**第十一章　领导效能与执行力**

一、领导效能的含义与特点

　 1．领导效能的含义

领导效能是指领导者在实施领导活动的过程中，实现领导活动目标的能力与所获得的领导效率、领导效果、领导效益以及所引起的组织状态、组织环境与组织关系的有效变化的系统综合。

领导效能包括的要素主要有：（1）领导能力。领导能力即领导者的行为能力。（2）领导目标。领导目标是领导效能的中心线，实现领导目标的程度是衡量领导效能的尺子。（3）领导效率。领导效率一般是指领导者从事领导工作的产出同所消耗的人力、物力、财力等要素之间的比率关系。（4）领导效果。领导效果是领导活动对象化的直接反映，是通过领导效率所取得的直接结果，是领导效率向领导效益转化的中介体，领导效益要通过领导效果这个中介才能实现。（5）领导效益。领导效益是指领导活动的最终效果，带有社会性、公益性与长远性，主要表现为政治效益、经济效益、文化效益、人才效益与社会效益等，是一个综合性的指标体系。

　2．领导效能的特点

（1）综合性；

（2）社会性；

（3）历史继承性；

（4）主观与客观统一性；

（5）动态变化性；

（6）形式多样性。

二、领导效能的类型

1．根据领导效能层次的不同，领导效能可分为宏观领导效能与微观领导效能。

宏观领导效能是指领导活动在社会整体中所达成的效能，主要包括：（1）政治效能；（2）经济效能；（3）文化效能；（4）社会效能。

微观领导效能是指领导者在领导活动的具体过程中所体现出来的效能，主要包括：（1）决策效能；（2）用人效能；（3）办事效能；（4）时间效能；（5）组织的整体贡献效能。

2．根据领导效能性质的不同，领导效能分为正效能与负效能。无论是宏观领导效能还是微观领导效能，都有正负之分。

三、领导效能理论

对领导效能的研究，可以从不同角度去进行，成熟的领导效能理论产生于现代西方国家，其中尤以弗雷德·菲德勒在其专著《领导效能新论》中提出的封建制领导效能理论、层峰式领导效能理论和权变领导效能理论三种理论最具代表性。

我国目前没有相对成熟的领导效能理论，我们应该在正确分析西方领导效能理论的基础上，结合自身的实际，去粗取精，扬长避短，着眼于整体，立足于局部，逐渐发展出有利于提高社会主义领导艺术的领导效能理论与方法。

