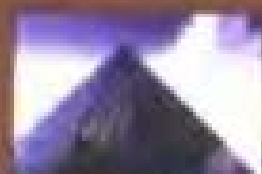


心理健康的领导者是团队成功的保障



心理指南

新世纪心理咨询丛书

LINGDAOZHE

XINLIZIXUNSHOUCE

领导者心理

)))

咨询手册

一个聪明的领导者不仅要充分了解自己的工作对象,更重要的是要充分了解自己,决不能做自己力所不及的事。

要使你所领导的“团队”获得成功,做为领导者必需要有健康的心理和坚强的体魄。

• 华 文 出 版 社

心理指南

领导者心理 咨询手册

赵桂香 编著

华文出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导者心理咨询手册/赵桂香编著. —北京: 华文出版社,
2002.5

ISBN 7-5075-1351-3

I. 领... II. 赵... III. 领导心理学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 030857 号

华 文 出 版 社 出 版

(邮编 100800 北京西城区府右街 135 号)

网址: <http://www.hwcbbs.com>

电子信箱: webmaster@hwcbbs.com

电话 (010) 83086663 (010) 83086853

新华书店经销

东方印刷厂印刷

880×1230 32 开本 14.375 印张 305 千字

2002 年 5 月第 1 版 2002 年 5 月第 1 次印刷

*

印数: 0001-6000 册

定价: 23.00 元

领导者个性心理咨询

领导者有哪些类型

领导者用权心理咨询

什么是领导者法定权

领导者用人心理咨询

领导者用人应遵循的原则

领导者用脑心理咨询

领导者分析方案的方法

领导者决策心理咨询

领导者需要提高决策能力

领导者协调心理咨询

领导者要协调好人际关系

领导者成败心理咨询

成功的领导者应具备的基本素质

领导者心理健康咨询

心理健康在领导活动中的意义

领导者“权、领、色”心理咨询

领导者塑造良好的公众形象

目 录

1. 领导者个性心理咨询	(1)
领导与领导者	(1)
领导者有哪些类型	(1)
领导者主要有哪些功能	(2)
什么是领导者气质	(3)
什么是领导者性格	(5)
什么是领导者个性	(6)
什么是领导者的 IQ 与 EQ	(7)
新世纪领导者必须具备哪些素质	(7)
为什么心理活动贯穿于领导活动的始终	(8)
为什么领导的过程就是提高人的心理素质的过程	(10)
为什么良好的领导个性是取得成就的重要保证	(10)
为什么良好的领导个性是领导者吸引下属的重要因素	(11)
为什么良好的领导个性会使人健康长寿	(12)
为什么个性为领导者提供了用人和育人的依据	(13)
气质与领导活动有何关系	(13)
如何应用领导者气质差异	(14)
性格与领导活动有何关系	(15)
气质和领导者性格有何关系	(15)
如何识别领导者性格的个别差异	(16)
如何应用领导者性格的差异	(17)

什么是领导活动中的态度	(18)
领导活动中的态度有哪些特征	(19)
态度对领导活动有哪些影响作用	(21)
态度的形成有哪些过程	(22)
影响领导活动中态度形成有哪些因素	(23)
为什么领导者的“生命”在于高尚品德	(25)
为什么领导者的智慧在于勤奋学习	(26)
为什么领导者的才能在于刻苦磨炼	(27)
为什么领导者的成功在于开拓创新	(27)
为什么领导者的力量在于坚强体魄	(28)
【心理自测】领导素质测评	(29)

2. 领导者用权心理咨询 (36)

什么是法定权	(36)
什么是强制权	(37)
什么是奖赏权	(39)
什么是专长权	(40)
什么是影响权	(41)
什么是个人影响权	(42)
专制式用权有哪些特点	(45)
民主式用权有哪些特点	(47)
领导者权力有哪些内涵	(48)
什么是领导者权力驾驭能力	(50)
什么是领导者影响力	(51)
什么是领导者指挥力	(53)
什么是领导者控制力	(54)
领导者权力驾驭有哪些误区	(56)
什么是授权	(60)

领导者授权有哪些类型	(61)
领导者授权有哪些原则	(62)
领导者授权有哪些技巧	(64)
领导者怎样明确授权的对象	(65)
领导者怎样明确授权的内容	(66)
领导者怎样选择授权方式	(66)
领导者授权主要有哪些方法	(67)
领导者授权之后怎样进行交待	(70)
领导者授权后怎样控制	(70)
【心理自测】领导者权力驾驭能力测评	(72)
3. 领导者用人心理咨询	(76)
领导者选人用人有哪些方法	(76)
领导者选人有哪些步骤	(79)
领导者知人有哪些方法	(80)
领导者用人应遵循哪些原则	(85)
领导者用人时应注意哪些问题	(87)
怎样识别经营人才	(89)
怎样选择助理人才	(90)
怎样识别推销人才	(91)
什么是第一印象	(92)
什么是近因效应	(93)
什么是晕轮效应	(94)
什么是定势效应	(95)
如何抵御感情的效应	(96)
如何防止识人中的偏见	(97)
如何警惕“势利眼”	(98)
“偏正效应”有哪些危害	(100)

如何克服“偏正效应”	(101)
领导者考察下属有哪些技法	(103)
怎样选好身边的秘书	(106)
领导者选择身边副职需要哪些法则	(108)
哪些人才可以进入选择副职的范围	(109)
怎样对待有过失的人才	(110)
好干部落选有哪些主要原因	(112)
如何防止干部落选	(113)
领导者怎样对待身边的工作人员	(114)
怎样掌握不可重用的几种人	(116)
怎样掌握可以雇用的几种人	(117)
领导者如何从国家的长远利益出发而爱惜人才	(119)
【心理自测】领导者识人用人能力测评	(120)
4. 领导者用脑心理咨询	(125)
科学思维能力对领导者有何意义	(125)
领导者有哪些思维品质	(127)
什么是领导者的思维方式	(128)
什么是辩证思维能力	(130)
什么是领导者整体思维能力	(131)
什么是纵向思维能力	(132)
什么是横向思维能力	(133)
什么是辐射性思维能力	(133)
什么是辐合性思维能力	(134)
什么是领导者战略思维能力	(135)
什么是领导者创新思维能力	(137)
领导者如何获得良好的注意力	(139)
领导者如何培养良好的观察能力	(140)

领导者如何有意识地培养和提高记忆力·····	(141)
领导者如何有意识地培养想像能力·····	(142)
为什么领导者要掌握系统思维方法·····	(144)
领导者充分认识创造性思维有哪些特征·····	(145)
如何加强创造性思维能力的锻炼与培养·····	(146)
情商及其在领导活动中有何作用·····	(148)
为什么有的领导者智力平平却能获得成功·····	(149)
领导者如何提高情商·····	(150)
【心理自测】领导者思维能力测评 ·····	(151)
5. 领导者决策心理咨询 ·····	(157)
什么是领导者决策心理·····	(157)
领导者需要提高哪些决策能力·····	(158)
影响从众行为有哪些主要因素·····	(159)
领导者决策与性格有何关系·····	(161)
领导者如何拟定方案·····	(163)
领导者分析方案有哪些方法·····	(165)
领导者分析方案的内容有哪些·····	(166)
领导者选择方案有哪些标准·····	(168)
领导者选择方案有哪些方法·····	(171)
领导者如何进行反馈调节·····	(172)
领导者反馈调节有哪些类型·····	(173)
领导者常用哪几种预测方法·····	(175)
领导者决策之前应考虑哪些问题·····	(177)
怎样实施重大决策·····	(181)
为什么制定重大决策要搞好内部协调·····	(182)
为什么决策一旦实行不要轻易变更·····	(183)
领导者怎样进行择优选择·····	(184)

什么样的决策程序才是科学的·····	(185)
怎样运用传统的决策艺术·····	(188)
怎样运用直觉做出快速决策·····	(190)
什么是领导者决策的众谋·····	(193)
什么是领导者决策中的独断·····	(193)
什么是领导者决策中的详虑·····	(196)
什么是领导者决策中的力行·····	(197)
领导者决策有哪些步骤·····	(199)
现代领导者活动中有哪些决断类型·····	(201)
领导者决断失误有哪些主要原因·····	(203)
【心理自测】成功决断能力测评·····	(206)
6. 领导者协调心理咨询 ·····	(212)
什么是党性原则·····	(212)
什么是服从原则·····	(212)
什么是大局为重原则·····	(214)
什么是非理想化原则·····	(214)
什么是近效应原则·····	(215)
什么是强化自身原则·····	(216)
正职如何处理好与副职的关系·····	(217)
副职如何处理好与正职的关系·····	(219)
领导班子团结状况主要有哪几种类型·····	(221)
领导班子内耗现象主要有哪些表现·····	(221)
领导班子内耗产生的原因有哪几种·····	(222)
解决领导班子内耗主要采取哪几种措施·····	(223)
怎样纠正领导班子“一团和气”的偏向·····	(224)
怎样使领导班子高效地解决问题·····	(226)
如何给上级留下一个好的第一印象·····	(228)

为什么关键地方要多请示·····	(229)
为什么远近亲疏应适度·····	(230)
为什么以请教的方式提建议更容易让人接受·····	(231)
为什么以迂回的方式表达反对性意见·····	(232)
为什么运用“以子之矛攻子之盾”的方法提建议·····	(233)
为什么选择上级心绪好时提建议·····	(234)
为什么考虑不成熟的建议不可随便提·····	(235)
为什么产生矛盾要巧化解·····	(236)
上下级之间如何建立融洽的人际关系·····	(238)
怎样合理授权协调好工作关系·····	(240)
如何化解下级的对立矛盾·····	(242)
如何正确对待下级的差错·····	(243)
如何慎重对下级论长短·····	(245)
如何乘众之智则无不任也·····	(247)
建立良好的人际关系主要有哪些要素·····	(250)
领导者处理与上级关系有哪些原则·····	(253)
领导者如何正确处理上级关系·····	(255)
领导者处理与下级关系有哪些原则·····	(257)
领导者正确处理与下级关系有哪些方法·····	(259)
正职如何全面负责而不专断并充分发挥副职的作用·····	(262)
副职即做到分工负责又要正确进行“配角”定位·····	(264)
非正式组织是怎样形成的·····	(266)
怎样引导和利用非正式组织·····	(268)
解决破坏性冲突有哪些技法·····	(269)
【心理自测】领导者协调沟通关系能力测评·····	(272)
7. 领导者激励心理咨询 ·····	(280)
什么是激励的心理过程·····	(280)

领导者激励下级有哪些基本方法·····	(281)
领导者如何综合运用激励手段·····	(283)
什么是领导者的目标激励法·····	(288)
什么是领导者的榜样激励法·····	(289)
什么是领导者的褒奖激励法·····	(290)
什么是领导者的数据激励法·····	(291)
什么是领导者的反向激励法·····	(292)
什么是领导者的对话激励法·····	(293)
什么是领导者的评比竞赛激励法·····	(294)
什么是领导者的尊重支持激励法·····	(295)
什么是领导者的民主评议激励法·····	(295)
领导者奖励下属有哪些策略·····	(296)
领导者怎样进行惩罚·····	(300)
领导者进行惩罚有哪些技巧·····	(302)
领导者表扬下属有哪些要求·····	(304)
领导者表扬下属有哪些方法·····	(307)
领导者批评下属有哪些方法·····	(310)
领导者批评下属应注意哪些问题·····	(313)
【心理自测】领导者激励能力测评 ·····	(316)
8. 领导者成败心理咨询 ·····	(324)
影响和制约领导者成就动机有哪些主要因素·····	(324)
为什么成就动机要靠领导者的自我修养和适时调节·····	(325)
为什么没有毅力和奋斗将一事无成·····	(327)
为什么机遇偏爱有准备的人·····	(328)
为什么成功离不开融洽的人际关系·····	(329)
成功的领导者应具备哪些基本素质·····	(330)
成功的领导者应具备哪些能力·····	(333)

为什么切忌人际关系不和谐·····	(335)
为什么要抓住机遇切忌不敢适度冒险·····	(338)
为什么要保持积极的心态切忌消极的心态·····	(339)
什么是挫折产生的原因及挫折容忍力·····	(341)
领导者对挫折的容忍力受哪些因素影响·····	(342)
什么是领导者受挫后的积极行为·····	(343)
什么是领导者受挫后的消极行为·····	(344)
领导者怎样调节挫折心理·····	(345)
领导活动过程中有哪些危机类型·····	(347)
领导者应当具备哪些危机管理能力·····	(349)
为什么危机管理的基本原则重在预防·····	(351)
危机管理的总体策略和危机处理有哪些步骤·····	(353)
领导活动中危机处理有哪些程序·····	(356)
现代领导者危机管理有哪些技巧·····	(359)
【心理自测】领导者危机管理能力测评 ·····	(362)
9. 领导心理健康咨询 ·····	(369)
心理健康有何标准·····	(369)
心理健康在领导活动中有何意义·····	(370)
影响领导者心理健康有哪些因素·····	(371)
常见的心理疾病有哪几种·····	(374)
领导者自我心理保健有哪些技法·····	(375)
领导者制怒有哪些技法·····	(378)
领导者产生职业性紧张有哪些主要原因·····	(380)
为什么领导者应保持适度的紧张控制过度的紧张·····	(381)
领导者防止和克服过度紧张有哪些方法·····	(382)
如何才能克服猜疑和神经过敏·····	(384)
领导者怎样才能防止和克服嫉贤妒能的心理·····	(385)

领导者嫉妒心理有哪些主要表现·····	(386)
领导者嫉妒心理有哪些危害·····	(387)
领导者如何调节嫉妒心理·····	(389)
领导者怎样自控·····	(390)
领导者克服过度压力新技法·····	(393)
领导者如何矫正挫折·····	(395)
领导者如何抵御诱惑力·····	(398)
如何克服人生消极心理·····	(400)
什么是领导者的情绪·····	(405)
领导者的不良情绪主要表现在哪些方面·····	(406)
什么是领导者的心理调适和心理发展能力·····	(408)
领导者为什么要特别重视心理调适·····	(409)
领导者如何掌握驾驭情绪的本领·····	(412)
【心理自测】领导者心理健康能力测评 ·····	(414)

10. 领导“权、钱、色”心理咨询 ····· (421)

为什么“权”心理表现为以权谋私·····	(421)
为什么“钱”的心理表现为贪赃枉法·····	(422)
为什么“色”的心理表现为生活糜烂·····	(423)
什么是“有权不用，过期作废”的从众心理·····	(424)
什么是“付出太多，得到太少”的攀比心理·····	(424)
什么是“贪图享乐，寻求刺激”的颓废心理·····	(425)
什么是“专横独断，胆大妄为”的贪欲心理·····	(426)
什么是“重权轻法，贪得无厌”的侥幸心理·····	(426)
什么是“台上一套，台下一套”的矛盾心理·····	(428)
为什么“权、钱、色”心理既毁灭自己又危害社会·····	(429)
为什么“权、钱、色”心理葬送事业又可能导致亡党亡国 ·····	(430)

领导者如何避免陷入“权、钱、色”心理误区·····	(432)
领导者如何做到防微杜渐·····	(433)
新时期领导者如何塑造良好的公众形象·····	(434)
【心理自测】领导者公众形象塑造能力测评 ·····	(436)

1. 领导者个性心理咨询

领导与领导者

“领导”一词有名词和动词两种用法。

作名词时，是指领导者或组织；作动词时，有率领、引导等意思。在日常生活中，人们习惯于把“领导者”或“组织”称“领导”，这是从名词的角度来讲的。有时候，人们又把领导者的领导行为和活动也称做“领导”，这是从动词的角度来讲的。

领导者有哪些类型

目前，最常用的领导者类型划分法是在勒温的群体动力学思想影响下，在怀特和李皮特实验研究基础上而提出的根据行使权力和发挥影响力的方式不同，将领导者类型划分为三种方法：

1. 专制型领导的 主要是依靠领导者个人的能力、经验、知识和胆略来指导群体或组织活动，其特点是独断专行，不听取成员的意见。

2. 民主型领导者 以平等为基础，尊重下属的能力与资历，领导者以人格感召为主，上下级间关系融洽，使组织成员在宽松的工作环境中较好地发挥积极性和创造性。

3. 放任型领导者 领导者对下属放任自流，无政府管理，

一切都由被领导者自我探索、自我决策，既不想评价或参加管理活动，也很少关心下属的需要和态度。

上述三种不同类型的领导，会造成群体或组织内的三种不同的社会气氛和工作成果。民主型的领导工作效率最高，群体的士气也最高。专制型的领导群体成员往往唯命是从，但士气低落，缺乏工作热情，因而工作效率不高。放任型领导由于领导者疏于管理，对下属成员也不接触，因而工作效率最低。

当然，在现实社会中的领导还可以具体分为许多类型，诸如开拓型、平庸型、保守型、豁达型、超脱型、灵变型、稳妥型、多疑型、“武大郎开店”型，等等。

领导者主要功能有哪些

决策和用人是领导者的基本职能。从功能的角度看，组织和激励就是领导者的主要功能。

1. 组织功能主要包括：确定目标，作出决策；合理地组织和科学地安排使用人力、物力和财力，以确保目标的实现；建立科学的管理系统，使其既具有相对稳定性，又具有一定的灵活性，以适应不断变化的内外环境。

2. 激励功能：如果领导者不能很好地运用激励艺术，实现激励功能，那么，即使目标正确，组织合理，组织目标往往也难以实现。因此，激励功能在领导功能中是主要功能。

激励功能，主要表现在提高被领导者接受和执行目标的自觉程度、激发被领导者实现组织目标的热情及提高被领导者的行为效率三个方面。其中被领导者的行为效率是指为实现组织目标所做贡献的大小或能力的发挥程度。一个成功的领导者应当通过自己的领导行为，从各方面为被领导者创造有利于提高行为效率的

良好环境和心理气氛。

一般地说，领导的激励功能大都与满足成员的心理需要有关，包括鼓励下属协调组织中的人际关系，消除下属的紧张焦虑，为组织的全体成员提供平等机会，让他们的自我成就的需要都能得到不同程度的满足等。总之，作为领导者必须通过自己的工作和行为有效地影响和改变被领导者对组织目标的认识（自觉性）、态度（热情）和行为，使他们的积极性、主动性和创造性得到充分的发挥，为实现组织目标做出最大限度的努力。

什么是领导者气质

气质是一个人在现在心理活动和行为动作方面的动力特点的综合。动力特点，就是指心理活动和行为动作进行的强度、速度、稳定性和灵活性。在领导活动中，领导者的气质特点是不依活动的内容为转移的。它表现为这个领导生来就具有的自然特性。有某种气质类型的领导，往往在内容很不相同的活动中都会显示出同样性质的动力特点。

古希腊医生希波克拉底和罗马医生盖伦，很早就注意到，人们情感和活动的外在表现具有差异性。但他们把这种差异归因于人身上的四种血液的比例不同，从而把人的气质分为四种类型：血液多的人属多血质，粘液多的人属粘液质，黄胆汁多的人属胆汁质，黑胆汁多的人属抑郁质。这种说法是缺乏科学根据的。后来，俄国科学家巴甫洛夫创立的高级神经活动类型学说为气质的解释提供了科学的依据。但是，在人的气质类型的名称上，他沿用了“体液说”原有的名称。

四种气质类型各表现出不同的特征：

1. **胆汁质** 相当于不可抑制型。属这一气质的人直率，热

情，行为果断、意志坚强，精力旺盛，办事效率高，但急躁、轻率、爱发脾气，以致鲁莽、简单化，情绪容易冲动，具有明显的外倾性。这一类型的领导者工作热情、干劲十足，但容易感情冲动、犯急躁病。

2. 多血质 相当于活泼型。属这一气质的人活泼好动，反应速度快，具有较高的灵活性，喜欢与人交往，办事效率高，情绪兴奋性高，易接受新事物，但体验不深刻，具有外倾性。这一类型的领导者善于同下属搞好关系，对下属心理变化比较敏感，但耐心不够。

3. 粘液质 相当于安静型。属这一气质的人比较安静、稳重，反应缓慢，动作迟缓，情绪兴奋性低，待人稳重、安详、沉着，但工作迟缓、行为刻板，注意力稳定但难于转移，有一定的耐受性，但易于保守，具有内倾性。这一类型的领导者办事稳重、有耐心，但不善言词，语句感染力不强。

4. 抑郁质 相当于弱型。属这一气质的人一般表现不够生动活泼，但感受力强，体验深刻，善于觉察别人不易觉察的细节，但反应速度慢，不强烈，办事效率低，往往表现为与世无争，具有明显的内倾性。这一类型的领导者观察细致，保密性强，但工作主动性和方法欠缺。

需要强调指出的是，气质类型并无好坏优劣之分，任何一种气质类型都有其积极和消极的一面。同样，任何一种气质类型的人，经过努力都可以成为优秀的领导者。关键是领导者自身要善于根据自身气质类型和差异，采取针对性方法，扬长避短，并实现气质的不断优化。

什么是领导者性格

性格是人对现实比较稳固的态度和行为方式方面的个性心理特征，包括了对现实态度的性格特征、意志特征、情绪特征、理智特征等方面的内容。

领导性格不是天生的，它是领导者在领导活动的过程中通过主体与客体的相互作用，使外部客观世界的影响在领导者的反映机制中保存和固定下来，构成一定的态度体系，并以一定的形式表现在他的行为当中，从而构成每一个领导者所特有的行为方式。这种态度方式和行为方式就体现为性格的本质特点。但是，领导者对事物的态度和行为方式，有时是情境性的、偶然的表現，而不是经常性的、习惯化的表现，因此，这种一时的表现不能被认为是性格特征。人们的性格差异是复杂多样的，领导者也同样如此。心理学家主要从性格的类型看其差异。

1. 心理活动的机能划分，可分：理智型，这一类型的人善于冷静地思考问题，用理智支配自己的行为。情绪型，这一类型的人其情绪易波动，且以情绪左右行为。意志型，这一类型的人有明确的目标，并自觉支配行动克服困难，达到目的。

2. 按心理活动的倾向划分，可分为：外倾型，这一类型的人善于表露情感，活泼，开朗，待人接物决断快，喜欢与他人交往。内倾型，这一类型的人不善于表露情感，有些深沉、孤僻、待人接物比较谨慎，不爱交际。

3. 按个性的独立性的程度分，可分为顺从型，这一类型的人独立性差，易接受暗示和按照他人的意旨办事，在紧急和困难情况下，容易表现惊慌失措。独立型，这一类型的人善于独立思考 and 自行解决问题，不易受暗示，在紧急和困难情况下能够沉着

冷静，积极设法开创新的局面。

上述类型的划分只是相对的，而且性格也会发生变化，因此，对于每个人来说，应因人而异，只要坚持具体问题具体分析的原则，是不难找出一个人的性格特征的。同样，由此实现心理优化，使自己的性格更适合于领导工作也是不难的。

什么是领导者的个性

从结构上讲，领导者的个性心理主要包括个性倾向性和个性心理特征（其中，一个领导者的气质性格，加上能力等综合表现出来，往往就体现为其领导个性的心理特征）两个部分。如果一名领导者能够很好地意识和了解到自己的个性，并进行相应的自我控制和调节，使个性的两个部分能够组成一个有机统一、和谐一致的体系，就能够形成完整、良好的个性对领导行为产生良好的影响。大量研究表明，良好的个性不仅是领导者个人取得成就的重要保证，同时，也是领导者吸引下属、形成良好人际关系的重要因素。

美国心理学家特尔曼从1921年开始，对1528名超常儿童进行了几十年跟踪研究，结果表明，个性与成就的关系和智力与成就的关系各取20%加以比较，结果发现他们在智力方面并没有什么大的差别，而在个性品质方面则有很大差异。成就最大的这一组人，其个性倾向性和个性心理特征是：有理想，有进取心，自信，谨慎和不屈不挠；而成就最小的一组人则没有这种优良的个性品质。

什么是领导者的 IQ 与 EQ

领导者的心理素质，还包括了领导者的 IQ 与 EQ 问题。

任何人要成为一名成功的领导者，都必须具备一定的智力基础。

人们对智力的认识是多种多样的。但主要地，领导者的智力体现为一种认识能力包括：（1）注意能力。注意是人的心理活动对一定事物的指向和集中，是一种有选择的集中。注意能力是智力活动的调节者和监督者，它促使观察能力、记忆能力、思维能力和想像能力对各个对象迅速地加以综合、概括并能及时地主动转移。（2）观察能力。这一能力直接影响着一个人能否获得丰富而深刻、完备而准确的信息，良好的观察能力是做好领导工作的保证。（3）记忆能力。记忆使人的心理活动在时间上得以延续，是完成各项实践活动的必要条件，记忆力好坏，主要表现在记忆速度、准确性、持久性和在需要时能否将记忆的内容回忆出来。（4）想像能力。想像是对大脑已有表象进行加工改造建立新形象的过程，包括再造想像和创造想像两种。它是智力结构的动力因素。（5）思维能力。这是人脑借助语言对客观事物本质和规律间接、概括的反映。思维过程包括分析和综合、比较和分类、抽象、概括和具体化等内容。这是人的智力能力的核心。

领导者必须具备哪些素质

领导者的素质，是领导者在先天禀赋基础上，通过学习培养和实践锻炼而逐步形成的，并在其工作中经常发挥作用的各種内在要素。而领导者的行政能力，正是这些内在要素综合体的一种

外在反映和体现。一般地，人们把领导素质分为这样几种：（1）政治素质。政治思想是由世界观、人生观、价值观决定的，因而政治素质是领导者最基本的素质，包括政治方向、政治立场、政治观点、政治纪律、政治鉴别力、政治敏锐性和政治技能等内容。（2）理论素质。这里是指学习、掌握和运用马克思主义，特别是邓小平理论的掌握程度或理论修养所达到的水平。（3）道德品质素质。道德是一定社会的意识形态之一，是人们社会生活及行为准则规范。成功的领导者，一般都具有优秀的道德品质素质。（4）知识素质。文化知识是每一位领导者必备的素质，也是领导者提高自身素质和能力的基本条件。这一条，对于迈向知识社会进程中的现代领导者来说，尤其具有十分重要的意义。（5）能力素质。这是指领导者在其心理生理要素基础上，经过后天努力，在实践中逐步形成发展起来的一种认识世界和改造世界的能力。中共中央组织部制订的《全国公开选拔党政领导干部考试大纲（试行）》对领导者能力分为一般能力和领导能力两类，其中前者包括逻辑思维能力和语言表达能力，后者包括计划能力、决策能力、组织协调能力、人际沟通能力、创新能力、应变能力和选拔职位所需要的特殊能力等。（6）心理素质。这是指人的动机、兴趣、态度、情绪、个性、气质等方面内在因素的总和。（7）强健的体格。能够有健全的体格与精神，并注意保持二者的平衡，也是领导者走向成功必不可少的素质之一。

为什么心理活动贯穿于领导活动的始终

领导活动是适应人类认识和改造世界的客观需要而产生和发展的一种社会活动。在这种社会活动过程中，至少需要具备三个条件：其一，领导目标的一致性，即领导目标必须是领导者与被

领导者共同确认并为之奋斗的目标；其二，运行机制的协调性即领导者需要通过必要的中介手段协调被领导者；其三，素质的适应性，即领导者和被领导者在领导活动过程中，必须具有与其地位和职能相适应的素质，才能起到各自在领导活动过程中的应有作用。因此，领导活动是领导者在特定的条件下，按照其客观发展规律提出需要实现的目标，并采取相应的手段，才能取得领导绩效的一种实践活动。

领导活动有其自身规律。这种规律概括起来，就是领导者与被领导者及领导环境相互依存、联系、制约和作用的规律。既有贯穿于领导活动全局的基本规律或一般规律，又有存在于领导活动的某一层次、领域、阶段或环节的特殊规律，其中，就包括领导过程中的心理活动规律。

任何领导活动都是通过领导者和被领导者共同实现的。不论是领导者还是被领导者，在实现领导目标中自始至终都有各自的心理活动。作为领导者最基本的职能就是决策和用人。如果决策错了，就会一错百错，即使具体工作做得再好，也无济于事。领导者要做出正确决策就需要参与高级认识过程，不断提高自己的抽象思维能力和丰富自己的想像力。既要及时地作出决策，又要有判断、应变能力；在带领群众实现决策方案的过程中，还要有坚韧不拔的意志品质；在实施追踪决策的过程中，还要充分考虑群众的心理承受能力等问题。领导者在选人用人的过程中也一直贯穿着心理活动。同样，被领导者在接受上级领导的过程中也始终具有自己的心理活动。认同领导目标需要思维过程；实现领导目标，需要积极自觉的态度和一定的技术、技巧和工作能力；建立和谐的人际关系，需要良好的性格和深厚的情感等。这些都说明，领导活动和心理活动是密不可分的，心理活动贯穿于领导活动的始终。

为什么领导的过程就是提高人的心理素质的过程

领导活动离不开人的心理活动，而人的心理素质又只能在领导活动过程中得到提高。例如，领导者通过对被领导者的激励，也不断实现着自我激励；领导者与被领导者在实现领导目标的过程中，通过彼此认知、情感交流、协调行为，会激发各自的健康情感和积极态度；通过生产和工作实践，会培养人们的优秀品德和良好性格，锻炼坚强的意志，锻炼和提高技能、技巧和工作能力等。因此领导过程就是提高人的心理素质的过程。

为什么领导者良好的个性是取得成就的重要保证

美国心理学家特尔曼从1921年开始，对1528名超常儿童进行追踪研究几十年，结果表明，个性与成就的关系大于智力与成就的关系，因为同样都是高智商的人，有的做出了成就，而有的则没做出成就，最主要的就是个性差异造成的。同时，他在800名男性被试者中，对成就最大和成就最小的各取20%加以比较研究，结果发现在智力方面没有什么差别，而在个性品质方面则有很大差异。成就最大的这一组人，其个性倾向性和个性心理特征：是有理想，有进取心，自信，谨慎和不屈不挠；而成就最小的这一组人，则没有这种优良的个性品质。马克思主义经典作家和我们的革命前辈们也都非常重视个性对事业的重大作用。马克

思 1865 年对他的女儿劳拉提出的六个问题的回答就充分说明了这一点。这六个问题及其回答是：您认为一般人最宝贵的品德/纯朴。您认为男人最好的性格/刚强。您的最大特点/目标始终如一。您对幸福的理解/斗争。你最厌恶的缺点/逢迎。您最喜欢的颜色/红色。毛泽东同志在《丢掉幻想，准备斗争》一文中充分肯定了人的内在品质的作用。他说：“斗争，失败，再斗争，再失败，再斗争，积一百零九年的经验，积几百次大小斗争的经验，军事的和政治的、经济的和文化的、流血的和不流血的经验，方才获得今天这样的基本上的成功。”毛泽东同志这里说的“精神条件”就是人的内在品质的条件，而且将其视为革命胜利的决定性的因素之一。

为什么领导者良好的个性是领导者吸引下 属的重要因素

建立良好的上下级关系是现代领导必须具备的一种重要的能力。有了这种能力，才能保证领导者所从事的事业取得成功。而领导者个性对建立这种上下级关系有极大的影响。社会心理学家指出，良好的个性具有极大的人际吸引力。例如，大公无私、豁达大度、忠诚老实、活泼、文静、幽默等，都是建立良好人际关系的有利条件。而不良的个性则是削弱人际吸引力的主要因素。例如，自我中心、势利眼、虚伪、自私、嫉妒、骄傲等个性品质令人厌恶，因此往往造成人际关系紧张。早在 60 年代，国外的社会心理学家就进行了这方面的研究，结果也表明，人的良好个性是产生持久吸引力的关键。他们起先列出了 555 种个性品质的表现，经过实验，确定了 60 种反映人际吸引效应品质，“值得高

度喜欢的品质”属于增进人际吸引的因素；“最不值得喜欢的品质”属于削弱人际吸引的因素；“积极作用与消极作用之间的品质”如果控制适度，向良好方向发展，可以有利于人际吸引，否则便不利于人际吸引。

为什么领导者良好的个性会使人健康长寿

领导具有良好的个性是保持自己心理健康的重要条件。而心理健康可以保护和促进身体健康，例如，国外科学家从实验中得出了这样的结论：心理紧张、抑郁、烦恼会促使癌症的发生。下面这个实验对于领导者同样适用。美国约翰霍普金斯医学院研究所欠兹和托马斯于 1948—1978 年做过这样一个实验：1948 年时，将 45 名学生按不同的性格分为三组：第一组学生的性格为谨慎、含蓄、安静、知足；第二组学生的性格为自觉、积极、开朗；第三组学生的性格为情绪易波动、急躁、易怒、不大知足或不想知足。1978 年时，对这 45 名学生健康状况进行了检查，结果是患癌症、高血压、心脏病和精神混乱症的，在一组学生中占 25%，二组学生中占 26.7%，三组学生中则占 77.3%。另据 1982 年国外媒体报道，太平洋西北研究基金会的费·农·T·利博士和他的同事，将两组小鼠都注射一种会引起动物乳腺癌的病毒，13 个月后，受到保护而免于情绪极度波动的小鼠有 7% 的致癌，没有受到这种保护的小鼠致癌的有 60%。

为什么个性为领导者提供了用人和育人的依据

这主要表现在：其一，领导者可以根据每个职工的不同个性安排其相应的工作，以便做到用其所长，避其所短，量才录用，充分开发利用人力资源。其二，领导者对下级领导班子可以根据有关人员不同个性，在注意其年龄、知识、专业结构的同时，也注意其个性结构，例如，避免一班人都是急性脾气或者都有优柔寡断性格等，以利于领导成员个性互补。其三，便于领导者在用人的同时，对其进行有的放矢的帮助教育，以期不断提高职工素质。

气质与领导活动有何关系

气质是一个人表现在心理活动和行为动作方面的动力特点的综合。

所谓动力特点，就是指心理活动和行为动作进行的强度、速度、稳定性和灵活性。在领导活动中，一个领导者的气质特点是不依活动的内容为转移的，它表现出这个领导者生来就具有的自然特性。有某种气质类型的领导者，常常在内容很不相同的活动中都会显示出同样性质的动力特点。

每个领导者的气质都具有极大的稳定性，但在环境和教育的影响下，其气质也会发生变化，然而，较之于其他心理特征，它的变化要缓慢得多。

领导者如何应用气质差异

一个人的工作效率，主要受思想、知识和能力等因素的影响，同时，在某些条件下，也受气质的影响，但在不同的工作中，人的气质特点对生产效率的影响是不同的。领导者对此应着重考虑：

1. 气质对普通职业的影响 普通职业，如机械工、纺织工、售货员、职员、医生、教师、工程师等，虽然每种职业都要求人们具备相应的某些气质特点，但如果这些特点在某人身上表现较弱，他便会依靠自己的其他气质特点，以及受这些气质特点所制约的工作方法加以补偿。因此，具有不同气质特点的人从事同一工作，可以取得同样好的效果。然而不可否认，当一个人所具有的气质特点符合工作要求时，这个人就比较适应，工作起来也比较轻松；而当这个人所具有的气质特点不符合工作要求时，他适应起来就要困难些，工作起来也比较吃力。例如多血质的人容易粗心大意，但灵活又喜欢与人交往，所以这种人如果做会计就不如做推销员好。因此，对人的安排与使用，应该尽可能地考虑其气质特点。

2. 气质对特殊职业的影响 特殊职业，如警探、大型动力系统的调度员、矿坑救护员、高空带电作业的工作人员等，要从事一些冒险和危险的活动，经受高度的身心紧张，这就要求他们具有灵敏快速的反应，以及冷静、理智、胆大心细、临危不惧等气质特点。在这种情况下，气质特征便影响着一个人是否适合于从事该种职业，也就是说，从事特殊职业的人，必须具有特殊职业所要求的特殊气质。

3. 气质对思想教育工作的影响 主要是应该注意根据下级不同的气质特点，采取不同的方法对他们进行思想教育和训练。例

如，对下级进行批评帮助时，要考虑不同气质类型的人对挫折的容忍力。一般说来，胆汁质、多血质的人承受挫折的容忍力较大，对他们的批评，可以不必过多地考虑方式和方法；而抑郁质的人承受挫折的容忍力较小，又不善于暴露自己的思想，所以对他们进行批评教育时就要特别注意方式和方法。又如多血质的人容易适应新的人际环境、地理环境和新的规章制度等，所以当某种环境有所改变时，对多血质的人可以放心，而对粘液质、抑郁质的人则需要给予更多的关怀与照顾，以便使他们尽快适应新的环境。

性格与领导者活动有何关系

性格是人对现实比较稳固的态度和行为方式方面的个性心理特征。

领导性格不是天生的，它是领导者在领导活动的过程中通过主体与客体的相互作用，使外部客观世界的影响在领导者反映机制中保存下来，固定下来，构成一定的态度体系，并以一定的形式表现在他的行为之中，构成每个领导者所特有的行为方式。这种态度体系和行为方式揭示了性格的本质特点。但是，领导者对事物的态度和行为方式，有时是情境性的、偶然的表現，而不是经常性的、习惯化的表现，因此，这种一时的表现不能被认为是性格特征。

气质和领导者性格有何关系

性格和气质既有密切联系，又有区别。

联系在于，气质影响性格的表现方式，赋予性格某种独特的

色彩；气质可以影响领导者的某些性格的形成和发展的速度；气质在性格的影响下可以被改造。

区别在于，气质主要是先天的，更多的受人的高级神经活动基本特征的自然影响；性格是后天形成的，主要受社会生活条件的制约。气质对人的实践活动的影响，主要在于动力方面的类型，并无性质上的好坏之分。气质可塑性小，变化缓慢；性格可塑性大，变化较快，领导者良好的性格可以凭借教育、训练和领导实践加以培养。

如何认识领导者性格的个别差异

人们的性格差异是复杂多样的，领导者也同样如此。心理学家主要从性格的类型看其差异。

1. 按心理活动的机能划分，可分为：

理智型 理智型的人善于冷静地思考问题，用理智支配自己的行为。

情绪型 情绪型的人其情绪易波动，且以情绪左右行为。

意志型 意志型的人有明确的目标，并自觉支配行动克服困难，达到目的。

2. 按心理活动的倾向划分，可分为：

外倾型 外倾型的人善于表露情感，活泼，开朗，待人接物决断快，喜欢与他人交往。

内倾型 内倾型的人不善于表露情感，有些深沉、孤僻、待人接物比较谨慎，不爱交际。

3. 按个性的独立性的程度分，可分为：

顺从型 顺从型的人独立性差，易接受暗示和按照他人的意旨办事，在紧急和困难情况下，容易表现惊慌失措。

独立型 独立型的人善于独立思考和自行解决问题，不易受暗示，在紧急和困难情况下能够沉着冷静，积极设法开创新的局面。

上述类型的划分只是相对的，而且性格也会发生变化，因此，对于每个人来说，应因人而异，只要坚持具体问题具体分析的原则，是不难找出一个人的性格差异的。

如何应用领导者性格的差异

1. 照顾下级的性格特点 由于下级的性格各有不同，因此领导者在工作中应该照顾下级的性格特点，采取适合这些特点的方法增强团结、改进工作，特别是进行思想工作，更要注意这些特点。例如，对性格活泼，有点自以为是，希望别人尊重的人，可以当面批评争论，但一定要坚持说理，平等待人；对于性格较固执，不爱多说话的人，适合于多用事实、榜样来教育或用后果教育法让其自己接受教训；对于自尊心强、缺乏勇气的人，适合于先冷淡、后单独做工作等。

2. 改变消极性格 性格的可塑性较大，对于下级中一些消极性格要耐心帮助加以克服，其中，特别值得我们注意的有两点：一是要克服对事业缺乏理想和信念的性格。这种性格会使人得过且过，甚至苟且偷安，不仅影响生产和工作，而且也会影响下级本人的前途，所以领导者有责任帮助其加以改变。二是要克服虚伪、嫉妒、说谎话、说闲话、迎合领导、打击别人等消极性格。这些性格不仅使人讨厌，而且会涣散团结，制造矛盾，如果任其发展下去，会闹得人们离心离德，无法生产和工作。所以，对这种性格不能照顾，而是应该帮助其加以克服。当然，在帮助中，一定要以理服人，以诚取人，注意方式方法。

3. 领导者自身要培养积极的性格 领导者的性格直接影响

着自己的威信和感召力。积极的性格能得到下级的喜欢，从而感到领导者可亲可爱；否则会敬而远之，甚至感到可恶可憎。有几种积极性格，领导者应该首先培养起来；一是大公无私，如果领导者自私自利，群众最瞧不起；二是处事公正，如果领导者偏心，群众最有反感；三是宽厚，如果粗暴刻薄，对下级苛求、压服，而群众心里最不服；四是谦逊，如果越自我吹嘘，群众就越感到没有水平；五是肯定别人的长处，如果以自己之长比别人之短，群众会感到这是无知；六是尊重下属，这样会赢得下属的百倍尊重。

什么是领导活动中的态度

态度是个体对待一类社会事物较稳定的心理倾向。例如，对改革是赞成的态度还是反对态度，对同志是友善的态度还是冷漠的态度等。态度是通过人们的意见和举止反映出来的，意见是态度的言语表现。态度不仅反映在言语所表现的意见上，也反映在不属于言语的行动上。无论是领导者还是被领导者，其态度都是由认知、情感和意向三种因素构成的。

认知因素是指领导者或被领导者对态度对象的理解与评价。它包括个人对特定对象的认识与理解以及赞成或反对。例如，对股份制，首先要尽可能地理解它的含义，了解它的各方面内容，然后做出是好是坏的评价，在这个基础上才能形成赞成的态度或反对的态度。在人们认知这一内部心理结构中，既包含着认知者的个体认识成果，也包含着他所处社会的群体认识成果。而且这两部分是作为完整的稳定的认知系统去再认知一切事物的。因此，当人们依据自己内心认知系统去认识周围世界时，不仅反映事物本身的内容和意义，而且附加了人们根据个体和群体认知成

果去评价事物的成分。这一成分就是从认知发展转化而来的态度的成分。

情感因素是指领导者或被领导者对于态度对象的情感体验。情感与人的态度的联系是多方面的，当外界事物作用于人时，如果符合主观的需要或认知体系，就会采取肯定的态度，产生喜爱、满意、愉快等内心体验；如果不符合主观需要或认知体系，就会采取否定的态度，并产生相应的内心体验。人们对事物的态度包括着一定的情感因素，如尊敬或轻视，同情或挑剔，喜欢或厌恶等态度中，情感因素就很明显。

意向因素是指领导者或被领导者对态度对象的反应倾向，即行为的准备状态，准备对态度对象做出某种反应。例如，“我想买件上衣”或“我准备参加这次技术比赛”等。意向并不是行动本身，而是做出行动之前的思想倾向。

一般情况下，态度构成的三种因素是相互协调一致的。例如，领导者认为某个青年人不错（认知因素），就会很喜欢他（情感因素），从而很想接近他、使用他（意向因素）。但有时态度的三个因素之间也会发生不一致的情况、例如，我们常听有人说“虽然这个人并不坏，有不少优点，但是我不太喜欢他，所以很少与他往来，”“这件事在理智上知道该如何处理，但在情感上扭不过来”等。这说明情感因素在态度结构中起着重要的作用。

领导活动中的态度有哪些特征

归纳起来，态度有如下几个特征：

1. 社会性 态度不是生来就有的，而是通过后天的社会环境的影响逐渐形成起来的。态度一旦形成，又反过来对其他人和社会环境产生程度不同的影响。在这种交互作用下，个体便不断

地修正并完善着自己的态度。在领导活动中，领导者和被领导者的态度是双方在长期的共同接触、相互了解过程中逐渐形成的。

2. 对象性 领导者或被领导者的态度总是针对一定对象的，其对象可以是人、物、团体、事件，也可以是代表具体事物本质的一些抽象概念，如困难、勇敢等，还可以是制度，如高考制度、婚姻制度等。我们不能笼统地说某人有善意的态度，而必须指明是针对什么对象有着善意态度的，如对学习或对工作有着良好的态度，这样才能完整、准确地说明问题。态度反映了主体与客体之间的对应关系。上例就是反映了“某人”与“学习”或“工作”之间的关系。

3. 稳定性 领导者或被领导者的某种态度一旦形成就具有相当的一贯性、持续性和稳定性，将持续一段时间成为个人性格的一部分，在个体的行为模式上反映出特有的规律性。但是，稳定性还有其相对性的一方面，也就是说，已形成的稳定的态度也是可以改变的，只不过需要创造充分的条件，需要一个较长的过程。

4. 内隐性 态度是一种心理反应倾向，不同于人的外显行为。态度虽然与行为的联系非常密切，却是内隐的，是人直接看不到的，听不到的。因此领导者对下属态度的了解和认识只能从他的言行举止中间接地获得。

5. 价值性 态度来自价值。这是态度特性中最重要的一点。这就是说价值是态度的核心。价值是指态度的对象对个体所具有的意义。领导者或被领导者对于某事物所持的态度主要取决于该事物对他们的意义的重要程度，也就是该事物所具有的价值大小。而同一事物对不同人的价值大小，又取决于人的需要、兴趣、信念和世界观等个性心理倾向。所以同一件事，由于人们的价值需要不同，就会产生不同的态度。能满足人们需要的事，人们就会对它产生积极的态度；反之，则产生消极的态度。由此看来，态度的实质就是表明外界事物与主观需要之间的关系。

态度对领导活动有哪些影响作用

态度对领导者和被领导者的行为和心理状态有着重要的影响作用，其具体表现为：

1. 态度与社会判断 态度一旦形成，便成为个人适应上的习惯性反应，久而久之，就固定为一种刻板无弹性的态度。这种刻板的态度，往往阻碍一个人去仔细分析人或事物的个别差异，影响正确的社会性判断。同时，一般人容易根据现成的态度或社会舆论去判断他人，如群体中的少数成员，往往采纳多数人共有的态度，或猜测上级的态度，来决定自己应取何种态度。

2. 态度与耐受力 领导者或被领导者在实现某种目标的过程中，往往会遇到各种困难与阻力，即遭到挫折。人们对挫折的反应是不同的。有的人敢于向挫折挑战，百折不挠，勇往直前，有的人却一蹶不振，甚至精神崩溃。人们对挫折的适应能力与其对引起挫折的事物的态度有着密切关系。例如，一个职工对自己所在单位有深厚的感情，热爱自己的工作，对工作中遇到的挫折适应能力就强，耐受力就高；如果不热爱自己的单位和工作，遇到挫折时适应力就弱，耐受力就低。

3. 态度与学习 态度对学习具有选择性和过滤作用。当学习的材料与学习者原有的态度相一致时，学习者必然抱着积极的态度去学习，注意力集中，思维活跃，材料的内容容易被学习者吸收、同化和记忆；当学习材料与学习者的信念、观点和价值观相矛盾时，其学习态度必然是消极的，学习活动则容易受阻碍，材料也容易被歪曲。

4. 态度与工作效率 人们通常认为，职工对自己所从事的工作有积极的态度，就会提高其工作效率。然而，实际情况并非

完全如此。美国的布罗伊菲尔德和克罗克特对此进行了 40 年的研究，结果发现，对工作感到满意的职工工作效率可能很高，但对工作不满意的职工，由于其他因素的影响，效率也可能高。这是因为对一般职工来说，生产效率并非是最重要的目标（虽然对领导者是主要目标），它只是职工借以达到其他目标（如生活的维持等）的手段。不喜欢自己工作的人可能为了少罚款、多得奖金而努力提高效率；喜欢自己工作的人也可能怕效率太高，被别人指责为“出风头”而遭排斥，所以故意不提高效率。因此，态度与工作效率之间关系并非通常人们所想象的那样简单，领导者不能只根据自己的态度去推测职工的愿望和目标。

态度的形成有哪些过程

态度在形成中有一个孕育过程，即由服从到同化和最后内化的过程。

1. 服从 这是个人表面上接受他人的意见和观点，在外显行为上与他人一致，但在认识和情感上则可能不一致。在这种情境下，个人态度受外在奖励与惩罚的影响。如果情绪发生变化，态度也随之变化。例如，某商店要求营业员穿统一工作服上岗，对不执行者，除了批评外，还要扣发奖金，于是喜欢时髦的年轻营业员，虽然讨厌工作服的颜色单一，样式呆板，但还是穿着工作服上岗。这是因为他们害怕惩罚会损害自身的利益，而采取了服从的态度。实际上有时还不是真正态度的形成。

2. 同化 这是个体心甘情愿地接受他人的观点、信念和行为方式，使自己的态度与外界要求相一致。它不是在外界压力下实现的，而是个体自愿地达到的。例如，某一群体的某个成员或少数成员，经过一段时间的工作和领导的教育，认识到必须和大

家一样来遵守群体的规范，才能使自己融合在群体中，也才能实现个人的目标和群体的目标。于是他便把遵守各种规章制度作为自己的一种工作态度，这就是与群体成员同化的结果。

3. 内化 这是指个人真正从内心深处相信并接受他人的观点而形成的态度。这意味着个体把这些观点纳入了自己的态度体系，使之成为自己态度体系中的一个有机组成部分。例如，许多革命志士舍生取义、杀身成仁，其革命态度已达到内化阶段。内化阶段是人们的态度真正形成的阶段，也是人的态度和行为最稳定、最持久，较有规律的阶段。

一般情况下，个体态度的形成需经以上三个阶段。例如，吸烟者在公共场合下，受规章制度的约束被迫停止吸烟，这是服从。在社会舆论宣传影响下在家人的督促下，逐渐愿意戒烟，这是同化。当真正意识到吸烟的危害时，就会自觉地戒烟并可能劝说他人戒烟，这便达到了内化阶段。

在现实生活中，很难按照态度的三个层次区分是服从、同化或者内化。表示同一种态度，可能是出于服从，也可能是表明了同化，也可能是内化的结果。例如，某人对领导者提出的一项改革方案表示支持，他可能是为避免与领导者发生矛盾而随声附和（服从），也可能是被领导者敢于创新的精神所感染（同化），还有可能是认为领导提出的改革意见合理、正确和中肯，自己心悦诚服（内化）。因此，领导者在下属的某种态度面前，要深入分析研究，才能把握其真实的程度。

影响领导活动中态度形成有哪些因素

1. 需要与欲望 态度的形成是以人的欲望的满足为中介的。因此，凡是能够满足个体需要和欲望的对象或是能帮助个体实现

目标的对象，必然使领导者或被领导者产生喜好的态度。反之，对有碍目标实现或引起挫折的对象，则易产生厌恶和敌视的态度。

2. 知识 领导者或被领导者对客观对象所持的态度，往往取决于他所掌握的有关知识。正确的态度，都是建立在对客观对象了解的基础上，否则态度就带有盲目性或非理性的成分。例如，陈毅同志曾在一次报告中说：“古代韩愈有一句话‘当代无孔子，我师其谁？’一个人也看不起，我陈毅年轻时比韩愈还要气盛，当代孔子我也不佩服，不拜你作老师，以后钉子碰得多了，苦头吃得多了，有了了解了，才知道拥护孙中山，拥护毛主席，态度就变了，他们正确，为什么不拥护呢？”这说明陈毅同志当年态度的转变与确定是建立在革命实践的知识之上的。由此可以得出这样一个结论，知识有助于某种态度的形成，也有助于某种态度的改变。

3. 个人所属的群体 个体存在于群体之中，因此个体的许多态度是从直接或间接接受群体的影响而来。这些影响个体态度的群体有家庭、学校、工作单位等，当然也有领导集体和领导者个人，属于同一群体的成员，常具有类似的态度。这是因为，第一，对所属群体的认同感使个体愿意遵循群体的规范；第二，接受相同的教育、知识、影响；第三，无形中受到群体压力的影响。总之，人们对于自己认同的群体所规定的行为规范及共同态度，具有支持采纳的倾向。

4. 个人的生活经历 个人生活经历对其态度的形成有明显的影响。例如，前几年，南宁市民生快餐店的服务小姐以穿绿军装、系武装带、佩带红袖章的特殊装束来招待顾客。这件事在社会上引起了强烈的反响。因为这种特殊的装束，很容易使人想起“文革”当年的红卫兵的形象。对于那些在“文化大革命”中遭受过红卫兵迫害的中老年顾客来说，这种装束使他们在感情上难

以接受，从而导致否定态度的产生。一位老者来此就餐，一进门便吓了一跳。他对一位服务员说，当年他就受过红卫兵的迫害，因此至今仍心有余悸。而对另一些没有当年那种经历的年轻顾客来说，则没有这种感受，也不会产生这种否定的态度，他们对此感受到的只是新奇。

为什么领导者的“生命”在于高尚品德

政治生命对于每个人来说都是重要的。但是，对领导者尤为重要。诚然人非圣贤，孰能无过？人总会犯这样或那样的错误，包括伟大的人物也在所难免。应该允许犯错误，允许改正错误。然而，对领导者来说，品德上的错误是不允许的，因为缺德，就意味着失去众望。有孚众望的领导者，也就丧失了领导、影响和吸引被领导者的功能。须知：现代领导者的时代使命，是成就事业。它要求领导者不是“做事”，而是“成事”。而成就事业，必须依靠众人和组织的力量，这就需要领导者有感召力。所以说，领导者成事的诀窍在于三分做事，七分做人。更何况，做官只不过是一时一地的事，而做人却是一生一世的事。

领导者的品德是无声、无形的影响力。要赢得个人影响权，领导者必须把思想品德修养放在首位，时时、处处、事事不可放松。领导者要严格要求自己，自重、自警、自律、自省。在政治上，要坚定共产主义的理想、信念，全心全意为人民服务；在思想上，要坚持唯物主义的世界观，坚持群众路线和实事求是的思想路线；在品质上，要廉洁奉公，做到有权不妄为，见利不忘义，见钱不眼开，见色不迷心；在作风上，言而有信，表里如一，恪尽职守，谦虚谨慎，平等待人，宽容大度。

为什么领导者的智慧在于勤奋学习

建设有中国特色的社会主义事业，是宏伟而艰巨的事业。献身于这一伟大事业的领导者应该是知识——能力型人才，才能率领群众取得事业上的成功。知识——能力型人才，要求领导者有广博的知识，丰富的经验，出色的才下。一般来说，知识越广博，阅历越丰富，视野就越宽广，思路就越开阔，见解就越深刻，智慧也就越高，越能使下属信赖、钦佩，从而形成领导者深厚有力的专长权。

但是，领导职位只能给人以权力，并不能给人以智慧。领导者要增进智慧，必须在领导实践活动中，勤奋地学习。那么，领导者应学些什么呢？领导者比较理想的知识结构，是“文”型结构，即：一点表示具有较高的马克思主义的思想理论水平和科学方法论；一横表示广博的知识面；撇捺交叉表示具有领导与管理理论知识和所分管领域的专业知识。当然，对于不同层次的领导者，应各有所侧重。对高层领导者来说，战略眼光和总揽全局的能力尤为重要，知识面应更宽广些，以增进见识，增强识别力和判断力；对于中层领导者来说，承上启下，协调人际关系的能力尤要突出，应在这方面多下功夫学习；对于基层领导者，贯彻执行、操作能力要强，应在自己所领导的工作范围成为内行，多学些有关的专业、技术方面的知识，才能对下属给予具体的指导。由于现代知识的更新越来越快，要求各级领导者不仅具有广博的知识，而且还要学会怎样学习，具备较强的吸取信息、更新知识的能力，才能不断跟上时代前进的步伐。

为什么领导者的才能在于刻苦磨炼

才能是知识和智慧的综合体现。领导，是一种综合的实践活动，对于能力的素质要求比较高。有些人虽然知识比较丰富，但能力不强，也不能很好胜任领导工作。所以要求领导者必须是知识——能力型人才，就是这个道理。

领导者的能力素质包括两个方面：一是基本能力，包括洞察力、理解力、记忆力、想像力、思维和创造力等等；二是增效能力，包括决策规划、组织管理、激发鼓励、人际交往、临机处置和学习的能力。以上这些能力，都需要通过领导工作实践，有意识地刻苦磨炼，才能获得。毛泽东告诫我们“要经风雨，见世面”，就是这个缘故。

为什么领导者的成功在于开拓创新

创新，是时代进步的要求；开拓，是领导者的本分。领导的历史任务，就是带领群众开拓奋进，夺取胜利。这才是领导者事业成功之所在。而开拓创新，必须有胆有识。袁枚在《续诗品·尚识》中指出：“学如弓弩，才如箭镞。识以领之，方能中鹄。”学、才、识之间的关系也可以用另一种方式表述：“才如斧刃，学如斧背，识是执斧手。”领导者要开拓创新，就要有远见卓识，不断发展自己的创造力。创造力的本质是寻求真理，从提出问题到新的发现、产生新的成果，就是创造。一个有开拓创新精神的领导者总是主动出击，寻找问题、解决问题。当他感到发现不了问题时，就会坐立不安。事物发展往往是这样，每当自认为没有

问题时，却预示着问题将要发生。有识的领导者才能具有洞察力、预见力。

领导者发扬开拓创新精神，必须以科学的世界观和方法论为指导，解放思想，敢于突破旧习惯的束缚，敢想、敢说、敢闯、敢干。扼杀创造力的四大敌人是：保守、畏惧、自卑和懒惰。创新精神来源于进取、无畏、自信与勤奋。

为什么领导者的力量在于坚强体魄

领导工作是高脑力与高体力相结合的高强度的劳动。它不是局限在8小时正式上班时间内，而是随时要全身心地投入，常常处于高度紧张状态。领导者没有健康的体魄，就不能精力充沛地履行领导职责。况且，我们正从事着继往开来的伟大事业，必然会遇到各种困难和重重的矛盾。因此，有作为的领导者从走上领导岗位开始，就要准备经受艰难困苦的磨炼和承受挫折失败的考验：这就要求领导者要有坚强的意志和坚韧不拔的精神。领导者应是这样的人：“一群有决断能力的人才，在一次聚会中经过激烈的论战之后，人人都感到疲乏不堪，可是那个主要的组织者却若无其事，他又能赶到另一个同样严峻的会场中去，经受又一次激战的考验。”上述的话是基辛格对周恩来总理恰如其分的评价。

领导工作要求领导者不仅要加强身体素质的锻炼，而且还要加强心理素质的修养，做到有怒不形，遇喜不亢，临危不惧，处变不惊。这样才算是体魄健康的领导者，才能有敢地担当率领群众奋进的领导重任。

上述五句话又可概括为五个字德、学、才、识、体。德是政治生命，学是智慧源泉，才是战斗力量，识是成功起点，体是物质基础。让我们就从这五个字入手加强修养、锻炼吧！世界是个

大舞台，领导舞台也是个大世界。领导者的形象要靠自己塑造，领导者的历史也要靠自己书写，惟独评价只能留给他人。

【心理自测】领导素质测评

一、你是属于何种气质的人？

下面 60 道题，可以帮助你大致确定自己的气质类型。在回答这些问题时，你认为：

很符合自己的情况的记 2 分；比较符合的记 1 分；介于符合与不符合之间的记 0 分；比较不符合的记 -1 分；完全不符合的记 -2 分；

1. 做事力求稳妥，一般不做无把握的事。
2. 遇到可气的事就怒不可遏，想把心里话说出来才痛快。
3. 宁可一个人干事，不愿很多人在一起。
4. 到一个新环境很快就能适应。
5. 厌恶那些强烈的刺激，如尖叫、噪音、危险镜头等。
6. 和人争吵时，总是先发制人，喜欢挑剔别人。
7. 喜欢安静的环境。
8. 善于和人交往。
9. 羡慕那种善于克制自己感情的人。
10. 生活有规律，很少违反作息制度。
11. 在多数情况下情绪是乐观的。
12. 碰到陌生人觉得很拘束。
13. 遇到令人气愤的事，能很好地自我克制。
14. 做事总是有旺盛的精力。
15. 遇到问题总是举棋不定，优柔寡断。
16. 在人群中不觉得过分拘束。

17. 情绪高昂时，觉得干什么都有趣；情绪低落时，又觉得什么都没有意思。

18. 当注意力集中于某事物时，别的事很难使我分心。

19. 理解问题总比别人快。

20. 碰到危险情景，常有一种极度恐怖感。

21. 对学习、工作怀有很高的热情。

22. 能够长时间做枯燥、单调的工作。

23. 符合兴趣的事情，干起来劲头十足，否则就不想干。

24. 一点小事就能引起情绪波动。

25. 讨厌做那种需要耐心、细致的工作。

26. 与人交往不卑不亢。

27. 喜欢参加热烈的活动。

28. 爱看感情细腻、描写人物内心活动的文学作品。

29. 工作学习时间长了常感到厌倦。

30. 不喜欢长时间谈论一个问题，愿意实际动手干。

31. 宁愿侃侃而谈，不愿窃窃私语。

32. 别人总是说我闷闷不乐。

33. 理解问题常比别人慢些。

34. 疲倦时只要短暂的休息就能精神抖擞，重新投入工作。

35. 心里有话宁愿自己想，不愿说出来。

36. 认准一个目标就希望尽快实现，不达目的，誓不罢休。

37. 学习、工作同样一段时间后，常比别人更疲倦。

38. 做事有些莽撞，常常不考虑后果。

39. 老师或他人讲授新知识、技术时，总希望他讲得慢些，多重复几遍。

40. 能够很快地忘记那些不愉快的事情。

41. 做作业或完成一件工作总比别人花得多。

42. 喜欢运动量大的剧烈体育运动，或者参加各种文艺活动。

43. 不能很快地把注意力从一件事转移到另一件事上去。
44. 接受一个任务，就希望把它迅速解决。
45. 认为墨守成规比冒风险强些。
46. 能够同时注意几件事物。
47. 烦闷的时候，别人很难使自己高兴起来。
48. 爱看情节起伏跌宕、激动人心的小说。
49. 对工作抱认真严谨、始终一贯的态度。
50. 和周围人的关系总是相处不好。
51. 喜欢复习学习过的知识，重复做能熟练做的工作。
52. 希望做变化大、花样多的工作。
53. 小时候会背的诗歌，我似乎比别人记得清楚。
54. 别人说自己“出语伤人”可自己并不觉得这样。
55. 在体育活动中，常因反应慢而落后。
56. 反应敏捷，头脑机智。
57. 喜欢有条理而不甚麻烦的工作。
58. 兴奋的事常使自己失眠。
59. 老师讲新概念，常常听不懂，但是弄懂了以后很难忘记。
60. 假如工作枯燥无味马上就会情绪低落。

评分和解释:

[illegible]

粘液质	题号	1	7	10	13	18	22	26	30	33	39	43	45	49	55	57	总分
	得分																
抑郁质	题号	3	5	12	15	20	24	28	32	35	37	41	47	51	53	59	总分
	得分																

A. 如果某一项或两项的得分超过 20 分，则为典型的该气质。例如，胆汁质项超过 20 分，则为典型胆汁质；粘液质和抑郁质项得分都超过 20 分，则为典型粘液质—抑郁质混合型。

B. 如果某一项或两项以上得分在 20 分以下、10 分以上，其他各项得分较低，则为该项一般气质。例如，一般多血质；一般胆汁质—多血质混合型。

C. 若各项得分都在 10 分以下，但某项或几项得分较其余项为高（相差 5 分以上），则为略倾向于该项气质（或几项混合）。

例如，略偏粘液质型；多血质—胆汁质混合型。

其余类推。一般说来，正分值越高，表明被试者越具有该项气质的典型特征；如果分值超越或超负，表明越不具备该项特征。

二、内外向性格测验

下列试题中，凡单数题，回答“是”记 0 分，“不置可否”记 1 分，“否”记 2 分；凡双数题，回答“是”记 2 分，“不置可否”记 1 分，“否”记 0 分。

1. 在大庭广众面前不好意思。
2. 对人一见如故。
3. 愿意一个人独处。
4. 表现自己。

5. 与陌生人难打交道。
6. 开会时喜欢坐在被人注意的地方。
7. 遇有不快事情，能抑制感情，不露声色。
8. 在众人面前能爽快地回答问题。
9. 不喜欢社交活动。
10. 愿意经常和朋友在一起。
11. 自己的想法不轻易告诉别人。
12. 只要认为是好东西立即就买。
13. 爱刨根问底。
14. 容易接受别人的意见。
15. 凡事很有主见。
16. 喜欢高谈阔论。
17. 会议休息时宁肯一个人独坐也不愿同别人聊天。
18. 决定问题爽快。
19. 遇到难题非弄懂不可。
20. 常常未等别人把话讲完，就觉得自己已经懂了。
21. 不善和人辩论。
22. 遇有挫折不易丧气。
23. 时常因为自己的无能而沮丧。
24. 碰到高兴事极易喜形于色。
25. 常常对自己面临的选择犹豫不决。
26. 不大注意别人的事。
27. 好把自己同别人比较。
28. 好憧憬未来。
29. 容易羡慕别人的成绩。
30. 相信自己不比别人差。
31. 注意别人对自己的看法。
32. 不大注意外表。

33. 发现异常现象容易想入非非。
34. 即使有亏心事也很快被遗忘。
35. 总是把家里收拾得干干净净。
36. 自己放的东西常常不知在哪里。
37. 做事很细心。
38. 对于别人的请求乐于帮助。
39. 十分注意自己的信用。
40. 热情来得快。消退得也快。
41. 信奉“不干则已，干则必成”。
42. 做事情更注意速度而不是质量。
43. 一本书可以反复看几遍。
44. 不习惯长时间读书。
45. 办事大多有计划。
46. 兴趣广泛而多变。
47. 学习时不易受外界干扰。
48. 开会时喜欢同人交头接耳。
49. 作业大都整洁、干净。
50. 答应别人的事情经常会忘记。
51. 一旦对人有看法不易改变。
52. 容易和人交朋友。
53. 不喜欢体育运动。
54. 对电视节目中的球赛有兴趣
55. 买东西前总要估量一番。
56. 不惧怕从来没做过的事情。
57. 遇有不愉快的事情可以生气很长时间。
58. 自己做错了事，容易承认和改正。
59. 常常担心自己会遭遇失败。
60. 容易原谅别人。

测评与解释:

题号	1	3	5	7	9	11	13	15	17	19	21	23	25	27	29	小计
得分																
题号	31	33	35	37	39	41	43	45	47	49	51	53	55	57	69	小计
得分																
题号	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24	26	28	30	小计
得分																
题号	32	34	36	38	40	42	44	46	48	50	52	54	56	58	60	小计
得分																

把4个小计分相加得总分，总分的含义如下：

90分以上为典型外向；81~90分为较外向；71~80分为稍外向；61~70分为混合型（略外向）。

51~60分为混合型（略偏内向）；41~50分为稍内向；31~40分为较内向；30分以下为典型内向。

2. 领导者用权心理咨询

什么是法定权

法定权，也叫职位权。这种权力是由组织机构正式授予领导干部在组织机构中的地位引起的，它是居于合法地位的领导者所享有的指挥他人促使他人服从的权力。法定权是一个领导者职权大小的标志，是其他各种权力运用的基础。当法定权被确定以后，就标志着一个领导者的权力被法律所认可，并受到相应的法律保护，作为领导者就可以名正言顺地进行领导活动。

法定权是职位权，从职位角度看，这种权力有四个特点：一是层次性。职权的大小是由职位的高低而确定的，而职位是有高低层次之分的。职位高的权力大，职位低的权力小；二是固定性。法定权是由法律和有关政策规章相对固定下来的，是相对权力人而客观存在的，而不是由某一个人在任职时而确定的。常言说：有职就有权，失职就失权；三是自立性。当领导者的某一法定权被确定下来以后，他也就相应地取得了在职权范围内相对独立用权的条件。就“谁当家谁做主”，“谁拿锄谁定苗”，非特殊情况不易受其他方面干涉；四是单向性。这种权力具有极强的线性约束力，它只能以自身为原点向下延伸——支配职权范围内的下属，而不能以自身为圆点进行多方位的辐射。

根据法定权的特点，领导者运用法定权时应注意三点：一要敢于独立负责。就是要单独地当好这个家，既要做得了这个家的

主，又能担得起这个家的责任。利用法定权独立地负责工作，是要求在一定的理论指导下，有系统、有步骤、有方法地实施领导行为；二要指挥好直接下属。法定权的直接承受对象就是领导者的下属。因此，领导者能否指挥好下属，是检验其法定权运用好坏的一个重要因素；三要正确发挥副职的作用。目前我们的领导班子，一般都配备一正一副或二副、三副。副职主要是辅助、协助正职，做好对下级的领导工作。副职是领导班子的组成人员，既要在集体领导之下工作，又要独立自主地负责，还要直接接受正职的领导。因此领导者在实施领导行为时，正确地分权、授权，使用好副职，充分发挥其作用，也是领导活动成功的关键环节。

什么是强制权

强制权，也叫惩罚权。是领导者在具有法定权的基础上，强行要求下级执行、履行的一种现实的用权行为。服从是强制权的前提；法律、纪律、规章是强制权的保障；处分、惩罚是强制权的手段。如果领导者不善于运用这种权力，就会使被领导者的服从意向减弱，从而降低领导效能。

强制权在使用上有四个方面的特点：一是自上而下的压制性。强制权在施行的过程中，具有“非执行不可”的意思，因为领导工作要及时、准确、协调一致地进行，领导者的指示或命令必须有权威，必须坚决执行，它要求被领导者必须表现为服从；二是违纪的惩戒性。为了保证被领导者执行领导者的指示和命令，就要以规章作基本保证，如有违反规章的行为出现，领导者就要根据情节的轻重进行相应的惩罚；三是适用范围的有限性。强制权的使用是有严格范围限制的。领导者必须以组织正式授予自己的权力为依据，只能在某一职位所拥有的权限与职责范围内

对被领导者实行。强制的对象也只能是少数不服从领导、不执行决定、违法违纪、消极怠工、玩忽职守者。强制的程度也要在组织和法律所给予的范围以内，否则就是滥用职权的行为；四是运用强制权的坚决性。强制权在运用的过程中，需要具备坚定性、准确性、迅速性，而不能优柔寡断、软弱无力。如果强制手段不灵，那么在被领导者的意识当中就不能建立起正确的服从意向。

根据强制权的性质，运用强制权一般应从以下几方面入手：

(1) 应该强制的必须坚决强制。人群中分左中右。如果发现被领导者中有违法乱纪现象出现，你不用强制手段及时加以限制，被领导者就不能建立起正确的服从意向，这样，表现好的同志心灰意冷，影响积极性。表现不好的人，见你软弱无力，就会得寸进尺，变本加厉，有意欺侮你；(2) 区别不同情况，采取不同的强制手段。一般有私下提醒，当众批评，正式处分。私下提醒一般针对苗头性的，初次或轻微的违规行为进行提示，带有规劝和警告的性质。当众口头批评，这种形式的性质较重，使用的范围需要适当，可小时则小，需大时则大。正式处分，这种形式的性质更重，其范围较大，有时不仅要发动群众讨论，而且还要大会公布处分结果、或用文字通报。当正式处分完毕后，领导者还要做好被处分者的思想工作，使其认真地吸取教训，振作起来，防止其自暴自弃；(3) 经常进行纪律教育，防止滥用权力。强制不是目的。要对下属经常宣传国家法律、党的政策纪律，做到“警钟常敲”。现代化建设中的强制方式和以往相比应该有更充分、更全面的科学根据，应该越来越多地依靠被领导者的理性服从，而不是依靠盲从。因此，领导者应该更多地通过启发、商量、讨论、建议等方式，使被领导者接受并贯彻自己的意图。相反，过分地运用强制权，往往会使领导者形象形成某种破坏性。导致人心背离或防卫心理过重，易出现“不求有功，但求无过”的对抗情绪。

什么是奖赏权

奖赏权是一种建立在良好希冀心理之上的权力。这种权力使下属意识到，服从领导的意愿，积极执行领导的指令会受到表扬或奖赏，从而使自己的社会地位和尊严得到提高，随之加强了服从领导的意向。奖赏是一种重要的管理手段，它与惩罚共同形成外部刺激而获得动力。奖赏属于正刺激，是领导者为了肯定和鼓励某一行为，而借助物质或荣誉的方式，以达到使被刺激者得到心理、精神以及物质等方面的满足，从而激发出前进性行为的最大动力。奖赏是人本性的内在需要，是一种精神上心理上的满足，能启发人们内心的荣誉感，最大限度地焕发出主观能动性，提高组织行为的成功率。

领导者运用奖赏权要抓好四个环节：一是奖赏的标准。奖赏的标准除了依照法律、政策、规定外，本单位内部还要有具体规定。这里需要提出的是要正确设计“刺激量”，刺激量由差距决定，差距越大，刺激量也就越大，反之就越小。因此奖赏的标准差，要确定得合适，如果标准差太小，就会变成人人得奖，多数人是先进工作者，大家彼此彼此，就起不到奖赏作用。相反，差距太大，标准太高，使人们觉得高不可攀，也影响效果；二是奖赏的形式。奖赏主要分为荣誉奖赏和物质奖赏。要坚持荣誉奖与物质奖相结合，以荣誉奖为主的方针。奖赏应根据贡献大小分别采取不同的表扬。奖金、实物、奖状、晋级、提职等形式；三是奖赏对象的产生。奖赏对象的产生是由奖赏的方式确定。奖赏的方式一般分为一般表扬、一般奖励和重奖。一般表扬人选由领导者个人决定，临时实施。一般奖励和重奖的人选提出，则需要由群众进行集体讨论，最后由领导者确定。不宜采用领导者先提出

名单，然后再让群众举手通过的办法：四是奖赏的宣布。一般奖励和重奖都要公开宣布。这主要是从被奖者与群众的心理效应考虑的。公开宣布有通告作用，在被奖者的心理上会产生一种光荣感、快慰感、自尊感。而在群众的心理上会产生一种尊敬感、羡慕感、希望感。这是一种良性心理效应；五是奖赏后的工作。奖赏宣布以后，领导还要做两项工作，一是利用先进典型的经验和事迹教育全体人员，达到“一花引来万花开”的目的。二是继续培养和保护先进。防止先进骄傲自满，防止别人讽刺打击，总之不能不闻不问，任其自生自灭。

什么是专长权

专长权是指由于领导者具有较高的智力、较强的才能、丰富的知识而引起的权力。人们一般愿意接受比自己知识多、业务水平高的人的领导。专长权是领导者进行领导活动的重要基础。专长权的内容包括智力、能力、知识。智力，主要是指表现在活动中的各种认识能力的总和，包括观察力、记忆力、想像力、注意力、思维力。一个人如果博闻强记，明察秋毫，思维敏捷，洞悉事理，必然对人产生一种信服力。能力，主要包括综合分析能力、组织管理能力、指挥决策能力、计划能力、判断能力、协调人际关系能力、表达能力、适应能力、创造能力以及其他特殊技能如专业技术能力。那些运筹帷幄、才干卓绝的领导者，必然使人产生一种信任力。知识，领导者的知识是指基础知识、专业知识、相关知识和实际知识。领导者如果涉猎广泛，通今博古，学识渊博，必然使人产生一种钦佩力。这种信服力、信任力、钦佩力综合起来，共同构成领导者的专长权。

领导者的专长权不能固定在什么机会中使用，在什么场合中

使用都是随机的。它可以运用在领导者和被领导者交往的任何时间，例如工作、学习、生活、业余时间等。从工作来看，它体现在工作的任何一个环节，如规划、规范、决策、协调、说服、检查、监督、总结等，处处都有专长权的用武之地。你在大家举棋不定时拿出主意；你在下属们议论纷纷时作出判断；你在大家遇到困难时拿出办法；你处理的问题无隙可击；你能找到人与人之间消除矛盾的手段。这都是很好的专长权的使用。

领导者使用专长权要顺其自然，不要刻意表现自己。在领导活动过程中，有的领导者为了显示自己，对别人和下属的任何看法和意见都加以否决，这样就会使别人及下属在与其相处时感到压抑，认为在这种领导者手下工作，既得不到自尊，又不能发挥自身的才能，从而产生一种逆反心理，从心底瞧不起这种领导者。另外，领导者要在下属知识和能力迅速增长的情况下，加强学习，抓紧增强专长权，否则，下级的知识水平超过上级，上级反倒变成了“实际的下属”。这是领导者不容忽视的现象。

什么是影响权

影响权是一种由于领导干部的表率作用，赢得被领导者发自内心的信任、支持和尊重的一种权力。影响权表现为两种，即权力性影响力和非权力性影响力。权力性影响力是由社会或组织赋予个人的职务、地位、权力等因素构成的。在它的作用下，被影响者的心理和行为表现为被动的服从。非权力影响力是由领导者本身的素质，诸如品格、知识、才能和气质决定的。这种影响力对人们的作用是通过潜移默化而变成被领导者的内驱力来实现的。这种影响力对人们的影响和激励作用不仅很大，而且持续的时间也比较长。

领导者运用影响权要把握好三个环节：第一是工作中要使用影响权。要兢兢业业，勤奋工作，勇于改革，带头实践，要求下属做到的，自己首先做到，用实际行动做好被领导者的思想政治工作；第二是作风上使用影响权。要深入群众，联系群众，和群众打成一片，反对高高在上，摆官架子。要大兴调查研究之风，工作要深入，反对脱离实际，瞎指挥。要带头发扬实事求是的作风，不弄虚作假，不搞花架子，不欺上瞒下，要敢于说真话；第三是生活中使用影响权。要注意不搞特殊化，不以权谋私。在人民群众中，反映最为强烈的就是，一些领导干部为政不廉，以权谋私，腐化堕落，败坏了党的威信，干扰了改革的进程，必须坚决纠正和克服。

当然，领导干部从工作、生活、作风等方面要取得影响权，并不是提倡经济上的平均主义、工作上的事务主义、领导上的软弱无力。要正确区分制度允许的生活照顾与特殊化，必要的工作条件与以权谋私，大胆管理与滥用职权的界限。否则就会使正常的领导行为不能够正常进行。

什么是个人影响权

领导者的个人影响权取决于被领导者对领导者的个人感情、敬慕和崇拜。领导者的个人影响权，一要形成获得，二要正确使用。

1. 形成个人影响权的途径 个人影响权的形成往往需要较长的时间。领导者只有经过长期的人际交往，才能培养被领导者对自己的感情和忠诚。除非在特殊的境况，如某种危机或突发事件的发生，领导者以其果敢、智慧和巨大的成就而获得被领导者们尊敬和崇拜。一般来说，只有较少的领导者能在短小时内赢得普

被领导者认为领导者并不是真正需要某种决策或行动计划，那他们就不可能做出合作的努力，并尽全力去实施。在这种情况下，被领导者对领导者的个人要求的反应通常是服从，并按规定的最低工作效率去完成任务，而不会主动、热情地承担责任和超额完成工作计划。

(2) “以身作则”。有效的领导者应有意识地为被领导者树立良好的行为准则和行为典范。若领导者以公正无私的方式履行职责、勤奋工作，保持积极的工作态度和热情，并同时避免各种不良的行为，那么他就可以改善和提高被领导者的工作行为。反之，则相反。

虽然具有高度个人影响权的领导者通常可以取得较高的领导绩效和事业的成功，但这种权力的影响方式也有其明显的局限性。为此，要注意以下几点：

(1) 要求应适当。领导者对被领导者所作的个人要求，必须与他们之间的人际关系的质量和被领导者对领导者的忠诚的程度相适应。若一个领导者的个人要求太高、太苛刻，或是要求被领导者做出太多的牺牲，那么，个人要求会激怒被领导者，从而减少领导者的个人影响权，甚至这些个人要求也不可能实现。

(2) 使用应适度。个人影响权不能频繁地使用。若领导者过于频繁地向被领导者提出个人要求，那么，被领导者很可能对领导者滥用个人影响权的行为不满，继而逐渐消极对待领导者的个人要求，而领导者的个人影响权也会逐步丧失。若领导者频繁地使用个人影响权，而不能及时地给被领导者的损失以相应的补偿，那么，他将很快用完自己的“个人信誉”，尔后他将没有个人影响权可用。

(3) 指令应明示。被领导者对领导者指令的反应，取决于他们对这些指令的认知。通常被领导者愿意做那些自己认为是有利于领导者的事，一般还会做出误认为是有利于领导者的事，那

被领导者认为领导者并不是真正需要某种决策或行动计划，那他们就不可能做出合作的努力，并尽全力去实施。在这种情况下，被领导者对领导者的个人要求的反应通常是服从，并按规定的最低工作效率去完成任务，而不会主动、热情地承担责任和超额完成工作计划。

(2) “以身作则”。有效的领导者应有意识地为被领导者树立良好的行为准则和行为典范。若领导者以公正无私的方式履行职责、勤奋工作，保持积极的工作态度和热情，并同时避免各种不良的行为，那么他就可以改善和提高被领导者的工作行为。反之，则相反。

虽然具有高度个人影响权的领导者通常可以取得较高的领导绩效和事业的成功，但这种权力的影响方式也有其明显的局限性。为此，要注意以下几点：

(1) 要求应适当。领导者对被领导者所作的个人要求，必须与他们之间的人际关系的质量和被领导者对领导者的忠诚的程度相适应。若一个领导者的个人要求太高、太苛刻，或是要求被领导者做出太多的牺牲，那么，个人要求会激怒被领导者，从而减少领导者的个人影响权，甚至这些个人要求也不可能实现。

(2) 使用应适度。个人影响权不能频繁地使用。若领导者过于频繁地向被领导者提出个人要求，那么，被领导者很可能对领导者滥用个人影响权的行为不满，继而逐渐消极对待领导者的个人要求，而领导者的个人影响权也会逐步丧失。若领导者频繁地使用个人影响权，而不能及时地给被领导者的损失以相应的补偿，那么，他将很快用完自己的“个人信誉”，尔后他将没有个人影响权可用。

(3) 指令应明示。被领导者对领导者指令的反应，取决于他们对这些指令的认知。通常被领导者愿意做那些自己认为是有利于领导者的事，一般还会做出误认为是有利于领导者的事，那

么，他们就会做出与己愿违的事情。因此，领导者应向被领导者明示，使其正确认知领导者的指令。

(4) 行为应端正。被领导者容易追随和模仿领导者的不良行为。俗话说“上行下效”，领导者的个人影响力越大，以身示范的效果也越大，领导者的不良行为的影响和消极作用的影响也越大。而且领导者的不良行为也会使领导者逐步丧失个人影响权。因此，领导者应时时、处处严格要求自己，为被领导者树立良好、端正的行为楷模。

专制式用权有哪些特点

专制式领导的用权宗旨是强化领导者的控制权，主张使用权力的数量应最大化。他们认为，使用权力的最有效的方式是通过增加领导者的统御、控制能力和增加下属对领导者的依赖程度来实现的。他们强调提高领导者的控制能力，是强化领导职能、提高领导成效的主要途径。有效的领导者应能集中和加强五种权力来统御下属。

1. 在使用职位权方面 领导者应拥有绝对的权威，足以支配、控制和操纵下属，让下属尽量少地参与决策，依领导者的指令行事，做到惟命是从。为此，主张：

(1) 行使法定权要严厉而明确，让下属充分感知领导者的指令、要求和意图是不可违反的。

(2) 使用奖励权要集中而富于刺激性，为此，领导者应掌握各种能刺激下属工作动机的奖励或报酬的控制权。

(3) 行使强制权应是强有力和威慑性的，领导者可以随意制裁和处罚违令和表现不好的下属。

2. 在使用个人权力方面 领导者应获得较高的威望，足以

影响、感染和驾驭下属。为此，主张：

(1) 专长权是令人敬仰和羡慕的，领导者应努力获得，并通过各种策略，如阻止下属获得关键的信息等，以便展示自己超常才能、丰富的阅历和渊博的知识，树立一个无所不能、无所不知的领导者形象，以折服下属，从而支配、控制下属。

(2) 个人影响权是令人崇拜的，领导者应在领导活动日常生活中，表现出自己与众不同的品格和道德风尚，树立公正无私和仲裁人的形象，以维护自己的优越地位，并培养一批个人崇拜的追随者。

3. 如何评价上述这种用权方式呢？ 一般认为，强化领导者控制权的方式保证组织的统一行动，应付紧急情况和危机是有利的。但是专制领导方式的消极影响也是明显的：

(1) 削弱主动性 在高度集权的组织中，领导者对下属过多的干预和控制，必然削弱下属工作的主动性和积极性，形成推一推，就动一动，不推就不动的工作局面。

(2) 窒息创造性 严格的控制和压抑的组织气氛，使下属不敢想，不敢说，必然窒息下属的个性和创造性以及对理想的追求。

(3) 引发组织危机 在存在个人崇拜和迷信的组织中，下属不是追求组织目标，而是追随具有个人权力的领导者，这势必会影响组织的整体利益。而且，一旦领导者因故离职，组织内就会出现权力真空，从而造成严重的组织危机。

(4) 恶化关系 领导者单纯靠强化控制权来支配、操纵下属是不能持久的。随着下属的独立性和自主能力的发展，成熟的下属势必对领导者的擅权和操纵产生不满和抵触，甚至反抗，致使领导者与下属之间的关系日趋恶化，从而影响领导效能。

民主式用权有哪些特点

民主式领导者的用权宗旨是，慎用权力，主张使用权力的数量应当最小化。他们认为，使用权力最有效的方式是通过培养和发展下属的自信心和自治能力。领导者应以慎重的方式，尽量少地使用职位权力，适当地保持个人权力，并且根据下属自身的成熟度，逐步增加下属的决策参与和自治权。为此，他们主张：

1. 在职位权力方面，领导者应该注意：

(1) 明责授权 即明确下属的职权和责任，并应授予下属应有的法定权，减少外部干预和控制。

(2) 责利挂钩 即尽量使下属的工作与利益挂钩，让下属具有工作的内部驱动力。

(3) 培养教育 即应减少对下属的强制行为，培养和提高下属的自我约束和自我控制的能力。

2. 在个人权力方面，领导者应鼓励下属追求组织的目标和理想，培养下属的组织忠诚和价值观，以及自我尊重。为此应做到：

(1) 开放信息 领导者通过组织培训和开放组织内的信息传输，使下属可以获得信息、知识、经验和能力，从而更快更好地成长起来。

(2) 鼓励发展 领导者应根据组织的大目标的要求，鼓励下属发挥独立性和创造性，发展个性，增强自我、自尊和自强，放弃单纯对领导者的追随与模仿。

(3) 自我削权 领导者应通过削弱自己的五种权力和支配性影响，来增强下属的独立工作和自我管理能力，从而最终大大提高自己的工作效率。

3. 对于民主领导用权方式的评价，一般认为，这种增加下属决策参与权和自主权的领导方式，能避免领导者集权所带来的某些不良的影响。其有利的方面，主要是：下属可以形成更强的自我控制和管理能力，具有工作主动性、创造性和责任感。下属与领导者的关系融洽，形成宽松和谐的组织气氛。其不利的方面，主要是：削弱或者放弃领导者的绝对控制和统御权，在以下情况将威胁到组织的生存发展：一是当下属在知识、经验和能力等方面不成熟时；二是在组织面临危机，需要及时作出决策和迅速采取行动时；三是在领导者与下属未建立良好的人际关系时，削弱或放弃权威，就意味着放弃领导，这将是十分危险的。

因此，有效领导者的用权方式和用权数量与比例，应根据领导者、被领导者的成熟程度和组织状况、客观环境等因素来确定。

领导者权力有哪些内涵

领导，即指率领、引导、指挥、统御。领导实际上是属于一种社会关系，是体现社会组织中权力主体（领导者）与权力客体（被领导者）的相互关系的。领导者权力，就是领导者凭借其强制力和影响力统御被领导者的一种特殊力量。领导者权力包括三个要素：一是领导者权力主体，即行使领导权力的领导者、领导机关和领导群体；二是领导者权力客体，即领导者权力的作用对象（被领导者）；三是领导者权力主体作用于领导者权力客体的中介，包括作用的目的、方式、手段、格局、结局等。

领导者权力三要素之间是一种相互制约、相互影响和相互作用的关系。在领导活动过程中，领导者权力主体是主动的，领导者权力客体是被动的。但是，领导者权力客体对领导者权力主体也具有不可忽视的反作用。因为领导权力主体意识、预期目标的

实现程度，只能通过领导权力客体的接受程度和影响程度表现出来。领导权力客体的反作用必然要或大或小地影响领导权力主体的作用方向和实现程度。其结果使领导权力主体付出某种代价，以达到二者的相对平衡。领导者权力主体作用于领导者权力客体的中介，无论对领导者权力主体还是对领导者权力客体，都有其不可忽视的作用。领导者在运用权力时，要正确处理好领导者权力三个要素之间的辩证关系。

从领导者权力的特征看，主要包括：（1）法定领导者权力的强制性。任何一级领导者，都应有明确的责权范围。在其范围中，他有决策权和指挥权。行使这些权力是法律或组织机构规定的，被领导者必须服从。这种服从，不仅是维护领导者的威信，更重要的是维护法律和组织的尊严。因此，在权力运用中，强制性显然是必不可少的。领导者懂得这一点，就会在处理各种复杂关系和矛盾中，做到该断则断、该决则决、赏罚分明。（2）非法定领导者权力的动态性。非法定领导者权力，主要是指领导者个人素质而形成的威望、威信和影响力。这种权力是一种促使人们实现某种行为或既定目标的激励能力，是领导者主观努力和客观影响的结果，是人们心理上的一种潜移默化的依托。实际上就表现为领导者非权力性影响力。（3）领导者权力使用的层次性。领导工作系统是一个大系统，是分层次的。各层次的领导者，都有各层次的领导权力。科学的领导，是分层次负责，各行其权，在正常情况下都不应该超自己的权力范围。在同一层次的领导活动中，对一个组织的领导班子成员也要将权力分解，分工负责。（4）领导者权力运用的灵活性。领导者权力的运用必然具有灵活性。比如，客观条件不具备时，领导者运用权力要充分考虑大多数群众的愿望，强制命令或单纯靠法定职位权力难以办好事情，权力就必须慎重使用。对于不同素质的领导对象，领导者权力运用的方法就应当有所不同，等等。

什么是领导者权力驾驭能力

“驾驭”是指“使服从自己的意志而行动。”由此出发，我们可以这样来理解“领导权力驾驭能力”：所谓领导权力驾驭能力，就是指领导者（个人或群体）管人、带队伍，并使其服从自己的意志而行动的能力。

所以，领导驾驭能力，是领导人的一种能力，也可以说是一种领导能力，一种领导力。领导者的这种行政能力与其他一些能力不同之处在于，它直接体现为如何管人、如何带领自己职权范围内组织中全体人员去行动的能力。当然，这种行动（下属个人的行动，或下级集体的行动），应能体现与服从领导者的主观意志。

领导者驾驭能力的内涵中，包括了这样几个基本要点：

（1）领导者。这是指领导者本身的品德、感情、水平、能力、事业心（包括事业追求的宏远与否）、手中所拥有的权力大小和性质等。归纳起来说，驾驭力强弱对领导者本身的要求主要体现在三点上：①领导者的威望和社会影响；②领导者的地位和权力；③领导者的事业追求的时空范围。由于领导者是领导驾驭能力的主导、主动要素，所以，上面的三点要求缺一不可。

（2）被领导者。这是指领导驾驭能力的对象和主体，它可以是一个人，也可以是一支队伍。在领导驾驭力的研究中，对“被领导者”这一要素的基本要求就是“认同”。这种“认同”包含两个方面的表现：①对领导者的认同，即对驾驭与被驾驭、权力与服从关系的认同。②对领导驾驭行为或行动的认同。由于被领导者是领导驾驭力的主体要素，领导意志主要是依靠被领导者的行动来实现的，所以被领导者的上述两点认同是十分重要的。有了“认同”，就可以自觉地、主动地行动，就可以排除外界干扰。

在领导驾驭能力的实现过程中，领导者需要对被领导者做的工作，主要就集中在上述两点“认同”上。

(3) 行动目标。领导驾驭能力并非一般的坐而论道和清谈。没有领导和下属的实际行动，就谈不上驾驭能力。既然要行动，就必须有方向，有目的，有目标。“行动目标”这一要素，既是领导驾驭能力的明确指向，也是领导驾驭、控制、指挥下属的基本依据，当然也是最终衡量领导驾驭能力强弱的一个标准。对于“行动目标”，不但驾驭能力的主导——领导者必须十分清楚，而且还要驾驭能力的行为主体——被领导者也十分明确。只有如此，领导驾驭能力才能得以实现。

(4) 行动控制。这里表现出来的驾驭能力形式。一般来说，行动控制可以由领导者直接干预，也可以由行动者按领导意图自主约束。其中后者是领导驾驭能力高明与强大的表现。要做到这一点领导与被领导之间关系的亲和力就显得特别重要：①领导者与被领导者之间心心相印，相互尊重，相互负责。②领导者具有极强的权威，具有极大的控制网络。行动者总觉得领导者的影子在自己身旁，担心由于自己的疏忽、失误而遭到领导的批评与处罚。

什么是领导者影响力

领导活动过程是领导者向被领导者施加影响力的过程，是以被领导者的自觉服从为前提的。所谓领导者影响力，就是指领导者在与他人交往中所表现出来的影响和改变他人心理和行为的能力。也就是我们通常意义上的领导者在被领导者心中的威信，以及对下属的感染力、号召力和支配力。影响力人皆有之，但是由于交往双方各自的知识、经验、能力、地位、权力等特点与条件不同，因而各自具有的刺激量不同，对对方的心理和行为的影响

力度也不同。

从影响力的性质来看，领导者影响力可以分为权力性影响力和非权力性影响力。这两种影响力的构成因素不同，其作用也不同。

(1) 权力性影响力。一般来说，权力性影响力是由社会赋予个人的职务、地位、权力等形成的。它是权力拥有者能力的行为发生作用的一种控制力、约束力。在这种影响力作用下，被影响者的心理和行为主要表现为服从，因而其激励作用是有限的。构成权力影响力的主要因素有：一是传统因素。人们对领导者的一种传统观念，即认为领导者不同于普通人，他们有权力，有才干，比普通人高明。这种传统观念影响着人们的思想，并逐步成为某种形式的社会规范，使人们对领导者产生了一种服从感。二是职位因素，即领导者在组织中的职务和地位。居于领导地位的人，有一定的法定权力（包括奖赏权、惩罚权），有了这种权力，就可以左右被领导者的处境。三是资历因素，即领导者的资格和经历。一般来说，资历较深的领导都有相当的影响力，因为较深的资历会使人们对其产生敬重感。

