

(国家社会科学研究“九五”重点课题阶段性成果)

领导冲突及其调适

周振林 著



《领导方法与艺术新视野丛书》



中共中央党校出版社

领导方法与艺术新视野丛书

领导冲突及其调适

周振林 著

中共中央党校出版社

· 北 京 ·

《领导方法与艺术新视野丛书》编委会

主 编 周振林

常务副主编 刘东民 孔繁玲

副 主 编 杨临颖 王学杰
杨元中 赫永真
王立民 毕雁英

目 录

第一章	领导冲突概论	
第一节	领导冲突的概念	(1)
第二节	领导冲突的类型	(5)
第三节	领导冲突的功能	(9)
第二章	领导冲突的原因	
第一节	角色的不同和利益的矛盾	(22)
第二节	价值观和认识的差异	(25)
第三节	工作方法和个人秉性的矛盾	(30)
第三章	领导者的意志冲突及其调适	
第一节	领导者的意志冲突及其表现类型	(34)
第二节	领导者意志冲突的原因	(42)
第三节	领导者意志冲突的调适	(46)
第四章	领导者的个性冲突及其调适	
第一节	领导者个性冲突的必然性和必要性	(54)
第二节	领导者个性冲突的表现及类型	(59)
第三节	领导者个性冲突的调适	(62)
第五章	领导者的情感冲突及其调适	
第一节	领导者情感冲突及其表现类型	(71)
第二节	领导者情感冲突的原因	(81)
第三节	领导者情感冲突的调适	(87)
第六章	领导者的思维方式冲突及其调适	
第一节	领导者思维方式冲突及其表现类型	(95)
第二节	领导者思维方式冲突的原因	(105)
第三节	领导者思维方式冲突的调适	(112)
第七章	领导者的语言冲突及其调适	

第一节	领导者语言冲突及其表现类型	(120)
第二节	领导者语言冲突的原因	(128)
第三节	领导者语言冲突的调适	(131)
第八章	领导者的道德冲突及其调适	
第一节	领导者道德冲突的必然性及必要性	(135)
第二节	领导者道德冲突的表现及类型	(140)
第三节	领导者道德冲突的调适	(144)
第九章	领导者的权力冲突及其调适	
第一节	领导者权力冲突的涵义及表现类型	(150)
第二节	领导者权力冲突的原因	(160)
第三节	领导者权力冲突的调适	(165)
第十章	领导角色冲突及其调适	
第一节	领导角色冲突的涵义及表现类型	(171)
第二节	领导角色冲突的原因	(175)
第三节	领导角色冲突的调适	(178)
第十一章	领导者的观念冲突及其调适	
第一节	领导者观念冲突概述	(184)
第二节	领导者观念冲突的类型和表现	(187)
第三节	领导者观念冲突产生的原因	(192)
第四节	领导者观念冲突的调适	(197)
第十二章	领导者与上级的冲突及其调适	
第一节	领导者与上级冲突的原因	(203)
第二节	领导者与上级冲突的表现及类型	(207)
第三节	领导者与上级冲突的调适	(210)
第十三章	领导者与下级的冲突及其调适	
第一节	领导者与下级冲突的原因	(218)
第二节	领导者与下级冲突的表现及类型	(223)
第三节	领导者与下级冲突的调适	(224)
第十四章	领导者与同级的冲突及其调适	
第一节	领导者与同级冲突的原因	(230)
第二节	领导者与同级冲突的表现及类型	(234)

第三节	领导者与同级冲突的调适	(236)
第十五章	部门之间领导者的冲突及其调适	
第一节	部门之间领导者冲突的原因	(242)
第二节	部门之间领导者冲突的表现及类型	(244)
第三节	部门之间领导者冲突的调适	(247)
第十六章	领导者与熟人氛围的冲突及其调适	
第一节	领导者与熟人氛围冲突的原因	(252)
第二节	领导者与熟人氛围冲突的表现及类型	(257)
第三节	领导者与熟人氛围冲突的调适	(259)
后记		(265)

第一章

领导冲突概论

第一节 领导冲突的概念

一、关于冲突的概念

“冲突”一词，人们并不陌生，对于其丰富多采的社会表现形式，人们业已司空见惯。然而，真正能够从理论上去比较完整地表述和理解它，恐怕则是许多人所办不到的了。不唯一般平民百姓如此，就是对于那些著书立说、名见经传的学者，如果不是专门研究这一问题的，恐怕也是知其然而未必知其所以然。而“冲突”一词所包含的社会涵义，又是本书所要阐述的基本内容，只不过我们仅仅把它限制在与领导实践相关的领域之中罢了。因此，为要深刻理解领导冲突，笔者认为，有必要对“冲突”一词进行阐述和揭示。

“冲突”一词，《辞海》是这样解释的：急奔猛闯。刘敬叔《异苑》卷四：“灶正炽火，有鸡遥从口入，良久乃冲突而出。”抵触；争执；争斗。文艺用语。现实生活里人们由于立场观点、思想感情、要求愿望等的不同而产生的矛盾冲突在文艺作品中的反映。在叙事性作品中，冲突是构成情节的基础，是展示人物性格的手段；戏剧作品特别重视冲突的展示，没有冲突就不能构成戏剧。优秀的叙事性作品，要求深刻地揭示社会生活本质的矛盾

和斗争，在典型的矛盾冲突中充分地展示人物性格特征，突出主题思想，提高艺术感染力，使作品起到重大的社会作用。文艺作品所描写的矛盾冲突能否反映社会生活的本质和发展规律，取决于作家、艺术家的世界观和对社会生活中矛盾斗争熟悉和理解的程度。

笔者认为，《辞海》关于“冲突”一词的解释，仍然具有一定的局限性，特别是它对于“冲突”的社会表现和社会意义的解释，只是从“文艺用语”的角度进行了论述，且比较详细，而对于它在其它方面的社会表现和社会意义，则根本没有提及。这不能不说是《辞海》的一个缺憾。其实，冲突作为一种社会现象，在社会生活和社会实践中，真可谓是处处存在、时时存在，俯拾皆是，其表现形态真可谓是丰富多采、变化无穷，甚至令人眼花缭乱。对于它的理论形态研究，也早已不仅仅局限于文艺领域，在社会学、组织行为学以及在其它许多有关著作中，这方面已经有了不少论述。在国外，尤其是在西方发达国家，对于这个问题的研究，起步比我国要早，研究的程度也比我国深入，只要我们翻开50—60年代的西方一些学术著作，便可以大量发现。而在那个时候，在我国这个问题尚属于禁区，没有人敢去碰它。这些年，随着改革开放的深入发展，随着西方研究成果大量介绍到国内，我国对这一理论问题的研究禁区已被突破，我国自己出版的各类社会学、组织行为学著作中，也有了这方面的论述。由此可见，《辞海》中关于“冲突”一词的解释，已经落后于目前人们对它的认识程度和理论研究深入的程度。

但是，《辞海》作为我国字典和辞书类中的精品，它毕竟为我们认识“冲突”这种社会现象提供了最基本的思路。第一，它明确把“冲突”界定为“抵触；争执；争斗”。这就阐明了“冲突”的最基本含义。第二，即便是在关于“文艺用语”的论述中，也都是把它与“矛盾”、“斗争”并列使用，这实际上是说在一定意义上它们是同等含义的。第三，它尽管只从文艺用语的角度谈问

题，具有一定的局限性，但从文艺是现实生活的反映这一角度看，如果我们剔除反映者，那么也就只剩下被反映者了。这个被反映者也就是社会生活了。所以，《辞海》在这里仍然为我们构画出了“冲突”的基本轮廓，为我们认识和理解“冲突”提供了最基本的思路。

二、关于领导冲突的概念

领导冲突现象，人们司空见惯，并不陌生。但是，迄今为止，我们还未见能够对其从理论上比较完整的表述和深刻揭示。许多人仍把领导冲突视为绝对坏事，当作领导活动的败绩。在认识上，总是以为领导冲突就是抵制和斗争，只是一种消极因素，希望可以避免和阻止其产生，没有看到领导冲突在一定条件下会成为解决问题的有力手段。有些人把领导冲突作为平衡的对立面，实际上是把领导冲突等同于领导关系的不平衡因素。事实上，不平衡不一定都表现为冲突，平衡状态也不一定没有冲突。也有些人片面强调领导冲突的直接性和公开性，而否认其可能存在的隐蔽性和潜在性。所有这些都足以说明，科学地表述和界定领导冲突的概念是完全必要的。

领导冲突是指在领导过程中，与领导行为有关的冲突。主要表现在三个方面：

（一）领导者的自我冲突

领导者的自我冲突，一方面是指领导者在实施领导、发挥作用时，前后自相矛盾；另一方面是指领导者在自己的头脑、观念和思维方式中发生的内心冲突和斗争。这种冲突表现为领导者自身思想觉悟、认识能力和思维方式的自我调整。

我们知道，领导者是社会实践的产物，只有适应社会环境，才能得以生存和发展，也就是说在社会实践当中，领导者一方面是因为自己具有某种特长或优势，因而被推举出来担任某种社会公职，亦即社会需要他；另一方面，他又必须根据社会环境的需要，

不断地进行自我调整和更新，亦即使自己适应社会需要。这种为使自己适应社会需要，而不断进行自我调整和更新，就是领导者的自我冲突展开和实现的过程。

（二）领导者之间的冲突

领导者之间的冲突，主要是指领导群体成员之间，由于思想、观念和认识方法等方面存在差异，从而引发的彼此间的对立和斗争。

矛盾、冲突、对立和斗争是普遍存在的，只不过因其性质不同其表现形式也各不相同罢了。领导群体成员之间也是如此。在我国的具体条件下，领导者之间由于根本利益、根本目标的一致性。尽管其冲突的性质、范围和程度，较之于旧制度下官吏之间的冲突有着根本区别，但是这种冲突仍然是客观存在的，是不以人的主观意志为转移的。毛泽东曾经说过，人的思想概念的每一差异都是矛盾。差异就是矛盾，矛盾就是冲突或者说引发冲突。因此，对于我国权力机构中，领导者之间冲突存在的这种客观性和必然性，我们必须给以充分认识、坚决承认、正确对待。

（三）上级与下级之间的冲突

上下级之间的冲突，一方面是指领导者在实施领导行为的过程中，与上级领导的指示和意见发生冲突，或者发现上级领导的指令与实际情况不相符合，需要纠正；另一方面是指领导者与下属之间发生的冲突和矛盾。上下级之间本来就是一对矛盾，因此他们之间存在矛盾和冲突，也就不足为怪了。

综上所述，可见领导冲突具有以下四个要素：1. 它是领导者在实施领导行为的过程中发生的现象；2. 产生冲突的主要原因是角色不同、利益差异、权力争执、心理障碍等；3. 它以领导实践中人们之间、团体之间以及个人与团体之间相互关系为中介；4. 具有碰撞、僵持或激烈的表现形式。

领导活动总是采取两种状态：相对平静的状态和显著冲突的状态。这两种状态都是由领导活动的内在矛盾和斗争所引起的。领

导过程就是不断地由第一种状态转化为第二种状态，并经过第二种状态而达到矛盾的解决或部分缓和这样一个循环往复、由低到高的无限过程。因此，我们可以说，领导冲突是领导活动内在矛盾的特殊产物和表现形式。

第二节 领导冲突的类型

领导冲突是领导过程中一种极其复杂的领导行为现象，具有多极性、多层次和多侧面的特点。因此，根据不同的划分方法，我们可以划分出许多不同的类型。

一、从性质上划分，有积极冲突和消极冲突

我们知道，就领导冲突本身而言，它并无好坏之分。如上所述，它所能包容和说明的，仅仅只能是领导过程中矛盾、斗争的存在，并且作为它们表现形式的载体而已。但是，如果我们从其性质、作用和效果上进行一番划分，一般意义上的领导冲突，便会很快失去其抽象性质，呈现出积极和消极之分。

所谓积极冲突，在此是说领导冲突的产生与发展，有利于社会的需要和组织目标的实现，能够提高人们的认识能力和思想觉悟，从而促使冲突各方，尤其是冲突的主导方面，沿着推动事业、实现组织目标的方向发展。这种冲突能够激发人们的工作热情、合作精神和变革愿望，引发人们的创造性和进取性，给社会和组织带来冲突。因为这类冲突正如毛泽东所说，它是达到党和革命队伍的团结，使之有利于革命和建设的重要武器。

所谓消极冲突，就是说领导冲突的产生与发展，有悖于社会的需要和组织目标的实现，领导冲突的结果使组织整体效能下降，是非界限进一步混淆，人们的工作热情、合作精神和变革愿望受到窒息和扼杀，从而影响组织目标的实现甚至社会发展的进程。例如，在“左”倾思想指导下，我党历史上王明等人搞的“残酷斗

争、无情打击”，康生等人搞的“抢救运动”等等，就属于这类冲突。建国以后我们搞的反右斗争扩大化、“文化大革命”中的全面内战，等等，也属于这类冲突。还有在我们组织和队伍内部，那些不时显现出的无原则斗争和纠纷，那些为了自己的权力、地位、荣誉或其它私利，而置人民利益于不顾去搞的斗争和纠纷，也都属于这类消极冲突。因为这类冲突，只能把事业和组织引向歧路，只能给事业和组织带来混乱和无序。

对冲突性质的认定，是我们确定对冲突态度的前提。因此，从性质上区分冲突是积极类型的还是消极类型的很重要。我们只有对冲突的性质定性准确、真正把握，才能采取相应的政策和措施，对消极性质的冲突给以有效的抑制、消除和排解，对积极性质的冲突给以充分展开和有效利用，从而达到调适冲突、推动事业的目的。

二、从隶属关系上划分，有与上级冲突、与下级冲突和与同级冲突

社会是一个庞大的组织系统。在这个庞大的组织系统中，如果我们从隶属关系上讲，除了最高层领导和最基层群众，其他人都是既有上级，又有下级，还有同级，都可能或者存在着与上级的冲突，或者存在着与下级的冲突，或者存在着与同级的冲突，只不过这些冲突因其性质不同，其冲突的程度和范围也可能有所不同罢了。就是在最高层领导那里，也存在一个与下级冲突和与同级冲突的问题。在最基层群众那里，也存在一个与上级冲突和与同事冲突的问题，只不过这种冲突有时脱离领导过程，与领导行为无关罢了。

所谓与上级冲突，在此是指在领导过程中，下级与上级之间发生的矛盾、对立和斗争。固然，我们奉行的组织原则，是民主集中制和下级服从上级，我们的上下级关系在很大程度上要靠这条基本组织原则去固化和维持。但是，这条组织原则所能最有效

固化和维持的，在很大程度上，又往往只能是组织存在的形式，而不是组织存在的灵魂和实质。在这条组织原则所固化和维持的组织存在形式下，下级与上级之间的矛盾、对立和斗争，又往往会仍然存在，不可能不产生或自然消失。这就需要对这类领导冲突进行认真的研究和有效的调适，使之有利于事业的发展。

所谓与下级冲突，在此是指在领导过程中，上级与下级之间发生的矛盾、对立和斗争。上级与下级，如果我们从存在态势上看，本身就是一种居高临下。这种居高临下所产生的作用与反作用，在我们这里为阐述方便而设定的特有含义下，就是上级与下级的冲突。这种人们在社会地位上的差异，对于把社会组织成系统，对于使社会组织系统得以有效运转，是完全必要的，我们甚至可以说是必不可少的。然而，由于人们在社会地位上的差异所引发的这种矛盾和冲突，也是必然的和客观的。

所谓与同级冲突，在此是指在领导过程中，处于同一领导层次和同一领导班子、有合作关系但无隶属关系的领导者之间，产生的矛盾、对立和斗争。我们知道，在现实的领导过程中，绝少只有一个领导者的。就其绝大多数而言，都是由几个人（至少是两三个人）或多个人组成一个领导班子，去实施管理和领导，去带领组织成员实现组织目标。同级领导者之间，由于地位、权力和职责等都差不多，且都朝夕相处，不可避免要产生一些矛盾和不一致的地方，从而出现同级与同级之间的冲突。

三、从范围上划分，有领导群体内部冲突、领导群体外部冲突、领导群体内部与领导群体外部的交叉冲突

所谓领导群体内部冲突，是指在领导过程中，领导班子内部的矛盾、对立和斗争。这个问题，与我们前面论述的与同级冲突差不多。如果我们再去细分，其中可以有正职与副职之间的冲突、副职与副职之间的冲突等。

所谓领导群体外部冲突，是指在领导过程中，与领导行为有

关的领导群体以外的组织其他成员之间的冲突。这种冲突往往比较复杂。冲突的原因，既可能有政治地位问题，也可能有物质利益问题；既可能有工作问题，也可能有生活问题；既可能有志趣问题，也可能有性格问题，等等。

所谓领导群体内部与领导群体外部的交叉冲突，是指在领导过程中，同一表现形式和内容的冲突，同时既表现在领导群体内部又表现在领导群体外部。这种领导过程中的冲突形式，大多具有“上面一根针，下面千条线”的特点，或者是群众中的矛盾在领导班子内部的反映，或者是领导班子内部的矛盾在群众中的表现。二者往往是交叉感染、互相影响，大多具有派别斗争的性质和特点，是宗派主义、小团体主义、个人主义等组织内部不健康因素发生的显现。

四、从部门或社区关系上划分，有组织内部冲突与组织外部冲突

所谓组织内部冲突，就是指我们上面论述的领导群体内部冲突、领导群体外部冲突和领导群体内部与领导群体外部的交叉冲突。在此不过是从别一角度而言，不加赘述。

所谓组织外部冲突，是就与组织内部冲突相对而言，是指本组织（就某一特定组织而言）与其它相关组织的冲突。这个相关组织，既可能是兄弟部门，也可能是社区内的地缘单位。我们知道，就其社会关系来说，任何一个组织都必然与社会上其它某些单位、部门发生一定的联系，都必然存在于一定的社区之内。这样，有时也就必然会产生一些矛盾、纠纷，亦即冲突。

五、从表现形态上划分，有公开冲突和隐蔽冲突

所谓公开冲突，就是指公开的、直接的冲突，这种领导冲突在大多数情况下，比较容易识别。

所谓隐蔽冲突，就是没有公开表露出来的冲突。有人以为冲

突都是公开的，没有隐蔽的。这种看法是不全面的。其实，隐蔽冲突不仅是客观存在的，而且具有多种形式，试举几例：1. 被掩盖、掩饰的冲突。有些矛盾和问题，不便公开，不采取外部冲突的形式，而是隐蔽起来，比如领导者的自我冲突，有的就是在其头脑中自我调整，不一定都公开。再比如有有的领导者之间表面上和和气气，实际上内心却存在着很深的情结。2. 潜在的冲突。比如权力冲突有的就是潜在的，并不显现在表面。3. 间接冲突。冲突不是直接产生在相互矛盾的双方，而是在两方之外通过第三者发生冲突，这种冲突也常常具有很大的隐蔽性。

六、从主体介入情况划分，有自发冲突和人为冲突

所谓自发冲突，就是不受外力影响，客观矛盾自然发展而导致的冲突。自发冲突是不可避免的，是不以人的意志为转移的。

所谓人为冲突，就是人们在主观上有意造成的冲突。领导者和被领导者，为了达到某种目的，可以故意制造事端引发冲突。这并不是罕见的事情。在政治领域，统治者通过制造事端引发国际冲突，转移人们视线，缓和国内冲突，这种例子不少。在现实生活中，某些人通过挑拨是非，引发冲突，来寻找追随者，扩充自己的势力，这种现象也是司空见惯，等等。面对这些人为冲突，作为领导者，对于可能造成恶果的，应采取措施加以缓冲和消除。而对于某些特殊问题，由于人为冲突往往具有特殊的作用，所以应该根据情况具体处置。

根据不同的划分方法，还可以划分出许多类型。诸如心理冲突、情感冲突、个性冲突、思维方式冲突、权力冲突、角色冲突等等。但起主导作用的、根本性的，是前面我们阐述的那些。

第三节 领导冲突的功能

领导冲突，如果我们抛开其具体的载体对象和特定意义，单

就其字面和抽象意义而言，它仅是描述现实领导过程中的冲突行为的工具。因此它既没有正确与错误之别，也没有好与坏、有用与无用之分。但是如果我们一旦赋予其现实内容，使其成为一种活生生的现实领导实践之中的冲突，就会很快发现，它既可能具有正功能，又可能具有反功能。所谓正功能，是指领导冲突的产生和发展，对组织目标的实现、对组织群体的稳固，具有推动和促进作用，是一种有价值的组织行为。所谓反功能，是指领导冲突的产生和发展，对组织目标的实现、对组织群体的稳固，具有阻碍和破坏作用，是一种没有进步价值的组织行为或非组织行为。

研究领导冲突的正功能和反功能都是领导科学的重要课题。然而，笔者认为在当前的情况下，对其正功能的研究和阐发尤为必要。

首先，从目的上看。我们关心和研究领导冲突，其目的是为了保障组织目标的实现，促进组织群体的稳固，维持组织的特定社会关系和结构，而不是相反。因此，我们的着力点重心应该是领导冲突的正功能，而不应该是其反功能。

其次，从我国的现状来看。在我国，以往的观念或理论，往往都对领导冲突持否定态度，只承认其具有负功能，而否认和抹煞它的正功能。甚至将这种认识推上极端，把领导冲突看成是纯粹的坏事。改革开放和理论研究的深入发展，敦促人们走出了对领导冲突的理解误区和传统牢笼。我们应该对以往的片面观点加以反省和甄别，既要看到它可能具有消极的一面，可能具有负效应，还应看到它可能具有积极的一面，可能具有正效应，并予以适当的导引和扶正。因此，从其积极方面入手，研究其正功能，就是十分必要的了。

领导冲突就其积极方面和功能来说，至少可以列举出下面三点：

一、凝聚功能

凝聚功能是说领导冲突在组织运转过程中，对于维持组织存在的疆界、增强组织群体的向心力，具有聚拢、整合和凝结作用。

我们知道，凝聚力是一定社会、组织或群体的精神反映，是其能够继续存在和运行的基础。社会、组织或群体等之所以能够存在并运行，其重要原因之一，就是它们的凝聚力基础尚牢固，没有达到使之无法存在的程度。尽管因社会制度、组织群体的性质和特点不同，这种凝聚力的表现形式和特点也可能会有所不同，但在社会、组织或群体系统中，只要冲突不表现为相反的解聚涣散作用，它就必然要从不同的方向、角度来促进组织的整合和良性运行。

领导冲突的凝聚功能主要表现在三个方面：一是通过冲突、矛盾和斗争，可以使社会、组织或群体的内部消除分歧、统一认识、协调行动，从而大大增强成员的归属感和身分感；二是通过与外部的冲突、竞争，可以使组织在整个社会系统中的地位得以加强和提升，并维持组织存在及与周围社会环境的界限；三是通过冲突、矛盾和斗争，可以实现冲突双方或多方的互动，从而使各自都更臻于完善。这种冲突一般都属于非故意冲突。

关于冲突的凝聚功能，美国著名社会学家 L 科塞在《社会冲突的功能》一书中曾写道：“一定程度的不一致、内部分歧和外部争论，恰恰是与最终将群体联结在一起的因素有着有机的联系……在明确存在社会各部分和各等级划分的结构中，对抗所具有的积极整合作用就表现出来了。”他还通过剖析印度社会系统存在的原因，进一步得出结论：敌意、冲突不仅能够保持群体的疆界，防止其缓慢消失，而且还会经常向阶级、组织、群体和个人，提供他们自己有时不能发现的地位交替。

这种关于社会系统存在原因的论述，这种关于为了保持群体疆界，而去人为假设冲突或制造冲突的论述，无疑反映了西方学

者的思想感情、思想观点和思想方法，是他们有色眼镜过滤后的必然产物和表现。但是，他们关于“不一致”、“内部分歧”和“外部争论”是形成群体凝聚力的看法，却反映了一个不容否认的事实：“不一致”、“内部分歧”和“外部争论”并非都是坏事，并非都是“病态”，它对群体的存在和发展确有积极的整合、聚拢作用。

根据马克思主义的观点，矛盾、斗争和冲突是事物存在和发展的重要原动力之一，具有凝聚和巩固内部的功能和作用。回顾我们党的历史，尽管“左”的东西曾一度占统治地位，搞“残酷斗争、无情打击”，伤害了许多好人，给革命和建设事业带来了严重危害。但如果我们由此得出结论，说矛盾、斗争和冲突毫无积极意义，可以一概予以否定和取消，则又犯了另一极端的错误。试想，在我们的革命和建设队伍中，如果没有任何矛盾、冲突和斗争，这怎么可能呢？如果我们不能解决和调适各种冲突、矛盾和斗争，这些东西又何以得到消除和控制？我们的事业又何以得到巩固和发展？正是在此意义上，我们党才一再强调要进行积极的思想斗争，以此实现革命队伍的稳定和团结。

当然，我们这里说的矛盾、斗争和冲突，与西方资产阶级思想家所说的矛盾、斗争和冲突，有着根本不同。我们所说的矛盾、斗争和冲突及其调适，必须严格按照马克思主义和党的原则办事。而西方思想家所说的矛盾、斗争和冲突，尽管也在一定程度上反映了一定的客观事实，但其中却充满了尔虞我诈、互相暗算和顺势整人等剥削阶级毒汁。这一点我们讨论领导冲突的凝聚功能时，必须给予指出。

二、认知功能

领导冲突的认知功能，是就认识论的角度而言，是指它的存在和发展，有利于人们从新的角度、层次、深度和广度，去认识领导行为运转过程中的诸种因素和矛盾，从而使认识更接近于实

际，更有效地指导组织运行。这种认知功能集中表现在两个方面：

（一）为人们正确认识领导行为提供内驱动力

领导行为是一个内涵非常丰富的动态变量。人们要获得对其合乎规律和理性的认识，就应不放弃各种机会和条件，将其设定和置于各种状态下，去进行观察和思考。这种观察和思考，有时是自觉地、有意识地去主动进行的，有时则是被客观事物及其状态所驱动或逼迫，不自觉地、被动地去进行的。领导冲突状态一旦形成，成为必须正视、无法回避的一种领导现象，就变为人们正确认识领导行为的一种重要内驱动力。尽管这种认知有时可能是被动的、不得已的。

领导冲突在领导运行过程中，作为人们在利益、思想、方法、观念和观点等方面的悖左，尤其是剧烈的悖左，能够引起人们心灵的震颤、驱动，迫使人们去认识那些在利益、思想、方法、观念和观点等相一致的情况下所无法认识的东西。

组织的发展总是取常态和非常态两种形式。在常态形式下，一切都显得比较平稳、协调，人们对其认识也只能是单面的。尽管这种认识是重要的、经常的和基本的，但它毕竟只是一个方面而非全部。在领导存在冲突的非常态形式下，原有的平稳、协调被分歧、对立、争吵和斗争所取而代之。这种非常态形式与常态形式相比，尽管显象复杂，持续时间要短，却真实地构成了领导行为的另一重要方面，转变着人们的认识，为人们通过冲突来反思过去、正视现实、开拓未来，提供了可能和条件。

1956年，我国一些地方发生了游行示威和罢工现象。在这种社会矛盾激化、内部冲突发生的关键时刻，毛泽东不是简单地定性上纲，而是以他那政治家所特有的嗅觉和敏感，透过突发事件和冲突现象，高瞻远瞩地认识到了我们党在实际工作和许多政策中存在的问题，从而提出了关于正确处理两类不同性质矛盾的伟大学说。应当说，这种科学论断是当时社会冲突潜在认知功能推动的结果。这类事例在我们党的历史上，是并不鲜见的。

(二) 为人们正确认知组织存在或崩溃的临界线提供警报器

任何组织，当其内外矛盾积累到一定程度时，都可能面临继续存在或崩溃的转折点。在这种转折关头，人们能否及时、准确地认识到危机的存在，并采取有效措施，使其得以缓解和消除，就成为组织是继续存在还是走向崩溃的临界线了。而人们要正确判断和认识这种临界线，领导冲突就起到了警报器作用。它提醒人们，组织危机已经到来或即将到来！从而引起警觉，使人们的思想和行为迅速转移到非常状态上来，着眼于处理各种迫在眉睫的问题，使组织发展出现转机。

正是由于领导冲突具有警报器功能，所以在现代化文明国家的管理过程中，它都受到高度重视，被用来调整领导行为，维护组织群体的内部团结和一致，防止分裂和成员的退出。今天，在实行改革开放，大力引进和学习国外先进管理方法和管理经验的情况下，我们必须辩证地认识领导冲突在社会发展过程中的正负作用，既要看到它可能有一定的破坏作用，还要看到它可能起到建设作用，在某些情况和条件下，建设作用甚至还大大超过破坏作用。这里，关键是我们能否善于利用和引导领导冲突。对一个开放和文明的社会来说，冲突的存在是合法的。只有僵化的社会结构才不允许冲突存在，甚至连对立情绪、不同意见也给予扼杀。其结果却往往适得其反，冲突不仅没有消失，反倒蓄之既久，其发必烈，出现不好收拾的后果。正确的做法应是：正视冲突存在的客观性，充分发挥冲突的安全阀和报警器作用，努力使冲突的运行制度化和法制化，使对立情绪有得以表现和宣泄的机会和场合。

在日本，一些工厂的管理人员，为了让他们的职工对管理人员的不满情绪得到宣泄和表现，甚至不惜耗费大量资金，去建立活动室，并在里面摆上自己的画像或模型，以供对他们不满的职工发泄之用。这样，既使职工的不满情绪得到了表露，怨愤得到了发泄，内心得到一定的平衡，又使其领导和管理人员透过职工

对自己工作的不满，看到存在的不足、差距和疏漏，从而改善领导和管理工作。这种方法在我国也已被许多管理人员所仿效，值得思考和总结。

三、激活功能

所谓激活功能，在此是指在组织运转过程中，通过领导冲突，即通过对领导成员批评教育、思想斗争、惩恶罚劣等方式、手段，使其产生一种振作、活跃、向上、同心协力为实现组织目标而奋斗的活跃气氛。

我们所说的社会组织，是区别于家庭、邻里之类初级社会群体的高级社会群体。它是人们为了有效实现自己的目标，有计划、有组织地建立起来的一种社会机构。社会组织成员间有明确的分工和职责范围，有成套的工作制度和明确的目标，有一个权威性的领导体系。

任何社会组织都是为了实现一定目标而建立起来的。组织目标就是组织的宗旨和纲领，它表明建立组织的目的，是组织的旗帜。一般说来，参加某一组织的人，都应是该组织目标的赞同者。然而，实际的情形并非都是如此。我们知道，每一个人，自儿童到少年、到青年、到成年，均有一个社会化的过程。在这个过程中，每个人都通过生活技能和社会规范的教化，生活目标和社会角色的培养，从而取得社会成员资格，形成自己的个性，并且与社会相融相亲。但是，由于人们在自身社会生活条件、生理素质、心理状况等诸多方面存在差别，所以又必然造成人与人之间的个性差异。而这种个性差异又必然使人们在兴趣、能力、气质、性格等方面有所不同，使人们在信仰、观念、情感及工作态度等方面难免有所区别。例如，当一个人为了生计或其它某种未必情愿的原因参加某一组织时，该组织的目标便未必是他所赞同的。这种情形，就是美国社会心理学家弗里德曼等提出的认知不协调现象。

由此可见，领导成员的信仰、观念、情感及工作态度与组织

的宗旨相悖，对组织目标的实现是极其有害的。弗里德曼等主张减少不协调，并探讨了一些行为模式。但是，减少并不等于消除。如果我们只是消极地应付，那么我们还是很难有效解决问题。我们应该变阻力为动力，充分发挥领导冲突的激活功能，去给以积极的解决。

领导冲突的激活功能大体有如下几方面：

（一）信仰激活

所谓信仰激活，在此是指领导冲突对于组织成员改变与组织宗旨相悖的杂念，克服对于组织目标漠不关心的行为，逐渐信服和尊重组织奉行的主义，并以此为行为准则，具有重要作用。

社会组织作为一种高级社会群体，其重要特征之一，就是不仅有组织、有目标、有分工、有职责，而且具有鲜明的信仰色彩。这种信仰，主导组织的思想，支配他们的行为，成为组织的灵魂。信仰对于任何一个规模较大和前程宏远的组织来说，都是必不可少的。尤其是它的领导成员，若缺乏甚至丧失信仰，这个班子乃至整个组织就必然死气沉沉，没有活力，难成大事。因此，时刻保持组织成员的崇高信仰，是组织得以巩固、存在和发展的一个重要条件。而实现这一条件的重要途径之一。就是通过组织惩罚、思想斗争等冲突手段，来扼制错误思想和行为，光大正确思想和作法，从而使崇高的信仰和理想牢固统帅着组织成员的大脑，并作为他们的行动准则。

（二）观念激活

观念是思维方式的主导要素。现代社会组织必须以活跃全新的思想观念为向导，这样才能在日益激烈的竞争环境中实现组织目标，走向成功，否则必将步履维艰，导致组织目标难以实现。但是，组织成员甚至组织领导人，都是社会的人，社会的旧思想、旧观念和旧传统不同程度残存在他们的头脑中。这些东西要彻底给以改变也是很难的，这就需要我们运用各种手段，其中包括组织冲突的手段，来保持组织成员的观念活力。

运用领导冲突来激活领导成员的思想观念，是领导冲突的一种特殊功能。一般地说来，人们思想观念的变化是一个自然的过程，主要是靠正面教育，是靠内因起作用。而领导冲突作为一种从外部导入的思想观念激活，则只能辅助正面教育进行去实现，只能通过内因起作用。所以，我们在运用领导冲突来破除领导成员的旧观念，激活、唤醒人们的新观念时，必须严格把握其运用的条件和界限。

例如，我们利用惩罚来迫使个别领导成员与领导群体保持一致，这无疑是一种最直接的压力，可以迅速奏效。但是，心理实验证明，在一些可能的情况下，都应避免使用强大的威胁。因为威胁在改变人的行为的同时，非但不能改变人的观念、态度，反而有时会造成逆反心理，并且其逆反程度与威胁程度成正比。一般来说，人们对外力压迫场都有心理应激的本能。压力超过一定的度，则必然导致心理重点吸聚。此时人易“钻牛角尖”，他无暇虑及引起违群行为之观念，态度之不当，只图反抗。这种反抗愈是在行为上不能得以表现，就愈能强化其原有的观念、态度，并以此来求得心理平衡。

由上可知，运用领导冲突来激活组织成员观念，必须掌握适度原则，既要遏止由消极观念引发的不利组织目标实现的行为，又要防止逆反心理的形成，并须使人的旧观念逐渐转变为新的适应时代发展需要的新观念。我们主张的有效领导冲突方式，必须做到适度的行为惩戒与充分的思想斗争、说服教育相结合。这样才能发挥领导冲突的观念激活功能。

（三）情感激活

情感是一种特殊的力量资源，能给人们以额外的能量。我们看到，领导成员在情感上的好恶，往往会表现在对组织成员及领导成员的亲疏上，乃至影响到工作情绪和绩效。因此，每个领导者尤其是“一把手”，在领导冲突中必须懂得，努力发挥正效应，来激活、调动领导成员的积极情感，创造出良性工作氛围，以促

进组织目标的实现。

领导者在领导冲突中实施积极的情感激活作用，在很大程度上取决于自己的人格力量，取决于对他人的感召力。每个领导成员，不但对于群体成员——自己的下属，善于发挥情感激活作用，而且，即使在领导班子成员中，也应善于发挥情感激活作用，而不是只有“一把手”才应该发挥这样的作用。尤其在领导冲突中，每个领导者若能出以公心，坦诚相见，热心支持正确意见，诚恳说服不正确的意见，相互间彼此切磋、商讨，取长补短，形成共识，那么，既完成了某项工作，同时还分享了精神心理上的幸福和愉快。这就是有的领导班子成员虽然工作任务繁重，有时还受到批评，但心悦诚服，热情更高，对整个班子感情很深的重要原因。

（四）工作热忱和工作干劲的激活

领导冲突，是在人们心理觉醒状态下，对事物采取的一种主动行为。管理科学和心理科学发展的理论和实践都已证明，领导者的政治觉悟、主动精神和工作热情，能否首先被最大限度地激活，是领导实践是否成功的标志和关键，因为它关系到组织目标能否顺利实现。因此，高明的领导者都是千方百计地设置境地，使全体成员的精神状态达到激昂程度、处于最佳状态。这里，奖优罚劣、彰善惩恶就是领导者必须运用的重要领导冲突手段。

奖与彰是诱导组织成员正向行为的手段，罚与惩是禁止组织成员负向行为的手段。这里，主要应该注意如下几个方面的问题：一是关于正与负的标准问题。如果勤奋工作的人被人算计，而算计别人的人得了逞，那将诱导人们愿意去搞权术而不搞学术、技术，这是很可怕的。所以必须赏罚分明，绝不可颠倒黑白；二是要物质与精神兼顾，即要考虑到人们的需要层次，酌情对待。金钱不是万能的，现在精神需求已经愈益为人们所追求。我们应该坚决反对那种只见“钱”、不见人的错误思想；三是奖惩均应有度。它们是手段而非目的，目的是激发人们向上，杜绝反向行为。如

果这些手段在运用过程中出现过头或者不及，都将达不到目的，其如果甚至适得其反。

四、调控功能

领导冲突是领导活动的一种重要调控手段，对于领导行为和领导实践具有调节、控制的功能。

领导活动的内在矛盾贯穿于整个领导活动过程始终和各个方面，并决定领导活动的本质。内在矛盾的运动是领导活动发展的动力，领导冲突是矛盾发展到一定程度的表现。领导冲突逐步展开的过程，实质上是领导活动内在矛盾运动的过程，这就决定了领导冲突对领导活动必然具有调节、控制功能。这种调控功能主要表现在：（1）改变方向。领导活动的内在矛盾，有两种可能的发展方向，一是良性发展，一是恶性发展。无论哪种发展方向，领导冲突都是使之改变的有力手段和转折点。（2）改变速度。它对内在矛盾运动速度具有加速或减缓的作用。（3）改变环境。领导冲突本身就是独立于领导者之外的客观存在，是一个重要的环境因素，它直接影响和决定着领导方式和领导情绪。（4）改变心态。领导冲突及其调适和消除，对领导者和被领导者的心态都会产生重大影响。

领导冲突的调控功能是领导协调与控制职能的一个重要组成部分。领导冲突常常被视为不协调因素，有人甚至把领导协调的目的仅限于避免冲突，并把是否发生冲突当作衡量领导绩效和领导能力的标准。这种看问题的方法未免过于简单片面。没有看到领导冲突在领导活动中的调控功能。比如，1976年到1978年期间，党内外同志越来越强烈地要求纠正党的“左”倾错误，以恢复党的优良传统，但是遇到了当时党中央主要负责同志的严重阻碍，这一领导冲突现象发展到了顶点，在党的十一届三中全会上，由于邓小平同志和其他老同志的领导，终于实现了建国以来党的历史上具有深远意义的伟大转折。由此可见，领导冲突对于领导

工作的转变具有重大意义。

有效控制领导过程，对于解决领导活动所要达到的目标与现实之间的矛盾和运行过程中可能出现的偏差，是至关重要的。但如果把有效控制与领导冲突对立起来，以为有效控制就不应再出现领导冲突，那就不对了。因为领导冲突也是一种特殊的控制，而且有时可以起到难以意料的作用。在我国社会主义现代化建设的关键时刻，邓小平同志南巡重要谈话，极大地拓展和深化了建设有中国特色的社会主义理论，为加速改革开放和经济发展提供了强有力的思想武器。这同束缚人们头脑的右的和“左”的东西必然形成重大冲突。毫无疑问，这一冲突的正确解决，必将推动我国改革开放进入新的历史阶段。

在具体的领导活动和领导过程中，领导冲突的调控功能也是十分明显的。我们从毛泽东的著作中可以找到很多这方面的例证。比如，1928年六七月间，对罗霄山脉中段政权建设问题，湖南省委在几个星期内，三变其主张：开始同意这一计划；第二次主张毫不犹豫地湘南发展是绝对正确的方针；第三次又主张向湘东去是绝对正确的方针。毛泽东说：我们接受了这样硬性的指示，不服从则是违抗命令，从则明知失败，真是不好处。当时，军委、特委、永新县委举行联席会议，决定不执行省委的意见，这就形成了尖锐的领导冲突。结果虽未能阻止省委代表坚持拉红军去攻柳州造成八月失败，但主力二十八团未去得以保存实力，湘东之议亦未实现。再比如，1941年11月李鼎铭在陕甘宁边区第二届参议会上提出“精兵简政”的指示，成为在抗日根据地日益缩小的情况下，克服财政经济严重困难和休养生息民力的一项极其重要的政策。再比如，《关于正确处理人民内部矛盾的问题》一书中，有两节专门谈及群众闹事问题。群众闹事虽然不都属于领导冲突，但其发生的主要因素是领导上的官僚主义。为此，毛泽东指出：如果由于我们的工作做得不好，闹了事，那就应当把闹事的群众引向正确的道路，利用闹事来作为改善工作、教育干部和群众的一

种特殊手段，解决平日所没有解决的问题。

总之，正确认识和发挥领导冲突的各项功能，是毛泽东领导艺术和领导方法的重要组成部分，也是领导科学必须深入探索和研究的课题。

第二章

领导冲突的原因

领导冲突，往往是由于领导关系的不协调而导致的一种领导者心理上的矛盾。领导冲突的形式多种多样，原因也各不相同，但从总体上看，主要表现为角色的不同和利益的矛盾、价值观和认识的差异、工作方法和个人秉性的矛盾。就哲学角度而言，我们大致可以把以上三种原因分别归为本体论、认识论和方法论。这样分析，就可以基本得出关于领导冲突原因的总的认识。

第一节 角色的不同和利益的矛盾

一、角色致因

角色，也称“脚色”，原是戏剧、电影中的一个概念。我国戏曲艺术中也有称之为“行当”的。我们将这一概念借用到领导科学中，旨在表明领导者所从事的工作、所进行的活动、所肩负的责任等，具有一种统一的约定性。

领导角色可定义为：简单领导关系两端位置上的、由领导需要所约定的领导行为模式。这一概念表明三层涵义：1. 领导角色在领导关系两端中居有一端；2. 领导角色是领导者个体的行为模式；3. 领导者的角色行为模式是领导工作的社会需要所规定的。

领导者的角色行为是领导功能得以实现的基本条件。其中，角色扮演又是领导者角色行为的主观表现。只是领导者在角色扮演

时并不会总是那样一帆风顺、遂心如意，而是经常遇到种种矛盾与挫折，产生角色与角色之间的冲突，甚至一个角色内部的冲突，通常可称为领导角色冲突。

领导角色冲突归纳起来有三种表现形式：

1. 角色外冲突，指发生在两个或两个以上的领导及群体成员间的角色冲突。如领导者之间、领导者与被领导者之间矛盾冲突。

2. 角色间冲突，指发生在同一个领导角色扮演者所扮演的不同角色之间的冲突。由于领导者在社会中占据着多重社会地位，扮演着多种不同的社会角色，因此社会对他扮演的不同角色也有不同的期望。有时领导者履行一种角色义务，却会影响其它角色义务的履行。作为他又不可能同时满足来自不同方向的互动对象不同的社会期望，于是就产生了领导角色间的冲突。

3. 角色内冲突，指发生在领导者所扮演的同一个角色（职位）内部的矛盾。这种冲突是领导角色所包含的内在矛盾造成的。它有两方面涵义：其一，是对同一领导角色有着来自不同方向的角色期望，从而造成领导角色行为无所适从。这犹如作为一个厂长，国家与社会要求他考虑整体利益，而职工则希望他多给大家一些实惠。这两种期望虽说可以统一起来，但具体处理起来，却很难摆平，往往使厂长大伤脑筋；其二，是领导者的理想角色、领悟角色与实际角色间存在着差距。理想角色是指社会对领导角色的理想期望；领悟角色则是指领导者本人对角色的认识和理解。这两种角色与实际角色的不一致，往往会引发领导角色的内部冲突。

造成领导者上述三种角色不协调的原因主要有如下几方面：

首先，社会对领导者角色行为所作的规范不明确。组织变迁及变迁过程的加快，都容易导致领导角色的冲突。譬如，在我国由计划经济向市场经济转轨的过程中，政府对经济建设的领导职能已经发生了转移。而不少领导者对这种转移在最初并不是十分清楚的，从而造成了领导角色行为的冲突。

其次，组织对领导者的角色期望失当。要么对领导角色效能

期望过高，超出了领导者的实际职责或能力；要么对领导者的多种角色期望中彼此包容着矛盾，期望中本身就缺乏统一性和一致性。结果，领导者无论怎么努力扮演各种角色，却总是无法满足各方面的期望。

再次，领导者个体角色把握失衡。要么是对角色的领悟有误，如以为当了官就是给个人捞好处；要么是过高估计自己，如承担过当角色；要么是角色扮演技巧拙笨，如不是直来直去、缺乏艺术性，就是弄虚作假、搞形式主义等等，从而导致角色行为失偏，影响领导角色实现。

