

领导科学丛书
张放涛 主编

领导心理

郭元军 主编

中国言实出版社

C 933-53
20063

领导心理

主 编 郭元军
副主编 王清华 崔留森
高俊峰 介明菊

中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导心理/领导科学杂志社编.
—北京:中国言实出版社,2004.12
(领导科学丛书)
ISBN 7—80128—514—X

I. 领…

II. 领…

III. 领导科学—文集

IV. C933.2—53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 107021 号

责任编辑:詹红旗 责任校对:王秀芳

出版发行 中国言实出版社

地 址:北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编:100101

电 话:64924761 64924716

网 址:www.zgyscbs.cn

E-mail:zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 河南省瑞光印务股份有限公司

河南日报社彩印厂

版 次 2004 年 12 月第 1 版 2004 年 12 月第 1 次印刷

规 格 850×1168 1/32 549 印张

字 数 13770 千字

印 数 1—3000 册

定 价 1688.00 元(全套 30 卷)

前 言

领导科学是适应改革开放时期领导工作科学化的需要产生和发展起来的,是我国改革开放以来发展最快的学科之一。作为这门新兴学科的第一个阵地——《领导科学》杂志,自1985年3月创刊以来,受到了全国广大读者尤其是各级领导干部的欢迎和好评。中央领导同志称赞她为“科学决策的参谋,领导工作的益友”;基层干部称她为“科学领导的良师,人才成长的摇篮”;专家学者称她为“学科旗帜,科研阵地”。胡锦涛同志1992年调中央工作之前,曾把他多年保存的《领导科学》杂志送给西藏自治区委办公厅工作人员,并要求他们认真阅读这份杂志。1999年6月,时任中央军委委员、总参谋长的傅全有同志委托总参政治部复函领导科学杂志社,对我刊多年来为传播现代领导科学知识、帮助各级领导干部实现决策与管理现代化所做的贡献表示敬意,衷心感谢我刊对军队建设和总参工作的支持。2002年6月,时任中共中央政治局委员、全国人大常委会副委员长的姜春云同志视察领导科学杂志社时说:“《领导科学》我了解,办得好,很成功,很有特色,很受欢迎……我认为,《领导科学》值得广大领导干部认真学习。”

各级领导的鼓舞与鞭策,广大读者的支持与厚爱,激励着我社全体同志始终以“树一流品格,创一流刊物”为目标。创刊19年来,我刊先后获得了一系列荣誉:1995年荣获全国首届优秀社科期刊奖,连续四届被评定为全国中文核心期刊,连续七届获得河南省优秀期刊、二十佳期刊称号。同时,发行量也逐年增加,日前在全国各地已拥有数十万以各级各类领导干部为主的忠实读者。

由于我们在杂志编辑过程中始终坚持应用性和创新性,我刊过去所发表的文章虽不像陈年老酒愈陈愈有味道,但今天仍有参

考价值的文章确实很多。我们曾多次因不能为读者提供早期杂志而感到遗憾。为了满足这些读者的迫切需求,我们在征求方方面面意见的基础上,编辑出版了这套丛书。该丛书与以往我们出版的几种杂志精选本相比主要有两大特点:一是内容系统、完整。全书 1377 万字,共收入 1985 年至 2003 年的文章 5097 篇,不少栏目中有参考价值的文章几乎全部入选。二是分门别类,使用方便。根据专业理论和杂志栏目设置的特点,对入选的文章重新进行分类,共分 30 类,每类 1 卷。每卷中又分若干部分,每部分中的文章以时间为序排列。全书共 30 卷,40 个分册。

在编辑过程中,我们按照党的十六大以来中央的有关精神对入选文章进行了必要的删改,而对于当时特定环境中的一些具体提法,则本着尊重作者、尊重历史的原则,基本保留了下来。对于一些现在看来失之肤浅但当时处于学术前沿的文章,也没有放弃入选。我们虽然尽了很大努力,但因受客观条件的限制,仍有不尽如人意之处:一是对入选文章的作者的情况无法全部了解;二是分类标准的多元化(在这里多元化又是必需的),使编者在操作过程中难以准确把握。

在本书出版之际,我们非常感谢多年来给我们以指导和帮助的领导和朋友们;为了提高该丛书的编辑水平,我们特邀省内外有关单位和部门的负责同志以及领导科学界的著名专家学者分别担任本书编委主任、编委副主任、编委以及分卷主编、副主编,对于他们的大力支持,我们深表感谢;非常感谢本书的所有作者,感谢中国言实出版社的领导、编辑以及为本书出版给予支持的所有朋友们;也非常感谢曾经在领导科学杂志社工作过的同志们,本书也有他们付出的心血。

