

领导心理学

The cover features an abstract design. A horizontal band of dark reddish-brown color spans the width of the cover. Above this band, three dashed white arcs curve from the left side towards the right, with the top arc being the highest and the bottom arc being the lowest. The background is a light orange or tan color. Below the reddish-brown band, the background is a solid dark blue.

山东大学出版社

领导心理学

郭东方 李普涛等著

山东大学出版社

前 言

现代科学的发展呈现出两大趋势：一是高度综合，二是迅速分化。领导心理学就是诸多相关学科不断综合而又分化出来的新兴学科。近几年来，全国领导科学研究蓬勃发展，方兴未艾。为了推动本学科的深入发展，除对领导科学的主体工程——领导科学基础理论探讨外，还应加紧研究、拓展它的分支学科。领导心理学就是领导科学的一个重要分支。

正确路线确定之后，干部就起决定作用。包括心理因素在内的领导干部的基本素质的优劣，是我国社会主义现代化建设的关键。广大领导者需要学习和掌握领导心理学的知识。领导工作是一种独立的职业，领导者需要具备与之相适应的特殊的心理品格；领导者是一种独立的主体，必然产生独特的心理现象。这就需要一门科学对现实的领导心理现象和理想的领导心理状况进行剖析和探究。领导心理学正是要担负起这个重任。基于上述诸种考虑，我们撰写了《领导心理学》这本书。

在我国，领导心理学是一门新兴的应用学科，其理论和应用的研究都刚刚开始。因此，我们决心作一次大胆的尝试：一是试图建立领导心理学的一套理论体系，以粗线条勾勒出该学科的大致轮廓；二是力争理论联系实际，对领导者有所启迪和帮助；三是在积极吸收国内外相关学科的研究成

果的基础上，独立思考，刻意求新，提出自己的见解。当然，能否做到这些，只有靠读者去评判了。

建立领导心理学是一项巨大的系统工程，需要长时间的实验和深入的研究。《领导心理学》一书从酝酿到写成初稿，只经历了两年多的时间。但现实对领导心理学的需要愈来愈迫切，而时下我们还没有看到国内有这方面的著作。于是，促使我们不避浅陋地将《领导心理学》一书早日抛出，以作引玉之砖。由于我们知识水平有限，时间仓促，书中纰漏之处肯定存在，敬请读者指教和匡正。

郭东方同志在1985年4月召开的全国首届领导科学学术讨论会上开始酝酿《领导心理学》一书，嗣后，他拟出书稿的写作提纲，并组织了全书的撰写工作。参加本书撰写工作的同志有：第一章——李普涛、郭东方；第二章——郭东方、于咏华；第三章——郭东方、于咏华；第四章——朱海风、郭东方；第五章——郭东方、李普涛；第六章——郭东方；第七章——李普涛；第八章——李普涛；第九章——郭东方。最后，全书由郭东方、李普涛同志统阅定稿。宋寅、杜敏生同志参加了本书的讨论工作，提出了宝贵意见。

本书在撰写过程中，我们先后拜访了《领导科学》杂志社徐仲华，中国科协讲师团赵红州、陈士光，中国科学院心理研究所王极盛等老师，他们给予了热诚关怀和指导，审阅了撰写提纲，提出了宝贵意见。河南省社联、《领导科学》杂志社、河南省社科院情报所、郑州大学党委办公室和河南省委党校哲学教研室等单位的一些领导和同志给予了支持和襄助。在本书修改和出版过程中，还得到了山东大学李武林、王延梯、李传明、陈绍燕、颜世元和朱建亭等老师的热

情帮助和具体指导。在此，我们谨向他们一并表示衷心的感谢！

本书在撰写时参阅和引述了国内外的一些相关学科的部分研究成果，我们谨致谢意！

作 者

1987年7月

第一章 绪 论

时下，科学技术和社会生产力的发展，正在引起社会结构和经济结构的巨大变化。因而，对社会有机体进行系统的控制和管理显得更加重要。一些学者纷纷指出，管理、材料、能源和信息是当今社会的四大支柱，把社会管理推到一个极其重要的地位。人类活动的事实也正向我们展示出管理在社会生产中的巨大作用，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，以至于在这个时代，人们对人类的领导活动，及时地作出了专门化、系统化的理论概括，创导出一门新兴学科——领导科学。

