

企业基层建设 综合评价

——心理测量与组织开发技术

徐世仁 陈 龙 王广礼 等著



法律出版社

PUBLISHING HOUSE OF LAW

中国石油天然气管道局
中国科学院心理研究所 合作研究

企业基层建设综合评价

——心理测量与组织开发技术

（国家自然科学基金课题
荣获全国优秀政研成果奖）

徐世仁、陈 龙、王广礼、李景元、王登等著

法律出版社

(京)新登字 080 号

企业基层建设综合评价

——心理测量与组织开发技术

徐世仁 陈 龙 王广礼等著

法律出版社出版发行

(北京宣武区广内登莱胡同 17 号)

新华书店经销

中国人民解放军第一二〇二工厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 11.75 印张 插表 13 359,000 字

1994 年 7 月第一版 1994 年 7 月第一次印刷

印数 0,001—3,000

ISBN 7-5036-1487-0/F·62

定价:19.50 元

序 言（一）

开展政工课题研究的可贵尝试与创新

1988 年底在石油管道局召开的石油系统政工会暨石油政工研究会第三次年会上，我曾对如何提高石油行业科学化水平提出过这样一个设想和要求：把思想政治工作真正作为一门科学来进行研究。将思想政治工作实践当中迫切需要解决的重要问题进行立项，列为科研课题组织力量研究，按照比较正规的程序、方法、运用多种科学理论进行论证、分析、研究。研究出来的成果回到实践中加以应用，并使之得到检验、深化。这个意见我以后又在 1990 年石油政研会第五次年会和 1991 年石油政研会物探分会成立大会上多次讲过。从第一次讲时至今日，正好是五年的时间。关于政工课题的设想在部分石油企业中得到落实，并且取得一定的成效。实践证明，这的确是一条提高思想政治工作科学化的新路子。“管道局基层建设综合评价系统”是其中动作较大、较有影响的一项课题。这项课题由石油管道局与中国科学院心理研究所于 1991 年至 1992 年间联合进行研究，将组织行为学和管理心理学的有关理论、方法，运用到对企业基层党组织工作进行评价之中。研究出来的成果由行业内外专家进行了评审鉴定，并于 1992 年 11 月至 1993 年 1 月在管道局直属八个输油（气）公司推广使用，取得了预期效果。这是思想政治工作研究中的可贵尝试与创新，从中可以就如何搞好政工课题研究得到一些启示。

一、选好课题。政工研究的课题内容十分广泛。由于各个单位的特点不同，各个时期的任务和侧重点不同，因此选择的课题也就不尽一致。但是，课题的基本内容应当是在邓小平同志建设有中国

特色社会主义理论的指导下，紧紧围绕经济建设这一中心，坚持以基层为主、以现实为主、以应用为主的方针，针对党的建设和思想政治工作当中遇到的一些热点、难点、疑点问题，从理论与实践的结合上，深入进行应用研究与对策研究，并进行科学的归纳提炼，形成具有普遍应用价值和反映事物内在规律的科学成果。管道局选择对基层输油站党支部建设的水平和绩效进行科学地考核和评价，进行课题研究，是具有重要意义和很强针对性的，符合政工研究课题选择的要求。

一、明确指导思想。开展政工课题研究，需要解决什么问题，达到什么目的，都应该有正确的指导思想和清晰的思路。管道局开展的这项课题，指导思想和基本思路是明确的。将党的建设与生产管理密切结合，综合进行评价；调查与被调查对象相结合，发动基层职工参与调查；评价与开发相结合，注意评价对实际工作的激励作用；重视评价后的反馈，增强评价的实际效果；等等。这些都是力求把精神文明建设同物质文明建设有机地结合起来，当做统一的整体来进行综合评价，这个方向是正确的。

二、运用科学理论和科学方法。开展政工课题研究从大的方面来说，要用马列主义、毛泽东思想的基本原理和邓小平同志建设有中国特色社会主义理论为指导，同时要注意吸收和运用社会科学、自然科学的相关理论和科学方法。我们一定要遵循邓小平同志一贯倡导的解放思想、实事求是的原则，既注意吸收和借鉴国外科学理论的成功经验，又体现出社会主义的本质特征。积极倡导在社会主义市场经济条件下坚持正确的人生观和文明健康的生活方式，加强社会公德和职业道德的建设。管道局的这项课题研究在调查量表的设计方面运用了心理测量学的方法，在调查数据和结果处理方面运用了计算机技术和新方法，这些都具有科学性和可操作性，在思想政治工作中定性与定量相结合进行科学研究分析方面创出了新路子。

