

目 录

序言——一部通俗实用的理论创新之作 张庆勤(1)

开篇总话 (1)

第一篇 领导认知夜话 (4)

1、领导者怎样看世界 (4)

认识我们自己(5) 把握人际关系(9) 熟悉领导环境(12)

2、领导者认知心理错位 (17)

自我认知错位(17) 关系认知错位(20) 环境认知错位(22)

3、学习是成功的阶梯 (25)

警惕知识透支(25) 活到老,学不了(28) 学风问题很重要(30)

4、实践是所伟大的学校 (34)

树立创业意识(34) 开展调查研究(36) 密切联系群众(39)
善于总结经验(41)

第二篇 领导思维夜话 (44)

5、领导思维的个性心理 (45)

领导思维品质(45) 影响领导者思维的心理动因(49)

领导思维的无奈(52)

6、提高领导思维素质的途径 (55)

- 增强健康的“内驱力”(55) 理论思维加实践思维(58)
权威说的都对吗(60) 思维操作(62)
7. 思路一转天地宽 (65)
换个角度看(65) 跳出框框想(68) 绕个道儿走(70)
8. 学会创造性思维 (73)
创造性思维是竞争的根本(73) 学会辩证看问题(75)
善于大胆想象(77) 创造性不是随意性(80)

第三篇 领导情绪夜话 (83)

9. 领导者的情绪体验 (84)
多变的情绪(84) 增力情绪(87) 减力情绪(89)
爆发情绪(90) 持久情绪(92)
10. 痛苦是救星 (95)
阿 Q 没有痛苦(95) 从痛苦中提炼珍宝(98) 让压力
变动力(101)
11. 做驾驭情绪的主人 (104)
转化不良情绪(105) 控制爆发情绪(107) 严防感情
用事(110) 对下属冷热有度(112)
12. 调控好群体情绪 (115)
及时掌握群体情绪(115) 升温与降温(116) 巩固
与转移(119) 满足与挖掘(120)

第四篇 领导意志夜话 (123)

13. 领导意志的个性魅力 (124)
自觉的心理指向(124) 能领导好自己的人才能领导
好别人(127) 喜欢谁就是谁?(130)
14. 克服不良意志品质 (133)

- 缺乏主见,态度模糊(133) 优柔寡断,首鼠两端(135)
 怕苦畏难,不敢碰硬(138) 长官意志,刚愎自用(139)
- 15、爱拼才会赢 (143)
 咬定青山(143) 独立自主(145) 百折不回(148)
 超越自我(151)
- 16、锤炼部属的坚强意志 (153)
 放手部属独立开展工作(153) 养成部属英勇顽强的
 作风(155) 培养部属自觉自律的精神(158)

第五篇 领导需要动机夜话 (162)

- 17、领导者的梦想与追求 (162)
 行为的背后(162) 需安层次论(164) 领导者的权力
 需要(167) 领导者的成就动机(169)
- 18、领导者的生活需要 (172)
 领导者的自尊心(172) 领导者的交往(175) 领导者
 的物质欲望(179) 领导者的“灰色需要”(181)
- 19、领导者需要与动机的自我调节 (185)
 主观需要与现实可能性(185) 物质需要与精神需要(187)
 个人需要与集体需要(190) 满足需要与行为方式(193)
- 20、激起部属内心渴望 (195)
 用物质利益鼓舞人(195) 用真挚感情温暖人(198)
 用奋斗目标感召人(200) 用竞争机制鞭策人(202)

第六篇 领导能力夜话 (206)

- 21、领导者的能力结构 (206)
 领导能力层次(207) 洞察预见能力(210) 统筹
 驾驭能力(212) 应变能力(215)

22. 锻造领导能力 (218)
 让知识变能力(218) 把自己投进“炉膛”(221) 破译
 他人的成功密码(224) 在不断省思中升华自我(226)
23. 渴望拥有创新能力 (228)
 拥有创新能力才能当头儿(228) 敢于第一个吃螃蟹(231)
 摆脱阻碍创新的心理羁绊(233) 要勤于“充电”(235)
24. 让部属变得聪明能干 (238)
 千万别做武太郎(238) 强将手下无弱兵(240) 着意
 挖掘部属的领导潜能(242) 学会激励和锻炼部属(244)

第七篇 领导性格气质夜话 (247)

