

Modern Leadership Psychology

现代领导心理学

俞文钊 著

现代领导心理学是研究领导者在领导活动中所表现的心理现象及其规律的一门科学。本书从心理学角度，系统地阐述了领导心理的各个方面，包括领导者的心理品质、领导者的心理过程、领导者的心理行为、领导者的心理环境、领导者的心理调节等。本书可作为高等院校心理学、管理学、教育学等专业的教材，也可供从事领导工作的干部、管理人员参考。

上海教育出版社

Modern
Leadership Psychology

现代领导心理学

俞文钊 著

上海教育出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代领导心理学 / 俞文钊著. — 上海: 上海教育出版社, 2004.10

ISBN 7-5320-9548-7

I. 现... II. 俞... III. 领导心理学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 107656 号

现代领导心理学

俞文钊 著

上海世纪出版集团 出版发行
上海教育出版社

易文网: www.ewen.cc

(上海永福路 123 号 邮政编码: 200031)

各地新华书店经销 太仓市印刷厂有限公司印刷
开本 890×1240 1/32 印张 15 插页 4 字数 369,000

2004 年 10 月第 1 版 2004 年 10 月第 1 次印刷

印数 1—5,000 本

ISBN 7-5320-9548-7/B·0018 定价: 29.00 元

前言

1987年、1993年相继出版了我著的《领导心理学》与《领导心理学导论》两书,受到了广大读者的欢迎与好评。转眼间,时光又过了十余年,在这期间,领导心理学这一学科在国内外获得了很大的发展,取得了许多新的成果,与此同时,本书作者在这一领域中也积累了不少研究成果与同时代相适应的新案例。为此,修订《领导心理学》,撰写一本与时代同步的《现代领导心理学》是历史给予作者的使命。

《现代领导心理学》的宗旨就是告诉领导者如何才能成为一个优秀的现代领导者。当前我们面临全球经济一体化,网络信息化的新环境,在剧烈竞争、瞬息万变的市场经济条件下,要成为一个优秀的领导者,确非易事。一方面领导者要掌握最先进的领导理念,管理知识与技能,但最为重要的是要从根本上提高领导者的心理素质。领导心理学与其他领导科学的根本区别就在于,前者是从掌握领导者心理与行为规律这一微观层面来提升领导者的素质的。

全书共分为八篇章。这八篇为:《领导心理学绪论篇》,《领导心理学的理论基础篇》,《领导者的权力、威信与人际关系篇》,《领导者的认知过程篇》,《领导者管理过程实施篇》,《领导者的领导艺术与技巧篇》,《领导者个体与群体的选拔与优化篇》,《领导者心理与行为的自我调节与控制篇》。

在本书的撰写过程中,注意到了全书的结构调整,保持主干部分,去除枝叶内容,压缩篇幅。有些属操作性的内容,如“领导者的心理素质测评”将在另外一书《现代人事测评原理与操作实践》中综述。有关“领导者的个性心理特征”将在《我国领导者群体、个体结构优化的最佳配置》一节中涉及,因而不作专门章节撰述。由于当前领导者中出现了腐败行为,为此书中最后的章节为《领导者的

认识、行为偏差与反腐倡廉心理》，其中对领导者的腐败心理作了详尽的分析。

书中所述的领导者心理与行为的种种规律，无疑是最优化的，领导者如能照此办理，肯定会成为一个最优秀的领导者。在现实生活中，由于各种条件的制约，完全能照书中所说办是会有有一定的难度。但只要能部分做到，使群众基本满意，这也就能使自己成为一个优秀的领导者。但愿在新的世纪里，本书能有助于领导者，那么，本书也就有了社会效益与经济效益。

在本书的撰写过程中，李成彦、丁彪、吕晓俊博士生协助整理资料、打印等工作，李成彦博士生还提供了相应的案例分析材料。谨此表示感谢！

感谢上海教育出版社使本书的出版成为可能。

俞文钊

2004年4月5日

目 录

领导心理学绪论篇	1
第一章 领导心理学概述	1
第一节 领导心理学的基本概念	1
第二节 领导现象与不同历史时期的领导论	9
第三节 领导心理学的研究对象与任务	15
领导心理学的理论基础篇	24
第二章 领导者有效性的品质理论	24
第一节 传统的品质理论	24
第二节 现代品质理论	31
第三节 善于识别不称职领导者的品质因素	35
第三章 领导者有效性的行为理论	38
第一节 领导有效性行为理论研究概况	38
第二节 领导有效性行为理论	40
第三节 领导方式论	49
第四章 领导者有效性的权变理论	58
第一节 领导者权变特征的一般概念	58
第二节 领导者的权变模式类型	62
第三节 领导有效性理论的新进展	85
第四节 领导心理学的理论研究趋势	97

