

企业管理人员高绩效素质特征分析*

马璐

(广西工学院管理系,广西 柳州 545006)

摘要 随着知识经济的到来,人力资源日益成为现代企业最活跃、最具创造力、最有价值的战略资源,企业人员尤其是管理人员的素质与能力越来越成为企业发展的关键。从智力维度、管理知识与能力维度、人格品质维度三个方面,对广西企业的管理人员素质特征进行了深入分析与研究,以期建立高绩效管理人员素质模型,为企业人力资源开发与管

理提供科学依据。

关键词 广西企业 管理人员 管理素质

中图分类号 F272.91

文献标识码 A

文章编号 1001-7348(2003)04-089-02

1 问题的提出

在广西工业化进程中,企业人力资本的高度匮乏、人力资源管理的落后,已成为制约企业成长的重要因素。因此,高度重视企业人力资源管理的研究,正确地认识和把握企业人力资源管理现状及其面临的问题和挑战,构建适合区情的整体性人力资源管理战略及模式,提高企业竞争力,具有重要的现实意义。为全面深入地掌握企业人力资源开发状况及企业管理人员素质水平,2001年12月~2002年10月期间,本课题组在广西区内选择了国有企业、外资企业、私营企业;大型、中型、小型等多种类型、不同行业的企业进行了深入研究。综合考虑到柳州市是广西主要工业城市,我们在进行调查时,尤其对柳州市企业进行了重点调查。此次调查共测量了482名相关人员,回收有效测量问卷2050份,并通过与企业经常性的合作与联系,为本课题的研究工作奠定了良好基础。

2 研究方法

此次研究确定24项因素为企业管理人员的素质特征,且将24项特征化归为三大维度,分别是智力维度,包括记忆、逻辑思

维、精干性、语言能力、解决问题能力、遵循成就、独立成就;管理知识与能力维度,包括支配性、处理日常事务能力、经营分析判断能力、经营决策能力、经营组织控制能力、战略管理能力、管理角色;人格品质维度,包括社会化、灵活性、进取性、社交性、自在性、自承性、责任感、宽容性、同众性、自制力。

测试工具为三类,一是从韦氏成人智力测验量表与比奈智力量表中抽取部分测题,组成相关的智力测验;二是自行设计以案例方式出现的测题,进行案例作业评价中心法测验;三是以加州人格测验量表(CPI)为测量工具。

测试采用个别施测与集体施测进行。

3 样本可信度确定

此次调查研究对检测之可信度进行了设计,由“一致性”、“合作性(说谎程度)”、“伪装坏人”和“伪装好人”四项指标组成。从整体上说,这次检测中四

项指标出现的频率高低依次排列为“伪装好人”、“合作性(说谎程度)”、“一致性”、“伪装坏人”;具体的分布结果是:“可信度高”者占

8.33%;“可信度较高”者占23.33%;“基本可信”者占45.00%;“可信度较低”者占21.67%;“可信度低”者占1.67%。由此可知,大多数被试者检测结果是可信的。

4 结果与分析

将24项主要的管理者人才素质特征进行集中趋势(平均数)与离散趋势(标准差)的统计,结果如附表所示。

从整体上对该群体目前状态进行分析,

附表

特征	平均数±标准差	特征	平均数±标准差
记忆	76.24±4.55	处理日常事务	45.08±10.84
进取性	61.03±16.55	逻辑思维	74.56±10.15
经营分析判断	53.70±20.42	社交性	80.89±13.77
精干性	86.84±10.27	经营决策	44.12±20.60
自在性	75.95±14.65	语言能力	76.41±8.29
经营组织控制	27.29±16.29	自承性	72.85±15.58
解决问题	76.59±9.68	战略管理	29.93±21.84
责任感	66.70±15.12	遵循成就	83.30±12.22
管理角色	45.23±12.96	宽容性	72.07±14.96
独立成就	60.72±16.15	社会化	78.26±12.23
同众性	85.69±13.52	支配性	68.21±14.15
灵活性	24.49±16.77	自制力	73.59±12.66

可以看到:

(1)在整体上,该群体平均年龄较轻,具有上进的趋势,也有可开发的潜能;绝大多

*本文系广西哲学社会“十五”规划研究课题(01FJY004)资助项目。

收稿日期:2002-09-12

数人员在身体、心理、社会适应三大范围内均处于健康状态；他们的智力发展正常，且有不少人的智力水平相当高，也有不少人在智力的一些因素发展方面还处于优势状态；专业技术、工作态度、工作经验、管理行为方面的状态适合目前该企业的运转需要；人们的心理动力系统普遍具有多层次性，不少人的敬业精神还相当突出，基本上能够协调自身需要与企业需要的关系；从事管理工作所具备的领导者气质与性格在他们身上有普遍的特性存在，尤其在“精干性”、“同众性”得到较高水平的发展。可以这样认为，在该企业现有条件下，绝大多数被试者目前的素质状态基本上能胜任现有的工作要求。

(2) 从“类”的角度上说，该群体素质水平高低排列依次为“智能”(74.90±6.80)、“管理品格”(66.48±9.43)、“管理能力”(46.11±9.55)；也就是说，在整体上他们的智力发展平均处于中上水平，与管理活动有关的人格品质水平则平均处于一般状态，与管理活动有关的知识与能力水平则平均处于较低水平。而且，这三类特征间存在极其显著性差异($P < 0.001$)。由此可知，这种差异性所显示出的“高智低能”的不平衡现象是十分突出和具有普遍性的；这也就意味着，实际经营管理知识与能力的严重不足以及人格品质水平的不高，是制约企业进步的重要因素之一。