领导科学杂志社

2004 年 10 月

领导科学丛书编委会

编委主任 孔玉芳

编委副主任	马正跃	臧安民	申振君	詹玉荣
	路俊福	熊金栋	林宪斋	邹文珠
	张铁岗	张召平	李恩东	苏万里
	李永新	李亚杰	陈雪枫	柴中畅
	李发军	王 璋	马葆青	赵金德

编委	王敬瑞	高丹盈	程六生	张学军
	宋建生	娄会峰	鲁在利	陈武营
	赵德有	张振涛	赵继清	闫志安
	严君国	郭克明	李森林	段金生
	李庆瑞	徐宏波	薛显林	徐玉芳
	邵景均	姜 平	孟艾芳	李光炎
	冯志芳	张世和	赵达军	刘兰芬
	王修和	高 璞	陈一放	徐仲华

主 编 张放涛

副 主 编 张兴民 姜明生 王玉涵 冯振广

目 录

一、学科理论

领导理论的心理学研究·····	陈 龙	1
探索领导者心灵奥秘的科学:领导心理学 ·····	郭元军 李普涛	5
我国古代心理测验法拾零·····	周 雷	9
错觉理论在领导工作中的应用·····	吴丽萍	11

二、个性心理与群体心理

领导者的性格特征与领导班子的性格优化·····	张辽湘	15
开拓型领导的心理特征·····	刘征孝	19
领导者的心理品质·····	王极盛	21
领导干部的心理素养·····	尚凤英	24
领导者人际知觉的心理偏见·····	李英世	28
领导群体的气质结构·····	马少奇	33
刚与柔·····	于汝波	35
领导兴趣简析·····	郭元军	38
集团心理效应及相应的领导方法·····	马建新	42
直觉在领导活动中的作用·····	颜邦华	48
领导班子沟通的障碍及其消除·····	李惠元	52
领导者性格异常的表现及其矫治·····	张辽湘	59
秘书型领导的思维定式及抑制方法·····	胡俊生	63
领导者的性格与指挥·····	张辽湘	67
领导性格对下属的影响·····	陈同顺	71
领导者要提高情绪心理智商·····	李锡炎	73

宽容:领导者必备的良好心态	李延纶	76
班子成员应克服影响团结的心理障碍	贾新明 李方才	80
克服集体领导中的从众心理	张道田	83
学会营造优良的组织文化	王献玲	86
性格决定命运		
——谈领导干部的性格修养	沈秀梅	89
不急不缓 宜慎宜独		
——履新之初应有的心态	武海源	91
名将奇特个性浅探	李桂圣	94
以积极的心态对待非议	辛 举	97

三、决策心理

影响领导决策的心理因素	李普涛	101
情绪指数与追踪决策	朱泽怀	104
决策时警惕你的消极情绪	张积家	106
集体决策中应矫正的负面心理	张 健	108

四、用人心理

兴趣效应与领导者用人	马少奇	111
考察人才的第一印象	陈保民	114

五、心理调适

领导者的威信及影响威信的心理因素	胡卫国	119
集体领导的心理问题	王极盛	124
领导行为与领导艺术的心理分析	王极盛	127
对二线干部的心理分析	中共四川峨眉县委组织部	130
“超级国务卿”基辛格的心理剖析	李玉中 王金山	134
领导者与被领导者的心理协调	张春沛	139

补偿心理效应与领导效能·····	朱胜龙	144
根据科技人员心理特征正确实施领导·····	李中朝	146
领导群体中的刚与柔·····	王樊文 丁耀	149
青年领导干部的心理特征及调节·····	徐立万	153
领导心理惰性产生的原因·····	童中贤	156
领导行使权力要把握下属心理承受阈限·····	薛建中	158
后备领导干部心理初探·····	刘世凤	162
球迷闹事与挫折理论·····	王树茂	166
论激励的最佳时机·····	韦群 何企韵	171
干部违纪心理分析·····	郭章印 谈丽华 李云山	180
改革浪潮中干部心理透视·····	杨友明	184
领导干部接受批评监督心理障碍浅析·····	杨克贵	188
实行职务工资后党政干部的消极心理及其排除·····	傅兵民	190
领导干部创新能力不强心理初探·····	马家璜	196
“好心不得好报”的原因分析·····	何正秋	198
论领导者与被领导者之间的相互关系心理·····	公冶祥洪	201
领导工作中的五种刺激机制·····	曾仁忠	206
公正的社会心理效应·····	张鸣	208
上下级位差心理剖析·····	潘国本	210
要重视职工对领导的心理要求·····	教乘舫	214
劝说诱导的心理策略·····	伍云	217
干部提拔重用后的感恩心理剖析·····	袁国美	219
领导者如何消除积怨·····	秦树理	221
精简机构中的酸甜苦辣·····	弓也	224
“下海”干部面对“脱钩”心态种种·····	茆迅靓 杨永琳	233
新官上任的社会心理效应及对策·····	邵宝群 金长生	238
改行不足为虑		
——小议领导改行的心理优势·····	梁世杰	242

