

郑学檬

领导行为心理分析

陈铁民 编著

厦门大学出版社

领导行为心理分析

陈铁民 编著

•
厦门大学出版社出版
福建省新华书店发行
福建第二新华印刷厂印刷

•
开本787×1092 1/32 9.25印张 2插图 207千字

1990年6月第1版 1990年6月第1次印刷

印数：1—1500册

ISBN 7—5615—0293—1/B·10

定价：1.70元

前 言

领导心理学是从管理心理学的母体中孕育出来的一门新兴学科。管理心理学是一位年轻的母亲，她50年代出生于美国，至今才经历30多个春秋。由此可知，领导心理学只不过是初生婴儿，研究工作刚刚开始，研究成果、研究资料寥若晨星。但是，我国社会主义四个现代化建设事业日新月异地发展，尤其是改革开放的浪潮推动我国经济迅猛发展，迫切需要培养大批优秀领导者，迫切要求提高领导者的心理素质和领导效能，因此，加快对领导心理学的研究，已提到议事日程上来。为适应形势发展的需要，笔者在教学基础上编写这本书，做了点自己应做的事。

全书共十章，结构由三大部分组成。

第一部分，领导过程的心理分析，重点分析领导者的决策心理，这部分是领导行为心理分析的中心，在第二章讨论。

第二部分，领导功能包括组织功能、激励功能和创新功能的心理分析。按照传统观点，领导功能只包括组织功能和激励功能。笔者认为，创新也应列为重要的领导功能。这部分分别在第三、四、五章讨论。

第三部分，驱使领导功能有效发挥作用的各種因素。诸如领导者的心理品质、领导艺术、领导者的自我管理，领导行为和組織心理。这部分分别在第六、七、八章讨论。

这三大部分不是孤立的，而是相互联系、相互作用的。以决策为核心的领导过程的心理分析，是问题的中心，其他部分都是围绕这个中心来展开的。领导过程也就是领导功能发挥作用的过程，而领导者心理品质、领导艺术、领导者自我管理、组织心理等问题，则进一步说明如何才能更卓有成效地发挥领导功能的作用。

此外，第一章《绪论》，介绍领导心理学的研究对象、内容、任务和方法；同时也介绍领导行为的一般概念，这对于以下各章的领导行为心理分析，从逻辑上来说，是非常必要的，也为没有读过领导学的读者提供方便，使他们具有阅读本书的一些基本知识。

第十章《领导有效性理论》，主要介绍国外关于提高领导绩效的几种理论。这些理论集中反映国外学者关于领导心理学的研究成果，其中包含着对领导过程的决策心理、领导功能心理分析、领导艺术、领导者自我管理、组织心理等问题的有价值的见地。学习这些理论，有利于加深理解和掌握领导者心理活动的规律和特点。因此，也可以让读者应用前面所掌握的基本原理、观点对这些理论进行分析评价，吸收其合理的有价值的东西。

领导心理学的研究工作刚开始，它的理论体系、结构都有待进一步探讨。本书的结构是探索中的一种尝试，既然是尝试，也就是不成熟、不完善的。同时，由于水平有限，书中错误缺点难免，衷心欢迎读者给予批评指正。

本书引用国内外有关资料，在此深表谢意。

陈 铁 民

1988年7月于厦门大学海滨新村

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 什么是领导心理学.....	(1)
第二节 领导行为的一般概念.....	(9)
第二章 领导过程的心理分析	(21)
第一节 领导与决策.....	(21)
第二节 领导者的认知心理分析.....	(26)
第三节 领导者的决策心理分析.....	(33)
第四节 领导者实施决策的心理分析.....	(42)
第三章 组织功能的心理分析	(53)
第一节 领导者用人心理.....	(53)
第二节 领导者人际关系的心理问题.....	(66)
第三节 集体领导的心理问题.....	(82)
第四章 激励功能的心理分析	(88)
第一节 关于激励的一般概念.....	(88)
第二节 激励过程诸因素的心理分析.....	(91)
第三节 激励理论	(104)
第四节 领导者如何发挥激励功能	(123)
第五章 创新功能的心理分析	(133)
第一节 创新是领导者的重要功能	(133)
第二节 领导者创新的心理品质	(141)