如果让我们用历史的眼光来追溯人类历史的发展的话，那么，我们会轻易地发现这样一个明显的事实：即人类认识具有双向性，撇开哲学家们关于认识结构及其本质的深奥争论，我们看到，人的认识经历了一个由认识外界和他物到自身认识的过程，不管是群体意识或是个体认识都存在有这样一条共同规律。若是进一步深入，拿这条规律去放射从管理科学到领导科学的发展过程，我们还得知它们之间有着惊人的一致性。也就是说：从管理科学的产生和发展到领导科学的出现与时兴，是与人类认识运动的总规律相符合的，是人类认识辩证发展的见证之一。

可以说管理科学和领导科学是指向外部世界的认识，因

为，从管理者和领导者的角度看，管理活动或领导活动，都是管理者或领导者对下属和群体行为规律的把握，是对群体行为的引导和控制。那么，我们将要谈论的领导心理学，则属于内省的认识（对于领导者来说），它直接指向领导者“自我本身”，指向领导者对自身的管理，指向他们自己的自我调节、自我评价、自我组织、自我监督与自我控制。领导者的这种自控行为与他们对下属的他控行动是同一个问题的两个方面，在领导活动系统中起着同等重要的作用。因为领导系统与被领导系统是相互依存的，脱离任何一个方面，都会使整个活动系统失去意义。中国有句古老的格言叫作：“上梁不正，下梁歪”，孔子说：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从”（《论语·子路》）。这里就揭示出了领导行为好坏的效用性。《有效的经理》一书中也这样写道：“不能控制自己的经理人，也不能控制别人”。这都向人们预示了一门新兴学科——领导心理学的力量。

第一节 何谓领导心理学

领导心理学这个新颖而时髦的题目，对于众多读者来说，都会是感兴趣的。那么，什么是领导心理学呢？我们设定，领导心理学就是研究领导者的心理品质，心理过程及其心理活动规律与行为规律的科学。当然，我们不能、也不愿意让我们的读者武断地接受我们这一见解，这门学科能否存在和独立，主要取决于它是否具有特殊的研究对象。因为“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，

就构成某一门科学的对象”(《毛泽东选集》合订本284页)。

一、领导心理学的研究对象

人的心理活动不仅是由他们所赖以生存的社会条件决定的，而且还由他们所从事的活动及与其他人们的相互交往关系决定的。这一马克思主义原理为我们探索领导心理学提供了依据。

首先，领导活动是一种特殊的人类活动。自从人类社会产生以来，人类的实践活动大都是以一定的社会团体为其组织形式的。任何组织，不管其内部结构如何，都有一定的活动目标、活动方式、活动机制和活动结果。这种团体行为作为一种有目的的社会过程，必须有一个制订目标、作出决策、进行组织和协调的实体力量。否则，团体行为就不能形成凝聚力，也无从进行目的明确的社会活动。而制定团体活动目标，对团体进行决策、组织和控制的过程就是领导活动。马克思在很早以前就对人类的领导活动给予极高的评价，他指出：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”（《马克思恩格斯全集》23卷367页）因此，我们说不管某种社会组织活动的性质如何，它只要存在和发展，就必然伴随一定的领导行为。一些空想者们曾经幻想摆脱人类领导，获得绝对自由，但不管是莫尔的“乌托邦”，还是康帕内拉的“太阳城”，都已成为历史的过眼烟云。

其次，人类领导工作是一种独立的职业。三十六行，领

导也是一行。所有的领导活动都是在特定的组织系统中进行的，肩负领导工作的人要承担相应的义务、责任，必须遵循一定的活动原则。同时他们还享有相应的权力、地位和社会荣誉，他们扮演一种特殊的社会角色。领导者要进行组织和协调工作，使得集体的各个环节和各个成员的力量相互联结并相互促进，要随时准备解决团体内部存在的问题和纠纷；他们要作出决定，规划和改变集体的前景，实施自己的计划，发现优秀的执行者；同时，领导者，无论他在哪一部门任职，都必然是一个社会活动家和政治教育家，要广泛宣传自己的方针、路线，激发下属热情，并规范他们的行为。