25. 领导者的个性气质 (247)
 江山好改,秉性难移(248) 个性气质与领导活动(250)
 性格的二重组合(253) 领导者性格的“光谱”分析(254)
26. 性格决定命运 (258)
 他何以能成功(258) 他为啥会失败(260) 命好不如
 习惯好(262)
27. 领导者性格缺陷的自我矫治 (265)
 性格缺陷会销蚀领导才能(265) 找准性格缺陷的
 矫治方向(267) 内外兼治(269) 铲除嫉妒(270)
 拒绝固执(273)
28. 重塑一个你 (276)
 领导者的个性气质不是小事(276) 努力提高你的个性
 魅力(278) 敞开心扉待世界(280) 注意包装你自己(283)

第八篇 领导道德心理夜话 (286)

29. 领导者的道德心理奥秘 (287)

- 道德的心理本质(287) 领导者的道德心理结构(291)
 领导者的“天地良心”(293) 当官是否会变坏(296)
- 30、领导者道德的价值导向 (300)
 领导者道德楷模角色的社会心理期待(300) 人为什么想当官(303) 领导者的“道德”怎么了(307) 上梁不正下梁歪(309)
- 31、领导者的职业道德与生活道德 (312)
 领导者的职业道德(312) 政治道德是根本(315)
 注意生活小节(317) 当心腐败短命(320)
- 32、升华你的道德人格 (323)
 弄清你的道德人格结构(323) 不断追求人格升华(325)
 守住精神家园(328) 仅靠觉悟是不够的(331)

第九篇 领导用人心理夜话 (335)

- 33、慧眼识英才 (335)
 莫做“罗兰夫人”(336) 识贤必先自己贤(338)
 大处着眼(340) 见微知著(342)
- 34、不拘一格用人才 (345)
 敞开心扉纳贤才(345) 才能与品德何者为先(348)
 长短活用,各得其所(351) 排除买油条?(354)
- 35、做一名优秀的驭手 (354)
 乐队指挥的启示(357) 胡萝卜加大棒(359)
 平衡的艺术(362) 用人要疑,疑人要用(365)
- 36、个性人才使用之道 (368)
 人才有用不好用(368) 有争议的干部未必不是好干部(370)
 要有宽容之心(372) 有“野心”并非全是坏事(375)

第十篇 领导决策心理夜话 (378)

37、长官的头脑指挥士兵的手脚 (378)

领导就是决策(378) 决策风格的个性差异(381)

成就动机影响决策(383) 决策者的心理准备(386)

38、把准决策航向心诀 (389)

粗枝大叶害死人(389) 看准“西瓜”(391) 眼光放远些(394)

39、该出手时就出手 (398)

莫受“苍蝇”干扰(398) 在动态变化中寻求最优解(401)

该出手时就出手(403)

40、开发“诸葛亮” (406)

头儿,你不能乱拍板(406) 三个臭皮匠,顶个诸葛亮(409)

巧用专家智囊(411) 家有千口,主事一人(414)

41、决策需要创新精神 (418)

不断地打倒自己才能永远不被别人打倒(418) 决出

自己的个性特色(420) 摸着石头过河(423) 创新

机制最重要(427)

第十一篇 女性领导心理夜话 (433)

42、万绿丛中一点红 (433)

世界因你而美丽(434) 女性领导优势,不是盖的(437)

花儿为什么这样红(440)

43、走出女性参政误区 (444)

女人当官的社会偏见(444) 官场的性别歧视(447)

成功,需要点燃信心(450) 要做不凡女人,就得作出

不凡努力(453)

44、养成自己的领导风格 (456)

不做“女强人”(456) 刚柔并济(459) 洒脱一些(462)

- 45、百炼成钢 (466)
 积累魅力(466) 与男性相处(469) 关爱家庭(473)

第十二篇 领导班子心理夜话 (477)

- 46、领导班子群体心理结构 (477)
 领导班子成员心理差异(477) 领导班子心理效应(481)
 领导班子心理结构的最佳配置(485)
- 47、一把手的处事哲学 (488)
 当好“原子核”(488) 长一副聪明的耳朵(491) 让副
 手抬起来(494)
- 48、副职的行为参照 (499)
 演好配角:千万别抢戏(499) 当好参谋:拾遗补阙是本
 分(502) 做好主将:哥哥你大胆地往前走(505) 处好
 伙计:心底无私天地宽(508)
- 49、领导班子心理整合 (512)
 理顺领导体制(512) 正视矛盾冲突(515) 克服“面子
 观点”(518) 加强思想沟通(521)

- 主要参考书目 (525)
- 后 记 (530)

开 篇 总 话

“掀起你的盖头来,让我看看你的脸”。

正当一群新学员还沉浸在领导心理学研究班开班晚会欢乐中的时候,第二天却传来了一个不幸消息——那位被大家久等的缺席学员竟犯起糊涂寻起短见,正在医院抢救治疗呢!

