心 理 学 报
第1期 ACTA PSYCHOLOGICA SINICA 1992年

# 不同社会群体特征对内隐领导因素的影响

凌文辁 方俐洛 高 晶 Alka Kanna
中国科学院心理研究所，北京，100012 美国华盛顿大学

**摘 要**

研究发现，中国人内隐领导理论的内容由个人品德、目标有效性、人际能力和多面性四个因素构成。不同的年龄、职业和教育水平等评分者的特点，对领导诸因素的评分有着显著的影响。综合分析发现，教育水平是影响内隐领导因素评分的主要变量。另外，各组都倾向于把人际能力作为领导最大的特质来加以评分。

**关键词：** 内隐领导理论，个人品德，目标有效性，人际能力，多面性

在另一篇文章中，我们介绍了"内隐领导理论"的基本概念，以及它和"外显领导理论"的关系，并指出了内隐领导理论的内容受到文化背景的影响[1-4]。而且通过实证的研究指出了中国人的内隐领导理论的内容是由个人品德、目标有效性，人际能力和多面性四个因素构成，验证了基于外显领导理论的研究所提出的领导行为评价的中国模式——CPM模式[5,6]。从而，从外显理论和内隐理论两个角度揭示了中国人的领导概念与西方的领导概念所存在的差异。

为了进一步对中国人的内隐领导理论作深入的研究，本文将探讨一下内隐领导理论是否会因感知者的特点不同而有所差异，即不同的社会群体特征对内隐领导理论有何影响。

## 方 法

### 一、量表编制

随机选取不同类型的样本133名被试，采用无结构问卷调查方式，让被试每人至少写出25条"你认为领导是什么样的，或应该是什么样的"描述领导特征的条目。共获2546个条目。然后根据出现频率进行筛选，最后得163个条目，按随机排列编成评定量表。每个项目的量表值，按10等级评定记分。量表1代表"完全不是领导的特证"，10代表"特别符合领导的特征"。

### 二、测试实施

被试 以大致相等的数目随机选取干部、工人、教师、科技人员、大学生五种职业被试共622名。样本构成见表1。

程序 以上述量表为测试工具，采用集体调查方式，口头说明指导语，要求被试按作为领导特性的程度，对量表的163个特质上的每一项进行评定。没有提供领导一词的定

© 1994-2012 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

表1 样 本 构 成

| | 性别 | | 年龄 | | | | | 职业 | | | | | 教育水平 | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 男 | 女 | 25岁以下 | 26 35 | 36 45 | 46 55 | 55岁以上 | 干部 | 工人 | 教师 | 科技 | 学生 | 小学 | 初中 | 高中 | 大专 | 大学 |
| 人数 | 363 | 213 | 174 | 174 | 127 | 89 | 18 | 133 | 140 | 152 | 21 | 140 | 15 | 71 | 123 | 131 | 236 |
| % | 63.0 | 37.0 | 29.9 | 29.9 | 21.8 | 15.3 | 3.1 | 22.7 | 23.9 | 25.9 | 3.6 | 23.9 | 2.6 | 12.3 | 21.4 | 22.7 | 41.0 |

注：由于有缺失数据，故各类总数不等于622

义．时间不限，被试一般在30—60分钟内完成。

**三、统计处理**

本项研究包括两部分内容。一是确定中国人的内隐领导理论的内容。为此，采用SAS软件的FACTOR程序，对被试评分进行主成分分析，以获得最大方差解的因素，得出中国人内隐领导理论的内容是由四个因素构成。即（1）个人品德（PM），（2）目标有效性（GE），（3）人际能力（IC），（4）多面性（V）。这已在另一篇论文中进行了分析。[7]

本项研究的第二部分的内容，是检验内隐领导理论是否随评分者的特点而变化。这是本文所要分析的重点。为此，对评分者四个独立变量（性别，年龄，职业，教育水平）中的每一个，都在已获得的因素上进行了多元方差分析（MANOVA），以检验四个独立变量的主效应。因素分数是用单位加权的方法产生的。因此，计算了在单个因素上的负荷量最重的10个条目的平均值，每个条目都同等加权。然后，进行单因素方差分析，以检验每个因素的组间差异。最后，进行SNK多重比较检验，以找出差异究竟在哪里。

由于有些类别的人数过少，某些类别被合并起来。例如，小学（N＝15）与初中（N＝71）合并成中小学；55岁以上组（N＝18）与46—55岁组（N＝89）合并为46岁以上组。由于科技人员组的人数太少（N＝21），缺乏代表性，故从所有方差分析中排除。另外，考虑到缺失数据的存在，而将一些被试的数据排除在分析之外。

