

2002
C933
362

2

现代领导心理学

屠春友



中共中央党校出版社

·北 京·



3 0636 6735 0

图书在版编目 (CIP) 数据

现代领导心理学/屠春友著. —北京: 中共中央党校出版社, 2001.12

ISBN 7-5035-2418-9

I. 现… II. 屠… III. 领导心理学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 085927 号

中共中央党校出版社出版发行

社址: 北京市海淀区大有庄 100 号

电话: (010) 62805800 (办公室) (010) 62805824 (发行部)

邮编: 100091 网址: www.dxcbs.net

新华书店经销

中共中央党校印刷厂印刷 河北三河南阳装订厂装订

2001 年 12 月第 1 版 2001 年 12 月第 1 次印刷

开本: 850 毫米×1168 毫米 1/32 印张: 12.5

字数: 324 千字 印数: 1—5000 册

定价: 18.60 元

二、领导者良好意志品质的基本特征	(46)
三、领导者意志品质的自我培养	(52)
第六节 领导者的兴趣	(53)
一、领导者的兴趣品质及其特点	(53)
二、领导者兴趣的积极作用和意义	(58)
三、领导者的兴趣成因及其调整	(60)
四、正确对待下属的兴趣, 实行科学领导	(63)
 第二章 领导者的认识品质	(66)
第一节 领导者的观察力	(66)
一、领导者良好观察力的基本特征	(66)
二、领导者的观察力在领导活动中的作用	(69)
三、领导者观察力的自我培养	(72)
第二节 领导者的注意力	(73)
一、领导者良好注意力的基本特征	(73)
二、领导者的注意力在领导活动中的作用	(75)
三、领导者注意力的自我培养	(77)
第三节 领导者的记忆力	(78)
一、领导者的良好记忆力的基本特征	(79)
二、领导者的记忆力在领导活动中的作用	(80)
三、领导者记忆力的自我培养	(82)
第四节 领导者的想像力	(84)
一、领导者丰富想像力的基本内容	(84)
二、领导者的想像力对领导工作的意义	(85)
三、领导者想像力的培养	(88)
第五节 领导者的思维能力	(89)
一、领导者良好思维品质的基本特征	(90)
二、领导者的思维能力在领导活动中的作用	(93)
三、领导者思维能力的自我培养	(94)

第三章 领导者的个性心理特征	(97)
第一节 领导者的气质	(97)
一、气质及其基本类型.....	(97)
二、领导者的气质对领导工作的影响.....	(99)
三、领导者的气质修养.....	(101)
第二节 领导者的性格	(102)
一、性格及其对领导工作的影响.....	(102)
二、几种对领导活动影响较大的性格品质.....	(107)
三、领导者性格品质的培养与调节.....	(114)
第三节 领导者的能力	(117)
一、领导者的能力及其类型.....	(117)
二、领导者能力的培养.....	(120)
第四章 领导交往心理	(122)
第一节 人际交往在领导活动中的作用	(123)
一、人际关系和人际交往.....	(123)
二、领导活动中人际交往的作用.....	(124)
三、领导活动中人际交往的结构.....	(125)
第二节 领导过程中的意见沟通	(126)
一、领导过程中意见沟通的方式和类型.....	(126)
二、领导过程中意见沟通的过程和渠道.....	(130)
三、领导过程中意见沟通的障碍及克服的 方法.....	(136)
第三节 领导过程中的相互了解	(137)
一、领导过程中的相互了解及其特点.....	(137)
二、相互了解中的第一印象.....	(138)
三、相互了解中的各种偏见.....	(141)
四、相互了解中的行为归因.....	(144)

五、相互了解的准确性·····	(148)
第五章 领导决策心理 ·····	(149)
第一节 领导决策心理的含义及类型·····	(149)
一、领导决策心理的含义·····	(149)
二、领导决策心理的类型·····	(152)
第二节 决策过程的心理机制·····	(157)
一、产生决策动机·····	(158)
二、思维厨房作业·····	(161)
三、做出意志决断·····	(164)
四、实施方案的意志行动·····	(167)
第三节 干扰决策优化的心理因素·····	(169)
一、从众心理·····	(169)
二、褊狭与刻板·····	(173)
三、自我辩解心理·····	(174)
第四节 集体决策的心理问题·····	(176)
一、集体决策中的群体讨论·····	(177)
二、集体决策的特点·····	(180)
第六章 领导用人心理 ·····	(182)
第一节 领导用人心理的含义及其意义·····	(182)
一、领导用人心理的含义·····	(182)
二、领导用人心理的意义·····	(184)
第二节 领导用人的心理原则·····	(187)
一、民主性原则·····	(187)
二、理智性原则·····	(190)
三、重能性原则·····	(193)
四、信任性原则·····	(199)
五、宽容性原则·····	(201)

第三节 优化的用人心理过程及其品质·····	(203)
一、用人向标·····	(203)
二、爱才之心·····	(205)
三、求才若渴·····	(206)
四、识才之眼·····	(207)
五、举才之德·····	(208)
六、容才之量·····	(209)
七、用人之魄·····	(210)
八、护才之胆·····	(211)
九、育才之见·····	(212)
十、优化的用人心理过程·····	(213)
第四节 领导用人心理障碍及其克服·····	(214)
一、一般意义上的领导用人心理障碍·····	(214)
二、现代条件下领导用人的心理障碍的表现·····	(227)
三、努力克服用人心理障碍·····	(232)
 第七章 领导激励心理·····	(235)
第一节 领导活动中的激励·····	(235)
一、激励及其一般过程·····	(236)
二、领导激励心理的含义·····	(237)
三、领导激励心理的理论形态·····	(238)
四、研究领导激励心理的意义·····	(243)
第二节 领导激励的心理原则·····	(247)
一、适度性原则·····	(247)
二、针对性原则·····	(248)
三、时效性原则·····	(249)
四、公平性原则·····	(251)
第三节 领导激励的心理方法·····	(252)
一、物质激励法·····	(252)

二、精神激励法·····	(254)
三、目标激励法·····	(255)
四、领导行为激励法·····	(256)
五、情绪激励法·····	(258)
六、逆反激励法·····	(259)
第八章 领导集团心理·····	(260)
第一节 领导集团心理的概念与特征·····	(260)
一、领导集团的心理学概念·····	(261)
二、领导集团心理的基本特征·····	(263)
三、研究领导集团心理的现实意义·····	(267)
第二节 领导集团心理结构·····	(269)
一、领导集团心理结构的特性与类型·····	(269)
二、领导集团心理结构的基本内容·····	(272)
第三节 领导集团心理活动机制及过程·····	(282)
一、领导集团的相互作用·····	(282)
二、领导集团的信息沟通·····	(287)
三、领导集团的凝聚力·····	(295)
第四节 领导集团的心理协调·····	(300)
一、心理协调是统一意志的基础·····	(300)
二、领导集团心理协调的方法·····	(302)
第五节 领导集团心理优化·····	(305)
一、领导集团心理优化的含义·····	(306)
二、领导集团心理优化的标准·····	(309)
三、实现领导集团心理优化的途径·····	(317)
第六节 领导集团的心理冲突及其调控·····	(321)
一、冲突的概述·····	(321)
二、领导集团内部的冲突·····	(322)
三、领导集团之间的冲突·····	(330)

四、领导集团冲突的解决办法·····	(334)
第九章 领导者的心理误区及其突破·····	(336)
第一节 领导者心理误区的主要表现·····	(336)
一、“权”的心理误区主要表现为以权谋私 ·····	(336)
二、“钱”的心理误区主要表现为贪赃枉法 ·····	(338)
三、“色”的心理误区主要表现为追求腐化 糜烂生活·····	(340)
第二节 领导者心理误区的原因剖析·····	(341)
一、“有权不用，过期作废”的从众心理 ·····	(341)
二、“付出太多，得到太少”的攀比心理 ·····	(342)
三、“贪图享乐，寻求刺激”的颓废心理 ·····	(343)
四、“专横独断，胆大妄为”的贪欲心理 ·····	(344)
五、“重权轻法，贪得无厌”的侥幸心理 ·····	(344)
六、“台上一套，台下一套”的虚伪心理 ·····	(346)
第三节 领导者心理误区的种种危害·····	(347)
一、既毁灭自己，又危害社会·····	(347)
二、葬送事业，亡党亡国·····	(348)
第四节 领导者如何突破有害的心理误区·····	(350)
一、树立科学的世界观、人生观和价值观·····	(350)
二、为政清廉，防微杜渐·····	(353)
三、按照“三个代表”的要求，时刻把党和 人民的利益放在第一位·····	(356)
第十章 领导者的心理健康与调适·····	(358)
第一节 心理健康的概念、特征及其意义·····	(358)
一、健康、心理健康与领导心理健康·····	(358)
二、国外关于心理健康特征的研究·····	(360)
三、研究领导心理健康的意义·····	(362)

第二节 影响领导者心理健康的因素·····	(365)
一、紧张的人际关系·····	(365)
二、过重的心理压力·····	(365)
三、不良的个性特征·····	(366)
四、严重的失意和挫折·····	(367)
五、不正确的思想方法·····	(368)
六、消极的情绪·····	(368)
第三节 领导者心理的自我调节与控制·····	(369)
一、领导者的嫉妒心理及其调节·····	(369)
二、领导者的“偏正效应”及其调节·····	(373)
第四节 领导心理的挫折及其调适·····	(380)
一、领导心理挫折的概念·····	(380)
二、领导心理挫折的反应·····	(381)
三、领导心理挫折的调适·····	(383)
第五节 保持领导心理健康的途径和方法·····	(384)
一、科学用脑·····	(384)
二、保持情绪的稳定与乐观·····	(385)
三、创造良好的人际环境·····	(387)
四、正确对待挫折·····	(387)
五、重视环境心理·····	(388)
后 记·····	(390)

绪 言

领导心理学概述

人类已跨入 21 世纪的门槛。随着科学技术的迅猛发展以及生产力水平的提高, 社会政治结构和经济结构正在发生巨大而深刻的变化。在这种情况下, 对社会有机体这一系统进行有效控制和管理就显得更加重要。而居于管理最高层次的领导活动也更是显现出自己的威力。同时, 随着心理科学的迅速发展, 心理学已渗透到人类社会生活的各个领域, 领导活动也不例外。心理学向领导活动领域的渗透, 提出了一个新的研究课题, 那就是领导活动中的诸多心理问题和在领导工作中如何正确而有效地运用心理学知识的问题。领导心理学正是为了完成这一课题, 而建立起来的一门崭新学科。

领导心理学在国外一般称为“领导学”(leadership)或“领导研究学”(leadership studies), 是主要探讨组织中的领导行为和领导者本身心理的一门新兴交叉学科。领导心理学脱胎于组织行为学中的领导部分, 在此基础上有选择地结合了管理学、经济学、人类学、社会学、领导科学等许多学科的相关内容, 逐渐形成了自己的结构。领导心理学主要关心的是领导模型的建构、领导与环境的互动、领导者的心理特征、如何提高领导效能以及对领导心理的有效调控等问题。

第一节 领导心理学的研究对象

领导心理学是关于领导活动中心理现象的特点及其规律

的科学。是心理学的一个分支学科。领导活动是人类活动的一个特殊领域，是领导者运用社会赋予他的权力，通过一定的组织形式，带领和引导被领导者为实现特定的目标而协调行动所进行的一种活动。领导活动的实质是由社会劳动分工决定的人与人之间的一种社会关系。领导活动的特殊性决定了领导活动中心理现象的特殊性。毛泽东指出：“科学研究的区分，就是根据科学对象所具有的特殊的矛盾性。因此，对于某一现象的领域所特有的某一种矛盾的研究，就构成了某一门科学的对象。”^① 因此，领导心理学研究的对象就是领导活动中心理现象的特点及其规律。

从领导心理学特定的研究对象上可以看出，领导心理学是产生在心理学和领导科学交叉点上的一门边缘学科。它同普通心理学和领导科学有着密切的关系。

心理学是研究人的各种心理现象的本质、作用、发生和发展规律的科学。心理现象是人们非常熟悉的现象，是每个人在社会实践活动中都亲身经历到的。人类对心理现象的研究已经有了几千年的历史，可以追溯到科学不发达的古代。从古代的时候起，社会生活的需要就迫使人们在自己的行动中去识别和考虑周围人们的心理特点了。

自心理学从哲学中分离出来以后，特别是近几十年来，心理学有了很大的发展。心理学的新分支的不断产生，可以说是当代心理学发展的一个重要特点。目前，据不完全统计，心理学的分支有七十多个，是一个庞大的知识体系。可以毫不夸张地说，哪里有人，哪里就有心理学。科学家们曾经预言，在 21 世纪，心理学有可能成为各门学科发展的带头学科。随着心理学的发展，其地位将会越来越重要。在心理学庞大的知识体系中，普通心理学占有极为特殊的地位。

^① 《毛泽东选集》第 1 卷，第 284 页。

普通心理学领域中的研究成果，是心理学一切分支和部门的主要基础。领导心理学作为心理学的一个分支，也要以普通心理学的研究成果为基础。

普通心理学是研究人的一般心理现象及其规律的科学。它研究的主要内容是人的心理的本质、心理过程和心理特征。人的心理就其本质来说，是人脑的机能，是客观存在的反映。人的心理过程主要包括：认识过程、情感过程和意志过程。心理特征就是一个人所具有的各种重要的和持久的心理特点，其中包括：人的气质、性格和能力等方面的特点。

领导心理学就是运用普通心理学所揭示的心理活动的一般规律来解决领导活动中存在的心理学问题，并在领导活动中把普通心理学的知识具体化。因此，在领导心理学的研究中必须以普通心理学的基本理论为指导。普通心理学的基本理论对于领导心理学是极为重要的。例如，决策是领导的一个重要职能。一个部门、一个单位的领导者是否能够做出科学的、行之有效的决策，对一个部门、一个单位的发展具有极其重要的意义。在有些关键时刻，一个领导者所作的决策正确与否，往往关系到一个单位的兴衰成败。运用心理学的理论对领导者决策过程加以分析，领导决策过程主要是思维心智操作的过程和意志决断的过程。如果决策者能够正确运用心理学关于思维操作和意志决断的基本规律，就能够为作出正确的决策提供心理基础。反过来，领导心理学的研究成果，又可以进一步补充和丰富普通心理学的基本理论，为普通心理学增添新的内容。

领导心理学与普通心理学虽然有密切联系，但又有所区别，其主要区别在于：两者研究的内容不同、研究的层次不同，因而适用的范围也不同。普通心理学研究的层次高于领导心理学，它研究的是最一般的心理现象的产生、存在和发展等问题；领导心理学研究的层次低于普通心理学，它只研

究领导活动这一特殊领域的心理现象，探讨心理因素在领导活动中的作用，探讨领导职能实现的心理条件等。它只适用于领导活动这个特殊的领域。普通心理学和领导心理学是一般和个别、普遍和特殊的关系。

领导心理学作为心理学和领导科学的边缘学科，它同领导科学也同样有着密切的关系。领导心理学和领导科学都是研究领导活动的，目的都是为了改进领导工作，提高领导效能。因此，两者的研究成果可以互相补充。但是，领导科学是研究领导工作一般规律的科学。它是把领导工作的总体及其发展的一般规律作为自己的研究对象。领导科学所要研究的是领导者、被领导者和客观对象这三个要素相互结合、相互作用的规律性问题。领导科学研究的主要内容有：领导活动的本质；领导职能的内容及其实现的条件；领导组织结构的科学化和基本的领导方法；领导者的素养、作风和效能；揭示领导者提高素养、改进作风的途径以及提高领导效能的途径与方法等等。然而，领导心理学不是把领导活动的总体及其各个方面都作为自己的研究对象的。它只研究领导活动中的一个方面，即领导活动中的心理方面。它要揭示领导活动中心理活动的规律，并揭示利用这些规律的途径与方法。例如，领导科学和领导心理学都要研究决策问题。领导科学对决策问题的研究，主要是研究决策的分类；决策中必须遵循的原则；决策在领导工作中的地位和作用以及科学决策的制定过程和实施过程；而领导心理学对决策的研究，不是停留在对决策过程的一般描述上，而是要研究决策中的心理问题。它要揭示决策过程心理活动的特点、内在的心理机制以及影响决策优化的心理因素等。再如，领导者的素养问题是领导科学研究的一个重要内容。领导科学研究领导者的素养，是研究领导者各方面的素养，其中有政治思想素养、文化业务素养、组织管理素养和道德品格素养等；领导心理学

也要研究领导者的素养问题，但是，它只研究领导者心理方面的素养，即心理品质。

总之，领导心理学有自己特定的研究领域和研究内容，普通心理学和领导科学都不能代替领导心理学。对领导活动中心理现象的研究是一项特殊的任务。当然，在领导心理学的研究中，必须同时吸收普通心理学和领导科学这两门学科的研究成果并加以综合，才能完成此项任务。

第二节 领导心理学的任务和意义

随着世界科技革命的迅猛发展，经济全球化浪潮的风起云涌以及人们生活节奏、工作节奏的加快，无论是人们的社会政治、经济活动，还是人们的观念和心态都发生着巨大而深刻的变化，也使现代领导活动中存在着的大量心理问题凸显。例如，现代领导者应该具备哪些心理品质，才能适应现代领导工作的需要？领导者应如何培养自己良好的心理品质？领导班子优化的心理结构是怎样的？如何建立领导班子优化的心理结构？在领导过程中，领导者怎样同群体成员进行正常的人际交往？影响领导者同群体成员进行正常人际交往的心理因素有哪些？决策过程心理活动的规律是怎样的？在领导过程中怎样进行心理控制？领导者应如何针对被领导者的心理特点，灵活地运用领导艺术，调动被领导者的积极性等问题。领导心理学的根本任务就是要回答和解决领导活动中存在的上述各种心理学问题，揭示领导活动中心理活动的规律，以增强领导工作的科学性、主动性、创造性、系统性、预见性和高效性。

（一）领导心理学要揭示领导者为了实现领导职能应该具备的心理品质以及领导班子优化的心理结构

要根据社会生活实践和心理学的基本原理，揭示领导者

的社会角色对领导者心理方面的修养提出的要求以及对领导班子心理结构方面提出的要求；揭示领导者完善自己的心理品质，建立领导班子优化心理结构的途径与方法。人们生活在世界上，都要在复杂的社会生活中充当一定的角色。由于人们在社会生活中充当的角色不同，所面临的生活环境和工作具体条件也不同，这就形成了不同的心理特征。同时，社会也向在社会生活中充当不同角色的人提出了特定的心理要求，这个要求就构成了充当不同角色的人应该具备的心理品质。在我国现阶段的条件下，在绝大多数的部门中，作为领导者的不只是一个人，而是由若干人组成的领导集团，我们称之为领导班子。由这个领导班子来行使领导职能，这就存在一个领导班子的心理结构问题。领导心理学对领导者心理品质的研究，不仅要揭示领导者个人应该具备的心理品质，而且还要揭示领导班子的优化心理结构。

（二）领导心理学要揭示领导过程的心理机制，为在领导过程中提高领导效能提供心理基础

要以心理学的基本理论和方法为指导，对领导过程这个特殊的领域进行心理分析，揭示领导过程中心理活动的特殊规律。任何领导过程都离不开领导者和被领导者，都是领导者和被领导者相互作用的过程。在领导过程中，无论是领导者还是被领导者的活动，都要受他们的心理活动的支配，这就存在一个心理活动的规律问题。一般说来，领导过程是由三个相互联系、彼此制约的环节构成的，即领导者和群体中其他成员的交往、领导决策和为实现领导目标而进行的控制。当然，这三个环节是彼此渗透的。在领导过程中，领导者通过和群体成员之间的正常交往收集信息、了解情况、发现问题，然后通过决策确定领导目标，拟定和选择具体方案，并通过对群体成员的控制，使整个群体成员能够为实现领导目标而一致行动。领导心理学的根本任务不是对领导过

程做一般的描述，而是要揭示这一过程的心理机制，即揭示领导者和群体成员相互交往的心理机制、决策过程的心理机制和为实现领导目标而进行的心理控制的机制。由于领导过程也是领导威信形成的过程，因此，领导心理学还必须揭示领导威信形成的心理机制。

（三）领导心理学要揭示领导者运用领导艺术，调动被领导者积极性的心理依据，使领导者不断增强运用领导艺术的针对性和有效性

领导者要实现领导职能，必须运用一定的领导艺术来调动被领导者的积极性。领导者调动被领导者的积极性，主要是通过激励和影响两种方式进行的：通过激励激发被领导者的动机；通过影响改变被领导者的态度。一个领导者要有效地、充分地调动被领导者的积极性，必须针对被领导者不同的个性特征采取相应的激励和影响的具体方式。领导心理学对领导艺术心理依据的研究，就是要揭示领导者如何针对被领导者的个性特征灵活地运用领导艺术。

从领导心理学所担负的任务可以看出，领导心理学对领导干部来说，是一门具有重大职业意义的学科。领导心理学是把心理学的基本原理同领导活动的实践联系起来的桥梁和纽带，它可以直接应用到领导活动的实践中去，用以解决在领导活动中如何运用心理学知识的问题。在这个意义上可以说，领导心理学是一门应用学科。但是，这并不意味着它对本学科不作理论上的研究和探讨。任何一门学科，如果不对本学科的问题作理论上的研究和探讨，就不能称其为科学。领导心理学要使自己成为一门科学，它必须力求把领导活动中的心理问题提到理论的高度加以研究和探讨，从而揭示其内在的规律。当然，它只是不作空泛的理论研究，而把研究的重点放在领导活动的实践所提出的心理学问题，以保持自身的应用价值。

随着世界范围内新技术革命的不断深入和我国现代化建设的不断发展，人们的活动方式、思维方式都在发生巨大的变革。这一切必将给人们的心理过程、心理状态、心理特征带来巨大的影响。我们的领导工作面临的重要任务，就是如何适应这种新形势的需要，在领导方式上来一个根本的变革，使领导工作进一步现代化。这就要深入研究在新的历史条件下，人们心理上出现的新特点以及这种新特点在领导活动中的表现，从而揭示其内在的规律性。

目前，我国由于受世界科技革命浪潮的冲击，也由于我国社会主义现代化建设的蓬勃发展，可以说社会成员个人的精神财富在日益增长，能力在得到全面的发展。因而，社会成员对完善社会生产和社会管理正在形成自己的见解；对经济、技术、组织以致文化、教育等问题能够做出自己的分析；对领导者的工作可以做出公正的评价。所以对领导工作的要求也越来越高了。这一切就促使现代领导者不仅要具有良好的政治道德素质和业务知识素质，还必须具有良好的心理品质。此外，由于科学技术的发展，使劳动越来越富有创造性，靠强制手段并不能保证人们在完成创造性任务的过程中取得更大的成就。在完成创造性任务的过程中是否能取得更高的成就，这取决于人与工作的内在关系，取决于人的心理因素，而其中又主要是人的愿望和能力起着重大的作用。因此，领导者必须针对被领导者的心理特点，不断地激发他们进行创造性工作的愿望，不断地提高他们进行创造性工作的能力。这就要求领导者必须为被领导者创造一定的精神心理条件，使他们的首创精神和创造力以及责任感不断地受到激励，得到发展。所以，领导工作的重点必须放在激发人们进行创造性工作的热情上，放在培养人们进行创造性工作的能力上。这就要求领导者必须掌握一定的心理学知识，找到打开被领导者心灵的钥匙，充分挖掘人的心理因素的潜力，

为激发他们的劳动热情，创造一种愉快的心理气氛。领导心理学的重要意义正在于此。它为领导者在领导活动中正确运用心理学的知识，进而充分调动被领导者的社会主义积极性，提供正确的途径与方法。

第三节 领导心理学与其他学科的关系

领导心理学与其他相关学科存在着非常密切的关系。具体地说存在着有纵向与横向的两方面联系。

一、领导心理学与其他学科的纵向联系

在纵向联系方面，领导心理学与心理科学的许多分支有着紧密的联系，其中包括普通心理学、管理心理学、社会心理学、医学心理学、变态心理学、差异心理学等等。

普通心理学是领导心理学的理论基础。普通心理学是研究心理过程和个性心理特征形成及其机制等规律性的一门学科。而领导心理学则是研究领导者的个体心理过程以及为领导活动所需要的领导者的个性心理特征等。此外，普通心理学所研究的对象，如情感、气质、意志、注意、想象、思维等，都需要在领导心理学中加以延伸与考察。领导心理学的理论基础来自于普通心理学，而领导心理学的研究成果也将丰富和促进普通心理学理论的发展。

管理心理学是领导心理学最邻近的学科。从某种意义上说，领导心理学是从管理心理学中衍生出来的一门学科。管理心理学着重研究四大领域：个体、群体、组织、领导。现在，我们将领导独立出来予以研究，就发展成为领导心理学。管理心理学中的某些研究对象，同样也是领导心理学的研究内容。例如，激励、态度、群体交往与冲突、组织发展等。但是，这两门学科研究的角度是不同的，领导心理学完

全从领导者的角度来研究这些问题，研究的方法也有区别。领导心理学的研究成果会丰富管理心理学的内容，而管理心理学的研究成果也会促进领导心理学更快发展。领导心理学之所以可以从管理心理学中分出来，成为一门独立的学科，完全是因为实践的需要，同时也由于其本身内容的积累达到了必须分化出来的地步。

领导心理学所研究的内容大部分属于社会心理现象，因而把社会心理学的研究成果应用于领导心理学中，将有力地促进领导心理学的发展。领导心理学的研究成果将丰富社会心理学概念的内涵与外延。例如，角色知觉这一术语来自社会心理学，但领导心理学对“领导角色知觉”进行了深入探讨，既确立了领导心理学中概念体系的新内容，又丰富了社会心理学中角色知觉这一概念的内涵与外延。

领导心理学还要研究不健全个性的领导者及其下属，这就使这门学科与医学心理学、变态心理学发生了联系。领导者自身及其下属工作中存在的问题有时并不单纯是一个思想问题，或者能简单地归结为觉悟问题。应该承认，心理上的不健全性、异常性也可能是原因之一。因此，领导心理学要充分应用医学心理学、变态心理学方面的知识与技术，研究如何对不健全个性的领导者及其下属进行心理治疗与行为矫正。

差异心理学主要研究人在心理上的个体差异。领导心理学要充分利用差异心理学的研究成果，对领导者进行个别选拔与训练。对领导者进行选拔与训练的心理项目大部分可来自差异心理学，当然要根据领导者这一职业特征进行适当的调整和修改，才能符合实际，行之有效。

此外，领导心理学与心理测验和测量、劳动心理学、工程心理学、职业心理学等都有一定的关联性。

二、领导心理学与其他学科的横向联系

在横向联系方面，领导心理学首先同领导科学有着紧密的联系。领导科学的研究对象，包括领导职能、领导组织、领导方法、领导者的素养与效能四大方面。其中的每一方面都与领导心理学的研究相关联，但是研究的角度与方法颇有差异。如果说，领导科学是从宏观的角度来研究领导者与领导活动，那么，领导心理学就是从微观上来研究这些问题的。领导科学是从上述各种知识的综合应用上来研究问题，而领导心理学仅仅研究领导者及领导活动中的各种心理现象、心理活动的表现及其规律性。

领导科学在研究决策、领导方法、领导班子等问题时是作较为宏观的、整体性的阐述，而领导心理学则具体地研究领导者决策的心理、领导行为与工作作风类型、领导者的人际关系与工作群体的智能结构等。

领导科学在研究领导者的素养、效能考评时，仅限于宏观的、一般性的描述，而领导心理学则从领导者品质特征、能力的维度构成、心理测验的角度来提出有效领导者的选拔与训练的方法及指标体系。

领导心理学的横向联系，还包括与管理科学、社会学、历史学、政治经济学、哲学等等学科的联系。此外，系统论、控制论、信息论、科学学、未来学、人才学、创造学、行为科学等也与领导心理学有着一定的联系。

综上所述，尽管领导心理学与众多的学科相联系，但是，它的主干与支系是清楚的，纵向与横向联系的重点学科也是分得清的。领导心理学的发展，有赖于各学科之间的相互渗透，有赖于自然科学、社会科学、技术科学之间的融会贯通，从而不断拓展本学科的研究领域。

第四节 研究领导心理学的原则与方法

在领导心理学的研究中，必须遵循马克思主义哲学所提供的方法论原则，运用心理学最基本的研究方法和一系列具体的研究方法。马克思主义哲学辩证唯物主义和历史唯物主义，是一切科学研究都必须遵循的方法论原则，领导心理学的研究也是如此。

一、马克思主义认识论的反映论原则

马克思主义认识论的反映论原则，是心理学研究最基本的方法论原则。因为，有了它就能唯物主义地解释心理现象的起源，心理现象对客观存在的依赖关系，以及人们的实践活动对人们的心理的制约性。马克思主义认识论的反映论原则所包括的决定论原则、分析与综合的原则、结构与机能相统一的原则，是阐述人的心理现象的因果制约性和心理反映的特点、规律的钥匙，也是揭示领导活动中心理现象的产生、发展及其规律的钥匙。

二、马克思主义哲学的客观性原则、系统性原则和发展性原则

（一）客观性原则

客观性原则就是实事求是的原则。领导心理学研究的任务，是探索领导活动中心理现象的特点和规律，必须坚持客观性原则，实事求是地分析和考察领导活动中的心理现象。注意从人的外部活动的客观事实出发，努力反映心理现象的本来面貌。严格按其自身的本来面貌加以研究，不能附加研究者的主观因素，把研究者的主观体验同观察到的客观事实混淆起来。在领导心理学的研究中，研究者必须如实地记录

研究对象在不同的外部刺激下所做出的反应，如实地记录研究对象关于自身体验的报告。在对所收集的信息、资料进行处理时，也必须本着实事求是的原则，客观地加以分析。根据客观事实引出其中的结论，揭示其自身的规律性，切不可作过分的推论，更不能做主观上的臆测。这样，才能使得出的结论具有可靠性。

（二）系统性原则

系统性原则就是普遍联系的原则。人的心理现象不是一个自我封闭的系统，而是一个与自身的机体，特别是客观环境不断发生作用的开放系统。因此，在领导心理学的研究中，既要考虑心理现象内部各种因素的相互联系，更要考虑到心理现象同客观环境的联系。对领导活动中的心理现象进行多层次、多水平、多角度的系统分析。人们生活在复杂的自然环境和社会环境之中，心理现象的产生、发展都是受客观环境决定的，不研究心理现象同客观环境的联系，就无法揭示心理现象产生和发展的规律。因此，对心理现象的研究必须运用普遍联系的观点，考察三个变量之间的关系，即刺激变量、机体变量和反应变量的关系，而不要把心理现象当作孤立的东西来加以研究。这样才能在各种因素的相互联系中，探求在领导过程中，领导者和被领导者心理活动的规律。

（三）发展性原则

发展性原则就是在发展中把握研究对象的原则。人的心理现象归根结底是客观世界的反映，而客观世界总是处在不断的发展变化之中，因此，受客观世界所决定的人的心理现象也不是静止不变的，而是不断发展变化的，随着客观世界的发展和客观环境的变化，人的心理现象也会不断出现新的特点。另外，人的心理现象还要随着人们对客观世界的认识的不断深入，而不断发展。所以，必须在不断发展中来把握

领导活动中心理现象的特点及其规律，从而使领导心理学的研究永远保持自身的生命力。

三、领导心理学的研究还必须运用心理学研究的基本传统方法

心理学的最基本传统方法主要有两个，即观察法和实验法，这两种方法也是领导心理学研究的基本方法。

（一）观察法

观察法是指在一般的条件下，有目的、有计划、有系统地从观察一个人的行动、言语、表情等方面来了解他的心理的方法。观察法的一个最大特点，就是在未经控制的日常生活中了解和分析人的行为，以判断其心理活动。在领导心理学的研究中运用观察的方法，就是要对在具体的领导活动中，领导者和被领导者表现出来的各种行为进行有目的地、直接地、系统地观察，从中揭示出在不同的条件下，不同的领导者和被领导者内在的心理状态和心理活动。例如，我们要了解一个领导者是否具有果断性的意志品质，我们就可以在他的日常工作中留心观察，看他处理各种问题时是否能当机立断。特别是在处理比较复杂的问题时，是否经常表现出善于抓住时机当机立断的特点；是否能够做出及时的、正确的决策。这就是运用观察的方法来考察一个领导者的心理特征。在运用观察法来研究领导活动中的各种心理现象时，要使观察取得成效必须对所观察的问题事先有一个基本的了解，要有明确的观察目的。只有这样，才能使观察避免盲目性，增强自觉性。在观察的过程中还有一点需要注意，那就是应该尽量使被观察的对象不受观察的干扰，处在自然状态，这样，才能使观察取得理想的效果。

（二）实验法

实验法是指在创设的条件下，有目的、有计划地引起和

改变被研究对象的某种心理活动，从而进行分析和研究的方法。实验法的最基本特点，是研究者有意操纵某种条件，促使一定心理现象的产生。实验法同观察法相比有其自身的优越性，在运用实验法进行研究时，研究者处于主导地位可以有意识地使某种心理现象在相同的条件下重复出现，反复观察；运用实验法还可以有意识地、系统地变化各种条件，来分析条件变化和心理现象变化的关系。在领导心理学的研究中运用实验法，就是要有意识地设置某种领导情境，促使领导者和被领导者产生研究者所需要的心理现象；还可以有意识地变化各种条件，以研究在不同的领导情境中，领导者和被领导者心理状态的各种变化，从而探索领导活动中心理活动的规律。例如，要研究领导者和被领导者在进行意见沟通时，采取什么样的沟通渠道，才能收到最佳的沟通效果。那么，研究者就可以有目的、有计划地创设各种条件，构造各种沟通渠道的模型，使被研究的对象在各种不同沟通渠道的模型中进行意见沟通，从中揭示出不同的沟通渠道对领导者和被领导者意见沟通的影响，探索在不同的沟通渠道模型中双方各自心理状态的变化，以及心理状态的变化对意见沟通效果的影响。心理学研究中的实验方法，一般说来有两种形式，即实验室实验和自然实验。实验室实验一般都是在纯粹的条件下进行的，它可以避免各种意外条件的干扰，有利于探索各种不同的条件下和各种不同心理状态的对应关系。但是，由于实验室实验是在纯粹的条件下进行的，不利于考察各种复杂因素之间的相互作用给心理状态带来的影响，而且，领导心理的研究不太适合通过实验室进行实验；自然实验有其自身的优缺点，自然实验的优点是把心理学的研究同日常的实际工作结合起来，研究的问题来自实际，具有直接的实践意义。但是，自然实验不能排除意外条件的干扰，不容易精密地控制实验条件。因此，自然实验也有一定的局

限性。

（三）领导心理学研究中还有一系列具体的研究方法

1. 谈话法。谈话法是指研究者根据要研究的具体项目，事先初步拟定一定的问题同研究对象进行谈话，以了解其心理特点的方法。在运用谈话法时，必须详细地记录谈话的内容、研究对象对问题的回答、回答问题时的动作、表情等，并进行综合分析。当然，并不是任何谈话都可以了解到研究对象的真实心理。因为，语言可以真实地表露一个人的心理状态，也可以掩盖一个人的真实心理状态。因此，要通过谈话了解到真实的情况，研究者和被研究对象之间必须建立起彼此的信任感。除此之外，还必须选择适当的时间、地点和方式，谈话必须在和谐和自然的气氛中进行，这样，才能收到良好的效果。

2. 测验法。测验法是指根据事先制定的测验量表鉴定人的智力和心理特征等方面的个别差异的方法。心理测验的种类很多，如智力测验、人格测验、兴趣测验、能力测验等等。在领导心理学的研究中运用各种测验的方法，可以了解不同的领导者和被领导者，他们各自的智力水平、性格特点和能力差异等等，从而做到知人善任、量才使用。

3. 活动结果分析法。活动结果分析法是指根据被研究对象的活动的结果，来研究其心理特点的方法。例如，在领导心理学的研究中，可以通过领导者所做的决策带来的后果、领导者用人的特点和他的工作报告等活动结果，以及被领导者的劳动成果等等，来了解他们工作和劳动的态度、智力发展的水平和个性特征等。

4. 传记发生法。传记发生法是指通过对各种人物的传记进行研究，从中揭示出各种人物的心理品质和心理活动的特点的方法。领导心理学在研究领导者的心理品质和在领导过程中领导者心理活动的特点时，就可以采取传记发生法，

通过对各种优秀的领导人才的传记进行研究，找出领导者应具备的各种心理品质，以及在领导活动中、领导者心理活动的特点中带有共性的东西。

5. 体察模拟法。体察模拟法是指根据所掌握的关于研究对象及其所处的环境的材料，建立一个相应的模型，然后，研究者以研究对象的身份进行体察，以探索心理活动规律的方法。例如，在研究领导过程中心理活动的规律时，就可以采取体察模拟的方法，根据对研究对象及其所处的条件的了解，建立相应的领导模型，研究者进入角色站在研究对象的角度亲身进行体验，并对体验中自身的心理活动进行自我观察，从中探索心理活动的规律。体察模拟法的优点就在于，通过自我观察得到的心理活动的材料比较真实。因为，人的心理和人的行为往往也有不一致的时候，这样单靠从外部观察一个人的行动往往是不够的。但是，体察模拟法也有其明显的局限性，那就是模型和原理之间不可能完全相似，有时还可能歪曲原型，因而失去准确性。

6. 个案追踪法。个案追踪法就是对个别研究对象进行追踪观察，并采用各种调查的方法收集资料，分析在领导活动中某种心理现象发生的原因。通过个案追踪的方法进行研究可以获得比较完整的资料，便于作系统的研究。此外，在领导心理学的研究中还可以运用档案研究法、社会调查法等等。当然，领导心理学还是一门很不成熟的新学科，还有很多具体的、新的研究方法，需要在研究领导心理学的过程中去探索、总结和概括。

总之，领导活动中的心理现象是极其复杂的现象，因此，领导心理学的研究方法也是多种多样的，但是，每一种方法都各有其优点和局限性，也各有其一定的适用范围。在研究的过程中应该根据研究课题的需要，分别选择适当的方法。在很多情况下，为了避免各种方法的局限性，可以几种

方法同时并用，使各种方法相互补充。但是，无论运用什么研究方法，都必须遵循马克思主义哲学为我们提供的方法论原则，以保证领导心理学研究的方向。

随着科学技术的发展，一些现代化的技术手段已被应用到心理学的研究中。例如，采用电子计算机进行数据处理，对人的个性心理品质进行分析，对群体的心理气氛做出评定等等。还可以运用摄影、电视录像等现代化手段，对人的活动进行剖析，揭示其内在的心理状态。在领导心理学的研究中也可以采用上述现代化的技术手段，以提高领导心理学研究的精确性和科学性，使领导心理学的研究更能适应现代化建设的需要。

第一章

领导者的个体心理过程

任何一个领导者，要适应领导工作的需要，就必须具有从事领导工作所必需的心理品质。领导者应该具有什么样的心理品质，主要是由领导者在社会生活中充当的角色和领导者活动的一般特点决定的。此外，领导者的情感品质、意志品质、兴趣品质，不仅直接影响领导者的其他心理品质，而且直接影响领导者的行为。因此，研究领导者的个体心理活动，无论是在理论上还是在实践中都具有重要的意义。

第一节 领导者的角色知觉

一、领导者的角色知觉概述

在现实社会中，当上级组织宣布某人为领导者时，这个人就取得了领导者的社会地位与身份，这种领导者的社会地位与身份，就称之为领导者角色。领导者角色是借用了社会学中的角色概念而来的。每个人在社会生活中都扮演一定的角色，领导者角色与被领导者角色，都是一种社会组织内部的职务分工。

在一个人担任了某种领导职务之后，他就应该具备领导者角色的知觉与意识，时刻想到自己已经是一个领导者了，应该承担领导者的责任，开始使用领导者的权利，履行领导者的义务，勤勤恳恳地做好本职工作。反之，如果某一个人

的领导地位已经确立，但是他对自己所扮演的领导者角色的知觉与意识甚差，没有很好地承担领导者应该承担的责任，这就起不到一个领导者的作用。因此，作为领导者，要自觉地意识到自己在工作群体中担任着不同的基本角色，这些基本角色概括地讲有以下四种：群体组织者的角色、群体教育者的角色、群体利益代表者和维护者的角色、信息的使用者和传播者的角色。而其中每一个角色都综合了多项领导职能。

（一）群体组织者的角色

领导者的职责就是要保证他所领导的工作群体有高度的组织水平。一个工作群体的工作成绩，大多取决于群体内部各部门整体地进行工作的组织水平。现代工作群体的精密分工，使每个工作群体只需完成某一项或某几项工作，因而领导者作为群体组织者的作用就更大了。

处于不同层次的领导者，要扮演不同层次的工作群体组织者的角色。作为班组长、工段长等基层组织的领导者，应当善于给群体提出具体的目标，合理安排劳动力，确定解决具体任务的手段和方法，发挥群体成员的主动性与积极性。作为中、高级组织的领导者，如公司经理、局长、市长、部长等，是通过基层或中层领导者来领导下属群体的，他们除了应该具有基层领导者的组织职能之外，还要执行协调者的职能，即通过基层或中层领导者来协调下属群体的活动。

（二）群体教育者的角色

领导者的教育职能，是由我国社会主义社会的性质所决定的。我国的任何工作群体、任何一级领导者不仅要抓业务工作，同时还要抓思想政治工作，他们必须贯彻执行党和国家的路线、方针和政策，向下属解释各项方针、政策的具体内容及其意义。教育的内容应该是广泛的，其中包含了物质文明和精神文明各方面的内容，如培养下属的工作责任心、

集体主义荣誉感和正确的工作态度等。此外，领导者还要培养下属的符合社会准则的行为方式与道德品质。

（三）群体利益代表者和维护者的角色

社会主义社会的领导者，是国家、集体以及人民利益的代表者。为了扮演好这一角色，领导者要善于在工作中把国家、集体与个人的利益紧密结合起来。

作为群体利益代表者的领导者，有权运用具体刺激因素鼓励那些工作质量好、数量多并遵守纪律的人，同时还应当对违反劳动纪律或劳动态度不好的人采取一定的惩罚和制裁措施，以维护认真工作、遵守纪律的工作人员的利益，促使不遵守纪律的人改变劳动态度。

（四）信息使用者和传播者的角色

领导者在工作中既要使用来自群体的内部信息，也要使用来自社会的外部信息。领导者根据这些信息及工作群体的具体状况做出决策。领导者的决策质量，在很大程度上取决于信息的客观性、及时性、准确性和目的性。

二、正确对待领导者角色，消除角色障碍

作为领导者，有一个正确对待领导者角色的态度问题。由于领导者角色有一些优越感及某种权力，因而有些同志领导者角色的意识虽然很强，但忘记了领导者角色要与他所承担的责任相一致，单纯地摆出领导者角色的架子，不做实事，这是不可取的。

当前，我国正处在深化改革，加快发展的伟大的变革时期，需要大批的现代领导者登上改革与发展的历史舞台，带领广大群众进行现代化建设。每一位领导者应该牢记人民的期望，正确对待这一角色，处理好权利与义务的关系。领导者应想到权力是人民给的，掌握权力的目的是为了更好地尽自己的义务，即执行领导者角色所规定的各项领导职能，绝

对不能以权谋私，将自己应尽的义务抛之脑后。

要当好现代领导者，扮演好现代领导者的角色，必须胸怀全局，锐意创新，力戒墨守成规；要勤奋苦干，力戒懒散怠惰；要有务实精神，力戒空谈陋习；要调查研究，力戒闭门造车；要讲究效率，力戒疲沓拖拉；要令行禁止，力戒纪律松弛；要刻苦学习，力戒满足现状；要勇于开拓进取，力戒停滞不前等等。

社会心理学有一个重要理论，叫角色理论。角色理论认为，每一个人有多种角色，在家庭里可能是父亲、儿子、丈夫；到社会上可能是领导、群众，也可能是顾客、旅游者。一个人在不同的场合，就以不同的角色出现，不同的角色就要求他有相应的姿态行为。比如，一个领导者在他的下级面前，应该以一个领导者的角色出现，给下级下达指令等行为都为正常；但是，到百货商店、乘公共汽车，此时他的角色已经变化，已经变成一个普通顾客、乘客了，如果这时他仍以一个领导者的姿态出现，给售货员、售票员像在自己单位里那样下达指令，势必会引起人家的反感。心理学把这种现象称为角色障碍，也叫角色混淆。

在人事工作中，角色混淆的现象是很多的，害处也是很大的。例如，某夫妻俩在一个工厂工作。丈夫是这个厂的厂长，妻子是这个厂技术科的科长。一次，厂长给是自己妻子的科长下达一项任务，讲明这是厂务会研究确定的。这位科长却认为，这项任务没“油水”，拒不接受。技术科的其他人说，既然厂务会已经定了，咱们就接了吧！这位科长却说，管他什么会议定的，反正厂长得听我的。这位科长，她之所以不服从厂长下达的任务，就是混淆了厂长与科长、丈夫与妻子之间的角色关系。这就是亲属角色关系与工作角色关系的混淆。这种现象，目前在相当多的单位中存在，有一家几代人在同一单位、甚至同一部门工作。人事工作中的

角色障碍，不仅仅局限在亲属关系范围内，在老同事、老部下、老朋友以及其他一些角色关系变换中也常有发生。例如，原是自己部下的人后来成为自己的上级，就不能以下级的角色去配合工作；有的领导已经调任到新单位工作，但对原单位还是以领导的角色出现，对一些事情横加干涉等等，给工作带来了消极不利的影响。

防止角色混淆，消除角色障碍，一靠教育，二靠制度。一般说来，人都是有情感的，因此，各种亲属友邻关系，是很容易导致角色障碍的。历史上尽管“大义灭亲”一类事是有的，但毕竟凤毛麟角，更多的是官官相护、裙带关系等等。就目前我国的人事制度来说，旧社会的那些没落现象虽然得到一定的限制，但也还有一定的残余。这就要加强教育，任何人都要了解自己的工作责任，明确自己的角色要求。坚持原则，实事求是，不能公私混淆。其次，要建立和健全各种回避制度。如亲属回避、限制亲属之间在特定的范围内一起工作等等，这样，无论对组织、还是对个人都十分有利的，群众也会增加信任感。

第二节 领导者的人际知觉

一、领导者的人际知觉概述

知觉，是人脑对客观事物的整体性的反映。但是，人是社会关系的总和，生活在一定社会关系中的人的知觉就带有一定的社会性。社会知觉，就是个人对社会刺激的整体性的反映。通过这种反映，人们得以认识客观事物。社会刺激的内容很广泛，其中包括社会中的人与事。我们这里要着重讨论的是领导者对人的知觉以及对人与人之间关系的知觉。

对人与人之间关系的知觉，称为人际知觉。其中，既包括领导者对下属个人或工作群体的知觉，也包括下属对领导者的知觉。人与人在相互知觉的过程中必然会留下一定的印象，有的深刻，有的肤浅，这种初始印象，都将对以后的印象发生影响。

在领导者与下属的相互知觉中，下属如对某一领导者有良好的印象，该领导者的工作就可产生预期的效果，既有较强的说服力，又有较高的号召力。领导者如果对某一下属有良好的印象，那么，这位下属的工作会经常得到领导者中肯的评论。

领导者与下属相互之间在相互影响的过程中留下的印象，不仅包括个人的外形特征，还包括个人的气质、性格等个性特征，以及与个人的经历、工作环境、文化程度相关的特征。

在领导者与下属的人际知觉过程中带有明显的情感因素。双方通过相互知觉，会形成一定的态度及情感，彼此间或有好感，或有反感。

在日常生活中，领导者要善于从下属的外部特征的知觉中，进而了解他们的动机、感情、个性等方面的特点，这就叫“听其言，观其行，而知其人”。

例如，训练有素的青年工人对待工作的态度是非常认真的，每项任务都能出色完成，还愿意帮助别人。这些人给领导者的印象是积极上进、热情豪爽。因而领导者会联想到，这些青年多半生活在一个很好的环境里，人们彼此以诚相待，和睦相处，以致每个人的个性得到充分的发挥。

又如，另一些青年工人在工作中不求上进，对社会上不健康的东西接受很快，给人一种浑浑噩噩、放荡不羁的印象。这些人在领导者的心目中是文化修养不足、认识能力

差、思想不稳定、抗干扰能力差的后进者。

再如，有一些人在待人接物上踌躇有余，爽快不足，做什么事总是瞻前顾后，患得患失。这些下属给领导者留下的是优柔寡断、谨小慎微的印象。这些表现都是与他们的个性特征及经历相关的。

领导者在与下属的人际知觉中要避免一些偏见，如优先效应、近因效应、晕轮效应、定型效应等。

优先效应，是指下属最先给领导者留下的印象。如果某个下属一开始给领导者留下了好印象，那么可能一直就是好的。

近因效应，是指下属最后给领导者留下的印象。例如一个工作多年的下属最后的表现如何，会给领导者留下深刻的印象。

晕轮效应，是指领导者在下属的某种特征表现突出时，印象深刻，由此容易引起对其他特征的忽视，从而产生以点盖面的现象。

定型效应，是人们头脑中存在的关于某一类人的固定形象。例如，有些领导者想当然地认为，青年人较开放，老年人总是墨守成规。

上述偏见一旦形成，就较难改变。领导者要力求不受上述四种效应的影响，看一个下属要有发展变化的观点，避免受优先与近因效应的影响；对下属的特点要具体分析，区别对待，力戒受定型效应的影响；对下属要全面观察，避免产生晕轮效应。总之，领导者对任何一个人都要深入细致地全面了解，切忌人际知觉上的偏见。

此外，领导者也会给下属留下各种印象，特别是基层领导者与下属朝夕相处，他们给下属的印象更是见于细微之处。领导者的一言一行、一举一动会给下属留下有关领导者的组织能力、处理问题的态度以及进取精神等各方面的深刻

印象。如果领导者能给下属以良好的印象，无疑会给他的工作带来很好的效果。

二、领导者的知觉视野

领导者的知觉视野，是指领导者所能察觉与知觉到的对象的空间范围。身居不同职位的领导者的知觉视野的范围是有很大差别的。

一个工厂的班组长，他所管辖的范围是很有限的，就那么几个、十几个人，因而他的知觉视野范围很小。

一个工厂的车间主任，他所管辖的范围扩大了，有几十甚至几百人，因而他的知觉视野范围稍大。

一个工厂的厂长，他要管全厂数百、甚至数千、数万人，因而他的知觉视野范围较大。

一个厂的上级公司、局的领导者要管辖许多工厂，因而他们的知觉视野范围更大。

以此类推，可以认为，领导者的职位愈高，他的知觉视野愈大。

领导者的知觉视野愈大、愈广阔，那么，他从视野目标中获得的信息量也愈大。一般说来，身居高位的领导者可以纵观全局，因而他的知觉视野的范围也比较广阔，这就是人们常说的站得高、看得远，居高临下，见多识广。

在现代化的社会，扩大领导者的知觉视野是一个很重要的问题。扩大知觉视野，可以使领导者获得大量的知识信息，这样才能做出正确的决策。反之，一个知觉视野狭窄的领导者，闭目塞听，是难以做出正确决策的。

领导者知觉视野的宽广度，也直接影响到领导者决策的魄力。在一般情况下，领导者要作决策，首先由职能部门拟出一、二、三诸方案。职能部门（参谋人员等）因为职位所限，往往很难统筹兼顾，因此较难确定上、中、下策。领导

者视野宽广，可以综观全局，统筹考虑，选择最佳方案。所以，有的职能部门的成员有这样一种说法：我只敢想，而他（领导者）却敢做；有些我甚至想都不敢想，他（领导者）却敢想敢做。

第三节 领导者的时间知觉

一、领导者的时间知觉概述

领导者的时间知觉，是领导者对客观现象的延续性和顺序性的一种主观反映。心理学的研究表明，人对时间的知觉受到许多主客观因素的影响。

人们工作的内容影响到对时间的长短知觉。那些靠一杯清茶、一张报纸打发日子，消磨时光的清闲型领导者，时间过得很慢，他们坐在办公室里真叫度日如年。反之，忙碌型的领导者，整天忙忙碌碌，一天的时间很快就被打发掉了，所以他们总是嫌时间过得太快，事情总是干不完。

人们的精神状态也影响对时间的长短知觉。领导者如处于兴奋、清醒状态时公务处理较快，时间也过得很快。反之，领导者如处于疲劳、期待状态时则会觉得时间过得很慢。

我们的任何一项工作，都需要耗费时间。问题就在于领导者是正确地判断时间、珍惜时间、合理地使用时间，还是白白地浪费时间。

由于现代工作群体机构的发展，要求领导者具有正确的时间知觉。

工作群体的组织规模愈大，领导者实际可掌握的时间愈少，领导者就更应该知道自己的时间花在什么地方。

工作群体组织的人数愈多，有关人事的决策也就愈多，

领导者在人事决策时需要占用大量时间。

工作群体需要创造和革新，在工业化的国家里，领导者的工作时间将越来越长，他们将越发感到时间不够用。

在现实生活中我们往往会遇到这样两种类型的领导者：第一种是清闲型的领导者，这些人坐在办公室里，遇到什么要处理的事，大的往上推，小的往下摊。第二种是忙碌型的领导者，这些人往往是在不同层次领导职位上担任正职的领导者，大量的事务工作要他们处理，所以这些领导者总是抱怨说：“真是忙死了，忙得不可开交”。的确，有些工作群体的领导者，每天工作不是八小时，而是十几小时，忙得团团转，还有许多事情处理不完。当然，忙碌型的领导者总比清闲型的领导者好，因为，这至少说明他们是在尽领导者的责任。

但是，忙碌型的领导者虽然十分忙，不一定很好地尽到了自己的管理职能。事实上，有些领导者整天东奔西忙，是在被动地应付差事，而不是去做好真正的业务管理和创造性的工作。他们不是去开展工作，而是被工作所“追逐”。有些领导者热衷于去搞一些日常性的、出头露面的、对自己有好处的事，如出席宴会、接待来宾、各种应酬、讲话等等。表面上看来，每件事都非办不可，而实际上却没有尽到作为一个领导者的应尽责任。

当然，也有一些领导者主观上想把事情做好，但是，缺乏驾驭时间、运筹时间的科学方法，因此工作缺乏计划性，显得十分忙乱。

综上所述，领导者消耗在非生产性上的浪费的时间很多，真正用在作贡献上的时间很少。为了改变这种局面，领导者应该具有良好的时间知觉意识，掌握管理时间的有效方法。

二、领导者对时间知觉的判断

首先，为了要做到对时间知觉有正确的判断，就应该对

所耗用的时间进行客观的诊断。这是因为凭记忆判断的时间同客观诊断的结果是不一致的。例如，我们让一位领导者谈谈他是如何使用与支配时间的。这时他会滔滔不绝地说，他将时间大致分为三份：三分之一用于研讨业务；三分之一用于接待客户；三分之一用于参加各种社会活动。然后，我们把这份凭记忆做出的时间记录放在抽屉里。再要求他记录实际耗用的时间。几个星期之后，我们将两份记录相对照，结果发现两者没有任何相近之处。实际记录表明，他的大部分时间只是花在催促订货的工作上，他自己声言的三大类任务几乎一点时间也没有耗用。这一事实表明，领导者不能想当然地凭记忆来估计自己对时间的使用，而要如实地根据记录来分析自己的时间使用。

作为一个领导者、首先要学会诊断自己的时间利用得是否合理、有效，是否大量地浪费在种种无谓的小事上。诊断的方法是，领导者可以自己记录，也可以请秘书代为记录自己时间耗用的实际情况。但是，必须在处理某一工作的“当时”立即予以记录，而不能事后凭记忆补记。

其次，领导者要诊断出自己将时间浪费在什么地方。可以向自己提出下列问题：

1. 是否做了一件没有效果的事？是否做了一件没有影响的事？如果做了，那就是浪费时间，多此一举。

2. 是否将可以分权、委任的事，自己独揽了？如果是的话，这也是一种时间浪费，同时说明你不懂得领导者的职能之一就是授权。

3. 是否出席了完全是浪费时间的会议？如果出席了，也是浪费了时间。

4. 是否做了许多无谓的工作？如果做了，这说明你事无大小，非自己亲自出马不可，实际上做了许多不必要的和非生产性的工作，因而也是在浪费时间。

5. 是否做了浪费别人时间的事？有的领导者开会成迷，开起会来也没有个中心，大开“无轨电车”，既浪费了自己的时间，也浪费了别人的时间。

我们有许许多多的领导者在工作上勤勤恳恳，事必躬亲，整天忙得团团转，但是群众对他们的反映却是“工作勤恳，但无起色”。这说明，领导者一定要抓大事，抓住了大事，工作就有起色，有绩效。反之，事必躬亲的领导者实际上是在浪费时间，只是一个辛辛苦苦的事务主义者。

第三，领导者要学会管理自己的时间。具体的做法有：

1. 要学会从事务性工作中摆脱出来。领导者要使自己成为时间的主人，不要让日常事务主宰自己。领导者不能有“上面来了什么任务，自己就做什么事”的态度，否则，他就要穷于应付了。

2. 要注意时间的集中运用。领导者要学会将时间集中运用。如果将时间分割开来零星使用，那么，即使总时间相同，结果还是时间不够用。领导者必须学会花费“最低整批时间”去完成某项任务。有的领导者喜欢若干件事同时进行，结果是每一件事都无法获得足够的时间。于是，只要任何一件事受阻，所有的事也都跟着受阻。

3. 要有效地计划与安排自己的时间。每一位领导者都应该有一个对他来讲最有效的日程安排，其中包括这样一些内容：

(1) 记下一天的全部工作日程。

(2) 确定优先顺序，决定什么人做什么事，什么时候做。

(3) 避免对经过训练的下属作过于烦琐的监督。

(4) 经常写目标一览表、日记、工作记事、年度进程、预算控制方案。

(5) 恰当而有效地利用会议来解决疑难问题。

(6) 年末、季末、月末、周末,都要拟订自己的工作计划。

时间是比金钱和人力更为重要的资源。领导者要能正确地知觉与判断时间,合理使用时间,这是取得领导有效性、主动性的重要途径。

第四节 领导者的情感

列宁曾经说过:“没有人的情感,就从来没有、也不可能有人对于真理的追求。”^①这说明人的情感在人的活动中占有重要地位。领导者的情感是领导心理的重要组成部分。领导者良好的情感品质不但是推动领导工作的重要力量,而且对领导活动和下属有很大的影响。正确地认识和驾驭情感对于推动领导工作和科学用人等具有重要理论意义和实践意义。

一、领导者的情感及其特点

所谓情感,是指一个人对于自己所认识和所做的一切以及对周围事物的态度体验。人在接触客观事物的过程中,对自己所看到的东西和自己所接触的事物,总要产生一定的态度,或者对某种东西表示喜爱;或者对某种东西表示厌恶;或者对失去什么感到悲哀;或者对得到什么感到喜悦……这种对周围和自己所认识的事物的态度体验就是情感。我们日常生活中所熟悉的爱、恨、高兴、烦躁、悲哀等都属于情感的范畴。

情感和其他心理活动一样,也是人们对现实世界的一种反映形式。但是,情感与认识不同,它不是对现实事物本身的反映,而是对现实事物是否符合人的需要和社会要求而产

^① 《列宁全集》第20卷,第255页。

生的一种态度体验。人的需要是人的情感产生的基本动力，人之所以对客观对象产生各种情感，是以客观对象是否满足人的需要为转移的。人的需要得到某种满足就会产生满意、愉快、喜爱等肯定的情感；当某些需要得不到满足时，就会产生不满意、烦恼、忧虑、甚至憎恨等否定的情感。

由于情感产生的动力是人的需要，依需要的层次不同，情感也就有其不同的层次。人的需要一般说来，分为两大类：一类是生理需要，也就是人的吃、穿、住、行以及性生活和睡眠等方面的需要。由人的生理需要产生的是原始的低级的情感，就是情绪。人的情绪有三种基本表现形态，即心境、激情、应激；另一类是社会需要，这是在一定社会实践和教育影响下形成的需要。人对劳动、交际、文化科学知识、道德和美等方面的需要，就是人的社会需要。由社会需要而产生的则是高级的情感，包括：政治道德感、理智感和美感，这三种高级情感统称为情操。人的情感品质就是人的情操水平和人的情绪状态。

作为领导者，在社会生活中具有双重角色的情形：一方面他是社会中的一员，同其他社会成员一样肩负着认识世界和改造世界的艰巨任务；另一方面他又不同于一般成员，肩负着带领下属去认识世界和改造世界的特殊使命。领导者扮演的角色的双重性，决定了他情感的双重性，一方面他具有一般社会成员的那种情感特点，有积极的一面，也有消极的一面；另一方面他的情感又具有自己的特殊性。领导者的角色的特殊性规定和要求他具有不同于一般成员的情感特质。

（一）显著的倾向性和明确性

人的情感具有两极性，如满意和不满意，热爱和憎恨等等。人的情感还具有双重性、重合性，如“又恨又爱”等。一般情况下，领导必须克服情感的两极性和重合性，使情感具有明确性，对下属的工作是满意，是很满意还是比较满

意，应当明确。赞成什么，反对什么，热爱什么，憎恨什么等等，要态度明确，旗帜鲜明。如果领导者态度暧昧，情感不清晰，遇事不置可否，就会给下属的工作带来很大的困难。

领导者情感的另一个显著特点是情感的积极倾向性。所谓情感倾向性，是指一个人的情感经常指向什么和由什么引起，这是意识倾向性的表现。领导者的积极的情感倾向性表现为，把革命激情、乐观情绪、关心和同情等情感的“正极”指向和投放到具有建设性的事业上 and 友好者身上，把愤怒、憎恨等“负极情感”指向破坏性对象和敌对者身上。如果领导者把爱指向祖国的敌人，把恨指向自己的朋友和人民，那么就会导致人妖颠倒、黑白不分，使国家和社会陷入一片混乱之中，他的末日也就在眼前了。因此，领导者的情感指向要正确，不能有偏差和失误。

（二）良好的稳定性和深刻性

领导者应当比一般社会成员具有更良好的稳定性和深刻性。领导者情感的稳定性要求领导者做到处事不慌，遇惊不乱，在胜利面前不狂欢，在挫折逆境中不沮丧。情绪不会因受外界扰乱而波动。所谓领导者的情感稳定性，是指领导者情感的稳定程度。领导者在进行活动时，对于一定的道德标准和是非原则的情感不能随意变动，如对共产主义的信仰、对党的信赖，对社会主义的热爱，和对丑恶事物的憎恨等，必须保持稳定性，否则，就会动摇民心，造成社会思想混乱。如我们绝大多数领导干部的共产主义道德情感，任何时候都没有动摇、改变过，表现出了极大的稳定性。

领导者情感的稳定性取决于他的情感的深刻性（或情感深度）。所谓领导者情感深度，是指领导者的情感在他的思想和行动中联系的普遍性和深厚程度。深厚的情感必然普遍地表现在领导者生活的各个方面。例如，有深厚的爱国主义

情感的领导者，不仅在祖国危亡时刻表现爱国主义的行动，率领人民同敌人进行顽强地战斗，而且在日常的领导活动中，也无不从祖国的根本利益出发。

（三）极大的效能性和实践性

领导者的情感具有了倾向性和明确性、稳定性和深刻性，就必然使情感具有效能性和实践性。

领导者的情感的效能性，是指他的情感成为一种鼓舞自己行动的精神力量。情感效能高的领导者，任何情感都能化为行动的动力，无论是愉快、满意的情感，还是悲痛不快的情感，都激励他去工作和学习。情感效能差的领导者就缺乏精神动力。

当领导者情感成为一种行为的动力时，就必然有力推动着领导者从单纯的情感体验中走出来，把情感转化为一种行动。这就是领导者情感的实践性。

（四）广泛的感染性和社会性

由于领导所处的特殊地位，当他的情感转化为一种动力、转化为一种实际行动时，他的情感不仅对自己发生极大的影响，而且还对下属的思想和行为有广泛的感染性。这是一般社会成员无法做到的。领导者的这种情感的广泛的感染性，就是他的情感的社会性。也就是说，领导者的情感具有一定的社会效能，对社会发生较为广泛的影响。如果领导者在困难面前愁眉苦脸、有畏惧之色，那么他的下属肯定对前途失去信心，被困难所吓倒。

（五）很强的自控性和隐蔽性

正是因为领导者的情感具有广泛的感染性和社会性，这就要求领导者不能感情用事，不能让感情的野马任意奔驰，要有所控制，努力激发自己的积极情感，抑制消极情绪。领导者对自己情感的控制往往是自觉的自我调节，这就是领导情感的自控性。这就不同于一般社会成员，一般社会成员的

情感往往是他控。领导者通过对自己情感的自控，从而把自己的消极情感隐蔽起来，以避免对下属和社会产生不良影响，这就是领导者情感的隐蔽性。凡是高明的领导者，都懂得情感自控性和隐蔽性的重要性，以防止自己消极的情感波及下属。第二次世界大战期间的美国陆军参谋长马歇尔就很懂得这一点。他的一位传记作者写道：“随着战争规模的扩大，他对全世界所负的责任也加重了，其中的烦恼和担忧自然更是有增无减。马歇尔身为参谋长，从来不敢稍有懈怠，不敢面露踌躇犹疑之色。无论是谁，无论是总统，国会，盟国，还是美国人民，陆军将士，都需要这样一种信念：任它混乱，至少马歇尔方寸未乱，能够做出决策，重整秩序。”

二、领导者的情感成因分析及调控方法

影响领导者情感的因素很多，既有主观的，也有客观的；既有直接的，也有间接的。搞清了领导者的情感成因，就可以有针对性地采取一些有效的调控方法。

（一）成因分析：与需要有关。调控方法：把握好期待值

领导的情感总是由一定的需要激发而产生和发展的。领导者的需要也是多方面的，有生理需要、安全需要、社交需要、自尊需要和自我实现需要五个方面。其中领导社交需要和自我实现需要包括他的交际需要、事业需要和权力需要等等。领导者的需要是无止境的。领导者的以上需要满足了，就产生快乐的、积极的情感，不能满足就产生不快、消极情感。心理学家通过研究发现了需要、实现需要和情绪之间的内在联系，并得出了计算公式：

实现值（实现需要值）+ 期待值（需要值）= 情感指数（情感变化情况）

当领导者的实现值超过期待值的时候，情绪指数就 >1 ，

由于内心愿望得到满足，他的情绪就呈现兴奋状态。情绪指数越大，人们越兴奋。反之，当情绪指数 <1 ，实现值比期待值小的时候，由于他的需要没有得到满足，他的情绪就会出现消极状态，不高兴。情绪指数越小，情感越低落。可见，领导者的情绪不仅受实现值的影响，而且受期待值的制约。因此，领导者要保持一个好的情绪状态，就必须保持自己的情绪指数 >1 ，必须确定合适的、经过努力可以实现的期待值。

（二）成因分析：与认识有关。调控方法：提高认识

领导者的情感与他对情感的认识有很大的相关性。领导者必须懂得：积极的情感在实践中产生积极的影响，消极的情感在实践中产生消极的影响；领导者情感不仅对自己产生影响，还对下属有一种感染性。领导者只有懂得了这些道理，真正提高了认识，才能提高自己的情感水平。否则，狭隘的、肤浅的认识引起的情感一定是低水平的和肤浅的，例如，当领导者认识到不冷静、情绪波动就会导致自己感情用事，从而贻误自己的事业时，就会使自己冷静下来，考虑再三，冷静决策，并在执行决策中时刻提醒自己：“小不忍则乱大谋”。

（三）成因分析：与涵养有关。调控方法：加强自我修养

领导者的涵养与情感也有相当相关性。思想修养水平较高的领导者能够更有效地调节自己的情绪。需要不能满足，财物受到损失，人格受到侮辱，事业遭受挫折，对于具有高度修养和文明内涵的领导者也会有不快之感和悲观失望情绪，但不一定动怒，不会溢于言表。对于缺乏文明内涵和思想修养的领导者，就会勃然大怒，暴跳如雷，破口大骂，甚至大打出手，或者垂头丧气、精神不振。因此，领导者必须加强自身修养，培养共产主义人生观，加强对文化科学知识

的学习，从而使之形成控制自己情感的内在的精神力量。

(四) 成因分析：与环境有关。调控方法：创造一个良好的环境

自然环境和社会环境也是影响领导者情感的重要因素之一。

首先，领导者的情绪受自然环境的制约。“触景生情”就是对此的描写。看到明媚阳光，万里晴空，则喜气洋洋；看到阴风怒号，浊浪排空，则忧郁悲伤；久旱不雨，高温酷暑，人往往烦躁难受，坐卧不安；秋高气爽，气候宜人就容易使人心旷神怡；噪音刺耳，污水横流，使人心烦易怒；等等。因此，领导者必须建立一个优美、安静的自然环境，以陶冶情操，稳定情绪。

其次，领导者的情感受社会环境制约。在十年动乱期间，一些打、砸、抢分子“踢开党委闹革命”，向我党各级老干部开刀。我们党政干部惶惶不可终日，怎能心情愉快？党的十一届三中全会以来，特别是邓小平提出干部“四化”标准以来，为青年干部的成长创造了良好的社会环境，使大批德才兼备的青年干部走上了各级领导岗位。这又怎能心情不愉快？因此，要使领导者保持革命激情、心情欢悦，就必须建立一个团结、活泼、安定、愉快、宽松的社会环境。

(五) 成因分析：与年龄、身体状况有关。调控方法：保持干部队伍年轻化，锻炼一个健康的体魄

领导者的情绪与他的年龄和身体状况有关。一般来说，青年干部身体健康，充满活力，往往表现出朝气蓬勃、心情开朗、精神振奋，但情感过分强烈，又表现为不稳定性，在苦闷时受到鼓舞则为之振奋；在情绪高昂时，受到挫折则易灰心丧气。中年干部一般精力充沛，情绪比较稳定，不易外露。老干部多呈现出老年人的心理特征，如孤僻、多疑、抑郁寡欢、无精打采、暮气沉沉等。因此，实行新老交替，保

持干部队伍年轻化，是从宏观上控制我国领导者情绪健康发展的一个重要方法。

同时，领导者的身体健康状况也影响着其心境。体魄健壮、休息较好的领导者，精神旺盛，心情舒畅，心境指向欢悦。反之，体质弱瘦、整天多病，极度疲劳的领导者，则容易心烦意乱，情绪不稳，闷闷不乐。因此，领导者要坚持体育锻炼，保证充足的睡眠，有一个健康的体魄，这是领导者心情愉快的物质基础。

三、领导者的情绪及对领导活动的影响

喜、怒、哀、乐，人皆有之。人在活动过程中往往要受到情绪的影响。领导者的活动也并不完全是在理性的指导下有组织、有规律地进行的，有时也不可避免地受到情绪的左右。显然，领导者的情绪在领导活动中，有着非常重要的作用。但是，如果一个领导者凡事都诉诸情绪，那就不仅会使个人的活动失去控制，而且无法和下属建立和谐的人际关系，这不利于领导目标的实现。因此，一个领导者必须保持稳定的情绪。

人的情绪状态包括：心境、激情和应激。它们都会不同程度地影响领导者的工作。

（一）心境

心境是指具有渲染性的、比较微弱又有持续作用的情绪状态，也就是一个人在某一段时间内的心情。虽然心境按其强度来说并不很强烈，但是，持续的时间比较长。例如，被某人某事引起的心情舒畅或闷闷不乐，会持续相当长的时间，这种心情会影响人的整个行为。愉快的心境会使人在很长时间内“无往而不乐”；而悲伤的心境又会使人“无往而不悲”；烦躁的心境使人见一切东西都生气，最易迁怒于人；恐惧的心境则使人害怕一切，草木皆兵。总之，心境是不具

有特定对象的，它是带有渲染性和扩散性的情绪状态。

心境有积极和消极之分，积极的心境使人振奋、朝气蓬勃；消极的心境使人颓丧、心灰意冷。领导者的心境如何，对领导者的工作和学习及所属群体的情绪都有重要的影响。

1. 积极的心境能够推动领导者积极主动地、创造性地进行工作。

一个领导者要创造性地进行工作，必须以自己正常的、健全的心理为基本条件。所谓正常和健全的心理，是指一个人的心理生活能始终保持积极的状态。积极的心境是心理正常和健全的一个重要标志，19世纪的维也纳医生比尔·罗特，曾对正常的心理做了这样的描述：心理正常的人对生活都热情洋溢。始终保持积极的心境，可以使领导者始终处于乐观向上的状态，激发自己工作的积极性，使自己的智慧像泉水一样喷涌出来，创造性地解决工作中出现的各种问题。相反，如果一个领导者不能摆脱消极心境的困扰，必然松懈消沉，同样的工作也会感到枯燥乏味。因而对自己才智的发挥将起到抑制作用，甚至还会降低人的生命和活力，削弱人的体力与精力，任何困难都难以克服，使工作无法正常进行，更不可能创造性地解决工作中的各种问题。

2. 领导者的心境会直接影响下级及整个群体的情绪。

心境的一个很大的特点就是具有感染性，不仅会扩散到领导者的各种行为上，而且还会通过领导者的举止行为感染整个群体。美国兰斯登所著的《有效的经理》一书中写道：“为了销售额的下降而脸上显示出愁云惨雾的销售经理，将会发现他的悲观具有感染性。摇头叹息并不能激励别人，也不能感动正在谋改进的上司。然而乐观加上切实的努力，却能产生一种美妙的组合。这可以激励和引导部属，这是经理人应该扮演的角色。”由于领导者所处的地位和一般人不同，因而领导者的心境不仅直接影响他自己，而且会直接影响被

领导者的情绪。领导者心平气和会使被领导者心情舒畅，或者冲淡被领导者的某些不快。而领导者心情烦躁也会影响部属的情绪，增加他们的心理负担。

总之，领导者保持良好的心境是十分重要的，它是领导者提高自身工作效率的前提条件，也是所属群体情绪稳定的重要保证。

（二）激情

激情是指强烈的、爆发性的、短促的情绪。例如暴怒、狂欢、极度悲伤与绝望等。激情通常是因社会和个人生活中的重大事件引起的，因而它的产生是突然的、带有突发性，来得快去得也快，犹如暴风骤雨，持续的时间较短。

激情带有明显的外露行为，如暴怒时，咬牙切齿、拍案大叫甚至怒打怒骂；狂喜时，手舞足蹈、捧腹大笑；极度悲痛时，泪如泉涌、捶胸顿足、痛不欲生……一般地说，人在激情发生时是很难控制的。但是，具有正确思想意识和坚强意志的人，是可以控制消极的激情的。

激情也有积极和消极之分。一方面，领导者在积极的激情下，在冷静的理智和坚强的意志的控制和调节下，能够调动全身心的潜力，成为激发领导者行动的巨大动力，激励他去克服艰险、攻克难关；另一方面，消极的激情完全失去了理智的控制，不计后果、贸然行动，会使一个领导者由于错误的决策而导致失败。三国时期的刘备因关羽被东吴杀害悲愤交加，不听诸葛亮的劝阻而贸然兴兵自将伐吴，结果被吴将陆逊以火攻之，火烧连营四十里，惨遭失败。这就是一个领导者以激情代替理智而导致失败的惨痛教训。这个教训同样是值得现代领导者汲取的。《孙子·火攻篇》指出：“主不可怒而兴师，将不可愠而战，合于利而动，不合于利而止。”如果一个领导者不能控制自己的激情，必然会铸成大错，危及事业的生存和发展。

（三）应激

应激是指人们在意外突变情况下产生的情绪状态。在应激状态下，人可以有两种表现：一种是使活动抑制或完全紊乱，做出不适应的反应，另一种是使各种力量集中起来，使活动积极起来，以应付这种紧张的情况，这时思维特别清晰明确。

一个领导者的应激状态如何，对领导工作具有重要影响。领导者所从事的活动是一种紧张冒险性的活动，会遇到各种意想不到的和突如其来的变故，困难和危机会经常发生。在意外的事变面前，领导者应激状态如何直接关系到事业的成败。好的应激状态在紧张情况下，能调动各种潜力应付紧张局面，可以使领导者急中生智、化险为夷。如果一个领导者的应激状态不好，在出乎意料的紧急情况下，往往感知发生错误，思维变得迟缓而混乱，动作受到抑制而束手无策。这种应变能力不强的领导者是不能胜任领导工作的。

总之，领导者的情绪对领导者的工作有着非常重要的影响，因此，一个领导者必须学会控制自己的情绪，使自己的情绪始终保持积极的状态。

四、领导者驾驭下属情感的方法

“人非草木，孰能无情？”下属都是有情感的，并且有积极和消极之分。领导者的一个重要任务就是激发下属的积极情绪，抑制消极情绪，这也是领导者有效地实施领导艺术的重要表现。

领导者要有效地实现领导，怎样调控下属的情绪呢？换言之，领导者对下属情感的驾驭方法有哪些呢？

（一）强化法

领导者对下属情感的强化包括正强化和负强化。所谓正强化，是指领导者对下属积极的情感给予肯定和激励，使之

向前推进和升华。现代心理学研究表明，在社会群体中的每个成员都有一种情感寄托和归宿感，希望得到上级领导者的评价和肯定。领导者公正的评价和肯定满足了下属的情感需要，使之获得愉快的心理体验，从而强化了下属的积极情感，促使其情绪高涨。所谓负强化，就是领导者对其下属的消极情感给予否定和批评，甚至处罚，使之消极情绪得到抑制和克服。当下属理智失控、头脑发热、出现“超沸点情绪”，或思想迷乱、情绪低落、萎靡不振时，领导的及时、客观的批评好像一贴镇静剂，使下属猛醒。无原则的调和、迁就只会加剧下属消极情感的恶化。

（二）缓冲法

缓冲法也叫弹性法，是一种“软性处理”。当下属的情绪强烈发作和爆发时，“冲击波”较强，如果领导者以怒制怒，很可能使矛盾激化，如“火上加油”，导致更严重的结果。因此，这就必须需要领导者的情绪富有“弹性”，使下属情感的“冲击波”缓冲一下，待下属强烈的情绪“降温”以后，再对其进行道理灌输。这样才能收到“以静制闹”、“以安降急”和“以柔克暴”之效。可见，缓冲法是领导者有效驾驭下属情感的一种策略，不是听之任之、撒手不管。

（三）感化法

所谓感化法，是指领导者在做思想政治工作时，对下属要动之以情，以情感人，从而实现领导。领导者要与下属建立情感联系，必须注意平时“感情投资”，这就要做到以下两点：一是关心下属，对下属的物质生活（吃、穿、住等）和精神生活（荣誉、志向、兴趣等）给予全方位的关心；二是对下属的缺点和失误给予最大限度的宽容。通过对下属情感的感化，使下属形成一种良性补偿心理，即使下属形成“报答、感恩心理”，使下属乐意接受领导者交给的任务，不

计报酬、尽职尽责去完成，并以此作为一种精神需要和精神动力。

（四）论理法

所谓论理法，是指领导者以理服人，而不是以权压人，帮助下属用理智去战胜情感。只有使下属“达理”，才能使其“通情”。这也是领导者控制、驾驭下属情感的行之有效的方法。论理法的具体程序和步骤是：（1）帮助下属认真分析事件的背景和起因；（2）预测和指出感情用事的后果和严重性，使下属明确问题的利害得失；（3）明确可供选择的前途和道路，鼓励他敢于正视现实，树立战胜困难的决心和信心，从而使下属从情感的小圈子里走出来。论理法的显著特点是理性、针对性和反复性。

（五）疏导法

与缓冲法相对立的是疏导法。当下属觉得自己满腹委屈、一肚怨气、一腔怒火时，领导者就要给予及时地“引爆”和疏导，使之受压抑的感情得到宣泄，觉得“一哭为快”、“一吐为快”和“一爆为快”。这主要是通过组织形式，采取谈心、开座谈会、生活会的方法，让下属畅所欲言，把心里话讲出来，把心中的情绪倾泻出来，从而使下属提高认识，解开思想疙瘩，创造一个愉快的心理环境。反之，不仅堵不住下属情感的外倾，反而问题越弄越复杂，矛盾越弄越大。