人们震惊,困惑,怜惜,不解:那么年轻有为的处级领导干部,到底为的啥事犯得着去走绝路呢?有的说他是为“情”而死,有的说是为“财”而亡,还有的说是因为陷入了官场纷争。

不管究何原因,可以肯定,他的心理已经失去了平衡,产生了严重的危机。对他来说,只有一“走”,才能解脱。

华东某市青年干部学院凌云楼里,灯火通明,笑语喧哗。心理学权威方教授就事论事地进行了心理解剖:其实,发生心理危机的又何止该学员一人呢?心理危机已无声地逼近国人。大家不妨联想一下近些年来我们干部队伍中出现的一些问题,比如福建省环保局副局长杨某雇人伤害局长,广东省阳春市副市长杨某雇人谋杀市长,湖南省衡阳市南岳区常务副区长蒋某诬陷甚至企图雇人谋杀区长……这一桩桩令人痛心而又警醒的副职谋害正职案件,以及腐败的“五九”现象、“三九”现象、“包二奶”行为,跑官要官之风,尤其是在加快干部人事制度改革和机关人员分流的当前,一些干部心理压力增大,精神紧张,心态失衡,等等。这一切无不迫切地呼唤着当今为官从政的各级干部,要想适应现代社会的快节奏和领导工作的复杂性,不注意加强个人心理卫生保健,搞好心理调

适,一定会出问题。不仅如此,作为一名领导者,要想扮演合格的领导角色,履行优秀领导者的职能,就必须拥有尽可能少有缺陷的完美人格和良好的心理素质,而要做到这一点,就必须学习和掌握领导心理学。

方教授顿了顿,接着说,作为心理学的一个分支,领导心理学的研究仅始于20世纪20年代。当时美英等西方国家着重研究领导者的个性心理特征,从40年代起,心理学家发现特性理论并不能有效地说明领导的本质,便转向把重点放在对领导行为的分析上,70年代以来更侧重于对领导者决策过程和方式的研究。前苏联及东欧一些国家,对领导心理问题的研究则大约始于60年代,其重点是对领导者个性品质的研究,对领导者作风心理和领导班子心理问题的研究。我国对领导心理问题的研究则基本上与改革开放同步,随着改革的春风而诞生并随改革的深入而发展。

那么一位优秀的领导者到底应当具有怎样的心理品质呢?方教授突然停下来,然后加重语气道,具体地说,就是应具有什么样的认知心理,运用怎样的思维方式和思维习惯,明确怎样的需要、动机和价值观,怎样调节情绪、控制意志,培养和塑造什么样的能力、气质和性格,怎样有效运用权力影响力提高非权力影响力,以及怎样激发下属积极性,实施科学领导,实现科学决策,等等。这些都是领导心理学所要解决的一些关键问题。因此说,领导科学是一门内容十分丰富的科学,同时又是一门涵盖领域很广的科学,它是融心理学、领导科学和管理科学等多门学科于一炉的边缘性科学。所以要学好它绝非易事。好在在座的各位都是基层推荐选拔出来的领导干部,既具有扎实的文化功底和理论基础,又具有一定的领导工作实践经验和切身体会。我相信,只要肯下功夫,用心钻研,定能啃下这门看似高深实际却很通俗实用的学问。说不定还会有一些理论新发现哩!不过,我有一个小小的建议——

根据以往的教训——我曾带过几届干部进修班的心理学和管

理科学等课程——因采用的是图省事的传统的教学方法，效果不是太理想。这回我想来个小小的革新：变“一言堂”为“群言堂”；变教师讲授为沙龙座谈；变白天上课晚上打牌为白天查资料、理提纲，晚上座谈、讨论、辨是非。各位以为这样可否？

大家议论纷纷：这主意好是好，就是太费神费力！

嗨，难得这次宝贵机会，就让咱们拼一拼、熬一熬，做一回学习的真正主人吧。最后，大家一致同意，“拥护方教授的英明决策”。

感谢同志们的合作。从今晚起，我也只是咱们“领导心理学沙龙研讨会”的一名普通会员。根据需要，我们可以分组活动，也可以集中讨论。总的原则是，每晚围绕一个话题，不拘形式，各抒己见，由浅入深，任意而谈……

“掀起你的盖头来，让我看看你的脸。”亲爱的读者朋友，请让我们也加入这群年轻学员的热烈讨论，悄悄揭开领导心理学的神秘面纱，同时也接受她温暖的巧手给我们做一番心理按摩吧。