## 结 果

进行多元方差分析以评估评分者特点对中国人内隐领导理论内容的四个因素平均评分的影响。结果见表2：

表2 在因素上进行多元方差分析的结果

| | N | F | df | P |
|---|---|---|---|---|
| 年龄 | 475 | 3.50 | 12, 1239 | .0001 |
| 职业 | 463 | 5.79 | 12, 1207 | .0001 |
| 教育水平 | 471 | 4.28 | 12, 1228 | .0001 |
| 性别 | 472 | 2.49 | 4, 467 | .0423 |

注：假设检验是基于WILKS标准进行的

单因素方差分析和SNK多重比较检验揭示了回答者年龄、职业和教育水平在已知因素上的显著效应。而性别并未在各因素上显示出显著差异（见表3）。

**一、年龄**

© 1994-2012 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

表3 单因素方差分析的结果

| | 年龄 (df=3, 471) | | 职业 (df=3, 459) | | 教育水平 (df=3, 467) | | 性别 (df=1, 470) | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 因素 | F | P | F | P | F | P | F | P |
| PM | 4.72 | .0030 | 2.66 | .0477 | 9.33 | .0000 | 0.05 | .8299 |
| GE | 6.68 | .0002 | 10.08 | .0000 | 27.61 | .0000 | 1.66 | .1976 |
| IC | 2.65 | .0485 | 9.62 | .0000 | 7.11 | .0001 | 2.78 | .0964 |
| V | 4.11 | .0068 | 4.90 | .0023 | 18.35 | .0000 | 0.00 | .9658 |

注：PM=个人品德；GE=目标有效性；IC=人际关系；V=多面性(下同)

表3表明，在三个因素上发现了评分者年龄的显著效应：个人品德(P<.0030)，目标有效性(P<.0002)，多面性(P<.0068)。在人际能力因素上也勉强达到了显著水平(.0485)。

从表4可以看到：

表4 年龄组之间在因素上的显著差异

| 组别 | 25岁以下 | 26—35岁 | 36—45岁 | 46岁以上 |
|---|---|---|---|---|
| 26—35岁 | PM,GE,V | | | |
| 36—45岁 | | PM, V | | |
| 46岁以上 | GE | V | | |
| 因素 | 平均评分 | | | |
| PM | 5.33 | 4.53 | 5.54 | 5.12 |
| GE | 6.15 | 5.10 | 5.63 | 5.36 |
| IC | 6.43 | 5.94 | 6.25 | 5.96 |
| V | 4.98 | 4.26 | 4.87 | 4.82 |

注：1.列出结果基于SNK多重比较检验
2.方格中的字母符号代表行与列的组间在该因素上有显著性差异。(下同)

1.在个人品德(PM)因素上，26—35岁组的评分(M=4.53)显著低于25岁以下组和36—45岁组(M=5.33;5.54)。

2.在目标有效性(GE)因素上，25岁下组的评分(M=6.15)显著高于26—35岁组(M=5.10)和46岁以上组(M=5.36)。

3.在多面性(V)因素上，26—35岁组的评分(M=4.26)比其他组都低。

4.在人际能力(IC)因素上，各年龄组无显著性差异。但从平均评分来看，25岁组最高，26—35岁组最低。

**二、职业**

表3表明，评分者的职业显著影响了他们在三个因素上的评分：GE(P<.0000)，IC(P<.0000)，V多面性(P<.0000)。

从表5可以看到：

1.对目标有效性(GE)的评分，大学生>干部、教师、工人(M分别为6.33,5.74,5.39,4.85)。也就是说，与其他职业相比，大学生最认为目标有效性是领导的特点。

© 1994-2012 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

表5 职业组之间在因素上的显著差异

| 组别 | 工人 | 干部 | 教师 | 学生 |
|---|---|---|---|---|
| 干部 | GE, IC | | | |
| 教师 | IC | | | |
| 学生 | GE,IC,V | GE | GE,IC | |
| 因素 | 平均评分 | | | |
| PM | 4.79 | 4.87 | 5.31 | 5.53 |
| GE | 4.85 | 5.74 | 5.39 | 6.33 |
| IC | 5.50 | 6.39 | 6.07 | 6.61 |
| V | 4.20 | 4.79 | 4.64 | 5.16 |

