



领导 心理学

走向二十一世纪的人需要多
维的视野和崭新的知识结构。《新
学科丛书》以全方位的态势和准
确、快速的信息,向您展示当代国内外引人注
目的综合学科、边缘学科、交叉学科和分支学科。



新学科丛书



领导心理学

俞文钊 著

上海人民出版社

责任编辑 周耀乐
罗 湘
封面装帧 沈蓉男

·新学科丛书·

领导心理学

俞文钊 著

上海人民出版社出版

(上海绍兴路54号)

新华书店上海发行所发行 江苏如东印刷厂印刷

开本 850×1156 1/32 印张 9 插页 2 字数 206,000

1987年1月第1版 1987年1月第1次印刷

印数 1-51,000

书号 2074·495 定价 1.85元

《新学科丛书》前言



社会主义中国正在腾飞。

腾飞的时代要求人们具有丰富的知识。

当代知识体系已呈现出多彩的态势、全新的格局——现代科学日趋高度分化和高度综合，自然科学与社会科学相互渗透和结合，出现了许多综合学科、边缘学科和分支学科。

我们正面临着知识的挑战。

为了迎接这一挑战，《新学科丛书》将以马克思主义为指导，依据我国的国情，适应社会主义现代化建设的需要，有计划地、有目的地、通俗地介绍以社会科学为主的各门新学科。

《新学科丛书》，理论性与应用性并重，学术性与普及性兼顾，力求用新思想、新材料、新形式、新语言，提供丰富的新知识和新信息，以帮助人们开阔视野，更新知识结构，掌握科学方法，为繁荣社会主义科学文化事业服务。

编 者

目 录

第一章 领导心理学的研究对象、任务和方法	1
第一节 领导心理学的研究对象	1
第二节 领导心理学与其他学科的关系	6
第三节 领导心理学的任务	8
第四节 领导心理学的研究方法	10
 第二章 领导者的个体心理过程	14
第一节 领导者的角色知觉	14
第二节 领导者的人际知觉	17
第三节 领导者的时间知觉	20
第四节 领导者的创造性	24
第五节 领导者的决策	31
第六节 领导者的意志	39
 第三章 领导者的个性心理特征	43
第一节 个性概述	43
第二节 领导者的个性结构	47
第三节 领导者的气质	55
第四节 领导者的性格	63

第四章 领导者的品质特征	75
第一节 领导者的品质理论	75
第二节 我国领导者品质因素的维度构成	81
第三节 领导者品质的培养与识别	94
第五章 领导者的行为特征	98
第一节 领导者的行为理论	98
第二节 领导者的行为表现	106
第三节 领导者的工作作风	109
第六章 领导者的应变特征	114
第一节 领导者的应变理论	114
第二节 领导者的应变能力	120
第三节 领导者应变能力的培养	126
第七章 领导者的权力需要与威信	128
第一节 领导者的权力与影响力	128
第二节 领导者的威信	137
第三节 树立领导者威信的途径	142
第八章 领导者的激励功能	144
第一节 领导者的情感激励	144
第二节 领导者的公平激励	150
第三节 领导者的期望激励	156
第四节 领导者的激励动机与效果	160
第九章 领导者对群体的管理	165

第一节	领导者对非正式群体的管理	165
第二节	领导者对群体社会心理气氛的影响	172
第三节	领导者对群体冲突的管理	179
第四节	领导者提高群体效能的途径	183
第十章	领导者的人际关系	189
第一节	领导者的人际关系	189
第二节	领导者与下属的人际关系	193
第三节	领导者之间的人际关系	207
第十一章	领导者的交往与沟通	214
第一节	领导者与下属的一般交往	214
第二节	领导者与下属的谈话交往	217
第三节	领导者的信息沟通	225
第十二章	领导者在管理中应用心理治疗法及 行为矫正法	230
第一节	心理治疗在人的管理中的作用	230
第二节	领导者进行心理治疗的方法	233
第三节	领导者进行行为矫正的方法	242
第十三章	领导者心理的自我调节与控制	246
第一节	领导者的嫉妒心理及其调节	246
第二节	领导者的偏见及其调节	250
第三节	领导者的挫折心理及其调节	256
第四节	领导者的相符行为	258

第十四章 领导者考评的心理鉴定	261
第一节 领导者理想自我与现实自我的测评	261
第二节 通过评价中心考评领导者	267
第三节 领导者能力倾向的心理鉴定	274
第四节 领导者工作满意度的心理测定	279
参考文献	282

