

[苏]Д.А.库德里亚绍娃著

毛 翊 吴志革 庞德金 译

管理活动心理学

社会科学文献出版社

管理活动心理学

[苏] Л. Д. 库德里亚绍娃 著

毛 疆 吴志革 庞德金 译

社会科学文献出版社

1988. 北京

Лидия Дмитриевна
КУДРЯШОВА
КАКИМ БЫТЬ
РУКОВОДИТЕЛЮ
Психология управленческой
Деятельности
Лениздат•1986

本书根据苏联列宁格勒出版社 1986 年版译出

管 理 活 动 心 理 学
〔苏〕Л. Д. 库德里亚绍娃 著
毛 翥 吴志革 庞德金 译
社会科学文献出版社出版、发行
(北京建国门内大街5号)

新华书店经销 北京振兴印刷厂印刷
850×1168 1/32开本 4.625印张 104千字
1988年7月第一版 1988年7月第一次印刷
印数00001—11500

ISBN 7—80050—020—9/B·7 定价：1.45元

译者前言

本书论述能力心理学理论并对领导人的管理活动作了详细分析。对领导人的活动效果、评定领导人管理活动效果的心理学知识和方法进行了探索。对领导人在管理效率方面的经验、素质和能力作了详细的论述。同时，从理论和实践两个方面分析了提高经济领导人工作效率以及领导人和管理系统的实际鉴定的范围等一系列问题。书中还提出一些新的心理测验方法。

这是一本理论联系实际和便于贯彻到应用中去的参考书。它的主要读者是：经济领导人、党和国家的工作人员及感兴趣的有关人员。

译 者

一九八八年二月

目 录

前言.....	(1)
怎样做一个领导人?	(4)
第一章 能力的心理学理论.....	(13)
第1节 能力及其心理机制.....	(13)
第2节 用系统方法研究人的一般能力与 个别能力之间的相互关系.....	(26)
第3节 个性能力的研究方法.....	(39)
第二章 领导人的经验、素质和能力.....	(61)
第1节 下级干部的选拔.....	(62)
第2节 领导人的经验.....	(69)
第3节 领导人的素质和个别能力.....	(76)
第4节 领导人从事管理活动的一般能力.....	(91)
第三章 管理系统的心理学研究问题.....	(109)
第1节 如何提高管理系统的效率.....	(109)
第2节 如何评定与提高领导人的相容性.....	(123)
第3节 关于领导干部培养的一些其它问题.....	(128)
第4节 应用心理学家的工作经验.....	(135)
结束语.....	(142)

前 言

苏共中央（1985年）4月全体会议认为，在经济集约化和加速科学技术进步方面，人的因素的积极化不仅具有重要作用，而且只要发挥了人的作用，就能迅速提高工作效率。这就给管理心理学提出了艰巨任务，要求它全面研究“人的因素”概念，要求它在牢固的心理学理论基础上提出具体的、能够在生产中实行的，而同时又经过实践检验证明可行的建议。

科学技术进步使生产管理过程变得越来越复杂。管理决策对社会生活各个方面的作用越来越大，因而变得越来越重要。管理上的失误，会在社会、经济、生态等方面造成一系列不良后果。

虽然科学技术设备对生产管理有很大帮助，但管理首先是人与人之间的相互作用，“人的因素”的作用随着科学技术革命的发展，不仅没有改变，而且还在不断增大。

经济领导人的使命是在提高国民经济管理效率上起主要作用。众所周知，解决如何提高国民经济管理效率问题，具有巨大的社会经济效益。由于总的战略目标是把整个国民经济转到以集约化发展为主的轨道上，逐渐降低粗放因素的作用，所以，这个问题的解决就变得越来越迫切了。

列宁格勒制订的称为“90年代集约化规划”的区域性和部门性规划，把党和政府关于主要是经济集约化发展、探索将科学技术成就用于生产的最有效途径、解决苏共中央（1983年）6月全体会议提出的进一步完善生产关系问题的指示具体化了。