领导者的权力、威信与人际关系篇 100

第五章 领导者的权力需要与威信 100

第一节 权力的概述 100

第二节 领导者的权力需要 108

第三节 领导者的影响力 114

第四节 领导者的威信 126

第六章 领导者的人际关系 134

第一节 领导者的人际关系 134

第二节 领导者与下属的人际关系 137

第三节 领导者之间的人际关系 145

第四节 领导者要正确区分与对待不同类型的下属 150

第五节 领导者与上级的人际关系 158

第六节 提高与改进领导者人际关系的途径 160

领导者的认知过程篇 165

第七章 领导者的认知过程 165

第一节 领导者的知觉过程 165

第二节 领导者的思维与思维风格 190

第三节 领导者的创造性 195

领导者管理过程实施篇 207

第八章 领导者的管理理念与管理实践 207

第一节 领导者对管理理论的选择 207

第二节 领导者在人力资源管理中的价值观模型 210

第三节	领导者对人性假设的选择及其相应的管理策略	213
第九章	领导者的决策	227
第一节	决策研究概述	227
第二节	管理决策的步骤	236
第三节	决策技术的培训	240
第四节	决策风格的个体差异	245
第五节	领导者要正确对待个体与群体决策	249
第十章	领导者对团队、冲突、应激的管理	253
第一节	领导者对团队的管理	253
第二节	领导者对冲突的管理	265
第三节	领导者对工作应激的管理	283
领导者的领导艺术与技术篇		297
第十一章	领导者的授权与沟通	297
第一节	领导者的授权艺术与技巧	297
第二节	领导者的沟通艺术和技巧	311
第十二章	领导者管理会议与谈话的艺术和技巧	326
第一节	领导者管理会议的艺术和技巧	326
第二节	领导者的谈话艺术和技巧	344
领导者个体与群体的选拔与优化篇		361
第十三章	领导者个体与群体的选拔与优化	361
第一节	领导者个体选拔的理论依据	361
第二节	领导者选拔、使用的方法与途径	372

第三节	领导者群体结构的最优化	384
第四节	我国领导者群体、个体结构优化的最佳配置	393
第五节	建立我国优化领导者群体的途径	402

领导者心理与行为的自我调节与控制篇 409

第十四章	领导者应有正确的动机,需要与激励	409
第一节	领导者要有正确的动机	409
第二节	领导者应该有较高层次的需要	413
第三节	领导者成就需要的培养与追求	417
第四节	领导者需要激励	422
第十五章	领导者的认知,行为偏差与反腐倡廉心理	432
第一节	领导者的偏见及其调节	432
第二节	领导者的嫉妒心理及其调节	438
第三节	领导者的挫折心理及其调节	441
第四节	领导者应有的相符行为	443
第五节	领导者的廉洁勤政心理	445

附:领导心理案例分析	456
------------	-----

参考文献	467
------	-----

领导心理学绪论篇

第一章

领导心理学概述

第一节

领导心理学的基本概念

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。

一、领导与领导者的概念

(一) 领导的概念

斯脱格狄尔 (R. M. Stogdill) 在对三千份文献的研究后得出领导的以下定义是：

1. 领导是群体过程的核心。
2. 领导是人物特征的效果。
3. 领导是一种统治技术。

4. 领导是社会影响的过程。
5. 领导是一种行为,甚至是行动。
6. 领导是一种说服方式。
7. 领导是达成目标的手段。
8. 领导是对人相互作用的过程。
9. 领导是在群体中的一种地位或角色。

目前比较流行的说法是:

1. 领导只产生于一定的组织,又服务于一定的组织。
2. 领导是一种统御和指引他人的行为过程。
3. 领导是从管理中分化出来的高层次组织管理活动。
4. 领导是影响群体的活动使之实现目标的过程。
5. 领导是两个人或者更多人之间的一种关系,在这种关系中,影响力和权力不是均等分配的。

综上所述,我们将领导定义为,领导是指引导和影响个人或组织,在一定条件下实现目标的行动过程。在组织中领导者的作用和使命就是要促使集体和个人做好本职工作,为组织目标的实现做出积极的贡献。这说明,领导者是实现领导过程的特定人物。

领导(Leadership)的含义中应该包括以下三个重要的因素:

1. 具有领袖地位(身份、职务、任务)的领袖人物(指挥者、先导者)。
2. 具有领导者素质(领导能力、统帅能力)的领袖人物(指挥者)。
3. 进行领导(统帅、指挥)过程。

