

管理者个人影响力的测量与分析

谢晓非

陈文锋

(北京大学心理系, 北京, 100871)

(中国科学院心理所, 北京, 100101)

摘要 通过条目的收集、问卷设计、施测以及问卷结构效度检验的完整过程, 形成/ 管理者个人影响力0 问卷; 并根据 3 个评价标准对问卷条目进行了筛选。经条目筛选后的问卷其结构效度得到改善。3 个分量表表现出个人风格 $51.8(SD=01.4895) >$ 权力规范 $51.1(SD=01.6223) >$ 相互关系 $41.7(SD=01.6189)$, 说明管理人员影响下属主要依赖自身魅力, 注重建立非正式的权威, 这的确是最高效和值得倡导的方式。管理人员中存在两类被试在权力、关系、人格 3 个变量上的均值差异都达到了显著性水平, 它表明在这 3 个变量上明显存在高分组与低分组。低分组被试在对下属的影响方式上, 有可能还处于一个较低的水平, 有必要通过培训对他们加以提高。本研究为管理者个人影响力的培训工作提供了有效的工具。

关键词 个人影响力; 培训; 管理

中图分类号 B 848; B 849

引言

管理人员在组织中的人际影响过程是影响管理人员管理效能的重要因素。管理人员如何成功地影响上司、同事和下属, 很大程度上决定了管理人员管理工作的结果, 也是管理人员管理工作的重要部分。为达到组织目标, 管理人员可以利用组织赋予的权力, 也可以利用其他力量以达到对他人施加影响的目的。在这一过程中, 管理人员的个人品质、沟通技能同样扮演着重要的角色。管理者的技能主要表现在 3 个方面: 技术技能、人际技能和概念技能。对于不同层次的管理者 3 种技能的要求有所不同, 而无论是哪一层次的管理者, 人际技能都是同等重要的。也就是说, 人际能力在管理者的技能要求中是最基础的能力, 每一位管理人员, 无论处于何种层次, 无论承担何种工作, 都需要适当的人际能力。

人际能力(Human skills)是与人共处、遇事协调的能力。反映在组织中, 人际能力表现为达成组织目标对组织成员进行有效的影响, 并顺利实施组织意图。管理人员在日常工作中总要与组织成员打交道, 通过各种方式去影响组织成员, 以共同达成组织目标、维持组织的运作。这些方式可以是运用组织权力、个人人格和人际间相互关系等。管理人员通过这些因素作用于他人就构成了管理中的影响力。Tannenbaum(1962)从个人和组织两个方面, 提出有效领导者应具有通过人际影响使组织成员完成其个人和组织目标的能力。管理人员的个人影响力是人际能力的具体体现。一些研究认为应该将管理人员行使职权的影响和人际影响区分开来,

1) 国家自然科学基金(79870075)和北京教育科学/九五0重点规划资助项目

收稿日期: 2000-10-25

后者最终的结果通常表现为个人权力^[1]。相对于组织权力,组织成员对管理人员个人权力的服从是其个人的选择,不具有强制性。但是,管理人员实际对他人施加影响时,组织成员对该影响的服从有时是尊重组织,有时是尊重管理人员,有时是两者都起作用。因而,管理人员行使职权的影响和人际影响实际上难以区分。无论是哪种影响,管理人员对他人施加影响的目的在于获得组织成员的服从或合作行为,以达到管理目标。换句话说,管理人员的影响力是获得组织成员服从或合作行为的资源。

那么,管理人员如何施加影响或者如何体现其影响力,以及影响力的允人响的

2MA rSaf At

影响方式问卷

影响力体现于日常工作中,具体表现为管理情景中通过各种方式影响他人。本研究在孙海法^[1]的条目基础上,结合评价指标,并同时针对管理背景进行调查,整理出管理人员影响方式问卷。

本研究旨在探索管理者的影响方式,并形成管理人员影响力的测量工具,为培训方法的讨论和管理人员的培训提供依据。

影响力源于以下 4 种途径:正式权力;° 正性影响力;° 非正式影响力;° 其他周边关系。本研究首先调查了 100 名管理人员对自己认为有效的或者经常使用的影响方式。调查内容包括其认为应该和不应该的、好的和不好的、正的和不正的、应该和不应该的、好的和不好的、正的和不正的,其目的是最大可能全面地收集到工作中管理人员影响他人的方式。被试为 120 名来自各企业的中、高层管理人员,孙海法已修订过该问卷项目,整理出 58 种方式作为问卷项目。

