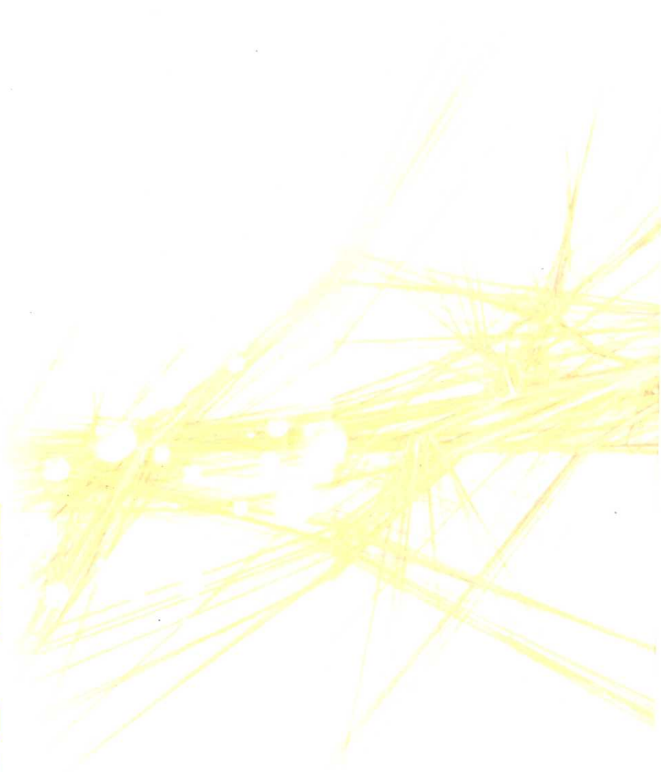
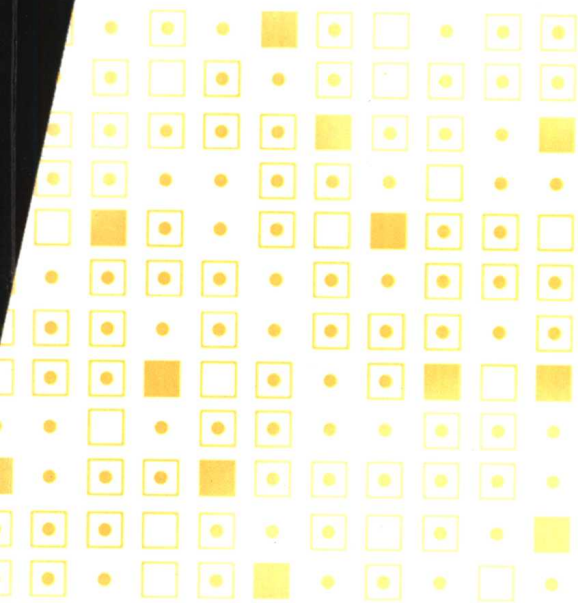


# 管理人员

## 素质与测评

费英秋 / 著



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

# 管理人员 素质与测评

费英秋 / 著

经济管理出版社  
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

**图书在版编目 (CIP) 数据**

管理人员素质与测评/费英秋著. —北京: 经济管理出版社, 2004

ISBN 7-80162-907-8

I. 管... II. 费... III. 企业领导学—素质(心理学)—人员测评工程 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 030062 号

**出版发行: 经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

邮编: 100038

印刷: 北京宏伟双华印刷有限公司

经销: 新华书店

组稿编辑: 谭 伟

技术编辑: 晓 成

责任编辑: 陆雅丽

责任校对: 赤 平

787mm×960mm/16

18.75 印张

239 千字

2004 年 6 月第 1 版

2004 年 6 月第 1 次印刷

印数: 1-4000 册

定价: 35.00 元

书号: ISBN 7-80162-907-8/F·821

**·版权所有 翻印必究·**

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

# 前 言

---

素质一词人们并不陌生。通常，人们对素质的研究都是从心理学的层面上，从本国的人员素质入手进行研究，得出普遍适应的结论。但是，随着全球化的到来，素质问题再也不是一个民族、一个国家的问题，而是一个国际性问题。影响素质的文化因素越来越被人们重视。研究素质，并不单纯是心理学的任务，而是社会学、人类学、人才学、文化学的共同任务。

