



# 企业领导力综合评价模型构建与实证研究\*

## Establishment and Empirical Research on Evaluation Model of Enterprise Leadership

高金章 刘春玲 / 郑州航空工业管理学院

**摘要:**通过对三家国有工业企业的问卷调查,搜集了相关数据,利用因子分析法,确定了各指标的权重,构建了企业领导力综合评价模型,并利用综合评价模型对企业的领导力分别进行了评价。

**关键词:**领导力;综合评价;因子分析;权重

**Keywords:** leadership; comprehensive evaluation; factor analysis; proportion

### 0 引言

面对当今激烈的市场竞争和多变的外部环境,企业对领导力的需求日益高涨,有效的领导力被看作组织成长、变革和再生的最为重要的关键因素之一。什么是有效领导力?如何对企业领导力做出客观评价?目前尚无统一的标准和方法,开展企业领导力评价是一个具有重要现实意义的问题。本文通过这一问题进行研究,试图建立一个科学的企业领导力评价模型。

### 1 领导力评价研究

学术界、企业界对领导力评价的研究主要集中在领导力的评价方法。Hughes等人于1993年总结了对领导特质进行评价的不同方法,并且讨论了衡量领导有效性的方法,认为关键事件法、面谈法、观察法是三种有效的评价方法。Annie E. Casey Foundation提出了

360度评价法用于评估该机构中的人员的领导技巧。Gary Yukl于2004年提出了领导力评价的三变量模型,认为应从领导者的特质、追随者的特性、情景的特性等三个方面评价领导力。通用电气公司的领导者设计了一个被称为领导力效力评估(Leadership Effectiveness Survey, LES)的工具,这个工具把通用电气公司的价值观综合到一张分成十大类的图表上,并规定与每一种价值观所对应的特定行为。摩托罗拉公司制定了领导力4E标准,即前瞻(Envision)、执行(Execute)、激励(Energize)、果断(Edge);还强调道德标准(Ethics)。

国内学者对领导力评价也进行一些研究。魏永忠、朱建华于2008年从定性角度研究了公安领导力的评估技术与提升方法。丁栋虹、朱菲、吴梦娜于2007年从领导特质和领导绩效两方面综合考虑,提出了领导力评价二维量表

及实施二维评估量表的因素,并对每项因素及其评估标准进行了详细分析。杨蓉、王陆于2007年对中小学校长信息化领导力评估指标体系进行了研究。贾建锋、赵希男、张惠燕于2005年研究了基于个性化考核与民主评价的领导力评估方法,通过算例进行了验证并对相关结果进行了讨论。

通过对各种领导力评价方法的分析发现:国外的评估方法比较复杂,不宜操作;而国内学者的研究成果中,尚不存在针对企业领导力的定量评价方法。本文试图建立一个定量的、易操作的企业领导力综合评价模型,以期对企业领导力做出客观评价。

### 2 综合评价模型构建的方法

领导力是领导过程中形成、发展并服务于领导过程的各种能力的总称。因此,对领导力进行全面科学的评价,需要使用多个指标,从不同方面进行评价,然后将各方面的评价结果合成一个综合值,以实现领导力的整体评价。

\*基金项目:航空科学基金项目(2009ZG55020)、河南省社会科学基金项目(2010BJJ021)、河南省教育厅自然基金项目(2011A630042)、校级科研创新团队项目(2012TD02)项目资助。



表1 企业领导力评价指标

指标	指标	指标	指标
责任心	战略意识	服务意识	激励他人能力
进取心	全局意识	工作主动性	培养他人能力
自信心	主人翁意识	创新能力	正确行使权力
亲和力	成就意识	学习能力	科学决策能力
正直诚信	质量意识	沟通协调能力	合理授权能力
知人善任	团队意识	自我控制能力	组织指挥能力