问卷特点,结合被调查者的意见和建议,问卷分为初步的正式和非正式两类。管理人员的问卷分成 3 类:正式、非正式、以及关系量表。

正式分量表中的条目是管理依靠组织赋予的正式权力和组织规范,主要表现在两个方面,一是正式权力,当管理人员处于组织中,具有服从的权力。这种权力的影响可以通过管理人员的工作而实现,如命令;有时则并不明显,甚至在行使组织权力。合理运用正式职位权力是增强或削弱管理者个人影响力的重要方面。二是组织规范,组织为维持正常运作都要求管理人员根据组织规范,下属遵从,或者作为一种监督,这也是管理者影响他人的重要方面。

非正式分量表。主要强调管理者的个人魅力和品格去影响他人,是最不具强制性,是被影响对象自愿表现的表现。这种影响力是最有效、最持久、也是本培训方法中的重点。

关系分量表。指管理者通过与影响对象之间的沟通、交流以及合作来实现影响。这种影响是应该提倡的,也是应该提倡的,是不正当的关系,从长远来看会造成损害,是应该避免的。

本问卷采用主观评价的方法来研究管理人员的影响方式,强调管理者的主观认知信息,并期望管理人员在工作中应该采用哪些方式和避免采用哪些方式,该问卷形成后的重要意图之一是了解管理人员在工作中发挥影响力应该着重注意哪些方面。

面的训练。因此,问卷要求被调查者根据个人的工作体会,判断某种影响方式对于管理人员影响组织成员是否必要。问卷采用 Likert 7 点量表,从/ 1) 完全不必要0到/ 7) 非常必要0,评价某影响方式的必要性程度。

1 问卷的施测

管理人员影响方式问卷的施测分为两次完成。第一次参加调查的管理人员有 101 名,是北京大学心理系 98 级人力资源班学员;第二次参加调查的管理人员是北京大学光华管理学院 97 级 MBA 学员,有 125 名。因此,被试共 226 名。他们都是各个企业的管理人员。其中高级管理人员(总裁等)42 人,中层管理人员(部门主管等)88 人,一般职员 40 人,对职务问题未答 56 人;年龄在 25~ 53 岁之间,平均年龄为 3116 岁,90% 在 25~ 36 岁之间;男性 146 人,女性 70 人,对年龄问题 10 人未回答。

结果与分析

1 问卷结构分析与项目筛选

1.1 问卷的结构和构想效度

管理人员影响方式问卷的设计是以 3 个分量表为结构基础的,结合实际调查,认为管理人员影响方式可以分为 3 种类型,这 3 种类型构成了问卷的 3 个分量表:权力规范、人格和关系。其中,权力规范 22 个项目,人格 18 个项目,关系 18 个项目(见表 2)。但是这种结构只是一种构想,为了验证这种构想,首先在施测的问卷中做了处理,把 3 种因素的项目混合起来,以避免给受调查者先入为主的结构观念,减少不必要的干扰。问卷进行施测后,使用软件 EQS5 对结果进行了验证性因素分析,以检查问卷结构的构想效度。结果表明模型的卡方检验 $p = 0103828$,考虑到卡方值受样本规模影响较大,因此重点考虑模型的拟合优度:CFI= 01985, GFI = 01811, 近似误差均方根 MSEA= 01017, 90% MSEA 的置信区间为(01004, 01024),说明该模型在统计上可以接受^[8]。