二、利益致因

由于组织不同成员在利益需要和利益分配方面的差异所导致的领导冲突，我们一般可称之为利益冲突。

这里所谓的利益需要和利益分配，主要指如下几方面：

（一）权力分配与使用不合理

由于我们国家正处于改革开放及建立有中国特色社会主义市场经济的关键时期，因而在各级各类组织中，权力的分配与使用多种体制和形式并存，有时往往出现某些不合理现象，从而造成组织由于领导者之间关系不和谐而发生冲突。其中最典型的是一些单位的党政领导不和，有的地方是行政首长负责制，党委书记不能发挥应有作用；有的地方是党委负责制，党委书记以党代政，行政领导有职无权；也有的单位是党委领导下的行政首长负责制，在这种情况下，如果党政领导都不甘寂寞，冲突或明或暗就是必然的了。一个说由我负责，一个说归我领导，结果斗个没完没了，不是挤走一个，就是两败俱伤。现实中这样的事例几乎随处可见。

权力分配与使用不合理，还有另一种情况，就是处理上下级之间关系失当。有的上级领导揽权过死，使下级领导成为跑腿干部，无法发挥主动性；有的上级领导控权不力，造成大权旁落，使组织客观失去控制。这些都是不可取的。

总之，权力致因是一个十分敏感而又极其复杂的问题，本书将在后面有关章节专门探讨之。

（二）本位原因

由于群体或组织中的领导者，都从本单位或本部门的角度出发来考虑问题，其所关心的利益及兴趣也各有不同，结果在组织宏观决策或利益分配上就容易发生冲突。这种情况一般都可以在领导者个体的身上找到原因。

除此之外，其它方面还有：因为相互争抢人员、设备、资金、资源等；因为分工不合理、负担不均衡等；由于工作目标不同，如设计、生产、销售等部门的工作目标差异而带来的需求矛盾等，都容易导致某些冲突。

总之，角度不同的利益矛盾是导致领导冲突最根本最现实的原因，其它原因都或多或少与此有着连带关系。

第二节 价值观和认识的差异

前面所说的角色与利益的矛盾，主要是指领导者作为一种存在所发生冲突的一种本体上的致因，或曰结构性致因。而在此我们所探讨的价值观和认识差异，则是把领导活动或领导系统作为一种历史过程来看待。在这种特定的历史过程中，价值观和认识因素便获得了某种潜在的意义，从而容易导致或消除某些领导冲突。因为领导行为毕竟只能在特定的具有各色意识和需要的人群里作现实的展开。

一、价值观的差异

价值观是世界观的一个方面，是关于一般价值、价值关系的根本观点，是对价值本质的一般概括，是对各类价值、主客体一般价值关系的基本概括，是价值意识的最高形式。由于习俗的原因，人们通常所说的价值观主要指价值观念，尽管后者外延要小

得多。价值观念是稳定的关于客体价值和主客体价值关系的观念、模式，是非稳定的、朦胧的价值意识经过多次反复、长期积淀而形成的。它有明确价值追求的观念，是主体对某一类客体价值的稳定的思维模式。如通常所说的“时间就是金钱，效率就是生命，信息就是财富”，“人才是一切资本中最宝贵的资本”等，就是人们关于时间、效率、信息、人才的价值观念。

价值观念的内容包括价值目标、价值取向、价值追求、价值信念、价值标准和价值规范等。价值观念作为一种规范性观念，具有一般观念的共性，又有自己特殊的个性，即社会性、历史性、群体性、规范性、稳定性、凝聚性等。这些特性决定了价值观念对领导者的行为及组织活动等具有重要的作用和功能，其基本体现是：

第一，定向功能。价值观念的核心是价值目标、价值追求，它使领导主体具有鲜明的价值取向，并指向特定的领导价值目标。

第二，动力功能。价值观念既然首先表现为一定的价值目标和价值追求，因而它又必然是领导主体前进的巨大动力。价值追求就其内容来说，是对领导主体利益的追求，因而能激发领导主体的热情和意志，对领导主体具有重要的激励作用。价值观念所包含的价值信念也支配着领导者的行动。而价值观念中的价值标准、价值规范等，指出领导者做什么有价值，做什么无价值，应当做什么，不应当做什么，应该坚持什么，应该反对什么等，也推动着领导者向既定的价值目标努力前进。

第三，权衡功能。价值观念包含着一定的价值标准、价值尺度，因而具有权衡作用，进而影响领导者的态度。具有相同价值观念的人，对利害、善恶、美丑有相同的标准；具有不同观念的人，则有不同标准。但这种标准主要是一种一般性的较笼统的价值标准，还不是具体的标准，不具有量的确定性。因而，价值观念的权衡作用往往表现为一种自发性的、习惯性的权衡，并在思维定势的推动作用下实现的。

第四，调节功能。价值观念具有调动领导主体改变客体现状，使之向着符合领导者价值观念的价值方向变化的功能。它是价值的定向功能、动力功能、权衡功能的综合作用和集中表现，而且由观念调节延伸到行为调节，从而对领导行为及组织生活产生重要影响。

由于价值观念具有以上一些特性与功能，再加之社会生活的急剧变化，特别是市场经济的兴起，这就必然使组织内部与组织间成员的价值观念发生变化，产生和存在差异，从而往往导致各式各样的领导冲突。概括说来，主要是四种冲突：

（一）信念冲突

信念是主体坚信某事物必定产生良好结果的观念。如必胜的信念、对未来的信念、人定胜天的信念。信念包括信心，但它比信心更深刻。它是对理论的真理性的、行动的正确性、事业的正义性的确信。信念按其内容可分为理论信念、政治信念、艺术信念、道德信念、行为信念等。信念是对理论的真理性的、行为的正确性、事业的正义性和实现目标的坚定性的确信，是一个人生活的重要精神支柱。但由于信念往往是在一定价值观念支配下产生的，是一定价值观念的表现，所以价值观念的差异很容易导致人们在信念上发生冲突。结果，这种冲突最终可能影响或导致整个组织发生动荡甚至解体。

（二）信仰冲突

信仰是对具有最高价值的理论主张、学说、宗教或某人的高度信服和崇拜，并用其指导自己的行动，作为自己的偶像及最高奋斗目标的一种心理倾向。信仰是以对某种理论、主张、学说、宗教、个人的高度信服为基础的，并以信念为基础的，它在信念基础上形成并居于支配地位。信仰有政治信仰、理论信仰、道德信仰、宗教信仰及对人的信仰等。一个人形成某种信仰，就会有某种稳定的价值目标、价值追求、价值标准和价值规范。因此，信仰是支配性、主导性的价值观念，是人生的精神支柱。尽管法律

允许信仰自由，但一个组织内的人一旦因为信仰问题发生矛盾，轻则引起不合，重则导致对立关系的激化，并容易演变成更大的组织冲突。因此，领导者有必要协调和尊重人们的信仰。

（三）理想冲突

理想是人为之奋斗的未来的远大目标，是在对未来预测基础上根据客观规律与主体利益、需要而设计的未来模型。理想作为主体追求的最高目标，是领导者全力以赴实现的价值目标，它具有指导领导主体行为的巨大功能。因此，理想上的冲突实际上意味着在目标上的不一致，必然导致行为的不协调，从而影响领导效能的发挥。

（四）利益冲突

前面已经对利益冲突作过一些说明。在此根据需要，我们再做一些阐述。就价值观念而言，利益冲突乃是其它三种冲突的现实统一体，因为无论是信念冲突、信仰冲突还是理想冲突，最终都要在现实利益中得到反映。而利益从各个视点来看，又是一个综合系统。所以它是信念差异所导致的领导冲突的最后“演练场”，也是领导冲突最现实、最本质的体现。

二、认识的差异

人的认识是一个由各种矛盾交织而成的极为复杂的多方面的过程。特别是在现代，人类的认识活动越来越复杂，越来越具有相对的独立性。同时，人们观察和认识各种事物与问题的观念框架及其思维模式，也已经发生了深刻变化。因而在特定的社会组织活动中也就容易引发各式各样的领导冲突。

这里所说的认识，主要是指处于特定社会组织条件下的个体认识。影响个体认识的，除了先天的遗传因素以外，还有社会文化（诸如教育的、艺术的影响等等）和认识环境。这里面认识发生的具体环境尤其重要。

认识环境作为认识者活动的外部场所，象征着认识发生的现

实状态。它与认识者相互作用和影响，共同构成个体认识发生与演化的特有认识场。这种认识场是个体认识发生的摇篮，它既有力的特性、生命的特性和强度特性，又有瞬间性的特点，并与个人的经验、知识、思想等相互限制，从而造成领导认识的局限性。这些局限性不仅表现在认识范围方面，如不可能对要认识的所有对象的所有方面进行调查和考辨，还有认识深度方面的局限性，如过分受制于感性经验或过分相信理性知识，特别是在懒惰和骄傲自负的遮蔽下尤易如此；更有认识准确性的局限，因为既然领导者关于认识对象的信息大多不是亲自调查搜集而来，那就很难确保信息的准确可靠。即或是自己亲自调查而来的，也往往因为只是一两次调查，而不可能穷尽所需信息，保证其完全准确可靠。如此错综复杂的局限性很容易造成领导认识的误区，把领导工作引入歧路，爆发领导冲突。

这些影响领导队伍的误区，就认知层次而言，可以分为感性误区、知性误区和理性误区三个方面。

感性误区是说，领导者在与认识对象进行经验接触时，所容易出现认识失误。如，道听途说，不肯亲自调查研究，就作依据下判断；“走马观花”，匆匆一瞥，不细究根底即决策；管中窥豹，未见全貌就下结论，等等。这些对于领导认识和领导工作都是极其有害的。

知性误区是说，领导者在处理感性经验上容易出现的失误。如，先入为主，根据第一印象下判断，导致很难抓住事物的本质；听风是雨，把对事物准确性的认识建立在局部现象和以往的经验上，认识带有浓厚的片面性和经验论色彩。

理性误区是说，领导者在对事物进行综合分析过程中，来自主观头脑中的失误。如自以为是，搞主观臆断；刚愎自用，偏听偏信；对同志或下属的意见，不是根据正确的原则或标准权衡正误、择优汰劣，而是凭主观好恶、关系亲疏，偏听一人或一方意见，相信并以此作为处理问题的依据，“依葫芦画瓢”、“随大流”。

“人家咋办咱咋办”、“以前咋办今咋办”总是跟在别人后头跑，毫无开拓进取意识。

上述误区表明，领导者如果仅仅囿于个体认识，其局限性是不可避免的。为了克服这一缺陷，领导者必须努力将个体认识导向群体认识，千方百计追求与群体的认同和一致，在与群体的协作与共振中完善自己。当然，群体也并不是终极。群体本位有时也会产生错误的观念和认识误区，但它毕竟比个体认识的正确比率要高得多。故此领导者应依据群体的不断实践，去克服主观主义，积极地完善领导效能。

第三节 工作方法和个人秉性的矛盾

工作方法和个人秉赋方面的矛盾，可以看作是领导冲突发生的方法论致因。如果我们把领导活动看作一个特定的系统，那么从本章第一节到现在的第三节，其冲突的原因正好大致实现了由本体论致因，经认识论致因，向方法论致因的展延，并由此构成了一个致因系统。

一、工作方法的矛盾

方法问题，一向在人们心目中享有很高地位。特别是本世纪后半叶以来，它更是愈益受到重视，甚至多次成为各种国际学术会议的重要议题。关于方法的重要性，巴甫洛夫曾有这样的名言：“方法是最主要的和最基本的东西。研究的严肃性如何，就完全依赖于方法，依赖于行动方式。一切都在于良好的方法。”然而，十分不幸的是，在人们获得各种成果后，那些极其珍贵的具体方法便像“敲门砖”一样被抛掉了，以致于当我们细致考察领导冲突的方法论致因时，在理论上不得不一切从头开始。

《巴甫洛夫全集》第5卷，第10页。

方法是人类认识世界、适应世界和改造世界，并使得自身获得发展与进步的手段，包括精神的和物质的两方面，其作用在于实现人和世界在发展中的统一。因此，方法是人类生命活动中须臾不可离开的东西。人们无数次地接触它，应用它。小至日常生活的穿衣、吃饭、睡觉，大至国家、社会的生产实践与政务活动，都是在一定方法指导下按特定方式进行的。所以，掌握和分析现实中的领导工作方法，对于探索领导冲突的原因具有十分重要的现实意义。

方法按照人类活动的基本内容，可划分为认识方法与实践方法。领导工作方法一般地说来属于实践方法，它是关于特定领导活动与领导工作的方法。这种方法具有明显的目的性、鲜明的物质性、突出的动态性等，主要包括人事组织方法、业务管理方法和认知决策方法等三种类型。这三类方法除了依赖于各自特定的环境外，更多地带有极强烈的主体色彩，从而造成不同领导者的工作方法也千差万别。差异或矛盾主要体现在：一般性号召与个别具体负责的矛盾，重经验与重理论的矛盾，物质客观性与精神主观性的矛盾，民主参与与集中领导的矛盾，严格管理与放任自流的矛盾，充分授权与过分越权的矛盾，法治与人治的矛盾，等等。尽管这些矛盾并不是同一层次或侧面的，可能互有交叉，但是它们的出现无疑都会在不同程度上引发领导冲突。领导工作方法方面的冲突如果仅仅局限于方式方法，那么冲突的协调并不是什么困难的，至多只是个技巧性问题。问题是方法总是反映或受制于某种观念。如果是由方法而折射着观念上的冲突，那么这种冲突的协调就有了相当的难度。特别需要指出的是，在方法和观念的背后，往往隐喻着冲突者的利益。在这种情况下，我们再幻想通过冲突者自身来协调冲突，几乎是不可能的。因此，我们切莫看轻了由于方法而引发的领导冲突。

二、个人秉性的矛盾

个人秉性又简称个性。它指的是人在加入社会关系体系之后，由于处于一定的社会地位，必然起到一个社会成员的作用，并获得独立活动的某些社会品质。这些社会品质又逐渐个体化，进而形成了具有新的主体特征的个人属性。个人属性主要包括能力、气质、性格和意志。

能力是个性的重要特征之一。它反映了人的各种先天固有和后天形成的素质的综合水平，表现为一个人顺利完成某种活动的自身条件。能力包含两方面内容：一是外显能力，指人从事外部实际活动，进行实际操作的自身素质；二是内隐能力，指人从事内心活动，进行思维的自身素质，如记忆、抽象、判断、概括、推理、想像等。领导者的任何有目的活动，往往是外显能力与内隐能力协调综合、统一运作的结果。不同人的能力是有差异的。由于每个人的先天素质和后天教育培养以及社会实践生活等方面的不同，每个人的能力水平也有所不同。这种能力水平的差异往往是导致领导冲突的能力致因。

气质是个性心理品质的又一重要特征，通常指人的脾气、性情等。气质全面标示着个人行为特点的“基本特征”，综合体现着人的心理活动进行的强度、速度、灵活性、稳定性和指向性等特征。心理学上一般将气质分为多血质、粘液质、胆汁质、抑郁质四种类型。瑞士著名心理分析学家卡尔·荣格则根据个人行为的倾向性，把人的气质划分为内倾型和外倾型两类。由于人的生理条件尤其是神经类型的差异和后天环境的影响，每个人的气质彼此多有不同。即使是同属一种气质类型的人，彼此的气质也会存在差异，有时甚至会很大。这种差异既是社会个体差异的主要内容或标志，也是在组织活动中导致领导冲突的个体的重要原因，一般称气质致因。

性格作为个性中的最重要原因和最显著心理特征，是一个人

个性的核心和本质属性。它或者是一个人通过其态度和行为方式表现出来的比较稳定的心理特征，或是一个人对周围现实的一种稳固的态度，以及与之相适应的习惯性的行为方式。它是一个人特有的、稳定的个性特质，并总是在个人的行为中深深打下个人特点的烙印，是一个人本质的具有核心意义的个性品质。一个人的性格始终贯穿于他的全部行为中，并表现着他的品德和世界观。同时一个人的兴趣如何、才能程度表现怎样，也往往以他的性格为转移。性格有好坏之分，这一点与气质迥然不同。由于性格不是先天赋予的，而是在长期社会生活实践中逐渐形成的，因此会明显带有价值观和世界观的成分以及习惯性行为方式的特点。而这些因素本身是有着明确的好坏区别的。人们一般总是把正直、勤劳、勇敢、谦虚看成良好品格的标志，而视阴险、懒惰、骄傲为不良品格的标志。性格的这种复杂的、多侧面和多样化的特征，正是导致组织内部领导冲突的重要心理根源。很多领导冲突的出现，往往并不是因为是非、权益问题，而是因为性格方面的不相融容。

第三章

领导者的意志冲突及其调适

第一节 领导者的意志冲突 及其表现类型

一、领导心理学要义

领导者的意志冲突，是领导者心理冲突的一种表现形式。我们之所以在此列出这一次目，是因为本章所要讨论的领导者意志冲突，以及以后几章将探讨的领导者的情感冲突、个性冲突等均属领导心理学的内容。我们将这一次目作为相关内容的小引论。

领导心理学属心理学与领导科学相结合的边缘性的新学科，它是研究领导活动中心理现象的特点及其规律的科学，它探讨心理因素在领导活动中的作用以及领导职能实现的心理条件。

我们知道，普通心理学是研究人的一般心理现象及其规律的科学，其主要内容是人的心理本质、心理过程和心理特征。人的心理就其本质而言是人脑机能对现实的反映；人的心理过程主要有认识过程、情感过程与意志过程；人的心理特征主要包括人的气质、性格和能力等，是人的重要而持久的心理特点。我们还知道，领导科学是关于领导工作一般规律的科学，它所要研究的是领导者、被领导者和客观对象这三个要素相结合、相互作用的规律性问题。领导心理学则是把普通心理学的知识具体化，即运用普通心理学所揭示的心理活动的一般规律，来解决领导活动中

存在的心理问题。

领导心理学的内容是丰富多彩的。首先，它要重点研究领导者的心理品质，即依照领导者社会角色特征及其活动特点，探讨领导者应当具备的心理品质的基本结构。

其次，领导心理学还要超出领导者个体的心理品质范围，探讨优化领导班子的心理结构问题，包括领导班子的心理结构与领导效能的关系，领导班子优化心理结构的要求以及优化领导班子心理结构的途径等。

再次，领导心理学还要超出领导者范围，研究领导活动中被领导者的心理品质问题，诸如被领导者气质、性格、能力、兴趣及需要，以便使从事领导实践的领导者掌握对群体激励、影响和控制的艺术，借以形成领导者的威信，提高其组织管理能力，更好地为实现领导目标服务。

最后，领导心理学还要探讨各种特殊的领导活动，尤其是领导决策过程中的心理机制，即通过对各种领导活动过程中的动机的产生、方案的完善及决断的确立的扫描，发现干扰优化领导活动的心理因素，找出心理调控的方式和手段，等等。

二、领导者意志冲突的涵义

至此，我们似可给出领导者心理冲突这一概念的定义——领导者心理品质状况与其所担当的社会角色应该具备的心理品质的差距和矛盾。就其外延而言，它包括领导者的意志冲突、情感冲突、个性冲突、气质冲突、思维方式冲突等等；并且，不仅包括领导者个体的心理冲突，还应包括领导班子的心理冲突；不仅主要谈领导者的心理问题，也要涉及被领导者的心理问题。

从领导心理学角度讲，“领导”不只是指领导者，还指领导活动，所以领导活动中的领导者与被领导者的心理品质问题也应予以关注。但本书只是从领导者这个角度谈各种冲突问题的，所以不能专题探讨被领导者的心理品质问题。

领导者，从某种意义上讲，既包括领导者个体，也包括若干领导者个体组成的领导班子。因而，讲领导者的心理冲突，除了领导者个体的心理冲突，亦应讨论领导班子的心理冲突问题。并且，领导班子心理冲突本身包括两方面的含义，一是领导班子成员之间的心理冲突，二是领导班子心理结构与其所负使命的差距与矛盾——这二者之间存在着密切的内在联系。无论从哪方面，抑或从这两方面的联系来看，无不存在一个领导者心理品质与其社会角色应有心理品质的差距与矛盾问题。但本书主要探讨的是作为领导者的个体的心理冲突问题，上述问题只能在“领导者与同级冲突及其调适”一章中兼及。

在领导者个体心理品质中，有关领导者的性格问题，我们将在“领导者的个性冲突及其调适”一章中去讨论。关于领导者的认识品质与能力问题，本书中不能全面系统论述，但亦在“领导者的思维方式冲突及其调适”等章节兼及。关于领导者的情感品质，我们将在“领导者情感冲突及其调适”一章中专题讨论。

领导者的气质问题，是个较为复杂的问题。首先，我们知道，气质是一种先天性且较为稳定的心理活动的动力特征，虽然不是绝对不变的，但主要是随年龄而变的。当然，生活阅历、教育条件亦能促其变化，不过都是缓慢的。其次，就四种不同的气质类型而言，其本身难说孰优孰劣，它们各自对领导工作都既可产生积极的影响，亦可产生消极的影响。胆汁质型领导者既有工作主动、热情直率、思维敏捷、行动迅速、果敢高效的一面，又有缺乏耐性、粗心浮躁的一面。抑郁质型领导者虽然有行为孤僻、感情脆弱、决断缓慢等消极一面，但却有细致深入、思考周密且预见性强的优点。多血质型和粘液型气质，亦有相应的优劣。如此看来，就领导者个体的气质而言，讨论它的意义并不大。只有从领导班子心理结构方面看，领导班子成员气质搭配才有其较为重要的意义。

本章则要讨论领导者个体的意志品质方面的心理冲突问题。

显然，领导者的意志冲突在此应定义为：领导者个体意志品质状况与其所担当的社会角色理应具备的意志品质的差距和矛盾。领导者的意志冲突自然是发生于各种领导活动尤其是领导决策活动之中的。故本章将结合以决策为主的领导活动，来讨论领导者个体的意志品质方面的心理冲突，以及产生这种心理冲突的原因和调适方法。

三、领导者意志冲突的表现类型

我们知道，意志是人自觉确立目的并据以支配、调节行动而实现其目的的心理过程。一般来讲，人的良好意志品质是克服困难完成任务所必须具备的主观条件。而对于领导者来讲，坚强的意志品质与其事业成功之联系就更加密切。领导者扮演的社会角色，要求他顽强果敢、意志坚定，要有高度的自觉性与自制力。然而，在意志品质方面，我们的一些领导者却存在着种种不尽人意的情况。

（一）优柔寡断

我们知道，决策，尤其是重要紧急的领导决策，不仅要正确，还要及时。就是说，一个领导决策即便是正确的，倘不及时，同样是无效的。这就要求我们的领导者及时而准确决策以提高工作效率、避免损失。要做到这一点，领导者必须具备果断的品质，能够当机立断。

及时决策的天敌是领导者的优柔寡断。优柔寡断，就是在决断之时犹豫不决、左右徘徊、当断不断。我们的一些领导者，尽管他们已经获得了解决问题的正确方案，但在最后下定决心的时刻却顾虑重重、举棋不定、议而不决、拖泥带水。

比如有一个企业，因产品严重滞销，连年亏损，职工长期发不出工资。后来，经人介绍，结识了一位握有某种新型建材生产技术的科技人员。经考查，该产品市场前景广阔，价格与同类产品相比低性能又好，可获利丰厚。样品拿出以后，企业领导很高

兴，愿出高薪聘用这位科技人员。但在试产期间，这位科技人员发现，这个企业麻雀虽小、五脏俱全，办起事来太麻烦，买几件急着着用的几十元钱的小工具，却要上报、研究、批示、入库、出库，折腾了整整一个星期。所以提出，由企业给他拨出资金和场地，定出上交利润额，人财物、供产销全由他来管理。对这个利用闲置旧厂房、安置百余人就业、年利百万的方案，企业领导无休止的扯皮，数月不决。这位科技人员说：建材产品季节性很强，尤其是在北方，从春到秋讨论不完，一年的利润也无形中损失了。他看到这里无用武之地，只好走人。这个企业依旧穷下去，不知何时会有翻身之日。

我们反对领导者的优柔寡断，并不是要他们武断，只是要求果断。武断与果断是有区别的，它是在缺乏根据又未经深入分析的情况下，对那些并不要求立即行动的事情匆匆做出决定，其特点是轻率、盲动。武断同样是一种有害的心理品质，在领导活动中往往造成重大的、甚至无法挽回的损失。但是，在情况明了、考虑成熟且形势紧迫的情况下，领导者决不能优柔寡断、拖泥带水。

邓小平同志指出，目前的形势对我们来讲，既是机遇，又是挑战。在改革开放的大好形势下，面对同样的机遇，有的单位、地方的领导者有魄力，果断地、大刀阔斧地改革内部体制，使他们所在的单位和地方有了新的机制，充满了活力，在现代化建设中取得了辉煌的业绩；相反，有一些单位和地方的领导者，却错过大好的机遇远落人后，不能不说是有负于时代，有负于人民。

（二）被人左右

我们历来反对领导者独断专行，因为任何强者，都不可能是全能全知的，“智者千虑，必有一失”。火烧赤壁，曹操就听不进荀彧或诸人的劝告，结果中了庞统的连环计，遭致惨败。所以，领导者必须善于听取他人的意见，正确的要听，就是不正确的，也要让人家把话讲出来。

但是，听取他人意见，不等于不要领导者的主见。任何人的

话，对于领导者，都只能是一种参考意见或建议，而不能代替领导者本人的决断。这不仅是领导者的权力，也是其职责所在。而现实中，我们的一些领导者恰恰易于受他人所左右，显得缺乏主见。这种受他人所左右的领导者，常常表现为在自己已下决心做出正确决定或已接受了正确的意见和建议以后，这时又有人提出不同的看法，便发生动摇而改变自己的决定反而做出错误的决定，抑或在下属各执一词之时不知所从，而做出不伦不类的折衷决断。官渡之战，许攸谏袁术断敌粮道，袁术以手加额连称“妙，妙！”因为这是一条不战而可使曹军自退的绝妙良策。谁想到，当别的谋士提出反驳后，袁术立时变了主意，眼睁睁地丢掉了克敌制胜的良机。后人评之曰：“凤羽鸡胆功不就，虎皮羊质事难成”，可谓入木三分。

做为一个领导者，没有主见、耳根儿软、受制于人，也就必定被人牵着鼻子走。有人利用其上司的这个弱点，大作文章摆布领导。譬如说，一个企业，在市场经济条件下要生存、发展，就要有拳头产品占领市场；要拿出拳头产品，就要有懂技术、有能力且事业心强的人去把那些平庸之辈换下来。这样的道理并不难懂。我们的一些企业领导者初时也曾做出过这样的决断，可惜相当一部分却没有贯彻到底、半途而废。究其原因，并非找不到合适的人选，而是那些不称职的人撤不下来。这些人，他们搞学术不行，搞权术却绰绰有余；钻研技术百无一能，琢磨人却功夫过硬。他们最喜欢缺乏主见的领导者，因为他们可以利用领导者的这一弱点，从正面、侧面、反面，从各个方面，采取种种手段，对领导者施加影响、压力，迫使领导者按他们的意图收回、改变或中止其成命，使事态循着有利于自己的轨道运行。

另一方面，缺乏主见、受制于人的领导者，又会失去辅佐他们成就事业的下属。许攸弃袁投曹虽是一个极端的例子，但现实中一些单位或地方，人们面对领导者每每改变其正确的决断，言而无信、行而不果，不能不深感失望而从内心中唾弃之，使得领

导者没有威信、指挥失灵。可见，这种领导者，在任何单位或地方都断难成就一番事业。

（三）缺乏毅力

俗话说，新官上任三把火。三把火，就是领导者的三分钟热血。很多领导者是这样的，他们上台伊始，踌躇满志，雄心勃勃，发誓要彻底改变一个单位或地方的落后面貌。有些人也确实做出了明显成就，踢好了头三脚。然而，诚如毛泽东所论，一个人做点儿好事并不难，难的是一辈子做好事而不做坏事。问题就在这里。美好的愿望，一时的成就，这是大多数人都能有且可以做到的。但能够坚持不懈，持久地克服种种困难，使一个单位或地方不是暂时地有所改观，而是长久保持向上、进取、开拓的势头，这样的领导者才是难能可贵的。

毋庸讳言，在我们的体制改革尚未彻底完成之时，你要想当个混饭吃的自在官儿也许没什么问题；但你要想有所作为、成就一番事业，那就不是轻而易举的了。我们的事业面临着重重困难，困难会长期地伴随着我们。带领群众成就事业的领导者就必须有持久地克服各种困难的毅力。可我们的一些领导者，恰恰就缺乏这种毅力。他们只想到、只能够踢好头三脚，却想不到也不能够把这种热情长久地保持下去。他们是“一鼓作气、再而衰、三而竭”；在连续的、长期的困难面前，最初的旺盛斗志竟被灰心沮丧所代替。

一个领导者缺乏毅力，会留下一个虎头蛇尾的烂摊子。当然，万事开头难，能够踢好头三脚应属有所建树。但若不能善始善终，反而会烧一锅“夹生饭”。有时人们说“夹生饭”还不如生米，这话也不无道理——生米可以做出好饭，可一“夹生”再想做出好饭就太难了。从领导实践上看，缺乏毅力的领导者头三脚踢的往往是治“标”；当需治“本”之时，他却因缺乏坚韧不拔的毅力在重大阻力面前退缩了。不敢碰硬，见硬就回，难免无功而返。

（四）不能自制

自制乃是一个人的自我支配和调节能力。一个领导者如果支配不了自己，那他怎能支配得了众人？这恰如一句古话所说——“一室不扫，何以扫天下？”

领导者的不能自制有种种表现：在突发事件面前，在紧要关头，在困难时刻，惊慌失措，没了主意；在成绩面前，尤其是在阿谀奉承面前，容易冲昏头脑；面对恶意中伤、谣言与诽谤，暴跳如雷，“拔剑而起”；面对荣誉和权力，争强好胜，欲望过度。凡此种种，不一而足。

缺乏自制能力，是主体内在的种种心理障碍的表现。领导者作为人，与普通人一样，可能存在着种种的内在心理障碍，诸如过激的情绪、过高的欲望、过强的自尊心，或者，还有坏的习惯，等等。可以说，任何人，即便是伟人，都不可能没有任何内在心理障碍。问题只在于，一个人能否去有效地调节、控制自己的这些内在心理障碍。人生存于社会中，社会是由众多的人组成的，大家都得生存，那就不允许每个人都随心所欲、为所欲为，所以就要求每个人都必须学会自制。对于领导者来说，这种自制，尤为重要。

首先，领导者不能自制，就无法保证领导者的活动适合领导工作的需要，无法保证领导目标的实现。我们知道，领导目标的实现，需要多方面的必要条件，不仅需要天时、地利、人和的客观条件，还需要领导者的主观条件。而领导者的自制，就是一个重要的主观条件。如果一个领导者懈怠、苟且、拖沓、贪心，抑或经常处于恼怒、烦躁、惶惑之中，那么他所领导的群体就难以实现既定目标——假如有目标的话。

其次，领导者不能自制，往往破坏自己的形象，使被领导者无法保持对他的尊重和信赖。一个领导者对自己的不良习惯不加克制，可想而知，下属会对他抱着一种什么样的态度。当然我们并不是要求领导者都得扮演谨小慎微的君子，矫揉造作会使人活得太累，抑制个性会造成更多的内在心理障碍。要求领导者自制

与表现真实自我、追求个性风格并不矛盾；只是，自我不可唯我，个性不是放纵。自我表现与个性追求，无非是争取受人尊重和有益于社会的个人价值，而放纵只会使你的尊严荡然无存。

第二节 领导者意志冲突的原因

造成领导者意志品质方面的心理冲突的原因，既有主观方面的，也有客观方面的。下面分别就这两方面予以讨论。

一、领导者意志冲突的主观原因

（一）缺乏自觉性

意志这一心理过程的一个重要特征，就在于目的的自觉确定。所以，是否具有自觉性，是衡量一个领导者意志品质强弱的重要标志。所谓自觉，就是一个人能够经常对自己行动目的及其意义保持着清晰意识。

首先，领导者必须目标明确。只有目标明确，领导者才能将其行止置于所确立目标的指导之下。否则，一个领导者目标不明，他的行为也就失去了意义和方向。

其次，领导者必须自觉约束自己。这两方面是密切相关的，如果领导者对其行动目的及意义是清晰的，那么定能够自觉地约束自己，控制各种不利其目标实现的心理障碍。反过来说，领导者缺乏自觉性，就是其目标不明白、不正确，必定导致他不能有意且有效地约束自己，处于意志薄弱状态。

美国思想家埃蒙斯说过：“伟大的目标形成伟大的人物”。一个缺乏自觉性、不能为自己自觉提出明确目标的领导者，不仅在工作方面很难有所建树，且其意志品质必定是脆弱的，优柔寡断、受制于人、缺乏毅力、不能自制。只有自觉确定远大目标的领导者，才能有坚强的意志品质，果敢顽强、威武不屈、坚韧不拔、处乱不惊。伟大的毛泽东，在蒋介石指挥的数十倍于己的兵力前堵

后追、左右夹击、空中轰炸的“围剿”面前，沉着冷静、泰然处之，可以说是泰山崩于前而色不变，故而能够指挥若定、料敌如神，领导红军胜利地完成了二万五千里长征。如果没有坚定的信念，没有明确的目标，没有这样高度的自觉性，哪里有如此的英雄气概！张国焘则是一个反面例证。他投机革命，不是要革命而是要做官，当然缺乏革命自觉性，所以在关键时刻，必然动摇叛变革命。

一个领导者，应该是“天下为公”；反之，如果他一切从私利出发，那么他当官的目的就是不明确的，他的行为将缺少相应的约束。总之，领导者自私自利是缺乏自觉性的重要表现。领导者，因其自私，难免寡断——怕这怕那，怕断错了丢了“纱帽”，怕冲撞了权贵们的利益给自己带来麻烦；领导者，因其自私，也就难免受制于人，也就很难有克服重重压力的毅力。

（二）从众心理

从众心理是一种在群体压力下个体服从的心理特点。这里所说的压力，并不是武力或其他物质方面的力量，甚至也不包括感情上的压力，而是一种害怕自己与众不同的心理压力。

从众心理在现实生活中表现很普遍。欣赏高雅的艺术品，对于一个文化素质、审美能力较低的人来说，本来并没有感受到其丰富内涵，却也要附庸风雅，连声叫绝。而可怕的是，一个人自己的看法本来是对的，可当大家都与自己的看法相佐时，他便要对自己的看法发生怀疑、动摇、否定。“人云亦云”、“随声附和”，随大流，就是从众心理的真实写照。

心理学通过实验得出结论：人大抵总要把自己的判断同其他人的判断拿来作一下比较；当发现自己的判断与多数人的判断相抵触时，相当一些人首先不是怀疑别人的判断而是自己的判断。究其原因，人有避害趋利的需求，而在意志力薄弱者那里，与众不同是一种造成心理失衡的可怕东西；这种心理特点通过长期的感染与沉淀，几乎成了人们的一种心理定势。

从某种意义上讲，领导者应是群体中的佼佼者，也就应当与众有所不同。可有的领导者却有着比群众更甚的从众心理。从众心理，使领导者不但对上司唯唯诺诺、唯命是听，从不敢坚持自己的正确意见，而且对下属的舆论与意见也总是提心吊胆，不敢正面交锋，当然对错误的思想观点就更不敢批评和斗争了。这样的领导者，其工作只是照例行事、维持现状，断无开拓可言。这样的领导者，意志相当薄弱，他们对权威非常崇拜，以致到了迷信的程度；对群众则恐于偏离，只能尾随其后；他们最怕犯错误，却对建功立业从不“奢求”。

（三）不注重意志品质的自我培养

我们的相当一部分领导者不注重意志品质的自我培养，他们不懂得，意志品质对于领导者是不可或缺的，应当注重培养。

不注重意志品质的自我培养，缺乏培养意志品质的自觉性，实则是由于领导者对培养意志品质的意义认识不足，这些领导者认识不到，意志品质的培养是事业成功的重要保证。就自制力的培养而言，常会有人把它当做小事一桩，不以为然。我们知道，领导者是控制群体、控制局面的人，这样的人本身失控，那局面可想而知。这如同一辆满载旅客的汽车行驶在山路上，驾驶员神经错乱将会引起的后果，只是表现方式不同罢了。就果断性而言，人们非但不能充分认识其重要意义，反而易于把它与独断专行混为一谈，反而把被人左右，受制于人当作谦虚谨慎、善于听取他人意见的表现。如此混乱的认识方式，实难使领导者对其意志品质的自我培养有足够的重视。

（四）气质类型配置不当

我们说过，各种气质类型，很难说孰优孰劣。胆汁质类型的领导者，可以是果敢顽强的指挥员，也可能是浮躁冲动的带头人。但是，我们还应看到，不同气质类型，对不同岗位的领导者具有不同的意义。抑郁质类型的人，如果挑头搞政策法规、长远规划等等的制定工作，效果会好一些；而让这种人去担任需要在变化

不定的环境中快速做出决断的军事指挥员，恐怕就不会那么好。所以我们认为，虽然气质类型并非产生领导者意志品质方面心理冲突的根本原因，它不能全面解决这一问题，而且无法断言那种气质类型的领导者的意志品质必定优或劣；但是特定岗位的领导者确实与特定的气质类型相结合会好些或差些，甚至有的气质类型特征表现过于强烈者也确实不适于某些领导岗位。

二、领导者意志冲突的客观原因

（一）选拔领导干部标准有缺欠

前面我们曾指出某些领导者不注重意志品质的自我培养问题，它是导致领导者意志品质方面心理冲突的主观原因。然而，这一主观原因又有其形成的客观基础。过去，领导者们只注重“红”与“专”方面的素质培养，不能说与我们的选拔领导干部标准没有关系。多少年来，我们在选拔领导干部方面，注重“红”与“专”方面的要求却忽视意志品质方面的要求。既然作为选拔领导干部的标准缺乏对意志品质的足够重视，那么由此标准确认的领导干部队伍中，难免有相当部分人对意志品质的自我培养漠不关心。

（二）培养锻炼领导干部的方式欠妥

“时势造英雄”。坚强的意志品质不会凭空形成，只能是领导者在艰苦环境中磨炼的结果。说到这里，有人会说，我们现在不就实行上级机关领导干部到基层、城里的领导干部到农村、内地的领导干部到边疆锻炼吗？不错，确有其事。但是，在现实中，这种锻炼往往是一种“镀金”方式。这种锻炼，往往是下去时长一级、回来时升一级，家属留原地，时间长短事先就确定。在这样的锻炼中，领导者“苦”是吃了点儿，却磨炼不出真正坚强的意志品质，因为那点儿“苦”，往往不过是领导者的阅历投资罢了。

这种“镀金”式的锻炼领导干部方式，往往造成领导目标的错位。领导者是干什么的？他是带领一个单位、一个地方的群众

和人民实现领导目标的。成就一番事业，不可能没有任何风险吧？可这些领导者为啥去干这份苦差呢？事实证明，这种“镀金”的官儿，不会脚踏实地、甩开膀子在下边干一番事业的，因为那不是他的久留之地，弄砸了反倒把到手的提升丢掉了。所以，下去“锻炼”几年的官儿们，往往不但意志品质没得到应有的磨炼，却成了谨小慎微、唯唯诺诺、不求有功但求无过的人。

显然，一个领导者发生目标错位，他的自觉性就无从谈起。这样的领导者，失去了明确的目的，失去了为实现崇高目的而奋斗的志向，又不能克制有损事业的不良心理障碍，难道还有什么顽强意志可言吗？

我们并不反对领导干部下派到艰苦的环境中去锻炼，只是不赞同那种形式主义的“镀金”方式，因为它会产生上述负作用。

（三）旧体制的弊端及其影响

我们知道，在旧体制下，党政不分、政企不分、上级包办的现象是极普遍的。在这种体制下，谁说了都算，谁说了都不算；谁都有权力，谁也没有全权；谁都会说“我负责任”，可从来不会有人真负责任。不负责也负不了责的领导者，本身应具有的那些意志品质，用不上也就培养不出来。改革开放，旧体制在瓦解，新体制在创立，党政分工、政企分开、职责明确，这是好事。但是，旧体制的影响还不同程度的存在。且不说有的地方变相地搂着权不下放，就是放了的，旧体制养成的习惯一时还改不过来。可见，旧体制的影响所造成的领导者意志品质不良的状态，还将在一定范围、一定程度、一定时间中存在。

第三节 领导者意志冲突的调适

一、克服动机矛盾

我们说过，决策是领导者极为重要的活动。在决策中，领导者的典型的意志冲突之一是优柔寡断。我们也曾指出，这种冲突，

在很大程度上是由于领导者缺乏自觉性；而自觉性的首要标志在于领导者的目标明确。领导者的目标问题，归根到底，是个动机问题。领导者在决策的最后一环即就方案选择做出最后决断之际，来自主观方面的最大障碍便是动机矛盾。在方案的选择中，往往会遇到这样的情况：有的方案实施起来较为容易、稳当，然其效益实不理想；有的方案实施后会有很高的效益，但实施起来难度很大且有风险。这两种方案选择哪一种，实则伴随着领导者的动机矛盾。动机矛盾使人的大脑两半球内相应于各种动机的各点或各区域的活动彼此进行相互诱导，从而展开激烈冲突。在此情况下，领导者则会表现出彷徨不安、踌躇不定，只有解决这种动机矛盾，才可能确定某一种方案。这种动机矛盾如何解决，是领导者意志力的一个重要体现。

在领导决策中，意志坚强、高度自觉、目标明确的领导者，将会深入权衡各种方案的优劣，毫不犹豫地选择那种尽管困难很大但会带来更大效益的方案，并且决不动摇。而那些得过且过、求稳怕乱的领导者，往往去选择那种省劲稳当的方案，虽然那种方案效益很差。意志薄弱的领导者，在选择方案时常常表现出长时间的犹豫不决、摇摆不定，且易于在做出决定后一遇压力就改变主意。

作为领导者，克服动机矛盾，就是要自觉地给自己确立一个明确的目标、订一个较高的标准，抵制那些有损于这样的目标、标准的心理障碍。这就是说，领导目标如何确立，从主观方面来说，取决于领导者的动机如何。比如说，人人都知道，要使中国强大起来，科技必须先进；科技先进靠人才；人才靠教育。这样看，就必须大力抓教育。但是，大力抓教育就需要加大投资，就会给财政带来很大困难。而且，我们知道，教育的投入产出循环周期是很长的，一时很难见效。这就是说，大力抓教育，在相当一段时间里不但会造成财政困难，甚至会对经济发展造成压力，虽然从长久利益来看是势在必行的。在这样的利弊权衡之下，领导者的

动机往往是决策的重要因素。一个急功近利的领导者，势必要采取短期行为，只愿在他任职内即能见效快的方面投资，而不愿在抓教育这种“费力不讨好”的事情上下本钱。这就是有些领导者只是在口头上喊叫，却在实质性决策上并不真抓教育的原因所在。

我们的领导者必须树立对党的事业、对人民群众极端负责的精神。这种精神如能贯注于领导动机之中，就会使我们的领导者面对困难、压力毫无畏惧，在做出有利于人民群众而给自己带来麻烦的决策时义无反顾、十分果断。贾鸿鸣同志在任太原市副市长时，下大力气抓了城市公共厕所的治理。有人说，这种事儿抓起来麻烦，就是搞好了，也算不得什么像样的业绩，老贾这是自讨苦吃。贾鸿鸣同志却说：这里是领导干部不来的地方，却是群众不得不来、天天要来的地方，又是生活环境中脏的地方。我们不能只愿干那些场面上的事儿、往脸上擦粉的事儿，更要做那些群众最需要的事儿。他几乎把全市大大小小的公共厕所走了个遍，给主要街道的公厕编号，挨个治理。

二、加强意志品质的自我培养

我们说，由于主客观方面的双重原因，以往领导者对意志品质的培养不够重视。可见，有意识地进行意志品质的自我培养乃是调适领导者心理冲突的重要方面。

一个领导者要培养自己良好的意志品质，首先要提高对意志品质自我培养的认识，做到目的明确。领导者必须从事业成败、能否实现领导目标、做好领导工作的高度，把意志品质的培养当做自己成功的重要保证来认识，才能自觉地、坚持不懈地进行意志品质的磨炼。

领导者还要自觉地养成对自己的行为进行自我评价习惯，提高自我评价的能力。具体说来，要在行动过程中及行动之后，随时对自己的行动进行自我检查和评价，看一看在行动过程中，哪些方面是自己意志的薄弱环节，以便及时做出调整。这里提出的

自我评价习惯的养成和能力的提高，一是要靠自觉性，二是要有科学方法，三是要经受长期的考验。往往，评价事物与别人，是人们愿做的，而且评价也较为客观公允。而自我评价，人们却相对地少些，且大都偏差较大，“不识庐山真面目，只缘身在此山中”。可见，搞好自我评价并不是件轻而易举的事情。

