

# 旅团领导干部执行力的综合评价

曾 勇<sup>1</sup>,何晓晖<sup>2</sup>

(1. 中国人民解放军 75204 部队, 广东 惠州 516227; 2. 解放军理工大学 野战工程学院, 南京 210007)

**摘要:**在系统分析旅团领导干部执行力影响因素的基础上,从执行技能、执行意愿、执行资源和执行制度等方面构建了旅团领导干部执行力的评价指标体系,并采用层次分析法确定了各指标的综合权重,给出了旅团领导干部执行力评价的方法与步骤,为旅团领导干部执行力的综合评价提供了一种比较系统、全面、实用的方法。

**关键词:**旅团领导干部;执行力;层次分析法;综合评价

**本文引用格式:**曾勇,何晓晖. 旅团领导干部执行力的综合评价[J]. 四川兵工学报,2014(1):141-144.

**中图分类号:**F27

**文献标识码:**A

**文章编号:**1006-0707(2014)01-0141-04

## Comprehensive Evaluation on the Executive Force of Brigade and Regiment Cadres

ZENG Yong<sup>1</sup>, HE Xiao-hui<sup>2</sup>

(1. No. 75204 Unit of People's Liberation Army, Huizhou 516227, China;

2. College of Field Engineering, PLA Univ. of Sci. & Tech., Nanjing 210007, China)

**Abstract:** This paper systematically analyzed brigade and regiment cadres' executive power factors. On this basis, from performing skills, willingness to perform, execute resources, implementation of the system and other aspects, the evaluation index system of executive power was built. AHP was used to determine the comprehensive weight of each index. Then the paper gives the evaluation methods and procedures of brigade and regiment cadres' executive power. It provides a more systematic, comprehensive and practical approach for the comprehensive evaluation of brigade and regiment cadres' executive power.

**Key words:** brigade and regiment cadres; executive power; AHP; comprehensive evaluation

**Citation format:** ZENG Yong, HE Xiao-hui. Comprehensive Evaluation on the Executive Force of Brigade and Regiment Cadres[J]. Journal of Sichuan Ordnance, 2014(1):141-144.

执行力的概念最初源于企业管理,它是指把思想、战略、决策、规划与部署付诸实施的力度和能力,目前在经济、政治、社会、文化等领域得到广泛运用。对军队而言,执行力就是生命力,执行力就是战斗力。旅团指挥员作为军队建设的“一线指挥部”的成员,军队的中层领导,既是上级决策部署的执行人,又是部队全面建设的一线领导者,其执行力如何不仅体现了领导干部自身的能力素质,而且直接制约了军队战斗力的生成。特别是在新军事变革中,为适应指挥体制高效化、扁平化的要求,军队正逐渐进行旅团化改革,旅团部队将成为一线作战力量的主要构成,其领导干部的执行力问题就显得更加突出和重要。对旅团领导干部的执行力进行科

学评价,不但是全方位认识、选拔、任用人才的需求,也是全面了解部队人才需求,制定人才培养规划的依据。为此,本文引入系统工程的思想,采用定性与定量评价相结合的方法对旅团领导干部的执行力进行了综合评价,为旅团领导干部能力建设提供了参考。

### 1 旅团领导干部执行力评价指标体系的构建

#### 1.1 执行力的影响因素

旅团领导干部执行力是一种综合的整体合力,是各种不

同力的综合体,是旅团领导干部执行技能、部队制度机制以及资源环境等综合发生效应时的综合力,受到诸多因素的影响,部队组织、人员、财务、环境、制度等无一不制约和决定着旅团领导执行力的大小。但是,旅团领导的执行力又不是各种力的简单相加,它是各种因素相互作用和经过一定的机制配置后所产生的整合力。在搜集旅团部队建设形势相关资料,并走访部分旅团部队进行实地调研的基础上,综合诸多学者的意见和见解,将旅团领导干部执行力的影响因素大体归纳为4类。

#### 1) 执行技能

旅团领导干部的执行技能是影响其执行力的诸多因素中的一个具有主导性的重要因素,是执行力量的重要来源,直接影响着其优劣和强弱。执行力的其他一切要素包括组织结构、制度、资源等都必须通过执行主体即旅团领导干部才能发挥作用。执行的主体是旅团领导干部,执行力最终要通过旅团领导干部来形成和体现,旅团领导干部的领悟能力、创新能力、决策能力、控制能力、协调能力、协调能力等执行技能都会对执行力产生重要影响。

