

现代领导心理学

XIANDAILINGDAOXINLIXUE · XIANDAILINGDAOXINLIXUE

胡月星 等著

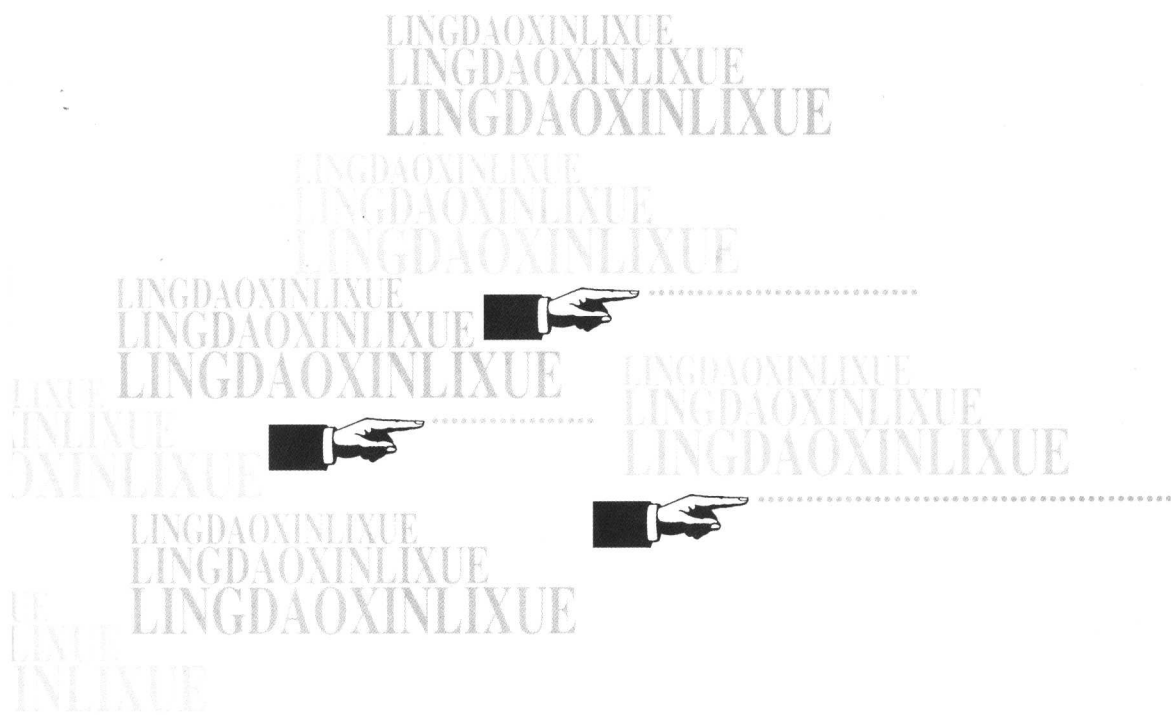


山西经济出版社

现代领导心理学

XIANDAILINGDAOXINLIXUE · XIANDAILINGDAOXINLIXUE

胡月星 等著



山西经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代领导心理学 / 胡月星等著. —太原: 山西经济出版社, 2005. 12

ISBN 7-80636-813-2

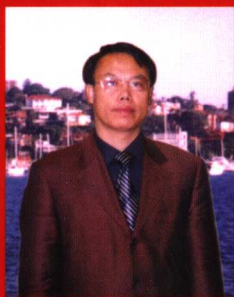
I. 现... II. 胡... III. 领导心理学—研究
IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 147664 号

现代领导心理学

著 者: 胡月星	网 址: www.sxskcb.com
责任编辑: 任 冰	经 销 者: 新华书店
出 版 者: 山西经济出版社	承 印 者: 山西三铁印业有限公司
地 址: 太原市建设南路 15 号	开 本: 787mm × 1092mm 1/16
邮 编: 030012	印 张: 30
电 话: 0351-4922220 (发行中心)	字 数: 490 千字
0351-4922085 (综合办)	印 数: 1-2000 册
E-mail: Fxzx@sxskcb.com (发行中心)	版 次: 2005 年 12 月第 1 版
Web@sxskcb.com (信息室)	印 次: 2005 年 12 月第 1 次印刷
Jingjshb@sxskcb.com (综合办)	定 价: 38.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