领导者为什么听不进不同意见?		
——一个科局领导的感悟·····	刘铁军	245
为什么调动部属的积极性极不容易		
——一个科局长的感悟·····	刘铁军	250
领导者挑剔心理的成因及矫正·····	管民桦	253
个别谈话应掌握的五种心理效能·····	陈传银 武 斌	256
析领导期望效应·····	孟宪东	258
甘苦荣辱 自己评说		
——一位科局级领导干部的独白·····	刘铁军	261
领导者的不良心境及调适·····	李乐琳 张从华	267
调控领导者的心理疲劳期·····	姜振宇	270
开展批评与自我批评的心理障碍及对策·····	孙承佳	273
平衡当“官”心理 强化“公仆”责任·····	康崇禧	276
领导者要善于调节情绪·····	张建明	280
领导干部要增强心理承受能力·····	张春香	281
领导干部应讲究心理健康·····	胡月星	284
注意克服逆境条件下的不良心理·····	姚正清	289
领导也需要关怀·····	徐洪波	291
领导也需要理解·····	雍 之	293
领导也需要激励·····	斯 俊	294
领导也需要减负·····	晏友明	295
领导干部消极法律心态透视·····	汪俊英	297
谈谈领导者的成就动机·····	傅云生	300
领导者的心理健康与自我调节·····	葛 操	305
非权力影响力形成与实现的心理障碍		
·····	韩克兴 韩克芳	308
当有为官 做平常人·····	李相国	311
走出“无望”心理的阴影·····	陈凤楼	314

别有一番滋味在心头

——自愿提前退休者心态探析

.....	单惠清	余怀明	陈齐放	320
为官莫怕得罪人.....	赵士仁			324
上下级心理距离调校.....	王光华			326
善于自我调控情绪.....	杨万龙			330
影响上下级交往的心理因素透视.....	邓均洪			333
公务往来谨防感情伤害.....	王琦岩			337
我国司局级公务员的心理素质分析.....	李雪峰			341
党委书记应当具有的心态.....	王乃俊	王树勤		345
山雨欲来风满楼				
——县乡机构改革前夕机关于部心态录.....	蔡恩泽			349
公务员的心理健康：一个被忽略的话题	杨光军			354
领导者要防止的几种心理效应.....	单宏全			357
后记.....				361

一、学科理论

领导理论的心理学研究

陈 龙

近年来,心理学对领导理论的研究日益受到重视,我国对于领导问题的研究主要侧重于政治学、经济学的探讨,从心理学角度对领导所进行的研究尚属刚刚开始,尤其对领导行为评价、领导的选拔。领导培训的工作仅停留在经验阶段,有待从理论上进行研究和提高。本文通过对领导理论的心理学研究的介绍,希望能对读者的工作实践有所裨益。

心理学对领导的研究经历了几十年的演进,已由一般的领导发生学研究、领导的形态学研究发展为领导的动态学研究。下面,让我们简单回顾一下心理学对领导研究的沿革。

一、领导发生学研究

自 20 世纪初至 40 年代,对领导的研究可称为“领导发生学研究”。这个时期,工业企业、行政机构、教育单位的组织系统都发生了很大变化,尤其在企业,财产所有权与经营管理权发生分离,而在许多企业中实行了“经理制”,客观需要对企业领导的选拔、培训及对企业领导职能进行科学而系统的研究。心理学家和社会学家分别从社会情境中的个人和社会组织结构的角度对领导者开展了研究。这一阶段中,心理学家试图运用观察法、调查法和实验法对领导者的个性心理特征进行研究,以期找出能区分领导者和被领