四、与实践紧密结合。开展政工课题研究的意义，就是要使政工研究与实践紧密结合得到落实，使政工研究结合实际进行不至于

成为一句口号，一句空话。课题从实践中产生，研究在实践中进行，成果到实践中检验。离开了实践，政工研究毫无价值可言。总的来讲，管道局的这项课题研究与实践的结合是密切的。但是，从更高标准要求似乎感到还不够解渴。目前，转换国有企业经营机制，建立现代企业制度，是发展社会化大生产和市场经济的必须要求，是我国国有企业改革的方向。企业基层建设与基层建设综合评价系统也应属于建立现代企业制度的范畴。如何进一步解放思想、实事求是，做到使企业基层建设综合评价系统为建立现代企业制度服务，为建立社会主义市场经济体制服务，这是实践提出的新课题，有待管道局的同志们进一步深化这项研究。

对管道局的这项课题研究我一直是很关心的，借《企业基层建设综合评价》出版之际，提出以上意见作为祝贺与希望，并再次希望政工课题研究在管道局和石油行业取得更多的成果和更高的水平。

中国石油天然气总公司 原副总经理 金钟超

序 言（二）

时隔七年再次访问北京，对其发展深感惊奇。蓬勃发展的中国现代化不仅在北京，而且在其它地区也是深刻的。

很高兴到廊坊参加中国石油天然气管道局的科研课题报告会。管道局“基层建设综合评价系统”是一项优秀的研究。该项研究应当在中国优秀的组织心理学以及有关管理组织的行为科学研究领域中引人注目。我认为该项研究取得的成绩在日本学术界也会取得很高的评价。

社会的现代化和民主化越进步，人类就越追求自由，渴望平等。从这个意义上讲，集体的、组织的统一化就会削弱。那么再采用从上而下的权力和压力来统治，在现代的民主社会中就是非常困难的了。由之，拥有领导权的一方，遂成为管理中重要的一环。

对于领导现象有着各种各样的观点。那种认为领导是由领导者的个人个性、品格或观念形态决定的观点只是一种常识，并已被现代的行为科学研究所否定。替代这种观点的科学研究认为，领导是由领导者的行为模式决定的。领导行为 PM 理论即符合这种观点。

领导行为 PM 理论立足于全面、彻底的现代社会科学观。这种观点认为，现代社会科学不仅需要诸如马克思主义那样宏观层次的科学，也需要重视人与人之间的关系和个人观点的微观层次上的科学。更重要的是需要将两个层次的理论统一的科学，领导行为 PM 理论正是基于这种科学基础上建立起来的。对于中国社会的现代化或民主化而言，重视微观社会科学的理论与实践是重要的。

得知我的领导行为 PM 理论在中国经营管理和行为科学的教科书中屡屡被介绍，我很为之高兴。但是 PM 理论并不仅仅提供这方面的信息或知识，而至关重要是如何实践这个模式。此外，这个

模式强调身为领导者的人们要想认识自己的领导行为表现得怎样，必须靠部下的评价才能知道。为此目的，徐联仓博士、陈龙副教授等使用修订的“PM 领导行为量表”，强调依靠部下的评价，藉以认识领导者自己的领导行为。

以部下评价结果作为对领导行为的诊断，已在许多国家中开展。无论在中国、日本，还是在美国、德国、英国所得到的结果都是一致的，其中“PM 型”领导效能最高，“PM 型”最低。然而，领导行为并非如个性、品格等那样固定不变，而是只要通过自己的努力就可以改变行为模式，进而提高领导效能。这是和一些人的提出的规范式领导研究有所不同的。

就象进行健康诊断一样，一年进行一次领导行为评价，领导者个人可以试着检验一下自己的领导工作，诊断一下自己领导工作的健康程度。

我确信，真正能对中国经营管理现代化起作用的研究，应是由陈龙领导开展的“管道局基层建设综合评价系统”这类坚实的实证研究。他们在研究中按照现场研究和调查反馈的程序进行，客观地测量个人与个人间的关系、个人与集体间的关系、个人与组织间的关系，并用外部的标准评价其结果。我认为，这种将调查结果反馈给被调查人员的过程，落实到中国的现代化过程中是重要的。这样就不象以往仅从宏观的社会体制和理念的观点出发，而是开发具体的微观观点，创造出一门宏观与微观统一的社会科学来，这将成为马克思以来的二十一世纪的社会科学的课题，中国的现代化和民主化的课题。

日本 集体动力学研究所所长

文学博士 三隅二不二

1993 年 10 月 25 日

三隅二不二为世界著名心理学家，1989 年曾荣膺日本平成元年天皇紫绶褒章，1993 年获美国 Kurt Lewin 纪念奖——著者注。

序 言（三）

对基层组织的评价从来是领导部门的重要任务。1991—1993年中国石油天然气管道局与中国科学院心理研究所合作进行的对所属输油站的综合评价科研课题，其构思、设计，及应用的工具，既大量采用了现代的心理测量理论和技术，又继承了我党优秀的传统观点，成为一整套有示范价值的评价系统。