胡月星 1963年生，祖籍宁夏平罗县。中共党员，国家行政学院领导人员考试测评研究中心研发部主任，教授，博士。兼任苏州大学领导科学研究所常务副所长、应用心理学专业硕士生导师、广东湛江市管理人才评价推荐中心技术总监、苏州市委组织部特约调研员。1998~2003年期间多次借调中组部研究室、干部监督局、领导干部考试测评中心帮助工作。主持完成国家社科项目和省部级以上重要课题16项。其中，获省部级优秀调研成果一等奖4项，二等奖2项，三等奖3项。出版学术著作11部，发表文章50余篇。参与中组部《党政领导干部考试大纲》的编写、修改以及中央考试题库的专家审定任务。目前，正在承担中组部《公开选拔党政领导干部结构化面试研究》、《资历评价方法技术在干部选拔测评中的应用》以及《组织工作中的心理学问题》等重要课题的研究工作。

序

对领导心理以及领导能力素质的研究,是领导科学、管理科学和现代心理科学研究的重要内容。回顾领导心理研究的基本历程,这一领域的研究随着时代的发展愈加重要和突出。19世纪末,西方学者提出了领导特质理论,认为“领导是天生的”,具有其他人所不具有的独特个性特征和独特魅力,具有领导他人的特殊才能。由于受时代和研究视野的局限,这一理论后来也逐渐受到质疑。从20世纪开始,出现了领导行为理论。行为理论的一个重要的观点是领导不是天生的,领导品质是后天培养训练的结果。在一个有效领导当中,领导者的个人品质并不是唯一的因素。领导行为可以观察和描述,其研究结果更加具有客观性和准确性。美国俄亥俄州立大学的研究者们专门研究编制了领导行为描述问卷调查表,提出了研究衡量领导行为的调查方法,在领导心理研究中取得了重要突破。由于行为理论只重视行为的观测,没有考虑组织文化、社会环境因素对领导心理行为的重要影响。20世纪60年代出现了领导权变理论。其基本观点认为,领导者的个性品质和领导行为的有效性与社会环境、组织文化等因素密不可分,情境因素比领导品质和领导行为更加重要。领导权变理论拓宽了人们的视野,大大推动了领导心理研究的深入开展。

中华民族灿烂的历史文化中蕴涵着丰富的管理思想。早在2000多年以前,我国古代思想家就开始对人类行为进行研究。《周易》、《老子》、《论语》、《荀子》、《孙子兵法》、《盐铁论》、《富国策》、《营造法式》、《生财大道》等9部要著闪烁着灿烂的管理思想。系统归纳起来,大概有十个方面的内容:①关于人的行为规律的研究;②关于研究发挥人的主观能动性;③关于“人的本性”问题的研究;④关于人的欲望和人的需要问题的研究;⑤关于奖励和惩罚问题的研究;⑥关于“人和”的思想;⑦关于群体行为和组织行为的思

想;⑧关于用人问题的研究;⑨关于领导行为的研究;⑩关于怎样运用权力问题的研究。这十个方面的内容围绕一个中心话题,就是人的管理问题。也构成了东方管理“以人为本、以德为先、人为为人”的主要内容。随着时代的发展和科学的进步,可以看到,中外学者们的研究观点正逐渐趋于一致。不论是现代领导权变理论还是东方管理理论,一个共同点是都重视领导情境因素的研究。领导心理是社会环境、组织文化、个体素质多种情境因素共同作用产生的结果,社会客观现实是领导心理产生的基础,组织管理文化为领导心理发展提供了丰厚的土壤。政治文化、价值标准对于塑造领导行为品质,发挥领导影响力具有重要的意义。