（六）转移法

当某一问题引起下属的情绪波动时，领导者通过转移下属的视线和注意力，使之思考别的问题，使其从情绪的纠缠中走出来。感情转移法也是领导者的一种领导艺术。通常采取的具体方法有：（1）闲聊法。通过与下属一起散步和聊天，引导下属回想一些愉快的事，以转移下属的注意力，摆脱情绪的干扰；（2）娱乐法。邀请下属参加一些文体活动，

如看电视、戏剧、下棋、游泳、登山等等，使之忘掉一切烦恼和忧愁；(3) 工作法。给下属分配繁忙的工作任务，使其无暇忧虑。

(七) 共鸣法

下属普遍考虑最多、最关心、最敏感、反映最大的问题，往往是下属思想感情上的“共鸣点”。如果领导者准确地敲到这一点上，下属就会立即“轰鸣”起来，群情高涨，从而达到领导者与下属思想感情上的“共鸣”，把下属的思想感情和言行拖入自己的“情场”，以对下属实施有效领导。因此，领导者要善于捕捉和敲打干部思想感情上的“共鸣点”，以引起反响，形成“一石激起千层浪”、“一呼百应”的局面。

(八) 激将法

激将法是一种反激励形式，它并不直接从正面鼓动、激发下属的情感，而是向他们出示或暗示与某种目标相反的另一种结果，而这种结果则是他们不愿、也不能接受的，从而引起他们情感的震动和爆发，以实现领导者对下属情感的有效驾驭。例如，诸葛亮智激孙权和周瑜促孙刘联盟，激怒孙权，使其拔剑砍掉桌案一角，言称“诸将官有再言降曹者，与此同案”（《三国演义》第四十四回）。俄国苏沃洛夫将军在下属指挥官库图佐夫两攻敌要塞伊兹梅尔不克时，却向其发去了伊兹梅尔已被攻破的捷报，下属被荣升为该要塞的司令官。这使他羞愧难当，如同箭在弦上，不得不发，使其决心破釜沉舟，背水一战。亲自带部队发起第三次强攻，一举取胜。可见，激将法是领导者先激发起下属的“愤怒”、“憎恨”、“羞愧”等情感，然后再把这种情感引导到“发奋”、“立志”的轨道上，以实现领导预定目标。

领导者对待下属的情感冷漠之，还是积极地去激发和引导，也反映了领导者对下属的一个思想感情问题。

第五节 领导者的意志品质

北宋大文学家苏轼曾经说过：“古今立大志者，不惟是超世之才，亦必有坚韧不拔之志。”这里所说的“坚韧不拔之志”就是指意志。要成就大事业就必须具有坚强的意志。坚强的意志是领导者在事业上取得成就的必备的心理品质。

一、意志品质及其在领导活动中的作用

所谓意志，就是自觉确定目的，并根据目的来支配、调节自己的行动，克服困难，从而实现预想目的的心理过程。人们为了实现某种预想的目的，根据自己对客观现实的认识，能动地、坚决地克服困难，变革客观现实的活动就叫意志活动。在意志行动过程中，个人形成的意志特点，就是一个人的意志品质。人的意志行动具有明确的目的性、与克服困难相联系、以随意动作为基础等相互联系的基本特征。人的意志品质是完成困难任务所必备的主观条件。

（一）良好的意志品质是领导者顺利地、有效地进行领导工作的重要保证

领导者的工作是一种复杂而繁重的工作。在从事领导工作的过程中，任何一个领导者的工作都不会是一帆风顺的，困难和障碍是不可避免的，特别是在竞争激烈、发展迅速的现代社会，只有不断进取、不断变革才能跟上时代的步伐。因此，领导者们面临的风险和困难就更为突出。考察一下在改革开放和社会主义现代化建设中做出贡献的一些优秀领导者的事迹，没有一个人是一帆风顺获得成功的。他们几乎都是在上下内外各方面的压力下顽强地拼搏，求得自己事业的成功。事实上，领导者所做的每一项工作都需要意志的努力。决策从制定到执行几乎每一个环节都是与克服困难相联

系的，都需要做出意志的努力。决策活动本身就包含着意志活动。领导者要进行的思想工作，更是一种复杂而细致的工作，需要有水滴石穿的顽强精神才能做好。

（二）领导者的意志品质，直接影响整个集体的士气

领导者的工作大量的的是做人的工作，领导者在克服困难过程中，所表现出来的意志品质，直接影响群众对待困难和风险的态度。领导者要使集体具有明确的目的，自己首先要有明确的目的；领导者要使集体保持高涨的士气，自己首先就要有战胜困难的勇气和决心。因而，领导者坚强的意志品质，不仅是自己的宝贵财富，而且也是整个集体的宝贵的财富。

（三）领导者的意志品质，是领导者自我修养的重要条件

领导者无论是进行认识品质的自我修养，还是个性品质的自我完善，都必须经过意志的努力才能取得成效。领导者的情绪控制就更离不开意志的努力。一个人要想不断地提高自己的心理修养，就必须不断地去克服心理品质方面的弱点和缺点。任何缺点和弱点的克服都不是轻而易举的，只有意志坚强的人，才能严于律己、勇于改过。意志薄弱的人，往往是勇于检讨而怯于改过，甚至文过饰非，一错再错。这就根本不可能提高自己的修养水平。

二、领导者良好意志品质的基本特征

领导者应该具备的良好的意志品质，主要有以下几方面的特征：

（一）高度的自觉性

自觉性就是一个人能够经常清晰地意识到自己行动的目的和意义，并随时主动地支配自己的行动，使之符合已确定的目的。领导者高度的自觉性，主要表现在两个方面：其

一，是目标明确。自觉性强的领导者，无论做什么事情都有确定的目标，把行动置于树立的目标的指导下，不盲从，不鲁莽，自觉地为实现目标而努力奋斗；其二，是自觉地约束自己，独立支配自己的行动，不受内外各种因素的干扰和诱惑，坚持正确的目的；其三，是能虚心听取别人正确的意见，自觉调整自己的行动，力求使自己的行动始终和确定的目标保持一致。

领导者的自觉性对领导者的工作具有非常重要的意义，它是领导者事业成功的保证。伟大而切实可行的目标是领导者前进的巨大动力。孙中山先生曾经说过：“伟大的精力是为了伟大的目标而产生的。”一个人只有具有伟大而切实可行的目标，才能调动起全部力量为之奋斗。美国思想家埃蒙斯说过：“伟大的目标形成伟大的人物。”一个缺乏高度自觉性、不能为自己提出更高目标的领导者，在工作上是很难有所建树的。

高度的自觉性，能够帮助领导者正确地解决问题。具有高度自觉性的领导者在处理问题时有自己的主见，绝不人云亦云；善于听取别人的正确意见，绝不独断专行。因而，能够正确地解决和处理各种问题。而缺乏自觉性的领导者则往往导致受示性或独断性。所谓受示性，就是易于接受别人的暗示或影响而改变自己的决定。当然，富于自觉性的领导者，也不是一概拒绝别人的意见和劝告，也会接受别人的意见和劝告，但是，这种接受不是盲目的，而是在认识到别人的意见是正确的基础上接受的。而易受暗示的领导者却不是这样，只要别人动点脑子、绕点弯子，就会使他盲目地听人摆布。我们常听说某某领导耳根子软、人云亦云、听风就是雨、没有主见，这就是自觉性不强的一种表现。这种受示性，对于领导者是十分不利的心理品质，常常会使领导者离开既定目标，不知不觉地犯下错误。

独断性是另一种缺乏自觉性的表现，所谓独断性，就是无论别人的意见和劝告正确与否，都充耳不闻，一概拒之。这表面上看来好像富于主见、自觉性很强，其实质也是缺乏自觉性的表现。独断性的危害很大。领导者因独断专行而惨遭失败的例子，在历史上是屡见不鲜的。1812年4月，拿破仑以六十万大军进攻俄国，当时，他周围那些较理智考虑问题的人，都强烈地反对与俄国开战，告诫他：俄国既庞大又陌生，贸然闯进去是很危险的；同时提醒他，严冬可能会给士兵造成灾难。巴黎到莫斯科战线太长，粮食供应、疾病等问题将会造成严重后果。这个意见本身是正确的。可是，拿破仑不听劝阻而一意孤行，结果，俄国利用被拿破仑激怒的爱国热情和优越的地理条件，使法国军队陷入了困境，最后惨遭失败，损失了四十万军队。可见，无论是受示性还是独断性，对于领导者来说都是致命的弱点，要克服这些弱点就必须增强自觉性。

（二）果断性

所谓果断性，就是一个人善于当机立断，及时、坚决地下定决心做出决断的能力。领导者果断性的意志品质主要表现在三个方面：其一，在决策和处理问题时，善于选择时机；在时机成熟时，能立即做出决定，采取行动。其二，在紧急情况下，能够迅速做出应付紧急情况的决定。其三，当情况有了变化，或发现自己的决策有错误时，能够立即停止行动、改变已做出的决定。总之，具有果断性意志品质的领导者，在进行决策和处理问题时，思想高度集中、反应极为敏感。对信息的吸收和消化，对经验的综合运用，对未来的估计和推算，都能在瞬间完成。能迅速地凝聚成明确的指令并即刻实行，具有一种“快刀斩乱麻”的工作作风。

与果断性相对立的意志品质是寡断性和武断性。所谓寡断性，就是在决断时犹豫不决、束手无策、左右徘徊、当断

不断。现实生活中常见到这样的领导者，遇到问题时总是顾虑重重、摇摆不定，特别是遇到一些重大问题该拿主意时，总是怕担风险，总是“研究研究”、“请示请示”，久拖不决。这就是寡断性的表现。所谓武断性，就是在并不要求立即行动的情况下，也不加深思熟虑匆匆做出决定。这种人虽然能够迅速做出决定，但其决定是盲目的、主观的，缺乏必要的根据和成熟的思考。因而，这种领导者的决策往往是轻率的和随便的。现实生活中某些主观盲动的错误就是这种武断性的表现。

领导者是否具有果断性的意志品质，对于领导工作的效能具有很大影响。它是领导者及时决策、提高工作效率的必要条件。决策有效性的条件之一就是及时。及时抓住时机，能够缩短工作进程、减少人力物力的浪费。失去时机，轻则要花很大力气才能补救，重则将永远不能挽回造成的损失。无论是在军情紧急的战场，还是在竞争激烈的现代经济建设中，果断性都是提高领导效能的重要条件。优柔寡断往往是有效决策的大敌。在美国独立战争中，有一次，南军总司令罗伯特·李被逼到波托马克河边，此时，正值河水狂涨。前有大河后有追兵，使这位能征惯战的总司令陷入穷途末路的境地。这是彻底消灭南军结束这场战争的最好时机。但是，波托马克河战区的指挥官米德却犹豫不决。他不但直接违背林肯总统的指示，召开军事会议讨论，而且，申诉种种理由拒绝向南军发动进攻。结果，河水退了，李带着残部安全渡过了波托马克河。正是米德的犹豫不决使北军失去了全歼南军的最好时机。

在社会主义现代化建设中，竞争是十分激烈的。善于及时抓住时机也是对领导者的基本要求。我国中外合资刚开始时，许多单位的领导者犹豫观望，只有那些有魄力的企业领导者，果断地吸收外资，发展自己的企业，最先走上了现代

化的道路。那些错过了机会而落后的企业领导者后悔莫及。可见，领导者意志品质中的果断性对时机的选择和驾驭是多么重要。特别是在紧急关头，任何犹豫不决都会使事业面临更大风险；而缺乏认真思考、鲁莽行事也将会给事业带来更大危害。因而培养意志品质的果断性是领导工作对领导者提出的基本要求。

（三）顽强性

所谓顽强性，就是坚持不懈地克服困难完成艰巨复杂任务的能力。顽强性是领导者克服工作中存在的各种困难和阻力，取得更大成就的重要条件。在现代化建设和改革的过程中，任何一个想有所作为的领导者，前进道路都是坎坷不平的。所以，作为一个领导者，必须有顽强的精神，决心既下则坚持到底。不要为暂时的失败而沮丧，要为最后的成功顽强奋斗。

顽强性使领导者在任何情况下都能保持旺盛的精力。精力就是一个从事各种活动的紧张度。领导者充沛旺盛的精力是领导者必备的品质之一。杰出的领导者所以有很高的工作效率，旺盛的精力可以说是一个重要的条件。当然，人的精力与人的身体素质有关，但不完全取决于身体素质。精力从实质上讲是一个意志问题，是与意志的顽强性密切相关的。

领导者意志的顽强性，使领导者在任何条件下都能保持持久的毅力。毅力就是一个人各种活动的持久性。意志顽强的人能坚持不懈地克服各种困难，不屈不挠。可见，一个领导者既要有旺盛的精力，紧张而热烈的工作，又要有坚韧的毅力，锲而不舍地坚持奋斗，只有这样工作才能有高效率，事业才会有更大的成就。

（四）自制力

自制力就是一个人善于自我支配和自我调节的能力。一个领导者必须具有很强的自制力。领导者的自制力主要表现

在：在紧要关头和困难时刻，在重大的事变和危险面前能控制自己的情绪，做到任凭风浪起，稳坐钓鱼船。保持镇定的情绪和正常的工作秩序；在尖锐的批评面前，能把握住自己，保证只要是正确的意见，即使再尖锐、再尖刻也能虚心接受。而在那些阿谀奉承面前，也决不为赞扬之声冲昏头脑。对于无故加在自己身上的谣言和诽谤，也能做到无故加之而不怒，不因此干扰正常的工作；在物质利益和荣誉面前，能控制自己的欲望，保持清醒的头脑，不贪心、不骄傲；能自我控制自己身上的各种习惯。对自己多年形成的习惯，对工作有利的能够自觉发扬，对于不良习惯能坚决地加以克服。

领导者的自制力就是克服自己内部障碍的能力，这种能力对于领导者的工作具有特殊的意义：

1. 领导者强有力的自制力通过对自身情感、情绪、言语、行为和习惯的控制，能保证领导者的活动适合领导工作的需要，保证领导目标的实现。领导活动的目的是为了实现在领导目标，领导目标的实现需要各方面的条件，既需要客观方面的条件，如：天时、地利和群众的努力；也需要领导者本人的努力。这就要求领导者一切都要围绕实现领导目标而努力工作。自制力不强的领导者，尽管在他们心目中也都有目标，但是，由于不能克服自我方面存在的各种弱点，如：懒惰、苟且、拖拉、恐惧等，而无法实现领导目标。

2. 具有自制力的领导者，在任何时候都能保持镇定自若、文明有节的大将风度，可以给被领导者以良好的心理影响，增强被领导者和外界对自己的信赖和尊重。一方面，自制力强的领导者能够自觉控制情绪，胜不骄、败不馁，使群体保持良好的士气；另一方面，领导者的行为举止还会影响他人对领导者的看法。领导者的不同的举止、行为和习惯都会在众人心目中引起不同的反应。行为、举止文明有节，能

给人留下良好的印象；相反，举止粗俗不堪，则会叫人反感。因而领导者必须有很强的控制行为举止的能力。一个领导者对自己身上的不良习惯，如不能加以克制，将会给自己带来不良的影响。赫鲁晓夫当上了苏联最高领导人之后，他的一些不良习惯造成了很坏的影响。他为人粗鲁、好讲脏话、态度生硬、举止不雅、喝酒贪杯。在许多公开场合，甚至在外交场合也不加以控制。以至大多数西方观察家都认为，他连给斯大林擦靴子都不配，并预言他呆不长。我们有许多领导者把举止风度看作是小节，以不拘小节为理由，不去限制自己的不良的行为和习惯，这是完全错误的。

总之，领导者的自制力不仅是领导者保证自身努力实现领导目标的条件，也是影响被领导者对领导者态度的重要因素。因而，一个领导者，具有较强的自制力是非常必要的。

三、领导者意志品质的自我培养

领导者意志品质的自我培养有着复杂的内容。一个领导者要培养自己良好的意志品质，必须做到以下几点：

（一）要明确培养意志品质的目的，提高对意志品质自我培养的认识

培养意志品质的自觉性是与对意志品质培养的重要性的认识联系在一起的。领导者必须从事业出发，从工作出发，把意志品质的培养当作自己成功的重要保证。这样，才能自觉地、坚持不懈地进行意志品质的磨炼。

（二）要自觉养成对自己的行为进行自我评价的能力和习惯，提高自我评价的能力

养成自我评价的能力和习惯也就是在行动过程中或行动之后，随时对自己的行动进行自我检查和评价，看一看在行动过程中，哪些方面反映了自己意志的薄弱环节，随时进行调整。当你的某一行动缺乏明确的目的时，你应及时提醒自

己行动要自觉；当你在棘手的问题面前犹豫不决时，你应及时提醒自己处理问题要果断；当你被工作中的困难和挫折压得透不过气来的时候，你应该及时提醒自己战胜困难要顽强；当你在意外情况发生或者被自己的消极情绪所困扰的时候，你应该及时提醒自己要自制。这样久而久之，就能使自己成为一个意志坚强的人。

（三）要有意识地在实践中进行自我磨炼

一个人要培养自己坚强的意志，决不是靠纸上谈兵就能收到实际效果的，必须经常地、有意识地在实践中进行自我磨炼。这种自我磨炼的方式是多种多样的，例如，有意识地迫使自己系统地去从事不感兴趣但又很有意义的活动；有意识地在自己的行动中设置障碍，然后，努力去克服它；有意识地去从事一些需要付出意志努力的活动等。古今中外，凡是有成就的领导者，都十分重视意志的自我磨炼。春秋时期的越王勾践惟恐消磨了自己的意志忘了复国大业而卧薪尝胆，留下了千古佳话。我们的老一辈革命家毛泽东同志和蔡和森同志，在青年时期，为了革命事业的需要，把游泳当作锻炼意志的一种方法。

实践证明，人的意志品质是可以通过不懈的努力而不断完善的。关键在于要认识意志品质自我培养的重要性，在日常生活和工作中不断地进行自我磨炼。

第六节 领导者的兴趣

一、领导者的兴趣品质及其特点

达尔文在他的《自传》中曾经写到：“就我记得的我在学校时期的性格来说，其中对我后来发生影响的，就是我有强烈的多样的趣味，沉溺于自我感兴趣的东西，深喜了解任

何复杂的问题和事物。”人们在进行了长期的观察和大量的实验后得出结论：兴趣是一个人进取的阶梯，成功的先导。所以，对一个人的兴趣有一个正确的了解并加以培养、引导，让其得以发展，是培养和合理使用人才的重要环节。

心理学认为，兴趣是人的心理特征之一，是一个人对某种事物或某项活动进行探究和参与的心理倾向，这种倾向是和一定的情感体验联系着的，它标志着一个人在某一方面的积极性。如，当你对某一事物有兴趣时，总是伴随着快乐、欣喜和满意等肯定的情感。反之，则表现为不悦、厌恶等否定性情感。因此，兴趣对于一个人自身能力的发展是十分重要的。一个人事业心强不强，对自己从事的工作爱不爱，在很大程度上取决于他兴趣的大小。

领导者的兴趣品质对领导活动有重要影响。领导者努力培养和强化优秀的兴趣品质，对于提高领导能力和领导艺术水平具有重要意义。

（一）广阔性兴趣

广阔性兴趣，指兴趣指向对象范围的大小，即兴趣的广度。领导是全局性、战略性的宏观管理活动，这就要求领导者具有广泛的兴趣，对政治、军事、经济、法律、外交、社会、科学、文化、宗教、人事、组织、会议、演讲、文件、政策、艺术、体育等，都感兴趣。否则，兴趣单一、贫乏，就很难了解和掌握全面情况、驾驭全局。历史上许多卓有成就的领导者都具有渊博的知识和高超的领导能力，这是和他们广博的兴趣分不开的。有一次马克思的女儿请求马克思写出他最喜欢的格言，马克思写道：“人类的一切东西，对我都是陌生的。”毛泽东更是兴趣广泛，酷爱哲学、政治、军事、文学、书法等。

在过去一个时期，由于种种原因，我国一部分领导者兴趣单调、贫乏和狭窄，“阶级斗争”为纲的意识较浓，从而

导致了我国有些老干部除“政治”以外，再没有其他特长的畸形现象，这也是前一时期改革中一些老干部“下岗难”的一个重要原因。近十几年来，随着干部“四化”的推进，新走上岗位的领导者兴趣十分广泛。据河南省有关部门对30位党政企领导干部的调查，他们的兴趣和爱好在两项（含两项，下同）以上的有29名，占总人数的97%；三项以上的有27名，占90%；最高的达十多项。总之，现代领导者都除“事业兴趣”之外，还有丰富的“业余兴趣”。正是这广泛的兴趣，才使他们知识渊博，成为“多面手”、“百事通”，从而工作起来得心应手。

（二）集中性兴趣

集中性兴趣，即中心性兴趣，指多种兴趣中有一个中心兴趣。领导是一门专业，是一种职业，这就要求领导者在多种兴趣中突出领导职业、领导专业方面的兴趣。

领导者的工作千头万绪，但必须有一个中心。因此，领导者的中心性兴趣，就是他的事业兴趣，也就是“领导兴趣”。否则，就不得要领，抓不住主要矛盾，“百事通”就成为“百事松”。历史上和现实中的有成就的领导者，都在多种兴趣中有一个中心兴趣，用中心兴趣即事业兴趣去统帅业余兴趣，非中心兴趣去服务于中心兴趣。如马克思兴趣广泛，但是他把为无产阶级的解放事业当作自己的中心兴趣，为之奋斗终生，并把自己的“哲学兴趣”、“经济兴趣”等服务于人类的解放事业这个中心兴趣。

十年动乱中，我国有些领导者的中心兴趣大都错误地热衷于搞“阶级斗争”，结果使我们党和国家吃尽了苦头。党的十一届三中全会以来，经过拨乱反正，我国各级领导者的中心兴趣逐渐转移到经济建设方面来，其他一切兴趣都围绕着这个中心兴趣转。但应指出的是，我们党虽然明确了现代化建设这个中心兴趣，但一些领导者往往抓不住要领和主要

矛盾，被其他非中心兴趣困扰、疲于奔命，结果“啥事都抓，啥事都抓不好”。一个县委书记曾深有感触地说：我整天爬“文山”下“会海”，迎宾送客，批阅文件，接待来访，人事设置、乡镇建设、计划生育、整党学习等等。“两眼一睁，忙到熄灯”，可一年到头也忙不出个名堂来。导致这位县委书记“瞎忙”的原因固然是多种多样的，但其中一个重要原因就是他没有把握好领导者的中心兴趣，不善于从具体琐事中抽身抓大事，没有运用战略思维去考虑全局的一些大问题。这一点在许多领导干部特别是一些基层干部身上存在，应该引起我们的足够重视。

（三）持久性兴趣

持久性兴趣，即稳定性兴趣，指兴趣的持续时间。有的人兴趣稳定、经久不衰；有些人朝三暮四、见异思迁。领导活动是一项艰巨的系统工程，是一个艰辛的复杂过程，这就要求领导者具有持久性兴趣品质，始终兴致勃勃、情趣盎然的投入领导活动中去，只有这样，才能善始善终，取得最后的胜利。否则，事业就会随着领导者兴趣的随意变更半途而废，甚至功亏一篑。

持久性兴趣，也是相对而言的，不是一成不变的。随着知识领域的拓展、意识的演变、生活阅历的增加和客观环境的变化，人们的兴趣也会发生相应的转移。如鲁迅先生，为了救国，东渡日本学医。在日本的遭遇，在国内的见闻，使他明白只有唤起民众才能救国，于是他毅然弃医从文，以文学创作为自己的终生志趣，以笔作枪，与敌人进行坚定不移地斗争。这样的兴趣转移，成为他一生中重要的转折点。再如，在战争年代，我们党的领导干部一直热衷于搞“以阶级斗争为纲”，兴趣始终是打仗。这种稳定性兴趣在当时是可贵的。但解放以后，随着我国三大改造的基本完成，大规模的、急风暴雨式的阶级斗争已经结束，这时我党的各级领导

者及时将兴趣转移到经济建设方面上来是十分必要的。但从1958年后，许多领导者的兴趣又转移到“以阶级斗争为纲”上来，使我国丧失了发展的良好的机遇，给党和国家带来了无法估量的损失。所以，兴趣正确地转移以后，仍需要相对稳定下来。否则，就要犯历史性错误。

（四）效能性兴趣

效能性兴趣指兴趣对行为活动所产生的积极效果的大小和程度。领导者的权威和领导活动得以维护和开展，是由于他的高效能和一流政绩。相反，一个低效能的领导是不可能长久维持的，因为人们对领导的服从归根到底是建立在希望得到利益的基础之上，归根到底决定于领导的绩效。因此，如果领导者只把兴趣局限于意识范围内，把兴趣停留在期望和等待的状态，这种兴趣缺乏力量，不能产生积极的实际效果；相反，如果把兴趣付诸行动，就能产生实际效果。这就是说，要把兴趣转化为爱好。这就要求领导者克服和避免消极兴趣或无效兴趣，强化积极兴趣或有效兴趣。

领导者的兴趣的效能表现不仅在于他自身，还在于他把自己的积极兴趣有效地灌输和影响下属和群众，使个人兴趣转化为社会性兴趣，实现社会性兴趣效能，成为一种强大的社会力量。这正是领导者的效能性兴趣和一般群众的效能性兴趣的差异和区别，也是领导者效能性兴趣的根本意义和归宿点。

可见，广阔性兴趣、集中性兴趣、持久性兴趣、效能性兴趣同领导活动密切相关，是领导必备的优秀心理因素。应当指出，上述四种兴趣品质之间是既有区别而又是相互联系的，是相辅相成的。只有四种兴趣品质有机地结合起来，才能成为珍贵的品质；同时，效能性兴趣又是其他兴趣品质的综合体现。

通过对领导者四种兴趣品质及其兴趣品质对领导活动影

响的考察，可以把领导者的兴趣特点归纳如下：

第一，兴趣的目的性和专业性。领导者的兴趣的目的性极为明确，兴趣指向的对象清晰明朗，例如我国老一辈无产阶级革命家对革命感兴趣的目的是建设社会主义，最终实现共产主义。可见，领导者很少有盲目的兴趣。专业性也是领导者兴趣的一个特点。领导者的专业性兴趣就是他的强烈的“领导活动兴趣”，这是一般群众所不能比拟的。

第二，实践性和社会性。领导者的高尚、积极的志趣的根本意义在于不局限在期望和等待状态，而是付诸实际行动，从意识迈向实践，从个体实践转化为广大群众的实践。这就是领导者兴趣的实践性。当领导者的积极、高尚的志趣代表人民的意志，为群众所接受，产生广泛的影响时，兴趣就具有广泛的社会性。

第三，时代性和超前性。领导者必须脚踏实地，面向未来，处理好“现实性兴趣”和“理想性兴趣”之间的关系。落后于时代的兴趣显然是没有效能的，领导者的兴趣必须跟踪时代，把一部分兴趣集中到重大的、迫切的现实问题上来，兴致勃勃地率领群众与时代同步前进。在当前就是要把兴趣集中到经济体制改革、政治体制改革和发展社会主义市场经济上来。否则，不顾客观现实条件和群众的心理承受力，注定是消极的兴趣。但是，我们承认和强调领导者兴趣的现实性，并不排斥兴趣的超前性即理想兴趣。这就要求领导者把一部分兴趣投向未来。事实上，这就是领导者的兴趣在时间维度上科学地分配问题。如领导者对发展市场经济有浓厚的兴趣，但实现共产主义的志趣丝毫没有减退。

二、领导者兴趣的积极作用和意义

兴趣是一种精神动力，是鼓舞和推动领导者从事领导活动的重要力量，对领导者的成长和社会的发展具有重要意义。

（一）推动社会向前发展

领导的社会兴趣，促使他产生“执政意识”，对社会工作、组织活动等很感兴趣。没有社会兴趣，就没有千百万领导者，就没有社会的进步。同时，领导者把自己高尚的事业兴趣输给广大的群众，对社会发生广泛的、积极的影响，从而也推动了社会前进。总之，领导者的社会兴趣和高尚的志趣是推动社会前进、人类进步的重要精神动力。

（二）加速实现领导“知识化、专业化”

领导者的知识兴趣，驱使他产生了极大的求知欲，这是实现领导“知识化、专业化”的重要心理环境。广泛的求知兴趣使领导者在知识的海洋里漫游，在未知领域内探求，在“知识爆炸”中取胜。毛泽东同志学习兴趣甚浓，为我们树立了楷模。萧三同志在《毛泽东同志的青少年时代》一书中写道：“举凡古今中外的一切名著——诸子百家，诗词歌赋，近人文集以及外国人著作的翻译、哲学、文学……他无不浏览。”毛泽东同志的求知兴趣，使他成为我国现代史上一个大知识分子，成为我党卓越的领导者。

（三）提高领导者的绩效

领导者对领导工作有兴趣，就使自己的思维活跃，观察敏锐，决策正确。也会使自己情绪高涨，心境愉快，对未来的工作充满信心，勇于克服困难，把兴趣更快、更顺利地付诸实践活动。领导者的效能性兴趣必然有助于提高工作效率。据研究，兴趣与工作有极大的相关性。如果一个人对自己从事的工作有兴趣，工作积极性就高，可以发挥才能的80%~90%；如果一个人对工作没兴趣，工作积极性就低，只能发挥他的全部才能的20%~30%。

（四）促进领导者的创造性工作

没有创造就没有发展。领导者若不能创造性地决策、创造性地执行上级政策，工作就失去活力，打不开新局面。而

兴趣和好奇心是促进领导者的创造性工作的重要心理品质。领导者的志趣一旦形成并得到高水平的发展，就会达到着迷的程度，表现出一种超人的毅力、精力和探求精神，处于异常亢奋状态，在“上情”和“下情”的结合上下功夫，创造性地开展工作，并感到极大的乐趣，有一种心理上的满足感和幸福感。因此，从某种意义讲，创造就是乐趣，创造就是幸福。

（五）有助于沟通思想感情

共同的兴趣和爱好是领导者沟通与被领导者思想感情的纽带。故有“气味相投”之说，有“以文会友”、“以诗会友”、“以画会友”、“以球会友”、“以棋会友”等现象。心理学告诉我们，共同的志趣和爱好，往往使彼此之间产生一种亲近感，有共同语言，双方都有进行互相接触和交朋友的愿望，在一些问题上常常表现为一种思想感情上的“共鸣”。因此，领导者培养广泛的兴趣，有助于广交朋友，沟通被领导者之间的思想感情，这对于领导者做好思想政治工作具有重要的现实意义。

（六）丰富领导者的精神生活

领导者广泛的兴趣，使之思想充实，精神愉快，生活丰富多彩，充满乐趣。美国前总统尼克松说：“如果打一场高尔夫球可以使他心旷神怡，那就该把文件搁到一边，到高尔夫球场去。”^①领导者的广泛兴趣，使他视野开阔，胸怀豁达，朝气蓬勃，个性得到充分发展，精神境界高尚，思想情操得到陶冶。

三、领导者的兴趣成因及其调整

影响领导者兴趣的因素有哪些？怎样培养和适当调整领

① [美] 尼克松著：《领导人》，新华出版社 1983 年版，第 393 页。

导者的兴趣？

（一）成因分析：与需要有关。调整方法：把兴趣建立在合理需要的基础上

兴趣往往是由需要引发的。领导者的需要是多种多样的，因而兴趣也随需要而异。与物质需要相联系的是物质兴趣，这种物质兴趣鼓舞着领导者去创造、追求现代物质文明；与娱乐需要、求知需要相联系的是精神兴趣和求知兴趣，它们激励着领导者去探求真理、建设现代精神文明；与社会需要、理想需要相联系的为社会兴趣和志趣，它们成为领导者积极从事社会活动、实现远大理想的推动力量。

调整领导者的兴趣，要把其兴趣建立在合理需要的基础上，这要注意以下三点：

第一，如果超越自己条件的可能，对物质作过分的追求，就会使领导者以权谋私，走上邪路。因此，对物质的兴趣应有所克制，在自己条件许可的情况下，把对物质的需求和兴趣选择结合起来，把物质兴趣建立在合理的物质需要基础之上。

第二，若一味地强调精神需要，追求精神刺激，就会使领导者追求低级趣味的庸俗不堪的东西，甚至利用权力和地位去玩弄女性，追求色情。因此，领导者对精神兴趣应有所克制，把精神兴趣建立在正确的精神需要基础上，追求健康的精神兴趣，抵制庸俗、低级兴趣。

第三，要把社会兴趣和志趣建立在合理的社会需要和正确的理想基础上。否则，就会导致领导者为了实现自己所谓的“理想”，一心想成名成家往上爬，伸手要官，欺世盗名。

（二）成因分析：与认识有关。调整方法：明确目的意义

认识与兴趣有很大的相关性。领导者的工作，并非件件都有趣，甚至有些工作是乏味的。如领导者对处理一些棘手

的问题就不感兴趣，觉得一些理论性书籍和文章枯燥，感到一些与自己工作不相关的专业性会议没意思，等等。此外，你认为某些领导活动不重要，因此也无兴趣。但是有些事不感兴趣又要做好，怎么办？这就要提高认识，充分认识它的重要意义，那么你对它的兴趣就会油然而生。有些领导者或因认为思想政治工作可有可无，或因经常与人打交道遭致麻烦，所以感到做思想政治工作没兴趣。通过学习和教育，当他认识到思想政治工作对于保持我国社会主义发展方向、调动下属的积极性具有重要意义时，就会爱上思想政治工作。

（三）成因分析：与时代相关。调整方法：兴趣要与时代同步

领导者的兴趣作为一种意识，总是对客观现实的反映，是时代的产物，并被打上时代的印记。例如当前我国各级领导者普遍感兴趣的是社会主义现代化、市场经济、信息、经济体制改革和政治体制改革、经济全球化以及人才等等。领导者的兴趣既不能落后于时代，成为一种心理障碍，又不能不顾客观现实条件，人为地不适当地超前发展，要与时代协调起来，同步发展，与时俱进。

（四）成因分析：与培养、教育有关。调整方法：促使兴趣升华为理想

领导者的兴趣的产生往往不是自发的，即使产生了也可能是劣质的，不具有广阔性、集中性、持久性和效能性，这就需要培养和教育，强化积极的兴趣，把兴趣升华为志趣，变为理想。这样才能持久、深刻而有效。

（五）成因分析：与年龄、职业、性格有关。调整方法：求同存异，互相尊重

不同的年龄有不同的兴趣，老干部喜欢聊天，爱下棋，年轻的领导者追求知识，爱好文体活动。职业不同，兴趣亦不同，法律干部爱好法律知识，技术干部喜欢工程设计，经

济干部对商品生产感兴趣。不同性格的领导者，兴趣也有区别，性格外向的领导者关心外界的变化，喜欢与人交际，乐于从事社会活动，性格内向的领导者喜欢自己埋头苦干，不愿与人交往；情绪稳定的领导者喜欢按部就班，工作有条理，情绪不稳定的领导者容易激动，多愁善感；生活乐观的领导者热爱生活，兴趣广泛，悲观的领导者往往对事物感到无聊、乏味，等等。总之，年龄、职业以及性格的个别差异导致了领导者的兴趣的个别差异。

面临着领导之间兴趣的个别差异、甚至兴趣迥异怎么办？这就需要领导者各自采取求同存异、互相尊重、彼此渗透的态度，切不可相互排斥，扬己抑彼。这是维护领导集团成员之间团结的一个重要原则。

四、正确对待下属的兴趣，实行科学领导

“人上半百，形形色色”。领导者下属的兴趣是各种各样的。现代领导者的责任就在于实行科学领导，因势利导，使每一个人的兴趣各得其所，组成一个强有力的、和谐的集体，以发挥最佳群体效应。

（一）及时发现下属的个人兴趣

下属的个人兴趣是多种多样的，是不尽相同的。但每一个下属都有一个或一个以上的代表性的主体兴趣，我们将之分为以下几个类型：事业型、求知型、艺术型、运动型、娱乐型。及时发现下属的主体性兴趣，搞清他们的兴趣类型，是领导者实行科学用人的重要前提。因此，领导者必须有强烈的事业心和责任感，要敏锐观察和准确判断每一个下属的个人兴趣，并有目的有计划地实行分类引导，定向培养，使其在兴趣的驱使下成长为栋梁之才。特别是对那些出于兴趣着迷而在事业上崭露头角、有发展潜力的人才，更要格外注意，倍加爱惜，切不可置若罔闻，挫伤其积极性和锐气。

（二）充分利用下属的个人兴趣

发现下属个人兴趣的目的在于利用。这要求领导者在任职、定岗和安排任务时，尽可能同每一个人的个人兴趣一致起来，给其提供一种适合其兴趣的工作环境，使每一个人干的也是他最感兴趣的，让“求知型兴趣”的下属去攻克科学堡垒，让“艺术型兴趣”的人才去献身于人民艺术，让“运动型兴趣”的人才去攀登体育高峰等等，让其思想上痛快。这样，才能最大限度地发挥每个下属的积极性和创造性，这叫作“人尽其好”、“投其所好”。否则，就会出现下属“爱好的不得干，干的不爱好”的怪现象，这种“用非所爱”、“干非所好”、“强其所愿”的现象实为“兴趣浪费”，只能带来负效应，极大的挫伤下属的积极性，扼杀下属的聪明才智。

充分利用下属的个人兴趣的另一层意思是，在同一个组织系统中把不同兴趣类型的人有机地结合在一起，做到“各尽所好，长短互补”，组成最佳兴趣结构，使个人的优势都能在群体中得到充分的发展，从而取得整体效益。

（三）合理调整下属的个人兴趣

一切事物都处于发展、变化之中，作为下属个人兴趣也不是一成不变的，总是随客观环境和知识结构的变化而变化，这就是人们常说的“兴趣转移”。这种“见异思迁”在历史上和现实生活中是屡见不鲜的。“兴趣转移”并非都是坏事，有些却是有益的。如鲁迅、郭沫若弃医从文，孙中山弃医从政等，都是有益的成功“兴趣转移”。因此，领导者必须在条件许可的情况下满腔热忱地对下属新的个人兴趣，不失时机地根据他们的“兴趣转移”将其调整到合适的、新的工作岗位，为其新的兴趣的发展创造适宜的环境，提供有利的条件，使他们快出成果、多出成果。

（四）积极培养下属的个人兴趣

工作需要和下属个人兴趣不协调、甚至相悖的情况是屡见不鲜的。遇到这种情况，领导者首先要尽可能给予调整，力争做到“人尽其好”。但客观情况不允许，无法满足其兴趣需要时怎么办？简单生硬地强调“个人服从组织”、硬要下属做他们不感兴趣的工作的强迫方法，显然是下策。上策是对下属晓之以理，动之以情，导之以行，教育下属以大局为重，认识到“祖国的需要就是我的兴趣”，自觉服从国家和人民的需要。领导者还应在具体工作中积极地对下属给予支持、帮助和关怀，使下属在工作实践中逐步实现自己的“兴趣转移”，培养适合祖国需要的新的兴趣，做到“干一行，爱一行，专一行”。

综上所述，领导者必须了解和掌握下属的兴趣，正确对待下属的个人兴趣，根据他们各自的兴趣特点，充分调动下属工作的积极性，应成为领导者的一种社会兴趣和一项重要人事领导工作，也是领导用人艺术的一个具体体现。

第二章

领导者的认识品质

领导者认识方面的心理品质，在领导活动中起着重要的作用。它是领导者收集信息、了解情况、分析问题和解决问题的心理基础，是领导者获得成功的前提条件。领导者的所有活动都是建立在对客观世界的认识的基础上的。领导者要正确有效地认识客观世界，就必须具备良好的认识品质。

领导者的认识品质是指一个领导者能够顺利、有效地进行认识活动所必备的各种特定的心理特点。它是领导者应具备的敏锐的观察力、稳定的注意力、牢固的记忆力、丰富的想像力以及深刻而完备的思维能力的综合。

第一节 领导者的观察力

一、领导者良好观察力的基本特征

人的认识是从感觉和知觉开始的。感觉是人脑对直接作用于感觉器官的客观事物的个别属性的反映。知觉则是人脑对直接作用于人的感觉器官的客观事物的整体反映。依据人在知觉客观事物时是否有预定的目的，知觉可分为有意知觉和无意知觉。观察是一种有目的、有计划、有组织、贯穿着积极思维活动的知觉。是有意知觉的最高形式。它具有主动性、理解性和持久性等特点。它与“走马观花”、“道听途说”是迥然不同的。而人的有意知觉的能力称为观察力，它

是人们在观察活动中表现出来的心理特点。

由于人们的素质和其他方面的原因，人们的观察力是有差异的，有的人强一些，有的人弱一些。一个人是否具有良好的观察力，直接影响人们对客观事物认识的范围和程度。作为一个领导者应该具有良好的观察力。领导者良好的观察力主要有如下基本特征：

（一）观察的客观性

观察的客观性就是说，一个领导者在观察客观事物的过程中，要克服各种因素造成的错觉和偏见，正确地反映客观事物的本来面貌。人的感觉和知觉与客观事物是直接相联系的，它们与反映对象之间没有、也不需要任何中间环节，人们能否正确地认识客观事物，首先，就在于在观察的过程中能否真正排除各种不利因素的干扰，反映客观事物的本来面貌。对于一个领导者来说，他身负重任，他的观察是否具有客观性，有着更为重要的意义。列宁曾指出：“只有客观地考察该社会发展的客观阶段，考察该社会和其他社会之间的相互关系，先进阶级才能以此为依据，制定出正确的策略”。^①

坚持观察的客观性，必须克服各种不利因素的影响。影响人们观察客观性的因素很多，归结起来可以概括为客观因素和主观因素两种。客观因素就是客观对象本身的特征、对象和背景的差别、对象的不同组合等等，这些都会引起人们的错觉，影响观察的客观性。观察对象本身的特征，如响亮的声音、鲜艳的色彩、突出的标记等会首先引起人们注意，使人清晰地感知它们，而情况相反的东西就不易被人觉察。观察对象和背景的关系不同，人们对对象的知觉也不一样，往往也容易造成错觉。由于对象的不同组合，人们往往会把

^① 《列宁全集》第21卷，第55页。

某些事物当作一个整体来反应而产生错觉。

观察者的兴趣、动机和过去的经验是影响观察客观性的主观因素。人们的兴趣是各不相同的，人们往往根据自己的兴趣选择观察对象的某一方面作为观察的主要内容，而把不感兴趣的事情排除在观察的内容之外。观察者的观察动机也影响着观察的客观性，凡是符合人的动机的事物就会成为观察对象注意的中心，反之，与人的动机无关的事物往往不被人注意。人们总是根据过去的经验来观察一个事物，这就有可能凭过去的经验臆造某些不符合客观实际的情节。

总之，一个领导者必须坚持观察的客观性。要保证观察的客观性，就必须自觉地克服不利于客观地观察事物的各种因素的干扰，真正做到从实际出发观察客观事物。

（二）观察的全面性

世界上的一切事物都是十分复杂的，任何事物的自身都包含着各种不同的因素；任何事物都与周围的其他事物有着不可分割的联系；任何事物都有它的过去、现在和未来。这就要求领导者在观察事物时，必须全面看问题，对一个事物要从各个方面进行系统的观察。

领导者要坚持观察的全面性，首先，在对事物的观察中既要看到它的正面，又要看到它的反面，也就是要观察它的各个侧面，切不可偏概全，否则就要犯片面性的错误。陈云同志曾形象地说：“看问题往往容易产生片面性。比如这个杯子放在桌子上，对面的人看见茶杯是有花没有把的。可是这面的人看见茶杯是有把没有花的，两人各看到一面，都是片面的，都不全面。如果两个人把各人看到一面‘交换’一下，那就全面了。”^①其次，还要把事物放在它的各方面的联系中去考察，放到它的整个发展链条中去考察，这样才

^① 《陈云文选》（一九五六——一九八五年），第179页。

能坚持观察的全面性。

（三）观察的敏锐性

观察的敏锐性就是一个领导者在观察活动中，迅速地抓住那些反映事物的本质，而又不易觉察的现象。这也是领导者良好观察力的极为重要的特点。

观察的敏锐性的表现就是敏捷和深刻。敏捷就是能够迅速地发现别人还没有发现的问题，观察具有很高的速度。人们在观察事物时的敏捷程度是不同的，有的人快一些，有的人慢一些，甚至有人当问题已到鼻子下的时候，还没有觉察到。对领导者来讲，能否迅速地发现问题，直接关系到他的工作效率。一个领导者要在现代的竞争中立于不败之地，就必须能够尽快地发现事物的新动向，走在别人的前面。领导者在观察事物时光有速度还不行，还必须准确深刻，既要有高速度又要有高质量。领导者必须善于抓住那些最能反映事物本质的，而又不易觉察的细节。

二、领导者的观察力在领导活动中的作用

观察是领导者接触工作对象最直接的途径，领导者良好的观察力，在领导活动中具有十分重要的作用。

（一）领导者的良好观察力是领导者正确决策的前提条件

领导者的任何决策都是从发现问题开始的，一个领导者能否及时准确地发现问题，直接关系到领导者的决策是否正确及时。因此，一个领导要想作出正确的决策，必须勤于观察、善于观察。领导者观察的客观性是准确地获得各种信息的基础，它为决策提供了可靠的依据；领导者观察的全面性，是保证获得信息的完整性、保证判断周全的重要条件；领导者观察的敏锐性是及时捕捉各种信息和及时决策的重要条件。尽管现代化的科学技术，为领导者提供了各种发现问

题的现代化手段，但仍然代替不了领导者亲身的观察。信息是决策的原料，没有它作为基础，靠拍脑袋是作不出科学决策的。日本松下电器公司总经理山下俊彦曾深有体会地谈到：当今是一个信息时代，信息从各种渠道一股脑地涌现，让人难以应付。选择情报，这很困难，也很重要。作为主要领导人，要时刻用自己的眼睛去观察；用自己的头脑去斟酌，具有判断力，准确采纳情报。总之，一个领导者要想发现问题、了解情况、作出正确的决策，就必须具有良好的观察力。

（二）领导者的良好观察力是领导者发现人才，合理使用人才的重要条件

在领导活动中正确地识别、选拔和使用人才，是领导者的一个重要职能。要做到这一点，领导者必须善于观察人。用人首先要识人，在考察干部的过程中，离不开领导者的观察，领导者能否正确地识别人才，有无良好的观察力是重要的条件。三国时的诸葛亮在“知人”篇中就论述过知人有一定的难度，要知人必须有去伪存真的眼力。他说：有的人表面温厚而内心狡诈；有的人外表谦恭而心地险恶；有的人貌似勇敢却胆小怯阵；有的人努力做事但并不忠诚。他提出了七条识别人才的方法：“门之以是非而观其志；穷之以辞辩而观变；咨之以计谋而观其识；告之以祸难而观其勇；醉之以酒而观其性；监之以利而观其廉；期之以事而观其信。”每一条都离不开观察。当然，诸葛亮所讲的识别人才的方法，在今天不一定适用了，但是，观察作为识别人才的基本方法是仍然适用的。观察下属的工作，发现他们各自的长处，把他们放在各自的岗位上，在使用的过程中，勤于观察他们的工作，发现他们的优缺点，给以正确的评价，这是领导者的职责。

（三）领导者的良好观察力是做好思想政治工作的前提

条件

思想政治工作是领导者的又一个重要职能，每个领导者都要做思想政治工作，在做思想政治工作的过程中，领导者的观察力如何，对工作的效果有很大影响。在工作过程中，领导者必须了解工作对象的思想品德、工作状况、个性特征等情况，还要准确及时地把握群众中带有倾向性的思想问题。此外，还必须及时了解每个工作对象的思想苗头。对人的思想问题的了解和掌握，可以说是比较困难的。有人把思想问题比作水面上的冰山，人们往往只能看到一小部分，大部分隐藏在水面下。因而，要求领导者必须具有体察入微的本领，从微小的征兆中发现问题。关于这个问题，一些做部队基层思想政治工作的同志作过这样的总结：做思想工作要善于察言观色，从细微之处发现人的思想奥秘。认为平时看脸色；工作看劲头；吃饭看胃口；睡觉看香甜等，是指导员调查战士思想情况的重要途径。一个指导员只有具有良好的观察力才能了解战士，谁个好脾气；谁个马大哈；谁个脾气暴；谁个稳重；谁个好出风头；谁个珍惜集体荣誉；谁个义气第一……然后才好对症下药，做好工作。这不仅是对部队做基层思想工作的总结，对广大基层领导者都是适用的。一些高层领导者，当然不能像基层领导者那样整天和群众接触，不可能对所有的下级观察得这样具体，但是，能够敏锐地发现带有普遍倾向性的问题，对自己直接领导下的干部的思想问题了如指掌，也是做好工作的重要的前提，这也离不开领导者的观察力。

（四）领导者的良好观察力有利于领导者的自我评价和自我完善

领导者的观察不仅包括观察别人，同时也包括观察自己。“人贵有自知之明”，而“自知之明”离不开自我观察。良好的自我观察力能够及时抓住自己的缺点和不足，对自己

作出正确的评价，以便在工作中根据自己的实际情况扬长避短，在不断的自我调节中完善自己。

三、领导者观察力的自我培养

领导者的观察力在领导活动中有着非常重要的作用。每一个领导者都必须努力培养自己良好的观察力。领导者良好观察力的培养应该从以下几个方面入手：

（一）培养强烈的观察意向，明确观察的目的

强烈的观察意向和对观察问题的积极态度是提高观察力的前提条件。一个领导者强烈的观察意向，是同他对事业的高度责任感分不开的。一个对事业具有高度责任感的人，才能激发起强烈的观察意向，时时留心、处处留意、勤于观察，只有勤于观察才能善于观察。为了事业去观察生活，才能勤于观察，在观察中有所收益。

有了强烈的观察意向，还要明确观察的目的和任务。在观察前就必须明确为什么观察和观察什么，这样才能在观察中集中注意力，否则，毫无目的地走马观花，只能是一无所获。

（二）以科学的世界观为指导，以渊博的知识为基础

人的一切认识活动包括观察活动在内，都是在一定的世界观指导下进行的。以什么样的世界观指导人们的观察活动，直接影响人的观察力。以辩证唯物主义的世界观为指导，在观察中就能够坚持观察的客观性和全面性，反之，以唯心主义和形而上学的世界观为指导，就会背离观察的客观性和全面性。刘少奇同志曾经指出：“马克思主义的理论，是我们观察一切社会现象，处理一切问题的武器。特别是观察一切社会问题的武器。”^① 因此，领导者要培养自己的观

^① 《刘少奇选集》上卷，第116页。

察力就必须树立马克思主义的世界观。此外，领导者还必须具备渊博的知识。只有具备渊博的知识才能为良好的观察力打下坚实的基础。一般说来，谁知道的多，谁看到的也就多。观察者所具有的知识越丰富，对事物的观察也就越深刻。

（三）掌握观察的正确方法，有顺序、有系统地进行观察

任何观察都需要运用一定的方法，一个领导者只有掌握正确的观察方法，才能提高自己的观察力。有顺序、有系统地观察，这是观察的一个重要方法。因此，领导者在观察的过程中，无论对什么事物都必须坚持有顺序、有系统地进行观察。

总之，领导者应该具有良好的观察力，领导者的观察力在领导活动中有着十分重要的作用，领导者必须自觉地培养自己的观察力。

第二节 领导者的注意力

按照心理学的一般原理，认识是由感知开始的。而要有效地感知事物，必须具有良好的注意力。

一、领导者良好注意力的基本特征

所谓注意是指心理活动对一定对象的指向和集中，就是特定时间内心理活动有选择地指向一定的对象而抛开其他对象。例如，我们在聚精会神地作某件事的时候，对其他的事就会视而不见、听而不闻，这就是注意现象。人的注意可以按其是否有确定的目的、是否需要意志努力分为两种：随意注意和不随意注意。注意力就是人随意注意的能力，也就是一个人能按预定的目的在特定时间内把心理活动指向特定对

象的能力。作为一个领导者，为了适应领导工作的需要必须具有良好的注意力。

（一）注意的稳定性

注意的稳定性是指能够在长时间内把注意力保持在稳定的对象或活动上。一个人能作到这一点他的注意力就稳定，否则，就不稳定。这实际上是一个专心和分心的问题。领导者注意的稳定性主要表现在以下几方面：

第一，能始终不渝地把注意力集中在自己所从事的事业上，不动摇、不分心。也就是说一个领导者必须认清自己奋斗的大目标，集中一切精力为实现这个大目标而努力奋斗。把注意力始终如一地集中在自己所从事的事业上，可以说，这是领导者注意的稳定性的集中表现。

第二，在自己从事的事业中，能够长时间地把注意力集中在主要问题上，不过多分散精力。即使是领导者一贯从事的事业，工作也是千头万绪的。这也想抓，那也想管，今天抓这个，明天抓那个，这是注意的不稳定的表现。领导者在工作中应该抓住关键环节，集中精力解决主要问题，不应为一些琐事分心。在解决应该解决的问题时，领导必须专心致志、全神贯注。

（二）注意的广阔性

所谓注意的广阔性是指一个人在同一时间内把握对象的数量多、注意范围大。人在注意范围方面是有差异的，例如，有的人一眼只能看清一两个字母，有的人却可以看清五六个，前者注意范围比较窄，而后者则较为广阔。历史上一些杰出的领导者和当代一些国家领导人都具有超人的注意的广阔性。据列宁的战友回忆说：“经年累月的实践使列宁养成了十分独特的阅读方法。他惯于一目十行，二十行，迅速抓住整段整页的意思……他不像一般人那样，一行接一行的默诵字句，而是像强大的抽水机似的，不停地急速吸取一本

书的内容。”据斯大林身边工作人员讲，斯大林注意的广阔性也是惊人的，一般的书籍他一小时能读二百多页，而且能够准确地掌握书中的要点。此外，美国的罗斯福总统、法国的蓬皮杜总统都有这种一目十行的速读本领，表现了他们注意力上的超人的广阔性。

（三）注意的转移性

所谓注意的转移性是指一个人能够根据新的要求，有意识地、迅速地把自已的注意力从一个对象转移到另一个对象上去的能力。对于领导者来说，也就是在处理完一件事后，注意力能迅速地转移到另一件事上去；在完成上一阶段的工作后，注意力能马上转到下一段工作上去。

注意的转移性与注意的分散性是有根本区别的：注意的转移是有意地根据任务的需要把注意从一个对象转向另一个对象，这是良好注意力的一个基本特征；而注意的分散性则是在需要注意稳定的时候，不随意地改变了注意的对象，这是注意不稳定的表现。一个领导者必须具有良好的注意转移的能力，克服注意分散的不良倾向。

可见，注意的稳定性、注意的广阔性以及注意的转移性，构成了领导者良好注意品质的基本内容和主要特征。

二、领导者的注意力在领导活动中的作用

良好的注意力是领导者高效率地进行工作和学习的必要条件。做为一个领导者在解决某一问题或进行某一工作时，要是稍微疏忽大意，不但会给领导者自己，更重要的是会给领导者领导下的单位或部门造成不良的后果。因此，领导者必须具有良好的注意力。

领导者的良好的注意力，特别是注意的稳定性，有助于领导者集中精力解决工作中的主要问题，提高工作效率。德国哲学家黑格尔曾经说过：“那些什么事情都想作的人，其

实什么都不能作，而终于导致失败。世界上有趣的事情异常之多，西班牙诗、化学、政治、音乐都很有趣味，如果有人对这些感兴趣，我们绝不能说他不对。但是一个人在特定的环境内，如欲有所成就，他必专注于一事。而不分散他的精力于多方面。”当然，作为一个领导者应该具有广博的知识，但是，他必须紧紧围绕着自己所从事的事业来扩展自己的知识面。美国的管理专家杜拉克写道：有效性有什么秘诀的话，秘诀就是“专心”。人的精力是有限的，而领导者所面临的工作又是纷繁复杂的。如果领导者注意力分散，这也要干，那也要抓，使自己陷入忙忙碌碌的事务主义，其结果只能是一事无成，欲速则不达。只有专心致志地把注意力放在解决那些关键性的问题上，才能够取得工作上的高效率。

领导者良好的注意力，有助于领导者有效地利用时间。领导者最宝贵的东西是时间，任何一个领导者所能支配的时间总是有限的。尤其是在当今改革的年代，时间显得更为重要。深圳特区提出一个口号：时间就是金钱，效率就是生命。可见时间之宝贵。然而在一切资源中，时间又是最易消失的。时间对每一个人来说都是一样的，要想在有限的时间里多办事、办好事，必须提高时间的利用率。良好的注意力是领导者有效地利用时间的保证。如果一个领导者注意的稳定性比较强，做什么事情都能全神贯注，不分心，就可以提高时间的利用率；如果一个领导者注意的转移性比较强，解决完一个问题能马上转移到另一个问题上去，也可以提高时间的利用率。一些国家领导人日理万机而从容不迫，关键就在于该干什么，就干什么，在规定的时间内工作，在规定的时间内休息。注意力转移的快，时间分配合理，利用有效。例如，英国前首相丘吉尔在二次大战中每天工作达20个小时，睡觉时间大约只有3小时，但他从来不打瞌睡。除了他

的精力充沛外，还有一个秘诀，原来他一天有三、四个小时是在汽车里奔波于各部之间的，他总是利用这零散的三、四个小时在汽车里打瞌睡。能做到这点，很大程度上取决于他的较强的注意转移能力。

总之，良好的注意力是领导者提高工作效率和时间利用率的必要条件。培养良好的注意品质对于每一个领导者来说都是必要的。

三、领导者注意力的自我培养

（一）一个领导者要培养自己良好的注意力，首先要树立明确的目的，培养稳定的兴趣

自觉的目的性是有意注意的主要特征之一。目标明确、胸中有数，才能有意识地进行各种活动。明确的追求目标可以引起强烈的行为意向，容易形成较强的注意力。兴趣也是影响人的注意力的重要因素之一，对认识的对象感兴趣，就容易对该事物给予优先的注意。因而，一个领导者在工作中有明确的目的，对自己从事的事业有浓厚的兴趣，有利于注意力的培养。

（二）领导者要培养自己良好的注意力，必须加强意志锻炼，特别是要加强自制力的培养、与分心作斗争

人的随意注意是在意志的作用下产生的，因而，人的意志品质，特别是自制力直接影响人的随意注意的能力。意志坚强的人注意力比较好，能够自觉地控制自己，同自己的分心作斗争；相反，意志薄弱自制力不强的人往往随心所欲，控制不了自己的心理活动的指向性，注意力较差。因而，领导者注意力的培养要与意志锻炼、特别是自制力的培养结合起来。

（三）培养善于忘却的本领，也是领导者培养自己良好注意力的一个重要方面

一个领导者要使自己的工作有一个高效率，不仅需要注意的稳定性，同时也需要注意的转移性。要做到为了一定的需要，有目的地、迅速地转移注意力，就必须善于忘却过去。善于忘却就是根据一定的需要把已经过去的事情暂时忘记，全力投入新的工作。如果一个领导者总是沉湎于过去的感受不能自拔；或总是为过去曾经取得的某些成绩而陶醉；或总是为过去曾经遭到的失败而懊恼，就不可能及时地转移注意力。美国前总统尼克松在《领导者》中写道：“我常说‘记住保罗的妻子，决不要向后看。’如果领导人过多地回顾他们决策是否正确，他就会无所作为，要能够把注意力放在明天要做的事情上，惟一的途径就是要坚决地把昨天的决定抛在身后”。

（四）一个领导者还必须自觉养成在不利环境下集中注意的习惯

领导者不比学者，领导者的办公室也不会像学者的书斋那样宁静。各种干扰都可能给领导者造成分心，这就要求领导者要自觉养成在不利的环境下集中注意的习惯，要有闹中取静的本领。这也是领导者培养自己良好的注意力的一个重要的方面。

总之，一个领导者没有良好的注意力就没有工作上的高效率。因此，领导者必须自觉地来培养自己的注意力。

第三节 领导者的记忆力

领导者在日常的工作中通过感知获得的各种信息，有许多是需要加以保存的，以使用时随时提取。记忆就是过去经历过的事物在人脑中的反映，是信息的输入、贮存、编码和提取的过程。在领导活动中，领导者的记忆力有着非常重要的作用。因此，领导者必须努力培养自己的记忆力。

一、领导者的良好记忆力的基本特征

所谓记忆是指过去经历过的事物在头脑中的反映。人们过去感知过、思考过和经历过的事物，总会不同程度地留在人们的脑海中，并在一定的条件下重新反映出来，这种对过去经历过的产物的重新反映就是记忆。人通过记忆可以保持和再现自己已经获得的知识和经验。

人的记忆包括：识记（识别和记住事物的过程）、保持（巩固已获得的知识）、重现（把过去感知的事物回想起来）、再认（当过去感知过的事物出现在眼前时能够认识它）四个基本环节，人的记忆力就是在这四个基本环节中表现出来的认识能力。衡量一个领导者记忆力如何，主要就是看其识记是否敏捷，保持是否持久，在需要的时候是否能迅速地把需要的东西回忆和再认出来，以及记忆的内容是否准确。领导者的良好记忆力具有以下基本特征：

第一，识记的敏捷性。人们对反映的对象反复地观察，在头脑中建立起暂时的神经联系形成经验就是识记。人们识记的速度是有差异的，对于同一个对象有的人可以作到过目不忘，而有的人记住它则需要较长时间的努力。识记的敏捷性对于提高领导者的认识水平起着非常重要的作用。

第二，记忆的精确性。所谓记忆的精确性是指能准确而精细地记住反映对象，而且没有任何的歪曲和附会。记忆的精确性可以保证一个领导者把接受的各种信息准确无误地存储下来。如果一个领导者记忆不精确，那么，他所记的东西就没有价值。领导者的任何一个决定和行动都关系到整个部门的全局。领导者记忆的精确性，是领导者作出正确的决定和采取正确行动的一个前提条件。

第三，保存的持久性。保存的持久性是指对一些需要长期记忆的东西，能在头脑中扎扎实实地保存下来。人的记忆

分为短时记忆和长时记忆。对于一个领导者来说，有些东西并不需要长时记忆，例如，每天临时处理的问题和每天的工作步骤，并不需要长期地保存在记忆之中。然而，有一些东西却是需要长久记忆的，例如，工作中带有根本性的经验教训、一些必备的知识、单位的某些重要情况、甚至每个被领导者的名字等，必须有意识地、长期地保存在头脑中。这就需要领导者的记忆力除了具有记得快、记得准的特点之外，还要有记得牢的特点。

第四，记忆的准备性。记忆的准备性是指能迅速地把当时需要的，已经获得的知识和经验提取出来。记忆的目的是以备应用，如果一个领导者不能及时地把工作中所需要的知识和经验提取出来，那么他所获得的知识和经验即使再丰富，也不可能有效地为工作服务。

二、领导者的记忆力在领导活动中的作用

良好的记忆力对领导者的领导活动会产生重要的影响，这种影响表现在领导者的工作、学习和处理人际关系等各个方面。

（一）领导者良好的记忆力，可以帮助领导者学习和掌握新知识

当前，面临着世界上知识爆炸的新形势，领导者只有努力学习、不断更新知识，才能适应现代领导工作的需要。在学习的过程中记忆力的应用是十分重要的。记忆力是学习的基础，一般地说记忆力差的人学习的效果也不佳。而且人的记忆品质同一切其他认识环节也是联系在一起的，没有良好的记忆力，思维和想象都无法顺利进行。

（二）领导者良好的记忆力，有助于领导者在宣传教育的过程中，提高宣传教育的效果

作为一个领导者，不仅自己要执行党和国家的路线、方

针、政策，而且要向群众宣传党和国家的路线、方针、政策；做为一个领导者不仅要做出决策、提出目标、制定计划，而且要把这些决策、目标和计划通过宣传转达给群众。一个领导者每年都要作许多大大小小的报告，主持各种会议，下达各种指示，这些都是领导者和群众直接见面的窗口。领导者宣传的效果如何直接影响群众的情绪，因而，一个领导者必须具有一定的演讲能力。在领导者讲话的过程中，良好记忆力可以帮助领导者提高演讲的效果。美国口才训练专家桑迪·林弗说过：“凡演讲，百分之九十九都无需要拿稿，一个人拿起稿来说话时，人们对他的信任程度也随之而降低了。”据列宁的一些战友们回忆，列宁在演讲中是很少拿稿的，只是拿一张小小的纸片，上面写着讲话的要点。而且就连这小小的纸片，列宁也很少看它。因而，列宁的演讲非常生动，手势、表情运用得十分自如，可以把听众俘虏的一个也不剩。英国前首相丘吉尔和法国前总统戴高乐都是出色的演说家。尼克松曾恭维过戴高乐的出口成章，而戴高乐却答到：“我写好了稿子，把它记住后就扔掉了。丘吉尔也经常这样做，不过他从来不承认。”所以，好的记忆力可以帮助领导者提高演讲水平，有助于增强宣传的效果。

（三）良好的记忆力有助于建立和谐的上下级关系

人们在交往中都希望对方重视自己，希望初次见面对方就能记住自己，这是人们自尊的一种需要。在领导者和下属之间进行交往的过程中，如果领导者能够记住下属的姓名和一些情况，那么，说起话来就会让人感到格外的亲切。因而，领导者良好的记忆力对领导者和下属之间的正常交往，建立和谐的上下级关系具有重要的作用。美国管理学博士兰斯登在《有效的经理》一书中写到：“据说在罗斯福执政时期的邮政总局长杰姆·弗雷有惊人的记忆人名的能力，他发现这在政治上有很大好处。有位传教士能记住他四千五百多

位教友的姓名，因此常常在布道时称教友的姓名，令人倍觉亲切。一般的经理人员虽然不必表现出这种卓越的记忆力，但是，一定要能叫出直接部属、经常客户以及常相往来朋友的姓名。当在谈话中提到个人得意的某一事时，这时如果别人也记得这事，又会令我们感到多么惬意！能记得别人也记得的事，双方立刻可以培养起亲切的关系。”

总之，良好的记忆力不仅是领导者学习的必备条件，也是领导者运用经验解决问题、提高宣传效果、处理好人际关系的必要条件。

三、领导者记忆力的自我培养

人的记忆力是可以培养和提高的，领导者所需要良好的记忆力，是可以在领导工作的实际中逐步提高的。领导者要培养自己的记忆力需要多方面的努力。

（一）明确识记的目的是提高记忆力的重要条件

实践证明，有无明确的目的，记忆的效果大不一样。同样阅读一个文件，如果不提任何要求，看上几遍也记不住多少。但是，如果在阅读前就明确地提出：看完后要把文件的主要内容复述下来，虽然也看了同样的遍数用了同样的时间，记住的内容就比没有明确的目的要多得多，这就是识记的目的在起作用，它可以帮助提高记忆的效率。因此，一个领导者要提高记忆的效率，就必须在识记之前有明确的识记目的。看一本书，先要明确要在书中获得什么；阅读一份文件和资料，先要明确阅读的目的；到一个单位去调查研究，先要为自己规定明确的任务，应该记住些什么，这样就可以提高识记的能力。

（二）培养积极的态度和兴趣，对增强记忆力有重要的促进作用

人的记忆力与人的态度和兴趣有很大关系。积极主动的

学习态度往往能克服主观条件上和客观条件上的障碍，取得良好的记忆效果。另外，对记忆对象的兴趣也是影响记忆的重要因素之一。一个人对某种事物感兴趣，就会使他的整个活动染上积极的色彩，优先注意它、领会它、记住它。如果对某个对象不感兴趣，那么记忆的效果也就不好。因而，领导者要培养自己的记忆力，必须从记忆的态度和兴趣入手，采取积极的态度，培养广泛的兴趣。

（三）理解要记的材料，是增强记忆的保证

人的记忆包括意义记忆和机械记忆两种形式。所谓机械记忆是靠机械重复的方法识记。意义记忆是靠理解精神实质，融会贯通，把握其内在联系来识记。对于复杂的事物意义记忆是一种更迅速、更牢固的识记，比单纯的机械记忆快得多。理解了所记的内容和意义，把需要记忆的材料放在自己原来的经验网里，与它们紧紧联系在一起，就可以记得又快又牢。因而，要提高记忆的效果，应该注重理解记忆，切不可死记硬背。

（四）掌握记忆的方法有助于记忆水平的提高

下面介绍几种简单的记忆方法：

1. 复习法。遗忘是记忆的大敌，为了同遗忘作斗争，必须合理地进行复习。这种复习要及时，遗忘的速度是先快后慢，复习应在遗忘即将开始之时进行。

2. 简化法。即由繁化简、记住要点、提纲挈领，记忆工作将大为减轻。

3. 分组法。把学过的东西分门别类进行识记，易于提高记忆效果。

4. 联想法。在回忆时采取接近联想、对比联想和类似联想等方法，从同其他事物的联系上帮助回忆；也可以提高记忆效果。

总之，记忆力的作用是多方面的，记忆力的培养也是多

方面的。领导者必须努力培养自己良好的记忆力。

第四节 领导者的想像力

在领导活动中，领导者要想卓有成效地完成自己的工作，也需要展开想象的翅膀。领导者丰富的想像力，在领导活动中有着非常重要的作用。

一、领导者丰富想像力的基本内容

想象是人脑对原有的感知形象进行加工改造形成新形象的心理过程。人们在认识活动中，通过对事物的感知，在头脑中形成许多形象，这就是表象。人们根据自己的知识和经验把某些形象在头脑中加工成新的形象，这种心理过程就是想象的过程。想象创造的新形象是想象者并没有亲自感知到的。但是，它不是超现实的，而是人们在已往感知过的旧形象基础上加工而成的。想象只是对原有形象的一种改造，是以实践为基础的，受实践制约的。在不同的历史时期、不同的社会制度下，不同的人想象的内容是不同的。

想象在性质上可以分为两大类：一类是消极的想象；另一类，是积极的想象。所谓消极想象是指没有一定目的、意图、顺其自然而进行的想象。在这种想象过程中所想到的各种情景，往往是东拉西扯、离奇古怪，例如，出神遐想的状态中的想象都是一种消极的无意的想象。所谓积极想象是指根据一定的目的自觉地进行想象的想象。想像力主要是指人进行积极想象的能力。

领导者应该具有丰富的想像力，这种丰富的想像力主要表现为：

第一，要有再建性想象的能力。再建性想象就是自己没有亲身经历过，根据别人的描述在头脑中形成新形象的过

程。例如，领导者在听取汇报过程中，根据汇报人的描述，在头脑中对汇报的情况形成具体的形象，就是一种再建性想象。

第二，要有创造性想象的能力。创造性想象是在别人没有现成描述的情况下，在脑子里依据以往的知识 and 经验创造新形象的过程。例如，作家塑造自己作品中的人物形象。工程师在设计的过程中，在头脑中构想新产品的形象等。作为领导者，创造性想象主要表现在对领导目标和完成领导目标的设想之中，以及对工作计划实施的具体步骤的构想之中。

第三，还要有憧憬的能力。憧憬就是一个人对自己追求的未来事物进行的想像。憧憬也就是一种幻想，它可向两个方向发展：趋向客观规律，并在实践中努力实现就是理想；脱离现实，背向客观规律，使幻想无法实现便是空想。领导者应发展自己的憧憬能力，并尽力使它趋向客观规律和伟大的理想。这是领导者丰富想像力的一个极其重要的内容。

二、领导者的想像力对领导工作的意义

想像力在人们的实践活动中起着重要的作用，不仅艺术创作、科学创造需要想象，领导工作也同样需要想象。对此，美国前总统尼克松曾指出：“伟大的领导能力是一种独特的艺术形式，既要求有非凡的魄力，又要求有非凡的想像力。”古今中外杰出的领导者的想像力都是非凡的。在当代，领导者的想像力对领导工作更具有十分重大的意义。领导者凭借自己丰富的想像力，可以使自己的认识不仅能够驰骋于无限的现实世界，而且可以超越时间的界限，追溯已经逝去的过去，展望美好的未来，扩展知识的跨度。

第一，想象是领导者树立理想，制定目标的基础，它能激励领导者，并通过领导者激励整个群体。理想是符合事物发展规律的，经过努力能够实现的想象。它指向未来，指向

生活的远景，体现了人们对美好生活的追求。理想一旦树立，就可以鼓舞人们为之奋斗。列宁在《怎么办？》一文中曾经引证皮萨列夫这样一段话：“如果一个人完全没有这样来幻想的能力，如果他不能间或跑到前面去，用自己的想像力来给刚刚开始在他手里形成的作品勾画出完美的图景，——那我就真不能设想，有什么刺激力量会驱使人们在艺术、科学和实际生活方面从事广泛而艰苦的工作，并把它坚持到底。”“可惜的是，这样的幻想在我们的运动中未免太少了。”^①一般人的想像力是重要的，领导者的想像力就更是重要的。因为，领导者的想像力不仅关系到自己的理想，而且关系到整个集体的理想。一个人的理想可以激励自己，而整个集体的理想却可以激励集体中的每一个成员共同为之奋斗。集体的理想往往是由某个人提出的，为整个集体所接受，而成为集体的理想。领导者在—一个集体中占有重要的地位，是整个集体理想的倡导者。因而，领导者的想像力如何，直接关系到他能否为他领导下的集体描绘美好的未来，引导整个集体共同树立远大的理想，并为美好的未来而努力奋斗。马克思、恩格斯根据社会发展的规律，指出了共产主义的必然性，并运用他们丰富的想像力勾画了共产主义的美好前景，它不仅成为马克思、恩格斯的伟大理想，而且已经成为整个无产阶级的共同理想。这个理想激励马克思、恩格斯为之奋斗了一生，也激励着整个无产阶级为之前赴后继、英勇奋斗。现在，我国的各级领导者都在率领自己领导下的集体为实现这个理想而努力工作。

领导者在领导活动中，要为整个集体提出奋斗目标，制订工作计划，这同样需要丰富的想像力。有些领导者不善于想象，因而，自己也不清楚明天是什么样子。那么，他所领

^① 《列宁选集》第1卷，第379页。

导的集体就不可能有清晰明确的目标，这样的集体也很难有高涨的士气。可见，领导者的想像力，对于确立整个集体的远大理想和奋斗目标的作用是不可低估的。

第二，想像力还可以帮助领导者预见工作中可能出现的各种后果，以采取对策。事物的发展是具有多种可能性的。领导者在进行决策时，会提出各种方案，每一个方案都既具有成功的可能，也有失败的可能。成功后会出现什么新的问题，失败后又怎么办？这些可以从理论上加以论证，从逻辑上加以推导。但是，理论上的论证和逻辑上的推导往往无法论证和推导出每一个具体环节上的具体细节。这就需要领导者凭借想像力，对每一个方案实施过程中的具体环节上的具体细节作出具体的描绘。另外，对于某些方案在理论论证和逻辑推导的条件不具备的情况下，更需要领导者依靠想象作出评价。在这种情况下，领导者的想像力可以帮助领导者想象方案实施过程中的各种可能的条件，演示出各种可能出现的结果。领导者在领导工作中对可能出现的种种情况的预测，在很大程度上需要想像力来帮忙。丰富的想像力可以帮助领导者掌握工作中的主动权。否则，缺乏想像力就会事到临头束手无策。

第三，领导者在处理人际关系中运用想像力，可以避免不必要的冲突。美国创造学的创始人奥斯本曾经说过：“在很大程度上，想像力支配着我们个人的生活。没有想象，任何金科玉律也不可能产生好的结果。因为我们行事不能不为他人设身处地地着想。”事实也是这样，运用想像力为别人着想，在处理人际关系中是很重要的。每个人的个性特征是不一样的，有时对自己来说，可能是无关紧要的话，却可能超过了别人的容忍度，引起别人的不快。所以，在说话之前，必须反复思考，不应该只想自己要说什么；而应该想象自己的话会给对方带来什么影响，以什么方式表达对方才能

接受，想象出对方会做出什么反应。作为一个领导者更应该如此。在人与人之间的交往中，正如奥斯本所说的，很多由于不满而产生的不礼貌行为，都是由于我们没有运用想像力造成的。而这种不满一旦形成，要想挽回不是一件容易的事情。因而，作为一个领导者与其花费很大精力去消除这种不必要又可避免的冲突造成的后果，还不如尽量不让它产生。所以，在处理人际关系中，领导者必须善于运用自己的想像力。

另外，领导者创造想象的能力，是领导者发展自己的创造性思维，创造性地解决问题的重要基础，是领导者培养自己创造力的一个重要方面。同时，领导者想像力对发展领导者的情感、意志及个性等心理品质有着密切的关系。因此，领导者必须重视对自己想像力的培养。

三、领导者想像力的培养

人的想像力不是生来就有的，而是在实践中发展起来的。领导者不仅有发展自己丰富的想像力的必要性，而且有发展丰富想像力的可能性。一般说来，一个领导者要发展自己丰富的想像力，必须从以下几个方面入手：

首先，发展想像力必须与发展观察力结合起来。领导者要发展自己的想像力，必须学会观察生活，丰富头脑中的各种形象。生活实践是想象的源泉。想象是对以往感知过的形象加工改造成新形象的过程。它是以过去感知的形象，即表象为其加工材料的。头脑中的表象越丰富、越生动，人的想象也就越丰富、越生动。而人的一切表象都是在观察客观事物的过程中形成并保存下来的。人的表象是否丰富、生动和精确，就看是否具有高度发展的观察力。因此，领导者要想培养自己丰富的想像力，就必须从培养观察力入手，深入实践，多看、多听，以丰富头脑中的各种形象。

其次，发展想像力必须与扩展知识面结合起来，要储备丰富而精确的知识和经验。人的知识在想象过程中起着重要的作用。不懂得生产规律的领导者很难在自己的想象中勾画出生产发展的前景。不懂得人的心理活动规律的人很难想象出自己的领导方式会在群众中产生什么样的反应。尽管人的想象不像思维那样经过严格的判断、推理，但是，也离不开知识和经验这个重要的基础。一般说来，人的想像力是与人的知识和经验成正比的，知识和经验越丰富，想象也就越丰富、越生动。因而，领导者要培养自己的想像力，必须与扩展自己的知识面、丰富自己的经验结合起来，对有关的知识和经验要进行深入的研究。

第三，发展想像力更要与发展思维能力结合起来。人的思维在各种积极的想象中起着非常重要的作用。头脑中的许多形象要依靠思维活动的分析、综合、比较、抽象、概括、归纳、组合才能形成新的形象。离开了思维的作用，头脑中的表象即使再生动、再丰富也不可能形成新的形象。因此，领导者要培养自己的想像力，就必须与发展思维能力结合起来，特别是要注意发展自己形象思维的能力。因为，在想象中，思维的运用虽然是全面地运用，但主要是形象思维的运用。经常在自己头脑中进行形象演示，欣赏文学艺术作品等都是培养形象思维能力的最好方法。

可见，想像力的培养是一项复杂的任务，不仅要从上述各方面加以努力，而且，还要与人的情感、意志和性格修养联系起来。

第五节 领导者的思维能力

在人的认识过程中，经过感性直观后便进入了理性思维阶段。对于领导者来说，思维能力就是他智慧的最高表现。

一个领导者之所以能够做到运筹帷幄，决胜千里，良好思维品质是他成功的重要条件之一。领导者要实现自己的领导职能，必须具有良好的思维品质。

一、领导者良好思维品质的基本特征

所谓思维就是人脑对客观事物的一般特性和内部联系的反映。它是认识的高级阶段，是以已有的知识为中介进行推断和解决问题的过程。这个过程包括：分析、综合、比较、抽象和概括等环节。思维的基本形式是概念、判断和推理；思维的基本特征是它的概括性和间接性。一个人在思维过程中表现出来的基本特点就是一个人的思维品质。

领导者应该具备的良好思维品质具有如下基本特征：

（一）思维的广阔性

思维的广阔性是指一个人在思维活动中，能够抓住问题的全面，而又不忽视重要的细节的能力。对于领导者来说，思维的广阔性就是在决策与处理问题的过程中，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，又要分析他的历史和发展前途。要避免考虑不周带来的失误。

