

领导学 - 第九节 - 领导效能考评 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/20/2021\\_2022\\_\\_E9\\_A2\\_86\\_E5\\_AF\\_BC\\_E5\\_AD\\_A6\\_EF\\_c25\\_20997.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/20/2021_2022__E9_A2_86_E5_AF_BC_E5_AD_A6_EF_c25_20997.htm) 一、领导效能考评的作用

1. 领导效能的含义和要素 领导效能是指领导者或领导集体在实施领导过程中表现出来的领导能力、工作状态和工作结果，以及为实现领导目标所获得的领导效率、效果与效益的系统综合。领导效能是领导工作有效性的内在动力。领导效能包含以下几个基本要素：(1) 领导目标。领导目标是领导活动所要达到的预期目的，是构成领导效能的核心内容。领导效能不仅反映在个人所主持、负责的部门工作和单项领域之中，更重要的是反映在全局工作和整体贡献上，即整个组织的总体目标上。领导者的时间效能、用人效能、决策办事效能，最终都将体现为对组织的整体贡献效能。因此，整个组织的总体目标实现程度如何，是衡量领导效能高低的最重要的客观尺度。(2) 领导效率。领导效率是指领导者或领导集体在单位时间内完成工作的数量和质量，是已取得的领导工作实绩与所需时间之比，即完成一定数量和质量指标的速度。领导效率可以直接以数量分析方法反映出领导工作的速度、节奏和频率，也可以从领导效率评估的结果看出在条件和环境大体相同的情况下，由于领导者自身能力、素养等方面的差距而产生的不同的工作效率。(3) 领导效果。领导效果是指领导者或领导集体实施领导所产生的有效结果或成果。它是领导工作优劣的直接反映。这种效果是与实践的目的紧密相连的。由于领导工作的层次分明，行业不一，表现其领导效果的方式、内容和程度也不尽相同，但最根本的

是看其物质成果和精神成果。(4)领导效益。领导效益是指领导者或领导集体实施有效领导所产生的客观价值，即领导工作的最终成果及其对社会的影响。它包括经济效益、政治效益、文化效益、人才效益以及社会效益等，是个综合性的指标。领导效能的各要素是相互联系、相互制约、相互促进的关系。领导目标是实现领导效能的出发点和归宿；领导效率是衡量实现领导目标的数量描述，它是以数量来分析领导效能的手段；领导效果是领导活动实际成绩的直接反映，是高效或低效、无效领导的显著标志；领导效益是领导活动的最终结果，是领导效能最本质的内容。

## 2. 领导效能考评的作用

(1) 领导效能是领导活动的出发点和归宿。(2) 领导效能考评是检查领导活动科学化程度的重要手段。(3) 领导效能考评能够为提拔、使用、奖惩干部提供依据。

## 二、领导效能考评的原则

### 1. 全面系统原则

领导效能考评的直接目的在于对领导者作出全面、客观、公正的评价。全面系统原则，一方面要求要对领导者自身内在条件和外在表现进行全方位的考核和评价，对领导者的德、能、勤、绩各个方面进行综合测评。另一方面则要求在考评时，应考虑和重视环境因素对领导者的制约作用。

### 2. 客观公正原则

客观就是要以实事求是的态度对领导者的实际效能加以测量，避免掺杂个人主观因素，以保证测量结果的真实性。公正是要对被测评者一视同仁，公平对待，依据同样的标准作出评价。客观公正是考评结果准确可信的根本保证，违背客观公正原则，就有可能造成考评结果的不准确，降低其可信度，削弱领导考评的权威性。

### 3. 民主公开原则

民主是要求广泛动员群众参与领导考评工作，在具体考评过程中注意听取群众意见。公开就

是要求领导考评活动要保证一定的透明度，过程公开，标准公开，结果公开，避免暗箱操作。坚持民主公开原则最关键的是要实现民主和公开的制度化 and 规范化。如建立健全民主评议、民意测验、领导述职报告等制度。有了规范化、制度化的具体措施和办法，才能保证民主公开的真正落实，才能增强群众的参与意识，从而更好地保证领导考评的客观性、公正性和准确性。

#### 4. 定性与定量统一原则

任何事物都有质的规定性，也有量的规定性，是质和量的统一。领导效能考评也是如此，不仅要注意领导绩效的质的方面，而且还要注意领导绩效的量的方面，两者不可偏废。考评领导效能如果只注意质，而忽视量的综合计算与分析，这种质就会由于缺乏客观依据而无法真正确定。相反，如果只注重量的分析，而缺乏质的考评，那就容易被大量表面现象所迷惑，而无法弄清真正的质。只有坚持定性分析与定量分析相结合的原则，才能避免对领导效能或作抽象肯定，或作抽象否定，从而对领导绩效作出全面、公正、合理的评价。

### 三、领导效能考评的程序和方法

#### 1. 领导效能考评的程序

(1) 考评准备。

思想准备。在正式开展考评活动之前应当进行深入的宣传动员，向相关人员讲清考评的必要性和重要性，把考评中将要运用的方法、手段、标准以及考评的具体内容向被考评者讲清楚。

组织准备。领导考评需要依靠专门的测评理论和技术手段，事先必须做好精心的组织准备。具体是要做好两方面的工作：一是要建立考评组织；二是要配备合格的考评人员。

技术准备。为保证实际考评工作的正常开展，应当根据领导考评的总体目标和要求制定切实可行、详细具体的行动计划。行动计划要力求做到全面、具体、可行，便于操作。

(2)