第一篇 领导认知夜话

1、领导者怎样看世界

既然我们研究的是领导心理学,首先有必要弄清“领导”这一概念。方教授待几位学员落座,便单刀直入,直奔主题。

我认为,我们平时所说的“领导”一词其意是两个概念。某市人才交流中心主任陈波胸有成竹地说,一是名词,相当于“领导者”。二是动词,是带领、率领、引导、指挥的意思。这个词在英语中是分得很清的,动词 lead 和名词 leader。

别掉书袋行不行?我们现在可不是讨论语法!博士毕业,刚通过公开选拔竞争上某市经委副主任的董凯纠正说,我觉得邓小平同志说得不错——领导就是服务。

这话当然正确,领导是人民的公仆嘛。人称“牛一把”的某区党委书记牛华手敲着茶几道,护士用护理医技为病人服务,律师用法律知识为诉讼当事人服务,那么领导拿什么服务呢?领导是拿法律和人民赋予的权力来为社会和人民服务。领导者是权力的具体载体和象征,是权力活的灵魂。日常生活中所说的“领导者”使人产生的第一联想便是权力。

我倒以为,领导是建立在民主基础上的集中和在集中指导下的民主。某市国有资产管理局副局长柳叶长得甜静秀美,可讲起话来却不饶人。

方教授点头接道,各位讲得都对,但不够全面。其实,领导是一种通过一定的人际关系,对被领导的个人或组织施加心理影响,从而调动其积极性,发挥其能力,使之在一定环境条件下,为完成共同的目标而努力奋斗的行为过程。简而言之,领导就是领导者带领被领导者正确地认识世界并能动地改造世界的活动。因此,领导活动包含着认知的因素和环节。

方教授顿了顿,接着剖析说,从认知活动的构成要素上看,领导者是认知主体,社会是认知客体,主客体相互作用就成为领导认知活动的一个显著特点。从认知内容上看,由于领导是一个由领导者、被领导者和所处环境三个基本要素所组成的复杂的运动过程,所以领导者在领导活动中所要认知的,则主要体现在领导者的自我认知、领导者对人际关系的认知和社会环境认知三个方面。

♥认识我们自己

“自我认知”是一个十分重要的心理学概念。某市人民医院副院长梅茹笑笑接道。因为“自我”是人把自己与周围环境区分开来的产物,把自我看成是其身心活动的主体,把自己的过去、现在和未来统一起来,把“我”和“非我”区分开来。无论是从马克思主义的认识论,还是传统心理学的认知过程看,自我认知在意识和精神领域都起着决定意义。尤其在个性张扬的现代社会,人最大的、最后的财富就是“自己”,真正的价值也就是“我自己”。领导者的自我认知在领导者认识世界过程中更显得格外重要。当然,“自我认知”因人而异,但对领导者而言,都具有鲜明的“领导者”角色意识则是无疑的。可以说,一个人一旦走上领导岗位,很快会在心理上相应地认同了自己在工作中的领导地位,在行为上就开始行使领导权力,履行领导者的义务。

嗨,人上职位精神爽么!专门推荐到领导心理学研究班来“充

电”的某企业老总林力说得实在。各位看,哪位刚提拔的领导不是意气风发、踌躇满志?那精气神儿足着哩!

这话不错。当领导毕竟是自我价值的体现,哪个不自豪?不过,饱满的热情、昂扬的斗志也确是领导职位的起码要求。梅茹说话不急不躁,温柔的性情透露出高雅的气质。再说了,由于一名领导者在群体组织中担负着多种领导职能,因而他在工作就要扮演好几种角色:权力决策者的角色、群体组织者的角色、团体利益代表者和维护者的角色,以及道德规范者的角色。

是呀,领导的本质就在于权力,领导工作的最高职责就在于作出正确的决策。林总大大咧咧接过话题道,决策是每位领导者能否履行好自身职责的根本体现,一个人做了官,当了干部,路上遇到个把乞丐,是否一定要去救济,不太打紧,关键是一个决策,一道法令下去,能使千千万万个乞丐摆脱贫穷。

牛一把朗声接道,哎唷,看来我们林总不光是位成功企业家,还是一个了不起的行政首长哩。不过,既然我们有约在先,只许说心里话,还要结合自己的亲身经历和切身感受,那么,要我说,这一把手权力决策者的角色可真不好当。上任初始,你会担心自己的威信难以服众,诚惶诚恐如履薄冰,尤其在重大问题的决策上生怕出错。乃至时间久了,却又习惯了自己的核心位置。打个不恰当的比方,一个班子就像太阳系,班长好比是太阳,成员好比是行星。九大行星和众多的小行星岂能不围着太阳转?当然太阳系还要围绕银河系转。因此在我们的体制下就形成了这样的思维定势:凡事一把手说了算,副职如抢着表态拍板,便是越位。

所以我们这些副职就只能吹喇叭抬轿子,甘当配角了不是?柳叶明眸一闪,假嗔道,所以你牛一把就可以我行我素,作威作福喽!