为了顺利完成“90年代集约化规划”的各项任务，必须制定有科学根据的、能够提高劳动生产率的、组织和经济方面的综合性措施。这些措施应能激发人们的首创精神和进取心，并保证只

要迅速而有效地把科学成就用到生产中去就能得到好处。所有这些问题的解决，最终要取决于负责解决这些问题的人们，首先取决于生产领导人。

现代领导人若不掌握必要的心理学知识和心理学方法，不善于在实践中运用这些知识和方法，他就不可能有效地开展活动。所以，领导人对管理心理学问题的兴趣越来越大，不是没有道理的。

这就是为什么说研究领导人的个性，探索提高管理活动效率的方法，是管理心理学的一项迫切任务。

在管理心理学要解决的各种问题中，有两个问题最重要：一个是领导人的培训问题，另一个是领导人的考核问题。在解决第一个问题时，心理学家必须回答这样一个问题：为了保证培训工作有助于提高管理活动效率，应该如何教育领导人？教什么？在解决第二个问题时，要创造活动效率的评定方法，保证使用这些方法能够正确评定担任某一职务的领导人的活动效率，同时还能正确地预见到担任其它职务（特别是担任较高职务）的领导人的活动效率高。对领导人的有效考核方法，这是管理干部选拔与配备的实际工作效率的保证和基础。之所以需要考核准备担任领导职务的候选人，是因为“任何管理工作都需要有特殊的本领”^①，而不同的人所具备的素质在程度上是不同的。正如远非每一个人都适合做画家、雕塑家或音乐家的工作一样，并不是每一个人都能做管理工作。现在，苏联有千百万领导人在从事管理活动，并以此为职业，评定领导人是否适合于从事管理活动的问题，这是由生活本身提出来的。

可见，领导人的培训与考核这两个最重要问题有一个共同的根源，这就是能力的心理学理论。事实上，领导人的知识、本领、技能和素质不是别的，正是他的能力的表现。培训的主要目

① 《列宁全集》人民出版社，第30卷，第394页。

的是帮助领导人发挥和表现他的能力。显然，要达到这个目的，必须以能力理论为基础。至于第二个重要问题，不依靠能力理论也不可能得到解决。能力理论是创造考核领导人的任何一种心理方法的基础。

因此，我们向读者推荐了这本关于能力心理学理论的书。对领导人来说，这本书所讲的可能太抽象，但这至少是一个必需的开端，有了这个开端，领导人就可以在管理系统中观察“管理活动心理学”这个概念的各个侧面。

怎样做一个领导人？

我们试图让领导人自己来回答这个问题。巴尔季斯基工厂厂长，社会主义劳动英雄П·П·舍尔什涅夫的回答：

你们都知道，无论领导人怎样感到奇怪，而现在这个问题已经摆在领导人的面前。现在对领导人的要求非常高。领导人应当是模范，有威信，精通业务。一个好的领导人既要有专家的素质，又要有组织者的素质。这决不是说，他必须去研究每一个细小的问题，完全象专家那样。但是，如果“细小的问题”是生产上的薄弱环节，那也必须进行深入的研究。

除了业务素质以外，领导人还应该爱护他的下级，以便使集体爱护他。

不久前，一个领导人休假竟忘记了“猫不在家，老鼠高兴”这个谚语。他休假回来后，看到了某些缺点，甚至纪律松弛，对工作没有严格要求。在这种情况下，我不认为，这是对能力强的或能力差的领导人（代理的或休假的领导人）的一种检验。这大概是说明第一把手（不管是厂长还是车间主任）在生产上具有重大作用的一个例子。因此，在领导人的成长过程中，让他在不同的工作领域内担任不同的职务，对他来说是有益的。

重要的是要及时弄清楚领导人的能力。我相信，能够直观考核领导人的能力，而且这种考核方法在我们那里还得到了发展。现在，按照说话方式，按照一个人所提出的问题的结构，按照人的外部特征，几乎可以准确无误地考核一个领导人。