（二）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。对领导者来说，在思维论证过程中，更要保持其思维的精确性。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。这一点，革命导师列宁为我们做出了榜样。列宁的战友在评价列宁时说：“不仅每个论据应该是从检验的材料得出的准确的结论，而且，思维本身应该是经过深思熟虑、仔细研究和锻炼的，其中不得有含糊不清，应该始终是十分明确的。把

自己的思维锤炼到完善的程度——这就是每个和列宁接触的人所要学习的。弗·伊·列宁经常以他无法仿效的幽默感来嘲笑任何一个含糊不清的、考虑不成熟的想法。”

（三）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：在思维的具体过程中，反应速度快，分析、综合、比较、抽象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、准确地判断和迅速地作出结论。因而，分析问题简单明了，解决问题干脆利落。

（四）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。

（五）思维的逻辑性

思维的逻辑性是指思维具有严密的逻辑，严格遵循着逻辑规律进行思维。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。杰出的领导者思维的逻辑性都是很强的。斯大林在回忆列宁时说：列宁演说中的逻辑力量好像许多万能的能手从各方面把你钳住，使你无法脱身，你不是投降，就是失败。

（六）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。毛泽东同志在中国革命形势最危急的时刻，在许多人悲观失望的情况下，以他深刻的洞察力看到了中国革命发展的前途，提出了“星星之火，可以燎原”的预言，这正是他思维深刻性的表现。与思维的深刻性相反的，是思维的肤浅性。在领导活动中表现为：认识仅停留在表面现象上，鼠目寸光，缺少韬略。

（七）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。领导者思维的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”，“循规蹈矩”，重复上级的指示和别人的经验。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。即使是上级没有想到的、别人没有涉及的，也能提出自己的独到见解。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。因而，能够超出常规地进行思维。我们通常所讲的某某领导点子多、道道多，那就是因为他具有较强的发散性思维的能力。思维的创造性对一个现代领导者来说是非常重要的。

（八）思维的预见性

“凡事预则立，不预则废”。这句话是说：人们不论做什么事情，都必须预先看到事物的未来发展趋势、预先谋划主体的未来策略或行为，即对事物的发展具有超前性认识并有准备地应付未来可能要发生的种种情形，如此才能立于主动，取得成功；否则，就会使人们的行动处于盲目状态，导致工作处于被动。错误的预见，还会把人们引入歧途，导致工作失误乃至归于失败。要进行科学预见就必须有预见性思维。预见性思维是指人们在客观存在的基础上，根据客观事物的发展规律，先于客观事物变化的、符合事物发展趋势

的、具有超前性的意识。当今社会经济和科学技术的高度发展，知识经济的初见端倪，需要系统地预测未来。而这些都离不开人们的预见性思维。预而谋，再而行。预见性思维虽然不可避免地带有一定的或然性、不清晰性和不确定性，但由于科学预见来源于客观实际，符合事物发展的客观规律，经过人们的努力，最后往往能够变成现实。因而预见性思维也是战略思维中最难把握又是最需要的。

二、领导者的思维能力在领导活动中的作用

领导者的思维能力在领导活动中有着非常重要的作用。它是领导者分析问题、解决问题，进行科学决策的最重要的前提条件。

第一，领导者周密而精确的思维，能够弥补经验决策的不足，帮助领导者做出正确的、行之有效的决策。领导者的决策活动按其形式可以划分为两种，即经验决策和理性决策。经验决策是以同类决策所积累下来的经验为根据的决策，这种决策具有很大的局限性，决策的问题必须和已往曾经解决的问题相一致。而且经验决策还要受到记忆储存信息的限制。如果现在面临的问题超出了过去的经验，那么，经验决策就无能为力了。因而，要解决所遇到的新的问题，仅仅依靠经验是不行的。理性决策是根据规律性的认识，根据理性设定的科学决策程序制订出来的决策。理性决策虽然也要以经验为基础，但是它超越了经验。运用理性思维的能力将经验上升为科学，成为对事物本质和规律的认识。在这种认识指引下的决策，是建立在理论分析的基础上严格遵守科学的程序的，因而，是科学的决策。进行理性决策离不开决策者的思维能力。因为理性决策的过程就是思维活动的过程。总之，领导者良好的思维品质是领导者进行理性决策的基础。

第二，在紧急关头，领导者良好的思维品质，使领导者能够迅速找到解决问题的办法，帮助领导者渡过难关。领导者面临的情况是千变万化的，总会遇到难以想象而又必须尽快解决的问题。在这种情况下，领导者思维的敏捷性就具有重要的意义了。思维敏捷的领导者，对错综复杂、不断变化的客观环境和事物能准确、及时地作出反应，迅速作出切合实际的决策和行动，不失时机地取得胜利。我们常说领导者要有随机应变的能力。实际上，随机应变的能力是人的思维的敏捷性和灵活性的具体体现。

第三，领导者良好的思维品质能够帮助领导者创造性地工作，在工作中开拓前进。一方面，思维具有高度创造性的领导者，能为自己的工作提出独特的目标；另一方面，思维具有高度创造性的领导者能够采取创造性的方法，在工作中做出独特的成绩。例如，石家庄市造纸厂原是多年亏损的国营企业，在搞承包时年产值 17 万元也没人敢包，马胜利却主动提出年产值 70 万元承包纸厂。仅几年时间，不仅使这个面临倒闭的企业扭亏增盈，而且承包指标年年上涨，为国家做出了很大贡献。马胜利成功的重要条件之一，就是他思维的高度创造性。人们把他的治厂韬略概括为三十六计、七十二变，而且计计有门道，每一变都有经济效益。可见，其思维的发散性是他能够出奇制胜的重要因素。此外，在思想工作方法上，创造性思维能力强的领导者，往往都能做到别出心裁，新颖动人，收到良好的效果。

三、领导者思维能力的自我培养

（一）领导者要培养自己的思维能力，必须不断地充实知识和经验

人的思维活动的基础是人的知识和经验，离开了知识和经验，人的思维就无法进行。而且人的思维能力是随着知识

和经验的不断丰富而不断提高的。思维过程主要是第二信号系统反映现实的过程，概念是思维的基本要素，而词是概念的物质外衣，词所概括的概念只有经过人脑的思维活动才能揭示出来。人脑对于词和概念的揭示必须以充分的知识经验为基础。如果一个领导者缺乏知识和经验，那就无法理解词所概括的概念，也就无法进行思维。人运用知识和经验理解词所概括的概念的能力，将直接影响人的思维能力。同时，思维是与问题紧密相联的，一个领导者发现问题、研究问题和解决问题，也必须以一定的知识和经验为基础，如果一个领导者缺乏必要的知识和经验，就不可能发现问题，更不可能研究问题和解决问题，思维也就无法进行，更谈不上发展。因此，一个领导者要培养自己的思维能力，必须不断地丰富自己的知识和经验。

（二）一个领导者要培养自己的思维能力，应该勤于动脑、善于动脑，养成勤思、多思和独立思考的好习惯

人的思维品质与人是否勤奋思维是紧密相联的。勤于动脑的人，思想清晰、反应敏捷、创造性强；懒于动脑的人，思想糊涂、反应迟钝、创造性差。因此，历来才思敏捷、创造力强的领导者都是勤于思索和善于思索的人。高尔基曾经说过：“懒于思索，不愿钻研深入理解，自满或满足于微不足道的知识，都是智力贫乏的原因，这种贫乏通常用一个词来称呼，就是‘愚蠢’。”美国前总统尼克松说得更为直接：“我所认识的领导人几乎都有一个共同的特点，就是求知欲强，爱读书，今天在电视机前着迷的年轻人，不会成为明天的领导人。”一个不善于独立思考的领导者，只满足于当“收发”、上传下达、“唯书”、“唯上”，或者跟在别人的后面亦步亦趋，显然，他的思维能力是不能得到发展的。因此，一个领导者要发展自己的思维能力，必须勤奋多思，经常进行独立思考，独立地处理问题。

(三) 一个领导者要培养自己的思维能力，还要不断地加强语言修养

语言是思维的物质外壳，它和思维是密切相关的，人类只有借助于语言才能进行思维活动。同时，思维结果的巩固、记载和表达也同样离不开语言。思维的发展是与语言的发展紧密相连的，如果一个人的语言水平很低，那么，他的思维水平也不会提高。因此，一个领导者要培养自己的思维能力，就要不断地提高自己的语言水平。

总之，一个领导者的思维品质是他的认识品质中最为重要的心理品质，因此，做为一个领导者必须努力培养自己良好的思维品质，不断提高自己的思维能力。否则，就无法胜任所担负的领导工作。

第三章

领导者的个性心理特征

个性一词来源于拉丁文的“Persona”一词。人们通常译为“人格”。原意为演员带的面具和所扮演的角色，以后引申为一个人区别他人的较为稳定的特征和一个社会人的整个精神面貌。领导者的气质、性格和能力，构成了领导者的个性心理特征，它反映了一个领导者的基本精神面貌，是一个领导者比较稳定的、经常影响他人的行为并使领导者本人和别人有所区别的心理特征的总和。领导者在气质、性格和能力等方面的特征，会给他的工作打上他所特有的个性的痕迹。因而，领导者注意自己气质、性格和能力的修养在任何时候都是必要的。

第一节 领导者的气质

一、气质及其基本类型

(一) 气质

气质俗称脾气、性情。是指一个人比较稳定的心理活动的动力特征。也是人在心理活动和外部动作的进程中表现出来的某些关于速度、强度、稳定性、灵活性等方面心理特征的综合。在日常生活中，我们总喜欢评论周围人们的脾气和性情：某某人性子急，某某人性子慢；某某人活泼好动，某某人孤僻不合群等等。这些脾气和性情就是一个人气质的表

现。人的气质主要具有以下三个方面的特点：

1. 先天性。

它带有与生俱来的特点。气质的生理基础是神经系统类型，气质的不同类型是高级神经活动在人们的行为和活动中的表现。因而，气质主要受神经生理活动的特点所制约，受遗传因素影响较大，带有先天性的特点。

2. 稳定性。

它的特点是变化比较缓慢。人的气质是受神经系统类型决定的，而人的神经系统类型的变化是非常缓慢的。人的气质特征经常稳定地渗透于一个人的情绪和生活方式之中，在一定时间内不会有大的改变。因而，气质具有稳定性的特点。

3. 可变性。

它可以随着年龄、生活和教育条件的变化而变化。人的气质虽然受先天因素的决定，但也并不是绝对不变的。人的神经类型具有很大的可塑性，年龄、生活条件、教育条件的变化都可引起气质的变化。青少年时期，血气方刚、活泼好动、敏捷热情、性情急躁的人，到了壮年时期，随着阅历的加深可以变得坚毅、机智、沉着、踏实；到了老年，就可能变得老成持重、沉着安详和迂缓。另外，性情活泼的孩子又可由家庭变故而变得孤僻。

(二) 按照心理学的传统，把人的典型气质分为四种类型：

1. 胆汁质。

胆汁质是以强而不平衡的神经活动类型为基础的气质类型。胆汁质的特点是：情感发生迅速、强烈而不持久；在动作上也比较猛烈和迅速；言语上也表现出强烈而迅速的性质。这种类型的人对于自己的行动常感到难以控制。性急，但积极热情。

2. 多血质。

多血质是以强而平衡灵活的神经活动类型为基础的气质类型。多血质的特点是：热情亲切，情感发生迅速；对一切现象都容易产生情绪反应，但容易变化。在动作上表现出敏捷迅速的特点。

3. 粘液质。

粘液质是以强而平衡、不灵活的神经类型为基础的气质类型。粘液质的特点是：性格内倾、主动性低；伤感和动作发生得比较缓慢；情绪不外露，容易自制。

4. 抑郁质。

抑郁质是以弱的神经活动类型为基础的气质类型。抑郁质的特点是：情感深刻而稳定，不容易变化；敏感性很高，但主动性、平衡性较差；性格不活泼、多愁善感。在日常生活中常表现得孤僻、胆怯、刻板。

这四种气质类型是在从事各种工作的人中间都能找到的。但是，单纯属于这四种中的一种典型气质的人并不多，往往是两种或多种气质并存于一个人身上。

二、领导者的气质对领导工作的影响

在领导者中，各种不同气质类型的人都是存在的。气质也是影响领导者工作的心理因素之一。认识领导者的气质对领导工作的影响，有以下几点必须明确：

（一）不同的气质类型对领导工作的影响都既有其积极的一面，又有其消极的一面

人的气质并无好坏之分，任何一种气质类型对领导者都有利有弊。

胆汁质类型的领导者在领导工作中积极的一面是：精力旺盛，工作主动性强，能以极大的热情投身于所从事的事业，热情直率，容易与周围的人发生联系，有利于在领导活

动中接近群众、联系群众；思维敏捷、反应迅速、行动快，有很强的决断能力，办事果断不拖拉，工作效率较高，消极的一面是：脾气暴躁、压不住火，不利于处理各方面的人际关系；缺乏耐性，工作带有明显的周期性，不利于领导者自身及率领所属群体完成艰苦而持久的工作，工作也不容易深入细致。

多血质类型的领导者在领导工作中积极的一面是：思想活跃、反应迅速、接受新事物快，有利于领导活动的创新；灵活性、适应性强，具有很强的应变能力，领导机智比较突出，能适应各种复杂情况；善于交际、富有同情心，因而有利于处理领导活动中上下左右各方面的人际关系。消极的一面是：情绪不稳定、易于变化，工作持续性差，容易见异思迁，不利于完成艰苦的工作；决策易轻率，缺乏深思熟虑。

粘液质类型的领导者在领导活动中积极的一面是：沉着、冷静，在处理问题和决策过程中比较稳妥；坚韧、注意稳定，有实干精神，工作比较踏实，有很强的坚持性，因而，有利于率领整个集体在困境中坚持到底；情绪不外露、交际适度，善于忍耐自制，因而，能给下属及其他人以良好的心理影响。消极的一面是：灵活性差、接受新事物比较慢，不利于在当前高速多变、高度竞争的条件下领导多变、创造性的工作。

抑郁质类型的领导者在领导活动中积极的一面是：具有很强的感受力，因而观察比较细致、深入，善于察觉别人不易察觉的细节，因而有利于领导者认识能力的发展；思维周密、深入，直觉性强，分析问题比较深刻；预见性强、布置工作比较细致、周到。消极的一面是：行为孤僻、不善交际，因而，不利于接近群众；感情脆弱，难于忍受强刺激，意志坚韧性较差，因而，不适应领导活动中大起大落的打击，优柔寡断，多忧多虑，在风险性决策的紧要关头往往不

能当机立断。

可见，四种不同的气质类型对领导者来说，都各有其有利的一面，又有其不利的一面。有一种观点认为多血质是最适合领导工作的气质类型，是没有道理的。

(二) 认识领导者的气质类型对领导活动的作用，还必须明确气质类型不能直接决定领导者工作的成就，任何一种气质的人都可以成为有成就的领导者

领导者的成长和他們的工作成就的取得，往往是由多种因素造成的，作为气质本身不能决定领导者活动的价值。只有同其他心理品质结合起来，并与客观条件相结合，才能决定一个领导者活动的价值。

一个有成就的领导者不在于是哪种气质，而是在特定条件下发挥了气质的哪些方面。胆汁质的人既可以是热情、主动、精力充沛的指挥员，也可以是浮躁、冲动、感情用事的群体带头人。同样，多血质、粘液质、抑郁质的人表现也会大不相同。有许多领导者是各种气质的综合型，如果他综合的是各种气质的积极方面，就会在领导工作中表现出最优秀的心理品质；如果他综合的是各种气质的缺点的方面，那就会在领导工作中表现出最糟糕的心理品质。因而，一个领导者要想让自己的气质给领导工作以好的影响，最关键的是要发扬自己气质的长处，扬长避短。

三、领导者的气质修养

领导者进行气质修养，应从以下两个方面入手。

一方面，领导者必须了解自己的气质类型，了解自己气质上的优缺点。领导者可以采用各种方式对自己的气质加以测定，了解自己的气质类型，还要清楚自己的气质类型在领导工作中的表现，看其长处发挥的如何，做到胸中有数，找到努力方向。

另一方面，要以积极的态度自觉地进行气质修养。不能借口“我生来脾气不好”，来为自己的专制作风辩解；也不能借口“我生来胆小懦弱”，而放弃原则，不求进取。胆汁质的领导者要随时提醒自己不要輕易发火，要自觉控制自己的情绪；多血质的领导者要培养自己严谨、踏实、精益求精的作风；粘液质的领导者要培养自己反应迅速和灵活应变的能力；抑郁质的领导者要培养自己的耐受力，使自己的性情乐观、开放。总之，领导者的气质修养就是要取人之长、补己之短，使自己的气质向好的方向发展。

第二节 领导者的性格

一、性格及其对领导工作的影响

（一）性格

性格是一个人对现实稳定的态度和习惯化了的行为方式。也就是一个人表现在态度和行为上的比较稳定的心理特征。人在实践活动中，总要对客观世界的影响产生一定的反应，久而久之，这种反应就形成了稳定的心理特点和行为方式，这就是性格。性格，是指一个人表现在态度和行为方面的较稳定的心理特征，如寡断、刚强、懦弱等，它是个性的重要组成部分，人的性格是受一定思想、意识、信仰、世界观的影响和制约的。由于具体的生活道路不同，每一个人的性格会有不同的特征。性格是在一个人的生理素质的基础上，在社会实践活动中逐渐形成、发展和变化的，并具有一定的复杂性、独特性、整体性和持续性。

1. 复杂性。性格是一个人多方面特性的综合，就像一个多面的物体，每一面均属性格的一部分，且各部分之间都有密切的关系。某些个人特性，有些是显而易见的，如健

谈、好动；有些是蕴藏在潜意识中，不但他人无从观察，就连自己也不易感觉。

2. 独特性。由于遗传、成熟、环境及学习等因素对人的影响不同，因而形成的个人性格也不同，即使是双胞胎，也只是遗传一个因素完全相同而已，而其成熟、环境、学习等因素则无法完全相同，因而所展现的性格仍然是有差别的。

3. 整体性。构成个人性格的各种特性，并不是孤立的，而是具有内在联系的一个统一体，因此，可以说性格是个人身心合一的组合。一个人生理方面的变异，会直接而迅速的影响到心理状态和行为表现；同样，一个人为了求得对社会生活的适应，也会随着环境的变化，不断调整与改进个人的观念和行方式。

4. 持续性。个人性格虽然在异常重大外界条件的压力下，会产生突变，但在一般情况下，性格是有持续性的。如我们对一个人的了解，除直接寻找他的现实行为原因外，还要了解一下他过去的历史、工作、生活等情况。这样对一个人才能有全面的了解。

由于性格是一个极为复杂的问题，对它的研究虽然很多，但尚未形成一套为一般学者所共同接受的理论，如果将各种性格理论按其主要内容的不同，大体可分为两大类：一类是偏重于研究个人行为的发展与改进的理论；另一类是偏重于研究个人生理与行为特性的理论。各种理论研究的侧重面虽然不同，但都有一个共同点：这就是认为性格与行为有密切的关系。要提高对人的行为的预见性和控制力，掌握行为的规律性，不能不对人的性格给予深入的研究。

（二）性格的特征

性格是一个十分复杂的心理特征。它有着多个侧面，包含着多种多样的性格特征。这些特征在每一个个体身上都以

一定的独特性结合为有机的整体。

1. 对现实态度的性格特征。主要表现在处理各种社会关系方面的性格特征，如处理个人、社会、集体的关系；对待劳动、工作的态度；对待他人和自己的态度等。

对社会、集体、他人的态度所构成的性格特征，主要有善交际、富于同情心、为人正直、诚实等，或相反。对劳动、工作、学习态度的性格特征，主要有勤劳、认真、细致、节俭、创造精神等，或相反。对自己态度的特征，主要有谦虚、自信等，或相反。

2. 性格的意志特征。主要表现为行为活动的习惯方式，这是人对现实态度的另一种表现。

按照调节行为的依据、水平和客观表现，性格的意志特征可分为以下四个方面：(1) 表明一个人是否具有明确的行为目标并使行为受社会规范约束的意志特征，如独立性、目的性、组织性、冲动性、纪律性、盲目性、散漫性等；(2) 表明一个人对行为自觉控制的水平的意志特征，如主动性和自制力等；(3) 表明一个人在紧急或困难条件下表现出来的意志特征，如镇定、果断、勇敢、顽强等；(4) 表明一个人对待长期工作的特点的意志特征，如恒心、坚韧性等。

3. 性格的情绪特征。当情绪对人的活动的影响，或人对情绪的控制具有某种稳定的、经常表现的特点时，这些特点就构成性格的情绪特征。

性格的情绪特征，按其活动的情况可分为以下四个方面：(1) 强度特征：表现为一个人受情绪的感染和支配的程度以及情绪受意志控制的程度；(2) 稳定性特征：表现为一个人情绪的起伏和波动的程度；(3) 持久性特征：表现为情绪对人的身体和生活活动所停留的持久程度；(4) 主导心境特征：是指不同的主导心境在一个人身上表现的稳定程度。

4. 性格的理智特征。它是指人们表现在感知、记忆、

想象和思维等认知方面的个体差异。在感知方面有：(1) 主动观察型；(2) 被动感知型。在想象方面有：(1) 幻想家和“冷静”的现实主义者；(2) 具有现实感的幻想家和脱离实际的幻想家；(3) 主动想象型和被动想象型；(4) 大胆想象的人和想象被抑制的人；(5) 狭窄想象型和广阔想象型。

人的性格主要表现在对现实的态度上，包括：对社会、对他人、对自己、对劳动、对事物等各方面的态度。例如，集体性与自私性；纪律性与散漫性等是属于对社会、对集体的态度的性格特征。诚实与虚伪；宽容与狭隘；同情与残酷；礼貌与粗野等属于对他人的态度的性格特征。谦逊与骄傲；自信与自卑；自尊与无耻等属于对自己的态度的性格特征。勤劳与懒惰；细心与粗心；创新与守旧；负责与玩忽职守，则是属于对工作、对劳动的态度的性格特征。勤俭与奢侈；廉洁与浪费；整洁与邋遢等等，又是属于对事、对物的态度的性格特征。人的性格除了表现在对现实的态度上，还表现在认识、情感、意志的各个方面，它与人的心理活动的各个方面都是密切联系着的。

(三) 领导者的性格作为行为方式，对领导工作有非常大的影响

1. 领导者的性格与领导者品德的形成有直接联系。社会主义的领导者必须具备高尚的情操和道德品质，要有与剥削阶级的官僚们有完全不同的职业道德。然而，领导者的道德修养与领导者的性格修养有着密切的联系。人的性格本身就包含着品德的一部分特征。像正直、诚实等既是一种性格特征，本身又是一种品德。那些不属于性格的道德品质，也要受到性格特征的影响。正直、诚实的性格品质容易形成大公无私、刚直不阿的道德品质；而对他人、对集体冷漠的行为孤僻的人，则容易养成自私自利、损公肥私，甚至徇私舞弊的恶劣的道德品质。同样，虚伪、圆滑的人容易变成阿谀

奉承、阴险狡诈之徒；虚荣、浮华者，则容易变成挥霍浪费、贪图享乐之辈。因此，领导者的道德修养只有与性格修养结合起来，才能收到良好的效果。

2. 领导者良好的性格品质可以在一定程度上调节和改造不良的气质，使之服从领导工作的需要。人的性格和气质是既相联系、又相区别的。气质是一个人心理活动的动力特征，它主要体现了神经类型的自然表现；性格则是一个人稳定的态度和习惯化了的行为方式，更多地体现了生活环境的影响。同时，气质和性格又是相互渗透、相互制约的。领导者通过性格的修养，可以优化自己的气质，使之服从于领导工作的需要。例如，领导工作必须具备的冷静、沉着的特征，这种在长期的领导工作中，自觉培养起来的性格，可以良化胆汁质易于冲动的气质特征。再如，领导工作需要坦荡、待人热情等性格特征，领导者这方面性格品质的培养就可以良化抑郁质人的孤僻、冷漠的气质特征。因而，通过性格修养良化自己的气质，是领导者气质修养的一条重要的途径。

3. 领导者的性格对领导者能力的形成具有促进或阻碍作用。人的性格和人的能力的发展是密切联系着的。优良的性格品质能促进能力的发展，认真、勤奋、谦虚、自制、热情等优秀的性格品质，对领导者提高领导能力具有极大的促进作用，可以使领导者勤奋好学，通过各种途径培养自己的能力。相反，不良的性格特征，如马虎、懒惰、骄傲等，则会阻碍领导能力的提高。

4. 领导者的性格直接影响着领导者的领导方式。在国外，领导者的领导方式被分为民主型、专制型和放任型，不同的领导方式直接影响着领导效能。领导者领导方式的形成当然是由多种因素决定的，但领导者性格因素对领导方式的形成的影响，是不可忽视的。一般来说，专制型的领导方式

是以过于自尊、极端自信的性格特征为基础的；而懦弱、自卑、懒惰、不负责任的性格特征，则容易形成放任型的领导方式。

总之，领导者的性格对领导者的品德、气质、能力及领导方式都有着重要的影响。因此，领导者的性格修养是提高领导效能的非常重要的条件。

二、几种对领导活动影响较大的性格品质

（一）宽容大度

所谓宽容大度，是指胸怀宽广、有气量，不过分地计较和追究。领导者的宽容大度主要表现在以下几个方面：第一，顾全大局，不计较小事，在非原则问题上能忍让。作为领导者，在原则问题上应当是非分明、毫不含糊。但在一些非原则的小事上，对同志之间的非原则磨擦，要从大局着想以事业为重，有理不妨让三分。战国时期蔺相如对廉颇的无礼一再忍让，最后促成“将相和”，留下了千古美谈。这实际上就是这种宽容精神的体现。那种斤斤计较个人得失，对一点小事也耿耿于怀，则是心胸狭隘的表现；第二，不计前嫌，能与以前与己不和，甚至反对过自己的人一道共事。“人非圣贤、孰能无过”，领导者在开展工作的过程中，总要遇到一些犯过错误的人，特别是反对过自己并且已被实践证明是反对错了的人。公正地对待他们，不计前嫌、与他们一道携手工作，是领导者宽容大度的体现。反之，如果一个领导者过分计较个人的恩恩怨怨，对反对过自己的人不肯一视同仁，而是择机报复，则是心胸狭隘的表现；第三，在对待下属的态度上，善于同别人实行心理位置交换。能够站在下属的角度上想问题，接受对方的现状，不求全责备、不过分地吹毛求疵，这也是领导者宽容大度的一种表现。相反，处处以最苛刻的标准衡量一切人，不能容忍别人有一点点的缺

点和错误，在任何时候都不能谅解人，是心胸狭隘的表现；第四，在对比自己能力强的人的态度上，甘居人后，举贤任能，这更是领导者应具有的性格品质。我们所处的时代人才济济，领导者必须具备这种宽容大度的性格品质，敢于重用比自己能力强的人。否则，武大郎开店不许别人比自己高，嫉贤妒能，凡是有才能的人就压制、甚至打击，则是心胸狭隘的表现。

领导者宽容大度的性格品质，在领导工作中具有重要意义。

第一，领导者的宽容大度，有助于建立和谐的上下级关系。领导者宽容大度，就会使下属感到亲切温暖，能够获得心理上的安全感，这样下属才能心情舒畅地工作；另外，领导者通情达理，能站在别人的角度考虑问题，对于被领导者心理品质的发展，也具有重要意义。日本的管理学学者国分康考指出：“如果领导者吹毛求疵，部下就会变成唯唯诺诺的人、懦弱的人，就会丧失自信，就会使上下级关系畸形发展。”

第二，领导者的宽容大度，有助于在群众中建立起领导威信形成众望所归的局面。任何人都喜欢在宽容大度的领导者手下工作，而不愿意遇到心胸狭隘的上司。因而，心胸狭隘的领导者往往是众叛亲离。而宽容大度的领导者对群众有特殊的吸引力。蒙古史上曾记载着成吉思汗因兵败而得人才的事。在十三翼一战，札木合本来打败了铁木真，但他心胸狭隘，乘机报复，乱杀俘虏，引起了士兵的不满，纷纷离开他来到铁木真身边。铁木真不计前仇，甚至对用箭射伤过他的哲别也大胆录用，因而深得人心。这些人的归顺，使他一举摆脱了十几年的奔波流离，成为蒙古族的可汗。当前，人才流动已成为深化改革的重要课题，作为一个领导者要想真正地选贤任能、广招人才，必须培养自己这种宽容大度的性

格品质。

第三，领导者的宽容大度，有助于领导班子内部的团结。任何集体都会存在矛盾，在领导班子内部也是这样。同志之间的意见分歧可以说是不可避免的。要正确解决这些问题，宽容大度的性格品质会对领导者有所帮助。性格宽容的领导者不会去计较个人的恩怨，而会主动创造条件缓和和解决矛盾。如果一个领导班子里多几个蔺相如式的有度量的成员，班子内部就会出现相容和平衡的局面。

第四，领导者的宽容大度有利于调动一切积极因素，并能化消极因素为积极因素。周恩来同志曾指出：“要做领导者，必须团结他所不喜欢和不愿接近的同志，然后抓紧他们，称赞其好的方面，批评其坏的方面，然后才能改造他们，同时也就改造了自己的领导。”^①做到这一点是不容易的。人们往往喜欢同那些和自己意见一致的人一道共事，而不喜欢那些和自己意见不一致的人。特别是反对过自己的人。然而，对于一个领导者来说，做到这一点又是非常必要的。任何大业都需要吸收更多的人来一道完成，如果一个领导者只与自己喜欢的人共事，而排斥那些自己不喜欢的人，就会丧失许多积极力量。因此，领导者必须能够团结一切可以团结的力量一道工作，调动一切积极因素。要做到这一点，宽容大度的性格品质是不可缺少的。古今中外的历史上有许多因领导者宽容大度而化消极因素为积极因素的事例：秦穆公不杀偷马之人，而得到他们的帮助保全了性命；曹操不去追查军营中给袁绍写信、欲投袁绍的人，而稳定了军心；美国前总统尼克松主动与在竞选中反对过他的英国驻华盛顿大使弗里曼和解而深得他的帮助。在现代化建设的今天，我们许多领导者以改革开放和社会主义现代化建设的大

^① 《周恩来选集》上卷，第287页。

局为重，正确对待那些反对过自己、整过自己的人，团结他们一道工作，使消极因素化为积极因素，扩大了改革者的阵营。

（二）谦虚谨慎

谦虚就是虚心、不自满；谨慎就是严格要求自己。领导者谦虚谨慎的性格品质主要表现在：待人接物温和有礼、平易近人、尊重他人，特别要尊重自己所领导下的群众；对待自己有自知之明，在成绩面前不居功自傲；在缺点面前和错误面前不文过饰非。

领导者是否具有谦虚谨慎的性格品质，也会直接影响自身的工作。

1. 领导者只有谦虚谨慎，才能尊重人才、求贤若渴，这有利于发现人才和使用人才。宋代王安石曾经说过：“不是虚心岂得贤”。事实上也是这样，我们一再强调领导者要选贤任能，而领导者要真正地选贤任能，首先，必须有招贤之意。如果一个领导者骄傲自大，自以为比别人都高明，就谈不上求贤若渴，甚至已在身边的人才也不会放在眼里。

2. 领导者只有谦虚谨慎，才能真诚地接受他人的批评，广开言路。刘少奇同志曾经指出：“我们应该把自己看作是需要而且可能改造的。不要把自己看作是不变的、完美的、神圣的，不需要改造的、不可能改造的。如果不这样做，我们就不能进步，就不能实现改造社会的任务。”^① 这里，刘少奇同志说明了虚心接受群众意见，不断改造自己的重要性。事实上，能否接受群众的批评意见，与领导者是否具有谦虚谨慎的性格品质是直接相关的。一般地说，一个人对他人的意见所抱的态度，是与对提意见者和对自己的态度分不开的。尊重提意见的人又有自知之明的人，往往能够接受对

^① 《刘少奇选集》上卷，第98页。

方的意见。相反，藐视对方，过高估计自己的人，往往不容易接受不同的意见。因而，领导者要听取不同意见，就必须培养自己谦虚谨慎的性格品质，只有这样，才有可能做到广开言路、兼听则明。

3. 领导者只有谦虚谨慎才能保持不断进取的精神。谦虚谨慎的性格品质能够帮助领导者看到自己的差距，永不自满、不断前进；反之，骄傲自大，就会满足现状、停步不前，轻者使工作受到损失，重者会使事业半途而废。我国历史上农民起义的领袖由于骄傲而失败的事例是不少的。明朝末年，农民起义的领袖李自成、刘宗敏等，在取得了胜利后，逐渐滋长了骄傲情绪。打进北京后，整天忙着登基大业，“沉沦进过分的陶醉里面去了”，忘记了明朝的残余势力和关外的清兵，结果终于导致了失败。对此，毛泽东同志在延安时就曾提醒过我们的干部要引以为戒。不要犯胜利时骄傲的错误。在当前的社会主义建设事业中，保持谦虚谨慎的性格品质对于保证领导者在事业上不断前进也是十分重要的。尽管通过改革，好多单位的面貌大为改观，但是，事业的发展是永无止境的，作为一个领导者必须懂得这一点，看到自己的差距，才能不断进取，永远立于不败之地。

4. 领导者只有谦虚谨慎，才能尊重群众与群众保持密切的联系。领导者领导的对象是人，而且主要是劳动群众。要与群众保持密切的联系也必须谦虚谨慎。许多心理调查材料证明，群众最不喜欢装模作样、摆架子、盛气凌人的领导者。因而，领导者在做群众工作时，态度必须虚心、诚恳、平易近人，只有这样，群众才能把领导者当作自己人，才能接近领导者。毛泽东同志在谈到他在兴国等地作调查的经验时说：“我给他们当学生是必须恭谨勤劳和采取同志态度的，否则他们就不理我，知而不言，言而不尽。”“没有放下臭架

子、甘当小学生的精神，是一定不能做，也一定做不好的。”^①

总之，谦虚谨慎对于领导者来说是良好的性格品质，它对领导者的工作有着重要的影响。难怪陈毅同志曾这样鞭策自己：“呼嗟乎，九牛一毛莫自夸，骄傲自满必翻车，历览古今多少事，成由谦虚败由奢。”老一辈革命家的这种谦虚谨慎的品质，是值得每一个现代领导者效仿的。

（三）正直诚实

正直就是公正坦率，诚实就是忠诚老实，实事求是。领导者正直诚实的性格品质主要表现在：一方面，无论在任何条件下，对党、对人民、对同志、对上级都不隐瞒自己的观点。不搞无原则的吹捧逢迎，讲真话，不讲假话，一是一、二是二，是就是、非就非。处理问题光明正大。把观点摆在桌面上，不搞当面一套、背后一套、对上一套、对下一套的阴谋诡计；另一方面，无论在任何条件下都能如实地对待自己，如实反映自己的缺点和成绩，决不弄虚作假，报喜不报忧。

正直诚实是我们每个领导者所必须具备的性格品质。刘少奇同志曾指出：“必须在党员中间，大力提倡说老实话、办老实事、当老实人，坚决反对弄虚作假。”^②

作为一个领导者是否具有正直诚实的性格品质直接影响着领导者的工作态度和工作作风，将给国家和人民的事业带来很大的影响，也会影响自己在群众中的威信。因而，要保持事业的成功，领导者必须保持实事求是的工作作风。而要在工作中坚持实事求是的工作作风，又必须有正直、诚实的性格品质作为保证。一般地说，具有正直、诚实性格的人才

① 《毛泽东选集》第3卷，第790页。

② 《刘少奇选集》下卷，第400页。

有可能在工作中自觉的坚持实事求是，不为名利诱惑而离开实事求是的原则。

作为一个领导者之所以要具有正直诚实的性格品质，还在于它直接关系到集体内的人际关系状况。同志之间以诚相待，有话讲在当面，有利于提高群体内心理相容水平。相反，当面一套，背后一套，当面虚伪地吹吹拍拍，背后戳刀子整人，只能造成群体内人际关系的紧张。领导者本人丧失了正直、诚实的人格，不坚持真理、不主持正义，群体内势必风气不正。

（四）自信

自信就是相信自己的力量，深信自己能够完成提出的任务。领导者的自信表现在两个方面：其一，是相信自己的力量，相信自己能够胜任所担负的工作，相信自己有能力带领一个集体完成面临的任务；其二，是相信自己所在的集体的力量，相信集体具有实现既定目标的能力。与自信相对立的性格品质是自卑，也就是不相信自己 and 集体的力量，对自己的工作和集体的工作失去了信心。

一个领导者，特别是新上任的领导者，是否具有自信的性格品质具有非常重要的意义。

第一，自信是调动自身积极性，克服困难的前提。一些心理学家认为，缺乏自信常常是性格软弱和事业不成功的主要原因。世界大文豪高尔基也曾指出：只有满怀自信的人，才能在任何地方都把自信沉浸在生活中，并实现自己的意志。自信之所以在人才成长中起这样大的作用，主要在于自信是一种精神力量。通过正确认识自己的力量，建立起必胜的信念，就会把自身各方面的力量调动起来，使大脑皮层暂时的神经联系处于兴奋状态，注意力格外集中，精力格外旺盛，思维也会格外敏捷，各方面的能力都能得到充分发挥。相反，如果缺乏自信，就无法调动自身的积极性，甚至会认

为反正不会有什么好结果而放弃必要的努力。这样的领导者是不会得到成功的。纵观历史，在事业上有成就的领导者大都是非常自信的。三国时期的诸葛亮把自己比作战国时期的管仲、乐毅，自信有安邦定国之才。故而协助刘备从容不迫地处理了数不清的军机大事。他的自信体现在他的一切活动中：草船借箭、借东风、空城计、七擒孟获……没有一件是缺乏自信的领导者所能做到的。自信激发了他的聪明才智，他的聪明才智又增强了他的自信心。在这种相辅相成的发展中，取得了辉煌的成功。

第二，领导者的自信心也是激励整个群体成员积极性的重要因素。事实证明，一个领导者只有以十分自信的态度从事工作，才能增强群体成员的信心。如果领导者失去了自信心，群体成员就会产生悲观情绪，势必发生抱怨、混乱的局面。

当然，人的自信是有分寸的，自信并不等于自负，它是建立在正确地认识自己的力量的基础之上的。过高地估计自己势必要走向自负和骄傲自大。因而，一个领导者应该充分认识自己，正确地估计自己，只要是能够完成的就满怀信心地去完成，但绝不能过于自负、盛气凌人，这样才能保证事业上的成功。

以上是几种对领导者影响较大的性格品质。除此之外，沉着冷静、勇敢无畏、严肃认真、乐观豁达等许多性格品质都将对领导者的工作具有重大的影响。因此，领导者性格品质的修养必须从多方面入手。

三、领导者性格品质的培养与调节

心理学的研究证明，性格虽然也受神经类型的影响，但不是天生的。人的性格是在后天的实践中形成的。一个人具有什么样的性格品质，是由他生活的社会条件、所受的教育

以及从事的实践活动的特点决定的。人的性格形成后也不是一成不变的，人们可以通过改变环境和改变自己的实践活动自觉地克服不利因素的影响，重塑自己的性格。因而，一个领导者自觉地培养自己良好的性格品质是完全可能的。

领导者的性格除了具有静态的结构特征外，还具有动态的特征，也就是还有性格的可塑性的一面。一方面，性格是人对现实的稳定的态度和习惯化了的行为方式，具有相对的稳定性，但同时又具有可变性，既在主客观条件的相互作用的过程中形成，又在主客观条件的相互作用的过程中发生某些变化。

生活环境的变化是性格发生变化的重要因素之一。领导者的职务变化了，也就是生活环境变了，就不能像一般群众那样“随便讲话”了，因为群众对领导者的话很重视，领导者讲的话，可能就被认为是组织的意见与态度。在这种情况下，原来喜欢随便发表感想的领导者就会变得沉静、多思、慎重。天长日久，他作为领导者的性格也会由情绪型向理智型转变，前者不善于思考，凭感情办事；后者冷静思考，以理智自控力来支配自己的行动。

领导者一旦意识到自己的某些性格特征与领导职务不相符合，就应通过长期的坚持不懈的主观努力去改造这些性格特征，以适应环境的要求。

领导者自身是一个高度的自我调节系统，一切外来的影响都通过自我调节起作用。在这个意义上说，领导者是在自己的岗位上塑造着自己的性格。领导者应该有一种“性格自我锻炼”的独特动机，在这种动机的支配下，应确定理想与目标，力求了解自己性格的优缺点，拟订自我教育的计划，给自己规定一些发展某方面品质的主要行动规划，或者提出一些警句，有意识地注意性格的调节与锻炼。

领导者锻炼自己的性格，固然可以通过工作实践来达到目的，但是，领导活动以外的活动也有助于锻炼领导者的性格。

体育活动有利于培养领导者的性格，因为这有利于增强耐力，培养勇敢顽强精神。有的人在下棋时从不悔棋，这也是锻炼性格的一种手段。

劳动活动也有利于培养领导者的性格，因为这有利于养成责任感、纪律性、爱护公物、团结友爱等性格特征。

文艺小说中的典型人物也能起到榜样的作用，它能激起领导者的丰富情感和想象，引起模仿的意向。任何一位领导者，在前进的道路上都不会一帆风顺，都会遇到阻力，因而有时会产生挫折心理，会有失望的心理状态。这时，文艺小说、电影中的榜样，常常可以唤起领导者的斗志，从而强化其性格中的积极面，以镇定、果断、勇敢、顽强替代优柔寡断、鲁莽、怯懦等性格中的消极面。

领导者要培养自己的性格品质，还要善于解剖自己，针对自己性格上的缺点进行有目的的修养。作为一个领导者应该经常地反省自己工作中暴露出来的性格上的不足及产生的原因，针对这些缺点和不足来塑造自己的性格。如果一个人非常善于在日常生活中发现自己性格上的缺点，事前提醒自己注意，事后检查自己，就能取得可喜的效果。此外，领导者性格品质的培养还要树立良好的性格榜样。如果细心地观察，生活中到处可以找到性格修养的老师。杰出的领导人才的性格品质；英雄人物的性格品质；周围的同志和朋友的性格品质都可以找到可贵的东西。领导者本人可以通过读人物传记、读小说和看电影，通过日常接触以及和具有比较完善的性格品质的人交朋友等，找到自己性格修养的楷模。取人之长、补己之短，将有利于加速良好性格品质的培养。

第三节 领导者的能力

一、领导者的能力及其类型

(一) 能力

能力是一个人顺利地进行某项活动而在主观上所必须具备的心理特征。领导者的能力通常是指领导者从事一定社会实践活动的本领。能力总是和活动紧密相联的。能力只有通过活动才能形成与发展，也只有通过活动才能表现出来。如绘画能力，只有在绘画活动中才能形成和发展，也只有绘画活动中才能表现出来，受到鉴别。实质上，能力就是个体完成活动的本领。因此，人们总是从活动的角度来理解能力的。但是，并不是所有在活动中表现出来的心理特征都是能力。目的与动机、理论与观点、兴趣与爱好、谦虚与骄傲、勤奋与懒惰等虽然和活动有一定关系，但它们不是直接影响活动效率、保证活动顺利完成的心理特征，才属于能力的范畴。心理学上一般把人的能力分为三类：

1. 智力。它是指符合多种要求的某些一般能力。如前面讲的观察、注意、记忆、想象、思维的能力等等。这些是人最基本的、最一般的能力，符合多种活动的要求，是从事任何活动都必须具备的能力。

2. 专门能力。它是指符合各种专门职业要求的特殊能力。如音乐能力、绘画能力、教育能力等等。它们是在特殊领域内发生作用的能力，它们分别由一些特殊的能力构成。

3. 创造力。创造力是符合创造活动要求的某些能力的结合，具有创造能力的人善于解决各个领域中的新问题。

(二) 领导能力是由领导工作的特点决定的

领导活动本身是高效能的智力活动，因而需要具有良好

的智力品质；领导活动又是非常特殊的活动，因而需要具备一些专门能力；领导者的工作还具有高度创造性的特点，这就决定了领导者必须具备高度的创造力。

1. 领导者所需要的专门能力是由领导者担任的社会角色决定的。

作为组织家、政治活动家和教育家的领导者所需要的能力偏重于组织、指挥和教育方面。这就要求领导者必须具备下列能力：

(1) 决策能力。所谓决策能力，是指制定政策和行动方案以及善于决断的能力。无论是哪一级的领导者，哪个部门的领导者都要经常进行决策活动。国家领导人制定国家的政策法规是决策，工厂里班组长制定班组的行动方案也是决策。因而，决策能力是各级领导者必备的领导能力。

领导决策包括：战略决策和战术决策。所谓战略决策，是指带有全局性和长期性的谋划。所谓战术决策，是指局部性、具体性和短期的规划。领导者的决策能力就是进行这两种决策所必须具备的能力。它包括：根据所处的条件和面临的任務自觉地研究制定长期目标和总体规划的能力；制定具体工作阶段的行动目标和行动方案的能力。这些能力与领导者的政治远见、科学预见能力和正确的分析、判断的能力以及决断能力是分不开的。实际上，领导者的决策能力可以说是以上这些能力的综合。

(2) 指挥能力。所谓指挥，是领导者依靠权威指使下属从事某种活动的领导职能。领导者要率领群体完成通过决策所制定的领导目标，必须具有指挥能力。这种指挥能力包括：善于运用组织设计原则的能力，对下属能因事设职，权责一致，按层次进行人员分派；建立起相应的组织层次和指挥系统的能力，令出一门，跨度适宜；善于运用组织力量的能力，对人力物力调配适宜，能以最小的劳动损耗，取得最

大的经济效益；善于调控的能力，当目标能够实现时能千方百计地使实际工作与预想的目标相一致，当目标确实无法达到时能果断地下定决心及时转移。

(3) 协调能力。所谓协调能力，是指能够消除领导过程中各要素间的不和谐现象，以加强各方面的配合，使整个群体达到协调一致的能力。这种协调能力包括：与上级正常沟通，发挥上级长处的能力；正确处理群体内的人际关系，凝聚群体成员形成合力的能力；正确处理与其他环节的关系，与其他环节协调发展的能力等。

(4) 开发和使用人才的能力。包括：发现人才的能力，能够抛弃世人的偏见，透过现象看本质，发现各种有用的人才，把他们放在适当的岗位上，做到识才有眼；培养人才的能力，采取各种办法提高群体成员的素质，对群体中具有特殊才能的人能重点培养，育人有方；调动人才的积极性的能力，采取各种方法激励下属努力工作，并能发挥每个人的积极性，使群体内人尽其才，做到“驭人有术”。

(5) 宣传鼓动能力。领导者教育家的职能要求领导者必须具有宣传、教育、鼓动的能力。作为一个群体的指挥员，要率领整个群体完成既定的目标，就必须把自己所制定的方案、确定的领导目标宣传给群众，化为群众的行动。而要做到这一点，必要的写作能力和口才是必不可少的，还要具有组织宣传情境的能力。有人认为宣传鼓动能力只是思想政治工作者的事，事实上，古今中外的杰出领导者都是非常善于宣传鼓动的。

领导者的决策能力、指挥能力、协调能力和开发使用人才的能力及宣传鼓动能力构成了领导者的特殊能力。这是每个领导者所必须具备的。

2. 创造力是一切从事创造性活动的人所必须具备的能力，因而，也是工作带有高度创造性特点的领导者所必须具

备的能力之一。

所谓创造力，就是运用已有的知识经验，按照新的设想分析和解决问题的能力。创造力包括丰富的内容，其中创造性思维的能力是它的核心，良好的智力品质则是创造力的基础。具有创造力的领导者能从别人习以为常的事物中发现矛盾、提出问题，进而产生强烈的探索动机，经过联想、反思、推理、顿悟、验证，获得新颖的、独特的认识，以这种认识指导工作，使工作突破一般、别开生面。领导者的创造力对领导工作具有十分重要的作用，它是从事开拓性、创造性事业的前提条件。若不是列宁创造性地开辟了社会主义可以在一国胜利的道路，就没有世界上第一个社会主义国家的建立；没有毛泽东同志创造的农村包围城市的道路，也不会有新中国的建立。今天，若不是我们党十一届三中全会后打破过去僵化的社会主义模式，创造性地提出建设有中国特色的社会主义的新纲领，就没有十一届三中全会以后的大好形势。大的方面是这样，在各级领导的具体工作中也是这样。在我国改革的浪潮中，涌现出来的一大批改革的先行者，成功的重要因素之一，就是他们具有这种可贵的创造能力。

二、领导者能力的培养

领导者的能力是在实践中形成，也是在实践中提高的。领导者培养自己的能力可以通过各种途径进行，但归根到底离不开领导者的实践活动。特别是领导者的特殊能力更是要在领导实践中培养。因而，一方面，组织部门和上级领导在任命一个干部后要大胆放手，让他们尽快地适应自己的工作；另一方面，领导者自己也要排除顾虑，大胆地去处理、解决各种问题。在解决问题的过程中，不仅可以更加深刻地感受到工作对提高领导能力的迫切需要，而且会不断地丰富实践经验，提高解决问题的能力。

领导者要在实践中培养自己的能力，还要有勤奋的精神。勤学、勤干，不断定出努力的目标。分析杰出领导人的传记，可以看出勤奋对于领导者能力形成的作用。李卜克内西在《回忆马克思》中写道：“曾经有人说，‘天才就是勤奋’。如果这句话不完全正确，那至少在很大程度上是正确的。没有非常的精力和非常的工作能力，便不能有天才。……我们所知道的伟人都是极其勤勉和尽心竭力地工作的。这种说法完全适合于马克思。”列宁的战友在回忆列宁时也公认他“工作极其勤奋”。我国老一辈革命家也都是十分勤奋的人，周恩来同志有一句名言叫做“活到老，学到老”。现在从事领导工作的同志要培养、完善自己的能力，就必须学习这种勤奋精神。

领导者要在实践中培养、完善自己的能力，还要注意自我开发，挖掘自己的潜在能力。这就要求我们向超过自己能力的目标挑战，不断给自己提出新的目标，扩大能力范围。从事新的工作是培养、提高自己能力的最好办法。明智的领导者决不会只作轻车熟路的工作而拒绝接受新的工作。坚决地向新工作挑战，为开发自己的潜力从事新的工作，这将使领导者的能力达到一个新的水平。

第四章

领导交往心理

离开了领导者和群体成员的人际交往，也就没有领导活动可言。从实质上看，领导活动都是在一定的社会关系中进行的，因而人际关系问题几乎天天碰到而且谁都无法回避。当然，人际关系问题又是让一些领导者最容易感到头疼的问题。在现实社会中，有许多品质优秀、踏实肯干、专业能力强的领导者，因为在人际关系领域严重地不通世故，而在事业上步履维艰，频频受挫。正因如此，有的领导者经常发出“工作好干，关系难处”的感叹，有的领导者则因此形成了一些不正确的心理定势。比如有的领导者就认为：我之所以得不到上级领导的重用，是因为我不会溜须拍马；我人缘不好，是因为我不会阿谀奉承、八面玲珑。这种不从自身去寻找原因的认识，显然是带有偏见的。

大量事实说明，领导者要处理好人际关系问题，仅仅靠良好的愿望是不够的，它需要系统地学习人际关系基本理论，更需要掌握和运用人际关系的基本技巧。当然，技巧是一种工具，工具又得看是谁来用，其目的又是为了什么。正如一把菜刀，厨师可以用来切菜，歹徒可以用来杀人。显然，目的不同，结果也不同。处理人际关系的技巧亦是如此。领导者把握人际交往心理，学习和运用处理人际关系的技巧，是为了更好地率领群众实现预定的领导目标，而决不是为了搞那种庸俗的人际关系“圈”，更不是为了利用处理人际关系的技巧在社会上四处招摇，大占便宜。因此，领导

者学习和运用处理人际关系的基本理论和基本技巧、破译人际关系奥秘，不仅非常必要，而且目的明确。

第一节 人际交往在领导活动中的作用

一、人际关系和人际交往

任何人生活在这个世界上，都要同周围的人结成一定的经济、政治和思想等关系，这些关系统称为社会关系。人际关系属于社会关系的范畴，但并不等同于社会关系。人际关系是一种社会心理现象。它是指人同自己周围的人在社会活动中，以个性心理特征为基础而形成的心理关系。人际关系是社会关系的现实表现，它产生在群体人际交往的过程中，是受整个社会关系制约的。同时，社会关系也必然表现为一定的人际关系，不存在任何在人际关系之外的抽象的社会关系。

人际关系的最大特点，就是以一定的情感为基础，也就是说人际关系是在人们之间相互接触，产生一定情感的基础上形成的。这种情感可以是好感、留恋，也可以是反感、憎恶。不同的人际关系会引起不同的情感体验。在一个群体中，一个人的行为如果得到群体其他人的肯定和赞同，就会使双方感到满足，产生一种愉快的情感体验。群体人际关系如何，直接影响着群体的活动效率和群体事业的成败。因此，一个领导者要有效地实现自己的领导职能，就必须和群体中的其他人建立良好的人际关系。

人际关系的建立离不开人际交往，它是在人际交往的基础上形成的，而且也只有在人际交往的过程中才能发展。因此，在领导过程中，领导者必须和群体成员进行人际交往，以建立相互之间的良好的人际关系。

人际交往是指两个或两个以上的人，为了交流有关认识性的和情绪评价性的信息而相互作用的过程。也是人与人之间为了建立一定的人际关系而进行的交换思想、情感、经验和技能的社会活动。人是社会的人，人在社会生活中其思想和行为总要受到别人的影响。人际交往的特点，就在于通过交往，人们之间相互作用，并通过相互作用而相互影响，在彼此感知和理解的基础上，改变彼此思想和行为。只有建立起一定的人际关系，才有人们之间的分工和协作。因此，领导过程中的人际交往是领导活动的一个重要内容。

二、领导活动中人际交往的作用

领导活动中的人际交往对领导活动具有非常重要的作用。

第一，领导活动中的人际交往是领导者做出正确的决策和有效地组织群体决策的前提。领导活动中的人际交往，是领导者和各有关人员交流信息的过程。领导者可以通过人际交往，获得大量的信息资料。这样才能了解上级的指示和本部门存在的问题，了解群体成员的愿望、要求、态度与干劲以及他们中间存在的各种思想倾向。此外，领导者在很多情况下，还要组织群体决策。没有正常的人际交往，根本不可能有效地组织群体决策。

第二，领导活动中的人际交往，是在领导过程中进行心理控制的前提。只有通过领导者和被领导者的人际交往，才能使领导者把本单位的工作任务和工作目标传达给被领导者。同时只有通过人际交往，领导者才能够掌握群体成员的个性特征，才有可能采取相应的领导方式，对群体成员进行有效的心理控制，使群体成员协调行动，共同去实现本单位的工作目标。

第三，领导活动中的人际交往，是领导者形成领导威信

的前提。领导威信本身就反映了被领导者对领导者的态度。没有领导者和被领导者之间的信息的沟通和思想感情上的交流，就不可能达到相互了解；一个领导者的品质再好、能力再强，也不能形成自己的威信。因为，被领导者不了解你，也就谈不上对你抱有什么样的态度。领导者良好的品质和高超的领导才能是形成领导威信的重要条件。但是它只是为一个领导者树立自己的威信提供了一种可能性，要使这种可能性变为现实，就离不开领导者和被领导者之间正常的人际交往。

三、领导活动中人际交往的结构

用系统论的观点来看，领导活动中的人际交往，可以说是一个极其复杂的系统，有着复杂的内在结构。可以从不同的角度来划分领导活动中人际交往的结构。

从交往的对象上可以划分为领导者和被领导者的交往；领导者和上级的交往；领导者集团成员之间的交往。领导者和被领导者的交往，主要是为了领导者和被领导者统一步调，共同努力提高工作效率。通过交往掌握被领导者的个性心理特征，有针对性地调动被领导者的积极性。领导者在同被领导者交往过程中，应创造一个平等、和谐的交往气氛，主动地接近被领导者。特别是应该避免由于职务上的差别，影响正常的交往。领导者同上级的交往，主要是为了领会上级的意图，汇报自己的工作，并且向上级反映群众的意见和要求。在同上级进行交往的过程中，切忌投上级之所好，歪曲事实，讨好上级。要敢于反映群众对上级领导的意见和要求。对上级领导的某些错误做法，要敢于提出自己的不同意见，切不可惟命是从。领导者集团成员之间的交往，主要是为沟通思想，交换意见，达到相互了解，协调一致。

从交往的特点上来划分，可以划分为角色交往和非角色

交往。角色交往就是领导者和交往对象各自都以自己的角色身份，各代表一方来进行交往。这种交往比较拘束、谨慎。一般说来角色交往不利于领导者和被领导者之间形成融洽、和谐的心理气氛，妨碍双方心理上的沟通。但在有些情况下这种交往还是必要的，如领导者对被领导者下达指令，布置工作任务，这就离不开角色交往。非角色交往就是双方都以普通成员的身份出现，平等地进行交往。这种交往比较随便，不受职务差别的影响，比较活跃。作为领导者应该尽量用非角色交往的形式来达到角色交往的目的。非角色交往效果比较好，容易使双方感情融洽，形成良好的人际关系。

从交往的内容上可以划分为意见沟通和相互了解两个方面。意见沟通也称为信息交流，相互了解也可称为相互知觉。

第二节 领导过程中的意见沟通

领导过程中的意见沟通是指领导者为了实现职能，同群体其他成员之间所进行的意见交流。这种交流有认识方面的交流，其中包括知识和经验等方面的交流。还有情绪评价方面的交流，其中包括需要、愿望、态度等方面的交流。

一、领导过程中意见沟通的方式和类型

在领导过程中，领导者同群体其他成员的意见沟通和一切人——人系统中沟通一样，是采取两种方式进行的，即言语沟通和非言语沟通。不同的沟通方式，有着不同的特点和作用。

任何意见沟通都必须以一定的符号系统作为沟通的工具。言语沟通就是以言语作为符号系统而进行的意见沟通。这里所说的言语是指有声的自然语言，因此，言语沟通又称

为口头沟通。言语沟通可以说是领导者和群体成员进行意见沟通的最主要的方式。从领导者作为意见沟通的主体来看，领导者的就职演说、征求意见、布置工作任务、进行思想工作、做工作总结报告、向上级请示和汇报工作等，大多数都是采取言语沟通的方式进行的。言语沟通简便易行，可以直接听取对方的反应，当场解决问题。而且，言语沟通具有直接性，可以在沟通过程中直接观察对方的反应，深入了解对方的思想、感情，增强双方的亲切感。因此，领导者在领导活动中，应尽量采取言语沟通的方式进行意见沟通。领导者在领导活动中，要有效地同群体其他成员进行言语沟通，必须掌握言语沟通的五大要素。构成言语沟通的五要素是：(1) 谁（信息发出者）；(2) 向谁（信息接受者）；(3) 什么（发送信息的内容）；(4) 怎样（怎样完成信息传递）；(5) 如何（效果怎样）。

例如，领导者作为信息发出者，必须根据发出信息的内容和信息接受者的特点决定用什么样的手段完成信息传递。传递后还必须通过信息反馈对传递的效果进行检验。只有不断地进行信息反馈，才能提高意见沟通的有效性。也就是说只有当被领导者作为信息的接受者，反过来作为信息发出者，用自己的言语表示他是怎样理解所接受的信息的意义时，领导者才能清楚被领导者对所接受的信息理解的准确程度。心理学家曾经做过这样的实验，描述一个房间里发生的事情。把被试分为两组，在另一个房间里，让人把房间里发生的事情尽可能详细地描述给被试听。一组只许接受信息，不允许发问，也就是不允许有信息反馈联系。另一组在接受信息时可以随时发问，也就是允许有信息反馈联系。实验的结果发现，有反馈联系的信息接受者比没有反馈联系的信息接受者，对所发生的事情理解的要准确得多。因此，领导者在同群体成员进行言语沟通时最好采取谈话和对话的形式，

使沟通双方不断变换沟通的角色。这样才能提高言语沟通的准确性和有效性。

领导者在领导过程中同群体成员进行意见沟通，除了言语沟通外，还有非言语沟通。非言语沟通就是使用各种非言语符号系统进行的意见沟通。非言语符号系统主要包括：辅助语言、姿势、表情和交往空间的适用等等。非言语沟通是言语沟通的辅助性手段。

辅助语言也称为副语言，是指说话的音调、音量、节奏等。同样一句话，由于音调、音量、节奏的不同，可以表达不同的意义。

例如，同样是“没意见”这句话，可以表达不同的含义。深沉、平稳和坚定的语气说明真的没有意见。低语调、慢节奏、带有颤音的语调往往说明他不是没有意见，而是怕提出来引起领导者的不满，不敢提。嘲讽的语气则说明他对领导者征求意见的诚意和方式表示怀疑和不满。

再如，有人提出他可以完成某项工作。同样来自领导者的“你能够完成这项工作”这样一句话。往往因语气、音调的变化，表示完全不同的意思。你可以大声说，不带强硬语气，使这句话像一个直截了当的声明一样，表示你对他的信任。也可以在句子最后来一个转调，提高声音把它变成一个问句，对他能否完成这项工作表示怀疑。还可以把强语气放在“你”上，表示他没有资格完成这项工作，带有一种挖苦的意味。当然，这种语气不宜采用。

副语言的加入，对意见沟通的双方相互理解对方发出信息的真正意义带来了一定的困难。这就需要在意见沟通过程中，注意信息发出者的音调、音量和节奏的变化，从中理解信息的真正含义。

姿势和表情也是非言语沟通的重要方式。人的面部表情、手势、动作都可以传递信息。例如，领导者对被领导者

点头微笑可以表示亲热。拍拍肩膀表示信任。在交谈时皱起眉头，表示对对方讲话持怀疑态度。点点头表示同意对方的观点，摇摇头表示反对等等。目前，国外出现一个特殊的研究领域——身姿学，专门研究人的各种姿势所代表的含义。当然，人的各种姿势可以表露人的情绪，也可以掩盖人的情绪。因此，一个领导者在意见沟通过程中，应该注意研究对方的表情、手势、动作，揭示其含义。这是一件比较复杂又很有意义的工作。据国外有人研究，仅人的面部表情就有二十五万种，而且有些时候，同样的姿势、表情和动作，可以表示完全相反的意思。领导者要正确地理解对方各种姿势和表情的意义，常常依赖于意见沟通前后的关系，和对对方的个性特征、行为习惯的详尽了解。

交往空间也是非言语沟通的一种特殊的符号系统。一个领导者在同群体成员进行意见沟通时，正确地运用交往空间，会使意见沟通取得不同的效果。交谈距离的远近和交谈地点的选择，也会反映出不同的意义。例如，交谈是在领导者的办公室里进行，还是到被领导者家中去拜访，或者边散步边交谈，都可以表示不同的意义，收到不同的效果。如果交谈是领导者把被领导者找到自己的办公室里进行，一般说来，表明谈话比较重要，比较严肃，双方都以各自的角色进行交谈。如果领导者到被领导者家中去拜访或者边散步边交谈，可以表示亲切和诚意。因此，如果交谈的是非常重要的问题，最好在办公室和会议室里进行。如果是交换个人意见或者是征求被领导者的意见，最好是边散步边交谈或者到被领导者家中去拜访。

由此可见，非言语沟通在意见沟通中起着非常重要的作用。它可以强化也可以弱化言语沟通的作用，并能够显露沟通过程参加者的意愿、动机。因此，一个领导者不能仅靠书面汇报材料获取来自群体其他成员的意见，也不能只靠发文

件的形式向群体其他成员发出信息。看一个会议的详细记录，其印象绝没有亲自参加会议来得深。因为，即使是只字不漏的会议记录，也无法把非言语信息记录进去，发言者说话时的姿势、表情、语气等都被遗漏了，对信息理解的准确性就要受到影响。

领导活动中的意见沟通，可以根据沟通信息的内容划分为两种类型，即发出祈使信息的意见沟通和发出判断信息的意见沟通。

所谓祈使信息就是直接刺激某种行动的信息。这种祈使信息可以是促使对方按照规定的方向行动，也可以制止对方某种不适当的活动。由领导者发出的祈使信息包括：命令、决定、建议、指示、号召等等。由被领导者发出的祈使信息包括建议、劝告、请求等等。判断信息则不要求对方直接改变自己的行动，只是陈述某件事情以及对这件事情的看法等等。

领导者必须根据具体情况，适当地选择意见沟通的不同类型，以使意见沟通取得良好的效果。

二、领导过程中意见沟通的过程和渠道

意见沟通的过程可以从两个方面加以分析，一个是意见沟通过程中的信息循环过程；另一个是意见沟通过程中实际发生的心理过程。

在领导过程中，领导者和群体成员之间意见沟通的过程，也就是在领导者和群体成员之间不断地进行信息循环的过程。这个过程是由四个基本环节构成的。即信息发出者将自己的意图、目的和所见到的事实，转化为语言、文字、动作、表情等，这是第一个环节。然后经过信息通道进行传递。信息通道是指携带并传播信息的一切物体，如传播有声语言的空气、广播、电视、电话和文件、书信等。利用什么

样的信息通道，要根据信息的性质、重要程度、空间距离等具体情况而定。这是第二个环节。信息接受者接收信息，并将接收来的信息进行复原，然后根据接收来的信息采取行动或者产生反应，这是第三个环节。最后一个环节是信息接受者的行动或反应又反馈给信息发出者，使信息发出者了解沟通的效果。

在意见沟通的过程中，信息从发出到接受的过程，可以称为正向信息。反过来信息接受者所采取的行动和反应又反馈到信息发出者处，这个过程称为反馈信息。领导者和群体其他成员的意见沟通，正是通过正向信息和反馈信息的不断循环而进行的。了解意见沟通的过程，有助于提高意见沟通的效果。

有一点需要注意，在这个过程中正向信息和反馈信息在意义和数量上是不相等的。可能增加，也可能减少。可能正确返送回来，也可能歪曲返送回来。这就存在一个如何检验和评价意见沟通的效果问题。为了检验和评价意见沟通的效果，就必须注意在意见沟通过程中，实际发生的心理过程。

意见沟通过程中实际发生的心理过程主要是由注意、理解、接受和行动四个环节构成的。必须从这四个环节上来检验和评价意见沟通的效果。

在注意这个环节上，信息发出者首先要注意信息接受者是注意力集中还是心不在焉。如果对方心不在焉，那么意见沟通的渠道就受到了阻碍。在这种情况下，信息发出者发出的信息再多，也是白白浪费时间。

理解就是信息接受者是否理解了信息的真实含义。如果信息接受者也在注意接受，但是，根本不理解信息的真实含义，意见沟通也不能达到理想的效果。所以，在意见沟通的过程中，信息发出者必须随时运用信息反馈，检验对方是否真正理解了信息的真实含义。可以直截了当地讯问信息接受

者“听懂了没有?”“听懂了什么?”以便随时纠正信息发出的方式,尽量做到在对方能够理解的条件下,准确地表达自己的意思。

在接受这个环节上,是要检验信息接受者是否真正接受了发出的信息。在有些时候,信息接受者虽然也理解了信息的真实含义,但是不赞同这种主张和见解,实际上并没有接受。这就需要信息发出者不要简单地叙述这种见解本身,而是要说服对方使之接受这种见解。

行动就是信息接受者通过意见沟通,将信息所包含的见解变成具体的行动,这才能说明进行了有效的意见沟通。因此,可以根据信息接受者所采取的行动同信息发出者的意见符合的程度,来检验意见沟通的效果。

总的来说,领导者作为信息发出者,他所发出的信息的内容和他本人的个性特点,对改变作为信息接受者的被领导者的行为会产生重要的影响。但是,作为信息接受者的被领导者,其思想和行为是否发生改变,并不完全取决于作为信息发出者的领导者,而主要依赖于意见沟通是否有效,最终还要依赖于信息接受者自己。

领导活动中意见沟通的渠道还可从两个方面来加以分析。

从沟通的组织结构上,可以把领导过程中的意见沟通的渠道划分为:下行沟通、上行沟通和平行沟通。

下行沟通就是领导者向被领导者进行的意见沟通。下行沟通的作用主要在于领导者把方针、政策和领导意图传达给被领导者,指明行为方向和工作目标,下达任务。在下行沟通过程中,领导者必须注意,要对被领导者的情况,如思想状况、文化程度、工作积极性、理解和接受程度、个性特征要有所了解,以便决定沟通的内容、方式和时机。领导者对被领导者各个方面了解得越深刻,就越能够掌握沟通的主动

权，提高沟通的效果。领导者还要经常与被领导者接触，增强被领导者对领导者的信任感，使其能够接受来自领导者的信息。否则，如果领导者总是高高在上，不了解下情，只凭想当然办事，被领导者就不会接受你的意见。同时，在下行沟通的过程中，领导者还必须听取被领导者的意见，以增强被领导者的参与感。

上行沟通就是被领导者把意见和要求传递给领导者。这种沟通的作用，不仅表现在接受领导者的指令时作为反馈信息使领导者了解被领导者对信息的理解和接受的程度，而且可以为领导者提供大量的信息。被领导者通过上行沟通，把自己的意见和要求反映给领导者，可以获得心理上的满足。领导者通过上行沟通，可以了解各种情况，使领导工作有的放矢。上行沟通要求被领导者要实事求是，也要求领导者发扬民主，消除由地位造成的被领导者心理上的差异感。

平行沟通就是领导者集团成员之间进行的意见沟通。这种沟通的作用是使领导班子成员统一思想、统一行动，以达到工作上的相互支持。这就要求领导班子创造一个良好的心理气氛，通过平等协商的形式交换意见。不能形成一把手说了算，其他成员跟着干的局面。

从意见沟通的网络结构上，可以把沟通的渠道划分为：环形、链形、Y形和轮形。

在环形结构中，群体成员之间不分领导者和被领导者，依次联系，形成一个圆图形沟通渠道。每个人只能够和邻近的另外两个人进行意见沟通，而不能和其他人进行意见沟通。

在链形结构中，信息只能上下运行，不能横向运行，形成一个垂直锁链式的沟通渠道。群体中除了链形两端的人只能与一个人进行意见沟通外，其他人可以和另外两个邻近的人进行意见沟通。

在Y形结构中，领导者处于Y字母交叉点上，他可以同其他三个人进行意见沟通。在Y字母端点上的三个孤立的人，只能同另外一个人进行意见沟通。余下的一个可以与两个邻近的人进行意见沟通。形成了类似英文大写字母Y的沟通渠道。

在轮形结构中，领导者处于轮子中间，群体中的每一个人都只能同中间的领导者进行意见沟通，群体成员之间不能进行意见沟通。形成了车轮式的沟通渠道。

这四种网络结构又可以划分为两种类型，环形和链形结构又称为分散性结构；Y形和轮形结构又称为集中性结构。这两种类型的结构，在领导活动中的作用是不同的，对领导活动的影响也不同。

第一，从意见沟通的速度、准确度、工作效率和群体的组织化程度来看，集中性结构要优于分散性结构。因为在集中性结构中，领导者可以和群体中的几乎所有成员进行直接的意见沟通，不需要经过中间环节，所以，意见沟通的速度快、准确度高。而且，领导者获得信息资料的来源比较多，权力集中。这样领导者在解决问题的时候，掌握的信息比较全面，领导者的工作效率也就必然高。此外，由于群体成员都能同领导者进行直接的意见沟通，可以使整个群体形成以领导者为中心的向心力，能够提高群体的组织化程度。

相反，在分散性结构中，领导者不能同群体中的所有成员进行直接的意见沟通。沟通过程中需要以一定的中间环节为中介，这必然影响意见沟通的速度和准确度。领导者的信息来源受到影响，必然影响工作效率。这种结构的沟通网络，往往形成多中心，影响群体的组织化程度。

第二，从群体中的人际关系以及对复杂问题的解决来看，分散性结构要比集中性结构更优越。因为，在分散性结构中，群体所有成员，无论是领导者还是被领导者，在意见

沟通中基本上处于平等地位。被领导者之间也可以进行意见沟通，这样群体成员相互间的满意度要比集中性结构高，可以改善群体中的人际关系。此外，在解决复杂问题时，群体中的每一个成员都需要更多的意见交流，这有助于相互交换意见，集思广益。因此，分散性结构要比集中性结构更有利于复杂问题的解决。

第三，从领导者领导地位的确立和巩固来看，集中性结构要比分散性结构更有助于领导者领导地位的确立和巩固。心理学家们曾经做过试验，证明意见沟通的网络对领导者领导地位的确立和巩固起着关键性的作用。从环形结构到轮形结构，不同的意见沟通的网络结构，在领导者提名的次数和群体成员同意谁是领导者的一致性上，有着明显的差别。在环形结构中，每个人在意见沟通中的地位是平等的，因此，每一个人都可能被提名为领导者，而且这个机会基本上是相等的。所以在环形结构中，群体成员完全是任意提名领导者，很少有一致性。相反，在轮形结构中，群体成员都提名中间那个人为领导者，比较一致。这说明，意见沟通的网络结构，对领导者领导地位的确立和巩固有着重要的影响。

在领导活动中，领导者采取哪种意见沟通的网络结构更好，要根据领导者面临的中心任务和要解决的主要问题而定。如果领导者面临的中心任务和所要解决的主要问题是工作效率和群体的组织化程度问题，是确立和巩固自己的领导地位问题，那就要选择集中性结构。如果领导者面临的中心任务和所要解决的主要问题是要建立群体中良好的人际关系，或者是所要解决的问题是极其复杂的，那就要选择分散性结构，给群体成员更多的进行意见交流的机会。

当然，这只是从一般意义上讲的，实际工作中的问题要比这复杂得多，领导者必须根据具体情况，灵活处理。

三、领导过程中意见沟通的障碍及克服的方法

在领导者和群体成员意见沟通的过程中，常常要受到很多因素的干扰，造成沟通障碍，影响意见沟通的正常进行。

第一，领导者作为信息发出者，其工作作风、文化教养、语言修养和个性特征等因素都有可能产生沟通障碍，影响沟通的效果。如果一个领导者工作作风不民主，官僚主义严重，对被领导者不体贴、不关心，动辄训斥，不愿意听取群众意见，被领导者就不愿意接受你所发出的信息，使意见沟通受到阻碍。领导者文化水平比较低，对自己所发出的信息意义不明确或者理解不深刻。语言修养差，讲话口齿不清，使用的词不准确，说话文理不通，都必然引起接受者理解上的错误。平时讲话不认真负责，对意见沟通没有诚意，也都影响沟通效果。

第二，组织结构不合理，沟通空间距离太远，也会给意见沟通造成障碍。组织机构庞大，内部层次过多，信息从最高层次到最低层次，中间环节太多，不仅容易使信息严重损失，而且还容易造成对信息的歪曲。此外，意见沟通的双方由于空间距离太远，对一些复杂问题的意见沟通也可能发生障碍。

第三，被领导者作为信息接受者，他对信息发出者的态度，自身的兴趣、情绪、性格和思想等因素，在一定条件下都可能造成沟通障碍。如果信息的接受者对信息发出者持反感的态度，对其意见接受的程度就低。信息接受者心情不好，情绪不佳就不可能注意发来的信息。

要克服意见沟通的障碍，提高意见沟通的效果，意见沟通的双方必须提高意见沟通的心理水平。也就是要不断提高思维的分析能力和比较能力，增强记忆的准确性。养成意见沟通的良好心理习惯，即要养成注意力集中、情绪镇定、态度端正。注意力集中有助于准确地接收信息。情绪镇定可以

避免由于偏激而歪曲信息。态度端正、心平气和有助于对信息的正确理解。此外，还必须学会正确运用语言文字和有效聆听的方法。

组织机构必须精简，减少意见沟通的中间环节。使领导者可以直接同被领导者进行意见沟通，以避免信息损失和对信息的歪曲。

领导者要充分发扬民主作风，克服官僚主义，与群众保持密切的联系。要不断增强被领导者对领导者的信任感，使被领导者愿意接受领导者发出的信息。

第三节 领导过程中的相互了解

一、领导过程中的相互了解及其特点

领导过程中的相互了解就是领导者为了实现领导职能，同群体成员之间各自对对方的目的、动机和个性特征的认识。领导过程中的相互了解有其自身的特点。

首先，领导过程中相互了解的主要内容是对方的心理特点。领导过程中的相互了解，无论是领导者对群体其他成员的了解，还是群体其他成员对领导者的了解，都不是只停留在了解对象的面部表情、身体姿态和外部行为上。而是要根据了解对象的外部特征，了解他的心理特点和心理状态。

其次，领导过程中的相互了解，有明显的情感因素参与。领导过程中的相互了解，同一切人与人之间的相互了解一样，不仅相互了解各自的心理特点，而且彼此会形成一定的态度，产生各种各样的情感。例如，领导者通过对群体成员的了解，会产生各种各样的情感，如对某些人反感，对另一些人同情，对第三种人喜爱等等。反过来群体成员也会对领导者形成一定的态度，如对某个领导者喜爱和尊敬，对另

一个领导者反感和厌恶等等。

再次，领导过程中相互了解的目的是为了**实现领导职能**。这可以说是领导过程中的相互了解最主要的特点。也就是通过领导者和群体成员的相互了解，彼此对对方的目的、动机和个性特征做出肯定或否定的判断。以便对各自的目的和动机等进行自我调整和相互调整，从而达到领导者和群体其他成员行动协调一致，实现领导职能。

二、相互了解中的第一印象

第一印象就是初次见面留下的印象。第一印象一般说来是在有限的信息资料基础上形成的对一个人的基本看法。在领导活动中，领导者和群体成员之间在相互了解中，双方各自给对方留下的第一印象是相当重要的。初次见面给对方留下的印象好坏，会影响对被了解对象以后一系列行为的解释。

一位新上任的领导者初次和广大群众见面，作了一番慷慨激昂的就职演说，人们往往会听到这样的议论：“他在讲话中不断地挥舞双臂，这足以证明此人很有魄力”；“他那锐利的目光和高耸的额头足以说明他有敏锐的洞察力”，等等。这就是群众对新领导形成的第一印象。心理学对第一印象作过许多实验，实验的结果表明，第一印象的形成主要有两种因素在起作用，即人的知觉因素和情感因素。第一印象就是人的知觉因素和情感因素相结合而产生的。知觉尽管是对人的一种整体的看法，然而，这种整体只不过是一种表面的整体。如一个人的面部表情、穿着打扮、说话语气、身体姿势等方面的总体反应。显然，人们最初了解对象时，只是留下了这些表面印象，这些表面印象既可以显露一个人的个性特征，也可以掩盖一个人的个性特征。人们往往总是根据这些现象来推测一个人的个性特征。此外，人们一开始认识一个人时，就感到喜欢他或者不喜欢他，这就是情感因素的作

用。由于情感因素的参与，当认识主体情绪好时，那么被认识的对象就会留下好的印象。否则，当认识主体的情绪不好时，那么被认识的对象就可能留下不好的印象。因此，第一印象往往是不可靠的，但是人们往往习惯于这样做，甚至只要看到某个人的照片，或者对马路上的某个人随便瞥一眼，就能够产生一些关于他是什么人的看法。有时甚至只听到一个人的名字，就会凭想象勾画出这个人的大概模样和特点。这是人们相互了解过程中的一种心理习惯。

人们在形成对一个人的第一印象时，往往会表现出以下的心理特点：

第一，统一性的特点。第一印象的形成，往往是在零散的、极为有限的信息资料基础上形成的。但不管所获得的信息资料多么有限，不管所获得的信息资料是否有矛盾，人们总是对认识对象形成一个统一的印象，特别是在形成对一个人的印象的时候更是如此。也就是说，人们在看一个人的时候，总是习惯于这样看，或者好，或者坏；或者诚实，或者虚伪；或者热情，或者冷酷。人们对一个人的看法总是趋向一致的。在人们的印象中，一个人不会被看成既是好的，又是坏的；既是诚实的，又是虚伪的；既是热情的，又是冷酷的。甚至关于某人的信息资料有矛盾时，比方说，在我们获得的关于一个人的信息资料中，反映出一个人有好的一面，也有不好的一面；有诚实的一面，也有虚伪的一面；有热情的一面，也有冷酷的一面。在这种情况下，人们往往会歪曲或者重新整理所获得的信息资料，以便减少或者消除这种不统一，而形成趋向一致的印象。这是第一印象形成过程中的一个重要的心理特点。

