

领导行为科学

〔日〕三隅二不二/著

光明日报出版社



领导行为科学

The Behavioral Science of Leadership

〔日〕三隅二不二・著

刘允之 王 南 文宝忠・译
文宝忠 审校

光明日报出版社

领导行为科学

(日) 三隅二不二 著

刘允之、王 南、文宝忠 译

光 明 日 报 出 版 社 出 版

(北 京 永 安 路 106 号)

光明日报出版社出版发行

国营户县印刷厂印刷

850×1168 毫米 1/32 开本 印张 41 千字

1991 年 8 月第 1 版

1991 年 第一次印刷

印数: 1-4000 册

定价: 9.80 元

统一书号: ISBN7-80014-

序

在现代管理科学研究中领导行为是一个热门课题。在心理学、社会学、政治学、管理学等学科中都有关于领导行为的探索，但近年来已逐渐形成了一个专门的学科即领导科学研究。我国自党的十一届三中全会以来，在开放改革的过程中也感到提高领导素质的重要意义，几年来在这个方面从无到有，从小到大形成了不少研究组织，出版了不少书刊或杂志，初步建立了领导科学的研究队伍。当前存在的一个实际问题是缺少参考资料，对真正有科学价值的专著更是难以找到。第二手材料多，原始报告少；一般论述多，客观的实证研究少。在这种条件下，介绍一些国际上著名研究者的工作是十分必要的。

中国科学院心理研究所 502 组的同志于七十年代末即开始了对领导行为研究的探索。对国际上的情况和文献进行了调查分析，也对国内特别是工矿企业进行了访谈，发现在领导行为研究中最基本的建设应是建立一种调查研究方法，客观地分析情况，评价领导行为，为以后的工作奠定一个科学依据。502 组利用电子计算机联机检索，把国际上 1974 年以来关于领导研究的报告进行了较全面的分析。从三千份报告的摘要中，包括美、英、日、苏、捷、加、印度等国的工作，总结出一些发展趋势。同时收集各国用于领导行为评价的各种量表，从 70 余种量表中进行分析比较，以寻求一种适宜我国情况的参照材料。一方面考虑这种量表建构的理论基础是否科学；同时也要考虑在方法方面的可操作性。特别是原始量表的信度、效度、常模等是否可以拿来比较，如果只有一些问卷是无济于事的。

我们最后认为日本大阪大学三隅二不二教授于 1964 年创立的 PM 理论及其测量方法是比较理想的参照原型。P 是英文 Performance 的字头，代表为实现目标或工作绩效的职能，M 是英文 Maintenance 的字头，指对团体的维系，通过改进团体中人的关系，保证组织目标的实现。三隅二不二教授的 PM 理论不仅对领导的 P 职能、M 职能两方面的效果与表现进行评估，而且注意到这两种职能的交互作用；不但进行现场研究还进行了实验室的验证。更重要的是把领导行为的评估与本单位工作情境状况的评价结合起来，他选用了八个方面的指标：如工作激励（モチベーター・モラル）、对待遇的满意度（ハイジーン・モラル（给与））、对公司的满意度（ハイジーン・モラル（会社））、集体工作精神（チーム・ワーク）、会议成效（集团会合）、信息沟通（コミュニケーション）、心理保健（精神衛生）、绩效规范（業績規範）等。这样就把领导行为的评价与实际管理状况联系起来了。这是一种行动研究，所获得的结果可以通过全体职工的反馈而达到改进领导工作，提高整个企业管理水平的作用。

三隅二不二教授是从世界上一些公认有效的调查问卷中采取了八百余条项目，逐步筛选而总结为 60 个项目，多年来不断实践、不断改进，据最近了解已进行了 40 万人次的施测，在实践中效果十分明显，得到社会的认可与高度评价。1980 年我在德国参加第 22 届国际心理学大会时有幸与三隅二不二教授相识，并承三隅先生赠送了全部有关 PM 测量的问卷与指导手册。我们后来对三隅先生的原问卷进行了翻译改订，并在我国 17 个省市，50 余家企业进行了大量的调查。这项工作受到广泛的欢迎，于 1987 年通过正式鉴定并获得科学技术进步奖。近年来仍在实践中发挥作用，为企业的管理提供了一个有效的手段。我们的研究以及~~与~~日本等国的比较多次在国际会议上报告，引起兴趣。目前已有美国、英国、香港等地专家共同研究。三隅二不二