多指标综合评价的关键是各指标权重的确定。确定权重的方法分为：主观赋权法和客观赋权法。主观赋权法简单明了，但难免会给评价结果带来一定的主观性。本文采用客观赋权法——因子分析法，依据评价企业领导力的各个指标之间的关系来确定权重，以避免主观随意性，对企业领导力进行比较客观、科学的综合评价。

企业领导力综合评价模型构建的具体方法如下。

第一，确定指标体系。在广泛搜集资料的基础上，确定评价领导力的原始指标体系。

第二，采集数据。用调查问卷的形式采集数据，请被调查者对各个领导力评价指标按重要程度的不同打分。

第三，构建评价模型。根据特征根值大于1的原则选取因子，以各因子的方差贡献率除以各因子的累计方差贡献率为权重。将各因子加权求和，得到领导力综合评价模型。从原始评价指标到得到综合评价模型，要进行两个层次的线性合成：第一层次是将各原始评价指标通过线性组合合成因子；第二层次是将各因子通过线性组合合成综合评价模型。

### 3 综合评价模型构建的实证研究

依据上述方法，对河南省国有工业企业领导力综合评价模型的构建进行实证研究。

#### 3.1 确定指标体系、问卷设计及数据采集

##### 1) 指标体系确定

国内外学者对领导力的构成要素进行了广泛的研究，由于研究的角度不同，学者们提出了不同的观点。综合各种观点，本文确定了评价企业领导力的24评价指标见表1。

##### 2) 设计问卷

问卷核心内容为请被调查者对24个领导力评价指标按重要程度的不同打分。为避免调查者过多的选择中间项，保证问卷的效度，问卷采用4级的李克特量表：“不重要”打1分，“比较重要”打2分，“重要”打3分，“非常重要”打4分。

##### 3) 问卷调查

调查对象是河南省的三家国有工业企业职工。共发放问卷300份，回收问卷300份，回收率100%，其中无效问卷21份，有效问卷279份，将无效问卷剔除。

#### 3.2 数据分析

使用SPSS13.0软件对问卷调查的数据进行分析。

1) 考察原有变量是否适合进行因子分析

利用巴列特球度检验和KMO检验考察确定的24个指标对应的变量是否适合进行因子分析见表2。

由表2可知，巴列特球度检验统计量的观测值为688.163，相应的概率 $p$ 接近0，同时KMO值为0.811，因此原有变量适合进行因子分析。

##### 2) 提取因子

以特征根大于1为原则，提取因子。SPSS软件最终保留了6个因子，累计方差贡献率为81.055%，大于一般统计意义要求的80%，可以认为这6个因子基本反映了原来24个变量的绝大部分信息。6个因子的特征根和贡献率见表3。

##### 3) 因子命名

为对所提取的因子进行解释、命

表2 巴列特球度检验和KMO检验

KMO值		0.811
巴列特球度检验	观测值	688.163
	自由度	276
	显著性水平	0.000

表3 因子特征根与方差贡献率

因子	特征根	方差贡献率%	累计方差贡献率
F1	8.923	37.181	37.181
F2	2.269	12.803	49.984
F3	1.806	9.602	59.586
F4	1.615	8.692	58.278
F5	1.225	6.833	75.111
F6	1.049	5.944	81.055

