

管理能力的 预测与开发

——系统仿真测评模式

贺云华 著



上海社会科学院出版社

上海市哲学社会科学“七五”规划重点项目

管理能力的预测与开发

——系统仿真测评模式

贺云华 著

上海社会科学院出版社

责任编辑 曹均伟

特约编辑 孙克勤

封面设计 何香生

管理能力的预测与开发

——系统仿真测评模式

贺云华 著

上海社会科学院出版社出版

(上海淮海中路622弄7号)

发行所 上海发行所发行 诸暨报社印刷厂印刷

开本787×1092 1/32 印张4.875 字数102,000

1989年2月第1版 1989年2月第1次印刷

印数1—5000

ISBN 7-80515-102-X/C-3 定价: 1.80元

序 言

· 改革开放极需一大批精明强干的管理干部。如何预测、开发这些干部的管理能力，以作为选拔、任用、培养的依据之一，从而求取能力特点与岗位要求的匹配，是国内外长期探索而未能很好解决的重大课题，也是一个具有现实意义的应用项目。贺云华编写的《管理能力的预测与开发——系统仿真测评模式》，提出了独创性的见解，是一部颇有学术和应用价值的专著。其原理与方法不仅适用于企业，而且适用于各行各业管理干部的训练和选拔。它将有助于促进管理干部能力的开发、培养，有助于促进现代管理干部的诞生、成长。

值得一提的是，贺云华多年来一直从事干部考核与选拔方面的科研与教学工作，尤其是他综合研究了国内外对管理干部进行选拔、考核的理论与方法，运用多种学科知识，特别把仿真学等现代科学理论与技术引进人事管理领域，用于管理能力的预测与开发，终于在较短时间内，完成了一个工作量相当大、难度较高的具有超前性、开拓性和科学性的课题。该课题已通过鉴定，专家们给予高度评价。

本书内容新颖，论证缜密，实例充实，文笔流畅，表述通俗，是各行各业各级管理人员以及“候补管理人员”开拓视野，启迪思路，提高管理能力的有益读物，也可作为大专

院校管理专业和组织人事工作者的参考教材和参考工具书。当然，系统仿真测评的研究仅仅是一个开端。作者也多次表示，希望以此引起理论界和实际工作者的关注和讨论，得到大家的指教，使之更臻完善。

苏东水

目 录

第一章 创建系统仿真测评模式的主要动因	1
一、适应经济体制改革的需要	1
二、弥补我国现有管理人员考核方法的不足	5
三、吸取国外先进考核方法的长处	11
第二章 系统仿真测评模式的设计思想	19
一、系统仿真测评模式的基本概念	19
二、系统仿真测评的理论依据	21
三、系统仿真测评的功能目标	23
四、系统仿真测评的主要原则	26
第三章 系统仿真测评模式的基本构成	32
一、总体结构	32
二、常量	33
三、初始状态	38
四、决策与约束	39
五、生产模型的状态方程	44
六、销售模型的状态方程	45
七、财务结算模型的状态方程	52
八、动态的输出	56
九、经营顾问	61
十、结果评价	63

第四章 系统仿真测评模式的程序实现和应用实例.....68

一、程序结构.....68

二、程序特点.....69

三、数据采集.....69

四、运行结果.....74

五、结果讨论..... 141

附录一 现代企业家系统仿真测评系统软件使用说明... 143

第一章 创建系统仿真测评模式的 主要动因

一、适应经济体制改革的需要

党的十三大以后，加快和深化改革作为建设有中国特色的社会主义的一项重大战略部署，已被提到了全国工作的突出地位。而深化经济体制改革必然对现代企业领导的考核、选拔工作提出更高要求，这是因为：

1. 传统体制使平庸之辈有安身立足之处，考核工作的科学化提不到议事日程

我国传统的经济体制，是在建国初期按苏联模式建立起来的，是一种带有浓厚自然经济色彩的产品经济模式。决策制度的集权化，财务制度的归一化，企业领导制度的行政化，使企业吃国家的“大锅饭”，内无动力，外无压力，从而对企业领导的素质要求很低，影响能人成长。