四、领导效能测评的含义与意义

　 1．领导效能测评的含义

领导效能测评即特定的测评主体根据一定的标准，遵循一定的原则，按照一定的程序，通过一定的方法，对领导者实施领导活动的能力与效果进行综合测试与评价的过程。

　 2．领导效能测评的意义

（1）领导效能测评是一切领导活动的出发点与归宿；

（2）领导效能测评是衡量领导活动成败得失的标尺；

（3）领导效能测评是改善领导者素质和提高领导水平的重要环节；

（4）领导效能测评是正确使用与科学培训领导者的重要依据；

（5）领导效能测评是对领导活动进行民主监督的有效途径。

五、领导效能测评的内容

1．对领导者之德的测评，即对领导者的道德、品质、作风、修养等方面的测评。

2．对领导者之能的测评，即对领导者的文化程度、业务水平、工作能力以及身体素质与心理素质等方面的测评。

3．对领导者之勤的测评，即对领导者的事业心与工作态度的测评。

4．对领导者之绩的测评，即对领导者的工作实效的测评。

5．对领导者之廉的测评，即对领导者廉政的测评。

六、领导效能测评的原则与程序

1．领导效能测评的原则

在“实事求是，客观公正和民主公开”总原则和总要求的指导下，根据具体情况，在领导效能的测评工作中，坚持下列原则：

（1）主观测评与客观测评相结合的原则；

（2）静态测评与动态测评相结合的原则；

（3）直接测评与间接测评相结合的原则；

（4）定性测评与定量测评相结合的原则；

（5）整体测评与局部测评相结合的原则。

2．领导效能测评的程序

（1）舆论宣传与组织准备；

（2）内容确定与方法设计；

（3）自我总结与他人评议；

（4）综合分析并做出结论；

（5）结论反馈与复核修正；

（6）结果公布与资料存档。

七、领导效能测评的方法

　1．调查研究法

调查研究法是测评主体在领导效能测评过程中，通过各种方式，包括典型调查、抽样统计等，对被测评领导者的周围环境及其自身表现进行调查了解并做出一定的判断。

　2．民意测验法

民意测验法是现代民主社会日益广泛使用的一种测评方法，即通过投票法、对话法与问卷法等方式对被测评领导者进行评议，以获得其某一方面或总体情况的方法。

　3．目标测评法

目标测评法也称目标对照法，是指由测评主体按照领导活动中预先设定的目标或指标体系，检查其完成情况，从而评定被测评领导者的工作成效的方法。

　4．比较测评法

比较测评法也称相对比较法，是指在常规的测评中加入比较因素，通过选择一定的参照系来对比评价领导者效能的方法。

　5．模拟测评法

模拟测评法是一种比较直观的测评方法，具体来说就是让被测评领导者进入一个模拟的工作环境，要求他按照既定的条件进行模拟操作，同时运用多种方法观察他的行为方式、心理素质、反应能力等，并根据这些观察的结果来评价被测评领导者的领导效能。模拟测评法具体包括以下方式：（1）公文处理；（2）模拟会议；（2）即兴发言；（3）情境模拟。

八、领导执行力的含义与构成

　 1．领导执行力的含义

领导执行力是指领导者通过运用各种资源，在对政策和决策准确理解的基础上，有效地对政策和决策进行宣传，科学地执行政策和决策的实施，及时对政策和决策的执行进行监督和检查，将政策和决策理论的内容转化为实际的影响，以实现既定政策和决策的一种能力和力量。

分析领导执行力时要注意以下几点：（1） 整体性。（2）前瞻性。（3）动态性。（4）合法性。

　2．领导执行力的构成

按照政策和决策的执行过程不同，领导执行力可分为理解力、宣传力、实施力和监督检查力。

（1）理解力是指领导者正确理解上级制定的政策和决策的内容、实质的能力。

（2）宣传力是指领导者将政策和决策的内容和实质向下属和公众进行宣传解释的能力和力量。

（3）实施力是指领导者通过实践活动、具体步骤将政策和决策变为现实的能力。

（4）监督检查力是指领导者根据工作目标和任务对各单位、各部门以及个人进行监督、检查、总结的能力和力量。

九、领导执行力弱化的表现与制约因素

　 1．领导执行力弱化的表现

（1）象征式执行；

（2）替代式执行；

（3）附加式执行；

（4）残缺式执行；

（5）照搬式执行。

2．领导执行力的制约因素

（1）领导者学习力的缺失；

（2）领导者现代管理理念的缺失；

（3）领导者组织文化建设理念的缺失；

（4）领导者情商偏低。

十、构建领导执行力的有效途径

　1．提高学习力

领导干部不仅要提升自我的学习力，还需尽力提升组织成员整体的学习力。

　 2．更新管理理念

更新管理理念，最重要的是领导者要深刻理解以人为本的科学内涵，高度重视人在组织中的价值地位，尊重和满足人的合理需求，而不是把以人为本作为时髦的口号。

　 3．加强组织文化建设

加强组织文化建设的关键在于领导者要强化组织文化建设意识，通过组织文化塑造和影响组织所有成员的行为，进而提升组织的整体执行力。

　 4．提升情商水准

一个具有强大执行力的组织必定是一个情绪高昂、积极奋发的组织，而这个组织必定有善于激发、调动、控制组织成员情绪的高情商领导者。这种领导者善于调节情绪，运用情感的感染力，引领组织成员追随领导者的激情和行为，心往一处想，劲往一处使，朝着既定的目标前行。

构建领导执行力，领导者需有提高有效调控被领导者情绪的能力。领导者不仅应能有效地管理控制自己的情绪，还要有效地调控被领导者的情绪。