(二) 领导者的概念与意义

领导者是一个被委派到某一职位上,具有职权、责任和义务来完成组织目标与目的的人。

领导者(Leader)一词在英语中最早被使用时间是在14世纪;领导(Leadership)一词开始使用的时间是在19世纪之后。

领导人是任何一个企事业单位的最基本而又最难得的资源。大多数事业的失败都是由于领导无方。大多数的组织都面临着一个不断寻求具有非凡能力来有效地进行领导的人才问题。

领导人是能把别人吸引到自己周围的人。领导人就是别人想要跟随的人,是能够得到别人的信任和忠诚的人。

一个组织的领导人就是以计划、组织、监督、控制、沟通信息,委派任务和承担责任来实现组织目标的人。

据国外的研究结果表明,职工积极性的发挥 40% 是由领导者的才能所诱发出来的,而 60% 是由其他因素(社会压力,自身为了保住工作需要,获取高报酬等)诱发的。

(三) 管理与领导的联系与区别

1. 管理与领导的本质区别

管,在我国古代是指锁钥,引伸为管辖,管制之意。理,本意是治玉,引伸为整理或处理。管理是指在权力的范围内对事物的管束和处理过程。

管理是为了实现一个确定目标,对人力、物力和其他资源进行整理和处理的过程。

领导是指领导者为实现一定的目标,统御和指引被领导者的社会管理活动。领导具有管理的计划、组织、控制的一般属性,同时又有其相对的独立性和特点。

领导是战略性的管理。战略是指全局的,在一段较长时间内相对稳定不变的方针和原则。领导侧重于执行政策,组织力量完成组织目标。

管理偏重于执行政策、组织力量、完成组织目标。

领导着力追求整个组织乃至全社会的效益。管理则侧重于追求某项工作的效益。

2. 领导是高层次的管理

管理的层次分为高层、中层、基层。基层管理是微观管理,直接

管理具体的人、事、物,按常规办事,执行上级决定的具体任务,独立性不大。高层和中层管理是宏观和中观管理,很少直接管理具体的人、事、物。主要处理带有方针、原则性的重大问题,独立性较大。上层、中层管理称为领导。

3. 领导是“超脱”的管理

领导主要依靠权威、威信而发挥引导和影响作用。领导不要事无巨细地“日理万机”不要陷入繁琐的事务中。要以虚带实,以柔克刚,主要起到“指路”、“引路”的作用。

4. 企业中所有权、领导权、管理权是分离的

1923年美国通用汽车公司首次实行“集体决策、分散管理”的“超事业部”制。其中领导活动与管理活动,政策决定与具体管理彻底分离。

5. 领导是一个专门的社会职能

共同的社会劳动达到一定的规模,就会产生对这种劳动进行“指挥”和“协调”的客观要求,必然分化出“领导”。这种分化经历了一个自然历史发展过程。这正如马克思所说,“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《资本论》第一卷 396 页,人民出版社,1953 年版)。

二、领导的职责与作用

(一) 领导的职责

1. 领导职责的两重性。领导者一方面有组织和发展社会生产力的一般职能,这是领导者的自然属性。在社会化的大生产过程中,体现在组织和发展社会生产过程中的领导心理与领导行为的规律性具有全人类的性质。但是,另一方面,领导者具有维护和完

善现有生产关系的特殊职能,这是领导者社会属性的一面。在不同的阶级社会中,领导者的社会职能是有本质区别的。

2. 领导者应该尽责。职责是指由领导职位所确定的责任。责任都是双重的,一方面是贯彻上级的政策、法令、指示、决定;另一方面是维护下属、群众的合法利益。

所谓尽责,就是要把“贯上”和“维下”结合起来。把对上级领导负责和对下属群众负责统一起来。领导者是处在“上级”和“下级”的汇合点上,如何处理好两者之间在根本利益一致基础上所产生的矛盾,是领导者最基本的责任。

3. 服务是领导者权责统一的基础。邓小平同志说:“什么是领导,领导就是服务。”(摘自1985年5月20日《人民日报》)。这是社会主义国家各级领导的根本宗旨。

“服务”是“权”、“责”统一的基础。“权力”是为人民服务的工具,“责任”是为人民服务的体现。“权力”越大,为人民服务的“责任”越大。所以“权”、“责”都是建立在“服务”的基础之上。职务就是由职位所确定的服务的范围和内容。为此,领导者应当从单纯权力型领导向服务型领导转变。

(二) 领导人的作用

1. 领导在社会组织中的地位与作用。领导是社会组织协调统一的保证。马克思、恩格斯集中地指出:“凡是有许多人进行协作的劳动,过程的联系和统一体都必然要表现在一个指挥的意志上,表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上。就象一个乐队要有一个指挥一样”(《马克思、恩格斯全集》第25卷,人民出版社,1974年版,第431页)。列宁也曾指出:“只有使成百上千人的意志服从于一个人的意志”(《列宁选集》第3卷,人民出版社,1972年版,第521页)。

