

心理学为提高企业素质服务¹⁾

徐联仓 陈龙 王登 薛安义

中国科学院心理研究所

心理学为社会主义建设服务,这是当前的一项重要任务。为发展生产、改进经营管理服务则是我们近年来探索的一个重点。因为管理的改革十分需要心理学工作者参加解决与人的因素有关的问题。在现代管理学中行为科学起着日益为人重视的作用⁽¹⁾。

提高企业素质是当前我国管理研究中的一个中心课题。邓小平同志说,从“六五”计划开始到本世纪末,我们要抓紧两件事:一件是重点建设,再一件是提高企业素质⁽²⁾。为了提高我国企业素质,需要采取新的方法,吸取国际上工业先进国家的经验,结合我国实际,创一条新路。正如赵紫阳同志指出的:“我国工业面临着一场严重的挑战,面临着一个如何提高企业素质的新的转变”。“如果我们的企业不来一个根本的转变,不在质量上、素质上有一个显著的提高,在国内就没有生命力,在国际上就没有竞争力,就没有出路。一句话,不前进就无法生存”⁽³⁾。

在提高企业素质的努力中,提高企业领导的素质,提高职工队伍的素质是关键所在。我们认为领导素质不仅包括领导者,如厂长,书记、经理本人的素质,而且应考虑领导者与被领导者及整个管理水平之间的关系,这是现代管理科学中对领导的理解⁽⁴⁾。目前在报刊上发表的文章中,较多讨论领导者的素质⁽⁵⁾,而全面评价领导作用的文章较少。

关于职工队伍的素质,一般多从政治思想工作、技术水平、培训工作等方面考虑⁽⁶⁾。而对于职工的主观方面的因素研究不足,如职工的激励程度、满足与需要、集体工作精神等问题较少报道。

对于管理方面的分析,则较多重视产品质量、现代化管理技术、经济效益等方面;而对于一些比较抽象的方面,例如信息沟通、会议成效等方面很少有专门的分析。而信息交流在现代化管理中的作用是十分突出的。在未来的新的技术革命中,信息交流将起着决定性的作用。要想提高企业素质,不能忽略了信息的管理。

在西方工业发达国家,有关的研究主要是循着两个方向展开的:一方面是着重探讨人-机的关系,包括劳动环境,机器设计,标准化等方面的问题。在美国多用人的因素、人类工程学等名称,在欧洲则用工效学名之者居多。日本称之为“人间工学”⁽⁷⁾。另一方面是研究人际关系,激励,领导,组织,群体等方面的问题,一般用组织行为学,组织心理学,工业-组织心理学等名称⁽⁸⁾。我国多采用管理心理学的名称。苏联、东欧等国在这两方面都有不少研究。

我国心理学家早年即重视心理学与工业生产管理的结合。有关的文献综述可从心理

1) 本文于1985年1月26日收到。

学报等刊物中查阅^[9]。但这些工作主要是侧重于人-机关系的方向。

自七十年代末,我国心理学界开始管理心理学方面的研究。人-人关系也列入了研究的范围^[10,11]。本文将对我们所要探索的问题,采用的方法以及初步的结果进行报告。

一、研究的主题

在当前的管理研究中,行为科学方面是薄弱的环节,而这方面的工作又是提高企业素质不可少的一环。经过调查访问,我们确定从领导素质方面入手,同时也考察一般的管理情境因素以期互相对照补充。我们又进一步确定在领导素质的研究中首先开展测量量表的建构。有了一个信度、效度高的标准量表也可为体制改革、民主管理等工作提供科学的依据。所以我们将研制一个企业领导素质评价的量表做为第一个目标。

二、研究的方法步骤

量表法在心理学中有悠久的历史,在管理心理学领域中,李克特的总加量表法是最通用的,我们也采用了这种方法来编制领导素质评价量表。

在编制量表时还有一个必须考虑的问题,那就是首先应有一个理论假设,根据假设才能设计项目,编制问卷。在有关领导的研究中,存在着许多理论,总的发展趋势是从注重个人特质研究的阶段发展为行为类型的研究。我们采用了行为类型研究的模式,以大阪大学心理学教授三隅二不二所研制的 P. M. 分析量表为基础^[12]加以修改,使适应于中国的情况。