哎呀,你这可是冤枉好人了。我也做过不短的副职,深知副职的难处,所以我在决策前总是虚心地征求副职意见,从不搞“一言

堂”。

也许你牛书记能做到这一点,但总体来说,我们班子内的民主是远远不够的。已被大伙戏称为“陈皮”的陈波摇着脑袋说,也许打从我们老祖宗起,封建主义的官本位意识就在我骨子里播下了谬种。所以时至今日有些人仍把权力看得至高无尚。那一桩桩副职谋害正职的案件某些方面不也证明了这一点吗?

但不管怎样说,领导者的角色认知第一个就是权力决策者的角色,第二个便是群体组织者的角色了。林总清了清嗓子接道,一项任务的完成,一项政策的推行,都需要领导者去周密有效地组织进行。现代社会的精密分工,使每个工作群体只需完成某几项工作,因而领导者作为群体组织者的作用就更大了。所谓“人无头不走,鸟无头不飞”就是这个道理。

不过,因群体组织层次有别,这群体组织者的角色又大有不同。比如一个企业,班组长、工段长等基层领导者是在解决具体事务运行中来组织和管理操作层面员工的,因而应当善于给群体提出具体的目标,合理安排劳动力,确定解决具体任务的方法和手段,发挥员工的主动性与创造性。而作为生产经营科长、办公室主任等中层领导者,则不但要坚决执行高层领导者的决策,组织力量完成任务,还要及时向决策层提供和反馈信息、协助决策,并为上下层之间起到沟通粘合作用。至于厂长、公司经理以及局长、市长、部长等处于决策核心的高层领导者,则是通过中层领导者的组织指挥,来领导下属群体,实现既定方针及工作目标的。因此,高层领导者在团体运行中应抓全面抓宏观,同时为使组织更具凝聚力,也要执行协调者的角色,即通过中层或基层领导者来协调下属群体的活动。

哎呀,林总不愧为江南优秀企业家。佩服,佩服。博士放下茶杯道,在领导者特别是一把心目中,自己常常是团体利益的代表者和维护者。这一点,群众也是公认的。只不过这种角色意识常

常导致领导者行为变态。比如说,前段时间我们市在清查住房活动中就发现,有不少单位为领导班子成员和职工集体超标准建房,市委让他们按房改规定整改处理,有的头头却想不通,说什么他们那样做是为改善职工生活条件,调动职工积极性。

这种行为看似合理,其实与前些年所抨击的“电老虎”等行业霸道作风以及私设小金库等现象本质上没有二致。口齿伶俐的柳叶插道,前些年曾流行过一段成功人士的秘诀,叫什么“见了绿灯快快走,见了红灯绕道走”。所以,假冒伪劣商品和法人走私行为屡打不绝。这与一个单位、一个部门、一个地方的领导者浓厚的本位主义、地方保护主义是分不开的。

嗨,我的辣妹子,博士揽过话题,是呀,一名领导干部,仅仅扮演自己单位团体利益代表者和维护者是远远不够的,还要做“中国最广大人民的根本利益的忠实代表”。这个意思,说白了就是,作为领导者,只能维护团体的合法利益,不能为团体谋取不合法利益。要善于在工作中自觉地把国家、集体和个人利益紧密结合起来。尤其是进入 21 世纪,我国加入 WTO 后,由于经济竞争加剧,人民也出现利益主体多元化,那么,面对部门之间、阶层之间、地域之间出现的各种利益矛盾,领导者就要坚定地以国家利益为重,树立全局观念。不要像前些年经常出现的同行企业,为扩大出口,竞相压价,暗自向老外让利,互相残杀,搞窝里斗。而要胸怀祖国,放眼全球,积极参与国际竞争,做一个真正意义上的现代领导者。

说得好。博士不愧是研究经济的专家。梅茹眨着一双秀美的眼睛,轻轻接道。不过我认为,在领导者的自我角色意识中,权力决策者、组织管理者和团体利益代表者等意识问题还不是太大,在腐败已成公愤的今天,领导者道德规范者的意识却大成问题。尽管有人常“公仆”、“服务”不离口,但想的和行的却又是另一码事。所以我感到,当前,领导者尤其要强化道德规范者的角色意识。

因为不管怎么说,领导者在群体组织中处于权力支配地位,群