

# 透析中国内隐领导概念的 内涵及变化

林 琼 凌文铨 方俐洛

1. 暨南大学人力资源管理研究所博士生, 广东 广州 518026
- (2. 暨南大学人力资源管理研究所教授、博导, )
3. 中国科学院心理学研究所教授、博导, 北京 100000

[摘 要] 内隐领导理论是关于人们内心领导概念结构的探究。本研究通过比较分析 2002 年与 1988 年的调查统计结果, 发现当前中国人内心领导概念的内容仍由个人品德、目标有效性、人际能力和才能多面性四个因素构成, 但四因素的方差、信度、排序及构成项目已发生了显著变化, 这表明不同时代的社会文化变迁对中国内隐领导理论产生了一定的影响。

[关键词] 内隐领导理论 目标有效性 才能多面性 个人品德 人际能力

[中图分类号] C933 [文献标识码] A [文章编号] 1000-7326(2002)11-0098-04

人们内心关于领导概念的看法, 既含有领导者是什么, 又含有领导者应该是什么样的; 既表明了人们对领导者的要求, 也表明了人们对领导者的期望。心理学家将这种探明人们“内心”领导概念结构 (Sternberg, 1985)<sup>①</sup> 的理论称之为内隐领导理论。1988 年, 凌文铨教授、方俐洛教授首次对中国内隐领导理论进行了研究, 发现中国内隐领导理论由个人品德因素、目标有效性因素、人际能力因素和多面性因素四个维度构成, 并揭示了中美内隐领导理论的差异。<sup>②</sup> 十多年过去了, 在 21 世纪初的今天, 人们内心关于领导概念的内涵及结构又是如何? 为此, 本文研究的目的在于探讨当前中国人内心领导概念的内涵及变化, 并通过比较分析 2002 年与 1988 年的调查统计结果, 进而阐明中国人内心的领导概念结构在不同时期的不同表现以及社会文化变迁对中国内隐领导理论的影响。

## 一、施测“中国领导特质因素量表”

采用凌文铨教授、方俐洛教授 1979 年编制的“中国领导特质因素量表”,<sup>③</sup> 以大致相等的数目在深圳市的 6 个政府部门、3 个公司、2 个工厂、1 所大学、2 所中学、1 个部队中随机选取干部、职

员、工人、教师、学生、军人六种职业的被试进行测试。从 2001 年底到 2002 年初, 共发放问卷 1600 份, 收回 1410 份, 回收率为 88%。采用 SPSS 统计分析软件对问卷数据进行主成分因素分析, 以 0.4 负荷量作为取舍点, 通过对众多因素数目进行多种取舍尝试, 最后获得了能产生最佳概念的四因素解, 结果见表 1。该表只列出了每个因素的前 8 个项目。从四个因素的项目含义来看, 仍可归纳为个人品德因素、目标有效性因素、人际能力因素和才能多面性因素。四个因素的总方差为 60.56%。各因素的信度系数在 0.78-0.88 之间, 表明每个因素内的那组项目都是在特定维度内最具代表性的项目。

## 二、当前中国内隐领导概念的内涵

通过对 2002 年测试统计的“中国领导特质因素量表”评定结果进行因素分析, 发现领导概念仍清楚地划分为四个因素。因此, 仍可用四个维度的特质来描述人们心目中关于领导概念的内容:

第一维度是目标有效性 (Goal Effectiveness)。就是说, 领导者应该具有事业心、自信心、责任心; 具有组织能力、管理能力和应变能力; 善于处理重大问题, 善于用人。这些特质将有助于他们所

