

现代领导测评

理论 量表及其应用

邱霁恩 著

xiandai lingdao ceping



中国财经出版社

现代领导测评

——理论、量表及其应用

邱 霈 恩 著

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代领导测评：理论、量表及其应用/邱需恩著. —北京：中国财政经济出版社，2002.5

ISBN 7-5005-5709-4

I. 现… II. 邱… III. 领导效绩考评—研究 IV. C933.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 022260 号

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.com>

E-mail: cfeph@dre.gov.cn

(版权所有 翻印必究)

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码：100036

发行处电话：88190406 财经书店电话：64033436

涿州市新华印刷厂印刷 各地新华书店经销

880 × 1230 毫米 32 开 18.125 印张 450 000 字

2002 年 7 月第 1 版 2002 年 7 月涿州第 1 次印刷

印数：1-5 000 定价：35.00 元

ISBN 7-5005-5709-4/F·5023

(图书出现印装问题,本社负责调换)

前 言

领导者在现实生活中历来具有压倒性的突出地位和重要作用。通常是，领导者构成一个群体、一个组织、一个社会或者一个国家的决定性核心力量。这是因为领导者事实上就是所在群体、组织、社会或国家的心脏和人格化身；领导者已经不是自然角色，更不是单个自然人的社会化表现，而是全面代表和完全关联着整个群体、组织、社会或国家的形象实体和力量实体；其一举一动都关联整个群体、组织、社会或国家的停滞发展、强弱兴衰和生死存亡。

战国时代的赵国在七国中最为弱小，但有好长一段时间却不怕当时最强大的秦国，秦国也不敢对它有所觊觎之举。这就是因为“徒有（廉颇和蔺相如）两人耳”——正如蔺相如相对廉颇所说的那样。东汉末年群雄并起，北方因曹操的存在而得到统一，天下因诸葛亮的实际作用而后形成了三足鼎立。

清末，一个慈禧就一再压迫着已经极端虚弱的中国，使之倒伏并遭列强瓜分吞噬。民国初年，一个袁世凯就使中国在军阀混战、列强肢解下几乎陷入了灭亡的危机。而一个蒋介石就因其“攘外必先安内”的政策而使日本轻而易举地侵吞东北、华北乃至大半个中国，使中国人民遭受了包括南京大肆屠杀在内的亡国灾难。——在这短短的百余年里，这些极端腐败恶劣、奴颜婢膝的领导者使一度占世界生产总值1/3的中国彻底衰落倒伏，一再面临亡国危机，一再遭受列强极端野蛮邪恶的欺压、奴役和蹂躏，并从此分疆裂土达300多万平方公里，民不聊生、丧权辱国达有史以来之最。

1104/07

然而，一个孙中山就结束了中国两千多年的封建制度，一个毛泽东就结束了中国一百多年倒伏的灾难，一个邓小平就转变了中国传统的思维方式和生活方式。——就是这三个巨人在一百年的时间里使中国彻底地站起来了，并从此开始抚平创伤、自强不息，逐步走向繁荣富强。

在美国，正是由于华盛顿、林肯、罗斯福，才使美国获得了独立自主的主心骨。在英国则因为有了有一个张伯伦而几乎葬身于希特勒之口，但又因为随即有了有一个邱吉尔却成为希特勒走向灭亡的最致命力量之一。而在俄国和前苏联，一个列宁即最重大有力地加速了第一次世界大战的结束和社会主义在全世界的开天辟地，一个斯大林就最关键有力地破击了希特勒和法西斯而开创了世界历史的伟大转折。

领导者的关键作用在政治和社会领域随处可见，在经济、科技、文教等各个方面也都广泛存在。从经济生活中就可以发现大量的这类实例。没有两个年轻的大学生在一个破旧的小木屋里创业，就不会有享誉全球的“惠普”；没有一个尚未毕业的大学生二十多年的“一意孤行”，就不会有独步全球的“微软”；没有一个具有超前质量意识和生存发展意识的“张厂长”，就不会有一个极为成功的大型跨国企业“海尔”。而再看看那成千上万倒闭的企业，则几乎没有一个不是与其领导者的缺陷密切相关的。