人们在形成对一个人的第一印象时，之所以会表现出这种统一性的心理特点，主要是人的知觉的整体性在起作用。人们在知觉一个对象的时候，本来知觉对象具有不同的属

性，是由不同的部分组成的。但是，人们并不是把知觉对象感知为个别的、孤立的部分，而总是把知觉对象知觉为一个统一的整体，这是知觉的一种综合作用。人的知觉的这种整体性的特点在第一印象形成中，就表现为这种统一性。用辩证唯物主义的观点来看，任何事物和现象都有两重性。第一印象形成中的这种统一性的心理特点也有它的两重性。一方面，这种统一性的心理特点可以帮助人们尽快地形成对一个人的基本看法。人们在形成对一个人的印象的时候，总要对他有一个基本的看法，总要有一个基本的估价，他基本上是好，或者基本上是不好的。在基本估价上不能模棱两可。那么，这种统一性的心理特点，就能够帮助我们尽快地形成这个基本估价。另一方面，这种统一性的心理特点，又会干扰人们“一分为二”地看待一个人。在现实生活中，我们总是强调，看一个人要辩证地看，要“一分为二”地看。

可是，真正做到这一点却不是一件容易的事情。当我们看到一个人的优点的时候，往往忽视了他的缺点，而看到一个人的缺点的时候，又往往看不到他的优点。当然，这有一个思想方法问题，但是，在很大程度上是这种统一性的心理特点在起作用。

第二，自我中心性的特点。自我中心性的心理特点在第一印象形成过程中表现为，人总是根据自己的好恶来估价一个人，形成对一个人的基本印象。这是人的情感因素参与第一印象形成过程的结果。比如，一个领导者喜欢那种老老实实，对领导者惟命是从的人，那么，这种人就会在这个领导者的心目中形成好的印象。而喜欢提意见，对领导者不那么顺从的人，往往会在领导者的心目中形成不好的印象。如果一个领导者喜欢阿谀奉承，那么，那些善于吹喇叭、拍马屁的人，就可能给领导者留下好的印象。这种自我中心性的心理特点，直接影响领导者对一个人做出客观的评价。

心理学的研究表明，第一印象一旦形成，就会产生一种叫做“成见效应”的作用。所谓“成见效应”，就是第一印象往往会成为一种成见，非常不容易改变。比方说，当一个领导者第一次同自己的下属接触时，领导者通过下属的言谈举止形成了第一印象，认为这个人办事不够认真、诚实。这种印象一旦形成就很难改变。下属对领导者形成的第一印象也是这样。

了解第一印象的这种特点，对一个领导者来说具有非常重要的实际意义。一方面，领导者在同自己的下属进行交往时，对自己的下属的了解应努力做到全面、深刻，不要急于下结论，也就是要尽量避免受第一印象的影响，而对人产生错误的看法。另一方面，领导者本人应该注意运用第一印象的作用，在同自己的下属第一次接触时要尽量给下属留下一个良好的印象，这对今后的工作是有利的。

三、相互了解中的各种偏见

在人与人之间的相互了解中存在着各种偏见，这些偏见影响着一个人对别人做出正确的判断。领导者和群体成员之间的相互了解，也摆脱不了各种偏见的作用。因此，克服相互了解中的各种偏见，对于提高领导者和群体成员相互了解的准确性有着十分重要的意义。

（一）晕轮效应

晕轮效应又称为光环效应，它是指人们在了解某人时，对他的某种特征和品质有清晰明显的印象，由于这个印象非常突出，从而掩盖了对这个人其他特征和品质的了解，这是一种以点概面，以偏概全的反应。这就是说，人的某种突出的特征或品质起着一种晕轮的作用，或者说这种突出的特征或品质好像一个光环一样，把人笼罩起来了，使观察者无法注意到他的其他特征和品质。从而从一个人的某种特征或品

质，做出对某个人的整个特征的判断。所谓的“一俊遮百丑”就是这种晕轮效应的反应。这种晕轮作用无疑会妨碍人们了解一个人的真实的特征和品质。

美国社会心理学家戴恩等人的一项实验，证明了这种晕轮效应的作用。戴恩等人找来一些人，给他们看一些人的照片。这些照片上的人分为三种：一种是长得漂亮有魅力的；一种是长得不漂亮缺少魅力的；另一种是中等的。然后，让参加实验的人在一些与这些人长相和魅力无关的特性方面评定每一个人。在几乎所有的特性方面，长得漂亮有魅力的人得到的评价最高，而长得不漂亮没有魅力的人得到的评价最低。就因为长得漂亮，有一种积极肯定的特性，就被认为也具有其他积极肯定的特性了。相反，那些长得不漂亮的人、被看得好像也具有其他不好的特性了。

美国的心理学家阿希也通过实验证明了这一点。他给被试看一张列有五种品质的表格，即聪明、灵巧、勤奋、坚定、热情。要求被试根据这五种品质，想象一个人。被试普遍把具有这五种品质的人想象为一个理想的友善的人。然后，他把这张表格中的热情换成冷酷，再要求被试根据这五种品质，即聪明、灵巧、勤奋、坚定、冷酷，想象一个合适的人。结果发现，被试普遍推翻了原来的形象，而产生了一个与前面完全不同的形象。这个人被想象为斤斤计较，毫无同情心。这表明“热情”和“冷酷”这两种品质起着晕轮作用，影响了对一个人的总体印象。

了解晕轮效应的作用，有助于领导者在了解自己的下属时，克服偏见，客观地了解一个人。也有助于掌握群体成员产生偏见的根源。

在领导过程中，在领导者和被领导者的相互了解中，这种晕轮效应造成的偏见也是常见的。例如，一个领导者要认为一个下属好，那么这个下属就被一种积极肯定的光环所笼

罩，被认为一切都好。相反，如果认为一个下属不好，那么他就被一种消极否定的光环所笼罩，被认为一切都不好。此外，某一个下属在某一方面比较突出，领导者不分析各种条件和原因，往往认为这个下属在一切方面都比别人强。这都是晕轮效应造成的偏见。

有些领导者或某些组织部门，在选拔干部时以“听话取人”、“唯文凭取人”也是这种晕轮效应造成的偏见。在这里，“听话”、“文凭”这个特性就起了晕轮作用，一好百好，只要是“听话”、“有文凭”不管其他方面如何。中央一再强调干部队伍要知识化，有些地方就把教授、总工程师等具有高级职称的人提上来当省长、局长，而对其人是否有领导才能、是否具备领导者的其他素质考虑得不够。在这里，“有知识”这种特性就起了晕轮的作用。

（二）定型效应

所谓定型效应是指在人们头脑中，存在着关于各种类型人的固定形象。在了解他人时，常常会按其年龄、性别、职业等，对他们进行归类，并根据已有的关于这类人的固定形象，作为判断其个性特征的依据。定型效应是企图在过去有限经验的基础上，对被了解对象做出全面判断造成的结果。

由于社会的长期发展，形成了不同的社会群体。例如，工人、农民、知识分子、领导干部等等。每一个群体中又分为不同的类型。人们在长期同各种不同类型的人进行交往的过程中，形成了对不同类型的人的基本特征的定型看法。例如，一提到工人，人们马上会想到工人比较坦率。一提到农民，人们马上会想到农民比较朴实。一提到知识分子，人们马上会想到知识分子文质彬彬。再比如，年轻人总是认为老年人墨守成规，缺乏进取心；老年人又往往觉得年轻人举止轻浮，办事不可靠。受教育者总将做思想工作的人与说教联系在一起。有些人又往往会将果断的领导者与专横相提并

论。人们在谈到教授时总认为教授白发苍苍，举止文雅。在谈到会计时总认为会计斤斤计较，处理问题刻板、教条等等。由于定型效应的作用，人们在见到某人时，总是根据他的年龄、职业等，把他归到自己头脑里原有的形象中去，也就是自己固有的定型中去。

这种定型效应的作用具有两重性，一方面在某些条件下，它有助于认识主体对认识对象做出概括的了解，把现实中的人加以归类，从而简化人们对新的认识对象的认识过程。但是，另一方面，其消极作用也是非常明显的。如果人们对某一类人所形成的定型不符合这一类人的实际特点，或者是在对某一类人的非本质特征基础上做出的概括不符合事实上所了解的具体的人的个性，就必然造成偏见。根据这种偏见去了解人，就会造成判断上的错误。

（三）投射效应

所谓投射效应就是人们在信息不足的情况下了解一个人，总愿意把自己的某些特性归到认识对象身上。特别是在被了解对象和自己年龄、职业相同的时候更是如此。这种效应使人们在信息不足的情况下评价一个人往往比实际上的那个人更像他自己。这样就会歪曲被了解对象的某些特性。

除此之外，还有首因效应和近因效应。人们在对陌生人的了解中，最先出现的，关于这个人的信息总是占优势的，这类似于第一印象的作用，这就是首因效应的作用。而在对熟人的了解中，最近出现的关于一个人的新信息最重要，这就是近因效应的作用。首因效应和近因效应也会使人们在相互了解中产生偏见。

四、相互了解中的行为归因

行为归因就是根据一个人的行动和外部特征对其内心状态所作的解释和推论。行为归因对领导活动有极其重要的作

用。通过行为归因，领导者可以推断和预测不同的人在不同情境中会产生什么样的行为，从而有计划地控制不同的人可能出现的各种行为。如果一个领导者不能对群体其他成员的行为做出判断和预测，那就不能有效地调动人们工作的积极性。领导者在领导活动中，要有效地对群体成员的行为进行归因，必须掌握行为归因的主要方法。

四因素分析方法是行为归因的重要方法。四因素分析就是把人们的行为的原因，从内在——外在、稳定——不稳定四个方面来加以分析。

我们在了解一个人，对一个人的行为进行归因时，首先要分析某人的特定行为，其原因是来自于这个人的内在状态，还是来自于某种外在力量。也就是作内归因，还是作外归因，这是非常重要的。外归因就是把原因归结为对于行动者来说是外在的因素。例如，周围的环境，某些人对他的行动的强制作用，为某种行动提供的奖赏和惩罚等等。内归因就是把原因归为行动者自身的内在状态，例如，一个人品质、动机、情绪、态度、能力、性格，以及其他一些心理特征等。例如，某个人和领导者发生了争吵，那么就要分析一下，是领导者处理问题不公平呢？还是由于受了某种外部压力的驱使？是出于他的某种动机呢？还是此时他的情绪不太好？这种分析在行为归因中是非常重要的。

此外，还要分析引起某种行为的原因是稳定的，还是不稳定的。无论是外部原因，还是内部原因都有稳定和稳定之分。例如，一个人的个性特征是内在的稳定的因素，而一个人突然出现的一种情绪，则是内在的不稳定的因素。某些工作的难易程度，这是比较稳定的外在因素，某种机遇则是不稳定的外在因素。区分原因的稳定性和不稳定性是非常重要的。如果一个人的某种行为的原因是稳定的，那么就可以预言将来这种行为还会不断出现。如果是不稳定的，那么某

种行为只能在某种特定的条件下才能出现。这就可以对一个人的行为做出某种预言。

美国社会心理学家温纳曾把已知的成功行为的决定因素按照内在——外在、稳定——不稳定四种因素列了一个图表。一个人做一件事情成功了，如何分析成功的原因呢？温纳把成功的行为的原因确定为：能力、努力、工作难度、机遇四个方面。

已知的成功行为决定因素分解图

稳定性	控制的位置	
	内在的	外在的
稳 定	能 力	工作难度
不稳定	努 力	机 遇

从内外原因来看，努力和能力属于内在原因，而工作难度和机遇属于外在原因。从稳定性来看，能力和工作难度属于稳定的因素，努力和机遇属于不稳定因素。

领导者向自己的下属布置了一项工作任务，下属完成了或者没有完成，对其原因的分析，就可以按照这个分类图解加以分析。

三维协变的方法是行为归因的又一个重要方法。所谓三维协变的方法，就是在对一个人的行为进行归因时，要考虑三方面的因素，收集三种不同的信息资料，通过它们之间的关系，来寻求行为原因的方法。这里所说的三方面的因素，就是行为者本人的因素、环境因素和与行为者发生相互作用的其他人的因素。这里所说的三种不同的信息资料，是指一致性资料、区别性资料、一贯性资料。所谓一致性资料就是其他人在这种情况下，是否也会采取和这个人一样的行动。

区别性资料就是这个人另一种情况下，是否也以同样的方式做出反应，或者说在同样的情况下，他的行为是否有所不同。一贯性资料就是这种行为是否与本人通常的行为相符合，也就是一个人的行为在不同的时间内是否前后一致。

例如，一个人对他们单位的某个领导者有意见，就可以运用三维协变的方法进行归因。首先要考虑三方面的因素，这种情况是由这位领导者造成的，还是由这个人本身的原因造成的，还是由于当时的情境造成的。然后还要收集三种不同的信息资料加以分析。一致性资料，看一看是否这个单位的每一个人都对这位领导者有意见，还是只是他一个人对这位领导者有意见。区别性资料，看一看他是不是对他们单位的所有领导者都有意见，还是只对这位领导者有意见。一贯性资料，看一看他是否一贯对这位领导者有意见，还是偶然地对这位领导者有意见。

假如分析的结果是这样的，这个单位所有的人都对这位领导者有意见，他对别的领导者没有意见，他始终对这位领导者有意见。那么我们就可以得出结论，是这位领导者的问题。假如分析的结果不是这样，那就应该做另外的归因（见下表）。

一个人为什么对一个领导者有意见

条件	提供的信息资料			归 因
	一致性	区别性	一贯性	
1	每个人都对这位领导者有意见	他对别的领导者没有意见	他总是对这位领导者有意见	领导者
2	别人对这位领导者很少有意见	他对每任领导者都有意见	他总是对这位领导者有意见	这个人
3	别人对这位领导者很少有意见	他对别的领导者没有意见	他以前对这位领导者没有意见	情境

五、相互了解的准确性

领导过程中，领导者和群体成员之间相互了解的准确性具有非常重要的意义，它是领导者知人善任，做出正确的用人决策的前提条件。

要提高相互了解的准确性，必须做到：

首先，认识相互了解中的各种偏见，自觉地克服这些偏见造成的消极影响。前面讲过，在人与人之间相互了解过程中，存在着各种各样的偏见，如晕轮效应、定型效应、投射效应、首因效应和近因效应等。由于以上这些效应的作用，就会在人们相互了解中造成障碍，影响人们相互了解的准确性。如果能够认识这些偏见产生的根源和它们的消极作用，那我们就可以克服这些偏见，提高相互了解的准确性。

其次，学会从别人的角度看自己。也就是应该经常把自己对自己的认识同别人对自己的认识相对照，找出两种认识之间的差别，分析产生这种差别的原因，找到消除这种差别的方法，这样在一定程度上也可以提高了解别人的准确性。

第三，掌握正确的归因方法。人与人之间的相互了解，在很大程度上是对对方的行为进行归因，通过行为归因可以了解对方的个性心理特点。因此，掌握正确的归因方法，就可以提高相互了解的准确性。

第五章

领导决策心理

领导认知心理是领导决策在心理方面的前提和基础，而领导决策心理则对领导决策有着直接的影响和作用。领导决策心理可以根据决策主体领导者个性心理侧面的相对差异，划分为几个不同的类型。领导者在决策过程中的心理现象纷繁复杂，其中比较重要的有情感、意志和思维；在世界新技术革命兴起和迅猛发展的今天，建设有中国特色的社会主义，实现四个现代化，领导者要提高决策能力和水平，就必须提高领导决策心理素质。

第一节 领导决策心理的含义及类型

一、领导决策心理的含义

1992年4月3日，是我国决策史上极为有意义的一天。这一天，全国人大七届五次会议以1767票赞同、171票反对、664票弃权、25人未按表决器的结果，通过了《长江三峡工程决议案》，从此揭开了中国决策史上民主化、科学化进程的崭新一页。

三峡工程在中华民族历史上，可以说是继万里长城之后最大的一个工程。它将创造人类史上蓄水、发电、主体建筑物的世界级记录。国外建筑专家盛赞她是本世纪最大的、最有雄心的土木工程。三峡工程的研究、设计、论证时间之

长，参加专家之多，涉及问题之广泛，是我国所仅见的，在世界建筑史上也属罕见。早在 1917 年孙中山先生提出修建三峡水电站开始，近一个世纪中，三峡工程四上四下，人大七届五次会议为中华民族这一伟大梦想画上了完满的句号。

三峡工程牵动着全国各族人民的心，仅建国后就论证了四十年，争论了三十年。在这些激烈的争论中，其间智者见智，仁者见仁。争论的实质，虽然有一部分是因为工程技术上不同观点所引发的，但相当大的成分是因为人们处于不同环境所生成的不同价值心态而发生的。长江中下游地区是三峡工程的受益者，企盼工程能尽快上马；长江上游地区，因水库大面积蓄水，水淹家园，切身利益受到损害，有所异议完全属于正常的；全国其他各地鉴于三峡工程浩大，担心其上马后会冲击整个国民经济建设而多有微词。正是人们这些不同的心态，经过理性思维的归纳和概括，最终形成了对待三峡工程的不同观点，有坚决主上，有坚决主下。长期以来，三峡工程几上几下，工程技术及国家经济实力固然是重要因素；但是，也不能不看到人们心理因素所起到的不可忽视的作用。从全国情况看，担心、惧怕、异议直至坚决反对的心理状态还略占优势，这实质上是三峡工程迟迟不能上马的潜在的关键性因素。

时至 1992 年，为什么人大能以三分之二的多数将这一长期悬而未决的问题顺利解决呢？除工程技术论证充分外，与当时社会心理环境的变化也是密不可分的。1991 年夏季，我国发生了特大洪灾，江淮、太湖洪涝，使人民生命财产遭受到巨大损失，全国累积损失达 700 亿元人民币之巨。这一情况极大地震撼了全国人民的心，人们的水患意识顿时倍增，根治长江水患引起全国人民的高度重视。由此，人们对三峡工程态度也发生了根本性变化，出现了高度的心理认同。在这样一种心理氛围下，代表着全国人民意愿的人民代

表大会通过三峡工程议案就顺理成章了。

三峡工程议案的通过，我们从中可以认识到，人们的心理状况是决策的重要影响和制约因素。决策，作为人类社会最高层次的领导活动，离开人们的心理，将会是寸步难行的。

决策活动有五大要素，即决策者、决策对象、决策信息、决策目标、决策环境。其中最核心、最关键的因素是人的因素，是人的意识能动性，决策是人类意识能动性的最高体现。人类意识是一个多层次的综合体，但其主要可以划分为心理层次和意识形态两个层次。任何一个决策活动，大到事关民族生存的宏观决策，小到企业经营及个人的决策活动，都自始至终地渗透着人的心理活动。上述所讲的三峡议案通过的心理仅仅涉及到一个环境心理。实际上，决策所涉及的心理问题远远不止一个环境心理，还包括有许许多多的其他的心理内容，诸如决策主体心理活动、决策对象的心理活动、决策智囊团心理活动、博弈对手的心理活动，等等。心理对决策的影响和制约，是无处不在，无时不在。因此，也可以说，离开心理，人们的决策活动也就不复存在。

总之，我们可以断然地说，不懂心理的决策者，绝不会是一个优秀的决策者；研究决策不研究人们的心理，就不会是完整的决策科学。

所谓决策，就是指领导者对若干个准备行动的方案进行选择，以期达到优化目标的活动。在现代社会中，任何层次和任何领域中的领导决策都面临着十分复杂多变的情况，而领导决策上的不慎和失误都可能导致难以挽回的巨大损失，这就给领导决策提出了越来越高的要求。无疑，提高领导决策水平的根本途径，在于领导决策民主化和科学化，在于注重改革、优化制约着领导者个人的决策结构方式。然而，这并不能否定进一步改善和提高决策者个人心理素质的必要性。

任何领导决策，都离不开领导决策的主体。领导者始终是决策过程中的主持者和决策的最后决定者，因而领导者的心理过程就必然贯穿于领导决策的始终，并对领导决策发生不可忽视的影响和作用。这就需要我们深入地探索和研究领导决策心理。

那么，什么是领导决策心理呢？

所谓领导决策心理，是指领导者在领导决策中的心理现象、个性心理特征及其心理活动过程。

领导者的心理是一个完整统一的过程。各种心理因素在领导者心理过程各个阶段中都发生作用，但不同的心理因素在不同的阶段所起的作用是不同的。从领导者行为的角度进行心理分析，领导者认知心理是领导者行为成功的基础，领导者的决策心理是领导者行为成功的关键，领导者组织活动心理在其领导行为中起着保证作用。领导者行为的决策心理主要是指判断准确与采取正确决定。正因为如此，领导者的决策心理对制定正确的决策，具有十分重要的作用，它是领导者心理过程中最重要的心理活动，是领导者行为成功的关键。

二、领导决策心理的类型

领导者作为决策的主体，其个性心理特征必然要反映到自己的决策中。因此，古今中外的领导决策风格无不具有个体差异。从领导者在决策中所体现出来的个性心理特征分析，领导决策心理有以下几种主要类型。

（一）果断型

果断是领导者在意志活动中的一种良好的意志品质。一个领导者如果具有这种心理品质，就会在决策中当机立断，毫不犹豫地采取决定。领导决策面临的情况错综复杂，尤其在历史发展中的重大转折、重要问题和重大事变的紧要关头，需要领导决策者表现出果断性品质，即使是事关个人的

生死荣辱，也要从大局出发，敢作敢为，大义凛然，抓住瞬间即逝的时机，果断和迅速地决断。人们常称赞有些领导人“有魄力”，在关键和危急时刻，能迎难而上，适时地“当机立断”。这基本上概括了果断型领导决策的心理特征。

果断型领导决策无论在社会主义革命中，还是在社会主义现代化建设中，其作用都是十分重要的。在历史进程中的紧要关头，领导者的心理品质是否果断，往往决定着革命的成败和民族的命运，甚至会使历史向前跃进或延缓几年、几十年。例如，列宁在第一次世界大战中，科学地分析了国内外形势，在异常艰难复杂的情况下，排除重重干扰，果断地发动和领导了俄国十月革命，一举取得了划时代的胜利，从而改变了世界历史发展的进程。在我国解放战争中，党中央和毛泽东运筹帷幄，根据对战争形势的科学分析，看出了决定中国两种命运、两个前途的战略时机已经成熟，毅然地抓住了这个时机，正确制定和成功地指挥了辽沈、淮海、平津三大战役。接着，又粉碎了美蒋“和平”攻势的阴谋，抵制和克服了所谓“划江而治”的干扰和阻力，迅速地发动了渡江战役，解放了全中国。1976年，党中央和老一辈无产阶级革命家在周恩来、毛泽东相继逝世后，在“四人帮”加紧篡党夺权的紧要关头，果断决策，一举粉碎了“四人帮”；党的十一届三中全会以来的一系列关于工作重心转移和“对外开放，对内搞活经济”的重大决策；等等。所有这些都是果断型领导决策的典型例证。

现代社会经济、政治、科技的迅速发展变化，给领导决策提出了高速化的要求。通讯技术、计算机技术和控制技术的发展，使得空间不再是传递决策信息的障碍，而时间的价值在现代领导决策中表现得更加突出和明显。那种以“研究研究”为遁词而没有下文的落后决策方式和作风，与现代化建设格格不入，必然要受到现实的严厉惩罚。社会发展的加

速使领导决策具有及时性的特征，领导者收集和处理各种信息，制定和选择方案而做出决策，其过程是缜密而又迅速的。明智机警的领导决策者都会清醒地认识到，随机因素、各种态势和机遇都处于稍纵即逝的变动之中，如决策失去了及时性，就可能铸成无以弥补的大错。

领导决策中的果断性品质是以坚毅和深思为前提的，因为果断的领导决策是深思熟虑后做出的选择，而且常常是和领导者的气魄、紧迫的历史责任感和献身精神等优秀品质相联系着的。

从领导决策“果断”本身来看，说明领导决策者的思想高度集中，其思维能力和反应力都极为敏锐，对信息的吸收和消化，对经验的综合和运用，对未来的推算和预测，都能在较短的时间内完成，从而迅速凝聚成一个明确的指令。以快制胜，是果断型领导决策的显著特点。果断型领导决策在决策后，一旦发现不需要立即实施或情况变化时，又能立即停止或改变已做出的决策。此外，果断型领导决策者不仅善于当机立断、及时决策，而且善于等待时机，以便一有良机，就能敏锐地加以捕捉。

值得注意的是，领导决策者的果断决不能与草率从事的决策行为混为一谈。有草率从事习惯的领导决策者，一般属于冲动型决策的人。“这种人比较容易发表各种想法，但很少对它们加以鉴别。这种人对思维检验结果评价的典型的绝对性，会使决策过程避开论证和检验阶段，跳跃式地进行。在实际工作中，决策的冲动性可能导致领导者将竭力贯彻没经过充分思考和论证的决策。”^① 草率从事是意志力弱的表现，决策中的草率从事和仓促决定，是由于领导者的大脑兴

① [前苏联] 阿·伊·基多夫著：《经济管理心理学》，经济管理出版社 1987 年版，第 220 页。

奋建立在对原系统的分解及重新组合不充分不完整的基础上，是懒于思考而轻举妄动的表现。

（二）顽强型

领导决策者在决策过程中自始至终保持坚持性，即具有韧性，是顽强型领导决策者的主要特征。这种类型的领导者在决策的制定阶段和实施阶段的整个过程中，始终长时间地保持充沛的精力和坚韧的毅力于自己的行动上，并为实现既定的目标表现出持久而坚定的意志品质。

无论是制定领导决策还是实施领导决策，都是十分艰巨复杂的过程，其中肯定会遇到各种艰难险阻，甚至会有一些意料不到的情况发生，这就要求领导决策者有较高的心理承受力，具备应付各种复杂局面的思想素质和意志品质，具备充沛的精力和顽强的毅力。领导决策者的毅力不仅表现为坚定不移的信心和决心，而且包含有顽强奋斗的品质，即在领导决策过程中，克服内部和外部的各种困难，具有顽强的意志，不惧任何困难，总是坚持到底，具有坚韧性的品质。

顽强型领导决策者能够正确地判断情况，善于驾驭各种复杂的情况。他们常常有这样的表现：一时的干扰挫折，不会使他退缩动摇；陷入暂时的困扰，不会因此而沉沦，而能较为迅速地自我解脱，以新的更坚定的面貌出现；为了实现既定的决策目标，他们会鼓足勇气，动员其全部力量。

领导决策者的顽强性、坚持性与顽固执拗的品质是不同的，应把这两者区别开来，而不能相混同。顽固执拗，固执己见，不加分析地一概排斥他人的不同意见，或置客观条件变化于不顾，沿着死胡同走到底，这不是顽强，而是顽固不化。这种领导者往往不愿对自己的决策进行自觉冷静的理性审视而一意孤行，容易导致决策的偏差越来越大，直至最终失败。然而，有时这种领导者可能给人以错觉，表面上好像很顽强，其实他们是只承认自己的决策及其根据，并把它们

视为僵固的教条，来衡量和支配自己的决策行为，而不去分析比较自己作出的决策是否科学，是否合乎现实和是否具有可行性。这决不是领导决策者所应具备的心理品质，而是主观主义顽固性的表现。当然，顽强型领导决策者要避免这种不正确的心理趋向，在决策过程中，就必须注意立体思考问题，避免单线思路定势，在某些情况下，还要注意在思想和行动上保持一定程度上的机动性和回旋余地。

（三）稳健型

稳健型领导决策者一般具有深思熟虑的特征和稳健的风格。他们在领导决策过程中，力求“稳扎稳打，步步为营”，其脑皮层兴奋是多层次进行的，并且是有层次地一浪高过一浪，一环套着一环，最后才逐渐形成正确的决策或逐步达到实现预期的决策目标。

稳健型领导决策者习惯于“三思而后行”。他们思考周密，能够对各种因素进行综合性分析思索，慎重地权衡各种决策方案及其实施后果的利弊得失，因此他们较少失误。这里的稳健并不能简单地与循规蹈矩、按部就班相等同。实际上有些属于稳健型的领导决策者，常常善于打破常规性思路，朝着他人不曾想的地方去想，这样有时也能达到“柳暗花明又一村”的佳境，制定出既稳妥可行又富有突破创新决策来。与冲动型领导者只着眼于成绩，而较少考虑挫折失败相反，稳健型领导决策者更多采取避免错误的谨慎策略方针，他们对自己的决策行为的消极后果比自己的决策行为的积极后果更为敏感。成绩固然会使他们高兴，但可能的失败和错误更使他们担忧。所以，有时某些稳健型领导决策者的缺陷也是显而易见的，如在紧迫关头和非常时期须迅速决策的情况下，他们可能会稳健有余而果断不足，优柔寡断或犹豫不决，瞻前顾后或无所适从，容易坐失良机，其结果是延误决策，造成损失乃至导致失败。

以上简要论述了领导决策心理的三种类型，它们之间的划分只是大致和相对的。我们不应把它们之间的区别加以绝对化，更不能把它们相互对立起来。在现实中，有的领导决策者的心理类型特征比较明显、突出和持久；有的领导决策者在不同时期和不同情况下，其心理类型特征有所变化，有的领导决策者以某种心理类型为主，其他的心理类型特征兼而有之。这就要作具体的分析，而不应视任何类型为僵化模式去生搬硬套。同时，也应看到，领导决策心理的这三种类型各有长短，它们之间存在着互补关系。

以上三种领导决策心理类型往往与领导决策者的年龄有一定的联系。一般说来，年轻人思维敏捷，好胜心强，勇于进取，多属果断型；中年人既有年轻人的主要优点，又有一定的阅历和实践经验，思想成熟，心理因素稳定，多属顽强型；老年人历经坎坷，深谋远虑，沉着稳健，多属稳健型。这尽管不尽符合每个领导决策者的实际，但由于是建立在生理和心理的综合分析的基础上，因而具有一定的普遍性。基于此，在领导决策班子的结构和人员搭配中，应适当注意老中青的合理比例，以求达到各种心理的合理融合互补。

第二节 决策过程的心理机制

从心理学角度分析，决策过程主要是决策者的认识活动和意志活动的过程。在决策过程中，人的动机、思维、情感、意志、性格、能力以及群体的心理状态和心理气氛都起着非常重要的作用，它们直接影响决策过程的顺利进行。

在领导者的决策活动中，实际发生的心理过程是由相互联系、彼此制约的四个环节组成的，即产生决策动机、思维厨房作业、做出意志决断和实施决策方案的意志行动。

一、产生决策动机

决策过程的第一个阶段是发现问题、确定目标，这是一切决策活动的起点。这个阶段也是决策者产生决策动机的阶段。

所谓决策动机，就是决策者发动和维持决策活动的一种心理倾向，它是促使决策者进行决策的内在动力。领导者作为决策者其决策动机是由一定的刺激因素或情境引起的，心理学上把这种能引起个体动机的刺激因素或情境称为诱因。激发领导者产生决策动机的诱因可能来自外部，如上级领导的指示，被领导者对领导工作提出的意见，以及本单位存在的问题等，这称为外部诱因。也可能来自内部，如领导者在领导活动中的各种感受、体验、愿望和行为结果的反馈等，这称为内部诱因。由于内外诱因的作用，使领导者产生了解决自己面临问题的意向，这种意向只是对需要解决的问题的一种模糊意识。这就要求领导者把需要解决的问题的性质、特点、范围及产生的原因分析清楚，对问题有一个明确的认识。在通常的情况下，需要解决的问题不是一个，而是几个。领导者就必须根据这些问题的意义、价值，以及解决这些问题的各种主客观条件进行权衡、做出抉择，选择那些有价值的，意义重大的，又亟待解决的问题。清晰地意识到了决策的指向性，意识到了所要解决的中心问题是什么，决策的意向就过渡到了决策的愿望。如果这种决策愿望还没有引起领导者的决策活动，还不能称为决策动机。当这种愿望激发起，并且维持领导者的决策活动时，它就成为决策动机。而这种决策动机则成为一个领导者所以要确定某种决策目标和进行决策的原因。

决策动机的产生对于领导者的决策活动具有极为重要的意义。

首先，领导者的决策动机决定着领导者决策活动的倾向性和选择性。人的动机总是指向一定目的的，因此，领导者的决策动机一旦形成，为实现预期目的所进行的决策活动的意义便随着明确起来，从而使领导者的决策活动沿着某种特定的方向和预期的目标来进行，使领导者在自己的决策活动中尽快做出抉择。相反，如果领导者没有形成一定的决策动机，那么，他在决策活动中就没有明确的目的，就会不知何去何从，决策活动也就不可能尽快进行。

其次，决策动机决定着领导者决策活动的积极性和自觉性，直接影响着领导者决策活动的质量和效果。恩格斯曾指出：“就个别人说，他的行动的一切动力都是一定要通过他的头脑，一定要转变为他的愿望的动机才能使他行动起来。”^① 动机是人的活动的内在原因。在领导者的决策活动中，领导者决策动机的水平和强度直接影响着领导者决策的积极性和自觉性。一般说来，领导者只有具有水平较高、强度较大的决策动机，才会在决策活动中确定明确的决策目标，并为之采取积极的行动。这样的决策动机对决策活动的推动力较大，通常能对决策活动起一定的强化作用。因而，决策的效果比较显著。相反，如果领导者决策动机水平低、强度差，决策目标就不可能明确，为之而采取的行动也不可能坚决，这样的决策动机的推动力往往较小。因而，决策过程中坚持性较差，决策的效果也就往往欠佳。例如，改革之年，许多领导者都走上了改革之路，然而，改革的动机、水平和强度却是大不一样的。有些人带着强烈的改革愿望，以极大的热情投身于改革；有些人则是被改革的浪潮卷进来的，迫于形势去装点门面。前者坚韧不拔、奋勇争先，后者则左顾右盼、一有风吹草动马上转向。可见，决策动机对决

^① 《马克思恩格斯全集》第21卷，第345页。

策结果影响之大。

一个领导者在决策过程中是否能够产生较高水平和较强水平的决策动机，直接受到领导者自身心理因素的影响。影响领导者决策动机的产生及其水平的心理因素是多方面的：

其一，认识能力。领导者决策动机的产生，离不开上级的指示、群众的意见和本单位存在的问题等诱因的刺激作用。对上级指示、群众意见的理解和本单位存在问题的发现等，都离不开领导者的认识能力。一个领导者的认识能力如何，直接影响他对上级指示的正确理解，对群众意见的分析和鉴别，而且也直接影响他对本单位存在的问题的性质、特点、范围及其产生的原因的认识。如果一个领导者缺乏认识能力，对所有这些问题的认识就不可能深刻。这一切也就不可能成为激发领导者产生决策动机的诱因。

其二，责任感。领导者的责任感是产生决策动机的最重要的情感因素。一个领导者的高度责任感是他以高度的自觉性解决本单位存在的问题，把本单位的工作搞上去的强大推动力，是激发他产生决策动机的内在因素。如果一个领导者缺少对工作、对事业的高度的责任感，那么，他对群众的呼声、本单位存在的问题就会视而不见、充耳不闻，即使发现了问题也不会自觉地去解决。因而，不可能产生高水平高强度的决策动机。

其三，抱负水平。领导者的抱负水平是指一个领导者将自己工作达到某种标准的心理要求。如果一个领导者有较高的抱负水平，就会推动他为自己的工作提出更高的标准。如果一个领导者抱负水平很低，工作马马虎虎，得过且过，就不会产生解决问题的强烈动机。

总之，领导者必须充分认识决策动机在决策活动中的作用，了解各种心理因素对决策动机的影响，提高自己的认识水平、责任感和抱负水平，增强决策动机的水平和强度，以

保证决策的顺利进行。

二、思维厨房作业

决策过程的第二阶段是研究问题，拟订各种方案。这个阶段也就是决策者思维厨房作业的阶段。

思维厨房作业是一种形象化的比喻。它是指决策者依据决策目标，对掌握的各种信息进行分析、综合、比较、分类、抽象、概括等心智操作，寻找各种解决问题的途径，拟订解决问题的方案。在这个过程中，领导者的心智操作能力起着非常重要的作用。

（一）分析与综合

领导者思维厨房作业的第一个环节，就是对已掌握的同决策有关的各种信息进行分析。所谓分析就是把整体分解为部分，把复杂的事物分解为简单的要素，分别加以研究。对获得的信息进行分析，主要是采取两种方法进行的。一种是过滤分析的方法，就是对已经掌握的各种信息的相关度、质和量进行分析。通过相关度的分析，剔除那些和本次决策无关或关系不大的信息。然后再对同本次决策相关度比较大的信息进行质的分析，剔除虚假的，保留可靠的。最后，还要对保留下来的信息进行量的分析，不能满足于含量小的信息，而应力求使每一条有用的信息都达到一定的信息量。通过过滤分析，把相关度高、可靠性强、信息量大的信息保留下来，以备拟订方案时使用。另一种是统筹分析的方法，就是把各种信息联系起来，进行统筹分析，寻找解决问题的正确方向。统筹分析可以高度缩减分析的具体步骤，突出关键性环节，缩短分析的时间。在紧急的情况下，统筹分析方法可以帮助领导者迅速完成分析任务。

通过分析把同本次决策相关度大、质量高的信息保留下来，思维厨房作业就进入了综合这个环节。综合就是把对象

的各个部分、各个方面和各种因素联结起来，从总体上进行考虑。在决策过程中，综合就是把通过分析保留下来的信息联系起来加以研究。从各种信息有机联系的总体上来把握各种信息，从中去寻求解决问题的途径和方法。

（二）比较与分类

在对各种信息进行分析和综合的过程中，离不开比较和分类。比较就是确定对象之间的差异点和共同点。分类则是根据对象的共同点和差异点，把它们区分为不同的种类。在分析的过程中，要剔除那些和本次决策相关度不高和不可靠的信息，那就必须通过对各种信息的比较，找出它们的共同点和不同点，按照一定的标准进行分类。不经过比较和分类，就不可能区分出哪些是应该剔除的，哪些是应该保留的。另外，通过分析保留下来的信息，也要进行比较和分类。可以说，比较和分类在思维厨房作业中具有重要的意义。

（三）抽象与概括

所谓抽象，就是把各种对象与现象之间的共同属性抽取出来，并把这些共同属性同其他属性分离开来。概括，就是把抽象出的各种对象和现象之间的共同属性联系起来，抓住事物的本质。在决策过程中，进行抽象和概括，就是联系信息对策中对决策目标的认识，将目标和经过处理的信息统一起来进行构思。从而对解决问题的各种方案进行轮廓设想，勾画决策方案的蓝图。

在进行轮廓设想和勾画方案蓝图的过程中，要从各种途径和不同的角度，设想尽可能多的方案。这就要求领导者必须具有广泛的联想能力和较强的发散性思维能力。通过联想，领导者可以从自己的经验和别人的经验中寻找解决问题的方案。通过发散性思维，领导者能够从不同的角度和多种途径设想各种可能的方案。

借助于过去已经进行过的和别人过去曾经作业的常规性决策，通过联想，就可以拟订出决策方案。但是，对于新出现的问题，还需要寻找新的方案。

在此阶段设想的各种方案，还只是一个大致的轮廓，需要进一步加工才能成为有实用价值的方案。这就需要领导者进行周密的逻辑思维，以冷静的头脑和求实精神，对设想的各种方案进行精心设计，确定每一个方案的各种细节，并且对每个方案实施的结果做出预测。在这个过程中，要求领导者思维准确、严密、条理分明。论证过程中，论据必须充分，持之有据，言之成理。这样才能对每一个方案的可行性、效益和需要付出的代价，有一个比较准确的了解，为选择方案提供依据。

思维厨房作业是决策过程的关键性环节，思维厨房作业进行得怎样，直接关系到决策是否科学。领导者的思维能力直接影响思维厨房作业的顺利进行。此外，还有很多心理因素，也都影响着思维厨房作业的顺利进行。

其一，动机强度。动机强度是影响领导者顺利进行思维厨房作业的一个非常重要的心理因素。领导者解决问题的动机和思维厨房作业的成效之间存在着一种曲线关系。没有一定强度的动机，领导者对应该解决的问题持一种漠然的态度，那就不可能以积极的态度进行思维厨房作业。那么，是不是领导者解决问题的动机越强，思维厨房作业的成效就越大呢？事实并非如此，如果动机过于强烈，就会使领导者处于高度的焦虑状态，降低思维厨房作业的成效。也就是说，当决策者的动机的强度在一定限度内递增，思维厨房作业的成效也随之递增，但是，动机强度超过了一定限度，思维厨房作业的成效就呈下降趋势。因此，领导者在思维厨房作业阶段，其动机的强度必须适中，才能保持思维的灵活性和注意的集中性，使思维厨房作业顺利进行。否则，动机强度不

够，积极性不高，或者动机强度过高，急于求成，都不利于问题的研究和方案的拟订。

其二，心理定势。心理定势就是一个人对某种刺激总是以某种习惯的方式进行反应的一种心理倾向。领导者的心理定势在常规性决策中，通常起着一定的积极作用。它可帮助领导者加快思维厨房作业的进程，帮助领导者从以往的经验中尽快地寻找出解决问题的方案。但在有些情况下，特别是在一些非常规性决策中，它又妨碍拟订新的决策方案。它使领导者趋向于某种固定的反应倾向，失去灵活性，把过去的经验变成了束缚人的桎梏，妨碍领导者以新的方式，创造性地运用过去的经验解决新的问题。

其三，个性差异。领导者的个性差异也直接影响到决策过程中进行思维厨房作业的效率。如果领导者具有远大的理想、坚强的意志、稳定的情绪和谦虚勤奋、富于创造精神等优良的个性品质，就会提高领导者思维厨房作业的效率。否则，就必然降低思维厨房作业的效率。

总之，领导者在研究问题和拟定决策方案过程中，必须克服影响思维厨房作业的各种消极心理因素，提高思维厨房作业的效率。

三、做出意志决断

决策过程的第三阶段是确定方案，形成决策，这也是领导者做出意志决断的过程。做出意志决断就是决策者通过意志努力，克服由于选择方案引起的动机矛盾，对实现决策目标的具体方案做出最后抉择。

确定方案、形成决策的过程，不仅是一个认识过程，更主要的是一个意志过程。领导者在选择方案的过程中，并不单纯地是在判断每个方案的优劣，研究每个方案在实施过程中的利弊得失，而且是在决定如何通过决策者及其下属的行

动，有效地变革现实，以实现决策目标。

领导者在选择方案的过程中，会遇到来自主客观方面的各种困难，要战胜这些困难就需要领导者做出意志努力。

领导者在选择方案时所遇到的，来自主观方面的困难，最主要的就是由于选择方案而引起的动机矛盾。领导者在选择方案过程中，会遇到这样的情况，有些方案实施起来比较容易，也比较稳妥，但是从效益上看不是最优的。而有些方案实施起来比较困难，需要付出很大的努力，甚至还要承担一定的风险，但是实施后能够带来更高的效益。两种方案选择哪一种，在领导者的头脑中会产生动机矛盾。动机矛盾使人的大脑两半球内相应于各种动机的各点或各区域的活动彼此进行相互诱导，展开了激烈的斗争。在这种情况下，领导者就会表现出彷徨不安和踌躇不定，只有克服了动机矛盾，才可能确定某一种方案。动机矛盾的克服，不仅需要周密的思考，各方面的权衡，而且需要进行意志努力。

在领导工作中，时时以高标准要求自己的领导者，意志坚强的领导者，总是能深入地权衡各种方案的优劣，毫不犹豫地选择那种虽然费气力，但可以带来更大效益的方案。而在工作中求稳怕乱、得过且过的领导者，往往去选择那些效益比较低，但是比较稳妥，不用花费大气力就能实现的方案。而那些意志薄弱的领导者，在选择方案时往往表现出长时间的犹豫不决，摇摆不定，或者做出决定后又常常改变主意。

在一些风险性和非确定性的决策中，领导者由于动机矛盾引起的心理冲突表现得更为强烈。因为，在风险性决策中，决策所依据的自然状态是不确定的，无论是掌握还是不掌握各种自然状态的机率，都无法知道最终实际出现的是哪一种自然状态。因而，方案实施的结果是不确定的。在这种情况下，选择方案就没有把握，要承担一定的风险。在非确

定性决策中，不掌握几种自然状态的概率，选择方案更无把握。所以，由选择方案产生的动机矛盾就更为强烈。要克服更为强烈的动机矛盾，就需要付出更大的意志努力。

通过领导者的意志努力，克服了动机矛盾，选择了其中某一个方案作为实施方案，决策就确定了。在通常的情况下，方案一经确定，领导者会感到松了一口气，犹豫不决的心情结束了，内心的矛盾冲突解决了，下一步就是如何把选定的方案付诸实施。但是，也可能出现另外一种情况，虽然方案已经确定，但是忐忑不安的心理状态却依然存在。对已经确定的方案是否正确，是否可行的疑虑并没有消失，其他被放弃的方案还在意识中闪现着。这就会拖延方案实施的时间，这是意志决断能力不强的表现。

影响领导者做出意志决断最重要的心理因素，就是处理问题是否具有果断性。果断性能使领导者及时做出决断，特别是在紧要关头，不犹豫、不拖延，不失时机，当机立断。处理问题缺乏果断性的领导者，在选择方案过程中，总是摇摆不定，内心动机矛盾引起的斗争没完没了。确定方案之前久拖不决，一旦确定了方案之后又不止一次地重新审查，对其他方案又不愿放弃，其结果只能是贻误时机。当然，具有果断性意志品质的领导者，不仅善于当机立断，而且善于等待时机，在时机没有成熟的时候，善于依时顺势，从容思考，等待最佳时机的出现，决不贸然行事。一旦时机已到，立刻做出抉择。

领导者性格方面的特征，如对工作是否认真负责，是否具有勇敢精神等，也都直接影响领导者的意志决断。一个领导者如果具有对工作认真负责的性格品质，那么，在选择方案做决断的过程中，就能够做到严肃认真，深思熟虑，并且抓住时机当机立断。否则，如果对工作缺乏认真负责的精神，进行决断时必然是主观、草率、不计后果，或者久拖不

决，错过良机。

在进行意志决断过程中，领导者还必须具有勇敢精神，特别是在风险性决策中，更需要勇敢精神，要敢于承担一定的风险。

总之，领导者在进行意志决断的过程中，必须做出一定的意志努力，克服由于选择方案引起的动机矛盾，果断地做出决断，以保证决策的科学性和及时性。

四、实施方案的意志行动

决策过程的最终阶段是实施方案，修正完善，这也是领导者意志行动的过程。决策方案的实施和完善，需要领导者付出更大的意志努力。

领导者在决策过程中，通过意志决断，确定了具体方案，就进入了方案实施阶段。实施方案是领导者意志行动的重要环节。

在实施方案的过程中，领导者之所以要付出更大的意志努力，是因为在此过程中会遇到各种困难和障碍。

实施方案的过程也就是改造客观世界的过程，各种各样的习惯势力和陈腐观念以及不利的客观环境和可能突然出现的各种新的情况，都干扰着方案的实施。特别是那些带有独创性，开拓性方案的实施，可能遇到的阻力和困难就更大。这就要求领导者保持克服各种困难的准备状态。

在实施方案过程中需要克服的来自主观方面的困难，主要是已经形成的各种消极的个性品质，如胆怯、动摇、执拗、怠惰、信心不足、情绪冲动以及其他一些不良的习惯。

在实施方案的过程中，还可能出现新的动机矛盾。由于在选择方案时相互矛盾的动机仍然保持其力量，虽然选择了这一方案，然而其他被放弃的方案仍然可能具有一定的吸引

力，方案确定后，选择其他方案的动机只是暂时受到了压抑。在实施方案过程中，遇到了困难，受到压抑的动机又有可能重新抬头，这就要产生新的动机矛盾。领导者就必须重新克服这些矛盾。

此外，已经确定的实施方案，一般说来都不可能是十全十美的，在某些方面还可能存在一定的错误，这就需要在方案实施的过程中加以修正和完善。在某些情况下，还可能改变原有的方案。这一切必然引起领导者心理上的不平衡。因此，领导者在方案实施的过程中，要克服来自主客观方面的各种困难，克服新的动机矛盾，战胜由于修正和改变原方案引起的心理上的不平衡，这一切都离不开领导者意志的作用。

在实施方案的过程中，一般说来，必须严格和坚决地按照所选定的方案进行实施。然而，有些领导者由于遇到了各种困难就妥协退缩，不能把已经做出的决策坚持到底，不能严格地按照已经确定的方案去执行，这是意志薄弱的表现。当然，这并不等于说方案一经确定，决策一旦做出就无论在什么情况下都不能变动。恰恰相反，凡是意志坚强的领导者，都能够随时依据客观情况，对已确定的方案进行必要的修正，甚至改变。如果领导者所以要改变或者修正原方案，目的是使自己的决策更符合客观实际，以便更有效地实现预期的目的。那么，这种改变或修正恰恰说明了他的意志是坚强的。如果是为逃避困难而改变确定的方案，则显然是意志薄弱的表现。

总之，领导者在决策过程中，必须具有一定强度的决策动机，卓有成效地进行拟订方案的思维厨房作业，及时果断地做出决断，通过自己意志的努力，保证决策方案的实施和完善。要做到这一点，领导者的思维品质，意志品质，以及其他心理品质都起着非常重要的作用。

第三节 干扰决策优化的心理因素

根据本地区、本行业、本单位存在的问题，及时地做出决策，这对一个领导者来说只是一般的、最起码的要求。一个优秀的领导者，不仅能够及时做出一般性的决策，更重要的是能使自己的决策不断趋于优化。要想做到这一点，就必须排除干扰决策优化的各种消极心理因素的影响。干扰决策优化的心理因素很多，这里谈的只是其中主要的几个方面。

一、从众心理

领导者能否做出优化的决策，最关键的是在拟订和选择决策方案时，不能只依赖于自己和别人以往的经验，机械地模仿社会上一般人都已习惯化了的行为方式，必须大胆创新。领导者在拟订和选择方案过程中能否创新，这当然与他的知识基础和创造能力直接相关。但是，领导者是否敢于冲破习惯势力和环境压力的束缚，也直接影响着他的创新活动。从众心理比较强的领导者缺乏独立性，在习惯势力和环境压力面前往往随波逐流。这样的领导者根本不可能做出独创性的决策。因此，从众心理是干扰决策优化的一个重要的心理因素。

从众心理是指个体对群体压力服从的心理特点。它主要表现为，在一个人或一个群体真实的或臆想的压力下，引起人的心理以至行为的改变，从而顺应这种压力。著名的阿希实验证明了人的这种从众心理。实验的内容是判断线的长度。实验是这样进行的，第一张白纸上画有三条长度不等的黑线 A、B、C，第二张白纸上画了一条黑线 X，要求判断一下 A、B、C 三条线，哪一条与 X 比较接近。在参加的受试者中只有一个人是真正的受试者，其他人都是实验者的助

手。在 A、B、O 三条线中非常明显是 B 线与 X 线比较接近。可是所有参加的实验者的助手，都有意错误地判断 A 线与 X 线比较接近。在这种情况下，受试者有 36.8% 接受了团体的错误判断。根据受试者们在实验后所说，有些人由于害怕与众不同，即使相信自己没有错也口头上承认了团体的错误判断。而有些人认为即使自己的知觉没有错，而多数人的判断总不会错，因此顺从了多数人的意见。还有少数人的知觉被扭曲了，真的相信了多数人的判断是正确的。在这个实验中，多数人并没有在感情上或武力上强迫受试者放弃自己的判断，接受团体的判断。这说明人都有把自己的判断同其他人的判断相比较的倾向，而当自己的判断和多数人的判断发生差异时，就必须考虑是否接受多数人的判断，以避免与众不同所造成的心理压力。因此，从众心理比较强的人，其心理是非常脆弱的，经受不了差异感的压力。他们害怕发生问题与矛盾，害怕自己与众不同。他们通常不使用自己的智慧，不相信自己的结论，长此以往，形成了一种以别人的意见为意见的习惯。因此，从众心理很难使人破旧立新，有所创造。

领导者的从众心理，在决策过程中主要表现为：

第一，对上级领导惟命是从。在现实生活中，人们会看到这样一些人，他们在自己的上司面前总是唯唯诺诺、惟命是从。在进行决策的过程中，看上级的脸色行事，以上司的是非为是非，只对上负责，不对下负责。在拟订和选择决策方案时，绝对服从上司的意见，不敢越雷池一步。这种人虽然在脖子上长着自己的脑袋，但是，却不善于运用它慎思明辨，满足于充当上司的传声筒、应声虫。当然，对上级的指示，正确的应该服从，但绝不是盲从，绝不能不管其正确与否，一律照抄、照转。即使是来自上级的正确意见，也应该结合本单位的具体情况，创造性地贯彻执行。从众心理比较

强的人根本做不到这一点。

第二，总是被动地模仿别人。在拟订和选择决策方案时，屈从于客观环境造成的压力，不敢拟订和选择与众不同的方案。总是跟在别人的后面，一味地模仿、追随、抄袭。遇到问题时总是左顾右盼，看别人是怎样处理的，不管是否适合本单位的情况，就追随其后亦步亦趋。当然，在进行决策的时候，对别人的经验可以借鉴，但绝不能一味地追随、模仿、抄袭。

第三，屈从于公众的舆论和多数人的意见。害怕自己的决策同公众的舆论和多数人的意见发生偏离，在公众的舆论和多数人的意见的压力下，轻易放弃本来是正确的方案。

从众心理比较强的人，缺乏自觉性和独立性，认知过程不够灵活流畅。在动机和情绪方面，缺乏应付危机的能力，满足于维持现状。在人与人的关系上常常处于被动地位，依赖性比较强。因此，它直接干扰决策的优化。试想，如果人们总是追随别人，那么就不可能有所发明、有所创造、有所前进，也就不会有今天改革的大好形势。一些改革的先行者，他们不怕旧的习惯势力和传统观念造成的精神压力，宁愿不从众而居于少数地位，以他们的勇敢开拓和大胆创新的精神，做出了一系列带有独创性的决策，从而走在了改革的前列。

人为什么要从众？为什么要追随别人？其原因是多方面的。

首先，对偏离的恐惧心理，是人们从众的一个重要原因。人们生活在一个群体中，都希望群体喜欢他，接受他，而不希望群体讨厌和驱逐他。几乎所有的群体之中都有一种压力，要求群体的一致性。和群体行为偏离的人，在群体中是不受欢迎的。因此，在一个群体中行为偏离者要承受一定的压力，要冒一定的风险。关于这个问题，有人曾做过实

验。找一个群体让他们讨论一个问题。群体中的所有成员对这个问题的看法比较一致。然后派三名实验助手加入这个群体中，其中一名采取和群体意见相同的态度；另一名开始意见偏离群体，后来改变态度与群体一致；第三名始终采取与群体偏离的态度。结果群体成员花大量的时间与偏离者进行辩论，偏离者成了众矢之的，感到压力很大。如果他改变了态度，就会被群体所接受，如果他继续坚持自己的态度，群体将终止和他交往，甚至把他排斥在群体之外。这个实验证明，群体喜欢与群体一致的人，而不喜欢与群体偏离的人，所以偏离者要承受来自群体的压力。从众心理比较强的领导者，承受不了这种压力，因此，在决策的时候，不敢与众不同，不敢标新立异。此外，由于自己的上一级领导者手中握有一定的权力，往往可以在一定程度上决定一个人的升迁。而且，一般说来，人都喜欢和自己意见相同的人，而不喜欢和自己偏离的人。因此，同自己的上级发生行为偏离，也怕造成不良后果。事实也是如此，在改革的过程中，大部分改革者都承受过由于自己的决策和传统观念、群体以及某个上级的意见发生偏离所造成的压力。

其次，对权威的崇拜心理也是人们从众的一个重要原因。有人曾做过一个十字路口违反交通规则的实验。实验中路口没有交警，只有自动交通信号灯在指挥交通。实验者想通过这个实验证明一下：如果行人看到有人闯交通信号，违反交通规则时，是否自己也去闯交通信号，从而使违反交通规则的人多起来。为了进行比较，在参加实验的违反交通规则的人中，有意让一部分装扮成具有较高威望和权威的人，而另一部分人则装扮成威望较低的人。统计的结果表明，在通常的情况下，违反交通规则的人，只有1%左右；在看上去威望较低的违反者的影响下，违反交通规则的人数增加到4%；而在看上去具有较高威望和权威的违反者的影

响下，人数增加到 14%。这说明对权威的崇拜心理也是从众的一个重要原因。威望越高，越有权威的人，人们越容易遵从他。因为，人们对有威望和有权威的人，有一种天然的信任感。

第三，怕犯错误的心理也是人们从众的一个重要原因。在很多情况下，人之所以从众，是因为别人的行为可以指导自己如何正确地行动。他人的行动可以说是人们获得信息的一个重要来源，人们往往是在他人的行动中获得信息的。他人常常知道一些自己不知道的事情。所以，做别人所作的事，可以从别人的信息中得到好处，避免自己犯错误。如果别人都不做的事情，自己去做，就有犯错误的可能。

二、褊狭与刻板

褊狭与刻板是人的两种不良的性格品质。褊狭是指一个人思想偏颇，思路狭窄，心胸不开阔。有些人在研究问题和解决问题的时候，思想上总是带有一定的偏见。思考问题的时候思路不开阔，好钻牛角尖。容不得不同意见，不愿意听取和吸收别人有益的东西。这一切都是性格褊狭的表现。刻板是指一个人思想和行为保守，缺乏灵活性。有些人在研究问题和解决问题的时候，总是墨守成规，固执自己的老一套，思想比较守旧，对新的东西看不惯，对客观情况的变化视而不见。他们不仅自己不能创造性地解决问题，而且还会阻碍别人创造性地解决问题。

领导者褊狭与刻板的性格特征，在决策过程中，使自己的开拓精神和创新能力受到禁锢。褊狭的性格特征直接影响决策者思维的科学性和广阔性。在研究问题和设计决策方案时，往往只抓住问题的一个方面，企图在没有任何矛盾的情况下进行思维。因此，看问题具有很大的片面性。他们往往割裂事物内部诸要素之间的联系，割裂事物与事物之间的联

系，抓住一点不计其余。因此，不可能正确全面地分析各种情况，设计出切实可行的决策方案。刻板的性格特征直接影响决策者思维的灵活性和独创性。在决策过程中，这种人往往只相信自己以往的经验，总是凭借自己的老经验、老办法进行决策，不愿接受新知识、新事物。因此，在决策过程中变通性比较差，根本不可能创造性地进行决策。而且当别人提出带有独创性的方案时，总认为不符合常规加以反对。当然，在一些常规性的决策中，领导者是可以凭借自己以往的经验，做出比较正确的决策。但是，当情况已经发生变化，在决策中仅仅凭借自己以往的经验办事是不行的，必须不断地汲取新的知识。特别是在一些非常规性决策中，更不能只靠过去的经验来进行，必须敢于和善于打破常规。

偏狭与刻板是与创造性负相关的性格品质，它直接影响领导者创造性地解决问题，极大地干扰决策的优化。一个领导者在决策过程中，要想做出带有独创性的切实可行的决策，使自己的决策不断优化，就必须克服这两种不良的性格品质，消除它们的干扰作用。在决策过程中应该力求使自己的思维更全面、更科学，思路更广阔、更灵活。不断地吸收新知识，不断地去寻求新的解决问题的途径和方法，创造性地进行决策。

三、自我辩解心理

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的心理状态，而为自己的行为、信念和情感进行辩解的一种心理倾向。绝大多数人都有为自己的行为、信念和情感进行辩解的动机。当作了某一件事情时，如果有可能，他会尽力使自己和其他人相信，这是一件最合逻辑、最合情理的事情。人为什么要进行自我辩解呢？就是为了减少由于自己认识上的不一致而产生的心理上的紧张状态。

美国的心理学家阿伦森曾引用一个例子说明由于作决策带来的认识不协调，以及决策者如何进行自我辩解。假如一个人准备买一辆汽车，现有两种汽车可供选择，一种是带篷的汽车，一种是小型汽车。究竟选择什么样的汽车，这就需要进行决策。两种车各有利弊，篷车好的一面是适合于野营，空间大、马力足，而且比较时髦，不好的一面是耗油太多，不易停放。而小汽车好的一面是价钱便宜，驾驶方便又省油，而且容易维修，不好的一面是汽车很小，不大时髦，而且还有令人担心的安全问题。买那一种好，在做出决策之前，他会尽可能地广泛收集各方面的信息。他可能买“消费者导报”，看一看这个内行而又无偏袒的信息提供者说些什么。他可能和那些有各种不同汽车的朋友商量，或者去拜访汽车生产商开车试验一下。在做出决策之前，所有这些行为都是很理智的，不带任何偏见。一旦做出了决策，比方说决定买那种小型的汽车。这时他的行为就开始发生了变化，他不再去寻找有关两种汽车的客观信息了。他会尽量去收集他决定要买的那种小汽车优点的信息，而避开对它不利的信息。尽量去收集他放弃的那种篷车的缺点的信息，而避开关于它优点的信息。一般人在做出一个决策以后，往往都会出现类似的情况。随着一个决策，特别是比较困难的决策的做出，人们几乎都要经历认知上的不协调。这是因为他选择的对象很少是十全十美的，而他放弃的对象又很少全无可取之处。那个人决定买小汽车和这种汽车有某种缺点这两种认知发生了不协调。同样，他决定放弃不买的篷车的优点与他决定不买它的认知互不协调。为了减少这种不协调，人们往往尽力去寻找使自己放心的信息，以求获得“我的决策是英明的”这样的安慰。这就是用自我辩解来减少认知不协调的典型例证。

领导者在决策过程中的自我辩解心理，直接干扰决策方

案在实施过程中的修正和完善。领导者的每一个重要而又比较困难的决策的做出，也必然经历上面所说的那种认知上的不协调。在决策中有多种方案可供选择，通过决策选定的方案，可能存在着某种缺点和不足，那么，这就同决定采用这个方案发生认知上的不协调。决定放弃的其他方案同这些方案还有某些可取之处也发生了认知上的不协调。为了减少不协调，就会产生自我辩解心理。自我辩解心理使领导者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。因此，某项决策一经做出，领导者往往只愿听赞成意见，不愿听反对意见。当然，不是说所有的领导者在进行任何一项决策中都必然产生自我辩解心理。那些自我批判精神比较强的领导者，是敢于自己否定自己的。但无论怎么说，自己否定自己确实是比较困难的。

实际上，任何一个决策方案都不可能没有缺陷，都需要在实施过程中不断完善。自我辩解心理则会妨碍决策方案的修正和完善，直接干扰决策的优化。特别是那些自我辩解心理比较强的领导者，明明在决策方案的实施过程中已经看出错误，也绝不肯改正，结果只能给工作带来更大的损失。

可见，从众心理，褊狭与刻板和自我辩解心理是干扰决策优化的最重要的心理因素。当然，还有许多其他心理因素也会对决策优化造成一定的影响，但这三种心理因素是必须特别加以注意的。作为一个领导者必须充分考虑到这些因素，自觉地保持心理平衡，以保证决策的优化。

第四节 集体决策的心理问题

在现代领导活动中，决策活动越来越群体化，以往那种靠主要领导者拍脑袋、凭经验决策的方式越来越为集体决策所代替。因而，研究集体决策的心理问题就显得十分必

要了。

一、集体决策中的群体讨论

集体决策从狭义上讲就是领导者集体的全体成员共同做出决策，从广义上讲则是领导者组织专家以及整个群体成员联合起来共同做出决策。集体决策对决策的优化具有十分重要的意义，因为任何一个领导者，即使是非常高明的领导者，在决策过程中也不可能事事都想得很周全。智者千虑，必有一失，愚者千虑，必有一得。因此，在对一些重大问题的决策过程中，如果情况允许的话，应尽量采取集体决策的方式进行。这样，有利于发挥集体智慧，集思广益，保证决策的正确性和可行性。

集体决策一般说来大致要经历三个阶段：第一，初始阶段，确定要解决的问题，研究问题的性质、范围以及和其他问题的关系，找出问题出现的原因，提出各种解决问题的建议，供集体研究。第二，争论阶段，经过争论得出集体的一致意见，确定决策方案，并使已确定的方案逐渐完善化。第三，执行阶段，通过执行已确定的方案，考察该方案的实际效用，不断加以完善。

在集体决策过程中，起关键作用的是群体讨论这个环节。它是集体决策中的核心。

通过集体讨论，可以使集体成员各抒己见，提出更多的可供选择的方案，扩大选择的余地。专家的参与和众人的智慧可以使思路更加开阔，避免片面性和偏激性。从而使选定的方案更具有科学性。

通过集体讨论，还可以使各种相互对立的观点和方案进行交锋，使集体决策的参与者了解各方面的意见，从而减少对各种新信息的抵制心理。

通过集体讨论，还能使集体成员加强决策的参与感，由

于自己也是决策的参加者而消除某些对新作出的决策的抵制心理，自觉地接受并执行这一决策，使之成为整个群体的规范。

既然集体讨论在集体决策过程中起着非常重要的作用，领导者在组织集体决策的过程中就应把重点放在集体讨论上，掌握各种集体讨论的方法。随着近年来对集体决策问题研究的深入，专家们提出了许多群体讨论的方法值得我们借鉴。

（一）集体论证法

领导者首先把集体分为两部分，一部分是“出主意者”。另一部分是“批评者”。在开始讨论的第一阶段，由“出主意者”进行活动，任务是对所讨论的问题的解决办法提出尽可能多的建议。在这个阶段，“出主意者”可以毫无顾忌地提方案，即使是没有根据的，甚至是幻想的也可以提出来。任何人都不得对别人的建议提出批评，避免对“出主意者”的心理造成压力，使之受到束缚。这一阶段的目的在于获得尽可能多的建议。第二阶段是“批评者”开始工作，首先把提出来的各种建议进行分类，把完全不能用的建议排除出去，把有争议的意见先放在一边，把那些毫无疑问的，很明显的合理建议接受下来。在再次讨论中，讨论那些有争议的方案，同样要保留那些可能有用的建议。最后，就可以获得大量的解决问题的不同方案。

（二）小组讨论法

讨论分两步进行，第一步先不让参加决策的群体成员发生直接的接触，即使是坐在一起也不准互相交谈。在这种彼此不接触的情况下，让每一个参加讨论的人把对讨论的问题的看法以书面的形式表述出来。然后，讨论主持者把每个人的书面材料收上来，经过一定的整理，合并成一份小组汇编材料，向参加讨论的群体成员公布。公布时只公布汇编的结

果，不公布提意见人的姓名。然后进入第二步，进行讨论。先一般地讨论这些意见的优劣，然后再对其中一二个属于最好的意见仔细讨论，以便得出一个正确的结论。这种方法的好处是，由于参加讨论的人员并不知道哪种意见是谁提出来的，讨论起来就没有什么顾虑，可以避免由于权威、职务等各种因素所造成的压力而形成意见一边倒的倾向。另外，在讨论过程中如果听到别人的意见是合理的，也能够接受，可避免由于自尊心和爱面子而固执己见的倾向。

（三）德尔非法

德尔非法的特点是不把参加群体决策的成员召集在一起开讨论会，而是通过函询的形式，征求群体成员的意见。运用信息反馈使群体成员的意见逐渐集中起来。这种方式需要领导者事先按需要回答的问题编写一个意见征询表，寄给有关人员，要求他们书面回答并寄回来，然后用统计的方法来整理各种意见。函询的办法的优点是匿姓名，征询和回答都是用书信方式进行的。因而个人权威、资历、口才、劝说、压力等均不会对回答产生影响，便于把意见充分讲出来。领导者收到第一次回答后，进行统计整理，然后再编出征询表，连同第一次统计结果，寄给同一批人，再征求意见。这种作法反复几次，使意见集中起来，帮助领导者最后下决心做出决策。

集体讨论的方法很多，以上只是列举了其中主要的几种。

在组织集体讨论的过程中，领导者必须为集体成员创造一个良好的心理气氛，使集体成员能充分发表个人意见。最主要的就是要增强集体成员的平等感，使参加讨论的人都能处于平等的地位，进行平等的对话。还要尽量避免由于集体压力而造成意见一边倒的倾向，给少数持不同意见的人以充分发表意见的机会，提高集体成员的相容度。对于不同意

见，只要有合理的成分就必须加以吸收。只有使集体讨论在宽松的环境下进行，才能收到良好的效果。

二、集体决策的特点

集体决策与领导者个人决策比较起来，有其自身的特点。集体决策在很多情况下，要比个人决策更有效。因为，集体决策通常是在群体广泛讨论的基础上做出的，因而不仅对要解决的问题的性质、范围、条件有较为明确的认识，而且，通过群体成员的相互启发，集中了大家的智慧，能够设想出比个人决策多得多的方案，扩大选择的余地。在方案确定后，也可以利用集体的智慧，对已确定的方案进行补充和完善。这无疑会使决策更科学、更正确，有利于提高决策的有效性。

集体决策一般说来也比个人决策更稳妥。集体决策经过大家的斟酌，往往对决策方案实施过程中可能出现的各种情况考虑得比较周到，对方案实施过程中的各种应变措施设想得更加周全。这样，可以使方案在实施过程中，特别是在一些风险性决策的实施过程中，减少风险性，提高方案实施的稳妥性。

但是，我们必须注意，并不是在任何条件下，集体决策都比个人决策更有效。在有些情况下，如果对集体决策组织得不好，就有可能导致以下两种不良倾向：

其一，平均化倾向。如果在决策过程中，持不同意见的争论双方各执己见，互不相让，谁也没有充分的理由说服对方，双方都不愿意放弃自己的观点，也不愿意接受别人意见中的合理成分，在这种情况下，群体为维护自身的平衡，会导致一种平均化倾向，通过群体自身的调节，而选择一种折衷的意见。这种折衷的意见，不是吸收双方合理的东西，而是照顾双方的情绪。这种决策往往是以能够怎样作为标准，

而不是以应该怎样作为标准。一般说来，这样的决策的有效性是不会很大的。

其二，极化的倾向。在集体决策的过程中，各种不同的意见得以充分暴露，参加群体决策的所有成员也必须对各种不同的意见进行表态，是接受还是反对。在这种情况下，搞得不好，可能导致在两个极端的意见中进行选择，最后把某一个极端的意见作为决策的基础。另外，群体成员在突然事变面前，由于激情爆发而产生的对某一问题看法比较一致也是可能的。在这种情况下，一致的看法是在整个群体成员头脑不够冷静，情绪比较激愤的情况下提出的。激愤的情绪相互感染，愈演愈烈，最后走向极端。在这两种情况下做出的群体决策都必然出现极化的倾向，从而失去决策的有效性。

第六章

领导用人心理

用人是领导的重要职能，也是成功的领导者的重要标志之一。自古以来，从中国到外国，各个系统、各个层次、各个环节上的领导者，可谓车载斗量。小的如胥吏、股长、科长，大的像君主、总统、主席，能够得心应手地用其下属的，固然不乏其人，但不能恰到好处地用其下属而给事业带来损失，甚至造成失败的，也为数不少。这里，原因是多方面的，但缺乏对领导用人心理的研究，没有很好掌握人的心理活动的规律，因而使下属的心理形成各方面的障碍，积极因素得不到发挥，也是一个重要原因。特别是现代，随着社会、科学、文化、道德的发展，人的心理活动已越来越趋于隐蔽、独立、复杂。这种心理则直接支配着人们的行为。因此，在领导活动中，重视研究领导用人心理无疑成为领导者的重要课题，研究领导用人心理也理所当然地成为领导心理学的一个重要内容。

第一节 领导用人心理的含义及其意义

一、领导用人心理的含义

在正确理解和科学界定领导用人心理之前，我们不妨先举一个例子来说明领导用人心理的现象。一个科研所的所长，在与他的下属的接触中，发现小王少言寡语，追求自己

专业成就的能力较强，试验操作能力也好；听到不少人反映，小张有点小聪明，思维能力很好，还善于综合别人的发明和成果，对科学研究具有浓厚的兴趣；老吴敢于直言，服从真理，群众关系好，有一定的协调能力。于是，在所长的脑子里便产生了一种印象：小王致力于自己的专业比较合适，小张适合搞科学研究，老吴搞管理工作再也合适不过了。在此基础上，再进一步对他们的其他素质进行测定，然后确定他们合适的工作岗位或工作性质。领导对这些下属所听到的、感觉到的、看到的，以及最后对他们定岗定位，就反映了领导用人心理的过程。因此，我们说的领导用人心理，一般是指领导者对其下属赋予一定的职责和任务时的各种心理活动现象的总和。它是研究其下属在不同的时间、地点和条件下各种心理现象的产生、变化、特点及其发展规律的心理活动过程，是领导者着力探索用人原则，分析研究用人心理，从而谋求人与事的最佳配合和领导与被领导的心理平衡。

领导用人心理具有鲜明的阶级性，受领导者的世界观所支配。不同阶级的领导者，在用手的手段上、技巧上可能有相同之处，但其目的、标准却截然不同。在剥削阶级统治的社会里，一切统治者都是以符合统治阶级的利益，体现统治阶级意志为用人标准的，其用人心理受剥削阶级世界观所支配，下属的心理功能被压抑。在社会主义制度下，领导活动反映着广大人民群众的利益和要求，领导用人是以是否符合人民利益为标准的，并且，人民群众直接参加领导活动，下属的心理功能得以充分的运用和发挥，这种用人心理受无产阶级世界观所支配。这是社会主义的领导者能够用好下属的基础。

领导用人心理是一个完整的动态过程，包括领导知人、任用、培训三个阶段。知人，就是认识人、了解人，是用人

· 现代领导心理学 ·

的前提。要做到知人，就要对下属的德、才、学、识、性格、爱好、健康状况等进行考察，对下属的优点和缺点、成绩和错误、长处和短处进行全面的历史的考察。考察的主要方法有：平时观察，访问谈心，收集反映或专题座谈，实地考察等。任用，则是人才与职位“对号入座”的过程，也是领导者和被领导者心理需要相吻合的过程。通过任用，最终达到人适其事和事得其人。培训，是根据事业的发展 and 下属工作的需要进行岗位（职务）专业心理训练，包括上岗前、上任前培训和在岗、在任期间的培训。通过心理训练，可以使下属的自尊感和献身精神得以满足，以利于做好本职工作。当然，人是会起变化的。人的心理状态也不是一成不变的。在知人中用人、培训人，在用人中又进一步知人。这是领导用人心理活动的往返过程。这一往返过程越多，领导用人心理就越完善，对下属的任用就愈趋向合理。

二、领导用人心理的意义

研究领导用人心理有利于达到人事相宜，即人得其位，位得其人的目的。人与事的搭配，人与职位的搭配不是可以随便凑合的，而是要符合一定的要求的。除了工作性质、环境等客观要求外，还要考虑被用者个体作用的因素。恩格斯指出：“就个别人来说，他的行动的一切动机都一定要通过他的头脑，一定要转变为他的愿望和动机，才能使他行动起来。”^① 这里，恩格斯明确提出了个体行为的一切动力是由以愿望的形式表现出来的动机所驱使的。个体行为的动机与个体的心理特征关系极为密切。领导者的下属是有各种各样的心理特征的。概括起来，一是有需要。包括社会创造的需要和自然的需要；二是有独立的人格和自尊心；三是有个人

^① 《马克思恩格斯选集》第4卷，第247页。

目标和思想追求；四是有主人翁精神；五是有自己的性格和脾气；六是有自己的兴趣、爱好和专长。这些心理状态有积极的一面，也有消极的一面。如果忽视了积极的一面、用人就用不到点子上，积极因素就会变成消极因素。同样，如果忽视了消极因素，就会使消极心理蔓延滋长，越发带来不良后果。所以，领导者要用好下属就必须认真研究分析下属的各种心理状态，因人而用，以便最大限度地调动积极因素。只有这样，才能挖掘下属的智慧和潜能，使下属自觉接受领导，在社会主义现代化建设中发挥积极性、主动性、创造性。

研究领导用人心理，对于建立科学的群体结构有重要的意义。学校有班级，部队有班排，工厂有生产班组，机关有处、科、室，大专院校有教研室，等等。这些构成了大大小小的群体。群体中的各成员之间相互依存，相互影响，并在心理上都彼此意识到对方。群体的任务靠各成员协同努力才能实现。因此，必须建立一个优化的群体结构，才能使群体有生命力。构成优化的群体结构有智力、气质等要素。领导用人，就要研究群体气质的合理搭配，促成气质互补。如果把胆汁型的下属都搞在一起，则会彼此争吵，互不相让，摩擦系数越来越大；如果把粘液质型的下属搞到一起，则互相推诿，一筹莫展。相反，把不同气质的人组合在一起，不仅可以发挥每个下属的气质优势，而且还可以各抒己见、各展其能，互相制约、互相补充，协调一致，从而产生一种无形的向心力，形成一个强有力的战斗集体，高效能地完成各项任务。合理的群体结构还必须在能力上搭配得当。如果把能力较弱的下属安排在一起，就完不成任务，把能力较强的下属安排在一起，则造成人才浪费、人才积压。所以，研究领导用人心理对于建立科学的群体结构具有重要意义和价值。

研究领导用人心理，有利于知人善任和知人善免。领导

用人心理也是一个实践、认识、再实践、再认识的过程。有时候也有用错人的情况。这就要一方面发现人才及时善任，另一方面发现不称职、不胜任者要及时免职免任。现在一些领导人在用人上存在片面性。一谈起用人就只谈善任，而不谈善免。这是一大弊病，必须加以纠正。

研究领导用人心理，有利于丰富和完善马克思主义的理论宝库。领导用人心理是领导心理学的重要组成部分，它以哲学的基本原理为理论依据，是构成马克思主义认识论和辩证法的基本知识领域之一。因此，研究领导用人心理既是领导活动的必须，又是这一基本原理的直接实践活动。它不仅反映、深化了马克思主义的认识论和辩证法，而且又进一步促使领导者按照人的心理活动规律从事领导活动，从而丰富和完善了社会主义领导科学。

人是社会生产力中最活跃的因素。我国正处在社会主义现代化建设的新的历史时期。现代事业的竞争是人力的竞争，人才的竞争，对于领导者来说，则是用人水平的竞争。谁会用人，谁就能在竞争中取胜，在竞争中发展自己的事业。但人不是机器，不能任意摆布，不能像以往那样，单靠片面的行政命令和简单的服从来领导、指挥下属。长期以来，我国这种传统的用人方法，不同程度地掩盖了人的心理因素的作用，挫伤了人的积极性，造成一些地方和单位人不宜事，事不宜人的现象，出现同一个人，在一个单位很不起眼，甚至被看作是“一条虫”，而到另一个单位却大显身手，成为“一条龙”的怪现象。在这种情况下一部分同志受到了心理上的压抑，浪费了自己的年华，失去了做出贡献的最好时机。分析起来，除思想觉悟和经济方面的原因以外，还有心理因素的原因。党的十一届三中全会以后，随着一些理论问题的拨乱反正和实际问题的解决，领导用人心理的研究也开始崛起。不仅一些专家、学者对此发生了兴趣，而且我们

党和国家的领导人、领导机关已率先研究和实践领导用人心理。如我国制订了调整专业不对口政策、人才交流政策、改善科技人员和其他人员工作环境和条件等。我们相信，通过领导用人心理的研究、探讨、实践，一定会大大提高领导者的工作效率和效能。