#### 2) 执行意愿

执行力是一种工作态度、精神状态,是一种思想作风、工作作风,也是党性修养的具体体现。思想支配行为,行为决定结果。旅团领导干部有了较高的思想觉悟,有了较高的执行意愿,才能有为官一任,带一流队伍、创一流业绩、保一方平安的使命感、事业心和责任感,才能与上级领导在工作上保持一致,保持和谐、协调的工作关系,从而保证所执行的任务优质、顺利地完成。

#### 3) 执行资源

执行资源是指开展执行活动所需的财力、物力和可利用的外部环境。旅团领导干部在贯彻落实政策过程中需要各种资源,不具备充足使用的执行资源,旅团领导干部将无法开展工作,其执行力就成了无源之水,无本之木,出现执行力无力的情况。执行资源的丰富程度在很大程度上决定着旅团领导干部执行主体行为能力的强弱,是决定旅团领导干部执行力高低的重要要素,其中,物质资源、信息资源、人力资源和文化资源的地位和作用是最为显著的。

#### 4) 执行制度

制度是由一系列正式约束、社会认可的非正式约束及其实施机制所构成的。执行制度就是由军队权威机构制定或有关方面认可的、要求军队成员所应遵守正式制度。旅团领导干部执行力能否正常进行以及其效率如何、效果如何,很大程度上取决于执行制度的设计是否科学、合理、便捷,执行制度的运转得是否顺畅、灵活、高效。执行制度提高旅团领导干部执行力的必要条件,其涉及执行组织的执行机制,纵横部门之间的监督机制,个人和组织的监督机制等方面。

### 1.2 执行力评价指标的构建原则

旅团领导干部执行力综合反映了旅团领导干部的执政

能力,包括诸多方面的内容。因此,要使旅团领导干部执行力评价全面、系统、准确、合理,其评价指标体系的构建应遵循如下原则:

1) 全面性原则:必须能从多个视角和层次反映评价客体的数量规模和数量水平,指标体系是反映执行力特征和状况的系列指标集合。

2) 系统性原则:指标体系要考虑影响执行力系统各个方面的要素,以及它们在整个指标体系中的权重。

3) 定性和定量相结合的原则:执行力是一个抽象的概念,在综合评价应该考虑影响它的定性和定量指标,同时必须要有明确的概念和确切的计算方法。

4) 结构化原则:一组指标与其他指标之间呈结构性联系,可以分别体现影响旅团领导干部执行力的不同要素。

5) 简洁性原则:在追求“无所不包”“无微不至”的同时,要尽可能简洁、明快,避免繁琐的统计和计算。

6) 实践性原则:指标体系的设计必须切实可行,能结合旅团部队的特点和实际情况,能在旅团部队实践工作中去应用和检验。

### 1.3 执行力评价指标体系的建立

旅团领导干部执行力的评价指标实际上是综合评价旅团领导干部执行力的基础和依据。选取评价指标,要对体现评价要素的每一项指标进行分析,以确定指标与旅团领导干部执行力状况的相关程度,并运用分析方法筛选掉某些信息较少的指标或不重要的指标,选取与旅团领导干部执行力关联度大的指标作为评价指标。依据旅团领导干部执行力影响因素的分析结果,并从旅团部队的实际情况出发,同时考虑各影响因素的重要程度加以概括,提出了旅团领导干部执行力评价的4个要素,并在4个评价要素中,共选取了16项评价指标。这4个要素、16个评价指标构成了旅团领导干部执行力评价的指标体系,如图1所示。