最后，领导者是一种独立的主体，有独特的品格。凡是有人群、有社会，必然就有领导者。领导者是一种独立的主体，他平行于其它行业的主体，同大学生、中学生、儿童、青年、老年、消费者、宇航员等一样，有自己独特的品格。作为活生生的、有血有肉的、有灵有魄的独立主体——领导者，就必然地、逻辑地存在着领导心理。也就是说，有领导，必然有领导心理，这就象有儿童就有儿童心理，有青年就有青年心理，有老年就有老年心理，有体育工作者就有体育心理，有情报工作者就有情报心理，有军人就有军事心理，有妇女就有妇女心理，有罪犯就有犯罪心理等等一样，有什么样的主体就有什么样的心理，并且可以建立相应的心理学，如儿童心理学、青年心理学、老年心理学、体育心理学等。

从以上三点可以看出，一方面，由于领导活动是一种特殊的人类活动，在这个特殊的人类活动即领导活动的领域中，领导活动的独特主体——领导者在领导实践中必然引出

和产生特殊的心理现象，我们称之为现实的领导心理；另一方面，由于领导工作是一种特殊的独立的职业，它必然要求和呼唤着一定的心理品格和职业心态，我们称之为理想的领导心理。这就要求我们在研究领导心理学时，要从领导心理的现实状态（领导心理是什么样的）和理想状态（领导心理应当是什么样的）出发，去把握和探索。举例来说，在改革、开放、搞活的条件下，领导者的心理有哪些变化和特征？如改革心理、竞争心理和经济效益观念增强等；为了适应改革、开放、搞活的需要，领导者应该具备冒险品格、市场观念、信息观念和人才观念等心理品质。

因此可以简单地说，领导心理学有自己的研究对象，这就是各行各业的领导者的一般心理活动及其规律。领导者的心理活动，是指领导者的认识活动、情感活动和意志活动。各个时代的领导心理活动，既有共同规律，也有受社会经济、政治、文化与科学技术等条件制约的特殊规律。这里我们所说的领导心理学主要是研究现代社会主义条件下的领导者，特别是中国领导者的特殊心理规律的。因而，全面了解和把握中国领导群体的心理特殊性就是该门学科的首要任务。

具体说来，领导心理的研究对象，主要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、领导行为规律和领导集团心理等几个方面。

领导者的个性心理品质，是领导者在各方面心理因素的综合。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、想象力、分析判断力以及领导者的情感、意志、气质、性格等。

领导者的个性心理差异使领导者心理上涂上了一层独特的鲜明的色彩。领导人的个性心理是领导心理学的一个重要而复杂的问题。也是进行领导活动的最重要的前提。只有具有较完备个性结构的领导人，才有可能进行有效的领导。同一个集体的不同领导人，在工作中通常具有不同的效果，领导人的更换，往往导致集体的活动在各个方面都有变化。在这里，领导者个性心理品质起着重要作用。与此同时，不同性质的工作，还要求不同品质的领导人来完成，有些品质是党政领导人所必需的，有些则是经济领导者不可缺少的，等等。因而，领导心理学在这里应着重研究领导心理品格与工作性质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，提供科学的理论依据。

领导者的具体的心理活动内容，主要包括领导者的演讲心理、用人心理、调研心理、决策心理、咨询心理、执行心理、创造心理、预测心理和应变心理，以及具体的职业领导心理活动，如党政领导心理活动规律、军事领导心理活动规律和政治领袖心理活动规律等。这些具体的心理活动共同展示出整个领导心理活动序列和壮丽图画。

领导行为，是由精神支配的，具有内在动机和目的的领导活动。可以说，领导行为是领导心理的外化现象和外化形式，是领导的心理从意识走向实践，是领导心理活动的必然结果和意义所在。事实上，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。因此，可以说，领导心理支配领导行为，领导行为体现领导心理，只有通过领导心理的研究，才能来预测领导者的行为；只有通过领导行为的研究，才能去把握

领导心理。

领导集团心理，主要是考察和研究领导群体成员的心理问题，包括集团成员共同的信仰、价值观、态度和集团凝聚力、集团心理环境，以及领导集团成员之间的心理相互影响，制约和冲突等。个体迭加不等于整体，研究领导集团心理，是个体领导心理的研究所不能代替的。