所谓 P. M. 分析,是指领导者的两方面的表现;一是 P 职能,即指工作绩效(Performance);二是 M 职能,指对工作集体的关心与维护(Main tenance)。以这两方面因素的配合来评价领导,可以用一个两维的平面来表示。即以 M 为纵座标,以 P 为横座标。根据问卷评分多少,分别从 M、P 画出两条线,二线相交处,即为该被测者在面上的位置。

此外,在有关企业管理的一般素质评价方面,也有 40 个问题,反映本单位工作情境状况。这 40 个问题分为八个方面:①工作激励,指职工对工作的兴趣、责任感等,即由工作获得的激励程度;②对待遇的满意程度;③工厂的福利条件;④心理卫生,由于人际关系、工作关系引起的心理紧张与不安等;⑤集体工作精神;⑥会议成效,指以会议形式解决生产中遇到的问题对会议的效果和对会议的重视程度;⑦信息沟通,指一个企业内部上下层级之间、同级之间的意见,情况沟通状况;⑧绩效规范,指工作集体对工作目标的设立和完成任务所形成的集体规范。关于细节可参阅我们出版的指导手册。

我们的工作步骤:

我们以确定的三隅的量表为基础,即进行翻译,并请有关专家审定译文。在一些单位小规模预试后,进行修定,改正其中一些不适合我国情况的问题。其后在东方红炼油厂、鞍山眼前山矿等九个大企业进行了数百例的测试,并在总结的基础上进一步完善了量表。做为第一阶段的成果,我们编制了“企业领导行为评价调查量表指导手册”^[13]。这是我国第一个使用这种类型量表的指导手册。

与测量试点工作的同时,我们与北京市计算中心合作,编制专用的计算机软件,以便于调查结果的统计分析。特别是采用多元分析方法中的聚类分析,有助于发现领导的P、M职能与那些工作情境因素之间关系更密切。我们共同研制的CL-AN软件是我国为行为科学研究而编制的第一个专用软件。在此基础上,逐步扩大这一软件的功能,将来可提供一个较为系统的行为科学专用软件包。

扩大试用范围,为制定国家标准而努力。到1984年初,我们已在东方红炼油厂、鞍山眼前山矿、北京量具厂、钢锉厂等工厂进行初步测量。在工作中我们密切与厂方及职工合作,听取他们的意见和建议。例如有些问题不通俗,有些意见不确切,我们都在逐步修改。有的工厂提出我们的量表中缺乏政治素质的测量,这一点我们已在建构一个专门的量表。

我们的测量不是单纯地了解情况,而是做为改进工作,提高企业素质的一种手段。所以在测量之后,我们要把结果进行分析,画出图表,向有关领导和有关部门进行报告。这种反映是十分必要的。一方面通过报告,与被测单位核对,我们的分析是否正确;一方面指出存在的问题,供他们研究分析。但属于对具体人的分析不公开,仅供人事部门和本人参考。

我们对前阶段调查量表的信度进行了分析,不低于0.85(Cronbach' α 系数)^[18]。在效度方面,我们用Bohrstedt方法进行了分析,结果表明该量表具有稳定的内部结构和很高的区分性效度。在有的工厂,我们还把测量结果与厂年终总结的结果(做为效标)相比较,也看到了高的“效标关联效度” $\chi^2=8.5(df=3 P<0.5)$ ^[19]。

此外,还试图把这种测量方法与组织开发(O. D)结合起来。我们在金钢石厂正在开展这方面的研究。在反映测量结果的基础上,把工人、技术人员、基层领导组织为“技术开发小组”,他们自己提出主攻的课题,自己制定方案,开展研究。已初步取得效果。

三、阶段的结果

本工作仍在继续进行,目标是提供一个全国的标准。现根据已有的阶段结果介绍如下:

