

关于企业领导行为评价的试点

中国科学院心理研究所 徐联仓 陈 龙 王 登

一、关于领导行为研究的一些观点

在现代管理科学领域内，一个引人注目的问题就是领导行为的研究。因为，一个企业的管理水平，在很大程度上取决于领导的方式与效果。

从科学管理的角度谈领导问题，并不是单纯指某个或某几个领导干部，而是把“领导”看成是领导者与被领导者和环境相互作用的整个系统。领导是对一个组织起来的集体，为确立目标和实现目标所进行的活动施加影响的过程。在社会心理学中，也很强调领导的实质在于对组织的机械服从之外的影响作用。正是这种观点，成为当前管理科学中的主导思想。有人以一个公式加以表述：

领导 = f(领导者，被领导者，环境)

这也就是说，应当重视领导及被领导者的行为和环境的相互影响。这与早期研究中所宣扬的，某些人具有最适于当领导的品质，于是可以成为好领导；某些人不具有某些品质，因而当不了好领导的论点，是不同的。换言之，任何人如果具有一定的知识与能力，经过专门的训练，并能按客观规律办事，都能成为一个有效的领导者。国外一些组织行为研究专家提出，不仅应当训练领导者对于他的下属，对工作任务和某些专业工作负责任，而且也需要对工作的组织环境负责，领导者应使自己的行为和工作作风，适应于自己的工作情况。但如何能做到这一点，并不能提出一个固定的“程序”。因为，这是要根据不同的具体情况来判断。这也是“权变”理论的基本观点。

最近，还有一种观点认为，领导作风可以在许多情况下，既是受被领导者行为的影

响的结果，也可以是影响被领导者行为的原因。例如一位厂长，如果领导一些非常胜任的下属，那么他可能采取民主型的领导方式。但如果下属能力很差，那么他不得不采取独断型的领导方式。而他的这种多下命令的领导方式，也可能造成下属能力不能很好的发展。所以，在研究领导者时，不能将其与被领导者分开。

此外，在领导研究中，也习惯于按领导行为的基本倾向加以划分。如利克特把企业领导行为划分为“以生产为中心”和“以人为中心”。美国俄亥俄州立大学，把领导行为从“抓组织”与“关心人”两方面加以考核。两方面都可分为高、低水平。于是可以有四种基本类型：高组织高关心人；高组织低关心人；低组织高关心人；低组织低关心人。布莱克、莫顿等人又提出“管理方格图”，按一个领导者在关心人与关心生产两方面的重视程度加以匹配，结果可以区分出许多不同的领导类型。这些方面的研究，在国内已有较多的介绍，这里就不详谈了。

国内有些研究者近年来也在探讨领导干部的素养及领导艺术问题，并结合我国特点提出了，在社会主义制度下，当好企业领导的若干要点。同时，还就工人群众对领导的意见和要求进行了调查（见1980年8月22日光明日报《工人思想动态的心理学研究》一文）。领导行为这个问题已提到科学研究的日程上来。

二、实践的迫切要求——企业咨询与诊断中的领导评价问题

企业咨询，是国际上近年来发展迅速的一个科学技术服务领域。因为现代化的大企

业，涉及许多方面的问题，既有基础科学、应用科学的问题，也有社会科学的问题，不是某一个机构所能胜任的。所以，要请各方面的专家来共同协助解决。咨询服务就是这样一种形式。企业咨询诊断的内容很广泛，涉及经营管理的策略，组织结构的设置，技术措施，工艺方案，损益分析等。同时，也包括有关人的因素的分析，如领导的评价，职工的激励，人员的选拔训练，工作生活环境与人的身心健康等。其中最突出的就是领导的评价问题。

我们在国外考察时注意到，在美国、日本、澳大利亚、西德等国都有一些专门评价领导的方法。在诊断一个企业时，往往首先要对领导进行评价。发现不胜任的领导，或建议企业加以调换，或向其本人说明其存在的问题，帮助其提高领导效能。日本大阪大学心理学教授三隅二不二所创造的PM分析法，是比较成功的一种方法。他着重分析领导者的两种主要职能，即P因素，指领导为了完成生产目标而做的努力，工作的绩效等（P是英文Performance的字头，意指绩效）；另一种是M因素，指领导者为维持团体而做的努力，如对下级的关怀，解决合作、团结等问题（M是英文Maintenance的字头，意指维持）。他针对这两方面的特点，进行了普遍的调查研究，并设计了一套调查量表，做为评价领导的数量化的测量工具。经过20余年的工作，他调查了煤炭、钢铁、电力、燃料、机械、石油化工、铁路、公路运输、银行等各行业15万人次。把测量的结果与企业的实际效果——即生产率、事故率、废品率、缺勤率、退职率等指标，对应地进行数理统计分析，证明这套量表具有较高的信度与效度。也就是说用这种量表，可以有效地对领导进行评价。