从小处说，素质决定一个人的发展方向、一个人的未来成就和社会地位；从大处说，决定一个国家、一个民族的兴旺与发达。国民素质的提高，往往有赖于个体素质的提高。特别是在知识经济时代，在全球化时代，在知识爆炸的信息时代，发展与进步、速度与效率，成为一种压力、一种机遇、一种挑战。终身学习，已成为时代的最强音。显性素质、隐性素质、素质的开发、素质的测评、素质的培养，成为人们迫切研究的课题。传统的基于心理学角度的素质研究不断受到质疑，而建立在更为科学的基础上的素质研究，尚未取得有效的进展。同样，建立在传统的科学基础上的素质测评也受到了诸多限制。但这并没有妨碍人们在素质研究上的不懈探索。

在我国，把素质作为一个整体来研究，即研究国民素质的著作已是汗牛充栋。把素质作为个体来研究，相比之下著作并不很多。而针对某个阶层的素质进行研究，却呈现出较大的不平衡性，对青少年阶层的素质研究较多，而对成年阶层的素质研究明显不足，更多地是进行各种调查，通过数据变化来了解素质的现状，较少建立起研究这个阶层的理论模型。对素质的理论研究的

滞后，直接影响素质的开发、素质的测评与素质的培养。终身教育，需要人们不分年龄段、不分学历、不分社会地位、不分已有的成就，投身于学习之中，与时俱进，跟上时代的步伐。素质的开发已经不像过去那样，主要是针对青少年阶层，而现在是针对各个阶层。这一时代的需要，决定了素质研究的发展趋势。

针对某一阶层的素质研究，脱离不开人的个体素质，也就是说研究某一个阶层的素质，就必须对这一阶层的人员的个体进行研究，整体素质的研究与个体素质的研究是密切联系在一起的。本书主要以企业管理人员的素质为研究对象，从理论层面上研究管理人员的整体素质的同时，又采用案例方法研究管理人员的个体素质对企业发展的影响，在此基础上，通过借鉴西方的素质开发技术，探讨了构建我国的管理人员的素质测评标准以及测评方法的选择的基本思路。

本书在前人研究的基础上，从新的角度对素质的结构进行了分类，在身体素质、心理素质、科学文化素质三大类构成基础上，提出了心理素质又分为智力素质与非智力素质；科学文化素质又分为知识素质、思想素质与能力素质。虽然素质之间相互影响、相互作用，但是，有的素质受时代的影响程度较大，有的素质较多地受制于先天遗传的影响，有的素质较多地受后天培养的影响。这就使素质具有可变性与不变性的特点。如科学文化素质受后天的影响就很大，而智力素质与非智力素质受遗传的影响就很大。这一分类在素质开发与素质测评以及素质培养方面，具有重要意义。实际上，人们都或多或少地了解自我，特别是在进行心理素质测试时，先天的倾向性常常受到后天的思想的制约，即受到科学文化素质中的思想素质的制约。当人们通过后天了解到社会的审美观、价值观、是非观、道德观时，人们在进行心理素质测试时，就不会选择违背社会的公共评价标准的选项，虽然这一选项的确是其本意，因为人们不愿意让人了解他的内心深处的

隐秘之处。

在科学文化素质方面，本书仍然坚持 1994 年出版的《素质的透视与测评》一书的观点，即能力素质分为科学智能与社会智能两类素质。科学智能是来自书本的或在与自然交往过程中形成的能力；社会智能则是来自社会实践、来自社会文化的素质和能力。两种不同的智能说明，学历高的阶层与学历低的阶层中的人都会涌现出成功人才。事实也的确如此。本人在国内首次提出的科学智能与社会智能的划分，已经被许多著作引用，但是，尚未真正开发出测试两种智能的测评技术。从企业来看，社会智能高适合从事高关系型的工作，而科学智能高则适合从事高工作型的职业。

总之，素质的研究是与时俱进的，随着时代的发展，时代还会对人的素质提出更多的要求，人的素质也会不断地提高并发展出我们今天尚未具备的素质。正因为如此，素质研究是一个日久弥新的课题，值得人们去深入探讨。在强调以人为本的今天，虽然从价值的角度看，人具有同等的重要，但是，我们仍然要承认人的素质的差异性，并在实际中给予承认，这就是本书为什么选择企业管理人员为研究对象的原因吧。尽管本人不完全同意企业的经济效益主要是由企业中的 20% 的人所创造的观点，但本人还是承认由于体制、个人素质等因素的影响，管理人员的素质在企业中起着重要作用，有时是无法估量的作用。因此，对管理人员素质及其测评的研究，更是人员素质测评中的重要课题。