对自己做出正确的、符合实际的评价，并不只是关起门来自己反思——当然这也是必要的。它要求重视知情者的评价，听取来自各方面的评价，对实践效果，通过分析、综合、抽象、概括，才能较好地完成。

领导者意志品质的自我培养有着复杂的内容。首先，领导者应随时通过自我评价，看一看你的行动是否始终目标明确，你的行动是自觉的还是盲目的。自觉的明确的目标是行动的灵魂。盲目的行动，等于“运动就是一切”。一个人的行动一旦失去了目标，他将成为一个事务主义者。而失去意义的忙乱，总有一天会使人厌倦；而厌倦的人是没有什么毅力可言的。领导者通过这种自我评价，便可以及时提醒自己始终保持高度的行动自觉性，把自己的一切行动置于明确的目标之下。这种明确的自觉性会使你增强自己的毅力，在任何艰难困苦的条件下，坚持不懈地为目标的实现去奋斗。

其次，领导者应随时评价自制能力。在被人中伤的时候，你是不是能够冷静下来；在荣誉面前，你是不是能够保持头脑清醒；对名利地位，你是不是能够看得淡一些。此外，领导者要时时注意克服自己的不良习惯。不良习惯在一些人看来是细枝末节、小事一桩。然则碧玉微疵，亦须一琢。况且，小毛病往往是最顽固的，改起来并不容易。领导者通过自制力的自我评价，发现问题，及时纠正，久而久之便会提高自制力，做到荣辱不惊、喜怒不形于色、谦恭典雅。

再次，领导者应随时评价自信心。领导者在决断上的优柔寡断，在困难面前的怯懦，无不与缺乏自信有关。古今中外，成大

业者，绝无缺乏自信者，可见领导者的自信心是很重要的。领导者评价自信心，就是在艰难困苦之时看一看自己是迎难而上还是退缩不前；在突发事件面前看一看自己是断然处之还是犹豫不决；在众说纷纭之际，能否有主见；在做出正确决断之后，能否义无反顾、力排众议、坚持到底。

三、在困境中磨炼意志

院庭中跑不出千里马，温室里长不出御寒花。没有困境的磨炼，领导者难有顽强的意志，所以，领导者必须自觉地在困境中刻意磨炼。

“卧薪尝胆”可以说是一种磨炼的途径。毋庸讳言，我们的领导干部中，好多人是缺乏困境磨炼的。他们一帆风顺，在甜水中泡大，甜得不知道苦是什么滋味。他们“少年得志”、春风得意。他们从未为生计头痛过，从未真正自己开创一项事业。这样的领导者，之所以还“称职”，只是因为他们平淡地进行“领导议程”，完成着一种近乎输入程序后电脑都能完成的常规工作。这样的领导者，并不胜任真正的领导职责，他们无法带领一个群体披荆斩棘开拓一番事业，他们缺乏开创事业应有的顽强意志。

越王勾践，身为一国之君，享尽了人间的富贵。这样的一个国君，在国破受辱的逼迫下，胸怀大志、“卧薪尝胆”，终于“东山再起”。我们的领导者也应该有卧薪尝胆的精神。

有一位女局长，上下班本来有小车接送，但她坚持不坐小车乘大车；她谢绝一切可以不出席的宴请，再忙再累也要自己下厨；她下基层蹲点不摆花架子，跟班劳动就真顶一个人。她说，我在大兴安岭生活了十年，当年用麻袋背冰化水，什么苦都吃过。现在条件好了，但人不能太安逸，要不一遇到困难就跨了。

当然，“卧薪尝胆”不是要我们的领导者搞形式，其实质是要磨炼意志。就前面我们提到过领导干部到农村、基层、边疆而言，这些都可以说是磨炼领导者意志的形式。我们并不一般地反对这

样做，只是反对仅仅把它搞成一种形式。我们可以这样提出问题：如果要求这些领导干部带上家、长期到农村、基层、边疆去工作，他们还愿不愿去？如果是不愿去，那说明什么呢？那只能说明，他们只是想把这种锻炼当作一种“镀金”的机会，这种锻炼也就绝然不会磨炼出应有的意志品质。可是我们也坚信，这些人虽并不会都愿去，但包括这些人中的一部分，还有其他一些人，是会担起时代的重任的。真正忠诚党的事业、愿意为人民谋利益的领导者到农村去、到基层去、到边疆去、到艰苦的地方去，才能磨炼出一批意志坚强的帅才、干才来。

孟子曰：夫天将降大任于斯人也，必先苦其心志、饿其体肤、空乏其身……这话从哲学方面看有唯心成份，但却不无道理。我们不能否认，一个人不经过艰难困苦的磨炼，不在逆境中摔打，是很难成为有所作为的领导者的。

四、把优良意志品质纳入选干标准中来

在意志品质的培养与磨炼方面，如果我们仅仅停留在号召领导者们“应该”怎样，那是远远不够的。这是因为，从逻辑上讲，“应该”怎样的命题只是提倡人们如何，而提倡的东西并不是要求人们必须做到的。这就是说，我们只是提倡领导者注重意志品质的自我培养与磨炼，而无制度规章方面的保障，不是作为一种必须具备的条件要求他们，那么，领导者就可以这样，也可以不这样。然而，顽强果敢、坚韧不拔、高度的自制力却是一个人充当领导角色不可或缺的意志品质，绝不是可以这样，也可以不这样的。可见，我们不能只是一般性地提倡领导者们“应该”具有优良的意志品质，还要把这样的优良意志品质作为选择领导干部的重要条件和必备条件，写进有关的规章制度中去。

把意志品质作为选任干部的重要内容，不只是在最初的选拔时这样做，还有任职后的再确认和不断培养提高。实践是检验真理的唯一标准。最初的选拔，是基于对一个人的意志品质的初步

认识，虽然并不是一种毫无根据的评价，但毕竟不是对一个人的领导实践中的意志表现的直接认识，难免有偏差。然而，只要把意志品质作为选干的重要条件，通过最初的选拔与任职后的确认，并在领导实践中培养提高，从领导干部队伍整体上看，意志品质就会大大优化。

第四章

领导者的个性冲突及其调适

个性是包括心理学在内的许多社会学科的研究对象。与其它社会学科不同，心理学中的个性着重指个人的心理结构方面的特征，因而被定义为“个人的心理面貌或心理格局”，即个人的一些意识倾向与各种稳定而独特的心理特征的总和。

领导科学所研究的领导者个性，是脱胎于心理学而经社会一般再到领导活动领域的一种转移了的特殊范畴。它是指单个领导者所具有的属性或特征的总和，表示的是某领导者区别于其他人员的特殊性。它既包括自然的，也包括社会的；既包括肉体的，也包括心理的；既包括先天的，也包括后天的；既包括内隐的，也包括外显的……但是我们通常所说的领导者个性，多是就其社会的和心理的内容而言。由于每个领导者的先天素质不同，社会生活经历不同，受教育程度不同，因而其个性也必然千姿百态，各具特色。这种千姿百态，各具特色的个性，在特定的组织活动中，各展风采，一方面可能使组织带来生气，另一方面又可能产生个性冲突。这后一方面，正是本章探索的主题。

第一节 领导者个性冲突的必然性和必要性

一、领导者个性的特征

领导者个性的特征，是一个综合性的概念，具有多方面内容。我们从以下方面论述。

（一）个性与共性的对立统一

个性是构成活生生的每一个社会的人的基础。我们每一个人都必然要因为自己是社会的一个特殊个体而具有自己的个性。只不过一些人的这种个性表现得比较鲜明、突出，另一些人的这种个性表现得不那么鲜明突出罢了。

领导者的个性也是如此，必然具有独特个性与他人共性的对立统一。我们知道，由于人们的生理因素具有某种共同性，由于人们生活在其中并受其影响的物质环境、社会历史条件，包括文化、传统习惯等方面具有共同性，所以在领导者的个性中，也必然包含有某种共同的、基本的东西。如阶级性、阶层性、民族性等等，就是某一历史阶段特定领导阶层所具有的共同性的典型。正如列宁所说：“个别一定与一般相联而存在。一般只能在个别中存在，只能通过个别而存在。任何个别（不论怎样）都是一般。任何一般都是个别的（一部分，或一方面，或本质）。任何一般只是大致地包括一切个别事物。任何个别都不能完全地包括在一般之中”。列宁这段关于个别和一般的精辟论述，也有利于我们加深对领导者个性与共性的理解。它表明，就某一小范围而言，可能是领导者的共性东西，而推及更大的范围，则可能成为领导者的个性东西。如中国特定环境下所形成的领导者的个性，普遍都具有坚持“一个中心、两个基本点”的思想行为共性，而当推及整

《列宁全集》第38卷，第409页。

个世界范围时则成了“中国特色”。

（二）稳重性与变动性的对立统一

领导者在组织生活中会逐渐使自己的心理特征在某种程度下固定化，从而使自己的活动总是带有一定的倾向性，并在不同的条件下总是显示出较为恒定的品质。如意志坚强，就会在各种困难面前都不会轻易心旌动摇、自暴自弃，而是果断机敏，能够随时把握各种机会，当即决策，出奇制胜等。

正因为个性特征是领导者生活中经常出现的较为稳定的特征，所以我们才能适当地将它们区别开来，并对其行为有一定成分的可预见性。由此可见，领导者的自我同一性如何，并不在于他户籍册上的名字变不变，也不在于他的职位变不变，而主要在于他的个性行为特征的稳定性如何。因为“须知，不管一个人所积累的经验如何，不管改变着他的生活状况的事变如何，并且，也不管他所发生的生活变化如何，他作为个性，在别人心目中和自己来说，都始终是同一个人。”

稳定并不意味着一成不变。领导者的个性稳定性并不排斥其具有可变性。在领导者的活动中，会逐渐形成一些新的个性特征，已经形成的个性特征也可能改变。所谓“士别三日，当刮目相看”，尽管有些夸张，道理却是不虚的。

领导者个性的变动性首先是因为其工作和行为处在不断变化的过程中，其次是因为领导者的心理状态总是由于内外环境或工作原因而有所改变，这种改变又导致了个性的变化。此外，生理上的变化，如心血管系统、消化系统和内分泌系统的紊乱等，也会导致领导者如一般的普通人那样发生个性的某些变化。因此，在选用领导者时通常也应考虑其身体状况。

（三）社会性与生物性的统一

如一切普通的人一样，领导者既是一个生物实体，又是一个

[苏]阿·尼·列昂捷夫《活动·意识·个性》，上海译文出版社1980年版，第133页。

社会实体。作为生物实体的人的生物特性，尽管它不能决定领导者个性的发展方向，却是这种个性形成的基础，影响着个性发展的道路和方式，影响着这种个性某些品质形成的模式和速度。

对领导者个性形成与发展起决定性作用的，是社会方面的因素。人从幼年起便在家庭、学校、社会团体的熏陶、教育下，开始掌握社会文化，逐步形成自己的理想、情操、信念和世界观，这是领导者个性中最具核心意义的部分。领导者的性格、意志、能力等也都是在各种组织与社会活动中，在个人同具体的组织环境的相互作用中形成的。因此，在自然因素与社会因素相互依存、相互作用的领导个性中，社会因素起主导作用。

（四）独立性与系统性的统一

领导者在各种组织活动与组织关系中所表露出来的个性特征具有很大的独立性和特殊性，尽管它们各自具有完全不同的意义，但它们之间又是密切联系的，共同构成一个整体。这种领导者个性特征的整体性和系统性，要求领导者在其个性的形成过程中，只能对它们进行全面培养和修养，而不能撇开其它的个性品质只培养它的某一个品质。

（五）能动性 with 适应性的统一

领导者的个性并不是特有社会环境的消极结果，而是领导主体同社会环境互动的产物。领导者在掌握领导经验、改善组织运转状况的活动中，必然需要通过自己的个性，并在自己个性的调节下进行。个性使领导者以不同的态度和方法，去有目的、有选择地反映组织现实，去规定自己的领导方略，去实施自己的领导行为，从而企求实现自己的领导目的。

此外，在认识和改进组织活动的同时，领导者还会把自己作为客体，对自己的个性进行自我认识、自我改造、自我适应，从而使自己的领导行为习惯不断地更加符合自己的理想，更加适合组织活动的需要。这种自我认识、自我改造和自我适应，对领导者的自我实现常常有着举足轻重的影响。

二、领导者个性冲突的必然性

世界上没有两个完全相同的人，每个人都有其独特的个性特征和行为习惯。这种每个人都有的独特个性特征和行为习惯，一方面使人类社会色彩纷呈，富有生气和活力；另一方面又使社会的人们之间产生差别和差异，引发矛盾和冲突。

对于领导者也是如此。一方面作为每一个活生生的领导者个人，因其个性特征和行为习惯而存在，发挥着其积极作用，而同其他领导者合作共同去推进领导目标的实现，另一方面，这又可能带来一些问题。大量事实说明，同一组织内的领导成员如果在性格、气质等方面差异很大，相互间心理相容程度低，那就很容易产生心理对抗，引发领导冲突。

根据个性理论的研究可知，领导者个性的倾向性结构主要包含需要、动机、兴趣、理想、信念及世界观等成分。它们集中表现了领导者个性的社会本质。

需要是领导者对其存在和发展的社会条件所表现出来的依赖状态。按照已经成为常识的马斯洛的需要层次论，领导者们的需要是千差万别的。这种千差万别的需要，能够推动他们合作共事，为事业而努力奋斗，也可能导致他们之间产生一些无价值或有价值的对抗和冲突。例如，对工作和职位的不同需要，有时候就可能导致对职责认识的不同，从而引起集体行为的步调不一冲突。

动机是推动领导活动的内部原因，是使领导主体处于积极状态的内在动力。动机具有多个层面和多向内容，领导者因其从事组织活动的动机不同，赋予组织活动的主观意义不同，所以其所从事活动的积极性和指向性也迥然有别，由动机所引发的领导行为冲突也在所难免。

兴趣是领导者力求认识和趋向某种客体的积极态度的个性倾向，或者说是领导者个性倾向的一种具体表现形式。兴趣与注意力有着密切的关系。领导者对其事感兴趣，就必然会对它产生特

别的注意力，对该事感知也就敏锐，记忆也就牢固，思维也就活跃，情感也就深厚，意志也就坚强。不同领导者的兴趣与爱好往往大不一致，因而由兴趣引发的领导行为不协调、不一致现象也就司空见惯。

理想是对未来有可能实现的奋斗目标的向往和追求。领导者的理想结构由职业理想、政治理想与道德理想等组成。职业理想是对所从事的职业前途的一种向往和追求；政治理想是对与职业相关的政治目标的追求；道德理想是对人品德形象的一种希望。三种理想组合在一起，便形成不同领导者的不同理想系统。与之相适应的领导行为也就包含着多种差异。

信念是领导者对其所获得认知的真实性坚信不疑，并力求加以实现的较高级的个性倾向。信念不仅是领导者所彻悟的东西，而且也是他深刻体验到并力求实现的东西。它是“知”转化为“行”的中介和动力。人们在信念上的差异是客观的，因而由信念引发的领导冲突也往往存在。

世界观是由一系列信念组成的逻辑系统，是领导者个性倾向中的最高表现形式。不同的人，由于社会背景与个人阅历有可能不同，往往在世界观上存在较大差异，有的甚至截然对立。而世界观对人的影响又十分深刻。因此由世界观所引发的领导冲突往往是十分激烈的，有的甚至达到你死我活的程度，上升为路线斗争。

总之，由于个性本身的复杂性与差异性，遂使领导者的个性冲突具有了必然性。

三、领导者个性冲突的必要性

冲突，一般都被当作坏事。其实，无论是就其实际内容而言，还是就其客观效果而言，都并非如此，尤其是个性的冲突更是如此。比如，我们通常追求的价值目标是自由、效率和公平。要实现这一价值目标，就必须有冲突参与。没有冲突参与，就永远无

法实现。

个性冲突是领导者保持必要活力的表现，而必要活力则是群众参与、决策民主化的保障。假若一个组织内部没有冲突，只有“一言堂”，那么组织就会消失，民主作风就会丧失，人们在其中也很难感受到自由。这样的组织离解体已相去不远。

个性冲突往往也是保持组织运转高效率的重要条件。一味地强调协调、平静与合作并不一定会导致更高的效率。行为科学认为，必要的冲突可以激发人们的创造力和革新精神，有利于组织目标的实现，是一个健康的团体功能的象征，也是组织活力的源泉。因此，我们必须充分利用领导者的个性冲突，去开阔人们的眼界，防止思想上的僵化，增强团体的生机，提高组织运作的效率。

个性冲突还是保持公平的有力杠杆。由于领导者之间存在个性的差异，因而在决策时就要考虑到各人的情况，适当地经常地保持公允。同时，由于这种个性差异，也使人们在相互监督上更加用心和严格，从而有可能使偏失在很大程度上限定在有效的和可容纳的范围之内。

由此可见，个性的差异对组织的领导者来说，并不全是坏事，甚至常常是有益的。对此，邓小平同志在 1986年 10月 21日《悼伯承》一文曾说：“我比他（刘伯承——著者注）小十多岁，性格爱好也不尽相同，但合作得很好。人们习惯地把‘刘邓’连在一起，在我们两人心里，也觉得彼此难以分开。”这就是既存在个性差异，却又合作得很好的著名范例。

第二节 领导者个性冲突的表现及类型

领导者的个性冲突，主要还是一种心理上或性格上的矛盾。冲

《邓小平文选》第 3卷，第 185页。

突的结果往往因人因时因地而异，其表现和类型也各有不同。

一、领导者个性冲突的表现

领导者的个性冲突的作用，既具有积极性，又具有消极性，其所占比重，一般要视具体情况而定。在此我们所谈其表现主要限于后面这种情况。

表现，通常指外显出的现象（其实是结果），即表面特征。领导者的个性冲突在外观上通常有三种表现：

（一）组织气氛不和谐

人是通情理的动物，但有时也会出现梗阻。领导者之间由于个性的某些差异而导致情理不通，因为个性上的某些差异而影响合作，这样的事倒也是不少的。张领导急于拍板，李领导却企望按部就班；王主任心直口快，赵部长却若有所思……下属们看在眼里，想在心上，暗自琢磨，寻找代言人和靠山。果然，久而久之，差异变不合，不合变冲突，组织内部也分帮分派，难于协调。

（二）组织机构松散

如果个性冲突剧烈，领导者之间有时便很难密切合作，更没有人乐于承担责任。结果，张怕说多，李惧管过，人人自保，唯恐出错，遂使组织几成无头的羊群。机构虽然存在，但功能陷于瘫痪，上边叫不动下边的，下边不听上边的，相互推诿，相互扯皮，工作效率十分低下，甚至使工作处于停顿状态。

（三）组织效能陡降

领导者的个性冲突有时会演变为权力斗争。一旦出现这种情况，就必然影响组织决策和运作，阻碍整体的效能发挥。所以，大多冲突频繁、激烈的部门或单位，其组织效能都极低下。有许多时候，往往只是出于保护个体生存的原因，他们才去对上敷衍，对下应付，维护组织的存在。其结果，必然造成集体领导无领导，大家负责不负责的散摊低效景况。

二、领导者个性冲突的类型

领导者个性冲突的表现源于个性冲突的类型，个性冲突的类型又受制于个性外化的类型。有什么样的个性化倾向，就有什么类型的个性冲突，这实际是一个问题的两个方面。大量事实和研究结果表明，领导者的个性冲突主要表现为下述三种类型：

（一）社会感方面

人是社会性的人，领导是组织的领导。人在社会生活中所获得对某人某事的稳定体验就是社会感。不同的领导者由于曾生活于不同的社会群体、不同的社会层面，所以形成和拥有的社会感也就不一致。这种社会感因其相同或不同，而对领导者的心理有巨大的影响。它能使领导者们团结或不团结，愿意或不愿意参加共同的组织活动，从而造成和谐或不和谐的冲突表现。

（二）价值取向方面

人在社会生活中总是有所追求的。这种追求即我们所说的价值取向，价值取向分为物质的和精神的两方面。领导者的价值取向，就是领导者对物质财富和精神水准的态度。

领导者价值取向的产生，主要决定于下列三个方面：一是受制于个人的需要和兴趣。这种需要和兴趣决定着领导者价值取向的倾向性，决定着领导者价值取向在其个性意识中的位置和作用；二是领导者的实际社会地位、性别、年龄和文化水平和受教育等因素，这些也都会影响其价值取向的形成；三是社会舆论的导向对于领导者的价值取向形成，也起着重要的引导作用。

价值取向在调节领导者的个性行为中具有重要意义。正确的、良好的价值取向，会促使领导者的行为模式趋向对社会、对群体有利的方向，对社会的发展具有积极向上的推动作用；错误的、不良的价值取向，则会使领导者的行为趋向对社会、对群体有害的方向，对社会的发展具有消极的破坏作用，并容易引发领导者的个性冲突，最终损害群体的利益。

（三）行为定势方面

领导者的行为定势是其以某种方式，对与之迫切需要和情况相关之事，作出反应准备的行为状态。它是个性心理的一种外显或外化状态。一切领导冲突，最终都要表现在行为方面，而个性的行为定势方面，就是其中的一种。

领导者行为定势的形成主要受制于两方面：一是个体经验，二是现实社会活动。个体经验会使领导者对某些需要的感受性不断强化，并能把对领导者有意义的具体兴趣变成现实。由此，领导者就会对某些问题和事件产生强烈的情绪、情感，进而对这些问题和事件产生强烈的行为（心理）反应。个体经验在不断削掉其自身心理过程中那些次要成分的同时，使得对自己生活有着重大意义的成分得到加强，从而形成行为定势。

在社会交往中，特定的工作群体、家庭关系、伙伴关系，都对领导者的情绪乃至价值取向产生直接的影响，进而也会直接影响到领导者行为定势的形成。

行为定势反映了领导者的情绪和心理的外化模式，尤其是在群体状况下领导集体的情绪和心理外化模式，从而直接表现了领导者的个性冲突。例如，有的领导者性格孤僻，喜欢独处，沉默寡言，居静向幽，而其合作者却天性活泼，喜欢热闹场面。他们在一起工作，彼此都会感到别扭（冲突），甚至相互讨厌和反感。这就是行为定势的反映。

当然，领导者个性冲突的类型不限于上述三种，从不同方面，根据不同的分类方法，还可以列出或分出许多种。但就一般情况而言，上述三种却是最重要的或最基本的，可以将其基本涵括。

第三节 领导者个性冲突的调适

领导者个性冲突的调适是个系统过程。一般说来，领导者的其它方面冲突一旦发生，普通的调适方法已很难适用，许多只能

采用非常规的办法。但是，作为个性冲突，如果还没转化为利益的、政治的、权力的直接对抗，可供选择、使用的方法则是比较多的，勿需采用非常规方法。本节将从冲突的调适、冲突的防范、塑造良好的个性三个方面，逐一进行论述。

一、领导者个性冲突的调适

由于团体内个性差异而引发的领导冲突，通常采用三种不同的调适方法：分而治之、压而制之、疏而导之。其中，最基本的和最常用的方法是疏而导之。

（一）“分而治之”的调适策略

所谓“分而治之”的调适策略，是说在调适领导者个性冲突的过程中，可将领导成员划分为一连串的“二人关系”。由于这种“二人关系”范围狭小，故可以使领导者个性冲突仅仅出现在“二人关系”中，或“齐抓”、“共管”或“各负其责”，而不致造成整个群体或组织的冲突与不合。

采用“分而治之”策略，可以暂时限制组织矛盾的发展，这对于领导者个性冲突严重干扰工作，而组织又面临紧迫任务必须马上完成的情况下，是能够迅速奏效的，但它又不是长久之计。运用这种策略可能产生下列不良后果：

1. 由于这种措施属于消极防范范围，其特点是各干各的，互相戒备，互不管他人。因此部属间的团结合作可能会受到影响，集体观念也可能削弱。在这种形势下，从长远看，领导者不可能把大家的力量拧成一股绳，为实现共同的目标而奋斗。

2. 上行下效，领导层的矛盾可能传染给部属。部属间的矛盾与冲突可能由此发生和蔓延。为了各自的既得利益或将得利益，各找靠山，各为其“主”，从而使勾心斗角的现象时有发生。

3. 部属对主管领导争功邀宠的现象将会滋长蔓延，“张派、李派”的说法也会暗自流传。对此，正直的人们自然看不惯。于是，他们的离心力就会随之加大。

尽管“分而治之”的领导个性冲突调适策略有许多缺点，但作为权宜之计，往往能立见功效。只是在使用这种策略时，必须尽快想些能从根本上解决问题的办法，否则只能两败俱伤，给集体和个人都带来损害。

（二）“压而制之”的调适策略

“压而制之”的调适策略，就是在指导思想上“忽略”个性冲突的存在，而将其当成一个“团结”战斗的集体，不断地分配任务，下达指标，使其造成“无暇”顾及其它的状况。这样尽管领导者个性冲突的根本原因仍然没有从根本上消除，但是许多冲突便可由此被压抑下去，在工作任务面前退居幕后，为完成工作任务让路。

采取“压而制之”的领导者个性冲突的调适策略有时能收到求大同存小异、顾全大局的效果。

在一个单位或组织群体内部，如果领导者的个性冲突十分严重，甚至达到针尖对麦芒的势不两立地步，其必然结果是追逐小异而废弃大同，顾自己（或顾局部）而误大局，从而给组织目标实现带来危害。而采取“压而制之”的领导者个性冲突调适策略，有利于暂时使个性冲突受到强力遏制，使大家都在“任务”、“指标”的压力下统一起来。

采取“压而制之”的领导者个性冲突的调适策略，也可能产生不良后果，这主要是：

1. “强求一致”的压力增加，团体中的创新精神可能会受到压抑，合理化建议更是可能减少，甚至可能出现“万马齐喑”的局面。

2. 个人的优长可能得不到充分发挥，某些人的积极性可能难于调动，甚至可能出现“你怪你的，我闲我的”的袖手旁观的场面。矛盾依然存在。

3. 领导与被领导的关系可能变得紧张。由于部属们一般都针对不同的领导负责，过一时期还可能表现出来。一旦他们的工作

由于领导原因而被压抑或不被重视，其反应将是轻则消极顺从、应付了事，重则有意无意消极怠工、设置困难，更有甚者可能有人会上级发生直接的、公开的对抗，造成工作秩序和领导秩序的混乱，严重危及组织目标的实现。如果处理不好，其结果，矛盾不但没有消除，反而还会得到加大。

由此可见，压而制之的调适策略仍属权宜之计，具有暂时性和应急性，不能长期采用。

（三）“疏而导之”的调适策略。

“疏而导之”的调适策略，是调适领导者个性冲突的根本方法和基本策略。这种方法和策略承认个性的差异，包括观点、知识、态度、情绪及特殊能力的差异等，并对其采取疏通导引的方式进行调适。这是一种比较科学有效的策略形式，其优长有如下几点：

1. 有利于领导者创新能力的发挥。“分而治之”和“压而制之”的策略所造成的气氛，往往是趋向于“全体一致”，趋向于“协调折衷”，趋向于“赢取胜利”。这在特殊情况下是必要的，甚至是必须的。但是，如果我们从根本上说，它却不能获得发现问题与解决问题的最佳答案。而采取疏导策略，由于人与人之间的交感作用，也就会形成一种取长补短、共同创新的良好领导气氛。
2. 有利于培养部属的认同感，使他们对决策的执行产生真诚的承诺。由于领导者之间有了共同的认识，部属之间便不会再作“二择其一”式的艰难抉择，便会有一种整体的归属意识，这是推行领导集体决策的一个重要条件。如果没有部属的真诚承诺，虽然他们也能执行决策，但工作绩效却会大打折扣，甚至使许多重要的决策形同乌有。
3. 有利于增加群体内部团结协作的关系。使用“分而治之”和“压而制之”的策略，冲突双方往往要产生一种“胜”或“败”的心理倾向，从而可能导致领导成员间极力“争胜”。在这种形势下，互相猜忌，互相探秘，互相敌视，玩弄手腕，拍马溜须等不良现

象，就可能大量涌现。而采用疏导的调适策略，就能够消除和避免“分而治之”、“压而制之”带来的这种弊端，达到真诚的和解，使领导群体和整个组织内部产生一种“合力”，共同为实现组织目标而奋斗。

当然，疏而导之并不是万能的，并不是不要必要的惩罚。严格执行纪律是采用疏导策略的有力保证。大量事实说明，只强调疏导而不严格执行纪律，必然导致放任自流，这是领导者个性冲突调适工作之大忌。

二、领导者个性冲突的防范

领导者的不良个性冲突，如果已经发生，我们再去调适，固然重要而且必要，但这还不是最可取的“上策”。上策则应是以防范为主，防重于治。

领导者不良个性冲突的防范措施可以有许多，在此列举如下八条：

1. 实行领导者目标管理。让每个领导者都既了解组织的总目标，又掌握团体和个人主管的分目标，形成目标的一致性。

2. 授权。使每个领导者都感到自己在组织中是有一定的决策和组织权力的人，是有与自己职位相应的权力和明确的职位的。这样由于整个组织实行的是民主管理，所有领导者的合法权益，都能在组织上和制度上得以保证，故无论是正职副职、大小领导，大家都会职责明确，尽心竭力为做好自己的本职工作而努力。

3. 合理分工。组织需要和个人专长，二者之间有时是矛盾的，有时又是统一的。作为领导者，在分配工作，使用人才时，应努力兼顾组织需要与个人专长两个方面，在符合组织需要的前提下，努力使每个人都能充分发挥自己的才能，切忌动辄以“组织需要”为名，扼杀个人的专长、无视人才的具体情况。这样，不仅有利于创造良好的工作绩效，而且有利于减少冲突。

4. 满足合理、正当的利益和要求。个性冲突，有些就是产生

于合理、正当的利益和要求受到无视和侵犯。而合理、正当的利益和要求，在现代文明社会是受到社会和组织的切实保护的。因此，防范领导者的个性冲突还应包括尽量满足每一个领导者的正当、合理要求，在实现组织目标的同时，使每个领导者都尽可能获得“合理程度”的满足，包括物质的、精神的，使之具有组织优越感和个人成就感。

5. 信息及时反馈。“流水不腐，户枢不蠹”。领导者个性冲突有一些还产生于信息共享不够，意见沟通阻塞，以致于相互间个性不能理解，优长和缺点不能容纳，从而影响配合和工作，影响团结和关系。因此，应该让每个领导成员都及时了解组织目标实现的程度和个人的工作成效，建立起良好的意见沟通渠道。

6. 加强相互信任和尊重。人无个性，绝无可能。但有个性不一定非要发生冲突。有许多东西有时候就是要靠彼此的信任、理解和谦让。钻牛角尖式的“钉是钉，铆是铆”，固执己见式的“叫真儿”，容不得人，到处树“敌”，这样的领导势必处处碰壁，关系紧张，不仅工作搞不好，个人也会生添无尽烦恼。因此，作为领导者，一定要注重优化人际关系，努力在领导成员中创造互相信任、互相尊重、互相帮助、互相支持的气氛，使大家在团体和组织中有温暖感。

7. 实行建议制度。建议制度，在这里是指这样一种制度：建议人都是平等的，都是只提自己的建议，只发表自己的见解，而不去反驳或批评别人的建议或见解。这样，各种建议和见解就都会得到充分发表，征集到的建议和见解就会比较全面。然后，在进行多方比照后，尽可能多地综合各方意见，推出一套符合领导工作实际情况的统一方案或决策。

8. 提高领导成员成熟度，使个人尽可能适应组织，适应环境。“物竞天择，适者生存”。这在自然界、人类社会均是如此。领导者作为组织和环境的产物，一方面他必须要通过卓有成效的工作来改善组织和环境，另一方面由于组织和环境是一种历史积淀和

社会现实，又必须适应它。不适应它，你就难以生存，就不能当领导，就会被淘汰出领导者队伍。这可以说是一条“铁律”。因此，每一个领导者都应修炼自己，磨砺个性，适应组织，适应环境。

三、塑造良好的领导个性

对领导者的个性冲突，除调适和防范外，还有必要针对每一个体，创造条件，尽量使之培养形成良好的个性品质，这是一项具有深远意义的深层次工作。这些良好的个性品质都有哪些呢？关于这个问题，笔者想主要根据马斯洛的研究成果和观点，作一介绍和阐述。

美国著名的社会心理学家马斯洛运用整体分析方法（holistic-analysis）研究了众所周知的一大批历史人物（如杰斐逊、林肯、罗斯福、卢梭、歌德、爱因斯坦等）和他相识的一些著名人士。经过研究，他发现这些人在自我实现的过程中，一贯地显示出如下一些个性特征：

1. 比较有效地观察现实，并且比一般人更易于跟现实建立较为愉快的关系。他们的自我实现状况显示出能够发现谬误的、虚假的东西以及人际关系中的不诚实的行为，也显示出真理能与所有生活领域中的实在相协调。他们抛弃迷惑人的东西，更喜欢为对付令人讨厌的现实而宁愿放弃舒适的幻想。

2. 高水平地承认自己、他人以及人性的真实。他们无须对自身所存在的东西感到羞耻，他们也不会因发现自身的缺点而感到愤慨或震惊。

3. 自发、纯朴、天真。与一般人相比，他们在很大程度上自然地流露出他们的思考、情绪及行为。他们更爱好实际以实现其自由与天然。

4. 对问题的集中注意。这些人仿佛都能集中注意他们自身以外的问题。他们缺乏过度的自我意识；他们没有自己方面的问题，因而能把注意力集中于仿佛适合于他们个人所独有的那些任务、

职务和使命。

5. 隐居的需要。他们喜欢独处，有时甚至主动追求之。当他们紧张地集中注意于有兴趣的事物以及在沉思时，就更需要独处。

6. 高度的自主性。在面临被抛弃或不受欢迎的时刻，他们仿佛能保持自己所坚持的真理；在十分痛心的时刻，他们还能追求他们的权利、方案以及坚持他们的正直。

7. 不断地欣赏新鲜的东西。他们显示出这种能力——“一而再地、容光焕发地、天真地欣赏生活中最愉快的东西……夕阳西下、一朵花、一个婴儿、一个人。”好像是他们回避许多经验进入意识并接着消除这些经验，更确切地说，他们能够在许多陈腐的经验中看到独特的东西。

8. 频繁地产生“顶峰经验”(peak experiences)他们仿佛能周期地遭遇这种被称为“神秘的”或“物我两忘的”(mystic oyoceanic)体验——感觉到作为一个人的分界线迅速地消失，并感到一个成为全体人类的一员或整个自然界的一部分。

9. 社会性情感(Gemeinschaftsgefühl——同胞感)这是对全体人类产生的亲密感(涉及到神秘的体验)，它已被发现是上述这些杰出人物的重要特征。他们感受到跟全部人类产生自居作用的意识，这由于他们不仅关心他们比较亲密的亲属，而且关心不同文化的人们的处境。

10. 跟少数朋友或亲爱者有密切的关系。马斯洛发现上述尝试者虽然交往范围不是很大，但他们能与一、二位知己建立起亲密的关系。

11. 具有民主的风度。他们评价别人以及跟这些人的友好关系不是建立在种族、地位、宗教或另一些团体成员关系的基础上，而是建立在个人的基础上。他们对各种各样的人——有教育的或无教育的、有色或无色人种、贫穷或富贵的人都一视同仁。

12. 强烈的伦理观念，善于区别好与坏。他们存在一种高度发展的道德感，虽然他们的是非观念不是完全老一套的东西，但他

们的行为总是从道德意义进行选择。

13. 具有非敌意的幽默感。普通人的缺点、虚荣以及愚蠢使他們觉得好笑，而不是施虐、淫词秽语或反对权力般的造反，从而以善意的活络融洽方式创造了轻松和谐的气氛。

14. 富有创造性。他们每一位都富有创造性，并且在某些生活方式的领域均有创造性，而不是通常方式的行动与思考的追随者。这种创造性并不一定表现在写作、音乐、绘画以及不朽的发明上，而主要地表现在日常生活中，对处理一件小事的独到亦是创造性的表现。

15. 反抗社会上现存的文化类型。他们能从自己的文化中所表现出来的东西或十足的灌输思想的说教中区分出他们自己的某种东西，对待文化的矛盾或他们自己的团体中的不公平容许他们采取批判的态度。

事实上，以上这十五种自我实现者的个性特征，是一种较佳的品质集成，更是一种理想化的个性模式。为了更好地预防和疏导领导者的不良个性冲突，有必要有针对性地根据不同领导工作的需求培养其个性品质，特别根据不同领导工作选择不同个性品质的人去担任。这是现代高层领导者工作的重要职责。

第五章

领导者的情感冲突及其调适

第一节 领导者情感冲突及其表现类型

一、领导者情感冲突的涵义

（一）情感概述

情感是由客观事物能否符合或满足具有不同立场、观点、价值取向的个人的需要，而产生的主观态度和心理感受。

情感是人在社会实践中由一定的客观事物引起的，人们对现实中的事物和现象产生不同的心理体验从而形成喜怒哀乐等等心理表现。离开客观事物，无缘无故的情感是没有的。但是，情感与认识过程迥然相异，认识过程是人对客观事物本身的反映。而情感则是主体对客体的一种好恶倾向。“好”即肯定的情感，亦即积极的态度，是由客观事物完全或不同程度满足了人的需要而引起的，诸如愉快、满意、热爱等等；“恶”，即否定的情感，亦即消极的态度，是由客观事物不能满足或不同程度抵触于人的需要而引起的，如嫌恶、憎恨等等。对同一时间、同一场合、同一事物的同一方面，人们会抱着不同的态度，形成不同的心理表现，这是由各人的立场、观点和价值取向的差异造成的。

情感有多种表现形式，可以按不同的标准予以划分。首先，我们按其强度、速度、持续时间长短和外部表现的不同，将情感划

分为心境、热情、激情和应激四种形式。

心境。心境是一种微弱、平静而持久的心理感受和体验，如心情舒畅和抑郁寡欢。在心境持续时间内保持积极或消极情感会影响人的整个行为，往往使一切都感染着情绪的色彩。这种情感色彩是由特定对象引发的，往往蔓延到与这一特定对象有关甚至无关的其他人和事物，形成某段时间内的一般情绪倾向。这就是所谓的“忧者见之则忧，喜者见之则喜。”

引起心境的原因是多方面的，诸如生活中的重大事件，事业的成败，工作的顺逆，人际关系的好坏，健康状况，以至自然景致和生存环境等，这些都可以是形成心境的原因。积极心境有助于工作和学习，有利于人们勇于克服困难，充分发挥主动性和创造性；而消极心境则易于使人陷入颓唐，妨碍工作和学习，压抑或扼杀人们的主动性和创造精神。理想和人生观对人的心境具有决定性的影响。具有革命乐观主义精神和正确生活目的的人，在处于逆境之时，仍能乐观向上，这就是理想和人生观对心境发挥着决定性影响作用。

热情热情是一种深厚、稳定、强劲的情感。对党、对祖国、对人民的深厚感情，就属此类。

热情是掌握整个人的身心、决定一个人的思想行为基本方向的情感。热情同样具有积极作用与消极作用之分，其社会价值取决于它所指向的对象的社会意义。如果指向于追求个人名利、小集团利益，导致损害他人、集体和国家利益，那么这种热情的社会价值就是负值；只有指向于有益他人、集体、社会、人类的热情，才具有真正的社会价值。

热情的特殊性在于它蕴蓄着意志——只有对未来事业抱有很高热情的人，才能激励自己克服困难，顽强地、不懈地努力奋斗而获取成功。

激情。激情是一种迅猛爆发、强烈而短暂的情感，诸如狂欢、暴怒、痛哭等等。

激情是由对人具有重大意义的强烈刺激引起的，大多发生于当事人的意料之外。激情有时可能使人失去理智，引起高度冲动性的动作，造成重大危害，产生消极作用。但消极激情是可以控制的，其冷却剂是理智和意志，并且，激情在得到有效控制的前提下，还可成为激励人们对敌斗争、克服困难的巨大动力，发挥积极作用。

应激。应激是指在出乎意料的紧迫情况下，产生的高度紧张的心理。应激亦有积极与消极之别。消极应激在意外事变面前表现为惊慌失措或思维迟钝，行为失常而不能自控；积极应激则表现为沉着冷静地寻求对策——既来之则安之，泰山崩于前而不惊，敢扶大厦于即倾。

情感还可以按满足人的不同需要来划分，以生理性需要的满足与否形成低级情感（亦称原始情感），即爱好、快乐、嫌恶、愤怒、恐惧和悲哀六种最基本的情绪；以社会性需要满足与否引起高级情感（亦称社会情感）。高级情感按其性质和内容又可分为三大类，即道德感、理智感和美感。在此我们将这三类高级情感作一介绍。

道德感。道德感是根据社会道德行为准则评价他人言行或自我言行所产生的情感。它直接体现客观事物与主体道德需要之间的关系。他人的思想意图和行为举止符合这些道德准则而使主体的道德需要得到满足，就会引起主体的敬重、赞许等等情感；反之，则会引起鄙视和愤怒等等情感。自己的思想意图和行为举止符合道德准则而使自我道德需要得到满足，便感到心安理得；反之则会痛苦不安。

理智感。理智感是由人的认识和探求真理的需要是否得到满足而产生的情感，它是与人的求知欲、好奇心、热爱真理等相联系的，包括解决问题后的自信，对科研中出现的新现象的好奇和对原有理论的怀疑，对真理的维护和热爱，对偏见和谬论的鄙视和批驳等等。

美感。美感是由人的审美需要能否满足而产生的情感。它是人对客观事物及其在艺术上的表现的美或丑的评价，包括肯定或否定、愉快或烦恼、爱好或厌恶、高尚或庸俗等审美情感。

人的情感具有历史性。以对劳动的态度为例，在剥削制度下，劳动人民虽然养成了劳动习惯，但劳动是他们生存的沉重负担，因而他们对劳动缺乏愉快和幸福感。而在未来的共产主义社会中，劳动将会“从累赘变成‘生活的第一需要’（马克思语），‘劳动从沉重的负担变成愉快’（恩格斯语）”。可见，情感是可变的。

在阶级社会里，人的情感往往又具有阶级性。人们的阶级地位不同，阶级利益不同，因而对那些涉及阶级利益的客观事物的认识和意向无不打上阶级的烙印，相应的情感也都染上了阶级色彩。可见，情感是受人的立场、观点、价值所制约的。

情感对人们在实践中达到既定目标起着巨大作用。列宁说：“没有‘人的感情’就从来没有也不可能有人对于真理的追求。”

巴甫洛夫则指出：“科学是需要人的高度紧张性和很大的热情的。”可见，无论做任何事情，没有积极向上的情感，都是难以成功的。

（二）领导者情感的特征

领导者的情感，是由领导活动中的事物是否符合或能满足与领导角色的立场、观点和价值取向相应的需要而产生的领导者的特定态度和心理感受。领导者的情感有如下几个特征：

1. 二重性。领导者是有血有肉的个体，所以有其个人情感；个体担当领导角色，则应具有与角色相应的立场、观点和价值取向，所以有其角色情感。上述领导者情感的概念是从角色情感角度定义的，可称为理想情感。现实的领导者情感则是领导者个体情感与角色情感的不同方式的结合，从而使领导者情感具有个体性特

《斯大林文选》下册，人民出版社 1962年版，第 626页
《列宁全集》第 20卷，人民出版社 1958年版，第 255页。
《巴甫洛夫选集》，科学出版社 1955年版，第 32页。

征。这种领导者情感的理想性和个体性，便构成了它的二重性。

2. 波动性。领导者的言谈举止一旦受到情感左右，将失去理性控制下的稳定、平静状态，从而可能发生急剧的较大变动。情感是丰富多彩的，它具体、生动，如能在领导工作中正确运用情感，会打破仅按逻辑思维推动人的行为的沉闷，使得群体活动波澜壮阔，富有生机。但是，放任情感则会破坏正常的秩序。

3. 倾向性。情感是主客体之间的一种价值关系，它势必影响领导者对事物的取舍。领导者在生活、工作、学习过程中产生的情感评价，对事业的情感追求，对事物的情感观念，对具体的人和事的情感态度，总是不同程度地支配其思想和行为的选择和流向。比如，一个厂长对开发新产品抱有极大的热情，那么某工程师虽然反对过自己且被实践证明是反对错了，但他开发出了有广阔市场前景的新产品，这位厂长照样会重用和善待他。相反，这个厂长把憎恶情感指向给自己提意见的人，把热爱情感指向阿谀奉承的人，且对新产品的开发冷漠，那么这位工程师就会使他感到讨厌，他将尽力去排挤、压制这位工程师。