从决策制度上看，一方面，由于生产资料的所有权和经营权集国家于一身，企业经营的主要决策权属于上级主管部门，企业领导既无权决定企业生产的数量、品种，选择投入的生产要素，也不能根据市场需求的变化改变经营战略，只能一切听命于上级行政部门的指挥，只能利用国家拨给的生产资料和分配的职工，生产出国家计划的产品。另一方面，在

企业内部，又设置了党委领导下的厂长负责制，企业决策的大权集中于党委，不少企业是书记说了算，厂长只是执行者。有了成绩大家有份，出了问题找不着头。这种决策制度更需要服从和执行，并不十分需要开拓和创新。碌碌无为，不求有功，但求无过者照样过得去，照样青云直上；而精明强干，奋发进取者反而招惹是非，遭遇坎坷。

从财务制度上看，以国家利益和企业利益归一化为基础的统收统支、统负盈亏的财务制度，造成了企业财务预算约束的软化。一方面，企业领导的考核和选拔往往不以企业经营状况为主要标准，经营有方的企业领导得不到鼓励；另一方面，国家采用多种手段，如软信贷、行政补贴、减免税收、提高价格等保护落后企业，企业领导既无破产的后顾之忧，也无被追究行政、法律责任的风险，从而抑制了企业领导管理素质的提高和风险承担能力的培养，抑制了能人的脱颖而出。

从企业领导制度上看，传统体制下的企业并不是一个独立的经济实体，不能以一个独立的商品生产者和经营者的身份在市场上参加竞争，而只是一个行政附属品。不仅企业分为不同的行政级别，物资分配、资金贷款、外贸权利等都与企业的行政级别相联系，而且企业领导由上级行政部门凭印象委任，政治、生活待遇由上级行政机关决定，这就在客观上助长了一种向上级行政机关负责，只追求上级的满意率的风气，人事工作上的走后门、拉关系、找靠山等不正之风有了可乘之机，庸人有了赖以长期占据企业领导岗位的土壤，当然也就失去了进行科学考核的推动力。

2. 新的体制为一代能人开辟广阔天地，考核工作科学

化势在必行

时世造英雄，改革唤人杰。中国需要千千万万的企业家。这是社会主义初级阶段商品经济发展的呼唤，是经济体制改革向纵深发展的客观要求。

实行所有权和经营权分离后，在体制上真正确立了企业自主经营、自负盈亏的商品生产者的地位，赋予企业领导以独立的经营决策权；同时，实行厂长负责制后，实现了决策主体和责任主体的统一，使厂长、经理真正承担经营责任和风险。这就要求企业领导从一切听命于上级行政部门的指挥，向自主经营转变。今后企业搞得好与坏，主要看企业领导能否充分发挥自己的自主指挥才能，这就为能人的培养、选拔创造了必要的条件。

建立社会主义市场经济体系后，引进了竞争机制，使能人的涌现有了内在动力。根据改革的目标，加快建立和完善社会主义市场经济体系，不仅包括消费品和生产资料等商品市场，而且包括资金、劳务、技术、信息和房地产等生产要素市场。这就使以往一些产品“十年一贯制”、“皇帝女儿不愁嫁”的历史结束了，企业面临一种开放的、充满不确定因素和风险的社会环境，决不能再象过去那样高枕无忧了。由于社会上各种因素的作用和消费者心理的变化，市场上的供求关系经常在发生变动。企业领导只有时刻盯住市场变化，认真研究市场需要，不断调整产品结构，积极开发新产品，努力生产适销对路的产品，才能使企业在市场上立于不败之地。能人当家在市场上大显身手，庸人当家则被逐出市场。这样一种优胜劣汰的机制，使企业感到压力，产生动力，焕发活力，也必然推动人才的竞争。