比如说，当你决定从某个方面挑选候选人时，在你第一次同候选人见面时，这种直观考核人的本领大概是必要的。我们工厂已经作出了培养自己干部的决定。因此，在提拔干部以前，就已

经掌握了候选人的工作情况和周围人对他的评论。

虽然通常都是这样做的，但这种做法并不完善。一个人，当他担任下级职务或目前担任的职务，在已经习惯了的条件下工作时，工作得似乎还不错，但在关系复杂的系统内，在新的岗位上，他就不能胜任了。

遗憾的是，我们曾经错误地任命了一个车间主任。结果使车间的生产受到了损失。这个车间没有完成计划，还增加了兄弟车间的负担，厂部不得不接管这个车间的一部分管理职能。各种冲突，和随心所欲的决策，使车间这个集体也受到了损失。

如果能用科学方法加强我们的生产评定和直观考核工作，那就好了。

对基层单位的考核特别重要。厂长实际上不可能完全了解这一级领导人的情况。重要的是要及早地识别有才能的领导人，应该及时提拔。技术工程师缺乏要求进步的热情，他们的世界观已经发生了变化。这可能是从小缺乏劳动锻炼的结果。一个人失去了要求上进的机会，他就不可能从一个有能力的工程师变成一个领导人。

在基层干部的培养工作中，干部科的作用很大。可惜，我们的干部科长老工程师已经退休了。她很善于培养领导干部的后备力量。她了解青年专家，选拔合适的人才担任适当的职务。最好是在大学里把学生作为未来的领导人或专家进行定向培养。

我还要指出，心理学在生产上的作用正在增大。应该使领导人掌握尽可能多的心理学知识，使他们从心理上弄清楚自己下级的具体性格。人是各不相同的：对一些人应该严厉一些，而对另一些人则应该美言几句。

在领导人与集体之间需要有逆向联系。

国营农场“儿童农业”生产联合体总经理，社会主义劳动英雄，H·И·科缅丹托夫的回答：

农业工作不同于工业工作，农业对领导人提出了自己的特殊

要求。在农业中，对环境条件的依赖性很大，劳动节奏性很小。领导人在工作过程中应当经常修正所作出的决策。我认为农业上的条件与前线的条件很相似。在前线，指挥员的目标是夺取胜利，但他不可能百分之百地预见到战斗的结局。在战斗中，必须随着情况的变化来变换队形，我们那里也和前线一样，领导要实事求是，善于随机应变；工作很紧张，需要全力以赴。

所以我认为，领导人的主要素质是独立自主能力和首创精神。按照独立自主程度，可以把领导人分为三种：

一种人认为，需要进行全面领导。只要你向他暗示他个人和工作中存在的缺点，他就会整夜睡不着觉。只有把所有的缺点都改了，他才会继续前进。只是你不要去妨碍他的工作，农场准会取得最好的成绩。

另一种人推一推，动一动，仅仅满足于努力完成计划，不研究远景问题。农场没有发展，建设项目很少。他们好象是生活在“蛋壳”里，满足于最低标准。由这种领导人领导的农场将在中等水平范围内徘徊，

第三种人完不成计划，需要上级领导人经常干预，代替他工作，代替他作决策，拉着他工作，推着他前进。（在本书中，把这种干部配备叫做从属性配备一作者注）。如果他的上级领导人是强有力的，那就会一切顺利，全靠上级领导人的时间和精力。

这样，在由6个国营农场组成的生产联合体里，我不得不与各种领导人共事。我当然是喜欢第一种人，让他们担任农场场长这个“关键”性职务。这样，农场大概就会研究远景问题。

实质上，独立自主能力和首创精神是领导人的两个紧密相关的特点。仅领导人有首创精神是不够的，一个人做不了多少事情。要激发群众对工作的兴趣，鼓励他们努力工作，使大家和你一起把工作做好。

