

每一位优秀、成功的领导者，都应该是业余的心理学家。

——狄恩·乔斯佛德 (Dean Tjosvold)

领导心理学

陈显英 / 编著

如何用人，如何决策，如何激励……
心理学能助你领导有方！

解析管理中的心灵密码

领导心理学

陈显英 / 编著

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导心理学/陈显英编著. -北京: 企业管理出版社, 2009. 10

ISBN 978 - 7 - 80255 - 308 - 8

I. 领… II. 陈… III. 领导心理学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 180877 号

书 名: 领导心理学

作 者: 陈显英

责任编辑: 杨 帆

书 号: ISBN 978 - 7 - 80255 - 308 - 8

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zhs@emph.cn

印 刷: 香河县宏润印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 18 印张 250 千字

版 次: 2009 年 11 月第 1 版 2009 年 11 月第 1 次印刷

定 价: 36.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前言

现代的领导已进入到一个以人为本的新领导时代，领导的主要内容已经不再是僵硬的条条框框式的限制，而成为了一门艺术。这门艺术包含了领导者、被领导者、组织和环境等种种或主观或客观的因素，更重要的是这门艺术日趋注重领导者与被领导者的心理，并借助这些心理达到组织的既定目标。

领导是领导者向被领导者施加影响的过程，领导过程的核心内容是对人的领导，领导的实质就是影响。这种影响，从根本上来说就是通过双方尤其是被领导者的心理发生作用。心理，是人脑对客观物质世界的主观反应，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、想象都是其具体的表现，并外化为气质和性格。领导心理指的是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，是领导主体的动机、能力、情感、情绪、意志、性格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。领导活动的多样性、领导主体和客体的复杂性、领导环境的多变性，都要求领导者既具有良好的心理素质，同时又掌握心理方法，这就产生了领导心理学。

领导心理学是研究领导者在领导活动中的相关心理行为和心理机制运行规律的科学，同时也为更有效的领导活动提供心理学指导和方法。领导者的领导活动实际上是人类最为复杂的活动之一，他们的活动包括决策、用人和沟通三个主要的方面以及其他涉及到领导活动的方方面面。

本书的编写目的在于使广大读者更好地了解领导者与被领导者在领导活动中的心理活动，并恰当、高效地利用这些心理达到组织的目的、规避不良心理反应带来的伤害。本书共九章，第一章主要对优秀领导者应该具备的心理素质进行介绍，这是一个总体、一般性的阐述。第二章至第八章从心理学的基本理论出发，系统地阐述领导者在领导过程中的认知心理、情感心理、个性心理、决策心理、沟通心理、用人心理和不良心理的调试。这七章从总体上又可以分为三个部分，第一部分认知心理、情感心理和个性心理主要偏重于心理学理论对领导活动的作用；第二部分决策心理、沟通心理和用人心理则从领导活动出发，结合心理学理论，为领导者提供实际操作性的心理方法；第三部分领导者不良心理的调试主要讲述领导者如何在领导过程中调试自身的心理弱势和不良心理。本书最后一章为读者提供的是领导活动中的诸多心理方法。

本书在结合心理学理论和实际领导活动的基础上探讨领导活动中具有实际意义的方法，为领导者们提供了具有理论依据的可行之策，此外，本书还附有典型案例，让领导者站在前人成功和失败的基础之上，借鉴、警戒，从而为自己的成功提供便利。

然而，尽管编者在本书的编写过程中付出了艰苦的努力，但是由于领导心理学至今没有完全作为心理学的一个分支而独立出来，并拥有自己确定的研究对象、方法和理论，也由于编者的水平有限，本书之中肯定还有许多不尽如人意之处，在此恳请业界同行和读者多多指教。

目 录

第 1 章

领导的心理素质

- 1.1 目光远大 胸怀全局 /3
- 1.2 眼光敏锐 抓住机遇 /7
- 1.3 改革创新 敢破成规 /11
- 1.4 乐观自信 勇于负责 /17
- 1.5 信念坚定 公正幽默 /22