据三隅教授介绍，在日本采用他的这套方法，主要在于发现领导存在的问题，但一般不作为人事考核的依据，也不涉及录用或淘汰的问题，而主要是供给企业的各级领导

自己参考，以便更好地了解自己的问题和群众对自己的看法，可以更有针对性地改进自己的工作，提高领导的能力。我们认为这样做是很合理的。在企业诊断中了解领导的问题，主要是为了帮助他们改进工作，提高整个企业的管理水平，以收到更大的经济效益，而不是为了更换某些干部。企业的领导者了解到这种目的，就能更好地合作，共同把诊断工作搞好。所以采用PM分析是进行企业咨询诊断的一种可行的方法，与其他各种诊断方法结合起来，进行全面的分析评价，有助于对企业进行整顿。

三、我们试点的作法

三隅教授向我们提供了PM分析的材料，在此基础上，我们结合我国情况进行了某些修改，一共有61个问题。其中有关P与M职能的各为10题；有关工作激励，对待遇满意程度，工厂保健，精神卫生，集体工作精神，会议成效，信息沟通，业绩规范等8个方面各为5题；最后1个题是对本调查的态度。每个问题的回答为李克特式五级分制，例如有一个问题是：你曾因与同事或上级的关系不好而产生过烦恼吗？回答有5种：全然没有（5），几乎没有（4），不常有（3），有时有（2），屡次有（1）。如果回答“全然没有”则记5分，余类推。这样，在处理结果时，可以计算出M和P两方面的总的积分。如果M10题，每题都得5分。则总分得满分——50分。P10题，最高满分也是50分。把得分结果标在一个以P为横坐标，M为纵坐标的两维平面图上，可以具体的把某人得分的坐标点画出来。（见图1）

同时，又可以把一个车间，或一个工厂，或某类行业许多被测量者得分结果加以平均，那么就可以在坐标中划出两条线，两线相交，把两维度的平面划分为四个区域，（见图1）。这可做为背景数据，而把某个人的结果与之相对照，即可看出该人结果是落在哪个区域内。也就是说，单纯有了某个人

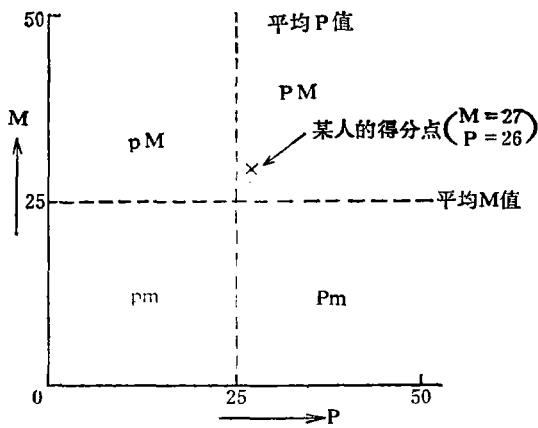


图1 某人得分点在坐标图上的位置与平均值的关系 (PM型)

的结果, 还不能确定他是属于哪种类型的领导, 而只有在与平均结果比较之后, 才可以看出他是哪种类型。图1的例中, 该人的得分点 $M=27, P=26$, 正好落在 PM 区域内。所以说该人属于 PM 型 (即在工作绩效与团体维持两方面都较好, 都超过平均值), 我们称之为“大 PM 型”。

如果该人得分点不变, 但背景情况有了变化, 如不是与自己车间平均值相比, 而是与全厂平均值相比, 而全厂平均值 P 为 28, M 为 25。那么, 该人得分点落入 pM 区域内 (即在工作绩效方面较差, 低于平均值, 而在团体维持方面较好, 高于平均值)。我们称之为“小 p 大 M 型” (见图 2)。

从以上例子, 可以看到, 用这种方法计

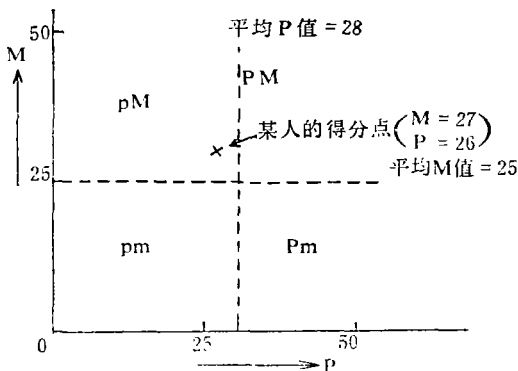


图2 某人得分点不变但平均 P 值提高后他变为 pM 型

分可以比较直观地看出一个领导的特点。并且看出与其他领导的差别。此外, 我们还采用了自己评价与别人评价对照的方法。例如, 上例中某人自己评价 $M=27, P=26$, 别人给他评分为: $M=24, P=24$ 在图 1, 图 2, 都落在 pM 区域, 说明别人对他评价较低, 他自己做了较高的估价。这个差别也可以在图上直观地标示出来。这些基本方法也是从三隅的研究中引用过来的。此外, 我们还结合我国的情况, 采用群众座谈评议, 上级给予评价以及对被考查者的实际工作情况进行比较等方法对量表调查结果进行了复核。发现两种结果十分相似, 这也从一个方面说明 PM 分析是可行的。