“以人为本”就是要求组织领导者既要重视人在管理中的基础性、根本性作用,同时也要重视和尊重组织员工在组织管理过程的主体地位。“以人为本”管理的另一层含义是必须重视人才的关键作用。一个国家治理成败的关键在于人才,对于一个组织来说,经营成败的关键也在于选拔和任用人才。从发展的观点来看,组织不仅应该选拔、任用人才,而且还要能够不断从组织内部开发、培养人才,从外部引进、吸收人才,以实现人力资源的可持续发展与利用,这也是可持续发展战略中关键性的一部分。

“以德为先”就是要求领导者必须具有健全、良好的品格,以作为下属职工的表率。领导者首先要加强品德修养,才能达到“修己安人”的目的。“其身正,不令而行;其身不正,虽令不从”这句话精确概括了领导者个人品德修养的重要价值。

“人为为人”是东方管理的核心命题,它准确而深刻地揭示了领导行为的本质。“人为为人”也是一个完整的领导理念。“人为”强调的是领导主体行为,强调每个管理者首先要注意自身的行为和修养,注重领导者的表率作用;“为人”是领导者“人为”所考虑的角度,瞄准的方向和遵循的规范,强调的是领导者的职能和任务,要求领导者能为他人着想,为他人服务,不应主观肆意妄为。对于领导者而言,“人为”是“为人”的前提,“为人”是“人为”的核心。领导者只有加强修养,完善“人为”,才能达到良好的“为人”效果;同时,领导者只有通过实践,全心全意为他人服务,他的人格才能得

以完善,他的“人为”水平才能得以提升。

“以人为本、以德为先、人为为人”既是东方管理的核心内容和理论基石,也是东方管理的基本理念。实现中国管理的现代化,关键是人才问题。培养和造就大批掌握现代领导艺术,具有指挥、参谋、监督、执行才能和各种专业知识的现代人才是管理现代化的首要目标。建立中国管理现代化体系应该体现中国社会政治经济特点、民族特点,同时,还要注重与党和国家的领导人才队伍工作实际需要相结合。读罢《现代领导心理学》这部书稿,该书的可贵之处,就在于作者们正在往这一方向进行着卓有成效的探索和努力。该书视野广阔,熔百家思想为一炉,紧密结合现实需要,尤其是组织人事管理工作实际,不落俗套,推陈出新,不论是研究思路、研究方法还是内容体系都有其独到之处。

一是立意准确。《现代领导心理学》从加强执政党能力建设、提高领导人才能力素质这一高度出发,把开发领导人才资源,体现以人为本的现代管理理念作为本书的指导思想,突出领导心理研究与领导人才能力建设这一主题,选题准确,符合时代精神要求。

二是构思严谨。作者以当代中国社会政治、经济、文化为背景,结合东方管理的研究成果,认为领导心理是领导者、客观环境和被领导者相互作用的结果,社会变革对领导心理的影响尤其重要,领导者在适应社会变革当中,依照社会政治经济发展的要求塑造自己的品质,完善自己的形象。该书框架体系完整,结构严谨,前后照应,逻辑性强。

三是内容充实。《现代领导心理学》兼收并蓄,内容丰富。在领导心理研究的基本理论、领导者的能力素质、领导胜任力、领导者的激励以及领导者的选任心理、监督心理的基础上,最新补充了领导者的成就动机、需要结构、角色心理、自我意识、价值取向、决策心理以及情商等重要内容,同时,还就领导人才素质测评、绩效考核以及心理健康都进行了专题探讨。上述体系结构和章节大大丰富和完善了领导心理学的学科体系。

四是注重创新。《现代领导心理学》的“新”主要体现在五个方面:第一,方法新。从现实的角度出发,注重材料的分析整理,把学

科学研究与实际应用有机结合起来。第二,内容新。吸收了大量领导科学、组织管理科学方面的优秀成果,充实了研究内容。第三,体系新。全书 20 章,自成体系。各章之间相互联系,互相补充,拾遗补缺,浑然一体。第四,是观点新。把领导心理研究与领导人才资源开发、领导能力建设联系起来。提出领导心理是社会政治经济环境、组织团体文化、个体能力素质等多方面因素交互影响的结果,从注重对领导心理各要素的揭示来把握领导心理发展规律及其变化。第五,视野新。现代领导心理研究,着眼于领导者的发展实际,着眼于领导人才能力素质的提高。书中内容具体生动,给人以耳目一新的感觉。

