



掌控自身与他人心理变数的实战守则

领导心理学

PSYCHOLOGY OF LEADING

华瑞 / 编著

成功领导一方面要锻造自己高山仰止所必须具备的各种心理素质，另一方面则要深谙人性奥妙，洞悉心理变数……如此，才能在各种组织中无往不利，游刃有余……

中国致公出版社

410

C933
1146

领导心理学

华瑞/编著

中国致公出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导心理学/华瑞编著. —北京: 中国致公出版社,
2002.8

ISBN 7-80179-061-8

I. 领… II. 华… III. 领导心理学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 057397 号

领导心理学

编 著: 华 瑞

责任编辑: 刘 秦

责任印制: 刘清华

出版发行: 中国致公出版社

(北京市西城区太平桥大街 4 号 电话 66168543 邮编 100034)

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京地质印刷厂

开 本: 850×1168 1/32 开

印 张: 16.5

字 数: 250 千字

版 次: 2002 年 10 月第 1 版 2002 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 7-80179-061-8/Z·009 定价: 29.00 元

版权所有 翻印必究

前 言

心理，是人脑对客观世界的积极反映，以及在此基础上对自身行为的自我调节。它具有极其丰富的内涵和广泛的外延，动机、情绪、意志、想象等都是其具体表现，并外化为气质、性格。领导心理是指领导者和被领导者在实现决策目标过程中心理活动的统称，是领导主体（领导者和被领导者在不同意义上充当领导活动主体的角色）的动机、能力、情感、情绪、意志、性格等等心理要素的有机统一。领导心理是在领导主体与领导客体、系统与环境相互作用的领导行为中产生的。领导活动多样性、领导客体复杂性、领导环境的多变性，要求领导者具备良好的心理素质。从这一点也可以看出，领导心理学有着极其丰富的内涵和极其宽泛的外延。但是，总的来说领导心理学是研究领导者在领导活动中的有关心理行为和心理机制运行规律的科学。它的研究对象是组织中处于一定领导地位的领导者们的心理活动。而领导者是处理人类社会中最复杂的活动的劳动者。他们的主要活动是做决策、用人和沟通三件大事，他们的心理活动变化与实践活动相结合显然是极为复杂的。本书主要就领导者的认知心理、性格心理、气质心理对领导者的心理素质做一般阐述，然后结合领导者主要活动

即决策活动、用人活动和沟通活动来对领导者应该具备的心理素质进行既照顾全面又突出重点的阐述。

本书第1章是对领导者应该具备的心理素质的一般性介绍，目的在于向广大领导者从总体上阐述，一个成功的领导者应该具备什么样的心理素质。

本书的第2、3、4章是从心理学的基本理论出发，系统阐述领导者的认知心理、情感心理和个性心理在领导活动中的表现和应用，从便于操作的角度出发，对这些心理如何作用于领导活动进行了阐述，并把这作为重中之重。

本书的第5、6、7章是从领导者主要从事活动的角度出发来系统阐述领导者心理在领导决策、用人和沟通中的应用。

本书的第8、9、10章分别介绍了领导群体心理的构建、几种心理学方法的运用和领导者几种常见不良心理的调适三方面的内容。

本书总的逻辑体系就是这样的，既照顾到了心理学基本原理在领导者活动中的运用和表现形式，又从领导者活动的角度来阐述领导心理的发生变化机制。

本书作为一种尝试，在写作过程中力图兼顾实用性和理论性，尽管付出了艰苦的努力，肯定还有许多不尽人意之处，恳请业界同行多多批评指教。

编者

目 录

第 1 章 成功领导者的心理素质	(1)
1.1 追求成功, 激情飞扬	(2)
1.2 意志坚强, 坚韧不拔	(8)
1.3 乐观自信, 永不气馁	(18)
1.4 创新求变, 敢破陈规	(28)
1.5 胸怀全局, 放眼未来	(35)
第 2 章 认知心理与领导活动	(45)
2.1 认知强烈, 成功领导者的塔基	(46)
2.2 敏锐观察, 头脑清醒	(53)
2.3 全神贯注, 善抓关键	(68)
2.4 大胆想象, 别有洞天	(79)
2.5 博闻强识, 终身学习	(89)
第 3 章 情感心理与领导活动	(99)
3.1 情感投资: 领导者成功的重要砝码 ..	(100)
3.2 情操高尚, 润物无声	(104)
3.3 调控情绪, 军心可固	(107)
3.4 倾注情感, 和谐领导	(115)
3.5 积极沟通, 广交下属	(122)
第 4 章 个性心理与领导活动	(135)
4.1 个性魅力, 领导者的通体光环	(136)