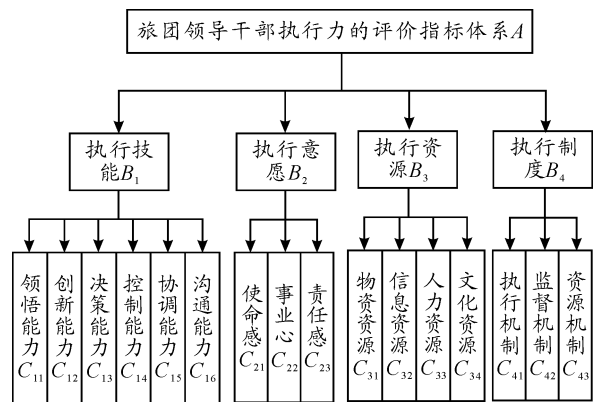


图1 旅团领导干部执行力的评价指标体系

## 2 旅团领导干部执行力评价模型的建立

旅团领导干部执行力的评价是一个复杂的系统工作,涉

及很多方面的内容,因此用简单的几个指标很难对其进行评价,必须采用综合评价的方法。所谓综合评价,是指对以多属性体系结构描述的对象系统做出全局性、整体性的评价。目前综合评价中通常使用的方法有数据包络分析方法、模糊综合评价方法、层次分析法等。结合旅团领导干部执行力评价的实际,本文采用层次分析法开展研究。层次分析法(analytic hierarchy process, AHP)是美国著名运筹学家、匹兹堡大学教授 T. L. Saaty 于 20 世纪 70 年代中期提出的一种系统分析方法。该方法是一种定性与定量分析相结合的多目标决策分析方法。它根据问题的性质和要达到的总目标,将复杂问题分解为多个易衡量的变量,再将这些变量按隶属关系形成递阶层次结构,通过两两比较构造判断矩阵,从而确定各层次中每个变量的相对重要性权重,最后通过相容性检验,确定判断矩阵的一致性。

### 2.1 构建递阶层次结构

根据层次分析法的相关理论与方法,结合构建的旅团领导干部执行力的评价指标体系,建立了具有 3 层的递阶层次结构,如图 1 所示。位于最顶层的是目标层(A),中间的是准则层( $B_i$ ),位于最底层是应用层( $C_{ij}$ )。

### 2.2 建立判断矩阵

判断矩阵表示针对上一层某单元(因素),本层次与它有关单元之间相对重要性的比较。为了使判断量化,就需要设法使任意 2 个方案对于某一准则的相对优越程度得到定量描述。为有效克服思维的模糊性带来的偏差,本文采用 T. L. Saaty 提出的 1~9 标度法,用数字 1~9 及其倒数表示指标间的相对重要度,如表 1 所示,构建的两两判断矩阵如表 2~6 所示。

表 1 标度及其描述

标度	定义(比较因子 <i>i</i> 与 <i>j</i> )
1	因素 <i>i</i> 与 <i>j</i> 同等重要
3	因素 <i>i</i> 与 <i>j</i> 稍微重要
5	因素 <i>i</i> 与 <i>j</i> 较强重要
7	因素 <i>i</i> 与 <i>j</i> 强烈重要
8	因素 <i>i</i> 与 <i>j</i> 绝对重要
2,4,6,8	两相邻判断的中间值
倒数	当比较因素 <i>j</i> 与 <i>i</i> 时,得到的判断值 $C_{ij} = 1/C_{ji}, C_{ii} = 1$

表 2 A—B 判断矩阵

A	$B_1$	$B_2$	$B_3$	$B_4$	$W_{B_i}$
$B_1$	1	2	3	4	0.469
$B_2$	1/2	1	2	3	0.279
$B_3$	1/3	1/3	1	1/2	0.102
$B_4$	1/4	1/2	2	1	0.150

$C. R. = 0.0358 < 0.10$

表 3  $B_1$ —C 判断矩阵

$B_1$	$C_{11}$	$C_{12}$	$C_{13}$	$C_{14}$	$C_{15}$	$C_{16}$	$W_{B_i}$
$C_{11}$	1	1/3	1/5	1/4	1/2	1	0.0592
$C_{12}$	3	1	1/3	1/2	2	3	0.1577
$C_{13}$	5	3	1	2	4	5	0.3785
$C_{14}$	4	2	1/2	1	3	4	0.2473
$C_{15}$	2	1/2	1/4	1/3	1	2	0.0981
$C_{16}$	1	1/3	1/5	1/4	1/2	1	0.0592

$C. R. = 0.0129 < 0.10$

表 4  $B_2$ —C 判断矩阵

$B_2$	$C_{21}$	$C_{22}$	$C_{23}$	$W_{C_j}$
$C_{21}$	1	2	2	0.50
$C_{22}$	1/2	1	1	0.25
$C_{23}$	1/2	1	1	0.25

$C. R. = 0.0087 < 0.10$

表 5  $B_3$ —C 判断矩阵

$B_3$	$C_{31}$	$C_{32}$	$C_{33}$	$C_{34}$	$W_{B_i}$
$C_{31}$	1	1/2	1/2	1/3	0.124
$C_{32}$	2	1	2	1	0.324
$C_{33}$	2	1/2	1	1/2	0.193
$C_{34}$	3	1	2	1	0.359