1.1 影响方式的必要性和问卷项目筛选

问卷以影响方式是否必要作为评价标准,实际上是对管理者的影响方式进行正面的检验。根据问卷设计,低分代表方式的必要性低,相应地,该影响方式也应较少发生。从培训的角度看,低必要性的影响方式是要避免的,重点是实施必要性高的项目,因此,可以考虑将必要性最低的几个项目剔除。对各个项目的平均得分进行排序(表 2),并考虑将得分低于 3 的项目删除。结果表明,必要性最低的 4 个条目分别是 item 27、item 56、item 40、item 39。将 item 39 与次高的 item 54 进行差异检验,其中 $t = 41318$, $p = 010001$,表明两者之间均值差异显著。这样保证了在均值排序小于 item 39 的条目全部与均值大于 item 54 的条目有显著性差异。根据排序结果可将 item 27、item 56、item 40 和 item 39 列为可删除的对象,并作进一步的考查。

对 58 个条目进行聚类分析(ar 法,欧氏平方距离)。结果发现 item 54、item 40、item 39、item 56、item 27 聚为一类,说明这些条目具备某些相同的特性。进一步分析 5 个条目的具体内容可以看到: item 27 是/ 将对下级不利的消息告诉其他人,造成对他不利的影响,使其服从我的要求0, item 39 是/ 只是向下级发出指令,拒绝解释原因0, item 40 为/ 请上级出面处理下级问题0, item 54 为/ 必要的时候,提醒下级我过去曾帮助过他,暗示他现在应该服从我0, item 56 为

以答应下级的要求为条件, 让下级服从指令。这些条目所代表的方式都带有明显的负面特征, 所以有两种可能导致了这些条目的低分数, 一是这些影响方式在实际运用中是不可取的, 因此很少被采用; 二是由于社会称许性效应, 抑制了被试的反应。因此, 有必要继续对这些条目进行考察, 以便尽可能保留在实际中被运用, 但在测量中因为称许性效应或其他原因受到影响的条目。

表 个分量表中各项目的均值

Table 2 The means of each items on 3 sub-scales

权力规范	均值	标准差	人 格	均值	标准差	关 系	均值	标准差
item56	2.10	1.39	item39	2.49	1.49	item27	1.86	1.44
item40	2.48	1.57	item14	3.54	1.77	item54	3.05	1.50
item16	3.31	1.92	item28	4.61	1.62	item29	3.19	1.64
item35	3.56	1.82	item3	4.72	1.51	item12	3.84	1.70
item24	3.74	1.66	item42	5.40	1.37	item21	3.86	2.00
item41	4.05	1.64	item57	5.54	1.47	item11	4.01	1.61
item52	4.21	1.72	item9	5.60	1.26	item15	4.34	1.56
item47	4.33	1.67	item2	5.87	1.48	item49	4.35	1.95
item20	4.41	1.87	item43	5.90	1.31	item55	4.41	1.72
item51	4.54	1.72	item23	5.91	1.17	item1	4.73	1.67
item22	4.86	1.69	item34	6.17	0.97	item48	4.89	1.40
item25	5.31	1.28	item13	6.17	1.04	item32	5.00	1.53
item44	5.41	1.35	item5	6.34	1.00	item45	5.35	1.47
item8	5.49	1.31	item19	6.39	1.07	item36	5.41	1.27
item26	5.68	1.35	item4	6.48	0.82	item58	5.61	1.36
item6	5.69	1.31	item33	6.50	0.90	item18	5.70	1.12
item50	5.71	1.29	item38	6.50	0.86	item37	5.90	1.22
item10	5.91	1.28	item46	6.62	0.79	item7	6.25	1.00
item53	6.26	0.93						
item17	6.30	0.98						
item31	6.36	0.93						
item30	6.38	1.02						

各条目与总分的相关结果表明: item 27、item 39、item 3 和 item 55 与总分相关不显著 (Pearson 相关系数分别为 $r_{item27} = 0.1081$, $p = 0.1081$; $r_{item39} = 0.1052$, $p = 0.1434$; $r_{item3} = 0.1070$, $p = 0.1296$; $r_{item55} = 0.1115$, $p = 0.1084$)。题总相关是筛选条目重要的参照标准, 它表明了每一条目对总分的贡献大小。分析结果表明, 对 3 个筛选标准全部满足的条目有 item 27 和 item 39。因此考虑仅删除这两个条目, 而其他 56 个条目构成/ 管理人员个人影响方式问卷。今后, 根据问卷的数据结果以及其他的效度指标对问卷仍可进行进一步修订。