4. 实效性。领导者的情感可以转化为实际行动，这种实际行动又势必产生某种效果。这种效果有好坏之别，它取决于领导者对不同事物采取的情感态度。领导者敬重和赞许有利于事业发展的人和事，并且把这种情感态度转化为扶持和支持的实际行动，那么就会产生好的效果。相反，对于有害于事业发展的人和事（比如行贿）反而热爱，并且把这种情感态度转化为接受（如受贿）的实际行动，那么就会产生坏的效果。可见，实效性这一领导情感特征应引起我们高度的重视。

（三）领导者情感冲突的产生

领导者的情感冲突是由领导者情感的二重性特征引起的。我们前面已指出，领导者情感一方面是领导角色情感，它是由领导活动是否符合或能满足与领导角色的立场、观点和价值取向相应的需要而产生的领导者的特定态度和心理感受；另一方面又是领

导个体情感，它是领导角色的扮演者，以个体的立场、观点和价值取向，对客观事物是否符合或能否满足其需要的主观态度和心理感受。角色情感与个体情感构成矛盾统一体，矛盾双方既对立又同一，既非绝对的对立又非绝对的同。如果二者绝对同一，那么领导者就失去了任何个性，成为一具没有情感的塑像；如果二者绝对对立，那么领导者就放弃了角色。

事实上，角色情感必须以个体情感为现实载体，而个体情感必须以角色情感为规范来调适。之所以要调适，就在于二者矛盾冲突的必然存在。这种冲突大多数是由于个体情感对角色情感的偏离。比如说，儿子想调动到一个好的工作岗位，恰好你领导的单位有这个空位，但他与另一个竞争者相比条件逊其一筹。你作为父亲，当然希望自己的儿子有份好工作。但是因为你担当单位领导角色，这种角色又要求你以事业为重，应该具有任人唯贤不唯亲的情感，应该让条件好的他人来，而不能让条件不如他人的自己的儿子来。显然，个体情感与角色情感存在差异、矛盾和冲突。

领导者情感冲突最终以选定的实际行动表现出来。如果选定的实际行动与角色情感相一致，便使冲突得以调适。相反，则是冲突的外化与激化。这种冲突的外化与激化，最终形成领导者与所辖群体组织成员的情感冲突。比如，你若把儿子安排到那个好的位置，不仅会引起竞争者的怨怒，还会引起群众的不满。相反，你若不徇私情，秉公办事，人们则会敬重你的品德，钦佩你的人格。

二、领导者情感冲突的表现类型

（一）情绪波动，喜怒无常

这里，我们必须先来明确情感与情绪的关系。

情感与情绪是两种感情现象。情感体验和感受比较稳定、深刻，比如责任感、使命感、幸福感、崇高感、荣誉感等等；情绪

则不甚稳定，比较表面、易变，比如高兴、快乐、痛苦、悲哀等等。其具体区别如下：

第一，情感和情绪的心理反应侧面不同。情感侧重于认知方面的体验和感受，情绪则侧重于欲求方面，其自发成分多于情感。

第二，情感和情绪是在不同的层次上体验和感受其他事物的心理过程。这种层次可从两方面考察：一是从个体方面考察，情感是节制的，情绪则表现为冲动，情不自禁、欣喜若狂、悲痛欲绝；二是从社会方面考察，情感主要与高层次的社会精神现象相联，比如为人类解放的献身精神，受人类信仰支配的追求精神。情操是情感的最高表现；情绪则主要同低层次社会精神相联，属于社会感染现象。

第三，从情感和情绪的心理过程看，情感是深入内心的过程，情绪则是由内向外的外现过程。

虽然情感与情绪有上述种种区别，但在现实生活中并无严格区分，因为二者不是绝然分开的，而是密切相关的：情绪是对情感的袒露和表现，深切、强烈的道德情感必然要有与之相对应的明显情绪表现，对事业的高尚情操又必然会表现出高昂的工作热情；同时，情绪作为认知调节，在一定条件下，又会转化为情感。

我们已经讨论过，领导者的理想情感应是角色情感，即作为一个领导者，他的情感应与责任使命相一致，与角色特有的立场、观点和价值取向相吻合。可见，领导者的角色情感属于高层次的社会精神联系的情感。

领导者的角色情感主要包括信仰感、使命感、道德感和美感，以及与此相应的责任感、幸福感、荣誉感、廉耻感等。我们不可否认领导者个体情感的存在，也不赞成“情感无涉”的提法，但是，领导者的个体情感必须最大限度地趋近角色情感。毛泽东同志在《在延安文艺座谈会上的讲话》中就举出过自己情感变化的例子，深刻而生动地说明了实践，特别是革命实践，对情感的产生和变化有着重要的意义。

然而，在现实领导活动中，我们的一些领导者却不重视自觉地在实践中调适自己的情感。他们身处领导角色，满足于情感仅停留在“自我”范围，不懂得应向角色靠拢的道理，也不懂得情感与情绪的相互关系，不知道要用认识调节的方式减轻情绪冲动的道理。他们往往以个体的立场、观点和价值取向评价人和事，加之缺乏必要的修养，在发生连续事件情况下，就造成极大的情绪波动，喜怒无常，从而与自己所应具有的领导角色情感发生冲突。这样的领导者，若遇到顺心事儿，诸如上司的表扬，他人的称赞，职务的升迁，物质利益的获得等等，就可能会喜形于色，甚至欣喜若狂；相反，若遇到不顺心的事情，诸如上司的批评，下级的意见，工作的失误，物质利益的受损害等等，就可能会忿忿不平，甚至勃然大怒、暴跳如雷。这样的情绪反应，是群众难于接受的，必然损害领导者的自身形象。在群众心目中，领导者是应当有雅量的，是应该有涵养的。同时，这种情绪反应往往造成领导者和被领导者之间的直接冲突，这种冲突有时甚至会相当激烈。在激烈冲突之中，双方关系处于紧张状态，加之群众对领导者的失望，势必造成领导者的威信扫地，从而破坏正常的领导活动秩序，严重时令不能行，禁不能止。

由于领导者情绪波动、喜怒无常造成领导者与被领导者之间的激烈冲突，还将造成双方自我心理的过度紧张，从而损害身心健康。中医讲“思伤脾”、“悲伤肺”、“怒伤肝”揭示了情绪与生理心理的内在联系。人在盛怒之下，毛发竖起，脸色苍白，呼吸急促，心跳加速，血压升高，血糖增加。而震怒甚至会出现暂时的呼吸中断，最严重的，会因情绪过于激动而造成精神疾病。

但是，我们绝非要求领导者像天上神仙不食烟火，没有喜怒哀乐，成为冷漠无情和麻木的人。恰恰相反，领导者必须与群众有感情上的共鸣才能深得人心，比如适时适度的愤怒恰是必要的。电影《高山下的花环》中，雷军长因有人在战争到来之际写条子走后门帮自己的儿女临阵脱逃而极为愤怒，这种愤怒正是凛然正

气，显然不会有负效应，反而是振奋军心的一种艺术表现。

在日常从事的每一项活动中，情绪总是陪伴领导者的行为出现，因而才使得我们的领导实践活动丰富多彩。作为领导者常常会感到，在心情良好的状态下工作时往往思路开阔，思维敏捷，解决问题迅速；在心境低沉或郁闷不乐时，则往往思路阻塞，操作迟缓、紊乱，毫无创造性可言；突然出现的强烈情绪会骤然中断正在进行着的思维加工；持久而炽热的情绪则能激发积极性去完成工作任务。

领导者的情绪反应失态，除了喜怒无常，还有不分情境、不看对象、不顾轻重的恣意纵情现象。例如，对上司热情过分，对部下总是处于紧张状态，受一点损害就悲伤不已，遇到不公平的待遇就耿耿于怀，等等。这一切，都会造成不同程度的冲突。

（二）情感倒置，指向反常

作为领导者，应该爱憎分明，具有高尚的情操。在领导活动中，领导者应有集体主义和革命乐观主义精神，以天下为己任，“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”；要把党和国家的利益放在首位，对党对人民忠诚老实，言行一致，表里如一，做到“言必信，行必果”；对同志要满腔热忱，待之以诚；对部下要关心、爱护；对邪恶势力要态度明朗、坚决斗争；远离奸佞之徒，亲善正人君子；要有自尊心、正义感；要有强烈的使命感、责任心。这些，就是领导者理想的角色情感。由此我们可以看出，这种领导者的高层次的情感，是崇高的情感。

然而，在现实中，我们一些领导的个体情感与其应有的角色情感大相径庭，往往发生冲突。我们知道，领导活动是目标性很强的活动，这种领导活动目标又内在决定了领导者情感的指向。这种指向的正误，对于领导实践效果影响极大。首先，领导者正确的情感指向，会对领导活动起发动作用，使群体操作活性化；而领导者的感情指向错误，则会造成滞动现象，使群体毫无生气。其次，领导者正确的情感指向，对领导活动起定向作用，能够稳定

群体行为方向，使组织成员专心致志于既定目标；而领导者情感指向错误，则会使群体行为错乱，失去共同目标。再次，领导者正确的情感指向，对所辖群体的人际关系能起到纽带作用，对部下会有强大的激励作用，感情能使人精神抖擞、人心振奋；相反，领导者情感指向错误，则会造成人际关系的破裂，使部下萎靡不振，军心涣散。

然而，在领导者情感指向问题上，我们的一些领导发生了错误，他们情感暧昧、倒置，指向反常。由于角色规范的约束，他们既不敢公开与自己角色应有态度相矛盾的态度，又不旗帜鲜明地表明角色应有的态度；有的领导者甚至把角色应有情感指向相反的方向，比如把憎恶指向为关心事业、爱护领导而给自己提出意见的正派同志，却把喜欢、赞许指向儿戏工作、搬弄是非、溜须钻营、迎合自己的人。这势必要与其应有领导角色情感发生冲突，极不相容。

领导者情感暧昧、倒置、指向反常，是一种危害很大的领导者情感冲突，它潜藏在领导活动的全部过程之中，造成种种有形和无形的损害，应当引起我们的关切。

（三）潜移蔓延，殃及无辜

心理学中有个概念，叫做感情移入，说的是人把自己的情绪和情感移到自然物、文学艺术作品或他人等对象中去，加以感受和体验。对物的感情移入属于文学艺术创作和欣赏一类，我们这里移花接木，运用其道理谈一下领导者对人的感情移入问题。

我们知道由特定对象引发的心境，往往蔓延到与这一特定对象有关甚至无关的其他人和事物，形成某段时间内的一般情绪倾向，这就是所谓的“忧者见之则忧，喜者见之则喜”。这就表明，人的积极和消极的情绪情感都有可能发生潜移和蔓延，从而波及甚至毫无关系的他人。

领导者的感情潜移蔓延，则形成了另一种领导者情感冲突类型。俗话说：“人一天难免有三不顺。”而领导者事务繁杂，上下

要沟通，左右需照应，就更易引起不快的情绪。如果把不快，甚至把愤怒等等更强烈的思想情绪移向无辜的他人，不仅直接与自己的角色情绪相对立和冲突，而且势必造成与他人的矛盾和冲突。

在现实生活中，确有一些领导者，由于种种原因，把自己由特定对象引起的积极或消极情感转向与此无关的他人。例如，有的领导者在家庭纠纷中产生了不快、不满情绪，到单位竟拿下属撒气；有的是在工作中有了不顺心的事儿，回家拿妻子孩子撒气；有的领导者更有莫名其妙，碰上高兴的事儿，原本是违反原则的事儿他也能通过，有些“精明”人就钻了这种领导者的空子，在领导者不顺心的时候躲着他，在领导者高兴的时候贴近他，因为这时的这种领导者是“灶王爷的横批——有求必应”。其实，一个人在不顺心的时候才是需要人接近他的时候，可这种时候人们却躲着他，这不能不说是一种不幸。领导者如果在顺心高兴之时忘乎所以，答应一些人的非分要求，破坏原则，也是不能容许的。

第二节 领导者情感冲突的原因

领导者情感冲突就是领导者个体情感对其角色情感的偏离。那么，这种偏离是怎样造成的呢？在此我们探讨的就是领导者情感冲突的原因。

一、领导者角色需求变向

一种现实情感的产生，是多种因素作用的结果。客观事物固然是产生某种情感的缘故，但它究竟产生何种情感，则要视其对人需要的符合、满足状况而定。大量事实表明，同一客观事物，有人喜欢，有人不喜欢，这种喜欢或者不喜欢，究其原因，则是由于它符合、满足一些人的需要或者不符合、不满足一些人的需要而引起的。人与人之间何以有不同需要，甚至于引起截然相反的需要？这是一个极为复杂的问题。人的价值取向、目标动机、是

非观念、道德准则、阶级立场等，都作用于人的欲求心理，使人们产生需要或不需要、喜欢或不喜欢。

说到人的需要，我们难免谈及马斯洛的需要层次理论。他在《动机和人格》一书中提出，人的动机是由五种需要构成的。第一种需要是生理需要，即人为了生存的需要，包括饮食、呼吸、排泄、性、睡眠等。这是一种人和动物共有的机体生理需要。这种需要虽关乎人类生存基础，但是处于人的最低需要层次。第二种需要是安全需要，包括生活环境的确定、生活秩序的稳定，还需要人际关系可靠而无后顾之忧，如吵架、离婚、意外事件、突然袭击，都会使人自危、紧张、不安。安全不仅满足机体的物理空间需要，而且减少心理上的恐惧感。第三种需要是从属和爱的需要。从属需要就是期望自己从属于一定的群体，无群体归宿会使人感到孤独、空虚；同时，人也需要同情、理解和爱，否则将引起内心的痛苦。第四种需要是自身需要，即人需要表现自我，希望发挥自己的能量和才干并得到他人和社会的承认，从而获得成功和名声。第五种需要是自我实现需要，即个人充分发挥自己的潜力，又不断充实、完善自己，从而趋向完善，走向个人理想之巅，是最高层次的需要。这五种需要，高层次的需要是在低层次的需要基本满足情况下产生的；前四种需要易于满足，而真正能够实现第五种需要，即达到自我实现层次，那就更不容易了。

马斯洛的需要层次理论，就对个人价值的设计而言基本合理。首先，它从生理需要开始不断趋向高层次需要，高层次需要建立在低层次需要基础之上，又不是在低层次需要完全满足后才有高层次需要。其次，它符合人的进化和社会化过程。但是，这一理论又有重大不足和缺欠。第一，需要层次理论虽然不同于行为主义和精神分析主义把人还原为动物和原始本能的还原论，但它始终没能真正摆脱本能论。本能论的根本错误在于无限度地夸大本能的作用，把它看成支配人的所有心理和行为的原始力量，用本能取代了人的社会动机以至人的本质力量。如果是这样，人的情

感被当作本能的结果，那么它便是不可改变的了。第二，需要层次理论是以个人自我实现为顶点的自我封闭模式，且在这一理论模式中始终没有个人对社会的奉献，也没有自我实现与社会生活条件之间的联系。

通过批判吸收，我们确定的需要观念应是：人的需要本质上是社会需要，自我实现、利他和奉献是高级的社会需要。当然，包括领导者在内，人不能没有生理和安全上的需要。但是，作为领导者的需要，从角色角度来讲，最本质的应该是自我实现、利他和奉献的三者一致。只有这样一种需要观念，才符合我们社会主义社会领导者的立场、观点和价值取向。

一个领导者，只有把自我实现（这种自我实现应理解为角色目标的实现）、利他和奉献作为最高需要，才能使其个体情感统一于角色情感。相反，一个领导者放弃角色目标，放弃利他和奉献的价值取向，也就是说，放弃他应有的角色立场和观点，那么就出现了角色需求变向。角色需求变向，势必对客观事物能否符合、满足需要产生与角色偏离的情感反应。具体说来，一个领导者不能脱离低级趣味，跳不出个人利益和小集团利益的小圈子，确立不起无产阶级的人生观，那么在个人利益与群体利益、小集团利益与全体人民根本利益发生冲突的情况下，他应有的领导角色情感就会发生变向，从而对符合和满足群体和人民根本利益需要的事物（包括人），产生否定的、消极的情感；相反，对不符合和满足小团体和个人利益需要的事物（包括人），产生肯定的、积极的情感。

二、领导者对人的认知障碍

情感是由客观事物能否符合或满足人的需要而产生的主观态度和心理感受，而能否符合或满足人的需要则取决于人的立场、观点和价值取向。情感是一种心理关系，它与欲求关系、价值关系、认知关系等心理关系密切相联、互相作用。另外，客观事物为他

人所为，所以情感对象最终是对他人的。由他人所为而产生的对他人的情感一旦定型，又会影响到他人所为的其它事物，所以领导者对他人的认知障碍也会造成情感冲突。

领导者对人的认知有直接方式和间接方式。在这两种方式中，还有人与人之间的相互作用和没有相互作用两种情况。这就产生如下四种方式：（1）有相互作用的直接对人认知。领导者与其认知对象相互间交流信息，交换看法，有来有往，有问有答。这是一种双向的直接对人认知。（2）无相互作用的直接对人认知——领导者与其认知处于单向关系，如听取下属汇报，对下属作指示、提出批评等等。（3）有相互作用的间接对人认知——领导者通过第三者或某种媒体同他人相互交流，如第三者的沟通、通信、电话中的相互认知。（4）无相互作用的间接对人认知——领导者仅凭第三者的介绍和某一事件单向认知他人。

显然，领导者对他人的最好认知方式是有相互作用的直接对人认知。但是，领导者对他人认知中却存在着种种障碍，如组织结构障碍、角色地位障碍、空间距离障碍，使得相互作用的直接认知颇为困难，在许多时候和情况下，往往要采取其它三种方式，尽管这三种方式具有局限性。

从领导科学的意义上讲，认知他人对于领导者来说，无疑不只是对其外貌特征的认知，而是对其个性特征、思想品质、能力等等的了解，还有对他人的文化修养、发展前途的把握，另外，还包括自己在下属心目中的地位，即他人对自己的看法、评价等等。这样一种对人的认知不是一朝一夕可以完成的。从哲学上说，对一个人绝对认知是不可能的，因为即使你认知了他以往的一切，他又有新的发展了。就是对一个人的相对认知也不是容易之事。由于个性、阅历、修养等等差异，被认知者可能以正面的，也可能以反面的表现给予你，他可以直接地，也可以间接地表明他的看法。比如，有人对你的要求满口应承从不顶撞，可到时候就是不办；有人保留个人意见，但在执行你给他布置的任务时却竭尽全

力；有人表面对你唯唯诺诺，而背后他却落井下石；有人批评你的错误不留情面，实际却是在伸出友爱之手……

领导者在对他人的认知中，不仅存在种种客观方面的障碍，还存在着一定的主观方面的障碍。由于主客观两方面的障碍，往往使得领导者在认知他人中每每发生偏差，以至造成颇深误解：使应有的友谊桥梁出现裂痕，忠实的朋友从身边走开，而自私的小人却利用和吞噬着正常上下级之间的感情……这是何等的不幸和悲哀！

从主观方面分析，影响领导者认知他人有这样两种主要因素。第一种因素就是领导者“看到的只是所能看到的”，也就是“仁者见仁、智者见智”吧。不同的领导者对他人发出的信息，要按照自己的阅历、经验、能力等等，对它们进行接收处理。这种接收，不能是全部，只能是有所取舍，只能是根据自己的观点、性格、志趣、职业等等来进行。比如，某人声称：“我的业务水平在本单位是最好的，我的责任心也是最强的，我可以与每位不服气的人比试比试。”尽管他说的是事实，可有的领导者则可能认为，这是个狂妄的家伙，心生厌恶；而有的领导者则可能很欣赏他的能力和气魄，投以赞许和鼓励。显然，领导者根据自己对部下的看法，决定对其态度情感——冷淡或热情、亲近或疏远、厌恶或喜欢……

第二种因素就是领导者“看到的是所期望看到的”。我们有些领导者不是从对下属的自身表现来客观地认知他，而是根据别人的评价、以往的行为等等给人一个固定的看法。有这样一个笑话：有个单位分来了两个新职工，一个是刑满释放的青年，相貌挺好；一个是救过落水儿童的青年，长得挺“凶”。某领导竟以貌取人，把两个人记反了，来了个张冠李戴。

我们可将上述领导者认知他人的主观偏见和失误概括为光环作用和投射作用。由于一个人被标明是好的，他就被一种积极肯定的光环笼罩，并赋予一切好的品质，这就是光环作用，而另一个人被标明是坏的，他就被认为具有所有坏品质。所说投射作用，

就是一个人把自己的特性归属到其他人身上，“爱我之所好，恶我之所厌。”这样一些由于对人认知产生的主观偏见和失误，极易造成对人情感的变异。

三、领导者意气用事与过激

看过《三国演义》的人，都会对“火烧连营八百里”有颇深感触。关羽被东吴吕蒙擒杀，西蜀皇帝刘备震怒，他不顾丞相诸葛亮谏阻，放弃东联孙吴、北伐曹魏的既定方针，亲统数十万大军讨伐东吴。在军事对峙中，他又因复仇心切，情绪起伏，情感激烈，不顾兵家大忌，终被东吴都督陆逊以火攻战术击溃。结果，刘备弟仇未报，军事主力却几乎完结，最后无颜回朝，于白帝城托孤而撒手人寰。这可以说是领导者意气用事的一个典型例子。从中我们可以看出作为一领导者，如果感情过激，失去理智控制，其后果是多么不堪设想。

在现实领导活动中，领导者意气用事、情绪不稳、情感过激现象是不鲜见的。领导者大都事务繁杂，难免有一些不顺心的事儿；工作中接触面广，难免遇到一些不顺眼的人；领导者作为现实的人，也难免有人生中的某种不幸。不顺心、不顺眼、不幸，对谁都会产生消极否定的情感、情绪，问题是作为领导者，应当怎么对待自己的消极否定情感、情绪。应当肯定，我们领导者队伍中，绝大多数是经过锻炼、富有经验的，他们能够正确认识、对待这种消极否定的情感和情绪，使之不给领导工作带来影响和损害。但也确有一些人，不能科学认识、理智对待这种消极否定的情感、情绪，对自己消极否定的情感、情绪放任流溢，不加控制和约束，不分场合，不分时间，不分对象，大加宣泄，给领导工作和组织目标带来不利影响。另一方面，领导者也会有顺心之事、得意之人、成功之时，这会使之产生积极肯定的情感、情绪。这种积极、肯定的情感、情绪，作为领导者，也存在一个如何对待的问题。我们看到，一些领导者对自己积极肯定的情绪则更是不

能自控，往往不分情境、恣意纵情。其结果，成功后隐藏着失败，喜悦后潜伏着悲哀，使领导工作逐步走向坏的转机。

由此可见，作为一个领导者，在日常工作和生活中，如果不能正确调控自己的正反两方面的情感、情绪，就势必出现时而兴起，时而怒降。喜则喜不自胜，忘乎所以；怒则怒不可遏，后果不计，并且，在这种暴怒和狂喜的情绪起落、情感跌宕中，要么迁怒他人，累及无辜，要么“龙颜大悦，大赦天下”。而这两种情况的发生，都必然给工作带来损害，给领导活动带来障碍。如果我们从主观方面看，其原因就在于领导者的理智薄弱。

领导者理智薄弱，就控制不住冲动的情感情绪，使之像一匹脱缰的野马，放荡不羁。人的情感一旦失去理智控制，那么人的行为就会失去正确方向，脱离活动目标，忘却行为目的。而激荡起来的情绪、情感，又会大大降低人的思维能力，造成人的思路混乱、言行失误。领导者的角色决定了领导者个体的优缺点不仅仅是个人问题，而是关系到一个群体的兴衰进退，尤其高层领导者个人的转情易向，有时可能使事态发生突变。刘备如果只是作为一介匹夫而为盟弟报仇，那不过是个人的生死荣辱。可作为一国之君，他再去意气用事，孤注一掷，驱合国精锐投向一个违反方针大略的军事行为目标，加之在过激情绪、情感作用下的战术采用错误，其结果造成的就绝不是其个人的损失，而是整个国力的严重削弱。

第三节 领导者情感冲突的调适

领导者情感冲突的调适，就是使领导者个体情感与其角色情感协调一致。具体说来，领导者情感冲突调适就是要求一方面不断加强对实现领导活动目标起积极作用的情感因素，另一方面，则要努力消除妨碍领导活动目标实现的消极情感，防止其滋生和发展。其方法和途径应包括：领导者要确立正确的价值观念；领导

者应以理智调控情感；领导者应注意消除对人的认知障碍。

一、领导者应确立正确的价值观念

领导者情感冲突的主要表现在于指向反常，而这种反常的原因则主要在领导者个体立场、观点、信仰、价值取向与其角色应有立场、观点、信仰、价值取向相对立。我们的领导者应有的角色立场就是站在无产阶级和人民大众的立场上，一切从人民群众的根本利益出发，全心全意为人民服务，坚决贯彻党的路线、方针和政策，坚持四项基本原则，在政治上同党中央保持一致。我们的领导者应有的政治观点就是必须在政治上分清敌友我，在大是大非面前旗帜鲜明，对一切进步的、革命的事业热情支持，对一切反动的、腐朽的东西坚决反对和顽强斗争，在原则问题上保持清醒。我们的领导者要有坚定的信念，信仰共产主义，忠贞不渝。

然而，领导者这些立场、观点、信仰不是空的，而要有所体现。领导者的立场、观点、信仰是通过他的所作所为具体体现的，是通过赞成什么或不赞成什么，要做什么或不要做什么的价值取向表现出来的。一个领导者如具有上述的立场、观点和信仰，那么他的所作所为、他所赞成和维护的，必定是有利于党和人民事业的，哪怕个人的利益受损害也在所不惜。具有这样的价值观念，领导者的情感指向就不会反常，他就会对真善美抱有肯定的情感态度，而对假丑恶抱有否定的情感态度，也就是我们常说的爱憎分明。

领导者的价值观念是通过欲求观念的中介作用影响其情感指向的。我们前已指出，同一客观事物在不同人那里会产生不同的情感体验，这主要视其是否符合或能否满足不同人的需要。同一客观事物，为什么它能符合、满足一些人的需要，而不符合、不满足另一些人的需要？除了人们的生理需要以外，这里面还取决于人的欲求观念。可见，欲求观念是人生的一面镜子，它能照射

出人的精神境界。

领导者作为一个现实的人，也必然具有不可或缺的生存需要。这种不可或缺的生存需要，又不能不对其欲求观念起影响作用。但是，领导者对生存条件的欲求必须限制在适当的范围之内，其欲求的主体不是一己之私利，而是“天下为公”。

领导者对生存条件的不适当追求，对私利欲望的不予限制，一般表现为期望值过高。从辩证法的角度看，厚此便是薄彼，对私利的期望值过高，势必对党和人民的利益漠视，在私利与公利对立之时，不惜损公肥私。一个人的欲求是否能得到满足，有如下因素在起作用：客观条件、期望值及自身能力。期望值与欲求程度成反比，即同样的客观条件，对期望值较低的人来说已经感到很满足了，可对期望值过高的人来说却难以满足。以分配住宅这一人们关心的问题而言，有的职工两代三口分得一屋一厨兴高采烈，可有的领导干部两代三口分得两屋一厨带浴间的反倒愤愤不已。在满足个人欲求方面，客观条件与领导者个人能力相互联系。国家按规定给予领导者的待遇这就是客观条件，这也是领导者获取物质利益能力的一个标志。但是，有的领导者却要不顾这个客观条件，用违法的手段错误地证明他牟取私利的能力以满足自己过高的欲望。个别领导者这种倒行逆施，是以牺牲公众利益、他人利益为前提的，其结果势必伤害群众的感情，并受到正直人们的种种批评和抵制。那么这些正直的人们则往往会令利欲薰心的领导者感到厌恶、憎恨。

由此可见，调适领导者情感冲突，首要的是领导者应适当调整自己的期望值，学习焦裕禄、雷锋等英雄模范人物的优秀品质，在生活方面向低标准看齐，在工作方面向高标准看齐。这样，领导者才能把更多的精力投入到革命事业中去，才能做到大公无私，同群众情意相投。领导者当然与常人一样，不可能没有对生存条件的欲求，但应把客观存在限制在适当范围内，这是能够也必须做到的。

领导者正确的价值观念，在于他不是向社会索取什么，而是对社会贡献什么，他的价值取向是奉献而不是索取。具有奉献精神的领导者，他将得到人民群众的尊敬和爱戴，他的领导行为也会受到拥护。由这样领导者组成的群体必定是气氛祥和、人心稳定的。

二、领导者应以理智调控情感

领导者的理智和情感是心理学中关于人的理智和情感的分支和延伸。领导者的理智是指辨明是非、分清利害关系以及控制自我情感和行为的能力，它属于高级心理体验的范畴。

领导者的理智与情感有明显的对应性，这种对应性可从二者引起的行动中看出来。领导者情感行动含有随意、盲目动作因素，即往往是不由自主的，因而显现为冲动、偏执、脱轨，有时甚至与目的相冲突。而领导者的理智行动则是以非随意动作为基础的，即由意识、理性指引的活动，它是在领导实践中学会了的动作，因而显现为冷静、适当、合理，它根据目的去组织、支配和调节一系列的動作，组成复杂的行动，从而实现预定的目的。

当然，领导者的理智与情感也有一致的东西。这就是二者均可引发人的行为，而行为势必导致某种后果，即二者都有实效性。然而，二者的实效却又是不同的。

领导者的情感虽然也依赖于目的，但它却不能自觉地确定领导目的，只有理智才能自觉地确立领导行为目的。领导者的情感如炽热的火焰，而其理智则是冷却剂。前者直接需要支配行为，它不问或很少过问实现需要目标的途径和具体方式，缺乏充分科学论证，不考虑或很少考虑可能性。领导者的理智则不仅按需要，更要视可能与否支配自己的行为，它以科学的理性为指导，对实现需要目标的途径和具体方式予以统筹的思考。在理智支配下，其组织目标就成为一个系统，表现为多级塔状树：塔尖上的组织目标为最高组织目标；为实现这个最高组织目标则需设立两个以上

的下位组织目标；并且，往往为实现这两个以上的每一个下位组织目标又要设立相应的再下位组织目标。以此类推，下位目标相对上位组织目标是一种手段。总之，领导者情感以主观需求设立目标，领导者理智则以客观条件调整目标。对于领导活动的目的来说，就是既有革命的热情，又有科学的态度。

在确定领导行为目的的过程中，领导者的情感必须接受理智的调整。在为实现领导目的的行为中，领导者的情感又必须接受理智的控制，尤其是激情状态明显的情感、情绪。这里主要谈一下对愤怒、悲哀、狂喜等的控制。

愤怒是激情状态的明显表现之一。作为领导者，无论是从人之常情讲，还是从工作性质上讲，从来不生怒气几乎是不可能的。但若常常发怒就会引起身心疾病，会破坏人际关系。领导者在愤怒之时，最需要理智控制却又最容易失去理智，所以理智控制越早越好。早控制，一是平时的预防。譬如说搞点儿座右铭之类的东西——“生气是用别人的错误惩罚自己”、“愤怒是无能的表现”、“制怒”等等，警钟长鸣。二是“临阵脱逃”——暂时摆脱引起愤怒的人和事，冷却一下，回头再处理。

当然也有摆脱不掉的情形——人与人在愤怒中对峙。在这种情况下，领导者务必谨慎以下三点：一是不可恶语伤人，这不同于一般的对世情发牢骚，一般的世情牢骚，对谁都不关痛痒，对谁都不会带来直接伤害，所以时过境迁，也就烟消云散了，人们谁也不会往心里去。而恶语伤人，刮下属的“脸皮”，则往往使下属脸色无光，自尊心受损，利益受害，人所共有的“自卫”心理必然使下属进行或明或暗、或大或小的反抗，从而使自己种下与下属之间的怨毒之根；二是不可因怒极而轻泄下属向你反映的情况或你掌握的下属隐私。因为就这二者而言，前者往往是下属出于对你的信任和期待，才向你反映情况的；后者则往往是领导者位置“居高临下”的俯瞰物。这二者都只能控制在一定范围而不能随意扩大。如果你因恼怒而失去了这点常识，你就会马上在下

属心目中黯然失色，使你不再能受到下属谅解和信任。总之领导者一定要有肚量，能够做到“宰相肚里能撑船”，务必防止在愤怒中做出无法挽回的事来。三是注意“形象”和“身分”。与人们批评的“官架子”不同，领导形象和身分是由领导角色地位决定，并且是执行领导角色职责的必需条件。事情就是这样，有一些事有一些言论，下属可以说，可以办，而从领导者的角色形象和角色身分出发，则不能办不能说。这一切，都需要理智的控制。

现实生活中，领导者有时发怒往往是因为听信流言蜚语所致。领导者必须妥善对待流言蜚语的骚扰。第一，要善于克制，避免在心理失衡、情绪强烈之时采取行动，在“风源”没弄清时更要冷静；第二，疏泄消极，恢复心理平衡；第三，寻找流言蜚语的制造者，针对不同情况妥善处理。流言蜚语制造者大体有两种人：一种属无意的，或由于不了解事实真相，或由于记忆不清，或由于对他人的言行理解有误。这时，关键是使双方了解事实真相、沟通思想、相互理解；另一种属有意的，他们或出于妒嫉，或出于报复，或出于要挟，故意去歪曲事实、混淆视听，中伤于领导者。对此，领导者可依法依纪行事，切忌失去理智。“匹夫见辱，拔剑而起”，怒冲冲地向人们表白、发泄。这样做，不仅会有损形象，还会帮助流言制造者扩散流言蜚语。

至于悲哀，那也是人生难于幸免的，譬如亲人亡故，不能不令人悲痛、哀伤。但是，作为领导者，此时亦应以理智控制情感，不可因此萎靡不振，恍惚度日。

有了成就和收获，自然值得欣喜，然则不可忘乎所以。要理智地看待成就和收获，一是取得成就的同时还有不足之处，二是不能陶醉于已有成功，要有远大的志向和抱负。有博大的胸怀、雄浑的气魄，就不会为一时的成功沾沾自喜了。

三、领导者应注意消除对人的认知障碍

在上一节中，我们曾指出了领导者认知下属中的一些障碍，这

些障碍有客观原因，也有主观原因。由于这些障碍的存在，造成领导者对人认知中的偏见和失误，从而形成情感指向的偏差。这就要求领导者应该消除对人认知障碍以调适其情感冲突。

从客观方面而言，领导者应该注意消除组织结构障碍、空间距离障碍、角色地位障碍，最大限度地地相互作用中直接与人认知。

组织结构障碍是由组织层次过多造成的。层层传递，不仅阻碍信息的畅通，而且还会使信息流失、中断乃至变形。就对人的认知而言，领导者就会因此看不到完整真实的对象。

空间距离障碍与组织结构障碍有相同之处，它是由于远距离交往中间传播环节过多，从而使信息失真或被歪曲、误解。对这些障碍的消除，一般采取精简机构、缩短距离、改善沟通的方式。尽管如此，仍然难以完全消除这些障碍，这就要求领导者兼听而不偏信。尤其对一个人定论，更要慎重，不能仅仅以间接的单向的认知为准，防止片面性和形而上学。

角色地位障碍是由领导者的职务身分造成的。在我们的社会，人们之间只有分工不同，扮演角色不一，并无高低贵贱之分，是平等的。但理想并非现实，封建等级观念在今天还有市场。领导者与人交往如果居高临下，人家就要敬而远之，这就会人为地造成距离障碍。所以，领导必须平等待人，会与群众交朋友。

就主观方面而言，对人认知中，主要存在着光环作用和投射作用，此外还有首因效应（第一印象）、刻板印象（凝固性认识）、加重印象、近因效应和价值效应等等障碍。这些都是西方社会心理学家通过大量实验发现的对人认知中的障碍。但是，这些障碍又不是不能消除的。它与主体自身素质即认知结构和认知方式密切相关，主体素质差即认知结构简单，认知方式缺乏科学性，这些效应就强烈；相反，这些效应就会弱化。作为领导者，应该增强自身素质，强化自身认知结构，优化自身认知方式，最大限度地降低这些对人认知过程的障碍。

我们要求领导者不应从表面上，而应从实质上去看待一个人，就是说领导者看人，不但要看一个人怎样说，更要看他怎样做。这是一条十分重要的原则。有的领导者对某人有了很坏的印象，讨厌人家，到头来却找不到人家做了什么坏事儿；相反，对某人印象好，喜欢他，他却是个不干实事儿的人。这等事说起来似乎荒谬，但在现实中却不乏存在。领导者当警觉有防。

领导者看人要自己看，不要道听途说。有道是“耳听为虚，眼见为实”，这很重要。有些领导者偏听偏信，以至不同本人见面，不经核实，就依据“小报告”给人做出结论，这是很有害的。

领导者对人的看法也不应是刻板、凝固的。要学点辩证法，事物，包括人都是在变化的，不能一事错百事就都错，一时好百时就都好也不能好事都是“刘三姐”的，坏事都是“秃丫头”的。

第六章

领导者的思维方式中冲突及其调适

第一节 领导者思维方式冲突 及其表现类型

一、领导者思维方式冲突的涵义

(一) 思维、思维方式

思维有多种含义。从本体论角度看，它是表示人脑属性的概念：一是人脑的机能，即认识功能；二是人脑的运动，即思维运动和思维活动；三是人脑产生的现象，即精神现象。认识功能是由人脑特殊结构决定的一种潜在能力，它在主体认识外界对象的活动中，通过人脑的“加工”（思维运动）产生精神现象。从认识论角度看，思维是客观事物在人脑中的一种反映。认识论中作为反映的思维同本体论中作为精神现象的思维二者外延同一——均为认识结果；然则内涵有别——分别表示不同的关系：前者表示的是思维同认识对象的关系，后者表示的是思维同认识主体的关系。

思维方式乃是精神产品的生产方式，具体说来，它是指在特定认识程度与语言水平、情感与观念，及传统文化心理飞惯等综合作用下，选择特定思维类型，运用特定思维方式、思维形式及其结构规则，按照特定思维程序，进行思维活动的定型化的操作样式。

人类思维按不同标准可划分为不同的类型：按思维活动的层

次，可划分为经验思维（以亲身感受、直接实践去认识具体事物及其现象和外部联系的思维活动）与理论思维（依据系统知识、遵循逻辑程序揭示事物本质和一般规律的思维活动）；按照思维活动的内容和工具，可划分为抽象（理论）思维与形象思维（通过感性形象反映事物的思维活动）；按思维活动是否在自觉的、有意识的状态下进行，可划分为自觉思维（上述几种类型）与直觉思维（顿悟思维、灵感思维等）。由此划分方法可归结出经验思维、理论思维、形象思维和直觉思维四种基本类型。

思维形式是表达思维内容的工具。思维形式有外在形式与内在形式之分。思维的外在形式指语言、文字及其它各种表达符号，它是进行思维活动的必要条件，是思维的内在形式，是指以理论思维所运用的概念、判断、推理、论证（系统的反推理，包括证明与反驳）以及思维活动借以正确进行逻辑规则为主，辅以其它思维类型的线条、色彩、形状、典型、个性等实物形象和想象形象的思维形式。思维的外在形式和内在形式虽然都为思维活动所必不可少，但后者比前者与思维内容的联系却更为密切。

思维方法是进行思维活动的手段及方法论原则。思维方法作为主客体间的中介环节，构成思维方式中基本的实质性内容，属于思维主体行为，体现着思维主体的目的和创造作用，其中包含着主体对客体的建构。这种建构不是主体纯主观的随意规定，必须以客观原型为根据。所以说，思维方法又是客观规律主体化的结果。思维方法是一个由诸多层次各种要素构成的复杂体系，按功能及作用范围可将思维划分为这样两类：一类是作为思维过程中的手段的，如归纳、演绎、抽象、类比、假说、联想等等；另一类是作为思维方法论原则的，如哲学方法、数学方法、系统方法、信息方法、控制方法、模型方法等等。

思维程序是对思维方式综合起作用的诸要素，按选定的思维类型，采用特定的思维形式，并遵守相应的规定规则，运用一定的思维方法，有机地结合进行的有序思维活动过程。它表现为完

整的思维逻辑行程——由逻辑起点经逻辑中介抵逻辑终点。思维逻辑行程的起点是逻辑抽象，即通过对感性具体的科学抽象，通过分析、加工而成的对事物诸方面本质属性的抽象规定；终点是思维具体，即反映事物各方面本质属性的多种抽象规定的有机统一。感性具体对主体来说是一个朦胧状态的整体，它只反映事物的外在现象而未暴露其内在本质；而抽象规定虽则揭示了事物的内在本质，但却使事物被肢解而失去了整体性；只有思维具体，才综合二者的优点，达到了对事物整体的本质把握，揭示了事物内在各方面及与其它事物间的必然联系。由思维逻辑起点抵达终点需要一个中间环节使二者连成一体。这个中间环节就是逻辑中介。总括思维程序，就是在对某一特定对象的思维过程中，经过对事物的分解、抽象，找出诸方面的本质，从而形成了抽象的规定，并确定了思维的逻辑起点概念后，开始思维运动和逻辑行程。通过作为起点的概念和一系列的后继概念之间的互相联系，彼此过渡，以及这些概念间的相互联结所构成的整体，来达到思维对象的全面、具体的本质性认识，即达到思维具体。由此可见，思维程序是思维方式运行的基本路线，是思维形式和思维方法在思维活动中的有机结合和动态展开。

定型化是思维活动中形成的某种特定的思考问题的定势，即一种通用的模式，具有普遍性和社会性。作为思维方式内在属性的思维定势，它是长期社会实践升华而积淀下来的模式。思维定势成因是多方面的，尤以传统文化心理习惯为甚。就个人思维定势而言，除民族的传统文化心理习惯外，知识程度与语言水平、观念与情感，乃至个人的性格、气质等都可谓参变量。这些因素对思维方式的影响作用我们将在后面予以阐述。

（二）领导者思维方式的主要特征

领导者思维方式的特征，是领导实践的产物和表现，是领导者理论素养和实践经验的结晶，具有丰富的内容和各种表现形式。在此，我们只能就其主要内容进行揭示和阐发。

1. 系统性与具体性的统一。领导实践，有其范围大小和目标远近。这就决定了领导实践有些是属于全局性的、战略性的领导者的思维方式，有些是属于局部性的、阶段性的。从全局和战略出发，领导者的思维方式，尤其是较高层次领导者的思维方式，由于自己的思维对象系统较大，涉及面广，因素多，因此，就必须超前弧度大，具有系统性，真正使自己能够立足整体，规划未来，统筹全局，在错综复杂的现象和关系中，把握事物发展的状态和趋势，为实现总目标勾画出大体方向和轮廓。从局部和阶段出发，领导者的思维方式，尤其是作为中下层领导者的思维方式，又必须具体实在，具有易把握性和可操作性，要对实现全局性和战略性任务的步骤、程序和措施提出切实可行的方案来。因为全局性、战略性的东西，只有以局部性、阶段性的具体行动方案为基础，才能得以实现。由此可见，无论是哪一层次的领导者，其思维方式都应该坚持系统性和具体性的统一，只不过由于领导者的层次不同，面临的思维对象大小多寡不同，其侧重点可能有所差别罢了。一般说来，越是高层次的领导者对系统思维能力的要求越高，越是较低层次的领导者对具体思维能力的要求越强，但二者的思维方式都不能离开系统性与具体性的统一。

2. 习惯性与创造性的统一。领导活动，按其目标的实现有无先例可循，又可划分为常规性与非常规性两种。常规性的领导活动所处理的问题比较规范，同类问题在此前边碰到过多次，因此有一定的程式可以遵循，其目标较易于实现。非常规性的领导活动则是没有先例可循的领导活动，它或是解决一个全新的问题，或是用新的方式去处理老问题。非常规性领导活动，需要另辟蹊径、开创道路。常规性领导活动虽然也是必不可少的，以至从量的方面看它是主要的，但从质的方面看，开创局面，有突破性开展，则以非常规性领导活动为要。这就决定了领导者的思维方式必须具备创造性的特征，因为非常规性领导活动与创造性思维方式是紧密相联的。非常规性领导活动中所碰到的无先例可循的新情况、新

问题，都需要充分发挥创造性思维去进行分析和研究，去探索出新的解决办法。创造性思维方式，有赖于领导者的创造力，而新观念、气魄和胆识也是不可或缺的重要因素。当然常规性领导活动同样需要某种思维方式相伴，但是，它只要具备寻常性思维方式便可以应付，而且，实施常规性领导，一般表现为例行工作，它通常可以交由管理人员按领导机关制定的章法进行。可见，作为领导者的思维方式，既要具有寻常性，更要具有创造性，要坚持二者的统一。