第 2 章

领导的认知心理

- 2.1 头脑清晰 善于观察 /33
- 2.2 博闻强识 终身学习 /39
- 2.3 集中注意 聚精会神 /45

第3章

- 2.4 勇当伯乐 任人唯贤 /50
2.5 一视同仁 赏罚分明 /59

领导的情感心理

- 3.1 道德高尚 润物无声 /67
3.2 胸怀宽广 大肚能容 /69
3.3 倾注感情 恩威并重 /72
3.4 掌控情绪 潜移默化 /76

第4章

领导的个性心理

- 4.1 注重个性 春风化雨 /83
4.2 良好形象 耳濡目染 /89
4.3 气质非凡 扬长避短 /94
4.4 注重艺术 个性领导 /97
4.5 能力超常 卓越领导 /103

第5章

领导的决策心理

- 5.1 领导决策 攸关全局 /117
5.2 明确责任 慎重决策 /127
5.3 着眼全局 系统决策 /132
5.4 实事求是 科学决策 /134
5.5 调节危机 冷静决策 /135

第6章

领导的沟通心理

- 6.1 沟通机制 良好协调 /141
6.2 消除障碍 内部齐心 /143

	6.3 善于协调 减少摩擦 /150
	6.4 擅长平衡 化解矛盾 /153
	6.5 掌握方法 有效沟通 /162
第 7 章	领导的用人心理
	7.1 巩固权力 适当授权 /179
	7.2 识人之明 用人以长 /184
	7.3 乐于赞美 用人以诚 /190
	7.4 发现人才 不拘一格 /201
	7.5 人才偏才 贵在组合 /204
第 8 章	领导的心理调适
	8.1 去除妒嫉 广纳贤才 /215
	8.2 饰贤藏心 调动人才 /223
	8.3 消除成见 心胸坦荡 /229
	8.4 调适压力 从容应对 /232
	8.5 破除从众 独立思考 /237
第 9 章	领导活动的心理方法
	9.1 善于运用心理优势 /243
	9.2 善于运用文化心理 /250
	9.3 善于运用群体心理 /260
	9.4 善于运用激励心理 /263
	参考书目 /280

第1章

领导的心理素质



信念坚定 公正幽默

乐观自信 勇于负责

改革创新 敢破成规

眼光敏锐 抓住机遇

目光远大 胸怀全局

领导是一个领导者向被领导者施加影响的过程，领导的实质就是影响。这种影响，从根本上来说是通过双方尤其是被领导者的心理发生作用的。我国古代著名的法家思想代表人物韩非子曾经说过：“凡说之难，在知所说之心，可以吾说当立。”这句话的意思是，做人的工作难在了解人的心理特点，只有了解了对方的心理特点，才能打动、说服对方的心。人的心理世界是浩瀚无际的，但同时又是可知可感，能够有效利用的。因此，在领导过程中，要使行动有效，领导者就必须要了解自身和被领导者的心理，正所谓“知己知彼，百战不殆”。

那么，成功的领导者应该具备哪些心理素质呢？

1.1

目光远大 胸怀全局

1.1.1 远大的目光、强烈的成功欲是成功领导首要的素质

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在纷繁复杂的经济环境下，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。这些人大多是某个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创出一片天空，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，一个成功的欲望不强烈的人，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。领导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。

1.1.2 身为领导，自当胸怀全局

没有一个组织的领导者不是站在组织发展的大局来思考问题的。一个国家的领导人，考虑问题总是站在国家发展的大局上来考虑问题，考虑关系国计民生的重大问题。一个企业的领导人，也总是把关乎企业发展

的长远战略规划时刻挂在心上。所有的领导者都应该时刻胸怀全局，放眼未来。因而，领导者的全局意识、大局观念是领导者必备的心理素质之一。

领导者在领导活动中不能局限于细枝末节，要学会抓关键、抓战略，要学会站在长远的组织大局上来思考问题。那些只会注意细枝末节、陷身于日常琐碎事物的领导者不是一个有前途的领导者。领导者要有战略观念，要会用战略思维为组织谋发展。

