

李舒东 / 著

# 领导心力

与领导者谈领导心理

L i n g d a o x i n l i

D

X

党建读物出版社

李舒东 / 著

# 领导心力

L i n g d a o x i n l i

党建读物出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

领导心力/李舒东著. —北京:党建读物出版社,  
2004.10

ISBN 7-80098-733-7

I. 领… II. 李… III. 领导心理学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 066335 号

**责任编辑:徐 衍 封面设计:耀 午**

**党建读物出版社出版发行**

(北京万寿路西街甲 7 号 邮编:100036 电话:010-68219430)

**新华书店经销 北京乾泮印刷有限公司印刷**

787×960 毫米 16 开本 17 印张 156 千字

2004 年 10 月第 1 版 2004 年 10 月第 1 次印刷

印数:1—2000

---

ISBN 7-80098-733-7/D·607 定价:30.00 元

本社版图书如有印装错误可随时退换(电话:010-68278452)

# 前 言

## 增强领导心力 提升领导力

研究领导力的书籍近些日子时兴起来，但有一个共同的缺陷：几乎都没有涉及和研究领导心力。其实，从哲学的观点来看，内因是变化的根据，外因是变化的条件。领导力只不过是领导心力的外化和实践。詹姆斯·库泽斯所著《领导力》一书指出领导力主要体现在以下五个方面：以身作则、共启愿景、挑战现状、使众人行、激励人心。而我认为这五个方面的发挥，首先需要领导者本人具有非凡的领导心力。领导者如果无法构建强健的领导心力，领导力就是一句空话。

所谓心力，是指人的心理、精神、体力的综合状态。领导心力既包括在领导活动中，领导者心理活动的过程与结果两个方面，还包括在领导者精神智力与体力交互作用时所产生的作用力，即爆发力的大小、持续性的长短、稳定性的强弱，等等，通常我们说“心力交瘁”、“费尽心

力”等就是指心力与体力的交互作用度。这本书的主旨正是从一个完整、全面的角度来研究领导问题。因为精神健全而缺乏体力的领导者是心有余而力不足的；而体力充沛、精神匮乏的领导者则是苍白空洞的，因而必定缺乏魅力和号召力，也不会成为卓越的领导者。精神与体力的和谐统一才是健康领导者的标志，健康是《领导心力》一书的核心和重心。

《领导心力》运用心理学的基本原理，以哲学诠释学为方法论。用哲学诠释学来探究领导心理是我的一种尝试，却不是我的创新。德国著名的诠释学专家笛尔泰认为：

“理解和解释是各门精神科学所普遍使用的方法……在每一点上，理解都打开一个世界。”另一位诠释学大师施莱尔马赫也认为：“理解”是诠释学的基石，理解必须由我走出，进入他人内心世界；理解是一种在心理上重视他人心境的艺术。我曾是，现在仍是一位领导者。我曾在国家政府部门做过公务员，现在文化单位做一把手，也算是一种领导。博士毕业后，作为兼职教授仍在高校从事一些心理教学和研究。在这些实践中，我发现领导者的心理是一个被忽视的领域。这种被忽视是双重的：被自己忽视，也被他人忽视。领导者比一般人担负的责任更多，因而也就有着比一般人更强的责任心，而责任心的背后可能还有对功名利禄的追求，由此所产生的焦虑感、危机感、烦恼痛苦等心理负担比一般人更多、更重，却又因为工作太忙而

无暇顾及。正是在这种繁忙和奔波中，领导者无意识地将自己心灵中宝贵的东西逐一地丢弃、失落了。领导心理缺少关注和指导，缺少关爱，缺少呵护，缺少保健，因而有时又是一个非常脆弱的领地。领导者该到哪去寻找自己心灵的健康？我感到了自己的责任和使命：我应当凭借当过领导的经历，试着去理解领导者，在关注他们和关注自己之间，建起一座理解的桥梁。

应当有更多的人来关注和研究领导心理。因此，从理论和实践的层面建立一种比较全面的、符合逻辑体系和实践需要的领导心理学就有了迫切性和必要性：它不仅关乎领导者工作效率、管理效率和身体健康，也是人的全面而自由发展之必需。