本书的第三章是由北京联合大学的边婷婷所写，是她读研究生时由我指导的研究生论文的一部分，根据全书的需要进行了删改。

# 目 录

---

|                                  |       |
|----------------------------------|-------|
| <b>第一章 人员素质及其特点</b> .....        | ( 1 ) |
| 第一节 关于人员素质的研究方法 .....            | ( 2 ) |
| 一、结构—功能方法 .....                  | ( 2 ) |
| 二、调查方法 .....                     | ( 4 ) |
| 三、测验方法 .....                     | (10)  |
| 第二节 人员素质的内涵、构成及特点 .....          | (15)  |
| 一、国内关于人员素质内涵研究的综述 .....          | (15)  |
| 二、人员素质的内涵、构成及其特点 .....           | (17)  |
| 三、素质的构成要素之间的相互作用 .....           | (30)  |
| 第三节 我国古代对人员素质的研究及其成就 .....       | (31)  |
| 一、我国古代人员素质研究的特点及其成就 .....        | (32)  |
| 二、关于人员素质测评的研究及其成就 .....          | (35)  |
| 三、我国古代人员素质及其测评研究的评价 .....        | (40)  |
| 第四节 西方对人员素质的研究与素质分析技术 .....      | (41)  |
| <b>第二章 我国企业管理人员素质的理论探索</b> ..... | (45)  |
| 第一节 我国企业管理人员面临的机遇与挑战 .....       | (46)  |
| 一、面临经济全球化的挑战 .....               | (46)  |
| 二、面临着以知识经济为特点的现代化的挑战 .....       | (48)  |
| 三、面临着改革与转型时期的市场化的挑战 .....        | (53)  |
| 第二节 当代企业管理人员的素质要求及其特点 .....      | (56)  |

|                                    |       |
|------------------------------------|-------|
| 一、从理论研究的角度看企业管理人员的素质要求及其特点 .....   | (56)  |
| 二、从公司选拔人才的实践看企业管理人员的素质要求及其特点 ..... | (60)  |
| 三、从未来的发展趋势看企业管理人员的素质要求及其特点 .....   | (63)  |
| 第三节 管理人员素质生成的影响因素 .....            | (65)  |
| 一、管理人员素质的影响因素的定性研究 .....           | (66)  |
| 二、管理人员素质的影响因素的定量研究 .....           | (76)  |
| 第四节 管理人员的素质对生产力的影响 .....           | (78)  |
| <b>第三章 我国企业管理人员素质的实证分析</b> .....   | (83)  |
| 第一节 总体评价 .....                     | (84)  |
| 一、中国企业管理人才的形成 .....                | (84)  |
| 二、中国企业管理人才成长状况总体评价 .....           | (87)  |
| 第二节 素质和能力状况 .....                  | (92)  |
| 一、创新能力增长 .....                     | (92)  |
| 二、职业道德意识增强 .....                   | (93)  |
| 三、职业技能水平提高 .....                   | (94)  |
| 四、企业内部管理能力提高 .....                 | (97)  |
| 五、国内外比较 .....                      | (98)  |
| 第三节 成长环境和制度条件 .....                | (99)  |
| 一、法律环境建设亟待加强 .....                 | (99)  |
| 二、选拔任用制度市场化程度较低 .....              | (101) |
| 三、激励制度没有体现企业管理者个人价值与贡献大小 .....     | (103) |
| 四、监督约束制度的配套措施需加强 .....             | (105) |
| 第四节 职业和生活状况 .....                  | (108) |
| 一、职业状态忙碌 .....                     | (108) |