表 1 因素名称、项目、因素负荷量、解释方差的百分数、因素的信度

因素 1	因素 2	因素 3	因素 4
目标有效性 (GE)	才能多面性 (V)	个人品德 (PM)	人际能力 (IC)
有事业心 0.77	喜爱艺术 0.81	身先士卒 0.73	作风民主 0.70
有组织能力 0.76	多才多艺 0.80	办事严谨 0.72	表里如一 0.65
有管理能力 0.76	有冒险精神 0.72	能接受新事物新观念 0.70	能理解别人 0.63
有自信心 0.74	兴趣广泛 0.70	言行一致 0.70	有人情味 0.61
有责任心 0.73	爱好体育运动 0.69	有原则性 0.62	体察民情 0.61
善于处理重大问题 0.66	好的体态 0.68	善于授权 0.60	与群众打成一片 0.58
有应变能力 0.63	有文学修养 0.67	不屈不挠 0.56	平易近人 0.56
善于用人 0.62	精通外语 0.62	以身作则 0.48	友善 0.55
解释的方差 17.40	16.29	13.99	12.89
Cronbach a 系数 0.82	0.88	0.80	0.78

领导的团体目标的实现。

第二维度是才能多面性 (Versatility)。领导者应多才多艺、兴趣广泛,不仅喜爱艺术、爱好体育运动,而且要精通外语,还要有冒险精神。这些特质代表着领导者“才能”的广度,既有助于组织目标的达成,又有助于处理人际关系,从而增强领导效果。

第三维度是个人品德 (Personal Morality)。就是说,领导者应该身先士卒,办事严谨,能接受新事物新观念,言行一致,有原则性,善于授权,不屈不挠,以身作则。可见,在中国,道德标准仍然是衡量领导者的一个重要尺度。

第四维度是人际能力 (Interpersonal Competence)。这是与社会成熟性有关的领导特质。领导者应作风民主,表里如一,能理解别人,有人情味,体察民情,与群众打成一片,平易近人,友善。这些特质会使领导者具有吸引力,形成独特的人格魅力,有利于协调和处理好上下左右、方方面面的人际关系,达到有效沟通的目的。

### 三、较之上个世纪 80 年代末, 中国国内领导概念变化显著

人们内心关于领导概念的结构,是与社会文化变迁尤其是与当前流行的管理理论息息相关的。1988年,改革开放刚刚过去了10个年头,尽管我国的社会、经济、文化已发生了很大变化,但我国的社会转型刚刚开

始,市场经济体制尚未建立,西方管理思想还未得到普及推广,人们的观念还没有彻底摆脱计划经济的影响,“等、靠、要”思想严重,竞争意识不强,行政干预色彩较浓,许多企业,尤其是国有企业,仍然采用行政手段来管理经营生产。与这一社会文化背景相对应,人们内心关于领导的概念也多少带有计划经济的痕迹,对领导者的期望值较高,理想化的色彩较浓。例如,人们要求领导者在“德”

方面要做到大公无私,这是较难实现的。而在改革开放 24 年后的今天,随着市场经济体制的建立、改革开放的不断深入,我国的社会文化环境也随之发生了深刻的变化。人们的竞争意识得到了不断强化,有效激励、有效沟通、目标管理、绩效考核、以人为本等西方管理思想、管理理念已深入人心,人们的各种观念包括领导观念都发生了很大的变化。这一变化从我们此次的关于领导特质因素的问卷调查中就明显地体现出来。为了便于比较,现将凌文铨教授、方俐洛教授 1988 年在北京所做的调查统计结果以及我们 2002 年在深圳经济特区所做的调查统计结果汇总列表如下:

表 2 2002 年与 1988 年领导特质因素调查统计结果对照表

因素	2002年调查结果				1988年调查结果项目			
	项目	解释方差	信度系数	排序	项目	解释方差	信度系数	排序
目标有效性 (GE)	有事业心 有组织能力 有管理能力 有自信心 有责任心 善于处理重大问题 有应变能力 善于用人	17.40	0.82	1	有魄力 有远见卓识 具有决策能力 办事果断 敏锐的观察力 科学的头脑 有才能 善于发现人才 深谋远虑 思想开放	23.68	0.94	2
才能多面性 (V)	喜爱艺术 多才多艺 有冒险精神 兴趣广泛 爱好体育运动 好的体态 有文学修养 精通外语	16.29	0.88	2	多才多艺 使人感到愉快 有心理学知识 有冒险精神 有幽默感 喜爱艺术 有文学修养 精通外语 富有想象力 兴趣广泛	13.44	0.92	4