五是强调应用。该书对领导心理各要素的系统整理,大大拓展了领导心理学的研究空间和实际应用范畴。尤其是对领导者的角色心理、决策心理、自我意识、价值取向、领导者胜任力、领导者绩效考核以及领导者的心理健康等重要内容进行的深入探讨,并在此基础上提出了一系列对策措施和方法技术指标,突出了现代心理学理论研究注重实际应用的基本原则。

这部书稿,不仅能够给从事领导科学、管理科学研究和领导人才实际工作的人们以新的启发和思考,而且,对各级组织人事部门和企业人力资源部门开展领导人才选拔测评工作都将具有重要的参考应用价值。我希望作者们自我激励,更进一步,继续坚持不懈地探索努力,争取多出成果,出好成果,为促进我国社会科学研究事业的蓬勃发展,为推进中国管理科学的不断创新做出新的贡献。

是为序。

世界管理论坛中国委员会主席
复旦大学首席教授、东方管理研究中心主任

苏东水

2005 年 11 月 20 日于上海

目 录

第一章 领导心理学概述	1
第一节 领导心理学研究的主要对象	1
第二节 领导心理学的研究内容、原则与方法	6
第三节 领导心理学和其他学科的关系	14
第四节 领导心理学的研究趋势与未来	16
第二章 领导心理的基本理论	27
第一节 领导特质理论	27
第二节 领导行为理论	31
第三节 领导权变理论	39
第四节 现代领导心理理论的研究	48
第五节 东方管理理论	51
第六节 领导心理理论发展的启示	55
第三章 领导者的需要心理	58
第一节 需要及其类型	58
第二节 需要与动机行为的相互关系	63
第三节 领导者的需要心理	66
第四章 领导者的成就动机	76
第一节 成就动机的概述	76
第二节 领导者成就动机的内在机制	78
第三节 领导者成就动机的激发	81



第五章 领导者的价值取向	92
第一节 价值取向基本理论	92
第二节 领导者价值取向特征	102
第三节 领导者价值取向的发展	106
第六章 领导者的角色心理	112
第一节 角色及其理论	112
第二节 领导者角色的主要特征	120
第三节 影响领导者角色心理的主要因素	124
第七章 领导者的自我意识	129
第一节 意识与自我意识	129
第二节 领导者的自我意识	135
第三节 自我意识与领导者的心理健康	137
第四节 领导者正确认识自我的途径	144
第八章 领导者的情商	148
第一节 领导者情商的内涵和意义	148
第二节 领导者情商的培养	152
第三节 领导者的组织情商	159
第九章 领导者的决策心理	168
第一节 领导者决策的重要意义	168
第二节 领导者决策的主要依据	171
第三节 领导者的决策方法	175
第四节 领导者决策的基本程序	179
第五节 影响领导者决策的心理因素	186
第十章 领导者的权威	193
第一节 领导者权威的内涵	193
第二节 领导者权威的构成要素	197
第三节 领导者权威的基础	204
第四节 领导者权威的获得途径	209



第十一章 领导者的能力素质	215
第一节 领导能力素质概说	215
第二节 领导者能力素质评价指标体系的研究	219
第三节 领导能力素质及其评价指标体系确立的原则和方法	227
第四节 影响领导者能力素质发展的主要因素	233
第十二章 核心胜任力	236
第一节 胜任力概述	236
第二节 胜任力的理论模型和研究方法	237
第三节 领导者胜任特征评价主要指标	242
第四节 胜任力应用研究的新趋势	248
第十三章 领导者的培养	254
第一节 领导者的社会成因理论	254
第二节 影响领导者培养发展的主要因素	258
第三节 创建领导者的培养发展新机制	265
第十四章 领导者的选任	276
第一节 领导者选拔任用的意义和基本原则	276
第二节 领导者选任的标准和依据	280
第三节 领导者选任的方法	284
第四节 领导者选拔任用的基本程序	286
第五节 领导者选任的保障机制	292
第六节 影响领导者选拔任用的个体心理因素	295
第十五章 领导者的激励	302
第一节 领导者激励的基本问题	302
第二节 领导者激励的基本理论	306
第三节 领导者激励的内容与原则	312
第四节 领导者激励的主要方式	319
第五节 领导者激励效果	325