(2) 非权力性影响力。这种影响力，与领导者的地位和权力没有必然联系，是以领导者的品行、才能、知识、感情等为基础而产生的。这种影响力在实际领导活动中，常常能发挥权力性影响所不能发挥的约束作用和极大的激励作用。其构成因素主要有：一是领导者自身品格因素。包括道德品质、人格、作风等。它是决定领导者影响力的根本因素。二是领导者的知识因素。有丰富知识的领导者，会得到人们的尊重，也容易取得人们的信任，使人们对其产生一种依赖感，从而也就会增强其号召力。反之，若领导知识贫乏，业务不精，就可能在许多问题上一筹莫展，必然降低影响力。三是领导者的才能因素。有才能的领导者会给工作群体带来成功和希望，使人们对其产生一种敬佩感。作为领导者，至少应具备分析综合能力、组织能力、决策能力、知

人善任能力、协调能力、应变能力、创新能力、语言表达能力等。四是领导者的感情因素。人与人相处总会产生一种感情关系。如果能建立良好的感情关系，便会产生一种关切感，相互的吸引力就大，彼此的影响就高。反之，领导者与下属关系紧张，缺乏感情交流，就容易加大彼此间的心理距离，降低影响力，甚至出现负面影响。

什么是领导者指挥力

领导者驾驭能力展示的如何，常常表现在领导人的指挥能力上。这种指挥能力，是由领导人所在组织中的纵横结构状况所决定的，这种纵横结构状况，也就是系统理论所说的“层次性”。

组织系统的层次性，从纵向立场上看，表现为等级性（古典组织理论中说“层级”上下级系统虽表现为大与小的不同，而且也有许多具体的不同点，但基本结构是相同或相似的（如总公司和它的子公司，总厂与各分厂，就是这样），所以我们说下级组织系统是上级组织系统的“子系统”，上下级组织系统具有“同构性”（即基本内部结构类同或雷同）。这种上下等级结构，反映在管理上，表现为一种指挥与负责的关系，呈现一条指挥——负责的链条。简称“指挥链”。国家的上下同构组织系统，我们常习惯于称之为“块块”。

组织系统的层次性，从横向市场上看，表现为“多侧面性”（系统论中的词汇）。横向左右方向上的各个侧面（例如企业的财务系统、计划系统、人事系统、技术系统、供销系统等），具有各不相同的专业性质。有各不相同的基本结构（当然这些“侧面”系统的整合，也大抵相当于一个完整组织系统），所以我们把各个侧面系统称之为组织系统的分系统，系统与分系统之间不

具有同构性。反映在管理上，表现为一种职能运作和相互协调的关系，我们说呈现为一种职能——协调网络，简称“职能网络”。国家的各个分（组织）系统，我们常习惯于称之为“条条”。

同领导者指挥有直接关系的就是上述的“指挥链”。健全的指挥链，是保证领导指挥力的组织基础。作为一名领导者，务须明白：（1）自己处于指挥链条上的什么地位、什么环节；（2）谁指挥你，或者说你对谁负责（组织理论讲“一长制”，特别忌讳有两个以上的直接来指挥）；（3）谁对你负责，或者说谁归你指挥（你的直接指挥可以有若干个，也就是说直接听你指挥的下属有若干个，但他们只有你一个人在直接对他们发号施令）这是就“指挥”和“负责”而言，你在组织指挥链上的管理角色。

什么是领导者控制力

一些领导者往往以为自己的责任、使命就是设法使自己的命令被接受，劝说那些不情愿和无动于衷的人去做事。只有为数很少的领导者意识到，一个更为重要的问题是要知道发出什么样的命令。换一句话来说，领导者必须掌握正确地评价正在进行中的工作的方法，以便弄清什么地方需要干预（包括命令、解释等），而什么地方进展良好，因而领导者们的精力可以放在其他地方去。这样一个过程，实际上就体现为领导活动的控制和控制技术。

事实证明，检验一个领导者领导是否有效的一个最可靠的方法是看其是否具有理解和运用多种多样控制方法的能力。领导者驾驭能力，在一定意义上，就体现为领导者对下属的控制力。事实证明，领导者对下属的驾驭、控制、必须遵循一定的方法和规则。这是因为，控制的是人和队伍，而人和队伍都是不断发生心

理变化的（队伍、群体的“心理状态”常被社会学家称之为“社会心理”或“群体心理”）。领导者的控制必须采取“刚柔相济”的两手，宽与严、爱与管相融，才能产生好的效果。

从领导者在领导活动的控制来看，主要包括了以下几种情况：

（1）用于训练、限制和激励下属的下层控制。对于下属来说，与领导者自身一样，对自己的工作总会有一些不明确之处。

上级向他们提出许多要求（而不是几个标准与要求）他们必须从这些五花八门的信息、命令、意见甚至谣言中，自己确定自己的工作内容。因此，明智的领导者应努力使自己不仅仅是这一个过程中的被动参与者。因为在这时，下属在“估量分析形势”时，试图发现什么是重要的、什么是次要的、什么又是禁止的。这时，领导者在进行下属控制时，往往可以采用两种方法来帮助下属明确工作重点：一是运用强化、学习技术和集中注意力方法；二是通过建立激励目标向下属们提供重要的反馈信息，以刺激他们加倍努力工作。

（2）将领导者资源分配到发现了的问题上去的中层控制。除了下层控制，领导者们还需要知道哪些地方和什么时候需要他们的积极干预，因此他们需要对整个系统运行状况的基本态势十分清楚和了解：各项工作和工作中的各种因素之间的协调如何，整个组织作为一个系统其职能发挥得怎么样，等等。在评价和引导整个系统的运行状况时，就需要在系统和组织层面上，从以下三个方面进行中层控制：一是各项工作任务都执行与完成的方式是否有利于使组织的效率显优化？各种工作是否流畅地有机地实现了结合？二是下属们在工作中对其工作的各种内部因素是否经过恰当的权衡？是否能够正确地分配他们所拥有的时间与力量于不同的考虑中去，也就是表现一种人们常说的“良好的状态”？三是下属们是否具有在处理未预料到的问题时是否善于改变常规？

（3）用以使上级、社会公众放心的高层控制。不仅是在企业

中，在所有的行业和领域中，人们越来越关心责任的履行情况：这个组织是在完成这个组织所要完成的目标吗？这些组织的领导们必须向各方证明，他们正在实现他们的目标、他们的效率是高的。高层控制往往体现为一种减少威胁的“缓冲器”。

领导者权力驾驭有哪些误区

1. **超越权力** 越权，包括范围、使用上越权两个方面。从范围上讲，领导活动有级别、层次和权限之分，不同的级别、层次和权限有其特定的工作内容，目标和要求如果超出其范围行事，越权就发生了。在正副职、上下级领导之间常常发生越权现象。实际工作中，正职领导者抛开副手，直接插手副职事务，副职领导者应该请示而不请示，擅自决定问题；在上下级领导关系中，上级直接插手下级事务；下级“先斩后奏”、“用了再说”等等，都属于范围上的越权。从使用上说，领导者应明确自己的职责，领导者应只管领导的事，只干领导的事。而一些领导者，管了很多不该管。管不好、管不了的事。群众称之为“爱管闲事的领导”。当然，有些领导者管的倒不一定是“闲事”，只是他把许多无足轻重的事或者别人的事看得太重，搞所谓“大家的事大家办”，管它什么越权不越权。

2. **惟权是从** 权力作为一种社会支配力量，应该具有一定的统摄力。但是，如果把权力的这种职能加以扩大，进而演变成一种超出本身应该具有的力量界限，成为不可动摇的神秘力量，就会出现惟权是从的现象。一些领导者在处理权力与金钱、权力与法律、权力与人民群众等关系时，不是坚持真理，依法办事，为人民群众谋利益，而是跟着权力走，看谁的权力大听谁的。他们视权力至高无上，不可侵犯，在权力主体面前低三下四，俯首

帖耳，献媚讨好，极尽奉承巴结之能事，千方百计地想讨得上司的欢心，以求得厚爱和高升；在权力对象面前（即对下）则耀武扬威，颐指气使，摆出不可一世的主子架势，有的甚至还奉行“顺我者昌，逆我者亡”。惟权是从，阻碍领导者科学、正确的行使权力，进行权力驾驭，阻碍下属和群众主动性、积极性和创造性的发挥，导致工作低效甚至带来严重危害。

3. 盲目用权 领导者要保证权力驾驭的顺利进行，需要考虑和分析组织内外的主客观条件，看其是否具有可行性。没有可行性的权力驾驭都是盲目的和有害的。领导者权力驾驭的可行性包括：（1）领导者行使权力的目的、方向是否正确，如果用权的目的不端正，方向迷失，则整个权力驾驭活动就是盲目的；（2）群体成员对领导者权力驾驭的目的、方式认同与否，人们不认可或者大多数人持反对态度，则这种权力驾驭就是不可行；（3）权力驾驭目标的实现是否可能，如果困难程度超过实际条件，权力驾驭是否适应下属的心理承受能力，下属不具备该权力作用的心理承受能力而行使了该项权力就是盲目用权。总之，要正确实现权力驾驭就必须考虑这些因素，认真分析各种主客观条件。如果对各种条件不分不利条件和有利条件，不尽力避免不利条件影响，不充分发挥有利条件的作用，而认为只要拥有权力就行，都是不可能收到预期效果的。

4. 用权家长制 一家之内，家长居于至高无上、惟我独尊的地位，其他成员则处于服从的地位。不少地方和单位，都有家长式的人物，他们的权力不受限制，别人都要惟命是从，甚至形成对他们的人身依附关系。家长制作风同我们党和国家的性质是不相容的，它是集体领导的对立物，是民主集中制的对立物。有的领导者把这套东西搬到党内来，把自己管辖的部门或地方视同“独立王国”，搞“一言堂”，个人专断。有的单位大小问题都要一把手拍板，成员集体形成的决议，形同空文，一把手可以随意

推翻；成员集体讨论的事情，还要等一把手点头以后才能办理。

5. 放任用权 主要表现为三种情况：一是牧羊式。这是指领导者在行使权力中，像牧羊一样，一切听其自然。这种看似给下属自由的做法，实则跌入了放任不管的泥坑。二是对下属工作进展不闻不问，坐等下属来报告工作的反馈控制。使领导者既不能及时获得各方面的最新信息以便修订本单位的发展战略、策略，也不能使领导者根据各种变化，积极的、有效的指导下属的工作。三是不讲效益式。讲求效益不仅是领导者权力驾驭的目的，而且也是检验领导者权力驾驭正确与否的标准。领导者行使权力取得了一定的效益，就标志着权力行使的成功；没有取得相应的效益就意味着不成功，也就不能给人们物质生活、文化生活带来益处。陷于这一误区的领导者，办事往往不落实，“就是有布置无检查”，喜欢做表面文章、玩数字游戏、搞文来文往，等等。

6. 有权不用 主要是三种情况：一是不敢用权。这是最常见的一种。有些领导者面对矛盾、困难、问题，需要作出决策时，对下属和群众会有什么反映、统一在哪、分歧在哪、阻力在哪、谁能赞同、谁能反对等情况，胸中无数，犹豫不决。也有的领导同志对待新情况、新问题，不认真调查研究，当然就不敢去大胆行使权力。还有些领导同志，碍于情面，怕得罪恶人，无原则地迁就照顾，不敢行使权力。二是轻视自己的“一票权”。有的领导者不能正确理解民主集中制原则，认为最终反正是一把手说了算，自己只是“敲敲边鼓，跑跑龙套，有无选票，无关紧要”。三是有权不能用。有的领导同志有职务，也具有相应的法定权，但由于自己无所用心，大权旁落，或者受“潜权力”制约，想用权时却不可能。

7. 权责分离 权力总是与责任密切相连。一个领导者的权力越大，他所承担的责任也就越重。领导者行使权力，不能背离

领导责任，而必须从根本上体现领导责任。有一些领导者在行使权力、进行权力驾驭，走到权责相脱离的不负责任的道路上去。他们有的只讲用权，不讲责任，甚至背弃责任，滥用职权；有的遇事推诿，互相扯皮，有令不行，有禁不止；有的搞事不关己，高高挂起，明哲保身，睁只眼闭只眼装糊涂。责权分离，就很容易使权力发生变质直至对人民犯罪而受到惩罚。

8. 用权神秘化 现代社会一个显著的特征就是政治生活透明度大大提高，公众有充分的知情权和参与权。然而，有些领导却习惯于给权力罩上一层神秘的色彩，他们的一切权力运作（包括用权原则、用权程序、用权结果等）都不向公众公开，甚至还要贴上保密标签，让公众无权、无法了解到权力运作的真相，不利于对权力运作的监督，不利于对权力活动进行监督，不利于取得群众的配合与支持。权力驾驭神秘化容易产生极权，引起人世间的种种不公。“随着权力的变异，造成人际关系的变异”，诱发抵触甚至对抗行为，增加权力驾驭难度和成本。

9. 玩弄权术 权术，作为一种权力手段，它是一种权力变异现象，是某些权力行使者为了满足个人的野心、权欲和私利，在获取权力、维持特权和保护地位等方面所采取的伎俩和手段。主要表现是：弄虚作假，欺上瞒下；阳奉阴违，两面三刀；无中生有，节外生枝；口蜜腹剑，笑里藏刀；消除异己，罗织关系；丧失原则，左右逢源；投机钻营，八面玲珑；见利忘义，曲意逢迎；拉帮结伙，嫁祸于人，等等。

10. 权力寻租 寻租理论认为，在政府干预的情况下，人们为了获取个人利益，往往不再通过增加生产、降低成本的方式来增加利润，相反，却把财力、人力用于争取政府的种种优惠，比如获取政府的投资项目、计划物资、低息贷款、进出口配额或优惠政策。这种寻租活动有的是合法，如讨价还价；有的是非法的，如行贿；有的介于二者之间，如拉关系、走后门。领导权力

驾驭中的权力寻租，主要是指获取更多的垄断权和自由裁置权。在现实生活中，很多的“油水”、有好处、有实惠的领域、部门都争着要参与管理，以获取垄断权和自由裁置权，没参与管理的部门“创造条件”也都要参与管理，形成多头管理或“众人揽月”的局面；已参与的部门又尽量寻找“尚方宝剑”以抵制“外埠”入内，形成部门保护主义。

什么是授权

授权，是指领导者委授下属一定的权力和责任，使下属在一定的监督下，有相当的行动自主权。授权者对被授权者有指挥权、监督权；被授权者对授权者负有报告及完成任务之责。

授权有它的特定涵义，它与代理不同。代理职务，是在一定时期内，委命代替某人的职务，代理者与被代理者是一种平级关系，不属于领导者向下属授权。授权也与助理不同，助理或秘书只帮助主管成事，而不承担任何责任，而授权的主管依然负担全责。授权中，被授者应承担相应的责任。授权还与分工不同。分工是在一个领导班子内，由各个成员按其分工各负其责，彼此之间无隶属关系，而授权则表明授权者与被授权者之间是一种隶属关系。

授权是领导者成就事业的分身术。在领导过程中，合理的授权，具有重要的意义：

1. 授权可以减少领导者的负担，使其从繁琐的事务中解脱出来，集中时间、精力处理重大问题。

2. 授权可以调动下属的积极性，激发下属的工作热情，增强其责任心，使其认真负责地做好各项工作。

3. 授权可以密切上下级的关系，加强协作，团结共事。并

且可以充分发挥下属的专长，弥补领导者自身的不足。

4. 授权可以加强组织的整体力量，增强组织的群体合力。领导者通过合理授权，既可以简化工作程序，防止权责不明，争功诿过，也可以改变领导者大权独揽的现象。

5. 授权还可以使下属有锻炼工作能力的机会，增长才干，有利于考察培养干部。

领导者授权有哪些类型

1. 根据授权范围的明确程度和方式，可分为含蓄性授权和明确性授权。

(1) 含蓄性授权 指领导者并未给下属以具体明确的工作权限范围，但在实际的管理过程中，经常地让下属以自己的名义和权限从事管理活动。这种授权方式又称之为非正式授权，其优点，是领导者可以灵活地掌握下属获得权限的时间和内容，也便于训练和考察潜在的领导者。但它的缺陷是容易造成组织制度和人际关系的混乱。

(2) 明确性授权 指领导者通过正式的文件，为下属规定了具体明确的工作职责范围和决策权限。这种授权方式又称之为正式授权，其优点，是稳定领导者与下属之间彼此的职权关系，以契约的形式避免领导职权的过度集中化。但不足之处是会影响领导工作的灵活性。

2. 根据领导者对授权的态度，可分为僵硬的授权、惰性授权和积极的授权。

(1) 僵硬的授权 指领导者在由于各种原因不得不违心地授权时，试图非常精确地划定授权的范围。这种授权方式限制了下属的主动性、创造性和个人发展。

(2) 惰性的授权 指领导者懒得自己处理纷乱繁琐的事务和管理工作，而把许多工作交给下属去处理。这种授权者往往缺乏对下属进行必要的监督和控制，形同放任自流。

(3) 积极的授权 是指领导者对充分信任并经过考评和慎重选拔的下属，委以重任，鼓励下属在行使职权的过程中成熟起来，并逐步增加下属的领导责任和工作权限。这种授权的态度是最理想的。

领导者授权有哪些原则

授权，有用人之权、用财之权，做事之权之分，它们各有一些不同的特点。但不管哪种授权，都有一些不同的原则。

1. 合理合法 通过合理的程序和合法的途径进行正当的授权。这是授权的基本原则。为此，要求领导者向其下属授权时，要明确授权的范围。拒绝授权，或授权过少；无限授权，或授权过多，都不利于实现组织的目标任务。此外，授权者不可将不属于自己权力范围内的事授给下属，侵权就会导致争权夺利，造成机构混乱。对于那些虽属领导者自己职责范围，但上级也能办好或比领导者办得更好的事情，要授权下级去办。但要坚持“大权集中，小权分散”的原则，领导者的核心权力，如事关全局的决策权、指挥权、人事任免权和重大的奖惩权等，是不能分散的。

2. “因事择人，视能授权” 这是授权的根本原则。一切以被授权者的品格好坏、才能大小和知识水平高低为依据。“因人设事”、“论资排辈”、“任人唯亲”，必然贻误大事。因此，授权之前，授权者应对被授权者进行严格的考察，力求将权力和责任委授给最合适的人。如果工作必需，但一时又吃不准，可以采取“助理”、“代职”等方式进行岗位考察试用，日后再决定正式授权。

3. 单一逐级 所谓“单一”，就是按照统一指挥的原则，被授权者只能接受一个领导者授予的职责和权力，不能同时接受几个领导者的同时授权。否则，就会造成隶属关系不清，使被授权者无所适从。所谓“逐级”，就是领导者只能对直接的下属授权，绝不能越级授权。否则，就会造成各管理指挥层次权力的混乱，使管理层次和部门产生矛盾，也使中间层领导者陷入被动。

4. 权责对等 即授权下属的权力必须对等于所分配的职责，使下属有足够的权力来完成分派的职责。这就要求授权向被授权者明确所授的权力和职责，让他们知道自己拥有什么样的权力和应负的责任，使其在规定的范围内有最大限度的自主权。因为对于被授权者来说，职权是完成任务的权利，而职责则是完成任务的义务。权责相符，才能避免出现有责无权或有权无责或权责失衡等现象。

5. 授权留责 这是指领导者按照规定授权程序把一部分权力以及连带的责任委授给下属后，领导者自己仍应负有领导的责任而言。这是由于组织内部自上而下的授权，职权是可以向下移动的，但领导者的责任是绝对不能转移的。分派的职责是由下属完成的，而下属是否能够达到预期标准的直接责任，应由下属负责，但是分派者应负的领导责任是不能推卸的。这就是责任的绝对性，它是始终存在的。应各负其责，不会因上下级之间互相推诿而消失。

6. 相互依赖 授权是建立在领导者与下属之间互信的基础之上的。授权者应考虑所授之权与被授权者的能力和体力相适应，使之专长对口，兴趣相投，愉快胜任。授权之后，授权者还应积极支持帮助下属，为他们创造良好条件，放手让他们大胆地工作，决不能办事苛求，处处掣肘，时时责备。而被授权者应善于运用所授之权，积极、主动、创造性地开展工作。既要适时向授权者汇报工作，赢得支持，又不要事事、时对都去干扰上级领

导者。

领导者授权有哪些技巧

授权是用权的重要组成部分，也是一种领导艺术。如果领导者运用得当，既可以使领导者减轻负担，提高工作效率，又可以培养锻炼干部，发现人才。反之，如果授权失当，领导者不仅为纷繁杂乱的事务所困扰，增加工作负担，甚至节外生枝，惹出许多麻烦来。因此，领导者必须讲究授权艺术，掌握一定的技巧。一般来说，应注意以下几点：

1. 确保目标 任何组织都有自己的发展目标，领导者只有将组织的总目标进行科学地分解，授权下属，共同分担，才能实现。因此，领导者在分权之后，应加强目标管理，及早发现和及时纠正局部中存在的问题，以确保整体目标的成功。

2. 熟悉下属 授权在很大程度上，应取决于下属的情况。领导者在授权过程中，应当仔细地观察、教育和考验下属，根据他们的成熟度，逐步扩大授予他们的权力。对处于不同成长阶段的下属，应授予与其能力相当的权力。对那些已经显示有能力的下属应给予更大的权力；而对那些未能很好运用自己权力的下属，则应收回或缩减他们的权力。

3. 明确责任 授权以后，各级领导者应责任明确，各负其责。这是实现整体目标最重要的保证。领导者应集中精力处理领导工作中的责任问题，因为工作的职责和责任来自领导并完成既定的目标，下属完成工作职责和责任的评价标准也是领导者下达的工作目标。领导者应牢记，领导责任是既不能分派，也不能委任的。

4. 讲究技巧 领导者应因人、因事、因时、因地、因条件

不同，而确定适当的授权方式、方法：如果是激励下属实现目标的成就感，可以采取目标分解授权法。如果工作重要性较低，完成与否不会导致全盘工作的失败，则可以采取充分授权法。如果工作重要程度高，则可以采取不充分授权法，授予下属部分权力。如对工作复杂环境条件多变，对下属的能力、水平无充分把握时，宜采用弹性授权法；或实行单项授权，即把解决某一特定问题的权力授予某人，随着问题的解决，收回权力；或实行定时授权，即在一定时期内将权力授给某人，到期即收回。对于工作性质极为重要，或是容易出现疏漏，而领导者任务繁重，则可采用制约授权法。即把某项任务的职权，分解成两个或若干部分并分别授予不同的下属，使他们之间产生相互制约，以有效地防止工作中出现纰漏。

5. 指导控制 授权在某种意义上说，是实行“分而治之”。这就要求领导者分权而不放任，必须加强指导和控制。领导者应从整体目标和全局利益出发，对下属的工作行为和方向进行科学的指导，并通过不断的指导，实施有效的控制。为此，要明确授权的内容与范围，建立和健全审查评价制度，畅通信息渠道，以保证下属工作上不致因授权而偏离正确方向和组织的整体目标。

领导者怎样明确授权的对象

权力授给谁，领导者要考虑的因素很多。首先要考虑的当然是授权对象的思想品德和工作能力，这在选才用人中已有详细论述，这里着重讲的是授权对象愿意不愿意接受领导者授予的权力。下级对领导者授予的权力，并非都会欣然接受。应当明白，下属也是人各有志，不可勉强。领导者勉强授权，很难取得成效。前几年的机构改革，有一批专家、学者被选进党政机关，分

别授予领导党、政、财、文的权力。由于他们一方面并非都懂得行政领导，另一方面有些专家、学者不愿意放弃原来的专业、改行从政，结果有些人陆续辞去了行政领导职务，回到了原来的工作岗位。这就需要领导者，要把权力授予愿意接受权力的人。领导者要警惕的一点不要让那些削尖脑袋、投机钻营的人，骗取权力，以达到其不可告人的目的。

领导者怎样明确授权的内容

领导者向下属授权，必须明确哪些权力可以下授，哪些权力不能下授。领导者的权力保留多少，要根据不同任务的性质、不同环境和形势以及不同的下属而定。就一般情况而论，领导者应保留以下几种权力：（1）事关区域、部门、单位的重大决策权；（2）直接下属和关键部门的人事任免权；（3）监督和协调下属工作的权力；（4）直接下属的奖惩权。这些权力属于领导者本人工作范围内的职权，不能下授。除此之外的许多权力，可视不同情况灵活掌握。大体说来，凡是分散领导者精力的事务工作，上下都可支配的边界权力，以及因人因事而产生的机动权力等都可以下授。从当前机关、学校、企业、商业的实际情况看，将权力下授者甚少，抓住权力不愿下授者较多。因此，各级领导者应该研究授权艺术，把应授的权力授予下属。

领导者怎样选择授权方式

一般说来，授权方式主要有以下几种：

1. **一般授权与特定授权** 所谓一般授权，是指领导者只授

给下属一般的权限，无特定的指派。一般授权有三种做法：一是柔性授权，又称弹性授权。领导者对下属仅指示一个大纲和轮廓，被授权者能因地制宜地处理问题；二是模糊授权。授权者一般只说明工作范围和事项，提示所要达到的目标，被授权者有很大的自由去选择完成任务的具体途径；三是惰性授权。这是指领导者把自己不愿处理的纷乱琐碎的事务交给下属去处理。

所谓特定授权，是指领导者对某一特定的被授权者，给予十分明确的工作、职责和权力。特定授权又可称为刚性授权或称制约授权。这是指领导者对下属的工作、责任、权力均有明确的指定和交待，下属必须严格遵守，不得失责。

2. 书面授权和口头授权 所谓书面授权，是领导者颁布正式文件或文字指令，对下属工作的职责范围、目标任务、组织情况、职级职务等均有明确的规定。

所谓口头授权，是指领导者对下属用语言宣布其职责，或者依据会议所产生的决议口头传达。这种方式不适于责任重大的事项，因为它会造成职责不清、互相扯皮、玩忽职守等弊端。

3. 正式权力和非正式授权 所谓正式授权，是依据法律和有关规定授予的权限。即工作人员依据合法权限所得到的职位。大多数授权均属此种类型。

所谓非正式授权，是法律规定以外或组织机构以外的权力运用，情况较为复杂。

领导者授权主要有哪些方法

1. 目标授权法 它是领导者根据下属所要达到的目标而授予下属权力的一种方法。领导者授权的目的是通过授权激励下级去实现组织的目标。这是因为，任何组织都有自己的发展目

标，这些目标的实现决不是领导者个人所能完成的。领导者只有将组织的总目标进行必要的分解，由组织内部的各个管理层次及部门的所属成员，都分担一部分任务，并相应地赋予一定的责任和权力，才能使下属齐心协力，共同奋斗，努力实现组织的总目标。领导者如果按照组织目标进行授权，那就可以避免授权的盲目性和授权失当的现象发生。

2. 充分授权法 这种授权法，它既适用于工作重要性比较低，而且工作完成与否不会导致全盘工作失败的单位，也适用于系统管理水平较高，各子系统协调配合等诸种情况较好的单位。领导者在充分授权时，允许下级决定行动的方案，并将完成任务所必须的人、财、物等权力完全交给下属，并且准许他们自己创造条件，克服困难，完成任务。充分授权能极大地发挥下属的积极性、主动性和创造性，并能减轻主管领导者不必要的工作负责。因此，凡能充分授权的，领导者应尽量采用这种方法。

3. 不充分授权法 凡是在具体工作不符合充分授权的条件，领导者应采用不充分授权的方法。在实行不充分授权时，领导者应当要求下属就重要性程度较高的工作，在进行深入细致的调查研究的基础上，提出解决问题的全部可能的方案，或提出一整套完整的行动计划，经过上级领导的选择审核后，批准执行这种方案，并将执行中的部分权力授予下属。

采用不充分授权时，上级领导和下属双方应当在方案执行之前，就有关事项达成明确一致的要求，以此统一认识，保证授权的有效性。

4. 弹性授权法 领导者面对复杂的工作任务或对下属的能力、水平无充分把握，或环境条件多变时，宜采用弹性授权法。在运用这种方法时，领导者要掌握授权的范围和时间，并依据实际需要授给下属的权力，予以变动。例如，实行单项授权，即把解决某一特定问题的权力授予某人，随着问题的解决，权力即予

以收回。或者实行定时授权，即在一定时期内将权力授给某人，时间到期后，权力即刻收回。这种授权方法有很大的灵活性。

为避免引起下级误解，实行弹性授权，改变授权方式时，领导者应当对下属做出合理的解释，以取得下级的理解。

5. 制约授权法 当工作性质极为重要，或工作极易出现疏漏时，领导者不应充分授权；或领导者管理幅度大，任务繁重，无足够的精力实施充分授权，即可采用制约授权的方法。制约授权是在领导授权之后，下属个人之间或组织之间的相互制约的一种授权方式。它是领导者将某项任务的职权，分解成两个或若干部分并分别授权，使它们之间产生相互制约、互相钳制的作用，以有效地防止工作中出现疏漏。例如，我国政府中的立法、司法、行政三权鼎立即是组织之间的权力制约；而财务工作中通行的会计、出纳人员的相互制约是个人之间的权力制约，这都是属于制约授权的范例。

6. 逐渐授权法 领导者要做到视能授权，在授权前就要对下级进行严格考核，全面了解下级成员的德才情况。但是当领导者对下属的能力、特点等不完全了解，或者对完成某项工作所需的权力无先例可参考，就采取见机行事、逐步授权的方法。如先用“助理”、“代理”职务等非授权形式，试用一段时间，以便对下级继续深入考察。当下属适合授权的条件时，领导者才授予他们必要的权力。领导者这种稳妥的授权方法，并非要权责脱节，而最终是要使两者相吻合。

7. 引导授权法 领导者在给下属授权时，不仅要充分肯定下属行使权力的优点或长处，以充分激发其积极性，而且也要指出他的缺点或问题，希望在工作中克服和避免。同时还要进行适当的引导，防止偏离领导工作目标。但这却不是横加干涉，而是支持下级工作，帮助解决问题，特别是在下属发生工作失误时，领导者更应当善于引导，帮助纠正失误，决不能施加压力，或恶

意苛求。当然，领导者发现下属确实不能履行权力时，就要采取果断措施，或收回权力，或派人接管，以避免遭受更大的损失。

总之，领导者实行授权，应该根据实际情况，决定授权方法。但是领导者无论采取哪一种授权方法，都应具体问题具体分析，使授权真正围绕工作目标的实现来进行，以达到授权的目的。

领导者授权之后怎样进行交待

无论哪种方式的授权，领导者都要进行交待。交待是授权双方权力转让的一种沟通方式。能否实现授权目的，领导者交待情况是重要的影响因素。

授权者在授权时，要选择合适的场合并创造融洽的气氛，使授权活动既显得庄重又充满热情与和谐。领导者通常容易出现的毛病有两种：一种是在极不严肃的场合，如酒席宴上、娱乐场所授权；另一种是领导者的表情过于严肃，令被授权者有惶恐不安之感。

授权交待的成功与否，取决于双方沟通的结果。如果领导者采取居高临下的态度，就会使下属紧张，而心情紧张是不能很好地领会上级意图的。

授权交待最好在办公室，尽量减少外界干扰。授权者的语言力求明白准确，不能含糊其辞，更不能朝令夕改，以使被授权者始终朝着一个目标前进。

领导者授权后怎样控制

领导者明责授权之后，主要职责就是进行有效地控制。

1. 牢牢掌握总目标 领导者授权的全部目的，就在于激励

下属为实现总目标而分担更多的责任。现代的任何组织，无论是企业、事业、商店、学校、机关、团体以及军事单位，都是一个多因素多层次的有机整体，整体与局部、整体与环境、局部与局部有着密切的联系，任何局部出现偏差都会妨碍整体领导目标的实现。领导者的根本任务是保证整体领导目标的实现。因此，授权以后的领导者，就要把精力主要放在议大事、掌握全局上，时时综观全局的各个过程，及时掌握变化中的新情况，发现领导决策和执行中出现的偏差、矛盾和问题，并对可能出现的偏离目标的局部现象进行协调、纠正。

2. 做到放手不做手 领导者的授权，是让下属分担责任，要放手让他们对各自职权范围内的事进行决策和处理，只有当下属不协调或发生矛盾时，领导者才出面解决。但授权不是让权，授权以后领导者照样负有全部责任，不能撒手不管，任其自流。如果领导者授权是图省事，享清闲，自己当“甩手掌柜”，那就错了。领导者在其位，就要谋其政，行其权，负其责。

3. 对下属应多引导 下属有了职权之后，计划如何制定，工作如何安排，任务如何完成，派谁去完成，这些都是他们分内的事情，授权者不要再去过问。领导者要过问的是下属的目标能否如期或提前实现。领导者要善于发挥导向作用，根据形势的发展，为下属提供切合实际的观点、方法和措施。要多协商，少强制；多发问，少命令。领导者不要强迫下属做力所不能及的事情，大力支持其工作。当他们在工作中出现失误时，领导者应善意地加以引导和启发，帮助其改正，决不能多加指责。如果确实发现下属的工作有严重问题，真正不能履行其职责，领导者就要马上采取措施，或派人接管，或把权力收回。

【心理自测】领导者权力驾驭能力测评

一、你的组织统御能力如何？

每一位成功的领导者都必须知道如何去博取注意与尊重，否则他对下属便不具影响力。然而太富侵略性也会留下不良的印象，导致别人不愿意和他沟通。

你有统御力吗？你跋扈吗？你会像一只狮子般咆哮或像一只老鼠般吱吱叫，或制造任何不适宜的声音吗？

1. 你大声说话吗？

经常 有时 从不

2. 当会议主席征求意见或评论时，你第一个发言吗？

总是 偶尔 从不

3. 当发现愚蠢的错误时，你会大发脾气吗？

经常 有时 从不

4. 关于你的同事或部属能否胜任的问题，你会表达强烈的意见吗？

经常 偶尔 从不

5. 你曾经用讥讽的话去批评别人吗？

经常 偶尔 从不

6. 在平时的谈话中，你会使用极不恭敬的话吗？

经常 偶尔 从不

7. 当你的干部企图向你解释某悠闲事情时，你会打断地吗？

经常 有时 从不

8. 你曾经利用职位或身份上的优势压迫职位比你低的人吗？

经常 偶尔 从不

9. 当某一同事做了一件困扰你的事，你曾经冲到他的办公

室将对他的看法告诉他吗？

经常 偶尔 从不

10. 代表身份地位的宽大办公室、高级轿车等对你的重要性如何？

很重要 重要 不重要

11. 你是否相信“攻击是最好的防御”，特别是在受到责难时？

是的。

偶尔——但我宁可倾听与保持沉默。

从不——那不是我的风格。

12. 你喜欢对部属展示你的权威——发号施令、惩戒、考核绩效、决定加薪？

是的——那是工作满足的重要因素。

也不尽然——我可以从良好的工作团队中获得更多的满足。

不——我觉得这种事令人讨厌。

13. 当你有困难待解决时，你曾听取有经验的同事或干部的忠告吗？

很少——那是弱者的表现。

经常——他们常有不错的点子。

总是如此——他们的构想常比我的好。

14. 当你在会议中或与人晤谈时觉得乏味，你会明显地表达出来吗？也就是说不时打哈欠、胡写乱画或者敲击桌子？

经常——我不高兴时间被浪费掉。

很少。

未曾——我会做白日梦。

15. 你会对人失去耐心吗？

经常 偶尔 从不

16. 你曾经在与同事争论后走出房间砰然关门吗？

经常 很少 从不

17. 你曾经愤然挂电话以终止争论吗？

经常 很少 从不

18. 你认为一个表现极差的演说者应该公开受辱吗？

是的——下次他才会更加注意。

只有在他故意误导听众时才如此。

不。

19. 你曾因干部穿了一件你认为不适合的衣服，或者你不能接受他的发型而惩戒他吗？

经常 很少 从不

得分与评价：

答“是的”、“总是”“经常”等给3分，而答“偶尔”“有时”者给2分。

分数51~61分：你极具侵略性而且准备踩别人的肩膀出头，你这样无情只会妨碍你的前途——现今的人希望由一个能够受人信任与尊重的人来领导他们，而不是一个圆滑的老油条。

分数36~50分：有时在严重的压力下，你能够“超越巅峰，或者表现出马上可能会后悔的行为。总体而言，你被认为是一个“坚毅的人”。

分数14~35分：你有点散漫，常常无法在必要时表现出自己的权威与自信。你可以接受一些领导技巧训练，对你现在一直逃避的那些状况，说不定有迎刃而解的功效。

分数13分以下者：你就像是门前的“擦鞋垫”，愿意让人们踏着你而过，除非你把自己整合起来，开始做出领导者的样子，否则你的生存希望也是很渺茫。

二、你能有效的授权吗？

授权是任何成功事业的一注活水，经过妥善规划与执行的授权，你可以实施更佳的决策、更有效率的行政，以及更有冲劲的员工。事实证明，有效地授权，既是现代管理发展的基本趋势，

也是一名领导者对权力驾驭能力的突出表现。

当你正要将一件具有挑战性的任务交给一个没有经验的下属时，你会如何？以是或否回答每个问题。

1. 解释任务并指明目标之所在？
2. 解释此工作为何重要，组织或部门如何受益？
3. 解释他本人如何受益（更广的经验，更高的晋升希望）？
4. 授予他任何执行工作所需的额外权力？
5. 详述已经安排给他人的资源（包括钱、人员、设备等）？
6. 澄清他所不知道的任何相关的政策与程序？
7. 查核他是否需要特别的工作训练？
8. 概述某些书和他一起工作的主要人物，可能性的话，介绍给他？
9. 详述完成该任务的最后期限？
10. 说明将如何检测他的绩效？
11. 设定会晤以检视进度的某些日期？
12. 告诉他，你期望他提取哪一类型、格式的资料？
13. 查核他是否已了解任务之要点？
14. 当他遭遇困难时，让他确信你乐于帮助他？
15. 祝他好运？

得分与评价（每回答一个“是”给5分）：

分数 60～75 分：你是一位完全有计划的授权者，能适用授权激励部属。

分数 40～55 分：大致来说，你表现得不错，但由于太倾向完全主义，有时候反而使你不愿冒更多的险。

分数 15～35 分：你忽视一些重点，从本测验中找出并加强自己弱点部分。尝试对你的人有更多的信任与自信。

分数 0～10 分：你几乎未曾授权，就算做了亦做得不好。继续下去你一定会慢性疲乏与丧失健康的。

3. 领导者用人心理咨询

领导者选人用人有哪些方法

选人是用人的第一步。我国封建时代选人靠科举考试。现代西方选人一般靠广告招聘。要想从中物色合适人选，就要想办法。目前，适合我国国情的选人基本方法，有以下几种：

1. 笔试法 这是通过考试来测检人才水平高低的一种方法。它包括论文式笔试和测验式笔试。论文式笔试，是以长篇文章的论述测试应试者对某种问题的看法，以及所具有的知识、才能和观念等的一种方法。它的优点是可以测知候选人的文字的表达能力、思维能力、想像力和联想力；它的不足之处，是评分缺乏客观标准、命题范围不够广泛，也不能测出记忆能力，等等。测验式笔试，是以问答题、选择题、填空题或改错题等来考验记忆能力和思考能力的一种方法，它的优点是评分公正，抽样较广，免去模棱两可的答案，可测出人的记忆力，试卷易评阅；它的缺点是，不能测出应试者的推理能力、创造力和文字表达能力。选人时，应按工作性质来确定哪种笔试法。

2. 面谈法 “不知言，无以知人。”面对面交谈，能使领导者对考察对象产生直接的亲身感受和较深的体验，从中窥见其思想水平高低，见识深浅，了解其工作经历、受教育情况、有何专长、兴趣、志向、气质以及应变、表达能力等。如，欲考察其学识，可问之以各种知识；欲考察其应对能力，可问之以各种机敏

性问题；欲考察其社会成熟度或性格的稳定性，可施之以压迫式的面谈。压迫式面谈是有意地施加压力，使对方焦虑不安，以探究在这种压迫情况下，到底如何应付。有效的面试是成功的选人之法，但面谈取人的明显缺点是，主试者与面谈对象容易串通作弊。为此，可采用笔试与面谈相结合来综合测试人才。

3. 招聘法 招聘作为一种求才的方法，历来为人们所称道。战国时燕昭王设“黄金台”，三国曹操发布的“招贤令”，诸葛亮设的“招贤台”，明朝朱元璋的“招贤榜”，均收到了发现人才、广聚人才的效果。当今，随着我国市场经济的发展，许多地方采用登广告招聘的方式，使被埋没的人才得以重用，产生出巨大的效益。但是，在实行招聘人才的同时，应更有效地利用本地区、本单位的人才，充分发挥他们的作用。

4. 动态考察法 领导者对被考察者置于动态情景之中，运用多种评价技术，观察被考察者的组织能力，决策能力、创造能力以及应急能力，称为动态考察法。这种方法西方称为“情景模拟法”。其主要方式是：

(1) 公文测验：主试人给被试者一篮子日常工作必须处理的公文，包括电话记录、命令、备忘录、请求报告、各种函件等，并限时处理完。如美国电话电报公司要求被试者在3小时内处理25件公文。这些文件数量多，须分轻重缓急，有的必须亲自处理，有的必须请示上级，有的可授权下属。通过动态中的表演，可以观察被试者是否抓住了主要矛盾和关键问题，处理问题是否果断，是否善于发现问题，通过一番限时紧张的表演，被试者能力的优劣自然就见分晓。

(2) 无领导小组讨论：将6—12个被试者组成一个小组，不明确召集人，要他们讨论一项业务或人事安排问题。通过讨论，可以看出谁具有领导能力并驾驭整个会议，说服他人达成一致决议，从而对每个被试者的领导能力与说服能力做出评价。为了考

试被试者的领导能力，还可特意设置一个情景压力场面，如每隔20分钟就发出市场价格和成本变化的信息，有时甚至等他们刚作出决策时就告诉某种变化，迫使他们快速做出应变反应，改变原方案进行新的决策。在紧张压力下，有的显得焦躁不安，甚至可能大发脾气；有的沉着灵活，应付自如。通过这样测试，谁有领导才干就可以看得很清楚了。

5. 试用考察法 领导者在正式任用所选人才之前，最好给他一段试用考察期，经过试用确实称职者方可正式录用。这种方式的优点是，可以避免由于被考察者的巧妙伪装而造成的主观判断失误；也可以使其他下属口服心服，便于将来合作；还可以使被选用者熟悉工作，获得经验，以便在正式录用后工作上更加得心应手。

6. 综合选拔法 这种办法主要用来选拔高一级领导人才。它包括上述各种方法，从而克服单一方法的缺点，吸收上述方法的优点。全面考察选拔人才，实行层层遴选、优中选优、逐轮竞争淘汰，大体分以下步骤：

(1) 通过测试式笔试和论文式笔试，择取知识面广、记忆力强、具有较高判断力、推理力者，参加下一轮竞争。

(2) 将第一轮产生的优胜者，置于动态情景之中，现场考察，对于周围的环境及存在的主要问题，限定时间，写出长篇对策，以观察被试者的分析解决实际问题能力，从中选出优胜者参加第三轮竞争。

(3) 优胜者参加公开的答辩竞选。主持人提出一系列包括理论的和实际工作遇到的难度大的问题，要求被试者立即答出，以观察被试者的应变能力、逻辑推理能力、思维反应能力、语言表达能力，考察被试者的气质、风度及对听众的反应。通过答辩竞选排出被试者名次，对前几名，由人事部门再全面考察权衡，最后确定人选。

(4) 试用期能圆满完成任务确实称职者，则可正式予以任用。

领导者选人有哪些步骤

领导者做出正确的人事决策，是驾驭好一个组织的最基本的手段。因此，必须通过科学加严密的步骤，有效地选拔人才。

1. 分析职缺 这是选拔人才的起点，也是关键的步骤。它要求领导者必须清楚每个空缺的职位所需要的人才是什么。为此，必须从分析工作需要入手，根据工作要求，缺什么样的人，就选什么样的人。总之，要因事选人，不能因人设事。还要根据不同的职缺要求的侧重点，来确定选拔人才的目标。整个选人过程，都要紧紧围绕职缺和目标进行。

2. 制定标准 关于选人标准，党中央自十一届三中全会以后，就已提出干部要“革命化、年轻化、知识化、专业化”的总体框架。关于选人的具体标准，每个国家可能不同，但也有共性。如日本选人的标准在学历、经历、能力、忠诚和健康五条。我们国家强调德、才、资。德，是指品质。它主要是指能否坚持四项基本原则和全心全意为人民服务的献身精神。才，是指才能，即具备能够胜任工作的能力。资，是指资历，包括学历、经历、经验和工作成绩。总之，要德才兼备。

3. 拟定方案 领导者应根据职缺要求，制定选拔方案。它包括确定选拔对象，规定选拔内容，采取具体的方式、方法，拟定具体的时间程序。

4. 确定对象 候选人必须有一定的数目。没有一定数目的考虑对象，就不会有充分的选择余地，所选的人才也不一定合格，更不用说优选了。

5. 组织考察 领导者要组织人员到候选人的原单位，讨论

每个候选人的情况，并对候选人进行全面考察。如采用观察法，就是实际观察候选人的作业；采用参与法，就是请候选人实际参加某项工作，看一段时间再说；日记法，就是请候选人把每天的工作记录下来，从中分析他的能力；列表法，就是将职务的工作内容列一张表，请候选人考虑，能胜任多少；问卷法，就是把问卷发给候选人，请他回答有关问题。通过考察就可以大体了解候选人的智力、性格、技能、兴趣、动机、愿望等特性了。在此基础上，领导者还要亲自与候选人进行晤谈，以便进一步考察验证。

6. 人事决策 领导者必须经过集体讨论，认真地研究这些候选人的优、缺点。同时从几名候选人中，进行反复比较推敲，优中择优，最后做出人事决策，并对中选者任命（聘用）。

领导者知人有哪些方法

知人，实际上在选人时就已开始了。只是选人时，一般时间较短，对一个人的了解还是表面的、感性的，基本上停留在“知人知面不知心”的阶段。所谓“心”是我国特有的概念，它是气质、觉悟、天性、愿望、品德等精神状态的综合。要想真正了解一个人，必须在他走上工作岗位以后追踪考察。从这个意义上，知人是选人的继续。知人既是善任的基础，又是管理和激励的基础。

至于了解一个人需要多少时间，就要看领导知人的本领了。一般来说，可采用以下方法：

1. 静中观察 留心观察每个人的日常行为和生活习惯，是一种简捷而可靠的知人方法。由于人们在日常行为与生活习惯中表露出来的个体特征，较之他们在工作场所里的表现更具实在性，因而也具有更大的参考价值。古人云：“必见其阳，又见其阴，乃知其心；必见其外，又观其内，乃知其意；必见其疏，又

见其亲，乃知其情。”因此，领导者或组织人事部门静中观察应是多角度的。

(1) 留心观察对象的饮食起居，了解其自我约束力和防腐能力。通常自律严格的人，爱学习，重操守，绝不会热衷于开低级玩笑，或贪图享乐、沉迷酒色的。相反，那些作风散漫、生活放荡的人，往往缺乏自制力和抗腐力。

(2) 留心观察对象在人前人后的所作所为，识别其品行。品行好的人忠厚老实，正道直行，决不会两面三刀，阳奉阴违。而品行不端的人常常当面一套，背后一套，耍两面派，搞小动作。

(3) 留心观察对象在各种事变前的行为表现，识别其立场。有的人立场坚定，不管风吹浪打，态度始终如一；有的人一有风吹草动，特别是遇到大的政治风波或危难时刻就成了“变色龙”或逃兵。

(4) 留心观察对象的交友行为。俗话说，物以类聚，人以群分。观察一个人与哪些类型的人交朋友，是识别人的重要途径。或交酒肉朋友，或交淡水朋友，无不反映一个人的内在品质。

2. 动中考察 人是处在变化发展之中的，动中考察，了解的已不是表层印象，而是志向、气质和品性等派层次的内在素质，这较之静中识人，无疑更具深刻性。

领导者或组织人事部门通过静中观察，对观察对象形成初步的印象之后，就要“投石入池”激起波澜，变静中被动的观察，为动中主动的考察，可以采用以下方法：

(1) 当而谈话 这是比较简捷有效的知人途径。它可以帮助我们了解被考察对象的语言表达能力、逻辑思维能力、知识和见识水平以及智能状况。

(2) 委托办事 以此考察其实践和操作能力。考察时，不仅要注意其处事能力和办事效果，还要全面了解其处事的过程与艺术。

(3) 置于艰险特异环境之中考察 如抢险救灾以及突发事件等。在突发事变或危难环境中，最能也是最快地识别一个人。

3. 广咨博询 人是社会人，生活在社会群体之中。由于日常交往频繁，加之各种利害关系交织，在每个人的周围，形成了像波纹状环绕着的层层人际关系圈。真正能够“看透”某人，是他所处的那个生活圈子中的人。因此，领导者或组织人事部门，要识别干部，就必须打入他的关系圈，广咨博询，兼听明辨。为此，要重点把握以下方面：

(1) 群众对他的了解程度 一个长期不为周围群众了解的人，要么是韬光养晦的高人，要么是无所作为的庸人，或者是与人格格不入的怪人。

(2) 群众对他的接纳程度 一个人无论有多大的才能，但玄而不切实用，或孤傲自绝于人，群众难以接纳，不是合适的领导人才。

(3) 群众的信任程度 信任缘于对人的德性和才能的认可。一个不关心群众、不为群众着想的人，绝不会得到群众的信任。

(4) 群众的期望程度。同样为群众所敬重的人，群众对其期望值是不相同的，有的指望为他们带来切身利益，有的指望为他们解决一些实际问题。这种期望值的大小，大多缘于群众对其德才的透彻了解，是领导者识别人才的重要依据。

广咨博询，从群众中识人的方法，可采用个别走访式，如深入到知情人家中询问了解；也可用座谈式，如召集各类座谈会，广泛听取群众的意见；还可以采用就事论事式，让群众回忆和评议某些具体事例，以了解主要涉事者所起的关键作用；或可采用综合漫谈式，不博痕迹地启发群众评人议事，等等。

4. 对比鉴别 人的品德有优劣，才能分高下，领导者不仅要从人群中识别出一个个优秀人才，而且要从众多优秀人才中区分出不同等级档次。

因此，领导者不仅要深入调查，掌握被考察对象的大量感性材料，而且还要认真进行分析比较，上升到理性认识的高度。其认识的深化表现为：由假识真或由真识假，循表识里，见微知著，由显识潜。社会的复杂，往往迫使一些人需要某种“保护色”，来掩饰自己真实的内心世界，因而这些人表现双重或多重人格。考察中遇到诸如此类的现象，就不能凭假象仓促下结论，而应进行去伪存真的分析鉴别，才能避免因假象错识伪君子，漏识真人才。

比较法，是对潜人才进行归类、排队、筛选的基本方法。有比较才能有鉴别。比较一定要注意二者之间的可比性。同时，任何事物都处在变化发展中，一次性的比较往往带有较大的随意性，要准确识别变化中的人，还要反复多次进行比较，才能把人看得较准。

5. 知心类型 知人知心，还要知人的气质类型。什么样的工作，需要什么气质的人来做合适，大有讲究。因此，了解人的气质类型十分重要。人的气质有很多类型。在我国，常用内向型和外向型两类来概括。内向型不外露，较谨慎；外向型喜外露，较活泼。在外国，对人的气质的分类更多，有按性格来分，有按血型来分，还有按表现分等等。美国的《国际管理》上载文说领导人选择接班人时，可能遇到以下类型的人：

(1) 战斗型 这种人敢说敢做，难以驾驭。因为他们勇于负责，具有开拓禀赋，不怕困难，敢于迎接挑战。如果能帮助他们掌握处世待人的技巧，是可以作为领导接班人选的。

(2) 守成型 这种人墨守成规，没有创见。虽然对上听话照办，但一遇新事物，新问题，就茫然不知所措了。这种人会窒息组织的创新空气，不宜做领导人选。

(3) 劳碌型 这种人整天忙忙碌碌，工作中分不清轻重缓急，也不适合做领导。因为现代社会讲求效率，忙碌已不是一种

美德，而且有时最忙碌的领导者，往往效能最低。

(4) 理想型 这种人具有理想，却缺乏常识。因为他们总相信自己是集体中的出类拔萃者，但是很多人对他们的作风难以忍受。如果对这类人教育指导，做事脚踏实地，并能谦虚好学，也有希望作为进一步培养的接班人选。

(5) 冷热型 这种人情绪不稳定，心血来潮时干劲十足，但时隔不久热情消退，变得死气沉沉。这种人多数是有才能的，必须经常加以督导才能成就事业，是可造之才，但不是理想的接班人选。

(6) 谄媚型 这种人品性差，意志弱，能说会道，口是心非。他们的信条是人与人是尔虞我诈的。他们总是竭尽吹拍之能事，讨领导的欢心；同时又认为领导者是可以随意操纵的蠢材。虽然这种人有一定本事，工作也可能出色，但是绝对不能选拔重用。

具有以下特点的人就算是个开拓型的人才：

- (1) 主动性 具有旺盛的求知欲和强烈的好奇心。
- (2) 独创性 勇于弃旧图新不墨守成规。
- (3) 变通性 联系实际，举一反三，触类旁通。
- (4) 独立性 不盲从，不依靠，敢负责任。
- (5) 严密性 想象的东西是否可行，还要深思熟虑。
- (6) 洞察力 富于直觉，能预见事物发展趋势。
- (7) 坚持力 抓住目标，坚持到底，锲而不舍，百折不挠。
- (8) 果断力 能从很多提案中，决定最佳方案，坚决实施，不怕诽谤、打击。
- (9) 说服力 能说服别人，相信自己的决策是正确的。
- (10) 想像力 联想翩翩，幻想奇特。

当然，气质只是素质的一个方面，要知人，还应全面了解人的素质，这就靠领导者对人的理解力了。

领导者用人应遵循哪些原则

人才的使用是领导用人艺术的中心环节。领导者要做到合理使用和安排下属，需要掌握下列基本的用人原则。

1. 量才任职原则 因事设人、量才任职，这是就事择人，就能授职，使得组织内人事相宜，做到事得其人，人尽其才。人才有不同的层次和类型，在用人的时候，必须做到职能相称，量才使用。既要避免大材小用，也要避免小材大用，而要把人的才能、专长与岗位、职务和责任一致起来。古人说：“骏马能历险，犁田不如牛。坚车能载重，渡河不如舟。舍长以就短，智能难为谋，生才贵适用，慎勿多苛求。”这里的意思就是强调人尽其才，适才知所，适人适职，避免因才设事的虚职。

2. 用人之长原则 任何人都有优点和缺点、长处和短处。上至伟人，下至百姓，莫不如此。在用人问题上，究竟任用何类人，就成为一个十分关键的问题。领导者首先必须明白用人是为了得到非凡的人才，以推进事业的成功，而不是去纠正别人的缺点，使其成为完人。因此，领导者的用人之道就是用其所长，避其所短，宁用有缺点的人才，不用所谓无缺点的庸才。对于那些才华横溢、智能超群，同时也可能缺点突出、争议很大的人，领导者要有胆识和气魄，力排众议，态度鲜明，容其所短，大胆重用。

无论哪个领导者，用人要求没有缺点，其结果必然导致庸才云集，败坏事业。所谓样样都好的人，则往往不过是平平庸庸，无所作为的人。而强人往往都有显著的弱点。一个领导者，如果只看别人的短处，则无一人可用；若看到别人的长处，则无不可用之人。当然，领导者在用人之所长时，要具体分析。若短可能碍其长，则要注意在用其长时提防其短；若其短不碍其长，则可

不必理会。一个优秀的领导者，应尽力为人才各展其长创造条件。

3. 充分信任原则 领导者对所用的人，要充分信任，大胆地放手让他工作，使他独立地负起责任。做到用人不疑，疑人不用。用人信而不疑，使人产生心理上的安全感，使人的积极性得到充分发挥；用人信而不疑，使人对组织、对其工作的集体产生归属感和认同感；用人信而不疑，能增强人们的自信心，从而加强主动性与创造性；用人信而不疑，会使人产生期待感，它能激发人的进取心，增强其克服困难的力量。同时，上级信任下级，下级也会信任上级，相互信任就会产生一种向心力，上下和谐一致地行动。

对人才信而不疑，关键是在有人进谗言之际。古今中外，都有这种现象：因为谗言流布，传进了用才者的耳中，或者有人写来一封匿名信，而动摇了对人才的信任感。用人要做到信而不疑，需要做到：（1）不要听信谗言，领导者要有慧眼卓识识破谗言；（2）对谗言者要教育，造成严重后果的要绳之以法；（3）对受害者要澄清事实。在没有查证落实之前，不能轻易地怀疑处置人才。

4. 任人唯贤原则 任人唯贤还是任人唯亲，是两条对立的用人路线。我们必须坚持任人唯贤，反对任人唯亲。任人唯亲是自私心重、心胸狭窄、目光短浅的表现。领导者应以党和人民的事业为重，打破“亲疏”的界限，坚持从实际出发，大公无私，不拘一格，实事求是地去选拔和使用人才。

5. 大度容才原则 大度容才，是领导者有容才纳贤的气魄和度量。（1）容才之长。一些领导者对一般的人才可以任而用之，可对八斗之才，拔尖之才，尤其是超过自己的高才却容忍不了，认为人家构成了对自己权力和中心位置的威胁。于是，嫉妒之心油然而生，压才之举随之而行。孰不知，这是愚人之见。真

正的优秀人才必须脱颖而出，任何人也压不住。高明的领导者，对高才是喜不是忧，是扶不是压，是求不是弃。因为他懂得，高才是事业成功的希望；（2）容才之短。人才虽有所长，也有其短。有的优点突出，缺点也突出；有的恃才自傲；有的不拘小节；有的怪癖僻习；人才之间还有各种矛盾。因此，领导者既要用其长，也要容其短；（3）容人之言。即要听取贤才的各种主张、意见，鼓励他们讲话，尤其能听取他们讲出不合自己的意见的话。因为，既然是人才，必有自己的真知灼见，必然对自己的见解充满自信心，对领导者的意见不会随声附和，往往固执己见。有的人才还往往不懂世故，不顾情面，不分场合，秉公直言。领导者容人之言，也是发扬民主的表现。作为一个领导者，应当接贤纳谏，广开言路；（4）容才之冒犯。容才之中，容人之冒犯最难。某些领导者如“老虎的屁股摸不得”，“太岁头上的土不能动”，一摸即跳，一动就怒，你稍有不慎，如有冒犯之举，他就伺机报复，以“兵”相敬。真正有远见、有度量的领导者从不给冒犯者“穿小鞋”，对合理的冒犯，引咎自责；对不合理的冒犯，也能以事业为重，从大局出发，毫不介意。因为他知道，这些“胆大包天”的冒犯者大都秉性耿直，光明磊落，这正是难得的人才，是事业希望所在。

领导者用人时应注意哪些问题

1. 滥用人才，用非所长 表现为，不是“以事择人，人适其位，位生其效”，而是任凭主观臆断，“张冠李戴”。如让学文的去搞工，学医的去搞行政，造成人不能尽其用，用不能尽其长。

2. 嫉贤妒能，压抑排斥 有些人功名心和虚荣心十足，容不得别人超过自己，对有才能的人大加压抑和冷落，宁愿舍弃良

材而重用朽木，使能者被压在底层，平庸者反而青云直上。

3. 求全责备，挑剔苛求 “金无足赤，人无完人”，“至宝必有瑕秽，能工也有不巧”。但有些领导则过分地强求“完人”、“全才”，甚至戴上“放大镜”去找人家的不足，而摘掉“近视眼镜”来看别人的长处。

4. 惟“从”是举，惟“拍”是用 有些人喜欢把唯唯诺诺，说一不二，唯命是从看成是“德”，把擅长搞歪门邪道，善于“吹喇叭”、“抬轿子”、阿谀奉承、溜须拍马、搞“关系学”有术的人看成是“才”，大加重用；而对那些敢讲真话，勇于抵制不正之风，大胆开拓的人，则横加责难，“顺”者用之，“逆”者闲之。

5. 图求表象，忽略实绩 在选拔使用人才时有人还习惯于看表面现象，以其外在的言行举止为凭据，忽视对其德才政绩的考察。因而对那些好出风头，善作表面文章的“显才”较为器重，而对那些踏踏实实，兢兢业业，不图功名，有实际能力的“潜才”却冷目相待。

6. 论资排辈，自然递升 有些人把资历与能力相等同，文凭与水平划等号，因而，资历文凭排头座，能力水平作参考，年龄一到，自然递升；文凭到手，“官”升无疑。

7. 刻板印象，惟导定势 如，认为青年人嘴上无毛，办事不牢；男青年留长发，则推导此人思想不好，作风不正，不能重用；某人好打扮，赶时髦，便认定此人政治素质不好，不可靠，等等。因而把人才的好坏模式化，脸谱化，形成一种刻板印象。

8. 领导意志，缺少民意 领导者说此人好，那么此人即是庸才也可受到重用；领导说此人不行，哪怕群众反映再好，也免不了要受到冷落。

9. 任人惟“派”，任人惟“地” 用人的乡土观念、地方观念还存在，有些单位因此形成了风吹不倒、雷打不动的“地派”网络体系。

10. 模式匹配，一种格调 用人上的一刀切、一阵风，目前余习尚存。如中央强调干部队伍的年轻化，有些单位就搞“一刀切”：凡40岁以上的人一律不进班子；45岁以上的人一概不予提拔，把年轻化曲解为“青年化”，等等。

怎样识别经营人才

国外一家公司主管介绍他所在公司挑选人才的经验时，曾说到：“多年来，我们聘用过各种各样的人才，有商务管理硕士，有律师，有会计师，有退役的运动员，还有一些从其他公司跳槽的员工。有些人做的是与自己的专业对口的工作，有些人做的工作却是他们从未预料到的。”

他的人才挑选经验教训是：

1. 当心熟面孔。“如果说在聘用员工方面有什么教训的话，那就是要当心熟面孔。千万不要仅仅因为某人在你们的行业里卓有声誉就去聘用他，最后你可能会感到他熟悉的是自己的行当，而不是你的业务。我们公司在与1986年奥运会滑雪三项金牌获得者金·克洛德·凯里签订合约后，一开始我们打算找一个滑雪的经纪人来处理有关凯里的业务，为的是他们之间有共同的语言。但是很快我们就认识到并不一定非得由一个懂得滑雪的人来向赞助人和有关公司推销凯里，我们所需要的是知道如何推销名人的推销员。这种情形就像你如果要推销一种新牌肥皂，是聘请发明肥皂的化学家来推销呢，还是聘请一个神通广大的推销专家？”

2. 考虑客户的需要。另外，对我们公司来说在聘用员工时还要考虑客户的想法。我们曾经聘请过一个高尔夫球手在公司的高尔夫部门工作，很快我们就明白了，你很难将一个人从巡回比赛的旅途中拉出来，绑到办公桌后面，并且指望其他的高尔夫球

员们接受他、承认他是管理自己的事业与收入的专家。客户们会不可避免地说：“他不过是一个高尔夫球员，他懂什么？”

在雇一个退役职业足球运动员来管理公司的团体运动部时也遇到了同样的问题。足球运动员们并不要求一个懂足球的人，他们所需要的是一个在签订合同及管理金钱方面有丰富经验的人。这一类的问题可能是我们这个行业所有的问题。

怎样选择助理人才

除了秘书之外，领导者身边还需要精明的经营者。当阿尔诺德·帕尔梅开创他自己的汽车销售业务时，他对这一行一窍不通，可是他雇用了一家大汽车制造企业的一个部门总经理来管理这项业务，相信这位先生是这一行的专家。

不幸的是，这位先生对汽车的了解是站在一个制造商的角度，而非推销商的角度。他从未卖过一辆汽车，并且习惯于担任拥有一大群下属，供其发号施令的部门经理，所以已不习惯于在艰难中创业。更糟糕的是，他极容易接受工厂的意见。在汽车行业，经销商必须与工厂进行激烈地较量才能拿到抢手货。在这样的情况下，他这种态度可以说是致命的弱点。

阿尔诺德后来聘请了一位与汽车行业不相干的精明能干的商人，这一位曾管理过自己的生意，非常了解公司的管理费用，对降低成本极有热情。如果有人对他说：“这件事一直就是这样做的”，他一定会想方设法另辟蹊径。结果是公司的业务日渐繁盛。

领导者身边要时常保留几个敢说真话的人。

在决策的场所，如果全是一个腔调，没有任何不同意见，不可能做出正确的决定。事实上，许多人在上司面前，都喜欢讲上司爱听的话，从而造成“偏听则暗”。为了避免这种情形，应在

身边部署几个不同凡响的家伙，他们不会轻易承认事物表面价值，敢于提出不同意见，从而带动大家畅所欲言。

领导者有必要找个能听你诉苦的人。

领导人录用身边的工作人员，并不是要求每个人都精明能干，而应根据工作的不同需要，分别录用不同的人才，从而将这种不同类型的人组合成一个有效率的整体。比如找个能听你诉苦的下属，也是需要的。

在现代社会，由于生活节奏快，竞争压力大，每个领导者都有一本难念的经。这种苦闷和压抑久积于心，经年累月，便会导致神经衰弱，让人难受。这样找个能听诉苦的下属，以倾诉心中的苦闷，便可大大减轻领导者精神上的压力。

怎样识别推销人才

推销员的选择对企业来说是件相当重要的事。在选择推销员时，不妨有意识地从几个方面衡量一下，被你选择的对象是否具有这些素质。一个书生气十足的人是不可能具有这些素质的，他要有丰富的推销经验，有相当高的教育程度，又有出色的智力。智力对推销工作来说是取得成功的必备条件，但又不必要求过高，如果他是一个智力高超的人，他就不会安心做推销工作了，很可能辞职而去。

在选择推销员时，还要注意这几方面。被选择的对象，要安心推销工作，能够吃苦耐劳，以保持这一职位的员工的稳定性，否则，如果经常更换推销员，将永远是一个由新手来做推销工作，对企业就会造成极大损失；被选择的对象，应具有很强的事业心，把办好企业作为自己的奋斗目标，为了达到这一目标，而甘愿吃苦，即便从每天清晨8点出门登门拜访第一个顾主起，一

直跑到晚上 10 点，他也毫无怨言；被选择的对象还要具备对企业忠诚的素质，他应该是一个忠诚老实的人，而且他要凭着这种忠诚去感动他的推销对象；被选择的对象还要善于辞令，措词很准确。推销员选择好了以后，就要抓紧对他们进行培训。要通过培训，使他们克服一些“天然素质”，如过分体贴同情顾客，说话办事缺乏弹性，不乐意做推销工作等

推销教育专家高曼说，选择推销员时，首先应深入分析，公司到底需要何种类型的人才来担任，并观察哪些人拥有此种人才的特点和条件，他说：他开设了一个训练推销员的公司，公司在日内瓦。在这里受培训的，是来自各个国家的大约 8000 个大企业的几十万名推销员。可见，对推销员，不仅要重“选拔”，也要重“培训”。

什么是第一印象

初次见面时对所形成的印象叫第一印象。这种初次印象在对人的认识中，往往会造成“先入为主”的知觉偏见，从而会影响对一个人以后一系列行为的解释。

第一印象之所以会导致社会知觉的错误，是因为第一印象形成以后会产生三种作用：一是泛化作用。虽然知觉者从第一印象中只能得到知觉对象的有限信息，但知觉者却会利用这些有限的甚至是表面的信息，如服饰、仪表、举止等，对知觉对象作整体（包括人品、修养、学识个性等）的判估。所以，一旦产生了良好的第一印象，而后就会把对方所有方面都知觉为好的。如果对方先前留下的第一印象不好，那么，其后来的任何方面都会被知觉为不好的。二是定势作用。知觉主体会将第一印象作为以后认知的依据，如果第一印象是好的，就总是以肯定的态度评价对

方，使印象得到强化，从而出现认知定势。三是前摄作用，即“先入为主。”先前留下的印象即使与再次观察到的信息有矛盾，但知觉者却常常不容易改变最初的印象。

因此，领导者在看待下属时，要注意克服由第一印象形成的片面看法，做到对其全面考察、了解和认识，同时，自己也要注意给下属和他人留下良好的第一印象，对第一次见面、第一次谈话等活动都要精心设计，慎重组织，力求“初战告捷”，以便为今后顺利开展工作奠定基础。

什么是近因效应

近因效应是指最近给人留下的印象往往比较强烈。在日常生活和工作中，常常会发生这种近因效应。例如，有一个职工半年前经常请假，而最近却经常出勤；另一职工出勤率一贯很高，最近偏逢有病，常请病假。在这种情况下，正赶上晋级调资，结果是前者晋了级而后者未动。这是因为人们对以前发生的事情往往印象淡薄而对近期发生的事情却记忆犹新，即体现出一种“倒摄作用”。很明显，如果仅就出勤率来考虑这两个职工的是非问题，领导者对后者的处理显然是不公正的。这种效应在比较熟悉的认知双方之间，其作用更大些，而在陌生的认知双方之间第一印象的作用较大。

近因效应与第一印象并不矛盾。第一印象与近因效应都在人们的认知活动中起着重要作用，关键在于起作用的条件不同。假如对某人的两类不同社会知觉信息连续地被人感知，人们总是倾向于相信前一种，并对其印象较深，这就是第一印象。假如这两类信息不是连续地先后被人知觉，而是先知道第一类信息，隔较长时间才了解到第二类信息，这第二类信息便成了最新的。这最

新的信息则会给人们留下较深的印象，即近因效应。近因效应是否明显，取决于两个因素：一是旧有印象的清晰、深刻程度；二是最新信息的“强度”。一般说来，如果知觉者旧有的印象很深、很清晰而新的信息不够“强”，那么就难以一下子彻底改变知觉者对一个人的印象；而如果新的信息很“强”，就能使这种印象发生“翻天覆地”的变化。相反，如果旧有的印象不清晰或不深刻，例如，知觉者与某人交往不多，或者很长时间没有与其交往，对他的印象不深刻或印象已经淡忘了，那么，此时某人新的信息的出现，就足以改变知觉者原来对他的印象。

因此，领导者在认知过程中要克服近因效应的偏见，在认知他人时，避免感情用事和只想当前不念以往的情形，要保持清醒的头脑，冷静地思考问题，在今昔对比中全面地评价被认知者。

另外，领导者还可以利用近因效应对自己留给他人的第一印象作适当的校正或补充，借助近因效应消除他人的误会或进一步强化良好的第一印象。

什么是晕轮效应

晕轮效应也称以点概面效应，是指人们在观察他人时，往往从其某种特征或品质（这种特征或品质从观察者的角度来看非常突出）出发，对其做出总体判断。这种特征或品质起了一种类似晕轮的作用，掩盖了这个人的其他特征和品质。如果喜欢某一个人就认为他什么都好；不喜欢某个人，就认为他一无是处。中国的两个成语一个是“爱屋及乌”；另一个是“厌恶和尚，恨及袈裟”，很精辟地概括出了这种晕轮效应。

为什么会有这种晕轮效应呢？通常，当我们注意到对方某一突出的特点时，马上在头脑中把这一特点与某些相关的特点建立

起联系，然后带着一种期待心理，从对方的言谈举止中寻找他所联想到的那些特点，以便应验自己的推测或联想，使本来假定的那些特征变成真正属于他的。因此，此时人们的心理状态通常是“抓住一点，不及其余”。如果某人的真正行为已超出了我们以前给他框定的范围，我们也依然如故被情感所驱使而固执己见，总是力求使自己的意见与习惯的看法相一致；而对别人以后所做的与以前相反的事，我们只是用“偶尔为之”或“别有用心”等加以解释。

晕轮效应是日常生活和工作中的一种比较常见的社会心理现象。据此，一方而领导者要防止晕轮效应的消极作用，养成对人对事一分为二的习惯，既要看到一个人的优点，也要看到其缺点；而且不只看人的一时一事，还要看其全部的历史表现。另一方面领导者自己也要尽可能利用晕轮效应原理，突出自己的优点，诸如个性品质良好、有特点等，使其产生晕轮效应，以利于展示在他人心目中的正确形象，提高威信，开展工作。

什么是定势效应

所谓定势效应，就是人们往往根据过去经验形成对某一类人的固定看法。当看到一个人时，就容易将其归入自己头脑中的某一类，对其做出结论这就是定势效应。例如，社会上一般人总认为女性不如男性有能力，所以在选拔领导干部时，即使是同等学力，也是愿意选用男性而不愿意选用女性。实际上这是一种社会偏见，其实男性中有强人，女性中也有强人，所以不能一概而论。现代科学研究已经表明，女性在许多领域并不比男性差，甚至还有优势，政治领域不就有许多女政治家吗？

从日常生活和有关实验中，我们可以看到这种定势效应，一

般是经过两条途径形成的：一条是直接与某些人或某个特定的群体接触，然后将得到的一些信息或特点固定化，当再次与属于这一类的其他人交往之前，马上就想到了那些固定化的特点。另一条是根据间接的资料而来，这些资料的获得更多的都是道听途说，未经自己的直接交往和接触。通常，定势效应的形成大多数是来自第二条途径。

定势效应的消极作用表现在，它不区分一般与个别、普遍和特殊的关系，拿固定框框去套，势必阻碍对人的具体了解，从而形成对他人不确切的印象。因此，领导者应当在领导工作中，注意防止定势效应的消极作用，养成凡事多调查研究，具体问题具体对待的习惯，不要不作调查，凭印象下结论。但还可以发挥定势效应的积极作用，帮助自己对他人他事作概括性的了解，缩短和简化认知过程。

如何抵御感情的效应

感情效应是指在识别人才时，有些感情因素常使领导者自觉不自觉地偏失了公正，失去了原则，因而导致错选错用人才。这种感情效应主要表现在：

1. 用“亲”心理。有的领导者任人唯亲的心理比较强烈，不论是否具有德才兼备的条件，总是把自己的亲戚朋友都安排在领导岗位上。这样做的目的。一方面是为亲友谋私利，另一方面则是为了培植自己的心腹。

2. 报恩心理。即有的领导者对于对自己有“恩”的人，常常是不讲标准地一律以官职相报。这些有“恩”的人，包括自己患难时同情过自己的人，或者给自己家中办过事情的人，或者当自己发生不幸时曾经给自己安慰的人等。

3. 报复心理。同报恩心理相反，有的领导者对那些有意无意冲撞过自己而使自己感到有损尊严，或者侵犯过自己利益的人或伤害过自己的人，就是再有才华和本事，也不提拔重用，有的甚至还想方设法进行压抑打击。

4. 排斥异己心理。有的领导者宁肯提拔重用与自己关系密切的庸才，也不肯提拔重用与自己关系疏远的贤才，甚至拉帮结伙，搞小团体主义。

上述感情效应，一般说来是由缺乏理智而来的，但其中也存在着腐败现象。这两种情况都会给领导者识别人才带来干扰与障碍，其结果都会使庸才混入贤才队伍。因此，在识别人才过程中，作为领导者，应该自觉地抵御感情效应，以理智代替感情，只有这样，才能使识别人才步入正确轨道。

如何防止识人中的偏见

识人中的偏见也就是社会知觉偏见。在前面讲过的首因效应、晕轮效应、近因效应和定势作用等偏见对识才都有很大影响。此外，对识别人才影响较大的还有这样几种偏见：

1. 成见效应。这是指有的领导者在过去认知的基础上对他人产生的难以改变的固定看法，其中包括由第一印象产生的看法。这种看法把人看做是僵死的一成不变的。这显然是违背辩证唯物主义的观点的，因为人和其他事物一样，都是处于动态的，有的人可以由坏变好，也有的人可以由好变坏；有的人可以由不学无术变为才华横溢，也有的人可以由才华横溢变为不学无术。因此领导者如果对人抱有成见，就很难做到正确地识别人才。

2. 马太效应。马太效应是根据《圣经》上的“马太福音”这个故事而来的。意思是：人们的眼光总是投向成功者，人才成

功同社会给予的承认和肯定成正比。有的领导者在用人时，也存在着马太效应问题，即对已经有了名声的人才给予肯定，从而予以重用和提拔；而对那些虽有成就但在社会上还没有名声的人才，却不予以承认和提拔重用。

3. 常套特性。常套特性也称认知刻板作用，是指社会上对某人或某事物产生一种比较固定的看法。有些领导者对此人、此事物的认知也会受此常套特性的影响。例如，现今提拔干部要求知识化、专业化，有的领导者就产生了“惟文凭心理”，即有的人再有本领但没有文凭也不能重用。还有的领导者受“民意测验”的影响，而产生了“惟民意心理”，这种心理与“舆论效应”相一致，即受舆论的左右。这样，由于某种原因可以把好人说成坏人，也可以把坏人说成好人，从而领导者就会人云亦云，失去自己认知独立性，使识别人才进入误区。

鉴于认知偏见对正确识别人才极为不利，领导者应该自觉地防止识人中的偏见，其根本办法是主动地改变自己的认知结构，逐步形成合乎客观实际的新认知，并以这种新认知代替旧认知。

如何警惕“势利眼”

从古至今“势利眼”都是把他人的肩膀当作阶梯的，即用脚踏着他人的肩膀向上爬，然后再永远把他人踩在脚下。他们的手法一般都很巧妙和隐蔽：

1. 善于阿谀奉承。清代陈皋谟写了一则故事，刻画了“势利眼”善于阿谀奉承的嘴脸。故事说，一群幕僚正围着上司议事，忽然一声屁响，大家顿时愕然，面面相觑。上司解释说：“是我放的屁，不必介意。”幕僚马上奉迎道：“不见得臭”。上司说：“好人放的屁不臭就不好了。”幕僚忙抓了一把空气，放在鼻

子底下连闻几下，说：“才来，才来。”对这种曲意奉迎的人，有的人不仅不感到其卑鄙，而且感到是在为自己效犬马之劳，因而视其为心腹加以重用，结果是使自己不得见天日。又如，南宋宰相赵鼎，本来对秦桧的印象不好，并公开对张浚说过：“此人得志，吾辈无措手足矣。”但他在秦桧的阿谀奉承之下，居然改变了对秦桧的看法，于是积极推荐他，使之平步青云，登上了宰相的宝座。结果，当秦桧大权在握时，便把赵鼎活活逼死。

2. 对领导者表面忠诚。“势利眼”的另一个手法。是对领导者表现得很“忠诚。”林彪高喊“四个伟大”，万岁万岁万万岁！而且总是“红宝书”不离手，可是在背后却要谋害毛主席。东晋后赵王石勒为了达到自己的政治目的，把擅自称帝的王浚比做“天地父母。”结果，王浚被石勒的表面忠诚蒙住了双眼，直到石勒带兵杀来，还以为“石公来，正欲奉戴我耳”，硬是不让部下抵抗，甚至下令：“敢言击者斩。”以致石勒不费吹灰之力便灭了王浚。

3. 有势则趋，无势则避，甚至落井下石。“势利眼”对一个人，是权势在握时毕恭毕敬，失去权势时则另投他人，倒霉时还可以踏上一脚，所以常言道：“太太死了满街白，老爷死了没人埋。”至于一旦领导者出了事，昔日前护后拥的人便成了对领导者厉颜厉色无限上纲者。这种情况人们是没少见过的。这种趋炎附世的小人之道，甚至被“势利眼”们称之为“理所当然”。战国时期的赵国名将廉颇手握大权时，其故客络绎不绝，而当他被免职后，其“故客尽去”，另攀高门，待官复原职时，“客又复至”，廉颇于是将其逐出门去，而客却云：“天下以势道交：君有势，我则从君；君无势则去，此固其理也，有何怨乎！”据此可以看出，如果让“势利眼”这类人掌了权是多么危险！因此，凡是领导者，在识别人才时应该十分警惕这类人。警惕的办法，主要是观察其玩弄的手法，也就是观察其为人的特点。只要领导者公正无私，并从多方面考察，对“势利眼”是能觉察出来的，他

们总会暴露出自己的本色。

“偏正效应”有哪些危害

“偏正效应”使领导者偏离公正原则，从而给组织和个人都带来很大危害。

1. 有害于廉政建设 公正与廉洁紧密相连。朱镕基总理很喜欢的一条古训是：“吏不畏吾严，而畏吾廉；民不服吾能，而服吾公。公生明，廉生威”。这条古训说的就是公正与廉洁的重要性及其相互间的联系。一个领导者如果处事不公，就直接影响着这个领导者的廉洁品质。因为，其一，公正的领导者从古至今都被人们认作“清官”，而不公正的领导者，则被认作为奸佞。其二，在金钱面前，凡是公正的领导者必是廉洁的，凡是贪官则是不公正的。例如，一身正气的孔繁森终身清贫，而原为广东省民政厅副厅长的贪官苏凤娟，在收受 60 多万元红包的同时，还将其在农村小学毕业的侄女顶替他人名额变为全民制合同工，接着又为其办理了转干手续，使其一跃而为“国家干部”。其三，不公正可以发展为贪赃枉法。这种事例经常见诸报端。例如，湖北省原副省长孟庆平走上犯罪道路就是从利用职权给邻居的女儿安排工作开始的。

2. 有损于组织的凝聚力 蜜蜂酿蜜，必须有巢的基础，称作巢础。领导者所领导的组织，是领导者取得绩效的巢础。如果领导者公正，就会产生凝聚力，这种巢础就会巩固坚实；如果不公正，就会产生离心力，这种巢础就会遭到破坏。《韩诗外传》中说，万物的灾害中，人为的灾害是最可怕的。而在人为的灾害中，就包括着“上下乖离，邻人相暴”等。领导者对下属不公正，势必就会出现这种人为的灾害，就会出现领导者和被领导者

的不和，以及被领导者之间的冲突，而这样，就等于领导者自捣巢穴，自毁根基。

3. 有损于领导者自身的非权力性影响力 领导者非权力性影响力与上级赋予的地位和权力没有必然联系，它是以领导者的品德、才能、知识等为基础自然产生的。领导者如果公正，就可以提高这种影响力，使下属在崇敬、诚服的心理基础上自觉地接受其影响。《淮南子·修务训》中有一句话叫做“公正无私，一言而万民齐”，说的就是这种影响力。包公铁面无私的形象受到了国内外人们崇拜而且名流千古；这些都说明了非权力性影响力的重要作用。然而，领导者如果处事不公，就不会赢得人们的尊敬和信服，相反还会使一部分人产生怨恨，从而削弱领导者的非权力性影响力；甚至还会激起众怒，从而会完全丧失领导者的非权力性影响力。

如何克服“偏正效应”

“偏正效应”是动态的，在后天的环境影响下可以改变，只要领导者立志肯于努力，自身所存在的“偏正效应”是可以克服的。这些意志努力主要包括：

1. 追求高级需要 由于客观事物与人的需要之间的关系不同，人对客观事物便抱有不同的好恶态度。有的人由于成功的需要，喜欢别人以力相助；有的人由于挥霍的需要，则喜欢别人赐予金钱。领导者如果追求低级需要，就会爱好偏私；如果追求高级需要，就会爱好公正。所谓低级需要，就是人的生理性需要，是满足个人衣食住行及性欲等方面的需要；而高级需要则是社会性需要，它可以使人为理想和信仰而奋斗终生。阿基米德临终前平静地让偷袭的古罗马军等一下再杀他，以便把一条定律证完给

后人留下一个完整的答案，就是这种高级需要驱使的。尽管残暴的罗马军不容分说地一剑结束了这位伟大科学家的生命，然而却说明这位科学巨人为社会需要奋斗不息，在死亡面前泰然自若的高尚情操。当然追求高级需要也要依赖于生理需要的基本满足，但是追求高级需要的人，一旦低级需要与高级需要发生冲突，便会令低级需要让位于高级需要，革命先烈在狱中的绝食斗争就说明了这个道理，被江泽民同志誉为抗洪英雄的高建成在生死关头把救生圈扔给战友也说明了这个道理。因此说，领导者如果能够追求高级需要，便会做到公正无私。

2. 进入社会角色 领导者的社会角色是领导者在社会关系中所处地位以及这种地位所要求的基本职能。领导者社会角色的特征之一是**非我性**。这种非我性要求领导者在领导活动中丢掉非领导角色自我而进入领导角色自我，从而按着领导角色自我的要求去从事领导活动。诸葛亮对马谡来说，领导角色是统帅，非领导角色是朋友，但是为了维护军令，不得不按照领导角色的要求挥泪斩了马谡。就是说，领导者要做到公正，必须忠于扮演的社会角色，切忌非领导角色的干扰，否则自己扮演的社会角色就不会成功。

3. 以理智调控情感 情感是人对客观事物好恶倾向的态度体验。它是人在社会实践中产生和发展的。领导者在领导活动的实践中，由于对被领导者接触不同而对他们产生的心理体验各有差异，因而对他们的情感就会各有所不同。这种现象是客观存在的，但对它必须以理智进行调控，因为理智是辨明是非、分清利害关系以及控制自我情感和行為的能力，它是同满足求知欲、追求真理的思维活动相联系的，属于高级心理体验的范畴。如果领导者仅凭感情用事，就会失去真理而出现谬误，这在处人处事上就会失去公正。所以领导者应该以理智调控自己的情感，正确审视事物，坚持真理，并把实践作为衡量是非的评判标准。

领导者考察下属有哪些技法

要做一名善于用人的领导者，必须学会考察和识别下级，这是领导者的一项基本功。领导者不掌握考察人的本领，就无从辨别贤愚优劣。也无法对下级进行奖惩和升降。那么，领导者考察和识别下级的主要途径有哪些呢？

1. 直接面谈 面对面交谈能使领导者对考察对象产生直接的亲身感受和较深的体验，从中窥见其思想水平高低、见识深浅。如果不见其面，不听其言，就很难得到具体深刻的印象。对于不大熟悉的下级，领导者可以通过面谈了解其工作经历，受教育情况，有何专长、兴趣、志向、气质以及应变、表达、见识能力等。面谈之前，领导者应对被考察者的各种背景材料进行尽可能多的了解。谈话的气氛要轻松愉快，亲切融洽；领导者要掌握谈话的主动权，善于观察和分析对方的反应。

面谈形式并不一定都是“一对一”式的，领导者也可以采取开座谈会的方式，将若干被考察者召集到一起，向他们提出各种问题，通过他们的应答情况考察其素质和水平。领导者所提的问题可以是一般性的知识和专业理论，也可以是实践中待解决的问题和某种新奇的想法，从中了解被考察者能否抓住问题的实质，对解决问题的方法是否可行，是否巧妙，思路是否灵活多变，知识面、专业水平、应变应答能力和分析问题能力怎样，等等。

2. 随时观察 这是领导者通过日常工作和生活，对身边的下属和下级干部进行有意识地观察。

领导者对下级日常的观察可以从以下四方面入手：（1）留心被考察者生活、学习、工作等各方面的言谈举止，看其觉悟高低，作风好坏，能力大小；（2）根据同类相聚、同气相求的原

理、通过观察他结交什么人，敬重仰慕什么人，鄙弃什么人，看其思想状况和品格高低；（3）通过被考察者在关键问题上和关键场合中的表现辨其良莠。有的人平时看不出上下，一到关键时刻就看得非常清楚；（4）在相互比较中观察。同是下属，在同一个问题上的态度和做法就不大相同，优劣、高下就自然地显现出来。

3. 有意考验 仅仅面谈和观察，领导者有时还不足以识别一个人，这就要求进一步采取一些必要的方法，对被考察者进行一些有目的试探、在动态中进行考察。比如，领导者有意识地把某人放在某环境中，看他的表现，有目的地把某项工作交给他去完成，从而检验他的能力，授意他在某场合发言以考察他的水平，等等。这里需要注意的是，考验要有一个尺度，领导者不能“陷人于法”，诱使下级犯错误。比如说，领导者故意让人拿一些财物去贿赂部下，看看谁欣然接受，谁拒不收纳，以此来考察下级是否廉洁，这种做法就不可取。

4. 群众评议 考察和识别下级，光靠领导者个人智慧和少数“伯乐”的眼光，难免有片面性和局限性。领导者要想对下级的思想、品质和能力进行全面客观的了解，必须充分征求广大群众的意见和看法。这样，不仅有利于防止和纠正可能出现的偏见，而且可以使领导者开阔视野，拓宽知人渠道，在更广的范围和更多的层次中选贤任能。孟子说得好：“左右皆曰贤，未可也；诸大夫皆曰贤，未可也；国人皆曰贤，然后察之，见贤焉，然后用之”。让群众参加评议的方式，目前主要有调查访问、民主评议、群众推荐、民意测验几种，领导者可以分别不同情况而用之。

需要指出的是，领导者对群众的意见也要采取分析态度。经验告诉我们，再好的下级也不可能获得百分之百的群众的赞扬和拥护。越是原则性强、开拓精神强的下级越容易得罪人，而一些工作无能、讨好有术的人，往往能赢得数量可观的支持。

5. 依靠专家 要考察和选拔从事某一专业，或主管某方面

业务工作的下级，领导者最好请该专业的专家和同行来推荐和评议。因为只有内行人才能对其业务水平做出深刻、全面、恰如其分的评价。如果担心人际关系的影响和感情因素的干扰，会使考核结果失真，专家评议可以采取个别征询的方式进行。

6. 考试测评 考试，这是通过考卷来测评下级水平高低的一种方法。这种方法虽然难以真正测出其解决实际问题的能力，但对考察下级的文化水平、理论修养和专业知识还是必要的。中国封建时代的科举制度就是它的前身，英美的文官考试制度就是从中国的科举制度学过去的，只是随着封建社会的腐败，中国的科举制度已丧失了公正无私、机会均等的本意，才被我们废弃了。今天看来，考试仍可作为考核下级的一种方式。考试内容不外乎基础知识、理论知识、本部门本专业知识、领导和管理知识及综合知识几个方面。考试要有针对性，从事什么工作，就考与之有直接关系的内容，不可漫无边际地什么都考。要尽可能地注意对实际工作能力的考核，除了在考卷上出一些实际问题，让应试者提出解决办法外，在考试形式上还可以辅之以口试和现场模拟测试，以弥补笔试的缺陷。

7. 注重实绩 这是所有考察途径中最主要的一条。一个下级究竟怎样，主要应看他政绩如何，是不是真正在实际工作中取得了一定的成绩。如果一个下级在一地主持工作多年，仍然“山河依旧，面貌未改”，什么工作也没搞上去，就不能说这个下级是优秀的。在今天的形势下，领导者要把有没有改革精神，能不能开创新局面，作为衡量下级是否优秀、是否有作为的重要标准。

8. 试用考察 领导者在正式任用某一下属之前，对他的各种判断和评价还没有得到实践证实，还不能足以证明他是否胜任某项领导工作的时候，最好给他一段试用考察期。经过试用确实称职，方可正式任用，否则便另选他人。领导者这样做，一可以

避免主观判断的错误；二可以使其他下属口服心服，便于将来合作；三能使被选用者熟悉工作，获得经验，以便在正式任用后更加得心应手。

怎样选好身边的秘书

大多数单位的领导者，其身边都有自己的秘书。可以说，作为一个领导，他在工作中最亲密的战友莫过于他的秘书了。他的最得力的助手也非秘书莫属。

一个秘书选择得是否好，与一个领导者的作为和整个单位的振兴与否有很大的关联。所以，在选择秘书的问题上，不得不以更谨慎的态度而为之。

选择秘书时，一般应该由领导者亲自进行。下属或许能做好这个工作，但终究没有太大的把握。事实上，一个英明的领导者不会因为自己抽不出时间，而放弃亲自对秘书考察的机会。

选择的秘书得当，可以给领导者很大的帮助，有利于成就他的一番事业；若选择得不当，不但于事业不利，甚至会影响领导者家庭的幸福美满。

那么，在选择秘书时，应该注意哪些方面的问题？答案有许多，但最主要和最基本的不外乎下面这些：

1. 太漂亮的秘书要慎重选用。有许多低素质的上司往往在女孩的相貌上给予过多的考究。他们见到艳丽出众的女孩，不管她的才能如何，都要尽收门下，作为自己的秘书，整日神采奕奕，自感在靓女的辉映下容光焕发。殊不知，天长日久，难以自持，不知不觉，对秘书产生爱慕之情且越陷越深，直至影响自己的工作和事业，甚至毁坏美好的家庭。而女秘书自己，由于老板的爱慕，加上公司内其他人疯狂般地追逐，工作难免分心。这样

一来，一个好端端的公司也会弄得江河日下，最终倒闭。

2. 已婚的女士一般尽量少选用。由于这种女士有夫有家也有孩子，吃穿住行，柴米油盐都是她每天要操心的事。今天惦记丈夫还会不会去另觅新欢，明天挂念孩子在学校里的成绩怎么比不上人家，下班时间未到，心里就盘算着回家时，该顺便买一点什么东西，或许担心下班晚了，家里无人做饭，结果弄得孩子肚子闹饥荒……总之，大部分已婚女士的精力难以全部集中到工作上去。因此，在选秘书时，最好选用没有结婚的或已经离婚的女士。

3. 性格差的女孩不该选用。秘书是老板接触最多的人，秘书脾气不好，将影响老板工作的心情和两人彼此间的合作。作为秘书，她的举止必须斯文，待人接物要温和，因为性格不好的人还会经常与别人发生不必要的争执，对工作不利，更使领导脸面无光。

4. 记忆差的人不适合选用。假如她整天丢三落四，今天忘了告诉领导有人求见，明天忘了准备领导交代的要召开的一个会议，再后天甚至连领导马上就要作报告的讲话稿都弄丢了。选用了这样的秘书，大量的信息和大量的名片她如何应付得了？