第二节 领导用人的心理原则

领导用人就必须遵循一定的心理原则。下面介绍几种领导用人的心理原则。

一、民主性原则

从心理学的角度上讲，民主性包括平等心理和民主意识两个方面。这是领导对待下属最明显的心理特征。所谓平等心理，是指领导者的下属和领导者一样，有思想、有人格尊严、有性格、有追求等。只不过不同的人具有不同的表现形式和内容罢了。例如，尊重人格问题。任何人从事工作并非纯粹为了谋生和赚钱。一个很重要的方面，是争取社会地位和人格平等。人人皆有自尊之心。领导者有人格尊严，其下属也有人格尊严。因此，领导者应把下属视作知心朋友，予以平等对待，不能亲一个、疏一个，远一个、近一个。所谓民主意识，是指领导者要把下属作为研究对象，使下属心灵上有一种满足而愿意把聪明才智贡献出来。在我们社会主义国家里，人民在政治上享有自由发表意见、参与国家管理的民主权利。坚持领导用人的民主性原则，是我国政治制度的重要表现。同时，我们的事业是千百万人的事业，要靠每一个人都发挥作用，而群众又是识别人的表现和能力的最有资格的发言者。因此，领导在用人的过程中就必须坚持群众路线的观点，在联系群众中知人、选人、培训人。只有这样，

才能充分调动下属的积极性，使领导目标得以实现。

领导用人的民主性心理原则是社会化大生产的需要对领导者的头脑的必然反映。我国长达几千年的封建社会，小生产一直占主导地位。在小生产基础上形成的小生产的思想方式有着浓厚的思想基础和市场。其中也反映到领导用人领域。例如，对人才的质量要求不高，不能认识人才有不同类型、不同结构的客观性，在使用上容易搞“一刀切”，用人的标准又以领导者的意志为转移，领导想用谁就用谁；再如知人、选人的范围狭窄，形式单一。有权选人、用人的只是少数决定下属命运的领导者，大多数人没有选人、用人的权利，选人、用人的神秘化，由此带来在用人的方法上主要采用领导提名任用，而且能够进入领导者视野的又往往是身边的几个人。因此，下属的任用在很大程度上带有机遇性和依附性。领导者不采用民主的方法选人、用人、培养人，就不能为人才的脱颖而出创造良好的条件。社会化大生产是以专业化分工为特征的，而专业化分工为每一个人提供了各种社会实践的机会和岗位。这种大生产所确立的开放性经济结构和技术体系，为每一个人提供了用武之地，领导用人的民主心理将顺理成章地反映出来。当然，领导用人的民主心理还与领导者的其他素质有关。

改革开放以来，我国在探索人事制度改革的过程中，为实现领导用人的民主心理原则做了很大努力，并取得了明显的成效。其主要方法和途径有：

1. 民意测验。民意测验是一种以数学和统计学为理论基础，以口头询问、书面调查、综合计算为主要方法来调查群众对某一问题的意向。体现在领导用人问题上，则是通过民意测验来调查下属对领导用人的意见和希望。民意测验有较大的准确性。

2. 民主选举。这种方法是由下属直接选举自己的领导

者，多半适用于选举基层组织的领导人。

3. 民主评议。目前主要用于评议各级领导干部。它是由下属对领导者一个时期的决策能力、工作态度、工作成绩以及其他表现等进行心理测评，让称职者继续担任领导工作，不称职者，免职或调换其他工作岗位。从广义来说，民主评议还包括群众自我评价和群众与群众之间互相评议。如评选优秀党员和评选先进工作者等。通过评优、评先，使领导者进一步认识人、了解人，为领导者用好人提供心理依据。

4. 招聘。它是用公告的方式聘请单位所需要的工作人员，包括领导和一般人员的招聘。这种方法已在部分机关、事业单位和一些厂矿企业实行。实践证明，效果很好。

5. 群众推荐。这种方法是由群众推荐适合从事单位所需要的工作或岗位的人员。

6. 个人自荐。这种方法是根据自己的政治素质、专业水平、心理素质、工作实绩以及报国酬志等，自我推荐从事所需要的工作或岗位。例如，浙江省宁波市是公开选拔领导干部较早的地方，经过公开选拔产生出市计委主任、林业局长、物价局长、白纸板厂厂长等领导干部大部分是个人自荐的，在与香港合资的亚洲华国宾馆中方副经理五位人选中，经过科学的方法处理，最后综合评议选拔产生的五位领导人中，自荐者就有4人，占总数的80%。这种自荐的方法在一定程度上为各种人提供了一个公平竞争的舞台，使领导者能在下属的竞争中决定用人。

7. 建立有利于选人、用人、培养人的制度、组织机构和人才科学。近来，我国不少地区和部门相继建立了人才信息中心、人才咨询中心、人才交流站、人才学会等。可以预料，随着人事工作改革的深入发展，一些规章制度和机构的完善健全，必将使每一个劳动者最大限度地发挥其能力，并

得到合理的使用。

这些方法和途径，在我国领导用人的历史上又一次大大增加了民主成分，增强了领导用人心理的民主性原则。

综上所述，领导用人心理的民主性原则的明显特征，是领导把用人的权力交给大多数人，逐渐摆脱下属对领导者的依附性；领导者不是把人当作机器，把金钱和物质当润滑油，专注于金钱和物质的刺激，而是根据下属的不同的心理素质和其他素质，量才用人，把基点放在最大限度地减少领导和下属的心理对抗因素上；领导者善于设身处地想下属之所想。坚持领导用人心理的民主性原则必然有利于开阔领导者的眼界，广识人才；必然有利于纠正任人唯亲、拉帮结派等不正之风；必然有利于加强群众监督，增强主人翁精神；必然有利于拓宽用人渠道，广纳四海贤士，从而使每一个人都能在社会主义现代化建设中找到合适的位置。

二、理智性原则

理智是指一个人辨别是非、利害关系和控制自己感情、支配自己行为的能力。理智的突出表现是遇事冷静、慎思、必要的忍耐、不易动感情、思想深刻、理性取向不受情绪的影响。

理智是领导者的一个重要心理品质。苏联著名教育家马卡连柯说：“坚强的意志——这不但是想什么就能获得什么的那种本事，也是迫使自己在必要时抛弃什么的那种本事，……没有制动器就不可能有汽车，而没有克制也就不能有任何意志。”^① 理智能力很强的人，能把由于领导活动中有时不顺利的情况所造成的消极情绪加以控制，从而加强自己实

^① 《马卡连柯全集》第4卷，人民教育出版社1957年版，第512—513页。

现目标的意志，坚持不懈，顽强取胜。不然的话，消极情绪必然诋毁原有的意志，使自己失去奔向目标的自信心。理智性强的领导者，具有必要的忍耐性，使自己不受任何不利情绪的干扰。俗话说：“小不忍则乱大谋。”作为一个领导者，没有理智就有可能不知不觉地伤害下属的感情，从而失去下属的支持和力量。没有理智，就不可能成为领导活动中的常胜将军。

我国已故周恩来总理是理智性最强的国家领导人之一，是坚持理智性原则的典范。他在“十年动乱”时期，不因对“四人帮”的恨而放弃有理、有利、有节的斗争策略。另一方面，他忍受着“四人帮”的谩骂、污蔑、攻击，顾全大局，排除干扰，组织经济建设，使我国现代化建设尽可能地顺利进行，表现了高度的冷静、慎思和控制自己情感的能力。这种善于克制自己的心理素质是难能可贵的。曾经轰动一时的美国国务卿基辛格，之所以被美国人称为“外交战略家”、“独角智囊团”、“超级国务卿”，除当时美国的政治需要等客观因素外，与基辛格本人具有理智性的心理素质也关系极大。在他当国务卿时，在公开场合给人的感觉一向是镇静自若，从不轻易发火。尼克松赞扬他说：“能够在很猛的火力下处理自如。”这也正是他在外交史上给人们留下深刻记忆的一个重要因素。

我国历史上，理智性原则早已成为领导的用人之道。诸葛亮在用人中，其中有一条是：“醉之以酒而观其性”，就是说，在开怀畅饮的场合，观察对方的自我控制能力和醉酒以后所显示的本色。可以说，坚持领导用人的理智性原则，从来没有被人们非议过，但至今收效不大，非理智性心理仍有种种表现，主要的有：

1. 成见。这是一种普遍存在的心理现象。领导和下属之间，难免会有一些隔阂或矛盾冲突，特别是由于客观上的

原因造成的矛盾就更多。例如，我国的“文化大革命”，就在许多人之间造成了一些历史的误会，并形成偏见。这些误会和偏见有可能带到用人过程中，使一些人不能得到合理的使用。

2. 以感情代替用人标准和条件。什么“老战友”、“老部下”、“老上级”、“老同乡”、“老同学”等。这些关系往往会取代领导用人的理性思考，造成用人失误。

3. 感情冲动。这是领导用人的大敌。譬如，听不进下属的不同意见，甚至不等别人把话讲完就打断人家的发言。不分对象和场合，动辄训人，等等。感情冲动往往导致一意孤行，甚至铤而走险。这些都是领导用人中十分忌讳的。

坚持领导用人的理智性原则，领导者首先要自勉，就是学会自己勉励自己。强迫自己在不愉快的环境里，甚至是逆境里工作。领导者在为完成自己的任务或达到一定的目标时，往往需要强迫自己去做很困难、不情愿但又必须去做的事情，包括不想用你的某一下属而又非他不行，必须用之。其次是要自控，就是自己控制自己，培养良好的道德修养。特别是那些暴躁性格的领导者，要时刻注意控制暴躁的脾气。不要恶语伤人。发脾气和恶语伤人会造成无理性行为而导致与下属的关系破裂，伤害下属的感情和自尊心，下属就会产生一种惧怕感，防范你，甚至讨厌你。在人际关系中，我们常常发现人与人之间一旦关系破裂，自尊心受到损害，要用百倍的努力去扭转，有时还收效甚微。如何控制自己发脾气呢？据有的同志介绍，当你有可能发脾气时，自己默念“不发脾气”数遍，或咬紧牙齿，或紧闭嘴巴，可以转移意念，越过要发脾气的那一关键时刻。一般来说，要发脾气的火候一过，就可控制了。领导者不妨试一试，看是否对你有效。第三，不受情绪的影响。任何领导者都有喜、怒、哀、乐的时候。各种冲动性的情绪都会对思维过程发生一定程度

的阻抑作用，它往往可以使一个人失去理智作用。例如，一个领导者在为家庭一些问题烦恼时，下属来请示工作，他就有可能发脾气。某一下属正在为一些事情而烦躁不安时，领导又火上加油，批评他，甚至因为暂时影响了完成任务而调换他的工作，就会增加他的烦恼，弄得不好还会产生愤怒情绪。因此，领导用人，也包括其他领导活动，不仅不能受自己的情绪的支配和影响，还要随时掌握下属的情绪，不断对下属的情绪进行控制和调节。第四，要适当学一点幽默。幽默可以缩短和下属的距离，缓和紧张气氛，很快产生吸引力。

当然，理智是一种内在因素，要一个人永远保持理智也是很困难的。但又必须做到这一点。领导者要克服自己的不良情绪行为，尽量达到理性程度，则是一种十分重要的修养。如果一个领导者能够觉察出客观事实，进而用客观事实来控制自己的行为，能够了解自己的情绪行为为什么发生，也能知道它对理性的影响程度，他就能逐步成为一个理性因素起主导作用的领导者。

需要说明的是，我们所说的理智，并不是要求领导者当一个板着面孔的古板的“老正统”，或者是装腔作势的“两面人”，而是领导者内在的自勉、控制与表现上的轻松、随和、协调、幽默的统一。

三、重能性原则

同样一项任务，有的人完成得快，有的人完成得慢；在同一个企业里，有的人能够生产操作，有的人能够搞产品研发，有的人能够搞组织管理。这种现象就是我们平常所说的：有的人能力强一些，有的人能力弱一些；有的人有这方面的能力，有的人有那方面的能力。所谓能力，从心理学的意义上说，是指顺利完成一项活动的个性心理特征，是作用

于某种活动效果的直接条件。一个人能力的高低会影响他从事活动的效率和效能。能力强的人，活动的效率和效能就高，能力弱的人，活动的效率和效能就低。

人的能力包括智能、学历及专业知识水平、运用技能以及判断力、观察力和创造力等。能力有共性，也有个性。如在正常情况下，人一般都具有观察能力、记忆能力、想象能力、思维能力等。这种共性通俗叫一般能力，它是人们完成一切活动都需要的条件。人的能力的个性是多种多样的。如文学家的写作能力，画家的色彩鉴别能力，领导者的人际关系能力等。这些个性通常叫特殊能力，它是在人只有完成某一专业领域活动中才需要的条件，是一般能力高度发展的结果。特殊能力不仅表现在人与人之间的能力特性上，还表现在同一个人的能力特征上。如一个人的观察能力和记忆能力相比，当他看了一本小说以后，能把书中的线索、故事情节、人物的名字，甚至很绕口的外国人的名字等记得又快、又准，且经久不忘，而在观察风土人情方面却显得能力很弱，似乎一切情、景、物皆在眼外。那么，我们说这个人的记忆能力是他本人的能力倾向，也就是他的能力优势。

实际上，在现实生活中，一个人要完成某一种活动或工作任务，总不是单凭一种能力就可以顺利完成的，而需要若干能力的综合作用。但若干能力的作用力又不是绝对相等的，有的作用力大一些，有的相对小一些。作用力大的显然表现出他的能力优势。所以，研究领导用人心理的重能性原则就是为了发挥下属的特殊能力，让他们的能力优势有用武之地，以达到对其下属量能而用，量才而用，人尽其能，各献其功的目的，从而合理实施人力资源的管理和运用。

领导用人心理的重能性原则是有一定的理论依据的。儿童心理的研究表明，每当儿童身体的某种功能发育成熟时，他就自然地渴求使用和发挥这一功能。如，刚学会站立时，

他就常要站起来；刚学会走路时，总不喜欢大人抱，要求自己走。这是儿童的功能自发使用原理在儿童心理上的表现。人才学的研究也告诉我们，一个成人对自己通过长期学习和努力所形成的某一长处，也总是希望得到发挥的。他的最大的心理特征是追求成就的满足并为获得这种满足而不断使用和发挥自己的专长。一个学会了一门外语的同志，他总想从事这门外语的翻译工作。如果领导者能给他们施展其能的机会，他们就会产生一种满足的体验。所以，发挥各自的能力是一般人的心理需要。

个性差异及心理品质的不平衡理论是重能性原则的又一理论依据。人的发展成长要受到很多因素的影响，如生理的、环境的、实践的、教育的等等。在这些复杂因素的影响下，个人的品德、学识、能力、性格、爱好等方面也表现出很大差异和发展的不平衡性，由此也决定了任何一个个人都不能成为一个完人。正如列宁所指出的：“期望社会主义社会的人们在力气和才能上平等是愚蠢的。”^① 这里说人的能力差异绝不是说人有高低贵贱之分，只是领导者在安排下属时，可以使他的工作性质、工作岗位与他本人的短处毫无关系，即回避短处。如一个性格内向、不爱谈吐的人就不要安排他做交际性的工作。

工作性质的适合性理论也是重能性原则的一个理论依据。从心理学的观点来看，不能离开具体的时间、地点、条件以及人们所从事的活动来抽象地谈能力。能力的发挥也在于工作性质、工作岗位的适合性。也就是说工作对于个人的心理具有重要意义。一方面通过工作能够表现出个人的才能和价值，获得自我实现的满足；另一方面能使个人有机会在团体中表现自己，以提高自己的社会地位。如果工作性质、

① 《列宁全集》第20卷，第139页。

工作岗位不适合个人的心理特征，就会造成一种心理负担，职务安排不当将使下属产生挫伤心理。一个高明的外科大夫，他的希望在于专业。若没有管理工作的能力，就不能当好一个县长。这是不言自喻的。

坚持领导用人心理的重能性原则，还必须注意研究和处理好以下一些问题：

1. 领导者必须进行本单位、本部门的职业分析，对各种工作所需要的特殊能力及其心理机制作出鉴别，并作出明确的规定。与此同时，对执行各种工作的下属也进行能力测验，以鉴定他是否适宜这项工作。关于能力测验问题，早在19世纪后期，英国心理学家高尔顿就开始研究人在心理方面的个别差异。到了19世纪末，心理学家卡特尔也大力从事个别差异的研究，并首创“心理测验”这一术语。到了1912年，法国心理学家施塔思（W. Stern）首创“智商”概念，把心理测验的研究又推进了一步。我国进行心理测验研究是从1914年开始的。1922年以后，我国心理学家也自己编制了许多测验量表，开展心理测验工作。目前，我国对于人的能力的测验和鉴定更加受到重视，并着重于从实际出发。如招工招干的考试制度，尽管有一定的片面性，但还是起到了相应的测能作用。国家所进行的岗位职务培训，实行岗位合格证书制度，也是能力测验的一种形式。这种测验的目的在于挑选和安置合适的人。当然，能力测验还要进一步发展，如知觉动作测验、记忆测验、思维测验等，都应作为考察的依据。

2. 处理好能力、文凭、知识的关系。能力是顺利完成某种活动和工作任务的心理条件，文凭是指接受某种文化知识教育和训练的程度，而知识则是人们在改造客观世界的实践中所获得的认识与经验的总和。他们之间有联系，也有区别。能力是在通过掌握知识和运用知识过程中表现出来并得

到发展的。所以，不能脱离知识而空谈能力，但能力的高低影响着掌握知识的快慢、难易和巩固程度。能力为知识的获得提供了有利条件，而知识的获得又进一步促进了能力的发展。它们之间是辩证的统一关系。文凭不等于知识，更不标志能力发展的水平，没有文凭的人也有许多佼佼之才。同时，接受同等程度的教育，能力水平并不相等。因此，能力、知识、文凭不能画等号，不能相互取代。前一时期，有的人对这三者之间的关系有所忽视。如评定技术职称，以年限、学历划杠，凡是这个年限以内的具有某种学历的，不管实际能力如何都晋升什么师，什么教授。一讲到文凭就要考虑给个什么“官”，甚至刚从学校毕业就给个“官衔”。这些现象，不是对重能性原则的违背，起码也是对重能性原则的片面理解。其结果，害了国家，也害了个人。

3. 重视不同的职业教育与训练。人的能力还可以分为表现能力和潜在能力，领导用人还在于充分挖掘人的潜在能力。人的能力的大小主要是由实践的广度、深度和主观能动性发挥的程度决定的。心理学的研究证明，实践、教育和训练，能使人的能力得到高度发展，能使潜在能力在工作对象面前得以反射和发挥。

人与人之间的智力发展水平是不一样的。一般说来，任何一个单位的人员都可分为智力超常、智力一般、智力较低三个层次。领导者首先要对自己的下属进行智力分析，然后按照这三个层次进行不同的教育和训练。对于智力超常和较低者，在课程安排和操作等方面进行特殊训练，对智力一般者可实施普通教育和训练。只有这样，才能使下属感到兴趣和愉快，避免心理需要上的“吃不饱”和“吃不了”的现象，也有利于确立人才“金字塔”。同时，现代科学技术的高度发展，对人的能力要求也越来越高，重视教育和训练可以使下属不断接受新知识，提高自己的能力，发展自己的能

力，巩固自己的能力，从而更好地发挥自己的能力。我党一贯比较重视职工的教育和训练。党的十一届三中全会以后，党中央和国务院先后发出了《关于加强职工教育工作的决定》、中共中央批转《关于加强干部培训工作的报告》、《全国干部培训规划要点》等，并进行了相当数量和规模的“智力投资”。这无疑对于提高广大干部和职工的能力具有十分重大的意义。

4. 切忌嫉贤妒能。嫉贤妒能是领导用人的最大禁忌。凡是有这种心理的领导者，都不可能正确地用人之能，取人之长。嫉贤妒能的人，往往是自身就没什么能力，又怕别人占了“位置”。高明的领导者要欢迎下属超过自己。“青出于蓝而胜于蓝”，这本来就是社会发展的必然趋势。

5. 切忌求全责备。求全实际上是一种无端的苛求。严格要求是应该的，但不能“攻其一点，不及其余”。何况有的人的缺点和短处是与长处伴生的。如潜心钻研学问而伴生不善交往，做事果断利索而伴生不够稳重。对这一类缺点急急忙忙去克服，就有可能克其短而又损其长。领导和组织的目的在于避其短，把这样的人放到能扬长避短的位置上。当然，对于那些掩盖长处的发挥或挟制长处的发挥的明显缺点，领导是有责任尽快帮助克服的。

6. 破除论资排辈观念。论资排辈是一种习惯势力，是一种落后的习惯势力。它是封建社会等级制度的产物。这种观念虽然早已为有识之士所摒弃，但在现实生活中，论资排辈的观念仍然到处可见，成为用好人的一种严重心理障碍。论资排辈，单凭资历、资格取人，埋没和压抑了有真才实学的年轻的能人，使这些人的能力得不到及时发挥。所以，领导者要善于发现、敢于实践、敢于改革、敢于创新的年轻人，不要认为年纪轻、资历浅、经验少、压不住台、完不成任务。这些都是在用人问题上的近视眼，必须加以破除。

四、信任性原则

信任是相信而敢于托付的意思。从心理学的意义上说,改变他人心理戒备状态而使他人坦诚而愉快地从事各项活动的一种心理影响。

两千多年前,中国古代杰出的军事家孙子在他撰写的兵法书中写道:“将者,智信仁勇严也。”他认为,作为一个领导者必须具备智、信、仁、勇、严五个方面的素质。这里所说的信就是信任人。人总是希望得到信任的。在学校里,学生希望得到老师信任。在家里,孩子希望得到家长信任。如果老师不信任学生,家长不信任孩子,就会使他们经常对家长、对老师的一举一动察言观色,时刻提防受到批评而感到痛苦。同样,领导者对于你的下属不信任,就会使下属心理上经常处于不安全感,甚至感到莫大的耻辱,从而影响下属的情绪和工作的积极性。

人民群众是创造社会和历史的主人。我国的社会主义社会是广大人民群众创造的。一般说来,人民群众都具有自信心、自尊心、光荣感、责任感、成就感和献身精神,都要求通过自己的劳动来完成自己承担的任务,表现自己的这些精神。他们希望领导者尊重他们的劳动,尊重他们的成果。同时,领导者是靠下属的努力来体现自己的成果的,往往是指挥的多,自己做的少。因此,不一定都了解下边的情况。所以,人们常说的“将在外,君令有所不受”,也是有一定道理的。下属都是在第一线工作,要用之,就必须信任之,用而不信,难成大业。

信任人、尊重人,可以给人以极大的精神鼓舞,激发其自尊心和责任感,而且上级信任下级,下级也就信任上级,会自然地产生一种向心力。相反,当领导不信任而使个人自尊心受到伤害时,他也就会本能地产生一种离心力和强烈的

情绪冲动，影响工作，影响下属的顺利成长。有人把信任和尊重比做启动人的积极性的奔泻而流的闸门阀，激发潜在智能的金钥匙，是很有道理的。

信任人、尊重人可以防止不正派的人钻空子。领导者不但要用人不疑，疑人不用，还要破疑而用。苏轼在《范曾论》中说：“物需先腐也，而后虫生之；人需先疑也，而后谗入之。”有的人往往会利用领导之疑而做小动作，添油加醋，贻害于人，干扰领导用人和对问题的决策。历史上，魏文侯不因“谤书一筐”而废乐羊；秦王不为诽谤而投杼；光武帝刘秀破邯郸而烧谤文；曹孟德取得官渡之战胜利后不焚密件，已传为古代用人佳话。这说明一些封建君主还能够做到用人不疑，疑人不用，而且破疑而用，我们当今的社会主义领导者更加必须、而且能够做到这一点。

信任就要敢于给下属授权，放手让他们在职责范围内大胆地自主地办事，充分发挥他们的能力和积极性。特别是那些科技人员，他们的劳动常有独立性的特点，要让他们敢做，才能出成果。有些领导者，想用某个人，可又不放心，给职不给权，怕人家这也做不好，那也做不好，或在工作中进行过多的干涉、挑剔。其结果，眼里总没有人才。当前，我国党政机关机构臃肿，超编情况仍很严重，但有的单位仍在一个劲儿的写报告，要求增加人员，扩充编制。这里，有一些实际情况，但不相信同志能把事情办好，也是一个原因。古人说：“非得贤难，用之难；非用之难，任之难也。”周恩来同志也曾指出：“对任何一个同志，必须有一个基本估计。就是基本上是可信任的还是不可信任的，如果有充分材料说明他是不可信任的，那党就应该对他采取排斥或怀疑的态度。如果是可信任的，那就不管他有多少错误，思想作风有怎样的毛病，党对他还应给予信任，在信任中批评他的错误，纠正他的作风。”领导者的下属，绝大多数是可以信

任的。既如此，就要放心大胆地让他们发挥作用。

信任就是要下属敢于讲话，发表他们的意见和建议。越是责任感强的人越爱发表自己的意见和建议。高明的领导者对于下属的意见和建议总是善于进行可行性研究，正确的及时采纳。同时，即使听取或采纳了实践证明是错误的意见和建议，领导者也要敢于承担责任。这样，就会使下属不至于发表了一次错误的意见就因噎废食，不敢再讲话了。

信任就要给予下属正确的评价，及时予以表扬和奖励。这是领导信任下属最直接的表现，也是下属感到信任的最直接的体验。奖励和表扬实际上是一种报答。一般说来，人们都喜欢那些给他们肯定评价的人，喜欢那些报答他们辛勤劳动的人，而不喜欢那些给他们否定评价的人，不喜欢那些对于他们的功劳和成绩无以公开表示的人。如果领导报答他们，或者从那里得到了报答的体验，他们就感到一种愉快感、光荣感，就会更加喜欢这些领导、信任这些领导。我国所实行的奖励晋升制度，每年一次评选先进工作者和评选优秀党员的制度，都具有十分重要的意义，不要轻视这些活动。

信任就要言必信、行必果。领导者要得到下属信任就一定要讲话算数，守信用，答应了的事一定要有结果，千万不要开“空头支票”。失信一次，影响很大，想要挽回，也费气力。

五、宽容性原则

社会心理学把宽容理解为有权力责备处罚而不加以责备处罚，有权力报复而不加以报复的一种心理结构。宽容表现出对人关心、爱护、体谅、平易近人的高尚道德情操，是处理人际关系的重要心理品质。领导者具有宽容精神，会像润滑油一样使人与人之间的摩擦系数减少，增强领导与被领导

之间的团结，提高心理相容水平。

宽容也是人们的一种心理需要。从被领导者来说，任何人都有缺点或错误，而一些缺点或错误又不一定能马上改正，希望得到领导的原谅，从而获得一个宽松安全的心理环境。从领导者来说，矛盾总是存在的，即使再有成效、再有天才的领导者也会有人不满意。国外管理工作规则上有句格言：如果你想有所作为，你就要准备承受谴责，谁要是不相信这句话，他就不会成为真正的领导者。所以，领导者既要有对下属的谅解，又要有闻过则喜的心理品质，才能强化领导与被领导之间的融合心理。

宽容能使领导者大公无私，不迷恋于自己的权力和单凭权力来行使领导职责。宽容的领导者懂得，权力是国家和人民群众授予的，但权力的影响力不能自然形成，要靠自己各方面的素质的作用。权力是用来保护国家和人民利益的，反映在用人问题上，不以权压人，不以权取人，不以权用人，使下属产生不畏权的心理。实践证明，哪个领导者把权力看得过重，就会用权不当，也就不能容人。

宽容能使领导者谦让人，能和自己意见不相同的同志合作共事。刘少奇同志在《论共产党员的修养》中，称赞具有这种精神的人说：“为了党和革命的利益，他对待同志最能宽大、容忍和‘委曲求全’，甚至在必要的时候能够忍受各种误解和屈辱而毫无怨恨之心。”^①据说，法国的拿破仑是具有宽容度量的人。他在来比锡战役中，明明知道缪拉暗中与奥国订立条款，但还能把他请到身边温和地谈这件事。在他执政时，他对克莱贝尔的一封信丝毫不计较，反而还取其有用之处。周恩来总理的宽容大度更是为人赞叹。周恩来总理做到了像他自己所说的那样：“要做领导者，必须

^① 《刘少奇选集》上卷，第133页。

团结他所不喜欢和不愿接近的同志，然后抓紧他们，称赞其对的方面，批评其坏的方面；然后才能改造他们，同时也就改造了自己的领导。”^①

宽容能使领导者产生爱才、怜才、惜才、用才之心。因为具有宽容精神，才能既容别人的长处，用之所长，又容别人的短处，敢于起用有缺点的人才，能够设身处地为别人着想。相反，没有宽容精神的领导者，一方面嫉贤妒能，利用自己的权力排斥、打击能人，使他们不能与自己争雄，另一方面，对待有缺点和错误的下属，不是关心、爱护、帮助，而是讥笑、挖苦，并以此为把柄，揪住不放，在提拔、晋升和使用上进行关、卡、压。现代领导活动告诉人们一个道理，在一个人身上失去了宽容，会引起众多的人对他的同情和支持，领导者也就因此失去了这部分人。因此，领导者必须要有容人之胆略。

宽容是建立在坚持原则的基础之上的，它与为着私利的八面玲珑和不讲原则的“老好人”，毫无共同之处。这一点，领导者要十分明确。

第三节 优化的用人心理过程及其品质

要实现领导，就必须用人；要造就一番伟业，就必须建立人才的“核电站”。要有效地用人，就必须具备优化的用人心理过程及其品质。

一、用人向标

用人向标，是指领导者用人时的心理指向和目标，也就是用人的期望和用人目的。用人向标包括两个方面：一是追

^① 《周恩来选集》上卷，第287页。

求、选择、任用什么样的人即人才目标，二是任用人才达到什么样的目的或目标。如我们追求的人才目标是德、才、识、体俱佳，也就是追求、起用“革命化、年轻化、知识化、专业化”的干部；起用这些德才兼备的人才的目的，是为了一定的政治任务和经济指标，在当前就是实现四化，振兴中华。用人向标是领导者的事业的需要引起的，并体现着领导者的用人需要。

科学的用人向标有以下特点：第一，在领导用人之前已明确确定，成为领导用人的目标；第二，对领导者用人行为起着激励作用；第三，具有鲜明的阶级性和时代性；第四，必须经过一定努力才能实现。

纵观历史，领导用人向标总是被打上阶级印记和时间印记。资产阶级追求的人才目标是政治上死心塌地为本阶级服务并有一定能力的人才，其目的是为了攫取剩余价值；而我们追求的人才向标是“四化”人才，其目的是为了人民谋利益。战争年代呼唤着具有用兵之术、奇兵制胜的军事人才，即需要大批将军、元帅和强兵，而和平年代渴望具有强国富民之技的建设人才，即需要大批的专家、学者、工程师等。

领导用人向标有大小之分，有一般和具体之分。我党现阶段最大的用人向标就是：追求“四化”人才，为四化服务。我们党现阶段小的、具体的用人向标，其不同层次、不同部门、不同功能的领导是不尽相同的。按层次分，需要高层、中层和基层领导者；按部门分为党、政、企、军领导等；按其功能可分为决策和执行、监督、反馈、智囊等方面的人才。

以上可看出，用人向标是领导者一个重要的优化的用人心理品质，只有明确了基本的用人向标，才能从客观上尊重知识，尊重人才；只有弄清了自己具体的用人向标，才能在具体实践中知人善任，用其长舍其短。

二、爱才之心

爱才之心，顾名思义就是指领导者的珍爱人才的心愿，它是现代领导者应有的一个优化的用人心理品质。任何一个高明的领导者都爱才，都有爱才之心。因为他懂得即使自己是一位杰出的天才，也不可能单枪匹马地孤军奋战，只有自己麾下名将云集、精英荟萃时，才能成就一番伟业。

爱才不能假惺惺的，而应真心真意。心诚则灵，心诚才能得人才。我国古代有个千金买马的故事。说有位国君声称愿意不惜千金买匹千里马，三年过去了，仍没买到。这时，一个太监自告奋勇，允诺买马。三个月过后，果真发现了一匹千里马，可惜马已经死了。于是，他用五百金买下了那马头，高高兴兴地回来向国君报告。国君听后，大发雷霆，斥责说：“我要的是活马，花五百金买死马有什么用？”太监回答说：“买死马尚能花五百，况活马乎？消息传开，普天下一定认为大王真心买马。那时千里马就会向您奔驰而来！”结果，不出所料，不到一年时间，就有好几家上门卖千里马。^① 买马需要心诚，爱才更需心诚。

有爱才之心，就要善于发现人才，处处留意。我国唐太宗在这一点上就做得较好。贞观三年，全国大旱，大地龟裂，禾木焦枯。百姓心急如焚，太宗忧心忡忡。一日他召集百官，共商对策。太宗在听取中郎将何常一下子提出的二十多条高见之后，连连点头称是。忽然，太宗感到惊奇，何常是一位不涉文墨的武官，怎能写出如此精深的奏章？后来经打听才得知他家的食客马周是个人才，何常的奏章出自马周之手。于是太宗立即召见马周，坐等不成，几派人催。见面交谈后，太宗很高兴，决定委以重任，先后授予监察御史、

^① 《战国策》。

中书令等职。可见，若没有真心，不留意发现人才，人才就会从眼下、耳边溜过去。

领导者只有真正的爱才之心，用人时才会不避亲仇。唐太宗重用自己仇人李建成的谋士魏征被传为美谈。至于我们党起用一些原国民党的文武官僚，更是流芳千古的佳话了。

三、求才若渴

求才若渴。即领导者求才的渴切心情，是指领导者求才之心的强烈程度，也是领导者优化的用人心理品质。

中国历史上虽有毛遂自荐一说，但更多的是渴望求才的故事。商汤四请伊尹，刘备三顾茅庐，萧何月下追韩信等，都反映了古代政治家求才若渴的心情。我们今天的共产党人，为了四化大业，更应有四处求才、八方招贤的强烈的迫切心情。否则，人才是求不到的。

我国当代领导者的求才若渴的心理是由客观现实引起的：

第一，我国优秀的领导者都深知，中国人才匮乏，而不是充裕，更谈不上富余。据1984年粗略统计，我国有十亿人口，存在着“人口、人手（能工作、干活的人）、人才（中专以上的知识分子）金字塔”，其人数比例为：人口：人手：人才；10亿：5.9亿：0.25亿。随着我国教育的发展，受过高等教育的人愈来愈多。但我国的人才状况与外国比又是怎样的呢？邓小平同志讲，美国有科技人员120万，苏联90万，而我们只有20万。现代化大业需要千千万万个人才同我国人才严重缺乏的现实矛盾，决定了我国领导者求才若渴的心理是强而不是弱。

第二，人才自在人群中，不求何来？我国人才存于人海之中，求才更难。况且那些有真知灼见、身怀绝技的人才，往往信奉“真人不露相，露相非真人”的哲学，待别人三请

四邀方肯“出山”。这类千里马有独特的个性，不肯在伯乐面前炫耀才华，不会与领导者攀聊，反正觉得“此处不留人，自有留人处”。对于这些不肯露相的“隐士”，如果领导者没有求才若渴的心理，人才是不会出现在他面前的。

四、识才之眼

所谓识才之眼，就是指领导者识别、发现人才的眼光和能力等。识人的过程，是一个复杂的、紧张的心理活动过程，它包括领导者的观察、分析、选择等。因此，识才之眼当属现代领导者优化的用人心理品质。

领导者仅有用人目标、爱才之心和渴求人才的心情还不行，尚需识才之眼。不独具慧眼，一些真正的人才虽在眼前，也会视而不见，一些“歪才”、“马屁精之流”也难以识破，甚至错误地重而任之。因而，识才之眼担负着两种任务：一方面将那些“散存”在人群中的各种人才识出来，哪些是小才，哪些有一技之长，哪些是拔尖人才；另一方面，要火眼金睛，不能产生错觉，错把歪才、庸才当人才，尤其是要把那些心术不正的歪才识别出来，以避免鱼目混珠，泥沙俱下，杜绝恶人得志。如果说有识才之眼发现了人才是一种贡献的话，那么火眼金睛识出了歪才，其贡献更大。因为歪才一旦得志，其破坏能量更大，将出现歪才压人才、毁人才的悲剧，后果更加惨重。

那么，怎样识人才呢？我们不妨借鉴于古人。诸葛亮从心理学的角度提出了有益的“察人七法”。

1. “闻之以是非而观其志”——向他提出矛盾的观点，看其辨别能力；
2. “穷之以辞辩而观其变”——同他反复讨论一个问题，看其辩才和应变能力；
3. “咨之以计谋而观其识”——请他出谋划策，看其审

时度势能力；

4. “告之以难而观其勇”——把危险和困难告诉他，看其勇气和精神；

5. “醉之以酒而观其性”——在开怀畅饮的场合，看其自制能力和醉酒后显示的本色；

6. “临之以利而观其廉”——让他有利可图，看其是否廉洁奉公；

7. “期之以事而观其信”——同他约定某种事情，看其是否讲信用。

诸葛亮的察人七法涉及到了被识者的德、才、识、勇等诸方面，也反映了领导者识才时的心理活动过程。

五、举才之德

“治国之道，务在举贤”（诸葛亮）。举才之德，就是领导者竭诚推才荐贤的道德心理品质。举才，堪称一种美德。

邓小平同志早在1980年就语重心长地指出：“老干部要把选拔和培养中青年干部，作为第一位的职责。别的工作做不好，固然要作自我批评，这项工作做不好，就要犯历史性的错误。”各级领导者对举才荐贤要有责任感和使命感。在我国历史上就有不少“外举不避仇，内举不避亲”的佳话。春秋时晋悼公的中军尉祁奚，因年迈提请辞退。悼公问他，谁可替之，祁奚推荐解狐。悼公惊讶不解：“解狐不是你的仇人吗？”祁奚回答说：“您是问我谁能任中军尉之职，并没有问他是不是我的仇人呀！”后来，晋悼公又请祁奚推荐一个领兵的将才，祁奚不避嫌疑，大胆地推荐祁午，晋悼公又惊讶地发问：“祁午不是你亲儿子吗？”祁奚回答说：“您是问我谁能胜任领兵打仗，没问他是不是我的儿子呀！”晋悼公觉得祁奚谈论有理，就先后起用了解狐和祁午。上任后的解狐、祁午忠于职守，为晋悼公建立了功勋。

令人遗憾的是，在实际生活中，有些领导者违反了举才的道德原则，利用自己手中的权力，把自己不学无术的亲属提拔到领导岗位，并振振有辞地说：“这叫做内举不避亲”。这是一种不健康的举才道德心理。

六、容才之量

容才之量，是指领导者宽容人才的宏量或雅量，就是对各种有某些非原则性缺点的人才的宽容、谅解，它反映了领导者的道德涵养问题。容才之量，是领导宽容心理在人才方面的具体体现和反映。古人常说：“将军额上能跑马”、“宰相肚里能撑船”。古人尚如此，我们共产党的领导干部更应有博大的胸怀，能“额上跑火车，肚里开飞机！”

求才、识才不易，容才更难。现代领导者应有哪些容人雅量呢？

第一，容才之短。“人无完人，金无足赤。”列宁讲：“人们的缺点多半是同人们的优点相联系的。”^①诸葛亮一生鞠躬尽瘁，谨慎稳妥，但有时却显得谨小慎微、缩手缩脚；张飞虽性格豪爽、勇猛过人，但不免有时鲁莽；军事家吴起虽有用兵之术，但他却“贪而好色”；美国格兰特将军虽能举兵善战，可他却“嗜酒贪杯。”因此，领导者对于有缺点的人才，要“择其高峰舍其深谷”，扬长避短，重而任之。

第二，容才之高。容才之短不易，容人高才更难。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，“长江后浪推前浪，后人总比前人强”，真正的优秀人才必将脱颖而出，任

^① 《列宁全集》第32卷，第136页。

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：“强将手下无弱兵”，高才是事业的希望。

第三，容才之过。人是人不是神，难免有失误和过错。诸葛亮虽神机妙算，但也有“失荆州”与“失街亭”之误；就是伟大的无产阶级革命家毛泽东同志，晚年也犯了错误。面对着部下的失误或错误，领导者怎么办？是宽容，还是严惩？高明的领导者对此进行有分析、有区别的处理，该究则究，当容则容。对于那些玩忽职守而造成严重后果或该避免而没有避免的人，要从严处理。对那些偶而有过错误，或由于某种客观原因所致而不能避免或非原则错误的人才，则应从轻处之或免予追究。

第四，容才之冒犯。容人之中，容人之冒犯最难。某些领导如“老虎的屁股摸不得”，“太岁头上的土不能动”，一摸则跳，一动就怒，你稍不慎有冒犯之举，他就伺机报复，以“兵”相对。真正有远见、有度量的领导者从不给冒犯者“小鞋穿”，对合理的冒犯，引咎自责，对不合理的冒犯，他也能以事业为重，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，是事业的希望所在。

七、用人之魄

用人之魄，是指领导者用人的魄力或气魄，是进取精神和刚毅气质的力量在用人方面的具体表现，它显示了领导者用人的志向、勇气，反映了领导者的思想作风和用人风格，是一种优秀的用人心理品质。

有用才之魄的领导者，思想开阔，性格豁达，信心十足，把不具一格选用人才看成是完成自己理想、完成大业的重要步骤。这些领导者在用人时常常表现出常人少见甚至费

解的气魄。如美国从事原子弹研究，是当时美国总统罗斯福接受敌国——德国科学家爱因斯坦的建议，而主持原子弹研究工作的，恰恰又是敌国意大利科学家费米和另外三个人。这在敌我双方进行激战的时候，接受爱因斯坦的建议，起用费米不能不说需要很大的用人气魄，因为二者在当时均属“敌侨”之列，让他们主管这样高度机密、十分重要的军事武器研究是常人难以理解的。但罗斯福惊人地去这样做了，使美国成功的制造出了世界第一颗原子弹。

用人之魄会使领导胆略过人、开拓向前，从而赢得下属的信任，人们把你当作危难时的靠山，胜利的象征。相反，而没有用人之魄的人，常常表现为萎靡、无进取之心，对人斤斤计较，用人畏首畏尾，这样下属就会对未来失去信心，人心思走，你的事业就会停滞。

八、护才之胆

所谓护才之胆，是指领导者保护人才的胆略和勇气，是很重要的用人心理品质。

优秀的人才总是永远进取，奋力开拓。要开拓、要进取，总不免遇到困难，甚至面临逆境，经历危机，遭受不幸。因为善于开拓的人，总是硕果累累，出人头地，难免惹人眼红，遭人嫉妒，受人压制；要开拓、要拔尖，可能会不被人理解，甚至遭受非议，成为众矢之的；要开拓，就要走前人没有走过的路，探索总难免失误，甚至失败，而人们总是“以成败论英雄”，胜者喜，败者不容……领导者面对着这种情况怎么办？是人云亦云，推波助澜？还是挺身而出，力排众议？没有护才的胆略和品格的领导者，人才就会遭受毁灭。

护才之胆之所以可贵可敬，是因为它与恶劣的、保守的毁才的心理惯性抗争、较量有很大的风险；护才者往往得罪

权贵，丢掉自己的乌纱帽，甚至祸从天降，遭受不幸。我国古代的一主考官陈阜卿，因护才差一点被权贵秦桧加害。一年，29岁的陆游到都城临安参加进士考试，秦桧的孙子秦埴也前来应考。秦桧示意考官陈阜卿把自己的孙子录为第一名。陈阜卿面前横着一台天平：一边是权相之孙，一边为才子陆游。陈阜卿面临着选择：要么享受荣华富贵，要么得罪权贵，身遭加害。为了护才，陈阜卿无私无畏，却录陆游为第一名。

护才要有护才的胆略。那么，现代领导者怎样才能具备革命的护才胆略呢？

第一，高尚、无私的品德是护才胆略的必备条件，因为无私才能无畏。很难想象，一个利欲熏心的人会有护才胆略；

第二，坚强的意志是护才胆略的保证，意志坚强，才能胆略过人；

第三，强烈的事业心和责任感是护才胆略的重要条件。一个没有事业心和责任心的领导者，很难有爱才之心，更谈不上护才之胆了。

九、育才之见

育才之见，是指领导培育人才的远见卓识和战略眼光，是迎接世界新技术革命挑战、走向未来的重要的用人心理品质。

有远见的领导者，总是不断地培养人才。正如李鹏同志在接受新华社记者采访时说：“要像抓经济一样抓教育”。最近，我国颁布了《义务教育法》为教育立法，这实为一种育才高见。事实上大至一个国家、一个政党、一个民族，小到一个单位、一个地区、一个部门，要有不断开拓、不断前进的后劲，就要有源源不断的人才出现，就要育人，大才、小

才、专才、全才都要培养，开拓一条人才的长河。

有育才之见，就要从娃娃做起，抓好国民教育，尤其是重视师范教育，因为国民教育、师范教育是基础，是根本。如果说“今天的教育就是明天的生产力”，那么，今天的干部继续教育就是今天的生产力。因为领导者是今天和明天生产力的筹划者、决策者、组织者和指挥者，他们政治素质的高低直接影响着社会生产力的发展方向。他们业务水平的高低和能力的大小直接决定着生产力发展的规模和速度。最近几年，我国各级党校、干校、管理学院的蓬勃兴起和日趋正规化，都说明了我党的主要领导者是富有育才远见的。

随着科技的发展，知识在呈几何基数增长。英国技术专家詹姆斯·马丁测算：19世纪人类知识每50年翻一番，到了20世纪70年代每5年翻一番，到了80年代每3年翻一番。美国人统计，现在美国大学生毕业4年以后，课堂的知识就有50%陈旧需要更新；8年以后课堂知识几乎全部报废，需要彻底更新。

因此，人才教育不再是一次性教育，而是第二次、第三次乃至终生教育。这就要求领导者必须具有终生教育的心理准备。

以上可见，育才之见是领导者在用人方面的超前心理，是用人心理的一部分。

十、优化的用人心理过程

领导者优化的用人心理是动态的，是一个有序的发展过程。

领导者的优化的用人心理活动过程，分为人才合理的需要阶段、识才、选才阶段和用人、育人阶段。在三个不同的发展阶段中，呈现出不同的用人心理品质。换句话说，领导

者不同的优化的用人心理品质体现在领导者用人心理活动发展过程中的各个阶段，并保证了领导用人心理活动的健康发展。在领导者人才的需要阶段，其优秀的用人心理品质表现为用人向标，是领导者用人心理的逻辑起点即是领导用人心理的开始阶段；在领导者识才、选才阶段，其优化的用人心理品质表现为爱才之心、求才若渴、识才之眼及举才之德，这是领导者用人心理的发展阶段；在领导者用人、育人阶段，其优化的用人心理品质表现为容才之量、用才之魄、护才之胆和育才之见，这是领导者用人心理的完成阶段。

领导者优化的用人心理发展的三个阶段：是互相区别而又互相联系，它只是勾画了领导者用人时的心理发展轮廓，不是一个惟一的“心理发展模式”。

第四节 领导用人心理障碍及其克服

领导者的用人心理是复杂的，有优化的品质，也有偏激和障碍。因此，领导者要保持、强化健康的、优化的用人心理，必须排除、克服用人心理障碍。所谓领导者的用人心理障碍，是指领导者用人过程中的不利的、低劣的心理因素。

一、一般意义上的领导用人心理障碍

从一般的意义上讲，领导者用人心理障碍，主要有以下表现：

（一）嫉贤妒能心理

黑格尔讲，嫉妒是拿别人的成绩来惩罚自己。我们说嫉贤妒能渊源于小农观念、平均思想、自私自利思想等，是一种对别人的才能愤恨、对别人的成就恐惧和对别人超过自己而忧虑的思想情绪，是一种恶劣的用人心理品质和可怕的用

人心理障碍。孙宾因遭昔日同窗嫉妒而被处膺刑，隋代诗人薛道衡因写了两句“暗牖悬蛛网，空梁落燕泥”之诗句，比皇上高出一筹而被隋炀帝处死。

历史的步伐跨入了21世纪，但“枪打出头鸟”、“出头椽子先烂”的陈旧观念仍有一定市场。一些优秀人才因笃信“木秀于林，风必吹之；堆出于岸，水必湍之；人出于众，人必非之”的古训，不敢冒尖。在现实生活中，在某些领导者嫉妒心的驱使下，人才成功之时，往往是人才不幸之日。如我国一位人才刘永江在一家五口人衣食都很困难的情况下，发明制作了自动装药生产线样机，为此遭到厂里、县里一些领导人的嫉妒和打击，最后被锒铛入狱。可见，嫉贤妒能心理是压制、毁灭人才的毒气和癌细胞。

领导者的嫉贤妒能心理具有以下特点：

第一，嫉贤妒能与害人害国联系在一起。嫉贤妒能心理必然引发领导者的“重用庸才、奴才心理”，把那些无胆无识、碌碌无为之辈和溜须拍马、阿谀奉承之徒视为掌上明珠，任而用之；在嫉贤妒能心理的驱使下，往往产生“借刀杀人心理”，即制造事端，使部下互相攻击、互相残杀，企图坐山观虎斗，尽收渔翁之利；嫉妒之心还可能导致“利用手中的权力直接毁才的意念”，以消除“隐患”。人才是国家之瑰宝，是民族之栋梁，害人必将害国。

第二，嫉妒之心与害己联系在一起。古往今来，嫉贤妒能者都没有好下场，以害人开始，最后以害己告终。当嫉妒局限在意识范围时，导致不卫生的心理环境，对自己来说是一种折磨，是一种痛苦，因为嫉妒别人总是一件不愉快的事情。当嫉妒超出意识范围形成嫉妒行为时，就构成了对人才的危害。人才受难，必然弃你而逃。人才不存，那么你的事业连同你自己也随之灭亡。

第三，嫉妒与无能联系一起。嫉妒总是指向比自己强的

人，这恰恰说明嫉妒者无能。相反，有能力的领导者总是善于团结仁人志士于自己麾下。如刘邦称帝后在洛阳宫廷聚集众官，总结他成功的经验时说：运筹于帷幄之中，决胜于千里之外，吾不如张良；镇国家，抚百姓，吾不如肖何；连百万大军，战必胜，攻必取，吾不如韩信。此三人，人杰也，吾能用之，吾所以取天下也。可见，大凡奇才决不妒人而用人。

（二）疑人心理

不放心、提着心、存戒心的疑人心理是现代领导者的用人大忌。造成这种用人心理的原因有以下几点：

第一，对人才缺乏必要的了解和信任，当别人对人才进行攻击时，领导者因缺乏清醒的头脑而被诬词所蒙蔽，怀疑人，对其设防、试探、侦察，乃至处罚。南宋时，民族英雄岳飞与金大将兀术交战，节节取胜，当恢复中原之日可望之际，赵构却轻信秦桧的谗言，加上缺乏对岳飞的了解和信任？便召岳回朝，使他含冤死在风波亭。

第二，封闭性思路、简单地逻辑推理，使猜疑心理笼罩一种自圆其说的迷雾。多疑的领导者总是以某一假设目标为出发点，先形成一种心理定势，然后千方百计寻找论据进行简单的逻辑推理，大胆想象，最后又回到假设目标，以致得出错误的结论来。《列子·说符》中的“疑人偷斧”的故事就是很好的例子：一个人丢了斧头，怀疑是邻居的儿子偷的，从这个假设目标出发，观察邻居儿子的言谈举止、神色态貌都像偷斧者，思考的结果进一步巩固和强化了原来假设的目标，于是就断定偷斧者就是邻居家的儿子。不久农夫在山里找到了那把丢失的斧头，再看那个邻居家的儿子，竟然一点也不像偷斧者了。

第三，以小人之心度君子之腹。自己野心勃勃，诡计多端，却整天疑神疑鬼，怕下属夺位。这是一种恶意心理体验，从自己的经验、感受出发去无端推测别人。

既然，疑人是一种有害的用人心理，那又该怎样克服呢？

首先，用人要建立在在对人才的充分了解和信任的基础上。只有了解了，才能信任；只有信任了，才能用之不疑。一年，唐太宗讨辽，房玄龄留守京师，有人向房玄龄告发说有人谋反，房玄龄问是谁，告者说就是你。房玄龄以为不好擅自处理，就派专使去追太宗，请他亲自处理。太宗杀了诬告者，并即下诏责备房玄龄：“公何不自信？”太宗了解房玄龄，信任房玄龄。

其次，一旦有了猜疑。就自我暗示自己冷静下来，认真地思索，检查自己是否被封闭性的思路所支配了。多想几个思想对立面，只要有一个对立面突破了封闭思路的恶性循环圈，自己的理性就能及时得到召唤，一通百通。

（三）论资排辈心理

论资排辈心理是一种只琢磨下属年龄长少、资历深浅的用人心理品质。论资排辈心理源于一种老观念：认为年龄大，经验多，“年轻人嘴上没毛，办事不牢”；害怕“嫩竹扁担，挑不起重担”。实际上，这是一种偏见，是一种心理错觉。虽然年龄、资历与经验、能力有一定关系，但并非年龄大、资历深的人都有能力，“有志不在年高，无志枉长百岁”就是这个道理。

纵观历史，谁能大刀阔斧、不拘泥于年龄、资历而重用人才，谁的事业就兴旺发达，功垂千古。反之，患得患失，论资排辈，就必然萎缩不前，濒临垮台。汉武帝之所以创立了一个鼎盛时期，一个重要原因就是敢于克服论资排辈心理，重用了一大批没有“资历”的人才。

我们党在革命战争时期，很少有论资排辈心理，这是历史上任何统治阶级都难以比拟的。下面的一个资料就很能说明问题：

毛泽东	28岁任湘区委书记，33岁任中华苏维埃共和国主席。
刘少奇	23岁任满洲省委书记，30岁任北方局书记。
周恩来	26岁任军事部长，28岁任中央书记。
任弼时	23岁任团中央书记，25岁任湖北省委书记。
李富春	26岁任江西省代理书记，31岁任江西省委书记。
王若飞	29岁任豫陕区委书记，30岁任中央秘书长。
李立三	28岁任广东省委书记，29岁任中央秘书长。
张太雷	26岁任团中央书记，23岁任湖北省委书记。
叶挺	30岁任师长兼武汉警备司令，31岁任军长。
秦邦宪	24岁任团中央书记，30岁任中央宣传部长。
陶铸	21—26岁先后任福建省委秘书长、福建省委书记。

令人遗憾的是，建国以后，论资排辈心理在我们党内一些干部中逐渐有了市场，用人总是离不开这样的格式：中央用人眼睛只是盯着中央各部委和省、市、自治区这一级，并看其是否“过江，扛过枪、吃过糠、受过伤”。省、地、市、县以此类推，很难跳出论资排辈圈子。实践证明：论资排辈，人才难出，四化无望。

应指出，在我们反对论资排辈心理时，应防止另一种偏激思想：提拔干部越年轻越好、资历越浅越好，资格老、经验丰富的老同志是我们党的财富，要给予应有重视。

（四）企求名人心理

艺术大师卓别林碰到一个人，这个人手拿一个剧本，问卓别林：“先生，您看这个剧本能不能发表？”卓别林看了看说：“如果你像我一样出名，就能发表。”^①可见，企求名人

^① 河北《人才研究文选》，1985年第2期。

心理是一种埋没人才的低劣心理品质。

何为企求名人心理？它是指领导者在用人时不问是否有真才实学，只看是否名牌、有无名望，一味企望、追求名人的一种心理。

人为什么更容易尊重权威、名人？因为名人干出过成绩，是有能力的人，他们理应受到信任，也容易受到崇拜。在一定条件下，慕名之心可以起到推动作用，鼓舞人们奋力开拓。但一些领导者在用人时又往往忽视一个重要事实：名人来自于无名，无名与有名之间并没有不可逾越的鸿沟，只有热情地扶持无名，才会涌现更多的“有名者”。实际上，无名的人才才是大量的，最有发展潜力的，特别是在科学上有重大突破的人，当时大都不是名家名流。如伽利略 17 岁发明钟摆定理，爱迪生 20 岁取得第一项发明专利，牛顿 23 岁创立微积分，爱因斯坦 26 岁完成相对论……相反，有一些名人，出名往往成为创造力开始下降的转换点：他们知识多了，而创造力少了；经验多了，而棱角、锐气少了；缺口多了，而突破缺口的勇气少了；名盛架大，甚至有些盛名者就躺在荣誉簿上再也不起来了。因此，好求高名的领导者要善于克服企求名人心理，善于发现、任名“无名小卒”，因为这种人最有勇气和战斗精神，最有想像力和创造力，最能进行顽强的拼搏和争夺，往往容易一鸣惊人、一举成功。

（五）崇洋心理

有些领导者从外国的一些技术比我们进步、一些设备比我们先进出发，就贸然得出结论：外国的洋人才一定比我们的人才高明。这是领导者在用人上的一种崇洋心理。

崇洋心理在用人问题上主要有两种表现：一是一些领导者盲目崇拜“洋伯乐”，认为“洋伯乐”才有识才之眼，才能识别千里马。一些国内学者仅因外国人说了几句赞扬的话，就从此名扬四海，成了专家、名流，真是“点人成才！”

二是一些领导者盲目崇拜“洋人才”、“留洋生”，认为外国的人才是人才，留过学，镀过金的人是“真正”的人才。一些年轻人在国内还不怎么样，跑到国外回来就有了名堂，成了“专家”、“名流”，顿时身价倍增。其实，我们的“土伯乐”并不笨，我们的“土人才”水平并不低。在过去几千年里，我们中华民族发现、培养了一代又一代优秀人才。从根本意义上讲，振兴中华，必靠华夏人。在当前，我们领导者要提高民族自尊心和自信心，坚决克服“崇洋心理”，做到不卑不亢。

为什么容易产生“崇洋心理”？因为“洋玩艺儿”是陌生的，容易产生神秘感，新异的东西容易引起人们的注意，产生较强的吸引力。相反，熟悉的东西，经常接触的事物，则显得平淡无奇、乏味，有一种“看透了”之感。因此，要克服“崇洋心理”，需要进一步对外开放，扩大交往，在接触中消除“好奇”心理。

（六）唯文凭心理

所谓唯文凭心理，是指领导者在用人时不看其是否有能力，而只看有无文凭的一种偏激心理。长期以来，人们批判“读书做官论”，批判“臭老九”，给人以“知识越多越反动”的假象。可是假象一经撕破，人们往往反其道而行之，加上文凭又是知识和能力的符号和标志，这就容易形成逆反心理：从“知识无用论”走向“唯文凭论”。“唯文凭论”在一些领导者头脑里得到了强化和定势，就形成了“唯文凭心理”；在配备领导班子时，眼睛只盯着“文凭”。搞文凭排队：博士、硕士、本科、专科、中专。没有文凭，你纵有八斗之才，哪怕你是子牙复活、孔明再现，也一概拒之门外。“唯文凭论”者的心理活动程序是：没有文凭，就不是知识分子，就不符合“知识化”、“专业化”，就不能任用。这样就把一大批有真才实学而无文凭的人才给抛弃了。这是一种

人才浪费。

事实上，人才与文凭虽有一定联系，但二者毕竟是两个不同的概念；二者之间不能画等号。一般说来，有文凭的人是有一定才能的，但绝不能说有文凭的人都是人才，无文凭的人就不是人才。事物总是复杂的，文凭背离才能而走得很远的现象也是有的，虽是某名牌大学毕业，满腹经纶，但才能平平，缺乏战斗力。相反，有些人虽没有进过大学门，但知识渊博，才华横溢。胡耀邦同志讲：陈云同志只上过小学，但他是我党的最大的知识分子。纵观古今，我国历代著名的政治家、军事家，绝大多数不是“科班”出身。因此，我们领导者要善于发现没有文凭的人才，只有这样才能做到唯才是举，而不是唯文凭是举。

当然，在我们克服唯文凭用人心理障碍的同时，还要反对另一种倾向：“文凭无用论”，否则，高等教育也就没有必要了。中组部负责同志在答记者问时就全面地阐述了文凭与能力的关系：任用干部时既要重视文凭，又要重视实际工作能力。

（七）唯政治心理

所谓唯政治心理，是指领导者在用人时只问所谓的片面的“政治”的一种消极心理。在过去相当长一段时间，考察和选拔干部的标准往往被蒙上一层“灰”的色彩，用人心理仅仅指向政治，即片面地考察下属的“政治立场”和“思想觉悟”，并把“政治立场”和“思想觉悟”狭隘地理解为“家庭出身”和“社会关系”，而不问其政绩。在这种“唯政治心理”驱使下，使许多有识之士不能施其抱负、展其才华，结果压制了人才，使我们党和人民的事业遭到巨大损失。

党的十一届三中全会以来，我们党注意克服唯政治心理，但由于其对人们影响很深，在短时间内难以消失。因

此，当前仍要克服唯政治的习惯心理。要克服唯政治心理，就要在认识上搞清红与专、德与才的辩证关系。红、德是指一个人的思想品质和政治觉悟，在当前就是为中华民族的伟大复兴而献身的革命品质和全心全意为人民服务的可贵精神。专和才，是指一个人为完成一定任务而具备的知识水平和工作能力。但红、德与专、才并非孤立存在。司马光说：“才者，德之资也；德者，才之帅也。”陈云同志讲得更精辟，他说：选拔干部时要“反对只顾才不顾德，也反对只顾德不顾才。考察一个干部的才与德，主要应看其在完成任务中的表现。”

（八）唯民意心理

所谓唯民意心理，是指领导者过分受民意测验结果的感染而丧失独立性的一种用人心理，是对“相信群众”和民主精神的歪曲和极端化，也是“从众心理”的过分表现。

民意测验起源于20世纪前半期的美国，后在西方国家盛行，至今大致经历了趣味性、科学性和普及性三个阶段。民意测验对领导者发扬民主、联系群众、选拔人才起了积极作用。但民意测验如事物都有两重性一样，也有其弊端和弱点，那些不磕不碰、碌碌无为、四平八稳、墨守陈规的老好人，可能得到很多选票，甚至一致通过；那些八面玲珑、左右逢源、见风使舵的圆滑人可能当选；那些逢迎拍马、点头哈腰、无原则的给群众施小恩小惠的人，很有可能取胜。相反，一些敢于坚持原则、坚持真理，不怕得罪人的同志可能落选；一些有真才实学、不爱社交、超然处世的人才，“民意”也是很难“测”上的。在唯民意心理的驱使下，一些领导者就产生了怕有争议心理。那些优点突出、缺点也突出的人才，那些有真才实学、有硬功夫但也有鲜明的个性和锋利棱角的人才，那些现实表现好、能够开创新局面但过去犯过这样或那样错误的人才，在民意测验中往往引起激烈的争

议，甚至众议哗然，掀起轩然大波。有些人才在被考察准备提拔时，一封封告状信飞向有关组织人事部门，于是就出现了“八角钱查半年，一块六查个够”的现象。有些领导者面对着争议和告状信沉思了，害怕了，犹豫了，于是就决定“停一停，放一放”，一停就是一年半载，一放就是驴年马月。人才在“停”、“放”中浪费！高明的领导者应努力克服怕有争议心理障碍，认为争议是一种正常社会现象，只有争议，才能辨别是非，发现真正人才。

（九）求同心理

长期的大一统生产管理方式，造就了领导者用人的一种单一的模式化心理，即求同心理。所谓求同心理，就是指领导者在用人时追求同一种色彩、同一个调子、同一种风格的人才。实践证明：单调的音谱很难奏出美妙的曲子，清一色的人才群很难发挥最佳效能。

要克服求同心理，领导者应注意以下几个方面：

第一，克服年龄上的求同心理。优秀的领导集团应有合理的年龄结构，即由“老马识途”的老年，“中流砥柱”的中年和“奋发有为”的青年，构成一个合理比例的“立体”作战的三梯队，并处于不断更替的动态平衡之中。

第二，反对专业上的求同心理。四化建设需要“四化”、“八门”人才，政、哲、史、经、法、文、理、工、农、医等专业人才都不可缺少。

第三，反对性格上的求同心理。一个优秀的领导班子必须在性格上做到互补；活泼的，沉静的；豪放的，拘谨的；顺从的，独立的；等等，不同性格类型的人才互相影响，互相补充。

第四，反对能力上的求同心理。一个优秀的领导班子既需要口若悬河、妙语惊人的演说家，又需要四处奔波、有组织能力的社会活动家；既需要体察入微，明察秋毫的分析观

察家，又需要具有深刻见解、极大创造能力的思想家。

反对能力上的求同心理，就必须克服“嫌弃小才心理”。盖房子固然需要大梁，但也不少檩条和椽子。用人也是同样，大才有大的用途，小才有小才的妙用。《淮南子·道应训》中记载着这样一个故事：有一天，一个身穿布衣腰系绳子的人来见正在赵国的公孙龙，自称有“臧才”。公孙龙大喜，把他收为弟子。有一次，公孙龙出游燕国途中遇到一条宽阔的大河，远远看到一条渡船停在对岸，正在着急时，“臧才”发挥了作用：洪亮的声音飞过河面，船夫就立即把船划过来了。可见，小才也有大用。

第五，克服人才来源上的求同心理。这就要打破地域观念和门户之见，实行人才交流，搞“五湖四海”，对外来人才和干部不歧视、不排斥，对本单位的人才和干部不封锁、不据为己有。

（十）印象效应

所谓印象效应、就是指领导者总是对周围的人才形成各种各样的印象和感觉，并以此为依据对人们进行评价。印象效应包括优先印象效应、近因印象效应和成见效应。优先印象效应，是指初次给人留下的印象和影响；近因印象效应，是指最后给留下的印象和影响；成见效应，是由于优先印象效应、近因印象效应引起的一种印象定势和影响。印象效应常常带有明显的主观色彩和很大的片面性，凭印象用人往往就会压制人才，导致错误用人。

初次印象、近因印象即开始和最后给人留下的印象，往往是深刻、难忘的，一般不易改变。心理学家们用有趣的实验方法证实了印象效应：给甲乙两组大学生看同一张人的照片，在看照片之前，对甲组大学生说：“照片上这个人是一个屡教不改的罪犯”，对乙组大学生说：“照片上的人是一个知名学者。”然后，让两组大学生各自从这个人的外貌来说

明其性格特征。甲组大学生的“印象记”是：那深陷的目光，隐藏着凶恶；高耸的头额，表现死不改悔的决心。乙组大学生的“印象记”是：那深陷的目光，表明他思想深刻，高耸的头额，表明他勇于攀登的坚强意志。结果两组大学生对同一个人的解释却大相径庭。

在领导者优先印象效应和近因印象效应的驱使下，往往产生“以貌取人”或“以言取人”的心理和行为。

以貌取人，是领导者对下属长相和衣着打扮等所产生的印象效应。《三国演义》里就记载着以貌取人的故事：庞统“上通天文，下晓地理；谋略不减于管乐；枢机不可不并孙、吴。”但因他长得“浓眉掀鼻，黑面短髻，形容古怪”而先后被孙权、刘备拒任和屈任。以貌取人不可取，一个人即使相貌英俊、仪表堂堂，若不能为人民谋利益，如“行尸走肉”，终不可任用。其貌不扬，貌不惊人，只要有为人民服务之德，有治国用兵之术，也应予以任用和提拔。

以言取人，是指领导者对下属谈吐所产生的印象效应。以言取人的故事在历史上也不为鲜。南宋权臣张俊，有一次他看到一个人面目严冷，言词刚正，慷慨激昂，就盲目下结论：“此人必不为非，可供天下事。”张俊后来就任用了这个人。这个人就是后来杀害民族英雄岳飞的秦桧。可见，从印象出发，把能说会道当成能干，把慷慨陈词当成有雄心壮志，是非常错误和有害的。

所谓成见，是指由于领导者存在着偏见，对下属的固定的印象。所谓成见效应，是指领导者把自己对部下的某一点成见印象扩展到其他许多方面，从而得出以点带面、以偏概全的结论，并持一定的态度，“情人眼里出西施”，“讨厌和尚恨袈裟”等都出自成见效应。如果领导者对一个下属抱有成见，就连他的走路姿势、说话语调，一举一动都觉得讨厌。成见效应在当前最突出的表现就是“翻档案心理”，即

领导者考察和提拔干部时习惯于翻档案材料，把眼光盯在下属的昨天，忽视现实表现，用昨天的错误来掩盖今天的成绩。

领导者了解和掌握印象效应有什么意义呢？第一，在考察和选拔干部时，要警惕和克服印象效应的影响，莫从印象出发以貌取人，对下属不带任何成见，要看其本质，即看是否有振兴中华的雄心壮志和建设四化的真才实学；第二，自己在与下属和群众初次见面或离别时要留下好的印象，要注意修边幅，言谈优雅。

（十一）马太效应

马太效应是美国一个科学家根据《圣经》上的“马太福音”里的一个故事内容概括而成的。其意思是：人们的眼光总是投向成功者，人才的成功同社会与其承认和肯定成正比，领导者在用人时，也存在马太效应问题。

“马太福音”里讲了这样一个故事：一天，有一主人要到很远很远的地方去，他临行前把三个仆人叫到自己跟前说，我要出远门，给每个人一点钱。主人给第一个仆人 500 个银币，第二个给 200，第三个给 100。几年之后，主人回来了，让三个仆人汇报情况。第一个仆人说，您给我的 500 个银币我用之做买卖又赚了 500，共 1000 个。主人高兴万分，决定再奖励 1000 个银币。第二个仆人说，您给了我 200 个银币，我做买卖又赚了 200，共 400 个。主人很高兴，决定再奖励 200 个。第三个仆人说：您走后，我把 100 个银币埋在地下，现在把它挖出来还给您。主人听后非常恼火，分文不奖，并把原来的 100 个银币也拿了回来。圣经在故事后边加上两句评语：凡是有的，再加给他让他多余，没有的连其有的也要夺回来。美国一个科学家通过研究认为，在人才成长过程中，在由潜在人才向显露人才转化的过程中，有一种马太效应，即对已有了名声、成就的人才，给他们的肯

定、支持和奖赏就越多；而对那些虽有成绩但还没有被社会承认的人才，往往不予承认和支持。领导者的马太效应的心理实质，就是对成功人才有接近趋向和心理倾向性，对没有成绩、尚未得到社会承认的人才存在着明显的心理排斥倾向。

二、现代条件下领导用人的心理障碍的表现

领导者的重要任务之一就是用人。领导者用什么样的人，不仅直接反映着领导者自身的素质状况，而且，在一定程度上直接决定着领导者所在地方、部门、单位和企业的工作能否搞上去。所以，领导者的一半功夫要放在用人上面，努力提高用人的水平。领导者要提高用人水平，除了要提高自己政治、思想、理论、道德、法律、专业知识和认识水平外，还需要努力提防和克服以下一些不良的心理状态。

（一）报恩心理

有的领导者对那些于自己有恩的人，或自己在患难的时候，给过自己帮助的人，或给过自己好处的人，或给自己办过事情的人，或自己在烦恼、痛苦的时候给过自己安慰的人等，往往以官职给予回报。不是说领导者提拔的那些于自己有恩的人都不行，也不是说领导者不能提拔于自己有恩的人，而是说，如果一个领导者单纯从报恩出发去用人，这种心理肯定是不健康的，弊端很大。作为一个领导者，不管他人是否对自己有恩，只要他能干和肯干，又能干好，无恩的也要提拔重用；不能干和不肯干，又干不好的，再对自己有恩也不能提拔重用。

用人方面的报恩心理，是封建主义、江湖义气式的用人心理，同共产党人是格格不入的。在人类社会进入 21 世纪的当代，我们共产党的领导干部应该抛弃这种有害的用人心理。

（二）报复心理

同报恩心理相反，也可以说是报恩心理的孪生兄弟，有的领导者对那些有意无意冲撞过自己的人，或侵犯过自己的人，或伤害过自己的人，就是再有才华、再有本事也不提拔重用，有的甚至还想方设法进行压制、打击。

（三）用“亲”心理

有的领导者任人唯“亲”的心理比较强烈。任人唯“亲”有两大类：一类是搞家属化，有的领导者在单位，一个企业里，凡是自己的亲戚、只要沾亲带故的一个个都提拔重用，占据重要岗位，手中握有大权；另一类是搞帮派、小团体主义。

任人唯“亲”，搞“家属化”，有些领导者是出于自己的亲戚好听话、胳膊肘不会往外拐的心理。在发达国家有些企业家自己办企业，一般也不搞“家属化”现象，对无能或低能或不适合企业经营管理的亲属，往往是不委于重任的。在这方面，的确有我们值得学习的地方。

对搞帮派、小团体主义的任人唯“亲”现象，是一种用人方面的腐败现象，应该进行严肃处理。

（四）选“熟”弃“生”心理

有些领导者用人时，倾向于用熟人，如老乡、同学、老同事、老下级、老上级等。往往有这种现象，有人被提拔到上一级领导岗位后，他的老乡、老同学、老同事、老下级等一大帮人，呼呼地都被提拔起来。

用熟人的现象，从心理上来分析，大概是认为熟人相互了解，工作起来能配合得好。当然，领导干部的熟人中不乏人才，使用人才是无可非议的，但是，熟人中也不可能个个是人才，有些领导者用的熟人中，庸俗之辈也不少；另外，“生人”中，更不乏人才，熟人和“生人”相比，所占比例非常低，仅从熟人中选拔人才，面太窄，选择的余地太小，

是很难把最优秀的人才选拔到重要的领导岗位上来的。

只会从熟人中选拔人才，说明领导者选人的水平并不高明。我们的领导者要学会在熟人中选拔人才，更必须学会在“生人”中选拔人才。众所周知，选人的范围越大越宽，越有可能选拔出更优秀的人才。在一个单位、一个企业，也许最优秀的人才、一流的人才，不一定在你所熟悉的人群里，而在你不熟悉的人群里，往往有着你所从事的事业十分需要的优秀人才、一流人才。

（五）取“近”弃“远”的心理

“近”和“远”，主要是指与领导者的空间距离的远近及与领导见面打交道次数的多少。有些领导者喜欢从自己身边的工作人员中选拔干部；有些领导者喜欢从围着自己转的干部中选拔干部。给领导开车的司机、领导身边的秘书及其他工作人员，经常找领导汇报工作的干部、有事无事找领导闲聊、谈天说地的干部等，得到提拔重用的机会挺多。而那些远离领导干部的人，那些不愿意整天去向领导汇报工作的人，那些不愿意有事无事去找领导闲谈的人，得到提拔重用的机会就要少得多。

对领导干部来说，也许身边的工作人员，经常接触的干部，在相互感情方面会浓厚一些，了解的要多一些，认为用起来可以放心一些，所以，给予他们的关注要多一些。但是，或许可以这样说，在那些远离自己的人里面，存在着许多可用之才，一个领导者如果仅仅从自己的身边去发现和使用人才，那是完全不够的。在不少单位和企业里，真正一流的人才往往不在你直接的视野里。领导者要努力学会从远离自己的人群中去发现和大胆地选拔人才。

（六）取“同”弃“异”的心理

有的领导干部喜欢用与自己的“同一性”程度较高的人，而不太喜欢提拔重用那些与自己有“差异性”的干部，

更不会去大胆使用与自己“差异性”较大的人。

这里讲的“同一性”，不是从基本的政治立场、政治态度、政治观点和方向性的主张、意见的意义上来说的，在这些大是大非问题上，领导者的确应该用基本相同的人。但是，在非基本的立场、主张和倾向方面，在具体的办法、措施等方面，以及个人的爱好等方面，领导者用人的趋同性，就只能是弊大于利。

如有的领导者倾向于用专业相同、观点主张相同、兴趣爱好相同、方法作风相同的人等，在领导班子里和领导干部的群体里造成清一色，这就很不利于较好地开展工作。

领导者在用人方面，如果能大度地使用与自己有“差异性”的干部，特别是大胆使用那些与自己有明显差异性的人，那就真正体现了领导者的用人水平，对提高领导群体的整体素质和领导能力是十分有利的。

(七) 用“弱者”弃“强者”的心理

“弱者”和“强者”是与领导者相比较而言。有的领导者喜欢用比自己“弱”的人，不喜欢用比自己“强”的人。他们认为，比自己“弱”一点的人，好使唤，能听话，而且，对自己也不会造成多大的威胁；而使用比自己“强”的人，往往不太好使唤，用起来不顺手，并担心这些人有了发挥才能的机会，会显山露水的，使自己显得无能，反而把自己的位置顶掉了。所以，有些领导者明明知道某某人有才华，比自己强，但是，就是不用人家。造成一些有真才实学的同志被埋没的现象。当然，有些人才被埋没，不仅仅是这方面的因素。

(八) 取“顺”弃“逆”的心理

“顺”者，是指顺从领导者，领导者说西，他不东，领导者把白的说成是黑的，他也跟着说是黑的；有些“顺”者，还专门去揣度领导者的内心世界，顺着领导者的意图去

使风唤雨，甚至会变着戏法，给领导办一些领导者想办，而又不好意思、不敢办的事。有些领导者就是喜欢使用这样的人。因为，对这样的人，是最好领导的，领导者也最能体现自己的领导才能和领导尊严与领导权威，最能满足领导者自身的各种物质需要、精神需要及情感需要，何乐而不为呢？

而对那些“逆”者来说，即有些太不懂领导者的内在需要了，对领导者的意见，往往要提一些不同的补充看法，有的甚至提出一些反对意见；跟领导办事，也左一个原则，右一个规定，不敢越雷池一步；更不会揣度领导意图，给领导出一些歪主意、办一些丑事。这样，有些领导者总觉得用了这样的人，对自己个人一点好处也没有，反而增添不少麻烦，所以，一般不喜欢选拔重用“逆”己的人。

（九）用年轻的弃年长的心理

在对干部年轻化的片面认识理解下，有些领导者侧重于使用年轻的干部，好像越年轻越好。而对那些有真才实学但稍微年长一些的同志，即弃之不用。领导者片面使用年轻干部，其心理因素是总觉得年轻干部听话、好使唤。这种做法，对我们的事业危害极大。

干部年轻化，其实质是干部的身体素质，不是越年轻越好。

在我们现实生活中，还存在片面认识理解干部年轻化的原则的现象，好像干部队伍越年轻越好，越年轻就越有本事，就越能把工作干好。报纸电台大力宣传某个单位领导干部队伍的平均年龄下降多少多少，就是这种片面认识和做法的反映之一。

从领导学的角度上看，领导干部队伍的年龄应该保持在一定的水平上，不能太年轻了。尤其是各地方、单位、企业的一把手，应该由比较年长的同志担任。当然，这是在一定的素质条件基础上的。最关键的因素是人的素质。而人的素

质同人的年龄是有着一定的关系的，一般来说，年龄稍长一些，其成熟程度也要相应高一些，考虑问题也要相应周到一些。

(十) “奉迎”心理

一是奉迎上级。对上级领导的亲属好友；跟上级领导一起工作过的人员；上级领导提到的同志及过问的同志等，有些领导者都给予极大地关注和提拔重用。不是说这些人不能用，而是说单凭为了奉迎上级领导去用人，不是凭素质去用人，就不太正常了。

二是奉迎女人。有些领导者为奉迎、讨好跟自己亲密要好的女人，对女方的亲朋，大加提拔重用；对女方提出的要官请求，有求必应。在我们的干部队伍里，尤其是领导干部队伍里，有些人是靠女人当官升官的。当然，靠女人当官升官的人中，有些也是有真才实学的。但是，作为一个领导者，为了奉迎女人而去用人，无论如何也是不应该的。

上述十个方面的不健康心理，的确不利于领导者公正、公平、合理、合法地用人和用好人，作为领导者应该注意提防和克服。要提防和克服上述不健康的用人心理，最要紧的一定要坚持站在党和人民的立场上，出于公心，多从工作和事业出发，抛弃个人的私心杂念去用人；另外，在用人方面，一定要多听听他人的意见，多走群众路线，真正实行民主集中制；还有，要认真学习马列主义、毛泽东思想和邓小平理论，掌握辩证唯物主义的认识论，提高识人水平，辩证处理好用人中的各种关系。