3. 善断性与效益性的统一。关于这个问题，我们要从决策的确定性和风险性来作论述。我们知道，决策按其后果的确定程度，还可划分为确定型决策和风险型决策。确定型决策的后果是唯一的，同时有诸多方案可供选择，易于比较出最佳方案，因为情况简单明了，无甚闪失隐患。风险型决策的后果则不止一个，往往会随着环境条件的变化发生大幅度的波动，待选方案不易选择，因为其效果最佳方案的实现条件难于把握，而最为容易实现的方案则效果不佳。同时，风险型决策在时间方面往往又是急迫的，与风险同在的机遇稍纵即逝。这里就需要领导者具有开拓进取精神、果敢刚毅品格，勇于迎着风浪走、敢于向虎山行；这就要求领导者的思维要有开拓性、果断性，来不得半点优柔寡断和固步自封。但另一方面，敢于担风险，又要“担”出效益，要在尽可能获取到的信息的基础上，凭借渊博的知识、丰富的经验，充分发挥主观能动性，由此及彼，由表及里，去粗取精，去伪存真，慎重地、科学地做出决断，使决断符合实际，产生效益。这就要求领导者的思维要有科学性、慎重性，要坚持开拓精神与科学态度的有机结合，不仅敢断，而且善断。领导者思维方式中的善断特征同时体现效益性特征。因为风险与机遇、效益总是同在，而怕担风险，循规蹈矩，效益是不会好的。

4. 辐合性特征。领导者的思维方式，还存在着正向思维与逆向思维、单向思维与多向思维、收敛性思维与发散性思维之间的

关系问题。领导者的思维方式应是二者的有机结合，就是要做到放即开，收即拢，我们称之为辐（射）合（拢）性特征。

领导者的思维方式，由于行业、层次的不同，也都要求与其相适应的特征。例如，政治、经济、军事、外交等行业领导，高层、中层、基层等领导层次，都要求思维方式有其相应的特征，但这不属一般的领导者思维方式特征，故我们不加细致阐述。此外，领导者还有其它一些相应的思维方式特征，如思想政治工作中的情理性特征，组织管理活动中的缜密性特征，等等。由于这些特征也不是领导者思维方式的主要的基本的特征，所以在此我们亦不加阐述。

（三）领导者思维方式冲突

领导者思维方式冲突是一个颇为广泛的概念，它不能简单地规定为领导者既定思维方式与应有思维方式的矛盾冲突。因为，领导活动是一个极为复杂的过程，在各式各样的决策、组织、指挥、管理、控制、监督、检查、统驭、引导等活动中，面对纷纭复杂的局面，各种各样的情况，千头万绪的事务等等，所有这些，既有日常性的、常规性的按部就班业务，又有突发性的随机性的令人棘手事态；既有思想政治工作、行政管理、专业技术工作等，又有工作与学习的关系、生产与生活的关系、全局与局部的关系、长远规划与具体方案的关系、纵向的与上与下关系、横向的部门单位间关系，等等。这一切不可能都用一种思维方式来对待，不存在一个万能的思维模式，所以就难以说明到底什么才是领导者应有的思维方式，也就是说，我们无法抽象地确认哪种思维方式是对的或是错的。

譬如说，纵向思维与横向思维、寻常性思维与创造性思维、经验思维与理论思维、单向思维与多向思维、发散思维与收敛思维、平面思维与立体思维、情感思维与理智思维、求同思维与求异思维、后继思维与超前思维、静态思维与动态思维、常规思维与非常规思维、优柔思维与敏捷思维、日常思维与科学思维等等，如

果我们不把它们与具体的思维指向联系起来评价，就无法断定孰优孰劣，因为它们都各自有其适应的范围。

然而，这只是问题的一个方面，只是说不能抽象地评价某种思维方式。就具体情况而言，那么，就有一个某种思维方式与其思维对象所需相冲突的问题；而且，从发展的观点来看，还有一个何种思维方式更有生命力的问题；更重要的是，必须承认，从思维方式的构成要素方面看，过时的传统习惯、僵化的思维定势、不当的思维方法、陈旧的思想观念、错误的逻辑规则等等，则无论在何种情况下都是与现代领导思维方式格格不入的。因为这些东西对现代领导活动有百害而无一利，使领导者无法履行其所承担的职责。

由上我们可以看出，领导者思维方式冲突，就是有悖于领导活动具体需要的思维方式所引发的种种矛盾。这种种矛盾的引发，或是由于某种思维方式的具体指向错位，或者由于某种思维方式不符合历史发展趋势，或是由于领导者个体思维方式的构成要素——诸如思维方法、思维定势、观念、知识、语言等等的不适所致。

领导者思维方式冲突，往往会造成领导行为的失误，导致领导活动的失败，给领导者所辖群体带来一般人所不能造成的损失。这种实践上的重大影响，决定了在理论上予以研究解决的必要性。

二、领导者思维方式冲突的表现类型

领导者是个外延宽泛的概念，由于行业、层次、知识结构、年龄、个性、观念等等的差别，使得每一领导者的思维方式也就有所不同。所以，我们下面所要指出的领导者思维方式冲突的表现类型，就不能说是在每一领导者那里都存在。但从领导干部队伍总体上看，这些冲突又是大量存在的，这是不容回避的现实。

（一）重权威轻事实

说来令人难以置信：我们天天都在喊“实事求是”，怎么还会

“轻事实”呢？然而这“重权威轻事实”本身就是一个严酷的事实！

所谓“重权威”，就是“唯书”、“唯上”。所谓“上”，始为“上天”，上天的代表“皇上”、“圣人”，现在则转化为领导、上级、上头。我们破除了对“无形”的“神圣”的迷信，却制造了对“有形”的“人圣”的迷信。这种现代迷信，使得有时由于一个人之错铸就一国之误。上头一个“大跃进”，全国就到处“放卫星”；上头讨伐“二马”（马尔萨斯与马寅初），全国就多生好几亿……凡此种种，不胜枚举。在这极度高烧中，倘是有清醒而敢直言者，他那结局便有被“打倒”的危险。在这种情况下，各级领导者每天所面对的事实已不是领导思维的源泉，唯有上头的精神才是自我意识的矫正器。在“上头精神”与现实情况发生尖锐冲突的情况下，只能让事实服从“上头精神”，于是就出现并泛滥了讲大话、套话、空话、谎话的不正之风。

应当说，自思想解放、真理检验标准大讨论以来，这个“重权威轻事实”的问题已有较大改观，但病根还不能说已经尽除，“唯书”、“唯上”的思维方式仍然不时在起作用，值得继续扫除。

（二）重务虚轻务实

务实不应排斥务虚，因为政治是经济的集中体现。但是务虚之所以必要，正在于它对务实具有服务作用。由于种种原因，我们的某些领导者却倒置了二者的本末关系。他们高喊政治第一、政治挂帅，却并不知道政治的真正意义所在，从而把政治工作与经济工作及其它业务工作对立起来。他们所讲的政治，已经不具备更为集中、更为长远地体现人民群众，包括物质利益在内的根本利益的本义，而是以牺牲人民群众的切身利益来捞取政治资本的代名词。

在苏维埃政权面临被扼杀于摇篮之际，列宁曾愤然指出：目前最大的政治就是少谈一点儿政治，就是切实解决粮食、煤炭这样的具体问题，因为这是解救代表人民根本利益的苏维埃政权的关键所在。“文革”之后，邓小平同志多次指出：不把经济搞上去，

不能提高人民的生活水平，甚至解决不了温饱问题，那社会主义的优越性就无从谈起；社会主义制度必须比资本主义制度更有效地促进生产力发展。而我们的一些领导者的思维方式却与此道理格格不入，他们空谈政治，对务实者横竖看不惯，不但不予表彰鼓励和支持，反而多方掣肘。实际上这仍是“左”的思维习惯尚在起作用的缘故。

（三）重求同轻求异

我们的一些有重大贡献的科技人员理应重奖、获取优厚待遇，但现实中却很难实现。有个小品说的是讨论重奖有重大贡献的科技人员时，各种意见都来了，认为功劳人人都有份，就是连伙夫也不例外，因为事物都是互相联系的嘛，搞科学的也得吃饭！此虽系文学创作，有所夸张，但却活生生地再现了我们一些人的病态思维方式，可谓一个傻瓜提出的问题比十个聪明人所能解决的问题还要多！即便都对社会做贡献，有没有差别？这本是个非常清楚的问题，却扯来扯去扯不清。

在求同重于求异的思维方式作用下，人们吃着“大锅饭”。奖金是奖勤罚懒的，不行，大家均分；选先进，轮着当；有错误，大家担责任。结果是法不责众，谁也没责任。谁敢于开拓进取、不甘人后、标新立异，谁就可能受到他人嫉妒，受到无端攻击。弄得人们只好不求有功，只求无过，平平庸庸，缺乏生气。

（四）重有形轻无形

我们以老旧机器设备更新换代问题为例。过去总是以“挖潜革新”、“修旧利废”为是为荣，而淘汰破旧机器则被视为“败家子儿”。这些人算不开账，缺乏时间观念、效率与效益观念。请问，那些老掉牙的古董，今天坏，明天修，后天试，白浪费了多少时间？流失了多少产值？处处是隐患，容易造成火灾和伤亡事故，损失又多少？然而，前者有形，后者无形，我们的一些领导者就是这样去思维，岂不误事？这是一方面的问题。另一方面的问题是，机器设备这些有形的东西纵然更新了，可是使用它的人不行，这

不也是看不见的无形的损失吗？

还有一个脑体倒挂问题，长期解决不了。在某些领导者看来，体力劳动“有形”，创造效益看得见；脑力劳动“无形”，创造效益不那么明显。因此在分配上往往重体而轻脑，甚至出现脑体倒挂现象。这种重有形轻无形的思维方式冲突，还会从一些领导者对待教育事业的态度中表现出来。他们重眼前的有形利益，轻长远的无形利益，觉得教育事业不挣钱净花钱，不符合“效益”原则。这实在是一种浅见和短识。

（五）重守业轻创业

一个领导者的思维侧重于守业，那么他就必然缺乏开拓进取精神，与创造性思维无缘，把自己控制的群体封闭起来，固步自封，思维僵化，绝无超前思维可言。这样的领导者，即便他所领导的地方、部门或单位原来是先进的，但随着时间的推移、外界的发展，最终还是要落伍，跟不上时代前进的步伐。

守业自然也是必要的，但相对创业来说，它又是次要的。人类社会总是要有所发明、有所发现、有所创造、有所前进的，尤其像我们这样一个大国，对人类应该有更大的贡献。这就要求我们要有创业精神，只想守摊子，不思进取是不行的。

上述种种冲突，不同程度和范围地存在着，我们前已说过，并非每个领导者都存在着这些问题。同时，也不排除个别的情况，比如我们指出了重务虚轻务实这种冲突，绝不是说就没有重务实轻务虚的冲突，只是从存在和解决问题的角度看，前者比后者更需引起我们的重视罢了。其它冲突也是这样。

还应指出的是，领导者思维方式冲突的表现类型，远不止在此举出的几种。诸如重定性轻定量、重形式轻内容、重常规思维轻科学思维、重数量轻质量、重速度轻效益、重经验轻理论等，也都是存在的，领导者思维方式的种种冲突，应当说自“文革”结束以来，已经有了很大的改观，这是不容怀疑的事实，但离根除尚有一段距离。

第二节 领导者思维方式冲突的原因

领导者思维方式是由思维类型、思维形式及其结构规则、思维程序等诸多要素构成的。对于这些诸多构成要素，如果我们选择、运用不当，则往往会导致冲突。关于这些问题，有许多人已做过论述，在此我们不加赘述。

同时，由于知识与语言、情感与观念、思维传统与思维方法等方面的问题，对领导者的思维方式也起着重要作用，也是造成领导者思维方式冲突的原因，且这方面内容人们论述较少，故在此我们用较多篇幅给以论述。

一、知识与语言对思维方式的作用和影响

知识是人类的宝贵的精神财富，是人们对客观世界的认识成果。人类总是在征服自然改造社会的实践活动中，了解着客观事物的特性、关系和规律，从而形成对该事物的种种认识。这些认识再经过实践的检验、过滤和筛选，以一定的符号体系的形式——主要是语言的形式，表达出来，从而形成我们通常所说的科学文化知识。语言是体现知识的符号体系，是保存精神文化和人们进行交往的手段。正是因为知识体现在语言中，因而它才得以世代相传，成为人类精神文化的宝贵财富。我们分别来看一下知识与语言对思维方式的作用和影响。

（一）知识对思维方式的作用

人类的思维活动是在一定已有知识的基础上进行的，并运用已有知识来把握思维对象。

首先，知识构成思维的内容，它是人们运用思维方式揭示、探索和认识未知事物的基础。显而易见，若脱离了一定的知识，思维方式就会变成空洞的框架，人的思维活动也就会无法进行。

其次，知识是产生思维形式和思维方法的土壤，是建立日益

科学的思维方法的直接条件。而一定的思维方式的形成，总是以一定的知识、知识结构及其所产生出来的思维形式和思维方法为条件的。

再次，知识的巨大发展必然引起思维方式的变革，促进思维方式的进一步科学化。人类思维史上几次重大思维方式变革，即由原始思维方式（以拟人化为特点），到朴素的辩证思维方式（以整体观为特点），再到形而上学的思维方式（以分解为特点），又到自觉的辩证思维方式（以分析与综合相统一为特点），无不伴随科学知识的巨大进步。

最后，知识作为思维内容，是人们进行创造性思维活动的一个基本条件。知识贫乏，思维就贫乏，更谈不上进行创造性思维。只有具有丰富的知识，才能给人以智慧和灵感，从而进行创造性思维活动。

由上可见，一个领导者，如果知识匮乏或知识结构不合理，那么他的思维方式就不会满足领导者思维方式的基本条件，如创造性思维方式的条件等，从而导致领导者思维方式的冲突。由此可见，领导者要克服或调适不良思维方式的冲突，就必须提高知识素质，理顺知识结构。

（二）语言对思维方式的影响

前面我们阐述了思维方式对语言的作用。其实，语言对思维方式同样有重要影响。现在我们对这个问题进行探讨。

首先，陈旧的语言框架会造成思维方式的封闭性、保守性。我们知道，语言作为思维成果的储存工具，它是随着思维定型、语言表达方式的相应凝固而成为特定框架的。这种框架反过来又直接地或潜在地规范着人们的思维方式，不知不觉地诱导着人们的思路，沿着原有的、固定的路线进行下去，成为思维方式变革的动力或阻力。陈旧的语言框架就起着阻力作用。

其次，语言影响思维的抽象程度。中国的语言文字是象形表意系统，具有具体、丰富、形象的特点，思维的经验型较为突出。

这有助于形象思维的发展。但它在抽象概括方面则显不足，这又不利于论理思维的发展。而西方语言文字是字母符号，较早摆脱了象形文字，因而易于形成抽象性较高的词汇和范畴。具有较强的思辨性。

再次，语言影响着思维的精确性和模糊性。这里我们主要是指自然语言所具有的多义性，而容易引起的歧义。

最后，语言还影响着思维方式的多样性。语言的贫乏、单一，是思维刻板、不够活泼多样的一个原因。语言形式的多样化，则开辟了表达和交流信息的多样化途径，因而有助于开拓视野，形成多样活泼的思维方式。

领导者的语言陈旧、贫乏、单一、不严密，都是其思维方式冲突的成因，所以应十分注意加强语言素养。

二、观念与情感对思维方式的作用和影响

（一）观念对思维方式的作用

人们的思维活动过程，是一个选择、协调、统摄、转换的建构过程。在这一过程中，观念则自觉不自觉地必然成为思维活动的建构价值标准。观念不是一般的认识，它是人们基于历史积淀、现实融会而形成的一种对于事物的相对稳定看法。具体说来，观念对思维方式主要有如下几点作用：

首先，观念为人们的思维活动提供认识原则，引导思维活动按照一定的准则运行。

其次，观念对人的思维具有定向作用，规定人的思维逻辑轨道。例如，我们通常所强调的整体性观念，就是让人们宽展视野、顾全大局、着眼长远，使思维沿着整体目标和整体效用的方向活动。再例如，如果我们把“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”与“人不为己，天诛地灭”这样两种对立观念纳入思维过程，我们就会产生两种不同的思维逻辑和论证方式，从而使思维在根本相反的两极方向上运动，得出截然对立的结论。

再次，已有观念使思维活动具有选择性。已有观念是人们进一步认识事物的准则，它在思维行程中，对事物所发出的信息进行评介、选择，并依主体的思维目标和需要，来对所获得的信息进行加工、处理和同化。

对于任何领导者来说，人们的思维方式都必然受其思想观念的制约，并使其思维结果具有不同的性质。一个领导者如果他观念陈腐、落后，那么就势必造成其思维方式的冲突，从而产生错误的结论。比如作为上级领导者，对下属中一位卓有成效无私奉献的企业家抱有不同观念，就可能作出不同的评价：有的誉之为锐意进取的企业家，有的则斥之为哗众取宠、捞取资本的野心家。可见，所持思想观念不同，对同一事物所得出的结论会是多么遥远。

（二）情感对思维方式的影响

关于情感，我们在前已有讨论。这里扼要概述它对思维方式的几点影响。首先，情感会使思维产生波动从而导致思维的非逻辑性。其次，情感有助于培养个体的独立性和自我认识。第三，情感可以转化为思维的动机和激发力量。第四，情感影响思维的选择和指向。第五，情感影响思维能力的发挥。

任何人的情感，包括领导者的情感，本身具有两极性，诸如肯定的与否定的、积极的与消极的、紧张的与轻松的、激发的与平静的，等等。因此，对思维方式的影响也具有两极性，既能对思维起积极推动作用，也能起相反的消极阻碍甚至破坏作用，如同火之对人类。所以领导者如不能适度运用情感控制它可能具有的负效应，也同样会造成思维方式的冲突。

三、思维传统对思维方式的影响作用

在思维方式中，历史上遗留下来的思维传统是一个不可忽视的因素。一个国家、一个民族都有自己的思维传统，它在后代人们的思维活动过程中仍然起着作用，使思维方式显现出不同于其

它国家、民族的特点。这如同马克思关于人们如何创造自己的历史的论述中所指出的：“人们自己创造自己的历史，但是他们并不是随心所欲地创造，并不是在他们自己选定的条件下创造，而是在直接碰到的、既定的、从过去承继下来的条件下创造。一切已死的先辈们的传统，象梦魇一样纠缠着活人的头脑。”

思维传统是在历史上由社会各种复杂因素凝聚而成的，内化于人们头脑中的思维习惯。在思维传统中，沉积着一个国家或民族以往的意识形态，即政治法律、道德、艺术、宗教和哲学等等思想观念、社会心理，以及以往的社会风尚、民族习惯和其它文化因素等等。思维习惯一旦形成，就会成为社会群体思考问题的参照尺度，成为人们评价是非的现实力量。思维习惯自然具有惯力，即它带有极大的顽固性、惰性和保守性——当构成它的知识、观念等等业已陈旧时，仍然自发地继续发生作用，并极难改变。就像某些刺激物能引起人们的条件反射一样，在人们思考问题时，那些陈旧的、过时的知识、观念和习俗等等，往往会不知不觉地袭入人的思维过程，固执地把人拉回到老路上去。比如在市场经济大潮中，受自然经济小生产观念与社会心理影响颇深的人们，往往发出“人心不古”、“人情淡薄”之类的感叹，对市场经济持否定的态度。

就我们国家的古代哲学与西方哲学比较而言，人类社会的必然经济形态——我国哲学历史具有重社会轻自然、重伦理轻知识、重经验轻科学等特点。这一特点又导致中国人的思维方式往往具有向内而推外的特点。由于中国长期处于封建社会，商品经济不发达，对外处于封闭隔绝状态等原因，所以在中国人的传统思维方式中，往往存在着大一统化、静态化、简单化、教条化、政治等诸多弊端。当然，每个国家和民族的思维习惯都有精华所在，但这里我们着重指出的是我国思维习惯中造成领导者思维方式冲

《马克思恩格斯选集》第1卷，第603页。

突的糟粕方面。

我们民族旧的思维习惯与新的思维方式的冲突，有如下一些特点：

首先，陈旧的、过时的、甚至是腐朽的知识、语言、思维方式、观念等等阻碍和破坏新的思维方式的产生和推广，从而使我们领导者的思维方式不能适应时代发展的需要。例如，时代发展到今天，在旧生产方式下形成的个人集权领导方式已经不再适用了，必须实行充分的民主政治，所以我们党一再强调要发扬社会主义民主，要坚持群众路线的思想方法，要贯彻民主集中制。但是，由于封建社会的君臣关系、臣民关系、夫妇关系、父子关系等旧的观念残余，仍然顽固地占据着一些人的头脑，作用于他们的思维方式，因而个人崇拜、盲目“唯上”等等有悖时代发展和需要的思维传统，仍然被不少人奉为出发点和信条，在阻碍着我们事业的发展和进步。

其次，盲目地抱有成见。由于旧的思维传统是在历史上长期重复、沉淀形成的思维框架，因而在许多人的眼里，对它的遵从也就成了“天经地义”，认为它是“神圣不可侵犯”的逻辑，千古不变的尺度。这种成见不允许问为什么，以盲目跟随为唯一的支撑点，所以它视新思想为“怪物”，视有新思想的人为“异教徒”，不择手段地企图从精神上扼杀、从肉体上消灭之。辛亥革命废除了中国最后一个皇帝，晚清大老们却涕泪横飞、呼天抢地、悲恸欲绝，还真伤心！其实只要能用他们自己的脑子稍稍想一下就会明白，原来他们不过是在为自己不能再给别人下跪、磕头而悲哀！

最后，隐蔽地发生作用。旧的思维传统既已成为人们的一种普遍习惯，所以尽管它同事物发展的规律、社会前进的趋势不符，却不易为人发现；虽然是背理的，却为人们所接受；有时就是意识到某种观念是错误的，但在实际思考、处理问题上仍会步入旧框框。比如对于“文革”中“老子英雄儿好汉，老子反动儿混蛋”的观点，几乎谁都知道这是错误的。但在现实生活中，它却

仍然行得通。“英雄”的儿子，尽管不学无术，身无寸功，但大多都能混上个好差事；而“混蛋”的儿子却说不上花几倍于人的气力才能被社会认识。再比如谁都知道“好活计不如好脾气”的说法不可取，可不少领导者却偏偏喜欢不能干事的老好人。再比如，谁都知道“左比右好”显然是谬论，但在现实生活中一些当官的却往往“宁左勿右”。

四、思维方法的重要作用

思维方法是通向真理、获取真知灼见的手段和桥梁。毛泽东同志说：我们不但要提出任务，而且要解决完成任务的方法问题。我们的任务是过河，但是没有桥或船就不能过。不解决方法问题，完成任务也只是瞎说一顿。领导者要对领导实践作出正确的认识，也必须解决思维方法的问题。

不同的思维方法，会使领导者对同一客体得出不同的甚至截然相反的结论。在土地革命战争时期，面对白色恐怖、反动派的强大势力，有人怀疑红色政权继续存在的可能性，提出“红旗还能打多久”。毛泽东的结论却是“星星之火，可以燎原”；有人认为是可以通过大城市的武装暴动迅速夺取全国政权，毛泽东的结论却是只能走“农村包围城市”的道路。在抗日战争期间，有人说中国再战必亡，有人说中国可速战速胜，毛泽东的结论是中国必胜，但战争又只能是持久的。毛泽东和他人的区别在于，毛泽东的认识把握了事物本质的联系，发现了事物发展的规律，对形势有全面系统的认识；而一些人却只是看到了事物的表面现象，对事物只有片面的和表面的认识。这种对同一事物而得出的截然相反的结论，就有其思维方法上的原因。毛泽东的思维方法是科学的，他系统地、全面地分析了敌我双方在政治上、军事上、经济上、外交上、民心上、士气上等各方面的情况，通过比较、推测、运算，抽象概括出各自诸方面的种种特征，并把这诸多方面联系起来，去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里，从中找到本

质性的东西，发现其发展规律，预见局势的变化，从而对整个形势作出科学的判断。而一些人的思维方法则是非科学的，他们表面地、片面地去看待和分析敌我双方的各种情况，并把各种情况静止起来、孤立起来去认识问题，因而他们根本不可能发现事物的发展规律，预见局势的变化趋势，也就不能对形势做出科学的估计。

领导者的思维方法如果只是单向的、片面的、静态的、封闭的、表面的、经验的、常规的，那么当他面对纷纭复杂的局面之时，其思维方式就难免与领导实践的需要相冲突。

思维形式问题前已涉及；思维类型本身并无优劣可分；思维程序问题可以伴随思维方法的运用来解决，故不予赘述。

第三节 领导者思维方式冲突的调适

改革陈旧落后的思维方式，树立科学先进的思维方式，实现思维方式的现代化，这是思维方式发展的必然要求，也是时代发展的紧迫需要，因为它关系到我们的国家和民族能否在新的历史条件下顺利实现四个现代化、自立于世界民族之林、步入世界前列、对人类做出应有贡献的关键问题。而要实现全民族的思维方式的现代化，首先要实现领导者的思维方式的现代化，这就是调适领导者思维方式冲突意义之所在。

实现思维方式的现代化，调适领导者思维方式冲突，是一项繁重艰巨复杂的系统工程，需要从克服、冲破传统思维习惯的惰性，更新观念；改变知识结构，提高文化水平，消除语言障碍，加强理论素养，增强思维素质；优化思维环境，运用现代科学思维方法等方面作出艰苦的努力。当前，最为突出的是从我国实际出发，面向现代化、面向世界、面向未来，继承、发扬中华民族思维方式的精华，学习应用国外一切先进的科学思维方式；同时，破除建立在小农经济和长期封建宗法思维基础上形成的狭隘保守

的传统观念和过时思维方式，实现领导者思维方式的转轨变型。

应该指出的是，实现领导者思维方式的转轨变型，不是对传统思维方式的绝对否定，而应是一个“扬弃”的过程，即既有抛弃又有保留，既有克服又有发扬。因为，在传统思维方式中，既有陈腐观念、错误方法等糟粕，也有民族优秀文化精华。同时，吸收外来文化，也只能是批判地吸收，而不是全盘肯定、照抄照搬。这就是说，我们说的领导者思维方式的转轨变型，是思维方式的重要转移，是不同文化的有机结合。

一、从封闭思维转向开放思维

所谓“封闭”，就是把思维封锁在一定的时空范围，隔绝外界事物，即不了解也不考虑封闭圈外的变化发展状况。封闭型思维往往把原有的思维模式神圣化，当作思维现实问题的不可更动的框架，没有信息的交流，没有比较和选择，不能吸收新的先进经验，死水一潭。

所谓“开放”，就是扩大视野，扩展思维时空范围。开放型思维注重信息的收集和反馈，在随时捕捉新的信息和吸取新鲜经验的基础上进行反思，因而它反映灵敏，思维敏捷，能够适应日新月异的时代发展步伐。

封闭型的思维方式是自给自足的小生产经济的产物。毛泽东曾指出过：小生产由于生产规模的狭小，限制了人们的眼界。这就必然形成封闭型的思维方式。我国几千年来一直是封建社会，解放前又是半封建半殖民地国家，商品生产很不发达，自给自足的小生产自然经济和与此相适应的封建宗法思想占主导地位。建国后又由于帝国主义的封锁和我们党在相当一段时间里犯了“左”的错误，实行闭关锁国的错误政策，这就使我们的许多领导者信息闭塞，思路狭窄，对世界上的新情况、新变化不甚了解。因此，对外开放，促使我们的思维从封闭的圈子里解脱出来，扩展视野，就有着特殊的意义。

开放型的思维方式是发达的商品经济的产物。马克思、恩格斯在《共产党宣言》中指出：“不断扩大产品销路的需要，驱使资产阶级奔走于全球各地。”“资产阶级，由于开拓了世界市场，使一切国家的生产和消费都成为世界性的了。”“过去那种地方的和民族的自给自足和闭关自守状态，被各民族的各方面的互相往来和各方面的互相依赖所代替了。物质的生产是如此，精神的生产也是如此。各民族的精神产品成了公共的财产。民族的片面性和局限性日益成为不可能”。世界发展到今天，各地区、各国家的联系更加密切，各方面的交往更加频繁，相互的依赖更加强了。如果说在过去一个国家和民族虽不发达，但仍可独立生存和延续的话，今天可以说这是办不到的了。而要走向世界，就要了解世界，就要从各个方面与世界“市场”接轨，依然故我的封闭型思维是再也无法满足这种形势发展的需要了。这就要求我们的广大领导者要扩大视野，改变思维方式，从世界范围来考虑国内问题，从封闭型思维转向开放型思维。只有这样，我们才能从比较中选优汰劣，增强民族活力，在世界“市场”竞争中占有一席之地。可见，实现由封闭型思维向开放型思维的转轨，乃是实现思维方式现代化的前提和基础，也是调适领导者思维方式冲突的首要任务。

二、从滞后思维转向创造思维

滞后型思维又称后馈型思维，它是用历史、传统和习惯的尺度来衡量和限制现在和未来，使之按历史的样式再现和重复的一种思维方式。这种滞后型思维的根本特点就在于再现性和重复性，意在把“现在”反馈为“历史”的重复。在中国几千年来以血缘为纽带的封建社会中，那些所谓“古训”、“祖宗之法”以至“家法”之类的伦理教条，就是这种后馈思维的典型。

创造性思维即具开创意义的思维活动，开拓人类认识新域、开

《马克思恩格斯选集》第1卷，第254—255页。

创人类认识新成果的思维活动。创造性思维的最大特征在于其新颖性，贵在创新。其新，或在思路的选择上，或在思考技巧上，或在思维的结论上，具有前无古人的独到之处。创造性思维的结果是实现知识即信息量增殖，或是以新的知识（如观点、理论和发现）增加知识的数量积累，或是推翻一种错误理论或观点从而减少知识系统的无序现象，或是在方法上有所突破从而实现知识的结构优化而增强其功能。

从一定意义上说，后馈思维亦非一无是处，它有其自己存在的相应时空范围。事物固然要变化，要发展，但发展不是与历史的断绝，而是有继承关系的。因而在以往成功的实践中借鉴一些经验就很有必要了。创造固然可贵，但是我们不能每一种事儿都从头做起。牛顿说他的成功在于他站在了伟人的肩膀上，可见创造也要以历史积累的知识为基础。在领导者所要处理的大量工作中，日常性的、常规性的事务是大量的，它们用惯例就可以解决，那么后馈思维就显得简易、方便，因而效率就会高一些。

从另一方面看，世间没有两件完全相同的事物，大体相同的事物通过量变的积累终将发生质的变化。而滞后性思维的长期延袭，必然形成一种僵化的定势，成为束缚人们思维的桎梏，从而使人们难以发现新问题、接受新事物、总结新经验。在这种情况下，创造性思维就有其特殊的意义，它代表着历史发展的趋势，成为推动人类社会历史发展的先决条件。

创造性思维不迷信于任何权威，而后馈性思维则拜伏于权威脚下。有人说，伟人之高在于站着，凡人之矮在于跪着，这话颇有哲理。人类要一代高于一代，就要破除陈规、开拓创新。要实现思维方式现代化，调适领导者思维方式的冲突，就要打破滞后性思维的束缚，把重点转向创造性思维。

三、从单向思维转向多向思维

单向思维是以单一为起点、核心和归宿的思维方式。单向思

维的特征在于只有一个思维指向、一个思维角度、一个逻辑规则、一个评判标准、一个逻辑线索、一个思维结果。多向思维则属于立体思维范畴，它的思维模型既包括三维空间又包括一维空间，既有正向又有逆向，既包括层次又包括特性，它由多个思维指向、多个思维起点、多个逻辑规则、多个评价、多个思维结论构成，是一种多角度、全方位的系统思维方式。

单向思维是小生产的必然产物，这是容易理解的。不幸的是，建国以后，随着生产的集中、规模的扩大、逐步实现工业化的过程，这种单向的思维方式本来早就该受到冲击，然而实际则不然。其实这也并不奇怪。在旧体制下，企业生产什么、生产多少、怎样生产都由国家计划规定，产品能否卖得出去你甭管，国家包下来，生产资料由国家调拨，是盈是亏没你的事儿，赚了上交国家，亏了国库调补。各行各业的各级领导者，如果说还有思维的话，那就是把上边的精神接过来，然后向下边贯彻，是一个单向的纵线运动。这里只有一个标准——上头精神。领导者还能干点儿什么的话，那就是看下边做的符不符合上边说的，自己对上头精神的理解有无偏差。

改革开放之后情形就不一样了。就企业来说，盈亏自负，于是领导者就想到要自主经营，人财物，供产销，这些权力都得要，这是对头；对内部，知道了抓管理、核算；对外，要看市场，看同行业，看趋势。企业走向市场，就像人下了大海，弄不好要淹死的，所以要学会游泳，还要看水的深度、流速以及风向等等。总而言之，领导者必须做到多方面考虑问题才成。

现代化建设是多维、多向、多因素、多层次的纵横交错的立体网络结构系统，具有复杂的交叉效应。从纵向看，现代经济是市场预测、科学研究、科技开发、产品研制、生产加工、贮存运输、流通销售、市场服务等等众多环节组成的相互联系、相互制约的经济体系，是从一个市场到另一个市场的经济循环圈。从横向看，现代经济要同生态、环保、人口以及社会发展的诸多方面

相协调，而不能单目标孤立地解决问题。这种形势的变化，就要求领导者的思维结构方式必须是多向的、立体的，单向思维方式是再也应付不下去了。可见，由单向思维转向多向思维是调适领导者思维方式冲突的重要内容。

现代化的领导思维方式必须坚持多层次立体化、系统性比较化的思考；同时，必须研究思维活动的多样性，正确处理纵向思维与横向思维、求同思维与求异思维、正向思维与逆向思维、发散思维与收敛思维、定性思维与定量思维等等关系。

四、从静态思维转向动态思维

静态思维，是一种从固定的概念出发循着固定的程序达到固定的思维成果的思维过程，其特征是程序性和重复性。静态思维本身又分为相对静态思维和绝对静态思维。相对静态思维是对事物运动过程中相对静止的、稳定平衡状态的反映。客观事物是运动与静止、变动与稳定、倚重与平衡的统一，所以作为反映客观事物的思维也必然是动态与静态的统一。我们所反对的不是这种相对静态思维，而是绝对静态思维，即狭隘的、缓慢的、僵化的、排它的静态思维。

动态思维，概括地说就是追踪事物变化的思维，它是主体根据不断发展变化的客观环境，不断改变思维程序和方向，对环境进行调整、控制，从而达到优化思维目标的思维过程。

静态思维的逻辑形态表现为形式逻辑，因而它具有准确化、规范化、程序化、定型化的特征，是以辩证逻辑为表现形态的动态思维的前提基础。这就是说，动态思维也必须遵从形式逻辑的一般思维规则，否则势必造成思维混乱。但是静态思维的这些优点同时也形成了它的僵化、狭隘、排它等缺点，这既不利于领导者认识新的思维对象，也不利于领导思维本身的发展，因而作为领导者需要代之以动态思维。

动态思维的最本质特征就是对变化了的事物的追踪。我们的

各级各类领导者，只有努力追踪和适应领导实践的发展，才不会被时代抛在后边，并能在思维中根据领导实践的运行轨迹探索出其发展规律而有所预见。可见，动态思维不仅在时间方面具有较快节奏，在思维模式方面具有流动转化性等优点，更重要的是它还能开拓创新，在预见未来的战略决策上进行对比择优。当然，由于预见未来是一种超前思维，它确有弗晰的一面，即无法明确描绘未来发展的具体细节，但它却能指明前进的大方向，规划由大系统运行的总路线。这对于领导来说是极端重要的。

就我国社会发展战略性问题而论，党和国家领导制定了向教育、科技，向农业、基础产业倾斜的大政方针；同时对外开放，积极引进国外的先进科技成果、生产工艺；积极引进国外的机器设备，尤其是先进的管理方式，并努力创造条件，加入国际性贸易组织。这应该说是具有远见、有气魄的英明决策，它以高屋建瓴之势面向未来。回想当年毛泽东在延安发动大生产运动，真是高瞻远瞩。当时敌强我弱，战争的压力很大，再搞生产就更紧张了。但毛泽东认为，陕北人民贫困，政府和军队的经费开支全加在他们身上，那无疑是竭泽而渔，最后只能是军民都无法生存下去，战争也就无法进行下去。

同样的道理，“复关”，对外开放都会对我们的民族工业带来压力，甚至会造成一些企业的破产；但是，没有压力就没有动力，没有外来的冲击，老是死水一潭，我们的民族工业就不会有活力。难道我们就甘心永远落后下去吗？建国初期，我们搞了个工农业的“剪刀差”，这对加快当时极为弱稚的民族工业的发展是必要的，是符合整个民族包括农民的长远利益的。但是，时至今日，情况变了，主要矛盾已转化为产品缺少市场——可以说，今天的我国民族工业，以家用电器、日用百货等为例，如果有市场，以较高的速度增长是没有问题的。可见，占全国人口80%的农村人口，消费能力是极低的。城市人口的消费层次也还很难登上小汽车、小别墅的档次，在这种情况下，农村人口的消费能力再不起动，其

结果只能是导致民族工业的停顿。能源、运输、采掘、冶炼这些基础产业上不去，加工工业就“吃不饱”。科技不发达，生产效率就低，能耗就高，效益就差。教育跟不上，科技与各行各业的发展就会后继乏人。我们的一些领导同志，就是不明白这样的道理，他们目光短浅、急功近利，不饿肚子就忘了农业的重要。有吃的钱，有喝的钱，就是没有办教育的钱。这就是某些领导者静态思维排斥未来趋势的浮浅症。因此，作为领导者，我们只有实现静态思维向动态思维的转化，才能使自己的这种思维方式冲突得以调适。

领导者思维方式冲突的调适，本身是一个复杂的系统工程，它不仅需要领导者强化转换思维方式的意识，也需要改善全民族的思维环境，最终的决定因素是生产方式的变革，是诸多因素的相互协调。因此，领导者要调适思维方式冲突，必须从系统的整体性观点出发，对思维方式的构成要素、所需条件，进行全方位的优化和改善。

第七章

领导者的语言冲突及其调适

第一节 领导者语言冲突及其表现类型

一、领导者语言冲突的涵义

（一）语言知识述要

语言是人类用以表达思想、交流情感的工具。

人类的语言是劳动创造的。首先，劳动决定了产生语言的需要，人的祖先受着猛兽和种种自然灾害的威胁，他们必须群居并集体活动，以便共同防御侵害和猎取生活资料。猎取生活资料的共同活动已不同于动物的仅仅适应环境的活动，它包含改造外界的因素，这便是最初的劳动。共同劳动使人渐渐感到需要彼此交换对一些事物的看法、对进行劳动的方法的建议，以便步调一致、互相呼应，顺利有效地从事各项活动。“简单讲来，这些在形成中的人已经到了彼此间有什么东西非说不可的地步了。”其次，劳动决定了产生语言的可能。语言是声音和意义的结合，而劳动正是使原始人能够具备足够的声音材料和意义要素的决定因素。劳动巩固了类人猿的手脚分工、直立行走，使之更自由地运用肺和声带，口腔内的发音器官有更大的活动余地，口腔与喉部气流的

恩格斯：《自然辩证法》，人民出版社 1955年版，第 139页。

通道形成一个直角，有助于在发音时构成更多式样的阻碍和控制气流，发出更多式样的声音。另外，劳动促进了人类思维的产生，使语言所需的意义要素得以形成。

对于语言，一方面应从其本身结构、另一方面应从其基本职能来认识。从语言本身结构方面来看，它是由词汇和语法构成的系统，这个系统中的每个成分，即每个语言成分，都是由声音（语音）和意义（语义）两个方面合成的。就语言的基本职能而言，它首先是交际工具。“语言是工具、武器，人们利用它来互相交际，交流思想，达到互相了解”。语言还是思维工具。“语言是一种实践的……现实的意识”；“语言是思想的直接现实”。一个正常的人，不论在什么情况下，都不能脱离语言材料进行思维。聋哑人的思维借助于特殊的语言材料（如手指语）才得以进行。

这里应该明确，语言是社会现象。语言成分固然是由语音和语义合成的，但什么样的语音与什么样的语义相结合却并非先天注定的，而取决于一定社会集体的意志，即决定于“约定俗成”的社会习惯。马克思说：“物的名称，对于物的性质，全然是外在的”。然则何以中国人“看书”而英国人却“read book”呢？公元前3世纪，我国的荀子便解答了这个问题，他说“名无固宜”，“约定俗成谓之宜”。

从形式方面来看，语言可分为口头语言、书面语言和姿态语言（以手指语最为系统和完善）。此外，有语言学家把语言与言语相区别，认为言语是指说话（或写作）和所说的话（包括写下来的话）；进一步则有专家认为言语分为外部言语（说出声来的言语）和内部言语（只有发音动作而不出声来的言语），前者用于交际，后者用于思维。

语言学作为研究语言现象及其规律的科学，针对语言的各个

斯大林：《马克思主义与语言学问题》，人民出版社 1953年版，第 20页。
马克思、恩格斯：《德意志意识形态》，见《马克思恩格斯全集》。
《资本论》，人民出版社 1953年版，第 1卷第 89页。

方面形成的各个部门，诸如语音学、语义学、词汇学、语源学、词典学、语法学、修辞学、文字学、方言学等等。此外，语言学还有普遍语言学与个别语言学（如汉语语言学、英语语言学、日语语言学）之分。

（二）领导者语言的特征

虽然领导者语言问题与语言学有联系，但它不属于语言学范畴，而应属语言艺术范畴。语言艺术是研究人们运用语言传递信息、交流思想、表达情感的规律和技巧的学问。语言艺术不是语言学，它不研究诸如语言、语义、语法、语源等语言的基础问题，而是研究语言在人们社会生活和交往中的地位、作用，研究如何运用语言搞好人际沟通等实际问题。具体说来，语言艺术研究这样几方面问题：语言在各个结构层次上，因交往各方的关系而产生的变异；交往各方因自身个性、经历、职业、身分、文化等原因而产生的语言变异特点及其对交往对象所产生的影响；人际语言交往和交往环境的关系问题；语言交往中非语言手段的运用及其对人际关系的作用；双语现象、多语现象、多方言现象中的人际关系问题；语言形式和表达方式对人际关系的影响；还有语言艺术与其它人际艺术的关系等。

领导者的语言必须符合角色规范和语言规范。角色规范是指与特定身分相联系的言行标准；语言规范是指遣词造句、组段成篇的规则和会话规则。依此两种规范，领导者的语言具有如下特征：

1. 准确而生动。领导者的语言，特别是他的工作语言，必须做到准确无误。在说明问题时，领导者应明确说出“这是什么问题”、“为什么这样”、“怎么办”。在发出指令、布置任务时，领导者则应明确昭示下级要做什么（怎么做），不得做什么（为什么），完成任务的时间、技术要求等等。领导者的工作语言下达的是领导意图，他在领导实践中会产生特定效能，所以切不可令人不知所云、不知所往。同时，领导者语言的准确运用，还要求语言的

精练，即应以尽量少的词句完整表达特定内容。恩格斯说：“言简意赅的句子，一经了解，就能牢牢记住，变成口号；而这是冗长的论述绝对做不到的。”

领导者语言生动，最主要是指要使用自己的语言，力戒套话。加里宁在《论共产主义教育》一书中指出：“说现成的一套话，你们就不能够给人家以印象。为什么呢？因为这套话用不着你们说，大家也知道。你们害怕，若按自己的意思来讲话，那就会讲得不很漂亮。其实你们错了。这样的话大家更愿意听，更容易懂。”当然，使用自己的语言也不是赶“时髦儿”。相反，到处搬用“时髦词儿”，虽乍听起来挺“新鲜”，细细品来却味同嚼蜡，甚或似是而非，这不但不能给自己的语言增辉，反使逊色。

2. 外柔而内刚。外柔，就是领导者的语言要平和，心平气和地说话。有道是“有理不在声高”，何必声色俱厉吼叫。共产党不靠唬人过日子，而是以理服人。内刚，就是不可动摇的领导决策。领导的决策不是不可改变，但只有被证明是错误之时才可改变，而不是受到目无组织的下属抗拒之时而去屈从改变。领导者语言的外柔内刚，就是要以平和的语气，发出必须贯彻下去的严肃指令。

3. 原则而灵活。领导者的语言要有原则性，要对自己的话负责，不能超越一定的原则限度去随意阐释、说明领导集体的决策、意向，不能无原则地答允某些人的无理要求，也不得泄露组织秘密，搞自由主义。

然而，原则性需有灵活性做必要的补充。领导活动中，会有大量的随机事件发生。面对原则规范不了的特殊情况，领导者必须具体情况具体分析，用特殊办法解决特殊的问题，这就要求有灵活性。领导者语言的灵活，主要是说话留有余地，不要讲过头话，自己切断自己的后路。

4. 达理而通情。不讲道理的领导者是不能服人的，不关心人、

《马克思恩格斯全集》第22卷，第265页。

不体贴人的领导者也得不到群众的拥戴。领导者在实施领导过程中，既要晓之以理，又要动之以情，以关怀、体贴、爱护的情感语言，沟通下属情感（当然还要有行动），搞好上下级人际关系。