1. 领导评价: 根据阶段结果综合,在领导行为的P、M两因素的平均值为:

$$\begin{array}{l} P=33.5 \\ M=30.5 \end{array} \left(\begin{array}{l} \text{日本标准值 } P=34.3 \\ M=31.3 \end{array} \right)$$

2. 工作情境状况评价: 根据阶段结果,把八项工作情境共40个问题的各平均值与日本标准比较。

3. 领导P、M职能与工作情境状况变量的聚类分析: 由于聚类分析结果难以加以平均得出总的趋势,将在另文具体进行分析介绍。

4. 深度加工

以上是最主要的结果,在总的趋势明了之后,可以对数据进行深度加工,做更详细的分析,例如对不同层级的领导可以分别地进行分析,如生产部门的基层领导,职能部门、后勤部门基层领导,生产部门的中层领导,职能部门和后勤部门的中层领导,企业的上层领

	项 目 (题号)	中国平均值	日本平均值	中 / 日
工 作 激 励	1	3.31	3.10	18.51/16.20
	2	3.39	2.90	
	3	4.16	3.30	
	4	3.35	3.10	
	5	4.29	3.80	
对 待 遇 满 意 程 度	6	2.65	1.70	13.02/10.10
	7	2.78	1.80	
	8	2.50	1.80	
	9	2.43	2.40	
	10	2.66	2.40	
工 厂 福 利	11	3.00	2.90	15.05/14.10
	12	2.67	2.60	
	13	3.17	2.60	
	14	3.13	3.20	
	15	3.07	2.80	
心 理 卫 生	16	3.28	3.00	16.62/14.00
	17	4.06	3.50	
	18	3.00	2.40	
	19	3.13	2.50	
	20	3.15	2.60	
集 体 工 作 精 神	21	3.44	3.10	18.26/16.40
	22	3.81	3.60	
	23	3.91	3.50	
	24	3.66	2.80	
	25	3.44	3.40	
会 议 成 效	26	2.65	3.20	14.49/15.50
	27	3.02	3.00	
	28	2.97	2.80	
	29	3.06	3.30	
	30	2.79	3.20	
信 息 沟 通	31	3.20	3.20	15.30/15.60
	32	3.02	3.00	
	33	2.93	3.10	
	34	3.20	3.10	
	35	2.96	3.20	
绩 效 规 范	36	3.18	3.20	18.66/16.10
	37	3.54	2.80	
	38	3.86	3.40	
	39	3.94	3.20	
	40	4.14	3.50	

问 题 内 容

题号

1. 你对现任的工作感兴趣吗?
2. 你觉得每天的工作有干头吗?

3. 对现任的工作你是当作自己的事情去做的吗?
4. 你对自己所担当的工作感到自豪吗?
5. 就现任的工作而言,你想掌握更高一级的知识技能吗?
6. 对最近的一次提薪你认为满意不满意?
7. 就你现任工作所付出的劳动与你的待遇相比较你感到如何?
8. 有关本厂的奖金发放你认为如何?
9. 迄今为止,本厂以往所进行提薪的实际情况是否公平?
10. 从整体来看,你认为本厂的福利、保健设施情况怎样?
11. 你认为在这个厂工作是很理想的吗?
12. 你认为本厂是否真正关心职工利益?
13. 你认为本厂对劳保条件改善愿望如何?
14. 你们的家属对你在这个工厂中劳动情况满意与否?
15. 总的来说,你厂与其它厂相比较情况如何?
16. 一般来说,你是否感到上级对你有一种无端压力?
17. 你是否认为你的职责范围不清楚?
18. 你干工作是否有后顾之忧?
19. 你曾经不想在本厂干过没有?
20. 你曾因和同事或上级关系不好而生过烦恼吗?
21. 你认为你的同事们的集体工作精神如何?
22. 你和现在的同事能否很好地工作下去?
23. 你觉得自己是同事中的一个成员吗?
24. 你们同事之间是否互相鼓励尽最大努力去完成工作任务?
25. 在工作需要时,同事们能给你帮助吗?
26. 你认为在各种研究生产工作的会议上发言是否起作用?
27. 你对这种会在多大程度上感到满意?
28. 一般说来,是否很好运用这种会议来解决工作中出现的问题?
29. 在这种会议上谈话气氛是否轻松?
30. 在这种会议上你的上级重视你的想法和意见吗?
31. 领导告诉你们有关本厂的计划和经营状况吗?
32. 你认为你的上级是否很好地协调了各部门工作?
33. 厂级的领导部门有没有把当然应该你们知道的事情没让你们知道?
34. 你认为你的上级和你上级之间的联系是否密切?
35. 当你提出工作意见和建议时,你的上级是否积极与你联系?
36. 在你的工作岗位上,同事之间能否为工作而互相交换意见?
37. 在你工作岗位上同事之间是否感到一种劳动的紧张气氛?
38. 我和我的同事们在工作竞赛和集体活动中不想输给其它部门。
39. 你同事中的大多数,关于完成任务有什么想法?
40. 那么你个人对完成工作任务有什么想法?