2．对人际能力(IC)的评分，不同职业的评价者都高于对其他因素的评分。在四种职业中，工人比其他职业都低(M＝5.50)。学生又高于教师，与干部无显著差异。

表6 教育水平组之间在因素上的显著差异

| 组别 | 中小学 | 高中 | 大专 | 大学 |
|---|---|---|---|---|
| 高中 | | | | |
| 大专 | | | | |
| 大学 | PM,GE,IC,V | PM,GE,IC,V | PM,GE,IC,V | |
| 因素 | 平均评分 | | | |
| PM | 4.97 | 4.71 | 4.43 | 5.72 |
| GE | 4.94 | 5.24 | 4.99 | 6.28 |
| IC | 5.63 | 5.90 | 5.93 | 6.53 |
| V | 4.32 | 4.36 | 4.29 | 5.22 |

3．对多面性(V)的评分，大学生显著高于工人，其他各组之间没有显著性差异。

## 三、教育水平

表3揭示了评分者教育水平对领导的四个因素的显著影响：PM(P＜.0000)，GE(P＜.0000)，IC(P＜.0000)，V(P＜.0000)。

从表6可以看到，具有大学教育水平的人对各因素的评分均高于大专、高中和中小学教育水平的人。而其他各组间均无显著差异。

将性别、年龄、职业、教育水平等评分者特点对领导因素的显著影响之结果汇总起来就如表7所列。

表7 评分者特点对领导因素的显著性影响

| 性别 | 年龄 | 职业 | 教育水平 |
|---|---|---|---|
| PM | 1,3＞2 | | 大学＞大专、高中、中小学 |
| GE | 1 ＞2,4 | 学生＞干部、教师、工人 | 大学＞大专、高中、中小学 |
| IC | | 学生＞教师、工人；干部＞工人 | 大学＞大专、高中、中小学 |
| V | 1,3,4＞2 | 学生＞工人 | 大学＞大专、高中、中小学 |

注：1.方格中表示各组在因素评分上显著差异的关系
2.在年龄组的方格中，1＝25岁以下，2＝26—35岁，8＝36—45岁，4＝46岁以上

© 1994-2012 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

# 讨　论

本研究是在中国领导科学领域中进行的探索。这些结果可能揭示了中国人的内心世界中关于领导概念的内含，从而有助于获得关于中国人是如何思考领导概念的某些知识。关于中国人的内隐领导理论内容中的四个因素的讨论，我们已在另外的论文中加以阐述。本文仅就评分者的组成特点对这些因素有何影响，作出分析。

**一、性别无影响**

多元方差分析发现，评分者的性别效应是反应的总变异性的一个重要来源。但单因素方差分析结果表明，它在单个因素上并未显示出显著差异。这与美国的结果形成对比。在美国，评分者性别显著影响了八个因素中的五个。这也许反映着文化的差别。在中国，"男女都一样"，不同性别的人对领导的概念，大概有着共同的看法。

**二、关于年龄的影响**

表 4 和表 7 的结果表明，对各因素的评分都是 25 岁以下(1组)高于 26—35 岁组(2组)。36—45 岁组(3 组)在PM和V两个因素的评分显著高于 2 组(26—35岁)，在另外两个因素上未达到显著性差异，但均值都高于 2 组。这种结果并不令人惊讶。如果我们把不同年龄组和该年龄组的受教育程度、职业及经历结合起来分析，也就不难理解他们之间的差异了。

25 岁以下组的被试共 174 人，而 140 名大学生都在 25 岁以下，占绝大多数。26—35 岁组多是工人或由工人提上来的基层干部。虽然这两组人只差 10 岁，却好象是两个时代的产儿。26—35 岁组的人是 60 年代后期文革中上小学或初中的一代，后天教育的不足限制了他们的视野和对领导概念的认识与思考。他们对多面性评分比任何组都低，正反映了他们对一个领导者需要多方面的知识和才能的认识不足，仅以现实主义眼光来理解领导概念。

25 岁以下组的主要成分是大学生，他们被称之为"80 年代的青年"，有知识，有理想，有抱负，能独立思考，对新事物敏感，往往以理想主义的纯洁性和高标准来看待领导概念。

36—45 岁组的人，多是文革前的高中生，"是被耽误了的一代"，经过上山下乡后，不少人又进了各种大专院校学习，现在多数是干部或教师。即便是早就参加工作的人，由于职业的磨炼和阅历的加深，使他们日臻成熟。他们的文化程度和职业经历都使他们对领导概念有较深刻的认识，但又不象 25 岁以下组的人那样理想主义。因此，他们对领导各因素的评分也高于 26—35 岁组，而接近 25 岁以下组。

**三、关于职业的影响**

根据表 5 和表 7 的结果，我们发现，在目标有效性(GE)、人际能力(IC)、多面性(V)三个因素上，彼此差异最大的两个组是大学生和工人。前者的评分显著高于后者。进一步分析可以看出，职业的差异明显的反映了教育水平的差异。