再看看科研领域。一个科研群体或组织，其首席科研专家或者学科带头人就是该科研小组的灵魂，是该专业科研领域的最重要领导者。20世纪50年代，美国就有人说，钱学森一个人就顶一个师；但应该说钱学森在专业上的领导作用却胜过一个军、一个大兵团。而北京大学的王选则集几十年之心血，决定了排版印刷术在现代的新生和北大方正的诞生与强大。中科院的袁隆平则成为他所在水稻研究所的价值核心和力量核心，使该所在粮食问题上对中国社会的发展作出了重大的贡献。没有这样的首席带头人，科研小组或

科研机构的成功就几乎不可避免地都会打上许许多多的疑问号。

非常明显，领导者同其所代表的对象的命运直接相关。有什么样的领导者，其所代表的对象一般就会有什么样的命运。的确，领导就是这样重要，正如俗话所说的那样：“兵雄雄一个，将强强一窝”。所以，自古以来，无论中外，领导问题、特别是领导者问题就没有不被放到绝对第一位来加以重视、对待和处理的。

是的，领导、领导者、领导素质、领导人才、领导潜能、领导表现、领导绩效等等都成为发展的具体动力点、竞争的具体关键点、交锋的具体刀刀处，并且也都已经成为现代群体、现代组织、现代社会或现代国家的战略因素和掌握主动权的制高点。有全球视野和未来视野的任何群体、组织、社会或国家以及个人，都不会不以最高的程度来重视它们。

特别是当今世界在经济发展的带动下已经开始了“全面的全球化”，出现了空前的全球性大交汇、大融合、大竞争、大交锋和大发展，同时也出现了全球性的大风险、大危险和大机遇。文明世界的所有群体、组织、社会或国家都面临着这种大变化，都置身于这种大复杂的背景之中，都必须真刀真枪和面对面地参与并努力赢得大角逐、大交锋。——这种全球性互动将会有什么结果，最主要地取决于领导。事实上，残酷的竞争和交锋，其轴心就在于不同组织群体的领导之间而不在于普通的组织机体或成员之间，成败得失将因不同组织群体的领导相互角逐而即刻呈现。这一点在国家和社会之间、在跨国企业之间均显得极为突出。

因而，无论什么类型、性质的国家、社会或组织群体，都把选拔、任用、考核、鉴定和优化领导者及其领导作为最重要的头等大事来抓。抓住这件事情，就是抓住了关键、抓住了核心，就有机会赢得未来的角逐和竞争。领导测评就是要善于采取和运用科学有效的测评手段来解决选择、培养和使用最优秀领导人才的问题；——而这实际上却真正成为大型社会化角逐互动的关节点或轴承所在，

是无论企业组织还是事业机构、也无论社会组织还是国家机构最明智的选择。

经历史上最成功的领导测评是科举制度。在现代社会，领导测评已经实现了巨大的发展，无论东西方都有公务员测评、政治性领导测评和技术化领导测评等等。最常见的形式包括心理测评、知识测评、能力测评、技术测评和健康测评等等，也包括民意调查、民意测验、民主评议和民主投票表决等等。这些测评手段的运用对于鉴别腐败无能者以便淘汰之、鉴别优秀卓越者而得以充分倚重之等正在发挥着不可替代的重要作用。

事实是，如果在领导测评上发生不科学不严肃不客观的问题，就必定会带来一大堆不合格的领导者及其领导，进而就必定会给本组织群体或本国家社会带来重大危险和灾难。任何明智的组织性或社会化主体都不会在这方面掉以轻心，都会千方百计去发展领导测评手段以寻找、培养和使用最适合自己所需要的领导人才，而毫不迟疑地淘汰、清理那些不合适、不称职的领导位置占持者。

目前，中国的领导测评在传统的基础上实现了较大的发展，不仅优秀的传统测评方法得到发扬光大，而且崭新的现代测评方法也引入到了领导测评实践中；不仅产生了许多优秀的新型领导人才，而且还推进了一系列的相关改革。这主要表现为两个方面：一是改革干部人事制度，通过公开考试竞聘来择优选用领导人员，另一是公开评鉴现任领导人员，正在形成极端重要的新型组织人事机制、监督控制机制和民意申达机制。在实践上，天津走在了前面，较早较好地实行了市民评鉴领导的制度，成效显著；南京也很典型——借民众测评来监督各部门领导，淘汰不为民众所满意的领导；其他地方和单位也有不少在这方面做得比较好的。这些都是做得比较好的领导测评，都抓住了社会的关键，都在促进领导者全心全意为人民服务、促进“三个代表”重要思想得到很好落实上显示出了极为重要的价值。而西方则用领导测评来检测领导者的社会基础、政策