5. 激励而有度。激励是人自身的干涉变量，即人接受外界某种信号而形成的一种亢奋的精神状态，它激发并加强人的积极性，推动人的积极行动，引导人的行为指向应达目标。领导者为率众达到预定目标，必须充分调动组织成员的积极性，所以其语言应具有激励特征。

激励语言的运用一般发生在群体处于困境或逆境。在这种情况下，领导者以语言激励属下看到光明和希望，可以使大家藐视困难，众志成城而突破难关。但激励的语言也要注意科学性，不能把激励搞成吹大牛，不能愚弄群众。当然，激励可以讲技巧，如曹操的“望梅止渴”，但不能长期地“画饼充饥”，否则久而久之这种做法会起反作用。

（三）领导者语言的冲突

在人际交往中，语言冲突是大量存在的，引起语言冲突的原因也是多方面的。俗语说，“好话一句人心暖，恶语伤人三春寒”，可见语言的作用之大。在语言交往中，言者之意与听者的理解有时往往会大相径庭，正所谓“言者无意，听者有心”。这样的情况是常遇到的。本来你是出于好意，但表达的语言不缜密，却引起他人的误解。比如说，丈夫回家见妻子正忙着做饭，锅上锅下、屋里屋外忙得团团转，于是赶忙说：“我帮你烧菜。”这句关心、体贴的话却换来了妻子的一顿抢白：“你帮我？你不吃？”类似的语言冲突，不只存在于家庭生活的鸡毛蒜皮小事之中，可以说，下至家私，上论国事，语言冲突现象都是存在的。

领导者的语言自然也有冲突现象，但领导者的语言冲突是个特定范畴。如上例中这位丈夫即便在单位是个领导者，那么他刚才与妻子的这种语言冲突亦非领导者语言冲突。领导者的语言冲突，是指领导者的语言违背领导角色规范而引起的冲突。

我们已经说过，每个领导者在群体组织中处于“代表”身分、对下属处于领导地位外，还有多种“角色”需要扮演，对妻子而言他是丈夫，对子女而言他是父亲，对服务员而言他是顾客，而对上级领导者而言他又是被领导者。由此可见，领导者的语言冲突，严格来讲，只存在于领导者对下属及其所“代表”的群体组织的语言交往之中。

领导者的语言自然也应符合语言规范，否则也会发生冲突。但是，违背语言规范而引起的语言冲突现象并非领导者语言冲突中特有的，而是人人违背语言规范皆会引起语言冲突，可见，只有违背领导角色规范才是领导者语言冲突问题。从另一个角度来看，领导者的语言不仅要符合角色规范，也必须符合语言规范。领导者说出的话，写出的东西，如果违背了起码的语言规范，那无疑会影响他的领导角色形象。所以我们说，领导者的语言特征是依角色规范和语言而形成的。

二、领导者语言冲突的表现类型

（一）假话、大话、空话、套话

一位领导者在台上侃侃而谈，口才蛮不错的，可台下却议论纷纷，这是为啥？原来，他是在来单位检查工作的上级领导面前夸夸其谈，为自己评功摆好，而这“功”和“好”在其领导实践中并未有过，他在说假话！说假话的领导最终必然失去人心。

大话是唬人的，有的领导者不是靠自己的本事控制局面，而是拉大旗做虎皮，包着自己吓唬别人。这种领导者言语之中或暗示自己有“靠山”，或自诩自己是正确路线的代表，或吹嘘自己高人一筹，总之要人知道，顺我者昌、逆我者亡。

大话和假话一样，只能唬人一时而不能长久。列宁曾说过：吹牛撒谎是道义上的灭亡，终将引向政治上的灭亡。人心所服，靠的是事实，而不是假话和大话。

从某种意义上说，群众对领导者关于一些具体问题的态度的

关切甚至超过“天下大事”。任何一个地方或部门、单位，在一段时间内，都存在或多或少的一些群众关切的、涉及其利害的“热点”问题。领导者只有敢于涉及这些“热点”，才能与群众形成心理共鸣。可我们的一些领导者却要绕开这些问题，他们不敢正视现实，对群众漠不关心、麻木不仁，这只能脱离群众，引起群众不满。

有些领导者习惯于用套话应付局面。如总结工作必须“成绩是主要的，缺点是次要的”；分析形势定是“形势大好，问题不少”；座谈讲话开头是“病态谦虚”结尾是“抛砖引玉”等等。有的领导者讲话稿竟可一稿多用，处处照搬照套，缺乏个人创见，这些人不是懒汉，便是庸才。

领导者的话应起到催人奋进的效果。它源于对事物鞭辟入里、入木三分的分析，源于同群众休戚与共的情感，源于高度的革命责任心。空话和套话则与此格格不入，它表明的是这种领导者的昏愤与平庸。

（二）附词赘语 啰嗦唠叨、不知所云

“这个这个这个 啊——！啊—— 我们——啊，今天——啊，开个会，嗯，开个会。这个这个，啊——！啊——。开个什么会呢？”这样的领导者你说烦不烦人！然而这却是一些领导者的真实写照，无过之而有不足。如把他们的口头语儿，尤其是带脏字儿的口头语儿挑出来，就更难登大雅之堂了。这些“哼哼哈哈”之类的附词赘语，除了显得多余乏味之外，只能表明他的官气十足罢了。

有的领导者讲起话来则啰嗦唠叨，老百姓称之“磨豆腐”。毛泽东曾谓之“懒婆娘的裹脚，又长又臭”。这种领导者往往是不知所云，对要讲的是什么问题，有几个事情，有什么要求，开展工作的具体程序、步骤等等，心中没有定数，所以想到哪儿算哪儿，一个事儿前面讲过了，后面再来它一遍，让人听得心烦。

（三）居高临下、颐指气使、嘲讽挖苦

有些领导者官气十足，他们摆架子、打官腔，高傲得很，不可一世。周恩来在《反对官僚主义》的讲话中，曾给这些“官老爷”画过像：“官气薰天，不可向迩；唯我独尊，使人望而生畏；颐指气使，不以平等待人；作风粗暴，动辄破口骂人。”在这些“官老爷”那里，没有真理可言，地位高低决定一切，怪不得人们说“一把手是绝对真理，二把手有相对真理，到了群众那里没理。”

也有的领导者即使是征求意见，也先把调子定下来，或者是划出框子。调子、框子都定了，你还让人家说什么呢？无非是做样子，走走过场。这只能是虚心假意的“民主”。

（四）软弱无力、模棱两可、主意不定

这种领导者与上面提到的那种“官老爷”形成强烈对照，前者是刚有过而柔不足——刚愎自用，后者则柔有过而刚不足——柔软无能。这种领导者由于自己无能又无责任心，所以对工作抱无所谓态度，得过且过，也就拿不出什么主意、主见。他们说出的话下属弄不清意图，似乎可以这样，也可以那样，执行不执行也都没多大关系。下属之间有纠纷他们只会当和事佬，从无原则可言；如若说还有什么原则的话，那就是看谁的“根”硬就偏向谁一点儿，当然回头儿还得安抚一下另一个。总而言之，明哲保身，不得罪人。

领导者的语言是为领导者行使职权从事领导活动服务的，领导者借助语言的目的是以其统一群体行动。显然，软弱无力、模棱两可的语言是无法起到统一群体行动作用的，没有主意、主见，也就没有什么领导意图可言。

没有主意、主见的领导者，自然是或说出话来语言不清、不知所云，或老生常谈、应付局面，或见硬就回、不敢坚持原则，这实是一种不幸。孔子曰：“言之无文，行之不远。”没有统一意志、统一指挥、统一行动的群体是无往而不败的，所以说它行不远，是不幸的。

（五）指手划脚、轻佻浮躁，或呆板枯燥

在领导语言艺术中，体态语言堪称一种技巧，但不可将其等同于指手划脚。有的领导者说起话来比比划划，全身乱动，坐无坐姿、站无站相，唾沫横飞，甚者手指人家鼻子，或者拍桌子。这样做，难免令人感到讨厌，既不礼貌，又嫌轻佻浮躁。

当然，我们反对领导者与人谈话、会上讲话之时指手划脚，并非赞成呆板的姿态和枯燥的言语。无论与人谈话、讲话、讲演、报告，领导者毫无表情、面如死灰，或说话内容枯燥无味，都是令人难以忍受的。应该用生动的语言、体态昭示自己赞成什么、反对什么。

生动而不轻浮，这就要求领导者运用语言时讲究分寸。个别谈话随和点儿好，大会讲话郑重些才对。同样是个别谈话，也因对象的年龄、性别、身分、职业等要有所区别。

第二节 领导者语言冲突的原因

领导者语言冲突的表现类型不一而足，因而造成领导者语言冲突的原因也是多方面的，有思维方式方面的原因，有思想作风方面的原因，有道德品质方面的原因，有工作作风方面的原因，有文化素养、知识水平方面的原因，也有言行习惯等方面的原因，还有情感方面的原因，等等。如同上节我们只是指出了领导者语言冲突的主要表现类型一样，这里我们也只能指出造成这些冲突的几个主要原因。

一、平庸昏愤、不思进取

那些遇事没有主意、主见，说话软弱无力，模棱两可，心中无数，不知所云，只会套话的领导者，除了其他问题以外，很重要的原因就是他们平庸昏愤，得过且过或者是懒于动脑，不思进取。这些领导者的基本思维方式是不求有功、但求无过。他们的如意算盘是，只要没有大的闪失，就能保住头上这个“乌纱帽”。

他们的经验是：“病从口出”，说话没味不要紧，你挑不出我的毛病就行；“口德第一”无论如何不能因言语得罪人；“无过就是有功”、“好活计不如好脾气”小心没不是。

进一步探讨，这里就有一个社会风气问题，确实存在着致使这些领导者形成如此思维、获得如是经验的现实土壤。当然，外因是条件，内因是根据，最根本的原因还是这样的领导者一切以既得利益为转移的如意小算盘。我们知道，同样的社会风气之下，敢于同习惯势力作斗争的领导者大有人在；并且，人不仅要适应环境，又是可以改造环境的，况且这样的环境正是人所为出的，必须改变，也能够改变。每一个人尤其领导者，都应从自身做起，从现在做起，而不应只是慨叹甚至助长这种不良风气。

二、缺乏民主意识、害怕真理

那些居高临下、颐指气使的领导者，缺乏民主意识，不能走群众路线。缺乏民主意识与强权政治是相辅相成的，它与以理服人无缘，唯一的行为方式就是以权压人。权力以“官位”为载体，所以他们要把官气鼓足、官架摆够，而“官话”是其重要表现手段。而以理服人是以“真理面前人人平等”为前提基础的。害怕真理，就得说假话；害怕真理，就不能不歪曲事实；害怕真理，就不能给对方以平等对话的权利和机会。

三、文化素质不高

近些年，我们干部队伍的文化程度已有较大提高，但是，事实上，仍有一些领导干部文化素质、知识水平还是较低的，就是说，总体的提高并未根除个别的落后。一些领导干部文化素质低，这不能不影响他们的语言水平。对书面语言影响最大的当数写作知识。各种公文、报告，这是领导者离不了的东西，除了格式之外，谋篇布局以至遣词造句，都需要具备一定的语文写作知识。作为一个领导者在这方面“短腿”实在是一种遗憾。无论书面语言，

还是口头语言、逻辑知识都是不可或缺的基础知识。缺乏逻辑知识的人必定是思维混乱的人，而思维混乱的人，他的语言必定是混乱的。

词汇量少，不懂语法，也势必影响语言水平。词汇丰富可使人的语言生动活泼、维纱维肖，反之则干瘪枯燥。

四、思维方法欠科学

领导者语言的艺术性取决于思维的科学性。

首先，思维内容即思想决定语义，即所谓“言为心声”。作为一个领导者，事前如果对自己的谈话、讲话内容没有认真思考从而使他心中无数、没有见解，那么他的话肯定就是中心思想不明确，令人听来费解、不知所云。

其次，思维定势对语言运用有重要影响作用。思维定势指人们受已有知识、经验的影响，在解决问题时所具有的倾向性和心理准备，它的作用有积极与消极之分。其积极作用是可以按照正确的习惯或模式自如地控制语言，使之规范严谨，忠实地为内容服务；消极的作用即教条式地搬用既往经验，使得语言刻板单调，不能准确、鲜明、生动地说明问题、分析事物。

第三，思维素质决定语言的力度与色彩。一般而言，思维素质与语言表达相辅相成，二者断无“反比效应”。思维混乱，只能是语无伦次。思维敏捷方能妙语连珠，文思泉涌才会笔下生花，思路清晰说出话来才头头是道，思维严谨方能语言准确。

五、沾染不良习惯

人难免有这样那样的动作与语言方面的习惯，领导者有点儿个人言行习惯、口头语儿，如无伤大雅，倒也没什么不可的。如果讲话时伴以适当的手势动作和表情，对吸引听众会有积极作用。但若动作过大、哼哈过多，甚至以污秽词语作口头语儿，那就要损伤领导者的应有形象，也是令人无法忍受的。

第三节 领导者语言冲突的调适

一、保证领导角色的明晰性

在我国社会中，领导者具有多重属性或身分——普通公民、公职人员、“带头人”等。领导者的语言必须符合其多重身分，否则势必造成角色混乱。

领导者虽是普通公民，他与下级之间是平等的同志关系，这要求他的语言不可巧言令色、盛气凌人、颐指气使；但是，领导者毕竟是“带头人”，这个特殊的社会角色表明其分工和职司与下属的分工和职司不同，这就规定了其言行的特殊规范。这种言行规范特别表现在工作场合中，是不可任意改变的。

在工作场合，领导者作为群体的“带头人”，是代表组织与下属进行语言交往的，这就要求其语言产生最为有效的影响力，确保上下级关系的有序性。领导者工作场合的语言，必须明明白白指示下属应该干什么或禁止什么，完成任务的时间、质量、数量，以及违者的处罚等。语言不能有歧义，不能让人可以这样理解也可以那样理解，同时，只有坚定的态度、庄重的语气，才能使下属令行禁止。

这并不是说，在工作场合的领导语言必须以冷面孔出现。态度的坚定与蛮横不是一回事儿，严谨缜密也不是毫无生气、刻板僵硬。相反，依不同的实际情况灵活运用语言恰恰是十分必要的。另外，领导意图要坚决贯彻下去，要求领导者必须拿得准、叫得硬，领导者的决定要下得有根有据。在下达任务之时，要给下属留有适当的余地。

二、做好准备、针对性强

会议讲话、报告等，领导者必须事先有所准备。所谓准备，就是要抓住难点、疑点、热点，触及现实问题。对于那些人民群众

中存在的疑难问题，对于那些人民群众普遍关心的热点问题，领导者必须给予有说服力的回答。如果领导者摸不准群众的思想脉搏，抓不住问题的症结所在，无的放矢地来一通冠冕堂皇、笼而统之的空话，群众绝难买你的账。总而言之，领导者的讲话、报告必须有针对性，切实说明问题，解决问题。

孙中山先生有句箴言：“登台眼观四座，有何党何派人，然后发言，庶不致离题。”这可称作见什么人说什么话，上什么山唱什么歌，讲话要看对象——对农民说什么，对工人说什么，对知识分子说什么，都应有所区别。

三、条理清晰、准确精练

我们学习邓小平的著作，就会发现这样一个特点：内容明确，中心突出，语言精练，条理清晰，让人听了明白、舒服。可有些领导同志的讲话弄得人晕头胀脑，最后什么也记不住，因为他的讲话层次不清，拉杂重复，洋洋万言，离题千里。

领导者的语言，无论是口头的还是书面的，要想做到条理清晰、准确精练，都要自觉地加强逻辑训练。革命导师们大都十分重视逻辑修养，他们的著作、演讲之所以有巨大的威力，是因为他们能够娴熟地运用逻辑工具。拉法格在《回忆马克思恩格斯》中写道：马克思“发表的演说简洁而有条理，逻辑性很强，他决不浪费笔墨，一字一句都有深刻的涵义，都是整个论据中不可缺少的一环。”

所以，毛泽东生前多次强调逻辑的重要性，要求大家都要学点儿逻辑学。在《农业合作化的一场辩论和当前的阶级斗争》一文中，毛泽东指出：“写文章要讲逻辑。就是要注意整篇文章、整篇讲话的结构，开头、中间、尾巴要有一种关系，要有一种内部的联系，不要互相冲突。”学习逻辑是增强思维能力从而提高领导者语言水平的重要措施、必要条件，逻辑会使你的语言严谨。如果有了逻辑功底，我们一些领导者讲话中的这类笑话就会减少和

消除。

四、诚恳老实、情真意切

毛泽东指出：有些人吃亏在于不老实。我们前面提到的那些说假话、大话的领导者就是不老实的人，迟早要吃亏的。

领导者要光明磊落，阴险狡诈终要垮台。说假话会失信于人，说大话压不住人，这是被证明了的并正在被证明的真理。

我们的领导者，必须向人民、向群众、向下属讲真话，包括由于自己的错误领导所造成的损害给群体带来的不幸。我们认为，这种诚恳老实的态度里包含着对人民、对事业的深情厚意，群众是会感受到的，他们不会抛弃你，反而会支持你、尊重你。因为你的真诚就是他们未来的光明和希望。欺骗群众则无疑于掩耳盗铃，当你津津乐道于自己的雕虫小技、自以为得计之时，群众已经抛弃了你，那时起你已经是走上失败的道路了。

反过来说，如无对人民、对事业的深厚情意，也就做不到坦诚相见；一个利欲薰心的人，无论如何是没有光明磊落可言的。所以说老实话就是要求我们的领导者脱离低级趣味，跳出个人的小圈子，陶冶情操，以天下为己任，以为人民群众谋利益为最大的幸福。

这也就是说，诚恳老实、情真意切绝不是装出来的，“装”本身就是虚假欺骗行为，是更不老实的表现。

五、口语化、大众化、自己话

语言交流的目的在于传情达意，各个时代有各个时代的语言。学习古代语言对丰富现代汉语是必要的，文人之间来点儿文言对话亦未尝不可。然而，领导者的讲话其语言应该是能为大众接受的现代口语。领导者讲话的对象是广大群众，自己的话要使群众听得懂，听得入耳，必须使语言口语化、大众化。

言为心声。领导者讲话要发自内心，表达出自己的真情实意，

用心理话与下属和群众交流思想感情。自己的话是掏心窝子的话，它能缩短人与人之间的心理距离。而生硬的官话，无味的空话，应付局面的套话，只能表明领导者与讲话对象不是一心，是在敷衍塞责、对付应付。群众眼睛是雪亮的，群众对这样的领导者也不会一个心眼儿。这样的领导者说话没人听，做事没人帮，必然成为孤家寡人。

第八章

领导者的道德冲突及其调适

所谓道德，就是人类社会中这样一种特殊的社会现象：它通过善恶规范、准则、义务、良心等形式，来反映和概括人类共同生活、共同发展、共同完善的客观的秩序需要，并用人类自我觉醒、自我约束的实践精神方式，来表现对现有或实有世界的价值评估，表现人类对未来或应有世界的价值追求，从而以人类自我需要的内驱力的方式，激励和推动人类上升到更高的文明境界。道德作为人类社会的一种特有现象，作为调节人类行为的最基本手段，从其产生之日起，就注定了要同人类文明进程及人类本身的生息、延续、组织活动等休戚相关，从而决定自己必然在领导冲突中扮演一个并非无关紧要的特殊角度。

第一节 领导者道德冲突的必然性及必要性

一、领导者道德冲突的本质

就道德的主体根据而言，它主要表现为一种规范性的东西。领导者作为人类社会的一种特殊体，其道德冲突主要指作为思维或实践活动主体的领导者，其应有的道德标准与社会现实中的道德

详见夏伟东论文《道德本质论》，中国人民大学出版社 1991年版。

状况之间的不协调，具体包括下述三重规定：

1. 理想与现实的冲突。领导活动的鲜明特征就是其组织目的性，其基本目标，就是围绕某种可能性向理想的世界行进。但凡属可能性的东西，必然要在现实中找到它可能出现的一定条件或根据，否则这种可能性就总是不可能。而要把可能性变为现实性又不可能一下子全面实现，于是，在领导者道德的理想与现实之间就总是有矛盾。

2. 主体与客体的冲突。领导者的道德冲突历史地展现着主体与客体的冲突。因为领导主体对领导道德的确信是对自己本质力量的一种确信，而观念中的道德目标与现实中的道德状况又总是不完全一致，这样，领导者的主体道德与其客体之间的矛盾冲突，就只能由高于二者的具有普遍性和直接现实性的实践行动来消除。

3. 思维与存在的冲突。马克思曾指出：“观念的东西不外是移入人的头脑并在人的头脑中改造过的物质的东西而已。”领导道德作为特有的规范也是客观领导存在的某种反映，它的形式具有较大的主观性，而内容却是十分客观的。思维与存在的关系告诉人们，领导道德对其客观对象的反映（体现）只是近似的，有时甚至是不准确的、扭曲的。它从总体上与现实的发展是相一致的，但在一些具体细节上、具体外化过程中还有某些不一致，因而经常发生冲突。这就需要在领导实践中加以“微调”，使之不断完善和具体化。

“世界不会满足人，人决心以自己的行动来改变世界。”改变世界，就必须在实践中发挥道德规范的能动性，从客观现实出发，借助于特有的物质与社会条件，积极地创造新的生活。

《马克思恩格斯选集》第2卷，第217页。
《列宁全集》第38卷，第229页。

二、领导者道德冲突的必然性

现实中的领导者道德意识、道德规范、道德行为并不总是积极完善的，在与领导客体及社会环境的交往中总是要发生这样那样的不协调或冲突，主要致因有三：

1. 超前性致因。所谓超前性，是指领导者的道德意识、道德理想或道德行为标准高于所在组织及其相关环境甚至是整个社会的水平，因而体现在领导活动中便出现所谓“曲高和寡”的现象。但因领导者是组织的负责人和组织者之一，他又势必要按照自己的道德理想来引导和塑造组织的追求，这样，体现在道德标准上的领导冲突就在所难免。

2. 滞后性致因。所谓滞后性，是指领导者的道德意识、道德理想或道德行为标准低于所在组织及其相关乃至整个社会的一般水平，体现在领导活动中则出现一种“不及众人”的奇怪现象。本来，领导者是组织中最突出最优秀的代表，其道德品格理所当然地应成为众人的楷模，但在一些干部素质不高，法制尚不健全，而裙带关系和腐败之风又存在的情况下，这种现象就时有出现。如果一个道德素质低下的人当领导，必然发生行贿、受贿、阿谀奉承、打击报复等不正之风。而正直的人们当然会以自己的方式表达一个道德高尚之人不愿同流合污的优良操守。

3. 异在性致因。异在性并不是异质性。它专指同一组织内部领导者之间在道德个性上的差异性。这种差异主要体现为道德风格、道德意识、道德理想、道德行为的不同。尽管这种差异性主要不是指先进与后进、积极与落后之间的差别，但仍会在特定的条件下与场合下激发领导者的道德冲突。问题出在这种差异使每一个领导者都成为相对他人的异在，由于有了异在，在道德认知，特别是道德行为上，就很难达成完全的共识或一致，矛盾和冲突同样不可避免。

此外，其它一些原因，如社会结构变化、政治文化环境变迁、

领导者升降、组织人员流动等，同样可以引发或导致领导者的道德冲突。而这些，论其实质，大致都可以归入以上几类。

三、领导者道德冲突的必要性

人类社会在任何时候和任何地方，都没有尽善尽美的道德楷模，而对尽善尽美的追求又是人类亘古迄今的道德理想，所以矛盾与斗争实在难以避免。这是领导者道德冲突的现实的和逻辑的根据。按照唯物辩证法观点，矛盾双方又统一又斗争，共同推动事物的进步，因此，领导者的道德冲突无论就现实而言，还是就逻辑推证而言，都是十分必要的。

（一）道德冲突匡正了领导者的行为

领导行为是受制于领导主客体及特定的实践环境的，但领导行为并不总是严格符合社会共有道德规范的，而领导者的道德冲突在其中无疑是至少起了一种道德监督作用，从而有意无意地匡正了领导者的道德行为。当然，这种匡正并不总是积极的、进步的，如在社会改革时期，普通的社会道德对锐意改革的领导者的道德匡正即属此类。但一般说来，群众的眼光总是亮的，人民大众的方向始终是领导者前进的道德方向。

（二）道德冲突提高了领导者的认识水平

道德冲突源于道德差别，不管这种差别的方式和程度如何，它至少标明一种异在的道德信念、道德事实的存在。而冲突的发生则意味着要求领导者承认这种存在、肯定这种存在、顺从这种存在，至少是尊重这种存在。不管这种要求是否合理，能否实现，它都促使领导者对现实道德状况的认识向更深的层次推进，从而建立多元、全面、整体的道德观念。冲突可能对领导者的道德情绪、道德意识有消极影响，但就其对加深领导者的道德认识水平而言，无疑总是具有正向的积极的意义。

（三）道德冲突净化了领导者的人格

领导者的道德人格是一定领导道德原则和道德规范内化、沉

积、定型的结果。它既是领导者的本质特征之一，是领导者与其他一切人士相区别的道德规定性，又是领导行为的内在保障机制，还是领导活动的基本动力源泉之一，更是领导者赢得人心的重要力量。因此，领导者的道德人格对其成长和开展工作具有十分重要的积极作用。中国古往今来对领导者的最高道德理想，就是圣贤人格。圣即圣明，贤即贤达，转述为现代社会主义条件下的要求，则是由大公无私、全心全意为人民服务、忠于共产主义事业、集体主义、爱国主义、国际主义等要素结合而成的社会主义和共产主义道德原则和规范系统。

领导者的道德冲突无疑会扣击领导者的的心灵，涤沥其人格，使其向圣贤伟哲接近。当然，也不能完全排除道德冲突引起领导者道德蜕变乃至沦丧的可能性，这是任何一个有自知之明的领导者应极力加以防范和抵制的。

（四）道德冲突改善了领导者的道德环境

领导者道德冲突除了对领导者本人有影响而外，对领导环境的作用亦不可低估。原因在于环境作为冲突的一方，内含着冲突的对象和背景。而冲突的对象作为一方直接就是冲突者，其变化与领导者在相近或相反的直线一端，实质上应无太大差别。背景作为领导者道德的特定时空社会条件，起着基础作用。但领导者的道德冲突仍或多或少要改变冲突背景。一般说来，对组织的外环境，除有直接关系外，冲突不会带来太大影响，就如同某厂领导间私人闹矛盾不会影响国家大政方针一样。相反，领导者道德冲突对组织内部小环境的影响却是直接的。通常，积极、进步的一方取得胜利或占优势，小环境就朝积极进步的道德方向转化；相反，亦然。进步的东西如果不同腐朽的东西进行斗争，就无法申明其进步性，因此重视领导者道德冲突对组织内小环境的改善是十分必要的。

第二节 领导者道德冲突的表现及类型

现实中的领导者道德冲突，主要按照下述三个角度得以全面而具体的展现。

一、领导者道德理想与现实道德水平的冲突

领导者的道德理想与其社会理想或人生理想是紧密关联的。领导者的社会理想在对未来社会预见中必然包含着对道德理想的要求，包含着对一定的理想领导人格的选择标准。

领导者的道德理想是其社会理想的一个方面，也是那些与历史发展的根本要求相一致的未来社会观念的一个不可分割的方面。因此，这种道德理想源于现实，又高于现实，是一定社会、一定阶级的理想领导人格。它的内容一方面是指卓越地履行该社会该阶级道德原则与规范的最完美的道德典型，另一方面是做人的最高道德标准。如，我国古代的“天下为公，讲信修睦”，“人不独亲其亲”，“力恶其不出于身也，不必为己”等道德理想，就充分体现了当时统治阶级的完善的领导道德标准。孔子的主张是将圣人和贤人看作理想领导人格。而庄子则把摈弃一切生死、是非和物我差别的“真人”，作为道德理想。魏晋时的阮籍、嵇康等对当时的社会现实强烈不满，他们分别提出了自己的理想社会——“太初”社会和“至德之世”，同时也分别为各自的理想社会塑造了完美体现理想人格的领导者——“大人先生”和“宏达先生”。及至后世，盛行一时的宋明理学，其代表人物则把所谓“人欲净尽，天理流行”的“廓然先生”的人格作为领导者的道德理想，这种原则和规范一直到中国封建社会结束才退出正统地位。我国现阶段的无产阶级领导者的道德理想，是在为实现共产主义社会理想的斗争中树立起来的，并且涌现出一大批模范履行共产主义道德原则和规范、具有崇高的共产主义道德品格的领导榜样，如李

大钊、方志敏、周恩来和雷锋、焦裕禄、孔繁森等。

领导者的道德理想中有一部分内容是与现实吻合的、一致的，有一部分可能是高于现实的，如“大公无私”就是高于现实整体道德水平的。它的倡导和体现必然会与某些流行的道德观念，如“公私兼顾”、“追求个人生存发展”等相矛盾相冲突。假如由此就放弃这种崇高道德理想，又无疑于因噎废食，固步自封，这也是干不好工作，不利于推动社会发展的。

其实，领导者的道德理想在一定条件是可以高于而且必须高于现实并为此努力的，否则他就只配做一个普通的群众。对此，恩格斯在谈到哲学时曾说过，哲学变革是政治变革的先导，先进的社会意识可以先于新兴的社会制度而产生。如果要求领导者的道德理想的传播和发展绝对不能高于现实，这实际上等于否认了思想意识的相对独立性和人的主观能动作用。领导者的道德理想只有高于现实，指向未来，才能唤起人们的自觉的社会责任感，提高人们的思想情操。我们承认领导者道德理想与现实社会水平之间的差距和矛盾，并且认为这种差距和矛盾是社会道德进步的基本力量，因为在理想与现实的冲突中，向往良好的道德风尚和理想的领导人格，是人类普遍的基本的追求。所以，只有通过高于现实的领导者道德理想的示范作用，才能更好地减少这种差距和矛盾，调适冲突，使组织与社会成员中更多的人成为高尚的有益于人民事业的人。

二、领导者道德理想与现行道德规范的冲突

以上我们着重讨论了领导者道德理想高于现实所发生的积极冲突，但这只是冲突的一种类型或一个方面。此外，还有另一种情况，就是领导者道德理想脱离现行道德规范（不是现实）所引发的冲突。这种冲突一般说来对现实的影响都是消极的。

最突出的就是我们过去一直以为共产主义道德是现实社会中唯一有效、唯一可行的道德，因而把共产主义道德作为一种现行

的普遍规范在各种层次的人中到处推广。这样做，一方面，由于共产主义道德与现实的社会关系存在着某种程度的差距，因而缺乏明显的现实感。对于广大群众来说，人们难以一时以其作为自己的实践道德，并对这种一刀切式的宣传感到厌烦。另一方面，这种做法在经济领域里也造成了巨大危害。由于共产主义道德本身的性质所决定，它与社会主义初级阶段的市场经济关系总会存在某种程度的不合拍，从而阻挠了人们按经济规律办事。你想严格执行等价交换原则吗？共产主义道德却要求你不计较个人得失；你想按按劳分配原则办事吗？共产主义道德却要求你提倡不计报酬的劳动态度。总之，以此作为普遍的道德准则，往往会与社会现实产生反差。发生上述情况的原因是多方面的，但重要的一条是领导者把道德理想同现实的道德规范和政策混为一谈。

当然，还应指出，马克思主义认为，一定的道德观念产生于一定的经济关系并对其有反作用。这种反作用的最突出的表现就是在观念形态上对一定的经济关系加以肯定，并从人的行为方面维系这种关系。那种把道德与经济看作格格不入、互相冲突的观点显然是十分荒谬的。因此，认为现在搞市场经济，就无法和不必提倡共产主义道德，也是错误的。明天才能实现的目标，今天开始向往，努力追求，这也在情理之中。在现实社会关系基础上产生的观念趋向于肯定现实，不由现实所产生的观念则不然。领导者的道德理想就不完全是基于现实关系的，因而在一些方面和一定程度上否定现实关系，必然与现实关系存在某种程度的冲突。这样说，当然不是想否定领导者道德理想在研究中的存在价值，而是觉得不应把领导者的道德理想当作毫无现实根基的空中楼阁，真正把领导者的道德理想同现实的领导者道德规范严格区别开来，有范围、有针对性地展开和引导道德行为。这样，领导活动才会使人感到实在、亲切，因而才具有力量。

三、领导者道德理想与现实物质利益的冲突

中国古代就有利义之辩，所涉即为道德理想与现实利益的关系问题。“义”表示当时社会的伦理规范，其中自然包含统治者们的道德理想在内；“利”主要指人的物质利益。可见，道德理想与现实物质利益的矛盾，是领导道德学所需探讨的一个永恒问题，更是领导者道德冲突的一种基本类型。

通常情况下，领导者的道德理想与现实物质利益并不都是截然对立的。马克思曾说过：“人们奋斗所争取的一切，都同他们的利益有关。”而“‘思想’一旦离开‘利益’，就一定会使自己出丑。”但是，由于生活世界本身的复杂性，领导者的道德理想与现实的物质利益确有经常不统一，乃至对立的时候，特别是当领导者的道德理想与职业理想相联系时，就更突出。

寻求职业，从事某种职业，是任何一个成人的必然选择。对领导者来说，这种选择就更具有复杂性。本来自己渴望兢兢业业教书一世、育人百年，但个人微薄的收入实在无法解除一家老小的生活艰难，而在物质生产资料或税务工商部门当领导的同学或朋友，却日子富足，活动气派，能不让人眼红？有了合适的机会想不想挪动一下？同样当领导，别人多吃多占，收礼受贿，大错误不明显，小毛病不突出，生活上很风光，也无人追究；你两袖清风，一身正气，可除了正气中透出无底的寒酸就再一无所有，怎么办？亲友家人不肯与你“同甘共苦”又如何？这千般矛盾、万种苦衷着实也让领导者产生苦恼。

因此，我们说，比之以上两种冲突，领导者道德理想与现实的物质利益之间的冲突对其作用更直接，影响更明显，它是一种内在的冲突，需要领导者审慎处之，正确调适。

《马克思恩格斯全集》第1卷，第82页。
《马克思恩格斯全集》第2卷，第103页。

第三节 领导者道德冲突的调适

领导者道德冲突的调适，按照从行为（实践）到意识（理论）、从组织到个人、从外在到内在的走向划分，可以分为下述三个主要方面或过程。

一、对领导者道德冲突的监控

监即监督，控即调控。因此，对领导者道德冲突的监控实际上包含着两项内容：监督和调控。而它们之间的转化通常又离不开评价这一环，所以整个监控过程共包括三个部分或环节。

（一）领导者道德冲突的监督

道德与法律不同，它不是靠强制力量，而是靠人们的自觉约束进而达到调整人与人、人与社会之间关系的目的。领导者道德冲突的监督也不是靠强制措施，而是要启发领导者自觉遵守社会道德，以保证调整与他人和社会的关系，使之正常、和谐。监督的形式和途径主要有五种。

1. 组织监督。组织对作为内部成员的领导者在道德规范上进行监督和督促，提醒和协助领导者自觉地遵守共产主义道德，在道德上给群众做出表率。

2. 群众监督。群众路线是我们党的重要传统和工作路线，因此，每个领导者在工作和生活上都必须把自己置于群众的道德监督之下。要求群众做的，自己必先行，而且做得好；不许群众做的，自己必先禁，而且要求严。否则，就不能带头纠正不正之风，率领群众自觉遵守社会公德和职业道德，促进社会主义精神文明建设。

3. 舆论监督。舆论监督即借大众传媒，诸如报纸、广播、电视等，在社会上造成某种舆论影响，以此对领导者的道德行为进行监督。由于舆论监督借重现代传播工具，具有迅速、广泛、形

象、生动的特点，所以威力大，效果好，有其不可替代的道德监督作用。

4. 制度监督。为了调适领导者的道德冲突，防止和惩处严重违背社会主义道德的行为发生，国家和组织也要制定必要的法规。如中共中央颁发的《关于党内政治生活的若干准则》，中纪委制定的《关于共产党员违反社会主义道德党纪处分的若干规定（试行）》，内中提出了许多具体有效的要求，对领导者的道德冲突给予了严格的制度监督。

5. 自我监督。领导者身负组织重任，理应更加自觉地遵守社会主义道德，严格规范自己的行为，做到“慎独”，这就是自我监督。

（二）领导者道德冲突的评价

领导者道德冲突的评价主要是指依据领导者道德冲突的性质、特点及对组织的影响，以领导道德原则、规范为准绳，对其作出善或恶、肯定或否定的道德判断，据此进行表扬或谴责，提高领导行为的自觉性。评价的基本方式有两种：社会评价和自我评价。社会评价是以社会、集体或者其它方式，对领导者道德冲突进行善恶判断和褒贬，由此造成一种舆论氛围。自我评价是领导者自己对道德冲突的善恶判断或褒贬取舍，进而了解和认识自己的道德行为，不断提高道德品质修养。

（三）领导者道德冲突的调控

领导者道德冲突的调控，就是按照一定的领导道德原则和规范，约束、调整领导者道德冲突的过程。领导者的道德冲突，就其可能性而言，也是多种多样的。各种可能性冲突的集合构成了领导者道德冲突的可能性空间。在这一空间中，包涵着领导者正确与错误的道德冲突、高尚与低劣的道德冲突、善良与邪恶的道德冲突等。由于道德调控具有非法制性、持久性，特别是自制性等优长，所以在很多情况下比法律法规的调控更有效。

调控方式从性质上看有自发调控和自觉调控。自发调控又有

两层涵义：一是自然调控，即无意识的调控，如道德风俗的作用；二是自动控调，即长期有意识参与积淀成的“自动机制”的调控，如见义勇为、挺身而出等英雄壮举，往往并不是反复思索而是内心长期积聚的助人为乐道德观自动调控的产物。自觉调控即有组织有计划有意识地运用一定道德手段调控道德冲突。它也有两种形式：直接调控，即将自己的道德观直接加于冲突对象而进行的调控；间接调控，即采用迂回策略，通过调控与道德冲突有关联的其他因素引起或影响道德冲突发生变化，如激发唤起领导良心，就是通过使领导者自我受到谴责，感到愧悔这些间接手段，来调控领导道德行为的。

领导者道德冲突的调控从手段上也可分为道德认识调控、道德情感调控、道德意志调控、道德行为调控等。每一种调控都既有特定内涵，又具有共同特征，从而构成互相交叉、渗透、影响的功能整体。

领导者道德冲突的调控从主体角度还可分为自我调控与社会调控。自我调控是领导者对自己的人格结构、价值观念、行为模式、情感倾向等进行调节和控制，以使其符合自己的理想与目标。社会调控是社会或组织通过种种道德控制手段，调节领导者的言行及与他人的关系，使之自觉地履行义务。这两种调控对领导者道德冲突都具有重要意义，是从个体和群体两个水平上巩固和发展领导者的道德关系，提高自我完善意识，实现领导者道德活动其它功能的必要手段。

二、对领导者进行道德修养教育

道德修养就是领导者思想意识、道德品质方面的自我锻炼和自我改造。由于领导者道德冲突的出现在很多时候是由于领导者道德修养不足引发的，因此对领导者进行道德修养教育是非常必要的。

古往今来，任何社会的任何统治阶级都很重视道德修养。而

马克思主义强调道德修养，不仅是因为领导者道德水平的提高可以改变组织与社会的道德风貌，而且因为道德修养、思想意识修养和文化科学知识修养等一起，构成了社会主义领导新人缺一不可的条件。现代社会领导者道德修养教育的内容主要包括：共产主义道德理论教育、道德情感和道德信念教育、道德品质和道德习惯教育等。教育的方法则应注重实效，力戒空谈，具体有三种主要形式。

（一）理论与实践相结合

认真学习马列主义、毛泽东思想，树立共产主义的人生观和道德观。但学习不能仅仅停留在口头上，还必须积极参加社会实践活动，在社会主义市场经济的实践中修养和磨练，逐步培养高尚的共产主义觉悟和道德品质。

（二）开展批评与自我批评

我国古人就曾认为：“人非圣贤，孰能无过？”因而处世、行事必要“吾日三省吾身”，“反躬自问”，反复检查自己有无过失；有了过失，就要“知错必改”。这就是说领导干部要自我批评、自我教育。当然，开展批评与自我批评，除自我检查和自我教育外，还要诚恳地接受同志们的监督和帮助，将自我改造和集体帮助结合起来，做一个无私无畏的领导者。

（三）周期性反省

这是一种将道德修养教育过程划分为若干步骤进行的方法，具体做法是：内省观察（自我观察和评估）、规划（设计）自我、因素（优缺点等）分解、行动定向、计划实施、周期调整（总结、反馈）、合成升华。认真做到这一步，还需要一种良好的个性来坚持。如人们一直非常敬爱和怀念的周恩来总理，就是这样一位坚持周期性反省、严格做人的典范。他在1943年就为自己订下了七条修养要则：“1. 加强学习，抓住中心，宁精勿杂，宁专勿多。2. 努力工作，要有计划，有重点，有条理。3. 学、做合一，要注意时间、空间和条件，使之配合适当，要注意检讨和整理，要有发

现和创造。4. 要与自己及他人的一切不正确思想看法作原则上的坚决斗争。5. 适当地发扬自己的长处，具体地纠正自己的短处。6. 永远不与群众隔离，向群众学习，并帮助他们。过集体生活，注意调研，遵守纪律。7. 健全自己身体，保持合理的规律生活，这是我修养的物质基础。”这是多么严格而全面的自我修养要诀！几十年如一日，除了因长期的战争生活和繁忙的工作干扰致使第七条未能全部做到外，其它各条都一一身体力行了。多么值得学习和崇敬，他确实是一切革命干部和共产党人道德修养的楷模。

三、领导者自我塑造道德人格

前已述及，道德人格是领导者与一切其他人士区别的本质规定性，因而在领导者道德修养教育中占据突出地位。领导者道德人格的构成主要包括两方面：以道德原则内化而成的核心要素，以道德规范内化而成的基本要素。从这两方面出发观察现实的领导者道德人格系统，就会发现其固有的多重多元性。而领导者道德人格的自我塑造就是通过净化和升华，抑制和清除领导者道德人格中的非积极要素，赋之以积极的社会主义的道德要素，使自身成为一个完善的道德人格体系。

当然，就现实的领导者而言，道德人格的自我塑造并不是轻而易举的事情。它不仅要有比普通人更深刻地认识社会发展趋势的道德要求，而且要有比一般人更炽烈、更高尚的道德情感与道德信念。尽管如此，领导者道德人格的自我塑造并非无路可寻、高不可及，只要领导者肯于投身广阔的社会实践，严格要求自己，把个人的利益乃至生命与国家民族的事业融为一体，其现实道德人格就会逐步塑造升华为理想的人格。

这样，随着对领导者道德修养教育的深入及领导者道德人格自我塑造水平的提高，那些不必要的无益的领导者道德冲突就会

详见《领导伦理学》，东北林业大学出版社1991年版，第172页。

慢慢减少，直至绝迹。

第九章

领导者的权力冲突及其调适

第一节 领导者权力冲突的 涵义及表现类型

一、领导者权力冲突的涵义

（一）权力概说

权力无疑是一种支配力量。但是，这种支配力量以何种方式生成，却是不同的。一个持械抢劫者支配被劫持者交出钱财，与一个人支付货币支配对方提供服务显然是不同的，从这个意义上说，权力可分为强权与对等权。但又不能简单地把对等权等同于合法权。我们知道，法是有阶级性的，占统治地位的阶级的性质不同，其合法权性质也就不同。尽管无论哪个阶级制定或认可的法律都不会允许以类乎持械抢劫的方式支配他人，但剥削阶级的合法权仍然有相当部分的不对等的强权。在奴隶社会，奴隶主对奴隶的支配是强权；在封建社会，地主对农民的超经济剥削支配方式仍属强权；在资本主义社会，资本家与雇佣工人以表面上的平等交换——工资与劳动力的交换，实际上掩盖着不完全对等的支配关系——资本家以工资形式只支付了相当于劳动力价值或价格的货币，却不仅支配了工人生产其劳动力价值的必要劳动，还支配了工人的剩余劳动。只有社会主义社会，才为彻底铲除不对等的权力关系奠定了基础。

应该知道，强权，即不对等的权力关系与权力的强制性不是一码事儿。可以说，强制性是权力的一个特征，没有强制也就没有权力可言。所谓强制性，就是权力的持有者强行要求权力的接受者进行某种作为或不进行某种作为，否则予以制裁。权力对等与否只在于行使强制性的权力的根据或依据上的差别。如上所提及的 抢劫者、奴隶主、地主、资本家等依据非法的或合法的暴力及其他手段相威胁，完全不支付或不完全支付相应于对方的付出而强行支配之，便属强权，它表现为一方只有权力和利益，而另一方被迫只负义务，或一方权力和利益大于其义务而另一方正相反。对等权力则表现为权力义务相当，双方互为权力义务主体。对等与强制是对等权力的既相对立又相统一两个不可或缺的方面。