5. 不注重仪表的不适合选用。女秘书的仪表非常重要，如果她不修边幅，穿着随便，会使人对她的老板的印象也大打折扣。秘书应该注重仪表、大方得体、恰如其分，但又不宜过于新潮，打扮不要妖艳。

最后有一点要特别说明。现在，人们一提起“秘书”，脑海里就涌现出这样的形象：她是一位女士。其实，能符合“秘书”定义的要求者并不限于女性，有迹象表明，越来越多的男士乐意担任秘书职务，跨入了秘书队伍。所以，在选择秘书的视野中，不要忽视了男性的身影。

领导者选择身边副职需要哪些法则

一个有作为的领导者，选择好身边的副职是很重要的。选择副职可以考虑以下几个方面的法则：

1. 参与决策和有效执行的法则 领导者选择副职，首先必须明确所选择的副职不仅是自己的助手、执行者，而主要是决策集体中的一员，他们必须明确每一个决策的背景、前途，积极参与决策。实践证明，副职参与决策程度越高，其责任心就会越强，执行越自觉，行为越规范，效率越高。任何只把副职当作“应声虫”、“传话筒”，或要求副职只能顺从领导的意见，势必要导致失败。

2. 发挥优势法则 每一个人都都有自己的优势和劣势、长处与短处，尤其在社会主义制度下“以每一个人的全面而自由的发展为基本法则”，在民主、宽松、和谐的环境下，人才的特长一定会大放异彩。

3. 才职相称的法则 被选人才的素质、才能一定要与所任的职务的职权、职责、任务相称。

4. 决策权可以转移的法则 领导者所选出的副职人才，特别是主要的副职人才，一定要具备这样的素质，即领导因故离职、离开单位时，能负责处理临时出现的重大问题。

5. 群众接受法则 领导者所选人才，一定要考察本单位大多数（70%以上）群众对该人才的接受程度，即要看群众对该人是否信任、支持、理解，否则，会产生许多不良的后果。

6. 主动结构法则 领导者在选择副职时，一定要考虑所选人才与自己能否形成合理的主动结构。所谓主动结构，就是领导在决策集体的群众结构中，不仅处于中心位置，而且是动力源和神经中

枢。领导者在集中集体智慧形成决策后，又能很灵活地启动各个副职去贯彻执行这项决策，使整个单位的全部机器良好地运转。

7. 精简法则 领导者一定不要以为副职越多越好，恰恰相反，班子成员超过一定的数量，会极大地影响决策效率。据有关的研究，领导班子成员数一般不要超过7人。

哪些人才可以进入选择副职的范围

1. 通才型人才 该类人才知识面广博，基础深厚，善于出奇制胜、集思广益、有很强的综合、移植、创新能力，善于站在战略高度深谋远虑。当领导者本身不是这类通才时，一定要选拔通才为副职。

2. 补充型人才 补充型最适合做领导者的副职。该类人才可以分为两类：一是自然补充型，即具有领导所短的方面的长处，进入班子，便顺乎自然地以其之长补领导之短，强化了班集体的优势。此类人才主要在于领导善于挑选。二是意识补充型，即能自觉地意识到自己的地位、作用，善于领会领导者的意图，明白领导者的长处与短处，积极地以己之长去补领导者之短。

3. 实干型人才 实干型人才是每一个领导班子中必须的人才。这类人才以埋头苦干、任劳任怨、高效率、高质量、高节奏而出名，是领导者身边不可或缺的人才。但是，这类人在大多数情况下缺乏自我保护的意识与能力，因此他们总为明枪暗箭所伤。作为一个有爱心的一把手，领导者要善于为他们保驾护航。

4. 忠诚型人才 忠诚老实是中华民族的传统美德。从精忠报国、心照天日的岳飞到生的伟大，死的光荣的刘胡兰；从革命前辈的“舍小家为大家，舍自己为人民，”到人民解放军的“为人民吃亏光荣，为祖国献身值得”，无不体现中华民族的忠诚老

实的优良传统。可以说，忠诚型人才是任何时代，任何领导者都欢迎的人。他们忠心耿耿的优秀品质成就了他们在领导者心中不可动摇的地位。当然，这种忠诚绝对不是不经思考的“领导让干啥就干啥”式的“忠诚”，而是忠实地执行领导者的意图，维护集体的利益是他们的最高使命，当领导者的某些言行与政策相抵触时，或与单位的共同目标发生偏差的时候，他们又会义不容辞地以适当的方式向领导者提出中肯的建议。

5. 竞争型人才 这种人才有能力，能在复杂多变的环境下独立地处理好公司的问题，面对困难敢于拼搏，无嫉妒之心，有“敢于为天下先”的魄力与激情，不达目的绝不罢休，直至取得重大成就。正是这种人才不屈不挠的斗志与咄咄逼人的锐气，对领导者容易造成心理压力，因此，这类人才常常成为某些心胸狭窄的领导者不予重用、甚至贬斥的对象，他们也将比常人遭受更多的非议和委屈。作为一个英明的领导者，应该懂得这种人才是开创新局面、拓宽道路所必需的。当他们遇到各方面的困难时，要多给予他们以关怀、爱护，并以一种豁达的心境主动地与他们展开友谊的竞赛。

6. 潜在型人才 这类人才以年轻人为主，年轻人充满朝气，敢为天下先，才华初露，但未成熟，其才能处于隐性阶段，需要经过一段时间的培养、实践、训练等，方能脱颖而出，担当大任。所以对这类人才，领导者要有长远眼光，要有关怀爱护之心。

怎样对待有过失的人才

现实生活中，人一生不可能不犯错误，犯了错误，本人认识到了，也用实际行动在改正错误，对于这种有过错、过失的人才，领导者应怎样对待他们？正确的做法是：

1. 不要求全 俗话说，金无足赤，人无完人。一个人如果净是优点而无过错当然更好，但这在现实生活中是不存在的。就是那些伟大的杰出人物也不例外。因此，领导者在选才用人上，切忌求全责备。特别是对那些才干出众，缺点突出甚至有过过失的人，应该首先着眼他的长处，看其能干什么，而不应执著于他的短处或过错。正如唐朝魏徵所言，用人要“因其所长，避其所短”。

2. 要尊重和信任 一个人一旦犯了错误，常会失去周围人的尊重和信任，使之产生孤独感和冷落感，进而造成工作无动力，生活无热情，甚至敌视社会，沿着错误道路越滑越远。在这种情况下，领导者要特别注意尊重和信任对方，因为这是对方最需要的。

3. 要容人之过 一些领导者并不是不知用人所长，避其所短，只因不能宽容其过错，而使用人所长成为空谈。无数事实证明，大凡这样的领导者难有大作为；反之，那些能够宽容人的短处和过错，甚至也能宽容“恶”的领导者，多能成就一番事业。如春秋时代，齐桓公容管仲一箭之仇任之为相，遂有“九合诸侯，一匡天下”的霸业；唐朝初期，李世民不计前嫌，重用自己的“政敌”魏徵以及其他贤才，得以开创“贞观之治”。美国南北战争时期，林肯的胜利也有赖于此。

4. 肯定人才的价值 对一个有过错的人来说，如果领导者能把他的缺点或过失与他本人的价值严格区分开来，并对后者给予充分肯定，就会促使下属冷静地反省自己的缺点和过错，并以积极的态度改正。相反，如果因下属的某种缺点或过错而否定他本身的价值，则会使其在感情上难以接受领导的批评，甚至会引起他的强烈不满和反抗，因为谁也不愿意全盘否定自己。即使下属的过错表明他的素质和能力不宜于担负某种工作，作为领导者也应在指出这一点的同时，充分肯定他在其他方面的价值，使其

愉快接受能够充分发挥其价值的工作。

5. 要放手使用 “使功不如使过”，表面看来似乎有违常理，其实却隐含着更深刻的道理。实践表明，有过错的人往往比有功劳的人更容易接受困难工作。并且由于使用有过错的人本身，对有过错的人来说就是一种强大的激励力量，就足以使其一跃而起，创造出令人“刮目”的成绩，因而不必再给予诸如奖金、荣誉、提职升级等形式的激励。特别是他们因犯错误而受到社会的歧视和冷落之后，其最大愿望往往就是恢复自己的价值和尊严，重新获得社会的肯定。领导者一旦提供这种机会，他们更会迸发出超乎常人的热情和干劲，完成常人难以完成的任务。

当然，“使功不如使过”是就一般情况而言，它并不能适用于任何人。现实生活中那些有功并且觉悟又高的人，同样是很容易使用的。我们这里分析“使功不如使过”，是为了说明有过错的人往往更容易使用，并且更需要领导者放手使用。做到了这一点，过错对许多人来说，则不会成为一种沉重的心理负担，而是一种催人自新、奋进的强大动力。

好干部落选有哪些主要原因

在现实生活中，有些地方的选举工作，出现了谁坚持原则、谁廉洁，谁就受到孤立和连连落选的不正常现象。这一现象的出现，有其较复杂的现实背景。其主要原因是：

1. 选举期间各种各样的非组织活动，直接导致了好干部的落选。有些人通过种种不正当的途径手段，违背组织意愿，以达到不可告人的目的而活动。诸如私下串通，暗自纠集，拨弄是非，以钱买票，垄断选举，蛊惑代表，等等。

2. 部分选举人的麻木无知和逆反冲撞心理，客观上助长了

非组织活动，促使了好干部的落选。有些选举人，或因对候选人情况不甚了解，或对选举法的无知，或因为本身就对选举持“谁当选都一样”的无所谓态度，于是对搞非组织活动者的别有用心根本缺乏警觉，被他们牵着鼻子走；还有的选举人对组织或对组织确定的候选人，因为有种种误解、偏见和成见，于是有不公和不平等想法，有不服气的情绪，因此故意背道而驰、从中作梗，与组织过不去等等，表现出逆反冲撞心理。

3. 一些党组织预见性不强，保护措施不力和舆论宣传不够，致使好干部落选。有的党组织对好干部有可能落选估计不足，而对搞非组织活动者又认识不清，信息不灵，动态不明；有的党组织内部，对候选人的确定本身存在着不同意见，这给那些搞非组织活动者提供了乘虚而入的条件，也给党组织预先制订的防范、保护措施带来困难。

4. 好干部本身存在的心理障碍，成了非组织活动者“得手”的空隙地带。我们党历来主张，党的干部要谦虚自律，应该多干少说甚至干而不说，切忌好大喜功，自我标榜。一些好干部当自己参与被选举时自然就不便向选举人必要地展示自己，即使遭受误解和冷落，也不愿表白自己。

如何防止干部落选

1. **要敢于保护** 支持好干部连选连任，要的是勇气和胆略。保护好干部不仅仅是对好干部的一种爱护和鼓励，更重要的是党的事业的需要。它首先要求各级组织在保护好干部问题上思想认识要一致；其次，对少数人的非组织活动要敢于揭露，进行曝光，对于个别人的嚣张气焰要理直气壮地进行斗争。

2. **要善于保护** 首先要注意收集和研究相关的信息与动态，

提高预见性，增大“能见度”，增强政治敏感性；其次要注意帮助选举人明辨是非，分清好坏，唤醒一些人的麻木无知，消除一些人的消极情绪；再次，要注意大张旗鼓地宣传好干部，把好干部的事迹告诉选举人。必要时，组织好干部与选举人进行恳谈接触，增进相互间的了解和感情，赢得大家的同感、共鸣和共识，增强说服力和感染力。

3. 辅之以强硬的组织措施 揭露、曝光少数人的非组织活动，这还不足目的，根本目的在于制止他们，以保证选举工作健康、顺利地进行。对于背后捣鬼的，一经发现就要抓住不放，坚决查处。触犯了法律的，要毫不留情地追究其法律责任，对于颇有“势力”的“地头蛇”，或违反了组织纪律的，更要果断调离，或绳之以党纪政纪。

领导者怎样对待身边工作人员

领导者身边工作的人员。因直接服务于领导者和决策中心，所以，位非显而极重，职不高而责大，事虽细而系全局，往往充当领导者的“化身”和“代言人”；充当领导者联系群众和其他下属的桥梁和纽带。

1. 慎重选择 社会主义条件下，追随执掌权力的领导者充任左右，也是某些人梦寐以求之职。贪图名利“毛遂自荐”者有之；追求仕途“趋之若鹜”者有之；欲借此一展才华而无需“三顾茅庐”者也有之。因此，应该认真考察，严格把关，将那些政治可靠、品行端正、业务娴熟、年富力强、忠于职守的人选拔到自己身边。领导者选人时切忌：（1）领导者不宜选择异性，特别是男性领导者不宜选择年轻貌美的女性为私人秘书；（2）不能以亲故取人，让亲朋放旧、夫人子女当秘书、办公室主任等；（3）

不能以愚忠取人；(4) 不能以癖好取人。

2. 任使得宜 首先，要让“近臣”有责有权。领导者应做的事特别是关系到全局的大事一定要自己动手，不应让别人代劳。凡是“近臣”分内的事，要放心、放手、放权让他们去做。其次，不让他们越权。不应允许身边工作人员非经委派对下发号施令；非工作之必需，不应允许探问重要机密；重要情况，不应允许抑而不禀，擅作处理；不应允许越权干扰自己作出正确决策和汇报虚假情况导致决策失误；不应允许随便议论自己的同事和下级的功过是非，等等。再次，不随便乱使用。有的领导者思想懒惰，遇事不独立思考，不拿出主导意见，逢会必要秘书弄个稿子，自己照本宣科；有的将应由本人和家属子女去做的事推给“近臣”，视身边工作人员为“家奴”驱东使西；有的将身边的工作人员当作安排吃喝玩乐的“先行官”，兵马未到，电话先行；有的谋私自己不愿出面，则授意身边工作人员去“提醒暗示”；有的采取小恩小惠、封官许愿等手段，将身边工作人员作为打击别人抬高自己的工具，等等。这样的领导者，给“近臣”留下的印象是可想而知的。

3. 严格要求 首先，要努力提高“近臣”的素质和能力。他们的素质、能力如何，对领导者的声誉、领导工作效率和质量均有很大影响。其次，教育他们做遵纪守法的模范。对那些以“手持天宽，口衔诏命”而狐假虎威、违法乱纪的人，要依法办事，决不能纵容包庇。再次，不宜特别照顾。“近臣”是为领导者的功业做出默默无闻的奉献和牺牲的。当其有了困难时，领导者应主动给予关心和照顾。但是，不能违背原则让其享受所不应享受的东西，更不能怕其闹情绪、出难题，而给予特别照顾。

4. 平等相待 首先，要尊重他们的人格。领导者与身边工作人员在政治上是平等的同志关系。“敬人者，人恒敬之”，领导者只有出自内心地、真诚地，而不是口头上地、虚假地尊重“近

臣”的人格、劳动和意见，才能真正赢得他们的拥戴。其次，要不耻下问。“近臣”中不乏有识有为之士和睿智渊通之辈。领导者要善于吸收他们的智慧，来充实和发展自己。再次，要平易近人。在“近臣”面前，领导者当然要有一定的威信尊严，但也要显得和蔼可亲。

怎样掌握不可重用的几种人

1. 投机者不可重用 投机型的人善于察言观色，把自己作为商品，谋求在“人才市场”上讨个好价钱，在工作上讨价还价。这些市场探索者”都急于利用应召别家厂商，而对目前雇用他们的公司施加压力，以使该公司的领导给他们以晋升或增加工资的机会。他们妄图利用“被别家企业录用”这种名义，来加速他们在原公司的发展。这种诡计通常都能得逞，特别是当某家新企业恰好是这种投机者受雇的原公司的竞争者时。

2. 谄媚者不可重用 谄媚型的人深信，如果能迎合企业领导，就能步步高升。这种人毫无才干，品质恶劣，道德观念差，意志薄弱。

3. 自命不凡者不可重用 有些人根本无法容忍别人的一切举止、想法，对于这种自命不凡的人，各种“人际关系训练法”都治不好他们永远埋在心底的精神特质。把这种人一个个地互相隔离开来，乃是最好的解决方法，而且是惟一的解决方法。这种自命不凡的人对谁都看不起，觉得世上惟有自己最有能耐。

4. 权力欲强者不可重用 权力欲望大的人时时刻刻念念不忘在人面前显示自己的能力。这种人有野心，既然已经下定决心，一定要升到最高层的总经理的位置，不达目的，誓不罢休。他们对于工作尽心尽力，无需别人督导。他们那种带着使命性的

热忱促使他们努力表现自己。这种人把工作当作自己的生命，而不是调剂人生的手段。这种人没有爱好，没有嗜好，凡是花时间的兴趣，他们一概没有。这种权力型的人只有野心，没有计划。任何事或人阻碍了他们的野心和计划，都会使他们暴跳如雷。这种人只有在不能动弹的那一刻，才会停止他的奋斗。要记住：这种人的本性是极其自私的。

5. 四平八稳者不可重用 四平八稳型的人处世轻松，满不在乎，心眼不坏，也有工作能力。这种人是相当有能力的表演者，这确实值得小企业雇用。但是，他们缺乏权力型那种人的干劲和创造力。这种人在事业上四平八稳，处世哲学是“谁也不得罪”，他们可在短时间内赢得同事和下级的尊重。他们最主要的缺点是已经失去干劲，只是想谋取一个舒适的职位而已，根本不可能跟别人竞争。

6. 爱虚荣者不可重用 虚荣型的人渴望自己是富人和名人的知己。这种人只要一有机会，就会滔滔不绝地向别人叙说他与某些有名望的人常有往来。实际上，他的所谓名人朋友们根本不认识他；或者认识，也只知道他是个“牛皮大王”而已。尽管如此，这种人仍然要使出浑身的解数，使人相信他是块做经理的好材料。按照这种人的逻辑，他当了经理，有那么多名流朋友，还怕小企业没有后台吗？这种人没有什么真本事，只会夸夸其谈，信口开河，畅谈他的社交生涯。其实，这种人是患有成名狂的小丑。

怎样掌握可以雇用的几种人

1. 应雇用比你聪明的下属 从人的虚荣心和安全感方面来看，很多人只愿意雇用比自己稍逊一筹的人作下属，而不乐意雇用比自己更聪明的人。这一问题在公司成立之初时还不突出。因

为这时公司的业务活动还不多，只要有一个精明强干的头儿就应付得了。但当业务发展后，每一级管理人员都只录用比自己差些的下级，公司便会成为侏儒公司，就难以向外界推销你的公司，而只能突出你个人。而这时，你对整个公司的业务，已无暇全面具体地顾及了，只能从宏观上管理。而一个比一个逊色的下属只会使你的公司暮气沉沉，日薄西山。所以，为了整个公司的大局，还是雇用比你聪明的下属为好。

2. 雇用忠诚于公司的人 所谓忠诚是热爱公司及自己的工作。员工若不爱自己的工作就不会有创造性，就会产生“当一天和尚撞一天钟”的现象，让它蔓延下去，对工作危害极大。有一种现象往往使主管感到头痛，有个别业务人员，甚至是技术开发人员，对本单位不够忠诚，有脚踩“两只船”的现象，这说明其人品德低下，不足以共谋大事。对于这种人一经发现，要断然处置。

3. 雇用有“自我节制”的人 在现代社会，由于消费水平日渐提高，普通阶层总会感到“钱愈来愈少”。如果每一位员工都能在日常生活里，量入为出，知所节制，主管就省事多了。在任何一个机构，所担任的职责愈大者，愈需要较强的“节制”意识。“节制”是理智的表现：认知自己该做些什么及不该做什么。如果员工意志不坚，失所“节制”，浪费与漏洞随处可见，这种企业必倒无疑。

4. 雇用有效率的人 公司不是研究机构，若问他“这件事情怎么样”，他说出一大堆这个主义、那个观点，就是没有说出事情解决的方法。这种人也许可以成为很好的学问家，但决不是有效率的员工。

5. 雇用善于交际的人 做人最重要的是人格完整，但生活习惯各不相同。商务接洽的人没有圣人，抽烟、喝酒、跳舞的人更容易发挥和顾客的亲和力。不烟不酒，一板一眼虽不算缺点，但对商务需要来说，可能不利于开展业务。

领导者如何从国家的长远利益出发而爱惜人才

1. 唯才是举 在各类组织中都有许多才华出众之士，有的甚至可能超过本组织的领导者。对自己手下的有才之士，领导者可以采取两种态度，一种是嫉贤妒能，即怕别人的权力和地位超过自己，于是就下决心：我不行也不让你行！继之而来的便是对其打击和压制。显然，这种领导得为万人所咒，因为这除了保护自己的无能之外，便是破坏他人、集体和国家的成功。这种既无才又无德的领导者遭到人们唾弃当然是必然的。另一种态度是举贤荐能，即将有才之士推举到适当的领导岗位上，以便人尽其才。这种领导者为万人所崇。因为这种领导者虽然在某些才能上不如他人，但其品德高尚，从而能以德补才，所以被人们所尊崇也是当然的。况且，这种有远见，尊重人才并且善于发现人才和推荐人才，本身就是一种卓越的能力，有这能力的人，往往被誉为伯乐，而且被《吕氏春秋·赞能》篇赞为“得十良马，不若得一伯乐”。所以举贤荐能的领导者，更应被人们尊崇了。因此说，领导者都应该做伯乐，都应该做到唯才是举。

2. 用才不疑 选用一个人后，就应该以诚相待，切忌猜疑。这是爱惜人才的一种深层表现。古语说得好：“疑人者，人未必有诈，己则先诈矣。”这样就会伤害人的自尊心，影响人的积极性和创造性，甚至会与领导者貌合神离，乃至发生变故。例如，太平天国时期，天京事变后，洪秀全虽大胆起用了石达开，但又怕其步杨秀清后尘，便派两个亲信进行监视，石达开觉察后，担心洪秀全会以对付韦昌辉的办法来对付自己，所以便率十万太平

军私下而逃。由此可见，与其用人有诈，莫如当初不用，以免存有戒心而产生内耗和出现不测。

3. 护才有责 凡是人才，总是有出众的表现，从而便会出现“事修而房兴，德高而毁灭”的情形，即往往会遭到他人的嫉妒。同时，任何一个人才都会有不足之处，这样又会使某些人以此为借口而加以中伤。再则，有些能人的创造过程并不是一帆风顺，难免产生曲折或失败，而有些人又会“以成败论英雄”等。当有才能的人遭到别人非议时，领导者有责任对其进行保护。这种保护，并不是护短而是坚持使用，主持公道，为人撑腰。这样，才能扶持正气压制邪气，为人才发挥作用创造良好的环境和组织氛围。

4. 育才不懈 领导者爱惜人才还表现在坚持不懈地培育人才上。从普及意义上说，一个组织的全体人员应该得到怎样的培训，领导者应该心中有数；从提高意义上说，有两种情况值得领导者注意：一是注意已经被选用的人才的提高，因为如果不注意这些人才的提高，甚至任其不求上进，那么就有可能使人才变为庸才。二是注意对有成才基础的人的提高，因为人才都是后天才有的，即通过培养教育，普通的人也会成为人才。当然，培养的途径，也可以是学校教育，但大量的还是通过实践锻炼和在职教育。总之，领导者只要育才不懈，人才就会在自己的身边不断地成长起来。

【心理自测】领导者识人用人能力测评

一、你识才吗？

发掘潜在的领导人才，是每一个有发展的组织值得关心的一件事情，因为若无此类高空飞行员，未来将是暗淡的。某些富有

经验的领导似乎特别有诀窍去挖掘顶尖人才。

仔细地想想部门内你认为未来将会十分杰出的一位，针对下列问题估计他是否如你所想的。他会：

1. 对工作展现热情与承诺吗？
2. 能激发并鼓励他的职员吗？
3. 能与其他部门合作吗？
4. 将好的构想付诸实行并获得极佳的成果吗？
5. 替自己和下属设定要求的标准？
6. 有效地分析问题并开创解决的方法吗？
7. 作决策时不会迟疑吗？
8. 在复杂的情境中仍坚决地行动吗？
9. 预测自己所作决策的后果吗？
10. 自己的观点能赢得别人的赞同吗？
11. 以较宽较广的角度来看问题吗？
12. 尊重相对的观点吗？
13. 鼓励干部提出构想与建议吗？
14. 开发团体新的工作项目，而不会太依循传统实务？
15. 有效地授权吗？
16. 教导与开发他自己的职员吗？
17. 鉴定他们有无训练的需要吗？
18. 能保守机密吗？
19. 有持续艰苦工作的耐力吗？
20. 能应付长时期的工作压力吗？
21. 是一位好的倾听者吗？
22. 是一位言词表达良好的人吗？
23. 能不断地更新知识与技能吗？
24. 意识到相关部门的角色与功能，并愿意助其克服问题

吗？

25. 愿意在必要时担当额外的责任吗?
26. 有效地处理危机吗?
27. 针对复杂的问题会设法寻求协助吗?
28. 能够指认那些须加改进的地方吗?
29. 有足够的弹性以应付挫折吗?
30. 为同事和部属所喜爱与敬重吗?
31. 对上司与同事忠诚, 但不盲从吗?
32. 是专业或管理协会的成员吗?
33. 主动参与公司任何的运动或社会活动吗?
34. 活跃于社区活动吗?

35. 工作抱负实际, 并能指出对他个人生活的可能影响吗?

得分与评价(回答“是”的数目愈多, 表示这个人的潜力愈大, 每一个肯定的答案给1分):

分数 30—35 分: 他确实是一位好人才。你必须尽快让他有升迁的机会, 否则他可能会寻求更好的新机会。

分数 21~29 分: 很明显地, 他具有相当的潜力, 但仍有某些地方可能需要再改进。你应针对这些地方给予他特别的指导, 并鼓励他从事某些自我发展的活动。

分数 11~20 分: 看起来你可能高估这个人的潜力, 在他被考虑重要的升迁前, 他仍有许多事要做。根据他的需要, 并寻求人事或训练经理的协助, 以制定一个改进的计划。

分数 10 分以下者: 请慎重考虑清楚!

二、你培育你的干部吗?

切记! 你不应对自己的绩效负责, 也要对那些为你工作的人的成果负责。人是你最重要的资源, 如何从人力资源得到最好的回报, 全看一个领导者的做法。

你有效地培育你的干部吗? 以“是”或“不是”回答下列问题:

1. 你经常检视成员有否受训练的需要，并且鉴定每一位受训的先后顺序吗？

2. 你和成员讨论这些需要，并且构想出一个有效的行动计划吗？

3. 在你的成员参加正式训练课程前，你会简要地向他说明送他参加训练的原因，以及他可由训练中得到什么利益吗？

4. 当你的成员受完训练回来后，你和他一起讨论所学所获，并鼓励他尝试新的构想吗？

5. 你鼓励你的人员发展他们自己，并且指出某些可能的途径，例如再晋升前的研修、参与事业团体的会议吗？

6. 你会有系统地培育部属，尤其是有效地授权，设定挑战的目标，给他们获得新经验的机会吗？

7. 你曾鼓励部属阅读你确信对他们有帮助的管理书籍或刊物吗？

8. 当制定每个人的目标时，你是否也会为自己制定一个自我发展的目标，并定期地鞭策自己吗？

9. 你鼓励部属培养自己的干部，并将此列为他们绩效考核的目标之一吗？

10. 你曾和每位部属讨论他个人的生涯计划，并商议如何才能实现吗？

11. 当部属有某些方面的表现需要改进时，你偶尔会花时间给予个别指导吗？

12. 你正针对团体中的每一重要工作开发具有潜能的继承者吗？

13. 你曾考虑扩大运用工作轮调，借以开拓体的人员的经验并减低你的负担吗？

14. 为了拓宽部属的经验并给予他获得新技能的机会，你会指派他去执行某一特殊的计划吗？

15. 你能以身作则并鼓励成员跟上新的思想吗？

得分与评价(每回答一个“是”便给自己 5 分):

分数 60 ~ 75 分: 你是一个卓越的人员培育者! 为你工作的人十分幸运, 因为你利用每一个可能发展他们才能的机会。

分数 40 ~ 55 分: 你算得上是一位培育者, 但在方法上还需要更具有创造力。重视每一次你和干部讨论的机会, 并将之视为无形的训练机会。

分数 15 ~ 35 分: 你并未充分地让你的成员发展, 而且较偏重正规的课程训练。除非你下更多的功夫, 否则你自己的生涯发展将陷入困境; 假如你无法训练出一位成功者, 想要使自己轻松是不容易的。

分数 0 ~ 10 分: 你正冒着疏于人员管理的危险, 因为你忽略了团体内最珍贵的资产。为你工作的人必然“英雄无用武之地”, 尤其对有抱负的人而言更是如此。

4. 领导者用脑心理咨询

科学思维能力对领导者有何意义

科学思维能力是领导者智慧的最高表现，是领导能力的基础，也是实现领导职能的根本保证。而科学的创造性思维，则是领导艺术的灵魂。因此，领导者不断增强科学思维能力对于提高领导水平，做好领导工作具有十分重要的意义。

1. 科学思维能力是领导能力的基础

领导能力主要是以下方面：

(1) 统筹全局的思考能力 它要求领导者能够对具有复杂的社会联系的问题进行科学的分析、综合、概括和判断。无论哪个层级的领导者，都必须是大战略家。他最关心的问题，不应该是自己领导活动中的局部问题，而应是全局性、方向性的问题。

(2) 调查研究的能力 正确的决策来源于系统、周密、深入的调查研究。领导者要善于倾听各方面的意见，集中各种见解，分析鉴别，善听多谋，才能善断。

(3) 权衡利弊的决断能力 领导者在本职权力范围内进行决断，关键在于科学而周密地权衡利害得失。领导者要有将眼前利益和长远利益、局部利益和全局利益统筹兼顾的决断能力。

(4) 运筹计划能力 计划工作是领导工作的重要组成部分。

计划的难度在于，既要找出能带动整个链条的主要环节，又不是孤立地抓重点。领导者必须善于抓主要矛盾，突出重点，兼

颇一般。

(5) 用人处事的组织能力 领导者要善于处理好各种矛盾,调动下属一切积极因素,增强组织的整体功能。

(6) 随机应变能力 领导工作必须不断适应各种环境的变化,才能立于不败之地。因此,领导者必须能够审时度势,适时做出正确反应,趋利避害,争取最好的效益。

以上诸多能力的基础就是科学思维的能力。思维能力与领导者的能力成正比。思维能力强领导者的能力也会强;反之,思维能力差,领导者的能力也就差。可见,领导者的思维能力在一定程度上决定着领导者的其他能力。

2. 科学思维能力是实现领导职能的保证

(1) 科学思维能力是领导者正确制定战略方针的前提。领导者的基本任务之一就是制定工作的战略方针。战略一般是指重大的、带有全局性的根本谋划。它具有超前性、长远性。要正确制定战略方针必须正确地认识客观对象,把握客观对象的本质和规律,同时还要善于把尊重客观规律和发挥主观能动性辩证地结合起来。而这些没有科学的思维能力是无法做到的。

(2) 科学思维能力是科学决策的必备条件。决策是领导的一项基本职能。科学决策即按科学的程序和运用科学的方法进行决策活动。而科学程序和方法则来源于科学的思维方式。决策过程的每一个步骤都离不开思维,都需要科学的思维能力。

(3) 科学思维能力也是科学地组织决策方案实施的重要条件。决策的目的在于通过方案实施而实现改造客观世界的特定目标。如果说决策方案的制订是从实践到认识的过程,而决策方案的实施则是从认识再回到实践的过程,但人的实践活动是在理性思维的指导下进行的。

3. 科学思维能力是领导艺术的灵魂

领导艺术首先有领于灵活巧妙的思维能力,有领于科学的创

造性思维能力。没有科学的创造思维能力，就不能转化或产生具有以灵活性为根本特征的领导艺术。所以，科学思维能力是领导艺术的灵魂。

领导者有哪些思维品质

领导者良好的思维品质，是领导者事业成功的重要条件之一。

领导者应具备的良好思维品质，并有以下基本特征：

1. 思维的广阔性 思维的广阔性是指一个人在思维活动中，能够抓住问题的整体，而又不忽视重要细节的能力，对于领导者来说，思维的广阔性就是在决策和处理问题过程中，考虑问题要全面、周到，既要分析全局的情况，又要分析局部的细节；既要照顾该事物本身，又要照顾与该事物有关的各种条件；既要考虑这一事物的现状，又要分析它的历史和发展前景。总之，要避免考虑不周带来的失误。

2. 思维的精确性 思维的精确性是指在思维过程中具有求实精神，论据准确，论证充分，不下任何草率的结论。领导者要保持其思维的精确性，使每一论点都要有准确的根据，每一论证都要有经过严格检验的具体材料。

3. 思维的敏捷性 思维的敏捷性就是指一个人在进行思维的过程中，思维速度快，当机立断和及时解决问题的能力。领导者思维的敏捷性主要表现在思维的具体过程中，反应速度快，分析、综合、比较、抽象、概括等心智操作过程能在短时间内迅速完成。在处理问题时能够适应各种情况，积极进行思维、周密地考虑、准确的判断和迅速地做出结论。总之，敏到分析问题简单明了，解决问题干脆利落。

4. 思维的灵活性 所谓思维的灵活性是指一个人在进行思

维的过程中，善于随机应变、相机而行的思维能力。领导者思维的灵活性主要表现在：在领导工作中，能够根据不同的情况和条件灵活地运用知识和经验。在解决问题时，能够随时依据实际情况，灵活地采用不同的解决问题的方法。总之，面对错综复杂、不断变化的客观情况，能准确、及时地作出反应，并采取切合实际的对策。

5. 思维的逻辑性 思维的逻辑性是指思维具有严密的逻辑，严格遵循逻辑规律进行。领导者思维的逻辑性表现在：提出问题明确、清晰，论证问题有条有理。

6. 思维的深刻性 思维的深刻性就是善于透过现象看本质，把握事物的规律。领导者思维的深刻性表现在：能够冲破眼前局势的束缚，高瞻远瞩地预示到事物发展的前途。

7. 思维的创造性 思维的创造性就是在思维领域内追求“独到”和“最佳”，在前人、常人的基础上有新的见解、新的突破。领导思维创造性具体表现为两个方面：一是思维具有独创性，不满足于“上传下达”，重复上级指示和别人的经验。而是在上级指示和别人经验的基础上刻意求新，运用自己的聪明才智，寻求新的解决问题的方法。二是思维具有发散性的特点，在一个问题面前，能提出多种方案和多种设想，扩大选择的余地。我们通常讲的某某领导点子多，那就是因为他具有较强的发散性思维的能力。

什么是领导者的思维方式

领导者思维方式，是领导者为了有效实施领导，顺利实现领导，而采取的各种思维活动样式。它包含四个因素：一是思维主体即领导者；二是思维客体，即思维对象，人们都是从自然界和

人类社会中获取感性材料，形成认识；三是思维的工具和手段，这是领导者和对象连接的中间桥梁，包括领导认识事物时所运用的概念、判断的推理，以及物化仪器；四是思维的运行和协调过程，这是一个领导者如何运用思维工具或手段形成完整认识的过程。领导者思维方式的运行方向始终围绕领导活动目的和目标，并贯穿于领导活动的全部过程及其过程的每个环节。它决定于领导者的思想、品德、学识、才能、体魄等内在因素。由于领导者内在素质各不相同，以及不同阶段领导活动的目标不同，因而不同的领导者，在领导工作的不同阶段上，领导者思维方式会呈现出相当大的差异性。

领导者思维方式与普通人思维方式的影响力不同。领导者的思维方式不仅对自己个人产生影响，而且直接影响到他的决策行为，影响到一个组织的行动，甚至可能对整个社会都产生巨大影响。因此，从领导者个人角度看，经过一定时期的领导工作实践，总要有-一些体会经验并使这些体会、经验参与自己的思维，从而形成具有自己特色的思维方式，对自己的领导实践产生重要影响；从社会和历史角度看，领导者又必须以其他领导者和历史为借鉴，吸取他人和历史的经验教训，并在头脑中加以提炼、纺织自己的思维程序，形成自己比较一贯的思维方式。其表现形式主要包括：

1. 系统性与具体性相统一的领导者思维方式。领导者的层次和职位的高低，使其实践的范围有大小之分和目标远近之别。这就决定了领导者实践有些是属于全局性的、战略性的领导者思维方式，有些是属于局部性的、阶段性的。越是高层次的领导者的对系统思维能力的要求越高，越是较低层次的领导者对具体思维能力的要求越强。

2. 创造性与常规性相维合的领导者思维方式。领导者的活动，可划分为常规性与非常规性两种。常规性的领导活动有一定

的程式可以遵循，其目标较易于实现。非常规性的领导活动则是没有先例可循的，它是解决一个全新的问题，或是用新的方式去处理老问题。对一个领导者而言，常规性活动或许是大量的、普遍的，但是开创性的、有的突破性的非常规性活动却是重要的，它要求领导者的思维方式必须具备创造性的特征。

3. 善断性与效益性相结合的领导者思维方式。领导者就是决策者，赫伯特·西蒙甚至认为，管理就是决策。领导者进行决策特别是风险决策时，一方面需要领导者的思维要有开拓性、果断性，来不得半点优柔寡断和固步自封；另一方面，要敢于担风险，要能“担”出效益来。这就要求领导者坚持开拓精神与科学态度相结合，不仅敢断、善断，而且体现效益。

什么是辩证思维能力

辩证思维能力是人们运用辩证思维的基本方法去认识和研究对象的能力。

辩证思维方式与能力的内容主要包括：

1. 分析与综合能力 分析能力是指领导者运用把对象整体分解为各个部分、方面、特点和因素，对它们分别加以考察的分析方法来认识和研究对象的能力；综合能力则是指人们运用把对象的各部门、方面、特点和因素的认识和研究加以某种形式的组合，从而形成对对象的整体认识的综合方法来认识和研究对象的能力。在辩证思维能力中，分析与综合能力是最基本和核心的能力。

2. 归结与演绎能力 归纳能力是人们运用归纳方法来认识和研究对象的能力。其中，归纳方法指从个别的或特殊的事实中概括出一般的原理和原则的一种逻辑方法。演绎能力指人们运用演绎方法来认识和研究对象的能力。其中，演绎方法指以一般的

原则，原理来认识和证实个别的或特殊的事物的一种逻辑方法。

在辩证思维中，人们是同时使用归纳方法和演绎方法的。归纳与演绎是相互联系、相互补充，相互转化，而不是绝对对立和相互排斥的，是统一的方法。

3. 历史与逻辑能力 历史的能力是人们遵循历史的研究方法来认识和研究对象的能力。其中历史的方法指按认识对象的历史发展的自然进程来揭示和研究对象的历史发展规律性的方法。逻辑的能力是人们按照逻辑的方法来认识和研究对象的能力。这里，逻辑的方法指从纯粹的、抽象的形态上研究对象，探求对象发展的客观逻辑，然后再以理论的形态再现历史的方法。在辩证思维中，历史与逻辑是统一的方法，是互相联系和互为前提的。

4. 抽象与具体能力 抽象能力是人们按照一种抽象的认识方法来认识和研究对象的能力。其中，抽象是对对象某一本质方面的认识。具体能力是人们按照一种具体的认识方法来认识和研究对象的能力。其中，具体是对对象作为各方面规定的统一的整体的认识。

什么是领导者整体思维能力

整体思维能力是指从事物内部的各种因素及其关系、从一事物与他事物的相互关系中认识事物的能力。它着眼于事物的全局，从根本上、总体上把握事物的发展。整体思维能力具体表现：

1. 从宏观上把握事物的整体。表现为对事物元素及事物整体的区分，能直觉地把握事物的整体是什么，不被事物的枝节所束缚。

2. 从整体上把握事物的性质和运动规律。事物的性质往往表现得十分复杂，有时会表现出某些枝节，表现出与整体性质相

反的性质来。事物的发展，有时表现为局部的、或暂时的倒退这就要求人们从根本上把握事物的性质，从宏观上把握事物的发展趋势。不把非本质的东西当作本质，不把支流当作主流。

3. 从事物的整体效应中分析事物。在对某一事物进行分析的时候，具有较强的整体意识，认识到组成事物的元素是整体中的元素，某一元素的变化会引起整体的变化。要善于研究元素之间的相互关系的整体效应。

整体思维能力能使人准确地认识事物，驾驭事物的运动，防止只见树木，不见森林，只见个别，忘记一般的情况发生；使人超越表象和假象，推动事物朝着正确的轨道发展，及时地校正前进过程中的偏差。同时，它也有助于正确地评价事物。

什么是纵向思维能力

纵向思维能力，又称垂直思维能力、收束式思维能力，是一种通过分析、比较综合、归纳，对大量创造性构想或方案进行收束式思考，从中发现、选择最优构想、方案的思维能力。它是人类的基本思维能力之一，涉及科学研究、生产实践和日常生活广泛领域。

纵向思维能力具有这样一些特点：

1. 历时性。即按过去——现在——未来的时间考察、分析事物的发生和发展，从事物发展时间过程中，揭示事物的起源、发展，把握事物发展的规律性。

2. 同一性。从同一方面或相同方面去考察、分析事物，沿用传统的理论、方法寻求问题答案或创造性设想；被考察的事物应具有质的稳定性，一般呈渐进发展变化。

3. 可比性。对各种可供选择的方案、目标等，进行分析、

比较，从中选择最优或较优，并按一定程序审查、评估方案。目标实现后可能产生的利弊得失。

什么是横向思维能力

横向思维能力，是纵向思维能力的对称，又称水平思维能力、发散式思维，是一种旨在摆脱思维定势的束缚，从不同方向、途径、角度，形成灵活多变的思维路线，促进创造力开发的思维能力。也是人类的基本思维能力之一。

横向思维能力不满足于已有的思维成果，不断向新的方面、新的领域开拓，用一种构想、方案取代另一种构想、方案，以形成思维的连锁反应。它具有以下特点：

1. **同时性**。在特定的时间范围内，探求事物在各方面的相互关系和改变思路的各种可能途径；它体现了横向思维数量方面的特点。

2. **横向性**。即在分析事物的相互关系中，对事物进行横向比较，为思维提供更多的选择对象，形成灵活多变的思维路线，促进创造性构想的产生。

3. **开放性**。即在事物的普遍联系、相互作用的过程中，不断输入、输出和转换信息，它使思维突破常规和经验束缚，获得新颖、独特的创造成果。

什么是辐射性思维能力

辐射性思维能力，又叫发散性思维能力、求异性思维能力，是一种根据已有信息从多方位、多角度地思考和寻求多样性答案

的展开性思维能力

辐射性思维能力是一种重要的创造性思维能力，表现为不墨守成规，不囿于传统理论与方法，大胆独创，从已知导向未知，从而获得创造性成果。辐射性思维能力主要表现在三个方面：

1. 思维流畅能力。这一能力强的人，其心智活动少阻滞、多流畅，能在较短时间内表达出较多观念，反应迅速而众多。这是辐射性思维能力的纵向表现形式。

2. 思维变通能力。在解决问题时，能从不同方向上产生出不同类型的方案。这是辐射性思维能力的横向表现形式。

3. 思维独创能力。就是对刺激做出不寻常的反应，具有新异的特性，它通过对已有要素的重新组合，从新的途径上创造出解决问题的办法，并往往引起事物产生质的变化。

什么是辐合性思维能力

辐合性思维能力，又称聚合性思维能力、集中性思维，是把问题所提供的各种信息聚合起来，朝着同一个方向得出一个正确答案的有方向、范围、条理的收敛性思维能力，与辐射性思维能力相对应。

辐合性思维能力与辐射性思维能力一样，也是一种创造性思维能力，它利用个人已有的知识、经验，把事实材料综合于逻辑顺序之中，进行有条理、有组织的思考，使信息朝一个方向聚敛前进，通过严密的选择性思维活动的分析、综合，就能够从众多的答案中筛选出所需要的正确答案或最佳答案。

辐合性思维能力主要表现在这样几个方面：

1. 分析和综合能力。

2. 比较和分类能力。在前一步基础上，把不同的对象或对

象的个别部分、特性区分出来，确定它们的异同和关系并进行比较，从而使知识系统化。

3. **抽象和概括能力。**通过抽象能力可以把事物的本质属性同非本质属性区分开来，而概括能力则可以将抽象出来的各种对象或观念之间的共同属性结合起来。

4. **判断和推理能力。**通过以上三种能力，人们就可以把对象加以系统化的分类，形成概念。并在此基础上进行判断和进一步的推理，使我们能够更加正确和深入地认识世界，找出客观事物的本质和规律。

什么是领导者战略思维能力

战略性思维是领导者特有的最突出的思考活动。古人云：“自古不谋取万世者，不足谋一时，不谋全局者，不足谋一域。”万世之谋、全局之谋，就是战略之谋，这是古人都知道的道理。战略思维就是在清醒的战略观念指导下，运用多种思维方式对思维对象进行分析，最终找出解决问题办法的过程。具有较强的战略思维能力必须具备较强的全局观念、系统观念、时空观念、超前观念、创新观念等，并具备较强的记忆力、想像力、决断能力、发散思维能力、立体思维能力、理论思维能力、综合分析能力等，“议大事、懂全局、管本行”。而国外一些专家的研究也表明，失败型领导者一个共同的特点是缺乏从战略层次看大局的宏观能力。

从运行机制看，战略性思维所包含的创造性过程非常复杂，但最基本方面应当体现出这样几个步骤：（1）分析当前发展基本状态，确定自己的核心目标，并进而分析所有可能达到的途径，然后进行修改、比较、想像，最后选择几条最佳途径。（2）对选

择中的途径和方式进行完善，认真思考所有可能的途径、隐患以及有利的地方。(3) 在前一步基础上，注意以旁观者的眼光和身份，客观、冷静地思考所选择的途径和方式，找出所有的缺点，并加以修改。(4) 完成这一切后，就要采取有效行动，去完成、实现自己所选择的目标。

进行战略思维必须注意把握以下几点：

1. **总揽全局。**要正确把握宏观形势，善于抓住事物的本质和事物变化的趋势，注意提高宏观效益，注意照顾局部之间的联系，照顾好各方面的比例关系，使之协调发展，增强整体的活力。善于把握关键环节，注意薄弱环节，只有把握住关键环节才能选准战略重点，在一定情况下，最薄弱的环节也会成为最关键的环节。

2. **通观全局。**要把握整体事态，从大处着眼，不因急功近利而影响整体发展的后劲。善于考察事物的普遍性，首先迅速抓住复杂事物的本质和中心，在解决全局问题中带动局部问题的解决。善于从长远角度考虑问题，关心未来的发展，绝不能因取得一定成绩而停滞不前，更不能搞短期行为贻误未来。

3. **发挥系统优势。**战略发展所追求的是系统优势，即要从系统的角度出发，着眼于整体效益和长远效益，采取切实有效的措施，该网络系统组织好整体的运行。系统优势包括系统的结构优势、大战略发展优势、大转化高附加优势。

4. **超前配置结构。**组织及组织事业发展到一定的时空点上，与最初的设计比较不外有三种情况，或是超前、或是同步、或是滞后。战略思维则要在对未来结构的发展、演化状况做出科学描述与分析的基础上，对结构实行超前配置，避免事后的大调整。

什么是领导者创新思维能力

所谓创新，就是要有勇于破除传统观念和种种陈规陋习的束缚，锐意开拓进取，大胆探索改革的途径和方法的精神和意识。

我国的社会主义现代化建设是独树一帜、前无古人的伟大事业。新的事物和问题层出不穷，没有现成的经验可以借鉴，客观现实要求领导者必须敢于站在时代前沿，认真审视人类社会发展的历史轨迹，纵观时代前进的大趋势，充分认识自己的历史使命，不拘泥于旧有的秩序和经验及结论，不断带领群众开拓前进。创新思维的实现所需具备的基本条件就是创造力，创造力不仅包括思维，还包括一定的心理能力，有赖于必要知识的积累。创新思维的技法主要是头脑风暴法和提问探讨法，因此具有创造力的领导者也自然具有较强的民主意识、民主作风。

创新思维是各层次心理能力的综合运用，包括：

1. 批判精神与感受力。批判并不是怀疑人们认识世界的能力，而是把真理理解为一个无限发展的过程。因此，具有批判精神的领导者在思考和认识问题过程中，往往不把任何一种结论和方法绝对化。而是从多方面看问题，进行独立思考，并能随实践不断补充、调整和重构自己的认知背景，建立新的思维框架。在社会生活中，很多现象是不可逆转的，错过良机往往会造成不可挽回的损失，因此敏锐的感受力十分必要。一是要对事态的新特点反应及时；二是要对事态发展的新动向反应及时，这样才能把握事态发展的新要求，解决新问题。只有把批判精神与敏锐的感受力相结合，才可能获得新意。

2. 直觉和灵感。直觉是敏感地直接地臆测到真理的认识能力；灵感即由于某一偶然事物的启发，使得所要探索的问题一下

手就获得明确的解决。直觉和灵感是推动问题得到迅速正确解决的加速器；当各种方案已基本形成但又仍无多大创造的时候，如果让思想放松，不再专注于原来的问题，这样，有意识的思维就往往过渡到无意识的自由重构。在这种情况下思想元素自由地联系，积聚能量，就可能迸发出创造性火花，使问题在瞬间得到解决。上述这种思维方法是一种模糊的方法，是由多种思维方式综合而成的。

3. 想象与概括。思想创造就是从保存在记忆中的信息出发，综合新问题，按新的方式重构认知背景，获得解决新问题的办法过程，是一个无先例的活动过程。思想创造是在想像力对未来的情况做出行动计划，也必须借助想象预测未来环境和组织状况以及未来行动后果。以想象为主要形式的思想创造常常是以高度抽象的思维形式为基础进行的，这样才可以把更广泛的概念连接起来，把许多看来并无多大关系的对象联想到一起，从而使想像力有自由驰骋的广阔天地。因此充分发挥想像力，离不开善于把大量的思维内容概括到高度抽象的概念中去，从而占有丰富的思想材料，展开进一步新的思维过程。

4. 非逻辑与逻辑。非逻辑与逻辑思维是一种综合思维方式，从表面看思维过程似乎违反常规，但实质上并没有违反逻辑法则，因此它是一种创新式思维。创造是十分复杂的，常常表现得似乎不合逻辑。其实，它只是在其进行过程中不一定遵循常规的逻辑程序，或是先提出不同于原有知识体系的基本想法，然后按照逻辑提出全部步骤，或是充分自由地反常规想象，然后再合逻辑地评估。非逻辑思维不是没有确定性，而是为了创造而不顾某些条条框框的束缚，首先从考察事物变化发展的自然过程来认识事物的特征，从而取得丰富、生动、清晰的概念。逻辑思维是以理论形式再现历史过程的本质、必然性的，对思维活动具有指导意义。因此，非逻辑与逻辑的统一，才可保证创造意向的实现。

领导者如何获得良好的注意能力

1. 保持注意的稳定性 注意的稳定性是指在一定事物上注意所能持续的时间。在这方面，领导者之间存在着一定的差异：有的领导者能长时间地保持注意于一定事物上，对注意范围以外的事物“视而不见，听而不闻，食而不知其味”；而有的领导者则相反，注意保持的时间短，往往会离开预定的注意目标而转向其他事物，表现出注意分散，或叫做分心。要保持稳定的注意，一方面主体需对所注意的事物（活动）抱有积极的态度；另一方面尽量使这种事物（活动）的内容丰富多彩，形式多种多样。

2. 提高注意的分配能力 注意的分配是指在同一时间内，把注意指向不同的对象。例如，一边弹琴一边唱歌，就是注意的分配。注意的分配也有好坏之分：有的领导者注意能够很好地分配，同时做几件事，能运用自如，得心应手；而有的领导者则手忙脚乱，顾此失彼。这说明注意的分配是有条件的。一是同时并进的两种活动，其中必须有一种是熟练的；二是同时进行几种活动时，这几种活动之间必须形成某种反应系统。所以，在工作或学习中，必须形成多种多样的地熟练技巧，才能提高注意分配的能力。

3. 做好注意的转移 注意的转移是指根据新的任务，主动地把心理活动从这一事物转向和集中于另一事物上。注意的转移也有个别差异，有的领导者转移注意既容易又灵活；而有的领导者则显得既困难又迟缓。这些主要取决于原来注意的紧张程度，以及引起注意转移的新事物（新活动）的性质。所以，要想顺利地实现注意的转移，必须加大新事物（新活动）的吸引力，让人觉得新事物（新活动）的意义大、兴趣浓，以使用来减弱对原来

事物（活动）的注意力。

4. 扩大注意的范围 注意的范围是指在一定的时间内能知觉对象的数量。有的领导者注意范围大，有的领导者则小。例如，有的领导者对职责范围内的重要事情，几乎都能了如指掌，心中有数；而有的领导者却对一件事或少数几件事还观察不全，处理不当。要扩大注意的范围，一方面使被知觉的对象排列得紧凑，有规律；另一方面，活动的任务要明确具体，尽量利用知觉者的已有知识经验。

领导者如何培养良好的观察能力

1. 观察要有目的 观察的目的性决定着观察的主动性和效果。观察必须目的明确，计划详尽，但要避免先入为主的干扰。在观察前，要确定总的目的是什么，每一步骤的任务是什么，然后按步骤、有计划地进行。不能什么有兴趣就看什么。越是不易观察到的事情越要事先设计好，做到周密地观察。

2. 观察要客观 即观察者不能先入为主，不能带有任何成见或偏见，要排除一切主观因素。在观察中能否尊重客观事实保证观察结果的客观性，是衡量观察价值的惟一标准。因此，领导者观察事物务求客观、精确，不能一观察到自己想看到的现象，就轻易下判断，必须坚持观察，直到充分掌握材料为止。并且，对于观察结果还必须反复核对，以消除虚假观象。

3. 观察要精细 有成就的观察，表现在善于发现那些不很明显而又意义重大的细节上，因此观察必须精细。粗枝大叶，一掠而过，不仅不会有什么收获，甚至会得出错误的结论。有一则民间故事很能引起我们的深思。说的是一位跛子想娶个绝色佳人，他去拜访媒人，一位独眼少女求配翩翩少年也去拜访媒人，媒人

给他们安排了一次巧妙的相亲，令女子倚门，手捧鲜花半遮面，令少年骑马缓辔徐行，相亲结果双方都满意，媒人便为他们立下文书当场签押，其中有句“三八五眼，莫道长短脚。”后来，洞房花烛，双方皆叫屈，生米煮成熟饭，只好既来之则安之了。可见，领导者在观察时不能走马观花，应当下马仔细地观花。

4. 观察要敏锐 敏锐性是指在观察中善于及时捕捉有意义的现象和事实的品质。客观事物在不断地发展变化，及时抓住它的特征，就会发现许多有意义的现象。例如，1928年，弗莱明在研究和培养治疗一种皮肤病的细菌时，在培养细菌的盘子上另生出一小块蓝绿色霉菌。他不仅未当作脏物扔掉，反而把那块霉菌放在显微镜下观察，发现这块霉菌周围的细菌全死了，结果意外地发现了青霉素。由此可见，对例外的情况决不放过，这是弗莱明成功的原因之一。所以，为了提高观察的敏锐性，领导者要注意丰富自己的知识经验，培养良好的观察兴趣。

领导者如何有意识地培养和提高记忆力

1. 明确记忆的任务，树立积极态度 记忆的效果取决于目的明确与否。明确的目的包括记什么，准备记多久，记忆准确到什么程度，并要有非记住不可的紧迫感，这样，态度才能积极，从而增强记忆效果。相反，如果不知道该记什么或事无巨细，样样都记，也就失去了记忆目标，记忆效果大幅度降低。

2. 提高对记忆的兴趣 领导者的记忆效果与其兴趣成正比。对记忆内容有浓厚兴趣时，大脑皮层会产生兴奋优势中心，从而也就大大提高了记忆的效率。

3. 在理解的基础上记忆 理解是记忆的基础，而理解的前提则是思维。在记忆过程中，积极思维，力求理解，记忆效率才

能提高。

4. 合理组织复习 复习是巩固记忆的基本途径。科学合理地组织好复习，对于提高记忆效率，增强记忆能力往往能起事半功倍的作用。根据前人的经验，合理的复习方法有：及时复习、反复复习、集中复习、分散复习、穿插复习以及试图不断出现等。

领导者如何有意识地培养想像能力

想象是人脑对已有表象进行加工改造建立新形象的过程。人脑在反映客观世界时，不仅能产生表象（表象是感知过的事物在脑中再现的具体形象），而且还能形成新的形象。这些新的形象，可以是人们未曾见过的，也可以是现实中未曾出现过而有待于创造的，还可以是现实中没有的、今后也不会出现的。这些形象不是表象的简单再现，而是人脑对原有表象加工、改造的结果。想象不是凭空产生的，而是在领导工作的实践活动中，在已有表象的基础上形成的。无论想象如何新奇，想象的内容仍然来源于客观现实。

根据想象有无预定的目的，分为无意想象和有意想象。无意想象是没有预定的目的，不自觉地产生的想象，如看到天上的云彩，自然而然地想象到它像奇峰异兽等。无意想象的极端状态是梦。梦境的内容是过去经验的奇特组合。有意想象是根据一定的目的自觉地进行的想象。它包括再造想象和创造想象两种。

再造想象。它是根据语言的描述或图样的示意，在人脑中形成相应新形象的过程。例如，领导者根据文学作品的描述，再造出书中主人公的形象，这就是一种再造想象。要形成正确的再造想象依赖于两个条件，一是必须正确理解语言与图样所展示的意义；二是要有丰富的表象储备。对语言、图样所展示的意义理解

得越深、旧的表象储备越多越细，再造想象的内容就越丰富、具体和完善。再造想象是人们学习和工作不可缺少的一种想象。通过再造想象，人们可以吸取别人的经验来丰富自己的心理活动。

创造想象。它是不依据现成的描述，而在头脑里独立地创造新形象的过程。例如，文学家塑造人物的形象就是一种创造想象。创造想象离不开再造想象，但又高于再造想象。创造想象的基本特点是形象新颖并具有开创性。创造想象不只是科学家、文学家、改革家所需要的，对从事其他工作的人特别是对于领导者来说，也是十分有用的，因为领导者必须有创新精神和创造性行为，领导业绩才能出色。对于人们来说，普遍地需要想象，正如列宁曾说过：“有人认为，只有诗人才需要幻想，这是没有理由的，这是愚蠢的偏见！甚至在数学上也是需要幻想的，甚至没有它就不可能发明微积分。”

幻想。它是创造想象的特殊形式。幻想是一种与生活愿望相结合并指向于未来的想象。幻想的品质与一个人的世界观或一般思想状态紧密联系着。幻想有两种，一种是符合客观规律，并有可能实现的幻想，即理想；另一种是违反现实生活的发展规律并且毫无实现的可能，这种幻想就是空想。领导者要有理想，但不能有空想。

想象能力是智力结构的动力因素，是智力活动的翅膀，因此，领导者必须具有丰富的想像力。为此就应该做到：

1. 积极参加社会实践活动，储备丰富的表象；
2. 围绕一定领导工作目标有目的、有计划地去展开想象；
3. 提高语言水平，充分发挥语言对领导工作的指导作用；
4. 要养成独立思考问题的习惯；
5. 领导工作中要有创新精神。

为什么领导者要掌握系统思维方法

系统思维方法是本世纪四十年代在现代化大生产和科学技术综合发展的条件下产生的。它的独特的方式为马克思主义唯物辩证法的丰富和发展提供了新的内容。马克思主义唯物辩证法不但是方法论，而且是世界观。系统方法作为一般科学方法，在方法论体系中处于中介地位，然而它对人们思维方式的科学化同样具有不可低估的作用。

系统思维方法不是一般地承认事物之间的相互联系，而是承认事物之间的系统联系，特别强调事物的整体性。这就要求人们把研究对象作为有机整体来对待，从整体出发，从综合入手。系统思维方法认为一切事物都是具有一定发展规律和运动趋势的系统，系统的反馈作用，能够使系统排除种种干扰而始终处于动态平衡中，人们可以通过研究事物内部众多矛盾的综合效应，以控制事物运动发展方向和趋势。用系统思维方法对事物进行考察，不是着眼于物质和能量，而是着眼于信息。它把事物看做是一个信息传输、加工处理过程，认为正是由于内部存在的信息流，才使系统能维持正常有目的的运动。这就为人们的思考问题开拓了广阔的道路。领导活动中，要在唯物辩证法指导下对系统方法加以应用。

1. 从实际出发思考问题。人们的认识必须符合客观实际，才能避免主观主义。领导者领导人们进行现代化建设，就要从中国实际出发，从本地区、各部门的实际出发，不能照抄外国、外地的模式，也不能只凭主观愿望办事。在把握客观实际问题上，不仅要注意事物的质，还要注意事物的量，把定性与定量结合起来，尽量采用各种数学工具，做出定量的精确描述，深化对复杂事物的认识。

2. 全面系统地分析事物。现代系统思维方法始终把对象看做一个整体，这种系统整体处在不停的运动变化中。但是，不管怎样运动变化，一切事物依然存在于某种系统的形式之中。领导者在分析和处理国民经济系统中各部门的协调发展问题时，就要把各部门放到整个国民经济大系统中去考察，从而制定出全面规划、统筹安排的方案。同时在系统分析事物中还要研究事物相互联系的结构。结构方式是整体和部分的中介，是实现整体功能大于部分功能之和的关键。只有对结构方式详细考察，才能更好地认识整体，抓住整体中的要害。

3. 用发展观点看待一切。就是要动态地分析问题，要在自己同自然界和社会交往中不断获得信息。人们的认识活动，就是一个获得和处理信息的过程。作为一个领导者，要使思想跟上形势发展，就要十分重视对信息的反馈，做好信息收集和加工处理，这对于使自己认识不断发展具有重大的价值。用发展观点看待一切，要求领导者加强预测工作，及时准确地掌握信息，为决策的超前性创造条件，真正在工作中掌握主动权。

领导者充分认识创造性思维有哪些特征

领导者要开发创造性思维，首先必须认识和把握创造性思维特征。创造性思维是依据创造性原理来把握客观事物本质的认识方法。它具有以下特征：

1. 奇妙的想象，活跃的灵感 创造性思维活动中，始终伴随着奇妙的想象。想象就是在原有感性材料基础上创造出新形象的心理过程。一切创造性思维都离不开想象。作家写作需要构想，技术人员制图需要构想，领导者制定发展战略规划更需要构想。人们都可以想象出从未存在过的具体事物形式，凭借想象去

预见、设想可能实现的新东西，去探求解决问题的新办法。

创造性成果是创造者长期研究、思考的结果，是创造性思维活动的产物。领导者在创造性思维过程中，往往有起关键作用的突发性思维，即灵感。这是一种潜意识的迸发。俗语所谓“眉头一皱，计上心来”指的就是这种灵感。灵感是一种最佳创造能力，是创造性思维，想像力和记忆力的巧妙融合，在创造性思维中起重要作用。

2. 积极求异，敏锐观察 创造性思维是一种求异思维，它是在认识过程中着力于发掘客观事物之间的差异性、现象与本质的不一致性等等。它对习惯常见的现象和人们已有的认识持怀疑批判的态度，在求异中去探索符合实际的客观规律。

领导者要注重求异心理，必须以特有的眼光去观察研究对象，敏锐的捕捉研究对象的特点，将观察到的事物和已有的知识经验等联系起来进行思考，发现意外现象和新的线索，做出创造性的构想。

3. 专一的目的和强烈的兴趣 目的专一，就是说在进行思维中必须专心致志，集中思维于一个突破点上，以求产生聚焦突破效果。领导者必须在研究问题，思考解决办法时运用已有的全部知识和思维，反复思考，以寻求解决问题的突破点。领导者要保持目的专一，就应具有强烈的事业心和责任感。这样才能达到创造性思维的境界。

如何加强创造性思维能力的锻炼与培养

创造性思维并不是先天就具有的，而是在实践中有意识地锻炼、培养而形成的。要提高领导者的创造性思维能力，必须摆脱习惯性思维方式的束缚，强化创造意识、掌握和运用创造性原理。

1. 摆脱习惯思维的约束，强化创造意识 习惯性思维就是按照固定的模式去考虑问题，表现为因循守旧和怕犯错误，干工作处处找依据，教条式地搬用以往的经验，迷信权威，以过时的错误的观点指导工作，长期用一个思路去研究问题。这种思维定势容易使思维闭塞和思维僵化。首先要有创造的愿望、动机和意图，它是开展创造性思维的前提条件，面对科技飞速发展、信息急剧增加、不可控因素日益复杂化的现实，作为一个跨世纪的领导者，安于现状，墨守成规，注定不会有所创造，注定搞不好领导工作。建设有中国特色的社会主义是一种创造，无先例可循，领导必须强化创造意识、勤于思考、勇于探索、敢于创造、突破条条框框的限制，解放思想，开创工作新局面。

2. 掌握和运用创造性原理 创造思维作为一门科学，也具有规律性。领导者要进行创造性思维，就必须使自己的思维活动遵循创造性思维原理。创造性思维原理包括求实性，即注重社会实践；求异性，突破旧框框，提出新见解；独立性，即独立思考，不唯书，不唯上，不随声附和；联想性，即通过横向、纵向、逆向等联想方式，创造新的理论和方法；深入性，即不停留于表面现象、原有水平，而是从现象到本质；综合性，即综合前人思维成果，或各学派、各学科思维发展之精华，做出新的总结和概括；开放性，即突破封闭体系，保持开放状态，接受外界信息的刺激，激发创造性思维等。领导者在实际工作中必须珍惜最佳时机和环境，勤于思考，从各种事物之间的联系中得到启迪；善于学习，努力掌握各种知识，开发自己的创造力。

3. 培养创造心境，保持乐观情绪 实践证明，当领导者置身于一个良好的工作环境和人际环境时，就可以全身心地投入工作，也容易产生和迸发大量创造性思维和做出创造性成果。保持乐观情绪是获取创造性思维的重要条件。焦虑不安，情绪波动，都能降低人的智力水平，干扰思维活动，影响创造性思维。只有

心胸开阔，情绪乐观、环境宽松，才容易使人浮想联翩，才能有利于创造性思维。作为领导者，还要注意给下属提供一种宽松的环境，鼓励他们大胆工作，创造性成果就会涌现出来。

情商及其在领导活动中有何作用

情商内涵应包括四大技能：

1. 觉察、评价和表达情绪的能力 这包括：从自己的生理状态、情绪体验和思维中辨别情绪的能力；通过语言、声音、仪表和行为从他人、艺术作品、各种设计中辨认情绪的能力；准确表达情绪及与这些情绪相关的需要的能力；区分情绪表达中的准确性和真实性的能力。

2. 情绪促进思维过程的能力 这包括：影响信息注意的方向的能力；促进与情绪有关的判断和记忆过程产生的能力；促使个体从多个角度进行思考的能力；对特定的问题解决的促进能力。

3. 理解情绪与情绪知识的能力 这包括：给情绪贴上标签，认识情绪本身与语言表达之间关系的能力；理解情绪所传达的意义的能力；理解复杂心情的能力；认识情绪转换可能性的能力。

4. 调节情绪以助情绪和智力的发展的能力 这包括：以开放的心情接受各种情绪的能力；根据所获知的信息与判断成熟地进入或摆脱某种情绪的能力；成熟地监察与自己与他人有关的情绪的能力；管理自己与他人情绪的能力。

作为情商的大众传播人戈尔曼继承了沙洛维与梅耶的观点，从五个方面定义情商：认识自己的情绪、管理自己的情绪、激励自我、认知他人的情绪、处理人际关系。

(1) 认识自己的情绪，就是能认识自己的感觉、情绪、情感、动机、性格、欲望和基本的价值取向等，并以此作为行动的依据。

(2) 管理自己的情绪，是指对自己的快乐、愤怒、恐惧、惊讶、厌恶、悲伤、焦虑等体验能够自我认识、自我协调。有人发现，当自己情绪不佳时，可以用下列方法帮助调整情绪：第一，正确查明使自己心烦的问题是什么；第二，找出问题的原因；第三，进行一些建设性行动。

(3) 激励自我，指面对自己想实现的目标，随时进行自我鞭策、自我说服，始终保持高度热忱、专注和自制。

(4) 认知他人的情绪，指对他人的各种感受，能“设身处地”地、快速地进行直觉判断。了解他人的情绪、性情、动机、欲望等，并能做出适度的反应。在人际交往中，常从对方的语言及其语调、语气和表情手势、姿势等来判断他人真实性的情绪和情感。

(5) 处理人际关系，是指调控他人情绪的技巧。人际关系协调者，容易认识人而且善解人意，善于从别人的表情来判断其内心感受，善于体察其动机想法。这种能力的具备易使其与任何人相处愉悦自在，这种人能充任集体感情的代言人，引导群体走向共同目标。

为什么有的领导者智力平平却能获得成功

这是因为不能成功的领导者缘于这种领导者的情商比较低。尽管他有很好的判断力，知道事情该怎么做，却控制不住自己的情绪，因此一切只能落空。有的领导者虽然智力平平，但由于他情商比较高，善于了解自己，认识他人，协调人际关系而且有不屈不挠的精神，他便取得了成功。

美国领导者中心一份研究报告指出：一些高级主管无法正常展开工作，其重要原因是人际关系紧张，而不是“计划有误”等技术问题。该中心对美国及欧洲大企业总裁调查之后，列出管理

人员九大致命缺陷，它们大多与个人“情绪素养”有关。例如，“工作关系处理不好”、“太武断”、“野心勃勃”、“常与上级发生冲突”等。调查认为：与在社交方面交往不灵、性格孤僻的天才相比，那些良好的合作者和善于与同事相处的员工，更可能得到为达到自己的目标所需要的合作。美国心理学家奥列佛·温德尔·荷尔姆斯以情商为标准，对美国历史上诸位总统进行了分析，他认为：富兰克林·罗斯福是个二流智商、一流情商的政治家，但被公认为是美国历史上的卓越领导人。而尼克松总统拥有一流智商，但情商一团糟，故而黯然下台。研究结果显示，智商决定人生 20%，情商主宰人生 80%。由此可见，情商与智商相比，它在更大程度上决定了一个人的婚姻、工作和整个人际关系的处理的好坏程度，甚至影响事业成功与否。因此，作为一个领导者应重视情商的作用，并有意识地去提高它。

领导者如何提高情商

情商，它可以通过学习和训练得到提高。领导者提高情商应从以下几方面入手：

1. 学会聆听 这是要求领导者去掉那种与下级交谈时漫不经心、自我炫耀、敷衍了事等不良习惯，从而使他们能对下属的情绪感受更加敏感，更能体谅他人的想法和期望。同时使下属时刻感到自己正在受重视。

2. 有效沟通 这就要求领导者与他人进行信息交流时能够坦诚地说出自己内心的感受，有助于消除偏见，增进相互理解和相互尊重，并有效地控制沟通时的自我情绪表现和情绪反应。

3. 搞好团队建设 在团队建设过程中，领导者必然要遇到诸如成员间利益冲突、见解不同、角色要求等问题。通过对这些

问题的解决，可以提高领导者与下属的合作精神和技巧。

4. 学会决断 领导者学会当断即断实际上是学会了自我情绪管理，提高了以情绪信息引导思维的能力。

5. 掌握批评与指导艺术 这是要求领导者在提出批评和指导下属工作时能留心对方的情绪反应，也能控制自己的情绪反应，从而使批评总是带来积极的效果，避免其相反的结果。

6. 协调人际关系 人际关系技巧很大程度上就是自我情绪的管理和对他人管理的技巧。情绪（情感）作为内心体验是在客观事物是否与人的主观需要相符合而产生的。如果客观事物能够满足人的需要，就会产生肯定的情绪体验，如高兴、满意、喜爱等。人的需要不能满足，就会产生否定的情绪体验，如不满、气愤、憎恨、忧伤、惧怕等。因此领导者应学会管理自我的情绪，以利于协调人际关系。

7. 树立正确的社会知觉 所谓社会知觉就是对人（包括对他人和对自己）的知觉。正确地对待他人的知觉意味着一个领导者能有效地觉察别人的情绪，因此能做出合适的反应。同时也意味着能有效地监察自己的情绪，因而能得体地进行自我形象设计和呈现自己。

通过这些举措，使领导者能在自我监察情绪、自我激励、体谅他人以及维持良好人际关系等方面得到提高，使自己的领导工作做得更好。

【心理自测】领导者思维能力测评

一、你具有发散思维能力吗？

在创造性思维过程中，我们可以看到两种情况：一种是发散过程，另一种是集中过程。发散性思维就是这样一种过程，它使

人的思维趋于灵活，是一种推测、想像和创造的思维过程，而集中性思维则是指综合多种已有信息、导出一种结论的思维过程。在创造性思维过程中发散性思维占主导成分。

有一位叫哈定的科学家说过，所有创造性的思想家都是幻想家，而幻想家主要是依靠发散性思维。发散性思维有时得出一些异想天开的方法。比如有人想到，人要每天通过活动的方式释放能量，是否可以利用它来发电呢？要使这些异想天开的方法得到实现，先要经过充分发散，设想上百种方案，然后运用逻辑推理、实验研究来加以集中，抓住最佳线索，做出创新的成果。上面提到“人力发电”的想法，经过实践研究，解决了工艺问题后，已经得到了成功。方法是制作一个装有特殊杠杆齿轮机械的毯子，人在上面一走，杠杆就带动齿轮转动发电。

你也许想自测一下自己的发散性思维能力如何？下面有 6 道题目，你做好了，就可以知道你的发散性思维能力的高低如何了。

1. 请你写出所能想到的带有“土”结构的字，写得越多越好（5 分钟完成）；

2. 请你用数字或字母，以各种数学运算形式来完成“ $1 = ?$ ”这一等式，写得越多越好（5 分钟完成）；

3. 请你举出包含“三角形”的各种物品，列举得越多越好（10 分钟完成）；

4. 给你三条直线，一个任意三角形，请你同时使用这些简单图形和线条，组成各种有意义的图案，画得越多越好（10 分钟完成）；

5. 请你列举出所能想到的普通砖头的各种用途，列举得越多越好（10 分钟完成）；

6. 请你根据以下故事情节用简洁的语言（不超过一百字）写出故事和各种可能的结尾，写得越多越好（10 分钟完成）；

古时候，有兄弟三人。大哥、二哥好吃懒做，三弟勤劳聪

明。三兄弟长大后都成了家，有一天，他们在一起喝酒，大哥、二哥提议：“从现在起，我们三人说话，互相不准怀疑，否则罚米一斗。”酒后，大哥说：“你们总说我好吃懒做，现在家里那只母鸡一报晓，我就起床了……”三弟直摇头说：“哪有母鸡报晓之理？”大哥嘿嘿一笑说：“好！你不信我的话，罚米一斗。”二哥接下去说：“我没有大哥这么勤快，因此，家里穷得老鼠捧着猫吱吱叫……”三弟又连连摇头，二哥得意地说：“你不信，也罚米一斗。”后来……

测评与解释：发散性思维分为流畅性、变通性和独特性三个层次。这6道题的答案也需要从这三方面来评判。

流畅性 是发散性思维的最低一个层次的特征，它仅仅体现思维的数量，也就是把对某一问题用发散思维作出的答案的多少作为其高低的。流畅性依赖一个人把记忆信息和知识多少反映一个人知识面的广博程度，这6道题，你一共写出多少答案，每一个答案计1分，然后对照下表，就可知道你的发散性思维的流畅性的高下，也标志着你的发散性思维熟练程度。

等级	差	一般	较好	很好
分数	0~29	30~54	55~74	74~

变通性 是发散性思维较高层次的特性，它常能给思维带来一些新的思路 and 想法，变通性就是指对一个问题从几个方面去考虑答案，例如，“列举砖头的用途”的问题，你可以列举造房子、造仓库、造学校、造人行道等的用途，但是这些用途都是沿着用作建筑材料这一方向发散思维出来的，几乎没有变通性，相反，如果你列举盖房子、打狗、敲钉、赶猫等的用途，那么你对砖头的用途不仅想到了可以作建筑材料，还可作防身的武器，敲打的工具，这样的发散思维变通性就好，因此，评价发散思维的变通性是按照答案可分成几类打分的，如可分成4类就计4分，最后

把6道题的变通性得分加起来，对照下表，就能知道你发散思维变通性的高低。

等级	差	一般	好	很好
分数	0~11	12~19	20~23	24~

独特性 是发散性思维最高层次的特性，它常常突破常规和经验的束缚，在发散性思维中答案凡是符合新颖、独特和稀有这三个条件，都被视为有独特性。在这三个特性中，变通性是关键，这是因为：一是变通是高流畅的条件，在发散思维中，如果沿着一个方向或在一个类别里发散，数量总是有限的，只有沿着多个方向或在多种类别里发散，才能获得大量设想，成为高流畅发散思维。第二，变通也是高度独特性的条件，一般来说，思维在发散之初，从记忆中提取的往往是常识范围内的知识和经验，所以开始总是沿着常规方向发散，通过不断换向，反复变通，才能找到新的发散方向，产生出新颖独特的答案。

二、你的洞察力如何？

所谓洞察力包括从各种角度去观察，它能迫使一个领导者抓住问题的核心，而非只看见表征，缺乏洞察力的领导者，会只见树或只见林，而非两者俱见。缺乏洞察力的领导者，会浪费宝贵的资源，因为他们没有抓住问题的根本，因此无法拟出有效的解决方法。如果提出正确的问题，你就找到提高洞察力的关键，从而有助于拟定优异的策略。

下面你可以用“领导者洞察力自我测验”来评估自己的洞察力水准。

1. 问题和情况越复杂，你越喜欢绞尽脑汁思考。

2. 你不喜欢僵硬的解决问题方式，也就是不喜欢用一成不变的方式来解决问題。

3. 你鼓励下属坦诚进行讨论，说出不同的意见。
4. 你通过广泛阅读来扩充经验。
5. 你欣赏新的构思而非心存怀疑。
6. 你会提出各种的问题，从不担心因此显得自己无知。
7. 你在达成决策之前，会先从各种观点来探讨问题。
8. 你身边围绕着具有独到见解的人。
9. 你能制定别人认为“创新的”决策。
10. 你在组织内寻求新的和更佳的做事途径。

测评与得分：

回答“总是”加4分，回答“常常”加3分，回答“很少”加2分，回答“从未”加1分。得分如果达到40分，就表示你是一位深具洞察力的领导者；得分如果低于30分，就表示你还有待改进。

三、你具有创造性思维吗？

创造性思维是一个人能否成才的关键。下面有二十道题，它们将帮助你对自己的创造性思维能力进行一次全面的检验。

1. 是否愿意放弃眼前的利益以换取长远目标的实现？
2. 是否能够不怕挫折，并在受到挫折以后依然积极地工作？
3. 是否能在阻碍重重的情况下仍然不屈不挠地奋斗？
4. 是否有能力客观地检查、衡量自己的观点？
5. 是否有强烈的进取心和广泛的兴趣、爱好？
6. 是否对传统习惯的束缚感到讨厌，并经常不满足于现状？
7. 是否勇于认错，不推诿责任，不连累他人，并能虚心向有经验的人学习？
8. 是否总觉得自己还有潜力可以挖掘？
9. 是否严于律己，宽以待人？
10. 是否敢于暴露自己不知道的问题？

11. 是否勇于承担风险?
12. 是否能在遭到一连串的失败后, 仍然自己解决问题?
13. 是否能为了诚实和正义, 而不惜付出任何牺牲?
14. 是否总以自己为竞争对手, 永不满足已有的知识和才能?
15. 是否能对权威有恃无恐, 并决不迷信权威?
16. 是否善于用他人的观点来全面观察事物?
17. 是否因有内在动力而能不知疲倦地工作, 并有远大抱负?
18. 是否能从创造活动中得到最大快乐, 并体会到征服困难其乐无穷?
19. 是否愿意倾听他人的见解, 自己却又很善于判断?
20. 是否总觉得工作特别多, 时间总是不够用?

测评与得分:

以上二十题共 100 分, 每题 5 分, 打分方法是: 如果“是”, 得 5 分, 如果“否”负 5 分。创造才能和分数高低成正比。但是, 有一点必须注意: 人的性格、爱好、才能都是后天培养的。这个检验表, 只是为了帮助你分析自己的不足和指明今后努力的方向。当你发扬了长处, 并不断克服了自己的短处之后, 创造的才能才会不断增强。

5 . 领导者决策心理咨询

什么是领导者决策心理

领导决策是领导者为了实现某种既定目标，在同时存在的几种准备行动的方案中抉择出最优化的行动方案的过程。领导决策心理则是影响领导决策的心理因素。我们这里所说的领导决策，包括了个人决策和群体决策。领导者的各种心理现象与决策都密切相连。感觉、知觉、记忆、思维、想象等认识过程，即认识活动都是为了弄清客观事物的性质和规律，因此，领导决策时不可能离开这些认识活动，而且这些认识活动正确与否，会对决策是否正确产生重要的影响。例如，对事物有全面的认识，就会做出正确的决策，而对事物有片面认识，就会做出错误的决策。

在认识客观事物的时候，人对它会持有一定的态度，产生一定的体验，即产生一定的情绪和情感，也叫做情感过程。这种情感过程对领导决策也有重大的影响。例如，若是感情用事，决策就会出现谬误，如果用理智的态度进行决策，就会接近真理。

意志过程也是这样，因为人总是根据对客观事物的认识，提出改造这个事物的目标，制定一定的计划。在执行计划的过程中克服种种困难，然后才能完成任务。就是说，领导者在作出决策时也需要意志努力，坚持不懈地将决策变为现实。

不仅认识过程、情感过程、意志过程都对领导者决策有重大影响，而且领导者的个性倾向性和个性心理特征对决策也有重大

影响。因为个性倾向性，如需要、欲望、兴趣、信念决定着人对现实的态度和积极活动的方向，而个性心理特征，如能力、气质、性格则直接影响决策质量的高低。所以，领导决策离不开心理活动，心理活动是影响领导决策的重要因素。

领导者需要提高哪些决策能力

1. 洞察能力 这是人的观察力的优良品质的体现。它具备了观察的目的性、客观性、精细性和敏锐性，从而能很快捕捉到事物的本质。例如，有的人观察鱼后，会很快发现鱼的特点是没有眼皮。这一结论，不仅很客观，而且说明了观察者观察的很精细，很敏锐，同时目的又很明确，即要捕捉鱼的特点。这样，对客观事物能洞察秋毫，从而就会对事物分析得入木三分，结果是决策会胜券在握。

2. 实践能力 这是指把经验、知识运用到实践中去的一种能力，也就是解决问题的一种能力。这种能力是记忆品质所决定的。记忆品质优良的人，对过去经历的事，包括学到的知识，不仅记得牢，而且用得活。在决策过程中，领导者离不开凭借自己过去的经验和书本上的知识（包括上级指示）。这就需要领导者，一是不要受过去经验的束缚，否则就会凭经验办事，从而就会使决策失败。司马懿没有考虑诸葛亮处于特殊情况，所以仍然凭借过去的经验，断定诸葛亮不会冒险，于是在其“空城计”面前，便做出了退兵的错误决策，结果失去了取胜的良机。二是不要受书本知识的束缚，否则决策也会失败。“文化大革命”结束后，如果按照“两个凡是”作出决策，就会继续维护毛泽东同志晚年的错误；而党的十一届三中全会批评了“两个凡是”的错误方针，冲破了一切从本本出发，坚持解放思想，实事求是，才做出了把党

和国家工作重点转移到社会主义现代化建设上来的战略决策，从而实现了建国以来我们党历史上具有深远意义的伟大转折。

3. 应变能力，即随机应变的能力 一切事物都是多变的，即往往不像人们所想象的那样顺利，许多事情需要领导者临时决策，这就需要领导者具有应变能力。古今中外体现领导者应变能力的事例很多，其中诸葛亮的空城计就是一个典型。从心理学上讲，要提高应变力，一是要主动地把心理活动从这一事物转向和集中于已经变化了的新事物上去，即做好注意力的转移；二是要迅速冲破原来的心理定势，即迅速舍弃原来的方案，根据所洞察的新情况做出新的决策。

4. 创造能力 创造能力是提供独特性的、具有社会意义的产物的一种能力。它是创造性思维的结果。创造性思维是相对习惯性思维而言的，是引发创造行为进而取得创造性物质成果和精神成果的心理因素。具有创造性思维的领导者，不受定势束缚，在解决问题时，总是考虑多种方案；在预计未来结果时，总是设想多种可能，而且有创造想象的参与，在想象中形成创造性的新形象，提出新的假设。一般讲来，领导者应该具有创造行为。这种创造行为，管理心理学称其为组织管理型的创造行为。有这种创造行为的领导者，勇于创新、勇于探索、勇于实践，而又不脱离实现的可能，因此，所作决策，有前瞻性和科学性，从而不仅先进，而且可行。列宁的“一国胜利论”、毛泽东“农村包围城市”的思想、邓小平“一国两制”的构想等都充分地说明了这一点。

影响从众行为有哪些主要因素

1. 群体的性质 一是群体的吸引力。如果一个群体有一定声誉，且又能满足成员的需要和愿望，就会对个人有很大吸引

力，个人就会对群体表示依恋而容易表现出从众行为。二是群体的一致性。群体意见一贯比较一致，成员彼此之间比较团结，则容易产生从众现象。三是群体的气氛。若群体具有民主空气，善于团结不同意见的人一道工作，就容易产生从众现象；若压制不同意见者，可能基于威慑做出表面服从，但更多的是越加坚持己见，以示反抗。

2. 个人和群体的关系 一是个人对群体的认同感。如果群体是个人的参照群体，个人对群体则愿意认同，个人便容易表现出从众行为。如果一个人另有关联群体，甚至离开这一群体，则必不愿与群体契合。二是个人在群体中的地位。在群体中处于较低地位的人，往往容易感受到群体的压力而从众；地位高的人，有时可能带头服从群体决议而放弃内心主张，有时则需要带头创新。

3. 问题的性质 人们对一般非原则性问题，不涉及伦理道德的行为，容易产生从众行为；而对一般原则性问题和涉及重大社会意义的行为是否从众，重要的不在于群体压力大小而在于服从真理。

4. 个性特点 一是个性独立性。独立性强的人不轻易从众；缺乏独立性的人容易依赖别人，所以容易较多地出现从众行为。二是能力的高低。一般能力高的人对问题有一定分析能力，而且自尊心较强，不轻易从众；能力低的人则往往认为自己不如别人而容易从众。三是情绪的稳定性。焦虑多，情绪不稳定的人，一般感到有压力容易产生从众行为。而情绪稳定乐观的人，往往置压力于不顾，因而不容易产生从众行为。四是自我观念。对自己看法不够客观，缺乏自信的人容易从众。五是价值观。一个具有坚定信念，对事业有高度责任心，坚持原则的人，对于原则问题无论多大压力，也难使其放弃正确的意见；而这种人对一些非原则问题不管有无压力都宁肯听其安排。

从众既有积极意义，也有消极意义。这主要看从众的是什么

行为。好的思想、行为就是积极的，是要大力提倡和宣传，形成一种社会舆论，使人们产生对其加以赞许的从众行为。对不良的思想行为也要造成一种抵制的舆论，使人们产生对其加以抵制的从众行为。对于有些人表现出的反从众行为也不能一概认为是消极的，而是要看反从众行为本身是什么性质。如果是对的，就要鼓励与支持；如果是错的，就要加以引导和教育，变消极行为为积极行为。

领导者决策与性格有何关系

性格对领导决策的影响，主要指的是，领导者具有良好的性格，即具有人缘型的个性特征，可以使决策优化；相反，如果具有不良性格，即具有嫌弃型个性特征，则可以使决策低劣。主要表现在：

1. 公正则优，自私则劣 对社会、集体、他人的态度上，公正的性格是积极的，自私的性格是消极的。领导者在决策过程中如果出于公心，则无私便无畏，不易受思想束缚，所以决策容易优化，而且会得到群众的拥护，实施决策也会没有阻力。与此相反，领导者如果在决策中出于私心，就会不负责任，眼光短浅，甚至为了一己之利而做出损公肥私的决策。例如，有的领导者，在集体决策中，由于决策内容与自己的利益不相关，或者感到自己不担主要责任，所以对所作决策，不论是偏于保守还是偏于冒险，都采取顺水推舟的态度。显然这样所作出的决策，质量势必低劣。至于从满足个人私利而作出的决策当然更为失败，我们周围常常听到的“豆腐渣工程”就是这种决策的严重后果。

2. 借力则优，独断则劣 在对待个人的态度上，尊重他人的性格是积极的，唯我独尊、独断专行的性格是消极的。在决策

时，领导者能尊重他人，善于征求他人意见，借助他人的能力往往容易优化决策，这是因为一个人的认知能力有限，思考问题也不如众人全面，所以借别人的能力帮助自己决策要好得多，甚至能起到决定胜负的作用。战国时期，秦军攻打赵国的边境地区时，赵王十分着急，便询问属下：“你们认为那个地方是否还有拯救的希望？”许多属下回答说：“那个地方不但路途遥远，而且非常危险，恐怕没有得救的希望。”而其中赵奢却别有见解，他说：“不错，那个地方不但遥远而且危险，可是秦兵也占不到路近和没有危险的便宜。如果双方在那里会战，就如同两只老鼠在洞里相争，必定是勇敢的一方获胜”。赵王听了，觉得很有道理，就很尊重他的意见，并决定让他率兵出发迎战，结果，不仅打败了秦军，而且还解除了该地区的危急。可是，三国时的马谡刚愎自用，拒谏却失去了街亭；关羽恃才傲物，大意失荆州，最后则败走麦城而亡。由此可见，切不可小视独断专行和尊重他人的性格对领导决策的重大影响。

3. 决断则优，寡断则劣 在性格的意志特征中，决断的性格是积极的，寡断的性格是消极的。决断体现了一个领导的坚定性、果断性、独立性。寡断则体现了一个领导的犹豫不决。决策可以提高时效和下级的勇气，寡断可以坐失良机并导致人们的意志消沉。拿破仑曾经说过：他之所以能够击败奥国军队，就因为他们不懂得“五分钟”时间的价值，结果每过一分钟，就等于给“不幸”增加一分钟。当年巴顿率军在英国登陆时，他决意不给自己的军队以退路，他断然决定当军士的面，烧掉所有船只，以便使军士明白，这次行动，不是战胜就是战死。他的这一决断的举动，激起了将士下定战斗到底的决心和视死如归的勇气。从而在历史上给人们留下了不可磨灭的记忆。因此，在决策中，领导者应该当机立断并且坚定不移，切莫错过机遇和动摇徘徊。

4. 平静则优，恼怒则劣 平静和恼怒属于性格的情绪特征。

恼怒是激情的一种表现形式。它常由某种强烈的刺激所引起。处于恼怒状态的人，间脑和大脑两半球皮层的某特定中枢的强烈兴奋和抑制，超越了正常的限度。在这种情况下，人的思想和行为会因恼怒情绪的支配而产生片面性和发生错误。因此，领导者如果依靠这种情绪参与决策，就会造成不可想象的后果。

领导者如何拟定方案

可行方案是保证目标得以实现的各项措施、办法或途径的汇集，是决策思维的核心环节，领导者应着力去寻找和制定高质量的可行方案。

1. 方案的类型

决策可行方案由于其内容、作用的不同而分成不同的类型。

(1) 积极方案 积极方案是指从正面保证决策各项目标和指标实现的方案。这是主要类型，它又分为实现理想指标和最低指标的方案。

(2) 应变方案 应变方案指在情况发生变化时使本组织适应这种变化的各项措施。这类方案的作用常常是和积极方案一道共同保证目标的实现。它又分为预防性和善后性应变方案。前者是指在情况发生变化之前就已经制定出的各项应变措施。后者是指在情况发生变化之后制定的各项应变措施。

(3) 临时方案 临时方案是指当组织内问题已经发生，但是原因尚未查明时所制定的各项临时性措施，目的是暂时抑制问题，以换取一定的时间，使领导者能够进一步界定问题，寻找问题的原因。

2. 拟定方案的原则

(1) 创新原则 创新原则应是拟定方案的首要原则。许多重

大决策面临的新情况、新问题，没有先例可循，因此方案需勇于创新，出奇制胜。

(2) 约束原则 制订方案必须考虑到各方面的条件约束，包括党的路线、方针、政策，国家制度、法令、能源、资源条件、市场需求、竞争状况、本组织的实力和弱点，以及其他各种社会限制。

(3) 时间原则 时间原则要求考虑事物发展的阶段性和各方面条件对于决策的时间限制。任何决策方案的拟定都不能超越或滞后于一定的时间阶段，超越便意味着冒险，滞后则意味着保守。因此，方案的拟定要顺应时势。

(4) 多样原则 制订方案应尽可能详尽，考虑到多种可能，全面列举实现目标的多种途径和措施，包括高、中、低速发展方案，赞成、反对、弃权方案等等。

(5) 相互排斥原则 所拟定的各项方案在内容上应当相互排斥，有各自独立的内容，不发生相互重复和相互包含。

3. 思考方案的起点

拟定方案应当按照先发散后收敛的思维步骤，即先大胆地寻找，从各个不同方向上设想各种方案，然后对各种方案严格论证和反重推敲。可从下述几方面进行思考：

(1) 从资料库出发寻找方案 决策资料库对寻找和拟定可行方案可提供重要的启示。

(2) 从目标系统出发提出方案 目标系统既提供了评价方案的相对价值标准，又是思考方案的重要出发点，因为所提出的各项方案首先必须要考虑是否能满足实现目标的要求。

(3) 从预测结果出发提出方案 领导者通过预测把握了机会，便可在此基础上进一步制订行动方案，以促使机会提供的可能性变成为现实性。

上述介绍的只是拟定方案的几种有效的思考途径，实际上产

生方案的出发点和方式方法是多种多样的，领导者应当灵活运用各种思维方法进行大胆搜寻、设计和试探。

领导者分析方案有哪些方法

1. 经验分析法 这种方法就是当某一假说或理论提出后，去寻求经验证据。通过归纳各种经验事实，为假说或理论提供一定程度的确证或伪证。对于决策方案进行分析评估，也常归纳以往决策成功和失败的经验事实来支持或反对现有方案，或者总结以往其他类似决策方案的成效大小来证实待分析方案的可行性。这也是一个由经验归纳到方案确证或证伪的过程。