应该怎样激发群众对工作的兴趣呢？这是一个十分复杂的问题。在这里没有什么“包治百病”的药方。

第一，要深入到群众中去，了解他们心里想些什么，关心他们的疾苦。

第二，通过开会集体检查自己的主意和思想。不管多好的主意，它终究是思想，而不是现实。要把思想变成现实就需要人的心理条件和实际条件。

举例来说，我们想对圆白菜进行机械化加工，但是在实际执行中存在着心理障碍：人们不习惯这样做。如果我能说服他们，他们就与我志同道合了。即使是一种冒险的举动，也应当试一试。

但是，会议制度毕竟是通过试行完善或者否决决策的一种形式。不能完全只靠会议制度。领导人在作出决策时，应当站在集体的前面一点，善于承担全部责任。

可以用公布每一个人的劳动成果的办法去激发群众的工作热情。有时候，人们以指责的口吻说：“他有虚荣心”。须知，一个人没有虚荣心就不可能成为一个领导人，而只是一个“平凡的人”。不仅是领导人，而且任何一个工作人员，其中包括女挤奶员，拖拉机手，都应该有虚荣心，尽管他们的虚荣心不那么重。他们认为，重要的不仅是金钱，而且还有社会的赞扬。不知从什么时候起，我开始明白，物质刺激只在一定限度内起作用，如果一个人有了他所必需的一切物质财富，那么，以后起作用的就只有精神刺激了。虚荣心如果不太大的话，它会使人不满足于已经取得的成就，而更加努力向前。

毫无疑问，每一个人都有自己与集体打交道的方式和方法。

我总是给人开辟上进的前途，观察其表现并考虑有没有提升的可能性。力求把那些爱农场、忠于职守的人选拔到领导工作岗位上。

在对领导人的考核中，往往会犯错误。有时，你培养年轻专家，了解他们的全部优点和缺点，但是不能预测领导人的能力。

尽管我们建立了领导人的专家考核制度，从班、组长开始到

我为止的所有领导人都要接受考核，但是，如果能对我们联合体中的所有600名领导人和专家的能力进行心理考核，那对我们的工作将是很有益的。

列宁格勒高校校长会议主席、列宁格勒航空仪器制造研究所所长A·П·卢科什金的回答：

尽管我具有战略思维能力，但我没有准备做一个领导人，我的方向是从事科学工作。后来，我成为一个领导人，这并不是偶然的，因为我曾经做过共青团工作，工会工作和党的工作。做社会工作，是成为管理人员的先决条件。

领导人最基本的素质是战略思维能力。此外还要有洞察能力，热爱群众，善于真心实意地关心群众。毫无疑问，领导人应该是对人要求严格，而又与人为善的人。

一个领导人，如果头脑里没有战略思想，那么，他最多只能在领导岗位上呆上两年。迄今还是如此。那些具有战略思想的人，才能长期顺利地担任领导工作，7年前，当我担任这个职务时，我制订了一个到2000年研究所远景发展规划。现在有许多项目已经完成了，教学楼和宿舍楼已经扩建了，最主要的是培养了科学干部（科学博士人数由27人增加到55人），扩大了科学研究的内容和规模。

我所说的领导人的洞察能力，指的是领导人不应当犯错误，或者基本上不犯错误。最可怕的是执行错误的决策。有些人认为，既然作出了决策，就万事大吉了。我不同意这种看法。最好是少废除一些决策，但是，如果已经知道决策作错了，也不要急着去执行它，应当冷静地予以纠正。

在活动中经常有很多决策方案和矛盾，而最终只要作出一个正确的决策。但这不是说，把其它方面的发展，特别是科学方面的发展都“压下去”不管。

领导人的力量表现在办学校和培养学生上。

领导人必须热爱群众。如果必须消除紧张状态，我经常找时间与教研室和实验室的全体人员进行长时间的谈话。

不久以前，我们被迫决定从实验室中拿出一间房子。工人们为修建实验室曾经付出过很大的劳动，他们用石头砌墙，精心装饰。我和工人们谈了一个半小时的话，请他们原谅，力图使他们相信我们确实有困难，并用另外的一间房子去换他们的这一间。