权力依据不同标准可进行多种划分。如依权力行使范围划分为政治权力、经济权力、军事权力等；依权力指向分为对世权与对人权；依法律关系分为公权与私权；依权力主体来划分，权力有公民权、法人权、民权、领导权等。

我们说，民权与公民权是有区别的。公民权，从某种意义上说可分为公民公权与公民私权，只有前者属于民权，而且它是无法由某一公民个体单独行使奏效的，因为民权是人民共同行使的权力。公民权主要指公民私权，诸如人格权、身份权、劳动权、休息权、物权、债权等等。

在社会主义的中国，宪法规定，国家的一切权力属于人民；各级人民代表大会是人民行使权力的机关，是国家权力的机关，全国人民代表大会是国家最高权力机关；各级人民代表大会代表由人民选举产生，人民有权监督并依法随时撤换自己选出的代表；各级行政机关、审判机关、检察机关由同级人民代表大会产生，向它们负责并报告工作，是权力执行机关。

这里要谈一下所谓“人权”问题。人权，泛指人身权利和民主权利，是一个有阶级性的概念，有其历史发展过程。最初，资产阶级提出人权用以反对神权和封建特权，既是为了要求提高本

阶级的政治地位，也是为了要求改变奴隶、农奴、农民的人身依附、半依附地位，从而可以有足够的自由雇佣劳动者使用，以促进资本主义的发展。被马克思称为“第一个人权宣言”的1776年美国《独立宣言》宣称：人人生而平等，生命权、自由权和追求幸福的权利等是“造物主”赋予他们的不可转让的权利。1789年法国《人权与公民权宣言》宣称：“在权利方面，人们生来是而且始终是自由平等。”1948年12月10日，联合国大会通过《世界人权宣言》，宣称世界各地所有男女毫无区别地有权享受各种基本权利和自由。资产阶级人权口号的核心和根本目的不过是维护和发展资产阶级所有制，所以，在人权与其根本利益相冲突的情况下，他们又不能不破坏人权——为了争夺世界市场，他们实行殖民主义，残酷镇压殖民地人民的反抗，还互相火并或者挑动别国的内战和分裂。这是当今世界不安宁的主因。值得注意的是，他们却又利用人权问题滋生事端，干涉他国内政。对争取和保护人权的口号和活动，我们并不一般地反对，但要分辨是向谁、为谁、争什么样的人权，而后采取不同的态度。

（二）领导者权力特征

领导者的权力，即我们前面以权力主体为标准划分出的领导权力，它以担当领导角色的人为权力主体。领导者权力有如下几个特征：

1. 职位性特征。

这一特征区别于公民权。我们知道，公民的基本权利（权力和利益）是与生而来、与死方休的。而领导者的权力则不然，它不为一般公民所具有，只是那些占据领导职位的人才获得的一种权力。同时，权力的大小与职位高低相关，随职位的晋升与降低而相应变动，一旦罢免或以其他方式离职，领导权力则随之被收回。

领导职位，一般而言，是依法律规定、按一定的程序由个人获取的。在我国，个人获取领导职位主要是被选举、被任命或被

聘任。因为领导职位是依法获取的，所以由职位所决定的领导权力的职务性特征，也可称为领导者权力的法定性特征。

2. 职责性特征。

职责即与职位相应的责任——必须负责完成的任务。法律不只规定了领导者的职位，而且还规定了相应的职责。职责与职位是密切相关的，有什么样的职位就负什么样的职责，正所谓“在其位 理其政”；不在其位 不谋其政”。在一定职位上的领导者又是靠什么履行其职责的呢？权力。权力对领导者，如同工具之对于工人，是完成任务的不可缺少的手段。然而，领导者权力的职责性特征远不止此，它主要是说，行使与领导职位相应的权力以达到领导活动目标本身就是领导者的责任。一个领导者，不使用法定的职权，就是不负责；不会使用法定的职权，就是负不起责任。因为，权力是领导者统驭、指挥群体建功立业的必备条件，使用权力是领导者不可推诿的职司。恩格斯指出：“联合活动、互相依赖的工作过程的复杂化，正在取代各个人的独立活动。但是，联合活动就是组织起来，而没有权威能够组织起来吗？”领导者不能充分使用职权，就会使权力失去权威性，就组织不起群众的联合活动。

3. 受托性特征。

这是说，在我们这样的社会主义国家中，一切权力属于人民，领导者手中的权力不是自己的，而是人民赋予的，是受人民的委托来掌管、使用权力的。所以说领导者不是权力的所有者，而是权力执行人。当然，领导者也属人民范畴，所以他们也是权力的所有人，但他们不是自己手中权力的全部所有人，这种权力是他们与全体人民共有的。我们知道，人民是一个集合概念，不能说“某个人是人民”；就是说，权力只能体现全体人民的意志。而不是仅仅体现这个人、那个人，包括领导者的个人意志。

《马克思恩格斯选集》第2卷，第551—552页。

领导者权力的受托性特征，就决定了领导者使用权力的过程是一个为人民服务、为人民谋利益的过程，而不是为自我谋私利的机会。领导者没有谋取私利的领导权力（作为个体只有公民权）他是“社会的负责的公仆（恩格斯语）。毛泽东指出：“人民要解放，就把权力委托给能够代表他们的、能够忠实为他们办事的人”。同时，领导权力的受托性特征，也决定了领导者行使权力中的责任性。“我们的责任，是向人民负责。每句话，每个行动，每项政策，都要适合人民的利益，如果有了错误，定要改正，这就叫向人民负责。”而不向人民负责，就要受到人民的处罚，因为领导权力是一种对等的权力，而不是强权。

4. 弗逆性特征。

领导权力是一种自上而下单向运行的权力，它不可逆转，即在领导活动中只能是上级支配下级，决不许下级支配上级。这一点也区别于公民权与法人权的平行互为支配方的情形。以法人间的权利（权力与利益）义务关系为例，甲方有支配乙方付货的权力，是以乙方有支配甲方付款的权力为条件的；甲方有付款义务则以乙方有付货义务为条件。同时，我们知道，公民、法人的权力义务关系是不可选择的，即甲方可与乙方、也可与丙方或丁方结成权力义务关系，也可以不与乙方或其他方结成权力义务关系，而且这种权利义务关系可以是多次的，也可以是一次性的；如果双方同意，还可以随时终止某一权力义务关系。而在领导者与被领导者之间的权力关系中是不可选择的（只要处在同一群体中），也不可随意终止，是一种长期稳定的关系。

然而，领导权力并不因此而失去对等性。领导权力自上而下单向运行，下级必须服从上级，领导权力相对稳定、不可选择，是以领导者向人民负责为条件的，这就是领导权力对等性之所在。如果没有向人民负责这一点，领导权力就成了脱缰的野马，成为一

《毛泽东选集》第4卷，第2版，第1128页。

《毛泽东选集》第4卷，第2版，第1128页。

种强权，领导者也就成了公开的、有职位、拿薪水的“抢劫者”，是要被人民剥夺权力的。

领导权力的弗逆性特征，决定了被领导者的服从支配地位，却没有反支配的权力。这一点同样不失对等性，道理也正在于领导者对被领导者单向行使权力，乃是领导者的领导工作是为包括被领导者在内的人民服务、谋利益的行为。

（三）领导者权力冲突的涵义

领导权力是领导者为实现组织目标，受人民委托，按职责要求并依职位范围对下属施行强制性支配的力量。

由领导权力的特征、涵义，我们可以明确领导者权力冲突的涵义为：领导者个体由于变异人民委托权力或不能按职责要求、超出职位范围行使权力，以及由此造成下属公开地或隐蔽地抵制支配的现象。

首先，领导权力是人民委托领导者行使的权力，而不是领导者个体的私权。如果将前者变成后者，那就是领导者个体变异人民委托权力的现象。领导权力是否被变异，根本标志在领导者是为公还是为私行使权力。为公，就是为人民服务、为人民谋利益，表现为向人民负责，就具体领导者而言，就是为实现组织目标用权；为私，就是领导者以权谋取一己私利。

其次，领导者依其职位范围，有相对明确的权限。如果领导者不依职位范围行使权力，破坏权限，那就是越位。权力越位势必造成群体的无序紊乱现象。

再次，行使相应领导权力乃是领导者的职责。如果领导者不能充分有效地行使领导权力，那就是失职。领导者放弃权力，往往形成权力旁落，从而使群体中出现“名不正，言不顺”的怪现象，同样造成紊乱。

最后，因为上述种种，以及其他原因，将会造成下属的不同程度的、或明或暗的抵制权力行为和不服从领导支配现象。这无疑是一种极为可怕的图景。一个地方、一个部门、一个单位，都

是一个如同恩格斯所说的“联合活动”的群体，它需要权力来协调行动，权力运行不畅，各行其是，群体目标何以实现？

二、领导者权力冲突表现类别

（一）权力分配不当

权力分配是个极为复杂的问题，此间我们只涉及领导权力分配问题。

领导者的权力分配不当，就是权力与职位、职责不相匹配，也就是破坏了职权一致、责权对等、层级分明原则，从而造成有职无权、职大权小，无职有权、职小权大，有权无责、有责无权，权小责大、权大责小，责权不清、推诿扯皮等等现象。

领导权力分配一般有两层含义：一是权力在组织中的分布，是从组织结构角度对权力的分配；二是指权力的授给，是从事务和工作的需要出发，领导者根据实现任务和完成工作的需要将其权力的一部分授给下属。一般来讲，第一层权力分配因为是按照组织结构和组织形式进行的，所以每一职位权力的大小和责任的轻重都有相对稳定的规定；相对第一层权力分配，第二层权力分配在权力和责任的大小上都有相当的灵活性。这样看来，第二层权力分配较为容易出现权力分配失当现象，第一层权力分配则较少出现这种问题。但是，从另一方面看，第一层权力分配关系面广，诸如机构设置、各职能部门的协调、总的权力分配原则、制度与具体权力分配方式的对接中的种种困难，在某个组织中即便发现权力分配不当也很难矫正；而第二层权力分配不当则易于纠正，并可以作为矫正第一层权力分配不当的暂时性补充手段。

（二）权力旁落

权力旁落不同于上述第二层权力分配即权力授给，后者是领导者有意识的、明确的授权行为，是根据实现任务和完成具体工作的需要采取的必要措施；而前者没有明确的授权行为，是在长期过程中，领导者的权力被他人逐渐蚕食后形成的不正常局面。

领导权力旁落，一种是表现为领导者的无奈、认可、默许，另一种则表现为领导者与权力蚕食者的激烈“夺权”冲突。不管哪种表现形式，权力旁落的领导者都只是个牌位，形同虚设。这样的领导者“门庭冷落”，很少有人向他请示、汇报工作，他的指示无人照办，指挥失灵。这样的领导者如果还有点什么作用的话，那就是在各种场面上应应景儿，露露面儿，讲几句隔靴搔痒、于事无补的闲话。

（三）权力错位

权力错位即领导者的越权，指领导者实际行使的权力超越职位相应权力的现象。越权，广义讲既有范围上的越权，又有使用上的越权。这里只讨论前者，后者在“权力变异”中探讨。

范围上的越权，又分为僭越本分、兼理旁涉与越俎代庖三种情形。僭越本分，原指不守本分，冒用上级名义、礼仪和器物，此处用以指行使上级领导职权；兼理旁涉，指在未被委托和接受代理的情况下行使其他领导范围职权；越俎代庖，此处专指行使下级领导者的职权。

在领导实践中，越权是一种极为有害的现象。首先，它破坏正常工作秩序。分级领导、分工主管、各司其职、各负其责，这是领导活动系统的正常工作秩序。而越权行为破坏了这一正常工作秩序，因为它使得人们职责不清、位置不明，如同改变机器运转方向和速度，必然失去功能。

其次，越权不利于团结。越权实则“侵权”。上级被侵权认为侵权者飞扬跋扈、颐指气使，定有取而代之心，因而或迎头痛击，或暗中设伏；平级侵权引起勾心斗角、关系紧张；下级被侵权则产生被“罢黜”心理，认为上级不信任自己。即便越权行为不直接涉及到的群众，也会对越权者形成看法：不自量力、目中无人、手伸得太长。这种心理状态往往造成“顶牛”。群众对被侵权的领导者又会瞧不起，称他们“傀儡”、“牌位”，抱怨自己跟这种有职无权的领导干工作真是倒霉。

再次，越权助长惰性、败坏风气。如果说越权有什么好处的话，那就是只有无所作为的被侵权者欢迎它，因为这些儒夫和懒汉可以不操心费力，养尊处优又少担责任，至于工作受损失他们全不去理会。同时，越权也可受到庸人、奴才的欢迎，他们不但不怪罪，还会阿谀奉承你。然则此种恶风何异痈疮毒气之流散，使人们的积极性、主动性和创造性被扼杀，实为可怕。

最后，有误本职工作。每个人的精力都是有限的，在同一时间里，用于越权的精力多了，用于完成本职工作的时间也就少了。某些领导者习惯于向下越权，使得这些领导者成了事务员。久而久之，他们的思维走向、心理热点只是倾向于琐碎的具体事务，这就难以用足够的精力着眼于关系全局的大事，真是小事放不下，大事抓不了，叫做“丢了西瓜拣芝麻”。

（四）权力变异

权力变异是指领导者凭借职位之便，变异人民委托的权力，即泛化、滥用职权的现象。

领导权力变异，主要表现为使用权力的“越位”现象，即无限制地使用权力，将权力泛化到自己的职业中去，从而使自身职业的服务功能（职业规范所规定的应该做的乃至必须做的本职工作）转化为职业特权。

所谓职业特权，是指超出职业规范的规定，利用职业之便实施对他人的控制能力。职业特权不只属于领导权力变异，每个有职业的人都有可能获取职业特权。比如旅客列车上卧铺车厢的列车员，他手中有少数机动卧票。按其职业规范规定，这是为解决有特殊需要的旅客（如急症患者）的困难所赋予他的职业权力。可他却超越这个规定，将这几张卧票部分乃至全部出售给于票价外肯拿出一定好处费的人，这就使他的职业服务功能变成了职业权力。

领导者的职业特权形成更为直接和自然，且内容更广泛，因为他手里掌握的有资源、有物资、有钱财，还有“对人的权力”——

他可以把你安排在这个位置也可以安排在那个位置，可以提你的职也可以罢你的官，就是你调进调出他的辖区，也要他批准方可。领导者的这种个人职业特权不靠发布命令或否定性裁决使下属顺从，而是凭借对各种“资源”的控制和掌握迫使他人就范。

领导者职业特权可以说是一种相当普遍的现象，当然有程度的、范围的差别。职业特权的实质，是以权谋私。少数领导者利令智昏，见利忘义、见利忘法，最后终将自食恶果，走上人民的审判台。领导者职业特权，在现实生活中造成极大危害，它不仅直接造成国家、集体、人民群众的有形财产损失，还使按规定该办的事办不成，严令禁止的事却畅通无阻，更严重的是它败坏了社会风气和党风，破坏党和政府与人民的关系，必须坚决反对。

（五）权力不受

权力不受，是指下属对领导者行使权力的抵制，或者说下属不接受权力支配。

应当说，权力不受有正当不受与无由不受之分。所说正当权力不受，是指下属对领导者的职业特权与越权行为的抵制。我们熟知的“将在外，君命有所不受”，就是孙子对齐威王越权行为的抵制。而对领导者职业特权的抵制，则是我们极为赞扬的，因为它是同以权谋私现象的一种难能可贵的斗争。所说无由权力不受，是指下属对领导者的职位权力的抵制。这种抵制是不能容许的。有人认为，你领导对了我就听，你领导错了我就不听。这个问题较为复杂，但并不是一篇糊涂账。这里必须弄清楚“领导错了”是什么意思。如果仅是你认为的，那不能算数。比如领导者的决策，即便真的错了，从决策与其实施之初看，人们无法认定其错，又没有更好的决策出台，那下属还是要依计而行的。在这里，不能把观点、意见之争延续到领导活动的操作实施之中，只能是有意见允许保留，但在行动上必须服从领导决定。如果“领导错了”是被实践证明了的，是广大群众都清楚认识到了的，而领导者却“官大一级压死人”，倒行逆施，那可以说他已经不是在行使领导

权力，因为人民不会委托给他这样的权力。对这种权力的抵制就不是无由的，而是正当的。但这种抵制应依法进行，或按组织原则向上级反映，引起上级的关注和处理。

第二节 领导者权力冲突的原因

一、封建权位观念作祟

封建权位观念是一个庞杂体系，包括众多的具体观念，这里我们就就本章内容探讨其中的权位宗法观念与君权神授、官贵民贱的观念。

（一）权位宗法观念

权位宗法观念，就是主张以家庭为中心，按血缘关系形成政治统治制度。封建宗法制度以血缘关系维系，以家庭观念为基础并将其注入政治生活，从而实现家庭权力观念与政治权力观念的统一。这种统一表现为权力终身制、世袭制和权力势力范围的划分，进而形成“家天下”，这就势必造成“一人得道，鸡犬升天”的局面。“君王舅子三公位，宰相家人七品官”，正是对封建社会鞭辟入里的真实写照。

（二）君权神授与官贵民贱观念

君权是一种脱离现实的非对等的最高特权。为了寻求这种权力的依据，封建统治者愚弄人民说它是神授予的，皇帝是“真龙天子”。君权神授、官权君授——君王将权力分授给下属官员以襄助其掌管神授之权，于是官员便有了灵气儿，可谓“贵”。君与官代神“牧民”，民当然“贱”了。这一思想体系中的权力只求下对上的无条件顺从，没有上对下的任何责任。“君叫臣死臣不得不死”^①，“只许州官放火 不许百姓点灯”，官民可以欺压民众，平民不可告官。

^①清·洪升《生坐殿·贿权》。

权位宗法观念与君权神授、官贵民贱观念，这些封建权位观念并没有随中国两千余年封建统治的结束而同封建地主阶级一起被埋进棺材，它的阴魂仍在我们的社会中作祟。我们的一些领导者中了它的毒，于是产生了特权思想，使得他们变异人民委托的权力而成为个人的职业特权。

二、法制观念淡薄

法制是统治阶级按照自己的意志，通过国家政权建立起来的法律制度和根据这种法律制度建立的社会秩序。法制要求管理国家事务的制度化、法律化。法制的主要原则是依法办事。

建国以后我们长期搞产品经济、计划经济，因而形成了一套单纯运用行政手段的传统观念、管理体制、管理方式、工作秩序和思想作风，致使长官意志盛行，缺乏法制意识，没有树立起依法用权的观念。尤其在“文化大革命”期间，林彪、“四人帮”反革命集团肆意破坏法制、践踏法律，达到了无法无天的地步，给党和国家、人民造成了巨大灾难。“文化大革命”结束后，我们的党、国家和人民，深深认识到无法可依的极度危害，逐步恢复了法制。经过不懈努力，十几年来，我国立法机构颁布了一系列法律，其中包括《行政诉讼法》——它结束了“民不可告官”的历史。同时，党和政府也发布了一系列有关廉政建设、依法行使权力的政策性文件和条例、决定。

然而，时至今日，由于几千年宗法观念的沉淀积累，法制观念在我们相当一些领导者那里仍很淡薄，他们对依法行政的认识不足，习惯于运用行政手段，“以政策代法”、“以言代法”、“以人代法”。“权大还是法大”已无人公开再提，然则现实社会生活中“以权藐法”、“以权犯法”者却大有人在。天津大邱庄原领导人禹作敏便是一例。这些领导者置法律于不顾，特权越搞越大，似有将自己的“辖区”变成封建“土围子”之势，最后受到了法律的惩罚。

三、权力来源的模糊性

权力是人民的，领导者的权力是人民给的，人民委托领导者行使权力，这是领导权力的实质内容。另一方面，任何内容都必须以一定的形式来表现，虽然形式是由内容决定的，但形式也对内容具有反作用——如果形式不能适应内容的需要，那它就体现不出内容的实质，甚至会改变内容。具体说来，如果找不到一个人民委托领导者行使权力的恰当方式，那就会使人们看不清领导权力的实质，甚至会把这种权力变异为领导者的个人权力。

我们知道，目前我们的领导者的产生，有选举、任命、聘任三种主要形式。就选举而言，一是它的范围极为狭窄，二是几乎没有直接的民选，而是人民代表选举。就相当一些人民代表来说，其产生的透明度也远远不够，一些代表是大多数人所不了解的，他们的政治主张、参政能力、知识素养等等如何，人民不大知道。可见，选举产生的领导者的权力已经是人民在不甚明了的情况下间接又间接地给予的，而任命、聘任的领导者的权力之属于人民，就更加显得模糊不清，加之人民监督领导者行使权力的间接性，使得领导者的升降荣辱几乎成了人民无法把握的事情，于是主人与“公仆”的关系也就易于被倒置。

领导权力变异，直接取决于领导者想不想、敢不敢、能不能变异权力。我们的领导者应该是人民认定的优秀人才，他们大公无私、才能卓著，这样的人不会去想变异权力。即使一旦选上了个别不轨之徒，因为人民有权罢他的官、处罚他，他也轻易不敢变异权力。如有敢冒天下之大不韪者，但人民监督机制完善，他也无法变异手中的权力。社会主义民主政治建设是个渐进的过程。通过党领导下的政治体制改革的逐步深化，领导体制终会得到完善的。

四、权力主体乏力

权力主体，即领导者的软弱无力，是领导权力运行不畅的内在原因。领导者的软弱无力源于多种原因。首先，领导者如无专长权，就会使领导者乏力。虽说地位在我们社会主义社会只是个分工问题，不存在贵贱之分，人与人是平等的，但是领导职位要求有才能的人占据，平庸之辈则难以服众。一般来讲，人对于支配地位与被支配地位的选择趋于前者，这是人的一种社会心理特点。而接受一个才能不如自己的人来支配自己更加使人心理失衡。专业特长更是领导才能的基础部分，连这一点都不具备，那不用人说，领导者自己就挺不直身板。

领导者如无影响权，也会使领导者乏力。一个领导者，如果品德有失水准，就会被下属鄙视、唾弃。尤其是被下属抓住“小辫子”的领导者，一见着人就打怵，心里有鬼，所以该管的也就不敢管了。严重的，还要丧失原则为某些下属的不轨行为开绿灯、打掩护，以换取对方的庇护。

领导者的官位如果是贿来的，因为先天不足，如同婴儿缺钙腿脚发软，他就更难胜任领导工作。也有这样的情形，一个领导者到了一个各种关系盘根错节、小集团势力颇强的单位，加之对情况不熟，联系群众不够，一时之间难以充分发挥领导权力。或者，有的领导者是刚从本单位提拔起来的，而培养自己的老领导还在，虽然已经成了自己的下属或平级副手，但总不敢去对他行使领导权力，怕人说这说那。“夫人参政”、“龙子闹朝”之类现象，在某些领导者那里也不是没有。如果不能坚决煞住，领导者的权力也就难以运行顺畅。领导者必须敢碰硬，见硬就回、欺软怕硬，最终软的也要变硬，硬的更硬，那就只好自己变软。

领导权力运行不畅，主要在于领导者上述种种原因所致之软弱无力，同时也确有被领导者方面的问题。比如已不在其位的老领导，他们自恃资格老，有多年树起的影响权，总想左右新领导。

又如大多数单位都有组织观念极为单薄的“刺儿头”，他们“大错不犯，小错不断，气死公安，难死法院”；有的则像《欧也妮·葛朗台》中的那个“鬼上当”研究法兰西大法典一样去钻领导的空子；有的认为自己与领导是平等的，领导权力是人民的，“我也是人民，干嘛还向我用权？”等等。凡此种种，领导者如不能有效地加以控制，就会使领导权力的力度锐减，大打折扣。在群体中，领导者处于主导地位，他有治理和优化内部环境的条件，所以对此亦应负有责任。

五、缺乏领导科学知识

这里，只是就权力分配方面的领导科学知识缺乏而言。权力分配成功与否，事关领导者能否有效实现领导职能，能否巩固职位权力，领导者之间能否协调一致分工合作。

在封建社会和资本主义社会，权力分配带有权力制衡和利益分配的性质，而权力的再分配则是对新的权力矛盾和利益矛盾再调和。在社会主义社会，权力的主要职能已不再是统治被统治阶级，而是管理社会。权力的行使者是人民利益的代表，是为人民服务的，权力分配因而不再是平衡既得利益和维护统治地位，而是领导者分工合作的需要。当然，社会主义的领导权力分配也具有制衡作用，但这种制衡已不是调节权力矛盾和利益矛盾，而是为了更好地消除权力变异，保证权力运行的科学性和方向性。

就组织权力分配，即从组织结构和组织形式角度对权力的分布配置而言，主要问题在于层级权力划分不明与部门间权责不清。一个法人单位，它的法定代表却无权处置本单位的一些问题。比如有的单位本来已人浮于事，领导者不但无权辞掉一部分人，而且上头硬拨来几个你还得收留，甚至干什么都由上头决定。这就是层级权力划分不明。而平级职能部门之间的权责不清则更为普遍，见权力谁都争着要，遇责任谁都向外推是常见的。我们知道，多头管、重复管的现象也很严重，弄得基层单位不知该听哪个

“婆婆”的才好。

在实践中，有的领导不懂权力分配知识，向下越权。他们觉得下级办事不如自己办妥靠，岂不知，这种越权本身才是最不靠谱的——你管了一回，下级就靠边儿等你管二回、三回……可你有照顾不到的时候吧？那就会乱套。诸葛亮是强人，可他事无巨细，连罚兵士二十杖的小事他都亲自管理，这就不科学，结果59岁就累死了。周恩来曾指出：“直接干涉与直接解决——这不是经常的办法，而是在特殊情况下的办法或是为了示范。”

权力分配是门科学，它是领导实践的反映形式。领导实践要求权力分配务必层级分明、责权明确，务使每个领导者明确自己的权力和责任，知道哪些事应由自己做主，哪些事需要请示或上交上级领导，哪些事只能参预不能干预，哪些事只能指导而应由下级自己去办。

第三节 领导者权力冲突的调适

一、树立“公仆”意识，增强法制观念

我们的每一位领导者，必须明确自己所属的阶级，所处的时代。我们是社会主义时代的无产阶级革命和建设事业的领导者，不是封建官吏，也不是资产阶级政客。认清这一点，就能使我们摆正自己和人民群众的位置、关系——我们是人民的“公仆”而不是骑在人民头上的官老爷。

领导者是人民的“公仆”，这是由社会主义国家的一切权力属于人民，人民是主人，领导者的权力是人民给予的所决定的。

由于领导职权获取方式的间接性，往往使我们的一些领导者看不清自己的职权是人民赋予的。他们认为，领导者的职权是直接由上级组织授予的，所以他们只知道对上级组织负责，不知向

《周恩来选集》上卷，第129页。

人民负责的道理。相反，下属是归我管的，我自然高你一头。其实，包括最高权力机关在内的各级组织权力，最终都是人民赋予的，人民赋予我们权力，当然不是让我们变异它成为谋取私利的个人特权，因为领导者以权谋私是对人民利益的侵害。显然，人民赋予领导者一定权力，是让他们带领一个个群体实现各自的目标，这些目标的不断实现，也就实现了全体人民的总的共同目标。领导者正是以这种方式来向人民负责、为人民服务、做人民“公仆”的。带领群体实现某种目标的过程，同时就是一个行使领导权力的过程，是领导者主事管人的过程。“公仆”管主人，岂不矛盾？并不矛盾。因为领导者管人主事正是他向人民负责的职责所在，二者恰恰是内在有机地统一在一起的。当然，这种统一性是以为人民谋利益而行使职权为前提的。也就是说，如果拿了人民赋予的职权不用来服务于人民，而是去谋取私利而损害人民的利益，那领导者就不是人民的“公仆”，而是鱼肉人民的封建官吏。

领导者要真正做到向人民负责，就必须依法行使职权。依法行使职权，就要严格按照法律、法规确定的范围、规范、方式来用权而不能背其道而行之。要做到依法行使职权，首先就要知法懂法。有的领导者触犯和违背了法律和法规，犯了错误乃至犯了罪，还在惊异“什么时候出了这么个法律”，岂不滑天下之大稽？而有的领导者则无视法的制约，自以为手中有权，有恃无恐、恣意妄为，这是很危险的。要知道，法律是无情的，玩火者必自焚。也有的领导者利欲熏心而心怀侥幸，知法还去犯法。要知道，法网恢恢，疏而不漏，纸里是包不住火的。领导者在群体中居于较高的社会地位，是从众人中推选出的英俊豪杰，应该为安邦治国平天下效力，做贤达之士，应当自尊自爱、自强自重，做执法守法的楷模。知法懂法、执法守法，老老实实为人，勤勤恳恳做事，谨记人民重托，就不会变异人民给予的权力。

除了增强领导者自身的法制观念外，加强有关立法也是相当重要的。在选举、任命、聘任领导者方面，既要完善又要改革。完

善，就是成龙配套补齐法律法规；改革，就是按时代发展的需要修改法律条文。完善的重点在任命、聘任的办法程序，而改革的重点在选举。凭什么任命、聘任，怎样任命、聘任，等等，都要有一套说法，不能凭长官意志仅由上头拍板，要加进人民的监督制约。人民代表总要在人民面前亮相，让人民真正感到可信可靠。由下自上，应该逐步扩大人民直接选举。当然，要实现人民直接选举就要加速提高人民群众的参政意识，增强人民的参政能力。

二、加强对权力运行的监督、控制

领导权力对社会发展具有正反两方面的作用。恩格斯在分析国家权力对社会所起作用时指出：“国家权力对于经济发展的反作用可能有三种；它可以沿着同一方向起作用，在这种情况下就会发展得比较快；它可以沿着相反方向起作用，在这种情况下它现在在每个大民族中经过一定的时期就都要遭到崩溃；或者是它可以阻碍经济发展沿着某些方向走，而推动它沿着另一种方向走，这第三种情况归根到底还是归结为前两种情况中的一种。但是很明显，在第二和第三种情况下，政治权力能给经济发展造成巨大的损害，并能引起大量的人力和物力的浪费。”领导权力亦是：如运用于为人民利益服务，它是社会发展的重大推动力量；如运用于谋取私利，它则成为阻碍甚至破坏社会发展的异质力量。对于现实生活中的特权与个人专权、权力关系网、玩弄权术等等领导者变异权力问题，仅仅依靠领导者个人意识、观念方面的改变是靠不住的，必须要有切实可行、功效明显的制约运行中的领导权力变异的管理系统，来对领导权力的运行严加监督和控制。

首先，要建立健全领导权力管理的规章制度，逐步走上法制化道路。要确定并逐步公开领导者权力的大小、职责范围、工作

《马克思恩格斯选集》第4卷，第483页。

目标、实际行为、财产及工资状况等，让人民了解用权状况，予以公正评价。这是应该而且也是能够做到的。要建立各级领导的述职、检查、审查、专案调查制度，并切实实行之，对领导权力严加控制。

其次，完善权力监督系统，包括党的监督系统、国家监督系统、法律监督系统。党的监督系统是对党员干部的一种权力管理系统，其实施机构主要是党的纪律检查委员会。国家的监督系统主要是依据人民代表会议等权力机关，听取和审查各级政府、机关的工作报告，改变或撤销违法与不适当的文件、决定和命令，向各级部门查问和质询，罢免各级领导干部和工作人员。同时，还有行政监察部门的监督。社会监督系统包括政协、民主党派、工商联、工会、共青团、妇联、各界群众及舆论传媒。在具体单位中，要注重职工代表大会的监督作用。法律监督系统，主要是人民检察院的监督。

其次，要有严厉的制裁手段，主要包括行政处罚与刑罚。应该说，在廉政建设、反对腐败方面，党和政府及法律机关是重视的，也取得了一定成果，查处了一批大案要案。但在实际执行中，一些地方也有大事化小、小事化了的现象。由于主要将精力投向了经济领域的大案要案（这是必要的），其他领域滥用职权的人觉得自己“这点事儿不算啥”，非但不收敛，反有扩大并趋公开化的倾向。在选人用人、评定职称等问题上，有些领导者公开无耻地滥用职权，它对社会造成的危害是严重的，实际效应可以说远远超过有形资产方面“大要案”造成的损失，因为它伤的是“民心”，“哀莫大于心死”人民群众没了积极性、创造性是多么危险！而对滥用职权的领导者如不严厉制裁，伤害人心的事就会日益增多。严厉制裁，不只是对经济大要案的罪犯该抓的抓、该判的判、该杀的杀，其它领域需要进行行政制裁的也不应放过，该降职的降职，该罢官的罢官，该开除的开除。不这样，人心难平，社会稳定就无法保证。

三、增强领导者的控权能力

增强领导者的控权能力，与对领导权力运行控制是两码事，后者是对领导者变异人民委托权力的制约，而前者是指领导者如何保证领导权力的正常运行。

保证领导权力正常运行，这是领导者的职责所在，是向人民负责的体现。但我们知道，同样的职位，其职权本应是大小相等，至少是相近的，但在现实中却并不总是如此，有的大一些，有的小一些，甚至相差极为悬殊。究其因，在于有的领导者的权力运行不畅，打了折扣；而另一些领导者的权力运行相当流畅，效力倍加。所说保证领导权力正常运行，就是领导者排除各种干扰，化解各种抵制领导权力的因素，打通权力运行渠道，使群体的“联合活动”协调有序地进行。

领导权力的力度，关键在于领导者的内在素质。首先是领导者要廉洁奉公，做到一身正气、两袖清风。我们说过，任何群体中都难免有“刺儿头”和歪风邪气，领导者能不能排除这种抵制权力运行障碍，根本问题不在对立面的强硬，而在于自身的正气如何。一个品德高尚、思想境界很高的领导者，定会得到群众的拥戴，群众会成为他同坏人坏事斗争的坚强后盾。相反，己不正，何以正人？

其次，领导者要有专长权。无能的领导者会使下属不服气，他的权力当然要打折扣。一位成就斐然、领导艺术高超的领导者，会令下属钦佩折服，自然愿意接受其支配。

再次，领导者要心胸宽阔，公道正派。对于下属来讲，最讨厌上司的不外乎妒贤嫉能、压制人才、揽功推过。有道是“良将无功”。领导者把功推给下属，有过揽过来，不但不会损害自己的威望，还能美化自我形象，造就一个人心心情舒畅、生动活泼的政治局面。一个公正无私的领导，一个虚怀若谷的领导，他敢于提拔有能力的人，为用下属一技之长不计个人恩怨，赏罚分明，不

搞亲亲疏疏，他的事业定会成功。

金无足赤，人无完人。一个职权范围较大的领导者，很难做到样样精通。聪明的领导者可以起用在某些方面专长超过自己的下属。汉高祖刘邦在总结自己之所以能够战胜项羽的原因时说：论带兵打仗，我不如韩信；论管理钱粮，我不如萧何；论运筹策划于帷幄之中，决胜千里之外，我不如张良。但是“三者皆人杰，吾能用之，此吾所以取天下也”。而袁绍官渡之战以十余万精锐败于曹操的两万兵马，一在不能采纳沮授、田丰的休养生息、缓图进取与打持久战的建议，二是听信郭图对张郃的诽谤，致使张郃被逼降曹。

最后，领导者要不畏权贵、不徇私情。领导者看准的事儿要说了算、定了干，不仅自己不破坏规矩，还要对亲友严加约束。如果违犯规章制度，不管是谁，自己的亲友也好，顶头上司的亲友也好，该怎样处罚绝不宽恕。领导者徇私情、畏权贵，有一次坏规矩的事儿，他的权力再就运行不灵了。

有了这几条，领导者虽说未必就是完美无缺的，但他的腰板儿可以挺直起来，他的领导权力是有威有效的，可以做到有令则行、有禁则止。

第十章

领导角色冲突及其调适

第一节 领导角色冲突的涵义及表现类型

一、领导角色冲突的涵义

我们说过，角色的职能和行为规范是不以承担角色的个体的意识倾向和行为需要而转移的。这表明，不管谁来承担某一特定的领导角色，其职务、权力、职能、责任、行为规范及基本模式都是既定的。但是，同一角色由不同的个体充当却会产生不同的效果，这在领导过程中表现得更为显著。

从同一领导角色由不同个体充当造成的绩效差异中，我们可以看出特定个体素质与其担当的领导角色所需素质的差异。在领导科学中，素质概念尚待规范化。但从它运用的领域和对象来看，领导素质是指从事领导活动必须具备的内在的基本条件，其中包括领导者的先天秉赋，如聪明程度、身体状况等；又包括领导者通过后天学习、教育和实践锻炼所获得的知识、才能、思想品德、个性心理、经验等方面的基本状况。正是领导者个体的素质与其担当的领导角色所需素质的差异，构成了领导者的角色冲突。

诚然，差异、矛盾、对立、斗争是绝对的，同一则是相对的。领导者个体素质与其担当的领导角色所需素质很难达到绝对的同—，这一方面是由于个体素质的差异，再一方面是由于领导角色

所需素质本身就是一个变量——随着时代的前进、社会群体的发展、目标的转移、任务的变化等等而有所改变。但是，要求和实现二者的基本一致又是必须的，舍此领导目标无以实现，领导任务无法完成。

领导者个体素质与其担当的领导角色所需素质基本一致，就是要求领导者必须能够按规范规定行使领导权力，承担领导责任，能胜任领导角色；领导者必须忠于职守，具有敬业精神，而不得玩忽职守；领导者还需清楚自己的“方位”、明确自己的权限，做到“不僭不滥”；作为社会主义社会的领导者还要摆正自己与包括属员在内的人民群众之间的关系，不能把自己变成顺者昌、逆者亡的封建官吏，等等。凡此种种，倘遭破坏，就将形成领导者不同类型的角色冲突。

权力和责任是领导角色的一对不可或缺的特征。任何事物都是对立双方构成的矛盾统一体，领导角色也是这样。如果只有权力而不负责任，领导行为及其过程势必形成无序状态，从而致使社会群体的组织目标无法实现。领导者要负领导责任，这是领导角色概念本身所蕴涵的，但是，由于社会性质的区别，其本质是各不相同的：在原始社会，领导者对公众负责；在剥削阶级统治的社会里，领导者是对剥削阶级及其政治代表——国家负责；而在社会主义社会，领导者要对人民及其政治代表——国家负责。还有一点就是，责任大小与领导角色的权力大小相一致，权大责小或责大权小都将引发程度不同的无序状态，导致角色冲突。

二、领导角色冲突的表现类型

领导角色冲突，具体表现在领导者个体的德、才、学、识、体诸方面素质的差异。这里，我们将这些差异现象概括、归纳为如下几种类型。

（一）角色不当

此处所说角色不当，是指领导者先天秉赋与才能不胜任其角

色业务工作，也就是不称职的角色冲突现象。

角色不当这一领导者角色冲突类型，表现为领导者个体业务素质与其担当的领导角色所需业务素质有明显的差异，以至不能正常行使领导者职权和承担领导责任。

才能是领导者从事领导活动时必须具备的本领。但不是谁都能具备这种本领的。李白诗云：天生我才必有用。这里的“才”并非专指领导之才。譬如，有位高级工程师，在其专业技术方面造诣颇深，有科研成果，有发明创造，其发明创造付诸实施后能带来巨大经济效益和社会效益。但他当了厂长以后却误人误己——业绩不佳，不堪重负，工厂受了损失，个人又无所作为。诚如他自己所说：“我本来是块被人管的料，却偏让我来管人，那还有好！”实际上真是这么回事儿，“管人”是一门学问，不是随便哪个人都能胜任的（当然也不是谁都干不了的）。让有的专业技术人员去当行政领导往往就不胜任、不称职，就会造成角色冲突。这是一种“相对”角色不当现象。

就不同的领导角色来讲也有这个问题。一位战功卓著的将军和一位经营有方的企业家互换位置就可能“两败俱伤”。不同行业的领导角色要求不同的才能素质。

当然，还有一种情况，就是不学无术之辈占据一席领导职位，它所引起的领导角色冲突就更为激烈。这是一种“绝对”角色不当现象。这种冲突的危害是极其严重的。俗话说：“兵熊熊一个，将熊熊一窝。”如果一个人担任的社会角色层次低，他的职责范围小，因不称职带来的损失也就小；相反，社会角色层次高，职责范围大，因不称职带来的损失和危害就大。领导角色，其职务越高、权力越大、职责范围越广，其不称职给所辖群体（或一个地区、或一个部门、或一个单位）带来的损失和危害就越大。

“绝对”角色不当造成的损失大都是显态的，而“相对”角色不当带来的损失却大都是隐性的；前者容易引起警觉，后者却不易引人注目，且发现了也不甚“反感”，因而危害的时间会更长，

更不易消除。其实，不论哪种角色不当都会给领导活动造成重大损失。

（二）角色不为

所说角色不为，是指领导者由于疏忽或玩忽职守，未能承担起领导角色应负职责，因而造成了损失的领导者角色冲突现象。

角色不为这一领导者角色冲突类型，表现为领导者并非因为不称职、不胜任所担当的领导角色，而是由于缺乏敬业精神、不忠于职守或不务正业给工作和事业带来了损害，它包括失职和渎职两种情形。

俗话说：“老虎还有打盹儿的时候。”领导工作千头万绪，忙不胜忙，一时疏忽造成些许失误是在所难免的，在无关紧要的小事上这种失误是允许的。但是在重大的问题上，在关系到全局的事情上，却绝不能因失察而造成重大损失，否则就是失职。有时，客观事物发展规律尚未充分暴露，因为没能掌握事物自身规律而造成损失也是在所难免的，这也是允许的。但在同一类问题上经常作出同样的错误决策，甚至明知其不可为而为之，或明知其可为而不为，把事业当儿戏，这就是渎职。

一般来讲，角色不当是一个才能问题；而角色不为则是一个品德问题，是缺乏事业心和责任感的表现。每一位领导者，如果心里能以全心全意为人民服务为宗旨，那他无疑会兢兢业业、尽职尽责，也就是说，他不会失职，更不会渎职。如果是这样，角色不为这一领导角色冲突的特殊现象是不难根治的。

（三）角色固着

角色固着原指一个人不能随其身份变化而变通行为模式，固守一种角色。我们前已指出，每个人在社会关系体系中都充任着不同角色，这些角色分别体现着与不同身份的人的不同社会关系。譬如说，丈夫对妻子体贴是本份，而在单位对女同志还是这种行为模式那就有失身份了。同时，你在单位是领导，回到家对妻子也发号施令，那就不妥。总之，一个人在社会中身份不断变化，其

行为模式应随之相应变化，否则将导致角色冲突。

这里，我们将角色固着作为领导角色冲突的一个特定类型，专指领导者无视时代变迁，在头脑中有意无意地残存着封建等级的观念、官贵民贱的思想，从而不能摆正自己与属员、群体关系的领导角色冲突现象。

诚然，如前所述，权力是一种支配和控制他人的能力。但是，权力是如何获得的？是从你的领导职务中产生的。那么你是如何获得这一官职的呢？不管你是被选举、被任命还是被聘任某一领导职务的，在社会主义社会中，每一领导者的权力说到底都是人民赋予的，所以，领导者只能是包括属员在内的全体人员的“公仆”，而不是人民的官老爷。“公仆”属于人民，决不能把组织成员、所辖群体当成个人的附属物。时代变了，官民关系的观念也必须改变。

领导者的角色冲突其表现是多方面的。除上述几种类型外，尚有道德冲突、角色变异、角色错位等。很有必要对这一问题进行深入探讨，因为这将搞好领导角色冲突调适，排除负效应，增进领导班子合力，提高领导水平，具有重要意义。

第二节 领导角色冲突的原因

一、封建权位观念作祟

1. 官本位观念。官本位观念的实质和核心就是以权位决定人格价值。在封建社会中，皇帝的权位最高，所以至尊无上，完善无缺。官员的“品”直接同一于级别——官越大品越高，而“品”则是人格价值的标志。虽说是“万般皆下品，唯有读书高”，然而“学而优则仕”。可见那皆下品的“万般”中并不包括官，而读书者之所以高，正在于其中优者可为官。

在现实生活中，人们至今受官本位观念的影响，对于有成就有功德的人，总是要给个官儿当当，似乎舍此不足以“犒赏”功

绩。所以，一些单位对有成果的科研人员、劳动模范，不管是否能胜任领导角色，常常授予他们领导职务。这就势必造成上节我们所说的角色相对不当的领导角色冲突现象，结果是对事业不利，对不胜任领导角色的人也是一种负担。

2. 权位宗法观念。权位宗法观念，就是主张以家族为中心，按血缘关系形成政治统治制度。封建宗法制度以血缘关系维系，以家族观念为基础，并将其注入政治生活，从而实现家族权力观念和政治权力观念的统一。这种统一表现为权力终身制、世袭制和势力范围的划分，进而形成“家天下”。

辛亥革命推翻了中国最后一个封建王朝，从而结束了中国两千多年的封建统治。然而，封建思想观念的毒素并没有与封建地主阶级的僵尸一起被埋进棺材，它还在我们中间腐烂发臭，毒害着我们。我们必须加以肃清。