|                                                      |              |
|------------------------------------------------------|--------------|
| 二、生活状况·····                                          | (112)        |
| <b>第四章 管理人员素质对企业影响的案例解析·····</b>                     | <b>(115)</b> |
| 第一节 麦当劳经理的成长与企业的发展·····                              | (116)        |
| 第二节 海因茨·尼克斯道夫的个人素质与欧洲第三大计算<br>机厂·····                | (123)        |
| 第三节 大通曼哈顿银行的人才培训方案与员工素质的<br>提高·····                  | (127)        |
| 第四节 张瑞敏与海尔的人才发展战略·····                               | (133)        |
| <b>第五章 西方文化下的管理人员素质测评·····</b>                       | <b>(141)</b> |
| 第一节 西方的素质测评概况·····                                   | (142)        |
| 第二节 企业管理人员的管理能力的预测与开发·····                           | (145)        |
| 一、面试技术·····                                          | (145)        |
| 二、无领导小组讨论·····                                       | (148)        |
| 三、公文筐测验·····                                         | (149)        |
| 第三节 管理人员的人格测验·····                                   | (151)        |
| 一、管理人员的人格测验·····                                     | (151)        |
| 二、自我实现测验·····                                        | (153)        |
| 三、卡特尔 16 因素人格测验 ·····                                | (154)        |
| 第四节 颇具特色的素质测评技术一览·····                               | (156)        |
| 一、PM 技术 ·····                                        | (156)        |
| 二、履历分析测评技术·····                                      | (158)        |
| 三、笔迹鉴定法·····                                         | (159)        |
| 四、网上测试法·····                                         | (160)        |
| <b>第六章 我国现代企业管理人员素质测评标准与测评方法<br/>        研究·····</b> | <b>(163)</b> |
| 第一节 我国企业管理人员素质测评的发展状况及存在<br>问题·····                  | (164)        |
| 第二节 现代企业管理人员的素质测评的基本原则·····                          | (172)        |

|                                                       |              |
|-------------------------------------------------------|--------------|
| 第三节 现代企业管理人员的素质测评标准的构建·····                           | (176)        |
| 一、管理人员素质测评标准的层次性·····                                 | (177)        |
| 二、管理人员素质测评标准的具体内涵·····                                | (184)        |
| 第四节 现代企业管理人员的素质测评的方法选择·····                           | (187)        |
| 一、计算机仿真测评系统·····                                      | (188)        |
| 二、360度测评体系·····                                       | (190)        |
| 三、不同层次的管理人员的素质测评组合·····                               | (192)        |
| <b>第七章 现代企业管理人员素质的开发及其经济意义与<br/>        社会意义·····</b> | <b>(195)</b> |
| 第一节 企业管理的情感经营与人员素质开发·····                             | (196)        |
| 一、情感经营对管理人员的要求·····                                   | (196)        |
| 二、管理人员的非智力因素对员工素质的影响·····                             | (200)        |
| 第二节 中国特色的企业思想政治教育对企业发展的<br>影响·····                    | (206)        |
| 一、全方位思想政治工作的基本内容·····                                 | (207)        |
| 二、全方位思想政治工作的基本成效·····                                 | (208)        |
| 三、全方位思想政治工作取得成效的原因·····                               | (210)        |
| 第三节 儒家文化圈内的日本企业的人员素质开发与企业<br>的发展·····                 | (219)        |
| 一、日本企业文化的特点·····                                      | (220)        |
| 二、日本企业员工素质开发的特点·····                                  | (225)        |
| 三、日本企业员工素质开发的技术方法·····                                | (232)        |
| 四、日本企业员工素质开发对企业的影响·····                               | (239)        |
| 第四节 西方以人为本的企业文化下的人员素质开发及其<br>成效·····                  | (241)        |
| 一、廓清以人为本问题上的认识误区·····                                 | (241)        |
| 二、西方的以人为本的真实含义·····                                   | (246)        |
| 三、欧美的人员素质的开发、特点及其趋势·····                              | (249)        |

|                            |       |
|----------------------------|-------|
| 第五节 美日人力资源开发的比较及其启示·····   | (261) |
| 一、美日两种成功的人力资源开发模式的比较·····  | (261) |
| 二、美日两种不同人力资源开发模式的融合趋势····· | (267) |
| 三、美日两种人力资源开发模式的启示·····     | (271) |
| 参考文献·····                  | (281) |
| 后    记·····                | (285) |

# 第一章

## 人员素质及其特点

## 第一节 关于人员素质的研究方法

关于人员素质的研究，主要集中于两个方面：一种是关于国民素质的研究，另一种是关于个体素质的研究，本书所研究的范围主要集中于个体素质方面。在我国，有关个体素质的研究一直采用定性的方法，至今还影响着我们的研究思路。而西方国家的素质研究，正在走向定量的方法，应当说两者各有利弊，相互补充才不失为一种较好的选择。大体来看，关于个体素质的较为有效的研究方法有以下几种：