个人品德 (PM)	身先士卒 办事严谨 能接受新事物新 观念 言行一致 有原则性 善于授权 不屈不挠 以身作则	13.99	0.80	3	甘当人民公仆 诚实 表里一致 实事求是 接受批评 大公无私 守信 严于律己 廉洁奉公 以身作则	35.79	0.96	1
人际能力 (IC)	作风民主 表里如一 能理解别人 有人情味 体察民情 与群众打成一片 平易近人 友善	12.89	0.78	4	老练 谨慎 善于交际 成熟 有风度 好的体态 举止文雅 有口才 开朗 稳健	18.77	0.89	3
总方差		60.56				91.28		

注：1988年统计结果资料来源：凌文铨、方俐洛、艾尔卡：《内隐领导理论的中国研究——与美国的研究进行比较》，《心理学报》1991年第3期。

从表2可看出，与上个世纪80年代末相比，进入21世纪的今天，尽管人们心目中的领导形象，人们对领导的看法仍可归结为四因素，但各因素的排序、方差、信度以及构成项目均已发生了巨大变化，具体表现在：

1. 四因素的方差、信度均呈下降趋势。从表2可知，领导四因素解释的总方差由1988年的91.28%下降到2002年的60.56%，各因素的信度系数值由0.89-0.96下降至0.78-0.88，造成领导四因素的方差、信度下降的原因，除了受部分被试对问卷填写的应付态度的影响外，主要还是说明了越来越趋向个性化的人们在领导概念方面也体现出其个性化，而不像以往那样高度一致。

2. 四因素的排序全部进行了调整。从表2可知，领导四因素的排序已由个人品德、目标有效性、人际能力、才能多面性调整为目标有效性、才能多面性、个人品德、人际能力。这表明现在的人们重人品更重能力、重人情更重业绩以及道德观念淡化。

一是重人品更重能力。中国人特别强调领导个人品德因素的重要性，这从1988年的统计结果“德”排第一位便可得到很好的说明。但从美国心理学家沃伏曼等人于1986年对美国人的内隐领导理

论的研究结果来看，在美国的内隐领导概念中，没有独立的“德”因素。<sup>④</sup>由于受西方“重才轻德”人才理论的影响，现在的人们更多地关注领导的组织、管理等实现工作目标的才能。因而目标有效性从第2位升至第1位，才能多面性从第4位升至第2位。人品虽然也是一个非常重要的领导因素，但相对目标有效性、才能多样性来说，它就显得弱些，已退居第3位。这表明人们对领导者的期望变得更加实际了。人无完人，金无足赤。观念越来越开放的人们不再苛求领导者做一个完美的人，他们在看中人品的前提下更看中能力，认为有能有德就是一个出色的领导者。

二是重人情更重业绩。人们内心关于领导概念的“人际能力”因素已由第3位

降至第4位，表明向来注重人际关系、历来人情味较浓的中国人，在越来越强调业绩，越来越崇尚竞争的今天，人们认为评价一个领导的水平如何，人际能力、沟通协调能力固然重要，但关键还是要看业绩，要看他们实际做了些什么，而不是听他们说了些什么。尽管现实中仍存在一些靠搞关系、笼络人心得到提拔重用、走上领导岗位的，但人们对这类领导是鄙视的、瞧不起的，人们真正佩服的领导是有能力、有魄力、有业绩的领导。这与最近中共中央颁布的《党政领导干部选拔任用工作条例》的要求也是相吻合的。《党政领导干部选拔任用工作条例》第四章第二十一条就明确规定，考察领导职务拟任人选，必须依据干部选拔任用条件和不同领导职务的职责要求，全面考察其德、能、勤、绩、廉，注重考察工作实绩。

三是道德观念淡化。个人品德属道德观念的范畴，中国是一个重伦理的国家，人们历来将伦理道德、人品看得非常重要，这体现在干部选拔任用方面，我党一贯主张要坚持“德才兼备”的选人、用人方针。最近，中共中央颁布的《党政领导干部选拔任用工作条例》更是坚定地贯彻了这一方针。但个人品德因素由1988年的第1位下降至2002年的第3位，表明人们尽管仍把人品作为领导概念的一个重