目前我国用心理学和行为科学的理论和方法，从事测评工作大多在劳动人事领域。对企业综合性的评价虽有些尝试，但规模较小也不够深入。本课题覆盖面遍及13个省市的32个管道局基层单位，获得统计资料8000余份，有效信息量26万余个，规模之大，前所未有。所用的问卷、量表、指导手册等都依照标准的心理测量程序制订，内容包含党建、生产管理、思想政治工作、后勤管理等各个方面。数据通过计算机进行统计分析，并经过信度和效度检验。原中科院心理研究所所长徐联仓同志认为这是迄今为止所见到的组织评价中最系统的软科学研究成果。

把党的建设与生产管理密切结合，综合进行评价是本课题另一可贵成就。从认真贯彻党中央物质文明建设与精神文明建设两手抓的指示精神出发，课题研究者把领导班子建设量表、党员量表和组织气氛量表所测定的数据与生产经营指标综合分析，构建成综合评价系统；又参照日本心理学权威人士三隅二不二的“PM”理论，建立起对人的管理因素和对生产的管理因素二维评价状态图，这样就把党建工作、思想政治工作和生产管理有机地结合起来，同时取得了量化分析。

课题的另一特点是坚持我党的优良管理传统——群众路线。一般对基层的评价往往倾向于自上而下的评价，即上级评价下级，领

导评价群众。本课题贯彻党的群众路线精神，从立题开始到确定测量点、制订量表、现场调查，都广泛组织各个层次的职工参加，人数达全部评价单位职工的 37.4%，体现了充分的民主性与参与性，从而保证了评价工作的客观、正确。评价的结果又及时向职工反馈，让他们自己找差距，分析问题，提出改进措施，把评价与激励结合起来，促进企业基层建设的良性循环。

本课题已通过国家级鉴定。评审专家们给予高度评价，认为课题成果在心理学、组织行为学、思想政治工作理论应用上，开辟了一个新的领域，在国内处于领先地位。目前已有几个特大型企业准备引进。本书的出版，势必激起更多人的关注，得到更广泛的应用和研究。

上海交通大学管理学院原院长 杨锡山教授

目 录

序言 (一)	金钟超
序言 (二)	(日) 三隅二不二
序言 (三)	杨锡山
第一章 企业基层建设综合评价概述	1
第一节 极为重要、众所关心的课题	1
第二节 企业基层建设评价机制须待改进	5
一、群众评价	6
二、科学评价	8
三、综合评价	9
第三节 综合评价系统的设计思路和效能	11
一、综合评价系统的设计思路	11
二、综合评价系统的效能	14
第四节 中外专家对“综合评价系统”的评价	16
第二章 综合评价系统有关的心理测量概念	33
第一节 心理测量与尺度	33
一、测量活动的层次	33
二、测量的定义	35
三、称名尺度和顺序尺度	36
第二节 信度与效度	39
一、信度与校验信度的方法	39
二、效度与常用效度	42
第三节 标准化、客观化、常模化	47
一、心理测量的标准化	47
二、测量客观化	49

三、测量的常模化	50
第三章 综合评价系统心理测量量表的设计	53
第一节 概念、构念与变量	53
第二节 基层建设综合评价系统的概念操作化程序	57
第四章 综合评价系统现场调查及访谈方法	74
第一节 现场调查的程序及方法	74
一、问卷调查的一般特征	74
二、企业基层建设综合评价系统现场调查问卷的特征	78
三、问卷调查的程序和方法	82
第二节 现场访谈的程序和方法	97
一、访谈法的类型	98
二、访谈的目的	99
三、访谈中的不同对象	99
四、制定访谈计划和访谈步骤	101
五、主持访谈者的态度	102
六、访谈资料的处理	102
第五章 综合评价系统生产经营指标的设置	104
第一节 综合评价系统生产经营指标的设置要求	104
一、掌握生产经营过程及特征	104
二、明确输油站工作责任制形式	106
三、收集输油站的主要工作标准	106
第二节 综合评价系统生产经营指标的研制过程	110
一、研制综合评价系统生产经营指标的原则	110
二、综合评价系统生产经营指标的研制依据	111
三、综合评价系统生产经营指标的标度	112
四、综合评价系统生产经营指标的研制程序与方法	113
第三节 综合评价系统生产经营指标体系的内容	115
一、综合评价系统生产经营指标体系的内容分类	115
二、生产经营指标体系各类别的含义与相互关系	121