4.2	注重形象，濡染俦类	(149)
4.3	气质非凡，扬长避短	(158)
4.4	注重艺术，个性领导	(164)
4.5	能力超常，卓越领导	(172)
第5章	领导者的决策心理	(187)
5.1	领导决策，攸关全局	(188)
5.2	明确责任，慎重决策	(207)
5.3	放眼全局，系统决策	(213)
5.4	实事求是，科学决策	(220)
5.5	危机处理，冷静决策	(230)
5.6	适应压力，轻松决策	(237)
第6章	领导者的沟通心理	(247)
6.1	有效沟通，上下同心	(248)
6.2	上下左右，得心应手	(260)
6.3	仁者爱人，沟通无限	(276)
6.4	沟通管理，人和通达	(281)
第7章	领导者的用人心理	(303)
7.1	用人以心	(304)
7.2	用人以公	(322)
7.3	用人以诚	(345)
7.4	用人以长	(357)
第8章	领导群体心理的构建	(373)
8.1	统一目标，提高心理认同性	(374)
8.2	心胸宽广，提高心理相容性	(380)

8.3	发挥专长,提高心理互补性	(388)
8.5	消除分歧,提高心理适应性	(396)
第9章	心理方法在领导活动中的应用	(405)
9.1	运用领导者的心理优势	(406)
9.2	善于运用文化心理	(421)
9.3	善于运用群体心理	(441)
9.4	善于运用社会心理	(446)
9.5	善于运用激励心理	(449)
第10章	领导者不良心理的调适	(479)
10.1	去除嫉妒,广纳贤才	(480)
10.2	缓和紧张,构造和谐	(490)
10.3	消释成见,心胸坦荡	(499)
10.4	破除从众,独立思考	(507)

成功领导者的心理素质

在复杂的社会环境中，领导者应该具备哪些心理素质才能带领下属胜利前进呢？我们认为领导者至少应该具备下面几种心理素质：（1）追求成功，激情飞扬，即有强烈的成功欲，敢于不断的追求成功；（2）意志坚强，坚韧不拔。坚强的意志能够令领导者在艰难困苦面前顽强拼搏，矢志进取。（3）乐观自信，永不气馁，即领导者能够保持良好的精神状态，对自己的处境永远不会丧失信心。（4）创新求变，敢破陈规。这是领导者不断突破陈规，取得成功的重要心理条件。（5）胸怀全局，志存高远。这会给领导者以身处群峰之巅的另一种意境。

1.1 追求成功，激情飞扬

你或许感叹于政治家在国际舞台上纵横捭阖，在险恶的国际环境中为本国利益往返奔波，处理突发事件时的坚强意志；你或许困惑于企业家们能够在纷繁芜杂的经济环境下，运筹帷幄决胜千里时的敏锐头脑；你或许惊讶于谈判家们在谈判桌上一坐就是几个月的持久恒心。而这些人大多是在自己领域内的成功者和领导者。成功的领导者之所以能够在自己的领域开出一片天空，除了他们自身超群的工作能力和丰富经验以外，一个非常重要的原因就是他们具备追求成功的坚强意志，满怀不断追求成功的豪情，有着强烈的成功欲！这就使他们无论在多么扑朔迷离的环境里总能够游刃有余，明辨真伪，使形势柳暗花明，向着有利于己方的方向发展。所以，一个领导者成功的前提就是要有成功的欲望，不能像刘阿斗那样乐不思蜀，毫无上进心和成功欲！

强烈的成功欲是每一个成功的领导者首要的心理素质。一个领导者要不断地取得事业上的成功，首先要有激情，有追求成功、追求卓越的激情，即有强烈的成功欲。有了强烈的成功欲，你才会不断地去寻找新的目标；有了强烈的成功欲，在工作中才会激情飞扬，乐观向上；有了强烈的成功欲，你才会意志坚定，才会促使