随着经济体制改革的深化，将推进现代化生产，管理现代化显得越来越迫切，对管理人员素质的要求也越来越高。当前，以小生产自然经济为标志的传统管理思想、方法，正处在逐步向以商品经济为核心的新的管理思想、方法转变的过程中，这是新时代的大趋势。这种转变，主要表现在：从重视过程管理转向重视目标管理；从一维分散管理转向系统管理；从重视硬件管理转向重视信息管理；从技术型“硬专家”转向管理型“软专家”；从重视监督管理转向重视激励因素；从定性管理转向定性定量相结合的管理；从经验决策转向科学决策；从企业的短期行为转向社会的长期目标；从守业管理转向创业管理；从博采西方理论转向创建我国的管理科学。这种转变，必然需要与之相适应的能干的管理者。如何选拔这样的人才，已成为一项重要而紧迫的任务。

3. 改革企业领导考核方法是政治体制改革的一个配套工程

经济体制改革必然要求和带动干部制度的改革。经济体制改革与政治体制改革必须配套进行。只有对企业管理干部制度进行相应的改革，才能从组织上进一步推动和保证企业经营机制的转变，搞活企业，深化经济体制改革，从而使上层建筑同经济基础协调地向前发展。企业管理干部制度改革的任务之一，是要建立和完善一套科学的、切实可行的企业管理干部制度。这是企业管理干部制度改革的重点所在。企业管理干部制度主要包括责任制、考核、选拔、任免、升降、交流、奖惩等许多方面，其中企业管理干部考核是企业干部管理这根链条上的一个重要的中间环节。

随着党政职能分开，许多单位努力探索企业管理干部制

度的改革，在选拔企业领导中，出现了聘任、投标、招标、自荐等多种方法。问题恰恰在于：聘任的根据是什么？怎样才算中标？我们能仅仅凭一个口若悬河的演说、夸夸其谈的誓言吗？不能。因为说是一回事，干又是一回事，企业管理决不是纸上谈兵者能够驾轻就熟的。我们能仅凭一个人过去担任低一级职位的业绩吗？不能。虽然业绩能说明一定的问题，但因为各种职位要求不一，一个人的过去与未来不能完全等同。过去干好了，不等于今后肯定能干好。我们能仅凭群众的民主推选吗？也不能。因为民主化是重要的，但当一些潜人才由于缺乏某种条件和机会，尚未作出实际的创造性贡献并取得社会的公认时，往往得不到更多票数，需要用科学的方法把这些潜人才开发出来。而且人才管理是一门科学，缺乏科学化，民主化就失去了坚实的基础。因此，在招聘、招标中，如果事前没有辅之以科学化的考核，就可能选错人，而这种失误将导致企业在竞争中破产，造成无可挽回的损失。常常听到企业领导反映，改革考核方法是必要的，但企业人事部门人手少，事情多，没有更多的精力来设计复杂的测试量表或样本，一些先进的办法想学学不起，想用用不了。有没有一种省时、省力、省钱的现成的高效考核办法？本书阐述和介绍的正是这样一种方法。

二、弥补我国现有管理人员考核方法的不足

十一届三中全会以来，随着各项改革的逐步深化，人们日益感到我们传统考核方法的局限性。以定性和定量相结合，传统方法和科学手段相结合，领导和群众、专家相结合为主要

特征的人员测评正是在这种社会需求下应运而生，迅速发展起来。目前，企业领导测评的研究方兴未艾，在实践中涌现出许多模式，犹如八仙过海，各显神通。把它们分类归纳，主要可以归纳为以下几种模式：

1. 定量考核模式

这种模式的主要特点是引进了定量的因素，即将人的素质分解成若干要素，形成一个规范的、标准的评价体系，然后请领导、同级、群众，本人对照标准打分，经过汇总分析，形成对一个人的比较完整、准确的认识。它的优点是：