导者在心理特质方面的差异来,从而为选拔领导提供科学的依据,所以这一阶段的研究亦可称为“领导特质”的研究。

这阶段主要研究成果表明下列因素和变量可能与领导特质有关:

1. 生理因素:包括年龄、身高、体格、容貌及其他生理指标等。
2. 能力因素:包括智能、学历及专业知识水平、运动技能以及判断能力、洞察能力和创造能力等。
3. 性格因素:包括自信力、人格统合及适应性、支配性。内倾、外倾、保守性及对人的感受性等。

这一阶段的研究积累了丰富的资料,但由于方法论的局限性,使得心理学家自 40 年代末起几乎不再把研究注意力只集中到领导者本人身上,而把对领导者特质的研究纳入更为广阔的领导作用发生的背景之中。

二、领导的形态学研究

导致领导研究中“发生学”向“形态学”转变的主要原因是企业规模的扩大,工人运动的发展,工人的组织程度和文化水平日益提高。因此,企业中的管理哲学也相应发生了变化。人的因素、被领导者的因素成了领导研究中不可忽视的重要组成部分。于是对领导的研究不再试图通过寻求“特质”来区分领导者与被领导者,而转为通过对领导的工作职能及其工作行为中特定行为类型进行研究,故又可称为情境论。

与“领导发生学”的假设不同,“领导形态学”的假设认为:领导者在行使职权时要充分考虑到被领导者的接受程度;经过学习和培训领导者可以成为有效的领导者。而前者的假设则认为,有效的领导者是天生的资质不凡,不具备这些特质的人是没有希望成为有效的领导者。正是这种假设,极大地限制了特质论的发展可能。

领导形态学研究从研究领导的作风和职能入手。在考虑到被

领导者因素和所处环境因素的条件下,领导者应当如何创立和维系一个有效的激励体系,使得领导者既有能力激励下级,使他们对达成组织目标作出积极贡献,同时又有能力满足下级的各种需要,使得下级不但在组织中工作,还要通过工作获得多种需要的满足,这样的领导者才是称职而有效的领导者。

据统计,从 40 年代末到 70 年代初的 20 多年中,有关领导的理论研究报告和专著有近 2400 份之多。通过对这些研究成果的分析可以看出,领导形态学研究的共同特点是:

1. 充分注意到了被领导者的因素、情境的因素。对企业组织的多种产出变量,诸如:生产率、缺勤率、工作转换率、废品率等生产性指标和企业组织中情境变量如员工的满意度、组织气候等作了量化的系统测定,并将这些指标与领导职能和领导行为做了有关联的分析,试图找出领导工作的成效与这些指标间的关系。并将对领导行为的孤立的考察和测定推广到组织各层级,以此得出数量化的、更为客观的结果。

2. 各派学者从不同角度考察了领导工作的不同职能的内涵和共同部分,总的说来,可以看出基本是分作下级职工的满意程度和组织目标达成两个方面。至于对领导职能的三分法、四分法也一般仅表现为侧重点不同。正如 Zander 和 Cartwright 对这段工作总结中所述:“领导的职能应能对外部而言是实现组织目标,对内部而言是能维系和强化组织本身,并依其内外部重要条件采取相应的影响方式。”

3. 这个阶段的工作极大地推动了心理测量学的发展。大量量表的建物、常模,以及调查量表的信度、效度都达到了很高的标准。为能将领导方式依职能和风格进行划分,各家都制订了较为客观的,适用于企业组织的调查量表,许多量表沿用至今,并在新的地区和领域(行政单位,教育、军队、商业、文卫等单位)进行研究。据 Michigan 大学的社会研究所统计,截止到 1978 年为止,总计有 70

余种有影响的量表在各类企业单位中应用。

4. 针对调查中发现的问题,发展了各种培训的方式,如组织开发、感受性训练、目标管理等方法,正是用这种方法帮助企业领导干部提高了工作效率,推动了生产。据统计,美国有 75% 的工业企业单位和政府部门对其管理人员进行各种培训,600 余所管理学院的 2/3 都承担了在职干部的轮训任务。近年来,这种培训工作开展得更为广泛和深入。

5. 可以说,这个阶段的研究不再草草地针对领导者,而是引进了领导作用发生的对象,即以被领导者因素的影响作为对领导形态的研究,最初对领导行为仅划分为民主型、放任型和决断型的分类方法已对领导职能进行了重新划分,并进而把领导行为看做是一种过程,一种领导者行为与其下级行为及情境因素交互影响的过程。