自己能够千方百计地抓住每一次成功的机会，为成功铺道路，为成功定计划，为成功谋人事。有了追求成功的激情，你才会感染和激励你的同事和下属，才会使他们觉得你是一个志向远大的领导者。一个没有成功欲望，或者成功欲望不强烈的人，在工作中常常会不思进取，陷于被动，事事由环境、由他人来推动自己领导，常常会陷于因循守旧的局面，最终会使自己的事业和领导不适应形势，也会导致下属人心涣散，整个组织弥漫着一派萎靡不振的气氛，结果是连现有的事业也会丧失，刘阿斗就是这方面的典型例证。与成功的欲望紧密相连的是进取心，一个人成功欲望不强烈，他在工作中的进取心也会停滞衰竭。领导是一个组织中的灵魂，如果他都不相信自己的事业会胜利，那么谁还会信心十足地跟着他呢？所以毛泽东同志总是强调：“我们的目的一定要达到！我们的目的一定能够达到！”领导不但自己要信心十足，同时还要鼓励下属和员工，让他们像自己一样干劲十足。他必须是一个宣传鼓动家，而这宣传鼓动的源泉，就在于自己那不竭的成功欲望，就像项羽碰到秦始皇时说的那句话：“彼可取而代之！”没有这样的胸怀和欲望，怎么能指望成就大事业呢？希尔顿酒店的创始人希尔顿也反复强调梦想对于一个人事业成功的重要性。在他的自传中，第一章的题目就叫“人必须有一个梦想”，这“梦想”就是成功的欲望。在某种意义上，你的“梦想”有多大，你的事业也就会有多大。现代成

功学的研究也表明，成功欲望是现代人成功的第一要素，它是基础和决定性的东西。卡耐基成功学的关键就是强调积极心态对于成功的决定作用。

领导范例 1.1:

激情与梦想——王志东神话

王志东从新浪引退了！有人认为，一个能在 33 岁达到人生高峰的人是比较罕见的，有人说网络的时势造就了神，网络英雄们年纪轻轻就走到了人生的最高峰，但中国互联网界最早出现的王鹏（深圳讯业）、张树新（瀛海威）等人有幸成为互联网的先驱，却至今未到达王志东所到达的高度。王志东已经很不错了！但是王志东认为：“首先我坚决不会认为我已经到达人生高峰，也不是什么神。”1984 年中关村第一批民办企业兴起，王志东那时来到了北大，1984 年到 1988 年是时人认为的北大学风最好的几年，他又踩了个黄金时段。1988 年王志东毕业时中关村的实验区已经建立，很自然地他进入了这个行业，并开始做包括后来的中文平台、互联网等等，机会都很优越。1992 年 4 月，王志东创办新天地电子信息技术研究，并任副总经理兼总工程师。1993 年 12 月，又创办四通利方信息技术有限公司，并任总经理。1997 年 10 月四通利方的第一次国际融资完成，以美国华登投资集团、WIIG 牵头的三家公司共投入风险资本 650 万美元。

经营新浪是王志东人生中最重要也是很值得自豪的一个阶段，也是很成功的一个阶段。直到2001年6月，王志东被终止总裁兼CEO和董事职务。可以说，王志东领导新浪创立了一个又一个辉煌。1998年底，四通利方与华渊网合并，易名新浪，由姜丰年担任主席兼CEO，王志东担任总裁；1999年4月，新浪完成第二次国际融资2500万美元；1999年8月，新浪CEO沙正治辞职，由王志东接任；1999年11月，新浪完成第三次融资，融资额6000万美元，戴尔电脑、软银等进入；2000年4月，新浪在纳斯达克上市；2000年12月，新浪正式获得国务院新闻办公室批准的登载新闻业务资格。

王志东可以说是一直在以生生不息的创业激情不断的超越自己。

王志东是个梦想家加实干家，不可阻遏的创业激情促使他自己实现了不少梦想。当时搞技术时他提出了一个口号，“国内软件与世界同步”——至少在使用上可以同步。这个思想主导了他的中文平台的开发，因为他想让中国人和美国人一样，用上最好的软件，而不是汉化了了的三年前的软件。他认为，我们应该用美国人一样的方法把程序写出来，由中文之星到RichWin，当时提出它的兼容性和同步发布，都是很重要的。从1991年推出产品到现在，产品的生命线延续了10年，整个装机量或累计售出应该超出1000万。他的这个梦想实现