2. 抽象分析法 科学的抽象在于通过对各种经验事实的分析研究，排除无关的、偶然的因素，提取对象的重要特性或必然联系加以认识。在对可行方案进行分析的过程中，抽象分析是一种重要的方法。在运用抽象分析法的时候，需要注意的是抽象必须是合理的，也就是必须把握好抽象的度。一方面抽象出的东西确实是能反映对象本质的、在对象中具有重要意义的东西，偶然的因素排除；另一方面则是说在抽象的过程中不能遗漏必要的方面。要把握住各种重要因素和联系。

在对方案进行定性抽象分析的基础上，有可能的话还应进行定量的抽象分析。这就是说把方案中的各主要因素和特征抽象出来后，进一步探讨它们之间的数量关系，为方案建立适当的模型，从中找出目标函数与各变量及约束因素间的必然联系，并通过分析模型的解去推断方案的可行性。这也就是所谓模型分析。模型是对研究对象的特征和变化规律的一种定量抽象，而且是主要因素和特征的定量抽象，因而它能更集中、更深刻地描述决策对象。模型按其性质分为实物模型（按实物制作）、类比模型

(图形模型)、数学模型(以运算符号或数字表达的一项抽象概念)。对于决策方案进行分析,更多地采用后两类模型。

3. 比较分析法 当决策方案有多个,而对每一方案的单独分析考察又不足以认识各自的优劣时,比较分析就是一条重要的途径,通过对不同方案的比较,排列各方案的优缺点,以利于进一步选择。

比较是认识对象间的相同点或相异点的一种逻辑方法。比较应注意,一是方案之间要有可比性,即参加比较的方案是针对同一问题、同一目标提出来的。二是要有稳定的比较标准,没有稳定的标准也无法完成比较。

4. 试点分析法 复杂而又关系重大的决策,既无经验可循,又难以建立精确的模型,可采用试点分析的方法对方案进行分析评估,即选定一个小的范围实施该项方案,然后对实施过程中的各种情况和产生的结果加以分析研究,以推断其可行性大小。

领导者分析方案的内容有哪些

对方案进行分析评估,一是产生的后果,二是方案实施的过程。后果分析又包括效益分析和危害性分析,过程分析则包括实施条件分析和敏感度分析。进行这些分析的目的在于为进一步进行方案的选择做好准备。

1. 效益分析 效益分析既包括经济效益又包括社会效益。经济效益通常以产出和投入之比来衡量。以较小的投入获得较大的产出谓之经济效益好,反之则是经济效益差。这方面通常有明确的数量标准。社会效益则是指该方案给社会、给公众带来的成效和利益。这方面涉及的范围很广,而且往往无法用精确的数量标准来衡量,但这却是考察评估方案时不可忽视的一个重要方面。只顾

经济效益，不顾社会效益的方案是不具备可行性的。在进行效益分析时，应从定性、定量、定时以及近、中、远多角度考虑。

这里的效益分析，实际上是假定决策为确定型的，即认为每个方案的实施都必将导致一个确定的结果，产生相应的效益值。但实际上决策经常是带有风险的，即一个方案可能导致多个结果，而且产生某一结果的可能性要用概率来表示。在遇到风险型决策时，对方案作效益分析可采用期望值概念。期望值是方案所能产生的效益值与方案可能实现的概率之积。

2. 危害性分析 危害性分析即分析研究方案实施后可能给本组织或社会造成的危害。一项决策决不能仅仅考虑好的后果，而且要考虑到不良的后果。只有在权衡得失之后才能准确判定该方案的优劣。如果危害性等于或接近效益时，那么该方案的效益再大也是不具备可行性的。

要想有效地分析方案的危害性，就应当培养自己对于可能发生的问题或差错的敏感性和觉察力。对方案危害性作预后分析，要求领导者在思维中模拟和追寻方案实施的进程，并就其中的每一个环节提出问题和做出回答。这些问题依次为：

(1) 可能会出什么问题？仔细地研究各种可能出差错的因素或场合，就容易预先找出可能发生的问题。类似以下情况易出差错的：如试行一项新的、复杂的或不熟悉的方案；限期紧迫；事情涉及多方面或多部门；责任不明确等。

(2) 每个问题具体是什么，对问题的性质、内容、边界等尽可能做出准确的分析测定。

(3) 每个问题的可能危害程度？如能了解其严重程度则更有利于制定预防对策。

(4) 问题的可能原因是什么？领导者运用自己的预见力和判断力去努力抓住可能导致问题的原因。

(5) 是否存在着一种或多种办法能够消除产生问题的原因，

或将影响和危害减至最低限度？预防性措施的拟定。

分析方案的不良后果，除了应考虑它可能造成的问题或差错外，还可以分析它的失悔度机会损失。所谓失悔度即实施某一方案所可能出现的最坏结果给领导者带来的失悔程度。机会损失是指实施某一方案使领导者可能丧失的机会。

3. 实施条件分析 方案分析除了要涉及其效益和危害之外，还应考察它是否具备了付诸实施的条件。方案的实施条件是多方面的，既有主观条件，也有客观条件，既有内部条件也有外部条件，任何一项决策方案在实施之前都应对其实实施条件件周密详细的研究。

4. 敏感度分析 所谓敏感度分析，即考察和确定方案在实施过程中遇到意外或反常情况时所能承受的震荡程度。领导者应当注意这项方案在什么情况下可能失效，在什么情况下还能自我适应和自我调节。有的方案敏感度较低，即使情况发生较大变化，影响强烈，也不会从根本上影响它的实施进程，无需变换决策，或只需稍作调整即可适应。有的方案则敏感度较高，情况稍有变化就易失效，需要变换决策或追踪决策。如能把握方案的敏感度，即有助于选择方案，也可使领导者在实施该方案前做好修正决策准备。

领导者选择方案有哪些标准

任何选择都需要一定的选择标准。选择标准是否合理，影响到整个选择是否合理。因此，首先应当确立方案选择的标准。

1. 客观标准 领导者应尽可能依据一些客观的标准，采取一些比较确定的标准进行选择。

(1) 目标原则 目标是建立在对组织的内部条件和外部环境

充分考虑的基础上的，因此具有一定的客观性。所谓选择方案的目标原则就是要根据方案与目标的贴近度，从方案是否能够满足目标的要求来进行选择。只有能较好实现既定目标的方案才是可行的，脱离目标的方案首先应在淘汰之列。

如果是单目标决策，而体现该目标的数量指标也已确定，那么这个目标就成为方案选择的惟一标准。多目标决策既要考虑方案与各分方面目标与分阶段目标的符合程度，又要考虑它与总目标的符合程度；既要用理想指标来加以衡量，又要用最低指标加以衡量。通过这样全面的衡量、才能比较确定各方案与整个目标系统的接近程度，避免片面依据某个单一的目标做出选择。

(2) 利害原则 利害原则即要根据方案的效益高低和危害大小、风险程度进行选择。一方面要考虑哪一个方案能够在同样约束条件下以最低代价，最短时间实现既定目标，给本组织和社会带来更大效益；另一方面要考虑每一方案可能给本组织和社会带来的不良后果，以及实施该方案所需承受的风险大小。领导者应在分析方案的基础上进行比较，从中选出最佳者。

(3) 适应性原则 所谓适应性原则，即从方案敏感度大小的角度，考虑本组织一旦实施这项方案后，是否能够适应环境的变化、意外事变的干扰。获选方案应有一定弹性以加强组织的适应性、灵活性。

(4) 公共关系原则 所谓公共关系原则，即在决策方案的选择中要特别注意该方案是否有利于建立本组织的良好形象和声誉，提高本组织的知名度和美誉度，是否有利于满足公众的需求，维护公众的利益，从而与公众建立良好的关系等。现代领导者须知：以服务公众为最高目标，则利润自然随之而来。把公共关系原则作为选择标准是适应现代社会市场经济的发展趋势。

2. 主观标准 领导者基于自己的主观需要和动机而确定不同的方案选择标准，这就是主观标准。但是正如客观标准并非绝

对客观一样，主观标准也并非完全主观。它仍然是建立在对客观情况的分析考察基础之上的。

(1) 乐观原则 所谓乐观原则，就是说选择方案是依其最乐观的可能性、最理想的结果或最大收益值来进行。某些领导者按其经历、气质和性格来说，比较富于冒险性和竞争性，常抱乐观态度进行方案选择。采用乐观原则并不能置客观条件于不顾，即使再富有冒险和竞争精神的领导者，在选择方案时也必须尽可能全面地分析评估方案的可行性，不能取盲目乐观的态度。如果从各方面条件分析来看，产生最大收益的方案实现其理想指标的可能性很小，那么领导者便无论如何也不能选择这一方案，这就是说冒险要建立在客观条件所提供的可能基础上。

(2) 悲观原则 悲观原则与乐观原则的着眼点相反，选择方案是依其最悲观的可能、最不理想的结果或最小收益值进行。某些领导者生性谨慎，不习惯冒太大风险，或者在遇有某些关系重大、影响深远的决策时常取稳妥态度，往往采用悲观原则。根据这一标准进行选择可使领导者免冒太大的风险，保护本组织不陷入逆境，但这种趋于稳妥的态度也可能使本组织丧失一些发展的机会。在悲观原则中还有一种选择标准，即最小机会损失原则。这就是说，当方案选择发生错误时，那个机会损失最小的决策为最佳方案。

(3) 折中原则 这一原则是介于悲观和乐观原则之间的一种方案选择标准。它要求领导者用乐观系数计算各方案的折中收益值，然后，选择能产生最大折中收益值的方案。乐观系数 a 是介于 $0-1$ 之间的数值。当领导者对方案估计较乐观时， a 可大于 0.5 ，反之，可小于 0.5 。

折中收益值 = a (最大收益值) + $(1-a)$ (最小收益值)

(4) 满意原则 在某些情况下，资料信息十分不全，领导者也无法知道全部的可行方案，同时如果花费较高的代价继续寻找

更多更好的方案也不值得、这时方案选择可采取满意原则，即从已有几个方案中选择一个基本上能够满足目标要求，其效益令领导者感到满意的方案。满意原则也需考虑方案的利害、代价，但这些过程较为简略，和寻找最优方案不同，领导者仅希望获得令人满意的方案。这一原则在进行不确定型决策和紧急决策时常常是适用的。

领导者选择方案有哪些方法

1. 筛选法 筛选法即把已经确定的各项标准作为筛子，对方案分别加以衡量，使之一一过筛，把达不到要求的方案逐一淘汰，直至找出最可行的方案。可按下述步骤进行。

(1) 以目标原则对方案进行衡量，特别是将主要目标和最低指标作为筛选的基本依据，如果连主要目标和最低指标都无法达到的方案，应在淘汰之列，这样便可缩小选择的范围。

(2) 再比较各方案的利害大小，考虑其经济效益、社会效益及危害程度、风险程度。

(3) 分别以适应性原则和公共关系原则进行筛选，考察所余下的方案中何者最能令人满意。

2. 归并法 在选择中如发现能实现目标和令人满意的并不是某一个方案，而是两个方案或多个方案相互融合的产物，这时便可采用归并法。归并非简单的抛弃，而是将被淘汰方案的一切合理内核以新的形式保存起来。归并有两种基本的情况。

(1) 如果有两个以上的好方案如 X 和 Y，而且 X 可以吸收 Y 内容，则 Y 被并入 X 中去。这就是说以其中的一个方案为主去归并其他的方案。

(2) 如果有两个以上的方案如 X 和 Y，而且 X 和 Y 各自的

部分内容可以为一个新的方案 Z 所容纳，则 X 和 Y 的部分内容并入 Z。这就是说用一个新的、具有超量内容的方案去归并原有各个方案。

3. 决策树法 决策树法就是把各方案及与方案有关的概率、收益值等画成树状图，分别计算其期望收益值，由此做出选择。

领导者如何进行反馈调节

灵活有效的反馈机制的建立应从下述方面着手：

1. 制定正式的决策追踪和监测制度 所谓决策追踪和监测制度，就是以决策的实施情况进行经常性的考察、监督、测定、评估、核实的制度。建立这样制度，旨在帮助领导者及时地发现决策的差错和失误，应尽早地进行调整修改，而不至于在做出一项决策后就任其自流，使决策的实施陷于盲目失控的境地。

2. 沟通多踪反策信息渠道 要有效地实行对于决策的反馈调节，除了要由有关部门主动地对决策执行情况进行追踪和监测之外，还需要沟通各种反馈信息渠道，以便能够及时将决策执行的情况反馈给决策机构。决策中心要了解决策在各部门和各个环节上的执行情况，就必须在它们与决策中心之间形成由一系列反馈信息渠道构成的闭合回路。通过这种回路全面了解决策执行中的进展情况、环境变化及遇到的问题，由此决定是否要改变或修正决策。

3. 确立和应用反馈调节的稳态极限标准 所谓稳态极限标准，即能够保持决策实施相对稳定状态的最大限制，也就是说，在这标准限制内可保持稳定状态，超出这一限制即破坏稳定。确立这标准的目的是衡量在什么情况下决策应当进行调节，而在什么情况下不必调节，可继续执行。在对决策执行情况的监测中，

领导者可采用稳态极限标准去区分两种情况：

(1) 异常保持在稳态极限标准所允许的范围之内，也就是说由于原有决策有其一定的伸缩性和灵活性，使某些异常情况虽然出现，但还不至于引起整个决策的失败和崩溃，尚能维持决策实施的相对稳定状态。这时如果重新决策可能得不偿失，因此决策仍可继续执行，不必做出变换或修正。

(2) 异常超出了稳态极限标准所允许的范围，该问题如不及时解决将足以导致决策崩溃。决策的执行再也不能维持稳定，这时领导者就应当果断地对决策进行调节修正。

不同内容的决策有不同的稳态极限标准。能否确立合理的稳态极限标准是非常重要的，稳态极限订得过宽，使领导者对反常情况的反应过于迟钝，不能及时做出调节，而冒失败的风险；标准订得过严，则可能使领导者过于匆忙地修改决策，容易造成人力、物力和财力的浪费。

领导者反馈调节有哪些类型

决策失误有可能发生于决策思维的任何一个环节上，特别是对于问题和机会可能把握的不够准确，目标的确立不够合理，或者方案的可行性不足。因此，应当注意根据反馈信息对这些方面进行调节。

1. 对问题和机会的反馈

(1) 要对问题加以重新界定，要重新考虑寻找问题的方向是否准确。如果是指向错误，就应该变换方向，从另一条途径去发现问题。同时核查对于问题的性质和发生的时间、地点、范围的判断是否准确，进一步弄清各问题的主次，确认关键性的主要问题。对于产生问题的原因也应进一步查证，核实是否已正确地揭

示问题的原因。

(2) 对于机会的再认识。要重新考虑预测的步骤程序是否科学,用于预测的资料信息是否充分,所采用的预测技术是否恰当,以及预测者本身的知识结构是否健全,经验是否丰富,眼光是否敏锐等。

对于问题的重新界定和对机会的再认识,往往是新的正确决策的开端。

2. 对于目标的反馈

对于目标的反馈,就是要根据反馈信息检查分层目标系统,分别考虑总目标的方向是否正确,分目标是否合理可行,理想指标和最低指标是否订得适度。如果实施情况表明整个目标的方向发生错误,那么将导致目标的变换,即完全放弃原有的目标,而代之以新的目标。

3. 对于方案的反馈

对于方案的反馈,就是根据反馈信息检查已择定的方案是否合理可行,并作出相应的调节。

(1) 更换方案。如果发现原有方案完全不能实现目标要求或者基本缺乏可行性,就应重新寻找新方案,以及时取代原有方案。

① 零点原则。如果从执行情况感到决策需要回到原来的基础上重新制订方案,那么就可按照零点原则去寻求新的方案,也就是说从零开始,重新起步。这种情况常常发生在一个组织遭受重大挫折,需要重新寻找出路的时候。

② 非零起点。在许多情况下,决策方案的执行已经进展到一定的程度,消耗了大量的人力、物力、财力,而且这次决策已对环境发生了影响。这时候如果发现方案不合适,都已经无法回到零点状态,这时就要根据非零起点原则进行调节,即在原有方案的基础上进一步寻找能够补救的新方案。

(2) 修正方案。如果反馈信息表明方案基本可行,但在某些

方面存在缺陷，或者由于环境的变化使之在某些方面要做出相应调整，这时就应对方案加以适当修正。

①完善原有方案。这种情况主要是要提高方案的科学性、严谨性，使之更加符合实际情况，具有更强的可行性。

②修改原有方案。决策方案在执行过程中，有时受到难以预料的意外情况的威胁，为了消除这种威胁，有必要修改原方案。

③扩大原有方案的适应范围。在某些时候，领导者发现方案执行较为顺利，而且具有更大的适应范围，这时候便可做出扩大其适应范围的调节修正。

上述情况表明，决策的反馈调节是多方面、多角度进行的，领导者应当根据反馈信息及时审慎地对决策进行调节和修正。

总结概括决策的各个环节，不难理解决策思维是一个决策—执行—再决策，或决策—执行—修正决策的反复过程。

领导者常用哪几种预测方法

预测方法是适应预测需要并在实践中产生和发展起来的。到目前为止，国内外所出现预测方法很多，其中领导者常用的有以下几种：

1. 经验判断预测法 这类预测方法主要是以经验判断和逻辑推理的方式预测未来。这种方法包括个人与集体两种。

个人经验判断预测法主要是依靠领导者个人的智慧、经验及逻辑思维能力，来揭示事物发展的客观规律，以预测未来。这是广大领导者普遍应用的方法，因为它具有简便灵活、迅速及时、易于掌握等优点。但，个人的经验和智慧总是有局限性的，因而有时预测结果误差较大。所以，在许多情况下，需要领导集体来共同预测。

集体经验判断预测法是依靠领导集团的集体智慧、经验及逻辑思维能力对未来的事情进行预测的方法。在我们党的历史上，许多重大决策的提出，都是以毛泽东同志为核心的老一辈无产阶级革命家进行集体预测的结果。这种预测方法较之靠个人经验进行预测，显得更全面、更可靠，失误比例较小。

2. 专家会议法 做法是集中若干专家，通过会议的方式，对事情进行预测。这种方法又分为头脑风暴法和逆向头脑风暴法两种。前者是开会时并不指明会议的明确目的，而只要求就某一方面的问题请大家无拘无束地发表意见，主持人不表态，而是不怀偏见地从中寻找有用的东西。后者是首先明确告诉大家预测的目的要求，主持人同大家一起讨论，并允许相互间进行批评和进行评价。这种专家会议法有助于专家间交换意见，相互启发，以弥补个人的不足，所以预测结果可能更接近于实际。但是由于专家会议参加的人数有限，而且容易受各种心理因素和人际关系等方面的影响，预测也难免有不同程度的主观性。

3. 德尔菲法 这是国外相当流行的预测方法。德尔菲是古希腊神话传说中阿波罗神庙所在地，阿波罗神以预言灵验著称，常派遣使者到各地去搜集聪明人的意见。所以德尔菲包含有集中众人智慧之意。这个方法最早由美国兰德公司所首创，逐渐得到广泛的应用。德尔菲法主要方式是通过函询调查，把若干专家对某一问题的预测意见集中起来，经过综合整理后，将归纳出的几种结果在不公布姓名的条件下返回给各个专家，再征求意见，再综合，如此反复数次，使意见逐渐趋于集中合理。该方法的优点是克服了专家会议的局限，而且经过几轮反馈，误差较小。缺点一是专家们不能面对面进行思想交锋，不能在讨论中进行活的比较，二是工作量大，费人费时费力。

4. 德比克法 它是以会议投票的方式集中专家的预测意见，并以这种集中的判断作为预测的结果。这种方法吸收了专家会议

法和德尔菲法的某些长处，克服了它们的不足。具体做法是：把请来的专家分成若干小组，把要预测的问题印在卡片上发给专家，让他们填写自己的意见，然后把写有专家个人意见的卡片收上来，把各种意见向大家公布，请专家考虑。接着，举行小组投票，得出小组意见。最后，召开全体会议，重新投票，得出总的意见，作为预测结果。

5. 时间序列法（亦称趋势外推法） 它是根据历史和现有资料，从中看出发展趋势，并假定这种趋势会同样延续到将来某个时候，然后按时间顺序把过去和现在的数据推向那个时候，得出预测结果。

6. 模拟实验预测法 这种方法是根据事物发生发展的条件与结果的内在联系，模拟实际事物的发展过程，从中取得第一手实验数据，并通过对这些数据的分析，预测同类事物在相同条件下的发展趋势和状态。这种方法，在科研领域中普遍应用。在领导活动中，为了预测某一领导对象的发展进程和状态，也常常需要首先进行模拟实验，某些工作的先行试点就具有这种性质。

7. 社会调查法 这是过去进行预测最常用的方法，今后仍然要广泛使用。

以上几种方法大部分是定性预测方法。由于定量预测方法需要一些专门知识和预测技术，这里不作介绍，如有兴趣，可以找些专门的材料来谈。在实际预测工作中，各种方法各有其适用范围和利弊，要善于选择，综合运用。

领导者决策之前应考虑哪些问题

由于决断是一锤定音，事关重大，因而决策者在进入决断之前要进行认真的周密的考虑，以增强自觉性、主见性，防止盲从

性。一般来说，要反复考虑下面几个问题：

1. 明确角色、范围 明确是否应该由自己来作决策。决策者在决策之前，首先要考虑这项决策所涉及的职权范围和限制因素，然后才能分辨出应该由谁来做出决策。

不应该包办下级决策集团决策的问题。比如，各子目标的具体化、各承担群体的方案等。同时，有关的事务性、执行性、例行性、规范化的程序性、上级有明确指示的指令性工作，也应该交有关部门或下级单位办理，不必为此类问题分散整个决策集团的精力。决策的范围应该是目标的最后认可、方案的决定、宏观的措施和要求、总体的组织和指挥。经费投资和来源的确定、预期效益等。总之，是同决策目标有关的战略性、全局性、整体性和关键性的问题。

2. 明确是否已经掌握了足够的信息和必要的事实 前几个阶段的工作是否严格按照科学决策的程序要求进行，是否扎实，有无漏洞。

充分而可靠的信息保障。充分而可靠的信息是科学决策的基础。只有掌握了丰富、及时、准确、适用的尽可能多的材料。有可能做出比较准确、全面、成功的决断。

科学决策的程序，来自于决策的长期实践，是领导决策规律性的体现，是防止决策失误，实现决策科学化、民主化的重要保证。如果在前几个阶段的工作中没有严格按照科学决策程序的要求进行，或者进行得不扎实，就会给决断增加困难，甚至造成恶果。诸如信息机构提供的信息不准确、不全面，或者在进行过程中没有及时将信息提供，决策就没有建立在科学的可靠的基础上；再如智囊咨询系统的作用发挥得不好，可行性方案没有在现有的认识水平上穷尽，或者是没有充分利用已有的科学设备作多种方法的定性定量分析评估和论证，或者是盲从领导者的授意而成为走过场，这就使决断没有尽可能多的可行性方案选择，或者

不能对各方案的利弊作充分比较，或者在事实上仍然是领导者个人决策。因此，在进入决断之前，决策的具体主持者，要对前几个阶段的工作进行全面检查，凡不扎实的要重做，可以做还没有做的要补做，力争圆满，以有利于决断的顺利进行和不占用整个决策集团更多时间。

3. 明确是否值得作决断 就是决策目标的宏观价值再分析。作任何决策都要考虑决策的价值。在决断之前要反问自己一句：这项决策是否有价值？假如这个问题解决将会得到什么？假如这个问题不解决，将会失掉什么？这样就会很快透视出这个问题的重要性了。在考虑决策价值的时候，同时应该考虑决策可能带来的后果。在决策活动具体进行的初期，决策集团已确定了决策目标。那时的确定，当然也是慎重的。但是，经过前几个阶段的工作，决策者的认识已经深化。同时，重大的决策，前几个阶段经历了较长的时间，国际国内的形势可能发生了某些变化。因此，在进入决断阶段之前，决策者很有必要对原来确定的决策目标，从宏观上进行价值的再分析。如果原来在确定时因认识的局限，或因情况发生了变化，决策目标实现后的经济价值和社会效益已低于原来的设想，就应对目标进行修正或者取消；如果会高于原来的设想，就应加速工作。这种审时度势的再分析，对避免决策失误是十分重要的。

4. 要了解决断进行过程中各个方面的反映 凡重大的决策行动，往往都会涉及社会各群体的利益。因而群众是十分关心、会有许多评论的。重视这些反映，对保证决策成功和决策顺利执行是大有好处的。赞成的意见可以帮助决策者下决心；不同的意见有益于决策者从不同角度、不同方面进行分析，对选择方案和制订应急措施是大有好处的。高明的决策者尤其重视不同意见，善于从中吸取正确的部分和深化自己的认识，从而把决策的实践过程，变成为向群众学习的过程。有可供选择的多种方案。领导

决策是在多种方案中选择或优化的活动。如果只有一种方案，择优无从进行，不能比较，就失去了现代决策的特征。

5. 要明确决策者本人是否具备良好状态 也就是说要自省决策者的心理、情绪、思维和观念是否处于做出决断的最佳状态。

要做出最佳决断就要有适应时代需要的领导素质结构。这是正确履行科学决策职能的基础。诸如理论修养、进取精神、现代科学技术知识、特别是符合时代要求的新观念等。在一个决策集团中，成员的素质和才能的结构要合理，要具有最佳的互补功能。

领导者的思维方式和思想观念，如果同时代不合拍，对前段决策活动的指导就可能已经存在着问题，或者保守，或者不求实，或者对全体参与者的积极性没有完全调动。通过自省，可以做补救的工作。具备了符合时代要求的思维方式和思想观念，在决断活动中就会充分发挥本身和全体参与决策人员的聪明才智，就会高瞻远瞩，做出成功的决策，做到运筹帷幄，决胜千里。特别是决断过程，要以“拍板”为终结，要善于运用多种思维方式，诸如辩证思维、动态思维、多层思维、逆向思维等。要用多种新观念衡量，如价值观念、竞争观念、动态观念、服务观念、生产力标准观念等。只有从不同角度、不同方面去思考、去衡量、去比较，才能使成功的可能性增大，并对可能出现的问题充分估计到，预先有多种准备。

6. 明确什么时机做出决断最适宜 等待时机的心情和等待春天一样，时机一定会来临。

什么时候作决断，这对一个决策者来说是一个非常重要的因素。条件不成熟时就匆忙作决断是冒险的行为，会犯“左”的错误；条件成熟了却拖延不决，优势将会变为劣势。把握时机，当机立断是胜利之本。在这一点上要遵循哲学上的“适度”原理，要审时度势，善把机遇。

怎样实施重大决策

在领导活动中，在实施重大决策前，先施放“探空气球”，对于正确决策，顺利贯彻决策，都有重大作用。

某汽车厂在搞全员承包时，下属不少单位为承包指标等条件闹得不可开交，搞得上级有意见，群众不满意，惟独车厢分厂风平浪静，一帆风顺。其他单位领导前去取经，发现该厂领导的一个重要方法就是早已将承包指标向群众“吹风”，并适时做好疏导工作，增强了群众的心理承受能力，保证了正式承包的顺利进行。

领导者搞好事前“吹风”，对于保证决策的顺利执行是有许多积极意义的。

1. 可以了解群众态度 这种“吹风”、“放气球”，实际上也是一种民意测验，可以预先知道下属和群众对它的态度，增强领导工作的主动性；

2. 有利于增强群众心理承受能力 一项重大决策的执行，总是从不同角度、不同层次影响到一些人的现实的或长远的利益。通过这种“吹风”，可使群众在心理准备上有个“提前量”，逐步适应新的变化；

3. 有利于修正预案 通过“放气球”后回收到的各种反馈信息，还可以了解到将要实施的决策是否符合实际，是否受群众欢迎，并据此做出适当的修正，使其正式颁布执行时尽可能减少失误。同时也帮助领导坚定信心，在正确的基础上去大胆贯彻执行。

施放“探空气球”是一门艺术，需要领导者在实践中细心琢磨，不断总结，这里提几点做法。

- (1) 领导者不正式表态，授意少数下属去吹风，但领导者要控制，不可放任；
- (2) 领导者自己在一定场合里予以暗示；
- (3) 搞一些相关的试点，或进行一些试验，以产生示范效应；
- (4) 不论哪种方法，都应注意及时收集反馈信息，对决策进行充实、完善。

为什么制定重大决策要搞好内部协调

一项重大决策在提交领导层讨论时，往往会产生意见分歧。对此，主要领导者要有充分的思想准备，做好各个阶段、各个方面的工作，统一大家的思想认识。

某公司新建几栋楼房，总经理未和其他几位领导通气，就将分房方案上会讨论，引起了较大的争执，僵持不下，最后以多数票表决的形式强行通过决议。在执行中又引起群众反对，发生了抢占房屋事件，给整个分房工作带来麻烦，使领导工作陷于被动。

领导层中在决策时产生意见分歧，是一种正常现象。对某一事物的看法，由于班子成员所站的角度不同，看法就不同。加之受到个人思想水平、阅历、利害关系等因素制约，认识上必然会出现差异。如果得不到妥善处理，必然会带来不良影响。常见现象有三种：

1. 会上意见僵持，一人一把号，各吹各的调，难以形成统一意见；
2. 虽然可以强行通过，但思想认识未解决，容易导致不团结；
3. 强行通过的决议，难以得到贯彻。

处理此类问题，并无一把“万能钥匙”。但在实践中，下面几条是可以考虑的。

1. 事先搞好预测 “凡事预则立，不预则废”。领导者要充分估计形势，分析可能出现的情况，做好预测，而且要有预案，做到心中有数；

2. 要搞好会前沟通 会前要和其他领导成员通气，通报情况，征求意见，可能的话做相应的调整；

3. 搞好会上引导 当出现不同意见时，及时说明，搞好协调，防止出现僵持局面；

4. 要做好会后的工作 对仍坚持不同意见的同志，不能以多数票一过了之，还要做好善后工作，允许别人有保留，允许别人有个再认识的时间。

为什么决策一旦执行不要轻易变更

领导人的决策，一旦确定，就要坚定不移地贯彻执行，不能因为有上下左右的干扰而摇摆不定。如果一个政策朝令夕改，它就缺乏权威性，下属和群众就会感到无可适从，使原本该办的事半途而废。

一个新政策出台，一项新决定的执行，必然要涉及到一部分人的利益，引起少数人的不满甚至反对。对此，领导者要头脑清醒，决心坚定，措施得力，保证决定的贯彻。

首先，要求领导者具有良好的心理素质，遇事沉着，有主见；

其次，要认真客观地分析各方面意见，看其是否合理，做好有说服力的解释宣传工作；

再次，对合理的建议要认真听取，择善而从之，防止固执己见，造成失误。对不合理的意见态度要鲜明，将已作出的决策坚定地执行下去。

领导者怎样进行择优选择

1. 要审查各种方案达到目标的程度 实现既定目标是决策的根本目的。择优决策就是从各种方案中选出实现目标的满意方案。如果偏离目标，任何方案都是不可取的，没有意义的。所以，目标是决策的依据，也是检验各个备选方案的标准。

2. 要综观全局，统筹兼顾，适当安排 在优选方案时，领导者一定要有全局观点，正确处理方案的各种矛盾，平衡、协调各方面的关系。例如，在估计达到目标的结果时，既要考虑经济效益，又要考虑社会效益。在权衡方案的利弊得失时，既要考虑到有利无害，有利有害和有害无利三种情况；也要考虑到在有利有害中又有利大于害、利害相当、利小于害三种状况，以及在有害无利中也有害大、害小之分。在决策权衡中，利大于害当然可取，但在某些情况下，往往是害中取小即为大利。在考虑实施方案所涉及的各方面利益时，要有整体观念，要做到局部利益与整体利益、眼前利益和长远利益的结合。

3. 对不同类型的决策要有不同的思考原则 决策按所处的条件不同，主要可以分为确定型、风险型、不确定型和竞争型决策四种，决策者在优选方案时，要有不同的思考原则，区别对待，作不同的考虑和处置。

(1) 对于确定型决策，既然结果是确有把握的，决策就是根据已有的情报选择最佳方案。对此，领导者要果断地下决心，竭尽全力去获得最佳的结果。决心不大，措施不力，就会贻误时机，纵然是决定了最佳方案，也会因时过境迁而最后得不到最佳效果，这是确定型决策失误的常见原因。

(2) 对于风险型决策，应着重考虑是：选择最有希望的行动

方案；准备相关必要的应变方案，当不测事情发生时，能应变自如或进行补救；留有余地，如作战要有预备队，投资建设要有后备基金；通过试点、实验和追踪反馈等途径，使风险型决策增加确定性因素，使风险型决策转化为确定型决策。

(3) 对于不确定型决策，领导者应该注意的是：一要“摸着石头过河”，步子不要太快。切忌刚愎自用，轻率莽撞；二要在试点实验时多方案并进。每个方案都要有原则差异，这样不仅成功的希望大了几倍，而且即使失败，也可积累经验，为今后的成功打下基础；三要把力量集中在信息反馈上。注意收集资料，及时总结经验，以便随时应变。在不确定型决策中，失误是难免的，重要的是发现失误，实事求是地总结经验，纠正失误。

(4) 对于竞争型决策，应该注意三点：一是充分了解竞争对手，在自己的工作中，扬其长避其短。对手之长是客观存在的，无法否认和消灭，但我们也可以学习其经验，使之充分发挥效益；二是要清醒认识对手之短，巧妙地加以避免；三是充分了解自己，寻找自己的优势。以己之长，克对手之短，是竞争型决策取胜的基本条件。竞争的关键在于及时变换对策，谁抢前一步，谁就取得了主动权。

什么样的决策程序才是科学的

科学的决策程序主要分为七个阶段即七个环节，这七个环节是依次衔接，互相联系，不可缺少的。简化和忽略其中一环，决策都将受到影响。

1. 发现问题 发现问题是领导工作的起点，也是领导者的职责。所谓问题，就是应有现象和实际现象之间存在的差距。通过调查、收集和整理情报，发现差距，确认问题，找出问题的关

键所在，从而构成了决策的起点。决策是为了解决现实所提出的、需要解决的问题。没有问题，则不需要决策；问题不明，也难以做出正确的决策。应看到，问题的存在和问题的发现有时并不一致，由于客观事物的复杂性和主观认识上的差异，发现问题并不容易。即使看到了问题，进而要确认它是需要解决的问题，是一件十分严肃的事情。同一事物，有的人认为是问题，有的人则认为不是问题。有的事物，利弊参半，也为我们确认问题增加了难度。

2. 确定目标 问题发现以后，就要确定目标。所谓目标，是指在一定的环境和条件下，在预测的基础上所期望的结果。目标是决策的基础，没有目标，就无所谓决策；而目标选择的正确与否，则直接关系到决策的成败。

但是，目标的确立不能是随心所欲的。一般来讲，它有四个特征：（1）单一性。目标是单一的，只能作一种理解；（2）定量性。目标的成果或程度是可以计量的；（3）明确性。设立目标必须具体明确，目标应当是可以计量成果、规定时间、确立责任的；（4）目标必须区分主次。当决策目标不止一个，而是多个的时候，领导者就要权衡轻重，列出先后次序，分为“必须达成的”和“希望达成的”目标。

3. 拟订方案 拟订方案就是寻找达到决策目标的有效途径。途径有效与否，要经过比较才能鉴别，因此必须拟订多种可供选择的方案。而且多个方案之间必须要有原则的区别，而不只是细节上的差异。在拟订方案的过程中，应广泛采用各种智囊技术，例如“头脑风暴法”、“哥顿法”、“对演法”等。这些方法尽管各有不同特点，总的要求是尽可能开发创造性思维的方法，鼓励和推动新观念和创造性见解的涌现。

4. 分析评估 制定出各种可行方案之后，接下来就是分析评估，选择一个最有利于实现目标的方案。对所拟订的各个方

案，都应从定性和定量两个方面加以分析评估。定性分析主要是直接利用人们的知识、经验和能力，根据已知情况和现有资料，对决策方案做出相应的评价。对一些受社会经济因素影响较大、所含因素错综复杂而多变、综合性较强的战略决策，定性分析尤为极其重要的作用。但这类方法往往主观成分较强、论证不很严密，需要用定量分析方法作补充，两种方法结合起来应用。在分析评估的基础上，权衡，对比各方案的利弊得失，并将各种方案按优先顺序排列，提出取舍意见，送交最高决策机构。

5. 方案选优 选择方案，是决策过程中决定性的一环。这个工作应当由决策者来完成。在这里，决策者通常依据经验、实验和分析，去做最后选择。在对各种备选方案的权衡中，并不一定各个指标都优的就是最好的方案，往往是主要指标较好，而能兼顾其他指标的方案是领导者所要选择的方案。此外，在选择方案的过程中，领导者要认真听取各方面不同的意见，包括一些尖锐的反对意见。因为不少好的方案是根据对立的观点提出的。高明的领导者往往不是在众多方案中选取一个方案，舍弃其余方案，而是善于摄取各种方案的优点和长处，综合出一个最佳方案。

6. 方案实施 制定决策方案的最终目的是为了贯彻实施，实现预定目标。所以，决策制订以后，开始进入实施阶段。当方案选定以后，必须进行局部性试验，以验证其可行与可靠性。如果试验成功，就可以普遍实施。在普遍实施的过程中，要做好四项工作：（1）编制具体实施计划，把决策方案具体化；（2）组织动员群众力量，调动群众的积极性、主动性和创造性；（3）落实责任，建立严格的责任制；（4）建立检查监督制度。

7. 追踪决策 在决策的实施阶段，由于外部情况的急剧变化，或者由于决策本身的严重错误，原有决策方案在实施中已表明脱离实际，甚至危及决策目标的实现时，就必须对原有方案进

行根本性的修正，对此我们称之为追踪决策。因为决策是人作的，人的错误总是难免的，再高明的领导者，也有失误的可能。因此，在进行追踪决策时，领导者要有一定的勇气，敢于承认现实，正视现实，克服阻力，尽可能的减少损失，弥补失误。

按照上述程序进行决策，是现代科学决策的重要方面，实践证明，违反了科学决策的程序，就要犯错误，走弯路。各级领导者应引以为戒，重视对科学决策程序的学习和研究。

怎样运用传统的决策艺术

现代决策必须采取先进的科学技术和方法，但并不排斥在现实生活中行之有效的传统的决策方法和艺术。在日常工作中，常用的决策方法和艺术有：

1. 民主法 决策是严肃、科学而又极其复杂的事情。因此，必须善于发扬民主，坚持从群众中来，到群众中去。在决策过程中，要广泛而深入地搜集群众的意见，提倡“百家争鸣”，集思广益，然后在此基础上进行拍板。通常采用的开“诸葛亮会”的办法就是一种好形式。它能够使与会者对所讨论的问题充分发表各种不同的意见，使“三个臭皮匠”起到“一个诸葛亮”的作用。领导者从他们所提出的多种方案中受到启发，博采众长，从而使决策方案趋于完善。这种方法还可以起到为决策统一认识的作用。经过大家认可的东西，一旦拍了板，上下左右就可以同心同德地去实施。这里所说的各方面的意见不只是领导者和群众的意见，还应包括各方面专家和技术人员的意见。因为无论领导者多有才干，也不可能事事内行，业业精通。智者千虑必有一失；愚者千虑，必有一得，况且，专家和技术人员并不是什么“愚者”，而是本行业和本专业的智者。领导人作决策，一定要充分

听取这些人的意见，不然，决策就难免有失误。当然，广泛听取各方面的意见，并不等于没有主见，做群众的尾巴。领导者应在走群众路线的基础上独立思考，善于取舍。

2. 比较法 任何决策孰优孰劣，只有通过比较才能鉴别。一项决策有几个方案，到底哪个方案更合理、更科学，必须进行比较，通过比较，才能产生最佳方案。对于利害相近的方案，更需要采取比较权衡的办法，从中挑选出相对来说利大而弊小的方案。俗话说，“不怕不识货，就怕货比货”。通过比较，各种方案的利弊、优劣自然就清楚了。

3. 筛选法 在讨论决策方案时，大家七嘴八舌，众说纷纭，仁者见仁，智者见智，常常各执一端，争执不下。这就要看领导的分析、判断、综合能力了。有的意见虽总的看起来是可行的，但其中也常常有不可行的成分；有的意见看来是不合理的，但也常常包含有些可取之处。这就要求领导者客观冷静地进行分析鉴别，去粗取精，去伪存真，经过不断筛选，沙里淘金，把各种好的意见集中起来，做出正确的决策。

4. 试验法 对一些关系到全局的重大问题，几经研究讨论仍然拿不准，或基本上看准了，但由于缺乏经验，感到没有把握的，就不要急于决策或实施，在时间、条件允许的情况下，可以边试验边决策，摸着石头过河。通常做法是先进行试点，通过试点，掌握第一手材料，取得必要的经验，在此基础上再进行决策，然后实施推广。这样，成功的把握较大，即使试点失败了，损失也是局部的，于全局影响不大。而且，试点所提供的第一手宝贵资料，也为进行正确决策准备了条件。正如恩格斯所说的，最好的倒恰是从本身的错误中，从痛苦的经验中学习。如果在胸中无数的情况下，急于求成，盲目拍板，就容易出现失误。这种失误由于是全局性的，所以损失也大，而且不容易补救。

5. 应变法 在正常情况下，决策一般应按正常程序进行，

搞好预测，论证和试点，使成功的把握更大、成果更辉煌。但是由于社会政治、经济活动的复杂性和多变性，常常会发生一些突如其来的事情，要求马上作出决策。这时，领导者稍一迟缓，优柔寡断，就容易贻误时机，造成损失。在这种情况下，就不能按部就班，四平八稳地进行论证和试点了。这就要求领导者在有限的时间内，发挥自己的应变能力，根据尽可能搜集到的有限信息和领导者自己的判断，立即作出反应，果断地作出决策，并迅速付诸实施。

怎样运用直觉做出快速决策

特殊的灵感和直觉，是决策者必要的条件。经营者在许多情况下，必须以直觉的方法才能迅速而奇妙地对事物做出快速准确无误的决策。

一般说来。直觉型思维，在领导决策活动中，有以下三种作用：

1. 可以帮助领导者在复杂的决策活动中省略许多思考程序，**依靠直觉迅速进行判断或决策** 经验丰富的领导者都有这样的深刻体会，即每当自己遇到大量可供选择的对象，需要从中做出某种选择时，如果单纯运用逻辑思维来进行抉择，是没法完成的，这时，就需要依靠直觉。对事物的处理是如此，对人的识别和选择也是如此。有一次，某市一家生产矿井机械配件的小企业的厂长，忽然召集该企业有关科室负责人开会，提出：立即将当时在市场上十分吃香的某机械配件降价 50%，这一建议使大家大吃一惊，都觉得不可思议。于是，该厂长向大家解释了大降价的原因——原来，这种产品在市场上已经畅销一年多了，畅销的原因并非该小企业的加工工艺精，而是全国独此一家生产，用户没有别

的选择。现在该厂长突然有一种预感：肯定有一些设备条件不错的大企业也在打这种产品的主意。倘若这种产品利润依然很高，就会促使他们下决心投产。这样一来，该小企业就将在市场竞争中失败，而这种产品，对于该小企业来说，无异于命根子，一旦市场被别人抢去，后果不堪设想。如果抢在大企业投产之前大降价，使他们觉得这种产品油水不大，那么，该小企业的命根子也就保住了。大家听了厂长的解释，都觉得很有道理，于是便一致通过了厂长的提议。

事后，事实上完全证实了该厂长的“预感”。有一家实力雄厚的大企业的领导同志告诉他的国内同行：正当他在考虑上这种产品时，看到市场上该产品已经大幅度降价。显然，作为一家大企业，是不会为这种油水不大的产品所动心的。于是，他便取消了上这种产品的念头。

就这样，该小企业的厂长，凭着自己建立在丰富实践经验基础之上的直觉，做出了精明的决策。

2. 可以帮助领导者对某一决策方案或对某一事物的发展做出预见 卓越的直觉型思维能力，不仅能够使领导者在纷繁复杂的社会现象面前迅速做出某种抉择，而且还能帮助领导者敏锐地觉察事物之间的内在联系，对某一决策方案可能产生的中远期影响以及某一事物在今后的发展趋势，做出比较接近事实的预见。

当然，直觉型思维对决策方案或对某一事物的发展作出预见，尽管有时是朦胧的，粗略的，甚至是下意识的，这种预见，还有待于作进一步证实。在许多时候，通常是先凭借直觉预见后果，随即在直觉指导下拍板定案，最后，才在执行决策的过程中，进行验证，加以不断完善和修正……因此，领导者依赖直觉的预见来进行决策，也就不足为奇了。

3. 在领导决策中，有时直觉能够产生新思想、新认识、新理论、新见解，有力推动领导活动的开展 领导者从占有大量经

验材料到提出新思想、新认识、新理论、新见解，这一过程正如爱因斯坦说的那样，有时不存在任何必然的“逻辑联系”，而只有一种“非必然的、直觉的（心理的）联系”，为此，我们说，在一些场合，直觉也能够直接产生新思想、新认识、新理论、新见解。此类例子，在领导实践中不胜枚举。

有位颇有才干的领导者，有一次，他漫步街头，忽然看见百货公司从外省运进大量与该企业生产的家用电器性能相同但外形更美观、价格更低廉的新产品。直觉提醒他：该企业在激烈的市场竞争中已经不占上风了。回到厂里，他立即召集技术科科长，让他拿出应急良策。一星期以后，技术科设计出两种款式新颖的换代产品，将投产方案摆在他面前。两种方案各有长短，一时难分优劣。于是，该企业领导者再次凭借直觉，从中选择了似乎更有利的甲方案。就这样，从萌生“停产”旧产品的想法，到选择“转产”新产品的甲方案，在这一创造过程中，始终是直觉型思维，在帮助该企业领导者直接产生新思想、新决策。

直觉是怎样来的？有些人天生就有这方面强烈的潜能，他们处事决断往往会有意料之外的神奇之笔。但多数人是经过长期锻炼不断培养出来的。

当然，在强调直觉型思维的以上三种作用时，不能不承认，直觉，毕竟属于一种“有待证实”的判断。他的局限性，明显体现在以下两点：其一，有时观察范围比较狭窄；其二，很容易把实际上不相干的事物联系起来。为此，直觉并不总是准确无误的。各级领导者在运用直觉型思维时，应当记住这一点，只要条件允许，就应该尽可能运用科学手段进行验证。即使一时无法验证，也别忘了“回过头来”加以审核。

一位高明决策者，要经过长期锻炼，积累和培养，养成一种临事立刻判断事实真相的能力，在紧要关头造成奇效。

什么是领导者决策的众谋

众谋，体现决策民主化的原则。这一原则，不仅保证领导决策的正确性、有效性，也是让下属参政议政，发挥其积极性和创造性的主要途径。在现代社会活动高度群体化的今天，“多谋善断”也不能只靠一个人去完成，而是要靠领导集思广益，专家“智囊”参与，从群众中来到群众中去的过程来完成。

众谋也是决策过程的思维碰撞原则。实践证明，任何决策，都不是在“众口一调”的求同思维中得到的，则是在众说纷纭的思维碰撞中做出正确判断和选择的。如果大家都是一味地同声相应，一味地同气相求，领导最好不要急于决断。因为这时还没有产生思维之间互相碰撞的“火花”。“火花”闪烁之时才是领导决策的成功“曙光”。为此，凡是重大决策，还应建立决策对抗程序，有意寻找否定决策方案的材料，把潜在的矛盾和可能产生的矛盾充分地揭发出来，使决策方案作肯定证明的同时，也作否定证明。如果否定证明能成立，那么该决策方案就是不正确的；如果否定证明不能成立，那么就更证明了决策方案的正确。通过这种方式纠正决策制订过程中产生的思维定势，弥补单向论证缺陷，提高决策的正确率，也可避免或减少在实践过程中陷入多种矛盾纠纷而不能自拔的现象。

什么是领导者决策中的独断

独断，是决策的集中原则。诚然，领导者应十分重视决策的民主化，但是，决策的民主化决不能代替领导者个人的独断力。

因为决策的过程并不是从收集信息资料开始的，而是从决策者的独立判断力开始的。一个目标决策的过程，要伴随着民主和独断的交替进行，而领导者的独断力在决策中起着一锤定音的关键作用。如果一个领导者，以知道“谋之贵众”，而不懂得“断之贵独”；只知道实施民主程序的重要，而不懂得发挥领导决断权威的重要，那将是一个不清醒的领导者。有的领导者在知识和智慧方面、民主作风方面并无多大欠缺，但在需要做出决断时，怕担风险，怕负责任，犹豫不决，以致丧失时机。这种领导不会是成功和有效的。

领导者的“独断”能力，不光表现于一种风格和作风，而是一种胆识和求实的勇气。现代领导工作，“谋”是专家智囊、群众智慧的群体活动；“断”是领导者本身的主要职能，是领导者综合才能的突出表现，是从理论到实践的决定性转折和飞跃。“独断”，也同“众谋”一样，言人人所言容易，言人人想言而不敢言不容易。而领导者在决断时，集中“完全一致”的意见或多数人的正确意见容易，而支持少数人正确的意见或“力排众议”则不容易；有对正确的东西“敢为”之勇，而缺少对错误的东西“敢不为”之勇。解决这个问题，必须从根本上坚持一切从人民的利益出发，把对上负责与对下负责，对党负责与对人民负责统一起来。

因此，独断也是决策的责任原则。责任原则，要求领导决策从“凑议”转变为“审议”。所谓“凑议式”，即名曰集体领导，实则无人负责，参与决策者凑合议事，决定问题。用这种方式来处理眼前的、比较单纯的问题也许可以。但是用它来处理性质复杂、联系广泛、具有战略意义的问题，就会出现很多弊端。

(1) 由于决策成败与决策参与者没有直接的利害关系，要做到人人竭尽全力追求最佳效应总是很难的。

(2) 由于决策成员对自己的表决不负实在的责任，点头摇头

都没有风险，不负责任的现象也就难以避免了。

(3) 由于不追究个人责任，谁职务高谁说了算，谁资格老谁说了算，谁抢先谁说了算，谁霸道谁说了算，这种没有责任的“个人说了算”比负有全权责任的“个人说了算”危害更大。

(4) 由于领导核心“集体把关”，参与谋划的职能机构就被闲置了。

所谓“审议式”，就是议题确定之后，责令专人或职能机构进行调查论证，准备议案，并在会前将议案通报决策参与者进行酝酿，然后正式提交会议讨论审查，做出决定的决策方式。讨论和表决情况均须记录在案，决议案应成文、归档。责任原则是“审议式”的灵魂。追究个人责任，应注意四个方面。

(1) 因调查和提供的情况有误导致决策错误，造成工作失误和偏差的，应追究议案准备个人的责任。

(2) 因盲目赞成或反对某项议案而导致决策错误和工作失误的，应追究决策成员的个人责任。

(3) 在执行过程中，因背离决策精神错误和工作失误的，应追究执行人的责任。

(4) 因违背决策程序导致决策错误和工作失误的，应由当事人或会议召集人负全部责任。

在落实责任的同时，对在正确决策中起重要作用，促进该项工作取得突破性进展的决策、参谋人员的个人功绩，也应予以肯定和鼓励。在强调不能以个人功绩抹煞集体政绩的同时，也应强调不能以集体政绩抹煞个人功绩。实事求是地评价个人功过，是激发人的内在动力和巨大杠杆。在集体智慧的基础上，经过深思熟虑的个人独立见解，往往比肤浅的集体凑议的意见更周密、正确得多。要将“审议”付诸实践，必须正确处理集体领导与首长负责的关系。首长既要全局负责，又不能擅自处理应由集体决定的重大问题；既要服从集体意志，又不能不负责任地把自己职责范

围内的事推给集体讨论。在来不及实施提案审议程序的非常情况下，首长要以对领导集体负责的主动精神，临机果断处理问题。

什么是领导者决策中的详虑

详虑，是决策的优化原则和可行性原则。现代决策，已经不是只在非此即彼、“是”与“非”之间的选择，而是在各种方案中的优化选择。没有选择，就没有决策。

为此，领导者要重视专家争鸣在决策中的作用，并采取正确的态度。在这方面周恩来总理为我们树立了榜样。抗日战争期间，美国工程师萨凡奇曾提出过在南津关河段修建三峡大坝的方案。解放后，长江流域规划办公室的同志认为，上述河段石灰溶洞发育，存在溶洞绕坝漏水问题，基础不容许建坝，另选了基础好的南津关上游45公里处的美人沱河段为三峡大坝坝址。当时苏联专家不赞成“长办”的意见，认为这样就会损失十米水头，等于失掉一座二三百万千瓦装机的大电站，还会使美人沱河段至南津关峡谷河段的水位降低，有碍航道。因此，主张采纳萨凡奇方案。周恩来总理作为决策集体中的具体责任者，曾多次听取中苏专家的辩论，但只是静心听，从不插话。由于他的正确态度，使中苏专家之间不同意见的争鸣得以健康展开，并取得良好成果。双方认真研究了自己方案中的不合理性之后，集中双方方案的优点，形成新的合理方案，即“三峡大坝——葛洲坝方案”，除在美人沱河段建三峡大坝外，再在葛洲坝这个地方修建一座大坝。多建一座葛洲坝，既多发电，又可改善峡谷河段的航道。这一方案兼有“长办”和萨凡奇方案的优点，又避开了这两个方案的弊端。

详虑，也是决策的利害原则。任何一项决策都必须考虑：是

有利无害，还是有害无利，还是有害有利。在有利无害中，要权衡利大利小；在有害无利中，要权衡害大害小；在有利有害中，要权衡利大害小、害大利小和利害相当。利害不清，不能决策。

求利原则，是决策者的价值取向。但“利”有“近利”和“远利”；“小利”和“大利”；“自利”、和“共利”。具有高素质的领导者，总是瞻前顾后，有大系统观；居高临下，有大局观；寓“自利”于“他利”和“共利”之中，有大哲学观；融经济效益与社会效益于一体，有大效益观。详虑，需要大智大勇。放弃眼前利益，以求长远的发展；牺牲局部利益，以求全局的发展。有效领导者的成功，来自利害的取舍和对机会选择的智慧和勇气。

什么是领导者决策中的力行

力行，是决策的效益原则，是决策与执行之间的关键性转化。经过众谋、详虑之后的决策，能否达到预期的效果和目标，重在力行。现在，有些工作不落实，或没有做好，不在于“坐言”而在于“起行”。“坐言”时是“系统工程”，“起行”时是“半截子工程”；“坐言”时是刚性的，“起行”时是弹性的。这样，致使一些符合实际的好决策思想，由于缺乏“力行”，而束之高阁，没有实效。这些问题，固然有客观条件的变化和宏观因素的制约等原因，但主要的还是决策的执行不力。一打再好的纲领，不如一个实际行动步骤重要。

力行，也是决策的权变原则。有效的领导决策并不取决于固定不变的最好的原则和方法，而是具体情况具体分析，随着情况的发展变化，不失时机地因时、因地、因人、因事制宜地做出处理，将原则性与灵活性的巧妙结合。权变方法论的核心在于适变、应变和制变。

适变，在于顺势。在适应环境中改造环境，在缓冲矛盾中解决矛盾，在吸纳群众的发泄中，化解激众的不满情绪，维持社会心理平衡等等，这就是顺势。一个高明的领导者，不仅在于自身才华的出众，而更在于“无能”而能顺众势，“无智”而能聚众智。适度、平衡、稳定，“损失值”最小，“收益值”最大。

应变，在于度势。决策可分确定性和非确定性决策，常规性和非常规性决策。现代决策许多是在非确定性和非常规性的情况下进行，需要领导者有很强的应变能力。它对领导者提出了特殊的要求，必须善于审时度势。现代领导者必须把握决策的动态原则，必须具备决策的应变能力。处理非常规性、非确定性甚至偶发性、突发性的问题，常常是检验一个领导者的应变能力强弱的标志。缺乏应变能力的领导者而对这些情况，往往是惊慌失措，一筹莫展，陷入被动。能从容地应付这些事件的领导者，则具有足够的智慧、勇气和善于应变的能力。

制变，在于控势。制变能力比适变和应变能力难度更大，技巧更高，并以二者为基础。对群众矛盾、社会冲突的处理，就是领导者充分表演制变能力的舞台。一个组织是否稳定，并不在于矛盾的多少和大小，而在于领导者有效控制，在于领导者是否具有身处事变而善于控制局势、驾驭事态发展，直至有理有利有节地妥善解决各种矛盾冲突的能力。有这种能力，大问题可以化小；无这种能力，小问题可以变大。领导者的制变能力，实际是智力、知识和经验的结晶，与领导者的政治素养、学识水平和能力强弱密切相关。

力行，这是决策的坚定性原则。组织决策实施是科学决策全过程的一个重要组成部分。决策一旦做出，就要坚决执行。力行，体现了领导者意志的坚定性。它要求领导者要有气魄和胆略，此时的任何犹豫和动摇，都会产生严重的不良后果，甚至导致全局的失败。作出决策不容易，实施决策则更难。实施决策的

过程中会遇到种种困难和阻力，领导者应具有百折不挠的精神。同时，要做好实施决策的组织宣传工作。要向有关人员讲明决策的原因、目标、具体方法步骤，使之深刻认识决策的意义、作用和要达到的效果，统一认识，统一步调。还要注意做好思想工作，扫除各种思想障碍，以便同心协力落实决策。决策实施后，领导者要加强追踪、检查和反馈工作，及时发现问题，随时做出恰当处置，确保决策目标的最终实现。

领导者决策有哪些步骤

1. 确定目标，收集事实 决策是对未来活动的抉择和实施。发现和提出问题后，经过五问，明确需要做出新的决策的前提下，紧接着就要确定决策目标。所谓决策目标，就是待要作出的决策终究要达到的总目的和要求。它要回答为什么要做出新决策的问题。

目标一旦确定，领导者就要责成有关人员或组织通过各种渠道，采用各种手段，广泛地收集有关的信息资料，进行大量的调查研究工作。同时领导者应亲自深入实际，多看、多问、多听，获得第一手资料，并从中发现事实和矛盾。领导者还要多读，扩大知识面，广泛吸取相关信息，增强自己的判断和解决问题的能力。

2. 检验事实，拟定方案 收集的事实不一定都准确可靠，也不一定都符合实际情况，需要检验。检验的最好办法是从收集的事实和材料本身去寻找矛盾。自相矛盾的东西，必然存在着真伪之别。“自相矛盾”成语，正是“自己的矛去戳自己的盾”，从而揭示不能自圆其说的真相的。检验的另一个办法是注意它的相关性，即看这些事实和资料对领导者解决问题是否有帮助。如果没有帮助，甚至与解决问题根本不相干，这些事实与资料就没有

多大价值（当然不排除它在其他场合有用）。

在此基础上，根据决策目标的要求，进行预测，提出可供选择的多种方案，为比较对照提供前提。

3. 多路思考，评选方案 方案的评估和选优，是整个决策过程中的关键环节和步骤。评估和选优的过程，是一个比较、对照、分析和选择的过程，其目的是要从可供选择的多种可行性方案中抉择一种最佳行动方案。为了做到最佳抉择，首先要对可供抉择的各个方案进行评估。要使各个方案进行尽量充分地介绍、解释、答疑。要允许各个方案之间进行讨论以至辩论，还要吸收与提供方案无关的专家参加，以便更好地集思广益。

领导者在评估方案过程中，应广泛听取各方意见，进行多路思考，形成自己的独立见解和判断。在做出决断时，应排除非理性思考，例如：

辩解：自我辩解心理是人们为了减少由于认知不协调所产生的紧张心理状态，而为自己的行为、信念和情感进行辩解的一种心理倾向。辩解心理使领导有夸大自己选定的方案的优点，缩小其缺点，不愿获取对自己所作的决策的不利信息。只愿听赞同的意见，不愿听反对意见。即使明知自己错了，但为维护自己的“金口玉言”的威信，死不认错，将错就错。领导者应具有自我批判精神，勇于向真理低头。

屈从：害怕自己的决策同公众的舆论和多数人的意见发生偏离，屈服于环境的压力，轻易放弃本来是正确的意见。

成见：这是一种最普遍存在的现象。领导成员之间难免有隔阂和历史上的利害冲突，这些东西有可能带到决策的问题中来。

以感情代替原则：作决策理应有科学依据，以国家利益为重。但常见的“熟人好办事”，“老战友”，“老部下”，“老上级”，“老乡亲”等，往往会取代理性思考，导致决策失误。

先入为主：这种现象多产生于领导者的能力和水平不够，缺

乏反复比较、权衡的能力，听到风即风，听到雨即雨。哪种看法先到他脑子中，就首先成了“真理”，后来的观念不管怎样正确、科学，他都一概采取排斥态度。

感情冲动：这是理性思维的大敌，它往往导致领导者一意孤行，铤而走险，因而不可能做出科学分析和实事求是的结论。

4. 局部试点，普遍实施 考虑试探性的解决方案，一项方案是否可行，可以先试点，然后“以点带面”。试点的好处是可以先局部范围内发现问题，在小范围内修正、完善方案，继而全面铺开，大面积推广。试点一定要实事求是，包括推翻不成熟的方案。如果在试点中勉强地找一些所谓的“依据”，以证明主观决定是“正确”的，这样推广开来，就会产生全局性的错误。试点一定要有典型意义，要具有真正的代表性，最好布点要合理，以真正取得可以指导全局的经验，普遍实施。对于已经比较成熟的方案，就应当果断地付诸实施，否则会贻误战机，变优势为劣势。

5. 追踪检查，修正完善 实施并不等于决策的终结。领导者还应当不断地进行追踪检查，收集信息反馈，及时研究解决的对策，防止偏离决策的目标。追踪检查，除随时检查外，还要组织抽查，或就某个方面、某个阶段、某个部分进行全面检查。实施中的信息反馈，分及时反馈和总体反馈。及时反馈，一是责令有关部门，及时用简单明了的文字或数据报告有关的情况；二是注意倾听群众的意见，及时掌握动态；三是及时汇集追踪和检查中得到的信息。总体反馈，就是总结经验，以指导今后新的决策。

领导者活动中有哪些决断类型

领导者决断，从不同角度可以划分出不同类型。从决断所依据的信息、决断能力大小及决断的效果讲，可以分为：

1. **果断**。这里所说果断，不是取通常人们所讲的“毫不犹豫地做出决断”的意义，而是说，领导者所需要用以判断的信息已经具备，且掌握全面准确，进而当机立断，也就是“时机成熟，当断则断”，

2. **柔断**。系从“优柔寡断”引申而来，是指在决断所需要的判断信息已经具备的情况下，领导者由于柔弱心理或不得要领而满腹犹疑、当断而无从决断。

3. **虚断**。这是指在领导者决断所需要的信息完全不具备、或者基本不具备、或者信息不真实的情况下，所作出的决断。

4. **妄断**。这是指领导者仅凭一时心血来潮、或者只凭感觉、或者以偏概全而作出的决断。

从领导者决断的形成方式看，可以分为：

1. **臆断**。这是指领导者仅凭主观地推测（或者说臆测）来进行判断、拍板而形成的决断。

2. **专断**。这是指可以商量或者应当商量而不商量，由领导者个人单独作出判断而形成的决断。

3. **明断**。这是指可以明确地分析推理事件的矛盾和发展基础上做出公正的判断，从而形成的决断。

从所涉及的目标与价值看，可以分为：

1. **目标决断**。一个有成就的领导者，总是能够为他所领导的组织选准前进的方向，确立明确的目标。众所周知，人类的实践活动都是在自觉的目标指导下进行的，人们在行动之前都要自觉地预先提出目标，所以领导者对目标选择的决断是整个领导活动中的一个关键。从目标的多少看，目标决断又可以分为单一目标决断和多目标决断；从目标实现过程看，还涉及因势利导、舍短取长的追踪决断，敏捷思维、另辟蹊径的随机决断，冷静思考、随机应变的危机决断等。

2. **优势决断**。这是领导者在领导活动中，选好方向、创造

优势，认真设计、积极谨慎地落实和实现自身综合优势的决断。

3. 方案决断。在决策学理论中，一个基本的观念就是：实现一个目的、达成一个目标，其途径都不是惟一的，在理论上讲可以说是无穷多的。因此，就存在对多个方案目标的利与弊的反复权衡和多方权衡的决断。

4. 识人用人决断。古语云：“得人才者得天下，失人才者失天下”人才是知识的载体，掌握知识要靠人才，运用知识也要靠人才。因此，选才用人就成为领导者决断的一个重要内容。

另外，从决断所运用的方法技巧看，还可以分为：

1. 要领决断。这是指领导者应善于拨开事物表象、假象，抓住问题实质和要领，造成“纲举目张”效果的决断。

2. 强弱点决断。这是指通过对矛盾各方的强弱优劣态势进行分析，从而做出决断的方法。

3. 跳出习惯和思维定势决断。这是指运用逆向思维等方法，发现错误、走出困境、提醒发热的头脑、创新新的技术方案和管理办法的一种重要决断方式，等等。

领导者决断失误有哪些主要原因

领导者决断失误是多种原因造成的，其表现形式也是多种多样的。根据产生领导决断失误的影响因素的性质，主要就是客观和主观两个方面的原因。从客观因素角度看，主要包括时代和阶级局限、生产力水平制约、科学技术水平限制等多方面的因素。下面，我们主要从主观因素进行分析领导者的决断失误。

1. 立场失误，过左过右

领导者由于对时局、对政治形势的认识和分析有错误，在政治指导思想出现“左”或右的偏差，就会在大政方针的决策中

发生问题，使决策陷入误区，这种情况在我们党的历史上曾多次出现，如民主革命时期，陈独秀、王明、李立三、张国焘等人的错误领导和错误路线，曾给中国革命带来极大困难和危害。解放以后，反右斗争扩大化，反右倾，“大跃进”，“文化大革命”，也是党的路线和指导思想偏离了正确轨道，领导者思想认识上出现错误，做出不正确决断所造成的。

2. 认识失误，主观偏差

在现实生活中，领导者主观认识上的偏差，也对领导决断能力起到举足轻重的作用，使得领导决断陷入误区的泥潭之中。同一个事物，从某一方面看，应当如何如何；而从另一角度分析则应当如何如何，常常是“公有公的理、婆有婆的理”。如果只听一面之词，满足一孔之见，缺乏全面性、系统性、辩证性，就难免会在决断时带上盲目性，陷入误区。

3. 经验主义，全盘照抄

经验是在实践中获得的，值得珍惜。有些经验还是付出“学费”之后，通过吸取教训所获得的更为宝贵。对经验要重视总结、继承、学习、运用，不这样做是愚蠢的。但是，如不能正确认识 and 对待经验，遇事照抄照转、照搬照套，犯了经验主义，则会对领导决断造成危害。

4. 独断专横，搞“一言堂”

这种思想意识、思想方法上的弱点，是导致领导决断失误最常见的现象。古今中外，例子不胜枚举。有一些领导者把权力当成一己私物，一朝权在手，就想一人说了算，不深入调查研究，听不得别人意见，搞“一言堂”，自以为是天下最高明的人，权大本事也大，权大真理也多，在大事小情上，大权独揽，独断专横。这样的领导者搞决策，没有不出现失误的，而且有的还陷得很深。这些年一些地方积存下来的烂摊子、“胡子工程”、“钓鱼工程”，无不是领导决断失误的产物，群众讥之为“长官意志项目”。

5. 私心杂念，以权谋私

领导决断应该客观、公正、公平，秉公谋断，为公用权，切忌掺入私心杂念，假公济私，谋取个人私利，达到个人目的。否则没有不走偏方向的。现实生活中，有的领导者为了眼前利益、局部〔小团体〕利益，在决断时不惜牺牲长远利益、整体利益，甚至为了个人利益、亲友利益，竟然动用公款给单位或个人、亲友去炒股票，以至巨额公款无法收回；暗地将“油水”大的项目承包给亲友去干，不惜使国有资产大量流失，等等。这些损公肥私的领导决断行为不但是错误的。而且有的还构成了犯罪，应受到法律严肃追究。

6. 个性缺陷，过弱过强

个性是指个人稳定的心理特征（如性格、兴趣、爱好等）的总和。正如没有一片树叶是相同的一样，每个人的个性也各有特点。个性特点有时可以助人成功，如坚强、刚毅、坚韧、豁达、细致等，可以使人在前进道路上勤奋不息、孜孜以求；但有时却又对人的成长和事业构成威胁，如懦弱、犹豫、计较、孤僻等，都可能成为一个人的很大弱点。对一个领导者来说，个性上的弱点对领导活动影响更大，有时可能导致决断陷入误区。

7. 不良情绪，反复无常

情绪（情感、心情、心境）是人在事物面前随着复杂的无条件反射，所产生的愉快、舒畅、赞同、平静，或者不快、愤怒、反对、恐惧等体验。人的情绪有正面、负面之分，也就是有健康的（良性）与非健康的（不良）之别，健康情绪不仅有助于事业的成功，而且有益于人的身心健康；非健康情绪不仅有碍于事业的成功，而且不利于人的身心健康。尤其对身负重任的各类领导者来说，在特殊情况下和关键时刻，如遇到困难时、相持不下时，攻坚阶段、危急关头、突发事件，以及难以决断却必须拍板定夺的问题，既是对领导思想水平、经验积累、工作能力的严峻

考验，也是对领导心理素质的严峻考验。此时若有畏惧、胆怯、懦弱、犹豫、惊慌，就可能導致满盘皆输，前功尽弃。

【心理自测】成功决策能力测评

一、你为自己和组织设定了卓越的目标吗？

努力辛勤地工作在领导活动中是必要的，但必须设立和选择最重要的目标。向目标挑战——对资源的分配与努力的方向具有决定性的影响。能够为自己和组织设立卓越的目标和明确的方向，这是领导者决断能力提升的前提基础。事实上，良好的目标并不是未来的一种憧憬，而是有清楚明确的方向、有预期、有评估，且更重要的是行动，也就是涉及一个人的决断。

你是否已为部属设定了卓越的目标？请回答“是”或“否”。

1. 是否每个目标都用“干”字开头？
2. 目标完成时，是否仅产生一种主要的结果？
3. 是否制订目标完成的日期？
4. 是否尽量将结果量化？
5. 是否仅提出“什么”与“何时”，而没有说明“为什么”与“如何”？
6. 工作说明是否直接关系到干部们的责任分配？
7. 目标是否困难而苛求，但无论如何是实际且可达到的？
8. 现成的与预期的资源是否没问题？
9. 是否符合组织与部门的基本方针与实务？
10. 当目标达成时，其所耗的时间与资源是否恰当？
11. 当必须与他人合作时，是否详细指出谁应为主要的联络人？
12. 你是否满意干部们对他们自己工作目标了解的程度？
13. 此目标是否在你与干部的讨论中有一致性？而你的意见

并没有受到排斥的压力？

14. 你是否已经给你的干部一份工作目标的副本？

15. 你已经同意他和你检讨进度的次数了吗？

得分与评价(每回答一个“是”便计5分)：

分数 65~75 分：任何一个为你工作的人都知道自己该做什么，假如你的领导技巧和设定目标的能力一样好，你必定是一位成功的领导者，每一个相关的人都有很高的工作满足。

分数 40~60 分：你不错，但必须注意某些特别的部分，例如让你的部属完全参与目标的设定（见问题 12~15）。员工对于他们参与讨论的目标永远比被指定的目标表现得更为积极热心。

分数 15~35 分：你的目标不够明确和彻底，你的人员对于他们所受的期望，可能有许多的混淆和误解，把测验的结果当成检核表，开始去弥补这些缺陷吧。

分数 10 分以下者：你的人员一定是在混乱中摸索，拼命地要知道自己该做些什么，想想你是多么幸运地保住这件工作……但还能维持多久呢？

二、你的坚决程度如何？

每一位领导者总要为自己的信仰而战斗——坚守立场，抵抗反对的意见。没有坚持，就会失去机会，而事业亦会停止成长。

这种坚决程度往往取决于领导者自身综合素质，取决于领导者自身的经验、智慧和长远的眼光。这一切，都构成了一个人决断能力的重要因素。

当你面对挑战或被反对时，你如何应对呢？

1. 你正在一个管理会议上做主要的发言，你的同事发动猛烈的攻击，你会：

A. 承认他的某些批评是对的，借以安抚他的情绪？

B. 显得不安，并抗议他误解你了？

- C. 对他的评论予以强烈反驳?
- 2. 在与上司晤谈考绩时, 当发觉他有不正确的论断, 你会:
 - A. 不表示意见, 逆来顺受吗?
 - B. 提出异议, 并试图让他知道他错了吗?
 - C. 表示不同意, 但答应对其所提的意见进行考虑?
- 3. 一个被认为是很难管理的人分配到你的部门来, 你会:
 - A. 尽量回避他, 并对其轻率的言行睁一眼闭一眼吗?
 - B. 告诉他你希望他全力合作, 否则你会请他走路吗?
 - C. 欢迎他的加入并告诉他, 你会注意他吗?
- 4. 经过了几个月的准备, 你将开始着手一项重大计划, 但在最后一个月你得知预算被削减了, 你会:
 - A. 要求解释, 并尽可能激烈争论, 以便取消削减吗?
 - B. 抗议, 但同意在被削减的预算内继续工作?
 - C. 抗议削减, 但指出工作达成是很不可能的?
- 5. 你发现有人将车子停放在你的停车位上, 你会:
 - A. 面对车主, 要求他将车子开走吗?
 - B. 向安全部门告知此事, 要求他们采取行动吗?
 - C. 找其他的空位吗?
- 6. 你觉得薪水太低, 应该加薪, 你会:
 - A. 向上司提及此事, 要求他考虑?
 - B. 不采取任何行动, 但告诉朋友你很不愉快?
 - C. 激烈地与老板争论, 并威胁老板或无法依从, 你会挂冠而去吗?
- 7. 一个供应商送来一些不良物品, 这些原料使你的部门工作停顿下来, 供应商的经理是你经理的朋友, 你会:
 - A. 将物品退还供应商而要求更换吗?
 - B. 严惩之, 并从他下次的薪水中扣回来吗?
 - C. 告知上司, 由上司决定如何处理?

8. 如你开车与一位重要的顾客晤面，但却发现他的秘书忘了将此事记下来，此位顾客正参加一个会议，你会：

- A. 接受秘书的道歉，并重新安排时间吗？
- B. 要她向她的上司解释真相，并了解他此时是否能见你？
- C. 第二天打电话向他抱怨？

9. 你的上司否定了一项计划，你知道这项计划会使你的产品打入新的市场，并赚取优厚的利润，你会：

- A. 让他对此留下深刻印象，另找机会再与他商谈？
- B. 将此事了了吗？
- C. 暂时接受，但着手用另一种方式让他知道？

得分与评价：

1. A-0分 2. A-0分 3. A-0分 4. A-3分 5. A-3分

B-2分 B-3分 B-3分 B-2分 B-2分

C-3分 C-2分 C-2分 C-0分 C-0分

6. A-2分 7. A-2分 8. A-2分 9. A-0分 10. A-3分

B-0分 B-3分 B-3分 B-3分 B-0分

C-3分 C-0分 C-0分 C-2分 C-2分

分数 24~30 分：面临压力时你不太会情绪化，压力对你似乎具有推动的作用。

分数 14~23 分：你具有强烈的个人主义，走自己的路，通常不具有侵略性。你是一个“率直的人”，自认没办法与笨人相处，但人们尊重你，因为你踏实而诚恳。

分数 7~13 分：你意志低落而没办法自立起来，除非你变得有自信，否则恐难被提升到任何职位，而这些职位需要的正是一位有魄力的领导人与能做出受欢迎决策的人。

分数 0~6 分：你极易被人漠视。谦虚与避免出风头也许是神圣的，但在领导过程中，那会自取灭亡。

三、你是否具有决断的魄力？

利用下面的试题，作一次自我测验。每个问题有可供选择的五种答案，你从中任选一个：“是”5分，“倾向于是”4分，“不知可否”3分，“倾向于否”2分，“否”1分。

回答问题时，除了已经指出的条件，你不必考虑可能影响做出决定的具体环境和细节。

1. 在时速 100 公里的火车上，你敢立在车厢门口的踏板上吗？
2. 河里流水非常寒冷，你敢第一个下水泅渡吗？
3. 假如驯兽师事先告诉你保证安全，你敢和他一道进入关着狮子的铁笼吗？
4. 没有经过训练你敢驾驶帆船吗？
5. 在有专门技术的工人带领下，你敢爬到工厂里高大的烟囱上去吗？
6. 惊马狂奔，你敢抓住它的缰绳吗？
7. 外出旅行驾驶汽车的是你熟悉的司机，不久前他出过严重的车祸，你敢坐他的车吗？
8. 站在十米高的楼房上，下面是张开的消防救护帆布大篷，你敢往下纵身一跳吗？
9. 久病卧床须动手术，而手术有生命危险，你同意这样治疗吗？
10. 电梯的载重量只限六个人，你敢和另外七个人坐这个电梯吗？
11. 上司告诉你裸露的高压电线没有电流，并吩咐你用手去触摸它，你敢这样做吗？
12. 听过几次驾驶直升机的技术讲座，你认为你有把握驾机飞行吗？

测评与得分：

假如你的答案累计数在 50 分以上，那么你就是个有魄力的人；假如累计分数在 25 分以下，你就是个小心谨慎的人。

6. 领导者心理协调咨询

什么是党性原则

党性原则在我们处理与上级关系的各项原则中，居于首位，是最根本的原则。党性原则，即党和人民的利益高于一切的原则。刘少奇同志在《论共产党员的修养》一书中曾作过精辟论述，他说：“一个共产党员，在任何时候、任何问题上，都应当首先想到党的整体利益，都要把党的利益摆在前面，把个人问题、个人利益摆在服从的地位。”这段话深刻说明了党性原则所应包含的丰富内容。在我国，党是工人阶级的先锋队，是人民群众根本利益的代表者，她的根本宗旨是为人民服务，她的最终目标是实现共产主义。因此党的性质、宗旨和目的，决定了我们在处理与上级关系的过程中，必须始终不渝地坚持党性原则。作为领导者，要充分认清坚持党性原则的必要性，凡事秉公处理，不徇私情，在重大问题上，要讲党性，讲原则。

什么是服从原则

服从原则，即下级服从上级的原则。这一原则的基本内容是：下级必须坚决服从上级的决定，个人必须坚决服从组织的决定，不得以任何借口拒不执行，也不能随心所欲，各取所需。实

行下级服从上级的原则，首先是因为上级居于领导地位，拥有行政首长的决定权。其次，从上级意见的形成来看，一般说来，上级的指示和决议，不是个人的意见，而是经过集体研究作出的决定，是领导班子集体智慧的结晶。再次从上级的个体素质来看，根据有关社会心理学家的测试，一般地说来，管理者和被管理者，上级领导和下级领导，前者的素质要比后者的好，前者的能力要比后者的高。因此，必须坚持下级服从上级的原则。

当然，服从原则，是各项组织原则中的一条重要原则，但不是惟一的原则。因此，坚持服从原则要把服从上级与服从党的全国代表大会和党中央统一起来，把对上级负责和对人民群众负责统一起来。从这个意义上看，服从又不等于无原则的盲从和追随。

在实践活动中，有时就会发生下级不服从上级的突发性情况，其原因大致有三点：一是下级刚刚受到领导的批评或成为领导的发泄对象，感到气不顺，心不平，可能会情绪化地对待领导的命令，不服从甚至顶撞领导，随之而来的新的安排和命令。二是因为领导的原因使自己的利益不能满足，就有可能抵触之情顿生。大有剑拔弩张之势。三是领导的决策与自己有根本性分歧，或交办的事情对自己并无好处并有可能得罪同事时，不愿执行领导的决定。作为下级，如果遇到上述三种情况时，那么也许你的忍耐比力量更有效。你可以巧妙地表示自己的不满，但决不可抗拒，有意见应在贯彻执行中提出。你以自己的宽阔胸怀，坚持服从的原则是聪明之举。这样做，使领导心里雪亮，你在情感上掩饰着极大的不满，但理智地执行了领导的决定。对你的气度和胸怀，领导也不得不佩服甚至敬重之情油然而生。否则，如果对上级采取顶顶撞撞，就会使自己与上级的关系在某个特定阶段陷入紧张状态，进入不愉快的氛围之中。而要想缓和、改善这种僵局，所付出的代价可能比你当初忍辱负重的服从还要大出几倍或几十倍。因此暂时的忍耐，是一种服从的技巧。

作为下级除了必要的、暂时的忍耐以外，还要掌握一些服从

的技巧。一是对有明显缺陷的领导，要积极配合，学会补台；二是当领导交待的任务确实有难度，其他同事畏首畏尾时，要有勇气出来承担，显示你的胆略、勇气及能力；三是要主动争取领导的领导，而不是被动地接受领导。因为请求上级的领导比顺从上级的领导更高一个层次，是一种变被动为主动的技巧，所以这种工作方式已越来越受到现代型的领导和下属的高度重视。

什么是大局为重原则

大局为重原则，即在处理与上级关系的过程中要着眼于整体利益，要以服从大局为行为准则，而不应以个人得失利害为行为标准。毛泽东同志说过：“要提倡顾全大局。每一个党员，每一种局部工作，每一项言论或行动，都必须以全党利益为出发点，绝对不许可违反这个原则。”

领导者能以大局为重，树立整体和全局意识，这既是唯物辩证法思想在实际工作中的具体体现，又是处理与上级人际关系的原则。以大局为重，除了不计较个人的得失外，主要体现在必须维护上级的威信方面：一是领导理亏时，要给他个台阶下，不要当众纠正；二是有时为了维护大局，即使上级的决定是错误的，也要在服从的前提下，再通过多种有效途径逐步使其改变；三是说话要注意场合和分寸，切忌标榜自己，贬低上级。

什么是非理想化原则

非理想化原则，是指下级在处理与上级关系的过程中，不要用自己头脑中形成的理想化模式，去套现实中的上级，从而造成

对上级的过分苛求。

美国管理专家杜拉克说过：“谁也不可能十项全能。”这就是说，上级不可能“十全十美”，更不可能一贯正确。“人无完人，金无足赤”。美国著名高级精神病学家韦恩·W·戴埃博士曾引用温斯敦·丘吉尔的话：“唯尽善尽美为上，这句格言的含义就是两个字：瘫痪。”他写过一本书，叫《你的误区》，认为人的误区之一就是追求“尽善尽美”，而“尽善尽美”是不存在的。

我们在实际工作中，不能用理想化的方式去要求上级，更不能蔑视和瞧不起上级。“水至清则无鱼，人至察则无徒。”过分苛求只能给自己与上级关系制造障碍，使自己陷入精神瘫痪和情绪怨恨之中。坚持非理想化原则，就必须首先全面地看待上级，既看到优点，又看到缺点，既看到长处，又看到短处，而且要着眼于上级的优点和长处。其次，要能够容纳上级。容纳上级，在此是指能够容纳上级的一般性错误和缺点，克服求全责备的思想。

什么是近效应原则

所谓近效应，在此是指自己与直接上级的效应，指自己与本单位上级的效应。在处理与上级关系的过程中，坚持近效应原则，就是要多把着眼点、注意力投放到直接上级身上，投放到本单位上级身上。要把搞好与身边上级的工作关系摆在首位，作为自己追求的首要效应目标。

下级无疑要具有一种敬业精神、实干精神，这也是上级领导所希冀的。但是实干是前提，同时还要会干加巧干。与上级领导相处时要注意工作方法，更要有耐心。因为如果不注意这一点，往往会增加对立情绪，使上级对你产生反感，不利于与上级建立良好关系。坚持近效应原则，一是不能越级请示问题，眼睛专奔

“大头、高层”。如反映问题，一般说来应该是逐级进行，而不能“越过锅台上炕”；二是不能把注意力和精力投放到外单位的领导身上。如有的人为提拔、待遇等问题，总想去搬外单位的领导来“疏通”，企图通过外界力量来实现自己的目的。结果在多数情况下都收效甚微，有时不但疏而不通，还会增加新的障碍。

什么是强化自身原则

强化理论，最初是由美国著名心理学家阿尔纳·班杜拉提出来的。人们在运用这一理论时，往往多用来强调主体的地位和作用，强调在主体与客体的相互关系中，受外在激励和内在激励作用的主体，应该努力使自己产生自觉的、主动的行为，充分发挥自己的积极因素，提高自己的主动性和创造性，以适应客体的需要，达到主体与客体的关系平衡。

在处理与上级关系的过程中，应该把强化自身作为处理与上级关系的一个原则，即下级在处理与上级关系的过程中，下级切不可忽视了自身建设，不可专从上级那里找原因，而应从提高、加强、完善自我入手，把强化自身作为处理好与上级关系的前提条件。下级应该怎样强化自身建设呢？结合当前的“三讲”教育，笔者认为强化的主要内容是：

1. 思想品格的强化 思想品格是说明一个人本质的。一个人与上级的关系如何，往往首先决定于此。上级要评价和使用下级，往往也首先着眼于此，看你这个人在政治上可靠不可靠，在思想上过硬不过硬，为人忠诚不忠诚。一个人，若自己的一言一行能表现出高尚的道德品质和无私的精神境界，那么上级就会对他产生敬重感。相反，若思想狭隘，自私自利，则必然被上级瞧不起。因此，强化自身，首先要强化自己的思想意识，强化自己

的品格修养，强化自己的精神境界。

2. 素质和能力的强化 所谓一个人的素质，就是指人在先天禀赋的基础上，通过学习培养和实践锻炼而逐步形成的，在工作中经常起作用的各种内在要素。近几年，党中央一再强调，要“建设一支高素质的专业化国家行政管理干部队伍”。因此，下级应该不断地强化自身的政治素质、理论素质、道德素质、知识素质、能力素质、心理素质以及身体素质等。同时还要强化自身的各种工作能力。一般说来，对于那些素质较高、工作能力强的下级、上级往往不仅要对其表示出信赖和佩服，而且会放心地让他们去担当重要工作和执行重要任务，二者关系往往比较融洽。所以，强化自身建设，是处理好与上级关系的根本原则。

正职如何处理好与副职的关系

正职与几名副职构成领导班子的核心。如何处理好正副职之间的关系，对于领导核心的团结与稳定，从而提高领导班子战斗力，对于建立良好的工作秩序，乃至对于一个单位的兴衰关系极大。如何正确处理好正副职间的矛盾协调好关系呢？

1. 要尽可能较全面了解副手，这是协调人际关系的基础。正职对副手们的思想、能力、品德、专长、爱好、性格、家庭、经历等各方面的情况都要比较熟悉。这样当问题发生，矛盾出现的时候，才有可能对副手应负的责任做出准确的判断。

2. 及时地与副手们交流思想。正职对工作有什么新的想法，想干什么，在下面听到什么反映，只要不是属于不该公开的话，都应及时地向副手们说出来。是自己的想法，与他们进行讨论；是群众的意见，与副手们进行交流；看到某人有什么缺点，及时帮助指出，以引起注意。正职和副手们经常交流思想，有助于加

深彼此之间的感情。

3. 要求副手们树立整体观念。在与副手们研究工作时，要经常提醒副手们树立全局观念和系统观点。一个地区、一个部门、一个单位都是一个系统，一个整体。系统内各要素之间，各部门之间，关系错综复杂，相互关联，相互牵制，只有把每一个局部都放到全局中来考虑，才能走活一盘棋，取得较好的整体效益。

4. 支持副手们的工作，不在背后说长论短。人各有缺点，下属和群众对副手们难免说三道四。正职对于群众的议论，需要加以引导，但不能下令禁止。如有人在正职面前议论某副手的短处，正职千万不能随声附和，自己更不能带头议论，否则，副手便无法开展工作。即使下属和群众的意见是正确的，也只能先耐心听取，然后通过与本人交换意见后再予答复。对副手们的缺点和不足，要和他们当面交谈，在下属和群众的面前则应多讲他们的长处。

5. 坚持原则，不徇私情。对于副手们之间的矛盾，正职要敢于正视，分清是非，秉公处理。既不能遇到矛盾绕道走，睁只眼，闭只眼，装作不知道，也不能各打五十大板。那样做从表面看来，好像谁也不得罪，其实由于“和稀泥”弄得是非不清，责任不明，人家口不说而心不服，矛盾也并未解决。

6. 闻过则喜，有错就改。正职如果没有“闻过则喜”的精神，而是“闻过即怒”，就难以协调好同副手之间的关系。只有“闻过则喜”，下属和群众才敢亲近你，愿意向你倾吐肺腑之言；你才能心明眼亮，看到自己的不足，谦虚待人，摆正自己与副手们之间的位置；才能在与副手们发生矛盾时，客观地估计自己应当承担的责任，使副手心悦诚服。

7. 谦虚谨慎，虚心求教。正职应该在业务、思想等方面有比较全面的修养。可是再能干的领导者也不可能是“十项全能”，总有不懂的东西。正职如果在工作中碰到不懂的问题，能抱着

“知之为知之，不知为不知”的态度，一开始就向副手们声明：我不懂，请你们拿出意见和办法。这样做，比明知自己不懂，又不好意思说出来，让副手们去揣摩要好得多。

8. 注意层次、分清主次。正职在整个领导集体中的作用是很重要的，但主次有时是相对的，全局上你是主，但在某一局部上你是次。集体领导、分工负责，各有各的职责范围。不能因为自己是正职，就什么都管。属于副手职权范围内的事情，就要授权让他们去办。如果干预过多，副手们可能产生误会，认为你不信任他，这样就会影响正副职之间的正常关系。

副职如何处理好与正职的关系

副职在领导班子中占据着重要位置。他既是领导者，又是执行者；既能制人，又受制于人；既主动，又被动。处在这个位置上的领导者，怎样才能处理好与正职的关系呢？

1. 摆正关系，主动配合正职 副职只有和正职相互信赖、相互补充、相互支持，才能共同完成领导班子承担的使命。所以，副职要出以公心，以大局为重，破除名利思想和虚荣心，坚决维护正职的威信和地位，积极主动地支持和配合正职工作，甘心当好“辅佐”和助手。正职一时考虑不周的事情，副职要主动给予提醒；正职在决策遇到困难时，副职要帮助分析其中的利弊，使其减少失误；正职面临困境时，副职要挺身而出，为其排忧解难，起到“保驾”作用，等等。

2. 大胆负责，做好本职工作 现在的副职有两怕：一怕工作中拿不准，一旦错了承担不起责任，因而过于小心谨慎，事无巨细都要先请示汇报，把自己的手脚捆得紧紧的；二怕出力不讨好，担心别人说自己“篡权”，因而工作缺乏主动性，推一推，

动一动，什么事情都要等正职表态。这样，一方面给正职造成了许多不应有的麻烦，使正职忙于应付，影响全局工作；同时，也削弱了自己的领导职权。其实，按照领导科学层次领导的理论，副职负责的那一方面工作，也应有一定的决策权。因此，副职只要看准拿稳的事情就可以拍板定案，大胆实施，起到独当一面或几面的作用，使正职有充裕的时间和精力去抓全局性的工作，作战略上的宏观安排和部署。这就是对正职的最大支持，最有力的配合。

3. 以事业为重，切忌争权夺利 这是每个副职的必备品质。副职若能出以公心，不争职务高低，不争权夺利，领导班子就能形成拳头，从而开创新局面，干出新业绩。副职如果利欲熏心，个人野心膨胀，时刻想着篡位夺权，那里的班子必然是一盘散沙，工作肯定搞不好。只有以事业为重，则利国利民利己；若争权夺利，必害己害人。

4. 顾全大局，注意横向协调 副职虽然分管一摊或几摊工作，但离不开领导班子集体的作用和力量，绝不可过分强调自己分管的工作而排斥或贬低其他方面的工作，也不可为此而不顾全局利益，给正职制造难处。另外，副职还要与下属自己分管的部门加强联系，互通信息，搞好配合，而不可由于自己分管的工作而同其他部门搞得很僵。

5. 气魄宽宏，具有容人之量 从某种程度上讲，副职要比正职难当。因为副职能遇到正职所遇不到的好多情况。如副职经过深入调查研究提出一项方案，结果被正职给否决了；有个别正职属于“武大郎”式的人物，不容许副职的才干和功绩超过他。这就要求副职有坦荡的胸怀，宽宏的气量，学会理解人，原谅人，对于鸡毛蒜皮的小事，坦然一笑，不存芥蒂。如果你的提案被否决了，要回头检验一下自己的设计是否合乎实际，如切实可行，应说服正职；一时说不通，就暂缓一下，在适当的时候再提

出来。如果在工作中受了委屈，或在极其艰难复杂的环境里都要从容不迫，襟怀坦荡，妥善处之。

领导班子团结状况主要有哪几种类型

一是共鸣互补型。书记和行政首长互相补台，关系和谐，“共挑一副担，同唱一台戏”。二是大同小异型。领导班子成员之间，在工作上虽有分歧，但能求大同存小异，有群体意识。三是面和心散型。领导班子成员之间，面和心不和，思想有疙瘩，彼此有看法，但未言行于表，公开流露，工作可以为继。四是内耗冲突型。领导班子成员之间、党政一把手之间彼此冲突，互不服气、各不相让，矛盾时有发生，常常发生“龙虎相斗”。

领导班子内耗主要现象有哪些表现

1. 领导班子成员坐不到一起去。由于班子内发生内耗，相互之间产生摩擦，不是以同志相待，而是视若仇人，不是以积极的态度解决矛盾，而是回避矛盾，加重矛盾。

2. 领导班子成员即使坐到一块去，也难以形成一致意见。这些人不是以党和人民的事业为重，而是从个人的好恶、得失出发。有的受逆反心理的驱使，总是唱对台戏，对别人的意见不加分析乱挑剔。对某一件事情的看法很难形成统一意见。