**四、关于教育水平的影响**

总的来说，大学程度的教育水平组对四个因素中每一个的评分都高于教育水平较低的人。这或许表明，教育水平越高的人，其理想主义程度也越高。他们对领导概念有着更深刻更全面的理解，从而标准也就越高。

© 1994-2012 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.net

如果把年龄、职业和教育水平等变量对领导各因素的影响综合起来考察，我们发现，实质上是教育水平这个主要变量在影响着对领导各因素的评分。这也许是本文最主要的发现。25岁以下的年青人是大学生。大学生在年龄组、职业组和教育水平组都对各个因素显示了最高的评分。在26—35岁组中，工人占多数。他们多半是中小学教育水平。正是这组人对领导各因素的评分最低。因此，可以看出，大学生和工人，或者受过高等教育的人与只受过中小学教育的人之间，在观念上存在着显著的差异。这种差异深深地影响着对管理的理解。

**五、关于领导各因素的重要性问题**

如果看一下表4—表6中各组在四个因素上的平均评分，就可发现人们赋予这些因素重要性的确定模式。总的来说，所有组的人们都倾向于把人际能力(IC)作为领导的最大特点加以评分。其次是目标有效性(GE)，然后是个人品德(PM)，多面性(V)得到的评分最低。这一结果表明，中国人认为，处理人际关系的能力是最主要的领导特质。一个领导者只有知人善用，团结部下，充分调动他们的积极性、主动性和创造性，才能实现组织目标。三隅研究的结果表明(7)，善于处理人际关系的M型领导，其效果优于以工作为中心的P型领导。我们的研究结果和他的结论是一致的。

## 结 束 语

广义地说，内隐领导理论代表了特定的一群人所组织起来的领导因素构成方式。因此，领导因素就是在评价者的"心中"，而且可能是文化中某些未发现的东西的反映(Eden & Leriatan, 1975)。对中国人内隐领导理论的研究，打开了人们理解占世界人口五分之一的人如何看待"领导"的窗口，从而知道中国人在使用领导这个词的时候究竟是什么含义。本研究的结果，不仅揭示了中国人内隐领导理论的内容，看到了它们与西方国家的差异，而且，也发现了中国本身不同群体间的差异。

以往，我们对领导的研究，几乎只停留在外显的领导行为的描述上，而深入不到人们的心中去探讨领导概念的内含。本研究正是在我国首次进行了这种尝试，以便开辟领导研究的新途径。

## 参 考 文 献


[1] Ayman, R. & Chemers, M. M. (1983) The Relationship of Leader Behavior to Managerial Effectiveness and Satisfaction in Iran. Journal of Applied Psychology, 68, 338—341

[2] Eden, D. & Leviatan, V. (1975) Implicit Leadership Theory as the Determinant of the Factor Structure Underlying Supervisory Behavior Scales. Journal of Applied Psychology, 60, 736—741.

[3] Rush, M. G., Thomas, J. C. & Lord, R. G. (1977) Implicit Leadership Theory: A Potential threat to the Internal Validity of Leader Behavior Questionnaires. Organizational Behavior and Human Performance, 20, 93—110.

[4] Sternberg, R. J. (1985) Implicit Theories of Intelligence, Creativity, and Wisdom. Journal of Personality and Social Psychology, 49, 607—627.

[5] Ling, Wenquan(1989) Pattern of Leadership Behavior Assessment in China, Psychologia, Vol. 32, No. 2, 129—134.

[6] 凌文辁，陈龙，王登，CPM领导行为评价量表的建构。心理学报，1987年，第2期，199—207页。

[7] 凌文辁，方俐洛，高晶，艾尔卡，中国人的内隐领导理论的内容和因素结构—与美国的研究进行比较，心理学报，1991年，第8期。

[8] Misumi, J. (1978) Leadership Behavior. Tokyo: Yuhikaku (in Japanese).


© 1994-2012 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

# THE EFFECT OF DIFFERENT SOCIAL GROUPS TO IMPLICIT LEADERSHIP FACTORS

Ling Wenquan　Fang Liluo　Gao Jing
*Institute of Psychology, Chinese Academy of Sciences, Beijing*

Alka Kanna
*George Washington Univ. U. S. A.*

Abstract

This study indicated that the contents of Chinese leadership theories are constructed by four major traits: personal morality, goal effectiveness, interpersonal competence, and element of versatility. The age, level of education and occupation of the rater affected ratings of leadership factors significantly. On the whole, level of education is the major variable, people of all groups tended to rate interpersonal competence as being most characteristic of leadership.

**key words:** Implicit leadership theories, Personal morality, Goal effectiveness, Interpersonal competence, Versatility

© 1994-2012 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.net