基础和政治前途，甚至产生领导者。

世界上许多知名的跨国企业都十分重视企业领导者的选拔、培养和使用，甚至在招收普通的新职员时都以领导素质为核心内容，以领导测评为重要手段，并且一般均认为：应聘的新职员是否具备领导潜能是事关他在该企业是否具有贡献潜力和发展潜力的衡量核心，而且在进行绩效考评时都以所有成员是否具备一定水平的领导潜能作为评价本公司本企业综合实力和未来发展潜力的重要指标。

事实上，早在20世纪二三十年代，领导测评就已经开始兴起了。到20世纪70~90年代，领导测评就已经获得了很大的发展。21世纪开始以后，领导测评在现实的人才世界和人才生活中就变得更加活跃和重要。其实，这样的领导测评已经不仅仅表现在对领导者和领导人才的测评上了，而且已经广泛深入到对普通人员的考察、选评、教育和培养上了。

确实，领导测评正在变得越来越盛行了——领导测评就是领导素质的镜子、领导人才的鉴别仪和领导者的X光机。它已经成为了领导部门、组织人事部门、检查监察部门和整个社会的最重大关注点之一，是当今世界上人力资源开发和管理的最核心主题之一；但同时又是一个存在很大理论难度与应用难度的理论课题和实践课题。

应该说，领导测评是核心人力资源开发最重要的方式和手段，也是心理学、组织行为学、人力资源开发和管理，特别是领导学发展到很高阶段的必然选择和操作化表现。事实上，这也是一门非常重要的现代组织人事理论和实用技术，在很大程度上决定着组织人事工作会有什么样的成效和贡献或者什么样的危害与后果，直接关系到现代领导人力资源的开发、管理和效用，进而极其深刻地影响到整个社会的文明进步与生存发展。

总之，领导测评已经成为综合领导素质、领导人才、领导表现和领导绩效诸方面，事关组织群体和国家社会命运的重要活动，并

且在实践中不断地发展着，体现出极其珍贵的价值和奇异的效用。领导测评的重要性不仅为领导阶层、组织人事部门和其他实际部门所重视，而且也为广大学术界乃至普通老百姓所重视。不少实干家支持和期待着完善的领导测评理论与技术，不少专家进行了不懈的科学探索与尝试。这一切为领导测评在今后的发展提供了非常有益、非常珍贵的现实动力和科学参考。

不过，应该客观地指出，当前的领导测评无论国内外在理论和技术上都并非实现了突破，甚至连诸如什么是领导测评？为什么要搞领导测评？怎么搞领导测评？领导测评的理论依据是什么？以什么原理为基础？如何真正把它确保为一门应用科学而不是艺术来研究和应用等等许多基本问题都还没有得到较好的回答。

已有的探索虽然总是在不断地前进，但却往往还存在一些基本的问题，甚至还没有深入的领导科学理论研究并以之为基础，而只夹带着某些心理学和管理学的内容，或者是选用了一些管理案例、普通知识甚或生活事例；有些甚至只是直接搬用一些应用心理学中的现成成果，如一些关于青少年和普通成人智力测量的旧“IQ”，或者是一般的情商测评即“EQ”；而实际上这些却并非领导测评。因而，这些探讨和常式在理论上就不一定能成立，在实践上就几乎没有针对性和有效性，常常是根本就没有扣住“领导”二字。一句话，领导测评作为一门应用理论和技术在世界范围内既是新兴的，也是未熟的；虽然有了发展，但却不一定真正发达或科学。所以，领导测评还有待于大力加强研究和探索。