导。各级领导还可以自评,在处理结果时把自评结果与下级评的结果加以对比。

在工作情境的结果处理上,也可以进行深度加工,如按年龄、性别、文化程度、工龄等不同对象的评分结果分别处理。这部分材料将另文介绍。

四、几点体会

通过前一阶段的工作,我们看到这种评价方法是可行的,在实践中也证明了它的效果较好。

1. 总的规律是清楚的。尽管在不同的单位不同的对象评价的结果是不一样的,但总的看来又是有规律的。当我们把不同问题的评分平均结果绘成曲线时,可以发现其走向与各单位的结果很接近。这表明反映了一定的规律性。如果是杂乱的,那么平均后的曲线应近于一条直线。

2. 总的规律是符合实际情况的。我们把评价的结果与被评价单位的实际情况对比,是相当一致的,如东方红炼油厂是管理先进的单位,得分较高,近于日本的标准值。有些厂管理水平低,反映在评价结果上也低。在一个厂内,不同车间的评价结果不同,经与厂方核对也符合实际情况。与厂内的年终总评等效标比较,这种量表的效度也较高。在某厂经我们评价分析得分最高的三位干部,在民主选厂长时得票最多。还有一些单位在评价结果中得分很低,后来在调整中被改组。在某些厂,我们进行评价前,厂内有些领导抱怀疑态度,认为不可靠。但把结果计算出来后,他们看了与实际情况很相符,转为支持的态度。这些例子都说明这种方法是可行的,做为咨询诊断的手段是合格的。在参加评价的对象中,有96%的职工,93%的领导表示欢迎这种测量评价。

3. 阶段的结果给我们提出值得重视的问题。从总的平均结果与日本的全国标准比较,我们在某些方面比日本高,如集体工作精神我们普遍高,这反映了社会主义制度下工人的团结互助精神。但有些方面,我们的结果普遍偏低,如会议成效和信息沟通。这两方面恰恰是现代化管理的重要组成部分。我们的工厂企业对于如何利用信息还很不重视,会议的组织也很不注意效果。这正是我们应注意改进之处。这也从另一个侧面反映了本量表的效度。

五、本工作的实际效果

至今我们已在30余厂,6000余职工中进行了测量工作。工厂企业的范围包括:机械、轻工仪表、纺织、冶金、化工、航运、教育、矿山食品等行业。现场调查工作一般都和各地区经委或企管协会组织的企业咨询工作共同进行。成果与咨询报告同时发展,受到被诊断单位的欢迎,也受到咨询组同志的重视,认为对提高企业经营管理水平是有益的。如陕西省经委邀请我们去西安为一些企业进行诊断,“陕西日报”,“西安晚报”,“陕西工人报”等做了报道和介绍。内蒙经委、企协、天津科委、北京企协等都邀请我们去为有关企业进行诊断,有些省市已把这类有关领导行为的评价工作列入企业调查的内容之一。在北京举办的对全国重点企业的咨询诊断中也加入了这方面的内容,在向经委领导同志汇报诊断结果时,领导同志指出要我们总结这方面的经验,并要求有关企业与我们订立合同。