名，需要得到24个原始变量对6个因子的载荷矩阵。为使因子变量含义更为明确，采用方差最大化法对因子载荷矩阵实施正交旋转，得到旋转后的因子载荷矩阵见表4。

根据旋转后的因子载荷矩阵，可以看出各个因子的含义，给因子命名。

F1主要解释了主人翁意识、工作主动性、自信心、进取心、责任心、正直诚信、成就意识、亲和力、自我控制能力、学习能力等10个变量。将F1命名为感召力。

F2主要解释了培养他人能力、激励他人能力、沟通协调能力、服务意识、团队意识、知人善任等6个变量。将F2命名为影响力。

F3主要解释了战略意识、全局意识等2个变量。将F3命名为前瞻性。



表4 旋转后的因子载荷矩阵

	F1	F2	F3	F4	F5	F6
主人翁意识	0.873	0.121	0.098	0.032	0.177	0.210
工作主动性	0.827	0.175	0.183	0.110	0.182	0.263
自信心	0.725	-0.022	0.116	0.199	0.085	0.021
进取心	0.712	0.083	0.038	0.283	0.117	0.158
责任心	0.683	0.361	0.120	0.027	0.118	0.008
正直诚信	0.670	0.343	0.079	0.252	0.750	0.172
成就意识	0.665	0.095	0.005	0.262	0.200	0.251
亲和力	0.585	-0.010	0.001	0.133	0.179	0.206
自我控制力	0.562	0.221	0.283	0.079	0.026	0.071
学习能力	0.521	0.308	0.390	0.032	0.291	0.033
培养他人能力	0.077	0.572	0.346	0.208	0.098	0.783
激励他人能力	0.333	0.527	0.379	-0.054	-0.049	0.171
沟通协调能力	0.266	0.520	0.164	-0.013	0.063	0.159
服务意识	0.241	0.499	0.193	0.142	-0.020	-0.020
团队意识	0.101	0.451	0.158	0.221	-0.022	0.312
知人善任	0.188	0.440	0.057	0.171	0.203	0.135
战略意识	0.027	0.117	0.573	0.520	0.035	0.292
全局意识	0.241	-0.012	0.527	0.388	0.216	0.016
科学决策能力	0.068	0.113	0.082	0.610	0.386	0.176
创新能力	0.295	0.301	0.157	0.041	0.609	-0.011
组织指挥能力	0.145	0.371	0.060	0.384	-0.083	0.637
合理授权能力	0.266	0.168	0.135	0.201	0.250	0.571
正确行使权力	0.183	0.117	0.191	0.178	0.262	0.483
质量意识	0.076	0.201	0.282	0.005	0.311	0.451

F4主要解释了科学决策能力1个变量。将F4命名为决策力。

F5主要解释了创新能力1个变量。将F5命名为创新力。

F6主要解释了组织指挥能力、合理授权能力、正确行使权力、质量意识等4个变量。将F6命名为控制力。

#### 4) 确定因子得分函数

利用SPSS软件计算出因子得分系数,结果见表5。根据表5,可以得到各因子关于原始24个评价指标的线性表达式。

$F1=0.241$ 责任心+ $0.143$ 进取心+ $0.336$ 自信心+ $0.217$ 亲和力+ $0.113$ 正直诚信- $0.023$ 知人善任- $0.014$ 战略意识

+ $0.007$ 全局意识- $0.067$ 创新能力+ $0.190$ 成就意识+ $0.109$ 质量意识- $0.072$ 团队意识+ $0.103$ 服务意识+ $0.285$ 主人翁意识+ $0.195$ 工作主动性+ $0.067$ 正确行使权力- $0.003$ 沟通协调能力+ $0.139$ 自我控制能力+ $0.122$ 激励他人能力+ $0.133$ 培养他人能力+ $0.142$ 学习能力- $0.027$ 科学决策能力+ $0.045$ 合理授权能力- $0.068$ 组织指挥能力 (1)

$F2=-0.009$ 责任心+ $0.132$ 进取心+ $0.056$ 自信心- $0.117$ 亲和力- $0.101$ 正直诚信+ $0.166$ 知人善任+ $0.083$ 战略意识+ $0.136$ 全局意识+ $0.062$ 创新能力+ $0.075$ 成就意识- $0.037$ 质量意识+ $0.151$ 团队意识+ $0.167$ 服务意识+ $0.073$ 主人翁意识- $0.001$ 工作主动性+ $0.143$ 正确行使权力+ $0.196$ 沟通协调能力- $0.078$ 自我控制能力+ $0.257$ 激励他人能力+ $0.267$ 培养他人能力+ $0.120$ 学习能力+ $0.106$ 科学决策能力+ $0.109$ 合理授权能力+ $0.067$ 组织指挥能力 (2)