3. 形成一致意见后，也不能得到正确迅速的实施。有些成员表面上服从大多数人的意见。而事后不是积极组织下属贯彻实施既定方案，而是设置障碍，给本单位工作出难题。

4. 有的领导者心胸狭窄，自以为是，固执己见。有的争当主

角，不愿当配角；还有的目光短浅，斤斤计较于一时一事的得失。

5. 拉帮结伙搞宗派。你在谋事，他在谋人。在下属之间搞小圈子，在领导班子内部搬弄是非，挑拨离间，甚至挟嫌报复。有的成员把班子的决议随意向外扩散，严重违反组织原则。

领导班子内耗产生的原因有哪几种

领导班子内耗的原因主要有以下两种：

1. 结构性内耗。所谓结构性内耗是指个体素质在一定的情况下，由于排列组合违反互补、优化原则，而造成的结构性失调，导致 $1+1<2$ 的效应。造成结构性内耗的原因是：

(1) 结构简单。因领导成员个体间的差异很小，“帅旗”树不起来，常因互不服气产生摩擦，互不相让，导致整体功能的内耗。

(2) 位置差异。领导班子成员配备不合理，不量才用人或分工不当，容易引起内耗。

(3) 配置不当。对于应当配置的干部而未达到客观要求的数量，往往会出现某一方面工作的吃紧或空缺，从而造成内耗。

2. 非结构性内耗。非结构性内耗是指社会环境、心理因素和传统习惯、习俗等给领导班子成员造成的心理影响，产生这种内耗的原因有：

(1) 小农思想。长期的小农经济观念和小商品意识的影响，使得一些领导同志守旧心动态明显，想问题，办事情，往往以个人的得失为转移，不愿和他人协作，并由此产生嫉妒心理；

(2) 颓废意识。在社会的发展与变革面前，有的人觉得难以投身其中，有失落感，但又不思进取，意志消沉，信心不足，缺乏自我调节、控制的自制力。在生存本能的驱使下，去做颓废式的奋争，与促进社会发展和变革的人和事抗衡，对班子成员健康

向上、奋发进取产生抵触情绪；

(3) 逆反心理。因对其他领导成员有意见，或对上级有看法，对事情总是习惯于从对立面的立场去看，意气用事，易发无名之火，用主观的标准来论是非，断曲直。有的人自己不下，专门捣乱，求全责备，评头论足，否定别人，抬高自己；

(4) 派性观念。有的领导政治思想觉悟低，小团体主义作怪，结党营私，人事安排上大权独揽，亲己者提拔重用，疏己者打击排斥。领导班子成员每人都拉一帮自己的势力，往往造成领导班子内耗愈加严重；

(5) 权术私欲。有的人在领导工作中，以虚代实，弄虚作假，事无真事，话无实话，急功近利，欺上瞒下，以虚假的殷勤换取向上爬的条件。有正义感的其他领导成员以负责精神，免不了要对其提醒和告诫、规劝，直到向上级如实反映，于是便挟嫌报复，寻机刁难，内耗由此而生。

解决领导班子的内耗主要采取哪几种措施

1. 要在提高整体效能的前提下，对领导班子结构中的位置差异状况进行合理、有效地调整。根据领导成员的专长或优势，打破原有的格局，重新分工定位，按每个个体的智能结构，将其安置在相应的岗位上，实行结构优化；

2. 要注意领导班子的整体结构，在组织设计时，既要贯彻“四化”方针，又要注重领导成员间的联系和互补。在组织设计中尽可能选择在知识结构、智能结构和年龄、气质、性格等方面有一定差异的人组成领导班子。同时要解决好领导班子比例失调问题。一方面要及时补充班子结构中的空缺部位，另一方面还要根据领导班子的既定功能，大力减少多余人员，使班子在结构上

达到最佳组合状态，提高整体功能；

3. 加强理论学习，搞好思想教育，提高领导干部素质。领导者要从党和人民利益出发，形成克服内耗，凝聚人心，汇集力量和充分发挥群体效能的共识；

4. 领导者要在克服内耗上起表率作用。人人都从自我做起，与人为善，做事业上的诤友；

5. 要严肃党纪、政纪、法纪，排除干扰，提高心理承受能力。对于一贯搞小动作、谋人不谋事、拨弄是非、破坏班子团结的人，经批评教育仍不思悔改者，要采取组织措施；对诬告者要绳之以党纪、政纪乃至法纪。在干部工作中，对搞内耗者不能提拔重用；

6. 要强化约束机制。决策讲民主，指挥要统一，办事要增加透明度。领导班子内部有分工，但对于一些重要工作，必须坚持集体研究，自觉接受监督，在充分发扬民主的基础上集中，不允许一人专权，一手遮天，以使领导班子的整体功能得到最大限度的发挥。

怎样纠正领导班子“一团和气”的偏向

要提高领导班子的凝聚力、战斗力，必须克服“一团和气”的偏向，在提高团结的质量上下功夫。

1. 把握搞好团结的出发点，防止和纠正“只图和和气气，不思工作进取”的偏向。有些领导班子在搞好团结的指导思想上存有偏差，往往就团结讲团结，满足于和平相处，相安无事。有的对于好事业想得不多，对搞好相互关系比较用心；有的认为，工作干得越多，相互之间的矛盾越多，得罪的人越多，宁愿魄力小一些，政绩平一些，也不要被人视为出风头、争名利。因而，

一些班子尽管很和气，但工作没生气。为此，要认识和处理好三个关系。

(1) 兴事业与讲和气的关系。班子成员之间的关系，首先应该是一种事业上的联系。共同的理想信念、共同的奋斗目标是班子团结的政治基础，是“一班人”心力的凝聚点，同德则同心，同心则同志；

(2) 干工作与建情谊的关系。革命情谊是干好工作的条件，但工作是建立革命情谊的载体。如果离开工作讲情谊，就是一种庸俗关系，就是一种哥们儿义气。感情应在工作中交流，友谊应在工作中加深，团结应在工作中增强；

(3) 比进取与求协调的关系。现在有些同志怕抓多了、管宽了，影响主管之间、部门之间的关系。这种认识上的偏颇必须纠正。要划清比进取与争名利、讲政绩与出风头、积极主动与越权越位的界限，清除心理障碍，自觉在尽责中求合力，在进取中求协调。

2. 把握增强团结的着力点，防止和纠正“只求相安无事，不讲原则是非”的偏向。一些同志由于在理解上存在片面性，自觉不自觉地把容忍谦让、理解关心与坚持党性原则，开展积极的思想斗争割裂开来，对立起来，这是造成一些领导班子“一团和气”的一个重要原因。对此，我们应引导大家把增强团结的着力点放在坚持党性原则的基础上，自觉坚持“三个统一”。

(1) 坚持感情交流与思想交锋的统一。现在一个带普遍性的问题是思想斗争难开展、感情交流不纯真。有的怕开展批评产生积怨，不好共事，便评功摆好宠络感情。有的相互之间“礼尚往来”多，思想互助少。这种放弃原则的感情交流，不仅经不起功过得失的考验，更经不起政治风浪的考验。事实证明，开展正确的思想斗争则感情真、团结存，放弃思想斗争则感情虚、团结亡。我们一定要自觉拿起批评和自我批评这个锐利思想武器，在开展积极的思想斗争中加深同志感情，增进革命团结；

(2) 坚持容忍谦让与分清是非的统一。宽宏大量，善于容人，是领导者应具备的一种气度，也是密切相互关系、增强班子内聚力的重要因素。但是是非面前不开口，遇到矛盾绕道走，发表意见“顺杆爬”，原则问题“打哈哈”，把容忍变成了迁就，把谦让变成了盲从，这样就在一定程度上混淆了是非界限，窒息了民主空气，助长了好人主义、自由主义。为此，我们要引导领导班子成员在坚持党性原则的基础上严于律己、宽以待人，反对不讲是非的自由主义态度；

(3) 坚持理解关心与从严要求的统一。任何时候都不难发现，有些班子往往以理解关心代替从严要求。为了求得“一团和气”，有的生活上过于关照，有的在名利上相互说情，使用上热心“推荐”，奖励上“轮流坐庄”，还有的对班子成员中的问题，不敢大胆揭露，不敢提出处理意见，大事化小，小事化了。因此，必须正确把握理解关心的内涵，把关心爱护与严格要求、尊重理解与严格管理、表扬鼓励与严格执纪紧密结合起来。

怎样使领导班子高效地解决问题

一个部门和单位工作的效率如何，关键在领导班子。如果一个能够和谐、高效地研究和解决问题的领导班子，就没有克服不了的困难，没有解决不了的问题，工作上也就一定能够出成绩。那么，怎样才能使领导班子和谐、高效地研究和解决问题呢？主要应该注意这样几点：

1. 凡是需要领导班子集体讨论和解决的问题，讨论之前要做好周详的准备。要责成有关的部门和人员拿出初步的意见和方案，可以把几种意见和多种方案同时拿出来交给班子成员，给他们一段思考和研究的时间，然后初步了解一下他们对这些对策有

什么意见和看法，在哪些方面比较一致，在意见分歧比较大的地方进行初步的沟通。在讨论之前，再根据他们的意见，修改一下对策方案，然后再拿到集体会议上进行讨论。这样的周详准备可以使班子成员对所要解决的问题心中有数，也可以给他们一种印象，这个问题是经过深思熟虑后才提出来的，引起他们的重视和认真的思考，慎重地发表自己的意见。

2. 意见要尽意表达得清晰明白 为了使领导班子中的每一个成员都能很好地理解你所提出的意见，表达要力求不用繁琐的语言，就能把复杂的事物、观点表达清楚。说话要单刀直入，一开头就有吸引力，不啰嗦，不重复，主要论点要精益求精。这样，既可以避免别人对你的意见的误解，又有助于别人了解你整个意见的中心意思，可以使问题更明确，意见更集中，讨论更顺利。

3. 要善于发问 发问是领导班子成员平等协商的有效方法，它既可以发掘问题，开阔思路，同时也是对不赞成或表示怀疑的最好表达方式，既可以防止过激的言词，又可以避免直接的反对意见造成某些人心中的不悦。

4. 要及时做出全面评价 及时做出全面评价对于领导班子中的主要领导者来说是十分重要的。主要领导者应该懂得，在讨论和研究问题时，一种有倾向性的决议，或者多数人赞同的意见的形成，总是源于各种不同意见的相互启迪。因此，在问题讨论中，不管每一位成员发表的意见是否被采纳，主要领导者在最后的综合、归纳中，都应当婉转地给予评价。这样做能够造成一种民主气氛，否则，以后就会有一些人对问题的讨论和研究不感兴趣。

5. 要注意创造轻松、和谐的气氛 领导班子讨论和研究的问题往往多是非常规性的，又由于各自所站的角度和所管辖的领域不一样，认识、看法有分歧是难免的。每个领导成员都应该有一种幽默感，当讨论中出现紧张的气氛时，往往能及时地用一个笑话或一个小插曲来解除大家的紧张感，从而使大家能继续平心

静气地、轻松地讨论问题。

6. 要能够服从多数 当领导班子多数人的意见占上风时，就应当服从多数人的意见，而不能总是考虑主要领导者的情面。切记，领导班子中最基本的前提就是牺牲个人的利益，来完成组织的目标。服从多数本身，已经包含了保留本人意见，用不着再三声明。

7. 要善于抓住问题的关键 要保证领导班子研究和解决问题的效率，就必须注意抓住问题的关键进行研究讨论，不要在细枝末节上争来争去。只要在大的方面、在关键环节上取得一致就可以了，不要企求在所有的方面、每一细节上都一致。

如何给上级留下一个好的第一印象

1. 要注意形象。比如，第一次与上级见面，一定要注意服饰打扮的整洁、得体、庄重；讲话、举止、体语等都要有礼貌，有修养；待人要谦虚谨慎，少说为佳；学会多尊敬和关心别人，要与人为善，待人以诚。

2. 不要过分急于表现自己。俗话说：“欲速则不达。”与上级领导第一次见面，不能过分急于表现自己，更不能通过贬低他人来抬高自己。因为这种做法本身就暴露你思想和心理上的弱点，上级领导也不会对你有良好的“第一印象”。三国演义中有这样一个情节：周瑜死后，鲁肃把庞统举荐给孙权，孙权看这个人长得“浓眉掀鼻，黑面短髯，形容古怪”，心中就很不喜欢。于是，孙权便问他：“你所学的东西主要是什么呢，”庞统回答说：“不必拘谨，随机应变。”孙权又问他：“你的才学比起周公瑾来怎么样？”庞统则笑着说：“我所学的东西与他大不相同。”孙权生平最喜欢周瑜了，见庞统对其有轻视之意，心下又是老大

的不痛快，便说：“你先下去吧，等用得着你的时候再来相请”。于是庞统便失去了被重用的机会。

世界上任何事物的发展变化都是有阶段性的。第一次与上级接触，严格地说，还处于“适应期”内，在人、事两生的情况下就急于“一鸣惊人”，既不客观，也是不可能的。因此，与上级领导第一次接触，要克服急躁心理和短期行为，不要急于求成。只有目光长远，你才会心态平和，不会急于表现自己，也就不会影响人际关系的和谐。

为什么关键地方要多请示

上级领导的职权主要是把握工作大局，掌握关键环节。因而，工作中关键地方往往是领导关注和敏感的区域。作为下级，应该把握请示领导的技巧。一般说来，凡事无论大小都向领导请示是不明智的，聪明的下属善于在关键处多向领导请示，征求他的意见和看法。这也是下属主动争取领导的好办法。

那么哪些属于关键处呢？这里介绍一种把握“关键”的“4W法”，即要把握好关键事情、关键地方、关键时刻、关键原因、关键办法。

1. 关键事情 领导主管范围内的事情，而且不属于作为下级直接就可以处理的事情；涉及到其他领导与部门的事，而且需要主管领导决定或出面，这时必须要请示；涉及到全局、影响面大的事情，也必须请示。

2. 关键地方 在工作环节中关键的地方，而且必须由领导决定的地方。如召开一个报告会，哪些领导参加，哪些人参加，参加领导的排名或座次，会议的程序安排等。

3. 关键时刻 对于下级说来，请示要把握好“火候”，该请

示的时候立即进行，毫不懈怠；不该请示的，或不必请示的，则或等待机会，或在自己职权范围内灵活地加以解决。

4. 关键原因 向上级请示问题，必须提前做好各方面的准备。如问题的来龙去脉，请示领导的关键理由，以及对问题如何解决的建设性意见等。这样请示问题，既能让领导感觉到事情的重要程度，又能激发领导去慎重考虑。

5. 关键方式 作为下级，请示上级的方式是多种多样的，但方式不同，请示的效果也不一样。如有的事情可以用电话请示；有的事情就得当面请示；有的事情则需要用书面请示，以表示问题的严肃性。因此，必须选择恰当的方式进行请示。

为什么远近亲疏应适度

远近亲疏应适度，在这里是指下级与上级的关系要适度。所谓关系适度，在这里是说下级在处理与上级关系时，既不要“过分”，也不要“不及”，而应该使自己与上级的关系保持在一个有利于工作、事业以及二者正常关系的适当限度内，也就是做到哲学上讲的适“度”。具体说应注意以下几点：

1. 心理交往要适度 这里是指在处理与上级关系的过程中，作为主体的下级，其交往的积极性要适度。既不能“缺度”，也不能“过度”。

首先，心理交往不能“缺度”。有的人由于种种心理原因（如自卑心理、蔑视权势心理等）所致，从不积极主动地与上级进行心理接触，这就是存在“缺度”。“缺度”就很难被上级感知和理解，很难使上级与自己共享欢乐，共分忧愁，自己与上级的关系也就不会很好和亲密。

其次，心理交往也不能“过度”。下级与上级交往，一方面

可以交流感情，融洽关系。另一方面，也是很重要的方面，就是加强沟通。增进了解，互相传递有价值的信息。如果下级与上级交往过于频繁，而且让上级认为下级这种交往的积极性是多余的，价值不大，这时的交往就是属于“过度”。这种“过度”的交往行为，不仅会引起上级的反感，而且也不利于人际关系的和谐。

2. 维护上级要适度 从领导原则来看，下级不仅要服从上级，而且要维护上级。一个不去维护上级的人，是不会与上级有良好关系可言的。然而，维护上级也不能过度，否则，也会导致一系列不良后果。在现实生活中我们看到一些人对上级鞍前马后跟随，把维护上级变成了对某个领导的效忠，这些则属于过分行为，也不属于正常关系。

3. 防止和克服与上级关系的大起大落 大起大落，急起忽落，是病态性上下级关系的表现，它对于工作、事业，以至上下级关系本身，都危害极大。我国古代有一位著名哲学家谈到人际关系障碍时，曾这样说过：远为蔽，近为蔽；好为蔽，恶为蔽。他的话告诉人们与人交往，距离太远、太近，感情太好、太差，都会影响到彼此间的正确认知。从这个哲理中可以看出，与上级交往建立良好的人际关系，关键是要适度。

为什么以请教的方式提建议更容易让人接受

以请教的方式向上级提出建议，会使上级感到被人尊重，会增加上下级之间的信任，从而有利于减少摩擦和敌意，建立彼此相容的心理基础。首先，以请教的方式提建议，说明下级在提建议之前，已仔细地研究和推敲了上级的方案和计划，是以认真、

科学的态度来对待上级的建议的。经过向上级请教，能够实现求同，随着共同的东西的增多，双方也就越熟悉，越能感受到心理上的亲近，从而消除疑虑和戒心，使上级更容易相信和接受下级的观点和建议，其次，以请教的方式提建议，能增强上级对下级的信任感。当下级用诚恳的态度来进行彼此的沟通时，上级会逐渐了解下级的动机，而且愿意倾听下级对问题的分析和建议。能够倾听下级提出建议的过程，就是一种信任。社会心理学家认为，信任是人际沟通的“过滤器”。只有对方信任你，才会理解你良好的动机；否则，即使你提出建议的动机是好的，也会经过“不信任”的“过滤”作用而变成其他的东西。再次，以请教的方式提建议，要注意说话的语调，做到“忠言”不必“逆耳”，切切不可采用那种激烈的、易产生对立情绪的进谏语调。

为什么要以迂回的方式表达反对性意见

下级如果直接地表达反对性意见，往往会激起上级的不良情绪反应，挫伤上级的自尊和脸面，造成不必要的冲突和摩擦。因为人如果受到激烈言辞的迎头痛击时，一般都会产生不快、反感、厌恶乃至愤怒和仇视。这时，人会感到，气窜两肋、肝火上升，心跳加快，全身处于一种高度紧张状态。对于许多领导者来说，由于历事颇多，久经世故，是能够临危不乱，沉得住气的，不会立即做出过激的反应。而且，素质高的领导能够自控，不会褊狭地受情绪左右，意气用事。尽管如此，由于下级的直接反对或批评也会挫伤上级的自尊和脸面，领导的身份又决定了他非常讲究脸面，因此很容易激发起新的矛盾。所以，我们认为，迂回地表达反对性意见，可避免直接的冲突，减少摩擦，使上级更愿意考虑你的意见，而不被情绪所左右。

在领导活动中，下级向上级表达反对性意见时，通过迂回的方式表达是十分奏效的。你无须过多的言辞，无须撕破脸面，更无须牺牲自己，就可以说服上级接受你的观点。

为什么要运用“以子之矛攻子之盾”的方法提建议

以子之矛攻子之盾，就是要抓住对方的逻辑矛盾和论证破绽，巧妙地加以引申和铺陈，使其观点中的某些谬误和蒙蔽之识的荒唐性和片面性得到再现，从而使对方能够反观自身，得以自悟。向上级提建议，特别是劝谏领导之时。这是一种明智而有效的策略。因为它的巧妙之处在于，能够引用上级的言行作为依据，因而能取得上级心理上的认同，引发其深思；再把上级的言行加以引申，最后得出一个显而易见的不可行的结论，就会使上级得以醒悟。

在实践中，运用“以子之矛攻子之盾”的方法，一定要注意以下几点：

1. **要注意场合。**用上级的话来批驳他的某些观点，最好是在私下场合中使用，而不宜在公开场合或是有他人在一旁的情况下运用。在私下里，即使你对上级有所触痛，但如果言之有理，上级也会采用比较宽容的态度。在公开场合，这就会演化为上级的尊严和权威问题，弄不好就会发生一场激烈的舌战，使“好心难得好报”。退一步说，即使在公开场合提建议，也应该“先肯定，后否定”，即首先肯定上级决策、意见中的合理部分，然后再否定上级决策、意见中的不合理部分。这样做就是要注意上级领导的面子。其实，中国人在处理人际关系时是最讲究“面子”

的。给上级留面子，一可以表明你对上级是尊重的，提建议是善意的；二是给上级留面子，就等于给自己留下了充分的余地，你可以利用这个余地同上级在私下里进行更为深入的交流和探讨。因此，给上级留面子，是讲究提建议的方式方法，这和那种做“老好人”不是一回事。

2. 要注意语气和措辞。运用“以子之矛攻子之盾”方法，就是要提醒上级注意自己的言行不一致性，或者是对其论点做出某种程度的否定。运用此法，搞不好就会有嘲讽或对上级有心怀不满之嫌。因此，运用此法要注意语气适当，措辞委婉，特别是要使上级明确地认识到，你的所作所为都是出于做好工作的动机，是为上级设身处地地着想，而不是对上级有何不恭的看法，更不是另有所指。

3. 要尽量言词简短含蓄。俗话说：“言多必失”。因而运用此法批驳上级时，只要指明大意就可以了，其中的推理不妨由上级自己来做，越是语言简短，越是语意含混，就越能引起上级的深思，又不会引起上级的猜忌。在实践中，有些事物存在“非此即彼”的性质，而有些事物则存在“亦此亦彼”的性质。因此有时候有些事“说清楚肯定比不说清楚好”，有时候有些事则“不说清楚却比说清楚好”，“今后说清楚要比现在说清楚好。”

为什么要选择上级情绪好时提建议

给上级提建议，绝不是什么时候都可以进行的。其中，关键就在于要掌握好合适的时机。时机选择是否得当，对于所提建议的效果也起一定的影响。中国有两句俗语，叫做“人逢喜事精神爽”，“精神愉快好办事”，就是说精神状态如何对办成事情是有一定影响的。心理学家的研究成果表明，人在情绪不佳、心有忧

惧等低落状态下要比平常更容易悲观失望，思维迟钝且惰于思考，情感波动大并易产生过激行为。这说明，人是一种有着复杂的生理和心理特征的动物，其思维特征要受到某种心理状态的影响，因此，在人与人之间的交流中，一定要注意对方的情感变化，趋利避害，从而占据某种心理方面的优势和主动，防止使自己受到不必要的消极的伤害。领导也是人，同样无法摆脱上述思维规律的影响，这就提醒我们，一定不要在上级情绪不佳时提建议；而应该在上级心情高兴时提建议，从而容易被上级所接受。这时，下级可以采取潜移默化传输思想的方式，也可以运用借题发挥巧妙引申的方法。但无论采取哪一种方法，都一定不要使上级感到难堪，更不能使上级感到扫兴。

为什么考虑不成熟的建议不可随便提

下级向上级提建议一定要慎重，要有充分的准备，力求达到言而有功、劳而有成的效果。在提建议之前，一是要做到深思熟虑反复论证自己的建议，从而使自己的建议能经得住各种问题的考验。比如，自己的建议有没有准确而有力的数字和事实材料？上级听了自己的建议会提出哪些问题，自己将如何回答这些问题？与你的建议相反的那些观点，你都能做到将其驳倒吗？等等。二是要多准备几套方案，只有准备多套方案，才会增大上级接受你的建议的可能性，同时也给上级以很大的灵活性。当上级提出一种你意想不到的方案时，则应该高度重视，仔细考虑，反复论证，切不可采取简单肯定一切或否定一切的形而上学做法。三是要研究上级领导的个性、习惯和思维方式，以及对某一特定问题的看法。这样在给上级提建议的过程中，才能做到“对症下药”，而且胸有良方。

为什么产生矛盾要巧化解

唯物辩证法认为，世界是充满矛盾的，矛盾无处不在，无时不有。在领导活动中，上下级之间在共事过程中，产生磕磕碰碰是在所难免的。其实，矛盾并不可怕，最重要的是领导者能够勇敢地正视它，并运用自己的智慧和技巧化解它。上下级之间最常见的矛盾就是彼此之间存在着误解和隔阂。如果处理不当或掉以轻心，误解就会化为成见，隔阂就会扩展成为鸿沟，这无论对谁都是极为不利的。下级及时地化解与上级领导所产生的矛盾，其主要技巧是：

1. 主动沟通，消除误解 在现实社会中，上下级之间很容易产生误解。误解缘何产生？这是非常复杂的问题，因为它涉及人的心理活动的复杂性。比如多疑、嫉妒、自私、自负、防范等心理因素，都可能导致种种误解。就上下级之间的关系来看，产生误解的客观性原因，可以归结为上下级之间存在着信息不通或沟通不足。由于下级和上级缺乏足够的信息交流，彼此对对方的情况没有一个较为清晰的认识，所以在判断事情上加入了更多的主观色彩和心理因素，导致对对方的不客观认识和推测。误解有两种情况，一方面是上级对下级的误解；另一方面是下级对上级的误解。无论是哪一种误解，下级最明智的态度就是及时、主动地去消除它，不让它成为定行之见，更不能采取消极回避和等待的态度。

面对上级的误解下级还有一个方法，就是装作不知，用行动证明。在上下级之间的人际关系中，有些事情是很难用语言来表达的，有时不宜说破。有时知而佯装不知，“难得糊涂”，反而会洞察秋毫、反应敏捷要好得多。因此，有时下级觉察到上级对

自己有了某种误解，下级可以装作不知，以“大智若愚”、“问心无愧”的态度对待它，并用自己实际而有效的行动，全力支持和拥护上级的工作。这样就可以拉近你与上级之间的情感距离，从而自动消除上级的误解。

2. 不要把同上级“顶牛”当美德 上级面对种种不如意、不合预期的事情，也容易发火。这时候，下级如果处理不当就会影响工作的心境以及人际关系的和谐，因此当慎之又慎。首先，就是先让上级的火气发出来。固然，上级发火其理由不一定充分，其观点也不一定正确。但是，当上级发火时，最好的办法就是硬起头皮来洗耳恭听。正确的则虚心接受，不正确的则事后再找机会说明，决不能马上辩解和反驳，更不能火上加油，采取一些不恰当的做法。现代医学证明人的“火气”是易泄不易压，适当的宣泄而不是压抑对身心健康有重要作用。

其次，善于做好事后的解释工作。有人说：“聪明的下属应该采取更有效的方法协调和领导的关系。因为我们的目的毕竟是为了把事情做好而不是仅仅去当个悲剧英雄。”这就是说，作为优秀的下级应该善于做协调人际关系的工作，以便更好地实现领导目标。所以，当上级发完脾气后，聪明的下级应该向上级解释事情的真相和原委。如果属于领导批评对的，则虚心接受，并认真总结经验教训；如果属于领导批评错的，则要视领导心境平息后（最好能经过一段时间的间隔），既拿出事实，又注意措辞和方式方法，必要时，还要给上级领导一个台阶下，从而在心理上求得认同，有利于化解矛盾。

3. 妥善处理与上级的分歧 上下级之间的矛盾，往往体现在对一些问题的看法不同，即下级与上级产生意见分歧，有时对同一个问题的争执，弄得面红耳赤，甚至大发雷霆。这是由于人们的世界观、人生观和价值观不同，而且个人的经历、学识、素质和能力也不一样，就会出现各不相同的看法。确切地说，如果

有时人们能够达成一致，这种“一致”也只能是一种大致的相同，而非完全的相同。上下级之间发生一些意见分歧是正常的现象，关键在于如何去统一意见。因此，下级必须妥善处理与上级的意见分歧，并掌握一定的处理技巧。

首先，要经常交换意见，努力达成共识。上下级之间为了减少分歧，应该在事前进行沟通、商量，争取在一些原则性的问题上达成共识，这样在开会研究时就可能减少分歧。当上下级之间在开会中出现分歧时，下级应语调温和，避免冲撞，必要时可以暂时回避，学会“冷”处理。事后即当出现意见分歧以后，下级应该与上级及时交换意见，切忌“当面不说，背后乱说；会上不说，会后乱说”，因为这种背后或会后乱说的行为，最容易让人反感。其次，给上级提出不同意见时，要特别注意时机、场合、分寸和方法。

再次，即使有意见分歧，在行动上也要服从上级的指示和部署。这就是说，一旦上级领导决心已下，并做出了明确的指示和具体的部署，下级在提意见的同时，则必须以积极的态度去贯彻执行。因为上级的决策往往带有全局性，下级的意见往往又是反映具体情况，二者可能各有优点，也可能各有不足。所以，下级在处理与上级分歧方面，既注意积极的执行，又注意正面提出意见，是一个很好的做法。

上下级之间如何建立融洽的人际关系

首先，下级要了解上级的性格特点，善于配合和适应。比如，豁达型的上级，做事大胆果断，聪明睿智；稳妥型的上级，谨慎稳重，稳中求进；灵便型的上级，做事灵活通变，以智取胜；超脱型的上级，风格是拿得起放得下，不拘小节。遇到这四

种上级，下级还是幸运的，工作也容易配合和适应。然而，在现实社会中，由于选人、用人机制还不完善，加上“任人唯亲”裙带关系的影响，许多有能力、有魄力、有群众基础且德才兼备的人被排挤在领导岗位之外，而一些平庸型的人、优柔寡断型的人、多疑型的人却靠各种理由成为领导。比如，平庸型的上级，能力差，决策武断。遇到这种类型的上级，对你来说或许不是坏事，是金子放到哪里都闪光。对待平庸型的上级，下级切莫轻视，要鼎力相助。可见，有个平庸的上级并不一定是坏事，关键在于自己是否有能力、有水平，在这样的环境中与上级处理好关系，不愁无用武之地。遇到优柔寡断型的上级，下级平时就要加强与上级的感情联络，取得上级的信任，关键时候劝说上级要有耐心，决不能急躁；执行上级的决定或命令时，应得到其明确承诺，防止上级自己打自己的嘴巴。遇到多疑型的上级，下级做事不能随随便便，要小心谨慎，要常请示，勤汇报，上级信心不足时，还要学会给上级“打气”。遇到武大郎开店型的上级，他无非是容易嫉妒下级的才和功。因此下级在表现才能时要有度，而且适当在某些方面表现“差”一些，面对功劳时，要谦虚谨慎，把功劳归于上级领导，归于集体的共同努力。总之，下级无论遇到哪种类型的上级，都要调整自己的言行，学会配合和适应。

其次，要了解上级的工作方法和工作习惯，达到善解人意，善随人习。还要了解上级的生活爱好，阶段性工作思路，以及阶段性个人心绪等，了解得越多，就越能有利于实现主动配合和适应。

因此在突出上级的前提下，还要学会辩证地处理与上级的关系。具体说来，要处理好以下几个方面的关系：

1. 尊重而不吹捧 在工作上要支持、尊重，树立全局意识、配合意识，时时处处以诚相待。既要维护上级的权威，又不能有意识地吹捧上级。

2. 请示而不依赖 该请示汇报的必须请示汇报，但下级也

要主动积极工作，不能有“等”、“靠”、“要”的思想，难度大的事，不能故意往上级头上推。

3. 主动而不越权 下级对上级不正确的决定，要善于主动提出自己的修正意见，帮助上级做出正确的决定。但同时要防止争个人的职权，更不能越权决定事情。

4. 支持而不拆台 下级必须注意与上级保持信息沟通。表现在工作中就是要多理解、多支持、多配合、多协作，处处以诚相待。做到“分工而不分家”。补台而不拆台。

5. 服从而不盲从 下级服从上级，这是组织原则。但是，上级如果有违法乱纪行为，下级则要坚决抵制和反对。这就是“大事讲原则”，在关键性问题上要保持清醒的头脑。原玉溪红塔集团董事长、总裁、玉溪卷烟厂厂长褚时健，在1995年6月至7月间，提出要私分公款355.1万美元。作为这位厂长的下级的罗以军、乔发科等人，就没有辩证地处理好与上级的关系，他们只是盲目地服从，无丝毫反对。当然，除了盲目地服从外，他们的贪占私欲膨胀也是重要原因。结果，厂长主张私分公款，违法乱纪，他们也分多少就拿多少，一起违法乱纪。领导者应该从这一实例中汲取教训。

怎样合理授权协调好工作关系

在现实生活中，有的上级总是将工作揽在自己身上，以显示自己的才能，不肯授权于下级；有的上级由于各种原因，一味地揽权而又不干实事；有的上级事必躬亲，或者“眉毛胡子一把抓”，工作不分轻重缓急。这样做的结果，上下级关系不但不能融洽，而且充满矛盾和冲突，加大了上下级之间的心理距离，导致彼此间必然缺乏吸引力。

实践表明，造成上下级人际关系失调的根源是多方面的。但是，问题的主导方面是上级。所以，上级在实际工作中首先要通过合理授权，协调好工作关系。

1. 授权的性质与意义 所谓授权，就是上级将权力和责任授予下级，使下级在一定的监督下，有相当的行动自主权。授权后，上级保持指挥和检查监督的权力，被授权者负有完成任务与报告的责任。在日常工作中，上级可以纠正下级的错误，但不应代替下级作决定，不能干扰下级的权力。

授权实际上是一种权力分工。领导者将自己所属的部分权力授予下级，就是使用“分身术”，使部分权力和责任由下级分担。这样，领导者就可以使自己的一脑变多脑，一身分多身，使领导者的智慧和能力放大。从实质看，实行授权，是一种各负其责的民主的领导方式。领导者科学授权的意义在于：一是能够减少上级的负担，使其从繁忙的工作中解脱出来，集中精力考虑处理大事，搞好重大问题的决策和全局性的指挥；二是能够发现人才，利用人才，锻炼人才。领导者通过授权，可以调动下级的积极性、主动性和创造性，让下级在工作中施展真才实学，这样有利于下级的锻炼、提高和发展；三是由于授权，减少了某些请示和批复的工作环节，提高了工作效率；四是能够改善上下级的关系，使上下级之间的关系从类似主仆关系变成合作共事、相互支持的关系，上下级关系会更为融洽。

2. 授权应遵循的原则 首先，应遵循一级给一级授权的原则。授权应在直接上下级之间进行，不能越级授权，更不能将自己权力范围之外的事授予下级。否则，容易导致领导层次的矛盾和管理混乱。其次因事择人，视能授权。工作需要是择人授权的出发点和目的。但是，把权力授给谁，应该了解下级的素质与能力，做到先知其人，然后再授其权。再次，权责利对等统一。这是指被授权者的任事权有多大，责任就应有多大。任其事，行其

权，负其责，干好了或干坏了，都有利益上的说法，即权责利相符。最后，要保持有效的控制。授权不是撒手不管，撒手不管的结果必然是失控。因此，既要授权，又不要失控，既要调动和发挥下级的积极性和主动性，又要保持领导者对整个工作的有效控制，这是授权时必须遵守的一条原则。为了保持对整个工作的有效控制，可通过制定明确的工作准则、考核办法、报告制度和监督措施等方法，一旦发现下级严重偏离目标，就应及时加以纠正。

如何化解下级的对立矛盾

矛盾是普遍存在的，上下级之间亦是如此。当下级与上级的矛盾还没有明显激化时，往往以对立情绪的形式表现出来。这种对立情绪，通常表现为心理上的抗拒，情绪上的对立，情感上的不满、厌恶，行动上的有意作对。它与逆反心理是相近的，且反应更为强烈。对立情绪产生的原因是错综复杂的，但既然是对立，就离不开对立的双方。从上级来说，通常是工作中的某些失误和缺陷的多次表现和长期积累，引起了下级的反感、不满甚至愤懑。从下级这一角度看，往往是因为同上级在一些问题上的看法有分歧，以及办事原则、利益要求等不同，因而发生了思想冲突。这种冲突如果未能及时地解决，那么，久而久之，就会积淀起对立情绪。

而对下级的对立情绪，上级就要注意掌握下级心理变化规律和特点，并且及时有效地化解下级的对立情绪。具体来说，上级可以采取以下几种方法：

1. 反视析因法 即当下级产生对立情绪时，上级首先就应该从自己方面找原因，做到从下级角度反视自己，评估自我，如工作上究竟存在哪些失误、缺陷和弊端，应该采取什么措施加以

纠正、调节和改善。上级领导不要总认为自己高明，一贯正确，而要有一种博大胸怀，“你可能对，我可能错，让我们共同努力，以接近真理！”实际上，这是一种自我反省、自我认知、自我调节的方法。

2. 以正抑逆法 古人说：“公生明，廉生威”。上级能够时时处处严格要求自己，以身作则，办事公道，就会敢于说话，敢于管理，且下级最终也会服气。

3. 以情制逆法 情感是连接与密切人际关系的纽带。上下级之间感情的信赖和依托，可以缩短彼此的心理距离，增进相互理解和友谊。有了基本的信赖感，就可以打消无端的猜疑和顾虑，减少各种误会。因此，上下级之间应采取适当的方式，进行感情交流，从而消除对立情绪。

4. 以章约逆法 一个单位的管理，主要应通过建立各种必要的规章制度来实现。一个管理严格、正气弘扬的工作环境，既会催人奋进，又会对人产生一种无形的约束。加强制度建设，依法行政，既能淡化下级对上级心理攻击的强度，又能有利于下级不良情绪的释放。因此，上级应坚持“以制度来约束人”的方法。

如何正确对待下级的差错

在通常的情况下，每个人都不愿出现差错，却又不可避免地会出现差错，特别是非原则性差错。当一个人在工作中出现差错时，往往会产生出一种深深的内疚感。在这种情况下，人的内部情绪一般比较紧张，思绪也显得特别敏感。如果他脆弱的自我再进一步遭到侵犯和伤害，就会即刻在心理上产生一种强烈的抵制层，对周围的一切做出抵触的反应。这时，如果领导者不分场合一味地批评谴责，最容易把问题搞僵。因此正确对待下级的差

错，是领导者应掌握的一种处事技巧。

在实践中下级出现了差错，上级如处理得当，就能使下级轻装上阵，而且能激发下级以将功补过、带“罪”立功的心态更加努力地工作。同时，下级还能从中吸取教训，积累经验，不断提高工作能力；上级也能从中进一步树立自己的威信，增强自己的号召力和凝聚力，赢得下级的信任和拥戴。

然而，在现实工作与生活中，当下级出现差错时，有的领导者动不动就板着面孔训人，或冷嘲热讽，或揶揄挖苦，或漠然视之、不闻不问……这些举动都会伤害下级的自尊心，给以后的工作带来消极影响甚至埋下隐患。古人云：“攻人之过勿太严，要思其堪受”。“物极必反”，恨铁不成钢未必成钢。

那么，领导者如何对待下级所出现的差错呢？其主要做法是：

1. 要克服求全责备的观念 古人说：“人非圣贤，孰能无过？”一个人在工作中出现错误是在所难免的。间接提出别人的错误，要比直接说出来得温和，比较不会引起别人强烈的反感。对待下级，既要严格要求又不能求全责备。不能以一时一事的成败来判定一个人的能力，抹杀他的功绩。一般说来，正确对待下级，就要看主流，看本质，不能犯以偏概全的错误。

2. 要树立宽容揽过的精神 作为上级，一要有容人之过的宽阔胸怀，能容忍下级的差错或失误。二要理解体谅下级出错后难过、后悔、自责、羞愧、惶恐等心情。要明白，下级的心情比你的心情更为沉重。三要检查自己是否有指挥不当的责任，确有责任，不推不卸。也就是说，上级在指责下级之前，最好先谈论自己的错误。四要勇揽过错，为下级分担责任，分流压力，尽快帮助下级卸下思想包袱。

3. 要掌握好处理差错的具体技巧 第一，镇静面对差错。面对差错，上级要从容、沉着体现出临危不乱、处变不惊的领导

风度，要冷静地思考差错是否还有补救的可能性，在时间方面是否来得及，务求将差错缩减到最小程度。第二，善于辩证分析。差错的构成和评估是一个复杂体系。产生差错的原因也是多方面的，有主观因素，有客观因素或主客观因素兼而有之；差错造成的损失有的轻，有的重，有的影响短暂，有的影响深远；从当事人的角度看，有的经常出差错，有的偶尔出差错，有的是大意疏忽所致，有的是能力欠缺所致。要综合分析差错的原因、过程、性质、后果，再得出客观、合理的结论。第三，恰当批评指正。对下级要宽容，不苛求，但并不等于放任自流。严格要求，是最大的爱护。对出现差错的下级，一要严肃批评，及时指出。一般可以采用谈心的方法，在谈心的过程中指出下级所犯的 error 和出现的失误，这样下级更容易接受。二要帮助改正，对造成重大损失的，还要严肃查处，使其从中吸取教训，并在今后的工作中尽量避免失误，减少差错，以提高工作质量和办事效率。

如何慎重对下级论长短

在现实生活中，上下级之间是一种特定的工作关系，相对而言，二者之间还是比较了解的。其中，上级评论下级的“长短”往往关系到下级的进退，也直接影响上下级之间的人际关系。因此，上级要慎对下级论长短。

1. 闲谈莫论是与非 作为上级领导，在非工作场合即“闲谈”的情况下，不可随意评价下级的是与非，这是一条非常重要的个性修养原则。人常说“静坐常思己过，闲谈莫论人非。”这就是说，不论是在亲朋好友还是在领导面前，特别是在众人面前切不可对下级说三道四，要记住“沉默是金”，切忌“人前说人”。如果随意对下级评头品足，甚至口没遮拦，那么，这都是

对自己和对下级不负责的表现。结果既影响了下级在他人心中的形象，也损坏了自身在下级心中的形象。

当然，如果在闲谈中有人议论下级并征询领导对下级的评价时，那么上级应采取运用“还不错”、“还可以”、“有潜力”之类的语句来评价，对其人其事不作具体而细致的分析和总结；或对他人的询问不作正面回答或拒绝回答，可通过转移论题、交谈间歇停顿、借故离开现场等方式避而不谈。也可用比较温和的语气、比较委婉的方法来提醒询问者“我不想在此评价下级”；用“对某下级我还了解不够，恐怕不敢擅作评价”，并可采取反问的方式，以进为退，反守为攻，通常用“你认为某人怎样”，“我想听听你对某人的看法”等语来反答为问，变被动为主动。但运用这种方法时要注意分寸，讲求艺术。一般说来，语气要平稳，态度和悦，切不可咄咄逼人，让人难堪。

2. 评价必须坚持实事求是 上级在一些工作场合评价下级是必要的，在考核、研究干部，给下级写档案鉴定等工作中都要对下级进行背面或直面的评价。这时，上级必须坚持实事求是，评价要注意公正、客观，所作评价符合事实。不以个人好恶论长短，不以亲疏论优劣，不以臆想论高低。说成绩、优点不夸大其词；谈不足不将人贬得一无是处，做到丁是丁，卯是卯，是非功过泾渭分明。

坚持实事求是地评价下级，一要注意从多角度、多侧面、多途径、多层次地观察、了解和分析，既看表象又看本质，既看一般又看特殊，既看现在又看将来，既看局部又看整体。不孤立、静止、片面看待下级。二要言之有理，论之有据。每下一个判断语都必须有依据，不作无稽之谈。三要用语准确。少用形容词，评价要中肯、属实。

3. 要讲究评价的方式 上级评价下级，既要有利于工作、又要有利于下级的发展。因此就要讲究评价的方式，对于那些比

较优秀的下级，上级不妨在公开场合对其长处和成绩给予充分肯定和赞扬，以此鞭策后进，激励先进。对于那些不足比较明显的下级，上级可对其不足“单刀直入。”当然，这种方式应采取领导个别谈话或在极小范围中进行。揭短时要诚恳、耐心细致，切不可得理不饶人。

如何乘众之智则无不任也

现代心理学研究表明：工资、报酬、奖金、生活压力等因素发挥充分的话，只能调动个人工作能力的60%，而另外40%则有待于领导者去挖掘。那么，上级如何才能有效地调动下级的积极性呢？

1. 努力营造良好的工作环境 实现有效领导需要一定的环境条件。环境又是靠人创造的。一个单位能否营造出宽松、和谐的工作环境，对人的积极性有很大的影响。例如，一个单位的工作环境好，当某一个人遇到困难时，他周围的每一个人都随时准备来帮助，他能无动于衷，不感到这个单位的温暖吗？相反，在一个人际关系复杂的单位里，人们的积极性肯定很难得到正常的发挥。因此，上级要努力为下级营造良好的工作环境。

一般说来，下级在工作中容易遇到的压力有：一是上级遇事缺乏主见，犹豫不决，下级夹在中间不好办；二是上级性格粗暴，工作方法简单。或者是工作目标制定得太高，使下级感到无法完成，又怕和上级关系弄僵；三是周围人际关系紧张；四是害怕鹤立鸡群，受到别人的非议；五是家庭碰到一些实际困难等。这些现象给下级带来的思想压力是沉重的。因此，上级除了不断提高领导方法和艺术外，还必须采取有效的办法，来帮助下级减轻压力，卸下包袱。最好的办法，就是营造一个良好的工作环

境，如在工作上要依靠下级、在感情上要亲近下级，在生活上要体贴下级，使下级有一种亲近感、温暖感和自豪感。

2. 要让下级感到自己的重要 有一句格言讲得好：“人人都需要感觉自己很重要。”事实说明，每一个人都有自己的闪光点，关键问题是看你能不能信任他，会不会用他。上级只要敢于启用，用下级之长，下级就敢干，而且有时干得非常出色。这是因为上级把信任给了下级，使下级感到了自己的存在和担任角色的重要。在这种情况下，下级考虑问题的角度就不再是从自己出发，而是把个人变成整体中的重要角色，使出浑身的解数做工作。

3. 善于倾听下级的意见 意见沟通是指人与人之间传达思想、观念或交换情报消息的过程，也就是人与人之间的信息交流。在一般组织中，经常性的是口头沟通。上级要了解情况，在口头沟通的过程中，倾听则是沟通的关键。成功地掌握和运用自己的两只耳朵，是上级领导必备的素质。最成功的领导者通常都是最佳的倾听者。从这个意义上讲，上级应该做一个善于静听的人，鼓励下级提出各种意见和设想，甚至鼓励他们提出和自己完全相反的意见或方案。上级还要经常到部属中走一走，拿出一些时间和部属聊聊天，参加一些部属的业余活动，借此同下级建立良好关系。在和部属接触当中，注意仔细看看、听听、问问、想想，对所属下级各方面基本情况都能把握十之八九，你就会和自己的下级有共同语言，就会得到下级的理解、支持和合作。古人说：“乘众之智，则无不任也；用人之功，则无不胜也。”掌握和运用好了倾听的技巧，就能以有限之智招引无穷之智；以无穷之智助兴事业，成就非凡。但在倾听下级意见的过程中，上级应忌“人唱我和，人先我随”，做到既不固执己见，又不失去自己的主见。

4. 及时赞美下级的成绩 莎士比亚说过：“赞美即报酬，它具有建立个人自信心的神奇功效。”一般说来，当下级经过艰辛的努力和工作之后，总希望自己的工作成果能及时得到社会的承

认。上级的称赞尽管有时只有一两句话，但对下级来说，却是一种动力。从行为科学角度来看，如果一种行为和对这一行为的激励之间的间隔时间过长，就不能收到好的激励效果。在实践中，领导者对不满足现状、锐意进取、积极提出意见和建议的下级要及时奖赏；对工作中表现出色的下级要让他们分享荣誉和成就，以晋职、晋级、赞美或表扬等方式予以奖励。设立光荣榜、记功簿把他们的事迹记录下来，公布出去。表扬和赞美的作用在于，它可以直接刺激人的大脑的兴奋层，并把人心理发展过程中带有方向性的先进思想和行为进一步强化巩固起来，从而起到增强信心，激发其努力向上的作用。下级的工作积极性被调动起来了，上级的工作就更好干了。从这个意义上说，领导者赞美别人，就是帮助自己成功。

5. 让下级感到你是最值得信赖的 《武经》上有这样一个故事：说是过去良将用兵，有人赠送他一瓢酒，他便把酒倒进河里与士卒同河而饮。看起来一瓢酒不能使一河水都有酒味，而三军将士却愿意为他拼死出力。因此，上级应该始终把下级的需要放在前面，或者说在自己需要得到满足之前，首先考虑到下级的需要，他们就会为工作竭尽全力。同时，上级把下级的需要放在前面，就可以树立起良好的自我形象，就能让下级感到你是最值得信赖的。

一个上级领导，由于身在其位，自然有权，有权就可以使下级服从其意志和指挥，但却不一定有威信。没有威信，也就没有影响力。换句话说，威信是一种非权力性的影响力，上级领导只有把权力与威信相结合，其权力才能得到更有效的运用。正如公关专家尤里所说：“当今社会，权力的作用已经淡化，要赢得影响力，你不可对人大嚷大叫，在公开场合指斥他们，或采用恐吓手段，你得与他们沟通，设法让他们欣赏你的主意。”

上级领导有威信，在下级面前才有号召力。同一项任务，由

有威信的领导者来部署指挥或由威信不高甚至没有威信的领导者来部署指挥，其结果是不同的。特别是面对艰巨困难任务，就更是这样。前者下级会顺利接受，认真执行，较好地完成任务；后者则会出现争争讲讲、勉强应付等情况，任务往往完成得不好。

上级领导有威信，单位才有凝聚力。下级感到有可以信赖的带头人在驾驭单位这艘航船，就会充满信心，同心协力地工作，使整个单位各个部分之间相互协调地高效运转。领导者没有威信，就容易出现各行其是、号令不行、指挥不灵、松松垮垮的局面。

领导者的威信不是职务带来的，也不是靠人吹捧出来的。正如周恩来同志所说：领导威信“不是从自吹自擂中，而是从埋头苦干中培养出来的。”因此，上级的威信是靠领导者自身的品德、才能、知识、人格等方面的良好表现为下级和群众所认识、所接受以后逐步形成的。

当然，要让下级信赖自己，上级领导除了有威信外，还要注意关心、体贴和爱护、尊重下级，尽可能缩短与下级的心理距离，始终与下级保持一种融洽的人际关系。

建立良好的人际关系主要有哪些要素

领导人际关系的状况，既受多种社会环境因素的制约，又受领导者及其相关人员各自素质的影响。换句话说，领导人际关系的状态，是多种因素共同作用的结果和表现。因此，从某种意义上讲，领导人际关系的优化，就是领导人际关系的制约和影响因素的优化。

1. 经济利益协调 领导者与其相关人员之间经济利益的协

调一致，是优化领导人人际关系的基础性因素。众所周知，任何社会群体都是一定社会关系借以存在和发展的载体，领导者则是社会关系的人格化。而在一切社会关系中，经济关系是最基本的关系。人们之所以结成各种各样的关系并进行种种活动，归根到底都是为了争取一定的经济利益，以满足自己的需要。经济利益是人们不可须臾离开的东西，是社会生活中最敏感的神经。因此，人们之间经济利益的状况，就成为人们进行社会活动及其相互交往的决定性因素。经济利益一致时，人们才可能志同道合，团结互助，同心同德；如果经济利益发生冲突，人们就必然相互猜疑，离心离德，矛盾百出，甚至于发生分裂。所以，良好的领导人人际关系，必须重视和依赖于人们经济利益的协调。领导人人际关系的优化首要的就是经济关系的优化。

2. 政治生活民主 政治民主，就是以民为主，由人民当家作主。政治民主化程度的提高，是领导人人际关系优化的要素之一。首先，从政治与经济的关系看：经济是基础，政治是经济的集中表现或高级形式。因此，以经济利益为基础的领导人人际关系的优化丝毫也离不开政治关系的优化。同时，政治利益作为经济利益的转化形式，有其相对独立性以及新的属性和功能。这样，政治关系就成为人际关系的一个组成部分。离开了政治关系的优化，就不是完整意义上的领导人人际关系优化。第二，从领导工作来看，实现政治生活民主化，是密切领导人人际关系的重要手段。实行民主，不仅要求领导者运用一切可能的办法，让群体成员参与决策和管理，而且要求领导者尊重群众，相信下属，大公无私，以身作则，平等待人，畅通言路，集思广益。这样，就能缩短人际距离，密切领导者的人际关系。反之，如果领导者高高在上，独断专行，盛气凌人，堵塞言路，打击报复，就必然恶化领导人人际关系。第三，从领导者的地位看，领导者是由人民群众推选出来为其谋取利益的仆人。领导者所处的地位决定了他必须充

分发扬民主，与群众平等相处，接受群众的监督。这样，就能造成一个既有集中，又有民主，既有纪律，又有自由，既有统一意志，又有个人心情舒畅的生动活泼的政治局面。

3. 人际交往密切 领导人际关系是通过领导人际交往建立起来的。领导人际关系的优化程度，取决于领导人际交往的密切程度。领导人际交往的密切性，主要包括：一是人际交往的频率。即人与人之间相互接触和交流信息的次数的多少，以及人际交往的密度。人们交往频率越高，对人际关系的影响越大。交往越多，就越容易使交往双方增进了解，产生共同的感受和体验，扩大感情交流，从而逐渐形成密切的人际关系。另一方面，是人际交往的效率。人际交往的效率，就意味着交往双方自我暴露程度高，亦即各自的秘密区域的缩小，开放区域的扩大。这样，就必然伴随交往内容的丰富多样，使双方的思想、感情达到水乳交融的程度。

4. 领导者素质优良 领导者在其人际交往中起着主导作用。因此，领导者个人的素质就成为领导人际关系优化的重要因素。

良好的素质，就能促进领导人际关系的发展和完善；而低劣的素质，则只会给领导者人际关系造成损害。其中，领导素质心理结构的合理性，对领导者的人际关系的影响更是显而易见。心理素质结构的合理化，就有利于克服心理障碍，补充心理不足。另外，领导班子成员的性格构成也应当搭配合理。如果每个领导者都富有主见和独立性，事事处处都要以自己为中心的独断性格，则这些领导者之间就难以形成互补性、相容性和协调性的人际关系。

应当承认，在当前社会生活中，阻碍优化领导人际关系的因素还随处可见。如严重的分配不公、民主政治的不健全、腐败现象的滋生蔓延、道德生活的扭曲和无序、人际交往中画地为牢等现象，仍普遍存在，在恶化或毒化着社会主义领导人际关系的发

展。因此，我们只有排除消极因素的作用，才能促进领导人际关系的优化。

领导者处理与上级关系有哪些原则

我国是共产党领导的社会主义国家，现在还处于社会主义初级阶段。在我国正确处理上级关系，应当符合党的组织原则，符合社会主义制度的要求，有利于建设民主政治和促进市场经济的发展，体现同志式的、平等的、互助合作的关系。

1. 尊重而不崇拜 尊重是建立良好上级关系的重要前提。人人都需要尊重。尊重是沟通双方情感，建立融洽的人际关系的前提条件。俗话说“你敬我一尺，我敬你一丈”，就是讲尊重在建立人际关系中的作用和人们需要尊重的心理特点。对于上级来说，尊重需要的心理更强。因为尊重是提高领导威望，增强领导控制力和驾驭力，保证工作顺利开展的精神力量。同时，尊重也是相互的。下级尊重上级不仅是上级领导的需要，也是下级获得上级尊重的需要。只有互相尊重，才能做到了解、相互支持。作为下级自觉地尊重上级，还可以取得上级的信任，消除上级对自己的“心理屏障”，使上级愿意接近你，了解你，获得上级领导在精神和物质上的支持和帮助。当然，下级对上级的尊重，应当以事业为重，坚持组织原则，决不能有任何个人的不良动机。

对上级领导应当尊重，但绝不应该崇拜。崇拜是不科学的，是愚昧落后的意识。尽管上级领导相对地说有较高才能、远见卓识、过人胆略，但不是“完人”，缺点错误在所难免，也跳不出历史的局限。搞崇拜必然更美化领导、文过饰非，这样做不仅违背党的原则，不符合实际，而且对领导者指挥全局工作也非常有害。同时还会滋生庸俗的人际关系。如阿谀奉承、行贿受贿、

拉拢投靠、结派营私等。庸俗的上下级关系是政治腐败、社会腐败一种表现，是建设社会主义民主政治和社会主义市场经济的腐蚀剂。对上级的尊重和搞个人崇拜在本质上是不同的，但从尊重滑向崇拜却比较容易。区别就在于个人的动机，在于是否坚持原则，在于把握尊重的分寸。

2. 服从而不盲从 服从是事业发展的必备条件，被领导者要服从领导者。没有服从就没有领导，没有服从就形不成统一的意志和力量，任何事情都难成就。社会是各种组织各类人员有机组合的整体。从统一意志、统一步调的角度讲，社会就是在领导与被领导、权力与服从的矛盾运动中前进的。

在我国，政府是人民代表选举产生的，政府的权力、领导者的权力都是人民赋予的。所以，下级与上级、被领导者与领导者、人民群众与政府官员根本利益完全一致。上下级关系中的“服从”虽有强制性，但这完全是维护人民利益的需要，是发展社会主义事业的需要。因此，作为下级领导者，坚持服从原则，服从上级组织，服从上级领导者，不是奴性的表现，而是对人民事业高度负责的理性行为。

要坚持服从，但不能盲从。盲从是对上级的指示、决定，在不理解不领会的情况下一味附和、一概听从、一律执行的盲目行为，是无能无知的表现。对上级的盲从行为往往是以对上级的崇拜为思想基础的。对上级的崇拜必然导致行为上对上级的盲从。盲从往往给上级帮倒忙。盲从也最容易被某些心术不正的上级领导者利用结帮拉派，谋取权力和私利。正确处理上级关系应坚持服从原则，绝不可提倡盲从。即使上级领导者的指示是正确的，也应创造性地贯彻执行，不做“传达室”、“传话筒”式的领导者。

3. 局部服从全局 任何事物都存在着全局和局部两个方面。全局和局部是对立的统一。在全局和局部的关系上，全局统率局

部，局部隶属全局。全局和局部的关系反映在领导关系上就是上级与下级的关系。作为下级在处理上级关系中必须牢固树立照顾全局的观点。识大体，顾全局，使局部服从全局，小道理服从大道理，小原则服从大原则，这是共产党员和党的干部应有的品质，也是下级领导者在处理上级关系时应遵循的原则、处在不同层次上的领导者负责和关注的全局有大小之别，越往上越大。遵循照顾全局的原则，就是要积极支持上级的工作。

(1) 想问题办事情不能只顾局部利益和眼前利益，把局部、眼前利益看得高于一切，而应从全局出发。当局部利益与全局利益发生矛盾时，要舍得放弃局部利益，甚至牺牲局部利益以顾全大局利益，要有“舍车马保将帅”的精神。

(2) 要努力做好自己所领导的工作，以局部工作的良好绩效为上级领导全局工作创造有利条件，推动全局工作。

(3) 要正确维护上级的权威。维护上级权威要从思想到言谈举止体现尊重上级。对上级的指示，只要没有原则错误，都应贯彻执行。要正确对待上级的缺点错误：决不背后议论上级，要积极支持，热情帮助能力比自己弱的上级。只要他没有离开领导岗位，就应从全局出发，执行他的正确指示，尊重他的领导地位。

领导者如何正确处理上级关系

领导者处理上级关系，既要坚持原则，又要讲究方法艺术，把原则性与灵活性紧密而巧妙地结合起来。不坚持原则去协调上级关系会陷入庸俗关系学的泥淖之中；只讲原则，不讲方法艺术也很难协调好上级关系。

1. 主动了解上级，实现及时沟通 作为下属，首先应准确地知道上级的优点缺点，长处短处，工作方式、工作意图甚至专

长爱好、生活习惯等。只有这样，才可能在处理关系中恰到好处地以上级的长处支持自己的工作，避开上级的短处或缺点可能给自己工作带来的不利影响；同时，也可以比较准确地提供上级所需要的情况，满足其工作和领导心理的需求，避免反映情况抓不住要领。避免在宏观与微观、整体与局部上产生过大的“认识误差”与“行为误差”。

其次，要主动汇报，使上级了解自己。了解下级是上级分内的事，但上级面对许多下级，不可能了解很透、很清。因此，应该主动及时地向上级汇报自己的工作意图、工作进展、工作成绩、存在的困难和遇到的问题，使上级对你的工作有全面的了解，争取上级的支持和帮助。汇报的形式、场合、方法有多种样式。关键是重点突出、论据实在，层次清楚，分寸适当。

其三，要多提供信息，通过种种渠道及时向上级传送自己的工作信息，使上级及时了解你在每个时期的工作情况，以取得上级的支持。

其四，要注意改变自己，适应上级，以改变自己与上级不相符的东西，适应上级的特点和习惯。

2. 要求适度，不能苛求 要把期望上级给予的支持与上级可能给予的支持统一起来。作为下级，希望上级在人财物上给予支持，在政策上给予优惠，在个人问题上给予关心照顾，这是正常的。但这种要求要合理适度，期望值不能过高，更不应苛求。对上级的要求过高过多，无异于给上级出难题。不仅难以实现，而且会给上级心理带来压力。所以，在提出要求时，要设身处地站在上级的立场上多想一想是否合适，是否能够得到解决。

3. 保持“中立”，等距接触 上级领导者之间也发生矛盾，甚至会发生不团结、闹摩擦。下级领导者遇到这种情况要格外谨慎。一是在感情和态度上保持“中立”，不要介入。下级对上级领导者之间的许多情况不可能了解得很清楚，或者根本不知道问

题的实质所在，因此，轻易介入，无助于矛盾的解决。况且，处在下级地位也没资格没必要介入上级领导间矛盾之中。如果更上一级组织向你了解情况，应据实反映，不带偏见，不可感情用事，添枝加叶，使问题复杂化。二是对上级领导成员的接触要保持同等距离，不可亲近一位疏远一位。不要搞人身依附，加剧领导之间的矛盾；而要起“粘合剂”作用，促进领导的团结。三是视不同情况和可能多做一些解释工作，消除误会，疏通关系。

4. 发奋工作，赢得信任 这一条是建立良好上级关系所不可缺少的。从整体上看，下一级领导负责的工作是上级领导全局工作的组成部分，局部工作成绩突出，可为全局工作锦上添花。

一个地区的工作上去了，就可产生一种影响全局的辐射力，这对上级领导指导全局工作是十分必要的。事实证明你光明正大，工作勤奋，政绩卓著，胜任现职，就能赢得上级的好感、信任和器重，就能站稳脚跟，获得群众的好评，就能引起各方面的注目，这些都是建立良好上级关系的条件和因素。工作不勤奋或不胜任现职的领导者，通过其他途径、手段、方法，也可能与上级领导的关系搞得很亲密，也可能“官运亨通”，但多半不为干部、群众所称道，一般来说也难以持久。所以，发奋工作、建树政绩来赢得上级信任的办法，虽然“笨”一些，“苦”一些，但却是一条建立良好上级关系的正确的途径和方法。

领导者处理与下级关系有哪些原则

1. 公正而不谋私 领导者受人民的委托，掌握着一定的权力。正确看待和运用这些权力至关重要。出于公心，还是出于私心，是衡量领导者是否具有为人民服务思想的试金石。公正是对领导者的基本要求。首先，领导者在处理国家、集体或他人的利

益关系时，必须以国家、集体、他人的利益为重，行为要公正，办事要廉洁，既不损公肥私，又不损人利己。其次，领导者在用人时，应当重视人才，知人善任，任人唯贤，而不任人唯亲，不拉自己的势力。其三，在涉及自己责任时，要严于律己，主动承担责任，而不推卸责任，更不能嫁祸于人。对下级和群众光明磊落，处事公道，赏罚分明，该奖则奖，该罚则罚。最后，在处理下级的矛盾时，要一视同仁，秉公办事，不能亲此疏彼，拉拢一批，打击一批，或者顺我者昌，逆我者亡。只有对于直接关系到下级和群众的切身利益而又迫切解决的问题公正处理，清正廉洁，而不谋求个人私利，领导者才能得到下级和群众的信赖和支持。

2. 平等而不摆架子 领导者所处的地位不同于下级，常常给人一种敬畏感。即使领导者意见是正确的，主观愿望也是好的，但如果在待人的态度上，不能给人一种平等感、亲近感，那也不会得到下级的理解与支持。因此，在真理面前，领导者要把自己摆在与下级同等的位置。遇到问题相互之间平等商讨、争论或批评，谁的意见正确，谁的办法好，就应该照谁的办法去做，决不能好为人师，自以为是，妄自尊大。特别是当下级提出反对或难听的意见时，也要洗耳恭听，让人家把话说完，然后加以分析，修正自己的意见。即使下级的意见不正确，也要耐心地听下去，然后给以必要的解释、说服和帮助，决不能充耳不闻或横加指责。领导者还要正确认识权力与真理的关系，权力大小和真理多少并不成正比例，决不能认为谁的权力大谁的真理就多。只有摆正权力和真理的关系，才能坚持在真理面前人人平等，从而处理好上下级的关系。

平等待人还要求领导者坚持上下级之间在人格上的平等。事实上，社会主义制度下的上下级关系是新型的同志式的平等合作关系。上下级之间，只有职务、分工之别，而在人格上却没有高低贵贱之分。因此，作为领导者要处处尊敬下级的人格，要平易

近人，和蔼可亲，不要老是板着面孔乱打官腔、摆架子；也不要做可能干扰下级工作或有损于下级感情的事。只有这样，才能使下级对领导者有亲近感、平等感，才有利于发挥他们的积极性。

3. 权限明确而不越权 在领导活动中，上级或下级都有自己相应的职责和权力，应当有明确的权力划分。如果权力划分不当，就必然影响上下级之间的关系。在现实中，经常出现两种权限划分不当的情况：一是权力过分集中。上级领导者完全掌握着手中的权力，而下级没有或很少有相应的权力。二是越权，它既包括上级领导者越权决策下级职权范围内的事务，又包括下级越权决策上级职权范围内的问题，这样就会造成上下级之间的权力冲突。而要避免这种现象的产生，领导者首要的是不要直接干预下级的工作。对下级既然“予其位”，就应当“勿夺其职”。当然，上下级之间要互相支持，密切合作，但重要的是干好自己分内的工作。发现下级的问题，也不能不闻不问，而应当通过适当方式启发下级直接去处理。

领导者正确处理与下级关系有哪些方法

领导者在处理下级关系时，既要坚持原则，又要注意方法，与下级之间关系密切、融洽，工作就相当顺利。如果只注意按原则办事，却不讲究方法，与下级关系就会比较紧张，工作就难以进行。

1. 心理相融，增进了解 在领导关系中，领导者与被领导者之间，由于职位和地位的不同往往自觉或不自觉地产生一种心理隔阂。作为领导者必须缩短与下级之间的心理距离，建立起融洽的人际关系。而要从心理上与下级保持融洽的关系，领导者首先就要区分不同性格情况，正确认识下级的尊重需要。一是迟钝

型反应。这种类型的人即使犯了错误，或者没有达到指定目标，或受到领导者的批评时，会满不在乎，反应迟钝，不想从中吸取什么教训。二是敏感型反应。这种类型的人感情脆弱，脸皮薄，爱面子。如果受到领导者的斥责，就会感到刺激太大，甚至会吓得脸色苍白、神志恍惚，从此一蹶不振，意志消沉。更有甚者情绪抑郁，牢骚满腹，内心潜藏着对领导者的不满情绪。另一种是强个性型反应。个性很强的下级，如果受到领导者的斥责，尽管也会受到很大震动，但却能直率地承认自己的过失，并能从中汲取经验教训，积极改进，努力工作。

领导者要增强心理相容性，决不要轻易伤害下级的自尊心，而应当千方百计地使下级树立信心，奋发有为地搞好工作。

其次，必须了解下级的行为动机。在工作实践中，领导者的想法不可能与下级完全一致。因为人的世界观各不相同，认识也不一致。至于人的不同需要所产生的不同动机，其内容更是千差万别。此外，下级所处的社会地位、经验、受教育程度、考虑问题的角度等的差异，也使人们对问题的认识大不相同。这样领导者就要深入了解不同下属的不同想法，才有助于在认识上取得一致，最终使个人的目标取得一致。为此，一方面，领导者应当客观地收集下级的反映，以纠正片面性；另一方面，领导者要经常反思自己的动机与行为。如果领导者自己的动机和行为是正确的，就会起到表率作用。否则，就会在下级中产生不良的影响。因此，领导者只有抱着正确的动机，才能真正了解下级的想法，获得良好的效果。

2. 严格要求，宽以待人 领导者对下级务必严格要求，不能因怕影响与下级的关系，降低标准，而放松管理。首先，要在思想上严格要求。要督促下级抓好政治思想建设，抓好马列主义、毛泽东思想、邓小平理论的基本原理和党的路线、方针、政策的学习，使大家牢记四项基本原则这个立国之本，走好改革开

放这个强国之路，树立无私奉献精神和建功立业、艰苦奋斗的思想，克服各种消极因素，使上下级之间在坚持正确的政治方向上有共同的语言。其次，要在工作上严格要求。凡是赋予下级的各项任务，只要是经过努力能够完成的，决不能因遇到暂时困难而降低标准和要求。当然，领导者在下达命令，布置任务前必须通盘考虑，如何使自己下达的命令和布置的任务，适合下属的能力和客观条件，而不能要求下属对实际达不到的工作目标负责。这样就使下属感到上级的要求既严格，又合理，执行起来心情也舒畅。

领导者要有宽广的胸怀和气度，对于下级的缺点和短处，应该持宽容和体谅的态度。当下级在工作中出现了失误，要及时指出，并帮助总结经验，吸取教训，而不能把失误“储存”起来，日后算总账，更不能抱成见。对领导者自己没有做好的工作，则应主动承担责任，而决不能文过饰非，推卸责任。如果处置不当不仅于事无补，还会使上下级之间关系恶化。另外，批评要注意场合和方法，更不要把批评变成挑剔。如果不是必须处理的属于政治性、原则性错误或重大失职，还是要从爱护关心出发，待人以诚，指出努力方向。总之，对下级干部犯错误，应着眼于帮助教育。批评处分要配合思想教育，要有分寸。这样才能使下级真正体会到上级对自己的关心爱护，更加自觉地改正错误，更好地为建设和改革贡献力量。

3. 言传身教关心爱护 身教重于言教。领导者自身如不做出好样子，就带不出好风气，形不成群体合力，也改善不了与下级关系。俗话“喊破嗓子，不如做出样子”，就是这个道理。因此，作为一个领导者，要处理好同下级的关系，重要的不是看他讲得如何，而是看他做得怎样。事实证明，如果领导者在工作上处处带头，学习上勤奋刻苦，作风上公道正派，为政清廉，那么，其他干部就能紧密团结在领导者周围，领导与下级之间关系密切，齐心协力地完成各项任务。相反，那种“天桥的把式”的

领导者，把“改革”、“创新”、“廉洁”等只当成时髦口号，自己不带头去实践，不仅失去了威信，还直接影响下级的积极性、创造性。毫无疑问这种单位的上下级关系也必然紧张。

领导者要关心、爱护下级，只有关心、爱护下级，处处体察下级的困难，才能使下级感到组织上的关怀和温暖，以饱满的政治热情投身到事业中去，贡献自己的力量。一是在政治思想上关心。二是在工作上关心，工作中尊重下级的自主权，既布置任务，又传授方法，悉心帮助提高。三是在生活上关心，要了解他们的疾苦，善于倾听下级的呼声，在生活上关怀、体贴，从衣食住行到柴米油盐等，凡是有条件解决的一定要尽力帮助解决；有些问题暂时不能解决的，也要解释清楚。四是在组织上关心，既要大胆使用，又要积极培养提高。除了在实际工作中，给他们压“担子”、经受锻炼、增长才干外，还要采取多种形式有计划地培养，并根据本人表现及时调整职务，晋升级别等。只有这样，领导与下级关系才能和睦相处，工作才能朝气蓬勃，奋发向上。

正职如何全面负责而不专断并充分发挥副职的作用

1. 正职要切实做到全面负责，提高驾驭全局的能力。第一把手即正职，是主管全面工作的，是领导班子的核心。一把手作为班子的“班长”，不仅是各项决策的最后拍板者，而且对班子的其他成员具有指挥、协调的责任和职权。一个班子是否协调和谐，第一把手负有重要责任。

一把手是班子中的总负责人，他与班子其他成员之间，在责任、权力、素质要求等方面有相同点，但也有许多不同之处。从

承担的责任看，一把手对工作的发展、对班子的整个工作负有全面责任，而班子其他成员只负某个方面的具体责任。从掌管的权力看，一把手由于承担全面责任，权力范围要比班子其他成员大，有比班子其他成员更大更全面的影响力和号召力。从所需的能力来看，一把手由于承担全面责任，拥有广泛的权力，所以需要驾驭全局的能力，即能从整个组织系统的立场和观点出发观察问题、处理问题，能认清系统内各项责、权、利之间相互依赖的关系，并从全局出发，协调好这种关系。

驾驭全局的能力是所有领导者都应具备的基本能力，但对于一把手来说，这种能力就更是必不可少。由于领导班子成员之间实行分工负责制，大家各管一摊。这样，就存在着班子成员分管的各项工作应统一于整个班子的工作目标的问题，否则个人分工负责就有可能成为“各吹各的调，各拉各的套”。这是第一把手的责任。一把手要担负起这种责任，必须具备比班子其他成员更强的把握全局、驾驭全局的能力。一把手所要把握和驾驭的“全局”，是一种更高层次、更大范围的“全局”，而班子成员所要驾驭的“全局”，只是限于他的分管工作范围，是一种较低层次的“全局”。因此，一把手应该善于从整个班子的立场和观点出发来观察问题、处理问题，根据班子的整体目标，对班子其他成员进行指挥调度。如果一把手调度有方，班子成员之间就会形成一种既有分工，又有合作的和谐关系，大家各得其所，相辅相成，相得益彰。反之，就会造成职责不清、工作界限模糊、职能交叉、见利就争、遇难就避、互相扯皮等混乱局面。

2. 正职要宽容大度，充分发挥副职的作用。一把手要坚持集体领导原则，只当“班长”，不当“家长”。作为正职领导，不能大小事情一把抓，使副职领导有职无权，副职领导是正职的左膀右臂；正职领导要合理分工，敢于放手，敢于授权，遇事多商量，使之有职有权，敢抓敢管，要努力发挥副职领导的作用。

要发挥副职领导的作用，正职心胸一定要宽，没有一个宽阔的胸怀，各种矛盾随时可能发生。心胸宽阔要体现“四容”：一是容人之贤、对有能力、有发展潜力的副职，要给“台阶”，为他创造进一步施展才能的条件，不要怕别人超越自己，更不允许压制和排斥。二是容人之言。作为领导者，要有能听不同意见、甚至过激的批评和反对意见的博大胸怀，副职对有些问题有不同看法和意见，这是必然的，也是好事，不是坏事，要正确对待。凡事要多与副职沟通，要广开言路，主动采纳其合理的建议。对其缺点错误，不能心存芥蒂，更不能采取打击报复的错误做法。三要容人之权。对副职领导要信任，要敢于放手，按各自的职责授予应有的事权，使其有职、有责、有权，大胆开展工作。四要容人之过。正职遇事决不能揽功诿过，对副职领导的成绩要充分予以肯定，对其过失、错误，既要认真帮助，使其改正，更要宽容大度，主动分担领导责任，不能当头一棒，趁机将其晾到一边。

为什么副职既要做到分工负责又要正确进行“配角”定位

1. 副职要当好配角，避免越权。作为副职，有一个正确对待自己的位置、当好配角的问题。应当说，副职在某些方面可能比正职强，但副职应摆正自己的位置，支持和协助正职做好工作，做副职的同志应按照组织分工，大胆创新，努力工作，充分发挥自己的主观能动性。副职对正职工作上有意见，是正常现象，应通过组织生活会，通过谈心、交心来解决，不能在班子以外散布不利于团结的意见。作为副职，既要做到开拓创新，又要

当好配角，不能越权，不该自己决定的事情不要擅自决定或表态。

正、副职之间的职责、权限是一个十分敏感的问题。副职领导一定要树立起当好配角的意识，凡遇到涉及全局性的问题，即使比一把手更有能力处理，也必须提醒自己多与一把手商量，有想法就多提建议，不能擅作决定。

2. 副职要有全局观念。有的副职只站在自己分管工作的立场上，把自己分管工作的重要性强调到不恰当的地步，要求正职全力支持。当正职的答复不合自己胃口时，就认为正职对自己分管的工作不重视；有的副职在正职分配自己做分管工作以外的事情时，就强调自己本职工作忙不开而推卸担子；有的副职在讨论全局工作时，对讨论自己分管工作的部分能发表意见，而讨论其他工作时就“事不关己，高高挂起”，凡此种现象都是副职应努力克服的。

要搞好分管工作，必须有全局观念。一是要胸有全局。“生旦净末丑，同演一台戏”。副职一定要有整体观念，摆正分管工作与全局的关系，并把分管工作主动纳入全局工作的总体目标中去。二是要服从全局。纵然工作千头万绪，但不可能齐头并进。遇到这种情况，作为副职一定要自觉地服从重点工作的需要，要积极支持并努力配合重点工作的开展。三是要关心全局。当正职考虑重大决策时，副职应积极参与，全面领会正职的工作思路，积极提出自己的建议和想法，把自己正确的意见和合理的建议融合到正职的决策中去，保证决策的准确性和可行性。执行决策中碰到的问题和矛盾，要及时向正职反馈，以便及时发现工作中的问题，采取有效改正措施。

3. 副职要揽事不揽权。揽要揽得适时，揽得得体，否则，事情揽得越多，非但不能说明你尽职了，相反还有可能给正职和部属留下爱“揽权”的印象。要做到会揽事，一般来说副职应把握住以下四条原则：一是当上级领导在场时，副职要尽量少当面

揽事，尤其是当你工作能力比正职强时，更要注意这个问题。二是工作前期要多揽事，认真当好“排头兵”和“一传手”；工作任务在告成后，副职要少揽事，以免引起不必要的猜疑和误解。三是对一些一时难以弄清是非真相，或当断难断的棘手问题，副职应挺身而出，甘当“缓冲”环节，以便让正职争取更多的时间和回旋余地，考虑处理解决的方法和采取相应对策；对一些应该由正职拍板的事，最好是少揽为宜。四是多揽鸡毛蒜皮的事，让正职集中主要精力抓主要工作；少揽部属晋升、立功之类的敏感的事；如果正职外出不在，非要你揽时，应主动与正职取得联系，征求其意见，万一联系不上，事后要主动汇报并做好解释工作。

非正式组织是怎样形成的

非正式组织，也叫非正式群体，是相对于正式组织而言的。正式组织是“官方”组织起来的，按有关工作和任务而建立的，靠法令、规章和职权而维系的工作关系；而非正式组织则是自发的、由心理上的协调而形成的、以人际关系为基础的私人关系。

在一个单位里，正式组织一般都占主导地位，日常的工作和学习活动都通过它来进行。由于非正式组织是自然形成的无形组织，不占主导地位，所以容易被人们所忽视。事实上，这种忽视是不应该的。因为劳动群体中的人际关系本来就是由正式组织和非正式组织一起构成的，它们共同影响着劳动者的思想和行动。

那么，非正式组织是怎样产生的呢？它是人们为满足工作以外的某种心理需要而产生的。大家都知道，人的需要是多层次、多方面的，而正式组织的主要目的是完成生产和工作任务，因而满足不了人们工作以外的各种各样的需要，如交朋友的需要、业余爱好的需要等。所以人们自然而然地要通过一些途径来实现这

些需要，于是形形色色的非正式组织便相继产生了。概括说来，非正式组织形成原因有三种：

1. **由于利益和观点一致而形成小群体。**每个人都有自己的个人利益。这些个人利益的获得，有的要靠企业和社会，有的则必须靠自己来谋取。同厂同车间的人之间，厂内外的人之间，都有一些利益上的联系，某些人在某一方面需要另一些人的帮助，而另一些人也需要他人的帮助，有时互相帮助可以达到共同的目的，这样就形成了以利益为基础的小群体。另外，人是有头脑的，对工作怎样做，生产怎样搞，都有自己的意见和看法。那些意见一致或看法相似的人之间，就感到意气相投，有共同语言，出现了感情上的引力，常常形成非正式群体。

2. **由于志向、爱好、兴趣、习惯一致而形成伙伴关系。**企业中许多非正式组织就是这样建立起来的。有的是以研究技术和理论为基础的，有的是以集邮、打球、养花、养鸟为内容的，有的是以喝酒、打牌为联系的。这些活动使志趣相投的人互相吸引，形成了不同的小群体。

3. **有相似的经历和背景。**在一个单位中有血缘和宗族关系的人往往关系密切，能有所先知，有难先助；有的是因为同乡、邻居而比较亲近；有的是由于同时毕业、同出一校或同出一师而有共同语言；有的是因为同时进厂、工种相同，或工作水平相近而经常接近；有的则是因为同时被提拔、被处罚、被表扬、被批评，或有同样的需求而心境相同，互相关照，等等。

可见，这些非正式组织具有以下共同特征：（1）以感情为基础，有较强的内聚力和行为一致性，一经形成，不易解体，遇事往往协调一致。成员间从众行为较多；（2）总是有那么一两个人，或因为某方面能力强、或因为肯帮助人，或因为有主见，而成为这些人实际上的带头人，他对其他成员拥有精神上的支配权力，威信高，影响力大；（3）他们有一套不成文的、见效快的奖

惩手段；(4) 成员之间有一条灵敏的信息传递渠道和习惯的联系方式；(5) 有较强的自卫性和排外性；(6) 在我们国家，通常规模不大，一般不带政治色彩。

怎样引导和利用非正式组织

一般来讲，可以从以下几个方面着手：

1. 利用非正式组织成员之间情感密切的特点，引导他们互帮互学，取长补短，提高生产技术和工作能力；

2. 利用他们之间互相信任，说话投机，有共同语言的特点，启发他们开展批评和自我批评，克服缺点，发扬优点；

3. 利用他们之间的信息传递灵活迅速的特点，可及时收集职工对单位工作的意见和要求，使领导者及时掌握各方面情况，便于改进工作；

4. 利用非正式组织凝聚力强，肯互相帮助的特点，可以有意识地把单位无力顾及的群众工作和适合他们去做的思想工作交给他们做，这样既能解决问题，又为领导者分了忧；

5. 利用非正式组织内群体压力大、突击性和从众性强的特点，在确定分配生产和工作任务时，给予必要的信任，鼓励和压力，使他们起到突击队的作用，促进任务的完成；

6. 利用其领袖人物威信高、能力强、说话灵、影响大的特点，在符合条件和情况允许时，依靠他，授予相应的权力，从而将其群体纳入正式组织的轨道。例如，某工厂一个班组，有六名几乎是同时生孩子的年轻妈妈，都是生产骨干，她们有共同语言，但生产积极性不高。在班组改选时，车间有意识地把其中能力强、有影响的一位推选为副组长，并给予切实的信任和帮助。结果，不仅这位年轻妈妈很受鼓舞，干得很好，而且把其他几位

也带动起来了。

解决破坏性冲突有哪些技法

人人都希望在和谐、友好、安定的环境中工作和生活，不愿意在互相争吵、剑拔弩张的气氛里过日子。但是，冲突的发生与否，并不以人的主观意志为转移。凡是有人群的地方，都可能发生冲突。这就向各级领导者提出了如何对待冲突和解决冲突的问题。这个问题对创造一个良好的工作环境和保证事业的发展关系很大。

领导者的责任是做好协调工作，以减少其消极性的后果。为解决破坏性冲突，现提出以下几种方法，可资参考。

1. 教育法 教育，在解决任何冲突中都是必要的。要针对一些人过分强调个人和小团体利益的狭隘、自私观点，进行识大体、顾大局、摆正位置、维护团结的教育；针对一些人责人严、律己宽，事事“拔尖”的毛病，进行道德教育，提倡友爱互助精神，加强思想作风修养，引导他们关心人、理解人、尊重人；针对一些人性情暴躁，动辄发火等缺点，诱导他们磨炼性格，增强自我控制能力，等等。当然，这种教育，都不应当是简单的说教和训导，而要讲求方法和实效。

2. 建设法 既然许多破坏性的冲突都与体制上的缺陷、领导作风上的毛病、沟通上的障碍、环境的影响有关，我们平时就要着眼于“治本”，以改革的精神，多做一些建设性的工作。如：积极进行机构和体制改革，健全制度，加强管理，防止由于领导关系不明、职责不清、管理不善、制度不严引起的矛盾和冲突；改进领导作风，讲求工作方法，协调上下级关系，防止由于对领导作风不满而产生破坏性冲突；改善工作条件，改进生产（工

作)环境,帮助一些人改善与同志和领导的关系,改变其心理环境,防止因环境的恶劣影响而产生冲突行为;在各部门之间设立健全的信息渠道,及时沟通,增加了解,防止因互不通气产生的分歧和冲突,等等。显然,做好这些建设性工作,其意义不仅仅在于防止冲突,但如果不这样做,就不能从根本上防止和减少不必要的冲突。

3. 区别法 就是区别哪些事情是属于工作上、业务上、事业上的冲突,哪些是个人关系上、感情上的冲突,要把二者分开。有些人常常由于工作上的分歧,而导致个人关系的疏远和隔阂,或由于个人之间感情不融洽,而妨碍工作上的联系与合作。这样,冲突常常从一个问题又转移到另一个问题上去,蔓延开来,恶化起来,损失就更大了。所以领导者要善于把二者分开,同时也要使下面的人学会这一手,工作是工作,个人感情是个人感情,不要搅在一起,搞得复杂化了;是什么问题就解决什么问题,这样冲突就被简化,从而变得容易解决了。

4. 协商法 即在冲突双方当事人参加的条件下,通过谈判、协商,合理解决争端和分歧。这种方法由于体现了双方的意志,所以执行起来比较顺利,副作用小。但是要想协商成功必须有一定的条件,至少是双方都有解决问题的愿望,能够坐到一张桌子前面来。如果没有这个起码的条件,协商是不会成功的。

5. 调解法 即由第三者(上级领导或双方信任的人等)出面,对冲突双方进行调解,使事情得到圆满解决。这就要求第三者处理问题的能力和说服能力比较强,处事公允,不偏不倚,否则就达不到目的。

6. 回避法 即为了不使矛盾进一步发展,达到激化的程度,而有意识地做出安排,使双方减少接触,避免正面冲突,使大事化小,小事化了。这种办法比较适合于冲突的第一阶段(潜在的对立)和第二阶段(开始被当事人感知)。如果冲突已全面爆发,采取

这种方式就没有效果，而应当正视问题，采用其他解决办法。

7. 让步法 在一些非原则问题上，有时可以采取让步的办法——领导向群众让步或一方向另一方让步。这种让步有时是全面的，不在乎自己的得失，从而避免自己卷入冲突；有时是以局部的让步来换取另一方的让步，以眼前的让步来换取长远的好处，以个人的损失换取事业的成功。但这种做法，并非在任何情况下都适用。有些事关全局、事关原则、事关成败的大事，如果轻易让步，会造成重大损失和严重后果，需要权衡利弊，慎重从事。

8. 裁决法 在采取上述办法无效的情况下，由权威人士或上级主管领导、主管部门对冲突双方进行裁决。这种裁决，应当是公正的，不带任何倾向，否则人家不服，冲突会继续升级。这种裁决也包括主管领导使用权力，用行政手段对当事人进行强制，使冲突不再继续。但这种强制只能在法律允许的范围内进行，不能违犯法律。

9. 竞争法 在具有相似条件的团体和个人之间，为争夺同一目标而发生冲突，这时采用竞争之类的办法较为合适。如限额录用、选拔人员，可采用考试的办法；几个基建队争着承包一项工程，可采用投标的办法，等等。

10. 是非法 有些冲突，光靠思想教育和技术处理是不行的。对于一些原则问题，大是大非问题，尤其不能调和、回避，必须分清是非，扶正压邪。譬如，一位领导者徇私枉法、贪污受贿，与揭发检举他的人发生激烈冲突；一名干部妒贤嫉能，诬陷打击有成就的知识分子，与被打击者产生尖锐冲突，如此等等。对于这样的冲突，和稀泥或各打五十大板的做法是极其错误的。领导者和有关部门就要坚持真理，旗帜鲜明，扶持正义，惩暴除恶。如果以处理冲突为借口，搞是非混淆，黑白颠倒，那就不是工作方法问题而是原则、立场问题了。对于问题严重，触犯刑律，已超出一般冲突范围者，要诉诸法律，依法而断，领导者不

要自作聪明，又捂又压，以权代法。

以上只是一个提示，究竟哪种冲突采取哪种办法处理，须视具体情况而定。这就要求领导者一定要搞好调查研究，把冲突的前因后果，来龙去脉搞清楚，然后再选择具体办法。也就是一定要具体问题具体分析，不可草率从事，简单处理。

【心理自测】领导者协调沟通关系能力测评

一、你的人际关系如何

你根据自己的实际情况认真考虑下列问题，从所给备选答案中选出最符合你的一项。

1. 每到一个新的场合，我对那里原来不认识的人，总是：
 - A. 能很快记住他们的姓名，并成为朋友。
 - B. 尽管也想记住他们的姓名并成为朋友，但很难做到。
 - C. 喜欢一个人消磨时光，不大想结交朋友，因此不注意他们的姓名。
2. 我之所以打算结识人交朋友的动机是：
 - A. 我认为朋友能使我生活愉快。
 - B. 朋友们喜欢我。
 - C. 能帮助我解决问题。
3. 你和朋友交往时持续的时间多是：
 - A. 很久，时有来往。
 - B. 有长有短。
 - C. 根据情况变化，不断弃旧更新。
4. 你对曾在精神上、物质上诸多方面帮助过你的朋友总是：
 - A. 感激在心，永世不忘并时常向朋友提及此事。
 - B. 认为朋友间互相帮助是应该的，不必客气。

C. 事过境迁，抛在脑后。

5. 在我生活中遇到困难或发生不幸的时候：

A. 了解我情况的朋友，几乎都曾安慰帮助我。

B. 只是那些很知己的朋友来安慰帮助我。

C. 几乎没有朋友登门。

6. 你和那些气质、性格、生活方式不同的人相处的时候总是：

A. 适应比较慢。

B. 几乎很难或不能适应。

C. 能很快适应。

7. 对那些异性朋友、同事，我：

A. 我只是在十分必要的情况下才会接近他们。

B. 我几乎和他们没有交往。

C. 能同他们接近，并正常交往。

8. 你对朋友、同事们的劝告、批评总是：

A. 能接受一部分。

B. 难以接受。

C. 很乐意接受。

9. 在对待朋友的生活、工作诸多方面，我喜欢：

A. 只赞扬他（她）的优点。

B. 只批评他（她）的缺点。

C. 因为是朋友所以既要赞扬他的优点，也要指出不足或批评他的缺点。

10. 在我情绪不好、工作很忙的时候，朋友请求我帮他（她），我：

A. 找个借口推辞。

B. 表现不耐烦断然拒绝。

C. 表示有兴趣，尽力而为。

11. 我在穿针引线编织自己的人际关系网时，只希望把这些

人编入：

- A. 上司、有权势者。
- B. 只要诚实，心地善良。
- C. 与自己社会地位相同或低于自己的人。

12. 当我生活、工作遇到困难的时候，我：

- A. 向来不求助于人，即使无能为力时也是如此。
- B. 很少求助于人，只是确实无能为力时，才请朋友帮助。
- C. 事无巨细，都喜欢向朋友求助。

13. 你结交朋友的途径通常是：

- A. 通过朋友们介绍。
- B. 在各种场合接触中。
- C. 只是经过较长时间相处了解而结交。

14. 如果你的朋友做了一件使你不愉快或使你伤心的事，你：

- A. 以牙还牙也回敬一下。
- B. 宽容，原谅。
- C. 敬而远之。

15. 你对朋友们的隐私总是：

- A. 很感兴趣，热心传播。
- B. 从不关心此类事，甚至想都没想过，即使了解也不告诉别人。
- C. 有时感兴趣，传播。

测评与解释：

题号	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
A	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5
B	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1
C	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3

- 15~29分，人际关系很好；
- 30~57分，人际关系一般；
- 58~75分，人际关系较差。

二、你能有效地与人沟通吗？

沟通是领导确实了解自己 and 别人的一种方法，它也是一项鲜活的技巧，是将构想化为行为的催化剂。没有它，领导好比一个遇难等待求援的水手；有它，领导就像一位能确实掌握方向的船长。你属于哪一种呢？以“是”或“否”回答下列问题：

1. 你定期举行团体会议，仅讨论工作，也沟通大家所关心的事务吗？

2. 你会怂恿部属提问题与他们讨论吗？

3. 你能列出行动流程表以追踪决议事项、指定负责人并控制每项作业的进度吗？

4. 你定期地召集干部开会以检查各项目标的进展吗？

5. 你的每一位干部有一份属于他们各自的目标副本吗？

6. 你可亲吗？你鼓励干部与你做非正式的沟通吗？

7. 为了在松弛的气氛中鼓励正式沟通，你偶尔会在办公室外（例如在饭店）举行团体会议吗？

8. 你的每一位干部都有一份说明书，上面有大致分配的主要责任吗？

9. 你的每一位干部清楚他的职权范围吗？

10. 至少每年一次不正式地评核干部的绩效，与他们讨论评核结果，并鼓励他们坦白地道出任何问题或关心的事物吗？

11. 你鼓励每一位干部讨论他自己的理想、并帮助他讨论下一个发展步骤吗？

12. 你是一位好的倾听者吗？

13. 你随时向上司汇报工作进度和你所属人员的绩效吗？

14. 你鼓励干部相互协调合作吗？

15. 你曾组织任务组成委员会，作为解决问题的方法，也鼓励他们群策群力吗？

16. 在适当场合，你曾与干部讨论有关于你的问题，并鼓励他们提出评论或建议吗？

17. 你会鼓励你的成员寻求其他专家团体的协助与指导吗？

当他人寻求你的指导时，你也同样的合作吗？

18. 当组织内有一重大的重组、政策或工作计划的改变，你会召集全体人员说明改变的理由，以及改变对他们的影响吗？

19. 你会尽可能地给予你的人员关于这些改变的进一步消息吗？

20. 你拥有一本干部可以参阅的组织（或部门）政策手册吗？

21. 当上司主持会议时，你会让同事了解你负责的范围可能有影响他们工作的地方吗？

22. 你会尽快地传达给你的干部，此次会议中将会影响他们工作的决议事项吗？

23. 你偶尔会运用脑力激荡的方法来鼓励他们提出新的见解吗？

24. 如果可能，你会与所属成员面对面的沟通，而不使用手写的报告书吗？

25. 在你亲笔写的文件上，你会谨慎地使用诸如“机密”等字眼，并鼓励你的干部照办吗？

26. 你能尽量书写得简洁清楚，避免术语与公文化吗？

27. 当你对非专业领域的人讲解时，你会特别注意避免使用专业术语吗？

28. 如果单位正聘请顾问以从事一项重要企划，你会召集你的成员解释本企划的目的，以及对他们的影响吗？

29. 你知道你的职员正担心某一毫无根据的谣传时，你会举

行会议以澄清吗？

30. 当某一部属完成一件杰出的工作时，你会以私人的立场马上恭贺他吗？

得分与评价(回答“是”者每题计1分)：

分数 25~30 分：你的三个主要沟通层面做得很出色，即上司、干部与同事之间。你鼓励他人的信任而他们也信任你，你的团体有第一流的团队精神。

分数 15~24 分：你是一位良好的沟通者，只有少数几个地方须加以改进，这些可以很快地从测验的结果中找出来。卓越的沟通者必挺立于任何组织之中，他们通常是获得快速晋升的候选人。

分数 6~14 分：在你被视为是一位优良的执行者之前，你还有一段路要走，可能是由于你过度小心或保守，妨碍了你的想像力也引起许多不必要的问题。切记：掌握信息者“有责任”将信息传达给需要的人，而非需要者自己要想办法去取得它！所以，放松心情开始沟通吧！这是每一位好的领导者都应具备的。

分数 5 分以下者：你认为“沉默是金”吗？你的分数的确是令人惊讶，你似乎比较乐于单独行动的工作，而非担任领导与激励人们的角色。

三、你能处理社会事宜吗？

每个领导者会发现自己需参加各种社交活动，如正式的餐会、鸡尾酒会、公司郊游或舞会等，而每一次的时间都不算短，故杰出的表现是不能缺的。这些场合，除了给他人突显自己的人格及实现各种不同社交技巧的机会，同时，即使是在轻松的气氛中仍负有建立良好形象的责任。

在这类场合中你能使自己自在到什么程度呢？你是否能使自己成为受注意的出席者？

1. 你乐于参加社交活动的邀请吗?
2. 你喜欢认识不同背景出身的朋友吗?
3. 你会主动介绍自己吗?
4. 你有交新朋友的兴趣吗?
5. 当被问及自己的兴趣及背景时你是否会感到尴尬?
6. 你能自在地和自己不认识的人会谈吗?
7. 你喜欢盛装出现于正式会场吗?
8. 你会接受餐后会谈的邀请吗?
9. 你乐于主办公司的社交活动吗?
10. 你会欣然接受当主席的机会吗?
11. 你会因他人的主张和你差异极大而放弃自己的主张吗?
12. 你觉得自己的言论有时会使自己不快乐吗?
13. 当某一外国人谙熟本国语时, 你是否会感到不耐烦?
14. 你是否喜欢引导谈话的主题?
15. 你乐于成为宴会中被人注意的焦点吗?
16. 你能轻易地与后进结交吗?
17. 你是否希望他们因你的地位而表现出尊重呢?
18. 在觥筹交错的场合, 你会喝很多酒吗?
19. 你曾因在酒的影响下错失品尝美味的机会而生罪恶感吗?
20. 你曾提议干杯吗?
21. 对在一个公司的户外活动中, 为了好玩你介意牺牲形象吗?
22. 你愿意在一个小孩子的宴会中扮演圣诞老人吗?