三、努力克服用人心理障碍

(一) 增强公心、事业心和责任感

私心是用人心理障碍的保姆，“君子坦荡荡，小人常戚戚”。一个利欲熏心的领导者，很难有优化的用人心理品质。

整天沉溺于一己私利的领导者，势必嫉贤妒能，怕别人超过了自己，势必疑神疑鬼，搞人才私有。只有出于公心，才能任人唯贤，唯才是举。

缺乏事业心和责任感的领导者，势必在用人时就形成一道道阴森可怕的心理障碍，条条把人束缚，框框把人框死。强烈的事业心和高度的责任感，是领导者实现远大理想的强大精神动力，是领导者任人唯贤、排除用人心理障碍的有效武器。

（二）强化优秀的用人心理品质

所谓强化，生理心理学指某种刺激与有机体某种相应反应之间的联系增强，主要是指对某种暂时神经联系的强化。要强化领导者优良的用人心理品质，就必须积极地实现领导者优化的用人心理，强化优良的用人心理品质，就可导致领导者用人心理障碍的抑制和克服，当优化的用人心理占绝对优势的情况下，用人心理障碍就变得模糊，直至消失。同样，当优化的用人心理过程和品质退化、微弱时，用人心理障碍就开始上升，甚至猖獗。因此，要克服用人心理障碍，就必须强化领导者的优秀的用人心理过程和心理品质。

（三）创造“尊重知识、尊重人才”的社会心理环境

轻视知识、轻视人才的社会风气和社会心理环境，是领导者用人心理障碍滋长的肥沃土壤。在我国历史上就有“九儒十丐”的说法，知识分子属下九流之类，科学技术被视为雕虫小技。十年动乱期间，“知识越多越反动”，交白卷可以成为“英雄”，知识分子成为被改造的对象，轻视知识、轻视人才的社会心理环境达到了令人痛心的地步，领导者的用人心理也极不卫生，障碍重重。今天要想克服、抑制用人心理障碍，就必须创造一个“尊重知识、尊重人才”的良好的社会心理环境。要使领导者懂得轻视知识可耻，压制人才有罪；尊重知识光荣，培养人才有功。

（四）行政和人才立法势在必行

领导者在选拔、使用、培养人才方面无章可循、无法可依的现象是用人心理障碍形成的一个重要原因。克服用人心理障碍仅靠道德、自觉是不行的，必须有必要的、有效的法律制度和组织纪律来保证。邓小平同志指出：“我们过去所发生的错误，固然与某些领导人的思想、作风有关，但是组织制度、工作制度的问题更重要。制度不好可以使好人无法充分做好事，甚至会走向反面。”只有加强行政和人才立法，才能使那些用人心理障碍受到震动、威慑。

（五）加强学习，提高领导者文化、理论水平

用人心理障碍往往与领导者的无知联系在一起，无知愚昧的领导者势必目光短浅，心胸狭小，势必在用人上反映出来：嫉贤妒能、压制人才。历史上无知、昏庸的皇帝和权臣无不嫉妒、压抑人才。凡是有知识的领导者，大都目标明确，视野开阔，豁达大度，这反映在用人方面就是具有优化的用人心理品质。

第七章

领导激励心理

激励作为心理学的一个术语，指的是激发人的动机的心理过程。通过激励，在某种内部和外部刺激的影响下，使人始终维持在一个兴奋状态中，从而引起积极的行为。在领导过程中，下属受激励程度愈高，就会愈加努力工作，成绩就会愈大；反之，工作积极性就会下降，其成绩也会随之减少。领导者只有激发人们工作的热情，才能保证领导目标的实现。为了保证领导目标的实现，领导者必须根据激励理论，运用物质和精神相结合的手段，采取多种有效的激励方式或方法，最大限度地激发下属工作的积极性、主动性和创造性。要做到这一点，领导者就必须深入研究人的行为规律和下属的合理需要与思想动机，并通过“晓之以理”、“动之以情”，进而“导之以行”等各种操作方法和技巧，实现激励理论在领导实践中活用。

第一节 领导活动中的激励

领导激励是领导艺术的一个重要的组成部分，激励的心理依据是人的需要。在领导活动中，领导者要提高领导效能，高质量、高速度地实现领导目标，就必须运用激励的艺术来激发被领导者的动机，充分地调动被领导者实现领导目标的积极性和自觉性。不同的人有着不同的需要特点，领导者必须灵活地运用激励的艺术，针对被领导者不同的需要特

点，采取相应的激励方式，提高激励的有效性。

一、激励及其一般过程

激励从心理学的角度来理解，就是根据人的需要激发人的动机的心理过程。通过激励，在某种内部或外部刺激的影响下，使人处于兴奋状态。人只有在受到激励的情况下，才能发挥最大的积极性。

领导活动中的激励，主要是领导者根据被领导者的需要，通过一定的方式，刺激某种动机强度的增加，激发他们的工作热情，使他们能够充分地发挥自己的聪明才智，提高工作效率，实现领导目标。领导者对被领导者的激励，是一项重要的领导艺术。

一个领导者要实现领导目标，必须充分调动自己下属的群体成员实现领导目标的积极性。没有被领导者积极性的充分调动，要实现领导目标是不可能的。而调动人的积极性最根本的途径就是采取一定手段，对被领导者的动机进行激发和强化。

激发人的动机的心理过程，就是人的需要、动机、行为、目标相互联系、相互作用、彼此制约的过程。如果把激发人的动机的心理过程作一简单的描述，那就是：人的需要引起人的动机，动机导致一定的行为，行为又指向一定的目标。人的任何有目的的行为都是在动机的支配下进行的。人进行某种活动的动机强度不同，活动的结果也不同。而人的动机又根源于一定的需要，是以需要为基础的。人的有动机的行为，又总是为了一定的目标进行的。

激发人的动机的心理过程，也是刺激变量、机体变量和反应变量三者之间相互作用，循环往复的过程。所谓刺激变量就是对机体的反应发生影响的各种因素，刺激变量的作用，可以使机体处于兴奋状态。一般说来，刺激变量来自于

外部的某种因素。所谓机体变量就是机体自身的特性，其中包括人的神经类型，以及性格、动机等心理定势，它影响人的反应的特性。所谓反应变量就是刺激变量和机体变量在行为上引起的变化。

总而言之，人的行为是由人的动机引起的。然而，一方面，从需要、动机、行为和目的的关系来看，动机是由需要决定的。另一方面，从刺激变量、机体变量和反应变量的关系来看，动机又可以由某种外部的刺激来激发。外部刺激可以激发人的动机，这就为领导者运用一定的手段，调动被领导者的积极性提供了依据。但是，某种外部刺激之所以能够激发人的动机，又和人的需要分不开，或者是它能够满足人的某种需要，或者是它本身就可以内化为人的需要。

二、领导激励心理的含义

我们的一切工作，必须靠人来实施。作为一个领导者，必须加强思想政治工作，努力调动人们的积极性、主动性和创造性，这是做好各项工作，完成领导任务的一个十分重要的条件。在长期的革命斗争和社会主义现代化建设的实践中，我们党逐步地丰富了思想政治工作内容，创造了多种多样的思想政治工作方法，如理论灌输、典型引路、大会报告、个别谈心等，方法之多，不胜枚举。在许许多多的方法中，有一个十分重要的、被实践反复证明是正确的理论，这就是领导激励的方法。

什么叫激励呢？激励是应用在进取、意愿、需要、愿望和其他类似力量上的一个通用名词。根据心理学家的研究，人们不管干什么事情都有一种需要，包括天然的需要和社会的需要。需要的满足是人的一切行为的原动力，这种推动人的活动的力量，在心理学上叫做动机。因为这种力量是一种内部的心理过程，所以又称为激励。或者说，激励是为了满

足欲望或目标所做的努力。

那么，什么叫做领导激励呢？所谓领导激励，就是领导者运用激励的方法，去激发被领导者的内在潜力，从而振奋精神，努力工作。或者换句话说，领导在激励他们的部属时，做那些能够满足部属的进取、意愿和引导部属按所希望的方式或行动的事情。领导激励不仅是一个重要的工作方法，同时也是客观事物在头脑中的反映，是一个重要的心理活动过程。领导者要努力探索这个重要的心理现象，才能按照被领导者的实际情况，采取适当的激励方法，使之得到满意感，自愿为完成集体目标而努力。

三、领导激励心理的理论形态

理论是行动的指南，没有正确的理论指导的行动是盲目的行动。要探索领导激励的心理，就要对领导激励心理的理论有一些了解。长期以来，国内外对激励进行了深入的理论研究，并且已经取得了许多可喜的成果。当前，领导激励心理的理论形态主要有以下几种：

（一）需要层次论

需要层次理论是由美国心理学家马斯洛提出来的。他把人的需要按照发生的先后顺序、从低级到高级，分成五个不同的层次。

1. 生理的需要。这是第一层次的需要，也是人类最基本、最原始的需要。例如，饿了要吃食物，渴了要喝水，冷了要穿衣服，累了要睡眠休息，还要房子居住，吃药治病，生儿育女等。这些人类赖以生存的生理需要，如果不能满足，人类就不能生存下去。从这个意义上说，生理需要是推动人类行动的强大动力。马斯洛说，对于一个处于极端饥饿状态的人来说，除了食物，没有别的兴趣，在这种极端状况下，写诗的愿望，获得一部汽车的愿望，对美国历史的兴

趣，对一双新鞋的需要，则统统被忘记或退到第二位，……充饥成为独一无二的目标。

2. 安全的需要。一个人的生理需要获得适当的满足后，就产生第二层次的需要，也就是安全的需要。人的安全的需要，有着多方面的内容。例如，对人身安全，希望有较好的社会秩序，自身不受损害；对职业安全，希望不会受失业的威胁，工作有保障；对劳动安全，希望有较好的生产设施，不出生产事故；对财产安全，希望有较好的社会治安，个人财产不受损害；对心理安全，希望别人正确看待自己，避免不公正的待遇等。

3. 社交的需要。一个人的安全需要获得适当的满足后，就产生第三层次的需要，也就是社交的需要。人和动物不一样，人在社会生活中，结下了各种社会关系，并受到各种社会关系的制约和影响。因此，人都有社会交往的欲望。希望同伴之间、同事之间关系融洽，希望得到别人的理解、支持、信任和友谊。社交的需要还包括归属的需要，渴望自己归属于某一个群体，成为其中的一员，并得到互相关心。

4. 尊重的需要。一个人前三个层次获得适当满足后，就产生第四个层次的需要，也就是尊重的需要。尊重的需要，包括独立、自信等自我尊重和因有一定的地位、荣誉、威望而受到别人的尊重，等等。

5. 自我实现的需要。这是最高层次的需要，包括实现自己的潜能，充分发挥自己的能力。马斯洛认为，以上五种需要是按照上述次序先后满足的，只有当较低层次的需要获得适当满足后，才有可能满足较高层次的需要。

马斯洛的需要层次理论是在不触动资本主义制度的前提下谈满足人的需要的，在思想方法上有唯心主义和形而上学的东西，但它是社会化大生产管理实践的产物，有着合理的因素，值得我们学习和借鉴。

（二）双因素理论

双因素理论是美国心理学家赫茨伯格提出来的。他经过长期的研究认为，有两种因素会影响一个人的行为动机。一个是外部因素或称保健因素，另一个是内部因素或称激励因素。保健因素指公司的政策、行政管理、监督系统、薪金制度和工作环境等。保健因素得不到满足时，人们就会产生不满，以至消极怠工，甚至罢工。但是，这种因素的满足，只能消除职工的不满，保持职工的积极性，不能起到激励的作用。如同预防疾病一样，所以称为保健因素。激励因素指工作富有成就感，职务上的责任感，工作本身具有挑战性，对未来发展的展望，领导的重视等。这种因素对于人们的行为动机有着很大的作用，能直接激励人的积极性，提高劳动生产率。

双因素理论是赫茨伯格在本世纪 50 年代，对一些工厂企业的工程师、会计师调查研究的结果。这个理论提出后，受到不少批评，特别是对它的方法论持有怀疑。有的人就认为，工程师、会计师只是广大职工的一小部分，不能代表其他类型的职工，因而双因素理论缺乏普遍的意义。但在 60 年代中期以来，这个理论在美国越来越受到人们的注意。

（三）期望理论

期望理论是美国心理学家佛隆姆提出来的。佛隆姆认为，人们有了某种需要，这个需要就会引起人们用行动去实现目标。当这个目标还没有实现的时候，这种需要就变为一种期望。期望本身就是一种力量，因为它能调动人们的积极性，鼓舞人们努力奋斗去实现预定的目标。这个理论可以用下列公式表示：

$$\text{激励力量} = \text{期望值} \times \text{效价}$$

激励力量指的是调动个人积极性、激发人的内部潜力的强度。期望值是个人对实现目标的把握程度。效价是实现目

标满足个人需要的价值。这个公式说明，期望值、效价越大，调动的积极性就越大。期望值、效价越小，调动的积极性也就越小。如果期望值、效价为零或者其中一个为零，那么就不能调动积极性，就没有什么意义。

期望理论，重视激发人们的心理特殊性，有一定的研究价值和现实意义，受到重视。但是，效价有很大的社会制约性。由于社会制度不同，由于人的地位、性格、爱好、道德和觉悟不同，对效价的评价标准也不同。不同的人尽管对同一事物的期望值相同，但产生的激励力量却会有很大的差别。这就表明期望理论有很大的局限性。

（四）公平理论

公平理论是美国心理学家阿达姆斯提出的。这种理论认为，人们有一种需要保持分配上的公正感，是否感到公平的心理状态，直接影响工作的动机。在工作中每一个人都要支出，例如付出劳动量的大小，个人努力的程度，工作经验的多少，业务知识的高低等。每一个人也都有收入，例如，工资的高低，奖金的多少，工作成绩大小的认可等。每一个人都自觉或不自觉地把自己在工作中的支出和收入同别人比较，也会把自己现在的支出和收入同过去比较。当发现自己的支出和收入同别人大体相等，自己现在的支出和收入同过去大体相等时，就认为是正常的，心情就舒畅，工作积极性就高。相反，当发现在支出大体相等的条件下，自己的收入比别人低，或自己现在的收入比过去低，就产生不公平感，心情就不舒畅，工作积极性就受到影响。公平理论在国外很流行。在资本主义制度下，这种理论尽管有欺骗性的一面，但还是有一定的合理因素。在经济体制的改革中，对于我们如何打破“大锅饭”，克服平均主义，调动职工的热情，可以有一定的启迪作用。

（五）强化理论

强化理论是研究行为对动机影响的理论。强化分为两种：一种是正强化，另一种是负强化。所谓正强化，就是对人们某种行为给予肯定和奖励，使这个行为得以巩固和保持。所谓负强化，就是对某种行为给予批评、否定和惩罚，使这种行为受到削弱，这是消极的强化。在一般的情况下，采用正强化的效果比较好。正强化主要采取表扬和奖励两种方式。表扬是指表彰好人好事、好思想、好作风、好经验等。奖励又分为两种：一种是精神奖励，一种是物质奖励。精神奖励是用思想政治工作的方法，如树立标兵，介绍经验，颁发锦旗、奖状等方法，给予一定的荣誉来激发工作对象的革命热情，满足他们心理上的需要，从而激发人们的进取精神。物质奖励是运用物质利益的原则来满足人们一定的生理需要和物质需要，如发奖金、发实物、晋升工资级别等，以达到调动积极性的目的。负强化主要采取两种方法：一种是批评，另一种是惩罚。批评能给人产生一种内疚心理，产生耻辱感，起到负强化作用。批评要注意实事求是，讲究方法，以理服人，才能收到较好的效果。惩罚是对人的某种行为给予否定，能起到抑制的作用，有较大的负强化力。惩罚的方法很多，如党团纪律处分、行政处分、经济制裁、法律惩办等。

（六）挫折理论

挫折理论是研究在目标达不到情况下，人们的心理状态和行为的变化规律的理论。所谓挫折，就是人们在实现某种目标的过程中，因为遇到障碍，使目标不能按预期的计划实现，甚至无法达到，就叫做挫折。一般情况下，人们受到挫折后，会产生心理上的紧张和不安。这种心理上的紧张和不安，往往会导致反常行为，产生消极因素，甚至会造成不良后果。这时，领导者要认真分析挫折的原因，正确对待挫折，及时地加以正确的引导，使人们振奋精神，总结教训，

化消极因素为积极因素。

四、研究领导激励心理的意义

近年来，国外对领导激励心理的研究十分活跃，并且取得很大成绩。国内的一些心理学家、学者，也在领导激励心理的领域进行了有益的探索。从当前情况看，我们研究领导激励心理有很重大的意义。

（一）有利于提高领导水平

什么是领导？一般说来，领导就是影响力，就是影响人们情愿为实现组织目标而努力的艺术和过程。实现对人们的影响，不是一件很简单、很容易的事。领导者要走在前面，带头、引导、指挥，以组织和鼓舞群众达到目标。在我们的社会主义国家里，在党、政、军、人民团体和经济、文化组织中，各级领导不但要坚持四项基本原则，要全心全意为人民服务，要懂得业务技术，而且还要懂得领导激励心理。因为只有懂得领导激励心理，才能提高领导水平。

1. 只有懂得领导激励心理，才能了解人们在不同时间和不同情况下的激励力量。如果一个领导，对领导激励心理一无所知，就不可能了解激励理论、激励力量的种类和激励系统的本质，当然也就谈不到将这些知识运用到领导实践之中。只有了解领导激励理论和激励要素的领导，才能将这些知识运用于领导实践，转化为领导艺术。这样的领导者，就能了解人们需要的本质和强烈程度。结合党和国家的方针政策，针对本部门、本系统和本单位的实际情况，设计出满足他们的方法，并努力加以实施，以取得所需要的效果。

2. 只有懂得领导激励心理，才能增强鼓舞别人的能力，推动职工群众竭尽全力完成各项工作任务。由于领导懂得领导激励心理，能对职工群众产生某种魅力和吸引力，赢得下

属的支持和忠诚、引起下属为完成领导给予的任务的强烈愿望。人们所以这样做不是由于自己的需要得到满足，而是出于诚心诚意地拥护自己的领导。例如，一个领导威望很高的部队，不管在什么情况下士气都很旺盛，即使打了败仗，也能团结一致，英勇战斗，克服困难，夺取胜利。

3. 只有懂得领导激励心理，才能创造一个良好的心理气氛。我们知道，激励的力量在很大的程度上取决于期望，觉察到的报酬，所需付出的努力，要做的工作和其他的环境因素。领导者懂得领导激励心理，才有可能采取措施，努力使自己的下属感到满意，充分调动群众的积极性。实践证明，领导对激励部属的因素和对激励的运用越了解，他们就越知道自己的领导工作应该如何进行，因而更能够成为一个出色的有效的领导者。

（二）有利于加强思想政治工作

我们研究领导激励心理的理论，可以开阔眼界，启迪思想，有利于加强思想政治工作。

1. 可以帮助我们认识到，在我国目前尚处在有待于不断完善的社会主义市场经济条件下，物质需要还是人们的第一需要。思想意识是客观实际的反映，因为我国现在还处于社会主义社会的初级阶段，生产水平还很低，人们考虑和要求物质利益是正常现象。做思想政治工作的同志，绝不能撇开群众的物质需要，去分析和解决人们的各种思想问题。过去，我们的思想政治工作由于受“精神万能论”的影响，片面强调精神的作用，要人民群众去当苦行僧，勒紧裤腰带，给思想政治工作带来严重的破坏。我们要吸取历史教训，如果再撇开物质要求，就必然做不好思想政治工作，甚至会把思想政治工作引向死胡同。因此，我们在思想政治工作中，要发扬党的光荣传统，注意和关心群众的物质需要，尽可能帮助群众解决实际困难，做群众的贴心人，把党的温暖送到

每一个同志的心坎上。

2. 可以帮助我们认识到, 人们有多种的需要, 思想政治工作要采取多种多样的方法。人的需要是多种多样的, 既有物质需要, 又有精神需要, 而且精神需要是更高级的需要。因此, 我们做思想政治工作既要重视物质需要, 贯彻物质利益的原则, 又不能只停留在满足人的物质需要上, 在满足人们基本的物质需要的同时, 要教育和引导人们去追求更高层次的需要, 在思想政治工作中, 要采用多种多样的工作方法, 把物质鼓励与精神鼓励结合起来。要根据不同对象的需要, 抓住良机做针对性的工作, 千万不要搞“公式化”和“一刀切”, 以取得最佳效果。

3. 可以帮助我们认识到, 思想政治工作, 在坚持正面教育为主的同时, 还要注意发挥调节作用。我们的思想政治工作, 要以正面教育为主, 大力表彰好人好事, 树立先进典型, 使人们学有榜样, 赶有目标, 努力培养有理想、有道德、有纪律、有文化的一代新人。除正面教育外, 还要起调节作用。这就是对一些有缺点、错误的群众, 要做疏导工作, 要进行说服教育, 甚至要进行有说服力的批评, 直至给予党团纪律或行政纪律的惩罚, 以树立正气, 打击歪风。

(三) 有利于促进改革事业的发展

党的十一届三中全会以来, 我们党在领导全国人民深入进行拨乱反正的过程中, 在努力调整国民经济和加强社会政治安定团结的前提下, 实行了经济、政治体制的一些初步改革。这种改革是社会主义制度的自我完善, 是十分必要的。研究领导激励心理的理论, 对于了解现行经济、政治制度的弊端, 制定现行经济、政治制度改革方案, 将是有益处的。例如, 经济体制改革。大家知道, 在我国经济体制方面, 除了经济形式的构成不合理, 经营方式单一, 管理权限

过于集中和条块分割外，还有一个很大的弊端，就是在分配上“吃大锅饭”，平均主义严重。这个弊端，割裂了社会生产过程同分配过程之间的密切联系，使“劳”和“得”相分离，多劳不能多得，少劳并不少得，干多干少一个样，贡献大小一个样，实际上是一部分人无偿地占有另一部分人的劳动。既失去了效率，也没有了公平可言。这种平均主义做法，损害了广大劳动者利益，挫伤了广大劳动者的积极性，妨碍社会主义四化建设的顺利进行，是非改不可的。领导激励理论认为，人们的工作动机不仅受其所得的绝对报酬影响，而且更重要的受相对报酬论的影响。如果认为自己“支出”和“收入”相符，就有公平感，就心情舒畅，努力工作。如果发现自己“支出”大，“收入”小，就会感到不公平，心情不舒畅，产生消极怠工情绪。这种理论启迪我们，我们以往吃的“大锅饭”，搞平均主义，势必引起人们普遍的不公平感，挫伤群众的生产积极性。要减少这种不公平感的产生，就要端掉“大锅饭”，打破平均主义，把报酬与贡献密切联系起来，以工作好坏、贡献大小作为评奖和晋级的条件。同时，还可以相应改革其他的管理办法。例如，住房可以规定面积标准，房租实行按质论价。谁的住房面积多，质量好，谁就多出钱；谁的住房面积小，质量差，谁就少给钱；谁没有分到房，就按标准给谁房租补助。这样，就可以增加公平感，减少不公平感。当然，这一改革措施在实施中还会有许多具体情况，需要统筹兼顾，合理安排，使广大百姓能从改革中真正受益。从某种意义上来说，改革主要靠知识性的手段来解决，其实质是一种精神产品的生产。改革越是深入，碰到的理论问题越多，越是要加强改革理论的研究。我们应该认真开展领导激励心理的研究，以推动我国经济、政治体制的改革，为社会主义现代化建设做出有益的贡献。

第二节 领导激励的心理原则

一、适度性原则

适度性原则是领导激励心理的一条重要原则。所谓适度性原则就是激励要适当，要坚持实事求是，恰如其分。从现实生活来看，这个原则不管是正强化还是负强化，领导者都要很好地坚持，才能起到激励的作用。

（一）在正强化时要注意的问题

1. 表扬先进要尊重事实，有一说一，有二说二。这样做群众听起来可信，讲起来服气，学起来也不感到高不可攀。这样的先进就站得住，在群众中有威信。相反，如果表扬不尊重事实，片面夸大，凭空“拔高”，甚至无中生有，张冠李戴，先进站不住，在群众中就没有威信。就是把先进树起来了也会出现“墙内开花墙外香”的不正常现象。

2. 对先进人物要充分发挥其作用，但要从实际出发，千万不要让其“吃小灶”，搞特殊照顾。

3. 对先进人物要一分为二，加强培养教育。一方面要教育群众正确对待先进，先进是人不是神，不能求全责备；另一方面要严格要求先进人物，防止骄傲自满和脱离群众，不断提高他们的政治素质和业务素质。

4. 口头表扬时，起初可以放宽行为范围，然后要逐步缩小表扬的范围，并把口头表扬过渡到一个间歇的强化上。这样不但可以使行为得到延长，而且可以避免表扬过多。过多的表扬会引起人家反感，觉得你在捉弄人、讽刺挖苦人。

（二）在负强化时要注意的问题

1. 批评要注意证据。领导对于被批评的事一定要认真调查研究，不能道听途说，捕风捉影。一时拿不准的问题，

可以暂时不批评，等待搞清情况后再说。

2. 领导对被批评的同志要满腔热情，不冷淡、不歧视，从思想、工作和生活关心他们，以提高他们改正缺点错误的勇气。

3. 对被批评者要一分为二，不要全盘否定，从抓积极因素入手，用积极因素去克服消极因素。

4. 批评要注意原则问题。不是原则问题，一般不宜公开批评，尽可能通过谈心的办法，使对方提高认识，改正缺点。特别是青年人，一般自尊心较强，上进心旺盛，有了毛病，最好个别谈心。如果公开批评，往往在感情上接受不了，不但起不到应有的效果，甚至还会带来很大的消极作用。

二、针对性原则

针对性是领导激励的一个重要原则。所谓针对性，就是领导激励时，要摸准对象的心理特点，抓住他们最关心的问题，有的放矢地做工作。要提高领导激励的有效性，一定要在针对性上下功夫。那么，怎么加强针对性呢？

加强针对性，要经常了解和发现对象的积极因素。在现实生活中，我们有不少领导往往只注意被教育者的思想问题，常常把大量的精力和时间放在找问题、堵漏洞上。结果，消极因素抓了一大堆，使大量的积极因素失去扶持、巩固和发展的机会。同时，也造成了领导者同被领导者感情上的对立，损害了领导的形象和威信。作为一个领导者，既要注意除弊，更要注意扬善。在了解和发现积极因素时，还要注意以对象的实际水平为起点，千万不要以领导者的水平、高度为起点。有些事从领导的角度看来没有什么，发生在先进人物身上是习以为常，不需要表扬的，而对后进的人却是难能可贵的，非表扬不可。只有这样，才能看到后进的或有

错误和缺点的同志的积极因素。领导者经常掌握大量的积极因素，才有领导激励的基础，才有领导激励的针对性。

加强针对性，要注意加强心理接触。心理接触就是研究被领导者的需要，把思想症结抓住。我们知道，需要是人类行为的原动力，不断变化的需要和满足需要的可能性之间的矛盾是个性发展的动力。因此，在激励中必须关心人的需要，研究人的需要，研究动机和行为之间的内在联系。只有这样，才能透过人的各种各样的行为表现，找出某种行为的动因，加强思想工作的针对性。例如，奖励，表面上很简单，但要搞好不容易。奖励有纪念性的奖品，有发奖金，有优先安排住房，有授予先进称号等等。有的同志政治觉悟较高，上进心和荣誉感较强，经济条件又较好，就很可能希望授予先进称号或发纪念性奖品，对几十元的奖金就不一定感兴趣。相反，有的同志政治觉悟不很高，上进心和荣誉感不强，家庭经济生活又困难，给他几十元的奖金比授予他先进称号或发给纪念品的效果，很可能好得多。不同职业、不同工作性质、不同文化水平、不同觉悟程度、不同年龄、不同经历的人爱好不一样。因此，在激励中，领导者不要一律对待，搞“一刀切”，而要区分情况，区别对待，才能加强针对性，提高激励的效果。

三、时效性原则

在进行激励时，要注意时间性。一般来说，在一个合意的行为发生后就要立即给予强化。“强化”和“合意行为”之间的间隔越短，强化效果就越好。例如，武汉市有一家大百货商店在开展职业道德教育中，涌现一个先进青年马汉荣。她是小百货柜营业员，在平凡的岗位上，做到“一粒扣子一根针，频繁交易一片心，主动热情心灵美，接待顾客如亲人”。许多顾客给商店写信，赞扬马汉荣的精神体现了雷

锋的精神，表现了时代的精神。这个商店的党总支及时总结了马汉荣的先进思想和服务经验，大会上表扬马汉荣同志，号召全店近千名职工“学马汉荣，赶马汉荣，当马汉荣式的营业员”。党组织及时的表扬，使马汉荣受到很大激励，以后她更加严格要求自己，被评为武汉市特等劳动模范。其他职工也受到很大激励，全店很快掀起了你追我赶的全心全意为顾客服务的热潮，促进了职业道德教育工作。如果“强化”和“合意行为”之间的间隔越长，强化的效果就越差，强化的作用就随时间长而减弱。在负强化时，也要注意把握时机。一般说来，最佳时期是，事情真相弄清了，领导头脑已经冷静下来了，消极的影响尚未扩大，群众对这件事还记忆犹新，等等。负强化要注意防止操之过急，也就是平常说的最好是要“冷处理”，不要“热处理”。

坚持时效性原则，同办其他事一样，往往说起来容易，做起来却有一定的难度。怎样才能坚持时效性原则呢？

1. 要及时发现。在我们进行社会主义现代化建设的新时期，在各行各业中，先进人物和先进事迹，不断涌现。要及时发现，领导同志必须密切联系群众，遇事勤看、勤听、勤谈、勤想，使先进思想和先进事迹，一露苗头，就及时发现。这样，就能掌握主动权，不放“马后炮”。

2. 办事要果断。发现先进人物和先进事迹后，在迅速调查研究，弄清问题实质的基础上，果断拍板，该表扬的表扬，该奖励的奖励。

3. 要积极争取上级领导的支持。有的表彰和奖励，规格较高，须上级领导机关的批准；在这样的情况下，领导要迅速组织调查研究，尽快向上级机关呈送有关表彰和奖励的报告或事迹材料，积极争取上级的支持。上级领导机关也要把表彰和奖励工作当作一件重要事情，努力克服官僚主义，克服办事拖拉的作风，迅速办理，使表彰和奖励收到更好的

效果。

四、公平性原则

公平性原则也是搞好激励工作的一条重要原则。许多心理学家的研究证明，不公平使人们心理产生紧张和不安的状态，对人们的行为动机有很大的影响。因此，领导在激励过程中，要尽量做到公平合理，努力消除不公平、不合理的现象，进一步调动积极因素，克服消极因素。在激励中坚持公平性原则，要注意以下几个问题：

第一，要打破吃“大锅饭”、搞“平均主义”的弊端。在许多单位里，奖励工作中的一个值得注意的问题是吃“大锅饭”、搞“平均主义”。有一位工程师搞了一项发明，国家奖励了2000元。厂里领导扣一点，车间工人要一点，后勤人员给一点，其他工程师分一点，最后落实到这位工程师手上的奖金只剩下40元。这位工程师苦笑着说：“国家奖励2000元，实际才给40元。这叫做敲锣打鼓吃螃蟹——好了名声亏了肚。算了，以后洗手不干了！”当然，这位工程师的态度有不端正的一面，但从这里也清楚地看到吃“大锅饭”、搞平均主义确实影响职工的积极性。吃“大锅饭”、搞平均主义，对激励工作的危害是显而易见的，但要在我们实际工作中消除它，并不是件容易的事情，这是一场同传统意识的斗争，也是一场难度颇大的改革。领导者一定要坚持社会主义的方向，努力采取措施，坚决克服吃“大锅饭”、搞平均主义的落后现象，以消除人们对奖励工作的不公平感。

第二，领导要端正作风。实践告诉我们，领导作风正派，对全体职工一视同仁，实事求是，在激励工作中就能贯彻公平性原则。相反，领导作风不正派，对职工厚此薄彼，不能一碗水端平，该表彰的不表彰，不该表彰的表彰了，就会造成人为的不公平感。还有的领导，作风不深入，不搞调

查研究，凭主观臆断办事，听到风，便是雨，也不能坚持公平性原则。因此，领导同志要进一步提高自己的政治素质，端正领导作风，是坚持公平性原则的一个重要条件。

第三，要对职工坚持进行理想教育。要坚持公平性原则，真正取得较高的激励效果，同消除对象的不公平感有密切关系。少数职工所以产生不公平感，是因为不能正确对待自己，不能正确对待别人。这些人往往过高地估计自己的成绩，过低地估计别人的成绩，对别人受表彰感到眼红，对自己没受表彰觉得委屈，把本来公平的事看作不公平。要使这些人提高政治觉悟，消除不公平感，很重要的一个做法是要加强政治思想工作，坚持进行理想教育，使之认识到，炎黄子孙要为中华民族的伟大复兴贡献力量，人生的价值在于奉献而不在于索取。只有让大多数职工懂得这个道理，树立远大的理想，才能正确看待自己，正确看待别人，有利于坚持公平性原则。

第三节 领导激励的心理方法

一、物质激励法

物质激励法，是一种以物质作为奖励品，对人的某种行为给予肯定与表扬，使之保持和发扬某种行为的方法。或者说，主要从物质需要方面来调动工作对象的积极性。例如，提高工资级别、发放奖金、发奖品实物、改善劳保福利等。在我们社会主义国家，适当运用物质激励法是符合马列主义原则和我国的实际情况的。邓小平同志曾经说过：“不重视物质利益，对少数先进分子可以，对广大群众不行，一段时间可以，长期不行。但是，革命是在物质利益的基础上产生的，如果只讲牺牲精神，不讲物质利益，那就是唯心论。”

在我国目前经济发展水平的状况下，对绝大多数人来说，物质需要还是第一位的需要，人们对物质利益的关心是一个客观存在。这种情况就决定了物质激励是必要的，并且能够起着一定的作用。如果完全撇开物质利益，就不可能调动群众的积极性。但是，物质激励法不能滥用乱用，而要注意一定的条件。

（一）奖励的程度要与职工的贡献相当

对贡献较大的职工，要给较高的奖励，才能起到激励作用。如果职工之间贡献的差别很大，得到的都是相同的奖励，那就会失去奖励的作用。例如，发奖金，如果搞平均主义，拿到的不觉得满意，认为是应该给的，拿不到的埋怨领导，反而影响积极性。要做到拉开奖励的档次，就要克服平均主义思想，严格管理制度，制定合理的测定工作成效的方法，这样，才能达到预期的效果。

（二）要正确处理好国家、集体和个人三者之间的关系

为调整国家、集体、个人间的物质利益关系，贯彻物质利益原则，党和国家制定了一系列正确的方针、政策。但在近年来，有的单位领导片面强调物质利益原则，违反政策规定，经济效益不好也大发奖金。有的甚至采取大搞偷税漏税和截留国家利润的办法，滥发奖金实物，产生了严重后果。这种损害国家利益的行为，是绝对不能容许的。我们在运用物质激励方法时，一定要顾全大局，自觉地抵制资产阶级利己主义思想的侵蚀，严格地按政策规定办事，正确处理好国家、集体和个人三者之间的关系。否则，就不是什么物质激励，而是挖社会主义墙脚，动摇社会主义的基础。

（三）要创造良好的激励的心理气氛

激励要有一个良好的心理气氛，才能发挥激励的作用。例如，颁发奖金奖品时，最好召开一定的会议，郑重其事地进行。这样的场合颁发奖金奖品，获奖者感到很光荣，其他

参加会议的人也受到很大鼓舞，可以大大提高物质奖励的价值。

二、精神激励法

精神激励法和物质激励法相反，它运用思想政治工作的方法来激发工作对象的革命热忱，满足他们心理上的需要，以调动其积极性。例如，表扬、记功、颁发奖状，授予荣誉称号、参加会议、介绍先进事迹等等。精神激励法，是我们党的一个传统的领导激励方法，在过去的民主革命和社会主义建设中起过重要的作用。在社会主义现代化建设的今天，如果说我们需要物质鼓励的话，那么就更加需要精神鼓励。有的同志说：“十面红旗飘，不如一个红纸包（指钱）。”这种只重视物质鼓励，轻视精神鼓励的观点是错误的，有害的。我们要坚持社会主义的方向，要大抓社会主义精神文明建设，要更多地提倡和运用精神激励法，以调动广大群众的积极性。运用精神激励法，要注意以下几点：

第一，不能搞立竿见影。精神激励往往需要一个过程，没有物质激励那样快见成效。但是，由于人们提高了觉悟，被调动起来的积极性却有较大的稳定性和持久性。因此，不能急于求成，违背精神激励的规律性，去片面追求立竿见影的效果。

第二，要重视培养高尚情操和革命理想。几十年来，我们党都十分重视教育广大党员、干部和人民群众，培养高尚情操和革命理想。因此，在战争年代，老一辈无产阶级革命家，无数的革命战士和英雄人物，总是把党和人民利益放在第一位，个人利益服从党和人民利益，冲锋在前，退却在后；吃苦在前，享受在后；将生的希望让给别人，把死的危险留给自己。今天，我们各级领导在运用精神激励方法的时候，也要重视培养高尚情操和革命理想，以激发广大职工的

主人翁责任感。只有这样，才能真正提高广大群众的精神境界，从根本上调动他们的积极性。

第三，要善于发现工作对象的优点和积极因素。有的领导者认为，精神激励法只是对先进而言的，这种看法是不全面的。精神激励的对象，不仅有先进分子，而且也包括中间和后进状态的人们。有的领导同志，对先进的同志有说有笑，搞得火热，视如一家；对后进的同志却不理不睬，冷若冰霜，视同路人。这种做法是不可取的，因为不利于调动积极性。领导者对中间和后进状态的人要一视同仁，要千方百计接近他们，并善于发掘他们思想行为中的“闪光点”，予以肯定，以调动和发扬其积极因素，促进他们向先进方面转化。

最后，要真心诚意。表扬人不能虚情假意，敷衍了事。要严肃认真，出于真心。有些后进的同志，对领导往往有一层心理障碍，很容易把表扬看作是对自己的讽刺和奚落，产生很坏的消极作用。只有出于真心的表扬才能防止这种消极作用的产生。

三、目标激励法

所谓目标，就是人们期望达到的成就或结果。所谓目标激励法，实际上就是通过设置一定的目标，来调动、激发人们积极性的一种方法。我们知道，人是有意识的，意识的特点是有目的性的行为。人的行为都有一定的目的，都是为了达到某个目标，所以目标本身就是一种刺激，能对人们起激励的作用。目标激励法，是我们党一贯运用的一种领导激励方法。在抗日战争、解放战争以及社会主义革命和建设，我们党都从实际出发，及时地设置了奋斗目标，给全党全国人民极大的鼓舞。例如，抗日战争初期，毛泽东同志在《论持久战》中，就提出我们在抗日战争中要经历战略防御、战

略相持、战略反攻三个阶段。实际上，这三个阶段也就是毛泽东同志为中国人民抗日战争设置的三个目标。目标设置的适合度如何，对于诱发人们的动机、产生行为都有很大的影响，不能等闲视之。一般说来，目标的设置要注意以下几点：

首先，目标要与工作对象的需要、动机密切联系。在设置目标时，要认真考虑职工干部群众在想些什么，最关心什么问题，使设置的目标能激励、鼓舞人们的士气，满足人们的物质和精神需要。否则，设置的目标，就不受人们的欢迎，就起不到激励的作用。

其次，设置的目标要切合实际。设置目标时，要注意防止两种倾向。一种是要防止目标设置得太高。把目标设置得高不可攀，人们一看根本无法实现，就不会接受这个目标。另一种是要防止目标设置得太低。这种目标因为很容易实现，也不会起什么激励的作用。因此，设置目标既要有一定的难度，具有挑战性，又要切合实际情况，符合事物发展的规律，通过努力能够实现。这样，积极性才能激发出来。

第三，设置目标要走群众路线。群众路线是我们党的一条重要的工作方法。设置目标也要尊重群众，依靠群众，走群众路线。设置目标时，让职工群众参加，可以提高其责任感。因为目标是他们自己设置的，他们更能发挥主人翁精神，克服困难，为实现目标而奋斗。

四、领导行为激励法

所谓领导行为激励法，就是领导用自己的模范行为去激励工作对象，使之充满信心和力量，去完成各项任务。领导的模范作用与带头作用，对职工有很大的激励作用，它是一种无声命令，也是一股巨大的精神力量。有一个煤矿，因井下干活又苦又累又危险，许多井下工人都倒流上井，严重地

影响了生产。有的工人公开说，要让我下井，我要披上孝衫同领导辩论。有的孤儿寡母，找到办公室又哭又闹。当时，矿里做了很多工作效果不大，但有一招却很灵验，这就是领导干部带头。矿党委书记有个孙子，是独生子。爷爷亲自做孙子的工作，打通了思想。可儿媳不通，卡住了。党委书记多次做儿媳工作，她说：“要是有两个男孩，叫他下井我没意见。”党委书记开导她说：“我16岁参加革命，你老奶奶和奶奶两辈寡妇守着我一个，为什么能不怕死去抗日？今天很多老工人的孩子下井，咱当干部的孩子搞特殊，我还能当领导？”最后，做通了儿媳的工作，把孙子送到井下。领导带了头，该下井的别的干部子弟和工人二话不说就回到了井下，矿里的安全工作抓好了，生产很快上去了。不久，这个矿成了全国煤炭战线的先进单位。像这样的事例很多。由此可见，领导的带头作用，影响很大。领导的行为激励，除用自身的模范作用去感染、教育、鼓舞群众外，还要通过自身的素养去取得群众的信赖，去激励职工。这些素养包括对党对人民的忠诚，坚持四项基本原则，强烈的事业心、责任心，全心全意为人民服务的精神，关心和爱护群众，优良的民主作风，组织指挥才能，业务专业知识等等。总之一句话，要德才兼备。这样，才能发挥被领导者的工作积极性。

运用领导行为激励的关键是端正党风。中国共产党是无产阶级的政党，是全心全意为人民服务的，在几十年的革命斗争中，培养和锻炼出了很好的党风。但是，十年内乱，党风受到很大破坏。直到现在，不少单位还不时出现不正之风。党内的不正之风，必然给群众在心理上笼罩一层阴影，对于领导行为激励产生极大的消极影响。因此，要运用领导行为激励方法，很重要的一条是，要抓好党员教育，特别是抓好党员领导干部的教育，认真端正党风。当然，作为各级领导，更要严格要求自己，自觉地加强锻炼和修养，努力提

高政治素质和业务素质，才能紧紧掌握领导行为激励的主动权。

五、情绪激励法

人们都在一定的组织中共同工作，组织内部人与人之间的关系，对每个人的工作情绪和工作成绩都有着直接或间接的影响。亲密、融洽、协调的内部关系可以使工作效率倍增，怨愤、紧张的内部关系则必然使工作受阻乃至中断。情绪激励就是通过建立良好的内部关系，来提高士气，使工作效率得到较大的提高。

有效的情绪激励包含以下三个因素：第一，领导者必须具有体察人心的能力，能够及时感受到下属人员的思想变化和情绪变化，并根据这些变化采取相应的措施。第二，保持经常的意见交流和相互交往，这是达到相互了解的最重要的渠道。美国人喜欢简捷、明快、直来直去的交往；日本人则喜欢含蓄的交往。但是，人与人的交往是一种十分微妙的心理交互作用。高明的领导者知道如何把握明快与含蓄之间的界限，既不至于因明快而挫伤下属，又不至于因含蓄而使下属摸不着头脑。第三，相互信任。这是实现有效交往，保持良好的内部关系，达到情绪激励目的最重要的前提和保证。信任可以使人精神振奋，猜忌则必使人心灰意冷。达到相互信任的关键在于领导者而不在于下属。一般来说，下属倾向于信任领导者，而领导者则往往倾向于信任自己，这同领导者担负着组织的重大责任有关。因此，领导者应当首先大胆信任下属，才能赢得下属的信任。达到相互信任的基本条件是待人以诚并始终如一。聪明的领导者都是重视信誉超过重视名声的，只有保持信誉才能使他长久保持良好的形象，也才能使他有效地推进组织的发展。

此外，当前还有一些其他领导激励的心理方法。例如，

智力激励法、关怀激励法、数据激励法等。这些方法都有一定的理论根据和现实意义，但还有待于进一步的探索和实践，这里不作更多的叙述。

六、逆反激励法

逆反激励指的是利用人的逆反心理，“歪打正着”，以达到激励的目的。最典型的的就是所谓激将法，即人们常说的“请将不如激将”。

《三国演义》描写诸葛亮与曹军交战，想让老将黄忠迎战曹军大将张郃和夏侯渊。但考虑到黄忠年事已高，便采用了激将法，说黄忠虽勇，“怎奈年老，恐非张郃对手”，还说必须到外地调回张飞和关羽，方能退张郃，敌夏侯渊。从而使黄忠自尊心受到伤害，激起逆反心理：你说我不行我偏不服气，偏要做出样子给你看看。于是便立下军令状，保证“立斩夏侯渊首级，纳于麾下”。果然，年已70的老黄忠抖擞神威，大败张郃，刀劈夏侯渊，勇立奇功。

应该指出的是，逆反激励虽然会起很大作用，但却不能滥用。运用时要看对象、看情况。一般地说，对于好胜心强，且又心理健全、不鲁莽者方可采用。因为只有好胜心强的人才激得起来；只有心理健全、不鲁莽的人，才不至于因愤怒而丧失理智，莽撞行事。在正常情况下，应以正激励为主，逆反激励只是在特殊情况下采用的方法。

第八章

领导集团心理

领导决策心理,阐明了决策过程中的领导心理规律和特点,为实现正确的决策提供了心理学依据。但是,决策并非领导活动过程的终极,恰恰相反,它只是实施全部领导活动过程的先导。有了科学而正确的决策之后,还必须付诸实施。这种实施领导决策的活动过程,才是领导活动的展开和深化。而且,决策能否得以顺利地实施,在很大程度上取决于领导集团内各成员心理素质的优劣以及领导集团整体心理结构的合理程度。因此,研究领导集团心理结构,从而形成最优化的集团整体心理,对于提高集团领导效率和效能,促进领导决策的顺利实施,具有重要的意义和作用。

第一节 领导集团心理的概念与特征

任何一个领导集团,要想充分发挥它的整体效能,固然有着多种复杂的途径,但心理条件是一个不可忽视的重要因素,而且在某种意义上,它甚至是先导的或决定的因素。这是因为心理活动自始至终引导和控制着人的行动。而领导集团的心理,虽与领导者个体心理有着密切的联系,却又不同于领导者的个体心理,它有着自身的内涵与特征,对它进行研究,对改善和加强领导具有重要的意义。

一、领导集团的心理学概念

传统的、或日常生活中广泛流行的对领导集团的理解,是将其作为一种权力活动,认为由握有并行使权力的人组成的团体就是领导集团。也有领导理论将其理解为是一种统治形式,即它是对乐意接受统治的下级实行指挥与控制的活动;还有将其视为实现某种目标的集合体。西拉季(A.D.Szilagyi)等人在1983年出版的《组织行为与绩效》一书中就曾作过这样的表述:所谓领导集团,就是“二个或更多的个人为了实现共同的工作目的和目标而形成的互相依赖和互相作用的集合体。”这些理解,只是从某一个角度或侧面出发的,而主要的又是论述领导集团的外在表现形态和行为活动方式,因而必然带有一定的片面性和表面性,它是一种不完整、不确切的理解。

从心理学或行为学的角度来看,领导集团是一种围绕其组织目标和为实现这些目标,在集团内的各个成员之间发生心理共鸣的联系之后,共同对被领导的个人或一定的群体组织施加心理影响、从而协调该集团所及范围内的人际关系,调动其积极性,发挥其能力并引导其方向,使之在一定的环境条件下为实现共同的组织目标而进行种种行为活动的领导组织。

从上述基本概念出发,领导集团心理有着客观实际的内容:

第一,领导集团的心理活动,是实现组织目标的指针。领导集团的心理活动,是领导集团内成员的一个个具体人的心理活动的集中反应。人的心理活动,是客观现实的反映,但它决不是客观世界的简单摹写,而是自觉的、能动的反映;并且,它对于改造客观世界的实践活动起着重要的指导作用。正如马克思在《资本论》中说过的,心理活动的内

容，是在人类头脑中变位了变形了的物质。因此，领导集团成员的积极心理状态，对于集团组织目标的顺利实现，起着重要的指导和推动作用。

第二，领导集团内的心理关系，是社会人际关系在集团内的反应。领导行为，是人际关系的一种形态，也是通过一定的人际关系来实现的。领导的效能依赖于领导集团内各个领导者之间的和谐的感情与融洽的心理气氛，这是集团内的一种人际关系。这种关系的好坏，直接影响和制约着领导效能，如果内部关系恶化，自然不可能有良好的领导效能。同时，任何领导者不能对自己实行领导，也不能对财或物实行领导，而只能在人际交往关系的范围内，对一定的人实行领导。可见，领导行为是一种人际交往关系，是社会关系的一种，只不过它是社会人际关系在集团内的反映。这种领导集团与被领导对象的人际关系，自然具有心理联系的性质。如果在心理上是完全无联系的关系，或者从根本上持拒绝的态度，那么，领导集团的影响作用便无由施加。

第三，领导集团的心理过程，是调动下属积极性，发挥下属能力，并引导其方向的过程。领导活动，有许多政治的和管理学意义上的职能，但如果仅仅顾及这些方面，还是难以实行有效的领导的。因此，我们还应该从心理学的角度来研究领导职能。

领导职能的心理学实质，在于如何调动下属的积极性，创造条件给下属以充分施展自己才能的机会，教育并引导下属确立自觉地为集团的组织目标服务的正确方向。这是因为，下属不仅有生存的愿望，也有得到发展的渴求，还有受到信任与尊重、使自我价值转化为社会价值、从而得到社会承认的精神需要。因此，任何领导集团实施领导行为，必须考虑下属的正常心理需求。只有这样，才能激发下属的工作热情和创新精神，保证领导集团目标的顺利实现。

二、领导集团心理的基本特征

领导集团心理是一般领导者心理的集合。在这个整体中，由于集团组织目标的制约，集团内成员间的相互影响，集团成员处于集体环境下对事物的态度、对下属关系的处理与在单独行动的场合下有很大不同等等因素，使得它在一般领导心理的基础上形成自身的种种特征。只有注意到这些特征，才会产生更好的领导效果。领导集团心理，一般具有以下四个方面的特征：

第一，领导集团成员的个体心理，必然与该集团的组织目标具有最大程度上的一致性。个体心理与行为是群体心理与行为和组织心理与行为的细胞和基础，因此，个体心理对他所在集团的组织目标的实现起着重要的影响和制约作用。人的个体心理特征表现在许多方面，其中最主要的有兴趣、能力、气质、性格和意志等特征。兴趣是个人力求接触或认识某种事物的一种意识倾向；能力是顺利完成某种活动所必须的心理特征，它包括观察力、想像力、思考力、组织能力和工作能力等；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；性格是个人在对事物的态度和行为方式方面所表现出的较稳定的心理特征，如诚实、谦虚、孤僻、懒惰等；意志则是人自觉地确定目的并支配其行动以实现预定目的的心理过程。从以上个体心理所蕴涵的内容中不难看出，个体心理的任何一个方面都与实现集团的组织目标密切相关。不能设想，集团领导成员对集团组织所制定的目标丝毫不感兴趣，或没有必具的能力基础，或孤傲懒惰，或缺乏为既定的目标而努力奋斗的韧性和坚持精神，而能够顺利实现组织目标的。苏联心理学界也都十分强调个性的整体性和社会制约性，这是不无道理的。所以，任何一个领导集团成员的个体心理，必须与该集团的组织目标具有基本的一

致性，至少不能存在决定性的冲突，这是集团整体目标对个体心理的客观必然要求。

第二，领导集团内的某一成员，必然存在与其他成员在心理上的联系，并且发生相互间的制约和影响。作为集中在某一集团内的领导成员，由于受工作目标的一致性和工作任务的整体性特点的制约，他们往往不是孤立地进行工作，而是相互紧密地联系在一起，协调地进行工作的。这种工作行为上的接触，既以相互间的心理联系为基础，同时又促进和加强相互间的心理联系。但是，由于各人个体心理的差异性，使一个集团在心理上呈现出参差错落的局面：有的以能力取胜，有的以意志力见长。他们各自对他人发生自觉或不自觉的影响，甚至遏制他人某种心理特征的发展。这就是成员之间心理上的相互影响、制约作用。

领导集团成员心理活动的外在表现形式，看起来复杂多变，似乎是难以捉摸的，其实，它还是具有一定规律可循的。有人把成员间的这种心理关系基本定型为合作的和冲突的两大形态。这种定型虽不无道理，但却失之片面或绝对，它实质上只承认合作型成员间具有心理联系，而否认冲突型成员间也存在心理联系。更主要的是，它忽略了客观存在的第三种形态，即合作与冲突的兼备心理。这是一种复杂的心理形态，它有时偏重于冲突的方面，有时则偏重于合作的方面，具有犹豫的性质。综合上述分析，领导集团成员间的心理关系，主要有三种基本形态：一是排他型；二是容他型；三是尊他型。后两种形态的联系性质是不言而喻的，即便是排他心理的成员也仍然与其他成员存在着心理上的联系，因为在其决定是否排他之前，就已经意识到他人的存在，而且还在想方设法恶化关系或者改善关系。因此可以说，集团内某一成员对其他成员所产生的一系列心理活动，既是他们彼此关系本质的起因，也是他们相互关系本质的结果。

第三，领导集团内各成员，有各自角色的心理差别，这种角色心理可以产生两极效应。广义的角色，是指一种社会身份，它所包含的内容是相当广泛的。这里只涉及领导集团内的角色。

每一集团内的角色，是由该集团的职能和组织目标所决定的，它赋予每一个成员以一定的职责、权利和义务。这些因素的差异性，使得集团成员在这个团体内占有并不绝对相等的地位，扮演各不相同的角色。一般说来，一个领导集团内，有正职和副职的角色差别，有全面领导和专项领导的角色差别等，这是从分工的角度而言的。还可以根据集团的职能和组织目标对角色所期望达到的标准来划分。台湾心理学家黄天中认为，角色职分是根据能达到组织目标的原则所订定的，并且依据组织规划订定的角色期望，划分为成功而有效的角色，或失败而无效的角色^①。这种角色上的差异必然会带来心理上的感应，即正、负两极效应。其正效应是，正确认识角色差别，自觉履行角色职分，主动调节心理活动，使自己的心理和行为与集团组织目标的需要保持一致。这样的角色心理是健康的，因而这种角色必然是成功而有效的角色。其负效应是，由于集团成员斤斤计较于角色地位的高低、权力的大小和得失的厚薄，因而在行为上与集团组织目标相背离、甚至相抗衡，或者是被迫服从，与其他角色相对立，这样的角色心理是醒醒的，因而这种角色只能是失败而无效的角色。承认不同角色的心理差别，并实行有效的扬弃，有助于改善领导集团的心理状况。

第四，领导集团成员的不同心理结合，必然形成一定的领导集团心理结构。一个领导集团的本身就是一个有组织的结构，那么，由有不同心理的成员组合起来的集团，客观上

^① 黄天中：《人事心理学》，台湾三民书局印行，第54、416页。

也必将形成一定的心理结构。至于结构的优劣，则取决于各种心理因素的搭配、组合情况。心理结构与人员结构有一定的联系，但也存在着根本的区别，它是从纯心理的角度加以研究的。领导集团心理结构是多层次、多方面的，研究领导集团的心理结构，对于实行有效的领导具有重要的作用。

既然领导集团心理具有相对独立性的特点，那么，它必然会反过来对领导效能发生反作用。这样，从反面研究影响领导效能发挥的心理因素，从而在实施领导活动过程中，有意识地去注意防止和避免这些因素，对于充分发挥领导效率或效能，无疑将起着殊途同归的作用。

领导集团实施领导的过程，是由领导者、被领导者、所处环境以及工作目标等因素组成的复合函数，这些因素是制约领导效率或效能的重要因素。但是，在实施领导活动的具体过程中，每一环节都不可能没有心理活动的参与，这就要求我们还必须找出影响领导效率或效能充分发挥的心理因素，以便采取调节或改善心理状况的措施，从而达到提高领导效率或效能之目的。

一般说来，制约和影响领导集团的领导效率或效能的发挥，主要有以下三个方面的心理因素：

首先是信念的向背。信念是—个人对—定的思想、理论或事业认为可以确信的看法。领导集团成员对该集团的组织目标应不应该实现或能否实现所持认识—致与否，对于该集团组织目标的完成具有直接的影响。信念与目标相向，就会产生期待和渴求实现的愿望，就会不惜付出—切努力，使目标得以实现，这是提高领导效率或效能的内在动力；信念若与目标相悖，就会对集团组织目标漠不关心，甚至反感或厌恶，因而在行动上消极怠工，不肯或极不情愿地工作，没有积极性，更不可能发挥其创造性，这是妨碍领导效率或效能得以充分发挥的内在阻力。

其次是感情的离合。人的感情包括两个方面：一是对人的感情，一是对事物的感情。对人的感情是人际关系的一种表现。在领导集团内，成员之间感情融洽，心理上的距离就会越近，就能够律己严，待人宽，相互尊重别人的职权。若感情不和睦，互存戒心或互不信服，心理上的距离就会越远，必然内耗丛生，发生力量的诋毁，影响领导效率或效能的发挥。对所担负的工作持关切、喜爱的态度，能促其工作热情高，从而产生事半功倍的效果；若持反感或厌恶态度，则必然是事倍功半。显然，感情的离合是制约和影响领导效率或效能的重要因素之一。

再次是意志的强弱。意志是人所特有的心理现象，它不仅可以调节人的行动，而且还可以调节人的心理状态。意志力坚强的领导者，在困难面前不畏惧，不退缩，从而有利于组织目标的顺利实现；而意志力薄弱的领导者，在困难面前畏缩，妥协，甚至退避三舍，势必影响组织目标的完成。

认识和了解影响领导集团发挥领导效率或效能的心理因素，无论对于组成领导集团的合理心理结构，还是对于改善领导集团成员的心理素质，都具有不可忽视的作用。

三、研究领导集团心理的现实意义

领导集团心理不同于一般的领导心理，在实施集团领导活动过程中，它将一个领导者对集团组织目标、对集团内其他组成人员以及对被领导的下属的各种心理因素联系起来，形成一个心理活动的纵横网络体系。这些心理上的联系状态虽然是客观存在的现实，但过去一直未引起人们的重视，也少有人涉足这个领域，现在进行这项研究，是非常必要的。对领导集团的特殊心理现象和规律进行研究和揭示，是领导科学的新发展，它有利于提高领导效率和效能，实现科学管理，提供出所应依循的心理学原理。具体说来，研究领导集

团心理，具有以下三个方面的意义和作用：

首先，研究领导集团心理，有利于协调集团内成员间的关系，以便更好地实现集团组织目标和满足集团成员的心理需求。

领导集团内各成员间的良好关系，是提高领导效率和效能的心理基础，因而也是完成集团组织目标计划的心理基础。研究领导集团心理，探寻领导成员在集团这一特定环境条件下的心理活动规律，以便制定相应的对策，这将有利于培植集团成员的健康心理，消除成员间的心理障碍，从而有效地改善成员间的关系。同时，集团内的每一个成员，都有得到理解、支持、信任、尊重等心理愿望和精神需求，这也只有在进行集团心理活动规律的研究、提供遵循的标准和依据的基础上才有可能获得。

其次，研究领导集团心理，有利于增强领导影响力，以便更有效地实施领导。

领导行为的心理学实质，是实施心理影响的过程。这样，决定领导者影响效能的因素，就在于领导的影响力。领导者的影响力，一般包括个性影响力和职权影响力两种。个性影响力属于心理影响的范畴，这种影响力的大小，取决于三个方面：一是属于个性倾向的政治、思想、道德和动机、目标、需要；二是属于个性活动效率特征的能力以及相应的知识；三是属于个性行动方式特征的性格、气质。只有经过对领导集团心理的缜密的研究，充分发挥个性影响力的效能，才有可能使这种影响力建立在信服的基础上，从而产生一种使人欣然接受的心理力量，以便更为有效地实施领导。

第三，研究领导集团心理，有利于促进个性心理的健康发展。

人的心理发展，是通过人与人之间的密切交往来实现的，“一个人的发展取决于和他直接或间接进行交往的其他

一切人的发展”。^① 而集团成员的个性心理，一定程度上是在所处的集团环境条件下得以完美地发展的，犹如马克思所说：“只有在集体中，个人才能获得全面发展其才能的手段”。^② 这种发展包括两方面的内容：一方面是知识经验、情报信息和专业技术等方面的相互交流，从而发展个体的才智和能力；另一方面是人的思想、信念、情绪、态度、价值观、人生观等方面的相互摄取和补充，从而提高人的精神境界。成员之间进行着这种有效的心理渗透和交流，有利于促使集团成员个性心理的不断发展和完善。

第二节 领导集团心理结构

一个领导集团，既然是由多个领导成员组成的集合体，就必然存在内部结构的问题。“结构”一词，原是建筑学上的一个术语，本义是指建筑物的内部构造和整体布局。后来发生了延伸和转义，凡存在有多个组成部分进行搭配、排列和组合关系的事物，均可使用“结构”一词的含义。但是，作为以有意识活动的人所组成的、担负领导职能的领导集团的结构，要比一般事物的结构内容丰富得多，复杂得多，它除了一般的组织结构之外，还具有多层次、多序列、多功能的心理结构。本节则专门讨论研究领导集团的心理结构问题。

一、领导集团心理结构的特性与类型

在一个领导集团内，成员个人的心理条件对于工作效率的影响，当然是基本的，甚至是显著的。但是在共同活动

① 《马克思恩格斯全集》第3卷，第515页。

② 《马克思恩格斯全集》第3卷，第84页。

中，如果没有全体成员心理上的合理组合，不仅个人的作用要受到限制，而且也必然会影响到整个领导集团的共同活动效率，因此，必须重视领导集团的心理结构。

注重领导集团的整体心理结构，应把主导思维方式从单向思维转到多向思维，从微观转向宏观，从断层转向系统。系统论的最基本的思想，是它的整体性和综合性。整体不等于各个组成部分的简单相加，而是各个组成部分的有机结合，从而产生整体大于部分之和的实际效果，这是由系统的结构方式所决定的，也是系统结构的意义所在。因为系统不仅仅在于“系”，即一系列相关要素之间的联系，尤其在于“统”，即各要素彼此之间的联系有着特定的结构方式。系统作为一个统一的有机整体，它就不只是具备各部分要素的原有功能，而且还会通过有效的结构形式，产生出在孤立状态中所不可能产生的新的功能和作用。恩格斯曾对此作过精辟的论述，他指出：“许多人协作，许多力量溶合为一个总的力量，用马克思的话来说，就造成‘新的力量’，这种力量和它的一个个力量的总和有着本质的差别。”^① 系统的结构是保持系统整体性以及使系统具有一定整体功能的内部依据。结构方式是否合理，对于一个事物的整体功能影响极大。要素好，整体不一定自然会好。如果结构不合理，就会妨害整体的效能。领导集团也是一个系统，同样的道理，在这个集团中，仅有每个成员的个性心理素质条件，而结构配备不合理，就不易发挥领导集团的整体效能。这些就是领导集团心理结构的基本特性，研究领导集团心理结构的作用和意义，也在于充分利用这些新质特性，从而更为有效地实施集团的领导活动。

领导集团心理结构的类型，可以从多种不同角度进行分

^① 《马克思恩格斯全集》第3卷，第166页。

析，得出多种不同类型的心理结构。这里只对影响领导心理效能的三组相互对应的心理结构进行扼要地论述。

（一）同质结构和异质结构

所谓同质结构，是指集团成员在个性倾向（包括需要、动机、目标、思想、信念、价值等）、知识、能力、性格、年龄等方面都比较接近；所谓异质结构，则是指上述这些方面存在较大差别，或者相去甚远。

这里需要指出的是，在领导集团内的个性倾向结构上，尽管我们应当承认有关因素的个体差异，但在结构要求上，则必须应有最大程度上的一致，也就是说必须同质，这是基本的前提。至于其他方面，则应根据集团所担负的职能和共同活动的任务性质决定取舍。就一般情况而论，在担负一般职责、完成简单任务时，同质结构的效率较高；而担负重要职能、完成复杂任务时，则需采用异质结构，使其参差错落，互相弥补，有如不同音符所构成的美妙而和谐的音乐。这是仅就一般情况说的，实际情况要复杂得多，不可简单从事，绝对处置。

从领导集团内成员的整体看，气质、知识、年龄必须异质，个性倾向则宜同质，至于性格，只宜注重相容性，而不可以同质或异质论定。

（二）静态结构和动态结构

静态结构，是指相对稳定的群体组合；而动态结构，则强调变动。一般而论，结构不宜固定，长久静止不变，容易形成心理定势，而合理的结构往往要在不断地运动状态中求得发展和完善，所以要强调动态。但也不宜过分的频繁变动，因为心理结构的调整不可避免地要发生人员的更替，频繁的变动易产生逆反心理，导致胸无大志、思无远虑的弊端。这就要求，一方面要做到“静以待动”，即在相对稳定时期，主动进行心理调节和作好人员变更的外部心理调节的

准备；另一方面，也要求做到根据共同活动的要求，实现“动中求静”，给予各成员以自适应、自调节和自控制的过程。

（三）完整结构和残缺结构

完整结构是指在完成集团集体领导活动过程中所必备的心理因素基本具备；残缺结构，则是指某些必备的心理素质的欠缺。结构完整与否的客观标志，在于经过成员间的心理互补之后，是否能适应共同领导活动的需要。事实上，绝对的或永久的结构完整是不存在的，因而必须强调实行动态的调整。残缺的结构是某一阶段或某一方面的客观必然，因此，它是作为进行结构调整、并使之完善的现实根据。

二、领导集团心理结构的基本内容

要达到领导集团心理结构合理之目的，除了要了解其特性和类型外，还必须剖析其内在的、更为深层的内容。没有对基本内容的把握，这就谈不上建立合理的领导集团心理结构，更不可能知道在实施领导活动过程中，如何调节、发展和完善集团心理。所以，领导集团心理结构问题是领导集团心理中的一个十分重要的内容。这里我们将从对领导集团有利于发挥集体领导效能的角度，探讨几种主要的领导心理结构。

（一）气质结构

气质是一个很古老的概念。早在古希腊时期，著名医生希波克拉特（Hippocrates）就观察到，不同的人有不同的气质。他认为人体内有四种体液，即血液、粘液、黄胆汁和黑胆汁，机体的状况决定于四种体液混合的比例。他曾根据哪一种体液在人体内占优势而把人的气质分为四种基本类型，即：多血质、胆汁质、粘液质和抑郁质。我国古代也有人从类似气质的角度把人作过分类。如孔子把人分为“中行”、

“狂”、“狷”三类。他认为“狂者进取，狷者有所不为”。

古代所创立的气质学说用体液解释气质类型，虽然缺乏科学的理论证明，但人们在日常生活中确实能观察到这四种气质类型的典型代表。活泼、好动、敏感、反应迅速、喜欢与人交往、注意力容易转移、兴趣容易变换，是多血质的特征；直率、热情、精力旺盛、情绪易于冲动、心境变化剧烈，是胆汁质的特征；安静、稳重、反应缓慢、沉默寡言、情绪不易外露、注意稳定但又难于转移、善于忍耐，是粘液质的特征；孤僻、行动迟缓、体验深刻、善于觉察别人不易觉察到的细小事物等等，是抑郁质的特征。因此，这四种气质类型的名称曾被许多学者所采纳，并一直沿用至今。

气质是人典型的、稳定的心理特点，它主要表现为人的心理活动的动力方面的特点。应当指出的是，并不是所有的人都可按照四种传统气质类型来划分，现实中只有少数人是这四种气质类型的典型代表，多数人是介于各类型之间的中间类型，只不过有时有所偏倚罢了。同时，气质类型并无好坏之分，任何一种气质类型，在一种情况下可能具有积极意义，而在另一种情况下，则可能具有消极意义。

但是，不同气质类型的合理组合，对于人的实践活动，必然会产生积极的意义和作用，它不仅影响活动进行的性质，而且还会影响活动的效率。因此，一个领导集团，必须注意成员的气质因素，而且应该根据该集团承担任务的繁简程度和职能的特点，确定相应的气质结构标准。在通常情况下，一个由多个成员组成的领导集团，各种气质类型的人均应占有一定比例，以便互相弥补，彼此调节，扬长避短。但这比例应视具体情况而定，以便达到协调、有利于实现最佳领导效能为其基本原则。

（二）性格结构

在我们现实生活中，性格一词使用相当广泛，它不但被

用来标示事物的特性，而且也被应用于标示人物的特征。但是，在对性格确切含义的理解上还很不一致：有的把性格理解为影响行为的那些把各个人区别开来的心理特征，这就把各种心理特征都包含在性格的概念之内，实际上把性格与个性等同了起来；有的把性格理解为个性的情绪和意志方面的特征，这又掩盖了性格的本质属性，缩小了性格概念的内涵；还有的则侧重于从行为方式解释性格，或侧重从稳定的态度体系确定性格。这些对性格的多种多样的解释，反映了性格问题的复杂性。

那么，从心理学的角度应当怎样解释性格呢？对于人的性格的正确理解是：认为性格是人的个性的重要方面，它是个性中鲜明表现出来的心理特征，它足以区别一个人与众不同的、明显的和主要的差别，它是指一个人对现实的稳固的态度以及与之相适应的习惯了的行为方式，构成一个人心理面貌的一个突出的方面。

由于性格是十分复杂的心理现象，所以讲性格结构应包括两重含义：一是性格本身的结构，即它有着多个侧面、包含着多种多样的性格特征。这些特征在每一个个体身上都以一定的独特方式结合为有机的整体。二是由多种不同特性的性格组合而形成的结构。这种结构是由性格的类型性特点决定的。客观上，性格存在着类型上的差异。所谓性格的类型，是指在一类人身上所共有的性格特征的独特结合。按照不同的分类方法，可以将人的性格分为理智型、情绪型与意志型，外倾型与内倾型，服从型与独立型三组各自对应的类型。

性格类型说，对于实际生活，尤其是对于组成领导集团的合理的性格结构具有重要的理论意义。它为依据不同性格分配与之相适应的角色职分、为充分调动和发挥每个领导成员的心理提供了重要的理论前提。

性格是在长期的社会实践活动中形成的，因而具有较强的稳定性。实现领导集团的科学、合理的性格结构，必须在领导集团组成时，注意选择具有适当性格的人员充任领导。而领导集团一经组成，就要运用性格的从属特性，即可塑性来改造成员个体的性格，因为环境的要求、或个体为着某种需要而产生的坚强毅力，都可以在一定程度上改变其性格，但这只具有后天弥补的性质。

组成领导集团合理的性格结构的关键，在于实现各种类型性格的科学、合理的搭配，以形成相容或互补的态势。完全由情绪型、外倾型和独立型性格的人员组成的集团，会出现热情有余，冷静不足，导致过于冲动，缺乏沉稳，甚至往往会因各自的固执己见而发生争执摩擦或纠纷；完全由理智型、内倾型或顺从型性格的人组成的领导集团，则会出现过分的谨慎、拘泥，缺乏创见或魄力，导致难以承担领导职责，不能及时完成工作任务等弊端。因此，必须合理搭配各种不同类型的性格，在参差错置中实现互补与中和，从而使整个领导集团心理协调，配合默契，以增强集团领导的影响力和战斗力。

（三）智能结构

要研究领导集团的智能结构，首先必须了解和掌握智能的含义。智能一词，在我国是近年来才被普遍应用的概念。通常的解释认为，智能是人们运用知识的能力。这种解释有两点值得商榷之处：第一，它把彼此虽有联系、但却是各自相对独立的心理形态的知识与能力看作是因果联系。事实上，知识是指人类社会历史经验的总结，从心理学的观点看来，它是人们头脑中的经验系统，它以思想内容的形式为人们所掌握。而能力并不是这些经验系统本身，它是对这些思想材料进行加工的活动过程的概括化。例如理解一道数学公式，掌握推导这个公式的步骤，以及推导过程中所需要的一

切其他公式，这些都属于知识的范畴；而在推导过程中负载推导过程的思维的分析、概括活动的动力性质，才属于能力的范畴。当然，在知识与能力之间是存在着密切的关系的。它们之间的相互联系和制约的体现是：掌握知识要以一定的能力为前提，能力制约着掌握知识的快慢、难易和巩固程度；而知识的掌握又会促进能力的提高。但这并不证明二者之间仅仅属于因果关系。第二，它把智能仅仅看作是能力这一个方面，而忽视了作为人的自然基础的素质，即人的神经系统、脑的特性以及各种感官和运动器官的特性，亦即通常意义上所说的智慧；它也轻视了知识的地位，借了一个“运用”而把知识的本来价值给抽空了。实际上，智能应该是指一个人的智慧、知识与能力的有机综合体。

智能结构是领导集团心理关系上的一个重要结构，它对于领导水平、领导效率或效能起着决定的作用。领导集团的智能结构，是指将具有聪颖的大脑、掌握着不同门类的知识和具有各种不同能力的人进行组合的构成形式。

对领导集团采取人为的智能组合的前提条件是客观上存在着的人的智能的个别差异。人的智能的这种个别差异性表现在质和量两个方面。质的差异性，除了表现在各个人可以具有不同于他人的特殊智能外，还表现在完成同一种活动时，不同的人可能采取不同途径或不同的智能组合，它称为智能的类型差异。量的差异性主要表现在智能的发展水平上，亦可称为智能的层级差异。

在考虑领导集团的智能结构时，应着重考虑的是智能类型，即质的差异；至于智能的层级，即量的方面，则是越高越好，并不需要高、中、低的搭配。由同一种智能类型的领导成员构成的集团整体，其功能是单一的，或者说是残缺的，因此不能算是好的智能结构。只有将不同智能类型的领导成员合理地组合在一起，才能够形成整体的最佳结构。一

般说来，在一个领导集团内，既要有创造能力超群、长于观察、善于思索、富于想象、能够构思出新的思想、创造出新的理论、设计出新的计划或方案的思想家和战略家；也要有组织才能出众、长于指挥调度、精于组织安排、善于随机应变、能够审时度势、深思熟虑的组织家；还要有精明干练、精通业务、谙熟技术、任劳任怨的实干家。这样将不同智能类型的领导成员组合起来，就可以形成一个多功能、高效能的领导团体。

（四）年龄结构

一个领导集团，要保持其最佳功能状态，合理的年龄结构，也是一个极其重要的条件。发展心理学研究表明，在一定的社会和教育条件下，作为个体的人，其在发展的各个年龄阶段所形成或表现出来的一般的、典型的、本质的心理特点，即心理年龄特征是不相同的。这种区别，不仅表现在制约心理发展的骨骼、肌肉、神经系统等生理发展方面，而且还表现在知觉、记忆、思维、情感、意志、兴趣和能力等直接的心理发展方面。因此，研究心理年龄结构，不可脱离心理活动的生理机制，即心理活动与生理变化的关系：在有一定的心理活动时，会产生什么样的生理变化，而在有一定的生理变化时，又会导致什么样的生理现象。

明确了心理活动与生理机制相互间的关系，也就为进行年龄结构的研究奠定了基础。我们研究领导集团的年龄结构，必须将其放在一个适当的年龄限域，即工作年龄区内，它要剔除少小和老朽两个非工作年龄阶段（这两个阶段的心理状况属儿童心理学、教育心理学和老年心理学研究的范畴）。否则，讲轻而不顾童稚，讲老而纳入昏庸，就无法实现科学合理的年龄结构，也就失去研究领导集团心理结构的意义了，这是研究领导集团心理结构的一个基本原则。研究领导集团心理年龄结构的另一个原则，就是应将其放在不同

层次的集团等级内去考虑，也就是说，不同层级的领导集团的年龄标准应有所区别。一般说来，较高层次的领导集团，其平均年龄应高于较低层次的领导集团，这是由其工作性质、职能特点对集团领导成员的年龄特性的要求所决定的。如中央领导，担负着决定国家的政治方向、制定国家的大政方针的根本任务，这就需要具有高瞻远瞩、宏韬大略、深谋远虑、经验丰富、头脑清醒的人才能胜任，而具有这些素质的人，一般都是久经锻炼的年龄较长者，年轻人在这方面往往是欠缺的；而作为基层领导者，则直接从事带领群众完成具体工作任务的活动，这就需要具有充沛的精力、旺盛的干劲和敢作敢为精神的年纪较轻者充任，以便身先士卒，为人表率。

明确了上述领导集团年龄结构的两条基本原则，再来研究领导集团的合理年龄结构就容易得多了。领导集团的最佳年龄结构，应以具有老、中、青特点的梯次结构为标准。这既是心理年龄规律的客观要求，也是实现正常的新陈代谢、新老交替的现实需要。从心理年龄规律的情况看，不同区段的年龄有不同的心理特征：老年人阅历深广，经验丰富，思虑周密，处事稳妥；但是，他们由于年老体衰，精力不济，思维迟钝，容易保守僵化，固步自封，安于现状，缺乏创新、进取精神。青年人思维敏捷、热情好学，无拘无束，富于开拓、创新精神；但是他们却有阅历肤浅，经验欠缺，耽于幻想，容易偏激和欠稳妥等不足。比较而言，中年人则兼具老年和青年二者的优点，思想比较成熟，经验比较丰富，精力也很旺盛，往往是有作为的时期（以上是就普遍规律而言，不符上述分析的特殊现象也是有的，但只是个别情况，当然仍须认真对待）。对不同年龄区段所呈现出的不同心理特征进行揭示，为实现老、中、青相结合的合理年龄结构提供了重要的科学论据。在一个领导集团内，实行不同年龄的

兼容并蓄，取长补短，可获得相得益彰的效果。从集团组织的新陈代谢规律来看，建立老、中、青的梯次年龄结构也是必要的。人的成长和衰老是自然法则，因此必须有进有出，以实现新陈代谢。保持领导集团的梯次年龄结构，既能防止集团成员的同步老化，也能保证领导成员和职能的正常延伸和继续，从而顺利解决领导集团成员的新老交替，以保持领导集团的最佳功能状态。

基于上述对心理年龄特征的分析，现阶段对领导集团内的老、中、青梯次年龄结构的提出还只具有抽象的性质。要研究合理的结构，还必须提出各种年龄区段结构比例的构想，以便为形成合理的年龄结构提供科学依据。按照老、中、青年龄区段的顺序排列，大致正常的结构比例有三种类型，即：“一·二·二式”、“一·二·三式”和“一·三·二式”。就通常情况而言，应以第一种类型，即“一·二·二式”为最佳，因为它是最精干、最有活力的结构。但是，由于领导集团所处层级、所负职能以及由此而决定的领导职数的差异，其最佳结构标准应因具体情况而定，不可刻板套用。

对于领导集团内不同年龄区段的结构比例的构想，在目前的所有著述中还未论及，因此，这里也只是初步的尝试。斗胆地提出这一新的理论，旨在引起社会的关注和同行们作更深入地探讨。

（五）角色结构

一个领导集团的组织，要想获得更为理想的领导效能，在解决上述心理结构之外，还必须注意角色心理因素。因为领导集团的组织结构是由各种角色所构成的有机整体。

广义的角色概念，是指一种社会身份，或指地位、职务、位置等。整个社会生活，就是这些社会角色按照所规定的权利、义务和行为规范进行的活动。而领导集团内的角色含义，要比上述角色的含义狭隘和单一得多，但其角色差异

的特性依然存在，而且也由于角色的权利、义务和行为规范的不同，其心理差别也是显著的。因此，仍有对领导集团成员的角色心理进行研究的必要。

角色的特点，是它在一定的社会位置上，在与其他角色的相互联系和交往中进行活动的，没有真正孤立的角色，所谓孤立角色实际上也是与他人关系的一种表现形式。角色常常成对偶的形式出现，于是，与某一角色的权利、义务、行为相对应的另一角色，就产生对这一角色的期望以及这一角色对另一角色的期望，产生另一角色对这一角色承担的责任以及这一角色对另一角色承担的责任，还有由角色引起的相互活动。概括起来说，这一组对应的概念是：权利——期望；义务——责任；行为——活动。需要说明的是，正是由于一个角色处于一定地位和具有某种权利，才产生对他人的期望，才产生他人对角色的期望。至于对偶角色的行为和活动，大部分是和权利、义务联系在一起的，因为权利、义务使角色必须采取某些行为和活动。