（1）引进了定量因素，结果便于计算机处理，有利于人才管理信息化、现代化，为提高效率创造了条件。（2）方法比较简便，即省钱又省力，可以大面积进行，易于推广。（3）群众参与的面比较广，同小范围的谈话方式相比，是一个较大的进步。从这个意义上说，它是干部考核工作中群众路线的扩展和深化。（4）它将人的素质分解了解，总体把握，还可以进行一定范围的横向比较，有利于较全面地评价一个人，避免以偏概全。（5）有利于每个人得到自我教育和提高，促使大家在科学反映的基础上信赖组织，锐意提高自己的全面素质，努力深造，作出贡献。其缺点是：（1）不能完全摆脱静态考核的局限性，只能考核被测者过去行为和现实表现，难以发现干部的潜能。（2）虽然有统一的评价标准，但不能完全摆脱间接、主观的局限性，没有统一的客观尺度，影响结果的可比性。尤其对管理范围较大的高层次干部及机关干部进行比较时，系统间评分误差可能更大，因而要慎之又慎。（3）与传统考核相比，不能精细描绘干部的各项素质，不易形成一个具体、生动的综合性的文字描述

报告。总之，定量方法同定性方法一样，也有其固有的局限性。虽然任何事物都有量的表现，但却并非任何事物都能完美地用现有的数的系统进行描述，不能将定量考核结果绝对化，凝固化。

2. 情景模拟模式

情景模拟就是根据被测者拟担任的职务，编制一套相似该岗位实际情况的测试样本，将被测者放在模拟的工作环境中，由测评人员观测其才能行为，并按照一定的规范对测试行为进行评定。情景模拟的主要优点是：（1）考核的内容和方法比较接近实际，能逼真、精细地描绘被测者的能力水平，有利于对干部的能力有真切的认识。（2）给被测者提供了一个机会和条件均等的舞台，使他们有机会自然流露自己的才能，使领导者在动态中更好地发现他们的潜力，了解被测者的长处和短处，有利于扬长避短，知人善任。（3）这是一种以行为作为观察依据的考核，谁行谁不行，显而易见，而且有统一的客观尺度，一般不易作假。如果评价员公道的话，社会心理效应引起的误差会大大减少，系统间评分误差可基本消除。（4）可增加被测者的自知之明。各人的长处和短处在测评结果时可得到一定的反馈，有利于被测者自觉地调节，提高自己的能力水平。其缺点是：（1）情景模拟虽然属于动态考核范畴，但还不是完全型的动态考核，而是截取动态过程中某一个横断面作孤立地考察，因而是局部的、零散的、不完全型的动态考核，这就影响模拟的逼真程度。（2）准备工作复杂，实施时基本上是单个教练，要受时空条件的限制，花费较多的人力、物力，难以在短期内进行大面积考核。（3）对评价员的要求很高，同时需要经

过专门训练，因而不易推广。（4）这个方法无法全面考核，而是专业遴选，难以反映政治倾向和思想品德，难以反映干部的全貌，因而有一定的局限性。

3. 专家评判模式

这种模式是通过专家面试来考核了解被测者的专业水平和能力。专家评判的优点是：（1）专业权威评价，经验多，标准高，看得透彻，评得真切，有利于发现人才。（2）一问一答，方法灵活，是一种动态式的考核，有利于测出被测者的真才实学。（3）基本上不存在社会心理效应。（4）借助《述职报告》，广开言路，可以获得来自基层的各种设想和建议，有利于改进工作。其缺点是：（1）多个专家同时测一个人，要花费较多的人力和时间，难以大面积同时考核。（2）专家评判只解决特定的问题，不能替代综合考察。（3）容易考察显能，难以发现潜能。（4）动态状况取决于专家的出题和被测者的答辨，具有较大的主观性和随机性，与实际情况仍有较大差距。