教授曾于 1986 年应邀来中国讲学，亲自为 PM 学习班指导，并了解 PM 方法在中国的实践情况。他对我们的工作给予了很高的评价，认为在某些方面发展了这项研究。

国内许多企业和管理学研究者十分希望能了解 PM 理论及其方法，但苦于找不到原始的报告，现在文宝忠同志等翻译了三隅二不二教授的原著《领导行为科学》一书，并在目前学术著作出版难的情况下，几易出版社，最终得到了光明日报出版社与行为科学杂志社的大力支持，才使本书得以出版，这无疑是一个重要的贡献。这本书集中反映了 PM 理论的核心思想，理论建构和研究方法，象这种系统介绍以问卷法、量表法进行专项研究的学术专著，目前在国内还很少能够见到，对于这种真正具有科学价值的客观的实证研究方法，是我们需要学习而又从一般的专著中难以找到的。本书在日本也享有很高荣誉，曾获得“经营科学文献奖”和“经营技术开发奖”，并多次再版，影响很大。我们希望本书中译本的出版将为我国从事领导行为研究的专家学者以及在企业中负责组织管理工作的同志提供一个有益的学习参考资料，促进我国领导科学研究的发展。

徐联仓

一九九〇年十二月十日

前 言

行为科学引入我国已经有十个年头了。十年来，行为科学理论的研究与应用得到了日益广泛的发展。它在各行各业起到了加强管理、提高效益的作用，并已取得了可喜的成果。

要搞好改革开放，实现经济建设的宏伟目标，从理论上和实践上首先要解决好两个根本问题，一是干部的廉洁性、权威性和开拓性；二是群众的主动性、积极性和创造性。这两个问题，实质上都是要解决好人的问题。行为科学的理论认为，随着社会和商品经济的发展，必须树立起以人为中心的管理思想。只有有效地解决好人在思想意识上的科学化、现代化，才能顺利地实现社会的现代化和经济的现代化。而充分地运用现代管理学、心理学的成果，科学地去探索领导行为有效性和职工积极性的形成条件，这恰恰是行为科学的主要研究对象。

仅就目前我国的城市企业而言，职工总数就有八千余万，其中工矿企业的职工约为四千余万。而工矿企业所上缴的利税就占了全国财政总收入的百分之八十以上。仅这两三个数字就足以说明研究企业中领导行为、职工个体行为和影响企业行为的内外部因素，以及制约企业行为的宏观管理行为的重要性。

领导行为科学，是行为科学的一个分支学科。随着对行为科学理论的研究与应用的日益深入，开展对这个分支学科的研究有着重要的现实意义。它可以使我们科学地去认识和有针对性地解决好领导者、被领导者和情景这三个因素的交互作用，这对于充分地提高领导行为的权威性、科学性和有效性，对于广泛地激发群众的主动性、积极性和创造性有着极为重要的意义。

《领导行为科学》系日本大阪大学三隅二不二教授的一部学术专著。三隅教授现任日本群体力学学会会长，日本社会心理学会、组织学会理事，国际应用心理学会理事等职，并曾担任《实验社会心理学研究》一书的主编。三隅教授对于领导理论的研究已有二十余年，造诣颇深。其主要著作有《群体力学的研究》（1951年、理想社）、《社会技术入门》（1955年、白亚书屋）、《新领导》（1966年、宝石社）和《群体力学》（1976年、共立出版）等。

PM领导论，是三隅教授在九州大学任教时提出的。这是他在总结美国等领导行为评测方法的基础上，历经十余年的实验室研究和现场研究，通过在矿山、冶金、造船、化工、电力、运输、银行、学校等各类组织体对十五万余名被试者的施测，到1978年时就已实证了这一理论的效度与信度。此后又将这一理论推广应用到政府机关、政党、医院、家庭等领域。