我们在北京 A 厂和鞍山 B 矿进行试点, 调查了各级领导及职工 167 人。并将调查结果与日本国家标准进行了比较。结果, B 矿与日本标准几乎完全吻合。A 厂在 M 方面较差, P 方面也接近日本水平。(见图 3)

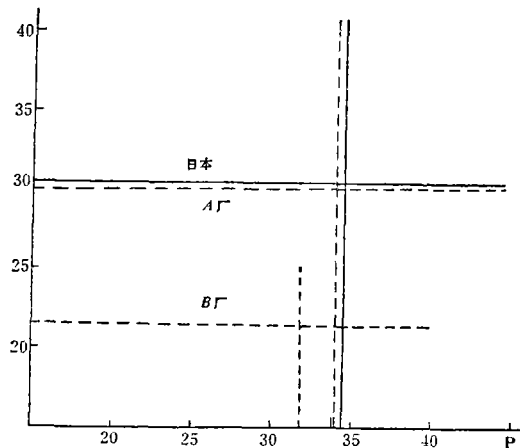


图3 北京 A 厂鞍山 B 厂与日本国家标准 PM 值的比较

目前, 因为试样较少, 无法制定一个中国自己的标准, 将来积累更多资料之后, 可以提供一个中国自己的标准, 那样在进行咨询或诊断时, 就可以考察其水平与全国平均水平之差距。

以上是从总的趋势上进行的分析。为了
(下转第 VI-4 页)

要刹一下哄抢物资和阻挠建设的歪风

这几年不断发生群众哄抢、偷窃、敲诈国营厂矿的事。国家建设征用土地的制度实际上已经失去作用，变成了议价，漫天要价；城市拆迁搬家也十分困难，严重影响国家建设。很有必要在打击经济领域违法犯罪活动和提倡精神文明的同时，刹一下这股歪风。

第一要造舆论，认清这股歪风发展下去的危险，发动全社会共同来抵制这股歪风。第二要立法，依法办事。第三要抓紧处理一些典型事例或案件，对哄抢国营厂矿物资的要打击，对阻挠国家建设的行为要教育制止，当然，这是两类不同性质的问题。

现在需要有胆有识、能够打开局面的人

有些部门、有些环节，工作局面没有很好打开。这是由于：第一，观察、分析我们的经济前途，采取的是一种静止的、孤立的方法，不是把许多问题联系起来看，没有把政治因素、国际因素，人民的积极性都估计进去。这样，信心就不足；第二，老框框太多。往往事情发展了，前进了，还是采取老框框、老方法，在概念上兜圈子。比如什么叫稳重、慎重？一般人认为少讲一点、指标

低一点就是稳重、慎重。列宁不是这样看问题。列宁在许多讲话中把犹豫不决、知难而退、迟疑动摇看成是不慎重。当断不断，是不慎重。当然，也不能说高指标就是慎重，但至少不慎重来自两个方面。莽莽撞撞，把事情搞坏；慢慢腾腾，也成不了气候。我们决不是要搞高指标，但现在主要问题是有些人精神不振，打不开局面。现在需要一批有胆有识、能够打开局面的人。

(上接第VI-79页)

说明一个领导P或M高或低的原因，还应进一步分析P或M得分多少与其它8个方面(即工作激励等)得分的关系。这样的诊断有助于领导者更明确自己存在的问题，有助于改进工作。我们在分析中，采用了聚类分析的统计方法，并绘出领导P或M因素与其他变量之间的聚类分析谱示图。本文因限于篇幅，这里就不详加讨论了。

四、几点体会

我国在企业管理方面有重视领导作用的传统。上级机关总是把抓领导班子作为整顿企业的一项重要内容。同时我国也有总结评比，群众给领导提意见等行之有效的经验。但从科学管理的角度来看，我们还缺乏一套系统的评价领导的方法，也缺少客观评价的手段。目前，一些地方开展企业诊断的时

候，如果没有一套规范化的，可以数量化地反映某个企业领导水平的手段，就难以给诊断的对象评分，也无法与其它企业相比较。这就需要探索某些可行的方法。日本的经验可供我们借鉴。我们初步实践的结果也说明这种方法简便易行，结果也相当可靠。我们用量表法测出的结果，十分符合当地群众对他们领导的看法。例如在某厂，正好赶上他们民主选举厂长。我们用PM量表法并通过聚类分析，对选举结果进行预测，其结果与后来群众评选结果完全一致。

以上只是初步试点的情况，我们将在以后的实践中更加重视结合我国自己的经验，以创造一种更有效的评价领导的手段，给企业咨询与诊断增添新内容，并为推动企业的全面整顿服务。