——基于领导测评的重要性和现实性，也基于领导测评已有的研究基础和实际启发，我在向包括许多心理学家在内的专家学者学习的过程中逐渐写成了这本书。

本书以最前沿的领导学为基础，运用行政学、管理学、人才学、心理学、测量学、数学、统计学、社会学等等相关人文社会科学的理论知识和技术，紧扣“领导”二字，完全聚焦到领导者及其

领导行动之上，对领导测评从专业理论上首先进行了必要的探讨，界定了领导测评的涵义与范围，探究了领导测评的本质、功能、类型、形式、基础和依据，也研究了具体设计和实施领导测评的过程、环节、要点、技术和方法等等理论问题，尽力把理论研究引向实践。此外，本书也对领导测评的专业技术基础——测量理论与技术进行了一些知识性的介绍，也从历史源流的角度研究和介绍了领导测评的变化与发展。

同时，本书也站在实践的立场上，探讨、研制和介绍了上百套完整、实用的领导测评量表及其应用要点。这既是对最新领导学的直接应用，也是回应领导测评实践需要的一种应用性探讨——虽然只是领导测评“沧海之一粟”，但毕竟是初步覆盖了领导素质的主要方面和现代领导者的主要特征，紧扣“领导”二字来确保量表内容全部来自于现实的领导生活，直接测评和反映活生生的现实领导者状况，包括领导素质、领导绩效、领导作风、领导前途、甚至当前是否健康不佳、是否已经腐败、是否关系紧张、是否愚昧顽固、是否过时待汰、是否胜任领导等等情况。

这些量表独立成套。每套量表皆有使用说明、量表、分值表以及测评结果的说明、分析、解释和相关建议。它们可以由领导者自己直接用来自测以助自识，也可以由组织人事部门选用以行甄别，也可以由检查监察部门选用以行督察；当然，也可由愿以优秀领导者为楷模的广大普通人或者那些对自己是否具备良好领导素质持探知态度和兴趣的人选用，以了解自己、认识自己和提高自己。应该说，这些量表具有一定的严肃性——如果直接用于组织人事目的或者检查监察工作，但是也具有一定的娱乐性——如果用之于行测只是纯私人行为。

简言之，本书的目的在于，通过本书的探讨和推介，引发更多的关注和努力，共同推进领导测评研究、应用与发展，推动领导学、组织人事管理、核心人力资源开发和管理的研究与发展；特别

是有助于优化领导人才机制和体制，有助于我们更有远见地抓住关键、推进改革、占领全球化背景下的发展制高点，有助于诸如企业、事业、党政以及其他公共组织去发现和选用最适合自己性质和任务需要的领导人才而淘汰一切过时有害的或者非领导人才的领导者，有助于在位的和潜在的领导者去发现和审度自我并改善和提高自我，有助于增强领导干部培训教育的针对性和实效性，有助于极大增强我们各个方面在全球化角逐压力下的竞争实力和胜算筹码。总之就是希望有助于社会各类领导人才、管理人才的开发，有助于领导表现考评和领导绩效考评的发展，努力强调和确保领导测评的理论价值和实用价值，力争做到可读和可用。

由于这种研究总体上还处在起步、实验阶段，所以书中不可避免地会存在不完善不妥当之处，因而希望得到广大专家和具有丰富经验的领导者帮助指正，在此基础上不断地加以研究和完善。最后，希望能和大家一起共同努力，推进领导测评的科研与应用事业。（读者如有意见或想法，可通过因特网来进行交流。我的 E-mail 地址是：qiupeien @ people mail.com.cn.）

邱霏恩

2002 年 5 月于北京

责任编辑：张冬梅
陶汪泓

装帧设计：张德林

目 录

第一篇 领导测评理论

第1章 什么是领导测评	(1)
1.1 领导测评的实质和特点	(1)
1.1.1 测评的实质与特点	(1)
1.1.2 领导测评的实质与特点	(3)
1.1.3 领导测评与非领导测评的关系	(5)
1.2 领导测评的范围、对象、功能和作用	(6)
1.2.1 领导测评的范围和对象	(7)
1.2.2 领导测评的功能和作用	(9)
1.3 领导测评的类型和形式	(12)
1.3.1 领导测评的类型	(13)
1.3.2 领导测评的形式	(17)
1.4 领导测评的方式、方法和手段	(19)
1.4.1 领导测评的方式	(19)
1.4.2 领导测评的方法	(23)
1.4.3 领导测评的手段	(32)
1.5 领导测评的条件、基础和依据	(34)
1.5.1 领导测评的条件	(35)
1.5.2 领导测评的理论基础和依据	(37)
1.5.3 领导测评的技术基础和依据	(38)