八十年代初，三隅教授把有关PM理论的著作及测量指导手册等全部资料赠送给中国科学院心理研究所徐联仓教授，并同意在中国实验推广这一方法。心理所502组在徐联仓教授的领导下，经过六年多的实践，结合我国国情，总结出了一套可供实际应用的对领导行为及企业管理水平进行定量评测的测量方法并制定了测量工具，实证了调查量表的效度、信度，同时还测出了我国机械、化工、纺织、轻工、钢铁、机电、军工以及事业单位的标准值、各大区的标准值和全国的标准值（因本研究正处于我国经济体制调整改革之际，以现有的结果作为常模尚不成熟，故暂以标准值形式出现）。经与有关部门协作，研制开发出了适用于HP3000计算机的CL-AN程序，为评测数据的分析处理提供了专用软件。近年来，这一成果已开始引入组织人事部门、医疗卫生部门、科研部门等新的领域。我国PM方法的研究结果已多次在日本、香港、新加坡、美国、英国等地的国际学术会议上报

告，心理所目前与日本、英国、美国、香港等地从事 PM 研究的同行保持着联系协作，可以说，PM 方法已成为跨文化比较管理学研究的一种有效的方法与手段。

PM 分析法，不仅可以用于选拔领导、优化领导班子，通过对领导者的下属评价与自我评价的对比，达到找出差异，并根据评测值低的指标有针对性地去改进领导者的个体行为，还可以对领导班子这个群体的组织行为进行科学的评测，从而挖掘出凭感性经验不易发现的企业内部某一部门或各部门之间管理工作中具体的薄弱环节，有针对性地去改进管理工作。它还可以把本企业的调查结果与经过大量实测所获得的各类标准值进行对比，既可以找出反映本企业管理水平的八项指标间的差异，也可以找出与所属同行业、所辖地区乃至全国、国际的标准值间的差异。这些差异均以数量化的形式表现了出来，并且可以制成直观图表。采用这种多重分析法，可以客观地衡量出本企业管理水平的现状，了解到职工的意见、士气，并可依据参照标准有针对性地去解决管理中存在的问题。

采用 PM 分析法，对作为管理水平表征的情景因素进行评价，还可以利用分层取样，找出不同工龄、不同文化程度、不同性别、不同组织层级（干部、职工、党团员群众等）的员工对某一问题所反映出的差异，并根据与实测出的标准值的对比，有针对性地把各层级员工不同的需求和目标有效地引导到组织目标上来，调动各层级员工的积极性。这与注重管理的普遍性的原则是相辅相成的。

我们还可以进行领导行为和情景因素评测资料的积累，根据历年资料的对照比较，分析出外部的环境和政策对于不同地区、不同性质（国营、集体、合资）企业的领导者和员工的心理状况所引起的变化，来作为制定和调整政策的依据。

这种方法，可以为管理者，研究人员和各类企业的主管部

门，提供大量的管理信息，是一种用于企业咨询诊断的现代化管理的有效工具。它已成为一种目前国际上颇受重视的组织开发方法。

教师对学生的领导作用与企业中领导者的作用，政界中领导者的作用与体育团体中领导者的作用，其特点是各不相同的。三隅教授由于冲破了传统的社会科学各学科分类的束缚，通过实证探索出了寓于各个特定领域中的领导现象的普遍性，这就使得PM领导论具备了广泛的移调性。由于PM概念理论建构的科学性，才使得我们可以超越企业、政府机关等某一特定领域，而在更为普遍的状况下去探索出领导的本质。三隅教授为我们展示了一个超越经营学、行政学、管理学等学科框框的领导行为研究的新的共同的“广阔天地”。这正如富士山上飘荡的白云和科罗拉多溪谷里的流水一样，虽有云水之别，但其成分都是 H_2O 。作者所提出的领导行为研究的新范例，对于各学科中领导的研究具有独特的学际性地位和指导意义。本书第一编（共三章）就是对这个新范例的确立过程及其所属四个范畴的关系的分析和论述。

其后四编，则对这个新范例的四个范畴分别地进行了具体的论述。

在第二编“一般领导形态学”（共八章）中，作者首先追溯了思想史中的领导论，指出了惯用型概念对现代行为科学研究的局限性，提出了建立在团体机能概念基础上的PM领导论，在实验室和现场研究的基础上，论述了PM类型的效度及其测定方法，并提出了八项情景基准变量作为衡量领导效果的客观指标。