在造化的一切奇迹中，最奇妙的就是人的心理。古希腊哲学家将其定义为充塞天地之间的精气，中国古代哲学家则将其比喻为人体内颐指气使的君王。对它的理解真是仁者见仁，智者见智。我以为，对领导者而言，心理的健康与成熟是一种日趋平和简淡真实的过程，在这一过程中，若能放弃对不真正属于自己的功名的虚妄追逐，把握真正的自我，放开彻悟，归于心灵，走向性灵的复归，走到真心、真性之乐的“此心安处是吾乡”之中，那是很高的境界，也惟有如此，工作才能挥洒自如，心灵才能爽洁、空明、健康。

正如《领导力》一书所认为的，领导不是职务地位，也

不是只有少数人所具有的特殊权力。在 21 世纪，领导是一种积极互动的影响力，它存在于政府、企业、学校、社会团体的各个层次中，存在于芸芸众生之中。既然每一个人身上都具备领导力，理所当然，每一个人也就可能成为领导者，那么，我也希望每一个已成为、将成为或想成为领导者的人不妨浏览浏览《领导心力》！如果我的这本书能对各位领导者有一点启发或帮助，将是对我的最好奖励。

作 者

2004 年春 北京

# 序

## “领导心力”感言

刚刚从加拿大访问归来，李舒东同志即送来她的又一部新书稿《领导心力》，并嘱我写几句话。

于是，我很自然地想到不久前和加拿大国家公共服务学院领导艺术与职业发展中心主任布克教授所讨论的问题。我与布克教授相识是在加拿大国家公共服务学院承办的中加合作项目“培训者的培训”研讨班的最后一天。作为“压轴戏”，布克教授介绍了美国领导艺术发展的最新成果及其在加拿大的应用，应该说相当精彩。然而，我在与之讨论时还是坦率地指出，他所介绍的领导科学理论中存在着一一种力图脱离公共管理的不良倾向。此话说出后，布克教授的反应深深打动了。这不仅是因为布克教授在稍做思考后说道“我同意您的看法”，更主要的是因为他在整个讲课过程中让人感受到的诚恳、尊重、友好以及信心与沉着。所以，我在代表中方代表团致辞时，真诚地将布克教授与我前一天在加拿大国会见到的国会议员相提并论，称之为“有良好心理素质的领导者”。会后，我们就领导者如何掌握反馈艺术等交换了意见，并在许多问题



上达成共识，比如，我们都认为，对于领导艺术来说，伦理与心理素质密不可分。布克教授还特意赠送我一本加拿大公务员伦理手册《价值与伦理》，他早就知道我近年的主攻方向是公共行政伦理。在告别加拿大的晚宴上，我与布克教授同在主桌就座，有机会再次畅谈。我了解到，布克教授的工作重点是培训加拿大政府的副部级官员。培训中，他既邀请美国国务卿助理等高级官员前来授课，又带领学员前往美国会见国务卿鲍威尔等。但他并不认同美国当代领导人的价值观。布克教授的一句“名言”给我留下难忘的印象：“我以自己是一个加拿大人而不是美国人而感到自豪！”我相信，布克教授的这种心理追求和价值观念，即“心力”，不仅对他本人，而且对他所培训的高级官员都会产生重大影响。

领导心力的巨大魅力在我国公共管理的实践中也有许多生动的实例。1998年3月19日，九届全国人大一次会议举行记者招待会，邀请新任国务院总理朱镕基和副总理李岚清、钱其琛、吴邦国、温家宝与中外记者见面，并回答记者的提问。香港记者吴小莉很想了解新任总理的“心路历程”，她特意提问道：“听说，您和您的家人在改革的过程中都遇到了麻烦。”于是，通过各种媒介，中国乃至全世界都听到了朱总理当时的肺腑之言：“在这次大会上，人民代表给我以重任，我现在非常地惶恐，就是怕辜负人民群众对我的期望。但是，不管前面是地雷阵，还是万丈