但是，不论用什么代价都没有结果。不付出一些代价，就会发生冲突。但是，当我看到不成样子时，我就变得严厉而强硬起来了，但主要的不是惩罚，而是迫使他们采取行动，要他们按照规定去做，怎么规定就怎么做，没有什么更多的要求。

要让我们的大学生学会与别人共事，使他们掌握心理学知识。当前，在我们的学院里只学劳动集体的组织和教育工作的基础课程。但是，这太少了。在高等院校里，还应当根据学生们的能力把他们分为：生产组织者、研究设计人员和研究人员。

对第一类学生，可以多教一些关于生产，管理和生产心理学方面的知识，少教一些专业课程。这样，就可以把教育时间由五年半缩短到四年。

这就是生产潜力。

现在，校长会议企图建立统一的教育系统。有了这样一个系统，就能减少中小学，职业技术学校，中等技术学校和高等院校之间的脱节现象，就能避免课程重复。中等技术学校和高等院校的学生将不再重复学习同样的高等数学课程，这就缩短了教育过程，而且还节省了人力资源。

我们就是这样按照“90年代集约化计划”工作的。

列宁格勒“电气”厂厂长R·M·涅戈杜伊科的回答：

经验使我成了一个既严格要求，又具有多方面兴趣的人。根据经验我可以说：领导人应该是一个标准人，具有现实感，善于独立分析与考核下级的行为和能力，善于把人的主流与支流分

开。

精神因素和心理因素，现在甚至比专业知识起的作用还要大，一个领导人只有精神健康，才能做好管理工作。

领导人应该看到前途、研究前途、保证在日常琐事中不忽略大事。

所谓大事指的是善于培养人，正确地用人。我认为，干部配备不是领导者个人的问题，不能个人说了算。在这方面直观看法没有多大意义，应该考虑工作成绩。

但是，光凭这一点，有时候还不能杜绝任命中的错误。有一次，我们厂里发生了这样一件事。任命了一位不错的设计师担任车间主任。花费了一、两年时间，等待他了解集体，同集体打成一片，形成自己的工作作风和工作方法，但是没有等到……。我们失去了两、三年时间。他在领导工作上落伍了，他的设计专业不知什么原因也荒废了。这就使他个人和集体都受到了损失。

一个人如果没有条件成为一个领导人，千万不要教他，不要培养他。

高等院校与生产脱节，妨碍着我们的各项工作的正常进行。这是由于职业方向不明确造成的。一个人的职业方向应当在学校中定下来。很显然，如果能使年轻人相信他所选择的道路是正确的，从大学到生产的过渡本来是不难理解的。如果他在大学里只是按照爸爸、妈妈的主张学习，他就会对生产不感兴趣。

结果，几乎有一半的大学毕业生所学非所用，按照需要培养出来的人，其活动能力比按照个人爱好培养出来的人要低得多。在一个单位中，同一项工作，由那些按需要培养出来的人去做，需要数倍于热爱这项工作的人。

正是在职业方向中蕴藏着生产集约化的潜力。

从学校改革中看到，学生培养工作的主要方向，应当是使学生从小养成热爱劳动的习惯，而不是让他们加入怀疑主义者和懒汉的队伍。

最近10年，领导人所需要的科学知识在结构上已经发生了变化。现在已经出现了心理学和社会学。我们这些做人的工作的人是否需要这些科学知识呢？

不久以前，我们还没有计算机。在墨守成规的工作上浪费了许多劳动。我们通过引进技术腾出了大量时间。

心理学同样能够给领导人腾出时间，加速集约化，充分发挥个人和整个集体的潜力。

苏联有数万个校长，但却没有培养担任校长职务的校长学校。校长的大多数专业知识都应当在任命他当校长之前独立地获得。所以，我们需要一些管理心理学方面的好书。