$F3=0.183$ 责任心+ $0.105$ 进取心+ $0.207$ 自信心- $0.085$ 亲和力+ $0.128$ 正直诚信+ $0.004$ 知人善任+ $0.322$ 战略意识+ $0.380$ 全局意识- $0.077$ 创新能力+ $0.029$ 成就意识+ $0.177$ 质量意识+ $0.060$ 团队意识- $0.148$ 服务意识+ $0.100$ 主人翁意识+ $0.179$ 工作主动性- $0.028$ 正确行使权力- $0.008$ 沟通协调能力- $0.094$ 自我控制能力- $0.031$ 激励他人能力- $0.085$ 培养他人能力- $0.003$ 学习能力+ $0.018$ 科学决策能力+ $0.113$ 合理授权能力+ $0.097$ 组织指挥能力 (3)

$F4=0.092$ 责任心- $0.195$ 进取心- $0.183$ 自信心+ $0.050$ 亲和力+ $0.083$ 正直诚信+ $0.201$ 知人善任+ $0.050$ 战略意识+ $0.065$ 全局意识- $0.125$ 创新能力- $0.116$ 成就意识- $0.089$ 质量意识- $0.107$ 团队意识- $0.044$ 服务意识- $0.081$ 主人翁意识- $0.081$ 工作主动性+ $0.241$ 正确行使权力+ $0.164$ 沟通协调能力+ $0.140$ 自我控制能力- $0.099$ 激励他人能力- $0.137$ 培养他人能力+ $0.074$ 学习能力+ $0.632$ 科学决策能力+ $0.268$ 合理授权能力+ $0.145$ 组织指挥能力 (4)

$F5=0.020$ 责任心- $0.058$ 进取心- $0.147$ 自信心- $0.137$ 亲和力- $0.072$ 正直诚信- $0.204$ 知人善任- $0.121$ 战略意识+ $0.010$ 全局意识+ $0.654$ 创新能力- $0.009$ 成就意识+ $0.186$ 质量意识+ $0.145$ 团队意识+ $0.009$ 服务意识- $0.111$ 主人翁意识- $0.091$ 工作主动性+ $0.002$ 正确行使权力+ $0.028$ 沟通协调能力- $0.017$ 自我控制能力+ $0.003$ 激励他人能力+ $0.015$ 培养他人能力- $0.014$ 学习能力+ $0.187$ 科学决策能力+ $0.105$ 合理授权能力+ $0.146$ 组织指挥能力 (5)

$F6=-0.038$ 责任心- $0.012$ 进取心- $0.014$ 自信心+ $0.110$ 亲和力+ $0.196$ 正直诚信+ $0.086$ 知人善任- $0.058$ 战略意识+ $0.057$



表5 因子得分系数矩阵

	F1	F2	F3	F4	F5	F6
责任心	0.241	-0.009	0.183	0.092	0.020	-0.038
进取心	0.143	0.132	0.105	-0.195	-0.058	-0.012
自信心	0.336	0.056	0.207	-0.183	-0.147	-0.014
亲和力	0.217	-0.117	-0.085	0.050	-0.137	0.110
正直诚信	0.113	-0.101	0.128	0.083	-0.072	0.196
知人善任	-0.023	0.166	0.004	0.201	-0.204	0.086
战略意识	-0.014	0.083	0.322	0.050	-0.121	-0.058
全局意识	0.007	0.136	0.380	0.065	0.010	0.057
创新能力	-0.067	0.062	-0.077	-0.125	0.654	0.178
成就意识	0.190	0.075	0.029	-0.116	-0.009	0.101
质量意识	0.109	-0.037	0.177	-0.089	0.186	0.253
团队意识	-0.072	0.151	0.060	-0.107	0.145	0.176
服务意识	0.103	0.167	-0.148	-0.044	0.009	0.027
主人翁意识	0.285	0.073	0.100	-0.081	-0.111	-0.129
工作主动性	0.195	-0.001	0.179	0.042	-0.091	-0.158
正确行使权力	0.067	0.143	-0.028	0.241	0.002	0.273
沟通协调能力	-0.003	0.196	-0.008	0.164	0.028	-0.073
自我控制能力	0.139	-0.078	-0.094	0.140	-0.017	-0.020
激励他人能力	0.122	0.257	-0.031	-0.099	0.003	0.037
培养他人能力	0.133	0.267	-0.085	-0.137	0.015	0.005
学习能力	0.142	0.120	-0.003	0.074	-0.014	-0.112
科学决策能力	-0.027	0.106	0.018	0.632	0.187	-0.110
合理授权能力	0.045	0.109	0.113	0.268	0.105	0.281
组织指挥能力	-0.068	0.067	0.097	0.145	0.146	0.353