当然，没有被领导者，领导者就成了光杆司令，也就没有领导者，二者是相互依存的。因此，我们在研究和探讨领导心理时，就不可避免地、逻辑地要研究下属心理，以及领导心理与被领导心理的相互作用和关系的问题。但是，对下属即被领导者心理的研究和探讨，不是我们的主要内容和目的，其主要内容是研究领导者自身的心理，对下属心理的研究的主要目的是为了更全面、科学地研究领导者的自身心理，在更多的情况下，我们是把下属即被领导者心理作为领导者的心理发生、发展的背景来研究的。

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学科和新兴交叉学科。它与普通心理学、领导科学、社会心理学、管理心理学、行为科学等都有密切的联系。

普通心理学是研究人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者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的心理学问题的。二者具有一般与特殊的关系。如同一般不能代替个别一样，普通心理学也不能取代领导心理学的研究和作用。

领导心理学与领导科学也是既有区别，又有联系的。其区别表现在：第一，二者的研究对象与内容不同。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。它主要是研究领导与被领导之间关系的变化规律，领导者如何进行科学决策的规律，领导机构的设置、运转的科学化和用人规律，科学的领导方法和领导作风等。而领导心理学虽然也是研究有关领导规律的，但它研究的不是领导活动的一般规律，而是研究处于一定领导体制下和特定的领导活动过程中的领导者的认识与心理活动规律的。它主要研究领导者的个性心理品质，具体的心理过程和行为方式等。第二，两门学科研究的具体目的和作用不同。领导科学的研究目的是为了实现领导工作的科学化，它的研究和运用有助于领导者了解科学领导体制的一般特点和原则，帮助领导者正确地确定目标和实现目标，使领导者了解科学决策的程序、原则、方法以及正确地选人用人等。领导心理学的研究在于提高领导工作的有效性、适应性和自觉性，领导者了解和掌握领导心理活动规律，可以自觉地遵循、运用它，克服种种心理障碍，达到顺利实现领导的目的。

同时，领导科学与领导心理学又是相互渗透的，这不仅是因为它们都属于同一个领导科学理论系统中的内容和分支，具有相同的根本目的。而且在于研究领导科学和实行科学化领导必然涉及到领导者的主观心理问题。因为凡是有领导活动的地方，就必然有领导的心理活动。因此，不对领导心理有所认识，就不能克服领导工作中的主观性、片面性和随意性，也就根本谈不上科学化领导。可见，领导科学和领导心理学是相互依存的，领导心理学一经产生，就可以为领

导科学提供营养，丰富和发展领导科学。但是，从另一个方面来看，领导心理规律又是受领导活动中的一般规律的影响和制约的。领导心理学不仅是在领导科学的基础上产生的，并且领导科学的理论发展水平还直接限制着领导心理学的认识范围，这是领导心理学对领导科学的依赖性。总之，二者是既相互区别，又相互联系、相互促进的，夸大和否认任何一方的作用，都必然走向谬误。

领导心理学同社会心理学、管理心理学、行为科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，实质上也是一种特殊的社会心理现象。因此，社会心理学的一般理论对领导心理学的研究起着积极的作用。管理心理学的研究重点是企业管理中具体的社会心理现象，及个体、群体、组织和领导人的具体心理活动的规律性。虽然，它也研究领导心理现象，但它不是把领导心理作为专门的对象，其重点是研究企业被领导者的心理规律的，它既使研究领导心理也是为影响和调动工人的积极性，实现一定的经济目标这一总目的服务的。相反，领导者的心理活动则是领导心理学的专门研究对象，它主要是探讨领导内心世界、心理奥秘的科学，是一门领导者的自我控制与自我管理的科学，目的在于充分发挥领导者工作的主动性、积极性和创造性。而行为科学是研究人类行为规律的科学，它的基本理论对于研究领导行为，建立更为具体的领导行为理论有着较高的参考价值。

第二节 领导心理的产生、发展 及影响领导心理的诸因素

一、领导心理的产生、发展及影响领导心理的因素

社会存在决定社会意识。领导心理作为一种复杂的社会心理现象，是随着有意识、有目的的领导实践的出现而产生的。有领导，就有领导实践，因而也就有了领导心理。可以说，领导者、领导实践、领导心理的产生具有共时性。领导者进行领导实践活动的过程，也就是领导心理发生、发展的过程。在领导者同领导对象、领导环境的相互作用过程中，领导对象、领导环境作用于领导者的感官和神经中枢就产生了领导者的观察、记忆、想象、思维等智力因素和领导者的情感、兴趣、意志等非智力因素，并在具体的领导实践中产生了具体的领导心理，如用人心理、决策心理、咨询心理等。