被删除的条目 item 27 内容是/将对下级不利的消息告诉其他人,造成对他不利的影响,使其顺从我的要求0,这一条目带有某种道德的成分,有对或错,好与坏的内涵,因此极易因为社会称许性效应而得到较低评价。item 39 的内容是/只是向下级发出指令,拒绝解释原因。0也同样可能因为反映了武断和专制的作风而导致被试拒绝承认使用的频率。在问卷指导语中虽然强调了问卷的匿名和不限于从自己的角度考虑等,可以一定程度上降低社会称许效应的影响,但不可能完全消除。解决这一问题,可通过效标的收集作进一步的验证。本研究中,未专门对负面影响方式进行探讨,这实际上也是一个分析管理者对下属施加影响的思路,可以考虑在今后的研究中加以弥补。

在删除了 item 27 和 item 39 后构想效度得到改善。模型的卡方检验 $p = 0.10781$, 统计上达到不显著,已经明显改善了模型的拟合。考虑到卡方值受样本规模影响较大,重点考虑模型的拟合优度; CFI = 0.990, GFI = 0.818, 近似误差均方根 $MSEA = 0.1015$, MSEA 的 0.90 置信区间为(0.1000, 0.1022), 说明该模型在统计上可以接受,并且删除 item 27 和 item 39 后,模型得到改善。

1 管理人员影响方式特征分析

问卷条目筛选之后,根据测量数据对被试的个人影响方式进行分析,这些方式的特征代表了管理人员现行使用的影响方式。了解这方面信息,对于把握目前企业中管理者影响方式的特征是非常必要的,对进一步有针对性地建立培训程序建立了有益的基础。

1.1 各分量表分析

3 个分量表的分数分别满足个人风格 $5.18(SD = 0.14895) >$ 权力规范 $5.11(SD = 0.16223) >$ 相互关系 $4.17(SD = 0.16189)$, 并且 3 个分量表分数两两 T-检验,差异达到显著水平($p < 0.000$) (见表 3)。这说明管理人员影响下属还主要依赖自身魅力,注重建立非正式的权威,这的确是最有效和值得倡导的方式。即便是考虑了社会称许性效应,至少也可以说明现行的管理人员从认知角度最推崇个人风格的影响方式;权力规范处于其次的地位,它仍然在影响下属中起到重要的作用;相互关系相对分数最低,因此影响相对较小,这有可能是因为实际互动耗时耗力,现行管理人员投入的时间相对较少,但它仍然是影响方式重要的方面。合理运用影响双方的互动来达到影响对方的目的是本课题的训练重点之一。另一方面,3 个分量表之间存在的差异再一次说明问卷的分量表结构是有实际意义的。

表 3 三个分量表的两两 T-检验

Table 3 T-test on 3 c l n 8 n 2 s S8F(SKF3K318n633) s mNnRrS

结果揭示了管理人员在管理实践中使用的影响方式的情况, 它表明在权力、人格和关系 3 个变量上明显存在高分组与低分组。高分组代表被试对管理者影响方式的肯定, 并可推断其有较高的使用频率; 相反, 低分组表示被试对影响方式必要性较低的评价, 那么在方式的使用频率上也可能较低。低分组的被试有两种可能的情况, 一是他们认为这些影响方式并不可取, 因此很少运用这些影响方式, 而采用其他更可取的方式; 二是这一部分被试在对下属的影响方式的运用上, 还处于一个较低的水平, 有必要通过培训对他们加以提高。因此, 高分组与低分组的差别可能是在认知方面的; 也可能是在行为方面的。另一个发现是, 在均值最高的人格分量表上, 两类管理人员的差异不如另两个分量表大, 再次说明管理人员对人格类的影响方式比较重视。因为效标收集的困难, 所以对两组被试的现实情况还缺乏有力的证据, 拟在今后培训方法的应用中作为重点加以补充。

1.1 职位分析

在样本中包含管理人员的 3 个层次, 即一般职员 34 人, 中层管理人员 81 人以及高级管理人员 39 人。职位分析的目的在于希望了解管理人员因为职位高低不同, 在对他人的影响方式上是否有差异, 以及其差异的特点是什么?