全局意识+0.178创新能力+0.101成就意识+0.253质量意识+0.176团队意识+0.027服务意识-0.129主人翁意识-0.158工作主动性+0.273正确行使权力-0.073沟通协调能力-0.020自我控制能力+0.037激励他人能力+0.005培养他人能力-0.112学习能力-0.110科学决策能力+0.281合理授权能力+0.353组织指挥能力 (6)

#### 5) 构建领导力综合评价模型

确定领导力关于六个因子的线性表达式。各因子的系数为各因子的方差贡献率除以六个因子的累计方差贡献率。

$$\text{领导力}=0.459F_1+0.158F_2+0.119F_3+0.107F_4+0.084F_5+0.073F_6 \quad (7)$$

将式(1)至式(6)代入式(7)得到领导力综合评价模型:

$$\text{领导力}=0.140\text{责任心}+0.072\text{进取心}+0.154\text{自信心}+0.073$$

亲和力+0.073正直诚信+0.068知人善任+0.027战略意识+0.036全局意识+0.082创新能力+0.025成就意识+0.097质量意识+0.090团队意识+0.012服务意识+0.054主人翁意识+0.127工作主动性+0.096正确行使权力+0.096沟通协调能力+0.043自我控制能力+0.052激励他人能力+0.085培养他人能力+0.080学习能力+0.082科学决策能力+0.109合理授权能力+0.045组织指挥能力 (8)

式(8)为根据三家企业职工问卷调查结构构建的企业领导力综合评价模型。该模型可以对企业领导力进行定量评价。

## 4 模型使用

利用建立的领导力综合评价模型对三家企业的领导力进行评价。再次做问卷调查,调查对象仍是三家企业职工。请被调查者从责任心等24方面(第一次问卷调查的24个评价指标)对本企业领导力进行打分,“差”打1分,“一般”打2分,“好”打3分。每家企业发放问卷100份。第一家企业回收95份,有效问卷91份;第二家企业回收93份,有效问卷85份;第三家企业回收90份,有效问卷81份。

对每家企业回收的问卷分别进行如下处理:计算每个指标的平均得分,并将24个指标的平均得分带入企业领导力综合评价模型,计算领导力综合得分。通过计算得出三家企业的领导力综合得分分别是4.235、3.751、3.639。显然,三家企业的领导力有效程度存在差别,得分高的企业领导力更有效,得分低的企业领导力较差。

AST

## 参考文献

- [1]蔡建群.全球领导力及其发展[J].世界经济论坛,2006(6):634-638.
- [2]林岚岚,张平.现代组织领导力构成要素研究[J].合作经济与科技,2008(2):53-54.
- [3]韩苓.领导者构建有效领导力的途径[J].科学与管理,2008(4):66-67.
- [4]中国科学院领导力课题组.和谐领导力模式研究[J].领导科学,2008(5):12-15.

## 作者简介

高金章,教授,从事管理与营销创新研究。  
刘春玲,讲师,从事技术经济管理研究。