角色的形成，也有自己特定的表现形式：

第一，指定角色。一个人被分派在集团内的某一职位上，不论是否合乎自己的意愿，都等于给他指定了要扮演某一角色。至于指定角色的要求，往往只是这种角色的最基本的要求，而且带有一定的强制性质。

第二，理想角色。这是人们对各种角色的期望和提出的标准。一个健全的组织，绝不能满足于让其成员充当指定角色，而应当树立鲜明的理想角色。

第三，主观角色。这是指自己主观态度上对角色的规定。这种角色，很明显地受到个体的思想意识、道德规范和个性的影响，往往与指定角色、理想角色发生偏离或冲突。这种冲突的正确解决，就是个人向指定角色或理想角色的靠拢。

第四，实际角色。这是从行为上表现出来的角色。实际角色可能与指定角色、理想角色不一致，也可能与主观角色不一致，它可能是指定角色、理想角色和主观角色的某种折衷物，或是在个人理智考虑后的一种故意的姿态。

对于上述四种角色类型来说，实际角色对于组织效能起着关键性的作用。但是，组织应该关心主观角色，了解主观角色的情况，通过义务、权利、期望、行为、活动等各种影响，使实际角色趋向于理想角色。

应该肯定，领导集团的组织结构也是一种角色结构，但不仅仅限于此，关键是要从角色理论和角色心理的全部意义上理解它。作为集团的组织结构，它是一个相互关联、彼此重叠的角色组织系统，每个成员都在这个组织中占有一个职位，他在执行这一组织角色时，要同一些有关的人发生联系，协同工作。但是，这种角色结构似乎是难以确定的，所以，台湾心理学家黄天中认为：“在组织角色结构中，无法确切地决定何者为最有效的方法。”^① 其实，作为集团成员的角色心理结构，也是有其遵循的依据和客观的标准的。首先是角色行为与角色职分达到较为完美的结合。角色行为是指集团成员在自己所处的一定位置、即角色范围内依据自己的心理（当然是外界引起的心理）而产生的行为活动；而角色职分则是指集团组织根据自身所承担的职能和所需达到的目标而期望于成员的行为表现标准。当二者达到或接近于一致的时候，应该认为，这样的角色心理结构是合理的。

其次是对角色职分的规定趋于合理。在集团的角色结构中，常常出现角色不明、角色负担过重和角色冲突等问题。角色不明是指在一个角色组中存在着职责、权限等界限不清的现象，它或是划分上的不明确，或是个人没有弄清楚所造

^① 黄天中：《人事心理学》，台湾三民书局印行，第416页。

成；角色负担过重，是指一个角色要满足其他角色过高的期待；角色冲突，则是由外界期望矛盾、新旧角色矛盾和个性心理矛盾引起的。因此，必须改变这些状况，合理地规定角色职分，使每一角色都能满意于外界的预期，从而保持角色的心理平衡。

再次是角色之间的相互尊重和支持。集聚在一个领导集团内的各名成员，其信念一致，组织目标也一致。因此，应该自觉地摒弃与实现集团组织目标有违的琐屑心理，既承认自己这一角色的重要，也要承认他人角色的必要，相互尊重，通力协作，防止和避免无原则的冲突，这是理想的角色心理结构的一条重要标准。

第三节 领导集团心理活动机制及过程

一、领导集团的相互作用

领导集团的活动是动态多变、错综复杂的。领导集团既受领导者个性特征的影响，又制约着领导者个体行为的规律性，同时各领导集团之间还发生着心理和行为上的交互作用。

（一）领导者对领导集团的影响

当一个人掌握某一团体的最高领导权并组建出以其本人为首的领导班子时，不仅他的品格和个性，而且他说的每一句话，他的微笑、愤怒、眼色、动作，甚至他的沉默不语都会受到所有下属的注意和议论。有些主管人员，由于他缺少威望，即使被推上第一把手的交椅，也不会给集团带来效率，以致当他主持会议时，会无力制止会议上的争吵，在他发表演说或作长篇报告时，会被当众的诘问和指责所打断，在他无力解决成员的实际困难时，会遭到人们的辱骂。而另

一些领导者，只要他一主持工作，马上就会有起色，当他步入会场时，人们会掌声雷动以示欢迎。他主持会议，会场上会鸦雀无声。他还能凭借自己的威望和品格的力量，轻而易举地制止出现在他面前的种种纠纷和争吵。

领导人物的谦逊、勇敢、果断、刚毅、对人民的热爱、对祖国的忠诚、对下属的关心、对工作的高度责任心以及他们的宽广知识面和高度的智慧，往往会给集团带来信心、力量和发展；相反，主要负责人的自负、狂妄、自私、懦弱、昏庸、偏狭、多疑、冷酷、反复无常等又必然会给整个集团乃至国家和人民带来灾难与不幸。中国唐代皇帝李纯晚年对“炼丹”怀有浓厚兴趣，最后因吃了“仙丹”而被宦官毒死；李湛喜欢体育和狩猎，结果在一次夜间打猎后被人杀死在更衣室里；还有个皇帝喜欢喝酒，却在一次酒醉昏睡中遭到监禁。这些看来貌似偶然的事件，却改变了后来的政治历史航向。

我们认为，领导集团是由领导个体组成的，没有一个个的领导者，集团就成了抽象无实的空洞，因而各个成员的素质如何，其相互关系与协调程度都直接影响着集团的质量。如果领导班子的成员大多图谋私利，必然为争权夺利而费尽心机，集团的公正意志就不能体现。

领导个体能力发挥的程度，会影响到整个领导班子的统驭力。如果一个主要负责人不能把所有成员有机地组织起来，充分调动其活动积极性，统一和团结到自己周围，而是互相拆台、乱投“暗器”，组织的工作是开展不好的。领导个体的品质、才能和作用等还强烈影响着领导班子的风气。在领导集团内部，领导者是互相感染、相互影响的。托马斯·戴伊写道：“当人们在社会机构中占据权势地位和支配地位时，他们就有了权力。一旦他们占据这种地位，不但他们有所作为时会使人们感到权力的存在，而且在他们无所作为时也同

样会使人们感到权力的存在。他们有所作为或无所作为，都对其他人的行为产生很大的影响。”^①一般说来，地位高的领导人在集体中对集团行为的影响，通常比地位低的人要大些。地位低的领导者为了减少不安全感而往往依照地位高的成员的方式行事。地位低的领导人往往喜欢地位高的人，并且过高地估计上级领导人对自己的偏爱。有研究表明，下级领导者都希望获得上级领导人的好感，由此必然产生上行下效的行为传染，因为主管的权力，受到上司对他支持程度的影响，如果他的建议经常得到上级的接受，那么他在部属眼中权力就比较大，并对自己的下级发生更大的影响。

我国古代曾有君明臣直一说，可以作为佐证。在《资治通鉴》里，司马光记载道：裴矩是隋唐交替之际，两朝都曾委以重任的大臣。裴矩在隋是佞臣，在唐成了忠臣，这并不是他本身的性格有什么变化。如果国君不喜欢听别人指出自己的过失，那么忠直的臣下，也会变成阿谀的佞臣；如果国君乐于听人说直话，那么阿谀的佞臣，也会变成直言的忠臣。可见，国君好像日晷的标杆，臣下就是标杆的影子，标杆移动，影子就随着移动。当然，司马光的比喻在今天看来，是不一定恰当的，但他揭示出的领导集团内部的相互影响关系却具有启发意义。

即使在现代，如果一个领导班子换了一位新的负责人，那么，其他成员也必须尽快了解这位新上司对工作的一些标准和期望，包括他的习性与嗜好都在考虑之列。他们之间有一段适应过程，在这段时间内，下属们一定多少会有点焦虑和不安的感觉，直到他们能够完全了解怎样去“应付”这位上司，他们的心理才能安定下来。同样的，新任主管对他的

① [美] 托马斯·戴伊著：《谁掌管美国——里根时代》，世界知识出版社1985年版，第11页。

新部属也会有好长时间的不敢信任，他会想：这些部属们的工作态度认真吗？可以信赖他们的工作能力吗？当自己有麻烦时，他们会支持我吗？所有这些“心病”都必须在有了确切的解答后，安稳的领导工作情境才能建立起来。因此，我们要告诉领导者的是，建立充满战斗力领导班子的首要前提是领导者个人要严以律己。

（二）领导集团对领导者的作用

领导者是依赖于领导集团的，无论是经济领导、政治领导、行政领导还是军事领导，也不管是哪一职业部门的领导，如果离开了他的组织机构和领导系统，都将变成空无一物的抽象。于是，整个政治权力，整个经济权力，如何分配于全体领导人员之间，始终保持领导集团内部的稳定，就成了最高领导人物所苦心焦虑的问题了。

前面已经说过，所谓领导集团就是处于一定的组织、机构和位置上的相互依存、相互制约的领导者共同体。这一共同体是为达到共同的目标，而用来向各个成员分配工作、确定各种关系、统一各种行为的活动体系。因而，处于这种活动体系中的每一个成员都必须依附这个集团。

同任何其他职能集团一样，领导集团也是有严密的规范和准则的。集团的意志像一支无形的手在时刻左右着集团内部的所有成员。在封建社会虽然有“刑不上大夫”的诸多事实。但这也是以不从根本上动摇其统治利益为前提的。许多专制独裁者都有对下属官吏过分地“为非作歹”进行镇压、惩办和清洗的经验。因此，不管是以往的权贵们，还是现代社会的领导人都必须屈从于集团利益的压力。不这样，他们就偏离集团规范，就要受到惩罚。即使领导者进行开拓性工作，进行改革和创新，也必须取得团体多数人的支持。当集团的多数人都认为该撤换某个掌权人物时，那么集团的意志就到了非实行不可的地步了。大致说来，领导集团的压力来

自下列五个方面：(1) 奖励的力量，凡是同集团多数人保持一致或执行团体意志出色的人都会受到集团的称赞和支持；(2) 强制的力量，违反集团意志，要受到权力的威胁和处罚；(3) 观念的力量，如“有权不用，过期作废”、“一分权力一分责任”、“当官不为民作主，不如回家卖红薯”等，都会内化到每一领导人的心理以影响其行为；(4) 参与的力量，这种力量来自个人想要与其他个体或集体取得一致、害怕被抛弃的愿望；(5) 对领导集团的信赖力量，在充满和谐关系的领导班子内，主要领导人水平高的领导班子的成员容易服从集团意志。

领导集团还可以扩大领导个体的知识量和领导水平，并纠正其错误，指导其行为。一个从未踏入过政界的人，即使他读了许多提高领导和管理水平的书，也不能完全保证他工作的成功和高效，因为领导者在“官场”上获得的实践经验和感受是在书本中和官场之外无法学到的。因此，我们可以说是否当过领导以及当过什么级别的领导，其内心的滋味是不一样的。同时，领导集团还使个人的力量得到增强，有助于领导者发展信念、期望和行为规范，似乎从事领导工作的人比一般人更加“循规蹈矩”。现代社会的发展已经产生出一个个部门化的领导集体或集团。一个领导者所管理的下级人数和工作范围是有限度的。首先，一个人可以利用的活动时间有限；其次，一个人可以利用的精力有限，必须依靠别人的精力来补充；第三，领导者能够给予注意的问题为数有限。因而领导个体的聪明才智和个性特征、创造性等都只有在领导集团的活动中才能更充分地发挥出来。

领导集团的心境和内部关系也直接作用于每个成员的心理和行为。集体心境是影响个体活动效果的长久的情绪状态。奋发向上的、充满信心的集体环境有助于个体取得成就，对个体行为产生积极影响。而消极、被动、怀疑和恐惧

等心理气氛则有碍个体的正常活动。如上一层次的领导层崇洋媚外，缺乏信心，那么下级成员必然会不知不觉的被其情绪所传染，整个集团就会缺乏效率，甚至都打着某种堂而皇之的招牌去图谋私利。

（三）领导集团之间的相互影响

在社会上，由于存在多个领导集团，在某些决策领域内有权的人，不一定在别的决策范围内也有权。领导集团的不同活动，实际是一种权力分配的效用，不同的地区和部门从事互不相同的经营、管理和领导活动，这就是我们常说的“条条”和“块块”。不同行业的领导集团，以及同一行业不同地区的领导集团，他们所从事的活动的内容和方式，以及他们所享受到的利益和好处是不同的。从事实际工作部门的领导人，如在军事或工商业机构中的直属单位，掌握着人权、物权、财权的领导部门所拥有的职权通常很大。因此，这样一些领导集团会对其他一些权力和作用比较小的集团产生更大的支配力。

二、领导集团的信息沟通

领导集团内部以及领导集团之间信息与心理的沟通，是领导集团之间进行活动和交往的必然产物。对沟通的质与量的分析，可以看出领导集团之间相互作用的深度与广度，以便采取措施，提高领导活动的有效性。如果没有上下级领导之间，以及同级领导之间的接触、交往和了解，他们之间是很难形成一致的意见，达成默契，并采取共同行动的。美国行为科学家詹姆斯·欧文斯说：有远见的领导者，常常把时间花在同下级领导者“建立支持的关系上”。而《有效的经理》一书中也说：“影响力量大的经理人，是那种有高度沟通能力的人。”

（一）沟通的定义和作用

1. 何谓沟通。

关于沟通，有人指出它是一种传递信息的活动。如美国政治学家卡尔·多伊奇认为：“正是沟通这一传递信息、并对信息做出反映的能力，才使组织成为可能。”还有人认为信息沟通是政治系统和周围环境的粘合剂。各个社会集团常常为各种信息所困扰，只有理解这些信息的意义，并对他们做出反映，组织或“系统”才能达到包括自我维护在内的目标。政治学家罗伯特·诺思说道：“没有沟通，就没有政治，战争也不可能发生。根据这些说法，一个现代民族国家基本上被看成是一个决策和控制系统。这一系统所依赖的是国内事务和外交关系方面的信息交换。”他这里所说的沟通也就是指信息的交换。《有效的经理》一书的作者兰斯登则认为，沟通就是“在一群人面前，说明一个想法，交换观点，并且赢得别人赞同的能力”。我们认为：所谓沟通就是一种包括信息交流在内的旨在达成行为双方相互理解和通融的社会心理活动。因此，可以说沟通的本质是信息交流，即思想交流。

按照现代信息论的基本观点来看，作为信息交流的沟通必须具备一些基本的活动要素，即要有信源，发出信息的主体；信道，信息传递的途径；信宿，信息的归宿和指向，即信息的接受者；同时还必须传播一定的信息内容，即情报。因而，模式化了的事件之间的关系（情报）流通于沟通渠道，为系统所接收，并予以相应的反应、分析和利用，就是整个沟通活动的全部含义。

2. 沟通的作用。

沟通在组织、领导与管理工作中占有重要地位，它是有效地计划、组织、激励、协调、指挥和控制等活动中所不可或缺的手段。

（1）沟通是领导集团行动和决策的重要依据，任何一个

领导系统都不能离开信息的传播，领导集团如果发生信息不灵或信息不真、信息不准等现象，往往导致重大的决策失误，造成不应有的政治、经济和社会损失。

(2) 信息沟通是领导集团之间和集团内部领导者之间增进认识和了解的工具。上级领导机关为了动员下级领导者贯彻和执行自己的决策，要说明方针、政策、路线、任务和要求，为下级指明努力的方向；而下级领导还必须把自己工作的情况及时地向上级做出反映，使上级领导者掌握下情，便于整体决策；同级领导机关为了意见一致，协同前进，也需要经常不断地交换情况和意见，以免重复劳动或扯皮。这就是上情下达，下情上传，左右联合，畅行无阻的集团心理特征。如果领导集团间的沟通渠道受阻，发生隔阂、误解、矛盾和纠纷，就会影响到整个领导活动的群体效益。

(3) 意见沟通是调节领导集团内部人际关系的重要途径。领导者作为社会个体也有社交和归属的需要，他们之间通过各种形式的接触可以改变彼此的态度和观点，克服互相猜疑、嫉妒、戒备、以邻为壑、甚至互相诋毁中伤的心理现象，创造一种轻松、和谐的人际环境，使之产生相互依恋的亲密感，促进他们的合作关系的顺利发展。正如马克思所说：“单是社会接触就会引起竞争心和特有的精力振奋，从而提高每个人的工作效率”。^①

(二) 领导集团的沟通方式

领导集团活动的复杂性，也决定了领导集团信息沟通形式的多种多样。从沟通的主体看，有纵向沟通和横向沟通；从沟通的方式看，有直接沟通和间接沟通；从沟通的范围来看，有内部沟通和外部沟通；从沟通的方向看，有单向沟通和双向沟通等。这里我们主要分析一下纵向沟通和横向沟通

^① 《马克思恩格斯全集》第23卷，第263页。

两种基本形式。

1. 纵向沟通。

所谓纵向沟通是指上情下达或下情上传的信息交流活动。它包括上级领导对下级领导的主动沟通和下级领导对上级领导的主动沟通两种具体方式。不同的行为主体发出信息指令，其沟通的方式和内容是有区别的。上级机关对下级机关主动沟通时，一般采用下列几种方式。

(1) 命令。所谓命令就是执行者必须按照一定的方式、方法如期完成某项特定目标的不可疑义的决定，它表现出上下级领导之间的命令——服从关系。对待命令，下级无权提出不同意见，只能立即按要求执行，否则要受到惩罚。如军事指挥中关于在某时某刻要求某团某营攻下敌人制高点的命令，就得遵令执行，反之，军法论处。下级领导者对命令，反映最灵敏、最迅速，往往不敢怠慢，多能顺从地执行，而下级对命令反映的最突出特点就是心理畏惧和服从。因此，命令最有权威性。在专制领导体制下命令的沟通形式，被采用的最多。

(2) 决定。所谓决定就是上级领导对下级机关如何行事做主张。如中央领导机关做出每年9月10日为教师节的决定，或某个领导集团做出免除某一下属机关负责人职务的决定等，都带有一定的强制性。但它不如命令更权威，执行者有更多一点的灵活性，并可提出不同见解。因而往往成为执行者拖延执行的借口，人们对这种信息的反映不是十分敏感，怀疑、观望之心等时有表露。在集体领导体制下，上下沟通多用决定的形式。

(3) 指示。这是指上级给予下级处理某项问题的原则和方法。下级接到指示后，并不被它所框住，他可能根据实际情况选择一套更合适的方法来完成任任务。在这种情况下，执行者有较大的自主性和创造性可以发挥。因此，下级对上级指示

的反映多能持慎重的态度，既不排斥、拒绝，也不照搬、照套。通常在民主领导制度下的领导集团采用下指示的沟通形式最多。

(4) 建议。是针对下级机关在工作中出现疑惑时所提出的一种意见或主意。因此，下级对建议的采纳多是非强制性的。

(5) 号召。号召也是上下沟通中常见的一种形式，每一项号召都能传递一定的信息，起到一定的作用。如，中央号召向张海迪等先进人物学习，这常常会掀起一场运动。因此，可以说号召就是上级领导部门要求下级领导开展某项社会活动的热烈呼吁。它也能体现出领导集团的目的和意志，下级机关对上级号召要坚决拥护。

下级领导机关对上级领导部门的主动沟通，则多采用汇报、请示、情况反映等基本形式。

(1) 汇报。这是指下级领导者向上级主管部门进行的有关某项决策执行情况的综合性报告。它也是决策反馈的一种重要途径。根据下级的报告，上级领导可以及时捕捉到追踪决策的必要信息。但是汇报是一种主观化了的动态信息，上级对下级的汇报绝不能不打折扣，应根据客观情况做出自己的判断和取舍。

(2) 请示。是指下级对某个决策难以决断或把握不准时向上级领导请求的处理原则和方法。下级领导是否向上级请示，以及请示的次数与频率，能够反映出它们之间的行为关系，下级领导集团的政策水平与领导工作水平。如果大小事都去请示上级批准，自己没有主动权和必要的处理问题的能力，势必延误决策时机。对于下级的请示领导者采取什么态度，是不闻不问还是事无巨细加以干涉，能反映出上级领导机关的工作方式。但是，从不向上级请示问题的下级往往会被认为目无上级，搞不好和上司的关系，定会影响今后工作

的展开。

(3) 下级向上级领导沟通信息的另一种重要方式是定期或不定期的情况反映。对待自己下属机关工作和活动情况的了解，除了靠通讯报道等大众传播媒介外，一个重要的途径就是情况反映。如“内参”就是一种典型形式。上级领导对下级的情况反映一般较感兴趣，因为它能起到预示团体未来发展的作用。

2. 横向沟通。

所谓横向沟通是指同级领导集团之间即它们的前后左右领导部门之间的联系、联络与交流。不同地区、不同行业的领导集团之间的相互了解，可以借助广播、电视、报纸等信息传递途径来进行，这是没有疑问的，但是他们之间的了解仅靠这些手段是不够的。其内部的沟通一般还要通过通报、参观和经验交流会等形式来完成。

(1) 通报。它是上级机关把某一部门领导活动情况或经验教训等用书面形式通告其他下级机关的文件。通过这一形式，不同部门、不同地区的领导者集团得以相互了解和认同。

(2) 参观。这是由上级机关组织的不同地区，不同部门领导集团间的实地考察。通过参观彼此相互接触，达到一定程度的了解。

(3) 经验交流会。交流双方通过彼此活动情况的介绍，达到一定程度的相互认识。但这种认识带有浓厚的感性色彩，有时也很片面，因为人们都希望自己的经验生动、引人入胜，所以有时少不了添枝加叶。

3. 直接沟通与间接沟通。

不管是领导集团间的纵向沟通还是横向沟通，都交叉着直接沟通和间接沟通两种形式。如汇报既是纵向沟通，又可能是直接沟通。我们这里所说的直接沟通就是指有一定人际

接触的面对面的词语的交流，它往往伴随有一定的表情、眼神和姿势等辅助语言形式；所谓间接沟通是指通过书面形式等大众传播媒介来完成的信息交流活动。

由于直接沟通和间接沟通的活动方式不同，往往给活动的效果带来不同的影响。就直接沟通来讲，由于是面对面的接触，双方产生一定程度的互动，呈现出双向性，因而对问题讨论得比较详尽、清楚；但是，它又受到沟通者演讲才能的影响，相同的信息由不同的人发布，往往产生明显的差异，容易受到人们主观心理因素的影响。而间接沟通，比较全面、深入，但往往词不达意，并且容易泄密，也有一定的局限性。因此，我们说领导集团在进行相互沟通时，应根据需要酌情选用不同的沟通形式。而事实上，许多领导集团之间也大都几种沟通形式同时并用，单一形式的沟通是不多见的。

（三）领导集团信息沟通的心理阻碍

领导集团间的沟通或对话并不总是一帆风顺的，有时往往因为一些摩擦和障碍，阻止着双方了解的目的。阻碍沟通的心理因素大致有下列几种：

1. 语义的曲解。

语言仅是一种符号，而语言符号所代表的语义才是本质。因此，沟通实际就是破译对话的语言符号以理解其真正含义。但是人的语言修养不同，人的理解能力也不同，传播者词不达意的事是常有的，接受者错误理解、任意发挥的情况也屡见不鲜，这些都不能促使沟通双方达到目的。

2. 沟通者态度和价值观的影响。

不同沟通主体的目的和动机是不一样的，因而他们的态度和价值观即判断是非的标准也各有差异。如，下级向上级汇报情况，往往有拔高自己，报喜瞒忧，欺上瞒下，哗众取宠，沽名钓誉的倾向，因此不可能反映出全部的真实情况；而对上级的指示和决定也往往多以本集团利益为中心，顺乎

其心者就贯彻、传达、执行，否则就扣压、拖延、顶办，这样也达不到沟通的目的。

3. 人格因素的影响。

不管是哪种形式的沟通，都是由沟通者——领导者来实行的，但是，不同的领导者具有不同的人格特征。个性强的领导人往往不等下级汇报完毕就乱下评议，横加指责，以致不能相互理解。一个能言善辩者往往能妙语生花，立刻树立起威信，盗取别人的信任，牵着信息接受者的鼻子走，引起不好的效果。因此，消除这些心理障碍，是保证信息沟通畅通无阻的重要条件，必须予以足够的重视。

（四）领导集团应如何进行有效的沟通

“优秀的沟通者永远能够吸引别人的注意力，能够明确表达自己的观点，能够在适当的时机把适当的信息传达给别人，这就是影响力”。^①那么，领导者应该怎样来提高这种影响力呢？

1. 相互信任——进行有效沟通的前提。

一般说来，信息在社会中的传播是通过独特的“信任”和“不信任”的“过滤器”进行的。这个“过滤器”能使完全真实的信息可能变成不可接受的，而不真实的信息则可能变成可接受的。并且“来自具有崇高威望来源的信息，一般都有较大的影响力”。因此，领导者之间建立起彼此的信任关系是进行有效沟通的前提。

2. 重视直接沟通的作用，增加面对面接触的机会。

社会心理学的研究成果表明，面对面的交谈为迅速交换信息提供了最充分的机会。上下级或同级领导间的直接接触，直接沟通不像只靠看材料、听汇报那样单向接受信息，它可以随时提问、解释和补充，实行双向交流，产生完满效果。

① [美] 兰斯登著：《有效的经理》，新华出版社 1985 年版，第 27 页。

3. 创造和谐、宽松的心理气氛。

由于领导者之间存在着权力和地位的差别，不少基层领导者在同上级的交往中往往产生某种程度的拘束、紧张与不安，由此，影响沟通的质量。这就要求作为上级领导要和蔼可亲，平易近人，建立平等的人际关系，消除下级的心理压力；同时，不论领导者从事那一门类的领导工作，都应互相尊重，既不能以貌取人，也不能以权取人，要认真、耐心地听取别人的介绍。

4. 相互理解——信息沟通的重要条件。

参加沟通的双方都会力争陈述和证明自己的观点，但是，由于双方的地位不同，思考问题的角度也不一样，因而都不应该固执自己的意见，要设身处地想想别人的境遇，把自己置于别人的位置上反复对比，由此确认出正确的观点。

三、领导集团的凝聚力

领导集团之间的相互作用与信息沟通，产生一个最明显的结果，就是增强领导者的集团意识和凝聚力，使领导集团的活动更加有效和自觉。

（一）什么是领导集团的凝聚力

关于集团的凝聚力或团结力，国外一些著名的心理学家都有过重要的论述。如美国社会心理学家费斯汀格提出：团体或集体（包括集团在内）的内聚力是“为使团体成员留在团体内而对他们施加影响的全面力量的总和”。支持这一观点的拓扑心理学家勒温补充道：这些力量就是团体对个体的吸引力或成员对团体的满意程度。

纽科姆则与上述观点不同，指出团体成员有在对他们有某些重要价值的方面产生相同定向的倾向性，即内聚力。在克特·巴克主编的《社会心理学》一书中，又把凝聚力称为“是使人们集合在一个群体里的情感；确切地说，是一种使

其成员对某些人比对另一些人感到更亲的情感”。^①

前苏联心理学家彼得罗夫斯基则不同意把团结力视为一种情感的相容关系，认为“团结力是与群体对其成员发生影响的可能性以及与之称为‘意识到自己属于群体’的现象相联系”的综合力量。

综合上述各种观点，我们认为领导集团的凝聚力就是领导者在领导活动过程中，领导成员之间相互作用、相互影响，并使之固守在某一领导集体中的吸引力或向心力。领导集团的凝聚力是维护团体目标，有效地开展社会管理与领导工作的必要条件。如果一个领导班子或整个领导集团对其成员失去吸引，普遍丧失信心，必然会一盘散沙，整个管理与组织机构就名存实亡，失去作用和力量。

（二）领导集团凝聚力的形成与特征

在原始社会时期，领导只有氏族首领或部落酋长少数几人，群体组织活动十分简单，首领或酋长直接同自己的团体成员打交道，既没有行业体系的划分，也没有统一管理不同地区的政治机构，是一种单线领导制，因而，这时既没有领导集团，也无所谓领导集团的凝聚力。后来氏族之间的兼并战争此起彼伏，绵延不断，最终产生部落，而部落的酋长领导若干个氏族的首领，形成简单松散的领导集体。随着阶级社会的产生，出现了独立存在的统治者阶级或统治者集团，这些统治集团为了维护其阶级利益和目标，经常不断地进行交往和沟通，彼此达到相互配合和协调，而一些成员同另一些成员在情感、态度、认识与行为倾向等方面比较接近。因此他们就能结成比较团结的领导班子，具有较强的所谓凝聚力，劲往一块使，力往一处用。所以我们可以简单地说，领

① [美] 克特·W. 巴克主编：《社会心理学》，南开大学出版社 1984 年版，第 119 页。

导集团的凝聚力是人类领导活动发展到一定历史阶段的产物，是在领导成员之间的频繁交往与流动的过程中相互作用、相依为命、情感共鸣、态度相近并自觉自愿地希望工作在一起的向心力。

一个领导集体要形成凝聚力，必须具备下列条件和特征：

(1) 价值观念的一致性。虽然共同的活动和目标把一些本来互不相识的领导者结合到一个领导班子里，但这并不能保证这些成员之间都很团结，只有在他们有着相同的价值观念时，彼此才是相互吸引的。价值观念一致是指在对道德和决策活动方面评价接近，在对待共同活动的目的和任务方面观点接近。如果集团内部成员不能完成面临的任务，或者首要领导人由于自己外行不能保证完成任务，而集团的其他成员则坚持相反的意见，并且类似事件经常发生，那么集团就缺乏团结性。就整个社会的领导阶层而言，如果各部门、各地区的领导集团在行为准则上相互冲突，不能达成统一，如“各人自扫门前雪，不管他人瓦上霜”，各行其是，各方其便，整个领导集团就会呈松散状态，缺乏战斗力。

(2) 情绪上的认同作用与归属感。在集团中表现团结的最重要的形式之一就是每个成员在情绪上加入整个团体，并有意无意地把自己同集体相提并论、联系在一起。如果一个领导集团的成员存在一种“自我中心化”现象（即“本位主义”），不愿更换地方，把自己所属的领导集体视为“最能发挥自己才能的地方”，大有誓与它们荣辱与共的情感，那么，该领导集团往往被认为具有较强的吸引力。否则，每当提起自己的所在单位，都有一种不自在，没有骄傲和自豪之情，则说明该团体已被某种离散力所笼罩。

(3) 态度的类似性。态度是人们对对待外界事物的一种心理倾向。它包括认知因素、情感因素和行为因素三个成分。

认知成分指物或人被觉察到的方式，它包括人对于对象的所有思想、信念及知识在内。情感成分指人们对待某事某物等的主观感受。行为成分是指人们所进行的某种活动本身。人与人之间若具有共同的态度，不但容易获得对方的支持与共鸣，同时也容易预测对方的情感与行为。因此，在交互作用的过程中，彼此容易适应而建立起亲密的人际关系。如果在一个领导班子内部，成员们的认识方式、思想倾向、知识水平和反应倾向等互不相同，乃至相互冲突，彼此合作必然感到别扭和不协调，以致降低工作效率。

(4) 情感的相悦性。社会心理学研究表明，人们都喜欢同那些和自己意见一致的人来往，对于那些不喜欢自己的人不但反感，而且往往还加以拒绝。这说明，由于心理上的接近和帮促，可以减少人际摩擦与心理冲突，容易建立良好的人际关系。实际的领导活动也说明，领导者在组建领导班子时，往往倾向于首先挑选那些自己了解和熟知的人，特别是老同学、老同事、老朋友、老相识等，这就证明情感关系是左右领导者留与去的一种因素。

作为一个团结性较强的领导集体，大致表现出三种不同特征：

(1) 高凝聚力的领导集团，其成员间信息和意见、情感、思想等的沟通快，社会交往次数频繁，互相了解深刻，民主气氛浓厚，人际关系平等、友爱、和谐。

(2) 凝聚力高的领导集团成员有强烈的归属感，心向团体，有高昂的士气，明确的动机和强大的反抗干扰集团活动的力量。

(3) 凝聚力高的领导集团成员愿意担负重任，不争夺名利，不猜忌、嫉妒，关心集体，能自觉地维护集团的目标、利益和原则、规范等。

(三) 影响领导集团凝聚力的因素

影响领导集团凝聚力强度的因素是多种多样的，既有主观因素，也有客观因素，既有内在因素，也有外在因素等等。我们暂将其划分为下列六种：

(1) 距离的远近与交往的频率。领导者的活动范围是受客观环境限制的。一般来讲，空间距离较近的领导干部容易产生凝聚力。同时，领导者与上下、左右的领导者交往的次数愈多，愈容易有共同的经验、共同的话题、共同的思想，而建立起紧密的人际关系。

(2) 领导方式和领导作风。不同的领导方式对领导干部的吸引程度是不同的，在民主型的领导集团内部，由于充满着友爱、关心和平等，人们较多交往。如果第一把手专制、集权，不关心成员疾苦和利益，则往往不受欢迎。

(3) 集团的同质性。即文化水平、兴趣、爱好是否相同，需要、动机、信念是否一样，性格和气质类型配备是否合理等。一般地说，团体成员的同质性越高，凝聚力越大。

(4) 外部组织领导者的干扰。外界的干扰，如优厚的待遇，舒适的环境，更大的权力，都会使某些领导干部产生动摇。在这时，如果团体的成员联合起来对付外部压力，可使成员间增加沟通机会，由此增强集团的内聚性。

(5) 集团成员的多少。人数多的领导班子，不利于意见沟通，意见分歧和冲突得不到及时解决，往往降低集团的凝聚力。

(6) 成员间信息沟通方式和各自的社交能力，也是影响团结性的一个重要因素。如果大多数成员都善于言谈和交际，利于彼此了解和沟通，达成行动一致。

(四) 如何提高领导集团的凝聚力

第一，要培养领导者的角色感和合作感。所谓角色感，就是对自己和自己担负的工作，自己在领导班子中的地位或所扮演的“角色”有充分、明确的知觉，从而形成一种稳定

的心理定势，在工作中表现出积极、主动和责任心。所谓合作感，就是意识到自己和同事、上级、下属所组成的整体是不可分割的，有荣辱与共之心，能以大局为重，不计较个人名利，肯作出自我牺牲，如果领导者的角色感和合作感提高了，那么，他们就能够做到心安理得，各尽其职。

第二，做好领导集团成员间的沟通工作，增强其集体意识，建立起一个团结、融洽的人际环境。

第三，作为上级要为下级领导班子创造良好的工作条件，要支持下属班子整体工作，切忌单一支持某一人；上级领导统一思想和行动，切忌把本级领导的分歧带到下级班子。例如，县级领导班子，对下属某个乡的领导班子认识不一致，结果县委书记下去时表扬乡党委书记，批评乡长；县长下去时，则表扬乡长，批评乡党委书记，致使这个班子增加了矛盾和冲突，出现了离心情绪。

第四，要优化集团内部的人际关系，由于领导班子每个成员的理想、爱好、性格不同，亲缘、地缘和业缘关系等原因，班子中往往会出现一种亲疏、远近的人际关系。这里要十分注意以“老乡”、“同学”等理由拉帮结派、图谋私利的倾向。

第五，关心每个成员的前途，满足他们的需要，解决他们的问题。虽然，在我国领导干部是人民的公仆，但他们也有七情六欲，只有充分考虑每个人的能力与成长，量才而用，才能让人心悦诚服，对团体产生归属感。

第四节 领导集团的心理协调

一、心理协调是统一意志的基础

在整个社会生活领域中，人们的活动都有自觉的意志和预期的目的。这些意志和目的并不都是完全一致的，有的甚

至是互相对立的。无数个别的愿望和行动相互冲突，在形成历史的总的合力过程中，往往互相抵消，使人们达不到预定的目的。为了实现有效的领导，必须克服上述困难。这需要有统一的意志和目的，造成方向一致的巨大合力，以便达到预期的结果。领导集团心理协调是形成统一意志的心理基础。它指的是认识、情感、意志、动机等的沟通、谅解，从而达到融洽共事，团结一致。

领导活动，从一定意义上说，就是协调人际关系，进而协调人与物、人与事的关系。协调才会有节奏，才会有力量，才能把领导集团内的各种条件优势聚合起来，形成一股强大的集体力量。

领导集团心理协调的内容包括认识、情感、意志和个性协调。有效的集体领导要求领导集团成员具有配合意识，在心理上互相策应，在行动上互相配合，指挥上各方面协同作战，充分发挥其整体效能。俗话说，“情通理自达”，反之，“话不投机半句多”。因此，必须提高领导成员之间心理相容水平，才能充分发挥领导集团的集体心理效应。

个性是影响团结的一个重要因素。领导成员性格、气质、兴趣、爱好、能力、行为习惯等方面都存在着个性差异，不可能强求一致。每个领导成员，需要坚持用彼之长，避此之短。发挥所长之心人皆有之。从心理学上讲，这叫“功能自发使用”原理。如果组织能够提供人们发挥特长的条件，他们就会感到一种满足的体验，会奋发努力地工作。每个领导成员，都要能容纳不同个性的人，在了解和尊重别人个性的基础上，彼此相互学习，共同提高。领导集团的“班长”要善于调节不同个性成员的关系，尽可能让每个成员的个性与工作的特点相适应。

动机协调。当领导成员的多种动机指向同一目标时，这些动机所产生的合力效果最大。如果多种动机指向不同的目

标，特别是当目标相反时，就必然产生严重内耗，造成领导集团举棋不定，难以抉择的被动局面。

毛泽东同志说过：“我们都是来自五湖四海，为了一个共同的革命目标，走到一起来了。……我们的干部要关心每一个战士，一切革命队伍的人都要互相关心，互相爱护，互相帮助。”的确，由共同目标组织起来的集体心理，常能体现出集体英雄主义，同志式的关系，互相帮助，互相谅解，彼此协调。反之，目标不一，各怀心事，是达不到整体心理效应的。

我们知道，一个交响乐队在演奏前，一定要校准基音，统一调试，才能奏出美妙的旋律。一个领导集团也和一个乐队一样，只有保持思想上、政治上、工作上的“同频”，才能保证事业的“共振”，“步调一致才能得胜利”。

二、领导集团心理协调的方法

协调是一种艺术，需要根据具体情况灵活运用。双向沟通、意见沟通是影响领导集团认同的重要因素之一。所谓沟通，就是领导集团为完成组织目标，利用各种方法，来传递彼此之间的思想、意见、信息，形成互相了解的活动过程。

意见沟通的目的是使各级领导成员对组织任务有共同的了解，便于统一思想，搞好团结、协作。领导成员之间的沟通，恰如人体内的血液循环一样，如果没有沟通活动，领导集团就会陷于瘫痪状态。

领导集团成员之间的沟通，宜多采用双向沟通。特别是“班长”与一般成员之间，应多采用交谈、协商、会谈等形式，这样，双方在准确交流信息的同时，也交流了感情，增进了友谊，满足了心理与社会需要，为增进领导集团协作打下了良好的基础。

心理相容。严于律己、宽以待人是领导者的一种美德。

我国有句俗语，“宰相肚里能撑船”，形象地说明了作为领导者的度量。

社会主义事业的领导者，更应该有容纳各种人才的宽宏大量。毛泽东同志曾号召我们，要团结各种各样的人。在延安时期，陈云同志曾提出“了解人，气量大，用得好，爱护人”的十二字方针。我们党对历史上曾犯过“左”、右倾错误的人，基本上是采取团结的方针，使他们能够心情舒畅地工作。交往是相互作用的结果。常言道：一个巴掌拍不响。因此，要想取得领导集团的最佳合作，领导成员必须从对自己严、待人宽做起。对自己的一言一行都要严格要求，谦虚谨慎，对他人的缺点要抱宽容态度（当然，宽容不是无原则的迁就）。工作中出了问题，首先检查自己，如果眼睛只是盯着别人，对自己是自由主义，对他人是马列主义，必然使合作出现障碍，分散群体合力。

宽厚待人的实质就是对他人的长处不嫉妒，对其短处不歧视。“班长”一方面要善于发现他人的“闪光点”，提出目标，创造一种促人奋进的环境；另一方面，要善于与性格各异的人相处，允许各种意见并存，给予同事以良好的心理影响，使人们真正感到组织和领导的真挚温暖、友爱，获得心理上的安全感。宽容，犹如润滑剂，能减小摩擦系数，避免精力内耗，从而增加领导集团的凝聚力。“人心齐，泰山移”。诚然，实现心理相容，不能搞放弃原则，只讲照顾、迁就，搞荣誉人人有份式的“平衡”，不能搞“你好我好大家都好”的照顾情绪式的相容。而是要求领导者的行为要公正，对人不要有亲疏之分，对事不要有抑扬之嫌，处事无私心杂念，秉公行事，待人宽厚。

心理换位。心理换位通俗地说，就是“将心比心”，彼此考虑问题时，进行心理上位置的互换，“设身处地”地想一想。近年来，不少部队机关和首长开展“假如我在连队怎

么办”活动，就是把机关和首长放在连队，设身处地体谅连队的疾苦。这种活动就是进行“心理位置互换”。心理互换是融洽领导集团成员关系的一种重要方法，也是一种领导艺术。实行心理互换：一要开展谈心。谈心是彼此心理互换的好形式；二要“角色扮演”。如领导者下基层代职，实行干部交流制度，通过角色扮演身在其位，可以身临其境，获得更多的心理体验，从而更好地掌握彼此的心理脉搏；三要经验反刍。就是通过追忆过去自己在基层的一些感受和体验，不断获得一种现实的感受；四要诱导一般成员考虑和看待问题时，应从“一把手”的位置上设身处地地想一想，充分体谅领导集团中一把手的难处，支持一把手的工作。

群体压力。领导集团是一个社会群体，各成员往往把自己的行为与群体联系起来。群体创造出一种环境，使人产生“从众行为”，即群体成员的行为通常有随从群体的倾向。

从众行为产生于群体压力，即群体中的社会压力。它包括由多数成员向个别成员有意识施加的压力、个别成员无形中感受到的群体制约。群体对其成员的要求，以群体规范、群体精神等形式表现出来。

从众行为的实质是通过群体压力来影响个别成员改变原先的行为或意向，为解除心理冲突而取得与多数人的一致。若对抗群体压力而维持自己的独立，则可能受到孤立。通常情况下，群体压力有助于纠正错误、维护团结，保证群体任务的顺利完成。但若压力的强度过大，甚至施加错误的压力，则难免导致不良后果。因此，领导集团在做出决策时，要警惕在表面一致的情况下强行通过或仓促做出不正确的决策，在关键问题的讨论上，要采取谨慎的态度。

权威仲裁。在一个领导集团中，两个或两个以上的领导成员发生意见冲突，闹得不可开交，经过调解无法解决时，可由第三者或他们的上级主管部门出面调解，进行仲裁。按

民主集中制的原则，下级服从上级，强制双方执行命令，照上级决定去办，这就是权威仲裁法。

权威仲裁法采取强制手段解决冲突，往往只能从组织上解决问题而不能从思想上、心理上消除引起冲突的原因。除非是在特殊、紧急的情况下才不得已采用此方法，而在一般情况下不宜采用。这种办法容易带来后遗症，有时甚至会加重双方之间的心理矛盾。因此仲裁以后，上级领导部门还要注意及时做细致的思想工作。

妥协和折衷。妥协，就是用让步的方法避免冲突或减少冲突的方法。

“小事要让，大事要争”。在那些非原则非本质的鸡毛蒜皮之类的小事上，要提倡互谅互让，讲风格，这是一个领导者共产主义觉悟高、有道德修养的表现。在事关党的路线、方针、政策的重大原则问题上，要据理力争，搞清是非曲直，不拿原则做交易，这是检验一位领导者党性强弱的试金石。但“据理力争”时，也应注意方式方法，既要弄清思想，又要团结同志。

所谓折衷，即从不同观点中，有选择性地抽取其合理成分，组成为多少一致的意见。各方意见都有所接纳，又都有所让步。折衷，这也是领导集团心理协调常用的方法之一。

第五节 领导集团心理优化

优胜劣汰，不但是自然界的普遍规律，而且也是人类社会发发展进步的一条基本法则。在领导集团心理中，也存在着心理状况优劣的差异，因此，研究领导集团的心理优化问题，便显得尤为重要。通过研究，寻求出领导集团心理优化的标准和实现这些标准的途径，有利于消除阻碍领导活动有

效进行的各种心理障碍，从而使该集团的组织目标得以顺利实现。

一、领导集团心理优化的含义

在人类社会里，个体总是依据他们在生产过程中结成的相互关系而从事社会实践活动的。在这里，个体活动既受一定社会群体活动的制约，同时又对它所从属的那个社会群体以一定的影响。心理活动也一样，个性心理与集团心理也必然存在着相互制约和影响的关系，而在一定意义上，心理活动的这种制约和影响关系，决定着其他一切活动的制约和影响关系。因此，作为由各个组成人员结合而成的领导集团，它的心理素质的优劣，直接关系到它所担负的领导职能作用的发挥，这就要求领导集团必须具备最优化的整体心理。“优化”一词源于数学。其本义是指函数变化的极值，它要求在已有的限制条件下，求出具有一定目标的职能的极值。这无疑属于自然科学的范畴。

但是，在自然科学与社会科学之间，并不是绝对彼此孤立和毫无联系的，相反，它们常常形成相互冲击和渗透的态势，其中自然科学对社会科学的渗透更为强烈，在本世纪初，就曾出现过一次从自然科学奔向社会科学的强大潮流。自然科学对社会科学的渗透主要有两种形式：一种是直接的概念移用；一种是间接的潜在启迪。将数学的“优化”概念移用于社会学的研究之中，是近年来才发生的事。这种移用，不仅可以给人以生动、形象、直观的印象，也常常会产生新的发现和突破。

优化的一般概念，是指通过采取一定的措施，使某一事物达到人们所期望的最佳程度。把握了优化概念的产生及其一般含义，也就具备了研究领导集团心理优化的基础。所谓领导集团心理优化，即是指领导集团内部的各个组成人员之

间，按照心理互补规律，进行结构的最佳搭配和组合，从而使集团整体保持心向一致、心力集中、心境平衡和心理相容的最优心理状态。

在这里，必须明确领导集团内各个组成人员的心理优势与集团整体心理优化之间的关系。一般说来，个体心理优势是集团心理优化的基础。由于集团心理是由其成员的个体心理组合而产生的，所以，在通常的情形下，成员的个体心理素质状况越佳，集团整体的心理状况才能越优。很明显，如果没有成员的个体心理优势，也就不可能产生集团整体的优化心理。集团心理优化既依赖于成员的个体心理优势，又不是成员个体心理的简单相加或拼凑，而是通过各个成员个体心理的有机结合以及由此而产生的相互间的积极作用和影响，形成具有新特质的集团整体心理的。这种由于各个成员充分发挥其个体心理优势而产生出来的、大于成员个体心理之和的领导集团心理状况，就是领导集团的心理优化。

领导集团整体心理优化的形成，必须具备下列基本条件：

一是要具有强烈的集体意识。由于意识既不是客观世界作用于主体感官的直接映象，也不是主体受到外界刺激的一般心理反应，而是一种特殊的心理功能，即是外界信息转化为主体活动过程中的中介性的主导心理功能。因此，意识对其他心理活动起着统驭的作用，它对于调动一切积极因素，发挥集团整体领导作用，克服工作中的困难，具有决定性的影响。

二是要具有共同的活动目的。目的反映着主体的动机，它是主体基于某种欲望而引起的一种心理冲动。集团成员目的一致，就能产生同样的动机和与之相适应的行动。

三是要有集体的荣誉感。集体荣誉感，反映着集团成员的道德与情操。有了集体荣誉感，才能放弃个人的某些与集

团整体目标相悖的观念和行为。

四是要有一个信得过的核心人物。许多无意识的群生动物都有一个能让同类服从的中心，如头马、头羊、蜂王等。作为有意识的人类，特别是担负组织和领导任务的领导集团，更需要有一个能让其他成员信服的统帅人物，以便集中全体员工的智慧，统一和协调成员的行动。

五是要有互助互爱的内部关系。毛泽东同志曾经指出，在革命队伍内部，友谊、支援和谅解比什么都重要。有了和谐的内部关系，就能变消极因素为积极因素，以利于实施集体领导。

一切科学研究的最终目的都在于应用，在于更好地指导人们的社会实践活动。研究领导集团的心理优化，对于有效地实施领导，具有重要的意义和作用：

第一，它有助于形成强有力的领导集体。在领导集团实施领导活动过程中，由于具有优化的集团心理，不论遇到任何困难或挫折，都能通力协作，协同作战，增强每个成员的力量感和信心，因而形成无坚不摧的坚强领导集体。

第二，它有助于提高领导效率和效能。领导集团心理优化，蕴涵着集团成员的个体心理优势，即每个成员基本具备心理机能的强健、认识的深刻、思维的敏捷和意识的能动性等特点，必然形成领导过程的整体效应。同时，它可以有效地防止和避免力量的内耗，从而保证领导效率或效能得以提高。

第三，它有助于集团组织目标的顺利实现。优化的领导集团心理，必然表现为感情上的亲和力和行为上的内聚力，而这些又都是建立在信念一致的基础上的。因此，各个集团成员一定会自觉地克服自身的缺点，排除各种心理阻力和障碍，最终达到顺利实现领导集团的共同组织目标之目的。

二、领导集团心理优化的标准

由于人的个性心理是主体在社会实践活动中逐渐形成的心理素质，因此，它带有很强的社会属性。随着社会环境和所处条件的变化，主体的个性心理也必须会发生某种程度的改变。而集团心理是其成员个性心理的多元集合，这就又增加了个性心理的差异因素。如此看来，集团心理似乎是游离不定、变化万端的，很难确定优化的标准。

应当承认，准确地确定领导集团心理优化的标准，的确有一定的困难，但这并不意味着绝无可能。因为在动态的心理中还存在许多常恒性的因素，这就具备了确定优化标准的基础。领导集团心理优化的标志，就总体来说，应该具有敬业乐群的心理氛围与开放和谐的心理特征。具体地说，它应达到以下四条标准：

（一）心向一致

领导集团的心理优化，首先表现为心向一致。所谓心向一致，是指领导集团内各成员围绕一个统一的目标而展开心理活动，其外在表现形式，就是该集团的亲和状态，亦即通常所说的亲和度。领导集团的亲和度高，成员之间志同道合，相濡以沫，更能增强集团组织内部的团结，以造成良好的心理环境。

领导集团的心向一致，需以下列条件为前提：

第一，要具有共同的信念。信念是主体对于一种思想、一种理论或一项事业认为可以确信的看发，世界观、人生观、社会观、道德观等，都属于人的信念的范畴。这些基本信念，对于主体其他各方面心理的影响往往是很大的，而且，个人之间的信念常常呈现出很大的差别：有信仰宗教的，希望死后能够步入天堂；有信仰神灵的，希望得到菩萨的保佑或神灵的庇护；有信仰资本主义的，希望实现资产阶

级的所谓自由、平等与博爱；有信仰共产主义的，甘愿献身于人类解放的伟大事业。从不同的信念出发，必然得出不同的结论。作为领导人民进行社会主义现代化建设事业的我国各级领导集团，必须具有共同的信念，这个信念就是要建设一个有中国特色的社会主义国家，它是实施集团领导活动的思想基础和精神支柱。

第二，要有相互间的认同感。认同感是主体内在感情的一种外在表现形态。它要求在实施集团领导活动过程中，必须尊重其他成员的感情，在对一些重大的事件与原则问题上，都保持共同的认识或评价。这种认同感，是相互间以诚相待的结果。因为受到尊重和信任是一般人的精神需要。《诗经·卫风》曰：“投我以木瓜，报之以琼琚。匪报也，永以为好也。”没有以诚相待的态度，夜郎自大，惟我独尊，思想上的认同是难以实现的。而缺乏相互间的认同感，心向一致的要求也难以达到。

第三，要养成经常性的意见沟通习惯。由于个人的个性心理特质不同，认识水平存在着差异，往往容易产生对事物的看法不一致，有时甚至造成心理上的隔阂。因此，有关意见沟通的问题，必须引起集团成员的普遍重视。所谓意见沟通，即是指集团成员间思想和观念的传达过程，其目的在于增进彼此的了解。但这种了解，着重是指意见沟通的有效性，而非仅指消息的传递。意见沟通的方法，大致分为口头与书面两种，最常见的是口头沟通，即通过交谈的方式，使认识趋于一致，使原有的隔阂冰消雪化。

第四，要充分发挥优势心理影响。主体的个性心理在各方面的发展是不平衡的，有人可能在此方面强，而在彼方面却显得弱；对于另一成员来说，则可能恰恰与其相反。这就存在着如何选择和发挥优势影响的问题。因此，集团各成员既要主动地、有选择地发挥自己的心理优势和接受别人的心

理优势影响，同时又要防止和避免以自己的劣势心理去影响他人、或盲目地接受他人的劣势心理影响。这是达到心向一致的重要条件之一。

（二）心力集中

心力集中，是领导集团心理优化的又一重要标志。

需要说明的是，心力集中和行为一致是两个既相互联系、又相互区别的概念，二者是事物发展链条中的两个不同环节。心力集中是指领导集团成员心理趋向的同一性，这种同一性的心理趋向蕴藏在领导集团的整体中，形成一种内在的力度感，亦即通常所说的内聚力，也有人称之为凝聚力，它是产生领导集团成员行为一致的心理基础。而行为一致则是表露于领导集团实施领导活动过程中的外部表现，它是心力集中的必然结果。从这里可以明显地看出，心力集中与行为一致是具有因果联系的两个不同概念，不能将二者混同起来。把握了心力集中与行为一致的相互关系，也就明确了为什么要将心力集中作为领导集团心理优化的标准的原因。因为领导集团成员的心力投入的集中与否，直接影响着团体的整体心理素质，从而制约着该集团的整体效能。

为了保证领导集团心力投入的高度集中性，首要的任务是明了心力的构成因素，明了这些因素对领导集团心力集中的影响，以便采取相应的措施，为实现领导集团心力的高度集中而自觉努力。

心力是一个广义的概念，它由许多内在因素所构成。一般认为，心力包括感知力、思维力、判断力、注意力、意志力和情绪感染力等诸多因素。但这些因素对心力集中的影响，其强弱程度并非是完全等同的。对于心力集中影响程度强的，称之为主因素，它主要是指注意力、意志力和情绪感染力。而对于心力集中影响程度弱的，则称之为次因素，它是指感知力、思维力和判断力。这里，只对心力集中影响程

度强的主因素加以简要陈述。

首先，关于注意力。人的注意力是指人的心理活动对一定事物的指向和集中，它是意识对于周围事物的警觉性和选择性的表现。由于注意，人才能够集中精力去清晰地感知一定的事物，去深入地思考一定的问题，而不被其他事物所干扰；由于注意，人才能够及时把精力转移到迫切需要解决的问题上去，对其采取有效的行动。注意力有两个基本特征：第一是它的指向性，即使人的认识活动指向意识所关注的方面。第二是它的集中性。由于注意的功能可以使意志只集中在必须引起重视的事物或问题上，使其成为注意的中心。从以上有关注意力的特征中不难看出，注意力对于一个领导集团的心力集中有着极其重要的作用。只要领导集团内各成员的注意力同时指向和集中在该集团的领导目标或每时期的重要问题上，集团领导效能才能得以充分地发挥出来。否则，视点不一，心力散耗，就会形成各持己见，“一人一把号，各吹各的调”的局面，影响领导集团目标的实现。

其次，关于意志力。意志是主体为实现预定目标而自觉努力的一种心理过程。而意志力则是指主体在为实现预定目标的行为中所表现出的充沛精力和顽强毅力。对于具体的人来说，意志力有强弱之分。通常所说的某人性格刚强或懦弱，主要反映的是人的意志力。意志力的特点只有一个，就是它的坚持性。坚持性不仅表现为主体有坚持的决心，而且更重要的是主体具有顽强的品质。如有的人虽然也能努力地克服困难，但是缺乏韧性坚持精神，经受不住挫折。只有具备顽强奋斗品质的人，才能排除自身情绪的干扰，克服外界的一切困难和阻力，最终实现预期目的。可见，意志力对于心力集中有着至关重要的影响。

第三，关于情绪感染力。情绪是人的内在感情的外露，它是指体现于主体实践活动过程中的兴奋状态，如兴奋、颓

丧、激动、平静等。而情绪感染力，则是指主体通过自己的语言或行为表现出来的内心感情，达到引起别人产生同样的思想感情。这种心理共鸣的现象越强烈，说明感染力就越强；反之，主体的言行若不能引起别人产生同样的思想感情，则说明缺乏或完全失去感染力。

情绪感染力对于领导集团成员的心力集中也具有不可忽视的作用。它可以通过一部分人的情绪去影响和感染另一部分人的情绪，有助于集团成员心力趋向集中。但是，集团内一成员在给予别人以情绪影响或接受别人的情绪影响时，同样应注意选择性。因为人的情绪往往存在着两极矛盾的状况：一方面是积极的情绪，如兴奋、激昂、互爱等；另一方面是消极的情绪，如颓丧、消沉、倦怠等。若不注意选择，反而有碍集团成员的心力集中。

（三）心境平衡

心境平衡与否，对于主体的思想情绪以至工作都有着极大地影响。愉悦的心境，可以使人精神焕发，思维活跃，干劲倍增，从而大大提高工作效率；而郁闷的心境，则会使人产生精神压抑，思维呆滞，情绪消沉，从而大大降低工作效率。可见，改善领导集团成员的心境状态，对于领导集团心理优化具有重要的意义。

研究领导集团的心境平衡问题，目的在于有效地防止和避免成员间的心理矛盾和冲突，使其产生具有优化特质的集团心理。那么，什么是心境，心境平衡的含义又是什么呢？这是首先必须要弄清楚的。所谓心境，是指主体受外界刺激后所引起的一种内在的感情状态，它具有持续性和弥散性的特点。也就是说，一种心境对于主体的情绪乃至言行的影响，在时间上，一般呈线性发展状态，它可以比较持久地发生作用。在空间上，则呈网性发展状态。一方面，对于主体自身，它可以由一事物扩展到它事物上去，这是心境的内扩

散；另一方面，对于他人，一人的心境，往往可以通过自己的语言、动作和表情去影响别人，这叫作心境的外扩散。

由于心境属于人的情感范畴，所以它和情感一样，也会发生向积极性或消极性任何一极偏倾的倾向，也因为这种偏倾性的作用 and 影响，必须导致主体自身或主体之间产生心理上的矛盾或冲突。这在客观上，对领导集团的心境平衡问题提出了必然性的要求。领导集团的心境平衡，主要是指集团成员在实施领导活动过程中的一种协调的感情状态。在这里，虽不能绝对排斥集团成员的个性心理差异、甚至矛盾和冲突，但要运用有意注意的心理方法去缩减这些差异，消除这些矛盾和冲突，从而达到心理上的相对一致性。心理平衡的客观效果，是产生出一种和谐而协调的人际关系，使集团成员为实现集团组织目标而同心同德地进行领导活动。

但是，领导集团内的这种心境平衡状态，不是自然地形成的，它需要各个成员的主观努力。一方面，成员对自己要有理智的控制，要善于冷静头脑，不能盲目地为心境所左右，一味地宣泄感情，而不顾对他人可能产生的不良影响；另一方面，对他人要有信任感，要尊重别人。在一个领导集团内，如果其成员既能严以律己，又能宽以待人，使他们都满足于自己所依附的团体，形成一个心情舒畅的心理环境，避免产生心理上的郁结，从而有效地实施集团领导活动，这就是领导集团实现心理平衡的基本标志。

（四）心理相容

领导集团内各成员之间心理相容与否，直接影响着领导效能。领导集团的心理相容，是指集团内成员与成员、成员与团体的相互吸引、相互尊重、相互信任、相互支持、和睦相处，它是一种融洽的心理交往状态，它表现为集团成员的信念、观点与理想的一致性上。

心理相容，具有积极的意义和作用：第一，它是搞好集

团成员团结的心理基础，也是实现集团组织目标的重要保证。前苏联生理学家巴甫洛夫在谈到他所领导的研究集团时指出：“在我领导的这个集体内，是互助气氛解决一切。我们大家都被联系到一件共同的事业上，每个人都按照他自己的力量和可能性来推进这件共同事业。我们往往是不分什么是‘我的’，什么是‘你的’，然而正因为这样，我们的共同事业才能赢得胜利。”^①这一例证说明，只有心理相容，才能增强集团的团结，才能保证组织目标的顺利实现。第二，它可以为实施领导活动提供积极乐观的心理气氛，保持成员良好的心境，有利于发挥其主观能动作用。因为在心理相容的气氛下，人际关系融洽，大家可以充分发表自己的见解，而不必有任何顾虑；人人心情舒畅，从而能够全力投入工作，不会受到心理上的干扰。

然而，在各个领导集团中，由于其成员的个性心理差异，心理相容的程度是不等的。从对立的两个方面来看，可将领导集团分为心理相容型和心理不相容型两种类型。

在心理相容型的领导集团内，因其成员心理素质的差异，又可分为心理相容最佳型和心理相容一般型两种。心理相容最佳型的领导集团，其积极的心理处于明显的优势地位，所有成员之间情投意合，心理气氛十分融洽。表现在行为上，目标一致，彼此尊重，相互爱护，风雨同舟，同心同德；在成绩和荣誉面前，互相谦让，推功揽过；在出现问题或遇到挫折时，主动承担责任，相互勉励。心理相容一般型的领导集团，具有积极向上的心境，感情上尚能通融共处；表现在行为上，对共同目标的认识基本上能保持一致，团结状况尚可；在工作顺利时，能够相互配合，共同努力；但在出现问题或受挫折时，经不住困境的考验，甚至发生不协

^① 《巴甫洛夫选集》，科学出版社 1955 年版，第 32 页。

调、不团结的现象；有的还会发生矛盾或冲突，向不相容型转化。

心理不相容型的领导集团，也由于其成员的个性心理素质不同而形成程度不等的类型。心理不和睦型的领导集团，很少或者没有相互间的正常感情交往，各自为政，软弱涣散，不能形成强有力的领导集体。心理冲突型的领导集团，信念、观点分立，常常形成派别之争，力量大量内耗，甚至揽功推过。心理敌对型的领导集团，神离貌合，相互猜疑、指摘，经常闹无原则的纠纷，造成人际关系紧张，根本无法担负起领导职责。

要使领导集团成员之间进行正常和谐的心理交往，逐步形成和扩大心理相容最佳型领导集团，改善心理相容一般型，减少或根除心理不相容型领导集团，必须采取有效的措施。

首先，要加强自身的政治学习和道德意识的修养。心理现象是客观现实的反应，社会的政治风尚对人的心理具有重大的反作用。加强政治理论的学习，不断提高自身的政治思想素质和政策理论水平，对于改善成员的个性心理状态具有不可忽视的作用。道德意识的修养程度，往往与人的心理健康状况成正比例发展，在它们之间，也有着交互的影响作用。因此，自觉地加强对自身道德意识的改造与修养，可以促进成员个性心理的健康发展，有利于增进集团心理的相容。

其次，要确立共同的使命感。任何一个领导集团，都是为着完成共同的使命而结成的整体。作为集团的一名成员，必须认识到自己所担负的工作是为完成整个领导集团共同目标所不可或缺的组成部分，意识到忠于职守、完成本职工作是自己义不容辞的责任，因而产生完成和实现集团组织目标的强烈动机。

第三，要建立亲密的同志感情。共同的信念，共同的使命，共同的工作职责，是领导集团成员之间感情的纽带和桥梁。处于这种关系中的每个成员，应该具有豁达大度和休戚与共的同志感情，决不应计较个人的名利与得失，更不应因名利的大小和得失的多寡而对集团或他人产生心理上的怨艾。

做到了以上三点，领导集团的心理相容就有了坚实的基础。

三、实现领导集团心理优化的途径

确定了领导集团心理优化的标准之后，还必须探寻出实现这些标准的有效途径。在论述领导集团心理优化标准过程中，也曾涉及到一些办法或措施，但未作深入的讨论。为使领导集团心理达到最优化状态，集团及其各成员必须做到以下四点：

（一）自觉增强集体意识

我国的社会主义领导体制，是实行集体领导与个人负责相结合的民主集中制度。由这种领导体制的性质所决定，集团成员必须具有高度的个人负责精神和强烈的集体意识。只有使这二者有机地统一起来，才能有效地发挥领导集团的集体领导作用。尤其是集体意识的培养与形成，无论对于巩固集团组织，发挥集体力量，还是促进个性心理的健康发展，都具有重要的意义和作用。因此，一个领导集团，其集体意识的强弱，必然直接影响其心理优化。

一般说来，集体意识的形成，需要具备以下五个条件：一是具有统一的信念；二是具有一致的利益；三是具有严明的纪律；四是要有相互信赖和团结互助的内部关系；五是要有集体荣誉感。

具备了强烈的集体意识，每个集团成员就能够自觉地置

身于集团集体的制约和影响之下，把自己看成是组成集团的一分子，把自己的一切与这个团体紧密地联系起来，从而产生归属感。这是集体意识表现的一个方面。另一个方面，由于个人利益、得失与集团整体利益具有一定程度上的一致性，因而使集团成员对领导集体的责任感和义务感更为强烈，从而忠于职守，尽心尽力地完成好本职工作。

集团成员的这种责任感和义务感的强烈程度，还与其抱负水准相关联。因为抱负水准决定其行为所欲达到的目标程度。所谓抱负水准是指一种欲使自己所担负的工作达到某种质量标准的心里愿望。个人的抱负水准有高低程度的不同。抱负水准低的人，办事马虎，得过且过，缺乏求胜心。所以，一个集团成员要有强烈的集体意识，还必须具有较高的抱负水准。

（二）共同建立和谐的感情氛围

情感是一种复杂的心理功能，它可以使主体体验对周围事物和自身活动的感受，同时，它也可以通过表情来表达态度和沟通感情。成员之间感情融洽，必然会出现心情舒畅、关系和谐的局面。在这种氛围下开展工作，较易形成一致的意见，大家都能齐心协力，因而会取得事半功倍的领导效果。

要造成这种和谐的感情氛围，首先必须尊重其他成员的人格，任何轻视他人的态度，甚至侮辱他人人格的做法，只能激起对方的反感或憎恨。相反，只有尊重他人的感情，才能使相互间心悦诚服，达到内部的高度团结。其次，要善于培植感情。人的情感是先天存在的心理机能，而其感情则是后天在从事社会实践活动过程中才逐步形成的。这说明，在共同的事业中，和谐的感情是可以通过主观努力而培植起来的。在集团成员之间，只有真诚相见，热情相助，才能建立起真正的友谊，使彼此间配合默契，心照神交。第三，要把

握好感情的转化。感情的两极，不仅由于对比而存在，而且因其具有内在联系，所以它在一定条件下可以发生向相反一极的转化。所谓得意忘形，乐极生悲，就是由积极的一端向消极的一端转化的最典型的例证。这就要求集团内各成员充分调动其积极的感情，并且使消极的感情向积极一方转化，以促成集团内感情和睦。

（三）充分运用心理互补规律

大千世界，人各一方。作为以复杂的脑机能而形成的个性心理，更是千差万别。我们不可能，也没必要一定要求领导集团内各成员个性心理完全一致。但是，为了实现共同的目标，又必须使每个成员在一定的时空范围内，保持活动心理的某种一致性，否则，个人的动机径庭，谋略殊异，行动上必然是各行其是，那是很难担负其领导职能的。

为了使集团成员在一定时空范围内保持活动心理的基本一致，这就要求各成员必须充分运用心理互补规律，自觉地调节各自的心理状态。

心理互补规律有着复杂而丰富的内容。但其主要部分可归结为以下三个方面。

一是持与忍结合。持指坚持，忍即容忍。这里主要是指实施领导行为过程中的心理矛盾运动。一方面，对于重大的原则性问题，要有敢于坚持的意志和品质，决不随波逐流；对于困难或者挫折，要有百折不挠的韧性和坚持精神，不可遇难而退，半途而废。另一方面，对于他人的不同意见要能容纳，不可固执己见；要乐于并善于同他人共事，不可鼠肚鸡肠，遇事计较。

二是情理交融。干任何事业都需要有激情。冷若冰霜，或麻木不仁，不可能取得任何成就。然而人的感情激动并不都是好事，有时的偏激心理会产生副作用，这就需要有理智的参与和控制。只有让理智把握感情，让感情服从理智，才

能产生心理平衡的良好效果。但理之于情，决非强加硬塞，而在于心底自由地交相融会，犹如水中盐，蜜中花，无痕而有味，是一种自然的渗透。

三是争让相济。一个领导集团若无竞争心理，工作必将平庸而无生气。保持竞争状态，能激发人的创新意识，调动积极性，提高工作效率。提倡竞争，并不排斥成员间应有的谦逊态度。对人态度谦恭，在荣誉或待遇面前彼此谦让，会增进友情，这同样有助于实现领导集团的心理优化。

（四）坚持实行动机强化

人的社会实践活动有着心理规律的表现过程，人们可以借助于这些规律实施进一步的诱导。采取强化的手段，就是实行定向诱导的一种心理方法。

强化的内容包括两个方面：一方面是正强化，即指对于人的某种行为的肯定和奖赏，使这种行为能够保持和巩固。另一方面是负强化，这是指对于人的某种行为的否定或惩罚，使这种行为受到抑制或消除。由于人的行为是强烈动机驱使的结果，因此，对于人的某种行为的强化，实质上是对起支配作用的动机的强化。从动机的性质上看，它有公益性和私利性之分。从社会制度对社会文明与道德的要求出发，显然，对于公益性动机，必须实行正强化；而对于私利性动机，则要实行负强化。

实行强化的手段有两种：第一是予以嘉许和奖赏。它是对成绩突出者给予明确的肯定和必要的奖励，使其感受到自身价值为社会所承认的愉悦，从而发挥出更大的积极性，产生出更为强烈的、报效社会的动机。这就是奖励所具有的心理激励作用。第二是给予惩罚。它主要是对错误行为的一种惩处，目的在于使被惩罚者受到教育而自省，从而产生努力改正自身缺点、错误和将功补过的愿望。从这种对不良行为的抑制和消除中萌生出的新的动机，就是实行负强化的积极效果。

第六节 领导集团的心理冲突及其调控

一、冲突的概述

竞争与合作是任何一类社会团体之间或内部所必不可少的人际关系两种表现形式。所谓竞争是指团体间或团体内部成员间为达到有限目标，力求超过别人取得优势地位的心理状态。它是“超越意识”或“优胜心向”的动机表现。所谓合作，是指团体中个人与他人为达到某种目标，齐心协力，相互帮促，共同完成目标的心理状态。这两种心态在领导集团内部以及不同等级、不同职能的领导集体之间都有着充分地表现。一般地说，竞争产生冲突；合作产生效率。但是试图严格区分二者的界限是难以奏效的，因为在一定条件下二者都可能是完成任务、达到目标的有效手段。对于一个集团来说，既需要人们之间的竞争，也需要人们之间的合作。没有竞争，就没有比较，就没有发展和创新；没有合作，就形不成集团的凝聚力，也难以完成任务。但是，在自给自足的封建社会，领导活动为极端专制的利己主义，所谓“普天之下，莫非王土；率土之滨，莫非王臣”，皇帝靠世袭，官吏靠册封，不允许自由竞争。到了资本主义社会，随着商品经济的发展，资产阶级民主代替了封建的个人独裁，各级领导机构，变成了政治竞争的舞台，由统治者所组成的各种集团内部以及各个集团之间，普遍地信守着“人不为己，天诛地灭”的观念，因此，尔虞我诈、弱肉强食的现象，使整个统治阶级内部四分五裂，形成“朋党”对峙，派系林立，勾心斗角，争权夺利，互相拆台的局面。由于彼此利益的冲突以及由此所产生的心理与行为的冲突，严重地削弱了统治集团的“团结性”和“战斗力”。

而我们生活其中的社会主义制度，则是另一种情境。在这里，整个领导集团是人民意志的体现者和公正利益的执行人，从组织形式上划分出来的领导集团的利益和被领导集团的根本利益是一致的。各种不同的领导集体，以及每个领导集体内部都是互相合作的关系，都是建设社会主义现代化的职能团体，有着不可取代的作用。但是，如果由此认为，领导集团与被领导集团之间、不同行业、不同地区的领导集团之间及各个领导集团或确切地称之为领导集体内部没有任何冲突和矛盾，那就大错特错而不符合实际了。这里，重要的不在于否认这种冲突与矛盾，而在于如何看待冲突的性质，采取什么样的解决办法。我们说社会主义制度下各个领导集团之间及集团内部的利害冲突及心理与行为等方面的冲突，是一种非对抗性的矛盾，是在个人、集团和国家三者之间根本利益相一致的条件下的意见分歧和不一致，是社会主义商品经济尚不十分发达所造成的。因而，通过领导者自身的批评与自我批评，以及广大人民群众的监督与觉悟，各种矛盾与冲突都能得到妥善、有力而自觉地解决。

二、领导集团内部的冲突

领导集团内的人际冲突是形形色色、各式各样的，冲突的内容与效果也各相差异。这里我们主要谈谈领导者之间的需求动机冲突；态度情感冲突和角色冲突。

（一）领导者之间的需求与动机的冲突

多年来，国内外的心理学家通过大量的研究，发现人们心理状态有一个共同规律：人的行为总是由动机支配的，而动机则主要由需要所决定。即当人们有某种需要时，就产生一种动机想去实现他的需要，有了动机就导致某种行为，达到一定的目标，如图所示：

需要→动机→行为→目标

处于一定的组织系统中的领导者也是人不是神，他们的行为也不是突发性的，不是没有原因，没有目的的。但应该指出的是，“需要产生动机，动机决定行为”，只是一般的行为模式，不同社会组织环境中的人，其需要与动机及其满足方式都是有差别的。就一般的领导者而言，其需要大致可分类如下：

1. 控制的需要。它包括支配他人的需要和获得责任、信赖与权力的需要。

2. 生活的需要。包括个人的物质生活需要和精神生活的需要。同一级别的领导者要求享受相应的待遇。这一需要的畸形发展，往往是追求私利。

3. 发展的需要。领导者的发展主要是要求有更多的机会去学习领导科学知识和进行领导实践，获得领导活动中的自主性，扩大自己的影响范围。

4. 社交的需要。即要求扩大自己的活动范围，处理好上下级关系和左邻右舍关系。

5. 独立决策的需要。这是领导者摆脱束缚和支配，增强独立人格的需要。

6. 追求成功和获取荣誉的需要。作为一个领导者，不管其能力与水平如何，主观愿望大都是想使自己的组织和集体得到发展和振兴。他们既希望得到上级领导的信任，又想获得下级的尊重，还试图取得同级领导的谅解。

领导者的需要具有更强的社会性和后果性的特点，但其各种需要之间的发展并不总是平衡和协调的。当领导者的某一需要得不到满足时，往往会产生挫败情绪和紧张的心理状态，以致影响到领导集团内部协调的人际关系。

所谓挫败情绪，是指当个人从事有目的的活动时，在环境中遇到障碍或干扰，其需要和动机不能获得满足时的失望状态。领导活动是复杂的，在工作中一帆风顺的事是极少

的，因而不不管是追求个人的权力还是追求集体的振兴，都可能会碰钉子，遭挫折。由此使人们产生心理上的痛苦、情绪骚动、行为偏激等。比如，某一个单位的领导人想要求上级为其增加财政拨款，结果由于种种原因遭到上级否决，这时如果上级工作做不好，这个领导者就可能会赌气，对上级不满意，不再卖力工作等等，由此心灰意冷，意志消沉。

社会心理学研究表明，挫折感或挫败情绪常常增强侵犯性和攻击性，行为主体个人表现得好斗，似有剑拔弩张之势，变得更加挑剔别人和求全责备，甚至不合理地运用自己手中的权力，以发泄自己的私愤。这是一种不健康的心理状态。每个领导者都应努力避免这种心态，常言讲“不吃一堑，不长一智”，要想获得成功，就应有百折不挠的精神。

当然，如果你追求不合理的需要乃至个人私利，那么，遭到挫败则是理所应当的。这就要求领导者将一颗为祖国、为人民的公心，使自己的需要“规范”和“合理化”，使之与团体的根本目标相一致。

（二）态度情感冲突

所谓态度，是指个人对某一对象所持有的评价与行为倾向。即或肯定或否定，或赞成或反对，希望什么和讨厌什么。态度包括认知、情感及意向三种成分。认知成分是带有评价意义的叙述，是人们对外在对象的感知和觉察等。情感成分是带主观体验的情绪状态，如重视——蔑视，同情——排斥，喜欢——厌恶等。意向成分是一种反应倾向，即内在的心理指向。态度情感冲突的主要表现是：

1. 态度有一个最重要的特点是：态度来自于价值，价值是态度的核心。由于人们的价值观不同，因此产生不同的态度，有些企业的领导人认为提高产量是企业的首要任务，有些领导人则认为企业的首要任务是提高产品质量。有的领导人认为企业应偏重生产，有的则认为应以经营为主，这些

都是招致冲突的重要因素。

2. 态度还具有工具性的功能，如果一个人，一件事对人们有利，可以满足人们的需要，就会对它产生积极的态度，否则，产生消极、否定的态度。如，不同部门的领导人，在处理问题时往往首先考虑是否对本单位有利，如果不同部门的两个领导人都从本单位利益出发去考虑问题，则往往会引起利益冲突。

3. 态度的认知成分是说，对于同一事物有着不同认识和经验的领导人，在相处中往往导致冲突。如在采用新设备、增加投资，选人用人等方面的认识不同，对其意义和作用的理解不同，从而引起意见分歧或行为冲突。

4. 带有主观情感的态度，往往影响到领导集团内部的人际知觉，如刻板现象，主观偏见，心理定势都影响到对他人的认识和判断。如多数领导者都觉得自己手中的权力没有别人手中的大，并过高的估计手握大权的人，低估无权的下属，以至于为了追求权力而不择手段，不惜代价。可见，领导者保持一个客观、正确的态度是减少冲突，增进友谊的一个重要途径。

（三）角色冲突

所谓角色，是指处于一定活动系统中的地位、身份和行为规范。在社会上各行各业，各党派群体中，个体总是占据着一定的社会位置，按照一定的规范行事，因此，每个人都扮演着不同的角色。领导也是一种角色，具有特定的行为规范和活动系统。现实生活中，我们常常听到：“某某领导人的所作所为根本就不像个当官的样子”，就是说这个领导人没有按照社会所期待的角色行为办事。

领导作为一种角色，其内部行为是有差别的。因为在整个领导集团内部，每个领导者的权力、地位和作用是不一样的，社会对他们的行为要求也不一样，这就存在着领导角色

的差异问题。上级领导不同于下级领导，中层领导又不同于基层领导，企业领导也和事业领导相区别，在责、权、利等方面都表现出明显的角色差异。因而，当他们各自按照不同角色期待展开活动而又不能协调一致时，往往产生角色冲突。

领导集团内部的角色冲突包含两层含义。其一，是指领导者自身的内在冲突，即领导者对于自己的上级来讲可能是下属，要扮演下属的角色，不能对上级发号施令；对于自己的下属而言又是上级，必须像一个上级领导人的样子。对上级而言是执行人，对下级来讲又可能是某项工作的决策者，决策时需要果断，执行中要求坚决。可见，领导者是处于管理关系之网中的多重角色的复合，要求其必须根据不同的时间、地点和要求，及时地进行角色置换，否则，将产生角色冲突，不能左右逢源，应付自如，招致上下级的共同反对。其二，是指处于不同职位的领导人其权力的大小，控制范围的多少是不同的，当他们各自从自身利益出发而不能取得及时地沟通和理解时，往往产生摩擦和冲突。如在有些单位，厂长和书记职责不明，分工不清，彼此互不服气，各吹各的号，各唱各的调，甚至互相拆台；有的领导班子是“群龙无首”，虽有主要负责人，由于存在角色冲突，团结不力，形不成中心，有令不行；有些领导人，虽然是在行使自己的权力，但由于不能把各种角色协调起来，消除不满，而处于“鹤立鸡群”，结果只能是独来独往，没有团体士气。可见，消除角色冲突，是提高集团凝聚力的重要手段。