得分与评价(符合下列答案者每题给 1 分):

- 1.√ 2.√ 3.√ 4.√ 5.× 6.√
7.√ 8.√ 9.√ 10.√ 11.× 12.×
13.× 14.√ 15.√ 16.√ 17.× 18.×
19.× 20.√ 21.× 22.√

分数 17~22 分：你在任何社交场合皆能安然自若，显然你爱好结交新朋友。你的友善态度和谦虚，以及对人诚挚的关心，使你到哪里都受欢迎。

分数 11~16 分：虽然在社交场合中你和旧识相处较自在，但你在多数的社交场合中仍能处理得很好，测验结果可指出在哪些场合中仍需较多的自信。

分数 5~10 分：你的自信心实在少得可怜，有时当你必须放松时，你又会感到紧张。假如你要使自己变自在，你必须改变自我的形象。想像自己是一个有趣的人，有一份有趣的工作并过着有趣的生活，将他人想成同等的有趣，并和他们交换心得，也许你能学到一些有价值的东西。

分数 4 分以下者：你显然孤寂而不喜欢参加任何社交活动，人家也许认为你有点古怪。

7. 领导者激励心理咨询

什么是激励的心理过程

人的所有心理现象对于人的激励都有重要作用，其中，需要和动机在激励中有着更为直接的作用。然而，人的心理以心理过程为先，并在心理现象的结构中占有举足轻重的地位。因此，我们有必要学习和掌握激励的心理过程。

激励首先要从认识开始，领导者要向激励对象“晓之以理”，把有关激励的知识、做法、要求、规定、目标、奖惩措施等等激励信息输入激励对象的脑中，使其对激励信息获得较清晰明确的认识；同时，领导者在向激励对象晓之以理的过程中要“动之以情”，使激励对象对激励信息产生积极的情感，以领导者之情激励对象之情；激励对象对激励信息产生了积极的情感，领导者又要注意“导之以行”，激发意志行动，即将在积极情感推动下而出现的意志过程引导到积极的行为；当激励对象的积极性表现出符合激励要求的正确行为时，就鼓励激励对象将这种正确而积极的行为坚持下去，使其行为能够“持之以恒”。领导者从“晓之以理”、“动之以情”继而“导之以行”，并促使被激励者的行为“持之以恒”，如此循环往复以至无穷的过程，就是激励的全部心理过程。

领导者激励下级有哪些基本方法

在领导活动中，领导者运用激励的方式或方法有许多，概括起来，主要是：

1. 政策激励 因为党的政策是客观规律的正确反映，是最广大人民群众利益的集中体现。所以得民心，顺民意，合乎历史发展的潮流。每个领导者都要学会运用政策去调动群众的积极性。例如，科学地界定创收指标，制定奖惩政策，就可以激励人的积极性。

2. 目标激励 心理学家认为，激发动机，强化行为，要有一个激励人们的目标。即以长期决策和计划激发下属的进取心，进而增强组织的凝聚力和战斗力，使组织生机勃勃，使人员忘我工作。一个振奋人心、切实可行的奋斗目标可以起到激励作用。但是确定的目标，既不能太高，也不能过低。目标订得太高，叫人可望不可及，令人失望，起不到激励作用；目标过低，没经过努力，轻而易举就实现了，同样也没有激励作用。只有那些经过一番努力才能实现的目标，才具有激励作用。只有这样的目标，才能挖掘潜力，最大限度地调动职工的积极性。当然，更重要的是要使单位的目标分解成为每个人的目标，即把职工的切身利益与单位的奋斗目标结合起来，才能更好地发挥目标的激励作用。

3. 情感激励 人非草木，孰能无情。情感为人类所独具，在人类的生活中起着巨大的作用。人的任何认识和行动，都是在一定的情感推动下完成的。积极的情感可以焕发出惊人的力量去克服困难，消极的情感则会大大妨碍工作的进行。领导者是做人的工作的，而人是有感情的，因此领导者必须用自己的感情打动和征服下级的感情。要对你的下级尊重、信任和关怀，从感情上

赢得下级的信赖，使他们愿意接近你，肯把心里话对你说，从心里愿意听从你的指挥；你布置的工作，他们能主动地积极地配合。信任是对人的价值的一种肯定，也是一种奖赏。人们在受到信任以后，就能产生荣誉感，激发责任感，增强事业心。关怀更是人的一种精神需要。领导者对下级爱护得越深，关心得越周到，就越能温暖他们的心，有利于形成一个和谐的心理气氛。实践表明，上下级之间感情融洽，这是一种比什么都重要的巨大力量，它有利于推动工作的进展。

4. 支持激励 下级在工作中遇到困难，如果能及时得到上级的支持，他就会以更大的热情加倍努力地去工作。因此，领导者对下级的工作必须要支持。首先，领导者要尊重下级的首创精神，保护他们的积极性。对下级提出的合理化建议要给予积极支持，并创造必要的条件，尽量使他们的愿望能得以实现。其次，对下级请示的问题，要及时决断，不能久拖不决或决而不行。决断不及时，必然造成下级工作的被动，影响其积极性的有效发挥。

5. 民主激励 心理学家经研究发现，如果一个单位的领导者能够充分发扬民主，给予广大下属以参与决策和管理的机会，那么这个单位的生产、工作、群众情绪、内部团结都能处于最佳状态。广大群众参加民主管理的程度越高，就越有利于调动他们的积极性。在领导活动中，领导者要采取民主式领导，实行群众路线，有事多和群众商量，集思广益，这样可以启开下级思想的闸门，使他们开动脑筋，充分说出自己的见解。一方面下级的意见可以弥补领导者的正确意见，下级执行起来，就会更加自觉；同时，领导者用商量的方式与下级研究问题，还可以增强下级对领导者的亲近感。从而进一步加深彼此之间的感情，下级的积极性就能得到有效的发挥。

6. 强化激励 它包括正强化和负强化，正强化就是对人们的良好行为给予肯定和奖赏，使之巩固保持、发扬光大；负强化

就是对人们的错误行为给予否定和惩罚，使之减弱、消退。正强化包括物质奖励和精神奖励；负强化包括批评和惩罚。运用强化激励方法去调动群众的积极性，要注意“两个结合”，坚持“两个为主”，即正强化与负强化相结合，以正强化为主；精神鼓励与物质鼓励相结合，以精神鼓励为主。

7. 榜样激励 榜样是根据人们善于摹仿的心理特点而树立起来的一面旗帜，这比说理教育更具有说服力和号召力，它容易引起人们感情上的共鸣，给人以鼓舞、教育、鞭策，激起人们摹仿和追赶的愿望。我们常说，“榜样的力量是无穷的”，就是这个道理。当然，榜样要有一定的群众基础，要真正来自群众之中。同时，榜样要真实，能立得住，经得起检查和考验，而且榜样应该各方面的都有，这样榜样的激励作用就大。

8. 荣誉激励 就是对在工作中取得卓著成绩，为社会做出较大贡献的人给予认定，给予相应的荣誉，并以一定的形式或名义标定下来，以此调动广大群众的积极性，推动工作的开展，促进任务的完成或目标的实现。领导者既要重视个人荣誉激励，也要重视集体荣誉激励，而且要把荣誉激励与批评激励结合起来使用，效果会更好。

9. 领导行为激励 俗话说“上梁不正下梁歪”，因此，一个优秀的领导者应该特别注意通过自己的示范行为去激发群众的积极性，给群众以信心和力量。常言道：“身教胜于言教”，“干部带了头，群众有劲头”，讲的都是这个道理。

领导者如何综合运用激励手段

领导者在具体实践过程中运用激励原理时，可以采用多种方法和手段。其中主要有三种：一是工作激励，指通过分配恰当的

工作来激发下属内在的工作热情；二是成果激励，指在正确评估工作成果的基础上给下属以合理奖惩，以保证下属行为的良性循环；三是培训教育激励，指通过思想、文化教育和技术知识培训，通过提高下属的素质，来增强其进取精神、激发其工作热情。

1. 委以恰当工作，激发干部群众内在的工作热情

委以恰当的工作，以求激发人们工作热情，这主要包括两方面的内容：一是工作的分配要尽量考虑到个人的特长和爱好，使才尽其才，才尽其用；同时还要使工作的要求既富有挑战性，又能使下属敢于接受。

(1) 工作的分配要能考虑到下属的特长和爱好。适当分配工作，首先要把工作的知识和能力要求同个人自身条件结合起来。

不同的工作对人的知识和能力的要求不同。同时，每个人的文化知识水平和工作能力也有差异。合理地分配工作就是根据工作的要求和个人的特点，把工作与人有机地结合起来。也就是说，要根据人的特长来安排工作。领导者应该知道，每个人都有自己的优势和劣势。应从“这个人能做什么”，而不是从“他不能做什么”这个角度来考虑问题。要认真研究每个人“长”在何处，“短”在何方，用其长而避其短，使每个人都能充分负荷，发挥自己的作用。

给每个人分配适当的工作，还要求能在条件允许的情况下，把分配给每个人的工作与其兴趣尽量结合起来。兴趣和爱好是最好的老师。当个人对某项工作真正感兴趣，爱上了这项工作时，他便会千方百计地去钻研、去克服困难、去努力把这项工作做好。

(2) 工作的分配要能激发人们内在的工作热情。分配适当的工作，不仅要使工作的性质和内容符合个人的特点和爱好，而且还要使工作的要求和目标富有一定的挑战性，能真正激起下属奋

发向上的精神。怎样才能使工作的分配达到激励的效果呢？我们认为，应使工作的能力要求略高于执行者的实际能力，即执行者的实际能力略低于（既不太低、又不过高）工作的要求。这样，如果这个人愿意思考和努力，则工作可以完成，目标可以达到。同时还可在工作中提高工作能力。

2. 正确评价工作奖罚分明，促进良性循环

正确评价一个人的工作成果，也是激发下属积极性的一个重要因素。工作评价是一种精神上的报酬，主要指通过各种形式的表扬，给予一定荣誉，或对工作成果不理想者提出批评。

对个人来说，领导对下属的工作评价具有两方面作用：一是通过评价，可以看出领导对自己这个阶段所做工作的看法，在某种意义上也反映了自己在领导心中的地位；另一方面，正确恰当的评价可以使下属进行工作的原动力——需要得到满足（比如，精神上的表扬可以满足一个人的荣誉感需要）。同时，人们还会自觉或不自觉地总结这项工作与获得评价的经验，以决定下个阶段在工作中应采取什么样的态度和表现。也就是说，对工作结果的评价会影响人们在下一循环的行为。要从工作评价的角度来持续、有效地调动下属的积极性、激发干部群众工作热情，关键是要正确使用“奖”和“惩”这两种工具，即要做到赏罚分明，赏要合理、罚要合情。

（1）“赏”合理——对下属的工作给予正确评价。

如何看待领导对个人评价的合理性？一般来说，人们是经过两个层次的比较后才得出结论的。首先，是个人自身水平上进行比较。这个层次的比较也是两方面的。一方面把自己所付出的代价、努力与自己所得的评价进行比较，即检查所得到的与所付出的结果如何，是评价高，还是一般或评价很低？如果是前者，那么积极性会比较高；如果是第二种，还可将就；如果是第三种情况，则会认为得不偿失，工作热情和积极性就没有了。另一方面

把自己的过去和现在进行比较，比较两个不同时期的所获与代价之比，看看自己在领导者心目中的地位是上升了还是下降了。其次，是拿自己与别人进行比较。如果比较的结果是自己付出多而获得评价低，那么就会感到不公平，认为自己辛辛苦苦下，还不如别人轻轻松松混，下次再也不这么“卖力”了！正因为这样，领导者必须十分注意对下属的工作给予公平、正确的评价，以激发整体活力和积极性，形成实现目标的合力。

(2) “罚要合情”——正确使用批评这个武器。

在运用“赏”的手段的同时，领导者还必须有效地去“罚”，即正确地使用批评这个武器。有效的批评可以帮助下属把工作做得更好。当下属工作中出现问题而自己又尚未发现时，领导者的及时批评可以帮助他发现问题，启发他找出原因，从而采取积极措施，积极纠正问题，减少个人和集体的损失。领导者要正确地使用批评这个武器，一是要明确批评目的。在不同情况，对不同对象进行的批评，可以有不同的目的，如：帮助批评对象认识行为可能或已经产生的有害结果；帮助批评对象下次不再犯同样的错误；帮助批评对象补救这次错误造成的不利结果；帮助批评对象认识错误的原因，并使之认识到本来可以把事情办得好些，从而恢复自己的信心；二是了解错误的事实、必须了解要批评的事实，才可正式进行批评。了解错误的事实，就是要知道错在何处，何事错了，何时错的，如何发生的，何人做错的，为何会做错等。了解了错误的事实，才可以在批评中做到有的放矢，这样才会使批评有说服力，不抽象笼统。三是注意批评方法。要注意对事不对人，使对方听起来舒服，容易接受，而且有信心去纠正问题。要注意选择适当的用语，使对方感觉到你是在帮助他，而不是在批评他。要在批评中给对方以启发，比如说，用“如果是我的话，我会怎么做”去批评，其效果要比直截了当地指责“你的方法不对，路子不对……”好些。还要选择适当的场合和时

间。除非特殊情况，一般不提倡在公开场合“杀鸡儆猴”。要在双方都心平气和的时候，两人都能平静地坐下来讨论问题，科学冷静地分析问题的原因的时候进行。

3. 加强教育培训，提高干部素质，增强进取精神

个人的工作热情通常与他们的自身素质有极大的关系。一般来说，自身素质好的人，进取精神较强，对高层次的追求较多，在工作中对自我实现的要求较高，因此，比较容易自我激励，能够表现出高昂的士气和工作热情。所以，通过教育和培训，以提高他们的自身素质，从而增强他们自我激励的能力，也是领导者在激励和引导下属行为时通常可以采用的一种重要手段。

加强教育培训，提高干部素质，主要应从两方面入手：

一是通过思想政治工作调动下属积极性。要重视进行日常的思想政治教育以解决干部存在的日常思想问题，包括：国内外形势教育；党和政府的方针政策教育；党规党纪教育；职业道德教育；先进模范人物事迹教育；其他根据干部的思想情况而进行的个别教育等。

为了保证思想政治教育收到预期的效果，领导者在进行这方面的工作时，要注意依循下述基本原则：要坚持以经济建设为中心，使思想政治工作为经济建设服务；要理论联系实际，防止空头理论、空洞说教；平等对待干部群众，坚持民主原则，防止以教育者或“教训者”自居；要注意批评与表扬相结合，但以表扬为主；要在注意提高干部思想认识的同时，切实解决干部工作和生活中遇到的实际困难；不仅要注意教育别人，更应严格要求自己，要以身作则，用行动去影响下属，只有在上述原则指导下进行的思想政治教育，才会具有吸引力、说服力，从而才有可能达到预期的激励效果。

二是要注意对于部专业知识和业务能力的培训。进取心与个人的能力素质是相互促进的；强烈的进取心会促使个人努力地掌

握新的知识和技能，从而可以实现个人素质的更加完善。反过来，良好的业务素质使个人有较多的成功机会，能够较多地带来心理上的满足。而成功以及由此带来的心理满足的体验会促使个人追求在事业上攀登新的高峰，从而会激发他们努力去掌握更多的新知识和新技能。

为了通过素质的提高，从而促进干部进取精神的增强，领导者应根据单位和干部个人的特点有计划、有重点、有组织、有针对性地进行培训工作。比如，对于干部，既要注意通过理论学习，使他们掌握现代化管理的新知识和新方法，也要注意实践中的培养，提高他们解决和处理实际问题的能力；对于一般职工，既要注意文化知识教育，提高他们的文化水平，也要结合本职工作，进行业务培训或相关基本技能训练等。总之，只有从业务理论知识和实际操作技能这两个角度根据工作和干部的特点，去组织培训工作，才有可能收到较好的提高干部素质，增强他们的进取精神。

从上述激励手段及其运用的介绍中可以看出，不论是工作激励，还是任务激励，或是培训教育激励，它们都是外在激励与内在激励的统一。我们或许可以说，通过改善工作内容、工作环境和条件等外在因素，以诱使干部群众内在地产生奋发向上的进取精神和努力工作的积极性，这就是领导者激励的本质特征。

什么是领导者的目标激励法

激励理论认为：人的思维和行动都具有一定的目的性，设立一个适当而又具体的目标，就可以有效地激发人们的动机，鼓舞和激励人们采取积极的方法去努力奋斗。目标激励法就是基于这一原理，运用目标的激励作用，去激发人们的工作积极性和创造

性的方法。通常的做法是，领导者根据形势和任务的要求，首先制定一个既振奋人心，又切实可行的目标，然后运用各种手段广泛深入地进行宣传，使下属清楚地了解这个目标，明确自己在实现这个目标过程中应做哪些工作，从而自觉地为实现这个目标而努力奋斗。

在运用目标激励法时，领导者要注意使所设置的目标具有实现的可能性。这是因为激励理论认为，要使目标发挥最大的激励作用，就必须使目标本身有重要的意义和实现的可能性。这种正比例关系可用以下公式来表示：激励作用 = 目标意义 × 实现可能性。从这一公式中可以明确看出，目标意义和实现可能性越大，激励作用也越大，反之亦然。如果某一目标所具有的意义很大，但实现起来非常困难或根本无法实现，其结果只能是“画饼充饥”，很难起到激励作用。

目标的设置必须有可行性，这不仅能使目标发挥最大的激励作用，还有利于具体目标与长远目标，个人奋斗目标与国家、集体奋斗目标的有机结合。例如，某部汽车连在工作中实行了全面的目标管理。部队在制定连、排、班和个人的工作目标时，他们本着“跳一跳，能够到”的原则，经过深入细致的调查研究，使各级的工作目标都定得比较合适，从而激发、调动了每个同志的积极性，全连形成了个人、班、排、连一环套一环，一层促一层的良性循环。年底，各级目标都得到了提前实现。实践证明，目标激励是一种在实际工作中能够充分调动下属积极性、体现了现代科学领导要求的好方法。

什么是领导者的榜样激励法

榜样，产生于群众实践之中，反映了事物的本质，体现了一定历史时期的时代精神和社会发展方向。榜样的力量是无穷的，

一个单位如果能树立起一个好的榜样，就会在其潜移默化的影响下，使人们受到教育，从而激励斗志、鼓舞大家努力前进。张思德、雷锋、王进喜、蒋筑英、张海迪等大批产生于不同时代、不同战线上的英雄模范人物，就曾经对激励千百万人民群众为党和国家的事业而努力奋斗发挥了重大作用。

由此可见，所谓榜样激励法，就是领导者通过树立鲜明、生动、具体、形象的学习榜样，来激发下属的上进心和荣誉感的方法。通常的做法是，领导者在工作和生活中，根据工作任务和本单位实际情况的需要，树立那些比较全面或在某一方面表现突出、有重要贡献的先进模范人物为榜样，引导和号召下属向他们学习，并努力去仿效和超越他们，从而使下属的工作积极性和创造性得到充分的激励和发挥。

领导者运用榜样激励法时，要注意解决好以下几个问题：一是选择榜样时，要具有普遍性和针对性。领导者在大范围内树立的榜样应具有普遍指导意义，在基层单位树立榜样，则要有利于指导本单位全面或某一方面的工作；二是树立榜样要实事求是，既不能因某种需要而人为地“揠苗助长”，也不能人为地保着“红旗不倒”；三是要克服主观随意性，防止“红旗跟着首长跑”；四是要引导下属一分为二地看待榜样，要学其所长，避其所短，防止机械地或形式主义地去模仿、学习榜样。

什么是领导者的褒奖激励法

表扬和奖励，是对良好思想和行为的一种积极肯定，它是既包括物质的，也包括精神的，还包括物质和精神合一的信息载体。表扬和奖励能够引起人们愉快的感受。这是因为在人的生理结构中，神经的边缘系统和丘脑里存在着快乐中枢或奖励中枢，

它能够并愿意接受产生快乐效果的刺激。希望得到他人或社会的赞赏，是一种普遍的心理状态，已经成为人们的人格特征之一。

表扬和奖励作为一种对人们行为的评价，在行为前它具有前馈作用，即提示和引导人们的行为；在行为后具有正反馈作用，即鼓励人们保持和发展这种行为，驱使人们向先进学习看齐。表扬和奖励既是一种行为评价，同时也是一种良好的教育方法。褒扬激励法就是领导者通过对下属的良好的思想和行为给予及时的表扬和奖励，来激发他们的积极性、创造性和主动性，从而使被褒奖者的行为得以保持和发展，使未被褒奖者积极向先进学习、看齐。

各级领导者在实施褒奖时，首先应贯彻“精神鼓励与物质鼓励相结合，精神鼓励为主、物质鼓励为辅”的社会主义激励原则，不能搞“单打一”；其次，要注意实事求是和恰如其分，不能滥奖，不能靠奖励来刺激情绪，更不能拿奖励“送人情”；最后，要引导下属正确对待表扬和奖励，帮助他们克服嫉妒心理和骄傲自满情绪，以利于形成良好的竞争气氛。

什么是领导者的数据激励法

数据，是进行各种统计、计算、科学研究和技术设计等所依据的数值。在现实生活中，每个集体和个人的工作情况和劳动成果，都可以用数字的形式表现出来。将这些数字积累并记载起来，便可以成为衡量、评价单位和个人成绩与贡献大小的依据。数据的客观性、可比性和直观性的特点，使其具有很强的说服力，能够直接激发人们的上进心。

数据激励法，就是领导者在详细登记、统计下属的各种工作情况数据的基础上，通过大会讲评、公开张榜和填写评比表等形式予以公布，使下属对自己和全局的情况一目了然，从而明确以

后的努力方向，进一步鼓舞信心和斗志。

领导者在运用数据激励法时，应特别注意保证数据的准确性和有用性。如果领导者所采用的数据不够具体、全面、翔实，甚至是弄虚作假，糊弄群众，数据就部分或全部地失去激励作用，有时还会产生消极的作用，抑制或打击下属的积极性和创造性。

什么是领导者的反向激励法

一根处于松弛状态的弹簧，给它加上一定的压力就可以使它弹起来。这种在外力作用下能够向相反方向弹起来的特点，就叫做弹性。弹性是一种具有普遍性的物理现象，许多物体和事物都具有一定的弹性，人的心理也是一样。人的心理弹性和某些具体物体的弹性还有所不同，它既可以被压发，也可以被引发。所谓引发，是指激励理论中的正向激励，本节所论述的另外几种方法都属于正向激励。所谓压发，就是指与正向激励相反的反向激励。正向激励虽然与反向激励的方向不同，但目的都是一致的，都是为了启发和调动人们的积极性和进取心。

反向激励法，顾名思义就是指领导者通过向下属的心理施加反向的负刺激，来激发他们的自尊心和荣誉感的方法。其通常做法是，领导者针对下属争强好胜的心理状态，有意识地直接或间接地向下属表达诸如怀疑、否定之类的信息，来适度地触动他们的自尊心，使他们从内心产生一种保持自尊的强烈意念，驱动他们用自己的富有积极性和创造性的行动来否定外来的负面信息。

反向激励法类似于通常所说的激将法。两者的相同之处都是用否定的言行去激发他人的自尊心和争强好胜心；不同之处是两者的激发目的和对象不同。领导者使用反向激励法的目的是为了激励，使下属产生一种奋发向上的力量；激将法则既可激励，也

可激怒，而激怒下属是不会收到好的教育效果的。

领导者正确运用反向激励法，可以收到事半功倍的效果。但是，由于这种方法只适用于自尊心和逆反心理比较强烈的下属，并在具体运用中具有一定的技巧性，因而在实际工作中受到一定的局限，领导者不可滥加使用。否则，将会因使用不当而产生负作用。

什么是领导者的对话激励法

对话，是广大领导者和人民群众在新的历史时期中，为适应改革形势的需要而创造的一种新的领导工作方法。党的十二大以来，随着经济体制改革的不断深入和政治体制改革的逐步开展，各级领导者和广大人民群众都遇到了许多从未接触过的新问题，都置身于不同的社会利益和矛盾冲突之中。在处理和解决这些问题的过程中，各级领导者希望有关的路线方针政策以及工作中的一些具体困难，能够得到群众的理解和支持；而人民群众也要求各级领导者和有关部门能够体察民情，倾听群众的要求和呼声。来自这两方面的迫切要求，就使各级领导者和人民群众找到了一条互相沟通思想的新路子——坦诚相见，平等对话。

对话从其产生的实际效果来看，它能够诱发社会心理的双向效应，即一方面能够促使领导者自觉接受群众的监督，改进领导作风，提高领导工作的透明度；另一方面，群众通过听取领导者回答疑难问题、宣传解释党和国家的路线方针政策，从而进一步增强对领导者的信任感，提高贯彻执行党和国家的路线方针政策的自觉性。由此可见，通过对话，不仅能够密切领导者和群众的关系，而且还能够激发来自两个方面的积极性。

综上所述，所谓对话激励法，就是指通过领导者与群众、下

属之间坦诚、平等的对话，使彼此之间的思想认识趋于一致，思想感情产生共鸣，互相理解、互相支持、互相督促，从而最大限度地激发来自两个方面的积极性和创造性的方法。

什么是领导者的评比竞赛激励法

唯物辩证法认为：有比较才有鉴别。比较的方法可以分为许多种，评比是比较，竞争也是一种比较。所谓评比，是通过检查比较来评定出先进与落后；所谓竞赛，是通过竞争性的比赛，来分出优劣和奖励优胜。“人往高处走，水往低水流”，争强好胜，不甘落后，是人们共有的一种心理状态。因此，领导者通过评比竞赛，能够激发和深化下属的竞争意识，充分调动工作的积极性和创造性，有力地推动各项工作的顺利完成。

由此可见，所谓评比竞赛激励法，就是指领导者通过经常性的检查评比和多种形式的竞赛活动，来激发下属的上进心和竞赛意识，努力使自己的工作走在他人前面的方法。其具体做法是：评比竞赛之前，拟订好具体的标准和实施细则，提出明确的要求，做好宣传鼓动工作；评比竞赛过程中，以事实为依据，坚持标准，客观衡量，秉公办事，并注意引导群众克服单纯锦标主义倾向；评比竞赛之后，认真及时地做好各种人员的思想工作，鼓励先进更先进，帮助后进赶先进。

评比竞赛激励法，是一种已被实践证明能有效地激励人们上进心和积极性的好方法。需要注意的是，评比和竞赛不能过于频繁，要突出重点，注意实效，防止搞花架子。

什么是领导者的尊重支持激励法

当下属致力于一项新的、创造性的工作，或者在平时工作中遇到困难、阻力和非议时，总是期望能够得到上级领导者的尊重和支持。这种尊重和支持，可以使下属产生一种自豪感、自信心和完成任务的积极性。所谓尊重支持激励法，就是指领导者通过采取尊重下属的自尊心，相信他们的智慧才能，虚心听取他们的批评意见，接受支持他们的创造性建议等措施，来增强和激发下属的安全感、责任感和自豪感的方法。

正确运用尊重支持激励法，就必须从以下五个方面做起：第一，领导者要尊重下属和群众的人格，尊重他们的首创精神、进取心和独立见解，爱护他们的积极性和创造性；第二，领导者要相信群众、信任下属、放手让下属大胆工作，使他们感到组织的信赖和自身的责任；第三，领导者要积极为下属和群众创造做好工作、完成任务的条件，使他们能够胜任自己的工作，顺利地完成自己的工作任务；第四，当下属群众遇到工作困难时，领导者要主动支持他们，帮助他们排除工作中的困难和忧愁，增强他们的信心 and 安全感；第五，当下属和群众在工作中出现差错的时候，领导者要满腔热忱地帮助他们总结经验教训，并主动地承担自己应该承担的责任。

什么是领导者的民主评议激励法

民主评议，是一种通过组织人民群众对党员和各级领导干部的行为与功过是非进行议论评说，从而将他们置于人民群众有效

监督之下的民主生活方式。经常进行民主评议，不仅能够充分发扬民主，还能激发人们的社会责任感和主人翁感。这是因为人们对人生、事业和生活选择意念和自立心理，驱动着他们时时把目光投向丰富多彩的社会，投向波澜壮阔的人生激流，特别是当前与人们休戚相关的改革浪潮更是强烈地吸引着他们，促使他们在历史的进程中寻找自己的位置。所谓民主评议法，就是领导者通过组织民主大会自由评论，无记名书面评议或听取民意代表反映意见等方法，让下属充分行使民主权利，从而激发他们的民主意识和参与意识，以主人翁的姿态积极努力地做好各项工作的方法。

民主评议作为充分发扬民主的一种有效方法，当前已逐渐成为基层单位民主生活的主要方式之一。在具体运用这一方法时，领导者需要注意以下几个问题：一是民主评议要有一定的时间间隔，不能过于频繁，更不能将民主评议当作发扬民主的惟一方法；二是对民主评议结果要进行具体分析，不能不加分析地作为定论。因为群众的思想觉悟、道德水准、认识能力存在着差异，这就使得评议结果里掺杂着各种不同的个人利害考虑；三是要引导下属正确进行民主评议，在激发民主意识的同时，领导者还要做发他们实事求是的求实精神。

领导者奖励下属有哪些策略

1. 奖励彻底地解决问题，而不是仅仅采取临时应急措施

某制造公司的一个部门经理鲍勃为了完成第四季度利润计划，在圣诞节前，解雇了 30% 工人，超额完成了任务，他为公司挣了大钱而受到公司的嘉奖。但不久，愤怒的工人举行了集会和罢工，给公司造成了长期动荡和巨大损失。临时应急措施往往引起

比它所解决的问题更多的问题。因此，奖励必须彻底解决问题，而不是不顾长远利益的临时应付：（1）在较长的时间内评价人，对表现一贯良好的人给予重奖；（2）确定对组织成功至关重要的、战略性的—两个因素，并奖励为这一两个因素作出贡献的人；（3）要奖励着眼于长远发展的人。

2. 奖励冒险，而不是躲避风险 优秀的组织总是鼓励人们去冒相当的风险，允许人们犯错误。为此，要记住几点：（1）提示人们要从失败中吸取教训并努力改进；（2）要及时鼓励失误者，因为一个项目失败时，只不过是推迟了庆祝成功的时间；（3）鼓励机智的冒险，而不是愚蠢的行为，考虑到最坏的可能，一旦大势不妙，应在发生重大损失之前及时撤出，以减少不必要的损失。

3. 奖励实用的创造，而不是盲从 对于企业来说，最重要的资本不是金钱，也不是厂房、设备，而是主意。奖励实用性创造要把握：（1）创造一个有助于进行创造性活动的工作环境；（2）对成功的创新支付使用费；（3）鼓励竞争，以竞争促创新；（4）让每个人都确定一项创新目标。

4. 奖励决定性的行动，而不是无用的分析 计划、预测、讨论和分析十分重要，但更重要的是任何一个组织的宗旨都要采用决定性的行动，取得成果。这要求我们做到：（1）养成动手的习惯，而不是夸夸其谈；（2）拿定了主意，就立即行动；（3）采取行动，或奖励采取行动的人，让那些吹毛求疵的评论家见鬼去吧！

5. 奖励出色的工作，而不是忙忙碌碌的行为 奖励忙碌行为而不问其结果是非常错误的。如果游泳运动员跃进游泳池只是在水里溅起许多浪花而不向前游去，他就会成为国际笑柄。摆脱困境的办法就是鼓励用出色的工作去实现预定目标，而不是鼓励人们做戏，装作忙忙碌碌的样子。这就要求我们：（1）确定工作范围，避免忙乱；（2）鼓励人们每天抽一点时间来思考、计划和

运筹，使工作有条不紊；（3）提防“程序化”，因为“程序化”的人只关注“确保每一个程序的正确”，而不管结果是对还是错，这种人往往把诸事做得十分出色；（4）将对下属的时间型管理改为目标型管理，如果下属完成了任务，就应让他回家。

6. 奖励简化，反对不必要的复杂化 董事长西蒙·马克先生反对繁杂的工作程序，他说：决不允许“我们的一名库房搬运工人要进仓库大门比将去一个封闭国家的签证还要困难”。这就要求我们做到：（1）简化工作，取消不必要的事情；（2）简化领导层次，因为每增设一个层次，就使事情复杂了许多；（3）简化程序和控制方法；（4）奖励简化者。

7. 奖励无声的有效行动，而不是哗众取宠 任何组织都包括四种不同的人：希望别人干活的人；说得很多干得很少的人；对别人所做的事评论没完的人；默默奉献的人。我们都希望拥有最后一种人，少有或没有其他类型的人。但是，默默奉献的无名英雄的功绩常常被喋喋不休、怨天尤人、哗众取宠的人所掩盖。不注重奖励默默奉献的无名英雄，而是用大量时间去安抚叽叽喳喳者的经理，很快就会看到很多人都在叽叽喳喳而不再认真工作。这就要求我们做到：（1）有意识地发现下属好的行为，并鼓励他们做得更好；（2）提防投机者，决不纵容他们；（3）找出手下的无名英雄，要及时奖励他们，不要让老实人吃亏。回答下列问题将有利于你去发现无名英雄：谁是最难得的人，少了他们会怎样？谁在有压力时工作得最好？谁始终如一地高质量地按时完成任务？当集体利益与个人利益发生矛盾时，谁会牺牲个人利益而去维护集体的利益？在领导不在场的情况下，谁最值得信任？简言之，谁总是在你最需要的时候出现？

8. 奖励高质量的工作，而不是快速的工作 为什么一些企业产品质量上不去？因为企业家往往奖励产品效量而不是质量，只注意下属干了多少而忽视干得怎样。这就要求我们做到：（1）

让每一个下属都必须懂得质量的重要性，帮助下属树立质量意识的有效方法就是让其反主为客，自制自用，如让降落伞的制造者和质量检验者随便拿一件自己的产品，穿好跳出飞机。(2) 对每一个人进行质量控制的基础训练，并且从企业高层领导开始。(3) 设立一块质量记分牌或布告栏，定期公布质量情况，并给予优胜者以奖励。

9. 奖励忠诚，反对背叛 每个组织都需要忠诚，但事实上许多公司在教导人们不忠诚。如当别的组织向某人提供更好的工作机会和优惠的报酬时，上司才想起给其提升和增加报酬。因此，人们常常以离职相威胁。再如很多组织里的领导首先从“稳定”、“平衡”出发，安抚、照顾的是“刺头”“厉害的人”，而不是首先考虑那些忠诚老实、默默奉献的人。这就要求我们做到：(1) 以心换心，以诚换诚；(2) 保持信息渠道的公开和透明，以建立相互的信任；(3) 奖励忠诚者，给忠诚的职员更好的职位，这等于告诉每一位职员：忠诚就会得到奖励。

10. 奖励合作，反对内讧 一个公司在其内部坚持合理冲突的情况下，首先奖励的应是协调一致，团队精神和全力工作。这就要求我们做到：(1) 使工作相互依赖。每一个人的工作都是模糊的，只有当所有的人都努力的工作完之后，才能看精；(2) 确定一个只有相互合作才能达到的共同目标；(3) 根据人们或组织对全局作出的贡献和相互帮助的情况给予奖励；(4) 建立和创造一个良好的合作气氛，使人们具备这样的姿态：“假如事情没做好，我说这是我做的；假如事情比较好，我说这是我们做的；假如事情确实好，我说这是你们做的。”

领导者怎样进行惩罚

惩罚又叫惩处或处罚，通常包括行政纪律处分和经济手段处罚。惩罚和奖励一样，也是激励的一种方法，其目的是为了限制、制止或纠正某些不正确的行为。奖功必须罚过，奖勤必须罚懒，奖能必须罚庸。只奖不罚，就不能激浊扬清，敝恶扬善，也就不能达到是非分明，功过两清，调动积极性的目的。与奖励相比，惩罚是一种更难运用的领导艺术，掌握得好，会起到与表扬同等，甚至更大的作用；掌握得不好，也可能会伤害人的感情，影响群众或下属的积极性。

1. 惩罚要准确无误 惩罚是一件非常严肃的事情，领导者在对一个同志做出惩罚决定之前，必须以负责的态度，弄清被惩罚者的错误事实、原因、结果甚至每一个细节，然后再根据有无犯错误的动机，错误带来的后果，改正错误的态度等客观情况，决定惩罚的方式。领导者绝不能道听途说，捕风捉影；也不能偏听个别人的反映，或攻其一点，不及其余。

2. 惩罚要公正合理 所谓公正，就是要体现人人平等的原则，做出同等贡献的要受到同等的奖励，犯了同样错误的也应该受到同样的惩罚。这就是说，领导者对下属要一视同仁，纪律面前，人人平等，不能搞亲亲疏疏那一套。古人讲：“王子犯法，与庶民同罪。”三国时期的诸葛亮总结了实施惩罚的三条原则：一曰严，二曰平，三曰劝戒明。这三点是衡量惩罚是否得当的标准，而“平”则是这三点的核心。平与不平主要是看领导者对自己的亲属、亲信、亲近的人持什么态度。古代一些精明的领导者深明此理，罚不避亲，争得了民心。作为现代领导干部更应该有公而忘私的觉悟和罚不避亲的胸怀。如果不分是非，因人而异，

一味庇护自己的人，领导者就会失去群众，威信扫地。所谓合理，就是要在惩之有据的前提下做到罚之有度。根据犯错误的情节和后果，该批评的批评，该处理的处理。一般来说，只要错误不太严重，就不宜给重处罚。特别对下属在独立探索中出现的失误或失败，能不惩罚的就不惩罚，更多的是要给予热情鼓励和具体帮助。

3. 惩罚要从关心爱护出发 领导者不是为了惩罚而惩罚，惩罚的目的是为了教育人，帮助人。因此，一定要从关心爱护的愿望出发，开诚心，布公道。坚持“惩前毖后，治病救人”的方针，达到既弄清思想又团结同志的目的。领导者实施惩罚，要力戒居高临下、盛气凌人的态势，而应与人为善，晓之以理，动之以情，并多作一些“移情式理解”，即以心比心，设身处地地替受惩罚者想一想。只有这样，惩罚对象才能感到心服口服，受惩而无怨，惩罚的目的才能达到。

4. 惩罚要以少为宜 惩罚的人或事宜少些。只有在必须实行惩罚时，才进行惩罚。如果惩罚司空见惯，大家就会不以为然了。俗话说：“虱子多了不咬，债多了不愁。”比如一个人受了几个处分，他就会索性豁出去了。在一个单位，当某种不良倾向已经成为一种普遍现象，惩罚尤其应当慎重，可先处理“重点人”，处分的人太多，大家的压力感就小了，有时还会使受处罚的人纠集在一起，不利于对他们的批评教育。因此，可处罚可不处罚的，一般就不给处罚，可轻可重的，一般的要从轻处罚。

5. 惩罚要及时 这就是说，一旦发现有违法乱纪者应当立即处罚，毫不含糊。这样，能收到立竿见影之效，能使违法之人和未违法之人立刻看到，不遵纪守法的害处和损失，起到警戒的作用。否则，松松垮垮，时过境迁，就难以奏效。

6. 首次惩罚要慎重 首次惩罚讲的是一个人在一个单位所受到的第一次批评、处分等。首次惩罚作为第一印象对人们今后

的情绪、工作都会有较大影响。一般来说，首次惩罚要个别进行，不宜公开点名；只要错误不太严重，处分要轻不要重；语言要温和，不要尖刻。

领导者进行惩罚有哪些技巧

惩罚一般分为批评、纪律处分、经济处罚和法律制裁四种方式。无论采用哪一种方式，实施中都要讲究方法和艺术。

1. 要罚前有法 奖赏是以功绩为依据的，惩罚是以过失为依据的。法令是人们的行为界定的规则，是维护人们正常生活、工作等秩序的手段，也是判定人们过失大小的依据。因而，有法尔后才有惩罚。没有法令惩罚就没有标准，也就没有真正的惩罚。所以，领导者在实施惩罚前，必须首先制定有关规章制度，让下属有明确的行动准则和禁界，以自觉维护正常的工作秩序。然后，方能对违犯者依法惩处。否则，就不足以儆众、服众，难以达到惩罚的目的。

2. 要教重于罚 惩罚不是目的，是为了更好地教育下属和调动其积极性的手段。因此，要以防为主。防惩结合，教惩结合，不能为惩处而惩处。要从教育人、挽救人、调动人的积极性的目的出发，把教育与惩处紧密结合起来。一定要坚持思想教育在先，惩罚在后；要坚持以思想教育为主，以惩罚为辅。实施惩罚时，要“重重举起，轻轻打下”，平时教育从严，处罚从宽，思想批判从严，组织处理从宽，重教轻罚。领导者运用惩罚前，如果不预告警示，势必使部下产生无过受罚之感，弄得人心惶惶，进而离心离德，背道而驰。所以，领导者要先教后罚，多教少罚，这样不仅能使犯错误的人减少，而且还能使人们心服口服。

3. 要情罚交融 常言道：无情来必真豪杰。领导者对有过

失的部下，也要尊重、理解、关心，要关心他们的实际生活，为其排忧解难，让其充分体会到领导的温暖。但这不能以丧失原则为代价，也就是说既要讲人情味，又不能失去原则性。否则，对违法乱纪的人，不绳之以法，反而以“情”为筹码捂盖子，照顾关系和面子，该批评的不批评，应处分的不处分，大事化小，小事化了，最后不了了之，这样不仅不能使下属吸取教训，引以为戒，还会助长歪风邪气，丧失制度、法令的严肃性和威慑力，降低自己的权威性和号召力。因此，切不可把人情味庸俗化。人情味要讲，原则性更要讲。讲人情只有在坚持原则的前提下，只有坚持了原则性，人情味才能更有效，更具有教育性和感召力。

4. 要宽严适度 领导者对待犯错误的下属，要像医生对待病人一样宽严相济，根据病情，找出病因，说明其危害程度和严重性。作为一个领导者，要严格掌握惩罚的度。在实际工作中，对违纪者一定要具体分析其错误的性质和情节，区别是偶然还是一贯，考察其一贯表现及认错态度，全面地、历史地、具体地分析有关问题。根据错误的大小、性质及危害程度，区别对待，需经济惩罚的则经济惩罚，该政治处分的要政治处分，对确实做出了各种努力真心实意想把工作做好，但由于种种原因致使工作有些失误的，要从宽对待。总而言之，一味地过宽或过严，过轻或过重，都会削弱惩罚的效果。过宽，不足以制止不良行为；过严，会造成逆反心理，不仅起不到惩罚的作用，反而会适得其反。领导者对人对事，该宽该严，都不能从自己的主观好恶出发，更不能感情用事。应做到“当赏者，虽仇怨必录；当罚者，虽父子不舍”。领导者只有铁面无私，从实际出发，宽严公道，才能有效调动下属的积极性。

5. 要罚后明理 惩罚兑现之后，不论是行政纪律处分，还是经济处罚手段，都代替不了必要的思想政治工作。有的领导者对下属的不良行为，动不动就以处分、罚款、扣奖金了事，以罚

代教，结果造成不良影响，有些地方还造成了领导者同群众的对立情绪。必要的处罚做出以后，事情并没有完结，要把思想工作跟上去，具体指出他错在哪里，帮助其查找犯错误的思想根源，让其真正认识自己的错误，使其增强改正错误的决心和信心，并为其改正错误创造条件。

领导者表扬下属有哪些要求

表扬并不是靠随便说几句好听的话，就能奏效的。领导者必须遵守如下要求：

1. 表扬要真诚 表扬要真诚，是指领导者表扬的态度要诚恳热情，发自内心，不要冷漠无情，应付差事。人们都有喜真恶伪的天性。只有真诚的东西，才会被人所接受。表扬也不例外，领导者只有以真诚的态度去表扬，才能唤起下属的真挚感、亲切感、温暖感、信任感和友谊感，愉快地接受表扬。因此，表扬时，领导者对下属的成绩和优点，应从内心感到由衷的高兴，满腔热情地表示赞扬，并热切地希望他能够把这些成绩优点发扬光大。只有表扬者在感情上很热，被表扬者才会受到感染，心里也才热得起来。如果表扬者只是讲些“年轻有为”、“前途无量”、“干得不错”之类的公式化语言，就很难达到激励的效果。人们希望得到表扬，但这些表扬应当真正表明他们的价值。只有领导者对其工作实绩做出客观公正评价的表扬，下属才会认为是真诚的，才会愉快地接受。

2. 表扬要及时 一个人工作表现好，取得好成绩，提出好建议等，领导者都应及时给予肯定。因为一个人在干完一件事后，总希望尽快了解它的价值和社会反映。如果得到及时肯定，会给他带来愉快，使他的行为得到保持和再现。许多有经验的管

理专家都重视及时表扬，提倡“一分钟表扬”，这种方法产生的效果是良好的。如果领导者对好人好事漫不经心、漠不关心、视而不见，或认为这是理所当然，不作任何表示，那么他们的好行为就难以持续下去，甚至会感到自己的好行为没有得到认可，产生“干好干坏一个样”的想法，就会导致消极因素的产生。

3. 表扬要具体 表扬要具体，是指领导者要言之有物，用事实说话。这个事实，不仅指工作具有成绩，也包括被表扬者为克服种种困难而作的努力和付出的心血。表扬只有言之有物，有血有肉，道出了被表扬者的心血和精力之所在，才能使人感到表扬者观察得细致入微，从而激发被表扬的知音效应，产生出“士为知己者死”的精神动力。

在现实中，有的领导者的表扬常常犯空泛而不着边际的毛病。比如，“某某人的工作很好，值得大家学习。”至于好在什么地方，下属无法得到具体的把握，只感到调子很高，却无实际内容，十分空洞。同时领导者这种表扬只能给下属一种言不由衷，故作姿态，敷衍客套之感，因而起不到积极的作用。

领导者如果使表扬具体化，其效果肯定要好得多。比如，表扬某一下属很能干，不如说他某件具体事办得漂亮更实在些；对某个有才的下属，领导者空洞地说他经验丰富，德高望重，不如说在某件事中，他的建议主张对解决问题起了什么作用更合适。社会心理学家海伦曾用大量实验证明，表扬用语越具体，其有效性才越高。因为，表扬越具体，说明你对他越了解，你对他的长处和成绩越敬重。这样，对方才感到你的表扬是诚实的，不是在吹捧，从而才有积极的效果。

4. 表扬要如实 表扬要如实，是指领导者表扬要实事求是，恰如其分，掌握好表扬用语的分寸。领导者不能任意夸大情节，评价失实，随意拔高。表扬不是搞文艺创作，不能像文艺作品那样虚构、夸张，必须有一说一，有二说二。领导者对那些确实值

得表扬的下属和事给予恰如其分的表扬，只有这样，才能起到鼓励他人前进的作用。如果领导者表扬时随意把事实夸大，把七分成绩说成十分，把下属的朴素想法拔高到理想化的境界，评价失实，只能产生消极作用。其一，会使被表扬者产生盲目性自满情绪，误以为自己真有夸大的那么好，从而坠入自我欣赏、不求进取的泥坑；其二会造成人们的逆反心理。人们崇敬的是真楷模，而不是人为拔高了的典型。对于名实不符的样板，人们会由不服气到反感和生厌。有些单位的先进典型不吃香就与此有关；其三容易助长人们不务实，图虚名的不良风气。因此，表扬务必恰当求实，领导者切忌随意拔高。

5. 表扬要多样 心理学告诉我们，人的需要是多种多样的，人的个性也是多种多样的。同一种表扬方法，对不同的人所起的作用是不同的，有些人可能受到很大鼓舞，有些人可能会无动于衷。表扬所起的作用的程度，取决于它是否满足了人们的心理需要，是否符合人的个性特征。这就决定了表扬要因人因时因地制宜，方法要灵活多样，不能千篇一律。

6. 表扬要适度 表扬要适度，是指领导者表扬的人数、次数要恰当，表扬的标准要适中。首先，领导者表扬的人数要得当。表扬的数量多少，可以直接影响其效果。实践告诉我们，领导者一次表扬的人数必须掌握在一定数量范围内，过多或过少都不利于数励先进，调动积极性。数量过少，容易使受表扬者产生离群感、孤立感，使其他人产生与己无关心理；相反，如果数量过多，也会由此产生“干好干坏一个样”的感觉，形成“你好我好大家好”的局面。这就失去了激励作用。其次，领导者表扬的标准要得当，不能过高或过低。领导者表扬的标准过高，容易使下属感到高不可攀，望而生畏，从而失去争取表扬的动力；表扬的标准过低，容易使下属感到唾手可得，易如反掌，同样会失去调动积极性的作用。确定标准，要由当时当地的具体情况而定。

再次，领导者在特定的时间内，表扬他人的次数要得当。事实表明，领导者在特定时间内表扬同一个人的次数越频繁，表扬的作用也就越低。怎样才算次数得当？这要依这个下属的进步快慢而定。他进步快，表现较突出，对其表扬的频率可以高一些；反之，则应低一些。

7. 表扬看长处 俗话说：“金无足赤，人无完人。”任何人都是一分为二的，既有优点又有缺点。有的人优点突出，缺点也明显。领导者在表扬下属的时候，应当多看下属的长处、优点，不要求全，不能等到一个下属各方面都做得很好了，甚至达到“标兵”、“模范”的程度才给予表扬。这样做，会使大多数下属的成绩、优点和贡献得不到及时的肯定和尊重。特别是缺点较多，但愿意改正，并有所转变的人，得不到及时的支持和帮助，不利调动其积极性。因此，领导者表扬应当把着眼点数在下属的长处上，做到既“诚于嘉许”，又“宽于称道”。

思想工作的任务不是专去挑人的缺点和毛病，把人治住，而是做励、带动人们前进，在发挥人们的长处中克服短处，通过引导人们奋斗把人变成英雄，这是领导者做人工作的着眼点。有些领导者极少表扬人，这与他的着眼点不对有关系。他看人的着眼点是挑剔别人的毛病，好像只有找出下属的毛病，才能显示领导者对工作负责任一样。领导者从这个角度看人，当然会使他感到下属不顺眼，自然就谈不上积极表扬。领导者应当转变看人的角度，多看人的长处，这样才能搞好表扬。

领导者表扬下属有哪些方法

表扬下属，不仅要符合表扬的基本要求，而且需要领导者掌握具体的表扬方法。只有表扬方法运用得当，才会起到事半功倍

的效果。领导者表扬方法不当，就可能起到消极作用。表扬的方法很多，下面介绍几种常用的基本方法。

1. 点人表扬和点事表扬 点人表扬是指领导者表扬整个人，对他的为人处事，思想品德等进行全面肯定。这种表扬适用于树立先进、模范。点事表扬是指领导者对某件做得好的事情进行正面评价，它不涉及某个人怎样，而主要评价某件事的成功与意义。这种表扬，要求把表扬事和评价人区别开来，对事不对人。即使做这件好事的人，过去犯过什么错误，或者现在毛病还很多，同样可以表扬这件事。当然这种方法只限于人民内部采用。

2. 直接表扬和间接表扬 被表扬者在场，领导者提出表扬，叫做直接表扬，又称为当面表扬。这种表扬方法的优点是表扬及时，产生效果快。间接表扬，就是当事人不在场，领导者在背后进行表扬。当表扬者想表扬一个人，又不便当面提出时，可以在他的亲朋好友面前把他表扬一番，表扬的信息通过第三者间接传到他耳中。人的心理常常是，厌恶别人背地讲他的坏话，但是很喜欢别人在背后讲他的好话。这比领导者当面讲他的好话更能使他乐于接受。他会认为你的表扬是诚心诚意的、公平无私的。因此，有时间接表扬的效果要比直接表扬好得多。特别是下属对某领导者有成见、有误解时，领导者多采用间接表扬，往往能消除成见和误解，融洽双方的关系。

3. 当众表扬和个别表扬 领导者当着众人的面而表扬某人某事，叫当众表扬。对那些突出的好人好事，或带有方向性的良好行为，以及过去在群众中有不好影响，现在确有转变的人，领导者采用当众表扬方法，常常能收到鼓励先进鞭策众人的效果。这种方法的不足之处是，如果表扬不得当，特别是大家也做了同样的事而未受表扬时，便容易引起一些人的不服。因此有的人害怕领导者当众表扬他，对这些人适合用个别表扬法。个别表扬就是没有第三者在场时，领导者表扬某个人。对于害怕当众表扬的

人，适合用这种方法。比如，领导者对这种人只要拍拍他的肩膀说：“你的工作很卖力，也很认真负责。这件事做成功了，有你一份功劳。”这样个别表扬，他心里会感到领导者对他是了解的，满意的，信任的。领导者的这种表扬，不仅能使人上进，而且能沟通关系，融洽感情，起到当众表扬无法起到的作用。

4. 领导表扬和公举表扬 领导者对下属的成绩和长处给予肯定，叫领导者表扬。这种表扬体现领导者对下属的了解、尊重和信任，带有权威性。一般来说，群众是很重视领导者对他们的评价的，他们常常根据领导者表扬的多少，来评估自己在领导者心目中的地位。公举表扬，就是由群众推举和评选，让群众代表去表扬某人某事。这种方法的好处是，能稳定受奖者在群众中的基础，可防“领导偏心”之嫌，更能成为群众自觉学习的榜样。

5. 个人表扬和集体表扬 个人表扬是领导者表扬成绩突出的某个人。集体表扬是领导者对集体进行表扬，这种表扬应具备以下条件：集体做出了显著成绩；集体的成绩不是少数人努力的结果，大多数人对集体的成绩都有贡献。集体表扬的优点是可以培养人们的集体荣誉感和责任感增进团结，其缺点是使荣誉分散。因此它常常与个人表扬结合起来运用。

6. 其他表扬形式的运用 表扬除了以上几种外，还有许多形式，比如上光荣榜、颁发奖状，授予荣誉称号和奖章，赠纪念品，给予旅游机会和休假时间，让其生产特别重要的产品或操纵关键设备，等等。领导者根据需求和可能，应尽量采取别开生面效果理想的表扬方式。湖南某厂长奖给“三八红旗手”每人一件衬衫，衬衫的左上角有一朵小花，花中巧妙安排了“三八红旗手”五个字，工人穿上它既美观大方，又有光荣感，是一件独具匠心的奖品佳作。

领导者批评下属有哪些方法

1. 直接批评法 所谓直接批评法，就是领导者通过直截了当地严肃批评，来促使下属认识错误、改正错误的方法。通常做法是：领导者对下属的问题和错误，不绕圈子，不旁敲侧击，直接进行开门见山一针见血的批评，使他们在批评的直接冲击下尽早、尽快地认识和改正自己的错误与缺点。

直接批评法在运用中，领导者应注意区分对象和场合，不可滥加使用，尤其是对那些虚荣心强，心理承受能力弱的下属，更不能在公众场合下进行直接批评，否则，批评不但不能奏效，还会产生相反的作用。

2. 渐进批评法 所谓渐进批评法，就是指领导者逐步输出批评信息，有层次地进行批评的方法。具体来说，就是领导者在进行批评时，对下属的错误和缺点不是“和盘托出”，而是有目的、有重点地逐步提出，由浅入深，耐心引导，一个层次接着一个层次、一个问题接着一个问题地逐步解决。这样做可以使下属对批评逐步适应，逐步接受，不至于因心理负荷过重导致心理失衡而产生抵触情绪，或者因此而背上沉重的思想包袱，从此一蹶不振。

3. 商讨批评法 所谓商讨批评法，就是领导者以商讨问题的态度，把批评信息传递给下属的方法。具体来讲，就是领导者针对下属的心理特点，改变那种居高临下教训人的批评方法，以商讨问题的态度，平心静气地对下属的缺点和错误进行畅所欲言、以理服人式的批评教育。这样做有利于改变被批评者可能存在的对抗动机，提高批评意见的可接受性，使他们感到领导者的批评意见是充满诚意的，从而虚心地予以接受。

4. 参照批评法 所谓参照批评法，就是领导者针对下属的错误和缺点，借助他人发生过的、并为下属所知晓的经验教训，运用对比的方法衬托出批评的内容，促使下属在参照物的对比所产生的压力下自我反省，深刻认识和纠正自己的错误缺点。这种方法通常适用于阅历浅、盲目性大、自我觉悟和自我意识差、理智感弱、易受感化的青少年被教育者。

5. 发问批评法 所谓发问批评法，就是领导者用提问来进行批评的方法。通常的做法是，领导者把要批评的事用提问的方式表示出来，以此引起被批评者的思考，使其在思考中醒悟，在醒悟中认识和纠正自己的缺点和错误。

发问批评法比较适用于那些善于思考、性格内向、各方面都比较成熟的被批评者。这种类型的人一般都具有一定的思考接受能力，他们对自己的错误和过失，多数情况下都能一点即明、幡然醒悟。因此，领导者把批评的信息以提问的方式传递给他们，他们便会予以高度重视，并随之在思考中自我醒悟、自觉地改正自己的缺点和错误。

6. 点名批评法 所谓点名批评法，就是领导者在集体场合，通过直呼其名来对下属的错误和缺点进行严肃的批评，使其受到深刻触动，从而取得既教育本人、又教育大家的双重效果的方法。点名批评法刺激性强，运用不当，容易伤害被批评者的自尊心，领导者不能不分对象、不分时间和地点滥用一气。

7. 暗示批评法 所谓暗示批评法，就是指领导者在集体场合进行批评时，为不伤害被批评者的自尊心，不是直点其名，而是通过“对事不对人”的批评，既使被批评者感到是在批评自己，又使知情或不知情的群众从中得以警示和受到教育的方法。暗示批评法是在公众场合进行批评的一种好方法，也是领导工作和管理工作中较为常用的一种方法。

8. 幽默批评法 幽默批评法是一种技巧性和适应性都比较

强的批评方法，它适用于各种场合和各种性格类型的人。领导者运用幽默批评法，可以造成一种平等、和谐、愉快的气氛，较好地消除被批评者的对抗和沮丧心理，促使他们自觉、愉快地接受批评意见。需要注意的是，幽默和讽刺有着本质的区别。幽默是一种善意的批评，而讽刺批评却带有一定程度的嘲弄，运用不当，幽默批评就会变为讽刺批评。因此，熟练运用幽默批评法，就要求领导者必须具有较高的思想、政治、心理和科学文化素质。

9. 集体批评法 所谓集体批评法，是指领导者针对下属拒绝批评的否定性心理，集合领导成员、党团员骨干和全体人员的力量，对被批评者进行批评教育，以此造成强大的舆论压力，促使其认识和改正自己的缺点和错误的方法。

集体批评法通常适用于头脑灵活，歪道理多，试图通过狡辩和钻空子来拒绝批评的人。这类人大都能言善辩、工于心计，他们或找种种借口推卸责任、掩饰错误，或钻领导工作和领导关系的空子，来减轻、转移批评的分量。领导者运用集体批评法，就可以堵塞漏洞，消除可能被利用的可乘之机，迫使他们在事实和舆论面前低头认错。集体批评法的适用对象十分有限，领导者具体运用时要谨慎，不可不分对象地频繁使用。

10. 触动批评法 触动批评法是措词比较尖锐、语言较为激烈的批评方法，它通过领导者批评内容和语调的强刺激，使下属的思想受到震动，并从震动中得到醒悟。

触动批评法主要适用于惰性心理、依赖心理和试探性心理比较突出的人。例如，精神不振，萎靡颓唐，行动散漫者；被动性强，自我意识薄弱者；以及犯了错误，不愿正视自己的问题，怀有侥幸心理者，等等。对于这些人，领导者适度加大批评的刺激量，就能使他们的内心受到应有的触动。需要注意的是，触动批评法“火药味”比较浓，大多数属于“正面交锋”，如果运用不

当，很可能会使领导者与被批评者之间发生对抗，导致矛盾进一步激化，因此，领导者应当慎重使用。

领导者批评下属应注意哪些问题

要使批评能被下属接受，领导者除了讲究艺术之外，还应当注意以下十二戒：

1. 戒无凭无据，捕风捉影 批评的前提是事实清楚，责任分明，有理有据。但是，现实生活中常常见到有的领导者批评下属时，事先不调查，不了解，只凭一些道听途说，或者只凭某个人打的“小报告”，就信以为真，就去胡乱批评下属，结果给人留下“蓄意整人”的坏印象。

2. 戒大发雷霆，恶语伤人 人人都有自尊心，即使犯了错误的人也是如此。领导者批评时要顾及下属的自尊心，切不可随便加以伤害，为此，批评下属时应当心平气和，春风化雨。如果横眉怒目，劈头盖脸臭骂对方一顿，以为这样才能显示领导者的威风。实际上，领导者这样做最容易伤害对方的自尊心，导致矛盾的激化。因此，领导者批评下属应力戒发怒。当你怒火正盛时，最好先别批评下属，待心情平静下来后再去批评。

常言说：“甜言美语三冬暖，恶语伤人六月寒。”对于人民内部问题的批评，领导者切忌讽刺、挖苦，恶语伤人。下级虽有过错，但在人格上与上级完全平等，领导者不能随意贬低、甚至污辱对方。

3. 戒吹毛求疵，过于挑剔 领导者批评下属是必要的，但并不是事事都要批评。对于那些鸡毛蒜皮的小问题、小毛病，只要无关大局，领导者应当采取宽容态度，切不可斤斤计较、过于挑剔，更不能用显微镜去寻找下属的毛病，从“鸡蛋”里挑出骨

头来。这种做法，只能使下属无所适从，谨小慎微，不求有功，但求无过，甚至产生离心作用。

4. 戒不分场合，随处发威 领导者批评下属必须讲究场合和范围。有的批评可在大会上进行，而有的只能进行个别批评。领导者若不注意批评的场合和范围，随便把只能找本人谈的问题拿到大会上讲，就会使对方感到无脸见人，不利于问题的解决。批评下属，领导者特别要注意不要随便当着对方下级的面，或客人的面批评他。否则，对方会认为你是故意扫他的脸，出他的丑，使他难堪，从而会引起对方公开对抗。许多争吵对骂，往往是由于批评的场合不对引起的。

5. 戒乘人不备，突然袭击 领导者批评下属，事先最好打个招呼，使对方先有一定的心理准备，然后再批评，对方不至于感到突然。比如，有的下属做错事，但本人并没有意识到。这时领导者应当先通过适当时机，吹吹风，或指定与对方关系较好的人先去提醒他，使其先自行反省，然后再正式批评他，指出其错误所在。这样他不至于感到突然，有了心理准备，他就容易接受批评了。反之，如果当对方尚未认识到自己有错，领导就突然给予批评，不仅会使下属不知所措，还会怀疑你批评人的诚意，从而关闭接受批评的心扉。

6. 戒清算总账，揭人老底 领导者批评下属，应当针对当前发生的问题，对于过去发生的问题尽量不要拉扯出来。有些领导者为了说服对方认识问题，或为了证明对方当前的行为是错误的，便把心中积存的有关他的“问题”全都数叨出来，这样做，只能使对方感到你一直秘密地注意收集他的问题，这一次是和他算总账，是有意整他，从而产生对立情绪。

7. 戒威胁逼迫，以势压人 领导者批评下属，只有在平等的气氛中进行，才容易被下属接受。如果领导者摆出居高临下，盛气凌人的架势，说不服就压服，动不动就说：“是我说了算，

还是你说了算?”或下最后通牒:“必须……否则……”这样,逆反心理就产生了,对方可能会想:干嘛一定要听你的?或者反过来挑衅地说:“悉听尊便,请吧,我才不怕。”结果是逼而不从,压而不服,反而激起反抗情绪。

8. 戒当面不说,背后乱说 中国有句俗语:“当而批评是君子,背后议论是小人。”这句话反映了人们一种心态:不喜欢背后批评人。领导者当而批评下属,可以使对方听清楚领导者的意见和态度,也便于对方的意见得到交流,消除误会。如果领导者背后批评下属,会使对方产生错觉,认为你有话不敢当而讲,一定是肚里有鬼。再说,领导者不当面讲,经他人之口转达,很容易把话传走样,造成难以消除的误解。

9. 戒以事论人,全盘否定 领导者批评下属,应尽量准确和具体,对方哪件事做错了,就批评哪件事,不能因为他某件事做错了,就论及这个人如何不好,以一件事来论及整个人,把他说得一无是处,一贯如此。比如用“从来”、“总是”、“根本”、“不可救药”,“我算看透你了”等言词来否定下属,都是不可取的,应当避免。

10. 戒口实不严,随处传扬 领导者批评下属,不能随处发威,更不能随处传扬。有的领导者前脚离开下属,后脚就把这件事说给了别人,或者事隔不久批评另一个人时,又随便举这个例子,弄得该问题人人皆知,满城风雨,增加了当事人的思想压力和反感情绪。这不是爱护人的做法,而是一种应该批评的自由主义作风。

11. 戒反复批评,无休无止 领导者批评下属,不能靠量多取胜。少说能解决时,不要多说;一次批评奏效的,不可再说;一次批评无效的,领导者可以另想他法。有的批评只能点到为止。当一个人受到批评后,心里已经很不自在了,如果领导者再重复批评他,他会认为你老是跟他过不去,把他当成反面典型看

待。领导者多一次批评，就会在他心里多一分反感。

12. 戒一批了之，弃之不管 批评只是解决思想问题的手段，而不是目的，当一个人受到批评后，在心理上会产生疑虑情绪：是不是领导者对我有成见？带着这种情绪，他会特别留心领导者的有关言行，从中揣测领导者对他的看法。当发现领导者不理睬他时，他就会认为领导者对他有成见；当你无意中批评到与他相似的问题时，他会神经过敏地认为你又在讲他，又在与他过不去。为了消除这种猜忌心理，领导者在批评之后，要细心观察他的变化，对他表示关心和体贴，有了点滴成绩，及时给予肯定。有了困难，领导者及时给予帮助等。这样才能有助于消除猜忌心理，达到批评的目的。

【心理自测】领导者激励能力测评

一、你关心别人吗？

人不只是棋盘上的一颗棋子，他们每个人或有自己的意义与价值。要能有力地领导他们，一位领导者必须感受他们的需要。用说服力而非权威来赢得他们的合作，虽然很少职员会公开地抗争，但阴谋破坏不受欢迎的上司对他们而言并非一件难事。因此，领导者要想真正地激励人，获得下属的支持和拥护，首先就必须真正地关心人。

是棋子还是人呢？是机器人还是有个性的人呢？本测验将显示你是否真正地关心下属。

1. 你真诚地关怀向你报告的人吗？
2. 你用严厉的价值观念去判断别人吗？
3. 你认为人都有模式可寻，而非一个复杂的个体吗？
4. 你能忍受下属不同意你的意见而不生气或不说吗？

5. 你能接受和你自己不一样的工作方式吗?

6. 成员的情绪不安时, 在你了解他的感受后, 能否保持客观的态度?

7. 假若你的干部们正发生争论, 你会迅速地偏袒某方吗?

8. 你能处理不愉快的状况而自己不会受到影响吗?

9. 在讨论的场合里, 你会急着提出自己的观点而对其他发言人觉得不耐烦吗?

10. 你发觉要获得别人的信任十分困难吗?

11. 你能以建设性的态度来表达某项批评吗?

12. 你通常对任何烦扰你的状况做出反应, 纵若相当次要的问题也是一样吗?

13. 你鼓励干部讨论他们的感受和你管理他们的方式吗?

14. 如果他们的反应是批评的, 你会变得不安吗?

15. 你会对干部坦白地说出自己对他的感受吗?

16. 你能主动地处理难缠的下属吗?

17. 你认为上司应训练与发展他们参与决策吗?

18. 你会征求干部的意见并允许他们参与决策吗?

19. 你鼓励他们提出新的意见并允许他们参与决策吗?

20. 你认为改变下属的工作态度是可能的吗?

21. 你认为坦诚与信任的人际关系是不明智的吗?

22. 你容许在你的团队里有较特异的分子存在吗?

23. 你是否认为物质因素最能提高工作欲望?

24. 你认为大部分的人一有机会就会逃避工作吗?

25. 你会享受建立一有效工作团体的乐趣吗?

26. 你对团队成员的成就感到骄傲吗?

27. 你会将他们的成就带给你的上司吗?

28. 你会为你的干部创造会见较高层次管理者的机会吗?

29. 你允许干部主持一个你也参加的会议吗?

30. 你鼓励干部努力地发展自己吗?

得分与评价(答案相符者每一题计5分):

1.√ 2.× 3.× 4.√ 5.√ 6.√

7.× 8.√ 9.× 10.× 11.√ 12.×

13.√ 14.× 15.√ 16.√ 17.× 18.√

19.√ 20.√ 21.√ 22.√ 23.× 24.×

25.√ 26.√ 27.√ 28.√ 29.√ 30.√

分数 125~150 分: 你是一位会关心人与有感情的领导者, 你以人性来对待下属并赢得他们的合作; 你以帮助他们发挥潜能而得到极大的满足, 并为他们的成就感到骄傲。你正享受高度的安全感——轻松愉快与充满自信。

分数 80~120 分: 你关心人而且通常以民主和有效率的方式来管理他们, 惟一的过失是偶尔会专制独裁。大部分的人都乐于与你一起工作, 因为你能够采纳别人的观点。

分数 35~75 分: 你过于怀疑别人, 在不同意别人的意见时, 很难不会动情绪, 你应深切明了信任只是向导: 为了接受它, 首先你必须从自身做起。

分数 30 分以下者: 记得“恐龙”是怎么从地球上消失的吗?

二、你具有激励下属的技巧吗?

激励下属达到高水准绩效是领导者的主要工作之一, 成功与否大部分取决于能否在不同的人员与状况中调适自己的领导方式。一成不变、毫无弹性是会惹祸的。

这个测验, 列举出一些真实生活中可以用不同方法处理的问题——没有任何一种方法本来就比其他方法好, 你将会知道自己所喜欢的领导方式。本测验亦会为你指出其他也可列入考虑的选择。

1. 你计划将你部门重组, 这是新组织策略的一部分, 你会:

A. 将组织的需求列为优先吗?

- B. 将职员的需求列为优先吗?
- C. 试图在两者中达成平衡吗?
- 2. 在决定一项新策略时,你会让干部参与到怎样程度?你会:
 - A. 让他们的参与保护最少,将决策视为你个人的责任?
 - B. 让他们全程参与并由大家做出一致的决定?
 - C. 与他们个别讨论而由你作最后的决定?
- 3. 如果策略已经通过并且正在执行中,你会:
 - A. 继续参与发号施令、检查进度及其他的修正工作等?
 - B. 特别注意维持下属的士气并处理任何引起他们注意的问题?
 - C. 让他们继续执行、相信他们每个人都知道自己该做什么?
- 4. 你的部门被分派到了一项重要的工作计划,包括与很多工作小组和管理阶层进行联系。在考虑哪个干部应该承担特别任务时,你会:
 - A. 完全取决于你对每个人技巧与能力的评定吗?
 - B. 与干部们讨论此一问题并达成大家一致同意的任务分派吗?
 - C. 权衡该工作计划的需要,针对它所能提供给人员的发展机会,在指派任务时尽可能选择能扩展他们工作经验的人?
- 5. 当你要选派一位组员进入高层管理职位时,你会特别重视:
 - A. 他是否具有知识与能力去做当前的事务?
 - B. 是否他个人满意这个职务?
 - C. 他未来的发展潜力如何?
- 6. 在评估工作人员的绩效时,以下哪一项是你觉得最重要的:
 - A. 完成的结果?
 - B. 与各种不同形态的人相处的能力?
 - C. 与相关人员共同合作而获得的成果?
- 7. 假使你的一个干部犯了一项严重的错误,并造成你极端

的困窘，你会

- A. 惩戒相关人员，并言明再犯的后果会如何？
- B. 尽可能温和地与之讨论，以免伤害其自信与士气？
- C. 有系统地分析错误并研究出一套避免再犯的计划？

8. 你很不喜欢一个新的同事。但你却必须与他一同工作，你会：

- A. 直接或间接地向他表明你的感觉？
- B. 将他视为一项挑战并试图去和他做朋友？
- C. 将人际关系界定在“对事不对人”上？

9. 你把部门里的一位杰出人才视为自己的同伙，而他却辞职加入竞争对手的那一边，你会：

- A. 认为他对你与公司均不够忠诚而感到失望？
- B. 期望他在新的工作岗位上大展宏图，并保证你会提供给他良好的参考意见？
- C. 接受他的决定，找出重要的工作让他在离开公司前能将重点提示给新人？

10. 你喜欢用什么方法与干部沟通？

- A. 个别沟通，尽量避免团体沟通？
- B. 常举行会议进行团体沟通？
- C. 个别沟通与团体沟通——取决于沟通主题？

得分与评价：

如果你的答案大部分是 A，那么你是一个坚强、具有统御能力的领导者，你享受领导的乐趣并果断地行动，你总是把完成工作列为第一优先，你也认为员工应注重跨越目标而不计个人利益。你是一位严格的监督者，坚持高水准的表现，你有工作的狂热。对于必须和干部讨论的情况，你觉得较不痛快，因为你认为“领导人员本身就是执行者”，太多的讨论反而会使步调变慢。你的领导能力是受到尊重的，不过你有时候会让人战战兢兢。

如果你的答案大部分是 B，那么你是一位“员工导向”非常明显的人，你相信团队合作及良好的内部人际关系是获得成功的主要因素。你容许员工参与决策把自己看成是带头的马车与人员的培育者，而不是命令控制者，你对人的关心，有时候反而使你疏忽了工作上的需要，而影响升迁的机会。你受到干部的普遍喜爱，但不见得如你所想的受到很高的推崇——有时候他们希望你做得更快更果断。

如果答案大部分是 C，那么你是一个忙碌、实在的主管人员，你对个人与情况的考核是严格的。你认为自己（别人也如此看你）是一个实际的人，获得成功是由于全然的理性。你最大的优点是能果断行动，以及能让人们团结起来。从高层管理的表现来看，你被认为是非常有能力的主管人员，具有成熟而稳重的见解，他们对你保留的地方是：你是否具有足够的应变能力，是否足智多谋而圆滑。

三、你能建立团队精神吗？

许多研究和现实都雄辩地说明，树立共同的价值观对于一个组织而言，是极端重要的事情。拥有共同价值观与否，也是一个组织具有效率和生命力的关键。团队精神，就是共同价值观的一种表现。它的建立，需要领导者的成功激励方法和技巧。

团队精神不仅是运动场上有力的成功要素，在竞争日益激烈的现代社会亦具有同等的重要性。当科技变得更复杂时，许多任务需要依赖工作团体不断的努力。你或许可能有效地掌握个别员工，但就身为团体的领导者而言，你究竟属于哪一等级？以“是”或“不是”回答下列问题。

1. 在询问团队的某些成员后，你会设定有挑战性、有实际绩效且绩效明确的团队总目标吗？
2. 你曾在团队会议中传达这些目标、处理任何疑难问题并

提出任何建设性的建议吗？

3. 你曾将这些大家所同意的目标复印分发至每一位成员手中吗？

4. 你是否举行定期的会议以监督进度？

5. 如有意见，你是否愿意接受会议中的意见而修改目标？

6. 如果你意识到你的团体对组织或部门内发生的改变有所不满和抗拒时，你会设法找出产生这种情绪的原因，并将任何疑问或误解一扫而空吗？

7. 对未来的改变你能预见可能会遭某一群人的反对，并想出克服反对的策略吗？

8. 你正确而肯定地处理使团体绩效下降的个人吗？

9. 你曾经鼓励你的成员彼此相互合作，特别是由激励他们分享对团体其他成员有所帮助的想法和信息？

10. 你采取迅速的行动去解决足以使你团体成员间瓦解的争端吗？

11. 对组织内会影响团体工作或士气的事务，特别是有关事业成果、组织变迁、新的人事政策等重要事务，你会妥善地向他们说明吗？

12. 不论是与同事谈及或向上级报告你团体成员的成就时，你会感到骄傲吗？

13. 在下班后，你曾带你的团体外出聚餐，或者邀请他们喝饮料吗？

14. 曾经邀请你团体里的成员及其同伴到家中用餐或参加酒会吗？

15. 当你离开办公室时，你的团队仍会持续而有效地运作吗？

得分与评价(每回答一个“是”得1分)：

分效 13~15 分：你是一个杰出的团队领导人，能辛勤工作带动

每个人朝正确的方向与目标迈进，毫无疑问，你将获取成功。

分数 8~12 分：你已抓住了团队精神的要领，但少数几个地方可能需更留意些。

分数 4~7 分：除非你设身处地要求自己被人认为是有效率的领导者，否则你不大可能让你的团队发挥最大的效用。

分数 0~3 分：不论你的其他才能如何，你所缔造的团队精神与目标相差远矣，你较擅长处理事务性的工作。

8. 领导者成败心理咨询

影响和制约领导者成就动机有哪些主要因素

1. 成就需要。一切动机产生于需要。领导者的成就动机，主要来源于自身的成就需要，即自我实现需要。领导者的这种成就需要，主要表现为领导者希望以胜人一筹的胆识和才能，组织和带领某一群体进行创造性的活动，实现群体组织的奋斗目标，为社会贡献物质或精神财富，以博得社会的认同，赢得威信和自尊。一般说来性格刚毅、年轻有为的领导者，其成就需要都较强，他们往往乐于承担富有挑战性的工作，表现出强烈的事业心和责任感，而且很少被外在压力所左右；凡年龄偏大、经历坎坷、性格懦弱、能力较差的领导者，常常表现为缺乏上进心和自信心，经不起挫折和打击，碰到困难就畏缩不前，其成就需要就比较弱。因此，成就需要是产生成就动机的重要源泉。

2. 价值取向。一个人的成就动机与其业已形成的价值取向有着密切关系。在需要与可能、理想与现实、个人与社会、奉献与索取的心理冲突中，具有不同价值取向的领导者，会做出不同的选择，产生不同的成就动机。思想境界和道德情操高尚的领导者，常常将自己的成就动机建立在符合社会发展和人类进步需要的基础上，以其顽强的意志和惊人的毅力去探索真理，追求成

功，在为社会发展做出积极贡献的奋斗中，实现自我价值，享受成功体验，使其人生价值与成就动机达到完美的统一。古今中外许多杰出人物和有识之士，为了人类进步和社会发展而奉献毕生精力甚至宝贵生命，就是这种高尚的价值取向与强烈的成就动机有机结合的典范。相反，那些心胸狭隘和私欲膨胀的领导者，则往往把成就动机建立在极端个人主义的基础上，片面地追求自我价值的实现，更有甚者竟发展到以权谋私、徇私枉法的程度。因此，树立正确的价值取向非常重要。

3. 抱负水平。所谓抱负水平是指领导者进入角色活动之前，都会预先确立自己想要达到的成就目标，并为此而做出不懈的努力。俗话说，“人贵有自知之明。”一个聪明的领导者不仅要充分了解自己的工作对象，更重要的是要充分了解自己，必须清清楚楚地知道自己的优势与劣势、长处与短处，并以此来决定自己能做什么，不能做什么，决不做自己能力所不及的事。当然，抱负水平是由个人对其角色活动的成功或失败的体验决定的。有的人成功后骄傲自满，从而导致抱负水平的降低。有的人失败后更激起其迎头赶上或超过他人的决心，提高了抱负水平。因此，抱负水平对领导者的成就动机影响和制约极大。

为什么成就动机要靠领导者的自我修养和适时调节

1. 领导者必须培养健全的心理素质。在实践中，有的中青年干部工作积极进取，也能够开拓创新，面对工作中的挫折和失败毫不气馁，但却因感情上的一点波折而导致心理失衡，甚至一蹶不振；有的领导才华出众，智力超群，但由于存在性格缺陷而

人际关系处理得不好，在工作中得不到大家的支持和信任，最终也一事无成。类似的情况非常多，这充分说明，健全的心理素质既是领导者获得人生快乐、追求事业成功的重要保证，也是保持适度的成就动机的基础条件。所以，领导者必须结合角色活动和社会实践加强个性修养，在自我教育、自我调节和自我完善的过程中，不断健全心理素质始终保持清醒的自我意识、稳定的情绪状态、健全的性格和强烈的社会责任感，为领导活动的成功打下良好的心理基础。

2. 合理确定和适度调节成就动机。一个领导者的成就动机的强弱高低，不仅取决于个人的主观因素，同时也受到外部客观因素的影响。当领导者在进入角色活动之前，一般都有“为官一任，造福一方”的良好愿望；当领导者在进入角色活动之后，还应该根据自身素质和外部客观条件的许可程度，确立一个合理适度的成就动机。成就动机过高或过低都会造成不良的结果。如果成就动机过高，且又急于有所建树和显示政绩，容易使自己把主要精力放在最能“显露政绩”的方面，而不是从本地区、本单位的实际情况和长远利益出发，踏踏实实地为群众办实事，做好事，发展到严重的程度，或是为追求高标准、高速度而虚报浮夸、弄虚作假、骗取荣誉，或是以牺牲本地区、本单位的利益为代价，为自己“加官晋爵”捞取资本，有的甚至偏离党的路线、方针、政策，置党纪国法于不顾，搞“上有政策，下有对策”给党的事业造成损失。一旦这种过高的成就动机得不到实现，或者这种所谓的“政绩”得不到承认，便会产生心理挫折。有的甚至一蹶不振，消沉下去。如果成就动机过低，就容易使领导者缺乏应有的进取精神，表现为因循守旧、墨守成规、安于现状、无所作为。可见，成就动机既不能“过度”，也不要“不及”。

3. 领导者要做到胜不骄，败不馁。培根曾说过：“顺境最易见败行，逆境最可见美德。”心理学研究表明，人在取得满意的

工作成果时所产生的愉快反应，属于正反馈；在遭到失败和挫折情况下表现出来的消极、萎靡的情情反应为负反情。在实施领导的过程中，无论出现哪种结果，领导者都应保持良好的情神状态，做到胜不骄，败不馁，做到“得意时处之以淡，失意时处之以忍”。当工作结果不甚理想甚至失败时，要善于消除因失败而带来的心理障碍，及时分析原因，找出对策，吸取教训，以利再战。当事业取得成功，目标得以实现时，要充分利用成功所带来的正反馈，修正和强化自己的成就动机，增强角色活动的积极性和创造性，向更高的目标去努力。

为什么没有毅力和奋斗将一事无成

梁启超在推究古今成败的原因时曾指出：“有毅力者成，反是者败。”因为万事万物本来就是复杂的，人生道路本来就是曲折的，顺境与逆境、得意与失意随时都会出现，而要迎接挑战，非要有毅力不可。邓小平的一生曾经三次被打倒，然而他却能够成功地实现三蹶三起的奇迹，而且一次比一次更辉煌。邓小平曾经风趣地对一位美国影视明星说，如果对政治上东山再起的人设立奥林匹克奖的话，他是有资格拿到金牌的。这其中，除了邓小平的谋略和智慧外，还有一条就是他具有坚韧的毅力。

1969年10月20日，“中国第二号走资派”邓小平被林彪以战略疏散的名义发配到江西南昌市郊一个偏僻的角落，从此开始了他三年零四个月“牛棚”生活。三年零四个月对一个65岁的老人来说是够长的，更何况他当初并不知道自己重获解放的确切时日。据他的小女毛毛（邓榕）说：“在江西的这一段时间里，父亲有一个习惯，每天黄昏落日之前，总是十分规律地围着我们那个小小的院子散步。他沉思不语，步伐很快，就这样一圈一圈

地走着。……我时常看着父亲，看着他永远那样认真、永远那样沉静的神情，看着他向前迈出的快速而稳健的步伐。我想，就在这一步一步之中，他的思想、他的信念、他的意志，随着前进的每一步而更加明确，更加坚定起来”。毛毛还反映她父亲用劳动和读书来充实生活，从不感到空虚与彷徨，每天上午到工厂劳动，下午在自己的园子里养鸡种菜，晚上读书看报，冬天还坚持每天用冷水擦身。我们从中可以看出，邓小平的一生之所以取得举世瞩目的巨大成功，其中有一点就是在逆境中从不心灰意冷、自甘消沉。通过这一事实可以得出结论：一个领导者，如果没有坚强的信念，没有坚韧的毅力或意志，就不可能成功！

想建功立业却不肯付出代价，不愿艰苦奋斗，只能成为一个可怜的失败者。要想获得成功，必须发扬锲而不舍的精神，一步一个脚印，学会在挫折中奋进。一次挫折可以是进步的踏脚石，而不会是绊脚石。当面对挫折和失败时，先别急着躺倒或逃之夭夭，而是放松一下自己，原谅一下自己，再命令自己“坚持一下，重新做起”。如果没有坚韧不拔的毅力，大事做不来，小事又不做，或者虎头蛇尾，半途而废，任何时候都不会取得成功的。因此，毅力和奋斗是领导者走向成功的必不可少的因素。

为什么机遇偏爱有准备的人

如果你是一个领导人才，但是没有机遇，无用武之地，那么，必将是一事无成。

1. 选准时机很重要 在这方面，邓小平可以说是善于选准时机的典范。邓小平第三次被“打倒”以后，他仍然保持头脑敏捷、信息灵通，认真捕捉时机。当他得知林彪垮台时，他认为时机到了，立即做出相应的反应，主动给毛泽东写信，一封不行，再

写第二封。如果没有这种主观能动性，他会不会被人遗忘很难说。

2. 必须善于抓住机遇 尽管每个人都有成功的欲望和成功的潜能，但也不能不受到客观条件的限制和环境的制约。对于那些不肯踏实工作而只会胡思乱想的人，机遇是不可望、不可即的。只有那些勤奋工作的人才能抓住机遇，利用机遇。在这方面，我们都应该学习张家港人那种善抓机遇的做法，即“弘扬创业者，支持改革者，鞭挞空谈者，惩治腐败者，起用开拓者”。在机遇面前，张家港人的评价标准是：“不争不抢是庸人，错过机会是罪人”。

应当指出，领导者在实践中既要善于抓机遇，更要注重提高自己的领导能力和水平。因为机遇同能力相比，能力更重要。有能力而没有机遇，固然使人遗憾，但他的能力迟早会有用武之地；有机遇而没有能力，即使有机遇也会随时丢掉的。

为什么成功离不开融洽的人际关系

领导者不仅要处理好与上级和下级的人际关系，而且要处理好与其他方面的人际关系。首先，领导者要处理好与同事之间的人际关系。为了获得同事的协作和支持，领导者就应该设身处地为别人着想，经常进行思想交流和意见沟通，有话说到当面，以免发生猜疑和误会；工作中发生分歧时要从大处着眼，处处严格要求自己，用“自让”去感动对方，进而达到“互让”。相互之间如果不能求大同存小异，而是斤斤计较个人的恩怨，就无法做到相互支持，亲密协作。其次，领导者还要处理好与群众和部属的人际关系。历史和现实的经验表明，领导者要想取得成功，除了领导者本人的才干以外，没有来自各方面的支持是不可能的。其中群众的支持和部属的支持尤为重要。要想获得群众和部

属的支持，领导者就要兴利除弊，通过自己的实际行动，使群众和部属产生认同感、参与感和责任感。领导者在重大决策的处理上，要顺民心，合民意，只有取信于民才能赢得人心，群众和部属就会亲近和支持领导者，为实现组织目标而共同奋斗。因此，领导者要千方百计地提高自己处理各方面人际关系的能力，经常考虑自己是否与各类人员很好地相处，是否能提高人们的热情和士气。

为了评价自己在人际关系方面的实际情况，领导者可以向自己提出以下的问题：

(1) 自己是否很体贴下属与同事？

(2) 自己是否以情绪上的稳定性和高尚的人格激起群体成员的士气？

(3) 自己是否明智而有效地维持了纪律？

(4) 自己是否在态度和行动上和同事们能进行良好的合作？

(5) 自己的行为是否具有较强的影响力？

(6) 自己是否力图改进自己的以及下属的公众关系？

(7) 自己能否建设性地处理比较困难的公众关系问题？

(8) 自己是否在情感上与下属融为一体？

对上述八个问题，如果一位领导者在处理时有出色的才能，就可评为一等；如果一位领导者在处理时具有超过平均水平的能力，可评为二等；如果一位领导者在处理时能力很低，那么，就应该主动学习和掌握人际关系的基本理论，并且在领导实践中自觉地加以运用，以不断提高处理人际关系问题的能力。

领导者应具备哪些基本素质

“素质”这个概念，最早见于生理学，它是指人的神经系统、脑、感觉器官等方面的特点。这种先天特点是人们获得知识、才

能的物质基础。随着社会的发展,素质这个概念被广泛地运用于说明人和各种组织的现时状态。它的内涵也不断扩大,诸如人的品德、学识、才能、情操、风度、心理等都可以用这个词加以概括。领导者的素质是指领导者在先天禀赋的基础上,通过学习培养和实践锻炼而逐步形成的,在其工作中经常起作用的各种内在要素。一个领导者可以通过不间断地学习和实践,改善和提高自己的素质,也可以由于怠惰和蜕化而丧失原来的素质,甚至变质。

根据党的十五大精神,结合我国当前领导干部队伍的现状,成功的领导者应该具备的基本素质是:

1. 政治素质 政治思想是由世界观、人生观决定的,因而政治素质是领导者必须具备的最根本的素质。江泽民总书记早就指出“领导干部一定要讲政治”,要“讲学习、讲政治、讲正气”。这里所说的政治,就是要求广大领导干部必须具备政治素质,它包括政治方向、政治立场、政治观点、政治纪律、政治鉴别力、政治敏锐性等基本内容。其中政治方向是第一位的、根本的,政治立场是政治方向的基础,政治观点是政治方向、政治立场的理论表现,政治纪律是坚持政治方向、政治立场的重要保证,而政治鉴别力、政治敏锐性是政治方向、政治立场的内在要求。

2. 理论素质 理论素质在这里是指学习、掌握和运用马克思主义理论的水平,在现阶段尤其是邓小平理论的掌握程度或理论修养所达到的水平。在当代中国,邓小平理论是一个科学体系,是一面伟大旗帜。领导者要想使自己走向成功,就必须自觉地高举邓小平理论的伟大旗帜,从总体上领会理论的基本观点和基本精神,并且从各自工作的领域对理论的有关内容进行系统钻研和理解。着眼于马克思主义理论的运用,着眼于对实际问题的思考,着眼于新的实践和新的发展,在理论与实际的结合上下功夫,以不断提高自身的理论素质。