第三节	领导者如何发挥创新功能	(149)
第六章	领导者的心理品质	(159)
第一节	智力方面的心理品质	(159)
第二节	非智力因素的心理品质	(168)
第三节	组织管理方面的心理品质	(180)
第四节	品德方面的心理品质	(186)
第七章	领导艺术的心理分析	(191)
第一节	领导艺术的一般概念	(191)
第二节	组织功能方面的领导艺术	(195)
第三节	激励的艺术	(211)
第八章	领导者的自我管理	(218)
第一节	领导者的自我认识	(218)
第二节	领导者的自我控制	(227)
第九章	领导行为与组织心理	(241)
第一节	组织的一般概念	(242)
第二节	组织变革与领导心理	(254)
第十章	领导有效性理论	
——	国外关于提高领导绩效的几种理论	(264)
第一节	特性理论	(264)
第二节	领导行为理论	(267)
第三节	人性理论 (X、Y理论和超Y理论)	(276)
第四节	权变理论	(282)

第一章 绪 论

第一节 什么是领导心理学

一、研究对象

领导心理学是对领导行为进行心理分析，揭示领导者的心理活动及其规律的科学。

根据这一定义，领导心理学应包括下列几方面的内容：

(一) 领导者的个性心理品质和个体心理过程

领导者的个性心理品质包括领导者智力方面的品质，如感知能力、观察能力、注意能力、记忆能力、想象能力、分析判断能力，也包括领导者非智力方面的品质，如情感、意志、兴趣、性格等。个性心理品质是领导者各方面心理特征和能力的综合，是领导者所表现出来的经常的稳固的心理特征。

研究领导者的个性心理品质，目的是为了探索如何通过领导者的实践活动来培养、发展良好的心理品质，提高领导者的心理素质。

领导者的个体心理过程，最根本的是研究领导者的认知心理过程、决策心理过程以及落实贯彻决策方案的一系列组织活动。

研究领导者个体心理过程，目的是为了提~~高~~领导者科学决策能力。决策是领导的核心，有效的领导者，必须给人们指出正确的方向，而这种指引是通过科学决策来实现的。对领导者的决策心理分析，也是对领导过程进行心理分析的核心问题。但是，领导者的个性心理品质和心理过程两者是密切相联系着的。

(二)领导功能的心理分析

领导者的作用和影响表现为领导者的功能，它包括组织功能、激励功能、创新功能。对领导功能进行心理分析，目的是探索如何提高领导者的领导效能。

组织功能是领导者发挥作用的最重要的功能，离开了组织功能，就没有领导者的组织作用和影响，也就没有领导过程。

对领导功能进行心理分析主要包括研究领导者的用人心理、人际关系的心理、集体领导的心理。

激励功能是领导者根据激励理论，通过运用行政的、经济的、思想工作的形式，交替地用物质和精神的两种手段，最大限度地调动职工积极性和创造性。

要对激励功能进行心理分析，必须弄清激励的一般概念，分析激励过程的~~心理因素~~，学习研究西方有关激励理论，探讨领导者如何有效地发挥激励的功能。

创新功能也是领导的重要功能。组织功能激励功能是属于行政功能，是依靠领导者的权力、行政职务来发挥作用的，而创新功能则是依~~藉~~领导者所具有的优良心理品质来发挥作用的。

把创新作为重要领导功能是时代发展的要求，是世界科技和经济突飞猛进的结果。发挥创新功能是有效领导的保

证，也是开拓型领导者的心理特征。领导者必须认识创新的重要性和必要性以及创新功能的特点，并积极培养创新的心理品质。

(三)领导艺术

领导艺术是指领导者在解决非常规性问题中所表现出来的富有创造性的非规范化的领导技能和技艺，它凝聚着领导者的智力、知识、经验和能力的结晶。

研究领导艺术，目的是为了^{提高}领导者的领导能力和领导水平。领导者要提高领导效能，除了遵循科学的领导理论和方法外，还要有精湛的领导艺术。领导者要学会应变、控制、协调、疏导和激励等方面的艺术。