三、领导的动态学研究

领导形态学的研究以其研究方法和丰硕的果实开阔了人们的思路。对现实管理实践大量的调查和实验研究的结果表明:需要有一组确定领导者行为在不同情境中效率的方法和标准,理论上则需要有一组能处理不同情境的领导能力或方式的概念与模式。这样,就不能说有一种固定的行为类型总是有效的。而应看到这是一种依被领导者和情境变化的影响过程。在领导形态学的研究中,情境是领导者行为的结果表现,而在领导动态学的研究中则不仅考虑到领导者对被领导者和情境的作用,而且考虑到工作情境和被领导者对领导者的影响作用。管理心理学自 70 年代以来对领导的研究更侧重于决策过程和决策方式、企业内部信息沟通方式、员工参与程度等的研究。这方面突出的有 Fred E. Fiedler 的“领导的权变理论”,William T. Reddm 的领导方式三因素理论,Robert J. House 的目标—途径理论,Herbet. A. Simon 的决策理论等。这些理论的特征在于其不但考虑到了领导者和被领导者行为

交互影响的作用,而且考虑到了情境因素影响的重要性。这就把领导行为看做是应当重视领导者及被领导者的行为和情境的交互影响的过程,即:

领导 = f(领导者,被领导者,情境)

领导动态学研究所提出的各种理论模式近年来日益受到理论界和工业企业组织的重视,领导动态学研究已涉及到工业企业、商业、医疗卫生机构、军事、农业生产集体、体育、社区、家庭等方面,从对这些对象的广泛研究中,可以看出领导问题的普遍性,而在对这众多对象的研究中,基本上找到了影响领导过程的共同因素。迄今为止,对领导者研究虽然并未提出一种固定的“最有效”的思维方式,但是以往的研究为我们提供了一种“最好”的思维方式:强调领导者应当从实际出发,对组织的情境、被领导者的状况,作出缜密的调查研究之后,用动态的方式及时选择各种适宜的领导方式,将会取得更大成效。

(作者单位:中国科学院心理研究所·选自 1986 年第 5 期)

探索领导者心灵奥秘的科学: 领导心理学

郭元军 李普涛

一、领导心理学的研究对象

领导心理学是研究领导者的心理活动及其规律的科学。领导心理学的研究对象应该包括领导者的个性心理特征、具体的领导心理活动规律、领导集团的心理现象、领导行为规律四个方面。

领导者的个性心理品质,是领导者在各方面心理能力的综合,是领导者所表现出来的经常的和稳固的心理特征。它包括领导者的感知能力、观察力、注意力、记忆力、想像力、分析判断力以及领

导者的情感、意志、气质、兴趣和性格等。领导心理学在此方面着重研究领导心理品格与工作环境之间的相互作用规律,为领导干部的选拔、培养和领导班子的配备提供科学的心理理论依据。

领导的具体心理活动包括预测与应变心理、改革与创造心理、用人心理、演讲心理、领导者的思维方式和调研、咨询、决策、执行、反馈中的心理以及职业领导心理(如党政领导心理、军事领导心理)等。

领导集团心理包括集团成员之间的心理相互作用规律、共同的信仰、价值观和集团向心力、离心力及其集团心理环境等。

所谓领导行为,是指由精神支配的、具有内在动机的、有意义的领导活动。领导者的任何心理都是通过一定的行为来体现的。只有分析和研究领导行为,才能认识和把握领导心理。

二、领导心理学与邻近学科的关系

领导心理学是随着领导科学的发展而兴起的一门应用心理学和新的交叉学科。它与普通心理学、领导科学、社会心理学、管理科学等有密切联系。

普通心理学是研究人类的心理活动的最一般形式和规律的科学。领导心理学是研究领导者或领导集团的特殊心理活动规律的科学。普通心理学是领导心理学的基础,领导心理学是运用普通心理学的基本理论来解决领导过程中的心理问题的。

领导心理学与领导科学也是既有区别又有联系的。领导科学是研究领导的产生、变化、发展及其活动过程中的一般运动规律的,领导心理学则是研究领导者的心理现象与心理活动规律的。同时,领导心理学与领导科学又是相互渗透的。

领导心理学同社会心理学、管理心理学等也有密切的关联。社会心理学是研究个体心理对社会的影响、社会对个体心理的影响以及人与人相互作用的心理规律的。而领导者或领导集团的心理与社会组织、社会因素的相互作用问题,实质上是一种特殊的社