3. 知识素质 文化知识是现代领导者必备的素质,是领导

者提高素质修养的基础条件。一个领导者如果没有文化知识素质，就难以适应现代领导工作的要求。我国的经济体制正在从传统的计划体制向社会主义市场经济体制转变；经济增长方式从粗放型向集约型转变；在实现这“两个根本转变”过程中，对领导者的文化知识素质的要求更高了。一是文化知识面要宽。既要有广博的自然科学知识和社会科学知识，又要掌握必要的外语知识、计算机知识等。因为文化知识涉猎面越宽，就越能自如地驾驭各项工作，并会收到良好的效果。二是专业知识要通，应具备与其领导职位要求相应的专业技术知识。三是领导和管理知识要专。领导者不是“硬专家化”而是“软专家化”，必须具备系统的领导和管理方面的知识和能力。

4. 道德品质素质 道德是—定社会的意识形态之一，是人们社会生活及行为准则规范。成功的领导者，一般都具有优秀的道德品质素质。比如，大公无私的高尚情操；端庄正派的良好作风；民主谦逊的优良品质；言行一致，表里如一，秉公办事的处世风格；谦逊容人的宽宏气度等。

5. 心理素质 心理素质是指人的动机、兴趣、态度、情绪、个性、气质等方面内在因素的总和。成功的领导者必然具有良好的心理素质。一个领导者，只有具有坚强的意志，才会在困难和挫折面前开拓进取，排除干扰和压力，并通过艰苦的努力和顽强的拼搏，取得事业上的成功；只有具有优秀的个性，才能有韧性，沉稳，从而能够居危不乱，处变不惊；只有具有稳定的情绪，才能做到在成功面前不得意忘形，保持清醒头脑，在失败面前不垂头丧气，精神萎靡。优秀领导者的心理素质，其中一个重要方面表现在：不但能正确对待所获得的成功，而且要有勇气面对失败。

6. 强健的体魄 能够有健全的体魄与精神，并注意保持两者的平衡，是领导者走向成功必不可少的因素。反之，虽有凌云

之志，却没有健康的身体去实现，这无疑是人生的一种遗憾。这就要求领导者在十分繁忙的情况下，最好能过一种有节制、有秩序的生活，懂一些健体养生的知识，一张一弛适当调节，以健康的身体来承担领导之重任，以充足的能量输入来弥补巨大的脑力与体力输出。

成功的领导者应具备哪些能力

一般认为，人的能力是在其心理生理要素基础上，经过后天的培养、教育和努力，并在实践中逐步形成发展起来的一种认识世界和改造世界的本领。成功的领导者，一般应具备以下几个方面的能力：

1. 统筹全局的思考能力 它要求能够对复杂事物进行科学分析、综合、概括和判断，能够从全局出发，正确认识本地区、本部门、本单位在全局中的层次和地位。如果胸无全局，就会只顾局部，不顾整体，这样做就不是统筹全局，没有服从大局的战略观念是不正确的。在实践中，领导者必须重视研究带有全局性的问题，要协调好照顾好全局与局部、重点与非重点的关系。

2. 多谋兼听的探讨能力 由于受历史条件及其社会实践发展水平等条件的限制，每个人的认识都具有一定的局限性，这是属于正常的现象。问题在于能否善于依靠参谋咨询人员，依靠群众，善于倾听意见，探讨问题。探讨能力的表现是：善于掌握情况、信息；善于吸取群众意见“兼听则明”；善于比较，寻找差距，查出根源，想出办法；善于不断总结经验，反复提高认识。因此，只有依靠参谋咨询人员，集中群众的智慧，兼听多谋，科学论证，才能不断提高探讨能力。

3. 清晰明快的判断能力 成功的领导者要做到经验丰富，

思维敏捷，能够既清晰又明快地辨明是非，抓住本质，对事物的动态规律和发展趋势有一个符合实际的估量与分析，从而做出具有科学性、时代性和超前性的正确决策。特别是在众说纷纭、意见分歧的时刻，能做到不徘徊不犹豫，有主见，敢拍板。

4. 决策能力 在实际工作中能够不失时机地选择决策目标，并运用科学决策的程序和方法进行决策，保证决策结果的科学性和正确性。

5. 知人善任能力 能否做到知人善任，这直接关系到事业的兴衰成败。因此，必须根据工作目标的需要，按照善才兼备、任人唯贤以及干部能上能下的用人原则，对人选进行科学的考察、选拔、使用、培养。

6. 组织协调能力 为了实现工作目标就必须采取相应的对策和措施，协调处理好各种关系。在社会主义市场经济条件下，一定要调整好人们的经济、利益关系，处理好由此引发的各种矛盾、冲突，调动各方面积极性，以保持社会稳定和协调发展。

7. 随机应变能力 社会环境是在不断变化的，并且常常会出现一些紧急、突发的事件，在瞬息万变的市场经济条件下更是如此。这就要求领导者能随机应变，不断研究新情况、新问题，并根据环境情况的变化，及时调整自己的思路和对策，做到处变不惊，头脑冷静，沉着应付，因势利导，妥善处理，应付自如。

8. 变流思想的表达能力 科学思维是表达捷力的基础，思维混乱的人是不会有好的表达能力的、这就要求领导者必须具有科学思维能力。语言文字是交流思想、沟通联系的主要手段，领导者应具有较强的演说和写作能力。

9. 通权达变的人际交往能力 应该承认，领导者的大量工作都是在组织系统中进行的，但为了能够把工作做得更好，还常常需要争取上级领导的指导支持与友邻的帮助。这就要求领导者不仅要与同事、下属交往，还要与上级领导和友邻单位交往。只

有在广泛的联系与交往中，才能求得自身的更大的发展。事实说明，一个领导者交往能力的强弱，对自身的发展乃至事业的成败都有重大影响。

10. 开拓创新能力 领导者的工作从本质上讲就是一种创造性的工作，开拓创新应是现代领导必备的能力。我国仍处在社会主义初级阶段，搞社会主义市场经济又没有现成的经验，在马克思主义著作中更找不到现成的答案。因此，要想获得成功，领导者就要在实践中大胆地试，大胆地闯，具有一种开拓意识和创新能力。

为什么人际关系切忌不和谐

在现实社会中，有的领导者失败的原因之一就是不会处理人际关系。前面我们已经说过，领导者要善于全面地处理好人际关系，如果哪一方面的人际关系出了问题，就会影响领导者能力的正常发挥。因此，领导者在正常生活和工作中，还应该注意掌握和运用以下一些处理人际关系的技巧。

1. 说话，要从得体开始 俗话说，话不投机半句多。在工作或生活中，因说话不得体而导致人际关系不和谐的例子屡见不鲜。刘某从省城回老家探亲，一时间客人盈门，其中有一位少妇，他很面熟。经家人介绍，他想起来了，便上前打招呼：“原来是小四儿啊，孩子都这么高了。记得前些年回来，你那时又活泼又年轻……”话还未完，少妇脸上红一阵白一阵，低着头离开了。其实刘某并无恶意，只因话不得体，直来直去，才惹恼了人家，也丢了自己的脸面。这说明领导者不论在什么场合，话要说得有分寸、得体，让人听了顺耳舒心。据史料记载，唐太宗李世民有次扬言要杀掉敢于触犯龙颜的魏徵，长孙皇后知道这件事以

后，就成功地运用顺耳之言规劝李世民。她说：自古以来主贤臣直，只有君主贤明，当臣子的才敢直抒胸臆，有话就讲，令魏徵敢于直言劝谏，全赖圣上贤明。李世民间后龙颜大悦，打消了杀魏徵的念头。

2. 多考虑对方的想法，避免伤人感情 领导者要善于多考虑对方的想法，这是一个向人提出忠告的方法。领导者与对方所处的角度不同，因而对一件事情的看法不一样，甚至是相反的。在这种情况下，如果一味地按照自己的思路表达自己的意见，对方很可能有抵触的心理而不高兴，这样就伤害了两人之间的感情。你不妨多从对方的角度出发，以探讨的方式提出自己的忠告，这样对对方的帮助更切实，让人听了心悦诚服，效果也好。

3. 得让人处且让人 孔子与学生子路周游列国时，路遇两个人争吵。见他们争执不下，各不相让，孔子就让子路去过问一下。子路走到那两个人中间问了一下情况，原来是因算账产生了意见分歧。甲说三八二十四，乙说三八二十，各自都坚信自己算得绝对正确，而且都下了赌注。甲说如果自己错了，情愿改名换姓；乙说得更绝，如果自己错了，愿割下脑袋给对方。子路一听，这么明白的账，显然是甲对嘛，乙一定是个白痴，越是笨蛋家伙越固执己见。子路明断乙错了，这一下子又惹得乙与子路争吵上了。在此难解难分之际，孔子来到了他们中间，细听了各自的陈述，他略加思忖，悠然笑道：子路你错了，三八就是二十嘛。乙得胜后得意洋洋地走了，一场争执便因此了结。子路气得怒目圆睁，不解其意。后来，孔子和颜悦色地对子路进行了解释：乙无疑是错的。但是，这么明白的账他搞错了，可能存在两种情况，一方面他可能真是白痴，可他把路注押得那么高，事系人命关天，就让他赢了算了，保全一条性命更重要。让甲输，仅输掉一个名和姓，那还可以恢复嘛。另一种情况，乙这个人也可能是个不明事理的胡搅蛮缠的家伙，强词夺理，无理取闹。对于

这类人，不论从人道还是安定着想，都应当避其锋芒，让一步为妙。就让他胜利地拥有一次错误的收获，以后更沉重的教训，将会使他清醒长进。可以看出，在人际关系中，孔子把原则性与灵活性相统一的原则运用得十分周全，而且体现了得让人处且让人处事原则，很值得借鉴。

4. 别让自己树敌太多 领导者因工作需要难免要得罪一些人，但要尽量避免一些不必要的“树敌”。例如，有的领导总自以为是，当面训斥人，嗜好争辩。其实，这样做不可能收到好的效果。因为当人的自尊受到“致命一击”以后，就等于在感情上受到了一次伤害，自然与领导者在心理上加大了距离。因此，领导者在工作中要少一点唇枪舌剑，多一点彬彬有礼，尽可能不要同你的家人、朋友、同事、下属等进行有进无退或只胜不败的争论。不然，当你的胜利之日，便是树敌之时。

5. 要有谦逊容人的宽宏气度 领导者应虚怀若谷，谦逊容人，要乐于听取各种不同的意见，认真听取反对自己的意见，对不尽合理的责难也要大度宽容，认真吸取其中合理的因素，不断改进工作。领导的本质就是服务，为了党和人民的利益，为了社会主义现代化建设事业的发展，每个领导者都应该不计个人恩怨，谦逊容人，以宽宏气度处理同志之间的关系，尊重同志，团结同志。

6. 要看重良好人际关系的价值，以微笑面对生活 领导者要获得巨大成功，避免失败，就应该明确认识到人际关系的价值。一个人本领再大也不能离开他人面生存，一个领导者要善于“顺势而治”，如果弄清了这一点，就会把建立良好人际关系当成一种追求，把维护良好的人际关系看成是一种义务和责任，看成是人生的一大乐趣。这时，领导者的思想必然变得豁达，境界变得高尚，在与人交往时，就能自觉把握自己的言行态度，以微笑面对工作和生活。

为什么要抓住机遇切忌不敢适度冒险

人生旅程上有些路段常常存在一些风险，胆小如鼠、天上掉下树叶也怕砸脑袋的人是很难抢先通过这一路段的。同样一件事，因为存在一定的风险，李某经过细算，认为有60%的把握，便抢占时机，先下手为强，因而取胜。王某在谋划时过于保守，认为必须有90%甚至100%的把握才下手，结果坐失良机。这说明，对不可测因素和风险看得太清楚了，不敢冒一点险，结果聪明反被聪明误，失去了获得成功的机遇。

显而易见，在领导活动中也有一个抓机遇的问题。在一百多年前，恩格斯在《自然辩证法》中就指出，由客观过程本身的历史因果链条中所包含的必然性并不排斥偶然性，是必然性与偶然性的统一。应该承认，机遇带有偶然性，可偶然性的背后又具有必然性，而且在人类历史上，受必然性支配的偶然性所发挥的作用更为明显。领导者抓机遇就要通过偶然性去揭示背后的必然性，通过现象揭示事物的本质。

从我国社会主义建设的历史来看，我们已经丧失了太多的历史性机遇，再也丧失不起了。所以，邓小平同志曾感慨地说：“我就担心丧失机会，不抓呀，看到的机会就丢掉了，时间一晃就过去了。”领导者要具有强烈的机遇意识。否则，机遇来了，主观上不想抓，或者畏缩不前，还是无所成就。当然，机遇往往与挑战并存，能否抓住机遇、用好机遇，对领导者说来，无疑是一种考验和挑战。能够勇敢地面对挑战，适度地冒险，就有可能开辟出更多的更好的机遇。

在实践中，冒险免不了有失败。成功的母体便是失败，成功只是无数次失败中的一个分子。正常的规律是，无数次的失败换

来一次成功，无数人的失败换来一人成功。虽然成功的那一次，成功的那个人是幸运的，但此前无数人的失败是同样伟大的。那种失败同样具有不可磨灭的价值，其价值体现在后来的成功之中。例如，孙中山虽然最终失败了，但他仍然是一位伟人。领导者在实践中不要惧怕失败，要大胆地试大胆地闯，敢于适度的冒险。发生失误怎么办，正确的做法是：一是不怕；二是要随时注意在实践中总结经验。错了，就改；对了，就坚持。我国农村改革的成功，乡镇企业的兴起，经济特区的发展，社会主义市场经济体制的确立，这些都是试出来的，闯出来的。

为什么要保持积极的心态切忌消极的心态

美国学者拿破仑·希尔经过数十年的研究，归纳了人类取得成功的所有主观因素，即最有价值的、带有规律性的十七条定律：

- (1) 积极的心态（PMA 黄金定律）；
- (2) 明确的目标；
- (3) 多走些路；
- (4) 正确的思考方法；
- (5) 高度的自制力；
- (6) 培育领导才能；
- (7) 建立自信心；
- (8) 迷人的个性；
- (9) 创新致胜；
- (10) 充满热忱；
- (11) 专心致志；
- (12) 富有合作精神；
- (13) 正确看待失败；

- (14) 永葆进取心；
- (15) 合理安排时间和金钱；
- (16) 保持身心健康；
- (17) 养成良好的习惯。

应该承认，这十七条定律使“成功学”这种看似玄秘的学问变成了具体的、可操作的法则，具有借鉴意义。在这里，我们认为，一个人的积极的心态，是领导者走向成功、避免失败的最重要的一条。

为什么会这样？仔细观察、比较一下成功者与失败者的心态，尤其是关键时刻的心态，我们将发现“心态”会导致人产生惊人的不同。

在推销员中，广泛流传着一个这样的故事：两个欧洲人到非洲去推销皮鞋。由于炎热，非洲人向来都是打赤脚。第一个推销员看到非洲人都打赤脚，立刻失望起来：“这些人都打赤脚，怎么会要我的鞋呢？”于是放弃努力，失败沮丧而回；另一个推销员看到非洲人都打赤脚，惊喜万分：“这些人没有皮鞋穿，这皮鞋市场大得很呢。”于是想方设法，引导非洲人购买皮鞋，最后发大财而回。

这就是一念之差导致的天壤之别。同样是非洲市场，同样面对打赤脚的非洲人，由于一念之差，一个人灰心失望，不战而败；而另一个人满怀信心，大获全胜。

在领导活动中，有的领导者之所以失败，其原因固然很多，但主要是心态有问题。遇到困难，他们总是挑选容易的倒退之路。“我不行了，我还是退缩吧。”结果陷入失败的深渊。有的领导者之所以获得成功，其因素也很多，但主要是他们始终保持积极的心态用“我要！我能！”、“一定有办法”等积极的意念鼓励自己，于是便能想尽办法，不断前进，直至成功。在科学领域，爱迪生在几千次失败的试验面前，也决不退缩，最终成功地发明

了照亮世界的电灯。领导者面对失败，也应该有一种永不退缩的顽强精神。并始终保持积极的快乐的心态。正是在这个意义上，成功学的始祖拿破仑·希尔说，一个人能否成功，关键在于他的心态。成功人士与失败人士的差别在于成功人士有积极的心态，而失败人士则习惯于用消极的心态去面对人生。成功人士始终用积极的思考、乐观的精神和辉煌的经验支配和控制自己的人生；失败人士是受过去的种种失败与疑虑所引导和支配的，他们空虚，猥琐，悲观失望，消极颓废，最终走向了失败。

什么是挫折产生的原因及挫折容忍力

挫折是个体从事有目的的活动时，在环境中遇到障碍和干扰，致使其动机不能获得满足的情绪状态。形成领导者心理挫折的原因是多种多样的，但归结起来不外乎两大类，即客观原因和主观原因。客观原因是指由外界因素给领导者带来的阻碍和限制而使其达不到目标。外界因素包括两个方面：一方面是自然环境的限制如洪水、地震等给领导者带来的灾害，死亡使领导者失去亲人，疾病夺去自身的健康等。另一方面是社会环境的限制，它往往是人为的。例如政治上受到迫害，才华遭到压制，上司对己不公等。社会环境较自然环境引起的挫折对领导者的心理伤害更为严重，因为在自然环境的限制下，常会使领导者体会到人难胜天的道理，因而容易得到自我安慰。而社会性挫折往往含有不白之冤，所以使领导者难以忍受。

主观原因是指由于领导者内在的生理心理因素带来的阻碍和限制。主观原因也有两个方面，一方面是个人的条件，如因个人体力、智力和容貌不佳，个人经验不足，思想意识不健康，思想方法片面等致使个人目标无法达到。另一方面是动机的

冲突，即个人所追求的两个或几个目标，由于内心的矛盾冲突而作不出取舍抉择，形成进退两难。

挫折是一种主观的情感体验，是个体内心的感受。在相同的挫折情况下，个体的主观感受因其挫折容忍力不同而有所差异。所谓挫折容忍力是指个人遭受挫折后免于行为失常的能力，即对挫折的适应能力。

挫折容忍力对领导者的行为影响很大，一般说来，挫折容忍力低的领导者遇到轻微的挫折就消极悲观，颓废沮丧，一蹶不振；如果遇到重大的挫折，甚至会使人格趋于分裂而形成心理疾病或行为失常。挫折容忍力高的领导者，能忍受重大的挫折，就是大难临头几起几落，也能坚忍不拔，百折不挠，保持正常、完整的人格。

领导者对挫折的容忍力受哪些因素的影响

1. 认知因素 领导者对挫折情境的认识、判断不同，因而对挫折的容忍力也就不同。因为如果对挫折情境认识、判断得正确，其心理压力会相对减小，所以挫折容忍力就高；如果对挫折情境估计过于严重，便会感受到客观现实的巨大压力和对自我的威胁，所以挫折容忍力就势必要低。

2. 遗传及生理因素 神经类型影响着领导者对挫折的容忍力，即神经类型为弱型或强而不平衡者挫折容忍力较低。同时，身体强壮的人比体弱多病的人其挫折容忍力要高。

3. 性格因素 性格决定着领导者对挫折的态度，因此性格开朗、乐观、坚强自信者，其挫折容忍力就高；而性格孤僻、怯懦、内向、心胸狭窄者，其挫折容忍力就低。

4. 经验因素 经受挫折的经验对领导者的挫折容忍力影响

也很大。有过坎坷、出自逆境者其挫折容忍力就高，而“温室中的花草”、一帆风顺者，其挫折容忍力就低。

什么是领导者受挫后的积极行为

这是领导者受挫后能不失常态地控制自己的思想和行为，以摆脱挫折情境为目标的一种正确的理智的行为。这种行为通常被心理学家称之为代替作用，即原来确定的目标受到条件的限制而无法达到时，可以确立另一个目标取代原有的目标。这种积极行为，具体讲来有升华和补偿两种。

1. 升华。即领导者受挫后将动机行为导向更崇高的方向。其中包括，其一，改变不被社会所允许和接纳的动机和行为，使之符合社会规范和时代的要求，以便有利于社会和自己。其二，面对挫折，吸取经验教训，使自己更加成熟，更加坚强，用成功的业绩弥补挫折带来的失败与悲伤。例如，南非总统曼德拉年轻时因组织反种族歧视斗争而被判处 27 年的监禁。但 27 年的铁窗生涯，不仅没有改变他的决心，反而使他变得更加坚毅、自信、成熟，出狱后，他继续进行反种族歧视斗争，终于取得了胜利，成为南非历史上第一位黑人总统。其三，面对生活中的不幸，将悲痛唤起的冲动转化为奋发工作来抒发压抑在内心的情感。例如，波兰科学家居里夫人，在丈夫突然被马车轧死的横祸面前，她想到的是丈夫生前说过的话：“无论发生什么事情，人总得工作。”于是，她克制住内心的悲痛，更加奋发工作，终于成为两次获得诺贝尔奖金的伟大科学家。

2. 补偿。当某种目标受挫时，以谋求另一种可能成功的活动来代替的行为表现称为补偿。例如，经商失败，改为从事种植；从政失利，改为技术发明创造等。我国苏阿芒高考落第，便

发愤图强，进行自学，终于精通多门外语，成为著名的翻译家，就是受挫后采取补偿行为的典型事例。

什么是领导者受挫后的消极行为

这是领导者受挫后容忍力很小，不能控制自己的思想和行为而失去理智的消极行为。主要表现有：

1. 攻击。攻击分直接攻击和转向攻击。直接攻击是指将攻击行为直接指向构成挫折的人和物。攻击的方式或是嘲笑、怒骂或是拳脚相加，严重时会出现刀光剑影。转向攻击是把攻击行为转向某种代替物或自身。例如，夫妻感情不和而打骂孩子，受到强者的欺负而去凌辱弱者；个人的私欲没得到满足而会伤害无关人员；受到上司斥责转而对下属发火等。也有的领导者遭受重大挫折后将攻击性冲动转向自身，采取自我惩罚，其中打自己的耳光就是这样一种惩罚，重者可以导致自杀行为。

2. 压抑。这是指当领导者受挫后力图将在挫折情境中经历到的一些痛苦体验排除于自己的意识和记忆之外。例如，有的领导者受到了冤枉，强忍屈辱而不露就是这种表现。这种行为可以减轻主体某些不愉快的心理感受，从而获得暂时的安全感，但被压抑的欲望、动机和情感并不因而消失，只是蕴藏在潜意识之中。

3. 文饰。这是指当领导者受挫后，会以各种理由原谅自己或者为自己的失败而做出合理的解释，就像把吃不到的甜葡萄说成是因为酸而不愿意吃，而把能吃到的酸柠檬则说成是因为甜而愿意吃一样。

4. 投射。这是指当领导者受挫后，往往把不良心理感受或自身不良品质转嫁给他人，以减轻自己内心的不安、愧疚和焦虑。所谓“以小人之心度君子之腹”就是这种心理机制的表现。

5. **表同**。与投射相反，表同是把别人具有的、使自己感到羡慕的品质、行为、性格特征等吸收内化为自己人格的一部分，在幻想中，把自己比拟成一个成功者，以消除因受挫而产生的痛苦心情。“东施效颦”就是一种典型的表同作用的行为表现。

6. **反向**。这是指当领导者受挫后努力压抑愤怒、敌视、恐惧等消极情感，表现出与其内心感受完全相反的行为。例如，受挫者本来在内心里隐藏着对某人的憎恨和敌视，可是表面上却对其过分亲近；本来隐藏着强烈的反抗，而表面上却是对其过分的屈从。

7. **退化**。这是指当领导者受挫后，表现出与自己年龄不相称的幼稚行为，即退化到原来较低心理发展水平。例如，有的人受挫后，或像孩子似的哭叫，或沉醉于某种游戏，或装病卧床不起等。

8. **固执**。这是指当领导者受挫后，他比原有的行为凝固化，执意重复某些没有目的、毫无意义的动作。例如，看到家屋失火，光拍大腿哀叹而不知去叫人救火等。

9. **冷漠**。这是指当领导者受挫后，对于挫折情境表现出漠不关心和无动于衷的态度。这是比攻击更复杂的一种反应，当事人内心痛苦可能更甚，或者在内心里蕴藏着更大的风暴。

很明显，这些消极表现行为，对于弥补受挫带来的损害是无济于事的。领导者受挫后如果采取上述消极行为表现更是如此，而且与其身份更不相适应，只有采取积极的态度去对待挫折才对。因为领导者应该具有更加坦荡的心胸，具有更坚强的意志。

领导者怎样调节受挫心理

人生的道路坎坷不平，困难与挫折在所难免，问题是对挫折怎样调节则对人的一生影响极大，甚至决定一个人的前途命运。

领导者应该对挫折进行科学的调节。

1. 宣泄 领导者受挫后，首先应设法将受挫折的痛苦、绝望、焦虑、愤怒等不良情绪和感情从心底释放出来，以便使内心平静下来，从而能理智去考虑问题和处理问题，以及保护身心健康。宣泄的方法很多，如向知己者倾诉自己的苦衷和怨恨；在日记里写尽自己委曲和不满；与同志和上级领导者谈心，开展批评与自我批评，使问题得到解决；必要时经过法律程序来维护自己的人格尊严等。这就是心理专家所说的：“发生了心理不适，千万别憋着。”

2. 转移 当受到挫折而紧张情绪无法排除时，可以暂时离开挫折情境，转移自己的注意力，去听音乐、看电影、散步、旅游等。恩格斯年轻时失恋后，就曾徒步旅行，用从大自然中享受到的乐趣取代了失恋的痛苦。

3. 适应 领导者受挫后要想得开，进行自我控制，且莫陷人痛苦的深渊而不得自拔，使自己一直受挫折的折磨而煎熬。范仲淹借《岳阳楼记》，委婉规劝当年因提倡改革受诬被贬到岳州而心中愤愤不平的老朋友滕子京，说人的忧喜情绪不因客观景物美好而高兴，也不因个人境遇不佳而忧伤，应慨然以对，即“不以物喜，不以己悲，”且应“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”。就是说的对挫折要适应，要想开点，看远点。古语说的“宠辱不惊，闲看庭前花开花落；去留无意，漫随天外云卷云舒”。也是说人要有超然的态度，无论什么时候都应注意保持平静的心情，过喜、悲伤、愤怒、焦虑，被偏见幻想困扰，受到恶的情感折磨都很不必要，因为这样不仅于事无益，而且容易毁坏身体与前程。

4. 奋发 领导者受挫后要采取升华和补偿的行为表现应付挫折。英国浪漫主义诗人拜伦认为“逆境是达到真理的一条通路”。培根则说“奇迹多是在厄运中出现的。”然而，这种真理和

奇迹不会自发地到来，而是必须经过发愤图强才能得到。因此，贝多芬说：“卓越的人一大优点是：在不利与艰难的遭遇里百折不挠。”司马迁在《报任安书》中则指出：“文王拘而演《周易》；仲尼厄而作《春秋》；屈原放逐，乃赋《离骚》；左丘失明，厥有《国语》；孙子膑脚，兵法修列；不韦迁蜀，世传《吕览》；韩非囚秦，《说难》《孤愤》；诗三百篇，大抵贤圣发愤之所为作也。”据此，领导者受挫后，如果采取奋发精神，以升华和补偿的行为来代替受挫情境，无疑是会摆脱挫折带来的失败而走上成功之路的。

领导活动过程中有哪些危机类型

领导活动中可能遇到的危机，类型很多，性质也各异。因此，区分危机类型有助于针对不同危机类型的特点，做出相应的预防与处理对策，有效地扭转危机局面。

1. 人为危机与非人为危机

人为危机是指由与领导活动有直接关系的人的行为所造成的危机。人为危机相对于非人为危机而言，具有可预见性、可控性的特点。比如，有关工作人员工作能力有限、工作态度不好、工作方式方法粗暴，平时是可以观察到的，如果及时采取有效的措施是可以避免的；领导活动中对于各种矛盾的焦点、聚集点，领导者也应当是心中有数。所以，人为危机很大程度上是可以预见的，如果平时采取相应的、有效的措施，大部分是可以避免或减轻损失的，因而在一定程度上是可以控制的。

非人为危机是指非领导行为人的行为造成的危机。诸如突发性的自然灾害，飞机失事、火车脱轨、轮船沉没、停水、停电、社会上突然出现的大动荡等。非人为危机的特点主要有：一是非人为危机大部分不可预见，如突然停电、火车失事是领导者无法

预见的，因为在事件发生之时没有什么征兆。二是非人为危机具有不可控性。事件一旦发生，领导者无力来阻止损失的造成，如地震、火车脱轨、轮船沉没等带来的人员伤亡和财产损失，领导者是无法控制的。三是非人为危机造成的损失通常是有形的。四是非人为危机的处理易得到社会、公众的同情、理解和支持。由于非人为危机通常是由非可控因素造成的，不是领导者行为或决策等出了问题，从而能较好地团结一切可以团结的力量，尽快地弥补危机造成的损失。

2. 有形损失危机与无形损失危机

有形损失危机是指直接带来人员伤亡或财产重大损失的危机。诸如火灾、爆炸、重大交通事故等直接造成的人员伤亡和财产损失。其特点包括：一是危机的发生与损失的造成是同步的。二是危机造成的损失明显易于评估。三是危机造成的损失难以挽回，只能采取其他措施补救。四是有形损失危机的发生往往也易造成一些无形损失等。

无形损失危机是指由于危机事件的发生，严重损害领导者和组织的形象，如不采取紧急有效的措施，随着时间的推移，领导形象会越来越坏，最终必然造成更大的有形损失。无形损失危机的特点包括：一是危机始发阶段，损失不明显，易被忽视。二是如果危机发生后任其持续和发展，其损失将是巨大的。三是这种危机造成的损失是慢性的，可以通过采取相应的措施挽救。四是处理这类危机通常要同新闻媒介多打交道，要注意方式、方法得当。

3. 其他类型

按形成过程分，可分为直接危机和间接危机。直接危机，是指由于领导行为本身的不当而导致的危机。如调查不深入，决策不恰当计划不周密，传播不真实，实施不得力等都可能引发直接危机。间接危机是指由领导者的其他活动的行为不当或其他各种危机而导致的危机。

按显露程度分，可分为显在危机和潜在危机。显在危机是指已经爆发或爆发的势头已成必然的危机。这种危机往往已达到能为人们认识和把握的显露程度，可以为人们感知和观察到。潜在危机是指尚未表露的仍处于隐藏和潜伏状态的危机，潜在的危机因其隐秘较深，一般难为人们知晓，人们对其往往不好把握，与显在危机相比，它更能迷惑人，麻痹人，因而也是具有很大危害性的。

按严重程度分，可分为一般危机和严重危机，一般危机，是指仅对组织或其公众产生局部影响或轻度危害的危机。这种危机出现较多，因其危害程度小，往往容易被人忽视。其实，一般危机也是不容忽视的，俗话说：“千里之堤，毁于蚁穴”，弄不好危机就会加剧，危害程度就会加大，最后可能形成一发不可收拾的地步，这是值得注意的。严重危机是指对组织或其公众产生全面影响，并使组织形象和利益受到严重损害的危机。

按涉及范围分，可分为内部危机和外部危机。内部危机一般指组织内的领导、部门和职工之间因组织决策、人际关系、利益分配、环境条件等方面的不良因素引发的危机。其表现往往是组织内部成员关系紧张、组织涣散，凝聚力消失，成员对组织丧失信心等。外部危机是指本组织与外部因素发生某种摩擦、纠纷、矛盾等而引发的危机。

领导者应当具备哪些危机管理能力

危机管理是一个综合性的系统工程。包含了多方面的内容和要求。危机管理能力也包括了多方面的能力，主要包括危机监测能力、危机预控能力、危机决策能力和危机处理能力四个方面。

1. 危机监测能力 这是应用预测技术对未来发生危机的可能性及其危害程度进行估计的本领、能力。是一种对危机的现象、

先兆和起因进行严密观察，并对所获信息进行处理和评价的能力，即从组织及其环境中获取有关未来危机的零星分散的信息，经处理后转换为未来危机爆发的可能性和危害性的系统评价。

为了使危机监测在领导活动过程中行之有效，领导者应努力做好危机监测、信息处理和危机评价等一系列工作。一是必须持续地对危机现象、前兆和起因进行严密监视，获取各种相关信息。二是对各种零星分散的相关信息集中，从中筛选出关键性的重要信息，再进行分类和鉴别，汇总成一套系统化和条理化的信息网络。三是在危机信息处理的基础上对危机发展趋势进行分析和探索，预先对危机的危害程度及危机爆发的可能性做出估计。危机监测能力的高低是整个危机管理过程的关键环节。

2. 危机预控能力 这是领导者根据危机监测的结果对可能引发危机的各种因素采取预防措施，控制爆发的本领、能力。它是一种前馈控制能力，而不是反馈控制能力或现场控制能力。有效地预防和控制危机爆发的关键在于建立一套由专职队伍和兼职人员所组成的危机监控系统。但是，领导者也应当采取和实施一些行之有效的方法来加强自身的危机预控能力。比如，可以采取分级管理法。可以通过将预控措施按规模大小分成若干类，事先规定各级负责实施措施的规模，包括由中层和基层管理层和下属组织力量实施，使大量的小措施得以及时、迅速的贯彻执行，领导者就可以集中精力与力量于重要措施的实施，从而提高危机预控活动的效率。

3. 危机决策能力 这是在危机评价的基础上，领导者对是否发出危机警报、是否宣布进入紧急状态进行决策的本领能力。这是危机管理能力的核心，危机决策的正确与否、危机决策能力的强弱将会对整个过程的日常工作与管理活动产生重大的影响。首先，发出危机预报必然打乱正常的工作秩序，紧急动员人力、物力、财力和投入反危机活动中。如果危机没有爆发，那么为此

而耗费的人力、物力、财力则是决策失误的代价；其次，如果而临危机而没有发出预报，仍以常态管理方式进行危机预控，那么一旦发生危机，就会措手不及，甚至带来灾难性后果。

提高危机决策能力严格地按照危机预报程序进行决策是必要的，即按照确定临界点——比较——决策——发出预报这一程序进行决策。首先，依据临界点来判断是否要进入紧急状态，一旦危机预测值超过此点，就应进入紧急状态。其次，要把危机的预测值与临界点进行比较，并根据比较结果考虑其他有关因素，对是否发出危机预报作出决策。

4. 危机处理能力 这是领导者在危机爆发阶段和持续阶段为减轻危机的危害而按照危机处理计划和危机决策对危机直接采取处理措施的本领、能力。为了有效地处理危机所造成的危害，领导者应实施及时的隔离措施，控制和消除危机。在危机发生后，首先应该对有关人员和危机本身实施隔离，阻止危机的蔓延，并找出主要危机，从而控制和消除整个危机。另外，如果危机发生的后果很严重，则应及时采取措施维护组织和领导者形象和总结经验教训，达到改进和提高组织和领导者自身危机管理的水平和能力的目的。

为什么危机管理的基本原则重在预防

危机预防是指领导者对危机隐患及其发展趋势进行监测、诊断与预控的一件危机管理活动。其目的在于防止和消除危机隐患，保证整个领导活动处于良好的状态。危机预防在整个危机管理中，具有极端重要的意义：

1. 培养全体工作人员的忧患意识

美国学者胡尚·库克兰在《管理危机：挑战与复杂性》一文

中指出：“任何组织，无论其规模、业务性质和类型如何，都免不了出现危机。”这段话告诉人们，危机是普遍的。实际上，不仅对企业如此，对任何组织也都如此。任何社会组织，无论其性质、类型、规模如何，也不管其过去的历史和现在的情况怎样，都免不了出现危机，所以，领导者为了保持领导系统的良性运行，便不能不对全体人员进行危机教育，培养全体员工的忧患意识。

2. 减少危机形成的概率

领导作为一个由多因素影响制约的系统，当其中的某些或某一因素转变为非常性因素并严重影响和制约着整个系统的正常状态和正常运作时，危机便形成了。危机的形成原因存在于四类因素，即社会组织因素、相关公众因素、传播媒介因素和社会环境因素。在四类影响因素中，存在着诸多的社会组织可控因素，只要对这些可控因素施以控制，使其保持正常状态，那么，就有可能减少危机形成的概率。实际上，危机形成的原因中，主要原因在于组织自身，而其他三类因素则相对是次要的。只要从对内部因素的严格控制做起，防患于未然，就有可能减少危机形成的概论。危机预防管理工作，正是一种有组织、有计划、有科学规程的危机控制工作。它不仅对可控的危机因素进行控制，而且对难以控制的危机因素也设法进行必要的预防；它不仅特别重视通过优化组织的自身行为来控制组织内部各种危机因素的形成与发展，而且也切实检测组织外部因素的滋生与蔓延。所以，通过预防、减少危机形成的概率，把危机的发生降到最低程度是完全可能的。

3. 实现危机的及早消除

危机的及早消除是指在危机尚未爆发的时候，就使危机得以化解和平息。危机的及早消除的可能性来自于危机形成的过程性。任何危机的形成都有一个过程，即使是由灾变引起的危机也

概莫能外，只不过它的形成过程十分短促而已。危机的形成过程一般可分为三个阶段，即潜伏期、初显期和爆发期。无论是危机形成的哪一个阶段，在组织系统中都要产生一定的危机信号。危机预防就是根据危机形成的过程的阶段理论，采用各种各样的监控手段，对危机信号和危机征兆进行监测，以便在危机形成的潜伏期、初显期这前两个阶段就准确地发现危机苗头，分析危机发展的趋势。并采取果断措施，把危机消除在萌芽之际，化解于爆发之前。

4. 提高危机处理的实际水平

危机事件和危机带来的危害都需要领导者去处理，不同领导者的处理水平是不一样的。危机处理水平如何，是由多方面的因素决定的，主要有人员、经费、物质设施、组织机构、信息、策略等。一般来说，上述六个方面的因素都处于准备充分和运行良好状况，那么，这样的组织危机处理的水平就高；反之则低。危机预防从某种意义上来说，也是一种未雨绸缪的危机处理准备工作，它通过对全体员工进行危机教育，组织危机应变小组进行专门培训，设立领导小组进行指挥协调，制定应变计划与应变对策以应付危机，做好物质技术和经费准备以应付不测，并通过对系统的长期与持续不断的监测与诊断获取充足的危机发生发展情况的信息等，实际上为危机处理打下了良好的基础，这对于提高危机处理水平是极有用的。

危机管理的总体策略和危机处理有哪些步骤

在现代领导活动中，危机管理除了必须按照一定的程序进行

外，还必须重视有关的策略。这对于尽快平息危机、消除危机、迅速恢复和改善社会状态，意义重大。下面，介绍一下危机管理的总体策略，这实际上就是危机管理的原则规范，主要包括：

1. 积极主动 在实施危机处理时，无论面对的是何种性质、何种类型、何种起因的危机事件，领导者都应主动承担责任，积极进行处理，即使起因在受害者一方，也应首先消除危机事件所造成的直接危害，以积极的态度去赢得时间，以正确的措施去赢得公众，创造妥善处理危机的良好氛围，而不从一开始就采取消极、被动的态度，追究责任，多方埋怨，推诿搪塞，从而耽误处理危机的时间，造成危机处理的被动局面，引发更大的危机。

2. 情谊联络 在危机事件中，公众除了利益抗争外，还存在强烈的心理怨怒。因此，在处理中领导者不仅要解决直接的表面的利益问题，而且要根据人的心理活动特点，采取恰当的心理情谊策略，解决深层次的心理、情感关系问题。

情谊联络策略，主要是为了弥补、强化组织与公众的情感关系。有的因生疏而造成的危机事件中，直接利用情谊联络的方式，就可以达到消除危机、增进友谊、发展感情的目的。公众都是有感情的人。公众情感是在对组织和领导者的评价和情感体验的基础上形成，具有重要的行为驱动作用，是公众理解和支持领导者和组织的动力源泉之一。

3. 如实宣传 危机管理的一个重要原则是如实宣传、实事求是。危机发生后要如实地与公众沟通，并主动地与新闻媒介取得联系，公开事实真相，避免小道消息流传、以讹传讹，从而避免公众的过分恐慌，使公众和新闻界不去“估计”和做出缺乏现场感的“分析”。

如实宣传最关键的是要靠事实说话，真实是理解的钥匙，事实胜于雄辩。

4. 超前行动 危机性事件往往具有潜伏性的特征，但许多

事情还是可以预测的，只是不知道会在什么时间、什么地点爆发罢了。这一策略就是指领导者要通过经常性的调查分析，及早发现引发危机的线索和原因，预测出将要遇到的问题以及事件发生后的基本发展方向和程度，从而制定多种可供选择的应变计划。对一切有显露的问题要积极采取措施，及早做出处理，将危机扼制在萌芽状态。对没有显露的问题也要细心观察，做好防御，以便在问题显露时做出快速反应，努力减少危机造成的损失。

5. 富有创意 领导工作的最大特点是创造性，处理危机更要发挥创造性。渗透着创造性的危机处理，其结果往往是“旧貌换新颜”，有时甚至还会出现一个出乎人们预料的美好结局。其实，所谓创造性策略就是在设计危机处理方案时，在充分考虑各方面的条件和因素的前提下，因人、因地、因事制宜，达到对公众、社会、组织都有益处。

6. 注重后效 危机处理要注重后效。这是指既要着眼于当前危机事件本身的处理，又要着眼于组织良好形象的塑造。不能采取头痛医头、脚痛医脚的权宜之计和视野狭窄、鼠目寸光的短期行为，而应从全面的、整体的、未来的、创新的高度进行危机事件的处理。因为危机与机遇并存，所以，危机处理必须努力取得多重效果和长期效益。

7. 勇担责任 危机处理中最重要的策略或者说原则就是勇担责任，千万不能推卸责任，置公众利益于脑后，那样只会搬起石头砸自己的脚，使危机状态更加严重，甚至出现不可控的结局。

危机的突发性、破坏性、急迫性表明，危机处理必须以及时的反应、尽最大努力控制局势，迅速查清原因，积极采取措施，尽力挽回影响。因此，必须首先制定出一个反应迅速、正确有效的危机处理程序，以避免急迫过程中的盲目性和随意性，防止危机处理中的重复和空位现象，使危机处理能够有效进行。

领导活动中危机处理有哪些程序

1. 第一步：采取紧急行动

危机一旦出现，就应对其做出反应。具体的工作内容有：

(1) 成立临时专门机构。危机爆发后，应立即成立临时的危机处理专门机构。临时的专门机构是危机处理的领导部门和办事机构。一般由主要领导负责、有关部门负责人参加。成立这样一个机构，对于保证危机事态能够顺利和有效处理是十分必要的。

(1) 迅速隔离危机险境。当出现严重的恶性事件和重大事故时，为了确保组织及公众的生命财产不受损失或少受损失，要采取各种果断措施，迅速隔离险境，力促各种恶性事件和重大事故所造成的损失降低到最低程度，为恢复正常状态提供保证。在领导工作中，危机险境的隔离应重点做好公众的隔离和财产的隔离，对于伤员更是要进行无条件的隔离救治。

(3) 控制危机蔓延态势。在严重的恶性事件爆发后的一段时间内，危机不会自行消失，相反，它还可能进一步恶化，迅速蔓延开来，甚至还要引起其他危机的出现。因此必须采取措施，控制危机范围的扩大，使其不致影响别的事物。

2. 第二步：积极处置危机

经过第一阶段采取紧急行动，控制了危机损失，尽力做到危机损失最小化。在这之后，就需要从危机反应状态进入积极处理状态。在这一阶段关键是要遵循正确的工作程序，融积极性与规范性于一体、确保有效地处理危机。

(1) 调查情况，收集信息。出现危机事件后，应及时组织人员，深入公众，了解危机事件的各个方面，收集关于危机事件的综合信息，并形成基本的调查报告，为处理危机提供基本依据。

危机调查在方法上强调灵活性和快速性。一般主要运用公众座谈会、观察法、访谈法等方法进行调查。在内容上,强调针对性和相关性,一般侧重调查下列内容:一是迅速收集现场信息,以便准确分析事故的原因。二是详细、细致收集危机事件的信息,包括危机发生的时间、地点、原因、人员伤亡情况、财产损失情况、事态发展情况、控制措施以及公众在事件中的反应。三是根据危机事件提供的线索了解危机事件出现的背景、原因。四是调查危机事件中相关部门、人员的态度和要求。

(2) 分析研究,确定对策。危机处理人员提交危机事件的专题调查报告之后,应及时会同有关职能部门,进行分析、决策,针对不同公众确立相应的对策,制定消除危机事件影响的方案。在这个环节中,最重要的工作就是对危机影响到的各方面公众采取相应的对策。这些对策大体包括如下几个方面:其一,在组织内部应采取的措施;其二,对危机事件中涉及的社会公众的对策;其三,对新闻媒介应当采取的对策;其四,对上级主管部门应当采取的对策;其五,对其他相关部门应当采取的对策;其六,对其他可能涉及的方面采取的对策。

(3) 分工协作,实施方案。制定出危机处理的对策后,就要积极组织力量,实施初步确定的消除危机方案。这是工作的中心环节,在实施过程中应注意如下几点:第一,调整心态,以友善的精神风貌赢得公众的好感。第二,工作中力求果断、精练,以高效率的工作风格赢得公众的信任。第三,认真领会危机处理方案的精神,做到既忠于方案,又能及时调整,使原则性与灵活性均得到充分的体现。第四,在接触公众的过程中,注意观察、了解公众的反应和新的要求,并做好说服工作。

(4) 评估总结,改进工作。在消除危机事件后,一方面,要注意从社会效应、经济效应、心理效应和形象效应诸方面,评估消除危机的有关措施的合理性和有效性,并实事求是地撰写出详

尽的危机处理报告，为以后处理类似的危机提供参照性文献依据。另一方面，要认真分析危机事件发生的深刻原因，切实改进，从根本上杜绝危机事件的发生。

3. 第三步：重塑组织形象

即使组织和领导者采取积极有效的措施处理危机，组织和领导者形象都仍然有可能受到比较大的影响。而且，这些不利影响还可能在今后一个相当长的时期内一再表现出来。因此，领导者在危机处理结束后，还要采取一定措施，重建组织和自身良好形象，只有这样，才能转危为“安”。

(1) 树立重建良好形象的强烈意识。除了平时要有强烈的形象意识外，还必须树立强烈的重建良好形象的意识，要有重整旗鼓的勇气，要有再造辉煌的决心，而不能破罐破摔。须知，只有当良好形象重新得到建立，组织和个人才能谈得上进入良好的领导状态，无形损失才算得以弥补，危机处理才能谈得上真正完结。

(2) 确立重建良好形象的明确目标。在重建良好形象的过程中，确立重建良好形象的目标是必不可少的一个步骤。总的来说，重建良好形象的目标是消除危机带来的形象后果，恢复或重新建立组织和领导者的良好声誉和美好声望，再度赢得社会公众的理解、支持与合作。

(3) 采取建立良好形象的有效措施。在确立了重建良好形象的明确目标之后，关键是如何采取有效措施，达到这些目标。这些措施包括对内和对外两个方面。对内，一是要以诚实和坦率的态度安排各种交流活动，以形成领导者与下属之间的上情下达、下情上达、横向连通的双向交流，保证信息畅通无阻，增强领导透明度和下属对领导者的信任感；二是要以积极和主动的态度，动员组织全体人员参与决策，做出在新的环境中组织的生存、发展计划；三是要进一步完善管理体制和措施，有效规范组织行为。对外，一是要与社会公众保持联系，及时告诉他们危机后的

新局面、新进展；二是要针对组织形象受损的程度和内容，重点开展活动。

通过这三个阶段的危机处理工作，受危机损害的组织是可以恢复的，进而还会发展得更好。只要按上述三个阶段工作来有效地处理危机，那么，组织和领导者一定会“柳暗花明又一村”，获得新的生机和活力。

领导者危机管理有哪些技巧

如何才能力挽狂澜，转危为安？著名的危机管理专家迈克尔在其著作《危机管理》一书中，提出了一般思路和方法，堪称企业危机管理的“金科玉律”，对我们如何在领导活动中进行危机管理，也有很好的启示。

1. 做好危机准备方案

- (1) 对危机持一种积极的态度；
- (2) 使企业的行为与公众的期望保持一致；
- (3) 通过一系列对社会负责的行为来建立企业的信誉；
- (4) 时刻准备在危机过程中把握时机；
- (5) 组织一个危机管理小组；
- (6) 分析企业潜在的危机形态；
- (7) 制订种种预防危机的对策；
- (8) 为处理每一项潜在的危机制订具体的战略和战术；
- (9) 组建危机控制和检查专案小组；
- (10) 确定可能受到危机影响的公众；
- (11) 为最大限度减少危机对企业信誉的破坏，建立有效的传播渠道；
- (12) 在制订危机应急计划时，多倾听外部专家的意见；

(13) 把有关计划落实成文；

(14) 对有关计划进行不断的演习；

(15) 为确保处理危机时有一批训练有素的专业人员平时应对他们进行培训；

2. 做好危机传播方案

(1) 时刻准备在危机发生时，将公众利益置于首位；

(2) 掌握报道的主动权，以企业为第一消息来源，如向外界宣布发生了什么危机，企业正采取什么措施来弥补；

(3) 确定传播所需的媒介，如名称、地址及联系电话；

(4) 确定媒介需要传播的外部其他重要公众；

(5) 准备好背景材料，并不断根据最新情况予以充实；

(6) 建立新闻办公室，作为新闻发布会和媒介索取最新资料的场所；

(7) 在危机期间为记者准备好通讯所需设备；

(8) 设立危机新闻中心，以接收新闻媒介电话，若有必要，一天二十四小时开通；

(9) 确保组织内有足够受训的人员以应付媒介和其他外部公众所打来的电话；

(10) 应有一名高级代表置身于危机控制中心；

(11) 如果可能的话，把危机控制中心设在一间安静的办公室内，以便危机管理小组的领导和断闻撰稿人能在危机控制中心工作；

(12) 准备一份应急新闻稿，留出空白以使危机发生时可直接充实发出；

(13) 确保危机期间电话总机能知道谁打来的电话，应与夜班联系；

3. 危机处理

(1) 面对灾难，应考虑到最坏的可能，并及时有条不紊地采

取行动；

(2) 在危机发生时，以最快的速度建立战时办公室，或危机控制中心，调配经受过训练的高级人员，以实施控制和管理危机的计划；

(3) 使新闻办公室不断了解危机处理的进展情况；

(4) 设立热线电话，以应付危机期间外界所打来的各种电话，要选择经受过专门训练的人员来负责热线电话；

(5) 了解企业的公众，倾听他们的意见，并确保企业能了解公众的情绪。如果可能的话，运用调研来调整企业的假想；

(6) 设法使受危机影响的公众站到企业的一边，并帮助企业机构来解决危机，以协助企业解决有关问题；

(7) 邀请公正、权威性机构来帮助解决危机，以协助保持企业社会公众中的信任度；

(8) 时刻准备应付意外情况，随时准备改变企业的计划，不要低估危机的严重性；

(9) 要善于创新，以便更好地解决危机；

(10) 别介意临阵脱逃的人，因为还有更重要的问题要处理；

(11) 把情况传给总部，不要夸大其辞；

(12) 危机管理人员要有足够的承受能力；

(13) 当危机处理完毕，吸取教训并以此教育其他同行。

4. 危机传播

(1) 危机发生后要尽快地发布背景情况，表示企业所作的危机传播准备，准备好消息准确的新闻稿，以告诉公众发生了什么危机，正采取什么措施来弥补；

(2) 当人们问及发生什么危机时，只有确切了解事故的真正原因后才对外发布消息；

(3) 不要发布不确切的消息；

(4) 了解更多事实后再发布消息；

(5) 宣布召开新闻发布会的时间，以尽可能地减轻公众电话询问的压力，做好新闻发布会的全面准备；

(6) 记住媒介通常的工作时间，如果发生巨大的灾难，企业也许会接到世界各地（不同时区）打来的电话。如果必要的话，新闻办公室二十四小时工作；

(7) 如果报道与事实有误的话，应予以坚决回击；

(8) 建立广泛的消息来源，与记者和当地的舆论媒介保持良好的关系；

(9) 要善于利用和控制危机传播的效果；

(10) 在危机传播中，避免使用行话，用简洁明了的语言来说明企业对所发生的事的关注；

(11) 确保企业在处理危机时，有一系列对社会负责的行为，以增强社会对企业的信任度。

【心理自测】领导者危机管理能力测评

一、你能处理危机吗？

每个领导者一生中都会遇上许多极糟的状况，甚至面对危机，然而有些微不足道的事，却会对个人的生涯产生重大的冲击。不论如何，最重要的是如何去处理——是否能辨识问题做正确的抉择并毅然执行。事实上，即使是有些微不足道的小事，也可以说明你是否已经积累了足够经验来有效地处理危机事务。

以下是一些状况，也许有一天你会面临，你如何对付呢？

1. 你在单位召开一个重要会议，在会前 30 分钟，开幕致词人电话告诉你说，他的车子在 5 公里外抛锚了，你会：

A. 重新安排议程，让他稍后出现？

B. 让会议延后 30 分钟，派计程车去载他？

C. 会议延后，你亲自去载他？

2. 你在机场等待一位重要的访客，并且要接他到办公室，当他出现时，你发现他正在醉酒，你会：

A. 不说什么话，希望他在半路清醒过来？

B. 向他建议你载他到旅舍去，并且为他办理登记帮他清醒？

C. 坚持载他到旅舍并看着他上床？

3. 你进入同事的办公室时发现他正站在窗沿上摇摆不定，并有跳下去之虞，此处距离地面的高度是 50 米。你会：

A. 冲过去拉他？

B. 与之温和谈话，并试图他下来？

C. 打电话向消防队求救？

4. 一个重要的干部在未获得升迁后辞职，你认为找人替代既费时又不见得省钱，你会：

A. 给他优厚的条件？

B. 晓以大义试图请他打消辞意？

C. 接受他的辞职并尽快打电话给职业介绍所？

5. 你坐火车去某地演说，结果公事包遗忘在火车上，演说的文稿亦在公事包内，而你在一小时内就要上台了，你会：

A. 打电话给会议主办单位，要求他们重新安排议程，推后你的上台时间，以使你有时间准备？

B. 买些卡片，把演说的提纲用斗大的字写在卡片上？

C. 不做任何事，一切听天安排？

6. 在讨论一个干部的考绩时，他变得颇为冲动，你开始担心他可能攻击你，你会：

A. 拨电话请安全部门帮忙？

B. 向他保证你绝对了解他的感受，只要他愿意讲，不管多久，你都愿意听？

C. 采取轻松的态度并建议到附近的酒店继续讨论?

7. 你与人在办公室谈话, 他突然心脏病而倒下, 查其心脏尚在跳动, 除了找人帮忙外, 你会:

A. 实施口对口人工呼吸, 以便使其苏醒?

B. 按摩其心脏?

C. 让他躺在地板上, 松开他上衣的纽扣、领带及皮带?

8. 你有半天假, 计划去参加儿子的毕业典礼, 因为你儿子是受奖人之一。现在你因故必须取消休假, 你会:

A. 勉强同意, 然后告诉儿子, 你以后再补偿他?

B. 请老板再作考虑, 说明你的儿子期望你的参与已好几个星期了?

C. 提议典礼结束后再回到办公室将工作完成?

9. 某一干部因其伴侣不愿意他调职拒绝了一次不错的机会。你会:

A. 表示遗憾, 把机会留给他人?

B. 邀请这位干部及其伴侣共进晚餐并讨论此事?

C. 告诉你的干部此事可能影响其工作之发展?

10. 你要与大顾客进行重要的会议, 你已经迟到了, 并且还在高速公路上。突然你的车子碰到一摊水而打滑, 你会:

A. 紧急刹车?

B. 顺着打滑的方向转?

C. 逆着打滑的方向转?

得分与评价(每答中一题得 10 分)

1.B, 身为召集人的你, 如果使这个讨论会变成菜市场, 对你是很不利的。你最好把这个问题留给计程车司机去解决。

2.C, 在当时他可能会反对, 但事后他会感谢你为他保全了名誉。

3.B, 千万别做任何阻止的行动或去抓他——这样反而会逼

他真的跳下去。

4.A, 到外面找人接管花费更昂贵, 但为了防止再发生此事先确认一个可能会成功的人并开始训练他。

5.B, 已有很多有经验的演说者都使用此技巧。你的演说将会比你详细笔记时要生动自然。

6.B, 让他“道出心声”——不到他的情绪疲倦, 他是不会变得理性的。

7.C, 假如他的心还在跳, 就不要紧, 但要注意他的呼吸。

8.C, 只有你的上司如果很无情, 才会拒绝此种请求。

9.B, 气氛轻松的晤谈, 可能会说服对方改变主意。无论如何, 她会欣赏你尊重她的感觉。

10.B, 让它滑行。

分数 70~100 分: 你在危机中总是自信而无疑, 你也可能在危机中激发他人的信心——是真正的领导者。

分数 40~60 分: 你就像童谣中的小女孩: 好的时候, 万事皆顺利; 糟的时候, 祸不单行。要临危不乱! 你只是在事情收拾不了时, 才会表现慌乱而已。

分数 30 分以下: 你所处理的任何危机可能会变得更糟。

二、你乐于接受接战吗?

今天的领导者面临的环境发生了很大变化。新的技术、更快的沟通网络以及险恶的竞争, 将专业人员和业余人员、会做的人与会说的人、成功者与梦想者, 划分得清清楚楚。在不可测的世界中, 挑战的能力显得更为迫切而重要, 那么你拥有多大的成功机会呢?

1. 假使你继承了一笔为数不少的金钱、你会:

A. 离开赖以维生的工作并开始自己的事业吗?

B. 授权股票投资顾问去投资股票以分股利吗?

C. 拿钱去投入基金会并继续工作吗？

2. 当所邀的讲师未能到达你所安排的资深管理会议上演说，你会：

A. 对他的缺席致歉并取消会议吗？

B. 安排一个事先准备的讨论，讨论大家感兴趣的题目吗？

C. 放映你认为对大部分人有助益的管理训练影带吗？

3. 公司的利润正逐渐下降，上司指示你在减少预算与人力的情况下提高生产力，你会：

A. 宣称这是不可能的吗？

B. 缩减成本？

C. 召集团体会议解释该状况并邀每个人贡献其构想？

4. 你受邀在学会所举办的全国性研讨会上提出论文，你不喜欢公开演讲，但认为这是一项严格的考验，你会：

A. 接受，并开始准备演说内容吗？

B. 以你拙于言词予以拒绝吗？

C. 接受并报名参加演说的课程吗？

5. 在公司社交酒会上表演的艺人，请你上台协助他的表演，你会：

A. 在经过一番说服之后接受？

B. 辩称你会怯场而拒绝？

C. 拾级而上，虽然内心有些胆怯？

6. 你的上司在出席研讨会演讲之前突然感到不适，该会你也参与，你会：

A. 将填补议程的责任交由主办者处理？

B. 为他宣读讲词？

C. 自愿在研讨会中演说，但需换个题目？

7. 负责人告诉你外销部经理即将于六个月后退休，除非你学会说法语，否则不可能成为此位的候选人，你会：

A. 到法语学校登记速成班，自费并利用下班后的时间参加？

B. 表明你没有兴趣，因为没有法语的天赋？

C. 购买一本自学的法语书籍？

8. 你的干部之一绩效开始不彰，你会：

A. 不做什么，但希望他尽早渡过短暂的低潮期？

B. 告诉他你已经留意到他有困难，并让他知道是否有任何你可帮忙的地方？

C. 试图找出原因并共同协商改进的计划？

9. 假设公司提供你——重要的晋升机会，但是在第三世界国家新设的分支机构，这个国家的气候不易让人适应，你会：

A. 接受，并着手深入研究该国的经济？

B. 接受条件是如果冒险失败的话，那么你仍可能回到原先的工作职位？

C. 回绝，因为你无法适应那里的气候？

10. 你受邀参加许多商业人士出席的鸡尾酒会，你会怀着什么样的心情呢？

A. 诚惶诚恐，如履薄冰？

B. 有点紧张，但为能会见一些你向往的人感到兴奋？

C. 满怀信心，不论遇到谁都能控制自己？

得分与评价：

1. A—5分 2. A—0分 3. A—0分 4. A—2分 5. A—2分

B—2分 B—5分 B—2分 B—0分 B—0分

C—0分 C—2分 C—5分 C—5分 C—5分

6. A—0分 7. A—5分 8. A—0分 9. A—5分 10. A—0分

B—2分 B—0分 B—2分 B—0分 B—2分

C—5分 C—2分 C—5分 C—2分 C—5分

数40~50分：你有相当不凡的自信心与旺盛的斗志，你可能更适合于营运自己的事业，而不只是当一位员工。

分数 13~39 分：你能妥善地应付所遭遇的挑战，只有在有高度风险时，才会退缩。

分数 12 分以下者，你不太喜欢冒险与刺激，只想“玩得很安全”，你确信自己适合领导生涯吗？

9. 领导者心理健康咨询

心理健康有何标准

根据国外有关资料，所谓心理健康是指这样一种心理状态，即对内部环境具有安全感，对外部环境能以社会上认可的形式进行适应。这就是说，遇到任何障碍和困难的问题，心理上都不会失调，都能以社会上认可的行为进行克服。凡具有这种耐性的状态，都可以说是心理健康的状态。对于领导者或被领导者来说，心理健康主要包括以下几方面内容：

1. 健康的情绪 情绪稳定与心情愉快是人的情绪健康的主要标志。情绪稳定表示人的中枢神经系统活动的协调，说明人的心理活动协调。心情愉快表示人的身心活动的和谐与满意，表示人的身心处于积极的状态。

2. 健全的意志 健全的意志，主要是指为了达到一定的目的，自觉地组织自己的行动。这种目的和行动有利于社会；遇事当机立断，即使在执行计划中，遇到情况变化，也善于果断地改变计划；在困难和挫折面前能做出适当的心理反应；对所要达到的目的，做持之以恒的努力，直至成功；为了适应社会需要而控制自己的思想、情绪和言行。

3. 正常的智力 智力是指人处理问题、解决问题的能力。大多数人的智力属于一般常态水平，智力超常和智力落后都是少数。智力超常与智力一般且能充分发挥自己的潜在素质，是心理

因而可以减损一个人的寿命。所以只有长期保持心理平衡，才能使人长寿。

4. 心理健康是领导者提高组织生产和工作效率的重要力量

健康的体魄是力量的源泉。心理健康能促进身体健康，从而推动着生产和工作。同时，心理健康能使人们情绪饱满，促进人与人之间的团结互助，所以它又是生产和工作的直接动力，能够提高领导绩效。

影响领导者心理健康有哪些因素

在领导活动中有诸多因素影响领导者的心理健康，具体来说主要有以下几种：

1. 紧张的人际关系 我国著名医学心理学家丁瓚教授指出，人类的心理适应，最主要的就是对人际关系的适应。在领导活动中，一些领导者之所以看重同他人的交往，注重别人对自己的印象和评价，珍惜别人对自己的接纳和帮助，即是希望能够尽快地同他人建立起良好的人际关系，获得积极的心理体验的表现。这种真诚亲密的人际关系一旦确定下来，不仅会增强开拓工作新局面的信心，而且会极大地满足社会安全感的基本需要，使心理健康地发展。相反，有的领导者接受了一些消极“处世哲学”，以虚伪、圆滑的态度对待与人交往，如通过换贴子、拜把子，搞金兰结义，以求世俗化的情感效应；还有的领导者在群体内制造事端，造成人与人之间相互猜疑、嫉妒、敌视的局面，这些只能使人际关系扭曲化。这种紧张的人际关系使人的心理失调，心情压抑、苦闷，长期下去会直授影响人的心理健康，导致各种心理和生理疾病。

2. 过重的心理压力 在领导工作中，领导者总要而临一定

因而可以减损一个人的寿命。所以只有长期保持心理平衡，才能使人长寿。

4. 心理健康是领导者提高组织生产和工作效率的重要力量

健康的体魄是力量的源泉。心理健康能促进身体健康，从而推动着生产和工作。同时，心理健康能使人们情绪饱满，促进人与人之间的团结互助，所以它又是生产和工作的直接动力，能够提高领导绩效。

影响领导者心理健康有哪些因素

在领导活动中有诸多因素影响领导者的心理健康，具体来说主要有以下几种：

1. 紧张的人际关系 我国著名医学心理学家丁瓚教授指出，人类的心理适应，最主要的就是对人际关系的适应。在领导活动中，一些领导者之所以看重同他人的交往，注重别人对自己的印象和评价，珍惜别人对自己的接纳和帮助，即是希望能够尽快地同他人建立起良好的人际关系，获得积极的心理体验的表现。这种真诚亲密的人际关系一旦确定下来，不仅会增强开拓工作新局面的信心，而且会极大地满足社会安全感的基本需要，使心理健康地发展。相反，有的领导者接受了一些消极“处世哲学”，以虚伪、圆滑的态度对待与人交往，如通过换贴子、拜把子，搞金兰结义，以求世俗化的情感效应；还有的领导者在群体内制造事端，造成人与人之间相互猜疑、嫉妒、敌视的局面，这些只能使人际关系扭曲化。这种紧张的人际关系使人的心理失调，心情压抑、苦闷，长期下去会直授影响人的心理健康，导致各种心理和生理疾病。

2. 过重的心理压力 在领导工作中，领导者总要而临一定

的心理压力。适度的心理压力使人产生一种紧迫感，有助于调动人的智力因素和非智力因素，提高工作效率。而持续过重的心理压力，会使人的大脑神经长期处于高度紧张状态，容易导致高级神经活动功能失调，进一步演变成为心理生理障碍或心身疾病。

从心理压力的不断“侵袭”到机体不能承受而患病，这期间又是一个怎样的过程呢？医学心理学家汉斯·塞莱通过多年研究，认为这期间显现了三个阶段，并把它们总的称之为“适应性综合症”：第一，惊恐阶段。机体对外界的心理压力做出最初的反应，如心率加快，呼吸加速，心肌的收缩力增强，血压升高等交感神经兴奋性增强的一系列反应。第二，抗衡性阶段。心理压力已持续了一段时间，前一段机体的生理变化已减少甚至全部消失，此时机体对各种刺激的抵抗力增强，故这阶段又叫“适应阶段”。其实这是一种有“代价”的适应，即机体因能量在不断消耗较前虚弱得多了。第三，衰竭阶段。持久的心理压力最终冲垮了机体防线，机体免疫力减弱而患了心身疾病。

3. 不良的个性特征 现代医学和心理学的研究表明，个性与心身健康有着密切的关系。

首先，领导的个性特点决定着自身对社会紧张刺激的应付能力。一个外向豁达、情绪稳定的领导者，遇到紧张刺激后，一般能理智地对待，使消极情绪在短时间内平息；而内向神经质的领导者，通常难以摆脱紧张刺激的影响，使心身受到伤害。

其次，个性偏离可使领导者遭受到较大的心理刺激。一个孤傲、敌意、自我中心的领导者很难与人和睦相处，常常处于心理紧张状态，久而久之导致心身障碍。

最后，领导者的一些个性特征是某种心身疾病的心理基础。

例如，美国心理学家弗里德曼和罗森曼将易患冠心病的个性特点称为“A型人格”，即好竞争，事业心强，有时间紧迫感，做事匆忙，过分勤勉，好急躁，易激怒，忍耐性差等。后来A

型人格被学者们称为：“冠心病人格”。易患癌症的个性特点，称为“C型人格”或“癌症人格”。因此，领导者需培养良好的个性，这样，才能保证身心健康发展。

4. 严重的失意和挫折 领导者遭受失意会给自己带来一些不愉快的感受，如果得不到缓解，便会造成紧张和焦虑的情绪，严重的能导致心理疾病。领导者遭受失意所带来的后果要比一般人失意的后果严重得多。

动机冲突或趋向目标的行为受阻，需要不能满足，领导者便体验到了挫折。领导者遭受挫折后常出现血压升高、心悸、植物神经功能紊乱、头晕、头痛等生理反应；也会出现焦虑、冷漠、抑郁、攻击、退化等行为。攻击行为一般指向造成挫折的人或物，甚至指向自身，引起自伤或自杀。对于那些生理或心理素质不健全的领导者来说，他们对挫折的承受能力低，挫折带给他们的打击较重，引起的生理心理反应相对也较强烈和持久，所以更易产生心理障碍。

5. 不正确的思想方法 正确的思想方法能很好地支配领导者的行为，达到预定目标。而一些机械的、僵死的、片面的思想方法往往使领导者陷入误区，走上歧途，甚至形成偏执状态，无法摆脱，久而久之造成某些心理疾患。我们可以从抑郁症或有抑郁病症状的领导者患病过程中，看出不正确的认知对身心健康的影响。他们往往把失败感人为地夸大，视为不可逆的、长久不变的，并认为会扩散到生活的其他方面上去。他们还往往把失败归因为自己的能力和心身方面的缺陷，从而对自我持一种否定态度，认为自己毫无价值，这种态度影响到对未来的看法，致使对自己的生活和前途失去信心，并可能因此面失去行为的动机，这种否定性的经验最终可导致自杀。他们这些人是自己布下网，自己钻进去，不知不觉地束缚了自己的身心。

6. 消极的情绪 愤怒、情恨、忧愁、悲伤、恐惧、焦虑、

痛苦等消极情绪，一方面是作为领导者适应环境的一种必要反应；另一方面，这些消极情绪又会使领导者失去心理上的平衡或造成生理机能的失调，如果非常强烈或持续出现，将会引起领导者的心理机能或生理机能病变。据此，领导者应保持愉快而稳定的心境，防止不良情绪的侵蚀，这是领导者身心健康的保障。

常见的心理疾病有哪几种

心理疾病包括各种神经病、精神病和环境适应不良等。对心理疾病的几种常见状态的认识和了解，将会极大地帮助领导者或者被领导者认清自身心理是否正常。常见的几种心理疾病是：

1. 人格异常 由于人格内在发展的不协调而造成的其行为不符合社会要求，甚至超越社会的伦理、道德规范，扰乱他人或危害社会。主要表现有病态人格或称反社会人格，以及酗酒、吸毒、性变态等。

2. 心身性疾病 人体有病但找不到生理上的原因。这种病主要或者说完全是由心理因素引起的，如原发性高血压、冠心病、消化性溃疡、神经性皮炎等。

3. 神经症 神经症是一种由于精神因素造成的常见病，主要有神经衰弱、癔病和神经质抑郁。神经衰弱的病人容易激动，往往因一些微不足道的事情即引起悲痛落泪，有严重的睡眠障碍，表浅多梦；疲乏无力，萎靡不振，注意力不集中，记忆力减退；食欲不振，消化不良；躯体不适，如全身酸痛、肢体蚁走感、麻木感等。

癔病，症状多种多样，既可能有精神异常和类似神经病的各种症状，又可能有内脏机能失调和植物神经机能障碍的症状，如抽搐、肢体震颤、瘫痪、麻木、意识朦胧、情感躁发等。

神经质抑郁，表现为夸大自己的挫折与痛苦，精神沮丧，悲观失望，以致引起头痛、失眠，严重时想到自杀。

4. 精神分裂症 精神分裂症是精神病的一种，其发病率在精神病中居首位。此病具有不断发展，慢性进行的病程。其心理异常表现主要是神经活动的“分裂”，即认识过程、情感过程、意志行为和个性特征各方面统一性的失调。精神分裂症通常分为妄想型、紧张型、单纯型、青春型四种。

妄想型发病初期表现为敏感多疑，发展下去，便形成关系妄想和被害妄想，认为周围一切都与自己有关，周围一切变化都是有人要伤害自己而故意所为。

紧张型发病早期多表现为萎靡不振，食欲不佳，凡事缺乏兴趣，情绪低落。随着疾病的发展，则有紧张性木僵和紧张兴奋两级综合症出现。紧张性木僵指呆滞、淡漠；紧张性兴奋指行为躁烈、激动，伴有伤人毁物的行为。

单纯型早期头痛，精神萎靡，随后性格逐渐变为孤僻，不与人交往，病情严重者与外界完全隔离。

青春型发病后情绪不稳定，随着病症的发展，其情感障碍越来越明显，时而极度忧伤，时而极度兴奋。

领导者自我心理保健有哪些技法

1. 建立自我防卫体系 自我防卫体系，是指领导者或被领导者能明确地认识到心理健康的意义、标准、产生心理障碍的原因及防止产生的方法，自觉地运用心理的防卫机制来调节自身的心理活动。要做到自卫，最重要的是自己必须建立科学的世界观、价值观，具有坚强的意志与信念。只有这样，才能有正确的思想意识和思想方法，减少内因性挫折和正确对待外因性挫折；才

能克服困难，战胜困难；才能具有乐观的生活态度、健康的情绪。

2. 正确对待心理失调和心理疾病 领导者或被领导者对心理失调和心理疾病应有以下正确认识：

第一，患有心理失调或心理疾病并非可耻。这种病并非自己故意所为，所以当患了这种病时，不要觉得似乎有难言之隐而讳疾忌医，这样会使疾病更加严重。本来，心理失调或心理疾病是对环境中人际关系的不良适应，若患者趁病情轻微时，在交往中与人倾吐真情，泄出郁结，则完全有可能改变不良适应行为，促使病情向好的方面转化；反之，如果对人防卫、怀疑、恐惧、该医治时不医治，那么，即使是微不足道的小病也会变得严重起来。

第二，心理失调、心理疾病可以预防。预防的主要办法是搞好自我心理保健和心理卫生辅导咨询。这样，可以排除病因，维持和增进心理健康。

第三，心理疾病可以治疗。心理疾病是心因性疾病，其原因虽难确定，但不致危及生命，如果患者能够了解心理卫生的有关知识，树立信心和具有毅力，保持乐观态度，并早日求医，配合治疗，心理疾病或者有可能“不医而愈”；或者经过医治，根除疾患而恢复原有的适应行为和健康心态。

3. 了解自己和接受自己 了解自己就是正确认识自己的优点、缺点、能力、兴趣等。这样就会在任职、择友、成家的过程中做出正确的选择，并且增加成功的机会，保持自己的身心健康；如果不能正确认识自己，就会在现实生活中感到怀才不遇，因而愤世嫉俗，狂妄自大、给自己带来烦恼和悲伤，结果不仅取不到应有的业绩，而且还使自己的身心健康遭到损害。接受自己，就是承认自己现实的不利情况。即使自己在某些方面有些缺陷，甚至这种缺陷可能是无法改变的，但也不要自卑，因为除了有缺陷外，还有自己的长处和优势，发挥自己的长处和优势同样会取得成功。这样，就可以做到首先接受现实的自我，然后去创

造一个理想的自我，而又能维护自己的心理健康。

4. 认识现实并面对现实 一个人的思想和行为必须与现实保持良好的关系，这才是正常的表现；如果脱离和逃避现实则是异常的表现。人总是要有理想的，甚至也有幻想，但人的理想和幻想必须以现实为基础才能实现。这就必须认识现实，了解和分析自己的理想是否适应社会需要，是否具备取得成功的主观条件和客观环境。如果不认识现实，只是作些脱离实际的空想，结果就会一无所成，这便会给自己心理上带来创伤。同时，人生活在现实中，挫折和困难是难免的。这就要求领导者或被领导者必须面对现实，改变受挫情境，创造更好的未来。如果在挫折和困难面前悲观失望，加以逃避，事业就会受到损失，也会形成严重的心理落差。

5. 适度休息和积极工作 休闲娱乐可以缓解紧张的情绪，保持工作精力，因此必须很好地休息。但是休息要适度，如果认为一味地休息才是安乐则是错误的。当一个人还没失去劳动能力的时候，如果饱食终日，无所用心，其本身就是心理不健康的表现；好逸恶劳，贪图玩乐也必遭损，因为这两者都会招致某些欲望过度而使身心疲惫，且会消耗许多时间，耽误自己的业绩，结果只能徒劳伤悲。因此，在适度休息的同时，要积极地工作。积极工作不仅对社会有益，而且对个人心理健康的维护也有极大好处。通过工作可以表现出个人的价值，又可以使人在团体中表现自己，既能使人尝到成绩或成功的滋味与乐趣，又能使人提高自己的社会地位，从而获得心理上的满足。

6. 积极参与社会交往活动 生活中，朋友是不能缺少的。真正的朋友使人感到安全，有了欢乐可以一起分享，有了苦闷可以向其倾诉，消除积存心中的郁结。所以应该积极参与社会交往活动，建立良好的人际关系，拥有更多的朋友，以沟通思想、交流感情、使自己拥有乐观的心境、健康的心理。

7. 爱人与被爱 一个人如果永远处于爱别人而又被别人爱的地位，那么他就是快乐幸福的人，自然，也就是心理健康的人。

领导者制怒有哪些技法

制怒是对自我情绪的一种调控，是心理自我控制的重要方面。心理自我控制是人对自身的心理与行为的主动掌握，也是人控制自己的情感冲动和行为方向。一个领导者制怒能力的强弱，在很大程度上取决于领导者自身的自我意识的发展状态。因而从根本上说，加强领导者自我修养，建立健全健康的自我意识，是领导者制怒的根本途径。

领导者遇到这样情况也难免怒火中烧，但是之后应该马上想办法平息它，抑制它。这就涉及制怒的方法和技巧问题。制怒的方法和技巧一般有以下三种：

1. 拖延法 所谓拖延法就是当心中生起怒火时，首先强忍下来，不作任何反应，等过了一段时间以后，再回过头来考虑和处理这起事情。这个时候也许会有许多结果：可能是一场误会，可能事情并没有当时想的那么糟糕，可能找到了比较好的解决办法。比如，一位教授因为自身的利益未得到满足，于是就找到上级领导，而且见面就“发火”。这位领导非常有办法，他一直以微笑的方式静听着，到了下班时，这位领导说：“今天我们就谈到这吧！明天如果我有时间，我们再好好谈谈。”到了第二天，这位教授就“火”也消了，也不找领导谈了。通过这一事例足以说明，拖延法或“冷处理”是平息怒火的好办法。美国总统杰弗逊说：“当你生气时，便在心里从一数到十，才开口说话；如果怒不可遏，再数到一百！”英国作家悉尼也认为拖延对熄灭怒火的功效极大，他以自己的经验为证：“在事情未明朗之前，不要

乱下判断和鲁莽行动。因为我发现只是 24 小时之差，看法就有天渊之别！”

2. 转移法 所谓转移法就是当心中生怒时，离开事发现场，通过分散注意力而使自己愤怒的情绪冷却下来。心理学家卡罗·戴维斯博士指出，愤怒之际千万别说什么。此时，人们看什么都不顺眼，给自己一点时间冷静到洗手间、会议室、户外或任何能独处的地方，尽量去感受、体验自己的感觉而不是进行推理或思考，使自己的愤怒感情联系在一起就会找到发泄它的好方法。当自己冷静后，再把注意力放在自己认定的事实上。最后，用一种冷静、理智的方式描述事情真相，就如同写一个总结报告！转移自己的注意力，还可以参加其他一些活动，或者看看电影，或者听听音乐，或者打打球，最好是选择自己的业余爱好，或者是痛痛快快地去干一会儿体力活，怒气便可以通过这些方式发泄出去。这里尤其要注意选择具有积极意义的转移方式，而不要选择消极的转移方式。比如回到家在自己的妻子（丈夫）、孩子身上出气发火，或者以其他的消极的方式发火，都会造成严重的不良后果。

3. 宣泄法 当愤怒很小而又在自己的控制范围时，应尽早识别其症状。严格的自我分析极为有用。如果怒气总是憋在心中，那么，对于自己的身心健康也是不利的。因此，除了采取向朋友倾诉等方式来宣泄自己的不愉快情绪以外，也可以找适当的场合大声喊叫或者痛哭一场。宣泄，即“清洁身心”。在心理学医疗中，患者把自己思想中某些讨厌的东西都讲出来，并使这些思想得到澄清，身心得到纯洁。国外的一些企业就注意到这一点。日本松下电器公司所属各个企业中，均设有被人们作为“出气室”的“精神健康室”；美国的威尔逊培训中心设立了“精神发泄室”；近年来还出现了一种十分奇转的行业——“泄气服务中心”，到泄气中心来的人可以进入一个房间，关上门任其发泄，

他们往往在房间内暴跳如雷把室内的摆设打得稀烂，直到闷气出尽，得到满足。中国的国情不同，因此不能照抄照搬，但领导者完全可以采取一些比较可行的灵活的方式，如参加一些积极健康的娱乐活动，就可以进行合理的宣泄。

领导者产生职业性紧张有哪些主要原因

1. 权力欲望和对职务升迁的期望 应该承认，具有一定的权力欲是领导者重要的心理素质，也是领导者寻求和承担工作责任的内在动力之一。但是，如果过分追求这种权力欲，而且又得不到满足时，就会产生紧张。例如，当丘吉尔不再担任英国首相，过着退休生活以后，他感到并不愉快。特别是当看到某个重要外交会议竟在没有他参加的情况下照开不误时，他就有一种被剥夺得“一丝不挂”的感觉。丘吉尔之所以会产生被剥夺得“一丝不挂”的感觉，正是由于他尽管退休了，但其内心强烈的权力欲依旧存在，而这种强烈的权力欲得不到满足，就会出现紧张。因此过分追求权力欲，以及对职务提升的强烈预期，都容易产生某种程度的紧张。

2. 目标太高，脱离实际 在领导活动中，目标管理是一种比较常用的方法。因为目标是一种刺激，具有强烈的激励作用。但是运用目标管理方法，首先的一条就是目标必须具有科学性。如果目标确定得太低，则起不到激励作用；如果目标确定得太高，难以实现，就容易产生紧张。卫冕者和挑战者相比，挑战者没有思想包袱，容易发挥水平。卫冕者往往由于压力太大而失败。卫冕者的压力比挑战者更大是因为卫冕者的目标更高，必须要取得冠军，挑战者的目标则是拿冠军更好，不拿冠军也不要紧。领导工作也是如此。目标定得过高就会过分费力地、不切实

际地驱使自己，因未达到目标而失望，这样就永远不会从已经完成的工作中获得轻松之感。

3. 人际矛盾和冲突 一个单位的人际关系状况是影响领导者紧张的重要因素。在一个人际关系比较和谐的环境中，矛盾少，冲突少，领导者面临的压力自然小；在一个人际关系复杂的环境中，矛盾多，冲突多，领导者面临的压力就会大。当与上级领导发生矛盾而又得不到解决时，下级的心理压力就加大，也特别紧张；当同级领导成员之间意见出现分歧时，也容易产生紧张；当下属提出不合理要求时，尤其是有的下属采取各种手段进行威胁或利诱时，领导者就更容易产生紧张。

此外，频繁的社会活动，超负荷的工作量，各种形式的激烈竞争等，都容易产生不同程度的紧张。

为什么领导者应保持适度的紧张控制过度的紧张

当代紧张问题研究的鼻祖汉斯·塞里耶博士说，在人们适应生活的进程中，有的紧张是必要的，并非所有紧张都绝对有害无益。他认为紧张能提供“生活刺激”，如果完全避免紧张源是不实际的，即使能做到这一点，那么人们的生活就会变得单调乏味。紧张是我们生活中必要的因素，人们没有办法也不需要完全避免它。其实积极的事物照样能引起紧张反应，令人兴奋的事情与令人沮丧的事情一样能导致人的紧张反应。控制紧张也是人的自然的行为反应。缺乏必要的紧张，特别是缺乏积极的、适度的紧张，容易导致人的麻木和反应迟钝，以及人的思维和人的其他功能的退化，就像人的肌肉长期缺乏紧张就会变得松软无力一样。

领导者所处的地位和作用，决定了在工作中不可能不产生紧张，而且保持积极的、适度的紧张是领导者保持一种良好的工作状态的需要。在节奏日益加快、充满激烈竞争的现代社会，领导者也不可能不紧张，否则就难以适应形势发展的需要。领导者需要注意的问题是切忌过度紧张，过度的紧张会损害领导者的身心健康，这对于事业的发展是非常不利的。

领导者防止和克服过度紧张有哪些方法

领导者要防止和克服过度紧张，除了注意必要的营养和睡眠以外，还应该注意以下几点：

1. 确立科学的人生目的、生活目标和工作目标

人生没有目的，生活失去目标、方向和内在动力，这是现代社会最折磨人的社会重压，同时也是产生过度紧张、深层次紧张的最终根源。江泽民同志在《领导干部一定要讲政治》和《努力建设高素质的干部队伍》等重要讲话和文章中一再强调，领导干部要树立正确的世界观、人生观和价值观，堂堂正正做人。只有从根本上解决好世界观、人生观、价值观的问题，才能正确对待自己、他人和环境，才能正确对待权力、地位、金钱名利、待遇、职位等问题，才不至于被这些问题所困扰，也就很少出现过度紧张问题。相反，如果世界观、人生观、价值观这个根本问题没有解决好，就过不了权力关、金钱关、美色关、名利关等，紧张问题就会连续不断。尤其是利用手中权力徇私枉法，违纪违法，即使不为人发现，也必将成为其长期紧张的重要因素。心底无私，坦荡处世，这是领导者防止和克服过度紧张的根本方法。

要做到这一点至少要把握以下两点：

(1) 淡泊名利，正确行使职权。淡泊名利意识，正确使用权力是一个领导干部首先必须做到的。每个领导干部要时刻想一想自己手中的权力是党和人民给的，认真解决为谁掌权，如何用权的问题。把人民高兴不高兴，满意不满意，赞成不赞成，答应不答应作为想问题、办事情的出发点和落脚点，真正用好权，为人民、为社会多做一些有益的事情。

(2) 淡化物质享受，艰苦奋斗。现实世界的变化给人们带来了各种困惑，毋庸讳言，商品社会和市场经济给人们的世界观、人生观和价值观带来的影响也是复杂多样的。在这种情况下，每一个领导干部都面临着严峻的考验。有的领导干部由于过分地追求物质享受，结果价值取向变了，人生观和世界观变了，党的宗旨忘了，于是就以权谋私，腐化堕落，最后越陷越深，不能自拔。震惊全国的湛江走私案就是明显的一例。因此，每一个领导干部都应该牢固树立“三观”，先天下之忧而忧，后天下之乐而乐。要淡化物质享受，继续发扬我党一贯倡导的埋头苦干、艰苦奋斗的作风。

2. 协调好各方面的人际关系，营造良好的工作环境

一个领导者，应该处理好与上级、同级、下级以及群众等多方面的关系，发生矛盾应及时地加以化解，使自己处在一个宽松和谐的工作环境之中。这就是说，人际关系和谐，人际关系不紧张，领导者就会减少过度紧张感。

3. 张弛有度，忙中有闲

领导者不仅会工作，而且要会休息。工作再忙，也要抽出一定的时间，参加一些健康、高雅、文明的娱乐活动。这些活动包括下棋、打球、游泳、听音乐、读书、书法、绘画、园艺、跳舞，等等，并利用业余时间发展一至二项个人爱好，长年坚持一些集放松、健身、运动于一体的活动，一张一弛、调节有度。只

有会休息的人才是会生活、会工作的人。

4. 建立融洽和谐的家庭

家是一个温馨的港湾，也是消除紧张的重要场所。领导者只有与家庭成员之间建立融洽和谐的关系，建立一种充满亲情和天伦之乐的家庭生活，才能缓解来自工作中的各种压力，才能消除在工作中造成的一些过度紧张。当一个人感觉到家人的支持和关心时，就会更容易地面对失望、冲突、忧虑、沮丧的事情的发生。反之，如果家庭生活中充满矛盾和危机，给人带来的压力和紧张，可能会大大超过工作中给人带来的压力和紧张。因此，领导者应该善于运用“弹钢琴”艺术，在紧张繁忙的工作之余，分出一部分精力和时间来投入到家庭建设之中，使自己始终生活在理解、信任和融洽的家庭环境之中。

如何才能克服猜疑和神经过敏

1. 培养自己乐观豁达的个性 首先要从走出自我中心开始做起。把自己从内向的趋势拉转到外向的趋势，面向外部世界，面向他人，多去交往，多去了解，以获得对人对事物的正确认识和准确判断。一个领导者，要学会了解他人、关心他人，培养理解他人、关心他人的气质，形成乐观豁达的开朗个性。在实践中，领导者如果怀疑某个人或某件事，最简单的办法就是去与那个人交谈，坦诚而友好地与他交流自己的看法，获得真实的认识，从而达到理解。一旦理解了，你就不会再挂在心中，自然也就不会猜疑了。

2. 及时消除隔阂和误会 领导者在工作中，不可能事事都顺利，有时就会产生一些隔阂和误会。遇到这种情况，领导者应该主动地去消除所产生的隔阂和误会，即做到及时地解“疙瘩”。

实践证明，消除隔阂和误会的最好办法就是面对面地进行坦诚的交流，这比任何旁敲侧击、迂回了解、间接道听途说都省事而见效。

3. 坚持“用人不疑，疑人不用”的原则 用人不疑与疑人不用是对立统一的。所谓用人不疑，就是既用之就要信任，不能对所用之人总怀有一种猜疑的心理。当然，只讲用人不疑是片面的，同时必有疑人不用作为必要的补充。一旦所用之人具备了值得信任的条件，这时领导者就不能既用之又疑之，而应该充分信任。一般说来，下属干部如若得不到领导者的信任，是决然不能发挥出全部才能来的。其聪明才智必然会受到压抑和限制。古人云：“士为知己者而死。”如果领导者真正信任下属干部，那么，下属干部就会全身心地投入到工作中去。

领导者怎样才能防止和克服嫉贤妒能的心理

1. 用竞争心取代嫉妒心 这主要适用于同级领导。在社会主义市场经济条件下，作为同级领导在把自己的才能和事业与别人对比时，常会出现两种心理状态：一种是竞争心，一种是嫉妒心，两种心态必然导致两种结果。前者就是在不如别人时不甘落后，千方百计奋力追赶，并且努力超过，即你能我也一定能，你好我争取比你更好。这种心态促人向上，催人快马加鞭，奋勇前进，既有利于个人加速成才，也有利于社会主义整体事业的发展。后者的嫉妒心，就是对才能和业绩超过自己的人，心有嫉恨和不满，务必给予贬低、打击、拆台而后快，这是一种心胸狭窄、目光短浅、自私落后的心理状态。因此领导者要防止和克服嫉妒心理，就必须用竞争心取代嫉妒心，要凭自己的真才实学去

进行平等竞争。

2. 不断培养待人接物所需的优秀心理品质 领导者要处理好与下属和群众的关系，就应该具备一些优秀的心理品质。首先，要豁达宽容。性格开朗、待人热情是领导者应具备的重要的心理品质。宽容厚道、气量宏大的领导使人感到安全，人们也愿意和这样的领导合作共事，正所谓“宽容得人心，大度集群朋”。其次要有爱才之心、用才之量。一个领导者，当发现下属很有才能时，应该感到这是件好事，要大胆启用，必要时扶上马，还送一程。当然对有才能的下属，领导者要以诚相待。华而不实、表里不一或口蜜腹剑的领导，一经下属察觉必然人心顿失。如果领导者心底无私，并能真诚待人，就不难与有才能的下属以心换心。再次，要善于平衡。在现实生活中，人随时都容易产生嫉贤妒能的心理，对自己已出现的心理不平衡能自己做自己的思想工作，使之迅速恢复平衡，这才是领导者应有的心理品质。最后，领导者对期望值要适度，而且应该合理“节欲”。这些做法都可以有效地抑制嫉贤妒能心理的产生。

领导者嫉妒心理有哪些主要表现

领导者的嫉妒心理主要表现在两个方面：

1. 对同级领导者的嫉妒 包括嫉妒别人在政治上的进步、业务上的提高、学习上取得的成绩、待遇上的改善、职务上的晋升，群众中的威望，甚至嫉妒别人仪表的出众或家庭生活的美满等。当然并不是说，凡是有嫉妒心的领导者，对同级领导者各方面的进步或优胜都加以嫉妒，但确有少数领导者对同级的竞争对手决不容忍在主要的一些方面超过自己，否则必妒火中烧，大有“我不行也决不让你行”之势，于是就出现了诬告、诽谤对方的

行为，严重者可导致犯下故意伤害罪乃至有意杀人罪等。

2. 对下属的嫉妒 有的领导者为了维护自身的尊严，对才华出众的下属，就视为是对自己的一种隐患，其中包括不容下属的部分才能超过自己。否则就认为有损自己的尊严，有损自己的威信，有损自己的提升，于是嫉恨如仇。今天，随着我国用人制度的改革，少数领导者由于权力欲而引起对下属的嫉妒更会有增无减，因为，一则领导班子实行老中青三结合，优秀的青年干部有可能被越级提拔起来；二则有的部门实行招聘、招考领导人，才能出众的下属可能应招成功；三则有的单位实行竞争上岗，在竞争中被领导者可能取胜。由于这三种因素都会动摇领导者的地位，或给领导者构成威胁，所以有的领导者对才能出众的下属，就更会产生恐惧感、危机感，从而也就更会对其嫉妒与憎恨。

领导者嫉妒心理有哪些危害

嫉妒是一种卑劣的情绪。如果一个领导者的这种情绪反复出现，那么就会转化为领导者的稳定的性格特征。具有嫉妒性格的领导者，不仅会给他人和自己带来损害，而且还会给集体和国家带来损害，即害人，害己，害集体，害国家。

1. 害人 嫉妒人的人会使被妒人承受着极大的痛苦，特别是受妒者如果是自己的下属，那么领导者便可依着合法行使权力的虚伪面目对其进行打击与压制，这样不仅会使受妒者失去机遇而毁坏前程，而且还会使其人格遭到亵渎，从而承受有苦难诉、有口难分的极为痛楚的心理体验，乃至引发心理疾病和生理疾病。

2. 害己 嫉妒心对领导者本身的危害也十分严重。一则有害身心健康。因为嫉妒引起的心理冲突可以使自己血压升高，心情郁闷，动作紊乱，睡眠不足，烦躁不安，甚至心力交瘁，猝然