领导体现了在社会组织中的统一意志与统一指挥。

2. 领导者在群体中的作用

群体的领导人在群体中起着关键的作用，是群体内举足轻重的人物，他的主要功能为两个方面：

① 领导群体成员采取一定的手段以实现组织的目标；

② 协调群体内各成员之间的关系，促使各成员之间保持和谐的关系。

要能够实现这两方面的功能，首先要具备下面两个先决条件：

① 领导人要有决定权，对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 领导人能获得群体成员的拥护，群体成员对领导人发起的号召能积极响应。

显然，领导人如果缺乏上述条件，就无法实现其有效的领导。

具体说来，领导人应该执行以下十四项具体功能：

① 负责调整群体内的各项活动，并监督各项决定的实现；

② 制定政策，一方面根据上级的要求与希望，另一方面根据群体内成员的要求与条件制定出具体政策；

③ 制定为实现群体目标所采用的手段与方法；

④ 提供为实现群体目标所必需的专门技术与信息；

⑤ 代表群体与组织同外界联系；

⑥ 协调群体内部各部门工作的平衡；

⑦ 对群体成员给以奖励与惩罚；

⑧ 解决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 要成为统一群体的精神支柱；

⑪ 群体内若有人失职、病缺、事假等，领导人有责任去补缺；

⑫ 有责任向群体成员进行宣传，提供信念、价值等思想；

⑬ 要成为群体成员心目中的知心人；

⑭ 当群体成员遇到困难与失败时，领导人应该挺身而出，帮助解决困难，鼓舞信心。

3. 不同层次领导的职责

高层与低层领导的区别在于：活动范围、活动方式、工作性质上有很大差别。

· 基层领导的特征有以下几点：

(1) 直接性。

直接工作、生活在群众之中，直接指挥，引导群众，直接接受群众的监督，在群众中的“能见度”比高层领导要大的多。

(2) 具体性。

基层领导的责任与作用，就是要把高层领导制定的方针、政策、指示等，结合本单位实际予以具体化。既要坚决贯彻，又不能照抄照搬，这就必须在具体化上花力气、克服一般化领导的缺点。

(3) 现实性·现实检验性。

高层领导制定的方针、政策、指示、法令能否落到实处，要靠基层领导的努力，同时要靠基层在实践中检验和验证这些方针政策正确与否。

(4) 中介性。

基层领导是高层领导与群众之间的纽带和桥梁。他们处于上级和下级交叉点的地位，决定了必须做到：上情下达、下情上达、防止中梗阻。

高层领导，是从宏观上研究高层次，大范围的领导规律和方法。

基层领导，是从微观上研究较低层次，较小范围的领导规律和方法。

三、现代领导体制的发展

领导体制的发展经历了以下四个阶段。

(一) 家长制式的领导

在资本主义社会发展的初期，资本家既是企业的领导者，也是

经营者。他们既拥有企业财产的所有权，又拥有企业的经营管理权。总之，一切都是资本家老板说了算，别人没有发言权。这种领导方式是带有封建主义家长制的色彩。这在生产力还不够发达、科学技术也不太发展的情况下还可以应付过去。这一情况一直延续到1840年。

（二）硬专家——经理阶层的领导

随着资本主义社会的发展，生产愈来愈社会化，大生产的发展迫使没有技术专长的资本家，将企业的财产所有权与企业经营管理权分开，后者将由懂技术的硬专家来领导。

原来，这里还有一段历史。1841年10月5日在美国西部铁路（马萨诸塞至纽约）两列客车迎头相撞，造成2人死亡，71人受伤。由此，引起了社会上的极大反响，纷纷指责老板没有能力领导现代化的企业。于是在马萨诸塞州议会的推动下，对铁路公司的领导体制进行大胆改革，选拔了有管理才能的技术专家担任领导，于是正式建立了领导企业经营管理的经理阶层。而老板从今后就只拿红利，而不插手具体的经营管理业务。

这样一个领导体制很快在整个社会中得到推广。

现在，经理制又在不断地发展与完善中。比如美国的通用汽车公司，就实行了“集中政策、分散管理”的事业部制。这种事业部制的实质是将经营决策与具体管理相区别开来，使经理阶层摆脱日常的管理事务，从而致力于研究和制定各种经营政策。各个事业部担任日常的生产、销售等具体管理活动。据说，现在美国的大部分企业都采取了这种领导体制。

（三）职业“软专家”的领导

由于现代化大生产的进一步发展，新技术革命迅猛发展，仅仅由精通某一专业的硬专家来领导经营管理，也已经不能适应新的形势发展的要求。与此同时，管理企业的业务知识本身已经发展成为一门学科。于是培养管理人才的专门学校应运而生，“管理学