领导者必须具备战略思维能力，这是时代的需要。江泽民总书记指出，“要大力培养中青年领导干部的战略思维能力，使他们善于从实际出发，不断研究解决改革、发展、稳定中的重大问题”。而具备战略思维能力的一个重要前提条件就是在心理素质上必须能够时刻以大局为重，具有强烈的大局意识。没有大局观念，没有全局意识，是不可能具有战略思维能力的，因而也不可能成为一个有前途、有魄力的领导者。

领导者具备心理品质中的全局性和长远性特征也是时代的需要。当今世界正处于重大而深刻的变革时期，科学技术的突飞猛进，使得综合国力的竞争日趋激烈，经济全球化、政治多极化和文化多元化又使得竞争的环境日趋复杂。这种急剧变化、激烈竞争的复杂环境和严峻形势，迫使每一个国家、每一个地区、每一个企业都要做出正确战略选择，要准确地把握改革、发展、稳定中具有全局性、长远性、根本性的重大问题，抓住机遇，促进发展。领导者只有胸怀全局，站在战略的制高点，心在战略最高层，才能“不畏浮云遮望眼”。

全局观念是领导工作的需要。作为一个地区、一个部门或一个企事业单位的决策者、指挥者，如果没有战略头脑、全局观念，工作中就可能徘徊观望、丧失良机。领导者常常是作重大决策的人，而现在的领导环境和组织生存环境变化剧烈、组织规模庞大、利益冲突多样化等等特征，要求领导者必须有强烈的大局意识，站在全局的战略高度，不为局部、一

时一地的变化所迷惑，能够及时地做出正确的全局性决策。

在时局的把握上，领导者仅仅胸怀全局还不够，还需要正确把握几个关系。

1. 处理好全局与局部的关系

领导者首先要总揽全局。全局是事物的整体，是事物的各个部分、各个方面的有机统一。由于科学技术的迅猛发展，信息化、经济全球化进程加快，世界各国的交往更加便捷，联系更加紧密。通过各种渠道，获取国际、国内有关的丰富信息，这是当代领导者进行战略思维的基础，是把握事物发展趋势、做出正确选择的根据。同时，由于全局与局部的相对性，领导者还要遵循全局的总体要求，结合各自所辖工作范围的实际，创造性地作出决策、开展工作，要以局部的工作服从、服务于全局工作，并促进全局的发展。只有坚持这样的原则，领导者的战略决策才能既不因局部的利益而影响全局的利益，也不是只顾全局的利益，而不顾局部的利益，才能充分发挥全局和局部的功能，促进事业的全面发展。

2. 处理好眼前利益与长远利益的关系

长远利益与眼前利益是紧密联系的，二者既有一致性也有矛盾性。领导者在进行战略思维时要注意两个方面：其一，要明确长远利益的价值，坚定对长远利益的追求，将长远利益与眼前利益有机地结合起来，既要着眼于长远利益，又要照顾到眼前利益，由眼前利益的获取促进长远利益的实现；其二，当眼前利益与长远利益相矛盾时，必须以战略家的眼光舍弃眼前利益，防止出现因眼前利益的诱惑而损害长远利益的短期行为，以保证战略思维的科学性和战略决策的正确性。

3. 处理好主要矛盾和次要矛盾的关系

善于抓住和集中力量解决主要矛盾，是领导者正确地制定一切战略的基础，也是领导者正确处理大局问题的依据。在改革开放和社会主义现代化建设的今天，面对复杂多变和激烈竞争的国内外形势，领导者抓住关键，才可能正确地确定战略目标和任务，进而制定正确的方针、政策，集中主要力量解决主要问题，决不可不分主次先后、轻重缓急，“胡子眉毛一把抓”。由于主要矛盾和非主要矛盾在一定条件下可以相互转化，领导者又必须注意分析和预见到不同发展阶段上主要矛盾的变化，及时调整战略目标，集中主要力量去解决新的主要矛盾，才能自觉地、有计划地由一个中心环节转移到另一个中心环节，不断开创工作的新局面。