测量评议。测量评议是领导考评的关键环节，属于考评过程中的客观阶段。这一阶段的主要任务是运用具体的实用测量技术和手段对考评对象的实际情况进行检测和测量，从而对考评对象在领导活动中表现出的领导效能作出客观的描述。测量的结果，是对领导者作出评价的依据和基础。测量结果的客观性、真实性程度如何，从根本上决定着考评结果的公正性、准确性。

(3) 综合评价。综合评价是依据一定的标准以及领导者的客观实际，对领导者作出最终评价或结论。综合评价阶段总的要求是保证评价结论的公正性、准确性。实现这个目标，要求在综合评价阶段必须做到：一是坚持以对领导者的测量结果为评价依据。二是必须以事先确定的考评标准为评价尺度。三是评价结论要确定，特别是评价用语应简明扼要，概念清楚，不能产生歧义。

(4) 考评结果的反馈与复核 考评结果应当反馈给被考评者，这样能够使被考评者了解自己的优缺点，从而起到一定的激励鞭策作用。同时也增强了考评的透明度和公开性。

(5) 考评测评工作的总结。考评工作结束后，应当对整个考评活动进行全面、系统的总结，以便吸取经验和教训，不断提高考评工作的水平和质量。总结工作一要及时，二要全面，三要客观，实事求是。

(6) 建立领导考评档案。对在考评工作过程中形成的各种资料、材料要进行分类归档，妥善保存，以便为以后的考评工作提供参考。

## 2. 领导效能考评的方法

(1) 目标考评法。目标考评法，是根据领导责任目标进行考评，包括实施目标的进度、措施及其实现的程度。要使目标可考评，首先应该规定一系列数量指标，使之能够计量和运算。对那些不宜用数量表示的目标，可以揭示它的质的规定性。尽管许多目标不

宜或无法用数量表示，但大多数质量是可以考评的。另外可以通过详细阐明目标的质量、特征、完成日期和途径来提高其可考评程度。目标考评法的基本内容是以预定目标为尺度，测量目标实现情况，通过比较两者间的差距，对领导者作出一定的评价。具体包含两方面的内容，其一是领导目标的正确性。其二是领导目标的实现程度，即领导活动所取得的实际效果。

(2) 民意测验法。民意测验法就是通过投票、对话和问卷等方式，调查了解群众对领导者的反映和评价，在充分掌握和综合分析群众意见的基础上对领导者作出相应的评价。民意测验作为一种调查民情了解民意的重要手段，已经得到广泛运用，成为一种在世界范围内通行的调查方法。民意测验法主要有：投票法、对话法、问卷法。

(3) 专家评估法。专家评估法实际上就是由那些具有领导专业知识和测评专业知识的人对领导者进行测评。首先，测评者掌握了领导知识，可以超越普通人对领导活动规律的认识，用“内行”的眼光来看待被测评的领导者。其次，测评者由于没有直接参加被测评领导者的领导活动，因此能够摆脱利害关系的纠葛，站在公正的立场上评价被测评者。再次，测评者拥有测评专业知识和经验，是测评专家，因此能够保证在进行测评时，从科学的角度出发，运用专家方法测评领导者。

(4) 模拟考评法。模拟考评法是把被测评者置于一个模拟的工作环境中，要求他按照给定的条件进行模拟操作，以此来观察他们的行为方式、心理素质、反应能力等，并依据这些观察对他们作出一定的评价。模拟测评法是目前国际上较为流行的一种领导测评方法，主要有情景模拟测评和文件处理测评。

(5) 调查研究法。调查研究包含调查与研究两个阶段。调

查就是搜集信息了解调查对象的客观情况；研究就是分析调查获得的材料，从而取得对调查对象本质和规律的认识。调查是基础；研究是目的。领导测评过程实质上就是一个对被测评领导者进行调查研究的过程。测量即为调查阶段，评价则是研究阶段。调查研究既是领导测评的基本过程，又是领导测评的基本方法。

(6) 比较测评法。比较测评法是一种通过比较不同被测评人员而确定其各自优劣顺序或好坏的测评方法。不同领导者之间的差距是一种客观存在，通过相互之间的比较，就可以比较直观地、相对容易地对他们作出评价。比较测评法主要有代表比较法和相对比较法。

(7) 统计分析法。统计分析法就是运用数学方式，建立数学模型，对通过调查获取的有关领导者的各种数据及资料进行数理统计和分析，形成定量的结论。统计分析方法是目前广泛使用的现代科学方法，是一种比较科学、精确和客观的测评方法。其具体应用方法很多，在实践中使用较多的是指标评分法和图表测评法。

(8) 自我述职法。这是领导者自我鉴定的一种方法。比如县（市）党政领导班子成员在每年度终了或任职期满时，分别向县委会、县人大常委会报告职务履行情况、工作成效、个人所起作用、工作存在问题和今后打算。述职过后，再组织与会者对述职报告进行评论，主要看述职的内容是否实事求是，与会人员对述职者履行岗位职责及其贡献有何不同评价。这种自我述职、自我鉴定，也是全面考评领导效能不容忽视的一个方法，对于领导者自我约束和提高领导效能起着积极作用。

(9) 定期考评法。定期考评是在平时考评的基础上进行的制度化、规范化的考评方法，是平时考评的集中反映。定期考评包括年度考评和任期考评，它的特点

是具有针对性、全面性和系统性。定期考评必须与平时考评相结合，才能全面系统地考评领导效能。但需要注意两个问题：一是要注意建立领导效能工作纪实系统；二是注意对平时考评结果的综合分析，力戒以偏概全。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)