(3) 在“智能”维度下的各项特征中，“精干性”和“独立成就”分别居于该类特征高与低之两极。也就是说，他们办事力求效率，能够有效地发挥智能；但在进行独立自主创造活动中其相对所能起到的智力积极作用就没有那么大，缺乏自信和独立性，依赖他人，遇到困难时喜欢寻求别人的支持。从具体的智力特性上分析，更多被试者的智力因素发展不整齐；尤其在“思维”因素上，普遍缺乏辩证性、整体性、抽象性、逻辑性、变通性和创造性；在解决问题的思维活动中，预见性、可行性、积极性、理智性、灵活性等成份也普遍处于水平不高的状态。当然，从离散趋势上分析，无论是在智力的整体水平上还是在智力因素水平的分布上，该群体个体间水平差异较大，一些人的水平层次较高，而一些人的水平层次又较低。

(4) 当将注意力放在构成“管理能力”的集中趋势上时，则会发现该群体在各项因素

上的水平普遍不高，这种状态至少暴露出目前存在着这么一些突出的管理能力问题：①当企业发生危机时，他们缺乏组织现有资源和协调错综复杂矛盾的能力；②他们缺乏宏观的、长远的、系统的、层次性的计划与承上启下的沟通能力；③他们表现出许多不规范或不严谨的管理行为，主观武断的、爱面子的、害怕上司的、不明职责的、容易泄气的、不愿努力的、墨守成规的、过于自负的、言行不一的、小心过度的等行为均在不同程度上普遍存在；④他们在理智上或是在感情上理顺不清经济效益与福利的关系，不计前提条件地强调福利的主导管理地位；⑤他们缺乏区别实际管理工作中轻重缓急、政策依据、权力极限等方面的能力；⑥他们缺乏具有建设性的、针对性很强的管理理念、对策与措施，特别是缺乏许多基本的管理技能；⑦他们缺乏团队建设和自我管理的能力；⑧管理活动中的计划、组织、领导、控制等功能未能得以正确、全面地发挥，主要体现在：其一，计划活动不规范，计划行为质量不高，不能从系统的角度分析内部条件和外部环境，不能有针对性地确定组织目标、制定整体战略以及实现这些目标和战略的策略与作业计划，或计划制定的决策程序不科学等。其二，领导职能的实质是管理者运用影响力、激励和沟通等，激励下属，指导他们的活动，选择最有效的沟通渠道解决组织成员之间的冲突，带领和指挥下属努力实现目标，然而，该群体中的管理者似乎是具体的“单干户”、“业务员”，忙着自己认为是“重要”的事情，致使沟通不良，上级的思想、意图不能有效地成为员工的认同，下级的思想不能有效地被上级所把握。其三，没有建立较完善的绩效考核机制，管理者不能有效地监控组织的绩效，不能有效地将实际工作绩效与预先设定的标准进行比较。因此控制职能不能得到有效发挥，即使出现了的偏差，也无法找出偏差及其产生的原因，从而及时采取纠正措施，使组织运行回到正确的轨道上来。

(5) 我们可以高兴地看到，该群体在“管理品格”维度上普遍得到良好的发展，但从各项特征的集中趋势上分析，“灵活性”、“进取性”、“责任感”、“宽容性”、“自制力”、“自承性”这六项特征在“领导品格”维度上相对处于落后的状态，尤其是“灵活性”和“进取性”尤其突出。由此可知：

第一，该群体的观念、行为与社会的发展变化存在极其的不适应而显得灵活性极差。通俗地说，他们缺乏“变化”的主动倾向。也就是说，在整体上：①当需要改变他们原有的观念意识时，新旧之间的差距性、障碍性是很大的；②当个人利益与环境利益矛盾时，他们倾向于以原有的自我利益的价值观进行协调；③当与环境进行比较时，他们是满足或是无奈的；④当需要改变自己的行为时，他们是被动的；⑤当需要处理长期性与短期性的问题时，他们是排斥长期性问题的；⑥当需要对当前问题作出努力时，他们是逃避的；⑦当需要对当前状态进行评价时，他们的感觉总是“良好”的。

第二，该群体中不少的人缺乏积极争取达到某种社会地位、获取更大价值的意识与能力，积极性的启动与维持多是单调或短暂的，甚至有的管理者还处于“做一天和尚撞一天钟”、“做和尚不撞钟”等消极的境界。

第三，该群体中有一部分的人在个人的责任心、可靠性方面相对缺乏。这些人一般不讲究诚信，或是遇到问题时喜欢归因于外界，或是碰到困难时倾向找借口予以逃避，或是不愿意进行严于律己的活动。

第四，该群体中有一部分人敏感多疑，对周围世界持明显的审视和怀疑态度，对他人存在着不信任感，不能容纳他人的信念和价值观念。

第五，该群体中有一部分人易冲动，常有较强烈的感情和情绪反应，以自我为中心，缺乏抑制和调整愤怒或烦恼的能力，或过分追求个人快乐。

第六，该群体中有一部分人自我怀疑较重，当事情弄糟时容易自责和内疚，行为被动。

参考文献

- 1 吴国存. 现代企业人力资源开发管理创新探析[J]. 天津社会科学, 1999(1)
- 2 苏永华. 论现代人才测评的范畴、功能及其作用[J]. 人类工效学, 1999(6)
- 3 陈洁清. 职工素质评价体系研究[J]. 学术论坛, 2000(2)

(责任编辑 胡俊健)