第十六章 领导者的监督	332
第一节 监督概述	332
第二节 监督对领导心理的影响	339
第三节 领导心理中的监督因素	350
第四节 社会心理对领导者的监督作用	353
第五节 完善领导者的心理监督	357
第十七章 领导者的绩效考核	362
第一节 领导绩效考核的基本理论	362
第二节 领导绩效考核的基本程序和基本原则	369
第三节 领导绩效考核的主要内容及指标体系	376
第四节 领导绩效考核的主要方法	388
第十八章 领导人才测评	395
第一节 结构化面试	395
第二节 评价中心方法技术	405
第三节 心理测验	414
第十九章 领导者的领导艺术	425
第一节 领导者的组织管理艺术	425
第二节 领导者的协调沟通艺术	433
第三节 领导者的用人授权	436
第四节 领导者群众形象设计的艺术	440
第二十章 领导者的心理健康	451
第一节 心理健康的意义	451
第二节 心理健康的标准	454
第三节 领导者心理健康存在的主要问题	458
第四节 如何增进领导者的心理健康	462
后 记	469



第一章 领导心理学概述

回顾管理学以及领导科学发展的历史,领导与领导心理,始终都是政治学、社会学、心理学、经济学、文化学乃至哲学所共同关心的重要内容。现代组织的变革与进步,使领导的地位与作用更加重要。加强执政党领导能力建设,提高国家的核心竞争能力,迎接经济全球化的挑战与压力,首先要从提高各级各类领导班子、领导干部整体素质入手,领导者的政治业务素质、思想道德素质、领导能力素质和心理素质是加强国家人力资源能力建设、提高竞争力的关键所在。本章将从领导心理学科体系发展的角度,对领导与领导心理的相互关系、领导心理研究的基本内容、原则、方法以及与其他学科的关系进行初步阐述,以求开卷有益,给读者拓展出现代领导心理学科发展的崭新视野。

第一节 领导心理学研究的主要对象

领导心理学是研究领导活动中的心理现象及其规律的学科,是管理心理学与现代领导科学的一门交叉学科。领导心理学就是运用管理心理学所揭示的心理活动的一般规律来解决领导活动中存在的心理学问题,并在领导活动中把管理心理学的知识具体化。因此,在领导心理学的研究中,必须以管理心理学的基本理论为依据。管理心理学的基本理论对于领导心理学是极为重要的。领导心理学的研究内容将主要体现在以下几个方面:

一、领导与领导者心理品质

什么是领导,对于这样一个熟悉的名词国内外学者从不同的角度和侧



面给出了不同的理解与表述,可谓众说纷纭,从未达到过一致。有人将领导看成是一门艺术,如孔兹(Koontz)认为,领导是“一个促使其部属充满信心,满怀热情来完成他们任务的艺术”;有人把领导看作是一种影响力,如坦宁鲍姆(R. Tannenbaum)认为,“领导就是在某种情况下,经意义交流的过程所体现出来的一种为了达成某个目标的影响力”;有人把领导看作是一种行为,如泰瑞(G. R. Terry)认为,“领导是影响人们自动为达群体目标而努力的一种行为”;有人把领导看作是一项程序与过程,如施考特(W. Scott)认为,“领导是在某种情况下,影响个人或群体达成目标行动的过程”;有人把领导看作是上级赋予某人的权力,如杜平(R. Dubin)认为,“领导即行使权威与决定”;而另有些人则将领导归为一种权力以外的说服力,如霍根(Hogan)认为,“领导实际上是劝服其他人在一定时期内放弃个人目标,而去追求对群体责任和利益至关重要的组织目标”,赖特(E. B. Rerter)也认为,“领导是不凭借特权、组织权力或外在形势而说服和指挥他人”。从以上各种定义中我们可以看出,对领导概念的认识很不一致,但如果再深究各人表述,又不难发现实际存在的共同之处。曾有人对 3000 份文献进行研究后得出关于领导的以下认识:①领导是群体过程的核心;②领导是人物特征的效果;③领导是一种统治艺术;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。