在我们以调查为基础进行的组织开发研究中,也收到明显的经济效益。如在北京金钢石厂工作一年之后,使该厂的生产面貌有了改变,工业总产值增长18.27%,产品销售收入增长26.28%,实现利润增长124.05%,流动资金周转天数减少128天,劳动生产率提高20.76%,经济日报等新闻单位对此经验也很重视。

我们采用了日本三隅不二教授的P. M.量表作为基础,因此,我们的测量结果就有了可以与日本情况进行对比分析。而这种跨文化研究正是当前国际上所感兴趣的课题。1984年日本大阪大学召开50周年校庆学术讨论会,主题是工业组织中的民主管理与领导,特邀我们去报告有关领导素质评价的研究,对比中日两国的特色。此外,我们还应邀参加在日本福冈举行的关于21世纪的劳动与人的讨论会,在会上也介绍了我们的研究成果,受到日本及其它国家组织行为学家和企业管理人员的重视。美国西德等国也有人进行P. M.测量用以研究领导行为评价。他们也希望与我们进行合作与交流。

按照国际上通用的规范与准则编制一个评价领导素质的量表在我国还是第一次。尽管在方法上还存在着一些不足之处,但这种方向是有益的。1984年底中组部等单位在杭州召开的关于讨论干部素质测量评价问题的会议上我们介绍了前一段的工作,也受到与会者的重视,认为这种类型的研究对实践是有帮助的。

参 考 文 献

- (1) 徐联仓,管理科学与行为科学,现代化,第11期,5—6页,1984年。
- (2) 季龙,努力提高轻工业的素质,经济管理,第12期,5—8页,1983年。
- (3) 徐联仓,关于领导的科学研究,自然辩证法通讯,第3期,8—11页,1981年。
- (4) 陶友之,厂长的素质是企业成败的关键,企业管理,第4期,32—33页,1984年。
- (5) 湖南长岭炼油厂,扎实做好提高职工素质的工作,企业管理,第2期,34—35页,1984年。
- (6) 徐联仓,凌文铨,国际工效学简介,心理科学通讯,第2期,36—43页,1981年。
- (7) Daniel Katz,组织管理心理学,心理学报,第2期,227—233页,1983年。
- (8) 彭端祥,中国劳动心理学三十年,心理学报,第1期,16—21页,1980年。
- (9) 徐联仓,中国心理学三十年,自然杂志年鉴,第1期,136—143页,1979年。
- (10) 徐联仓,凌文铨,工人思想动态的心理学研究,光明日报,8月22日,1980年。
- (11) 徐联仓,陈龙,王登,关于企业领导行为评价的试点,经济管理,第6期,77—79页,1982年。
- (12) 三隅二不二,リーダーシップ行動の科学新しいリーダーシップ。
- (13) 中国科学院心理研究所502组,企业领导行为评价调查量表指导手册,12月,1982年。

THE ROLE OF PSYCHOLOGY IN ENTERPRISE MANAGEMENT

Xu Liancang Chen Long Wang Deng Xue Anyi

(Institute of Psychology, Academia Sinica)

In recent years the focus of economic reform has shifted to the enhancement of the quality of enterprise management. Chinese psychologists enthusiastically respond to this shift. In the Institute of Psychology, Academia Sinica, a research group is making a study in the field of managerial psychology. One of their projects is to study leadership in which they used modern assessment methods to evaluate the quality of the leaders as well as the situational factors in enterprises and factories. A PM leadership questionnaire with some modification was used in this study and the results had been fed back to the leaders and middle-level executives. Workers also participated in the discussion about the problems discovered in the PM survey. Some achievements were reached in this study. This method will benefit the economic reform. In this paper survey data was collected from more than 6000 respondents in 40 factories.