对 3 个职位样本进行方差分析, 发现其在人格变量上存在显著差异 ($F(2, 159) = 31.775, p = 0.01025$)。因此, 继续对人格变量在两两样本上进行 T 检验, 发现差异表现在职员与中级管理人员之间, 中级与高级管理人员之间(见表 5)。从数据结果可以看到, 人格变量上的差异表现在中级管理人员对人格变量评价最低。相应地, 高级管理者与一般职员对人格变量有较高的评价。这一结果可能因为管理者受各自地位的影响, 高级管理人员面对的主要是管理层或高级职员, 因此比较强调员工导向的影响方式; 而职员很可能因为自己所处

地位, 希望上司能够以人格化的管理对待工作。处于他们之间的中层管理者是企业业绩的主要体现人员, 他们可能更重视行为的结果, 而相对忽视行为过程的影响, 因此这一批人很可能以工作导向的方式, 直接指向工作的结果。究竟应以什么样的方式去影响对方, 很大程度上取决于情景因素。但从长期工作效果上说, 现代企业管理的模式是愈来愈多地强调魅力化的管理。因此, 中层管理人员的这种状况是值得进一步关注和分析的。另外, 管理人员在影响方式上未表现出明显的性别差异。

结 论

本研究通过条目的收集, 问卷设计、施测以及问卷结构效度检验的完整过程, 形成/ 管理者

表 高、低分组在 个分量表上的 检验

Table 4 T-test on the high score and low score groups

变量	类别	均 值	标准差	t	p
权力	1	5.3312	0.4186	11.142	0.000
	2	4.5851	0.5002		
人格	1	5.7717	0.3372	6.037	0.000
	2	5.3971	0.4978		
关系	1	5.1732	0.3288	15.696	0.000
	2	4.2842	0.4410		

注: $N_1 = 91$ (高分组样本量); $N_2 = 101$ (低分组样本量)

表 职位在人格变量的 检验

Table 5 T-test on the variable of personality for position

职位	样本	均 值	标准差	t	p
职员	40	5.7181	0.4173	2.221	0.028
中级	82	5.5054	0.5304		
高级	82	5.5054	0.5304	-2.096	0.038
高级	40	5.7069	0.4248		

个人影响力问卷,并根据3个评价标准对问卷条目进行了筛选。经条目筛选后的问卷其结构效度模型的卡方检验 $p = 0.10781$, 统计上达到不显著,证明模型的拟合度的可接受性;同时,考虑模型的拟合优度: $CFI = 0.990$, $GFI = 0.818$, 近似误差均方根 $MSEA = 0.015$, $MSEA$ 的 0.190 置信区间为 $(0.000, 0.022)$, 证实模型在统计上可以接受,并且删除条目后模型得到改善。

问卷的数据结果充分反映出管理人员在个人影响方式上的特点。3个分量表的分数分别满足个人风格 $51.8(SD = 0.14895) >$ 权力规范 $51.1(SD = 0.16223) >$ 相互关系 $41.7(SD = 0.16189)$ 。这说明管理人员影响下属主要依赖自身魅力,注重建立非正式的权威,这的确是最有效和值得倡导的方式。权力规范处于其次的地位,它仍然在影响下属中起到重要的作用;相互关系相对分数最低,因此影响相对较小,但它仍然是影响方式重要的方面。合理运用影响双方的互动作用来达到影响对方的目的是本课题的训练重点之一。3个分量表之间存在的差异也说明问卷的分量表结构具有实际意义。

管理人员中存在两类被试在权力、关系、人格3个变量上的均值差异都达到了显著性水平。这一数据结果揭示了管理人员在管理实践中使用影响方式的情况。它表明在权力、人格和关系3个变量上明显存在高分组与低分组。高分组代表被试对管理者影响方式的肯定,并可推断其有较高的使用频率;相反,低分组表示被试对影响方式必要性较低的评价,那么在方式的使用频率上也可能较低。低分组被试在对下属的影响方式的运用上,有可能还处于一个较低的水平,有必要通过培训对他们加以提高。高分组与低分组的差别可能在认知方面;也可能在行为方面。