了，从四通利方到新浪网他实现了自己的第二个梦想。中文之星出问题后很多人说，告诉王志东，你要做成事必须得出国，中国做不出好的企业，王志东却偏不信这个邪。他从此有一个梦想，一定要在中关村建立起一个高科技企业，真正在国内打造一个硅谷梦。

在出国镀金的浪潮中，王志东的很多同学出国了，但他一开始就选择留在中国，因为他要证明他在中国能实现自己的梦想。他一定要在中国办起公司。1995年王志东开始海外融资，遭到所有人的反对，除了他的爱人没有一个人持续支持。他自己也觉得在中国做企业，不走这条路，不可能成功。在融资过程中，王志东也差点倒掉，但直到1997年，融资终于成功，成功的标志不是有钱了，而是真正和国际规则接轨了，资本介入了，公司体制如期权等等也真正在公司落实了。1998年新浪网成立，2000年新浪上市——王志东第二个人的梦想基本成真。即使在美国，能够把自己创立的公司做到上市，也是很多人的梦想。

新浪网站，可以说是王志东一生的最爱。然而这位新浪的缔造者，却被新浪逐出了城门。无疑，这对王志东的打击是沉痛的。但是他会因此一蹶不振吗？此后的王志东将会走向何方？在不到半年里，王志东便给关注他的人们以明确的回答。2001年12月，王志东创立了北京点击科技有限公司。

新浪“王志东沉没”事件难说谁对谁错，但是我们

从王志东的表现可以看出，他并没有被困难吓倒，而是又一次点燃其新的创业热情。凭着对软件业的挚爱，他又开始了新的征程。

范例点评：从王志东的经历中我们可以看出，王志东生生不息的创业激情是他领导新浪不断步入辉煌的重要动力之一。也正是他这种渴望成功、追求成功、不甘失败的激情，使得他不愿意在离开新浪之后从此沉没，而是要东山再起，要再造自我事业的辉煌！我想，王志东有了这种创业的激情，会使自己的事业发展胜算更大！

1.2 意志坚强，坚韧不拔

北宋大文学家苏东坡曾经说过：“古今立大志者，不惟是超世之才，亦有坚韧不拔之志。”这里所说的“坚韧不拔之志”就是指意志。领导者要成就大事业就必须具有坚强的意志。坚强的意志是领导者在事业上取得成功的必备心理素质之一。

1.2.1 坚强的意志是成功领导者必备的心理素质

所谓意志，就是自觉确定目标，并根据目标来支配、调节自己的行动，克服困难，从而实现目标的心理品质。人们为了实现自己预想的目标，根据自己对客观现实的认识，自觉地、能动地、坚决地克服困难，去变革客观现实的活动就叫意志活动。在意志活动过程中，个人形成的意志特点，就是一个人的意志品质。人的意志品质是领导者带领下属克服困难、完成任务所必备的心理素质。

1. 坚强意志是领导者顺利开展工作的重要保证

领导者的工作是复杂而繁重的，困难是多种多样的，环境是变化多端的。在从事领导工作的过程中，任何一个领导者的工作都不可能是一帆风顺的，困难和挫折是不可避免的，特别是在激烈竞争、经济迅速发展、信息万变的现代社会。领导者面临的风险和困难就更为突出和艰巨，只有具备坚强的意志，才能激励下属、带领下属不断进取、不断变革创新、与时俱进。考察一下在改革开放的大潮中取得成功的优秀领导者的事迹，没有一个人是一帆风顺的。他们几乎都是在上级、下属、单位内外各方面的压力下顽强拼搏，创造了事业上的辉煌。事实上，领导者所做的每一项工作都需要有坚强的意志作为保证。从决策的制定到执行每一个环节几乎都会遇到难以预料的困难和挫折，如果没有坚强的意志，只能是功亏一篑，一事无成。决策活动本身就包含着情感意志活动。领导者如果想做好下属的思想政治工作，更是一种复杂而细致的工作，需要有滴水穿石、愚公移山的顽强拼搏精神才能做好，增强单位的凝聚力和向心力，形成齐心协力、奋发向上的良好文化氛围。