### 一、结构—功能方法

结构—功能方法是国内人员研究素质问题最常用的一种定性方法，为人们所广泛采用，无论是从经济学的角度研究，还是从社会学的角度，人们都习惯于采用这一方法。结构—功能方法是借助于构成事物的内在要素的不同特点、揭示事物内部的构成以及各自与环境的相互作用来认识事物的总体特性的一种方法。

人的素质的内在特性总会以外在的方式表现出来，人的活动能够展示人的潜在的素质，同时人的活动又能够促进人的素质的提高。如果说素质的内在结构是揭示素质的内在的静态的构成要素，那么素质的外在表现形式，则是将这种内在的构成要素以人的各种行为、社会活动、处事方式等方式表现出来。马克思主义认为，人的特性就是人的“自由自觉的活动”。黑格尔说，人就是人的活动；人从事什么样的活动，他就是什么样的人。<sup>①</sup> 运用

<sup>①</sup> 袁贵仁：《人的素质论》，中国青年出版社 1993 年版，第 14 页。

结构—功能分析方法，一般先从静态方面把人的素质分为几个构成部分，如分为几个层次。在此基础上，再将层次进一步划分，分为几个子层次，从而进行分门别类的研究。在对人的素质进行划分时，离不开人的外在的活动。因此，人的外在的分门别类的活动就构成了划分人的素质的一种主要根据。例如，从事生命运动的活动，包括生物体所具有的生命活动如身体形态、生理机能水平、运动能力水平；从事社会交往的活动，包括人的社会联系、社会实践活动，其中涵盖了人的科学素养、道德意识等；从事各种心理活动，包括感觉、知觉、记忆、想像、思维等认识活动以及情感活动和意志活动等。

结构—功能方法偏重于将人的活动结构与人的内在素质结构相对应，这样就出现了对人的素质进行分解的研究，对素质结构进行不同的分解，会直接影响对人才的选拔、使用。苏联心理学家洛莫夫对素质进行了这样的分解，他说：“无论是对人类起源和发展问题的研究，还是对个体发展问题的研究，都可以分出三个主要的分析层次：生物层次、心理层次和社会层次。”<sup>①</sup> 列昂节夫也指出，“我们很容易地将人的研究划分出不同的水平：生物的水平，在这一水平上人是一个肉体的自然生物；心理的水平，这时人是一个生机活动的主体；最后一个社会的水平，此时他表现为一个实现客观的社会关系、社会历史进程的人。”<sup>②</sup> 也就是说，洛莫夫、列昂节夫是运用结构—功能方法对素质进行了划分，素质的结构主要由三个部分构成：生理素质、心理素质与社会文化素质构成。我国学术界对素质的构成有很多种分类，每一种分类都有其依据，实际上都是运用结构—功能方法所作的

① 洛莫夫：《人学的系统》，《国外学者论人和人道主义》第二辑，上海译文出版社 1980 年版，第 13 页。

② 列昂节夫：《活动意识个性》，上海译文出版社 1980 年版，第 175 页。

分析。可见，素质的研究的确离不开结构—功能方法，这是研究人员素质、进行人员素质测评、加强人员素质培训的最基本、最基础的方法。

## 二、调查方法

调查方法在素质研究中越来越被广泛地运用，无论是研究国民素质还是研究个体素质，人们通常选用调查方法，既能及时迅速地获取第一手资料，又能直接与各种拥有不同素质特点的人员直接见面。这就使素质研究从书斋走了出来，具有了较强的实证性、实践性，其研究结果因而就更具有说服力。个体素质研究的调查方法主要有两种：一种是访谈法，另一种是问卷法。下面我们分别介绍这两种方法。

### （一）访谈法

访谈法是较早用于心理治疗的“精神病学访谈”。素质研究所运用的访谈不同于前者，访谈者的目的不是为了改变访谈对象的行为，而是为了采集素质研究的素材。确切地说，访谈是研究者通过与研究对象的交谈来收集有关对象的素质特征与素质操作数据资料的研究方法。访谈法有这样两个特点：

1. 互动性。整个访谈过程是访谈者和访谈对象之间互相影响、互相作用的过程，访谈者通过提问的方式作用于访谈对象，访谈对象通过回答等方式反作用于访谈者。

2. 科学性与目的性。研究访谈不同于一般的交谈，访谈者必须讲究谈话的艺术，在访谈中能引导话题，按照既定的计划进行。同时还必须有一整套的设计、编制和实施的原则，以保证访谈的有效性与访谈结果的公正性。访谈一般分为结构式访谈和非结构式访谈。