$C. R. = 0.0169 < 0.10$

表 6  $B_4$ —C 判断矩阵

$B_4$	$C_{41}$	$C_{42}$	$C_{43}$	$W_{C_j}$
$C_{41}$	1	2	3	0.539
$C_{42}$	1/2	1	2	0.297
$C_{43}$	1/3	1/2	1	0.164

$C. R. = 0.0079 < 0.10$

### 2.3 计算指标权重

计算判断矩阵的最大特征值及对应的向量,可以采用方根法、和法、特征根法、最小二乘法等。本文采用方根法进行运算。首先计算判断矩阵的每一行元素的乘积  $M_j$ :

$$M_j = \prod_{k=1}^n r_{jk}, j = 1, 2, \dots, n$$

然后计算  $M_j$  的  $n$  次方根:

$$\bar{\omega}_j = \sqrt[n]{M_j}$$

对  $\omega = [\bar{\omega}_1, \bar{\omega}_2, \dots, \bar{\omega}_n]^T$  进行归一化处理,则所求的特征向量即为各指标的权重值:

$$\bar{\omega}_j = \frac{\bar{\omega}_j}{\sum_{j=1}^n \bar{\omega}_j}$$

根据上述方法计算得出的各判断矩阵及组合权重如表2~表6所示。

2.4 一致性检验

通过建立判断矩阵,将判断思维模式化、系统化、数学化,有助于决策者简化问题的分析,但由于多阶判断矩阵存在复杂性,某些数值前后矛盾,各判断之间不一定协调一致。当判断矩阵不能保证完全一致时,相应的判断矩阵的特征根 $\lambda_{max}$ 也会跟着发生变化。于是,根据矩阵论,引入最大特征根 $\lambda_{max}$ :

$$\lambda_{max} = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n \frac{(A\omega)_j}{\omega_j}$$

将 $\lambda_{max}$ 和判断矩阵的阶数 $n$ 之差与 $n-1$ 的比值作为度量判断矩阵偏离一致性的指标 $CI$ (Consistency Index)即:

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}$$

对于多阶判断矩阵,引入平均随机一致性指标 $RI$ (random index),表7给出了1~10阶正互反矩阵计算1000次得到的平均随机一致性指标。

表7 平均一致性指标  $RI$

阶数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
$RI$	0	0	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49

当 $n < 3$ 时,判断矩阵永远具有完全一致性。判断矩阵一致性指标 $CI$ 与同阶平均随机性指标 $RI$ 之比为随机一致性比率 $CR$ (consistency ratio):

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

根据上述方法求出的 $CR$ 值见相对应的判断矩阵表。

2.5 层次总排序

沿着递阶层次结构,从上往下,逐层计算出各判断矩阵的特征根 $\lambda_{max}$ 与特征向量 $\bar{\omega}_j$ 后,进行层次总排序,可得出应用层 $C$ 的组合权重,如表8所示。

由各指标的组合权重,再根据不同旅团领导干部各个指标的评分,就可以计算出各旅团领导干部执行力的综合评

分,从而实现对旅团领导干部执行力的定量评价。

表8  $C_{ij}$ 的组合权重

$C_{ij}$	$C_{11}$	$C_{12}$	$C_{13}$	$C_{14}$	$C_{15}$	$C_{16}$	$C_{21}$	$C_{22}$
$W$	0.028	0.075	0.177	0.115	0.046	0.028	0.139	0.070
$C_{ij}$	$C_{23}$	$C_{31}$	$C_{32}$	$C_{33}$	$C_{34}$	$C_{41}$	$C_{42}$	$C_{43}$
$W$	0.070	0.013	0.033	0.020	0.036	0.080	0.045	0.025

3 结束语

旅团领导干部的执行力是一个比较模糊、抽象的概念,要对其进行量化评价是一个比较困难的工作,其涉及很多方面的内容,很难用简单的几个指标实现,必须采用综合评价的方法。本文运用定性与定量相结合、专家评议与精确计算互为补充的层次分析法,通过构建旅团领导干部执行力的评价指标体系,建立了旅团领导干部执行力的综合评判方法,为旅团领导干部执行力的综合评价提供了有益的借鉴。

参考文献:

- [1] 保罗·托马斯,大卫·伯恩. 执行力[M]. 北京:中国长安出版社,2003.
- [2] 杜栋,庞庆华,吴炎. 现代综合评价方法与案例精选[M]. 北京:清华大学出版社,2008.
- [3] 杨振华. 我国县级政府执行力提升研究[D]. 郑州:郑州大学,2010.
- [4] 李红岩,刘海燕,王紫尧. 我国地方政府执行力评价指标体系的构建[J]. 山西财经大学学报,2012,34(10):19-28.
- [5] 容志,陈家刚. 我国地方政府绩效评估指标的检视与反思[J]. 湖北社会科学,2011(11):45-50.
- [6] 关静. 政府执行力评估指标设定的多维思考[J]. 行政与法,2010(11):5-7.

(责任编辑 杨继森)