第三编“特殊领导形态学”（共九章），以本书独特的学际性观点，以PM领导论为主线，分别对各类企业的车间、班组领导，党政机关中股长、科长、市长级的领导，教育界中教师对学生的领导，家庭中双亲对子女的领导以及体育团体中队长的领导的行为特征分别进行了考察。对各类领导在行为观察的基础上，

通过科学的方法所筛选出的评测项目，对于我们建立健全各类领导的科学的考核指标、提高管理水平，具有重要的参考价值。

第四编“一般领导力学”（共九章），分别论述了领导力学与惯用领导类型、动机论、学习过程、定势效果、生理过程、群体规范、群体结构等这些与领导效果密切相关的内外部因素的关系。

第五编“特殊领导力学”（共六章），重点论述了领导力学与权力、群体规模的关系。在对企业领导行为类型跟踪调查的基础上，对PM类型的恒常性及其改观进行了考察。介绍并分析了PM式领导训练的目的、效果及过程。最后，深入地讨论、评价了费德勒的“有效领导者的权变模式”。

我们希望，在读罢本书之后，读者会进一步地认识到，在更为广泛的范围内，深入推广应用心理所502组这一重要科研成果，深化领导行为科学的研究，对于搞好我国经济建设的重要意义和深远意义。愿我们共同努力，在借鉴国外先进的管理科学的同时，本着以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家的方针，建立起具有我国独特风格的领导行为科学，以收“他山之石，可以攻玉”之效。

本书初版于1978年11月在日本发行。这一理论的应用，在日本的经济建设中产生了十分显著的效果，取得了社会的认可和高度评价，并多次获奖，影响很大。为了使我们对于PM理论有一个更为详尽、原原本本的了解，我们根据本书1984年的修订版按原文直译。修订版中收入了1979年至1984年间领导理论研究的新成果，是我们可能接触到的最新版本。由于原著的文句中在涉及重要概念、术语时系直接以英语进行叙述，为了保持原著的特色，已在这些概念、术语之后以括号加注了相应的汉语。原著中直接以英语所作出的注释，不另作翻译，原文后的参考文献，因对一般读者用处不大，故删去。谨此说明。

本书由刘允之、王南、文宝忠合译。由于原著中使用了大量的相关学科及许多领域的专业术语，对此，由刘允之、文宝忠在查阅了大量资料的基础上对译稿作了校勘、推敲、印证、核实。最后，由文宝忠对全书进行了整理、审校和定稿。译者前言由文宝忠执笔。

在本书的翻译过程中，得到了中国科学院心理研究所副研究员陈龙和王登等同志的热情鼓励、具体指导，以及其他单位许多同志的大力支持和帮助，可以说本书是集体智慧的结晶。我国著名的心理学家，国际应用心理学会执委徐联仓先生在百忙中为本书撰写了序言，对此，我们表示由衷的谢忱。对于大力扶植这部学术专著出版和付出艰辛努力的光明日报出版社和行为科学杂志社，我们特此表示深切的谢意。

译好此书，不仅需要日、英、汉语方面深厚的功底，而且还需要具备相关学科的专业知识及广博的知识面。尤其是对于书中所涉及的目前我国尚不十分熟悉的行为科学研究方法与技术的翻译介绍工作，进行了大胆的尝试。由于译者的水平、经验都颇为有限，实感未尽如意，错误不妥之处在所难免。敬请各界读者不吝赐教，以俟再版时能够有所提高。

译 者

一九九〇年二月七日

原著再版前言

我从事领导理论的研究，已有二十余年。本书是该项研究的总结。第二次世界大战后不久，莱温（K·Lewin）给九州大学佐久间教授送来了一封信。虽然我当时还是个学生，但佐久间教授把莱温的来信拿给我看的情景，至今记忆犹新。在这封信里，莱温谈到了李皮特（R·Lippitt）和怀特（R·K·White）对领导理论研究所进行的实验，并建议在日本对这一课题共同进行研究。的确，莱温的来信是促使我对领导理论进行研究的动机之一。