三、综合评价系统生产经营指标的特征	125
第四节 研制综合评价系统生产经营指标过程中的数据	
收集与整理	126
一、收集原始资料	126
二、资料与数据审核	128
三、数据整理	129
四、数据汇总技术	130
第五节 生产经营指标研制与企业管理基础工作	130
一、管理基础工作在生产经营指标研制中的重要性	131
二、与综合评价系统直接相关的管理基础工作	132
三、管理基础工作中存在的问题	134
四、管理基础工作中问题的原因及改进措施	136
第六章 综合评价结果的计算方法与评价系统度量工具	139
第一节 综合评价系统框架结构	139
一、综合评价系统框架结构	139
二、综合评价系统框架意义与 R、S 因素构成分析	140
三、综合评价系统框架结构的特点	143
第二节 综合评价系统度量工具的设计	144
一、度量工具设计涉及的内容与要求	144
二、度量工具设计过程的基本特征	146
三、设计相关的理论与设计方法	146
四、设计步骤	148
五、度量工具的形成	150
第三节 综合评价系统设计过程的计算展开与 R、S 因素	
处理	151
一、对 R、S 因素归类处理	151
二、描述被测对象工作状态的相对位置	152
三、确定被测对象的纵向排序	152
第四节 R—S 状态图的测量功能分析	154

一、R—S 状态评价与 OM 标度线的设置	154
二、R—S 状态图评价功能的定量分析	157
三、R—S 状态图评价功能的定性分析	160
第七章 综合评价系统中的计算机软件	164
第一节 综合评价系统计算机软件研制的目的及研制过程	164
一、研制综合评价系统计算机软件的目的	164
二、综合评价系统计算机软件的研制过程	165
第二节 综合评价系统计算机软件的总体框架及基本内容	167
一、综合评价系统对计算机软件的要求	167
二、综合评价系统计算机软件的设计	168
三、在综合评价系统软件设计中应注意的问题	173
第三节 综合评价系统计算机软件的程序编制	174
一、程序流程图绘制	174
二、数据处理方法及核心统计分析模块的编制	181
第四节 评价系统计算机软件的使用及注意事项	198
一、综合评价系统软件的使用	198
二、综合评价系统软件在使用中应注意的问题	199
第八章 综合评价系统的数据处理与计算机输出结果分析	200
第一节 计算机数据处理与输出结果	200
第二节 综合评价系统的计算机输出结果分析	202
第三节 数据处理及输出结果的特点	216
第九章 综合评价结果的反馈与组织开发	221
第一节 综合评价结果的反馈	221
一、调查反馈的基本要求	221
二、综合评价系统调查反馈工作的步骤	223
第二节 组织开发的概念	230
一、组织开发的基本概念	230

二、组织开发的类型	231
三、组织开发的方法	232
第三节 综合评价结果对组织开发的意义	241
第十章 运用综合评价系统的组织管理工作	242
第一节 组织管理工作的基本环节	252
一、加强领导	252
二、提高认识	253
三、做好准备	256
四、精心操作	258
五、组织保证	258
第二节 认真反馈评价结果,搞好组织开发	260
一、从分析评价结果入手,做好反馈工作	260
二、重视组织开发,提高基层建设水平	264
第三节 推广应用后的反映	272
第十一章 管道局输油站党支部建设综合评价系统研究报告	278
第一节 课题的提出和研究的目的	278
第二节 研究程序与方法	279
一、研讨评价系统设计的总体框架	279
二、现场访谈与调查	280
三、编制量表	280
四、预试	282
五、预试结果的统计分析	283
六、培训调查员	283
七、预试的调查结果反馈	284
八、现场调查	285
九、确定综合评价的整体计算方法,建立 R-S 综合评价状 态图	285
十、计算机统计软件研制	285

十一、现场调查结果反馈	289
十二、撰写研究报告	290
第三节 主要研究成果	291
一、根据综合评价系统课题的要求,构思建立综合评价体系	291
二、量表的 R 因素构思	291
三、调查量表信度考验结果	293
四、调查结果的效度考验结果	293
五、调查量表的常模	310
六、S 因素的指标设置	311
七、确立了综合评价结果的计算方法	311
第四节 评价系统要件	315
一、管道局输油站党支部建设综合评价计算机统计分析系统 使用说明	315
二、管道局输油站党支部建设综合评价	324
三、输油站党支部建设综合评价系统调查量表指导手册	329
第五节 讨论	339
一、综合评价系统的理论内含	339
二、综合评价系统中调查问卷的心理测量学特征	341
三、输油站党支部建设综合评价系统生产及基础管理指标设置 及内容构成	346
四、输油站党支部建设综合评价系统整体评价结果的计算方法	349
五、调查量表可以作为党支部建设综合评价系统的测量工具	352
六、参照团体均值比较的意义	352
七、本研究对石油管道系统党支部建设的理论意义	353
八、结论	354
参考文献	356

跋.....	358
--------	-----