领导者必须能够时刻胸怀全局，正确处理以上几个问题，才能不断地为本组织的发展开辟越来越广阔美好的前景。

1.2

眼光敏锐 抓住机遇

机遇，一个备受成功人士和非成功人士亲睐的词。很多人认为，人们的成功与否应该在很大程度上归因于它。成功人士的背后是机遇，非成功人士的失利应该归咎于缺少机遇。确实，机遇是成功不可或缺的条件，但是同样的机遇摆在眼前，每个人都能够抓住吗？这是一个值得深思的问题。汉·桓宽《盐铁论·击之》有云：见机不遂者陨功。可见，机遇也不是每个人都可以利用的。

但是，无论如何，作为一个成功的领导，拥有敏锐的眼光，能够抓住

机遇，是单位和领导者成功的必要条件。错失良机，无论在古今中外的任何时候、任何地点都是莫大的遗憾。

那么，如何抓住机遇呢？

1.2.1 怎样抓住机遇

1. 随时做好准备

机遇总是青睐那些有准备的人。在做任何一件事之前，都应该做好充分的准备，这准备就包括对机遇的寻找和等待。优秀的领导不随意、盲目地做任何一件事情，而是待机而动。不动则已，待有机遇，则动必成功。

2. 一旦机遇出现，一定要紧紧抓住

我国第一个乒乓球世界冠军容国团说过一句格言：“人生能有几回搏！”是的，他拼搏了，所以得到了世界冠军。成功的领导者当然不一定全是世界冠军，但是这种敢于拼搏、抓住机遇、迎接挑战的精神却是需要的。

记得有位哲人曾说过：“机遇是魔鬼，它把住天堂的入口和地狱的大门。”是抓住机遇走向天堂还是失去机遇坠入地狱，既要看个人的能力，而这个问题本身也是一个机遇。

这一点，人们可以从蜚声国际的拿破仑·波拿巴身上窥视一二。拿破仑·波拿巴是法国18世纪政治家、军事家，法兰西第一帝国和百日王朝的皇帝。拿破仑在法国历史上是个举足轻重的人物，在当今军事界也声名远播，可他起初只是一个小小的尉级炮兵军官。

1793年，拿破仑被派往前线参加进攻土伦的战役。正当革命军前线

指挥官面对土伦坚固的防守犯难的时候，拿破仑立刻抓住了这个机会，直接向特派员萨利切蒂提出了新的作战方案。在特派员苦无良策时，看拿破仑的方案很有新意，就立即任命拿破仑为攻城炮兵副指挥，并提升为少校。拿破仑抓住这个机遇，在前线精心谋划，勇敢战斗，充分显示出他的胆识和才智，最后攻克了土伦。他因此荣立战功，并被破格提升为少将旅长，拿破仑终于一举成名，这为他后来叱咤风云，登上权力顶峰奠定了基础。

按说，拿破仑当时只是一个下级军官，并无参与作战计划制定的机会，但是他能够紧紧地利用机遇，发挥自己的才能，从而奠定了今后的成功之路。

1.2.2 培养敏锐的眼光

尽管人们有成功与不成功的区别，但是人生最初还是公平的。二者之间的差别只在于同样的机遇出现在所有人面前，成功人士抓住了，而其他人则与之失之交臂。那么，要怎么样在机遇来临之际抓住并利用它呢？

正如前文所说，同样的机遇摆在面前，并不是人人都能够抓住的。因此，要想在机遇降之时仅仅抓住，就必须具备敏锐的眼光，并且拥有广博的知识和见闻，能够运用自己的知识敏锐、独到地分辨出机遇。

眼光，并不仅仅指字面上的一种视力，它是知识、智力、能力及优良的个性品质等复杂因素综合作用的结果。因此，要具备敏锐的眼光首先就要培养自身广博的见闻和良好的个性品质。一些人或许天生就具备智力、能力，有天生做领导的眼光，但是这并不排斥人们通过后天有意识的培养而得到这种能力。因此，如果一个人不是天生的领导，那就一定要在平常中见微知著，从小处着手。