第一章 领导心理学的研究对象、 任务和方法

第一节 领导心理学的研究对象

领导心理学，是在管理心理学的母体中孕育出来的一门学科。管理心理学研究的主要对象，是管理系统中的个体、群体、组织和领导。由于领导在管理系统中的重要与特殊的地位，因而有必要将这一领域独立出来，进行系统而深入的研究。

领导心理学之所以能够成为一门独立的学科，首先在于这门学科具有自己独特的研究对象，并有相应的研究方法。其次，领导心理学中所揭示的规律，已在实践中被证明是有普遍适用性的。

世界各国的心理学家和管理科学家都已经认识到，领导活动与领导者本身应该成为科学研究的对象。对领导者在领导过程中的心理活动的规律揭示得越清楚，管理工作就搞得越好，从而提高上至国家、下至每一个工作群体的工作效率。我们常说“领导是关键”，我国现代化建设的成败关键，一方面是依靠亿万群众的积极性，另一方面则取决于广大领导者的正确而有效的领导活动。因此，建立与发展领导心理学，也是社会主义现代化建设的迫切需要。

领导心理学，是研究领导者在领导过程中的心理活动与社会心理现象的规律性的一门新兴学科。

为了探讨领导心理学的研究对象，我们应该首先弄清领导与领导者这两个既有联系、又有区别的概念。

领导，是指引导与影响组织、群体、个体，使之在一定条件下实现固定目标的行动过程。

领导者，是指致力于实现这一过程中的引导者与影响者。致力于实现这个过程的领导班子，就称之为领导者群体。

由此可见，领导这个概念实质上包含着动态的过程，在一个工作群体中要实现某种目标，完成整个的领导过程，其中不仅需要领导者，还要有被领导者，以及包括目标在内的整个环境对象。

我们还应该弄清领导者与管理者这两个既有联系、又有区别的概念。管理者是领导者以及所有从事管理工作的职能人员，如会计、统计、劳务员等的统称。管理者并不都是领导者，但是每一位领导者必然是一位管理者。所以，上至一国之主的国王、总统、元首，下至一个市的市长、一个厂的厂长，他们既是一个领导者，同时也应该成为一个有效的管理者。他们要使自己的人民、下属去为美好的目标而努力工作。如果做不到这点，他们就不是一个成功的领导者与管理者。

当我们基本上了解了领导者的有关概念之后，就可以发现领导者在工作群体中起着关键的作用，是工作群体内举足轻重的人物。领导者的主要作用有两个方面：

1. 领导群体成员采取一定的手段，以实现组织的目标。
2. 协调工作群体内成员之间的关系，促使成员之间保持和谐的关系。

领导者应该执行以下十四项具体功能：

1. 负责调整工作群体内的各项活动,并监督各项决定的实现。

2. 根据上级的要求与希望,以及工作群体内成员的要求与条件,制定出具体政策。

3. 制订为实现工作群体目标需采用的手段与方法。

4. 提供为实现工作群体目标所必需的专门技术与信息。

5. 代表工作群体同外界联系。

6. 协调工作群体内各部门工作的平衡。

7. 对群体成员给以奖励与惩罚。

8. 解决工作群体内成员之间的纠纷。

9. 以身作则,成为群体成员的楷模。

10. 成为工作群体的精神支柱。

11. 工作群体内若有人失职、病假、事假等,领导者有责任去补缺。

12. 有责任向群体成员进行宣传,传播有关的价值观念。

13. 成为群体成员心目中的知心人。

14. 在群体成员遇到困难时,领导者应该挺身而出,主动承担一切责任。

领导者要实现以上功能,必须具备下面两个先决条件:

1. 领导者要有决定权,对工作群体的组织结构,以及为实现组织目标所采用的手段有决定权。

2. 领导者要有群体成员的拥护,群体成员对领导者发出的号召能积极响应。

领导者如果缺乏上述条件,就无法实现其有效的领导。

领导心理学作为一门学科,研究内容可以包括以下几个部分:

一、领导者的个体心理过程与个性心理特征

由于领导活动这一特殊的职业形态，是同社会、经济、政治等复杂的社会关系相联系的，因而在研究领导者的个体心理活动的特征时，应该抓住一些与领导活动效果直接相联系的个体心理过程来研究，这样才能取得实际效果。如果完全按照一般心理过程的诸方面来研究领导者，可能抓不住领导活动的特异性，从而影响研究的方向与效果。我们在研究领导者个体心理过程时，着重研究如下方面：领导者的角色知觉，人际知觉，领导者的思维与创造性，领导者决策的心理分析与领导者的意志。因为这些个体心理过程的发展与培养，与领导者领导活动的成败直接相关。

领导者个性心理特征的研究内容包括：考察领导者的个性倾向性系统和领导者的性格、气质、能力等个性结构系统。

我们研究领导者的个体心理过程与个性心理特征，目的是探索如何通过领导活动的实践来发展与培养良好的心理品质，从而提高领导者的素质。

二、领导者的品质、行为和应变特征

领导者工作的有效性是由多种因素决定的，其中最重要的影响因素就是领导者的品质、行为和应变特征，或者说是这三者的有机结合。

领导者品质的维度构成，已经成为世界各国心理学家的重要研究课题。我国正处在变革的时期，因而选拔具有哪些品质的人来担任领导者，也已成为迫切的研究课题。

领导者的工作效果决定于他在做些什么、如何做的，即领导行为的性质与内容。一般说来，既关心人、又关心工作的领导者

的工作效果是比较好的。

在现代社会,领导者应具有开拓、变革的能力,这就是领导者的应变特征。领导者的工作作风不仅要随环境的变化而变化,而且还要适应环境的变化,具有不断开拓的应变能力。如何提高领导者的这种应变能力,是实践提出的、迫切需要解决的问题。

三、领导者的人际关系

领导者是工作群体中的中心人物,以他为中心同各个方面(上级、下级、同事)发生人际关系,领导者如能处理好人际关系,将是领导者顺利开展工作的保证。

领导者之间的协调性、领导者群体中成员素质的匹配等问题,也是选择领导班子时所迫切需要研究的课题。

四、领导者的激励作用

领导者对下属的激励,不能单纯靠权力因素来达到,还需要靠威信来实现,因而研究领导者的权力需要与威信,是很重要的。特别要研究一些假威信的表现形式,以供领导者注意,并予以纠正。

在领导者自身的激励作用中,最重要的是情感因素,特别是对领导者“情感移入”的深入研究与应用,既能起到激励下属的重要作用,又能消除人际矛盾与冲突。

在采用各种激励措施时,领导者一定要采用公平激励才能达到目的,否则就会造成消极的后遗症,至于如何结合我国的评比制度达到激励的目的,尚待深入探讨。

第二节 领导心理学与其他学科的关系

领导心理学与其他学科有着纵向与横向的联系。

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、注意、想象等，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，因而将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，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。

第三节 领导心理学的任务

领导心理学的主要任务，是提高领导者领导活动的水平。一

一旦领导者掌握了有效领导的主要特征与方法，就能提高整个领导活动的水平。领导者可以根据情境变化的特征，交替地使用不同的领导行为，并在此基础上制定出一套行之有效的对个体、群体、组织进行科学管理的方法。

领导心理学的研究成果，将为选拔领导者提供心理学的标准和方法。

目前，世界各国都在对选拔领导者的标准进行科学研究。西方的企业家都很清楚，能否选出一个合适的领导者，是企业成败的关键。为此，他们耗资百万对领导者选拔工作进行了研究。我国选拔领导者的标准与方法，应该考虑到社会主义制度的特点，除了领导者必须具备的政治标准外，领导心理学可以从领导者的个体心理过程与个性心理特征、领导者的品质特征、行为特征、应变特征等诸方面提供选拔领导者的心理学的标准与方法。诚然，对这些标准和方法的作用应该有一个正确的估计，但是，作为科学选才的方向来说，仍不失为一个重要的手段与工具。

领导者也可以从领导心理学中获得有关对工作群体进行有效管理的方法。这也是领导心理学应该作出的贡献。领导者与被领导者的交往、沟通都是在工作群体中进行的，领导者应该采用什么理论来管理工作群体，以及如何形成良好的群体社会心理气氛，都是领导心理学所面临的迫切任务。

作为一个领导者不仅要处理好“事”，还必须处理好“人际关系”，才能更好地解决工作中的各种问题。领导者要处理好与上级、下级以及领导者群体内的人际关系，还要处理好人际矛盾与冲突，领导心理学将为领导者提供改善人际关系和解决人际矛盾的方法。

领导者在对待权力与威信的问题上处理不当，就会造成有