4. 考试模式

这种模式是测定知识的主要方式。一般是在候选对象将要从事工作的性质、范围和层次的前提下，拟出试题，让被测者进行笔试，包括基础知识考试和专业知识考试两种基本类型。它具备三大优点：（1）经济性。可对大批人员在不同空间，相对时间内实施；（2）客观性。考卷密封，主考人和报考人脱离直接接触，评卷有可记录的客观尺度；（3）广博性。信息容量大，一张试卷可包括大量不同类型命题。尽管大家都知道它只能反映一个人掌握知识的深度和广度，很难考出实际能力，但还乐于接受，主要原因就是直到目

前为止，它的机会均等和标准客观等优点无法替代。一般笔试有两种基本形式：一种是要求以议论文或记叙文解答，能够同时检验一个人的文字表达、材料组织和逻辑推理等能力，但这种笔试命题内容狭窄，选择性低，而评分易受书法、别字、卷面整洁等无关因素干扰；另一种是选择式，它的命题多样，要求填空、选择、判断来完成，能够同时检验一个人的多方面知识，且记分单位标准化，限制性强，便于计算机处理。但它易偏重机械记忆，不易发现个人的创造性和推理能力，猜度的机会较多，影响个人真实水平的发挥。

5. 考绩模式

这种模式是通过工作实绩反映干部能力，也是考核干部的主要方法。考绩虽然有其优点，但实际生活中的考绩是极为复杂的，影响干部绩效的因素很多，绩效又表现在各个方面，较难正确反映，特别是由于各人所处的工作环境不同，又无法控制其变量，考核结果的可比性较差，而且较难据此对干部的“潜能”作出正确的预测。

6. 传统考核模式

传统考核是领导和群众结合，同被考核者上下、左右及本人谈话和开座谈会等，汇集各方面的意见，集体讨论后得出评价与结论。实际上这是我党一贯强调的群众路线体现在干部工作中的一种具体的方法。近两年在选拔中青年干部、调整领导班子中，传统考核方法有很大的改进和发展。比如注重干部在关键时刻的表现，由过去只注重政治不注重才能改为既注重政治又注重才能，打破论资排辈，重视青中择优，强调经过实践锻炼，有丰富实践经验等。这种方法的主要优点是：能够具体、生动地描绘干部素质状况，形成综合

性的文字描述材料。百闻不如一见，直观印象的作用是不可低估的。但是这种方法也有其局限性，主要是定性分析和定量分析结合不紧，直观印象和科学测评结合不紧，考察历史表现和发现潜在能力结合不紧，以手工方式为重点，难以适应干部工作现代化的需要。

综上所述，尽管目前企业领导干部考核的各种模式各有长处、各有自己的特殊功能，但都存在着一些共同性的问题，主要是：

第一，动态性差，描绘能力的精细程度不高。上述考核模式中除了情景模拟和专家评判外，其余都是静态的，而严格说来，情景模拟和专家评判也都属于局部的动态考核，各种样本还没有完全按照生活本身的某些规律结合起来，还没有完全反映时间的变化与外界因素的影响，还不是生活本身动态变化情况的集合或总和，一句话，它们还不是系统的动态考核。因而，全面客观地显露干部能力的状况还不够理想，特别是应变能力、战略决策能力等高层次要素反映得不够充分。

第二，反馈性差，考核与开发结合不紧。能力开发的最终目的，是以有效的方式从现有的人力资源中挖掘潜力，提供一支源源不断的人才预备队伍，从根本上提高干部队伍的素质。这与考核的目的是完全一致的。我们应该把考核与开发结合起来，通过考核，促进个人努力学习，使干部在现有职务或今后承担更大责任的职务上，发生行为的变化，创造更大的业绩。但是现有的考核模式较少“自我启发式”开发能力的功能。例如自己的行为所导致的结果并不是直接反馈给本人，要待全部考核结束后才部分知道，甚至要延滞更长时间，