要因素，但随着时代的发展、观念的转变，人们对领导的人品已有所淡化。人们内心对领导“个人品德”因素的淡化也与现实中存在的因追逐名利、地位、金钱而导致的拜金主义、人情冷漠、见死不救、社会公德失范、职业道德下滑、家庭道德衰落等道德滑坡、道德失范现象有关。针对这一现象，中央坚持与时俱进，适时提出了“以德治国”，并于2001年颁布了《公民道德实施纲要》，号召全国各行各业的人们都要学习、实践这一纲要，从而加强公民的道德教育，强化公民的道德意识，提升公民的道德水平。

3. 四因素的构成项目大部分已被更换。随着经济的发展、社会的进步，西方管理思想、西方人才理论的普及，具有浓厚中国传统文化底蕴的中国人将西方管理思想融会贯通，形成了情、理、法相融合的中国特色的管理思想，体现在领导概念方面，更注重领导的管理、组织能力以及综合素质。2002年与1988年的调查结果显示，尽管内隐领导理论的因素结构没有变，但各因素的项目却发生了很大的变化。

在目标有效性因素方面，除了“善于发现人才”与“善于用人”项目接近外，其它项目都已被更换。从表2可看出，上个世纪80年代末的人们认为决定工作目标实现的比较重要的因素是领导的魄力、决策能力、观察能力、思考能力，而现在的人们则认为事业心、自信心、责任心以及组织能力、管理能力、应变能力是决定工作目标得以顺利实现的关键。

在才能多面性因素方面，相同的项目相对多些，共有6个项目相同。即“多才多艺”、“喜爱艺术”、“有冒险精神”、“有文学修养”、“精通外语”“兴趣广泛”这些项目是相同的，所不同的是上个世纪80年代末的人们认为领导应具有心理素质，现在的人们却忽略了这一点，而这又是一个领导必不可少的素质。掌握心理学知识，提高自身的心理素质，具备较强的受挫能力和良好的心态，同时针对不同人的不同心理进行管理，对一个成功的领导者来说是至关重要的。

在个人品德因素方面，除了“以身作则”这一项目相同，“表里如一”、“守信用”与“言行一致”相近外，其余项目都已发生变化。从表2可看出，上个世纪80年代末的人们更看中领导的无私意识、廉洁意识、公仆意识，而现在的人们更看中领导不屈不挠的毅力和严谨、有原则性的办事作风。

在人际能力因素方面，1988年与2002年的调查结果相比，所有项目都不同。1988年的调查结果显示，那时的人们认为领导的人际能力因素除了需具备好的口才，开朗、稳健的性格以及老练、成熟、谨慎的处世技巧外，还需具备好的体态、文雅的举止、良好的个人形象等。而2002年的调查结果显示，现在的人们更注重领导内在的性格和能力，认为领导的人际能力应包括作风民主、能理解人、有人情味、体察民情、友善、平易近人、与群众打成一片。这表明，现代人日益感到以人为本管理的重要性、必要性，体现在对领导的人际能力的要求方面则侧重在本方面的理解人、尊重人、有人情味以及民主而不武断等。

综上所述，通过对中国内隐领导理论再次进行实证分析，并与1988年的研究结果进行比较，发现两者除了在因素结构上保持不变外，在因素的总方差、信度系数值、排序以及项目构成都发生了很大的变化。这种变化主要是由于不同时代社会文化环境的变迁影响了人们内心对领导概念的看法。不同时代的人们对领导的要求是不一样的。因此，我们在领导科学研究方面，也要坚持与时俱进，不断适应时代发展的需要。

#### 参考文献：

①Stenberg, R·J· Implicit Theories of Intelligence, Creativity, and Wisdom. Journal of Personality and Social Psychology, 1985, 49, 607- 627.

②④凌文铨、方俐洛、艾尔卡：《内隐领导理论的中国研究——与美国的研究进行比较》，《心理学报》1991年第3期。

③凌文铨、方俐洛、高晶：《不同社会群体特征对内隐领导因素的影响》，《心理学报》1992年第1期。

责任编辑：何蔚荣