要避免和解决冲突，首先必须分析冲突产生的原因。这里我们以分析厂长和党委书记的角色冲突为例证。在一个领导班子内部，厂长和党委书记的作用是不一样的。在以前是党委书记掌握一切，厂长成了副手，形成外行领导内行的局面，现代科学的发展，要求建立一个强有力的、高效的、

网络清晰的管理系统，厂长和书记必须各司其职，各负其责，各施其权。当前，我们国内所推行的行政领导负责制，实际上就是解决角色冲突问题的。厂长角色和书记角色的本质区别在于他们应有明确职责范围和权力分工，即其角色行为应该是毫不含糊的，不能越俎代庖。

（四）领导集团内部的派系冲突

领导集团内部的派系斗争，是领导集团内部冲突的典型形式。因为，晋升的机会和权力的位置是有限的，要登上权力的顶峰，就必须加入政治系统的竞争和角逐。正如法国政治学家奥里维埃·托德所说：“在向政权进军的征途中无论这种进军是闪电般完成，还是经过长途跋涉，是一帆风顺，还是曲折迂回——除了既定的目标外，还要使用种种计谋和手腕。政治——高级神经活动，处于工作和娱乐之间的职业——对大多数政治家来说不只是一种游戏，参加者梦想自己的前途，但是别的争夺者也有自己的成功希望。”统治集团内部的派系斗争，是阶级社会政治斗争的必然产物和表现。

在原始社会末期，为了争夺领土占有权，就曾有“两王对峙”的局面，以至于产生阴谋、杀戮和战争，到了封建和资本主义社会，权力的斗争复杂化，不再仅仅是单个人之间的智力、精力和财力的较量，而是形成了派系和“山头”。

1. 剥削阶级社会中的关系网与权力圈。

阶级社会出现之后，统治阶级为了维护其统治利益，建立起了比较严密的社会控制系统，社会分工和商品经济的发展，又使统治阶级内部的关系复杂化。权力高于一切成了一切政治投机分子的信条。在统治集团内部包括掌握权力和试图掌权的人，都极力培植亲信，安插“关系”，扩大自己的影响和势力。因为一个人的权力的大小，取决于其所控制的人数的多少和程度，也就是说权力是以服从为前提的，服从自己的人越多，自己的权势也就越大。因此，在统治系统

中建立“关系”是为了增加权势和影响。从客观上讲，任何个人的活动范围都是有限的，人们不可能结识自己周围所有的人，总是容易同那些跟自己接触多、有权力关系来往的人建立感情关系。在传统的君主专制的政体下，权力是一个金字塔型的体系，最高统治中心的政策和意志，是依靠权力金字塔的结构体系而层层推行的。但是在每一塔层内部，以及不同塔层之间，由于权力的影响和作用，都发生着不断的聚集和离散，手握大权的人和“德高望重”富有权威而暂不掌握大权的人的周围都吸引着一些怀有不同目的、抱有不同信念的人，由此形成环形的权力圈。同属于一个权力圈的人组成一个派系，而各个派系都有自己的派别利益和特殊追求，当这些派别相互妨碍时，就发生冲突和斗争。

这些派别斗争在剥削阶级社会是屡见不鲜的。如我国东汉末年，汉灵帝死后，形成了外戚和宦官两大对立集团，外戚集团以汉灵帝的何皇后的哥哥何进为首，宦官集团以太监蹇硕为首，展开了阴谋和权术的较量。清朝康熙年间，诸皇子为了争夺皇位而形成了许多派系。各个派系为了扩大势力，各自收买和拉拢权贵大臣，“僧、道、喇嘛及医、卜、星相，甚至优人、贱隶，以及西洋人，大臣官员之家奴”，也都“留心施恩，相与来往，以备其用”，（见王钟翰《清史杂考·清世宗夺嫡考实》）到康熙晚年，形成了“太子党”、“皇长子党”、“皇四子党”、“皇八子党”等集团。当这些派别斗争达到白热化程度时，往往诉诸武力、阴谋、政变等残酷手段。最后，要么是两败俱伤，同归于尽；要么是一方被另一方“诛灭九族”全部吃掉，给整个社会带来动乱与不安，乃至造成社会经济发展的停滞和崩溃。

2. 剥削阶级社会中的权力的牵制与“帕金森效应”。

在封建帝制下，权力金字塔的每一塔层之间都存在着权力的制约关系。上一塔层的掌权者，为了扩充和稳固自己的

权力总是力图最大程度地限制和控制下层掌权人的势力；而下一层掌权者也总是极力寻找机会发展自己的势力，由此形成权力的冲突链条。在中国历史上，秦代中央政府除设置总管全国行政的丞相外，还设置了执掌军政的太尉和执掌群臣奏章和下达皇帝诏令的御史大夫，丞相的权力受到了钳制。在唐代，中央最高行政机关由中书省、门下省、尚书省组成。中书、门下、尚书三省长官共同行使宰相职权，使其互相牵制，忙于纠纷，无力思索如何对付最高统治者的权力。到了宋代，这种“权力分割牵制术”发展到相当完备的程度，在宰相以外设置相当于副宰相的“参知政事”，防止宰相擅权，同时建立枢密院、三司使，限制了宰相的军权和财权，进一步巩固了皇权专制。

对于统治集团内部的权力冲突及其方式，英国历史学家、政治学家诺斯古德·帕金森在《官场病》一书中作了系统详尽而尖刻的论述，提出了著名的帕金森定律，道出了统治者内部权力之争的实质。他提出，当某一掌权人物 A 君感觉需要有人来充实自己的职位时，他一定会提拔 C 君和 D 君来当助手，因为这位当官的，是补充的下属，不是对手，如果只补充 B 君一人，这无疑于为自己日后的晋升树立对手。而补充 C 君和 D 君归他领导，这等于提高了他的地位，并且 C 和 D 还可以相互制约，牵制对方的提升，对自己绝无害处。而当 C 和 D 需要补充助手时，也必然会学着 A 君的样子同时增加两名下属，来扩大自己的权力，以此类推，以至于权力金字塔的最底层。但是，这种权力牵制关系和整个统治集团内部成员的权力欲是不相一致的，因而，凡是追求权势的人，必然会“打破”各种框框，乘虚而入，攀登权力金字塔的阶梯。这样看来，权力的冲突也就势所难免了。

3. 正确对待社会主义领导集团内部的派别活动。

社会主义国家的党政领导机关是一种高度组织起来的职

能集团。其中每一个集团都是一定社会职能的承担者，扮演着一定的社会角色，如书记、部长、局长、科长等，这些角色之间相互作用，构成了领导机关带有非个人性质的社会关系，如领导集团的利益关系等。但是，领导的集团活动是通过一个个具体的领导者来完成的。因而个性化了的人际交往，带有鲜明的情感和心理特点。由于工作范围、活动方式以及领导者个性特征的影响，促使一些性格、意见、兴趣、爱好、态度等相投的人容易结合在一起，形成一种非正式的“感情团体”，这种“感情团体”与宗派活动根本不同，他们不是为了个人的私利，搞任何形式的阴谋活动，而是一种正常的人际关系的表现，我们对此不能大惊小怪，并视之为党风不正的产物，而应该正确地加以引导，敦促其“感情团体”能产生出领导集团的凝聚力。

但是，我们也不能讳言另一种情况，即在我们的领导机关内部也存在着真正意义上的派别斗争，如张国焘的分裂活动，林彪、“四人帮”的派别活动，等等都是例证。对此，我们应采取坚决反对的态度和坚决有力的措施。可以说我们党政机关内部的派别活动是一些利欲熏心图谋私利的人一心追求权力而拉帮结派的不轨活动，严重地危害着党和人民的利益。它是封建主义的阴魂不散和资产阶级“权力拜物教”余毒的影响以及经济不发达、政治制度不完善所带来的不良后果，只有消灭产生这一后果的种种原因，釜底抽薪，才能从根本上解决问题。

三、领导集团之间的冲突

每一个领导集团，每一个组织都具有各自的意见、各自的愿望、各自的一份责任和各自的一份权力。但这并不是说社会上各个领导集团之间没有任何联系和关系，事实上，党、政、军、企等各个领导系统之间，既存在着权力上的制

约关系，也存在着政治和经济等方面的相互联系；为了共同的目标，他们之间既有一致和合作，也有分歧和冲突。如事业领导集团和企业领导集团；党政领导集团和军事领导集团之间的冲突和矛盾都是常见的现象。

（一）竞争和冲突对集团之间关系的影响

1. 冲突一方面增强集团内部的团结和集团意识。另一方面，却使竞争的双方互为对立，各自视为对手。

2. 竞争和冲突往往伴随着偏激和愤怒等情感色彩，失去评价的客观准则，只看到自己的优点，看不到自己的缺点，并有美化自身，贬损别人的倾向，影响集团间的正常交往。

3. 冲突使双方的敌对情绪逐渐增加，相互交往和沟通的机会趋于减少，合作的需要被排斥到意识的最低限度之下，结果使彼此的强硬态度难以改变。

4. 如果强迫两个领导班子进行接触和交往，上级主管部门出面干涉，施加压力，那么，冲突的双方仍然会自觉不自觉地选择对自己有利的信息、或者会歪曲对方的真实意图，只注意支持意见的观点，而保持极端的情感状态。

（二）党政领导集团间的冲突及解决

在现代社会，绝大多数国家，不论是社会主义国家还是资本主义国家，都是通过政党来进行社会统治和管理的。政党体制是一个国家中占统治地位的阶级的政党，或以统治阶级的政党为主体的各阶级政党组成的政治体系，行使国家权力或代表阶级或集团的利益影响国家政治经济生活的政治制度。而政府机构是一种特殊的团体，一方面，他们有着自身的利益；并为此而与其他的团体展开着相互的竞争。例如，政府的各个部门之间就经常发生冲突。另一方面，政府在政治活动过程中的地位和作用，使得它位于各团体之上，调节团体之间的冲突，并实际上决定着政治系统内部的权力平

衡。政党领导集团和行政领导集团是有密切联系的，存在着相互交织的权力关系。政党是阶级组织的最高形式，它集中反映了本阶级的利益和要求。国家的法律、决策及其各种活动是统治阶级意志和利益的体现，而行政只不过是国家和政党的路线、方针、政策的执行者。国家大政方针、政策的制定，是一种政治活动。任何政党存在的目的，都在于谋取政权，巩固本阶级的统治。政党要想取得国家的领导权，就必须先确立纲领和主义，并据此聚集力量，组成政党集团，而执政党在取得国家权力之后，必然会把自己信赖的党员派到各级行政机构中去，以便于推行自己的路线和政策，并提供确切的信息反馈，二者存在着权力上的统帅—服从关系。但是，政党领导集团和行政领导集团毕竟是作为两个职能团体在发挥作用的。任何形式的职责不明和角色含混，都会造成两者的权力冲突，以致出现：“种了别人的地，荒了自己的田”的奇怪现象。

在英国、日本、联邦德国等国家，在一般情况下，为了当上政府首脑，必须首先成为政党领袖。在日本，自民党在国会中一直拥有超过半数的席位，自民党总裁自然成为内阁总理大臣的候选人。因而争夺自民党总裁的职位就成为争夺内阁总理大臣职位的前提条件。日本政治学家伊藤昌哉说：“总裁的产生有两种办法，一是按党的规章选举，二是通过协商。但不论何种情况，都取决于党内多数的承认。前者争取多数的活动，用投票方式显示出来。后者虽不投票，但也要争取多数的支持，或通过某种幕后交易达成一致”。另一政治理论家马弓良彦则写道：“在被封闭的自民党社会中，想把自民党总裁位置弄到手的‘那些实力人物’，日日夜夜，活跃地，更现实地展开着争取成为多数派的工作。原来，某一个实力人物，为了要靠近总裁和总理的位置，必须长时期地充实许多各种各样的‘条件’。这些条件首先就是

‘钱’——包括筹措政治活动经费的能力和使用这些活动经费的能力；还有组成派系，收揽人心的方法；此外，还要时刻不忘追求权力；要有无穷无尽的生命力量，也就是所谓活力。”^①由此道出了资产阶级党政集团之间的互相倾轧的竞争状态。

建立在社会主义公有制基础上的社会主义政党体制，与资本主义政党体制有着根本的不同。共产党的统一领导，克服了资本主义政党体制中各种政治力量互相牵制和抵消的弱点，把不同阶级、不同集团的政治力量团结成一个统一的整体。但结成统一的整体，并不是说没有任何摩擦和冲突，社会主义党政领导集团之间相互冲突的两种突出形式，就是党政对立或以党代政。

列宁在论述党政关系时指出：党组织应就重大的政治问题和组织问题做出决议，下达给国家机关执行，或者国家机关就上述问题做出决定前，必须先向党组织请示并得到批准。没有党组织的同意，任何机关团体都无权就这些问题独立做出决定。他认为：“必须十分明确地划分党（及其中央）和苏维埃政权的职权；提高苏维埃工作人员和苏维埃机关的责任心和主动性，党的任务是对所有国家机关的工作进行总的领导，而不是……过分频繁的、不经常的，往往是对细节的干涉”。^②但是，如果只是笼统地谈论“重大问题”而没有明确的概念或具体的分类，那么在实践中就可能出现把一切问题都搬到党组织甚至是政治局中来的不正常现象，国家机关必然会消极被动地接受和执行指示，不会有任何主动性和积极性可言，也就不可能防止出现以党代政、党政合一的现象。

① 《田中角荣其人》，上海人民出版社1972年版，第12页。

② 《列宁全集》第33卷，第221—222页。

四、领导集团冲突的解决办法

领导集团的内部冲突和外部冲突及其方式和作用是不同的，因此，解决办法也应不同。一般来说应采取“具体问题具体分析”的态度。对于集团内部的冲突，我们认为一般应采取改变态度，增加沟通机会，培养角色认知能力和限制范围等措施来加以解决。

改变态度是指要消除彼此的成见，保持客观的态度，使冲突双方在认知、情感和行为倾向等方面协调一致；增加沟通机会是说冲突双方要积极、主动地进行信息、情感、意见和思想等方面的交流，相互通气，彼此了解，减少偏见；培养角色认知能力是要求领导集团内部的每一个成员都能准确地理解和把握自己的角色行为，找到自己的位置，行使自己的分内职权；限制冲突范围是指当彼此冲突发生后，既不能采取回避和妥协的办法，也不能利用权力和权威压制对方，而应避免冲突升级和扩大范围，特别是应避免人身攻击和人格污辱，运用实事求是的原则灵活地加以解决。

对于领导集团之间的冲突，首先应采取预防的措施，尽量避免领导班子之间的不团结。因为，上级领导班子之间的冲突，争权夺利或意见不合，价值、态度和观念相悖，往往会影响到下属群众的工作情绪和工作作风。我们常说的“上行下效”，“官风不正，民风多邪”就是这个道理。

预防冲突的办法有下列几种：

1. 强调整体目标和效率，培养一致性。这就是要引导各个领导班子或集体都去关心整个组织的目标和效率，使其认识到各个职能领导集团的重要性，以及相互之间密切配合、协调行动的重要性，把集团的利益与共同的目标联系起来。

2. 加强部门领导集团之间的联系和交往。部门之间互

相扯皮和摩擦，有一重要原因就是互不透气，彼此信息封锁。因此，在工作中加强联系和接触，不仅可以消除彼此的心理隔阂，而且还有助于相互合作，互相帮助和相互促进，在领导方式和领导艺术等方面彼此借鉴，相互为用。

3. 加强对领导集团的教育和诱导，使之抛弃狭隘的本位主义，时时处处要以大局为重。让每一部门领导集团都能设身处地的为其他部门着想，进行合理的“角色置换”，提倡相互谅解，把困难留给自己，方便留给别人的共产主义工作作风，改变传统的旧观念和小农经济眼光，树立起大经济、大生产的协同思想。但是，由于实际工作的复杂性，常常导致对冲突的预防并不总是如愿以偿和有效，因此，当冲突发生以后，也绝不能大惊小怪和束手无策，要有相应灵活的解决办法，这些办法是：

(1) 协商解决法。即当两个部门发生冲突时，派双方代表通过协议和商讨对策来解决冲突。协商解决，要求冲突的双方顾全大局，互相做出让步；并能开诚布公地阐明观点，把冲突因素明朗化，力求避免任何一方以裁决姿态出现。

(2) 仲裁解决法。这一方法是指同级领导班子的冲突不能通过协商得以解决时，要求有一位公证人或上层领导者出面调解，进行劝说和裁决，使之不协调因素趋于消灭。

(3) 权威解决法，即由上级领导利用手中的权力做出裁决，权威解决法是采用强制手段解决冲突。因此，采用此法要慎重。

第九章

领导者的心理误区及其突破

领导误区就是导致领导失误的认识差错。领导者的心理误区是领导误区的一个重要方面，它主要指领导者在领导工作中由于心态变化所引起的各种认识上的错误。研究领导者的心理误区，注重领导者心态曲线变化规律，在低迷区加强自我警示，特别是碰到升迁前、调转前、离退休前等关键时期，注意把握好自己，加大廉洁自律的力度，过好权力、金钱、美色三关，才能有针对性地加强领导者的自身修养，在社会主义市场经济挑战和考验面前永远立于不败之地。

由于领导工作的复杂性和特殊性，决定了领导者陷入种种心理误区的概率要大大增加，由此而引发的社会负面影响也要严重得多。因此，作为领导者，尤其是成功的领导者，就不能不对各种心理误区产生的原因和种种危害给予高度的重视，密切注意，严加防范，以不断增强自身的拒腐防变的能力，提高领导干部队伍的整体素质。

第一节 领导者心理误区的主要表现

一、“权”的心理误区主要表现为以权谋私

在我国，当上级组织任命某人为领导时，就赋予了其相应的权力。“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谋取私利，揽权生钱，那么，权力就发生了变异，成为贪婪者谋取私利的工具。因此，“权”的心理误区一般表现为不能正确地看待权力，把权力看成是谋取私利、满足私欲的手段或工具，即以权谋私。领导者在组织内担任一定的职务，掌握一定的权利。这种人民赋予的权利，本应是领导者履行岗位职责，实现组织目标，为人民谋利益的手段，但由于个人素质和思想认识水平的差异，使得一些领导者对权利的认识发生了偏移，在一定程度上出现了心理障碍。产生这种心理障碍除了领导者个人的素质外，还受到传统观念和长期封建专制及家长制的不良影响。如有的领导者以强权为核心原则考虑问题，恣意实施所谓“权力性影响”，依仗强权手段，迫使被领导者以奴仆的身份屈服于自己，绝对服从自己的个人意志，领导活动，笼罩着主奴关系的气氛；有的领导者以自我为中心，把自己凌驾于被领导者之上，头脑中充满着等级观念、尊卑意识，在领导活动中，虽然不依仗强权手段，但强调权力的主体作用，一意孤行实施其领导行为，一旦取得领导绩效，便过分夸大领导者的作用；始终有一种居高临下，甚至是“救世主”的心态；有的对其所作的决定和决策，只愿听赞同意见，不愿听反对意见，不愿意“纳谏”等。这种心态严重影响了领导者的心理健康，人为地造成精神压力和心理负担，这对领导工作的顺利开展是极为不利的。

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谋取私利的政治资本，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我，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。

江泽民同志在庆祝中国共产党成立八十周年大会上的讲话中指出：“我们手中的权力都是人民赋予的，各级干部都是人民的公仆，必须受到人民和法律的监督”，“全体党员特别是领导干部，都必须始终坚持清正廉洁，一身正气，经得起改革开放和执政的考验，经得起权力、金钱、美色的考验，绝不允许以权谋私、贪赃枉法”。领导干部手中都掌握一定的权力，正确对待和使用权力，是他们经常面临的问题。作为领导干部，一定要认识到，是党把自己安排到这样的岗位上，是人民赋予了一定的权力。立党为公、掌权为民，是党的领导干部应有的权力观。领导干部，只有运用这个权力为人民谋利益的义务，绝没有为个人捞好处的权力，不能把人民赋予的权力变为向党 and 人民讨价还价的筹码。

二、“钱”的心理误区主要表现为贪赃枉法

“钱”和“权”一样，它本身也是中性的，并无善恶之分。问题在于：钱是通过什么途径来的？为什么目的用？什

么人去用？在当今世界中，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，但在享受的海绵堆里，也是会把人吞没的。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。”大款们深谙“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。

原江西省人民政府副省长胡长清一案，是新的历史时期江西省发生的一起职务最高、性质最严重、情节最恶劣、社会影响最坏的高级领导干部经济犯罪案件。胡长清也是新中

国成立以来因经济犯罪而被处以极刑的省级领导干部。胡长清一案，是经南昌市中级人民法院开庭审理的，法庭认定，胡在1994年上半年至1999年8月担任国务院宗教事务局副局长、江西省人民政府省长助理和副省长期间，利用职务之便，先后87次收受、索取他人财物，共计人民币544.25万元，还有161.77万元人民币的巨额财产不能说明合法来源，同时还查明其行贿行为亦构成犯罪。早在胡长清被“两规”期间，武警奉命给胡换房子，但胡迟迟不肯动窝，问了半天，胡才交待说抽水马桶背后有块“劳力士”，是准备在京打关节用的。他政治上蜕化变质，经济上贪得无厌，生活上腐化堕落，由人民的公仆变为人民的罪人，由清官变为贪官，根本原因在于背弃了为人民服务的宗旨，背弃了共产党人的崇高追求，贪权、贪钱、贪色，地位和职务越高，贪心反而越大。

三、“色”的心理误区主要表现为追求腐化糜烂生活

“权亦我所欲，金钱亦我所欲，美色亦我所欲。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。”这也许是所有贪官的内心写照。

市场经济是一种开放、竞争、民主、法制经济，能够激发人们的竞争意识、开拓精神、创新思想和效率意识。同时，由于市场自身的弱点，市场的趋利性、排他性和商品交换等价原则，容易引发拜金主义、享乐主义、个人主义和消极腐败现象。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原总经理×××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次收受贿赂310万元，并不完全如他所说的那样，是为了“养老”留条后路，而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。

第二节 领导者心理误区的原因剖析

任何一种行为的产生都要受一定的心理支配。领导者之所以陷入“权、钱、色”心理误区，主要是各种心理作用和其他因素综合作用的结果。在此，主要分析陷入误区的各种心理原因。

一、“有权不用，过期作废”的从众心理

这种人把权力与私利画等号。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，不为则白不为之。”今朝有权今朝用，过了这村没那店，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。事实上，这种从众心理往往会形成一股浊流，泥沙泛起，使得意志薄弱者随波逐流，误入歧途。

二、“付出太多，得到太少”的攀比心理

有些干部不比工作比待遇，不比贡献比享受。这是一种普遍的心态。就在这种不正当的攀比中，比红了眼，比花了心，贪欲日渐膨胀起来。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。”张副市长笑着接受了，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，从而陷入犯罪的泥沼。

三、“贪图享乐，寻求刺激”的颓废心理

早在新中国成立前夕，毛泽东就曾告诫全党：“因为胜利，党内的骄傲情绪，以功臣自居的情绪，停顿起来不求进步的情绪，贪图享乐不愿再过艰苦生活的情绪，可能生长。”五十多年过去了，这段话在今天仍有很强的现实意义。现实生活中确有一些干部包括不少领导干部不同程度地存在着“贪图享乐不愿再过艰苦生活的情绪”。比如，有的人不求进取，关心生活胜过关心工作，在工作上得过且过，在生活待遇上“寸土必争”，过分在意票子、车子、房子，工作多做一点觉得吃亏，待遇稍差一点觉得委屈，甚至奉行什么“以健康为中心，潇洒一点儿、舒服一点儿”的生活信条；有的人律己不严，热衷于物质享受胜过爱惜自己的名誉，肆意挥霍国家钱财，吃喝玩乐，铺张浪费。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，滑入泥潭的。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，是贪图享受、寻求刺激的颓废心理的典型。

四、“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，接受数百人行贿，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，党规政纪观念淡薄，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。

五、“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，致使一些人“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“为民作主”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，以种种手段攫取更大的权力。在管理分内事务时，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，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，利害相关，“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。那份作派、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。

六、“台上一套，台下一套”的虚伪心理

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，暗地里却又与这些腐败分子同流合污，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。1997年，检查机关查实×××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，就容易被那些口是心非、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。

第三节 领导者心理误区的种种危害

一、既毁灭自己，又危害社会

历史与现实的许多反面事例都说明：一个领导者，一旦陷入错误的心理误区，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。

早在建国初期，毛泽东同志就提醒人们，要防止资产阶级的糖衣炮弹的侵蚀，并且把贪污和浪费视为“极大的犯罪”，尤其是坚决枪毙了刘青山、张子善两大贪污犯的英明之举，不仅无损于党的形象，而且使党的形象更好，更重要的是震慑了大批“小腐”和意欲效仿者，赢得了民心，换来了全国各族人民对党的各项事业的空前支持。

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 258 人，其中年过半百的地厅、县处级党员干部 113 人，占受处分数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”错误的心理误区，就难以自拔，其结果往往是既毁灭自己，也危害社会。

二、葬送事业，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，领导者陷入错误的心理误区，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，其行为恶果就是腐败。

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单位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，领导者陷入心理误区所造成的危害多么严重。

第四节 领导者如何突破有害的心理误区

在现实的领导活动中，为了有效地防止领导者陷入错误心理误区，除了在制度建设、管理监督、依法严惩等客观因素上加以制约以外，主要应该解决领导者的主观认识上的问题。胡长清犯罪事实告诉我们每一位领导者，在改革开放和社会主义市场经济条件下，要做到不为各种诱惑所动，根本的问题是在教育别人的时候，自己首先受教育，通过正反两方面的经验教训，牢固树立公仆意识，坚定政治信念，不断提高自重、自省、自警、自励的境界和觉悟，努力探索和创造新形势下进行思想政治工作的有效方法和途径。

一、树立科学的世界观、人生观和价值观

作为党领导下的干部，如何才能跨越或突破错误的心理误区呢？其中最根本的一条，就是一定要树立正确的世界观、人生观和价值观，即要树立辩证唯物主义和历史唯物主义世界观，树立无产阶级的人生观，树立一切为人民利益而奋斗的价值观。这是为什么呢？因为我们通过对诸多案例的分析，发现所有被绳之以法的腐败者，无一不是因世界观、人生观和价值观“扭曲”而走向罪恶深渊的。湖北省原副省长孟庆平的“忏悔录”就可以充分说明这一点。

孟庆平的“忏悔录”

我的祖父，是从河北省吴桥县逃荒到东北，给人家做佃户的。我是一个贫苦家庭出身的孩子，我7岁就参加了家中

的农务劳动。拾柴、捡粪、放牛、放羊、打短工，随父下地种田，受苦挨累，一年到头来饥寒交迫，苦不堪言。直至家乡解放当儿童团，到13岁才开始上学，党和人民把我养大培育成人。从我念书到我参加工作，当时我的心无比纯真，对党对社会主义无比热爱。所以，1961年12月，我大专毕业后，主动要求到边疆去，到祖国最需要的地方去。我在祖国南疆海南铁矿山沟里，工作22年，从无怨言，从未提出要求调动工作，也从未想过能当上一名副省长。

就在我当上副省长期间，放松了学习，放松了思想和世界观的改造，没有树立起无产阶级的人生观和世界观。在海南改革开放大潮中，失去了警惕，把握不住自己，经不起金钱美女的诱惑，走上了腐化堕落的犯罪道路，这就是我错误的根本原因。

党和人民给我们的权力越大，越说明党和人民对我们的信任，自己的责任也就越大。所以管好权、用好权是我们的责任和义务，而绝不是谋取私利的资本。我在海南任副省长期间，机电产品进出口、土地、房地产公司都是我一支笔审批，因而也就成了我犯罪的资本。虽说我也拒绝过几十笔贿赂，但对个别熟人、关系好拉不下面子的也就收了。我得出教训，在对待纪与法、在处理公与私的问题上，就是亲爹亲娘也不能光讲情面，不顾法纪。

在海南改革开放初期，我只重视物质文明建设，轻视精神文明建设。重业务学习，轻政治学习，对党章、刑法和邓小平理论都没有很好认真学习，放松了对自己的思想改造，所以我犯错误也就成了必然。从交待的问题来看，是十分严重的，完全背叛了自己的家庭和无产阶级，辜负了党和人民的多年培养教育，违背了江总书记反腐倡廉的教导。现在我的心情十分沉痛，无比难过，深感内疚，后悔莫及，实属罪该万死，听从党的发落和刑法制裁，这是我罪有应得，用我

当反面教员来教育大家。

孟庆平以他的沉痛忏悔，再一次向人们敲响了警钟。无论哪一级领导干部，都不能放松世界观、人生观和价值观的改造。因为世界观、人生观、价值观是决定人的思想行为的“总开关”。世界观反映了人的政治方向、政治立场、政治观点；人生观、价值观反映了为谁工作、为谁活着、为谁服务的观点。这是每个共产党员特别是领导干部一生都应严肃对待、认真解决的问题。如果领导者忽视世界观的改造，就不能正确行使手中的权力，从而把权力变成谋取私利的工具。有些腐败者认为，市场经济就要讲等价交换、互惠互利。有人十分露骨地对某老板说：“现在不管什么都是假的，就是要钱是真的。搞市场经济钱是老大，有了钱就有了一切。我支持、帮助他们做生意赚钱，他们给我回报也是应当的。再说国家没有受损失，钱又是他们私人的，拿钱给我我就要，以致越陷越深。”如果领导者忽视世界观的改造，他们的价值取向就会逆转，为人民服务的思想就会日益淡化。一些腐败者认为，现在还讲为人民服务、无私奉献是“傻冒”，按照这一思维线索发展，他们必然崇尚“不在天长地久，而在一时拥有”，“千里来做官，为了吃和穿；做官不发财，请我也不来”等利己主义的信条。正是在这种不正确认识的支配下，导致他们采取错误的行为，逐渐腐化变质。深圳西丽湖度假村原副总经理×××在交待自己作案动机时曾这样说道：“我决意在任职期间捞一把，为晚年享受积蓄财物，这使我一步步地走向犯罪的深渊……”

如果忽视世界观的改造，他们就必然追求低级趣味，生活腐朽糜烂，贪色和嗜赌，越陷越深，终于走上了犯罪道路。一些握有实权的党员干部特别是领导干部被拉下水，由人民的公仆堕落成为腐败分子。实践一再表明，新时期并不是太平平的，一些别有用心的人往往出于惟利是图、追求

高额利润的强烈欲望，向我们党的干部特别是领导干部发动了强大的攻势。他们的哲学是：“用我手中的钱，买你手中的权；再用你手中的权，为我赚更多的钱。”他们当中有人采取“烧冷灶”，即搞长线投资；有人采取“趋热灶”，即搞短线投资，以钱开路；有人则采取“挠痒痒”，即搞投其所好。我们的一些领导干部就是被他们的小恩小惠，进而灌输邪念，贿以重金，或是以“色”引诱等手段，逐步被拉下水的。俗话说：“苍蝇不叮无缝的蛋”。究其原因，还是一个人的世界观、人生观和价值观出了问题。为什么有不少的领导干部和国家工作人员仍能做到“常在河边走，也能不湿鞋”。尤为可贵的是，在同样的历史环境下，像孔繁森、李国安等廉洁奉公、勤政为民的好干部仍在不断涌现。这充分证明了树立正确世界观、人生观和价值观，提高领导干部的思想政治素质的极端重要性。

二、为政清廉，防微杜渐

（一）领导者只有为政清廉，才能够避免陷入不健康的心理误区

古时候，宋国有一个人得到一块宝玉，献给大夫子罕，子罕却不接受。献玉者感到很奇怪，“这是一块世上少有的宝玉，我费了不少气力才弄到手，你怎么却不要呢？”子罕说：“我以不贪为宝，你以宝玉为宝。如果你将玉献给了我，那么咱俩都各失其宝。不如我不接受你的宝玉，咱们各得其宝。”

然而，在一些贪官的眼里，子罕一定是个最大的傻瓜。稀世珍宝都能放过，不是弱智又是什么呢？在他们看来，“假正经”有什么必要呢？放着权力不用，那权力还有什么意义呢？在这种心态下的贪官们，无不以权力为宝，以钱为宝，甚至以“色”为宝。这样，他们陷入“权、钱、色”的

心理误区实属必然。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，他们又纷纷作出这样那样的假设：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，这世界上什么药都有，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。

（二）领导者要始终保持清醒头脑，做到防微杜渐

领导干部特别是地方和单位的“一把手”，对一个地区 and 单位的影响极大。曾任全国人大常委会副委员长、中共广西壮族自治区委员会副书记、广西壮族自治区人民政府主席的成克杰担任广西壮族自治区主席多年，他的思想和行为，给当地的改革开放和社会风气带来了极坏影响。查处成克杰，挖出了一批“蛀虫”，促进了党风、政风和社会风气的进一步好转，教育了党员干部，鼓舞了人民群众。

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，闻听贪官污吏还在追逐法外，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住各种考验和冲击,自觉地抵御金钱和“美色”的诱惑。

三、按照“三个代表”的要求,时刻把党和人民的利益放在第一位

我们是在复杂的国际国内环境中进行改革开放和发展社会主义市场经济的。世界各种思想文化相互激荡,各种矛盾冲突、困难风险不断,要适应新世纪新形势新任务的新要求,必须认真学习、身体力行“三个代表”重要思想,经常剖析自己,看一看自己离中央的要求有多大差距,想一想自己还有哪些突出的弱点、缺点和错误,查一查自己的精力和心思是否都用到了党的事业和工作上,时刻保持清醒的头脑,牢记自己作为人民公仆应尽的责任,脚踏实地、创造性地干好党和人民分配的工作。

共产党员无论担负什么重要职务,领导干部无论在哪个工作岗位上,都是党组织的普通一员,都要正确处理个人与组织的关系,扎扎实实干好本职工作。毛泽东说过:“人贵有自知之明。”个人有了进步、工作取得了成绩,首先要想到,没有党的正确领导,没有党组织的教育、帮助和支持,领导班子其他成员的配合,没有广大干部群众的共同奋斗,没有各方面的有利条件,个人的本领再大,也成不了什么大事。一切归功于党,归功于人民,归功于集体,这是我们党的一个好传统、好作风。所以,任何时候都要虚怀若谷,不能居功自傲,更不允许把自己领导下大家做出的功绩作为向

组织伸手的资本。

摆正自己同人民群众的位置，时刻把党和人民的利益放在第一位，满腔热情和高度负责地对待人民群众，坚定地相信和依靠人民群众，努力在自己的岗位上为人民群众谋利益，这是领导干部对待群众的正确态度，也是中央的一贯要求。但是，有些干部尽管对此也十分清楚，可实际工作中就是不按照要求去做。有些干部高高在上，做官当老爷，平时很少深入群众，对群众的要求、困难和疾苦，不甚了了，别人向他反映了，仍不关心，无动于衷，麻木不仁。有的地方部分群众生活还很困难，而个别干部却沉迷于吃喝玩乐、灯红酒绿之中。还有的人滥用职权，贪赃枉法，欺压群众。这类严重脱离群众的现象，是非常危险的。

对于人生来说，权力、地位、利益，都犹如过眼烟云，而真正有意义的是为人民、为百姓作出的贡献。中国共产党人以全心全意为人民服务为宗旨，她所创造的历史业绩和为广大人民带来的实惠将永载史册。作为中国共产党的一员，作为一名党员领导干部，应该有这种自豪感和历史责任感，干好自己这一代人该干的事，完成自己这辈人该完成的历史使命，那荣誉定会同中国共产党一同载入史册。

第十章

领导者的心理健康与调适

领导者的工作绩效不仅取决于他的能力，而且取决于他的心理健康状况。积极的心理因素既是领导能力得以充分发挥的前提条件，又是直接影响和感染群体的基础条件。相反，领导者的不良情绪会直接影响其思维能力、判断能力、决策能力、表达能力的发挥，并且会损害被领导者的积极性。领导者由于工作重担在肩，心理经常处于紧张状态。人的心理的紧张强度固然有助于增强心理效率，但持续的心理紧张可以造成高级神经活动功能失调，甚至引起心理疾病。因此，重视领导干部心理健康，讲究心理卫生，这并不是一个小问题。应该引起各级领导干部的高度重视。

第一节 心理健康的概念、特征及其意义

一、健康、心理健康与领导心理健康

何谓健康？我国的医学界认为，健康的含义主要包含下列因素：（1）身体各部分发育正常，功能健全，没有疾病。（2）体质好，对疾病有高度的抵抗力，并能刻苦耐劳，担负各种艰巨繁重的任务，经受各种自然环境的考验。（3）精力充沛，能经常保持清醒的头脑，精神贯注，思想集中，对工作、学习都能保持有较高的效率。（4）意志坚强，情绪正常，精神愉快。人们通常以为健康指的是人的生理状况，其

实还包括人的心理状况。我们常说：“体魄健全”，“体”指人的生理、躯体；“魄”指的是人的精神、心理。联合国世界卫生组织（WHO）把健康定义为“不但没有躯体的缺陷和疾病，还要有完整的生理、心理状态和社会适应能力。”而疾病，则是人类有机体在与自然环境和社会环境相互作用中不能应付刺激或不能适应环境的结果。疾病不仅是有机体因感染或营养不良等因素引起生理功能障碍的表现，也是受社会文化制约的心理活动影响生理功能的表现。医学对疾病过程的考察，已把生物学因素、心理学因素和社会学因素结合起来，虽然不同疾病主导因素不同，但三方面因素总是互相关联而存在的。

什么是心理健康？目前国内外学者尚无统一的看法。不同的学者有不同的见解。有人说，“没有症状就是心理健康”；有人说，“良好的习惯多于不良的习惯就是心理健康”；也有的人说，“个人的行为能为社会所接受就是心理健康”；还有人说，“心境快乐就是心理健康”。日本学者松田岩男教授认为：“所谓心理健康，是指这样一种心理状态，即人对内部环境具有安定感，对外部环境能以社会上认可的形式进行适应。也就是说，遇到任何障碍和困难的问题，心理都不会失调，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，就可以说是心理的健康状态。”心理健康，是指个体在各种环境中能保持一种良好的心理效应状态。人总是要不断地同外界环境发生关系，相互作用，接受环境的影响并积极反作用于环境，以取得与环境的平衡和协调。一个心理健康的人应当能随环境变化而及时调整自己的心理结构以达到同外界的平衡。

一般认为，领导心理健康的含义应当包括下列要求：

1. 人的健康包括身体健康和心理健康两个方面。一个人身体与心理都健康，才称得上真正的健康。

2. 人体是一个统一的整体。这不单是指人的身体的各个部分是相互联系、相互制约的统一体，还指人的心理健康和挫折的相互作用、相互影响而构成的一个整体。

3. 领导心理健康是在马克思主义世界观和方法论的指导下，运用领导科学和心理科学的一般原理、原则和方法，科学地测量和调节领导心理活动的结果。因而，它属于领导心理学的研究范围。

从以上的分析中可以看出，领导心理健康就是指领导者在实施领导目标过程中的一种积极的心理状态和优化的心理过程。

二、国外关于心理健康特征的研究

这里我们主要介绍国外有较大影响的奥尔波特和马斯洛两人的研究成果。

美国心理学家奥尔波特 (G.W. Allport) 通过对心理健康的成人所做的研究得出结论，健康的个性不受无意识力量的控制，也不受童年心灵创伤或冲突的控制；相反，心理健康的功能发挥是在理性和意识水平上进行的。也就是说，控制人们心理健康的是实际影响他们生活的那些因素，其定向依据是自己对当前及未来的目标。奥尔波特提出，健康的个性有以下七个特征：

1. 自我意识广延。会主动、直接地将自己推延到自身以外的兴趣和活动之中。这种推延包括真正卷入同某些人的关系，真正卷入对自己有意义的某些事（工作、理想、目标等）。一个人所卷入的活动、人或观念越多，他（或她）的心理健康水平越高。

2. 自我同他人关系融洽。有对别人表示同情、亲密或爱的能力。

3. 有情绪安全感。不受自己的情绪支配（像神经症患者

者那样),能够耐受挫折、恐惧和不安全感。

4. 知觉客观。严重心理疾病的一个症状,就是歪曲知觉现实,有时甚至是失去了同现实的接触。心理健康者则可以客观地知觉和接受现实。

5. 有各种技能和专注于工作。全身心地投入某种工作,是心理健康的一个重要特征。心理健康者都形成了自己的技能和能力,能高水平地胜任自己的工作。

6. 自我形象现实。知道自己的现状和特点。

7. 有目的意识。着眼未来,行为的动力来自长期的目标和计划,对工作有使命感,这是他们生活的基石。

美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛(A.H.Maslow)认为心理健康者应具备以下一些特点:

1. 良好的现实知觉。如实地看待世界,而不是按照自己的欲望和需要看待世界。相反,心理疾病的患者是以他们主观的方式来知觉世界的,是强迫世界吻合于他们的恐惧、焦虑和需要模式。

2. 接纳自然、他人与自己。能按照事物的自然规律接受别人、自身及自然的不足和缺陷,而不会为之困扰。

3. 自发、坦率、真实。行为自然、坦诚,没有隐藏或伪装自己情绪情感的企图,除非这些情感表现会伤害别人。一般说来,他们都有足够的自信心和安全感,足以使他们去真实地表现自己。

4. 以自身以外的问题为中心。在马斯洛所研究的心理健康者之中,每个人都有其所专注的某种引人入胜的工作,无一例外。马斯洛相信,没有对这一工作的专注,心理健康就是不可能的。这不只是出于谋求生计而是真正希望从事这些事业。同平均心理健康水平的人相比,心理健康水平较高的人工作刻苦,他们认为,工作并非是劳苦,而是欢乐。

5. 有独处和自立的需要。不依赖别人来求得安全感的满足,而是依靠自己;但他们不害怕别人,也不有意回避他们。

6. 功能发挥自主。在社会环境和物理环境中,有自主地发挥功能的需要和能力。他们的满足是来自自身内部,来自他们自己的智慧和潜能。他们有自给自足的特点。

7. 愉快体验常新。对某些经验,如一次落日、一首交响乐、一顿美餐或一张孩子笑脸,都可以持续保持愉快的体验。不会因为体验的重复出现而烦恼,相反,会为感受和保留这些体验而欣慰。

8. 有神秘或顶峰的体验。顶峰体验可使人们体验到强烈的醉心、狂喜和敬畏的情绪。处于这种情绪之中,人们会体验到强烈的力量、自信和决断的意识。

9. 有社会兴趣。即对于人都有强烈、深厚的情感,有同人类共祸福的意识。

10. 人际关系深刻。可以对他人有更强烈、更深刻的友谊和更崇高的爱。

11. 有民主性格结构。对他们来说,社会阶层、教育水平、宗教、种族和肤色都丝毫不重要,都不存有偏见。

12. 有创造性。工作中能反映出独创、发明和革新的特点。

13. 自我定向。而不是他人定向,能够抗拒遵从他人观念、行为和价值观的压力。

三、研究领导心理健康的意义

重视领导心理健康的研究,在理论上和实践上都具有不可低估的意义。

(一) 理论价值

这里所说的理论价值,主要是指领导心理健康在领导心

理活动和领导心理过程中的地位和作用。概括起来有三点：第一，领导心理健康是领导心理活动的起点，是领导及其领导心理活动存在的依据；第二，领导心理健康是检验领导心理活动是否具有价值及其价值大小的根本标准和最终指标。领导心理活动有无价值及其价值大小，不能靠主观的想象而确定，只能通过客观实际来确定。领导心理健康是公正的、客观的，是检验领导心理活动价值和意义的最重要标准；第三，领导心理健康是领导心理活动的目的和归宿，同时也是下一领导心理活动的开始或起点。因此，领导心理健康在领导心理活动和领导心理过程中具有十分重要的地位，我们必须给以足够的重视。

（二）实践价值

概括起来有四点：

1. 心理健康对领导者的身体健康有很大的影响。俗话说：“心宽体胖”，“笑一笑，十年少”，说明乐观的情绪状态，对身体健康是有益的。中医认为：“怒伤肝，忧伤肺”，说明消极的情绪会导致疾病的产生。现代精神病学研究表明，80%~90%的精神病患者的病因都与心理因素有关。癌症的病因研究表明：长期的忧郁、压抑的情感和过度思虑、悲伤的情绪，是癌细胞发育的适宜土壤。

如果一个领导者经常保持适度的愉快情绪，对生活充满希望、快乐、恬静、和悦，那么就能有利于身体健康。甚至有人认为，虽然身体的衰老是不可避免的，但只要做到下面三点：符合卫生的饮食，体育活动，热爱生活，就可以保持健康或减缓老年性的衰退。

2. 心理健康对领导者的创造性活动有巨大的作用。马克思在有人问到他的兴趣的时候，曾经引用古罗马的格言回答说：“我作为人，没有什么人类的东西对我来说是无关的。”这种对人类和生活的崇高的爱，就是进行创造性活动

所取之不竭的力量源泉。

我国古代学者也已经注意到个人心理健康和创造才能的关系。比如孟子认为，一个人要想大有作为，首先必须通过刻苦锻炼来培养优良的心理品质。孟子还提出：只要不断健全和发展心理品质，智慧就会像扑不灭的火焰那样燃烧起来，像流不尽的泉水那样喷涌出来。

现代精神神经学家认为，每个人都在某种程度上具有创造的禀赋，但是只有心理正常的人才会把创造潜力付诸实践。这种观点否定那种认为创造才能同心理状况毫无关系的见解。有些精神神经学家还认为，任何心理治疗都应该通过激发病人的创造力去治疗神经功能疾病。他们把创造才能的培养看作是这样的心理疗法：制定一种活动，让神经功能症病人练习，使他养成能够应付困难处境的能力。从事克服困难的工作有助于提高心理状态的稳定性。这时候，起主要作用的不是所具备的知识，而是灵活性。灵活性调动起来后，人就有能力适应环境，使自己的行为趋于正常。建立了稳定的正常心理状态，又能促进人的创造才能的发展。所以，从一定意义上说，“具有创造才能的人”和“心理健康的人”是同义语。

3. 心理健康有助于提高领导效能。一般来说，心理健康，心情舒畅，情绪稳定，思想开朗的人，往往工作效率高，能够开创新局面。反之亦然。

4. 心理健康对于充分发挥广大群众的聪明才智，实现四化具有重要意义。目前，许多领导干部由于缺乏心理科学知识，常常采用一些诸如强制压服、惩罚恐吓、加重大脑负担等违反心理规律的方法来对待下属和群众，这不仅会阻碍下属和群众身心的健康发展，严重的还会造成心理疾病，进而影响广大群众工作的积极性。因此，领导者在实施领导目标的过程中，应当充分地注意这一点。

第二节 影响领导者心理健康的因素

在领导活动中有诸多因素影响领导者的心理健康，具体说来主要有以下几种：

一、紧张的人际关系

我国的医学心理学家们指出，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，如通过换帖子、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，长期下去会直接影响人的心理健康，导致各种心理和生理疾病。

二、过重的心理压力

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。

美国心理学家赫姆斯和拉赫运用生活图表的观点详细调查了许多人的病史，将大多数造成破坏性生活因素按强度顺序列成一种“顺应量表”。该量表表明，配偶死亡为最大刺激，需要最大的重新顺应努力，量表值为100分；其次是离婚、监禁和丧亲等，量表值在20分以下者为文化活动变动、睡眠习惯变化以及饮食变化、假期和轻度违法等。作者进一步把重新顺应努力与疾病联系起来，发现遭受变动愈大，生病的可能性也愈大。例如，一个人在一年内累计超过200分时，便有50%生病的机会，超过300分的人几乎百分之百的要患病。反之，累计分低于20或30分的人生活相当稳定，保持躯体和心理健康的机会就大大高于平均水平。这一研究表明了心理压力与患病之间有着某种联系是毋庸置疑的。因此，领导者要尽量减缓心理压力的程度，防止心身疾病的产生。

从心理压力的不断“侵袭”到肌体不能承受而患病，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。肌体对外界的心理压力作出最初的反应，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，前一段肌体的生理变化已减少甚至全部消失，此时肌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，即肌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肌体防线，肌体免疫力减弱而患了心身疾病。

三、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非

常密切的关系。

首先，领导者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，使身心受到伤害。

其次，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、以自我为中心的领导者，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”，即喜欢竞争，事业心强，有紧迫感，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。

四、严重的失意和挫折

根据马斯洛提出的需要——动机理论，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。

五、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。

六、消极的情绪

愤怒、憎恨、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。我国两千年前的医书《黄帝内经》也

曾指出“怒伤肝、思伤脾、恐伤肾、忧伤肺、喜伤心”，这些说法是前人对不良情绪致病的经验概括。

现代科学研究还表明，癌症的起因与人的不良情绪有关。国外有学者研究 405 个癌症患者，发现其中 292 人（占总数的 72%）有过早年的情绪危机。上海第二医院 1982 年曾调查 200 例胃癌病人，发现这些病人长期处于情绪压抑之中。因此，有人称不良情绪为“致癌剂”或“促癌剂”。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。

第三节 领导者心理的自我调节与控制

一、领导者的嫉妒心理及其调节

（一）嫉妒心理概述

在前面的章节中，我们实际上是在探讨一个理想中的领导者，他的个体与个性心理特征是那样的完美，他的品质与行为特征是那样符合要求，他同各阶层人士的人际关系是那么和谐，他对工作群体与个人的管理也是卓有成效的……这些，我们都可以称之为理想领导者的模式。

在实际生活中，领导者与普通人一样，在心理素质方面并非完美无缺的。有些领导者不同程度地存在着嫉妒心理。

嫉妒心理，是一种束缚人们手脚、阻碍人们发挥创造性的思想情绪。嫉妒心理的特征，是恐惧他人优于自己、愤怒他人优于自己，将别人的优越之处视为对自己的威胁因而感到恐惧、愤怒，于是借助于贬低甚至诽谤别人的手段，来摆脱恐惧和愤怒的困扰，以求得心理上的快慰。

在实际生活中，嫉妒心理可以表现在各方面：嫉妒别人在政治上的进步；嫉妒别人在学习上取得的成绩；嫉妒别人

某一方面的专长；嫉妒别人在生活上的优越；嫉妒别人在社交上的活跃；嫉妒别人仪表上的出众；甚至嫉妒别人恋爱上的成功。嫉妒是一种卑劣的情绪。如果一个人的这种情绪状态反复出现，那么就会转化为人的稳定的性格特征。具有嫉妒性格的人会给自己的身心健康带来很大的损害。同时，嫉妒还会破坏人与人之间的心理相容性。在正常的气氛下，人们可以为工作群体的预期目标而齐心协力地奋斗，但在一个工作群体中出现几个嫉妒者之后，人们的注意力就会从集体目标上转移开。嫉妒者散布流言蜚语，引起不知情者的议论、猜测，严重地挫伤了受嫉妒者的感情。嫉妒者破坏了作为工作群体生存条件的感情纽带，从而使工作群体名存实亡。所以，嫉妒心理不仅害人、害己，而且还有害于工作群体。

（二）领导者嫉妒心理的表现

首先，领导者的嫉妒心理表现在选才问题上。实际生活表明，任何一个工作群体中都存在着人才，有些领导者为什么不能发现人才呢？其中的一个重要原因就是领导者自身具有嫉妒心理。由于领导者害怕别人超过自己，因而订立了许多清规戒律来限制下属的成长。这些领导者对下属的工作情况、有无培养前途和怎样进一步发挥他们的才华等很少考虑，漠然处之，很不关心。但是，他们却津津乐道于下属的举止言行是否符合规范，办公时坐在椅子上的姿势是否合乎要求，对自己（即领导者）是否俯首帖耳、唯唯诺诺等琐碎的表面现象。

事实证明，领导者自身的嫉妒心理往往是埋没人才的根源。在生活中常会发生这类事情：一个初露头角、颇有才华的人往往会招致上级与同事们的嫉妒，有一些人还会想方设法地整他，给他穿小鞋。在这样的环境中，即使满腹经纶的人也不可能受到重用与提拔。这就叫做“出头的椽子先烂”，树大招风。在这种情况下，一些颇有韬略之士不敢轻易流露

自己的才华，不求有功，但求无过，以致饱食终日而无所用心地混日子；直挨到退休年龄辞职回家了事。

其次，领导者的嫉妒心理还表现在自己做不出成绩，也决不让别人做出成绩。有的领导者缺乏才能，自己做不出成绩来，却对别的领导者、同事指指点点，这种人患有嫉妒的恶习，在他们所主管的工作群体中形成了一种嫉妒的气氛，产生一种可怕的窒息力，在这种环境里，人的心情不舒畅，人的才能无法施展，人才自然难以脱颖而出，工作不可能取得成绩。

第三，领导者在领导岗位上对下属褒贬不当、亲疏失调而诱发了下属的嫉妒心理。领导者除了自身会产生嫉妒心理外，由于工作中管理不善，也会诱发下属的嫉妒心理。一个组织的成员应该得到同样的尊重。但是，有些领导者人为地制造成员之间的心理差距感；他们对与自己合得来的人亲，合不来的人疏。这样容易使别人在对比之中产生一种心理上的失落感，最终诱发出一部分人对另一部分人的嫉妒心理。此外，由于领导者无意或有意的疏忽，使得有些人做了好事也得不到赞扬，只因为他们不是先进人物；而有些人，因为是先进人物，所以美事全落在他们身上，这种情况也会导致一部分人心生嫉妒。

（三）领导者嫉妒心理的防治与调节

领导者嫉妒心理有三个发展阶段。

嫉妒的早期阶段。领导者看到别人出色的工作成果、舒适的生活条件，有时会产生一种羡慕感，继之而来的是可望而不可即的失望情绪，转而萌生了醋意，羡慕感加上自我失望感所形成的醋意，是嫉妒心理产生的起点。

嫉妒的中期阶段。领导者感到相对优越者对他构成了威胁，认为自己的相形见绌完全是对手造成的，因此耿耿于怀，怨气十足。本来过从甚密的，现在视同陌路人；本来应

为他人的成功而高兴，现在转而希望人家失败；而一旦别人真有所失，他会幸灾乐祸。

嫉妒的后期阶段。处于这个阶段的领导者已经不满足于怨天尤人地发泄，不满足于静观别人的失败，他们会对被嫉妒者充满敌意，有亲手造成对手失败的强烈动机。

领导者的嫉妒心理是一种不健康的心理倾向，为了不使这类问题积重难返，积极的做法是防患于未然。领导者都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。领导者完全可以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不健康心理状态，包括嫉妒心理。一般说来，改造主观世界的责任心强的人，产生嫉妒心理的可能性就小。

根据领导者嫉妒心理发展的三个阶段的轻重程度，可采取不同的调节与控制方法。

第一阶段，可以用自我反省法和自觉的目标转移法，即把注意力转移到有益的活动上去，这能收到一定的效果。

第二阶段，只有通过深刻的人格自我反省，极大地提高道德修养，才能解决问题。嫉妒心理的本质是个人主义。在社会主义国家，虽然公有制取代了私有制，但是千百年遗留下来的私有观念还在人们的头脑里作祟，个人利益至上的价值观还有一定的影响，因此一部分人就产生了嫉妒心理。领导者只有认识到嫉妒心理是自私的表现，才会产生抑制它、根除它的愿望。领导者要防治嫉妒心理，最根本的是端正人生的目的，认清个人主义的本质。

如果嫉妒心理发展到第三阶段，实际上已非常严重了，后果只能是以对自己与别人都有害而告终。为此，绝大多数的领导者在早期阶段就应发挥自我意识的作用，审视自己、加强自己对心理的调节与控制，及早地抑制和消除不健康的

嫉妒心理。

二、领导者的“偏正效应”及其调节

公正是人对现实态度的一种人缘型的个性特征，是优良的性格品质，体现着人的公平正直、没有偏私的美德。我国党和政府一贯重视党员和干部的这种品质，要求公务员廉洁，克己奉公。因此，对于领导者来说，具有公正性格品质是非常重要的。然而，就我国目前状况而言，虽然绝大多数领导者具有公正性格品质，但是不可否认，也有不少领导者还没有具备或者还没有完全具备这种性格品质，主要表现在部分领导者还存在着“偏正效应”。这种心理现象，即他们偏离了公正的原则，产生了一些不公正的效果。据此，要整合领导心理，还需要克服领导者的“偏正效应”。

（一）“偏正效应”的主要表现

1. 亲情效应。

这是指以亲为重而偏离了公正的原则。例如，某些领导者借助自己掌握的权力安排亲属升学、就业或为其谋求奖励、晋级、晋职、出国、贷款，甚至亲属犯法也要为其谋求解脱罪责等。

2. 感情效应。

这是指感情因素常使领导者对下属有亲有疏。例如，当被领导者之间出现利益或心理冲突时，领导者就会自觉不自觉地偏向与自己感情较为密切的一方，从而与领导者感情好的下属本来无理也有理，不该得利也得利；而与领导者关系一般的下属，相比之下，则本来有理也无理，应该得利也得不到利。

3. 舆论效应。

这是指当被领导者之间出现矛盾冲突时，领导者容易受公众舆论左右而失去公正，即如果是肯定性舆论，领导者会

过分赞扬舆论对象；如果是否定性舆论，领导者会过分批评舆论对象。而在现实生活中，公众舆论不等于真理，往往是真假掺半，甚至可能是“一犬吠影，百犬吠声”，完全是道听途说。因此，领导者听凭舆论摆布，就难免失去公正。

4. 资历效应。

这是指当被领导者之间发生利益或心理冲突时，资历因素常常使领导者偏离公正原则，即首先考虑的常常是资历深的一方；或者不同资历的人，其工作能力和工作效果即使相同，但反映在领导者头脑里，所产生的印象和结论也大不相同：资历浅的下属得到的往往是低于自己所应该得到的肯定和尊重；而资历深的下属得到的则往往是高于自己所应该得到的肯定和尊重。

5. 丽质效应。

这是指异性的美貌可以诱发某些领导的偏爱，当下属出现利益冲突或心理冲突时，不公正的领导者会不分是非地向异性丽质者倾斜。

6. 谄媚效应。

这是指有的领导者喜欢谄媚者而失去了公正，即对以卑微的言行向自己讨好的下属则亲，因而即是庸才也被推荐为贤才，甚至放纵谗佞，重用谗佞；而对不愿谄媚折腰的下属则疏，因而即使贤才也被贬为庸才，甚至造成冤案。

7. “背景”效应。

“背景”是特指某一个人某种独特的社会关系，如某种得力的“上层关系”等。有的领导者偏爱有这种背景的下属，从而对下属不一视同仁。

8. 领导者在人际关系中的偏见。

领导者在人际关系方面的偏见表现在以下几个方面：

“自以为是型”偏见。自己提出的方案与计划，经不起其他部门或别人的批评，只准按自己的主观意志办事。其他

部门或别的人提出批评意见，领导者立刻感到在感情上过不去。这种倾向往往在个性强的人身上表现较多。因为个性强的领导者富于创造性，但却容易忽视其他部门的意见。这种对其他部门或别的人的批评意见神经过敏的人，可以说在人际关系方面已经有了偏见。

“孤军作战型”偏见。这种领导者与其他部门之间不会有真正的合作，兄弟部门有了问题，则采取“只扫自家门前雪，休管他人瓦上霜”的态度。这些领导者最终会把自己引入孤家寡人、到处碰壁的境地。

“不肯授权型”偏见。有些领导者无勇气下放权限，不相信下级的能力，细小的琐事也非得亲自出马。这种人自己忙忙碌碌不可终日，同时，下属身无责任一身轻，无法得到锻炼与发展，对下属的不信任感也是领导者偏见的一种表现形式。

“冷酷无情型”偏见。这种领导者对下属的疾苦痛痒一概不闻不问，采取冷酷无情的态度，只顾决定目标，不顾及下属的各种意见和要求，这样做的结果是忽视了下属的人格，最终将引起下属的强烈反感，失去下属的信任。

克服上述人际关系方面的偏见的方法，大致可分为以下几方面：

对“自以为是型”的领导者，要让他有更多的机会去倾听各种人物的不同意见，逐渐养成能听取他人意见的习惯。

对“孤军作战型”领导者，应该让他参加“机动部队”，使他养成为了完成一个课题，必须和其他部门加强联系、紧密配合、协同作战的习惯。这样做既能纠正他的偏见，又能让他积累与他人共事的经验。

对“不肯授权型”领导者，可以让他尝试“唱独角戏”，给他一个人难以完成的重要工作，限时间要完成。当他限于一个人的能力难以完成，吃了苦头，丢了面子时，自然就会懂得应该把一部分权限交给下属了。

对“冷酷无情型”领导者，应让他知道群众的内心是不向着他的，对他是口服心不服。假如进行一次选举的话，他的选票会少得惊人，从此尝到被群众抛弃的苦味。一旦他认识到自己失败的真正原因时，也许就是他改变态度的开始。

9. 领导者在思维与行为方面的偏见。

领导者在思维方法上的片面性与偏见，会给工作与事业带来损失。有些领导者以为自己的管理与经营方法十全十美，其实这正是片面性与偏见的表现。有这种思想的领导者只图维持现状，只顾眼前利益，没有长远打算，循规蹈矩，墨守成规，实际是一种形而上学的思维方法。

领导者的这种形而上学的思维方法具体表现在以下三方面：

没有预见性。这些领导者成天忙于应付日常工作，缺乏预见能力。他们从不思索新的工作方法会给工作带来什么样的效果。

不关心外部环境的变化。现代化的企业已由以生产为中心改为以经营为中心。在信息革命的时代，技术日新月异，市场千变万化，一位不关心外部环境变化的领导者迟早会失败。从思维的角度看，这也是一种片面性的表现。

对新事物丧失信心。领导者对传统的做法已经得心应手，工作起来很有信心。当要领导者改变常规时，他就会产生信心缺乏感。一旦领导者对新鲜事物丧失了信心，就说明维持现状的片面性的思维方法占了统治地位。

一个现代领导者，如果不注意发现与纠正自己在思维方法上的片面性，那么，任其发展下去，就不能把自己培养成为一个有才干的管理者。

此外，一个领导者还要特别注意克服自己在行为方式上的偏见——固执己见。

领导者在行为方式上的固执己见，有以下表现形式：

只看事物的一个侧面，并固执己见地行动。例如，有些领导者对技术改革非常热心，但对管理却漠不关心，也没有这方面的知识。

凡不是本部门提出的设想就拒不实行。有些领导者在行为方式上表现出极端的固执性，他们有一种清高自傲的态度，在工作中既不实行别的部门提出的设想，对其他部门提出的设想、计划也不给予合作。

领导者要纠正思维与行为方式上的偏见，首先要在思想上真正认识到自己确实存在偏见。此外，要根据领导者的不同表现，采取不同的方法，使其纠正思维与行为方式的偏见。

对不关心外部环境变化的领导者，就要求他不能只把眼睛盯在工作群体内部的工作，而是要放眼观察外部环境的变化，由此而改变只顾工作群体的工作方针。

对新事物丧失信心的领导者，要让他感到有必要改变墨守成规的工作方法，要让他对新的工作方法树立信心。对行为上固执己见的领导者，要定期进行培训，让他们学习工作群体管理和用人方法等方面的知识。

领导者“偏正效应的”产生，从心理学的角度看，与一个人的需要、欲望、兴趣、信念、意志、气质和性格等有关。例如，一个有远大理想的领导者就不会重亲情，一个意志坚强的领导者就不会以感情代替理智，一个脱离了低级趣味的领导者就不会重丽质、好谄媚，一个有个性独立性的领导者不会人云亦云而被公众舆论所左右等。

（二）“偏正效应”的危害

“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。

公正与廉洁紧密相联。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风娟，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，叫作“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；海瑞罢官，反而威望更大。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。

（三）“偏正效应”的克服

“偏正效应”是动态的，在后天的环境影响下可以改变，只要领导者意志肯于努力，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队等一下再杀他，以便把一条定律证明完之后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便各有差异，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为的能力，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，这在对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。

第四节 领导心理的挫折及其调适

一、领导心理挫折的概念

领导在需要、动机的推动下，朝着目标行动的过程中，并不都是畅通无阻的。如果目标不能实现，领导的需要得不到满足，领导将感受到一种丧失的体验，从而产生失意的情

绪状态，这就叫心理挫折。

人的需要产生动机，动机一旦产生便引导人的行为指向目标。但这种指向目标的行为，由于受到社会、政治、经济的制约，并不是任何时候都能达到目的的。就是说，行为的结果，受到阻碍，达不到目标的情况是常有的，目标达不到就说明产生了挫折。研究挫折理论，对于改变人的行为，提高领导者的工作积极性是很有意义的。

挫折并非都是坏事，从目标不能实现，计划不能达成来看，会使领导感到失败的痛苦。但挫折也有积极意义。它能引导领导的认识产生创造性的改变，增长解决问题的能力，锻炼领导的意志，启发领导以更好的途径和方法去重新计划达成新的目标。

二、领导心理挫折的反应

一般来说，引起领导心理挫折主要有两个方面的因素：客观因素和主观因素。客观因素，是指那些不以个人的主观意志为转移的自然条件和社会条件。诸如灾害、疾病、亲人死亡以及全局性的政治经济形势。在特定历史条件下所形成的单位中人事关系上的矛盾，个人也常常无能为力。但是，同样的客观困难，可能造成甲的心理挫折却不造成乙的心理挫折。这就是说，造成挫折有主观因素。挫折感实际是一种主观感受。个体动机的重要性，因人的需要结构的不同而不同。对于甲，未能满足工资晋级的愿望可能是最大的挫折；对于乙，一篇呕心沥血写出的年度总结被否定可能挫折更大。一个人是否觉得受到挫折，还跟他对成功所订的标准有关。例如甲乙两人都想取得良好的学习成绩，甲订的目标是100分，乙订的目标是70分，假设两人的努力程度相同，结果都获得80分左右的成绩。对于这个分数，乙感到满意与成功，而甲则感到挫折与失败。

无论挫折的因素是属于外在的还是内在的，对领导行为都会产生影响。就领导对挫折所作出的反应而言，一般说来会采取两种不同的反应，即受到挫折后的立即反应与遭遇挫折后的久远影响。

（一）挫折后的立即反应的形式

主要有以下五种：

1. 愤怒攻击。当领导遭受挫折后，经常会引起愤怒的情绪，因而表现出攻击性行为。这类攻击性行为，按其表现方式来讲又可以分为以下两种，即直接攻击与转向攻击。

2. 冷漠。有时候领导对挫折的反应不以攻击的方式表现出来，相反地，却以无动于衷，失去喜怒哀乐的冷漠态度表现出来。这种反应形式，在表面上看来，好像对挫折情境不关心，甚至表现出一种退让的反应。

3. 幻想。挫折后的另一种退缩反应形式是幻想。所谓幻想，在这里的意义是指领导遭受挫折后，陷入一种想象的境界中，以非现实的方式来应付挫折或解决问题。幻想，又叫“白日梦”，即临时脱离现实，在由自己想象而构成的梦幻情境中去寻求满足。

4. 退化。领导行为的发展是随着一定模式进行的，但当某个领导遭受挫折时，其行为表现往往比其年龄应有的表现，显得幼稚，这种成熟倒退的现象，就叫做退化。退化反应有时表现为回复到领导幼稚时期的习惯与行为方式，有时又表现出采用幼稚而简单的方式来解决所遭受到的挫折问题。因而又可以这样说，退化反应是一种复旧原始的反应倾向。

5. 固执。领导在生活环境中遇到挫折时，需要有一种随机应变的能力，才能顺利地解决所遇到的问题。但在某种情况下，如领导一再遇到同样的挫折，他就可能学习到一种一成不变的反应方式，即使以后情形改变，但这种刻板性反

应方式仍然会有目的地继续出现，这种现象是所谓的固执现象。

（二）挫折后的久远影响

无论是外在的或内在的因素所构成的挫折，都会给领导构成一种情绪上的打击或威胁，因而使领导表现出一种不愉快的、甚至是痛苦的反应。这些反应，可能包括自尊心与自信心的丧失，失败感与罪疚感的增加，终而构成一种紧张、不安而兼有恐惧的情绪状态。这种情绪状态即平时我们所说的焦虑。

三、领导心理挫折的调适

面对着客观环境所引起的挫折与冲突，领导一般采取三种方式来处理自己与现实之间的关系：

首先，要正确分析困难、挫折的大小，及其产生的原因。挫折常与个人主观感受有关，要冷静对待，理智分析。

其次，要锻炼自己对挫折的耐受力。心理研究表明，个人对挫折的耐受力不同，人们对所感受到的挫折程度也就不同。耐受力存在着个性差异。有的人能经受严重挫折，有的人稍遇轻微挫折就意志消沉，有的人忍受工作上的严重挫折，却不能忍受自尊心被伤害，等等。健康的身体，良好的心境，开朗的性格，广泛的兴趣，豁达的风度，稳定的情绪，坚强的意志，以及善于总结过去经受挫折的经验等，都有助于增强领导对挫折的耐受力。

再次，学会正确处置挫折的方法。遇到挫折时可以采取以下五种处置方法：第一，语言调节法。语言对领导的情绪体验与表现有着重要的作用。语言能够引起或抑制情绪反应。就是不出声的内部语言也能使人控制自己的情绪。有的领导在办公桌上或床边放着写有“镇静”的字牌，对于控制紧张的情绪反应是有帮助的。第二，注意转移法。领导在工

作中，特别在家庭生活中遇到烦恼的事情，容易引起情绪消沉。在这种情况下。看看能振奋人们精神的电视、电影等，对于缓冲或消除不愉快的心情是有益处的。第三，把压抑的情绪释放出来。个人的焦虑、苦衷不要长期憋在心里，要用适当的方式，向自己的上级，朋友或亲属倾吐出来，减轻或消除内心的痛苦。第四，谅解别人。领导在工作与家庭生活中，遇到一些不快的事情，往往都是非原则性的问题，在这种情况下要尽量体谅别人，不要苛求他人。多想想别人的长处，多想想别人对自己工作的支持。如果斤斤计较，不但自己不快，而且也引起他人反感。第五，为别人、为社会做好事。帮助同志，可以得到助人为乐的心理满足，为社会做好事可以获得责任感、义务感的满足，使自己的心灵得到安慰与激励。

第五节 保持领导心理健康的途径和方法

同心理健康的概念相联系，还有心理卫生的概念。所谓心理卫生，是使人获得心理健康的方法或手段，是为保护和促进心理健康、保持和改善对环境的良好适应、预防精神障碍的综合学问和实践技术。它既有保持良好适应、积极预防心理疾病和行为障碍方面的任务，也有消除已经产生的不良适应、治疗精神疾病的任务。

一、科学用脑

大脑是聪明才智的基地，也是心理健康的物质基础，科学用脑对于领导干部来说，有特殊重要的意义。

不要用脑过度。连续用脑时间不宜太长，一般两个小时左右，就要休息一下，不要等到“脑袋发木”了才停止工作。据研究，从心脏输出的血液，有六分之二要供给大脑。

虽然人脑只占体重的 2.1% 左右，但它的耗氧量却占 25%，比肌肉要多 15~20 倍。如果用脑时，消耗过程逐渐超过恢复过程，就会疲劳。疲劳是大脑皮层的一种保护性抑制。疲劳如果不能及时消除，就会积累。这时在大脑皮层中强迫性的兴奋过程与保护性抑制过程发生矛盾。这种矛盾持续下去，不仅会使思维能力降低，而且会引起神经衰弱或神经官能症。研究发现，成人用脑过度，会导致大脑两半球非常顽固的慢性充血现象，它不仅使人反应迟钝，动作不协调，思维缓慢，理解、记忆力减退，还会造成头痛、失眠、食欲不振、情感淡漠等，极易引起各种心因性疾病。

有节律地用脑。兴奋与抑制是高级神经活动的基本过程，人的智力与大脑皮层的神经过程有密切的关系，只有在大脑皮层的兴奋与抑制有节律地交替进行的情况下，才能提高效率。领导者要把握动静相依，劳逸交替的原则，大脑的各部分交替使用，能减轻疲劳，提高效率。

培养良好的生活习惯。良好的生活习惯就是在大脑建立起合理的“动力定型”，使脑神经细胞的兴奋与抑制保持平衡、协调。做到有效的工作和休息，必须睡眠正常，起居有律。此外，坚持经常性的体育锻炼，可以缓冲心理负荷，缓和一下持续的心理紧张，清除身心的疲劳。创造心理学的研究证明，灵感的产生常常是在经过长期紧张的思索之后的暂时松弛状态。

二、保持情绪的稳定与乐观

发怒是领导者在主观愿望遭受失败时的典型反应。人在发怒时，会全神贯注于制服使自己发怒的外界因素，而不善于研究自己遇事缺乏镇静情绪的根源。强烈的愤怒不但使人的心理功能降低，思维广阔性、深刻性、灵活性降低，反应准确性降低，同时对人的心血管系统，胃肠系统、肌肉运动

系统功能影响很大。经常发怒的人容易患冠心病与高血压、消化不良等疾病。

长寿学者胡夫兰德提出：“一切对人不利的影响中，最能使人短命灭亡的就是不好的情绪和恶劣的心境，如忧虑、颓丧、惧怕、贪求、怯懦……”培养开朗的性格和乐观愉快的情绪是心理健康的基本条件，也是一种受用不尽的抗病力量。已有不少临床研究证明，精神舒畅可以使人身体健康，衰老延缓。

领导者要增加积极的情绪体验。例如，有不少同志走向领导岗位之前，情绪是比较稳定、乐观的，但是担任领导要职之后，紧张的工作节奏，不停地与人接触，加上每天处理不完的事件，使领导者的情绪出现了倾斜，容易急躁、发火、动怒等。应当承认，在领导工作中，确实有不少棘手的事，但是从心理健康的角度来说，领导者要善于将“令人烦恼”的事变成“乐而为之”的事。前者带有一种消极的情结，把工作当作负担，在心理上形成一种压力，而后者则带有积极的情绪，它是一种内驱力，工作效率会明显提高。

领导者要善于控制自己的情绪和情感。特别要避免冲动，情绪冲动与人的神经过程有一定联系，如兴奋和抑制过程不平衡的人容易发生冲动、激情。一般来说，意志坚强，有高度责任感的人，可以用理智的力量去控制情绪的冲动，不做情绪的俘虏，而做情绪的主人。当然，并不能完全否定必要的“宣泄”。因为激烈的情绪，如果长时间郁闷心中，就会影响大脑的正常功能和身体健康。至于情绪宣泄的方法可采取自我疏导法，还可以通过向知己、亲友、直接向上级倾诉或交谈解决。另外，为了缓解和消除工作中的冲动发生，领导者要培养自己的幽默感。幽默感能增加生活趣味，缓和与消除情绪紧张。生活要有规律。生活杂乱无章，易使人心情烦躁，情绪波动。

三、创造良好的人际环境

领导干部与人们交往的范围更广泛，人际关系更复杂。在人际关系中，健全的心理适应是保证心理健康的重要条件。人际关系各种各样，因此需要不同的心理适应。心理适应不健全，往往使人心情消沉，工作关系紧张，工作效率降低。了解自己，正确地评价自己，是建立积极的心理适应的基础。一个人对自己了解越充分，评价越切合实际，与人交往中，就越能较顺利地处理好各种人际关系。其次要了解他人，要善于运用心理位置互换的方法，以减少心理上的压力。同时，领导者还应注意处事公正，力戒偏激和感情用事。

四、正确对待挫折

领导者在领导活动中，常常会受到干扰，遭到挫折，感到失意，不能正确对待挫折，或者挫折过大超过了心理承受能力，都可能产生心理上的困扰，情绪烦乱，行为偏激，甚至导致疾病。人对挫折容忍力是有很大的差异的。有人面对挫折挑战坚忍不拔，进一步激发心理能力；有的人则悲观失望，精神崩溃。心理学把能承受挫折打击的能力称为挫折容忍力。挫折容忍力是保护人的心理健康的一道防线。挫折容忍力高低与人的世界观有着密切的关系，具有共产主义世界观的人，其挫折容忍力就比较强。

严重挫折在一定条件下，对某些人能够产生影响身心健康心理反应，如愤怒的攻击、不安、压抑、屈从等。

正确地对待挫折的心理学方法主要有以下几种：(1) 树立正确的人生观，防止或减少心理冲突；(2) 在正当的需要得不到满足而受挫折时，要以国家、集体利益为重，努力控制情绪反应，防止与减轻焦虑等情绪对身心健康的扰乱；

(3) 遇到无法避免或暂时无法克服的挫折，如自然灾害等，力求达到良好的心理适应；应切记，你眼前的挫折并不重要，你对挫折所做出的反映才是最重要的；(4) 学会调整由挫折引起焦虑情绪的方法，减轻或消除心理上的紧张。语言对人的情绪体验与表现有着重要的作用。语言能够引起或抑制情绪反应。就是不出声的内部语言也能使人控制自己的情绪。

谅解别人。领导干部遇到一些不快的事，有的并非是原则问题，就不要苛求他人。胸怀远大目标，就会不计眼前得失，增强承受挫折的能力。

五、重视环境心理

在生活实践中，人脑对自然环境、人工改造过的自然环境的各种因素的反映构成环境心理。环境对人的心理有相当的作用，早已被古人所认识。唐代的常建写了一首《题破山寺后禅院》的诗：“清晨入古寺，初日照高林。曲径通幽处，禅房花木深。山光悦鸟性，潭影空人心，万赖此俱寂，惟闻钟磬音。”这首诗题咏的是佛寺禅院。诗人清晨登上江苏常熟县的破山，走入兴福寺，只见旭日东升，日光照耀山上树林。穿过寺中的竹丛小路，走到幽深后院，发现禅房掩映在花丛树林之中。举目望见寺后的青山焕发着日照的光彩，鸟儿在自由自在地飞鸣欢唱。走到清澈的水潭旁，只见青天和自己的身子倒影在水中。在这幽静美妙的环境中，诗人似乎感到大自然的一切声响都寂灭了，人世间的一切烦恼都消失了，只剩下悠扬的钟磬之音，引导人们进入纯净怡悦的境界。可见，环境对人心理的影响。环境因素对领导身心是有很大的影响的。环境因素对领导身心的影响，主要包括：家庭的影响、社会的影响、组织结构的影响、物理环境的影响，等等。

总之，根据我国改革开放和社会主义现代化建设的需要，当代领导者应具有远大的革命理想、强烈的事业心、渊博的科学文化知识、非凡的创造能力、预见能力以及从宏观上把握全局的战略思维能力。而具备这些素质的领导者，必然是一个心理健康的人。

后 记

随着科学技术的迅猛发展以及全球化浪潮在世界范围的涌动，社会政治结构和经济结构正在发生巨大而深刻的变化。在这种情况下，对社会有机体这一巨系统进行有效控制和管理就显得更加重要。而居于管理最高层次的领导活动也更是显现出自己的威力。同时，随着心理科学的迅速发展，心理学已渗透到人类社会生活的各个领域，领导活动也不例外。心理学向领导活动领域的渗透，提出了一个新的研究课题，那就是领导活动中的诸多心理问题和在领导工作中如何正确而有效地运用心理学知识的问题。特别是在改革开放和社会主义市场经济条件下，作为一个现代领导者要有效地实施领导，必须充分认识领导过程中的诸多心理问题，找出克服各种错误心理误区的有效方法。本书正是为此目的而作。

在本书写作中，贺金瑞教授对写作大纲提出了宝贵的修改意见。马淑玲、李作钦、杨宏江、王文、江振国、黄成献、黄健江等同志为本书的资料收集、整理和书稿的校对做了大量的工作。中共中央党校出版社的编校同志为本书的出版付出了辛苦。

在本书写作过程中，还广泛参考并吸收了国内外学者的有关研究成果。

值本书出版之际，谨向上述同志致以深切的谢意。

作 者