深渊，我都会勇往直前，义无反顾，鞠躬尽瘁，死而后已。我虽然很怕辜负人民的期望，但是很有信心。”当年9月，我去台湾参加学术会议。一位75岁的国民党退役将军主动地与我谈起，他把这次记者招待会录了下来，并召集所有的子女重看后进行座谈。这位萍水相逢的老将军一字不差地将朱镕基总理的上述话背诵了一遍，深情地说：

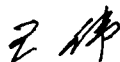
“大陆的领导人有如此心力，实在是中华民族的大幸！”

三年前，一位年富力强的友人即将离开京城的中央机关赴某省担任领导。临行前，他说：“现在，做一个庸官很容易，做一个贪官可以得意于一时，但做一个好官就太难了！”谈话间，没有什么豪言壮语。不过，他的心扉已经洞开。三年来，我不断获得信息：当地民众对这位领导人的口碑还是相当不错的。最近，我通过媒体看到，他为当地老百姓办了不少实事，借用记者的话就是：“从内心深处意识到群众利益无小事。”这令我近距离地（从心灵上讲）再次感受到领导心力的魅力。

研究“领导心力”是一项有着巨大社会价值和学术价值，同时又极具风险的工作。美国学者詹姆斯·麦格雷戈·伯恩斯在其名著《领袖论》第三章“领袖的心理根源”即开宗明义：“了解领袖的关键，在于了解心理学领域的最新研究结果和概念。对研究领袖问题的学者而言，这一领域既有财富也有风险。”他写道：“从心理学的角度研究领袖本身就带着一些偏见。其中之一便是领袖素质

的形成几乎完全取决于其幼年时期的生活经历这一普遍看法。另一个观点则建立在无疑受到文化局限的精神分析学和心理生物学的基础之上。”我基本同意伯恩斯的观点。在我看来，研究领导艺术（包括“领导心力”），不能简单依靠任何一种现存的历史因果关系论；相反，研究领导艺术（包括“领导心力”）应该有助于更复杂的因果关系论的发展。尽管如此，我对李舒东同志的《领导心力》却充满信心，即使在我还没读完书稿之时。我与李舒东同志相识已有二十年。她早年主攻哲学，并在武汉大学哲学系任教。其后相继在中国人民大学获得哲学专业的硕士和博士学位。然后，以哲学博士的身份进入国务院的有关部门，从事公共行政工作。近年，又在文化单位做一把手。这样的工作经历与学术背景，不但使之能从理论与实践结合上把握住领导心理的内涵及有关规律，而且使之能自然地乃至自由地将领导心理与领导伦理融合在一起，并升华到哲学和价值论的高度。我以为，关于领导心力的研究和阐述，如能做到上述结合，必将更具活力，更具感召力。

以上关于“领导心力”的一点感言，不知能否算作“序”？



2004年6月5日

（作者为国家行政学院政治学部  
副主任，教授、博士生导师）

## 目 录

前 言	增强领导心力 提升领导力	/1
序	“领导心力”感言 王 伟	/1
总 论	心意悄来 喜忧各不同 ——心理健康的重要性	/1
	一、心是什么	
	二、重视领导心理的意义	
	三、领导者心理健康的标准	
	四、心理卫生与心理健康	
第一章	淡泊以明志 ——领导者的权力欲	/15
	一、欲望为何物	
	二、权力欲	
	三、正确对待权力欲	
第二章	此处无声胜有声 ——领导者的心理决策	/34
	一、何谓决策	
	二、决策的类型和特征	
	三、心理要素在领导者决策中的作用	
第三章	人情练达即文章 ——领导者的用人心理	/47