结构式访谈是一种对访谈过程高度控制的标准化访谈。这种标准化是指访谈对象必须按照标准进行选取，访谈过程也是采用

标准化的方式，包括访问者所提的问题、提问的次序、对被访问者所作的记录等都必须按照一定的标准进行。非结构式访谈又称半控制或无控制的访谈，实现不预定问卷、表格和提问的标准程序，调查者与被调查者针对某一个题目进行自由交谈，在调查者与被调查者的双方互动之中完成调查。这种访谈弹性大，双方可针对某一问题充分展开深入、广泛的交谈和讨论，访问者能够对问题作全面和深入的了解，被访问者所提出的问题、想法、意见以及谈到的事情，有些经常也是访问者所不曾想到的，这可以为访问者进行研究提供新的思路和启发。与结构式访谈相比，非结构式访谈无法对结果进行定量分析，而且访问的结果更主要的是依赖于访问员的素质、经验、技巧等。这就对访问员提出了更高的要求，对访问员要进行必要的培训。

在进行素质研究时，由于常常是针对某一部分人或者是针对某一特定的拥有某些相似特点的群体进行访谈，所以进行应用时，一般采用重点访问法和个案研究。重点访问又称集中访问，这是美国社会学家默顿等人创造的方法，他们认为这种方法可以作为一般性的访问方法。重点访问法是指在访问过程中对某一些内容进行重点侧重。例如，在研究人的冒险素质、人的心理承受能力时，可选择那些经历过此类情景的人员或者选择某些类似的情景，将调查对象置于此类情境中，在经历了模拟逼真的情景后，再对这些人员进行访谈，从而了解他们在此种情况下的真实体验，研究者对他们的回答进行分析与解释。默顿的依据是调查对象在某种刺激的情景下，会产生特殊的反应。研究者从这些反应中可以获得必要的信息，成为研究的基本素材，在此基础上，给予科学的解释。重点访问的前提是研究人员需对情景本身进行事先研究，如情景的条件、构成情景的因素、情景的变化情况以及情景模式等展开分析，根据分析的结果编制出一套访谈的问题，然后根据这些问题进行访问。重点访问被较多地应用于了解

大众传播的效果方面，而在研究人员素质方面虽然也常用，但是由于此类访谈所搜集的素材往往是许多无法比较的材料，因而分析解释工作的难度较大。例如，在重点访谈成功企业家在挫折面前的心理素质时，不同企业家的经历不同，自身所处的环境不同，有些观念、见解带有很大的个性色彩，如果从中归纳出成功企业家在挫折面前的心理素质特质，是需要较高的分析、解释能力。因此，将这一方法推广应用于研究人员素质方面，具有一定的难度。

个案研究作为心理学对人的一种研究方法，是搜集一个人或某一领域的人的基本情况，从而研究、探寻其个体素质的方法。搜集的资料一般包括一个人的家庭出身、童年的生活环境、教育状况、职业生涯等历史资料，通过分析这些材料，来发现此人的素质状况。个案研究的对象并不仅仅限于某个具体的个人，还可以扩大到某一个群体、某一地区等。例如，对某一个社区的人员素质状况的研究，对某个团体的人员素质状况的研究，对某一阶层的人员素质状况的研究，均可以采用个案研究方法。个案研究的前提是解决研究资料的来源问题，资料来源一般要经过多次深入的访谈，获取第一手资料，还可以搜集媒体有关的报道、个人的信件、个人的文章、日记以及与他本人接触较为密切的人，从这些人员所提供的素材中来发掘研究对象的素质状况。目前，有不少著作在研究企业家的素质状况时，特别是在研究成功企业家的素质状况时，都采用此种方法。

个案研究的一个重要功能就是可以从个案的详细描述与分析中，把握影响事物发展变化的变量，从而据此寻找群体的详细资料，发现他们之间的相似之处，归纳出某种事物发展轨迹。有一些研究领导人素质的研究人员就采用对某一些成功的领导者的个案分析，找出他们共同的影响其成功的某些特质，归纳出成功的领导者应具备的共同的素质。个案研究是从特殊到一般的一种