在英语中,“领导”(Leadership)与“领导者”(Leader)是两个词,很容易区分。但在汉语中,“领导”这个词既可以是名词,也可以是动词,通常人们习惯地把领导者称为领导,也把领导者的行为称为领导。而事实上,领导者与领导是两个不同的概念。因此,要回答什么是领导,必须先明确领导是领导者的行为这个前提。

领导者作为实施领导行为的主体,在不同的行业和层次上有多种不同的理解:其一是 Leader,可以理解为领袖、领导人、首长和主将等,其主导内容是“领头人”,多用于党政领导人。其二是 President,含有总统、总裁、长官、主席、议长、会长、总经理的意思,一般指组织机构中的高层领导者。其三是 Director,是经理、指挥者、董事长、校长、社长的意思,多指经济组织、社会组织中的决策人物。其四是 Manager,含有经营者、管理者、经理人等含义,多指管理层、执行层中的领导者、指挥者、组织者等。

从 20 世纪 40 年代末到 70 年代,随着行为主义科学的兴起,对领导特质



理论进入了科学化的实验阶段。贝斯(Bass,1990)将早期研究与领导有关的个人因素划分为6类。他认为,6类变量能够较大程度地涵盖领导者个人品质和特征的范围(见表1-1所示)。

表1-1 领导个人特征的6种类型^①

类 型	个人品质特征	类 型	个人品质特征
能 力	智力 警觉性 原创性 判断能力	参 与	社会责任感 合作精神 社会经济状况 知名度
成 就	学位 运动成绩 可靠度	身 份	社会经济状况 知名度
责 任	依赖性 耐久性 自信 积极性	情 形	下属的智力水平 下属的兴趣 目标

领导者是实现领导行为的人,是在组织共同活动中组织、带领、引导、指挥、协调、控制被领导者实现一定的目标的个人和集团。领导者和领导集团是个人和集体的关系,领导者个人不能脱离领导集团这个集体而单独发挥作用,实现领导任务。因此,领导者个人和领导集团同属于领导者范畴。领导者的基本内涵包括“权、责、服务”,权力、责任与服务三位一体的领导者概念是社会主义组织的基本领导观。一方面,领导者是具有法定地位和相应权力的人。领导者要担负起社会活动的组织、引导、管理、监督、指挥和协调的责任,必须具有组织授予的职位和相应的法定权力,否则就难以开展工作,也就不能成为名副其实的领导者。在领导活动中,仅具有法定权力是不够的,领导者还必须在工作中重视个人影响力,成为具有一定权威的领导者。另一方面,领导者还是负有一定领导责任的人。领导者的责任是由领导者的职位所决定的,所以,这种责任也叫职责。凡领导者都具有一定的职位,都要承担一定的工作任务,都要运用和行使相应的权力,也就要对由此带来的后果承担相应的责任,领导者的职位、权力和责任是一致的,职位越

① [美]安弗莎妮·纳哈雯蒂著:《领导力》,王新译,35页,机械工业出版社,2003。



高,权力越大,责任也越大。因此,有权必有责,有责也应该有权。但同时领导者也应成为全心全意为群众或组织内成员服务的人。

二、领导心理过程及其规律

领导心理是一个动态的过程,它由领导者、被领导者以及所处环境3个因素组成。领导者与被领导者、领导活动主体(领导者与被领导者的统一体)与领导环境是领导活动中的两对基本矛盾,领导效能其实是这3个因素相互作用的结果,任何一种因素的变化都将导致整个领导效能的变化。我们可以将领导这个动态概念用以下复合函数来表示:领导=?(领导者?被领导者?环境?)可见,领导心理是一个综合指标体系,是由各种心理活动及其要素构成的整体概念。它包括领导者在领导过程中的认知活动、情感活动和意志活动。领导心理是领导者与社会政治体制、经济文化、组织环境交互作用产生的,受客观环境因素的影响与制约。