在我实际着手该项研究时，日本的城镇已是一片荒野。因为战时的燃烧弹和原子弹的轰炸，使城镇变成了一片废墟。国土被占领军所占领。在全国各主要城市的大学，按照占领军的旨意，都要开办日本教育指导者讲习会（简称 IFEL）。这个 IFEL 的讲师团，作了上述领导理论研究的实验，并向讲习会介绍了西方的民主型领导、专制型领导、自由放任型领导的比较研究及其研究成果。当时我虽然还是学生，但由于平塚益德教授的特别关照，使我听到了这一介绍。但是，对于民主型的领导，在日本是否也可以取得与美国相同的研究结果，我是有疑问的。因此，我决心在福岡市对这一研究结果进行再次的实验研究。这也就是我开始对领导理论进行研究的直接动机。当时，日本的儿童还不习惯于民主型的领导。因此，我认为不会取得和美国相同的研究结果。即民主型的领导方式是最有效的结论。但实验结果与事先的设想恰恰相反，我发现，我们主要的实验结果，和美国的研究结果极为相似。我们必须承认，人的社会行为具有社会——历史的

差异和文化的差异；但同时也必须承认，群体动力所具有的一般性和普遍性。

我对领导理论的研究，是从研究群体动力开始的。日本群体动力学会在九州大学成立的时间，正是 IFEL 结束时的 1949 年。

领导理论研究工作的初期，是在教育现场所进行的历时几年的现场研究。该项研究，是以小学五、六年级的学生为对象进行的。但到了 1958 年左右，教职员工会活动日益激烈，导致了在中、小学教育现场进行调查研究的困难。因此，我们决定暂时撤销教育现场的领导研究。此后，由于偶然的机会，我们在煤矿又开始了领导的现场研究。我们从煤矿到冶金、造船、化工、银行、铁路、公路交通、电力及煤气直至工程技术公司等部门，进行了广泛的多类型的调查研究。针对企业中的现场监督人员（第一线监督人员）和上一层管理人员（第二线监督人员）以及中层管理人员进行了领导的调查、诊断、咨询和训练。根据其下属的评价，求得领导评价得分，由此确定出了 PM4 种领导类型。根据组织体的业绩、事故率、下属对工作的满意度、对工资和提升的满意度、对公司及工会的归属感、集体工作精神、心理保健得分、信息沟通得分以及会议成效的得分等相关项目，研究探讨了四种领导类型的效度。我们确信已经取得的这样的一个结果，既使行业和工作性质存有不同，但在 PM4 种领导类型的效果上的排列顺序是存在着一致性的。根据这一经验，我们从 1974 年开始了对机关中的行政领导的研究。我们实际上是使用由关东、关西九州等地区的地方自治体所取得的样本，作出了地方自治体的股长、科长的领导 PM 尺度来进行调查，以达到研究其效度的目的。令人吃惊的是，所发现的结果与企业体的 PM4 种领导类型的顺序，几乎是完全相同的。这样，我们又进而对家庭群体中的双亲对子女的领导，大学生体育团体中的领导以及日本政党的

领导形象进行了研究。从 1975 年前后，我们再次对班级中教师的领导等作了更进一步的研究。根据 PM 领导论的观点，制定尺度、研究其效度直至现在。

企业、机关、学校、体育团体、政党、家庭群体，是构成社会生活的重要组织体和群体。而且它们各自相异。这些组织体和群体的领导现象也应该各不相同。从这个意义上来说，适合于各自不同情况的领导理论应该是相应存在的。然而，在 PM 领导研究中，所看到的 PM 各种类型领导效果的顺序，是大大超出了各行各业的多样性的特点而惊人地类似。当然，测定领导行为的 P 项目和 M 项目的量表内容，根据不同组织体及群体的特殊性，是各不相同的。因而，要使用与其特殊性相对应的量表来描述其各自不同的领导行为。解释时，是依据各自在社会科学领域中的领导论。然而，把各自在特殊条件下的领导行为，用 PM4 种领导类型进行分类时，在四种类型的效果上，是发现有其类似性的。我认为，实践也证明了，是可以超越出特殊条件的差异，来具体地描述说明一般的领导论的。我们在进行这些研究的过程中感到，为了进行关于领导的上述学际之间的研究，目前社会科学各领域的分类方式，即按社会环境的特殊条件的差异，把各专门领域进行分类的方式，往往是会带来障碍的。因此，正如本书所述，应该提倡采用把传统的研究领域包括在内的新知识领域的范例。