1.5.4 领导测评的现实基础和依据	(39)
1.6 领导测评的基本程序与过程	(41)
第 2 章 领导测评的研制与应用	(45)
2.1 领导测评研制的前提和原则	(45)
2.1.1 领导测评研制的前提	(45)
2.1.2 领导测评研制的原则	(47)
2.2 领导测评研制步骤	(50)
2.2.1 确定测评目的、用途和要求	(50)
2.2.2 确定测评对象和目标	(52)
2.2.3 确定测评的内容、类别和性质	(53)
2.2.4 确定测评的基础和依据	(55)
2.2.5 确定研制内容, 制定和落实研制计划	(57)
2.2.6 收集、分析、选择和利用测评研制材料	(58)
2.2.7 设计编制测评形式和测评题, 形成测评 形式和测评题的初稿	(59)
2.2.8 分析、优选测评题, 编制完整的测评	(61)
2.3 领导测评研制的后处理	(63)
2.3.1 对初步成形的微型领导测评体系进行标准化 整理	(64)
2.3.2 对领导测评的鉴定	(65)
2.3.3 编写领导测评指导书	(66)
2.4 领导测评研制的方法	(67)
2.4.1 小样本资料的简单统计法	(67)
2.4.2 反应时法	(70)
2.4.3 计算机模拟法	(73)
2.4.4 研究设计方法	(74)
2.4.5 标准化方法	(83)

2.4.6	领导素质测评研制的方法和要点	(88)
2.5	领导测评的实施与结果	(91)
2.5.1	领导测评的适用与实施	(91)
2.5.2	领导测评的计分与校正	(93)
2.5.3	领导测评的结果	(96)
第 3 章	领导测评的测量学原理	(98)
3.1	测量概述	(98)
3.1.1	什么是测量?	(98)
3.1.2	测量的要素和类型	(100)
3.1.3	测量的工具	(102)
3.2	信度	(103)
3.2.1	什么是信度?	(103)
3.2.2	信度的指标和作用	(106)
3.2.3	信度的类型及其估计方法和基本算式	(107)
3.2.4	影响信度的因素	(112)
3.3	效度	(114)
3.3.1	什么是效度?	(114)
3.3.2	效度类型	(116)
3.3.3	效标及其类型	(123)
3.3.4	效度的数量化表示	(125)
3.3.5	影响效度的因素	(128)
3.3.6	效度的应用	(130)
3.4	项目分析	(135)
3.4.1	难度	(135)
3.4.2	区分度	(137)
3.4.3	常模与效标参照测验的项目分析	(140)
3.5	常模与分数解释	(141)

3.5.1	常模、常模团体与常模参照分数	(141)
3.5.2	常模团体的作用、选择与建立	(143)
3.5.3	常模的类型及分数解释	(146)
第4章	领导测评的源流	(153)
4.1	领导测评在东方的起源	(153)
4.2	中国古代领导测评的主流	(158)
4.3	西方领导测评的起源和主流	(165)
4.3.1	西方领导测评的起源	(165)
4.3.2	西方领导测评的主流	(168)
4.4	西方领导测评发展的主线	(170)
4.5	西方心理测验的发展	(176)
4.5.1	早期的哲学化阶段	(176)
4.5.2	中期的科学化阶段	(177)
4.5.3	新近期的现代化阶段	(181)
4.6	中国现代测评与领导测评的发展	(187)
4.6.1	中国现代测评与领导测评的发展阶段	(187)
4.6.2	中国现代领导测评主要理论基础的代表性学术观点	(191)
4.6.3	中国现代领导测评发展的指导思想和现实基础	(192)

第二篇 领导测评量表及其应用

第5章	领导者健康测评	(197)
5.1	领导者健康状况测评	(197)
5.2	领导者精力朝气测评	(199)
5.3	领导者心性健康测评	(202)