另外,对3个职位样本所进行的方差分析,发现其在人格变量上存在显著差异 $F(2, 159) = 31.775, p = 0.025$ 。从数据结果可以看到,人格变量上的差异表现在中级管理人员对人格变量评价最低。相应地,高级管理者与一般职员对人格变量有较高的评价。导致这一现象的原因可能是因为受各自地位的影响。中层管理者更重视行为的结果,而相对忽视行为过程的影响,强调以工作导向的方式。从长期工作效果上说,现代企业管理的模式愈来愈多地强调魅力化的管理方式,因此,中层管理人员的这种状况值得关注。本研究为管理者个人影响力的培训提供了有效的工具。

致谢 特别感谢孙海发博士在本研究过程中所给予的。

参 考 文 献

- 1 埃杰米 F P. 有效的领导着及其权力的行使. 应用心理学, 1997, 3(2): 50~ 54
- 2 Kipnis D, Schmitt S M. Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way. Journal of Applied Psychology, 1980, 65(4): 440~ 452
- 3 Falbe C M, Yukl G. Consequences for Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics. Academy of Management Journal, 1992, 35(3): 638~ 652
- 4 Schmitt S M, Cohen S. The Structure of Leader Influence: A Cross-cultural Psychology, 1992, 23(2): 251~ 264
- 5 Schriesheim C A, Hinkin T L. Influence Tactics Used by Subordinates: A Theoretical and Empirical Analysis and Refinement of the Kipnis, Schmitt, and Wilkinson subscales. Journal of Applied Psychology, 1990, 75(3): 246~ 257
- 6 Yukl G, Falbe C M. Influence Tactics Objective in Upward, Downward, and Lateral Influence Attempts. Journal of Applied Psychology, 1990, 75(2): 132~ 140
- 7 孙海法. 管理者影响策略的结构. 应用心理学, 1998, 4(1): 3~ 9

8 郭玉刚, 社会统计分析方法. 北京: 中国人民大学出版社, 1999

XIE Xiaofei

(Department of Personnel Administration)

EN Enfen

(Institute of Personnel Management)

A questionnaire of Individual Influence of Managers was formed through collecting items, designing and conducting a initial questionnaire, and examining the structure validity of the questionnaire. The items were filtered according to three evaluation criteria. Three sub-scales manifested individual personality scale 51.8 ($SD=01.4895$) > power norm 51.1 ($SD=01.6223$) > interrelationship 41.7 ($SD=01.6189$). It shows that managers influence upon their subordinates mainly depend on their individual charm and personality and their effort to establish an informal authority, which is indeed an effective and recommendable way in enhancing one's influence in an organization. The managers could be divided into two groups, who show significant variations on the three sub-scale variables of power, relationship and personality. Concerning these three variables, groups of high and low scores obviously differ from one another. The low-score group probably remains on a relatively lower level with regard to their way of influencing their subordinates. Improvement through some training is therefore needed. This study offers an effective tool for the training of managers in individual influences.

individual influence; training; management

科技与出版 杂志 年全面改版

由新闻出版总署主管、中国版协科技出版工作委员会主办的《科技与出版》杂志, 2002年起由清华大学出版社承办。

该杂志的常设栏目有: 热门话题、经营与管理、书刊市场、著编标准、业务交流、期刊风采、现代出版、技术无限、著作权保护、装帧设计等。

2002年新开辟栏目有: 定位与策划; 新书擂台(图书宣传)、期刊方阵(期刊宣传); 增设子栏目有: 热门话题、经营与管理等。栏目中设/社长总编论坛/子栏。各栏目中还设/争鸣和/三言两语/子栏。此外, 原有的/书刊市场/更名为/市场与营销/;/海外出版/更名为/海外传真/。

杂志开本由小16开扩为大16开; 黑白页由48页增至56页; 彩色页不少于8页。加量不加价。单册定价61.80元, 全年定价: 401.80元。该刊逢单月28日出版, 邮发代号82-514。

欢迎订阅和赐稿。地址: 100084, 北京市清华大学出版社, 科技与出版杂志社, 联系人: 何萌。

电话: (010)62794474, E-mail: kycb_pptph.com.cn, 网址: .pptph.com.cn