(四)领导者的自我管理

领导者的自我管理是指领导者对自己的心理、行为、观念的内部自我调节，领导者的自我认识和自我控制。领导者的自我管理是搞好其他组织成员自我管理的基础，它涉及领导者本身的威信、影响力的问题，是提高领导效能的内在因素。

探讨领导者的自我管理，目的是提高领导者的自我认识和自知之明的意识，提高领导者的自我调节能力，把自己的言行、感情限制在合理合法的范围内。

(五)组织心理与领导行为

组织心理是由组织内部各个成员独特的心理特征相互作用而形成的、比较稳定的社会心理气氛。可以把这种心理气氛确定为集体成员对人际关系的满意。

组织心理与领导行为有密切关系。领导者的活动离不开组织，组织是领导者的工具，领导者是通过组织来进行领导活动的。组织心理影响领导者的心理状态和行为方式。所

以，必须研究组织心理与领导行为的关系，着重探索组织变革的心理问题，尤其是组织变革对领导者心理状态的影响。

二、领导心理学是一门独立的科学

领导心理学之所以能够成为一门独立的学科，首先在于这门学科具有自己独特的研究对象。科学发展的实践已证明，领导活动与领导者本身应该成为科学研究对象。领导学就是以领导的一般结构、方式、过程，即领导者进行领导工作的一般规律作为研究对象的。领导者在领导过程中的心理活动规律是客观存在的，并且对于提高领导效能具有重要意义，因此，我们可以把领导者在领导活动中表现出来的心理活动和一般规律单独划分出来作为领导心理学的研究对象。

其次，生产和科学发展的需要

科学分化是科学发展的重要形式。在科学发展的历史过程中，新学科不断从旧学科分化出来。领导心理学是在管理心理学的母体中孕育出来的一门新学科。管理心理学研究个体心理、团体心理、领导心理、组织心理。但由于现代化生产和科技发展，社会政治经济思想的变化，迫切需要加强领导心理的研究。现代化生产需要建立一个统一的强有力的、高效率的指挥系统，需要有一个坚强的领导核心，而对领导者在领导过程中的心理活动的规律揭示得越全面越深刻，领导工作就搞得越有成效，越能提高工作效率，所以，把领导心理从管理心理学中划分出来作为对象独立地加以研究，建立独立的领导心理学是势在必行的，也是社会主义现代化建设的迫切需要。

同时，领导心理学之所以能够从管理心理学中分化出来

成为新兴的独立学科，也是由于领导者在管理过程中的独特地位和作用决定的。

领导者与管理者是两个有联系又有区别的概念，领导者以及其他从事管理工作的职能人员如会计、统计、劳务员等，都属于管理者。但管理者并不都是领导者，因为领导者在管理中所处的地位、所负的责任和所掌握的权力，和一般管理人员不同，他们的领导工作不是一般管理人员可以随便取代的。实践证明，在现代管理中，领导者具有特殊地位和作用，从事特定工作，在群体中起着关键作用，它具有指挥、组织、协调、控制、激励、创新的功能。领导者是组织系统中关键性人物，带头的和把握全局的人物，领导者本身的心理品质和行为模式对组织心理状态的形成和发展，也具有重大影响，尤其随着现代化生产和经济体制改革的深入发展，组织企业的规模和自主权日益扩大，领导心理对组织的存亡兴衰的作用也与日俱增。这些都说明了领导者的特殊地位决定领导心理能够从管理心理学中划分出来并作为独立的研究对象，建立领导心理学。

此外，领导心理学所揭示的规律，是一般的普遍规律，对于各个行业、各个层次的领导者的心理活动都是普遍适应的。

三、领导心理学与邻近科学的关系

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科和新的交叉学科。它与普通心理学、领导科学、管理心理学和社会心理学有密切的关系。