死亡。周瑜就是因为嫉妒诸葛亮处处胜过自己而“金疮迸裂”、身赴黄泉的。同时，嫉妒者极易产生难以摆脱的自惭、自责、自罚、自弃等变态心理，从而使其得以自伤。二则恶化人际关系。良好的人际关系是领导者取得成功的重要保证，如果领导者嫉妒他人，则势必导致人际关系紧张。三则有损于自己的威望。因为如果领导者嫉妒他人，既说明自己欠缺美德，又说明自己缺少才能，这样，人们对自己就不会诚服。四则失去内助和外援。古语说：“得贤则昌，失贤则亡。”下属中的能人受妒，领导者就会失去辅佐的力量，等于断了自己的手足，领导绩效就势必降低。同时，如果领导者嫉贤妒能，自己领导的组织就会失去知名度和荣誉度，因而便会失去外援，这样，势必影响领导者的总体形象。五则不利领导者的自身安全。领导者如果放纵妒火中烧，可以引起更可怕的动机、行为和后果，乃至犯罪，最后引来灭顶之灾；或者挑起冲突，反遭报复，导致杀身之祸。

3. 害集体 领导者如果有嫉妒心，就会在本组织中造成一种紧张的气氛，不仅会打击受妒者的积极性，而且由于散布流言蜚语，会引起不知情者的议论和猜测，从而打破了集体的安宁，把人们的注意力从为组织目标齐心奋斗转移到评说是非之上，使人心涣散，或观望徘徊，或“窝里斗”，或另奔他乡，使集体遭到破坏，嫉妒成了害群之马。

4. 害国家 这不仅由于领导者具有嫉妒性格特征而贻误工作，使国家遭到损失且给党和国家造成不良影响，而且更重要的是领导者嫉贤妒能会给国家和民族带来严重的危害。因为，当今发展和超越已经成为世界各大国角逐的主题，最终的胜负是人才的较量，谁拥有人才，谁就拥有明天。我们的国家正处于腾飞时期，中华民族亟须摆脱贫穷落后。大量的各种各样的人才代表了中华民族的希望。如果没有人才，我们的国家在世界上就仍然会处于劣势，弱肉强食的历史在我国就可能重演。而领导者如果嫉

贤妒能，特别是嫉妒下属，可以使压制人才的成长变为现实，比一般人嫉贤妒能的危害要大得多，因为，领导者的嫉妒，会给国家和民族造成严重不良的后果。

领导者如何调节嫉妒心理

领导者是有强烈的自我意识的人。自我意识包括自我观察、自我评价、自我体验、自我监督、自我教育和自我控制等。而嫉妒心理是一种消极心理。因此，领导者应该而且能够通过发挥自我意识的积极作用，即心理的调节与控制，来抑制或消除自己的消极心理，其中包括嫉妒心理。

然而，嫉妒心理的产生也有其自身的规律。领导者要调节嫉妒心理，其主要方法是按嫉妒心理的发展规律行事。据心理学家的研究，嫉妒心理有三个发展阶段，即：

1. 嫉妒的早期阶段 这一阶段是见到别人优于自己时，自己有失落感，从而形成了心理落差，便萌发了嫉妒，这是嫉妒心理产生的起点。

2. 嫉妒的中期阶段 嫉妒者进而感到受妒者对自己构成了威胁，因而希望看到对方的失败和痛苦，并以对方的遭殃而感到快慰。

3. 嫉妒的后期阶段 当见不到对方遭殃时，或者为了加速对方的不幸，便产生了亲手造成对方痛苦的强烈动机，并进而引发为敌对的行为。

据此，当领导者自己有嫉妒之念时，即在嫉妒产生的第一阶段时，领导者应该有意识地采取自我反省法，用理智使心理求得平衡，并用目标转移法将注意力转移到有益的活动上。其中有效的方法是切勿以己之长比人之短，也勿以人之长比己之短，因为

“梅须逊雪三分白，雪却输梅一段香”。从而正确地对待别人和自己的长处，以便各展风姿，各施其才。这样，通过发挥自己的长处可以充实内心世界，消除心理落差；或者取人之长，补己之短，以才补才，设法提高自己，赶上或超过对方；或者出以公心，唯才是举，以高尚的品德赢得众望，补偿自己才能的不足。

如果当自己的嫉妒心理已经发展到第二阶段时，就需要通过深刻的人格反省，将为了私欲的“生物我”升华到为了社会的“道德我”，抑制利己主义，建立良心评价系统，使嫉妒心的控制进入道德良心领域，发挥自主调节功能。

而当嫉妒心理发展到第三阶段，就可能已经使事情发展到了不可挽回的地步，其后果只能是以害人和害己而告终，这时要想进行自我调节时已晚矣。因此，领导者千万要自控，一定要千方百计避免嫉妒心理第三阶段的出现。

领导者怎样自控

领导者在领导活动中，切忌冲动和感情用事以及受不良情绪的干扰，控制好自己的情绪。同时，还应采取有效方法对被领导者的情绪进行控制。而领导者情绪的自控，对被领导者情绪的自控产生直接影响的作用。所谓领导者情绪的自控，是指领导者通过锻炼与修养，对自己的各种情绪进行主动的掌握，调动其积极的增力情绪，抑制和熨平消极的减力情绪，进而驱动或纠正自己某些行为，用最佳心理状态实现领导职能和领导目标的一种心理调节活动。

领导者情绪的自控，有助于领导者持久地保持良好的精神状态，提高工作绩效；同时，还能有效地帮助自己建立良好的人际关系；另外，领导者有效的情绪自控，能够增强理智控和有助于

身心健康。

领导者情绪的自控，其方式方法因不同的情绪性质，着眼点各有区别。这里主要介绍领导者对不良情绪的自控方法。

1. 情绪的自我评价 任何一个领导者，要对自己的情绪进行有意识的自觉调节与控制，自我评价是一个首要的问题。自我评价，就是对自己性格所制约的情绪特征类型与自己在领导活动中所承担的职责是否适应所做的自我认定。自我评价要对自己采取剖析的态度，随时检查自己、解剖自己，抛弃、改掉那些与自己领导职责不相适应甚至有害的个人情绪，保持那些于自己领导职责有益的个人情绪。领导者在进入领导岗位后，要经常对自己在工作中的情绪进行反思，找出不适宜自己工作的情绪上的不良表现，注意克服。具体来说可以采用以下方法：

(1) 个别谈心法。领导者可向下级征求意见，个别约谈有关人员，征求他对自己平时工作中一些行为表现的看法，借以了解下级对自己情绪表现的反应。

(2) 集体问卷法。领导者根据需要，设立一些项目，制成问卷，对被领导的集体成员进行问卷调查。了解下属和群众对自己情绪的评价。

(3) 专题会议法。领导者自觉利用相关的工作总结会、行政生活会、党员生活会，以诚恳的姿态，征求成员对自己的意见，也会获得对自己情绪的真实看法。

(4) 征求上级意见法。即适时地听取上级对自己情绪的意见与评价。

2. 情绪的自我调整 所谓情绪的自我调整，是领导者通过自我评价，找到自己在情绪反应上的心理行为与领导职责、领导目标的差距，自觉主动地采用积极措施，对个人的心理与行为进行调整。自我调整，是领导者个人情绪自控的直接行为表现和最重要的手段。在具体方法上，主要有以下几种：

(1) 自我鼓励法。即领导者自觉的回忆、选用一些伟人的明哲教诲、生活中的至理名言、具有典型意义的事例，来鼓励自己与烦恼、痛苦和逆境做斗争，通过这些心理活动，适当调整、缓解、消失某些不良情绪。自我鼓励是人们精神活动的重要动力源泉，对化解各种消极的情绪具有积极的意义，它能使领导者获取新的心理能量，能使他们在不幸、痛苦、挫折、失败中振作与奋发。

(2) 语言暗示法。所谓语言暗示，就是人们说话的词语会刺激中枢神经系统，而中枢神经控制的大脑皮层会对生理运动和动作产生自我意识不到的指令作用。譬如，你遇到某种难以克服的困难而发愁烦恼时，就可以用“不用急，想一想，总有办法的”等语言安慰和鼓励自己。运用这种方法，能松弛紧张的情绪，有明显的降低焦虑的效果。

(3) 请人疏导法。领导者不良情绪的自我调整，还可主动寻找他人的帮助与疏导。心理学家认为，心理处于郁闷、烦躁、沮丧等压抑状态时，应该有节制地进行发泄以释放不良情绪的能量，实现情绪自我控制，但有些人自我调整能力弱，不能做到离开外界力量的帮助和自觉有效地完成情绪自我控制，需要借助他人的帮助。一般讲，通过向人倾诉，听到人们的安慰，心理压力会明显缓解。有时倾听者在旁点拨，常常会使人茅塞顿开，柳暗花明。

(4) 环境调节法。是指领导者在产生某些不良情绪的时候，让自己走进大自然，或参加一些新的人际圈子，散散心，转移自己的注意力，借以对自己情绪进行调节的方法。环境，包括自然环境和不同的人际环境，它对人的情绪、情感的影响和制约是明显的。如宁静的环境使人心情松弛；嘈杂、喧闹的环境使人烦躁不安。新的人际环境，与朋友相约听听音乐，在家唱唱卡拉OK，围在一起搞个沙龙座谈等，都会使人心情舒畅、愉悦，起

到调节情绪的作用。领导者要自觉认识环境对情绪的这种调节作用，遇到因挫折而沮丧，因委屈而愤懑，因困难而焦虑等情绪困扰时，主动走进大自然的怀抱，走进新的人际圈子，旷达胸怀，欢娱身心，找到新的力量。

3. 情绪的自我监督 就是要在自我评价和自我调整的基础上，避免和减少不良情绪的反复，给自己提出新的情绪自控的目标，并在以后的领导活动中随时收集外界的反馈信息，自觉进行再调整的一种持续性的自我控制。

各种消极和不健康的情绪，在领导者身上往往具有反复性，因为领导者面临复杂而艰巨的任务，诱发各种不良情绪的因素较之一般人要多得多，这就极易形成领导者不良情绪的反复出现，再度受其干扰和困惑。因此，情绪自控应该是一个不间断的长期的过程，这就需要领导者持续性的自我监督。

领导者克服过度压力新技法

1. 消除和缓解过度压力

(1) 注意预防和医治。注意预防就是通过改变各种有关因素，如环境、应变能力、对于后果的认识等，还要有神经的松弛、良好的睡眠、适当的运动和均衡的营养等，以预防过度压力的产生。注意医治就是对已经产生的紧张情绪进行医治，从根本上消除过度压力的根源。以及采取某些特殊技术手段来克服过度压力。

(2) 通过改善环境来消除和缓解过度压力。首先是改善生活和工作环境，如通过室内的色彩搭配，调整温度、采光、照明、消除噪音等，以缓解压力，稳定情绪。其次是改善心理环境，注意防止或消除各种引起强烈矛盾、冲动和挫折的因素：一是注意

处理和协调人际关系，如家庭、邻里、工作单位中的同事之间、上下级之间的关系等；二是注意满足需求，各种各样的需要得不到满足，时间长了就会产生压力；三是注意因工作负担和生活负担过重而引起的精神负担过重，从而导致过度压力；四是注意性格气质倾向，一般来说，内向严肃深沉的人比外向活泼开朗的人更容易出现压力问题。

(3) 改善和提高自身的应付能力。主要指克服困难、完成任务和适应环境的能力。一是通过培训和锻炼，提高原有能力，获得新的技能；二是调整和改进自己的个性特征，以适应环境变化的要求。

2. 提高心理素质，克服过度压力

(1) 确立正确的人生目的、工作目的和生活目标。只有从根本上解决好世界观、人生观、价值观的问题，才能正确应付工作中、生活中的各种矛盾、冲突和问题，才能正确地对待自己、他人和环境，才能正确地对待权力、地位、金钱、名利、待遇、职位等问题，才不会被这些问题所困扰，出现过度紧张问题。

(2) 多享受工作，增强成就感。尽情享受工作本身带来的满足，保持积极的、适度的压力是克服过度压力的有效方法。在工作的时候，全身心地投入到工作中，会感到由工作而产生的成就感，与他人合作的愉快感，这都有利于保持对工作、生活的热情。

(3) 适当参加一些健康高雅、文明的娱乐活动。包括下棋、打球、听音乐、读书、书法绘画、园艺等，并利用业余时间发展几项爱好。一张一弛，调节有度。做会生活会工作的人，也做会休息的人。

(4) 加强家庭成员之间的交流和沟通。领导者要正确处理好家庭成员之间的关系，创造出一种相互关怀、相互体贴、相互支持、温馨和睦的家庭气氛。事实证明来自家庭的亲情和支持对于

领导者非常重要，当一个人感到家人的关心时，就会更容易以积极的态度面对失望、冲突、忧虑、沮丧的事情发生。相反，如果家庭生活中充满矛盾和危机，给人们带来的压力会大大超过工作中带来的压力和紧张。因此，领导者在紧张繁忙的工作之余，应该分出一部分精力和时间来投入到家庭建设之中，使自己始终生活在理解、信任和融洽的家庭环境之中，这对缓解领导者的过度压力有着特殊的作用。

领导者如何经受挫折

所谓挫折，是指个人的欲望和目的，在实现的过程中受到阻碍和干扰后而产生的一种不愉快的情感体验状态。在人生的道路上每个人都会遇到各种各样的挫折。这是因为在人的社会实践中，每个人都有雄心壮志，但是很难事事如意，总是有成功或失败的时候。领导者由于所处社会地位不同，其工作、学习、生活较常人更为繁忙，因此，在主观和客观上便会遇到更多的不顺利或挫折情境。

挫折产生时，不论从哪个方面看，都会改变受挫折者当时的心理和行为，一般说来，会产生两种截然不同的效果。如果领导者奋发起来，产生求知、求成的欲望，调整自己的行为方案，就可能走向成功；如果领导者强化挫折反应，紧张、愤怒、丧志、不能及时纠正自己的行为，发展到自暴自弃，就会形成更大的挫折，最终走向失败。强化挫折的行为表现多为情绪性反应，其表现形式主要有以下特征：

1. 攻击 个体受到挫折后，引起强烈愤怒的情绪，对构成挫折的人或物进行攻击。也可能表现为转向攻击即迁怒，把强烈愤怒的情绪发泄到其他的人或物上去。领导者出现攻击性反应造

成的恶劣影响是一般人所无法比拟的。它首先损害领导者自身形象，其次损害党的干部形象。所以，领导者要塑造自身坚强的性格，提高抗挫的能力。

2. 退化 当个体受到挫折时表现出一种与自己的年龄身份很不相称的幼稚行为。如一个领导者因自身受到某种挫折而对下级大发脾气，或为一点小事而暴跳如雷，粗暴地对待别人，这些都是退化行为。也有的领导者在受到挫折后不愿承担责任，不愿做出简单的决策，不能区分合理与不合理的要求等，这也是一种退化行为的表现。

3. 逃避 个体受到挫折后，避开现实，放弃原来追求的目标，逃到自认为比较安全而且不会再出现原来的差错的地方去。产生“一朝被蛇咬，十年怕井绳”的心理行为。如有的领导者讲真话、说真理，受到打击后便觉得祸从口出，从此缄默不言；有的领导者努力工作勤奋却不被理解后，再也不积极努力而求平衡等。逃避虽可使心理紧张得到暂时的缓解，但实际问题并未解决。长此以往，会使领导者害怕困难和挫折，从此不思进取。

4. 冷漠 个体受到挫折后，不是表现出强烈的情绪反应，而是麻木不仁，无动于衷。冷漠的反应并不是遇到挫折后再没有愤怒的情绪体验，其内心深处反抗的怒火并没有熄灭，而是以强大的克制力将愤怒压制在胸中。冷漠的局面也许潜伏着更大的攻击行为。

5. 自我惩罚 当个体受到挫折打击太大，而又缺乏对挫折的承受力，有可能陷入绝境而万念俱灰。此时，如果得不到外界的援助，当事者又把挫折的原因回归为自己的无能而失败，就可能自暴自弃，而将自身作为发泄的对象，从而伤害自己的身体，甚至轻生厌世，采取自杀办法来处罚自己。

挫折普遍存在，在人的生命旅途中，任何人都会遇到各种各样的挫折和失败，领导者尤其如此。这就要求领导者要用科学的

方法，对强化挫折后的行为表现进行必要的矫正。矫正的目的。是使领导者正确地认识、分析产生挫折的原因，采取正确的对策，改变错误的行为，克服对挫折的不良适应，以实现工作目标。强化挫折的矫正，可采用以下几种方式：

1. 请人疏导 当领导者有了困难、不满、痛苦等心理挫折时，可以找心理医生进行咨询治疗。也可以去找朋友、同事、家人说出自己的心事，听听他们的劝导。俗话“旁观者清”，自己的认识是有限的，旁人“点拨”几句往往茅塞顿开。在有情绪障碍时，自己考虑“应该怎么办，”不如请别人指教你“应该怎么办”，其效果可能会更好。

2. 代偿迁移 它是通过另一种活动来弥补不能达到的愿望，以减轻挫折，使产生心理压力的情境迁移。包括三个方面：一是通过有对比性的另一种活动来求得心理平衡。如痛苦时，可以去参加使人快乐的活动；当忧郁时，可以去打打球、唱唱歌。二是通过有表同性的另一种活动来寻得心理平衡。如看到电影、戏剧、小说中或其他人物传记中有与自己相似或更有甚者的挫折时，其自我挫折感就相对减轻了，意识到挫折并不可怕，从而减轻心理的压力。三是通过强化另一种活动来超脱。例如，保尔受到失去生活能力的打击，甚至想到自杀；但当他意识到还可以在其他方面“使生命成为有用的”时候，这种挫折感就转化为促使他在文学创作上的努力，强化了他在这一方面的活动。

3. 自我暗示法 它是通过语言或想像使自己的身心机能发生变化。如领导者爱发怒时在心里告诉自己不要发怒；在着急时警告自己“不要着急”；在愤怒时告诉自己“作深呼吸可以减少冲动”等。

4. 长期训练法 领导者正确对待挫折，增强承受挫折的能力，需要长期的训练。一是培养良好的行为习惯。要学习一些心理学知识，进行自我分析、自我教育。比如：通过学习正确认识

自己，是自卑还是自尊，是内向还是闭锁，行为是否偏离常态，等等，这就可以及时地进行自我调节、自我矫正。也要根据心理学知识，培养训练或强化自己的良好行为习惯，如勤奋、热爱工作，不卑不亢的自信，有同情心、能帮助别人，大方、热情、开朗、幽默，等等。是提高心理内驱力。首先，确立追求的目标，坚定生活的信念。有理想有抱负的领导者要比没有理想和抱负的领导者更能经受住挫折；其次要多看书、多参加精神文明活动、多关心社会，有了高尚的精神追求，就可以摆脱挫折的困扰；再次，寻找至少一种真正使自己爱好的活动。有了爱好，会使生活显得光明、美好，使人变得积极、开朗。三是加强意志锻炼。意志力是人思想、情感、行动中全部精神力量的总和。领导者要全面培养和发展自己的自觉性果断性、持久性、自制力等意志品质，才有能力征服一切挫折，做自己命运的主人，争取更大的成功。

领导者如何抵御诱惑力

在市场经济条件下，领导者在抵御外部世界的各种诱惑方面，主要是应处理好五个方面的关系，过好“五关”：

1. 过好权力关，摆正义务与权力的位置。

“权”的心理误区表现为以权谋私。凡领导者，都拥有一定的权力。领导者如果利用手中的权力来牟取私利，以便滥权生钱，则权力就发生了变异，成为贪婪者牟取私利的工具。因此，领导者要正确认识权力的来源，懂得权力是党和人民给的，绝对不是个人的私有财产。领导者只有运用权力为人民建功立业的义务，绝没有搞权钱交易、以权谋私的权利。少数干部把“有权不用、过期作废”奉为信条，以手中权力作为筹码，大捞好处，甚或索贿受贿，其结果必然受到党纪国法的惩罚，并断送自己的前途。

2. 过好名位关，摆正职责与职务的位置。

领导者工作不能为名为位。个人的职位必须根据党的事业需要，由组织安排。如果因为没有满足自己被提拔的主观愿望，就消极怠工、闹情绪，或者不配合主要负责人工作，搞“窝里斗”，是政治素质不好的表现，必须加以纠正。领导者一定要加强自己的政治修养，始终坚持一种理念“做好工作是自己的职责，职务安排是上级组织考虑的事”。当看到别人被提拔，自己未被提拔时，保持心态平衡。表现出淡泊明志、不计名位的高风亮节。

3. 过好人情关，摆正“大家”与“小我”的位置。

领导者在领导活动中社会接触面宽，社会活动多，加上特殊的身份和地位，亲戚、朋友、同学、同事比较多，再加上当前好人主义盛行，一些人搞“上级对下级护着，同级对同级帮着，下级对上级抬着”，热衷于吹吹拍拍、拉拉扯扯、吃吃喝喝，大搞感情投资，编织关系网。花公家的钱，为自己联络感情。没关系的，该办的事拖着不办；有关系的，不可办的事也照样办。更有甚者，拿原则做交易，投之以李报之以桃，办事讲哥们儿义气，这种违背党的纪律的行为，必须坚决制止。

4. 过好金钱关，摆正“义”与“礼”的位置。

在市场经济条件下，一些人信奉“金钱至上”，“金钱万能”。但是，一个人，尤其是党的干部绝对不能把金钱看做人生的价值目标。当干部就得讲党性、讲奉献。少数干部为了金钱，违法乱纪、贪污受贿，巧取豪夺、坑蒙拐骗，最后走上犯罪的道路。等到开除党籍，判刑劳改时，就悔之已晚！在这个问题上，一定要做到“四不贪”：第一，不能贪。党的干部是人民的公仆，人家送你钱是为买你权，你绝对贪不得。贪了钱就必然会出卖原则，就会丧失党性。第二，不必贪。我们有工资，国家已保证了我们的基本生活条件，可以说丰衣足食了。与普通的工人农民比更是不错的了，应该知足。第三，不想贪。一心为民办实事、一心为

公谋利益，总会得到人民群众的认同和支持，也会得到人民群众的赞赏，精神状态积极向上；而贪了，则必然胆战心惊，不仅精神空虚，而且生怕东窗事发，总不踏实。两相比较，还是不想贪为好。第四，贪不得。“若要人不知，除非己莫为”。违法乱纪搞腐败者必定受到党纪国法制裁。绝不能心存侥幸，铤而走险！近几年，不是陆续有干部把受贿之财缴归财政，将犯法之身送进监狱吗！其中，身居高位者如成克杰、胡长清都被判处极刑。前车覆辙，不可不鉴！

5. 过好美色关，摆正奋斗与享受的位置。

“金钱亦我所欲，美色亦我所欲，权亦我所欲。有权，就有了金钱、美女。权越大，金钱越多，美女越多。我之求官求财求色，意志坚如铁。”这也许是所有的贪官的内心写照，也是他们一步步走向深渊的推动力。领导者应当具有优良的道德素养，在个人生活方面须严格要求自己，作风严谨，以赢得干部群众的敬重。现在有少数干部向往西方腐朽的生活方式，对黄色的东西感兴趣，道德沦丧、生活糜烂，终日沉湎于灯红酒绿中，在错误的道路上越走越远。最后是妻离子散，苦不堪言。对此，我们一定要高度警惕，引以为戒。我们必须坚持两个文明一起抓的方针，在抓好物质文明建设的同时，必须抓好社会主义精神文明建设。领导干部既要履行职责、积极去管，更要以身作则、率先垂范。要顶天立地、一身正气，以自己的坚强党性抗诱惑、永不沾。依靠宏大的道德力量撑起自身的高尚人格。

如何克服人生消极心理

生活是立体的，在它的每个侧面和交叉点上，都蕴涵着成功的契机，不要把自己困于某一件事情上，应该使自己的愿望灵活

一些。这样，一旦遇到难遂人愿的情况，就有思想准备，放弃原来的想法。要看到生活和工作中没有一个愿望是绝对神圣、不可更改的。领导者不妨试试。

1. 特征：生气

原因：自私、嫉妒、敌视情绪治疗方案：我对自己以及周围人的爱、理解和同情会与日俱增。

2. 特征：酒疯

原因：恐惧、自卑、对自己和别人缺乏爱治疗方案：我相信爱与信任的力量，它们已完全扎根在我的心里，我爱他人，也信任他人，我将得到回报。

3. 特征：失业

原因：恐惧、害怕、缺乏自信、胆怯治疗方案：我相信自己具有点石成金的本领，我充满自信。

我感谢有了一份好的工作，我会有好的收入，很幸运。是的，我的新工作与我本人的天资是匹配的。

4. 特征：贫困

原因：认为金钱是肮脏的！思想狭隘，对未来生活有恐惧感治疗方案：我热爱丰富多彩的生活，我期待着他人的友谊与爱，我的兴趣广泛。我现在很幸福、很满足，一切都很顺利。

5. 特征：找不到伴侣

原因：拒绝自我、怀疑自我、自己欺骗自己，缺乏爱心治疗方案：我感谢生命的智慧，借助它使我与自己的理想伴侣在精神上保持着联系。我充满自信，我会像接受自己一样，接受我的伴侣，这样我们两个人都是真实的，我热爱二人世界，我很幸福。

6. 特征：孤独、寂寞

原因：封闭、以自我为中心、自私、对周围的人没有兴趣、缺乏爱心治疗方案：“现在我期待着生活和社交。我接触那些真正适合我的人，我知道生活就是不断地给予与索取；所以现在我

得到了越来越多的东西。原因是，我从今天起乐意给予别人最好的东西。”

7. 特征：暴食

原因：拒绝自我、内心激动、缺乏爱、寻找替代物治疗方案：（说出自己的名字），我爱你，你是个聪慧的人，你热爱生活、热爱其他人，你全盘接受自我。为了苗条、幸福和健康，你的胃口符合你的需要，你的体重很正常。

8. 特征：失望

原因：失去目标，缺乏兴趣、缺乏对生活的参与治疗方案：我热爱丰富多彩的生活，我的生活有深刻的含义。感谢潜意识让我了解这个含义，它与我的兴趣和爱好完全符合。一个目标真是妙极了。

9. 特征：金钱问题

原因：害怕损失、贪婪、自我限制、不相信生活治疗方案：我的钱在不断地增加。我获得了巨大成功，我与生活同步前进。我把最好的东西给人，那么最好的东西也会成倍地回到我的身边，真是太棒了！

10. 特征：仇钱

原因：愚昧、迷信、自我毁灭、恐惧治疗方案：现在我对周围的人充满了爱心和理解，因为我的付出将会得到成倍的回报。我相信潜意识的无穷力量，同别人一样，它永驻我心中，所以我同其他人、其他造物一样值得爱、值得赞扬，事情就是如此。我真诚地这样认为。

11. 特征：撒谎

原因：不诚实、错误的价值观、胆怯治疗方案：我用诚实和坦率对待所有的人，这些人同样也会聚集在我的周围。我将始终如一地诚实、坦率。

12. 特征：烦躁、神经质

原因：不安、紧张、固执恐惧治疗方案：我将无忧无虑地生活，我摆脱烦恼，相信上帝的力量，在每一次呼吸中我越来越沉着，表现得越来越自信。

13. 特征：吸烟

原因：欲望、仇视、把香烟视为躲避的面具和挡箭牌治疗方案：我委托我的潜意识，帮助我增强自控能力和自我意识。我是自己的，我克服了对烟的欲望，我充满了新的生命活力，现在的我，是一个可信赖的、幸福的戒烟者。

14. 特征：旅游病

原因：恐惧、害怕、混乱、寻找自我治疗方案：我盼望到某一个地方进行一次奇妙的旅行，我充满自信并且沉着，我相信我乘坐飞机、轮船、火车时，上帝一直在保护我。在我这样说的时候，我的态度是非常认真的。

15. 特征：性问题

原因：对另一性别抱有错说的观念，缺少爱、不安、恐惧、害怕或拒绝治疗方案：现在我完全接受自己。我是坦诚的，并且有能力给予他人精神和肉体的爱。我的伴侣会感觉到我的热情，并予以同样的回报，因为我的身体是我灵魂的镜子，能够爱以及被爱是非常美妙的事情，因此我从内心感谢这一切。

16. 特征：偷窃

原因：贪婪、错说的价值观、不安、与生活不协调治疗方案：我健康、富有、幸福；从现在起，我在生活中期待的一切将通过潜意识以美妙的途径来到我的身边。我有充足的耐心和信心。

17. 特征：出事故

原因：侵略性、对他人的仇恨、暴力行为、愤怒、被压抑的激情治疗方案：现在我要为我和其他人祈祷和平和自由。我理解每一个人都有权利做他想做的事情，所以我善待所有的人，并祝

愿他们幸福快乐。

18. 特征：不安

原因：缺乏秩序、缺少爱、恐惧、没有自信心治疗方案：我是一个伟大的成功者，我是一个充满自我意识和自由的人。所有事情我都能做到善始善终，每天我都更加自信。

19. 特征：损失

原因：患得患失的思想、贪心、不安、自我惩罚治疗方案：我相信潜意识的无穷智慧。我很大方，很愿意付出，自己也得到许多美好东西，有物质的也有非物质的。我对生活抱着真诚的态度，希望自己和所有的人健康幸福。

20. 特征：拒绝

原因：拒绝自我、限制自我、恐惧、没有自信心治疗方案：我有点石成金的本领，我是一个伟大的成功者。我的精神力量是无边的，我充满了勇气和自信，成功将始终伴随着我；所有阻碍成功的东西必须从生活中消失。

21. 特征：缺少时间

原因：不平静、混乱、始终处于压力之下、不安治疗方案：我将一天比一天平静、沉着，而且总是能够很好地安排时间。我的事业很成功，而且业余时间也越来越多。我有很强的实力，无论是家庭还是事业我都成功了，为此我心存感激。

22. 特征：失去目标

原因：自卑、易变、没有自信治疗方案：我的潜意识凭着它的无穷智慧给我展示了我在生活中的真实位置。在这个位置上，我感觉很好，我能够施展自己的聪明才智，并且能够保障我和我家人的生活。我会在合适的时候真实地感觉到潜意识的存在，我告诉潜意识：谢谢你为我做的一切。

什么是领导者的情绪

领导者的情绪是指领导者受到某种刺激产生的一种身心激动状态。领导者的情绪不同于一般人的情绪，因为领导身分、地位和责任的差异，他们的情绪比一般人要深沉些，这是与领导者主观控制有着密切关系。一个成熟的领导者十分注意喜怒哀乐不形于色，而且其情绪的表达更富于为主观目的的服务色彩。一个具有成熟心理品质的领导者的情绪会比一般人更显得平稳些。

领导者由于所处的特殊地位，他们的情绪往往有更大的影响，无论是对自身还是对他人，这种影响都应认真对待。领导者情绪对自身的影响表现在：第一，影响工作效率。情绪具有动机性质，愉快、积极的情绪会加强人们对事物的兴趣，激发人接近、得到喜爱的、带来愉快的事物；而不愉快、消极的情绪会减弱人们对事物的兴趣，激发人们去避开、摆脱不愉快的事物。因此，愉快的情绪有利于领导者产生对工作的兴趣，反之，会使领导者对工作产生厌烦心理。此外，在良好的情绪状态下学习和工作，工作思路开阔，思维敏捷，富有创见性；在不良的情绪下工作，则思路闭塞，思维迟钝，无创见性可言。持久而炽热的情绪能增长领导者工作的能量。第二，影响自己身心健康。情绪与身体健康有密切关系。《内经》中就有喜伤心、怒伤肝、忧伤肺、思伤脾、恐伤肾的记载。现代医学证明，情绪因素往往与心脏病发病率有密切关系。情绪急躁，求成心切、功利心强的人，心脏病发病率就高，这种情绪的人往往与现代社会工作节奏快、压力大有关。领导者群体中心脏病率明显高于普通人群体，往往是与领导者工作压力大，节奏紧张有密切关系。所以，领导者要时时注意控制自己的情绪，“制怒”不失为一条座右铭。情绪与心

理健康也有密切关系。情绪异常往往是心理疾病的先兆，人经常处于紧张、焦虑、痛苦、恐惧、愤怒等不良情绪状态之中，或者虽然比较短暂，但达到非常严重的程度，会导致心理平衡的破坏，即出现心理疾病，观察领导者患心理疾病个体的行为可以发现，工作压力太大，好胜心极强，特别是急于功成名就者，长期处于情绪紧张状态而又不善于调节，是基本心理原因。领导者保持身心健康，不仅必须学会一张一弛的工作方法，也要学会调节自己的情绪，特别注意保持愉快健康的心境，防止长期处于不良情绪控制之下。第三，影响社会。领导的情绪具有巨大的社会感染力，领导者是公众关注的对象，特别是一些位高权重的政治领袖，其喜怒哀乐往往牵动公众之心，有极大感染力和震服力；领导者的情绪有巨大的示范作用，领导者的一言一行、一举一动以及情绪的细微变化都具有新闻性，成为公众感兴趣的话，同时也成为公众仿效的榜样。领导者地位越显赫，威信越高，越具有示范性。我们可以看到这样的现象，领导者威信越高，越善于控制自我情绪，那么他偶尔流露出来的个人情绪，哪怕是并不张扬，也会产生巨大的示范效应。在情绪平和善于克制的领导者身边工作，耳濡目染，工作人员也会变得态度平和；反之在喜怒无常，情绪常常失控的领导者身边工作，时间长了，工作人员也往往会受其影响。领导者的情绪往往发挥着社会引导功能。

领导者的不良情绪主要表现在哪些方面

1. 冷漠 即领导者对人对事无动于衷，热不起来，爱不起来，对本职工作不感兴趣，对付应付，得过且过，对周围同志缺少热情，见人爱答不理，说话毫无表情，工作平庸、关系冷淡，这种不良情绪会给下属以心情压抑的感觉，影响其工作的热情和

积极性。下属和群众对有冷淡心态的领导者总是躲闪、回避，免得见了笑不是、乐不是、尴尬窘迫。

领导者的冷漠，原因是多方面的，有的是因为饱受生活的磨难，承受着家事的困扰，心中已没有更多的热情可赐予人；有的是因为素质差，事业心、责任感不强，整天计较于个人得失，缺乏给予奉献的自觉性和热情；有的是因为他们过于敏感而产生片面认识，觉得人都是虚假情意，而真诚只能受到无情的戏弄和伤害等。不管什么原因引起的冷淡，与领导者的职位和责任都是不相称的，必须从改变心态做起加以克服。

2. 急躁 有的领导者情绪急躁，无论大小事情，都急，坐不住，站不稳。遇有棘手的问题，更是像热锅上的蚂蚁团团转。部下若对某问题提出异议，不去冷静思考，而是觉得部下麻木迟缓，优柔寡断，甚至对其动怒发火。

领导者对有些问题当机立断，行动果断是必要的，但在急躁情绪中决定问题容易简单片面。遇事不能简单草率，要冷静思考，急中有稳，尤其是对带有某些难度的问题，必经深思熟虑，反复论证，稳扎稳打，不可一触即发，老在总结教训中生活。在急躁情绪中容易和同志伤感情，一急躁就不耐心，不能平心静气地听取对方的意见，而态度生硬、声严厉色，训斥命令，使对方不好接受，或者口服心不服，或者发生顶牛现象。

3. 消沉、萎靡 有的领导在遇到挫折和失败时常常消沉起来，灰心、失望、退缩，甚至不思进取。有的领导者脸无悦色，目光无神，终日笼罩着低落的情绪，工作提不起精神。下属请示汇报工作哼哈应酬，布置工作时讲得有气无力，见了面勉强打个招呼，没话说。下属和群众在这样的领导下工作，感到闷得很，感情受压抑，热情焕发不出来。本来高高兴兴热情满怀地去见领导，一下被领导冷漠的面孔、不耐烦的神色所击倒，扫兴而归。这种情绪会抹杀职工火热的情绪，给群众的积极性泼冷水，极大

地挫伤群众工作的积极性和主动性。

4. 紧张、抱怨 有的领导者终日忙碌，不知道如何从生理上和心理上放松自己，不会休息，长年累月处于极度紧张的心理状态下，这样的领导者闲不得，即使没有外界压力，他们也会无所事事而产生内部压力，结果整天昏昏沉沉、办事效率低下。有的领导者有抱怨情绪，抱怨上级领导对他不信任、不理解、不支持，抱怨同事对他不合作、不亲密、难以共事，抱怨下属对他不靠近、不卖力、能力差，抱怨群众觉悟低、出难题、乱起哄，到处叨叨，若人讨厌。

领导者把生活看得过于严肃，认为领导者责任就是为工作而奔忙，至于娱乐，休息似乎应置之度外。认为我工作越忙，越表明我的事业心、责任感越重，越体现我的价值，领导就是没有空闲的人，这种紧张会促使下属士气和效率低落。

要进行有效的情绪控制，获得稳定的、健康的情绪，不是单靠方法和技巧就能实现的。那些能够较好驾驭自己的情绪活动，在复杂的领导行为中保持积极情绪的人，首先是具有良好个性素质的人，如正确的人生态度，宽广的胸怀，顽强的适应能力。

什么是领导者的心理调适和心理发展能力

在领导活动中，有诸多因素影响领导者的心理健康，如紧张的人际关系、过重的心理压力、繁重的工作任务等。特别是面对新的社会发展历史时期，发展节奏加快、知识更新速度加大、社会要求提高，都对领导者构成了多重压力。正因为如此，领导者健康而优良的心理品质是不可缺少的基本素质。领导能力的形成离不开心理健康这一重要的基础条件。同时，领导者心理健康本身也表现为一种能力结构，主要体现为社会适应能力、自我控

制能力、耐压能力、受挫后的康复能力、自我实现能力、自我完善能力及意识水平等。

领导者为什么要特别重视心理调适

影响心理健康的因素是多种多样的，其中对于领导者而言，有些因素特别突出，给领导者带来尤其沉重的压力；同时，领导者又担负着特别重大的职责，因此他们更要特别注意进行适当的心理调适。具体地看，当前影响领导者心理健康的因素，主要有以下几种

1. 人际关系“庸俗化” 人类的心理适应，最主要的就是对人际关系的适应。在领导活动中，一些领导者之所以看重同他人的交往，注重别人对自己的印象和评价，珍惜别人对自己的接纳和帮助，关键也就在于希望能够尽快地同他人建立起良好的人际关系，获得积极的心理体验的表现。这种真诚亲密的人际关系一旦能够确定下来，不仅会增强开拓工作新局面的信心，而且会极大地满足社会安全感的基本需要，使心理健康地发展。相反，有的领导者接受了一些消极“处世哲学”，以虚伪、圆滑的态度对待与人交往，如通过换帖子、拜把子，搞“十八结义”，以求世俗化的情感效应；还有的领导者在群体内制造事端，造成人与人之间的相互猜疑、嫉妒和敌视的紧张局面，这只能使人际关系极度扭曲化。这种紧张的人际关系使人的心理失调，心情压抑、苦闷，长期下去会直接影响人的心理健康，导致各种心理和生理疾病。

2. 心理压力“超负荷” 在领导工作中，领导者总要面临一定的心理压力。适度的心理压力使人产生一种紧迫感，有助于调动人的智力因素和非智力因素，提高工作效率。而持续过重的

心理压力，会使人的大脑神经长期处于高度紧张状态，容易导致高级神经活动功能失调，进一步演变成为心理生理障碍或心身疾病。现代社会的工作节奏和生活节奏日益加快，加上各种有形无形的竞争日益激烈，压力以及由压力而引发的心理紧张、精神焦虑等问题也日益突出，困扰着越来越多的人。领导者在社会的工作和生活中占据着重要地位，承担着领导工作、社会和家庭的重负，所以他们被压力所困扰的程度就更为突出。

3. 个性特征不健全 现代医学和心理学的研究表明，个性与心身健康有着密切的关系。一是领导的个性特点决定着自身对社会紧张刺激的应付能力。一个外向豁达、情绪稳定的领导者，遇到紧张刺激后，一般能理智地对待，使消极情绪在短时间内平息；而内向神经质的领导者，通常难以摆脱紧张刺激的影响，使心身受到伤害。二是个性偏离可使领导者遭受到较大的心理应激。一个孤傲、敌意、自我中心的领导者，很难与人和睦相处，常常处于心理紧张状态，久而久之导致心身障碍。二是领导者的一些个性特征是某种心身疾病的心理基础。例如，美国心理学家弗里德曼和罗森曼将易患冠心病的个性特点称为“A型人格”，即好竞争，事业心强，有时间紧迫感，做事匆忙，过分勤勉，好急躁，易激动，忍耐性差等。后来A型人格被学者们称为“冠心病人格”。易患癌症的个性特点，称为“C型人格”或“癌症人格”。因此，领导者需培养良好的个性，这样，才能保证身心健康发展。

4. 严重失意和挫折 根据马斯洛提出的需要层次理论，需要会推动人去从事满足需要的行动，也就是行为的动机。动机起源于个体需要和主观愿望，但受客观条件的制约。主观愿望受客观条件限制而无法实现，或不同需要、不同动机之间的对立，都可以引起内心冲突，也就是我们常说的失意。领导者遭受失意会给自己带来一些不愉快的感受，如果得不到缓解，便会造成紧张

和焦虑的情绪，严重的能导致心理疾病。领导者遭受失意所带来的后果要比一般人失意的后果严重得多。

动机冲突或趋向目标的行为受阻，需要不能满足，领导者便体验到了挫折。领导者遭受挫折后常出现血压升高、心悸、植物神经功能紊乱、头晕、头痛等生理反应；也会出现焦虑、冷漠、抑郁、攻击、退化等行为。攻击行为一般指向造成挫折的人或物，甚至指向自身，引起自伤或自杀。对于那些生理或心理素质不健全的领导者来说，他们对挫折的承受能力低，挫折带给他们的打击较重，引起的生理心理反应相对也较强烈和持久，所以更易产生心理障碍。

5. 思想方法有偏差 正确的思想方法能很好地支配领导者的行为，达到预定目标。而一些机械的、僵死的、片面的思想方法往往使领导者陷入误区，走上歧途，甚至形成偏执状态，无法摆脱，久而久之造成某些心理疾患。我们可以从抑郁症或有抑郁病症状的领导者患病过程中，看出不正确的认知对身心健康的影响。他们往往把失败感人为地夸大，视为不可逆的、长久不变的，并认为会扩散到生活的其他方面上去。他们还往往把失败归因为自己的能力和心身方面的缺陷，从而对自我持一种否定态度，认为自己毫无价值，这种态度影响到对未来的看法，致使对自己的生活和前途失去信心，并可能因此而失去行为的动机，这种否定性的经验最终可导致自杀。他们这些人是自己布下网，自己钻进去，不知不觉地束缚了自己的身心。

6. 消极情绪显现化 愤怒、情恨、忧愁、悲伤、恐惧、焦虑、痛苦等消极情绪，一方面是作为领导者适应环境的一种必要反应；另一方面，这些消极情绪又会使领导者失去心理上的平衡或造成生理机能的失调，如果非常强烈或持续出现，将会引起领导者的心理机能或生理机能病变。医学临床证明：急躁、易怒或孤僻、爱生闷气的人，容易患高血压；多愁善感、长期忧郁的

人，容易患肺结核。

领导者如何掌握驾驭情绪的本领

情绪作为人在特定情况下的心理体验，是使人产生某种行为的活力性因素，因而也是领导的一个关键因素。应当说，善于驾驭组织成员和整个组织的情绪，是现代领导者必备的本领。

1. 要善于“察言观色”及时掌握组织成员的情绪状态。情绪之所以能驾驭，就在于人的情绪会通过人的面部表情、语言和行动反映出来。其中面部表情可以说是情绪反映的最敏感的指示器，它像天气预报那样及时报告人的内心世界的“风霜雨雪和阴暗”。领导者要驾驭组织成员的情绪，就必须像注意天气预报那样，随时注意组织成员的表情，掌握他们的情绪状况。

2. 要善于“疏通渠道”及时引导情绪状态差的组织成员。对待情绪状态差的组织成员，首先的方法应该是引导，而不是将其调离工作环境；只有在无法通过其他途径来解决问题时，才可选择后者。即使是考虑到确保工作安全和服务质量而暂时将其调离工作岗位，也不能就此了事，同样要做好及时引导。这时，领导者要主动找组织成员谈心，了解其产生不良情绪的原因，然后，对症下药地进行引导。

3. 要善于“平衡心态”及时调节组织成员的情绪状态。领导者在引导情绪状态差的组织成员时，关键是要运用不同的调节方法来帮助对方平衡心态。下列三种调节方法可供参考：（1）语言调节法。语言是人的情绪体验与表现的强有力的工具，通过语言可以引起或抑制情绪反应。比如，对由于遭受某些挫折而情绪低落的人，运用那些既通俗易懂又充满哲理的语言，如“人生逆境十之八九”、“失败是成功之母”、“尺有所短，寸有所长”等，

可以起到抑制和冲淡低落情绪的作用。(2) 注意力调节法。人在情绪低沉时，容易把注意力集中在不称心的人或事上，因而会加重消极的情绪状态。所以，领导者应该有意识地组织一些积极的、有意义的活动，设置新的目标，以转移职工的注意力。(3) “出气”调节法。如上所述，持续时间过长的消极情绪不仅会造成平庸的工作后果，而且会引起诸多疾病。因此，领导者可以通过“出气”的办法让职工尽快地释放其消极情绪。比如，让群众“一吐为快”，把心中的不平话、伤心事、痛苦事说出来或哭出来。怀有不满的情绪的群众经过这样的“出气”处理后，会缓解不满情绪，容易接受理性劝告。

4. 要善于“营造环境”注意控制整个组织的情绪氛围。由于个人的情绪和组织情绪是相互影响的，所以领导才必须通过营造组织环境来控制组织的情绪氛围。一是要提供有益于身心健康的工作环境，尽量排除工作环境中的不利因素，如不适宜的温度、湿度、照明度和噪音等。二是要注意协调好组织内部的人际关系，使组织成员工作在真诚相待、和睦相处、团结合作、协调一致的人际关系中。三是要多组织有益于身心健康的集体活动。如旅游、联欢、体育比赛、技术竞赛等，让群众在集体活动中培养自己的兴趣爱好，锻炼自己的意志，并在集体活动中释放自己的不快情绪，分享集体的快乐，以达到调动每个组织成员的积极情绪、鼓舞士气从而实现组织目标的最终目的。

当然，领导者要驾驭组织成员和整个组织的情绪，首先必须学会驾驭自己的情绪，因为领导者的情绪会直快影响下属及整个组织的情绪。领导者要驾驭好自己的情绪，最根本的是要树立革命的乐观主义态度。同时还必须学习一些领导心理学的知识，掌握自我心理调节的方法，加强情感修养，注意在领导实践中陶冶自己的情操。

【心理自测】领导者心理健康能力测评

一、你是否患有“紧张症”？

随着社会生活节奏加快，人们心理压力会加大。从领导者来说，整天公务十分繁忙，身心都十分紧张、压力很大，极易患上紧张症。患有紧张症的人，一般受到社会生活方式、风俗习惯、个人修养以及各种公害和环境污染的影响。各种有害因素给人体带来不同程度的外界刺激，使人患“紧张症”。现代医学科学研究证明，紧张会降低人体免疫抗病能力，使吞噬细胞作用减弱，抗体及干扰素生成减少，免疫功能发生障碍，以致引起各种疾病：如脱发症、多汗症、肌肉痛、紧张性头痛、神经性呕吐、神经性厌食症、植物神经功能紊乱、假性缺氧症、原发性高血压等。为此有人根据紧张的程度，设计了一套自我调查的方法，共有 29 道题目，用“有”或“无”作答，然后进行评判。

1. 平时不知为什么总觉得心慌意乱，坐立不安。
2. 晚上思虑各种问题，不能安寝，即使睡着，也容易惊醒。
3. 肠胃功能紊乱，经常腹泻。
4. 经常做噩梦、惊恐不安，一到晚上就倦怠无力，焦急烦躁。
5. 遇到不称心的事情，便大量吸烟，抑郁寡欢、沉默少言。
6. 早晨起床后，就觉得头晕腹胀，浑身无劲，爱静怕动，情绪消沉。
7. 食欲不振，吃东西没有味道，宁可忍受饥饿。
8. 轻激活动后，就出现心跳加快、胸闷气急。
9. 一回到家，就感到许多事情不称心，暗暗烦躁。
10. 想要看到的東西，一时不能看到就感到心中不舒服，闷闷不乐。

11. 平时只要做一点轻便工作，就容易感到疲劳、周身乏力。
12. 离开家门去上班的时候，总觉得精神不佳，有气无力。
13. 当着家属面前，稍有不如意，就要任性发怒，失去理智。
14. 任何一件小事，始终萦绕在脑里，整天思索。
15. 处理问题主观性强，情绪急躁，态度粗暴。
16. 一喝到酒，就要过量，一醉方休。
17. 对他人的疾病，非常关心；到处打听，惟恐自己身患同病。
18. 对别人的成功和荣誉、常会嫉妒，甚至怀恨在心。
19. 身处环境拥挤时，容易思维杂乱、行为失序。
20. 听到左邻右舍家中的噪音，感到焦躁发慌，心悸出汗。
21. 明明知道是愚蠢的事情，但是非做不可，事后懊悔。
22. 即使是读书看报也不能专心一意，往往中心思想也搞不清楚。
23. 休息日整天玩纸牌，消遣度日。
24. 经常和同事或家人发生争吵。
25. 经常感到喉头阻塞，胸部重压，气不够用。
26. 经常追悔往事，有负疚感。
27. 做事讲话，操之过急，言词激烈。
28. 突然发生意外，失去信心，显得焦虑紧张。
29. 性格倔强，脾气急躁，不易合群。

测评与解释：

答完 29 道题后，如果有 10 题答“有”者为轻度紧张症，20 道题答“有”者为中度紧张症，29 道题答“有”者为紧张症。轻度紧张症者可用保护性措施，如用阅读、写字、绘画、养花、钓鱼等进行自我调节，松弛紧张状态，积极参加体育活动，增强体质，工余之后的文娱活动也可消除疲劳，以及养成有规律的生活习惯，适当增加营养，提高自制力，对于中度以上的紧张症者，还必须进行健康检查及医生指导下的心理治疗。

二、你的自信心如何？

自信是身为领导者的必备条件，但自信不能与自大混为一谈。自信能激发获致成果。你满怀自信，但真是如此吗？你将如何处理以下的状况？

1. 会议中正进行某项主题的讨论，你会：
 - A. 尽快地贡献意见。
 - B. 保持静默，除非被问到问题。
 - C. 有几个人说过之后才发言。
2. 如果受到上司不正确的指责，你将如何处理？
 - A. 以激动的情绪表达自己的无事与不满。
 - B. 平和而有理地说明来龙去脉。
 - C. 保持平静，但内心存有抱怨及牢骚。
3. 如果你受邀去对一个有名的公司做非对内性的演讲，你会如何处理？
 - A. 拒绝——以工作紧张为理由。
 - B. 有条件地接受——即你会要求对方先做简报。
 - C. 要求一两天的考虑时间。
4. 某个朋友事先请你支持他打算在会议上提出的建议，但你认为他的构想不佳，你会：
 - A. 同意支持他，但随后找个不能参加会议的理由。
 - B. 尝试去说服他放弃计划。
 - C. 告诉他你要在会议讨论后才决定是否支持。
5. 当你参加公司所举办的社交活动时，你会：
 - A. 四处寻找朋友，然后立即加入他们。
 - B. 已开始与邻近的人交谈，甚至与他并非认识。
 - C. 直接走近柜台饮料。
6. 你被提拔去管理某部门，此部门在前任管理下良好并具

有效率，你会如何处理？

- A. 立刻研究所有现在的政策。
- B. 让别人知道至少在六个月内你不会做太多的改变。
- C. 询问幕僚以提出改进的建议。

7. 上司指派你从事一件极端重要的特别的工作，如果失败会严重危及你的声望，你会：

- A. 要求他说明你的目标与权限。
- B. 你所要的资源分类并陈述为何需要它们。
- C. 要求在完成工作后仍可回到原有工作岗位的保证。

8. 在部门会议资料展示时，你的上司引用某些不大精确的统计数字，你会：

- A. 打断他的展示并指出其错误之处。
- B. 当他征询问题时，对他的数字提出质疑。
- C. 保持沉默，或故作视而不见。

9. 当新管理技巧的研究讨论会会议热烈结束后，你回到办公室，你会：

- A. 凡在可能的申请范围内，指派一部属去索取更多的资料。
- B. 尝试说服最高决策者将它施于整个公司。
- C. 在自己的部门推行。

10. 如果你要选择一个新部属，你会选择：

- A. 具有创见与创造力，但较神经质的一位。
- B. 可靠、细心但缺乏新构想的一位。
- C. 具有高度聪明才智，但有懒散之名的一位。

得分与评价：

1. A-10分 2. A-5分 3. A-0分 4. A-0分 5. A-5分
 B-0分 B-10分 B-10分 B-10分 B-10分
 C-5分 C-0分 C-5分 C-5分 C-0分
 6. A-10分 7. A-5分 8. A-10分 9. A-0分 10. A-10分

B-0分 B-10分 B-5分 B-10分 B-0分

C-5分 C-0分 C-0分 C-5分 C-5分

分数80~100分：你是一位具有自信的行政主管，能够主动进取，但仍须留意，以免被人认为太跋扈。

分数55~75分：你很有自信并能克服许多逆境，你会发现有时候谨慎反而可以让你更英勇。

分数25~50分：你太在意犯错，会被人认为太过小心或胆小尝试更有判断力一点——没有冒险的生活是单调而贫乏的。

分数0~20分：你给人家“隐形人”的强烈印象，如果单位决定裁减行政时，你极有可能是其中之一。

三、你的忍耐力够吗？

在纷扰的领导环境中，有时须战斗，有时须撤退，有时须为自己辩护，有时须忍耐。大多时候你必须承认，人们有权提出不同的意见，或者以所信仰的方式行动。简而言之，为了不放弃你自己的意见、价值与标准，你必须学会忍耐。

本测验有助于了解你有多少忍耐力。

1. 你接到对你部门一连串的抱怨，某些来自同事，某些则来自顾客，你会怎么反应呢？你会视他们为：

- A. 讨厌的人。
- B. 对你能力的个人攻击。
- C. 改进生产或服务品质的机会。

2. 以前曾经是你部门的一位同事现在获晋升，这个位子原是你所愿意的，你会：

- A. 表面上接受此状况，但暗地里则开始另寻出路吗？
- B. 恭贺他吗？
- C. 对每一个人抱怨，他抢了原应属于你的职位吗？

3. 你正在参加管理训练课，对讲师的评论颇不以为然，你会：

- A. 立刻极力地提出反驳吗？
- B. 归结他为愚的讲师并停止聆听吗？
- C. 记下要点，并在适当时机率先提出问题吗？

4. 你正为团体中的一个职缺举行面谈，条件最好的候选人惟一的缺点（以你的眼光来看）是他的发型与穿着。此点对你作决定的影响程度如何？

- A. 以其他的借口回绝他吗？
- B. 无所谓，给他这个职缺吗？
- C. 给他此职缺，但在他开始工作后请他稍作调整吗？

5. 你发现你的成员之一有婚外情关系，你会如何？

- A. 让此人了解你非常不赞成吗？
- B. 不必管他，认为这是他自己的事吗？
- C. 不必管他，但将他从可提升的名单中删除吗？

6. 某位年轻有为的干部正攻击你执行多年的政策，你会：

- A. 仔细倾听，只有在你已经明了他的评论时才提出辩护吗？
- B. 当他解释到一半时拒绝他的争论，指出他对此重要事务的经验较为浅薄吗？

- C. 同意研究他的构想，然后迅速地忘记吗？

7. 如果贵组织打算给予某活动实质的捐赠，你会：

- A. 视它为提升大众精神的活动吗？
- B. 公开指责它浪费金钱吗？
- C. 视它为搞公共关系的一部分而鄙视它？

8. 一位资深干部在办公室宴会中醉酒并言多攻击，你会：

- A. 表示生气并劝他回家吗？
- B. 不理睬他的谈论，但决定回到办公室和他说清楚？
- C. 不说什么，但将此列入绩效评核面谈中的一项吗？

9. 你的秘书到这时已经迟了一小时，而此刻她应协助进行一项重要会议，你会：

A. 要求她就坐并处理后半段会议的事务？

B. 告诉她会议即将结束，这儿已没有她的事，并请她回办公室？

C. 表面上接受她的道歉，但私下找人事经理，希望能更换秘书？

10. 你坐在讲台上聆听你的干部对一些重要访客做简报，他引述某些不正确的数据以支持他的论点，你会：

A. 立即纠正他？

B. 在休息时，私下指出他的错误？

C. 不说什么？

得分与评价(答案与下列相同者每一题计 5 分)：

1.C 2.B 3.C 4.B 5.B

6.A 7.A 8.B 9.A 10.B

分数 40～50 分：你很成熟，并能完全控制自己的自私与情绪，因为这样，你的信服力节节上升。

分数 20～35 分：你通常留意不将感受表现于不能接受的事物上，但你的忍耐尚嫌不足，当你有控制力时再回头做本测验看。

分数 0～15 分：你非常不能忍受和你不同的意见与行为，而且常以让人反对你的方式来表达你的不同意。人家可能觉得你很顽固——“年纪”愈大障碍愈大。

10. 领导者“权、钱、色”心理咨询

为什么“权”的心理表现为以权谋私

凡领导者都拥有一定的权力。“权力”本身是中性的，并无善恶之分。领导者如果把权力看成是人民赋予的，因而要运用权力为人民做事情、谋利益，那么权力就是促进社会文明的工具；领导者如果利用手中的权力牟取私利，以便滥权生钱，那么，权力就发生了变异，成为贪婪者牟取私利的工具。因此，“权”的心理误区一般表现为不能正确地看待权力，把权力看成是牟取私利、满足私欲的手段或工具，即以权谋私。我国近几年在报端上所披露的一些腐败分子，他们把党和人民交给的权力作为个人牟取私利的政治资本，肆无忌惮地搞权权交易、权钱交易。其实，首先是他们陷入“权”的心理误区，以至弄得身败名裂，受到了应有的惩罚。例如，原云南红塔集团董事长、玉溪卷烟厂厂长褚时健，这个被称为“中国烟草大王”的企业家，就是因陷入“权”的心理误区而被判为无期徒刑。后来，褚时健是这样讲述他当时的心态的：“1995年7月份，当时新的总裁要来接任，但没有明确谁来接替。我想新的总裁要来接任我之后，我就得把签字权交出去了，我也苦了一辈子，不能就这样交签字权。我得为自己的将来想想，不能白苦。所以我决定私分了300多万美元，还对×××说，够了，这辈子都吃不完了。”烟草企业近年来屡屡发生主要负责人以权谋私、触犯党纪国法案件。像褚时健这

样，既是烟草专卖局局长，又是烟草公司经理、卷烟厂厂长，产烟、销烟、管烟的权力集于一身，而且对他的权力又缺少必要的制约和监督，各种主客观因素相互作用，就导致他陷入“权”的心理误区，走上严重违法违纪道路。

为什么“钱”的心理表现为贪赃枉法

“钱”和“权”一样，它本身也是中性的，并无善恶之分。问题在于怎么用？什么人去用？在当今世界上有了钱可以做很多事情，从这个意义上说，没有钱，就等于缺少物质条件，什么事情也干不成；但是，钱又不是万能的，“有钱能使鬼推磨”的说法夸大了钱的作用，具有很大的片面性。钱如果在代表历史前进的人民群众的手里或进步人士手里，它就能够发挥正效应，即对人类的进步事业发挥积极的作用；钱如果在逆历史潮流而动的黑帮集团手里或个人野心家手里，它就会产生负效应，即阻碍甚至破坏人类进步事业的发展。

在现实生活中，钱，能叫人任意地去享受，可在享受的海绵堆里，也会把人吞没的。有的领导干部之所以陷入“钱”的心理误区，就是对钱不能持正确的认识态度，表现在犯罪结果上就是以各种非法手段，肆无忌惮地敛财，贪赃枉法。四川涪陵市原市委书记赵甫安（贪污犯，已被处决）如是说：“权这东西就像一块大磁铁，可以把钱统统地吸过来；权又像树，钱只是长在树上的果子。”大款们熟谙“钱”的功能，以便投饵钓鱼。与赵甫安勾结的某包工头如是说：“钱就如一把钓竿，权只是这钓竿钓起的一条鱼。”一个把权视为“吸钱石”和“摇钱树”，一个把钱视为“钓鱼竿”，各有谋算，互相利用，展露了权钱交易的“万花筒”。这种权钱交易的“理论”犹如一个粪堆，使贪婪的蚊蝇聚

集，尽享“兽餐”，从而形成了“环境污染”。当然，这种“理论”也是一个“催命鬼”，赵甫安不就是在这种“理论”导引下走向另一个世界的吗？多少违纪的、入狱的、吃枪子的，不也是在这种“理论”的诱惑下向罪恶深渊狂奔的吗？锦州市特大贪污犯赵国立在8个月期间竟贪污2019万元，可谓疯狂至极，他狂奔的终点也是那个罪恶的深渊。

为什么“色”的心理表现为生活糜烂

“金钱亦我所欲，美色亦我所欲，权亦我所欲。有权，就有了金钱、美女。权越大，金钱越多，美女越多。我之求官求财求色，意志坚如铁”。这也许是所有的贪官的内心写照。

在社会主义市场经济条件下，有的领导干部人格的腐化源于正确的道德观的分崩离析。“讲学习、讲政治、讲正气”是对每一个领导者的要求。一个领导者如果不讲学习，不讲政治，不讲正气，就很可能为了金钱而被“呼来唤去”，为了美色而不讲廉耻。有的领导者由于追求腐朽糜烂的生活，其结果不仅挡不住金钱和物质的诱惑，而且拜倒在石榴裙下，陷入色的心理误区。其实，一些“美色”之所以投入某个领导者的怀抱，她们主要是看中了某个领导者手中的“权力”，并利用“权力”为她们的经济要求铺路搭桥，例如，湖南省涟源钢铁总公司总经理×××就是被金钱和美色拖下水的。在×××那里，金钱、美色都成了玩弄于股掌之间的欲望魔方。他在位时，两个少妇因他权倾一方而投怀入抱，他则利用权力为她们的经济要求铺路搭桥。×××涉嫌39次收受路贿310万元，并不完全如他所说的那样，是为了“养老”留条后路，还在于为了在有生之年能够具有足够的“养姘”的经济实力。可见，追求腐朽糜烂的生活，就必然陷入“色”的心理误区。

什么是“有权不用，过期作废”的从众心理

这种人把权力与私利划等号。认为现在不正之风盛行，干部中多少都有点问题的人多，真正清正廉洁的人少，大面积出现的问题则法不责众，“别人能搞，我也无所谓，不干白不干”。

今朝有权今朝用，过了这村没这店，一旦无权无势，就会“人走茶凉”，不如趁现在手中还有权，捞上一把，为日后做点铺垫，使得意志薄弱者随波逐流，误入歧途。

什么是“付出太多，得到太少”的攀比心理

这是一种普遍的心态。有些干部不比工作比待遇，不比贡献比享受。就在这种不正当的攀比中，比红了眼，比花了心，贪欲也日渐膨胀起来。有些干部比来比去，越比越觉得自己吃亏。尤其是一些工作资历较长者，艰苦奋斗几十年，日子过得紧紧巴巴的，觉得有一种失落感，特别是看到一些人大把大把地花钱，过着灯红酒绿、纸醉金迷的奢侈生活时，心理更是不平衡。一旦失衡则心理变态，不择手段地捞取金钱，认为辛辛苦苦地干了大半辈子，过去光讲无私奉献了，至今名利无收，现在有条件有机会吃点、占点、捞点也无妨，胃口一开，则分外贪婪。实际上，这是一种由攀比心理演化为一种补偿心理。很多老革命、老干部晚年出了问题，即被有的学者称之为“五九”现象，就是这种补偿心理酿就的悲剧。河南省石化厅原厅长×××，一开始对自己要

求是极严格的，他不吸烟，不喝酒，生活俭朴。别人请他的客，给他送礼，他都一概拒之。在他担任区委书记时，他曾当着送礼人的面将礼品扔出自己的家门，因而赢得了人们的交口称赞。但随着时间的推移，他的思想却发生了不知不觉的变化。当他看到周围不少人工资不多，地位不高，日子却过得很红火；而自己身为领导干部辛辛苦苦干了几十年，几乎星期天、节假日都在加班加点工作，但日子却很清苦，他觉得自己活得很“累”，很不潇洒。心理发生了不平衡，他的行为也发生了变化。据统计，×××从1994年1月至1997年8月就先后14次接受9人所送的贿赂款物折合人民币达52万多元。有一次，×××对一位海南的王经理说：“还是你们当老板的，一甩手就是大把的钞票。别看我当个副市长，家里要是遇到个事，手头还真紧张地磨不开呢！”听到此，王经理二话没说，伸手从旅行箱中一捧捧出3万元现金：“给你，拿去花。”×××笑着接受了，因为在他看来“现在都这样”。的确，“现在都这样”的思想，就像一针麻醉剂，麻醉人的神经，使人失去知觉，从而栽入犯罪的泥沼。

什么是“贪图享乐，寻求刺激”的颓废心理

这种人认为，过好日子，追求灯红酒绿的奢侈生活方式属于人的天性，不应受到指责，于是“老夫聊发少年狂。”频繁出入歌厅、发廊和夜总会，寻求刺激，有人公然过起了腐朽糜烂的生活，少数人就是在自己感觉很舒服的情况下，陷入泥潭的。例如，江苏省原镇江市×××，一个有25年党龄和46年从政经历的正处级干部，在行将退休颐养天年之际，却因贪图享乐，寻求

刺激，蜕变成贪婪、好色之徒。

不难看出这些人的所作所为，早已将党性原则和为人良知抛到了九霄云外，是一个贪图享受、寻求刺激的颓废心理的典型。

什么是“专横独断，胆大妄为”的贪欲心理

海南省东方市原市委书记、市人大常委会主任戚火贵涉案金额 1400 多万元，接受数百人的贿赂，为全国所罕见。那么，是什么原因导致他走向犯罪道路的呢？戚火贵面对高悬的国徽，垂头忏悔道：“我在事业上曾拥有过辉煌，但却忽视了世界观的改造，走上了一条自毁之路，这条路上写着“贪婪”两字！“我当上市委书记就放松了政治学习，丧失了坚定性、敏感性和原则性。我平时缺少自律，党政纪观念淡薄，不接受组织监督，不珍惜党和人民给予的权力，专横独断，胆大妄为，一步步迈向深渊，走上犯罪道路。”通过戚火贵的忏悔之言，可以看出，一些领导干部“专横独断，胆大妄为”的贪欲心理，是走向犯罪的重要原因。

什么是“重权轻法，贪得无厌”的侥幸心理

由于几千年人治传统的影响，中国人“重权轻法”思想很严重，这在一些领导干部身上表现尤甚。例如，一些领导干部存在的“为民做主”思想实际上是封建人治思想的现代翻版。他们把代表人民行使权力变成了代替人民行使权力。一个批示，一张条子，一个招呼或者一个暗示，就使法律扭曲变形。这种现象对社会的负面影响是巨大的，对领导干部的影响也很大，它导致了恶

性循环，使一些领导干部愈发从内心深处排斥法律，鄙视法律，瞧不起法律而崇尚权力。由于崇尚权力，使权力因素在超常地发挥作用，“有权就有一切”，成为一些领导干部的人生信条，这些人醉心于投机钻营，以种种手段攫取更多的权力。在管理份内事务时，他们不是遵循法律的规定，实行民主管理、民主决策，而是凭借自己的经验和主观臆断行事，有的人甚至一意孤行而导致决策失误，给党和国家带来了巨大损失。在案件的处理方面，权力干预司法的现象也屡见不鲜，有时案子尚未进门，领导的“条子”就先行了一步，导致“有条子按条子办，没有条子再按法律办”的奇怪司法现象。由于“重权轻法，”个别的干部胆大妄为，蔑视法律，有的竟以身试法。

有的干部认为自己小贪小占出不了大格，够不上腐败，也犯不了大事，只要自己不讲，谁也不知道。几个人合伙干，掌权的，签字的，管账的都有份，各方利益均沾，利害攸关，“天知、地知、你知、我知”不说大家都好，说了对谁都不利。从作案开始时，参与者预先都商量好了对策，订立了攻守同盟，掩盖了事实的真相，做好了反调查工作。自以为考虑周密，天衣无缝，万无一失，即使执纪执法部门派人来查，也难以查出破绽。这种侥幸心理的存在比较普遍。有的领导大权在握，干脆就怀着“抓着算，抓不着就干”的侥幸心理，近似疯狂地攫取人民财富。例如，广西原贵港市人民政府副市长李乘龙，从1991年至1996年，不过5年时间，就聚敛不义之财1000多万元人民币，平均每年200多万元！据检查人员核查，在受贿的“高峰期”，李乘龙几乎是日进万金！什么党性原则，什么纪律，全都抛到脑后。

社会学家认为，当犯罪主体身上的“善”，与社会上某一客体散发的“恶”有了结合点时，犯罪便会成为现实。李乘龙就是其中的一个典型。当上市委书记的李乘龙在任几年很是开了眼界。当领导的那种前呼后拥、众人俯首的感觉，自然让李乘龙心

顺气畅，既新鲜又刺激；结交的大款“兄弟”们，一个个锦衣玉食，豪气冲天。住，一定是星级宾馆；穿，必是左丹奴、皮尔卡丹等名牌；吃，非山珍海味、名酒名烟不用；车，净是奔驰、宝马、凌志，最不济也乘部佳美、本田什么的。那份做派、那挥金如土的气势，使他渐渐领悟了权力的含金量，他仿佛活了半辈子才开始认识生活。于是为了满足自己无尽的欲望，李乘龙一步步把自己推向罪恶的深渊。

什么是“台上一套，台下一套”的矛盾心理

当前在部分干部中对腐败问题存在一种犹如吃“臭豆腐”一样的矛盾心理：见到别人搞腐败义愤填膺，遇到机会却又毫不客气。一方面，站在台上慷慨陈词，对贪污等消极腐败现象恨之入骨，咬牙切齿，惟恐惩治不力；另一方面暗地里却又同流合污，干一些见不得人的勾当，总觉得自己不搞，就得不到“实惠”，感到“划不来”，贪一点，捞一点，才会心安理得。正因为有了这一矛盾心理的存在，多少年来对贪污腐败现象反也反了，治也治了，就是难以使之绝迹。群众称之为台上讲腐败，台下搞腐败。其实，属于这一类型的贪官，往往是说一套，做一套，不足为信。例如，原广东省江门市建设银行北郊支行行长×××，曾经多次在大会上教育广大员工要讲奉献，讲礼貌，讲廉洁，而一旦走下讲台，×××便显出风流行长的真面目：他拜倒在一条条石榴裙下，为支撑其糜烂的生活而大肆受贿索贿，达340多万元。原甘肃省公安厅厅长×××，利用手中的权力大肆收受贿赂。当上级有关部门就此对其进行调查时，×××却向中央有关部门和领导发出数十封鸣冤信。在这些信中称自己是一心为公、两袖清风，是一个因大胆创新、大胆管理而为“小人”所怨的开

拓者；他还要求中央派人在全省公安民警中对他进行信任投票，如果得不到95%以上公安民警的拥护，自己甘愿接受任何处罚，×××太自信了，他最终获得的不是公安民警的拥护，而是党纪国法的惩处。1995年9月×××调任兰州钢铁公司任总经理后，曾在兰钢班段长以上干部大会上对自己提出约法三章：一是在任期内不购买小汽车；二是在兰钢以外不搞宴请；三是不用公款为自己树碑立传。×××由此赢得了经久不息的掌声。善良的人们料想不到，×××实际上却是个台上讲反腐败、台下大搞腐败的人物。1999年，检察机关查实×××贪污、受贿125万元。因此，对于那些口出漂亮话的人，我们不仅要听其言，更要观其行；否则，就容纳被那些口是心非、言行不一的假面人所蒙蔽。像以上这些腐败之流，如果不是东窗事发，其假面具恐怕还会蒙骗不少人。

为什么“权、钱、色”心理既毁灭自己又危害社会

一个领导者，一旦陷入“权、钱、色”心理误区，就往往难以自拔。或者说领导活动中的三大陷阱就是“贪权”、“贪钱”、“贪色”。任何一个领导者，都要有意识地加以防范。其中任何一个陷阱都足以毁灭一个人。

有人说，人一生中的每一选择都非常重要，切不可有“玩”的心理。领导活动亦是如此。如果选择错了，就容易彻底的毁灭了自己。

改革开放以来，中共中央不断地加大反腐败力度。可是仍然有一些领导干部，包括有的高级领导干部，还是经受不住各种考

验，特别是过不了权力关、金钱关、美色关。以某省为例，从1994年至1996年上半年，省纪委、省监察厅共立案查处县处级以上党员干部违纪案件311起，涉及374人，结案给予政纪处分的255人，其中年过半百的地厅、县处级党员干部113人，占受处分县处级以上党员领导干部总数的43.8%。该省查处案件和受处分党员干部的数量逐年以20%以上的幅度上升，受重处分的比例也趋上升。据了解，这种党员干部受处分的比例呈上升趋势的情况还不止一个省。在受查处的党员干部中，有的党员干部正处于事业发展的上升时期，却因陷入“权、钱、色”的心理误区而“中箭身亡”；有的党员干部则因“晚节不保”而“饮弹落马”。已经被严重处分的党员干部，一方面是断送了美好的前程；另一方面而是在社会中造成了严重的负面影响。因此，领导者一旦陷入“权、钱、色”心理误区，就难以自拔，其结果往往是既毁灭自己，也危害社会。

为什么“权、钱、色”心理葬送事业又可 能导致亡党亡国

党的十五大报告指出：“反对腐败是关系党和国家生死存亡的严重政治斗争。我们党是任何敌人都压不倒、摧不垮的。堡垒最容易从内部攻破，绝不能自己毁掉自己。如果腐败得不到有效惩治，党就会丧失人民群众的信任和支持。”这个论断是我们党对新时期所面临的国际国内形势作了全面系统的分析后得出的科学结论，是对中华民族的历史、现实与未来走向作了整体考察和宏观把握之后得出的科学结论。

纵观领导活动领导者陷入“权、钱、色”的心理误区，虽然属

于领导主体在认识上的错误，但是，人的行动是受思想认识支配的，认识上的错误必然导致错误的行为，其行为结果就是腐败。

所谓腐败，就是拥有一定职权者违反法纪规定或违背职业道德、职业良心为自己捞取非职权范围所规定的财物、好处及享乐的行为，以及违反科学民主决策或不尽责而给党的事业、国家和人民造成重大损失的行为。

如果领导者陷入“权”的心理误区，其行为结果就是搞权力腐败。它表现为拥有一定权力者为了满足某种私欲而故意乱用或滥用职权的行为。按道理，权力是人民给的，本应更好地为人民服务。有的陷入“权”的心理误区而且落入法网的腐败分子，也曾经有过一些辉煌的业绩，戴过“好干部”、“优秀企业家”、“模范共产党员”等桂冠。然而，一旦陷入“权”的心理误区，一般都难以自拔。在现代社会中，这种陷入“权”的心理误区所导致的腐败现象，就像瘟疫一样，具有传染性；一个科长弄肥了，什么事也没出，就可能会引起十个科长仿而效之；一个厅级干部弄发了，就可能会有一个“班”的人都参与，甚至更多。因此，群众说：“台上反腐败，台下搞腐败；你也反腐败，我也反腐败；我腐败算什么，还有大腐败。”

腐败现象还表现在履行政府或企事业管理职能的部门和单位。其中有的人借工作之便，向办事人员或单位索取财物或好处；有的则是下级为了达到某种目的，以财、物、色贿赂或讨好上级，或以吃、喝、玩、乐、赌诱惑上级，致使一些干部本无意搞腐败，却在中了圈套尝到甜头后，逐渐由被动腐败变为主动腐败。从这个角度看，“权”、“钱”、“色”三者紧密相连，不可分割，但“权”始终是核心，是腐败之根本。类似种种腐败现象，严重地影响和败坏了党风，弄糟了办事规矩和原则，实在是不可等闲视之。

在我国，腐败现象虽然属于次要矛盾，但切不可忽视。不坚

决开展反腐败斗争，就有可能葬送我们整个社会主义事业，弄不好还有可能亡党亡国。因为腐败的蔓延将直接导致人心的涣散、信任的丧失、理想和信念的崩溃。理想和信念的崩溃，社会道德的堕落，文化的颓废、人欲、物欲的横流，其结果将危及整个民族发展的前途。如果我们党被腐败分子所控制，如果人民开始和党离心离德，如果我们国家出现内乱和分裂，各种内部的敌对势力趁机夺权，亡党亡国的危险便可能变为现实。可见，领导者陷入“权、钱、色”心理误区所造成的危害多么严重。

领导者如何避免陷入“权、钱、色”心理误区

对于贪官们的行径与心态，还是《红楼梦》中的那副对联概括得深刻：“身后有余忘缩手，眼前无路想回头。”上联说的是一个“贪”字，下联说的是一个“悔”字。因“贪”而遭到报应的贪官们，也往往都有“悔”的那一天。这个时候他们又纷纷做出这样那样的假设：如果当初不开这个口子，哪怕早点住手“见好就收”也不至于落到今天这个地步。这个时候，他们也才真正算明白一笔笔账：原来，当初的“等价交换”并不等价。自己付出的不仅仅是权力的失落，还有前程、自由甚至生命。如此算来，这笔账就实在不合算了。于是，他们真的后悔了。然而，这世界什么药都有，可就是没有后悔药。因此，作为一个领导者，就应该永远铭记；要以不贪为宝，特别是不能“贪权”、“贪钱”、“贪色”，要不断强化自己做人的品格，做到掌权不移公仆志，掌钱不忘廉洁心。只有这样，才能防止陷入“权、钱、色”的心理误区。

领导者如何做到防微杜渐

唯物辩证法认为，世界上任何事物的变化都是在一定质的基础上，先从量变开始的。量的变化和积累达到一定程度时，就必然引起事物的质变。量变是质变的必要准备，质变是量变的必然结果。领导者要想跨越和突破“权、钱、色”心理误区，就必须不断保持着清醒头脑，做到防微杜渐。

首先，要树立重视量变的观念“勿以善小而不为，勿以恶小而为之”。领导活动具有复杂性和特殊性，尤其是那些掌权和管钱的领导者，更要从一点一滴做起，时时处处严格要求自己。对违反原则或规定的事情，不管是什么人求情，都不能随意行事。千里之堤，溃于蚁穴。它启发人们，小小的蚂蚁洞，可以使千里长堤溃决。因此，每一个领导者都要洁身自律，做到防患于未然，防微杜渐。

其次，要做到为政清廉，关键要做到无私无畏。西汉末年任洛阳县令的董宣就是无私无畏的典型。在封建社会里，历代县令赴任时或坐八抬大轿，或骑高头大马，好不气派。然而董县令上任那天既不坐轿又不骑马，而是让衙役抬着一口油光发亮的棺材。为什么？董宣有话：洛阳乃京都圣地，权臣云集，皇亲国戚多居于此，闻听贪官污吏还在逍遥法外，皇上委任卑职为洛阳县令。既食国家俸禄，就应为政清廉，欲依法治县，必须严惩贪官污吏，这样难免得罪一些皇亲国戚、奸官权臣。而卑职不怕杀头，今日抬此棺材随时准备为国殉职。

其实，董县令之所以能够为政清廉，关键就在于他能够做到无私无畏。董县令享年 74 岁，卒于洛阳，光武帝遣人吊丧，其妻哭诉说：我家仅有破被三条，麦一斗，今后的日子更苦了。使

者进屋一看，果然如此。光武帝哀伤地说：“董宣清廉，朕之清官也。”

董县令的所作所为，固然是为封建统治阶级服务的。然而，他的无私无畏着实令人敬佩。他为官多年，却一贫如洗，可谓无私；他抬棺为官，是将个人生死置之度外。在任期间，他也确实杀了不少贪官污吏，令京城那些横行霸道的官僚畏惧不已，因此称得上无畏。

当然，除董县令之外，许多优秀人物更是我们学习的楷模。

革命先驱者孙中山先生坚持“尽瘁国事，不治家产，”“天下为公”。方志敏烈士身无分文，一生清贫，以致国民党士兵都无法理解。无产阶级革命家周恩来、邓小平等一生无私无畏，把全部身心献给了中国人民的革命事业，他们生前艰苦朴素、廉洁自律，逝世后骨灰撒入大海，融入自然……不难看出，现代领导要想跨越和突破“权、钱、色”心理误区，就要做到无私无畏。只有无私无畏，才能掌好权，用好权，真正为人民群众谋利益，才能在市场经济大潮中经受得住各种考验和冲击，自觉地抵御金钱和“美色”的诱惑。

领导者如何塑造良好的公众形象

塑造良好形象，首先要求领导必须从自我做起。领导形象的自我塑造关键是要提升自身内在素质，所以领导者公众形象的塑造最根本的途径就是：提高领导素质，优化领导形象。

1. 深入实践，以实际行动塑造“实干家”形象

坚持实践锻炼，是优化领导形象的有效方法。实践是一切认识的基础。领导者的良好形象不是自发形成的，而是在自觉的社会实践中孕育、萌生、做炼和成熟起来的。改革的实践不仅能使

领导者学会繁荣一方经济的本领，而且会使领导者获得智慧、胆略和经验，提高领导水平，改进领导作风。因此，领导者必须到变革现实的实践中去锻炼和改造自己，去认识社会、丰富知识、增长才干和提高素质。

2. 在勤奋学习中塑造“进步者”形象

领导者要树立良好的形象，必须努力学习，勤于攻读。思想理论水平决定领导者的形象，在改革开放和市场经济建设中，新情况、新问题层出不穷，领导者不懂的东西很多，知识、水平和能力都往往有差距，解决这一问题的根本方法是刻苦学习。学习的内容应是多方面的，除了从基本理论学习观点、立场和方法外，还要坚持不懈地学习社会主义市场经济知识、现代科学技术知识、法律知识和其他各方面的知识，努力提高现代知识水平和驾驭市场经济的本领。

3. 在自我修养中塑造“高尚者”形象

领导者是群众的带头人和表率，更应具备高尚的品德、良好的素养，内在的尊严和恢宏的气量。要通过修养而发展、完善自己。人非圣人，皆有七情六欲，在大多数人身上，真善美与假恶丑的基因同在，领导者应努力加强修养，做诚实正派的公仆。同时由于领导者特殊的身份地位，对他们来说“慎独”的修养境界显得非常必要和迫切。这就是说，领导者要培养在任何时候、任何情况下都善于严格要求自己，学会自我约束和自我监督，即使在无人知晓、无人监督的情况下，也能自觉地、严格地遵守规章制度和道德规范。

4. 恰当的形象“公关”战略

除了从以上几个方面努力外，树立良好的领导者形象，还需要采取恰当的形象公关战略：一是要明确树立形象的内容和主要方面，包括改革创新、勇于开拓、坚决果断、团结同志、亲近人民、精通经济等各方面内涵的综合体，并自觉地按照这些要求行

事；二是选准恰当的形象塑造“起点”，如新领导者的上任艺术（“新官上任三把火”）、重大决策中宣传说服艺术等；三是领导者形象的调适和强化艺术，等等。

5. 离不开组织措施

领导者形象的塑造，还离不开组织措施。一是组织要创造一个良好的环境，激励领导者树立良好的形象。要旗帜鲜明地鼓励肯干事、干实事的人。要批评帮助旁观的，坚决抵制扯皮的，查处违法乱纪的。要肯定成绩，崇尚先进，使干事的人理直气壮，破除干部只能上不能下的陈规陋习，真正凭实绩用干部。二是健全制约机制完善监督网络。监督无力是领导者违法乱纪的重要原因，监督应是多方面的和强有力，应通过上、中、下多种渠道形成多层次的主体监督网络。要加强党内监督，健全对领导干部自下而上、自上而下以及党委内部的监督制度，同时要拓宽党内外监督渠道。发挥群众监督和舆论监督的作用。三是要加强法制，完善有关立法、严格各项执法。必须注意做到发展市场经济法制先行。其中立法的严密、执法的严格、惩治的严厉尤为重要。以此从外在的作用上推动管人者自管的自觉性。“制度是决定因素”，促使领导突破误区，塑造自身良好形象，必须鲜决领导者的他律与自律问题，其中尤为关键的是建立一套适应市场经济的法律制度。

【心理自测】领导者公众形象塑造能力测评

一、你是否受人欢迎？

以肯定或否定方式回答下列问题：

1. 当你离开和朋友相处的地方，朋友们感到依依不舍吗？
2. 当你有病休息在家是否有朋友围绕在你的身旁谈天说地，

使你不感到孤单？

3. 你很少为一点小事与别人争吵吗？

4. 你是否觉得有很多人都给你留下美好的印象，从而使你喜欢他（她）们？

5. 朋友感到有趣的事你也感到有趣吗？

6. 你愿意做你朋友喜欢做的事吗？

7. 经常有友人来约你叙谈聊天吗？

8. 友人是否常常请你组织安排或者主持舞会、野外郊游等集体活动？

9. 你是否喜欢参加或被人邀请参加各种社交性聚会？当这些聚会预先在你眼前出现的时候，你会感到愉快吗？

10. 是不是常常有人欣赏，夸奖你的仪表，才能和品质？

11. 数年不见的朋友，你会立刻记起他（她）的名字吗？

12. 与各种类型脾气与个性的人打交道你能否很快地适应？

13. 当你遇上一个陌生人的时候你认为他喜欢你的可能性大，还是不喜欢你的可能性大？

14. 你能否相当容易地去找到你需要找的人？你是否觉得相当容易？

15. 你是否愿意与他人共度周末假日？

16. 你是否能在短时期内与你所遇的各种人物熟悉热乎起来？

17. 你觉得你所遇到的人，是否大多数都容易接近呢？

18. 他人是否很少指责、批评甚至恶意于你，而且很快地原谅、理解你的过失和错误？

19. 你与异性是否很容易接近？

20. 你的朋友是否容易受你的感染，接受你提出的意见和建议？

测评与得分：

以上问题的回答，70 分以上，你可以非常自豪地说“我是一个最受欢迎的人。”60～70 分之间，你可以聊以自慰，“我是

一个比较受人欢迎的人。如果在 50~60 分之间，你可以稍稍乐观，“我在别人的眼中印象不坏。”如果在 40~50 分之间那你还可以松口气。勉强受人欢迎。40 分以下，则你就必须高度注意，因为这表明你不受人欢迎。

二、你是一个好的领导者吗？

领导方式是极重要的管理技能，这对于领导者的表现形式，及其所达到的结果有重大的影响。事实上，这也是领导者形象塑造能力如何的重要体现。回答下列问题有助于了解你是哪一类的领导者。

1. 你愿意是：

- A. 团体的发言人。
- B. 团队的领导人。
- C. 军队的指挥官。

2. 在对于干部们的工作做有所影响的重要决策前，会事先询问他们的意见吗：

- A. 应该会——我衡量他们的经验。
- B. 有时候——依我有多少时间而定。
- C. 从不——我认为这是经理应当处理的。

3. 你允许你部门里的人员参与制定他们的目标吗？

- A. 经常如此——我认为这时争取他们的承诺很有用。
- B. 有时候——通常为较不重要的目标。
- C. 从不——因为他们只会要求我向较低的标准妥协。

4. 你认为授权的主要利益是什么？

- A. 使领导的工作稍微减轻些。
- B. 有助于开发个人潜力。
- C. 让领导集中精力于较高层次的工作。

5. 对下属授权时你给予他们多少权力？你比较喜欢他们：

A. 做重要决策前先征求你的意见。

B. 由他们自己作决定而不询问你。

C. 先行动再告诉你。

6. 当某一部属在某一重要任务上具有显著表现时，你会：

A. 在适当时机个别恭贺他。

B. 不表示什么，因为他会要求更多的钱。

C. 不期而遇时恭贺他。

7. 当你必须宣布一个改变你群体的重大政策时，你会：

A. 利用文件传阅通告，并防止此一文件被拷贝。

B. 简要地告诉你的副主管，并要求他与群体中的其他人沟通。

C. 个别地召开会议解释此一改变。

8. 某一干部的日常绩效开始急剧下降，你将如何处理？

A. 狠狠地处分他，除非他迅速改进。

B. 与他讨论此一问题，尝试发现原因。

C. 要求人事部门去调查。

9. 某一干部提出一个根本改革的新构想，但你认为这构想并不佳，你会：

A. 提出缺点，但鼓励他再尝试。

B. 建议他采取什么行动，以便在下次晋升机会中成为较强的候选人。

C. 告诉他这个工作并不适合他。

得分与评价：

1. A-0分 2. A-10分 3. A-10分 4. A-0分 5. A-0分

B-10分 B-5分 B-5分 B-5分 B-10分

C-5分 C-0分 C-0分 C-10分 C-5分

6. A-10分 7. A-5分 8. A-0分 9. A-10分 10. A-5分

B-0分 B-0分 B-10 B-5分 B-1分

C-5分 C-10分 C-5分 C-0分 C-0分

分数 80~100 分：你是一位了解如何激励员工尽其所能的优秀领导者，你所领导的团体将会展现高度的自信与工作效率。

分数 55~75 分：你对员工采取信任的态度，而判断上严重的错误很少，有时候你可能比较冒险。

分数 25~50 分：你可能过于小心而阻碍了干部的发展，尝试更多的自信并信任别人。

分数 0~20 分：你并不适合领导部属。

三、你是一位出色的政治人物吗？

许多重要的事务是学校无法传授的。事实上，你所获得的知识与技术，只是管理冰山的一角。其下才是真正鲜有人读的“政治”技巧——有时一个人的成功与否即由此判定。

1. 你处理政治状况的技巧如何呢？

A. 你的上司突然有一新的构想，但你认为非常不妥，你会尽力地说服他放弃此构想吗？

B. 建议他为了稳妥起见应做可行性研究？

C. 保持沉默并往好处想？

2. 你怀疑（但没有确实证据）你的手下虚报账目，你会：

A. 将他调到部门之外的合适空职吗？

B. 委派他掌管办公室中你可以直接监视的工作？

C. 要求审计部门彻底调查他的报支项目吗？

3. 在联欢舞会中，上司的舞伴对你献殷勤，你会：

A. 以热情回报吗？

B. 改变话题吗？

C. 提议他们两人、你和你的舞伴一同到服务台喝一杯？

4. 你升迁的新职务距工作单位有 320 公里之远，你担心会错失未来的机会，你将

A. 坚持在有限的期间内再调回本单位吗？

B. 拒绝此项工作安排吗？

C. 接受，但常写报告给单位，并复印一份给你急于让他留下印象的上司吗？

5. 在单位的社交场会里，你的上司对你开了一些不高明的玩笑，你会：

A. 同样以玩笑或他的小故事来消遣他吗？

B. 以笑得最大声来表示自己已经得起玩笑？

C. 保持沉默及冷淡的面孔吗？

6. 某一具有高度才华的干部希望调用某位你所储备的人才你会：

A. 你会为了整体和谐让他优先运用吗？

B. 建议他聘请心理专家或顾问作评估？

C. 拒绝接受他的建议？

7. 上司指责你犯的错误，你会：

A. 道歉并感谢他有助益的批评吗？

B. 争辩这错误并不严重吗？

C. 将责任推诿给其他人吗？

8. 一位干部极力地反对你重组部门而你企图说服他改变想法，但失败了你会：

A. 处分他，除非他肯合作？

B. 答应在新组织中给他更重要的职位，如果他足以胜任的话？

C. 取得上司的许可，送他参加一个月的管理课程，然后趁他不在时重组你的团体？

9. 两个不同团体的领导进行权力争夺，他们两个都急于寻求你的支持，你会：

A. 投入可能会赢的一方？

B. 保持绝对中立?

C. 对双方的观点同表赞成, 但不加入任一方?

10. 当单位的负责人接受完管理课程回到单位后, 他打算执行一套新的管理制度, 你认为这样不好而且也没有必要, 你会:

A. 想办法与他面谈并恳请他再仔细考虑吗?

B. 表达百分之百支持的意愿, 并认真地执行该项制度吗?

C. 服从负责人的指示, 但不会过于积极热心, 也不愿采取不信任的态度?

11. 你的上司剽窃你的构想并占为己有, 你会:

A. 要求他承认那是你的构想吗?

B. 对同事发牢骚并说些打算离职之类的话吗?

C. 接受该状况, 谨慎地让大家知道事实真相?

12. 你的上司压着一份报告, 这份报告如被执行, 将可节省组织的主要成本, 你会:

A. 不断地提醒他?

B. 将报告的复本越级呈给你的上司的上司吗?

C. 试图获得某位亲近的高阶层管理人士的支持, 以促进该法案之通过吗?

得分与评价(如下列答案相符者加5分):

1.B 2.C 3.C 4.C 5.C 6.B

7.A 8.C 9.C 10.C 11.C 12.C

分数50~60分: 你是一位非常精明的政治人物, 了解到冷静评估状况和不鲁莽行事的重要性, 同时亦了解忍耐与适当时机是关键性价值, 能保持低姿态直到正确时刻的到来。

分数30~45分: 你能妥善地处理大部分的政治情况, 偶尔会有摩擦产生——可能是你与上司的某些观念有出入。

分数15~25分: 你是尚待琢磨的一块璞玉, 可能会以言词犀利而自豪, 虽然直率、坦白而完全没错, 但大部分成功的主管

使用的是说服与精微，而非“榔头式的方法”。你应该采用较为弹性的方式。

分数 10 分以下者：你似乎是一位非常没弹性的人，很难处理敏感的状况。除非你能从错误中学习并展现踏实的一面，否则不易看到你将来的进展。若你能成功地转变，将有利于你个人的生活与发展。