(一)领导心理活动贯穿领导行为始终

领导活动有其自身规律,这种规律概括起来就是领导者与被领导者在具体领导环境下相互依存、联系、制约和作用的规律。既有贯穿于领导活动全局的基本规律和一般规律,又有存在于领导活动的某一层次、领域、阶段或环节的特殊规律,其中就包括领导过程中的心理活动规律。

任何领导活动中都包含人的因素,都是通过领导者和被领导者共同实现的。不论是领导者还是被领导者,在实现领导目标过程中自始至终都有各自的心理活动。

领导者最基本的工作职责就是决策和用人。要形成正确的决策就需要不断地提高自己的抽象思维能力、创造力和丰富自己的想像力。既要及时地做出决策,又要有判断、应变能力;在督促群众实现决策方案的过程中,还要有坚忍不拔的意志品质;在实施追踪决策的过程中,要充分考虑群众的心理承受能力等问题。领导者在选人用人过程中也一直有着自己的心理活动,如对被选拔者的洞察力、对其今后发展的预见能力等。同样,被领导者在接受上级领导过程中,也始终具有自己的心理活动。认同领导目标需要积极的思维和批判;实现领导目标需要积极自觉的态度和良好的技能技巧;建立与工作伙伴的和谐人际关系需要良好的性格和深厚的情感等。这些都说明,领导活动与心理活动是密不可分的,心理活动贯穿领导活动始终。



(二)掌握心理规律,提高领导活动效能

1.探寻领导者实现领导职能应具备的心理品质、优化领导班子应具备的心理结构

要根据社会生活实践和心理学的基本原理,探寻领导者的社会角色对领导者心理素质方面提出的要求以及对领导班子心理结构方面提出的要求,提示领导者完善自己的心理品质,找到领导班子优化心理结构的途径和方法。由于人们在社会生活中充当不同的社会角色,面临着不同的生活环境和条件,这就形成了不同的心理特征。同时,社会也向在社会生活中充当不同角色的人提出了特定的心理要求。在绝大多数部门中,领导者并不是单个地存在,而是由若干个分担不同职责的人组成的领导集团,也称为领导班子。要发挥领导班子的整体领导效能,就必须研究心理结构的优化问题。

2.揭示领导过程的心理机制,为在领导过程中提高领导效能提供心理基础

以心理学的基本理论和方法为指导,对领导过程这个特殊的领域进行心理分析,揭示领导过程心理活动的特殊规律。任何领导过程都离不开领导者与被领导者,都是领导者与被领导者相互作用的过程,其间,他们都受各自心理活动的支配,这就存在着心理活动的规律。一般说来,领导过程是由领导者和群体中其他成员的交往、领导决策和为实现领导目标而进行的控制这三个相互联系、制约的环节构成。领导者通过和群体成员之间的交往来收集信息、了解情况、发现问题,然后通过决策确定领导目标,拟订和选择具体方案,并通过对群体成员的控制,使整个群体成员能够为实现领导目标而一致行动。我们就是要揭示这一过程的心理机制,即领导者与群体成员相互交往、决策过程和为实现目标进行控制的心理机制,以提高整体领导效能。

3.调动被领导者积极性也必须以心理知识为依据

领导者调动被领导者的积极性主要是通过激励和影响两种方式进行,即激励、激发被领导者的动机,影响、改变被领导者的态度。而一个领导者要有效地、充分地调动被领导者的积极性,就必须针对被领导者不同的个性特征采取相应的措施。

(三)提升领导能力,改善领导者心理素质

领导活动离不开人的心理活动,而领导的心理素质又只能在领导实践