- 一、用人的重要意义
- 二、用人的心理效应
- 三、人才类型
- 四、臣以自任为能，君以任人为能
- 五、用人必须正确评价人

#### 第四章 俱怀逸兴壮思飞

##### ——领导者的选择心理 /74

- 一、领导者选择理论概述
- 二、选择是制约性与自由的统一
- 三、选择的责任确定
- 四、选择的方式方法
- 五、两难选择

#### 第五章 冷暖两心知

##### ——领导与下属之间的心理契约 /96

- 一、怎样理解契约
- 二、什么是心理契约
- 三、心理契约的成因
- 四、心理契约的作用

#### 第六章 只在此山中 云深不知处

##### ——领导者的人格魅力 /104

- 一、准确理解人格这一概念
- 二、人格所包含的主要内容
- 三、人格的魅力来自健全的人格
- 四、注意纠正人格发展中的二重性

## 第七章 不朽之灵魂

——领导者的道德心理 /122

- 一、何谓道德
- 二、道德心理结构
- 三、完善道德心理

## 第八章 不道新知乐 只言行路远

——领导者的德福统一心理 /169

- 一、德福统一是一个历史过程
- 二、良知是德福统一的载体

## 第九章 水能性澹为我友 竹解心虚即我师

——领导者心理活动的性别差异 /210

- 一、智力与能力
- 二、自律与他律
- 三、情感与理性
- 四、心理崩溃韧性度的差别

## 第十章 客心洗流水 遗响入霜钟

——心理暗示对领导者工作与生活的影晌

/ 222

- 一、什么是心理暗示
- 二、具有正面效果的心理暗示
- 三、消除负面的心理暗示

## 第十一章 低头独长叹 此叹无人语

——领导者病态心理种种 / 230

- 一、贪婪心理
- 二、失落心理
- 三、自私心理
- 四、浮躁心理
- 五、封闭心理
- 六、空虚心理
- 七、自以为是心理
- 八、猜忌心理

## 第十二章 心与白云闲

——领导者心理保健的方式方法 / 238

- 一、个体自动自发的保健
- 二、一般情况下的心理保健
- 三、应激状态下的心理保健

## 总 论

# 心意悄来 喜忧各不同

### ——心理健康的重要性

天地无限，时空无限，消磨多少英豪心……

各种各样的人常常都会说：我心烦！我心动！我心伤！可心在哪？心又是什么？这与我们朝夕共处的“心”，许多人并没有真正认识它，了解它，和它成为知心的朋友。在激烈的市场竞争中，在为事业奔忙中，许多领导者往往忽视或者冷落了最重要的东西——心灵。我们总以为自己的心灵始终与我们共在，不可能不了解。可事实恰恰相反：我们的心灵对我们自身来说往往是一个“黑箱”，一个陌生者，一块盲区。一位伟大的哲人曾启示世人：世俗之人，别只关心身外之物，而忘记了身内之心！是啊，事情往往就是这样——人们对身边最熟悉的东西往往最轻视，最不珍惜，也就最无知。所以古希腊特尔斐神庙中刻着的，不是神谕，而是一个智者的至理名言：“认识你自己。”认识自



己，认识自己的心灵，是一个终身使命，尤其对领导干部更是如此。知己不知彼，不可胜也；知彼不知己，必败也。无法正确认识自己的领导者，是无法与自己所要带领的人共生共在的，也就无法成功地在他们心中树立起真正的权威和伟岸的形象，从而带领他们前进，去开拓伟大的事业，创造辉煌的业绩。

值得庆幸的是，随着科技的发展，心理因素在领导科学中的重要性越来越受到关注。著名的心理学家荣格曾提出非常重要的心理学概念——“变形”和“心象”，意在强调“心”的重要性。“变形”由两个拉丁语组合而成，即 trans 和 forme。trans 指横越，越过，在另一边；forme 指形式、外形、形象、模型，这一概念在各个领域有极其广泛的应用：在动物学中，它指动物生活方式的变化；在数学中，它指在没有性质或值的改变的情况下形式的变化；在物理学中，它可以指从一种形态到另一种形态的变化。荣格把“变形”应用到心理学领域，按我的理解，他说的“变形”是指个体人在其生活过程中出现的意义重大的变化或发展，这种变化导致了从一种外形或形象到另一种外形或形象的变化——一个消极的甚至是“病倦的”的人，突然间变成了一个积极为穷人治病的医生；一个人时而左右为难，消沉抑郁，又时而热情高涨，无所畏惧，跃跃欲试。“变形”涉及心理能量从一种有机形式转变为另一种形式，是把能量流从一个途径、形式彻底地改变成另一个