(一)领导心理学与普通心理学的关系

普通心理学是研究人的心理活动的一般规律的科学。

领导心理学是研究领导者或者领导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中的心理问题。

(二)领导心理学与领导科学的关系

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。

领导心理学则是研究领导者的心理现象与心理活动规律。这两门科学都是研究领导者及其行为的问题，彼此相互联系、相互渗透，但两者研究的侧重点不同。领导心理学侧重于从心理学角度来研究领导行为或者说侧重于研究领导行为的心理现象方面。

(三)领导心理学与管理心理学的关系

前面已经阐明了领导心理学是从管理心理学母体中孕育出来的一门新兴学科，这两门科学存在着相互联系、相互渗透的交叉关系。

但两者也有区别。管理心理学重点是讲企业管理中的心理问题，当然也涉及领导心理，但其一，管理心理学偏重于被领导者的心理问题，而领导心理学则着重探讨领导者自身的心理活动。当然它也要涉及被领导者的心理，但毕竟侧重点不同。其二，管理心理学研究领导心理的范围比较狭隘，侧重于经济部门、企业单位如工厂、公司等；而领导心理学所研究的领导心理的范围较广泛，首先是研究一般政治组织、行政单位、党政机关的领导心理，当然也研究教育行政部门的领导心理，和企业单位的领导心理，但不是主要的。

(四)领导心理学与社会心理学的关系

社会心理学研究在群体中人们彼此发生相互作用条件下产生的心理现象。人们的相互作用就是人们之间的交往、相互影响、相互联系。因此，交往是社会心理学所要研究的重要现象。领导心理学必须研究人与人关系的心理活动，需要借助于社会心理学对人际关系研究的成果。因此，领导心理学与社会心理学有密切的关系。

四、领导心理学的任务

领导心理学的主要任务是对领导行为进行心理分析，揭开领导者心灵的奥秘，把握和认识领导心理活动的规律性，提高领导水平，增强领导效能。具体地说，有以下几点：

(一)为选择领导者提供心理标准和方法。领导心理学可以从领导者的个性心理特征、心理品质以及组织、决策、应变、激励、创新等各种能力，提供选择领导者的心理标准。

(二)为领导者创造一个良好的群体社会心理气氛，创造良好的组织心理状态，促进组织成员之间的心理沟通、心理互补，以便更有效地进行领导。

(三)为领导者做好思想政治工作、处理好各种人际关系提供心理依据。

(四)为领导者提高领导艺术，增强领导本领提供心理学依据。

(五)为领导者的自我认识、自我控制提供心理依据，从而提高领导者的自我管理的水平和能力。

五、领导心理学研究的原则和方法

领导心理学的研究必须遵循唯物辩证法的基本观点，坚持和贯彻客观性原则、动态原则、系统原则。

(一)客观性原则

观察的客观性是一切科学研究的出发点，也是领导心理学研究的出发点。遵循这一原则，必须根据领导者的言论、行为、作风和劳动成果所表现出来的各种心理现象来进行研究，并注意外界环境变化对领导者心理状态的影响。只有这样，才能揭示领导者内在心灵的奥秘。领导心理学的一些具体研究方法如观察法、实验法、谈话法、活动产品分析法、心理测验法等都是遵循这一原则的，也是这一原则的体现。

(二)动态原则

领导过程是一个动态的复杂过程，领导者的心理状态不是固定不变的，而是处于经常变化发展之中。根据这一原则，必须用发展的观点来研究领导者的心理活动，不仅要研究领导者业已形成的心理格局，而且要分析这种心理格局的历史演变，尤其预测这种心理格局、心理定势的未来发展趋势，对一些可能产生的新的心理现象、心理信息要作科学预测，以便加以控制、引导，抑制其消极性，发展其积极性。

(三)系统性原则

领导者是通过组织来实现领导活动的，而现代组织是一个社会心理技术系统，是由结构、技术、社会、管理、心理各因素组成的。同时，它又是一个开放的系统，组织必须不断与外部环境进行信息、物质、能源等方面的交换，以便不断更新和发展组织。所以，领导心理学必须坚持系统论原