扼要地说，本书所述的是展开了的 PM 领导论。其研究方法，不仅限于现场调查，同时还进行了实验室研究。此外，以这种领导研究为线索，来探索行为科学的学际间研究的观点，并试图进行实证。在领导研究领域中所进行的这种尝试，我认为，在国内外是没有先例的。正因为如此，该课题有待于今后继续进行研究和开发。并希望得到各界的批评。

自从领导研究工作开展以来，得到了各方面的指导、协作和

帮助。九州大学的恩师佐久间鼎、矢田部达郎、秋重义治三位教授打开了我心理学的眼界。研究群体动力的牛岛义友、池田敦好以及九州大学教育系各位教师的支持和帮助也是不可低估的。就这项研究而言，九州大学教育系的学术自由气氛，以及对我们的各种研究所作的支持也是令人难以忘怀的。

实验室研究以外的现场研究，尤其是有关产业组织体的调查研究，是于1967年以福岡市群体力学研究所为中心来进行的。由于该研究所的帮助，在十余年间完成了各种调查。该研究所是由于受到了当时前来九州大学访问的李克特（R·Likert）教授的影响才建立起来的。

由于该研究所各位理事、评议员的努力，迎来了该研究所创建十五周年纪念日。本书的初版是为了纪念该所创建十周年而编纂的。五年后的今天，领导论的研究又发现了若干重要见解。包括有这些研究成果的本书的修订版，是为纪念群体力学研究所创建十五周年而出版的。

群体力学研究所创建至今，我们的一些研究成果，得到了民间企业、机关、教育界各有关部门的很多帮助。

对于实际研究来说，本书的实证、实验室研究几乎是同时进行的。这是九州大学专门攻读群体力学的各位学生、特别是研究生们共同研究的成果。很明显，如果没有如此众多的青年人作出的努力，我们的研究是不可能取得进展的。由于大学纷争，九州大学的研究室长期受到学生们的封锁。但是，既使在这一期间，我们也没有中断过对领导的研究。协作者的姓名已在研究文献中表述。

此外，1952年以来的数年间，在大学的厚生辅导研修会上，进行了群体动力、访谈等内容的实际研究。我们受到了在这个研修会起指导作用的林祯二郎先生、西田龟久雄先生的特别指导。研修会结束后，于1961年九州大学在全国首次开设了群体

力学讲座。本书的兰本，就是该群体力学讲座的讲义。

关于现场调查资料的行为计量学方面的研究，得到了林知已夫博士的各种帮助和指导（第三编 第五章 5）。

对行政方面领导的研究，得到了自治大学研究系的帮助。此外，由于福岡县署地方科的协助，进行了政治领导印象的研究。关于工程技术事业方面计划管理人员的领导尺度的制作，是得到产业机械工业会帮助的。在此再次表示谢意。

此外，在国外，尤其是受到了美国密西根大学的 Institute for Social Research（社会研究所）以李克特（R·Likert）为首的卡特莱特（D·Cartwright）和詹特（A·Zander）各位教授以及其他各位同行的各种有益的指导。在个人方面，受到了费斯廷格（L·Festinger）及其同事们的有益指导。

另外，我们在国外的几次研究，得到了詹姆斯·马歇尔先生以及马歇尔基金会的援助。

本书所记述的多数基础研究，是根据文部省所提供的科研经费进行的。在此明志，并对多年来的援助再次表示谢意。

对于与 PM 领导论效度有关的基础研究，大多受益于岡村二郎（福岡教育大学）、原岡一马（佐贺大学）、安藤延男、狩野素朗（九州大学）、佐佐木薰（关西学院大学）、篠原忍（中村学园大学）、白樫三四郎（西南学院大学）、田崎敏昭（佐贺大学）、武田忠辅（福岡大学）、宫本正一（岐阜大学）、河津雄介（山口大学）、大里荣子（福岡女子短期大学）、阿久根求（大分大学）、吉田正敏（日本文理科大学）、关文恭（九州大学）、井上祥治（岡山大学）、吉田道雄（熊本大学）、北岛茂树（龙谷女子短期大学）、坂卷善生（朝日新闻社）、高桥哲郎（精华女子短期大学）、窪田由纪（北九州康复中心）等各位先生的研究。在近五年间，由大阪大学人间科学部，社会心理学研究室的桥口捷久、藤田正·绫子夫妇、石井滋·京子夫妇、杉万俊夫、小窪輝