事实上，领导心理早在原始社会就已经产生了，它的最初存在形式是酋长和首领心理。酋长和首领是原始社会的氏族和部落中被推选出来的最有经验、最有才能的权威领导，他们负责处理本氏族、本部落的日常事务。那时的领导工作主要是安排生产和指挥战争两件事。首领安排生产主要是指他决定着何时播种、何时收获以及生产的规模等，这就产生了最初的决策心理。首领在率领团体对外作战时，还要任命将领，因此，他必须对下属的才能有所认识，于是就产生了首领的用人心理和军事领导心理。但是，首领心理还仅仅是

领导心理的初级形式，它带有直观性和随即性的特征，其思维服从于习惯逻辑，心理上往往被蒙上直观的经验色彩，这是人类领导心理形成的初级阶段，即原始阶段。

在剥削阶级社会即奴隶社会、封建社会、资本主义社会中，领导心理呈现出向两级发展的趋向，即一方面，其观察力、记忆力、想象力、思维能力和领导实践能力等智力因素得到了较高水平的发展；另一方面，其消极心理在错误的方向上得到了充分的发展。力图最大限度地榨取人民的血汗、残忍地奴役、统治劳动人民，信奉吃、喝、玩、乐的腐朽的人生观，反动的政治信仰以及害怕人民群众起来革命的恐惧心理等，是剥削阶级领导者的共同的心理倾向。这是人类领导心理的发展阶段，即剥削阶级阶段。在这一阶段，领导心理往往被蒙上迷信、宗教、虚伪、狡诈的阴影。

到了社会主义阶段，领导心理基本上是沿着健康的方向得到了较为完善的发展，关心群众，体察下情，想人民之所想，急人民之所急，谋求公正、廉洁、服务等，是社会主义时期领导者的主要心理基调。封建文人的“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”的理想意识在这个时期的领导者身上得到了最好的体现。所以，社会主义时期的领导心理是人类领导心理迄今发展的最完善的形式，一切不健康的领导心理现象，在此都必须得到不断的清除，而逐渐趋向优化。我们把这一阶段叫作人类领导心理发展的趋向优化阶段，即社会主义阶段。

到了共产主义社会，对领导心理品质将有更高的要求，届时阶级意识、国家观念已经消失，一切消极心理得到了根除和最大限度地克服，由于文化素养的极大提高，其智力也

得到了高度发展。我们把这一阶段叫作人类领导心理发展的最高阶段，即共产主义阶段。

领导心理作为人类社会的一种心理现象经历了四个发展阶段。但就领导者个体而言，其心理发展经历了五个阶段。

每一个领导者在成为领导之前，大都有当官心理，即有充当领导者的要求和愿望。但当官的动机需具体分析：有的可能是羡慕权势，想当官做老爷，光宗耀祖，抬高身价，满足权力欲；有的凭借权力的舞台，显示自己的才能，以展宏图，惠泽国民。在我们国家现阶段，更多的人当官是为了承担责任，履行义务，振兴中华，报效祖国。我们把这一阶段叫作领导个体心理发展的预备阶段或期望阶段。

可是，一旦这些人的愿望变成现实，成为正式的领导，他们就会立即感到能力、观念、素质及其它方面的极大的心理不适应，因为复杂的领导工作远远不象他们想象得那样简单，他们当中有的被困难所吓倒，一蹶不振，有的被无情地淘汰。我们把这种心理上的不适应性叫作“心理——现实错位现象”。这个阶段叫作领导个体心理的初期阶段或震荡阶段。

随着领导者在领导岗位上的时间刻度的增加和领导空间领域的拓展，他们的工作经验得到了不断的积累，其情绪逐渐趋于稳定，其领导工作能力和其它心理素质基本适应工作的需要和各种环境。我们把这种心理上的适应性叫作“心理——现实正位现象”。这一阶段称为个体领导心理的发展阶段或适应阶段。

随着领导实践的进一步发展，个体领导者的心理发展到比较高的水平，能够自如地应付各种场面，适应各种环境，