则，把领导者的活动过程作为一个系统，从整体观进行系统分析与综合，从组织的内部和外部及其相互作用中全面地分析领导者的心理变化及其对行为模式的影响。

第二节 领导行为的一般概念

领导者的心理都是通过行为来体现的，只有分析和研究领导行为，才能认识和把握领导者的心理活动。可见，要对领导行为进行心理分析，首先必须了解领导行为的一般概念。

一、领导行为的含义

要弄清楚什么是领导行为，首先要搞清楚领导的含义。关于领导的概念，国外学者有不同的见解，归纳起来，主要有以下两种观点：

传统的管理理论认为，领导是领导者利用组织赋予的职位和权力去带领下属完成组织目标。这是从权力和职位的角度给“领导”下定义，没有职位、权力就谈不上领导。例如，杜平（R. Dubin）认为，“领导即行使权威与决定”。

行为学家则认为，领导是领导者以自身的行为和影响力带领下属去完成组织目标。这是从领导者影响力的角度给领导下定义的，没有影响力，就谈不上领导。例如，特里（G.R. Terry）认为，“领导是影响人们自动为达成群体目标而努力的一种行为”。阿吉里斯（Argyris）认为，

“领导即有效的影响”。

我们认为，领导与权力是分不开的，职位、权力是领导的基础，没有职位、权力就谈不上领导，但是，有了职位、权力不一定是有效的领导。行为科学强调领导是影响被领导的行为，这也有其正确的一面。没有影响力，也就谈不上有效的领导。当然，认为不凭借组织权力就可以影响下属，则是片面的。

综合上述两种观点的合理因素，可以把领导的概念理解为：领导是领导者利用组织赋予的职位和权力去引导和影响个人或组织实现目标的行动过程。从功能的角度来看，这个过程即是领导者为达到一定的组织目标，凭借其职位和权力发挥组织功能、激励功能和创新功能的全过程。

上述的定义须作如下几点说明：

(一)领导和领导者是不同的概念。领导者是行为的主体或物质承担者，是组织中一个重要角色，即组织赋予他(她)权力并运用权力的人；而领导则是领导者的行为或行为过程，即领导者实现职权的表现和过程。领导者可以通过指定或选举，而领导行为不能指定或选举。

(二)领导在本质上体现了人与人的关系，是处理人与人之间相互关系的一种形式。在一个组织中，由于人们所处的地位不同，就形成了一定的关系，即领导与被领导的关系。这种人际关系，实质上就是领导与被领导、控制与被控制、指挥与被指挥的关系。领导者就是通过这种人际关系去激励和发挥每一个成员的积极性、创造性，促进组织目标的实现。

(三)领导是一个动态过程。领导者的品质和能力可以通过培养、训练而加以改变。同时，领导者的有效行为并非完

全取决于领导者本身，还要受到被领导者和环境的影响，随着被领导者的行为特点和环境的变化而变化，它们之间的关系用公式表示为：

$$E = f(L \cdot F \cdot S)$$

其中，E：领导行为，

L：领导者，

F：被领导者，

S：环境

这个公式表明，领导行为是个变量。领导行为与领导者的特性、被领导者的特性以及环境三者之间是函数关系，随着三个因素的同时或分别变化，领导行为也随之变化。可见，领导是一个动态过程。

(四)发挥领导者的影响力，也就是通过领导者的行为来体现的。但是，评价和考核领导的绩效不是只看领导者行为的本身，不是只看他本人创造了多少经济效益或完成了什么具体工作指标，而主要应该根据他的行为对组织或团体实现预定目标所提供的贡献的大小来判断，也就是根据被领导者的整体行为效率来判断。

二、领导者的影响力

领导行为是领导者凭借一定的权力对个人或组织施加有效影响的活动。发挥领导者的影响力也就是通过领导行为来体现的。所以，要加深对领导行为的理解就必须进一步探讨领导者的影响力。

所谓影响力是指在人们的交往中，一个人影响和改变他人的心理和行为的能力。影响力人人都有，但领导者的影响