3. 官贵民贱思想。官贵民贱思想的根源在于“君权神授”。我们知道，君权要求无条件服从，是一种超然的权力，即脱离责任的绝对权力。为了寻求这种权力的依据，封建统治者愚弄人民，说它是神授予的，皇帝是“真龙天子”。

君权是神授予的，而官是君封的。君主把权位分封给官儿们以辅佐他治理天下，于是官也就因此而尊贵起来。而治理天下，主要的就是管教、训化平民。这平民非但不能治理天下，而且不加管教、训化还要乱天下，可见其贱。故而“民可使知之，不可使由之”。

在这一封建思想体系中，天下属于君主，民众属于官吏。在这里，只有下对上的服从，没有上对下的负责。官可以扰民，民不可以告官。凡此种种官贵民贱的思想，至今仍在我们一些领导者头脑中作祟，使得他们不能摆正自己与所辖群体、组织成员的关系，使他们看不清自己的“公仆”身分，淡化甚至忘记了向人民应负的责任，于是就在群众面前摆出一副“君临”的态势，动辄对属下颐指气使。

二、选用领导干部中存在的一些问题

1. 宁用庸才，不用人才。在我们选用领导干部的时候，往往面对两种尖锐对立的人选：一种是无所作为但谨小慎微而无甚过错，这种人唯命是从，擅长阿谀奉承而讨上级喜欢；一种是才能卓著、事业心强烈，这种人重原则轻情面，即便在上级面前也从不轻易放弃自己的独到见解。在现实生活中，前者易于平步青云，而后者却官运不通。这便是宁用庸才、奴才，不用人才现象。

有时宁用庸才、不用人才的现象竟是在“选用领导干部以德为重”的幌子下进行的，这是对德才兼备原则的极大歪曲。诚然，“德不重不服众”，领导者的“德”是必备的，是第一位的。但是，什么是领导者应有之“德”？是阿谀奉承、溜须拍马吗？根本不是。在有些人那里，颠倒了有德和无德的界限，无才便是德。

2. 不看政绩，论资排辈。应当承认，这个老大难问题，自改革开放以来已有所解决，但是，在一些地方、部门和单位还不同程度地存在着。

在我们社会主义社会里，领导职位不是用以标志资格、辈分、荣誉和获取物质利益的牌位，而是在领导活动中率领群众实现既定目标的一种需要。使用（提拔）干部，应该根据工作需要，主要考察其政绩，而不能因人设事设官位，也不能单看文凭、资历，搞职位上的“照顾”。如果因人设事设职位，或论资排辈搞“照顾”，不但对社会主义事业不利，而且也必然引发领导角色冲突。因为，首先，这些人不胜任领导工作，而硬要充当领导角色，其能力、水平太低，这种事业与角色的冲突就不可避免。其实，这些人身在领导岗位，不孚众望，人心不服，有权无威，势必导致干群矛盾，上下级关系紧张。再次，这些人进入领导班子，才能平庸，却硬充指挥官，轻者平平庸庸，耽误正事，重者自己干不了，却从中乱“搅和”，弄得班子中能干事者无法工作，不但破坏团结，而且削弱了班子的战斗堡垒作用。由此可见，不看政绩、论

资排辈的危害性很大，它越来越不符合时代潮流，越来越不适应改革开放需要，势必要为竞争上岗、优胜劣汰、主要看政绩的用人办法所代替。

第三节 领导角色冲突的调适

一、全面提高领导者素质

领导者的素质是提高领导效能的主要因素，它决定和影响领导目标的实现程度，关系领导事业的成败。提高领导者素质是调适领导角色冲突的根本途径。

领导者的素质是多方面的，不同社会、不同历史时期、不同阶级、不同层次、不同行业的领导工作，对领导者的素质都有不同的要求。但是，由领导工作的共性所决定，同一时期、同一阶级领导者的素质又有共同的要求，领导者素质的这种共性，就是领导者的基本素质。就目前我国而言，领导者的基本素质主要表现在德、才、学、识、体等方面。

（一）全面、准确把握“德”的标准，提高政治素质

“德”是指政治品德、思想品德和个性心理品质等方面的基本情况。政治品德包括政治立场、观点、态度和品质；思想品质包括思想品质和道德情操；个性心理品质是指个性心理特征，包括气质和性格，具体表现为事业心、自尊心、自信心和意志。

政治品德关系到领导权掌握在什么人手中的问题，它决定领导者的政治生命和前途。我们的领导者必须坚定地站在无产阶级立场上，做到一切从人民群众的根本利益出发，全心全意为人民服务，坚决贯彻党的路线、方针和政策，坚持四项基本原则，在政治上同中央保持一致；必须具有鲜明的政治观点，分清敌我，明辨是非，旗帜鲜明；必须具有明确的政治态度，勇于同破坏社会主义的敌对势力作斗争，同党内外各种错误倾向作斗争；必须具有高尚的政治品质，光明正大，团结同志，不搞派性。

在思想品德方面，我们的领导者必须具备崇高的思想境界，坚定共产主义信念，在日常生活和工作中大公无私，先人后己，不计较名利；必须成为遵守社会公德、职业道德的楷模；必须具备高尚的革命情操，继承和发扬中华民族优良传统，“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”；“言必信，行必果”；“与人为善，待人以诚”。

在个性心理品质方面，我们的领导必须有强烈的事业心，在工作中认真负责、坚持原则、任劳任怨；要有自尊心和荣誉感，自尊、自重、自强不息，维护应有的尊严和荣誉，不为蝇头私利卑躬屈膝；要充满信心但又不过分自负；要有坚强的意志，以坚韧不拔的毅力、百折不挠的精神，为实现既定目标顽强拼搏，不达目的决不罢休。

（二）增长才能，完善业务素质

才能是领导者必备的业务素质，是领导者从事领导活动必须具备的本领。才有通才、专才、帅才、将才、谋才、干才等不同类型。不同层次、不同行业、不同性质的领导工作，对领导角色的才能有不同要求。但总的说来，领导者一般应具备三个方面的才能：一是政治才能，二是专业才能，三是组织才能。具体来说，主要包括运筹能力、统帅能力（组织、指挥、协调、控制和监督能力）、决策能力、判断能力、应变能力、沟通能力、管理能力、交往能力、创新能力等等。

领导才能的提高，是从事领导活动、完成领导任务、实现领导目标、搞好领导业务的先决条件。而领导才能的提高，是以领导者的学识水平为基础的。所以，做一个称职的领导者，必须不断增长自己的学识水平。

（三）提高学识水平

学识即学问、知识，指文化水平、知识结构和实践经验等方面的素质。

文化水平是从事领导活动必需的一个基本条件。随着时代的

进步，没有文化的人想胜任领导角色已是不可能的事，而且，越高层次的领导角色对文化水平的要求也就越高。

文化水平一般以学历即“文凭”为标准，因为“文凭”标志着受教育的程度。但是，“文凭”与实际知识水平并不完全相同，更不能代表实际才能。因此，知识化不应搞成“文凭化”，强调领导干部的文化水平，不能搞唯“文凭”论。

知识结构即各种知识的构成。领导者应具备如下知识：一是政治理论知识，包括马列主义、毛泽东思想，党的路线、方针和政策，以及政治、法律、科技和市场经济等方面的知识。二是领导科学知识和领导者本人分工涉及的专业知识。三是一般性知识。领导者既要尽量博览群书，广见博闻，又要在知识的掌握上一专多能，除了与领导工作联系紧密的知识必须精通外，其它知识一般掌握就可以了，人的精力毕竟是有限的。

经验是领导者在实践中学到的知识。有些领导者尽管有才能也有事业心，但因其经验不足也会造成角色冲突。领导者有无领导经验，在处理问题的速度、方法和效果上会有很大的差别。获取经验需要一个过程，过程当然需要时间，但时间本身不会构成过程，必须在领导活动实践中不断总结；同时，还要将实践经验概括、升华，避免犯经验主义错误。

识是指见识、胆识。古人云：“无识，不知取舍”。是说没有见识和胆识的领导者，遇事就要优柔寡断，不能及时果断地做出正确决策。可见，识是领导决策的前提。

在见识方面，要求领导者要有主见，即遇事要有自己的独立见解，不能人云亦云，更不能趋炎附势，见风使舵；要有预测能力和预见性，既要高瞻远瞩、远见卓识，还要有识别、审察能力，即能识别真伪、明辨是非、审时度势、权衡利弊。

胆识即胆量和谋略，它要求领导者必须具有勇气、魄力和智谋，领导者是干大事业的人，所以要有胆有识、有勇有谋——“有胆无识则莽，有识无胆则懦。”

（四）领导者要有健康的体魄

身体是领导者的自然素质，是其领导素质赖以存在和发展的物质基础，俗话说“身体是革命的本钱”。

领导者工作繁重，需要充沛的精力、良好的记忆力、敏捷的反应能力、清醒的头脑、健康的心理，这样才能适应繁重的领导工作。任何工作都必须以健康的体魄为前提。

二、解决好领导干部的选用问题

（一）事业为本，出以公心

领导干部的选用，涉及诸多问题，但第一位的、最根本的问题，是以什么为指导思想，即出发点和落脚点的问题。实践反复证明，只有出以公心，以国家和人民的进步为根本出发点和落脚点，才能真正做到尊重知识、尊重人才、选贤任能；相反，以个人和小集团的利益为出发点和落脚点；则做不到选贤任能。有的领导者，以“我”划线，结党营私，拉山头搞宗派，安插亲信；有的见利忘义，受人钱财，为人图官，结果把一些投机钻营的势利小人安排到领导岗位上；有的出于私利和嫉妒，搞“武大郎开店”那一套，不许别人赶上或超过自己，故意排斥、压制、打击甚至迫害人才；有的不想有所作为，则多选用那些胸无大志、看摊守铺的人，等等。

毛泽东同志说：在使用干部的问题上，我们民族历史上从来就有两条对立的路线：一个是“任人唯贤”的路线，一个是“任人唯亲”的路线。前者是正派的路线，后者是不正派的路线。正派、公道，就是立党为公，是以事业为重的体现，是任人为贤的基础。

事业为本，出以公心，要求在选用领导干部时必须具有豁达大度、五湖四海的胸怀、度量、气魄和胆识。只要是事业所需要的贤能之士，只要是能对事业有所贡献的人，不管他来自什么地方，不管他是什么出身，即使是与自己意见不一致的人，反对过

自己反对错了的人，都应做到抛弃前嫌，惜才容人，团结任用。齐桓公重用管仲，唐太宗信用魏征，这都是我们应当借鉴的。

事业为本，出以公心，还要求做到从谏如流、谦恭自责。有些领导者，喜欢唯唯诺诺、服服贴贴的下属，对恭维、奉承感到舒服，而对刚直不阿、正派无私、从关心事业出发好提意见的干部，却相当厌恶。实际上，那些溜须拍马者正是成事不足败事有余的人，这种人是祸害；而刚直正派、能犯颜直谏的人才是成就事业所必需的，他们是希望。

（二）全面辩证地识别领导人才

选用人才，首先是识别人才。古人云：“知人则哲，能官人”，是说知人是选人用的前提；并且，“知人之事，自古为难”，是说识别人才是不容易的。为什么呢？因为“人们的缺点多半是同人们的优点相联系的”。陈云同志也说：“一个人的长处里同时也包括某些缺点，短处里同时也含着某些优点。”一个进取心强、敢于探索的人，就显得有点儿冒险；一个有魄力、有才干、有毅力，不达目的誓不罢休的人，就显得有点儿自负；一个事业心、责任感极强烈的人，就显得有点急躁。是故誉满一方，谤亦随之。“金无足赤，人无完人。”在用人上，我们必须分清什么是主导方面，什么是次要方面。我们当然要全面地要求领导干部，即要从德、才、学、识、体各个方面来考察。但是，这并不是要搞面面俱到，求全责备，还是要看本质，抓住根本性的东西。这就是识人的辩证法。对领导人才的全面素质，必须辩证地理解，主导方面要抓住不放，次要方面要能容纳。

（三）选用领导干部要重在实绩

我们说，工作实绩是衡量人才的最重要、最基本的标准。领导干部的选用，包括选拔、录用、晋升、调配、降职和罢免，都应以工作实绩作为根本标准。任何人的才能只有在实践中显现出

《列宁选集》第4卷，第476页。
《陈云文选（1926—1949）》第46页。

来，只有在实践中取得优异的工作实绩，而且被群众公论认可，他的才能和贤能才能被认定。

以工作实绩作为选用领导干部的标准，就是要把每一个领导干部放到适当的领导岗位上去，锻炼考验，为每一领导角色选择最佳的人选，以工作实绩作为选用领导干部的根本标准，就要坚决抛弃“任人唯资(资格)”“任人唯凭(文凭)”“任人唯派”、“任人唯亲”、“任人唯顺”等错误思想和行为。

领导干部的优异工作实绩，是指他能充分实现所担当的领导角色的职能。领导干部是否胜任、能否取得优异工作实绩，都是相对特定领导角色而言的，不论什么人，不看其是否具备领导才干，一旦有了某一方面的成就便提拔到领导岗位上，给个“官”当，是一种不良的传统行为模式，是不可取的。

(四) 领导干部制度要走上法制化

领导干部的选用，不能仅仅靠人治，没有法制。仅靠人治是靠不住的。在领导干部选用方面，我们必须建立健全一整套的具有法律效力的制度，包括选举制、委任制、聘任制和考试制度，以及考核、弹劾、轮换、罢免等制度，这是一方面。再一方面就是大力抓落实。有制度就要认真执行，制度再好而不认真落实，只能形同虚设。

第十一章

领导者的观念冲突及其调适

第一节 领导者观念冲突概述

一、领导观念

领导观念，就其种属关系来说，它是一般性哲学意义上的观念的分支。领导观念有广义与狭义之分。广义上的领导观念，它与领导意识、领导精神基本上一致；狭义上的领导观念，它仅与领导思想相吻合，即领导者的抽象思维和理性认识。这里，我们所说的领导观念常指后者，所以往往把领导观念和领导思想连用，称之为“领导者的思想观念”。

在哲学史上，唯心主义哲学家同他们根本不能科学地揭示一般性观念的本质一样，也根本不可能科学地揭示领导观念的本质。他们从观念只是独立于客观事物之外的“纯粹理性的标志”这一观点出发，认为领导观念也只能是一种独立于领导客体之外的少数统治者“纯粹理性”的产物和表现。只有在马克思主义哲学诞生之后，这一问题才在辩证唯物主义和历史唯物主义那里得到了科学的解释和回答。

马克思主义哲学认为，“观念的东西不外是移入人的头脑并在人的头脑中改造过的物质的东西而已”。根据这一观点，我们可

《马克思恩格斯选集》第2卷，第217页。

以知道，领导观念则是移入领导者的头脑并在其头脑中改造的特定的“物质的东西”。这种特定的“物质的东西”，就是领导实践活动、领导主客体关系在领导者头脑中反映的产物。这里所说的观念，已不仅仅是一种映象，只是抽象的东西，它更多地表现为某种愿望、意图和看问题的角度、思想，它往往与思想方法、思维方式、思维定势联系在一起，而成为人们行动的先导和助推力。

观念又是一个历史范畴。马克思恩格斯在《共产党宣言》中指出：“人们的观念、观点和概念，一句话，人们的意识，随着人们的生活条件、人们的社会关系、人们的社会存在的改变而改变”。也就是说，观念在一定历史条件下产生，也要随着历史的发展而更新，产生新观念。所以，解放思想，更新观念，是历史的要求，是时代的需要，是社会发展的必然。如果社会前进了，时代发展了，观念依然陈旧，势必阻碍社会主义现代化建设顺利进行。领导观念也是如此。

二、领导观念冲突的意义和作用

一般来说，观念的变化和更新是社会变革的前奏和先导。观念的变化和更新表面看去似乎无形无影，实际上我们能够体察到它的存在；它不是自然而然、一帆风顺进行的，其中充满了复杂的冲突和斗争。思想观念的冲突和斗争愈是激烈，社会变革和社会震荡幅度就越大；同理，社会变革的幅度越大、内容越深刻，思想观念上的冲突和斗争就越激烈。当然，思想观念冲突和矛盾是就其深刻性而言的，并不是都要表现出对抗手段，领导者只要引导得当，是可以避免引发暴风骤雨的。

列宁说：“观念是（人的）认识和意图、意志的真和善的观念”。可以说，思想观念，人皆有之。但是，领导者的观念问题较之一般人具有更重要的意义，而领导者的观念碰撞、冲突也就

《列宁全集》第38卷，第208—209页。

更有研究的价值和必要。

（一）领导者的观念冲突对事业成败具有关键作用

政治路线确定之后，干部就是决定因素。一项事业的兴衰成败，往往取决于领导者的领导，取决于领导者的观念及其冲突。我们经常可以看到这种情况：同是一个企业，甲当厂长，总是搞不上去，连年亏损；而乙当厂长，经过一系列工作，就能扭亏为盈，焕发生机。究其原因，人们都会说甲能力差，而乙水平高。如果进行深层次的剖析，我们就会发现，二者的观念、思路很不一样。甲思想保守，观念陈旧，对新事物视为异己，总按传统方式行事，把企业办成传统生产型的，所以打不开局面；而乙思想开阔，敢闯敢“冒”，能依据市场变化开发产品，并重视营销工作，把企业办成生产与经营并重的企业，所以成效显著。在改革大潮中，甲的观念尚未在碰撞、冲突中升华，依然保守陈旧，而乙接受了新事物、新思想，观念发生了新变化，因此两个人的政绩也就不一样。可见，领导者的观念冲突对于事业的成败至关重要。

（二）领导者的观念冲突对群众观念和社会心态具有导向作用

社会是由各种各类群体和广大群众组成的。由于所处的社会地位不同，自身的利益要求不同，认识水平不同，他们的思想观念也必然存在着一定差异。就整体而言，群众观念和社会心态是前进的、健康的、符合全局利益的，但就某些问题而言，某些群众的某些观念就可能不利于事业的进步和全局利益。这就需要领导者做工作，予以教育、疏导。领导者由于所处的地位不同，认识水平不同，所代表的组织和群体的利益不同，势必受所代表的组织和群体的观念的影响。当这种观念与全局利益、长远利益发生矛盾时，领导者的观念碰撞、冲突则不可避免。你是站在全局和长远利益的高度去考虑问题呢？还是站在本位主义、小团体利益的角度去考虑问题呢？领导者势必要进行一番激烈的思想斗争，甚至是痛苦的抉择。作为一个有觉悟、有党性、有水平的领导者，当然要选择前者，而不是后者。这就要对群众进行局部利益服从

整体利益、眼前利益服从长远利益的教育，提倡顾全大局、以事业为重。这里，领导者的导向、指引作用十分重要，有没有这种作用和它发挥得好不好，是大不相同的。

（三）领导者的观念冲突对于自我提高和进步具有促进作用。积极的思想斗争和观念冲突对于领导者来说，是不应回避的。它对于提高领导素质是必不可少的。毛泽东同志的著名著作《矛盾论》指出，没有矛盾就没有事物的发展和社会的进步。事物的变化和发展，内因是主要的，外因是次要的，外因是通过内因起作用。一个领导者，其自身的提高和进步，固然与组织的教育、培养关系极大，与同志们的帮助分不开，但就其最终原因来说，还得落脚于内因在起作用。自身若不思进取，拒绝组织和同志的帮助，外因是取代不了自身努力的。正象谁也不能把石头孵成小鸡一样。领导者在火热的社会实践中，在党组织和人民群众的推动帮助下，新旧思想观念不断发生碰撞，新认识不断代替旧认识，思想观念逐渐飞跃、发展，使主观更加符合客观实际，去指导工作，就会取得一个又一个成绩。如果惧怕思想矛盾，不开展积极的思想斗争，因循守旧，不思进取，抱残守缺，僵化保守，不仅会妨碍个人的提高和进步，更要贻误我们的事业。

第二节 领导者观念冲突的类型和表现

领导者的观念冲突是复杂的，不过也有规律可循。

领导者的观念冲突，从上下级关系的角度来区分，有其与上级观念冲突、与下级观念冲突、与同级（班子成员）观念冲突等三种。因为在本书中另有专门章节论述上下级关系冲突，其中涵盖了观念冲突的内容，所以在这里就不展开详谈了。

由于阶级和阶级斗争在现阶段一定范围内依然存在，马克思主义的阶级分析观点没有过时，所以我们仍应采取阶级分析方法来观察、分析过去乃至现在的领导观念冲突，这样才能抓住问题的

实质，不至于陷入庸俗化、无是非或虚无主义的泥坑。

我们国家现在正处于社会主义初级阶段，阶段斗争虽然仍在一定范围存在，但已不是主要矛盾，社会的主要矛盾是人民群众日益增长的物质文化需要与落后的社会生产之间的矛盾。新的历史时期的主要任务，就是坚持党的基本路线，集中力量发展生产力，把国民经济搞上去，实现社会主义现代化。就像邓小平同志所指出的那样：“一个真正的马克思主义政党在执政以后，一定要致力于发展生产力”。判断各方面工作的是非得失，归根到底，要以是否有利于发展社会主义社会的生产力，是否有利于增强社会主义国家的综合国力，是否有利于提高人民的生活水平为标准。因此，在新的历史时期，围绕着经济建设和改革开放，大量的的是人民内部矛盾，是思想认识问题。所以，我们看待领导者的观念冲突，也要有这样一个基本认识，这才符合客观实际，才不致于犯错误。

根据上述这样一个基本看法，现阶段领导者观念冲突可以加以区分为如下几个类别，其各种表现也随之说明如下。

一、继承发扬优良传统与虚无主义之间的观念冲突

中华民族已有数千年的文明史，从孔夫子到孙中山，有许多优秀文化遗产需要批判的继承。再从我们党由诞生到今天70多年的战斗历程看，形成了包括三大作风在内的许多优良传统，也需要继承下来发扬光大。但是，由于一些人不懂得历史，不懂得历史唯物主义；一些人没有经受过革命斗争的锻炼，体会不到胜利果实来之不易；一些人受到历史虚无主义等错误思潮的影响，摆不正历史、今天与未来的关系，所以往往容易忽视历史、割断历史、否定历史，陷入虚无主义的泥坑。特别是在历史发生重大变革、社会思潮异常活跃之际，这种思想认识更容易滋生。它们常用的方法就是打着变革的旗帜，呼喊革命的口号，否定一切，抹杀一切，把人的思想观念搞乱。

例如，密切联系群众、理论联系实际、开展批评和自我批评，这是我们党的三大优良传统作风。它哺育和熏陶了无数个共产党员奋斗不息，它对党的思想、组织和作风建设产生了巨大的革命影响。但在和平建设时期，尤其是加快改革开放以后，有人在观念更新大潮中，竟对党的三大作风产生了动摇，认为这些传统作风在战争年代适用，今天过时了，甚至把它看成是保守、僵化的标志。有人抛弃了三大作风，代之以庸俗、低级、有害的“新三风”：密切联系领导，理论联系实惠，开展表扬与自我表扬。像这种贬低、否定、歪曲优良传统作风的观念与行为，理所当然地应该受到批评和抵制。而这种观念上的冲突势必也在广大领导者心中产生影响，并得到反映。

又如，艰苦奋斗、勤俭建国勤俭办一切事业，不但是我们党的优良传统，而且还是中华民族的传统美德。可是，现在一些人却把它淡忘了，甚至当成过时的旧观念扔到一边。因而导致大吃大喝、铺张浪费、挥霍金钱、讲排场摆阔气、大搞形式主义等种种歪风屡禁不止，严重败坏了社会风气。而这种不正之风的盛行，应该说是与我们一些领导干部不能以身作则，甚至推波助澜分不开的。这也是两种不同观念的冲突在领导干部身上的表现。

二、陈旧腐朽观念与科学、进步观念的冲突

观念是一个历史范畴，它在一定历史条件下形成，又随一定历史条件发展变化。但是，观念有其独立性，有时具有超前性，有时又有滞后性。那些新的、进步的观念往往在旧观念的包围中萌生、形成和壮大，而那些旧观念也不甘心自生自灭，它也要千方百计地表现自己，存在下去。只要看看我国千百年来，优秀传统文化至今仍有强大的生命力，同时也要看到落后、消极的陈旧风俗、陈旧文化积淀今天在人们头脑中仍顽固而广泛存在，甚至连我们一些党员及领导干部也不能不受沾染，事情就很清楚了。

比如对金钱的看法和获得，历来议论纷纷。金钱作为财富多

少的标志，作为商品的等价物，它是商品经济出现和发达的产物，是社会进步的产物。金钱本身并无什么厚非罪过。但对金钱的看法和追求方式，却因人而异。有的人淡泊名利，把它视为身外之物，得钱走正道，不取不义之财；而有的人嗜财如命，笃信“钱能通神”、“有钱能使鬼推磨”，对金钱顶礼膜拜，奉行拜金主义。拜金主义本是资本主义的东西，连资产阶级进步的思想家也对它揭露和批判；资产阶级国家为了维护资产阶级的利益，对拜金主义也要进行各种限制，何况在我们社会主义制度之下！但是应当看到，当前，拜金主义对于领导干部的侵蚀是十分严重的。有的人为了捞钱，搞权钱交易，接受贿赂；有的企业领导者在金钱的驱使下，不惜制造、销售伪劣假冒商品；有的人“一切围绕金钱转，一切围绕金钱干”，甚至不管是否伤天害理。如1993年6月1日《光明日报》报道：湖南衡山县印刷厂的几位厂长，打着为了工厂，为了职工，为了不使工厂倒闭，不使职工没饭吃的旗号，承印不法书商的淫秽书9万多册。而且对维护正义的举报人围攻、谩骂、打击，最后他们受到了查处。

再如封建迷信，本是一种荒谬的社会现象，信奉它的人都被认为是一些缺少科学文化知识的愚昧者。但近年来，迷信现象升温，即使在充满现代文明的大都市，也十分猖獗。有的人还打着“科学”、“研究”的幌子，出版算命、看相、看风水之类的书籍，搞什么“电脑算命”。参与这些活动的虔诚之徒，除了不识字的老农老妪外，可悲的是还有很多有文化的年轻人，甚至还有高层次知识分子以及领导干部。这说明，在领导干部队伍里，腐朽、没落、倒退的观念仍在垂死挣扎，与科学、进步、健康的观念处于尖锐对立状态。

三、改革与守旧、创新与僵化之间的观念冲突

党的十一届三中全会确立了一切从实际出发、实事求是的思想路线。这是一条马克思主义的正确路线。这条正确路线来之不

易，它是我们党经历了一些挫折和失误，总结了反“左”防右的历史经验才得出的。从人民内部的思想认识方面来说，实事求是与唯心主义两条思想路线的分歧和斗争，反映在人民内部，表现为改革与保守、创新与僵化、发展与守旧之间两种观念的矛盾和冲突。当然，这样讲，我们并不赞成在我们内部划分出什么改革派、保守派，而只是为了说明，在新旧体制的转换过程中，在建设有中国特色社会主义的伟大实践中，我们每一个人都会接受改革大潮的洗礼，都会出现内心世界的的不平静，在思想观念和认识水平上不可能整齐划一，势必存在这样或那样的差异。回顾一下十多年改革的历程，我们都有过这样的感受：某个时期，我们对某一改革举措有一个明确的认识，行动上就比较自觉，而到了另一个时期，我们则对另一改革举措不甚理解，参与的主动性便下降了。我们还有过这种感受：某项改革措施出台，保护了我们的既得利益，或者增加了我们的已有利益，我们就心情舒畅，双手赞成；反之，如果没有给我们增加利益，甚至还减少了我们的既得利益，我们就可能有意见，发怨言，有意无意地成为改革的阻力和反对者。正是由于我们的认识有先后、快慢、正谬之别，所以需要通过学习和实践，不断提高，不断深化，以推动我们的改革事业和整个社会向前发展。

四、两种领导价值观念的冲突

这个问题，其实已在前面涉及到，但由于它十分重要，在这里仍有必要专题加以论述。

在新的历史时期，领导观念冲突的基本问题和核心，还是两种不同领导价值观念的分歧与对立。马克思主义认为，社会主义的领导者，无论职位高低，都是人民公仆，都是为人民服务的。共产党人把全心全意为人民服务作为自己的唯一宗旨。许许多多党的领导干部，如焦裕禄、孔繁森、李润五等，都实践了党的领导，成为人民尊敬和爱戴的优秀干部。他们活得有价值，人民永远怀

念他们。

但是，不能不看到，剥削阶级的世界观和价值观对我们的干部队伍侵蚀相当严重，腐败现象正引起人民群众的不满。一些干部包括像王宝森这样的领导干部，忘记了党的宗旨和教导，把手中的权力变成了谋私的工具。他们大吃大喝、追求享乐、挥霍公款；他们接礼受贿、贪污侵吞国有资财；他们精神颓废、道德沦丧、不顾人格和廉耻。这些人已经走上党和人民的对立面，理所当然要被党和人民唾弃。

在市场经济条件下，任何一个领导干部都不能放弃世界观改造，都有一个选择什么样的价值观的问题。我们手中的权力是谁给的？我们手中的权力是干什么的？围绕两种领导价值观念的斗争是长期的，如果我们不保持清醒的头脑和坚定的立场，就会成为资产阶级的俘虏，落得个身败名裂的下场。

第三节 领导者观念冲突产生的原因

依据领导观念冲突的表现和性质，其产生原因大体可以从两个方面来阐述。一是带有阶级斗争色彩的领导观念冲突。在少数领导者的观念冲突中，是带有阶级斗争色彩和印记的。例如，极少数人顽固坚持资本主义自由化观点和立场，在政治上同党中央保持一致，反对党的基本路线；也有的蜕化变质，贪污受贿，成为腐败分子。这些人虽然为数甚少，但危害极大。他们的出现是阶级斗争依然在一定范围存在，国际敌对势力亡我之心不死，加紧对我实施和平演变的结果。二是领导者思想认识范畴内的观念冲突。这是大量存在、最为常见的现象。对此，我们准备详加论述。领导者思想认识范围内的观念冲突产生的原因很多，有以下几个方面：

一、理论根底浅薄

理论是行动的指南。没有革命的理论，就没有革命的行动。科学理论为正确的思想路线提供理论指导和思想武器，正确的思想路线又为科学理论的繁荣发展提供良好环境和条件。实践证明，正确理论即马克思主义为中国革命和建设指明了前进方向，引导我们从胜利走向胜利。当然，其间有些时候，由于理论上的某种失误，也给革命和建设造成了损失，使我们走了弯路。作为领导者，由于受到大气候的影响和理论宣传灌输的作用，加之主观因素（如马克思主义理论根底扎实否，世界观状况、个人思想道德品质如何等），就不能不制约我们每个人的观念冲突。

例如，建国四十多年来，我们取得了巨大成就，这是举世有目共睹的，这是马列主义、毛泽东思想指引的结果，谁也否认不了。但是，在怎样以马列主义、毛泽东思想为指导，建设有中国特色社会主义的问题上，在如何继承发展马克思主义问题上，我们的认识是在不断提高和发展的。我们承认，我们有时曾停留在对马克思主义的某些原则、某些本本的教条式理解上，有时曾停留在对社会主义的一些不科学的甚至扭曲的认识上，或者停留在那些超越社会主义初级阶段的不正确的思想上，因而出现过主观主义、唯心主义、形而上学的错误认识和行动，甚至在一个时期犯过大的错误。在这种错误认识影响下，我们不少领导者的思想观念也出现过混乱、惶惑、迷惘。像1958年的大跃进，“跑步进入共产主义”，我们不少人既对此产生怀疑，又不得不跟着跑；既不满意社会主义总处于贫穷状态，又担心“富则修”，富了出现资本主义复辟。不仅理论上是对立和混乱的，而且在思想观念上也是不清楚和对立的。那时每个领导干部对思想观念上的冲突所造成的痛苦、困惑、烦恼、不安，都是有亲身体会和感受的。

再如，近年来东欧、前苏联发生巨变，社会主义运动处于低潮。怎样看待这种现象？有一些人包括部分领导干部迷惑不解，有

的甚至产生“中国社会主义旗帜还能打多久”的疑问，在思想上和观念上产生了混乱。这是马克思主义理论根底不扎实，不能运用历史唯物主义观点分析世界形势的缘故。邓小平同志南巡谈话中精辟地指出，一些国家出现严重曲折，社会主义好像被削弱了，但人民经受了锻炼，从中吸收教训，将促使社会主义向着更加健康的方向发展。因此，不要惊慌失措，不要认为马克思主义就消失了，没用了，失败了。哪有这回事！这就澄清了是非，指明了方向。

二、不同社会群体利益上的差异

在社会主义条件下，人民群众内部由于职业、社会分工等的不同，其利益也有差异。就拿工人来说，包括国有企业工人、集体企业工人、个体企业工人等；再就农民而言，包括专业经营者、农民企业家等，这两大阶层中不同层次的群众，其职能、要求、利益无不表现出程度不同的差异。

必须看到，过去在计划经济体制下，工农、城乡、脑体之间虽然存在着利益差别，但尚不大明显。特别是那时吃“大锅饭”，搞平均主义，生活水平低下，各个社会群体利益界限不甚明显，各个阶层的要求也不甚强烈。而在市场经济条件下，由于生产的发展、竞争的激烈，人们观念的变化，以及各阶层的组合分化，社会群体和个人的利益意识逐渐强化，并通过各种方式提出要求和进行表达。作为各个阶层、群体利益代表者的各种各样的领导干部，虽然觉悟比较高，一头系于国家利益，但另一头也不能不系于所代表的群体利益。在对国家的政策要求、改革措施、资源分配、负担调整、福利待遇等方面，表现出各自的不同立场和态度。不同群体之间，不同群体的领导人之间，势必发生观念上的矛盾和冲突。这也是正常的，毫不奇怪的。

三、新旧体制转换时期带来的磨擦和碰撞

我们正处于社会主义初级阶段，这是建设有中国特色社会主义的出发点和客观依据。据此，我们认识到，社会主义的任务就是搞好经济建设，发展生产力。必须坚持党的基本路线，一百年不动摇。而要实现我们的宏伟目标，就要解放思想，从过去计划经济体制的束缚下解放出来，逐步建立起新的社会主义市场经济体制。

传统的计划经济体制在我国的建立，有其国际国内种种原因，而且它也曾发挥过重要作用。但是，发展商品经济是社会主义不可逾越的阶段，商品经济的成熟和高级阶段，必然形成市场经济。过去，我们的传统理论和传统观念都认为，市场经济是资本主义特有的，计划经济才是社会主义的特征；市场经济等于私有化，计划经济才与公有制相联系。事实证明，这种理论观点是不对的。邓小平同志早就指出，说市场经济只限于资本主义社会、资本主义的市场经济，这肯定是不正确的。社会主义为什么不可以搞市场经济？社会主义也可以搞市场经济。在1992年春南巡谈话中，邓小平同志再次指出，计划多一点还是市场多一点，不是社会主义与资本主义的本质区别。计划经济不等于社会主义，资本主义也有计划；市场经济不等于资本主义，社会主义也有市场。计划和市场都是经济手段。邓小平同志的论述冲破了传统的过时的观念，大大解放了广大干部群众的思想，充实和发展了马克思主义。党的十四大正式接受了这个理论观点，明确写入大会文件，指出我国经济体制改革的目标，就是建立社会主义市场经济体制。

由计划经济体制向市场经济体制转变，是个长期的复杂的过程。这不仅仅是因为市场经济的形成和发展要有许多条件，这些条件不是一蹴而就的；也不仅仅是因为资本主义市场经济趋于成熟，而社会主义市场经济还无模式可借鉴。除此之外，我们还必须看到，向市场经济的转变不只是一个物质的过程，而且还伴随

着人的思想、意识、观念、生活方式和思维方式的变革。从某种意义上说，这种变革更为艰巨复杂。大家不妨回顾一下，改革开放以来，我们在破除旧的观念和主观偏见的过程中，虽然成效显著但阻力重重，直到不久前邓小平同志仍指出：“中国要警惕右，但主要是防止‘左’”。足见我们精神和心理上的包袱是多么沉重。再猛想一下我们每个人和周围，一提改革开放谁都拥护，但随着改革的深入、开放的扩大，人们对“姓社姓资”的疑虑、心理失衡状态的躁动和“骂娘”，以及对个人利益调整的担忧，等等，不都表现得很充分吗？仅就我们领导干部而言，党中央决定实行政治体制改革，废除干部终身制，干部要能上能下，优胜劣汰等，不是牵动着每一个人，使不少人想不太开，总是留恋那把“铁交椅”吗？

由高度集中的计划经济向社会主义市场经济过渡，是一场深刻的社会变革，必然引起经济、政治、社会、文化各个领域的深刻变化，同时引起人们的价值观念、行为规范、生活方式、思维方式的重大转变。在这个转换过程中，旧的习惯势力和思想观念不会乖乖地退出历史舞台，必然顽固地表现自己；新的思想观念和思维方式也不会自然而然地产生和壮大。在新旧体制转换的磨擦和碰撞中，新旧思想观念的转换也必然产生磨擦和碰撞，此长彼消、此消彼长，反复较量，最后由新的思想观念占据主导地位。即使到了那时，旧的东西还会不时冒出来捣乱。在发展市场经济中，如何使传统道德、观念、价值观中有生命力的内容与新时代对接、继承发扬下去，如何抛弃其中陈旧过时的内容而代之以有时代气息的新鲜东西，如何处理好过去——现在——未来的关系，这是每个领导者都应重视的问题。在对待和处理这些问题时，每个领导者也不可避免地卷入进去，成为观念冲突的参与者。

第四节 领导者观念冲突的调适

事物内部的矛盾运动，推动着事物不断进化和发展。领导者的观念冲突实质上也是一种矛盾运动，是认识不断深化和产生飞跃的过程。害怕矛盾、回避矛盾是不行的，错误地对待矛盾也是不行的，关键在于正确处理矛盾，推动问题的妥善解决和事物向前发展。对领导者的观念冲突进行正确的调适，使之朝着积极健康方向发展，这是我们研究领导冲突理论的目的所在。

根据上述领导者观念冲突的表现及其原因，我们认为，对于领导者观念冲突的调适，也应从以下两个方面考虑和进行。一是对带有阶级斗争色彩的观念冲突的处理。前面在对领导者观念冲突进行分类时，我们曾指出，有一些是带有阶级斗争色彩的，是社会上层阶级斗争在少数领导者头脑里的反映。对于这类情况，除极少数有反动言论尤其立场顽固，有反动行为的人，需要依法惩治外，多数只是思想观点和世界观问题，不宜采取暴风骤雨式的斗争方法，或撤职罢官了事，应该加强批评教育，促其转变立场，划清界限，回到正确路线上来。二是对一般思想认识范畴观念冲突的调适。对于领导者来说，大量的、常见的、普遍存在的观念冲突，是思想认识方面的，属于人民内部矛盾范畴。解决和处理这类观念冲突，更来不得简单、粗暴的方式，必须通过耐心细致的教育、疏导，从提高思想认识入手，启发本人的自觉性。下面就此问题加以详细阐述。

一、认真学习马克思主义，提高理论素质

观念的冲突和思想的惶惑，归根结底是来之于理论的无知或混乱。我们很多人改革迈不开步子，不敢闯，思想中斗争得很厉害，说来说去就是怕资本主义的东西多了，走了资本主义道路。要害是姓“资”还是姓“社”的问题。怎样看待和解决这个问题呢？

邓小平同志精辟地指出，判断的标准，应该主要看是否有利于发展社会主义社会生产力，是否有利于增强社会主义国家的综合国力，是否有利于提高人民的生活水平。他指出，有的人认为，办特区，引进外资，多一分外资，就多一分资本主义，“三资”企业多了，就是资本主义的东西多了，就是发展了资本主义。这些人连基本常识都没有。我国现阶段的“三资”企业，按照现行的法规政策，外商总是要赚一些钱。但是，国家还要拿回税收，工人还要拿回工资，我们还可以学习技术和管理，还可以得到信息、打开市场。因此，“三资”企业受到我国整个政治、经济条件的制约，是社会主义经济的有益补充，归根到底是有利于社会主义的。经过邓小平同志高瞻远瞩的阐述和分析，使我们豁然开朗，思想一下子进入一个新天地。由此看出，马克思主义水平高低，决定一个人认识问题分析问题的能力。为了使我们的思想观念摆脱一些诸如姓“资”姓“社”之类争论的纠缠，排除障碍，轻装前进，每个领导干部必需加强理论学习。学马列要精，要管用的。要掌握马克思主义的精髓，实事求是，一切从实际出发，坚持实践是检验真理的唯一标准。

二、解放思想，更新观念，转换脑筋

观念冲突的调适，实际是一个解放思想换脑筋的过程。思想是先行的。脑筋不换，思想不对头，就迈不开步；思想对了头，开创新局面就有了希望。邓小平同志有首钢讲要换脑筋，就是进一步强调要解放思想、转换观念，抛弃那些不符合客观实际的、唯心主义的东西，回到唯物主义的、实事求是的思想路线上来。

解放思想贯穿于改革开放的长期过程，客观世界是不断变化的，稍不注意，思想就会落后于形势，陷于停滞和保守，陷入唯心论、形而上学。所以必须从实际出发，有的放矢地梳理思想，破除那些陈旧观念的束缚，进一步解放思想。要在全面贯彻党的基本路线方面扫除障碍，排除干扰，解放思想；要在建立社会主义

市场经济体制上转变观念，解放思想；要在防止和克服骄傲自满、固步自封方面解放思想；要在克服工作中遇到实际困难时畏难不前方面解放思想。抓好解放思想这一关键环节，就可以带动各项事业的发展。实践证明，哪个部门解放思想抓得好，哪个部门的工作就主动，成效就大。反之就会陷于被动，无所作为，停滞不前。党的思想政治工作在一定意义上讲就是做人的工作，而在改革开放的大潮中，做人的工作，首先是做解放思想的工作。所以，要加强和改善党的领导，就必须把思想领导放在首位。解放思想的最终目的，是加快改革开放的步伐，加快经济建设和各项事业的发展。

就目前社会变革的深度和广度而言，我们解放思想，更新观念，转换脑筋，已不是只指某一个、某一方面的具体观念的变革了，而是要破除旧的观念群，树立新的符合时代要求的观念群。这个新观念群的内容十分丰富，但应围绕建立社会主义市场经济而构建。为此，领导干部重点应在以下几方面更新观念，转换脑筋：

（一）实现两种经济理论的转换

在我们的头脑里，原有的计划经济理论年深日久，根深蒂固，形成了固定的理论观念。与此同时，也形成了一套排斥和否定市场经济的理论。这种理论偏见和误区，是我们由计划经济向市场经济过渡和转换的最大障碍，也是我们解放思想换脑筋必须解决的首要问题。当前，我们亟需确立这样一些理论观点：一是搞市场经济不是搞资本主义，而是更好地发展和完善社会主义；二是市场经济是现代化商品经济的发达阶段，是各种社会制度都可采用的经济形式；三是以公有制为基础的社会主义完全可以搞市场经济，这有利于加快发展社会主义生产力；四是市场经济可以解决计划经济的短缺问题，实现经济繁荣发展，更好地满足人民群众日益增长的物质文化需要；五是社会主义市场经济能够充分发挥计划和市场的长处与优势，从而实现资源配置的优化和高效率；六是实行市场经济是使我国经济发展与世界经济接轨，从

而较快地成为世界经济强国的必然选择；七是市场经济是企业经营自主化的效益经济；八是市场经济是小政府大市场、小机构大服务的经济，政府通过市场宏观调控经济运行；九是市场经济是一种高智能、高科技的现代信息型经济，它有追求科学进步的内在动力和外在压力；十是市场经济是规范化、有序化、法制化的经济，它需要行之有效的客观调控机制和健全有力的法规保障体系。上述理论观点的思想观念都是我们应当尽快确立的。

（二）实现两种是非标准的转换

由于长期以来“左”的影响，人们在判断是非、指导行动上，习惯于运用一种公式化、概念化的标准。新时期我们党坚持一个中心、两个基本点的基本路线，强调实践是检验真理的唯一标准。邓小平同志又具体概括为“三个有利于”。这应该成为我们判断是非非、改革成败的正确标准。偏离了这个标准，就是偏离了党的基本路线，就无法得出正确的结论。

（三）实现两种思维方式的转换

思维方式是否正确、科学，是能否取得正确认识，做到实事求是，按客观规律办事的重要途径。不破除和扬弃带有浓厚的计划经济特色的思维方式，确立适应市场经济发展需要的科学思维方式，就不可能促进解放思想换脑筋。为此，一要变滞后型思维为超前型思维。市场经济需要抢前抓早，争先创优。有了超前思维，才能实现超常发展，获得超额效益。滞后、等待、观望、议而不决，不敢超前行动，就会使我们经济发展陷于落后和被动状态。二是变被动型思维为主动型思维。在计划经济体制下，人们习惯于唯书、唯上，依靠指令去行动，而不管实际情况如何，缺乏个人积极性。现在就要有敢为天下先的精神，大胆探索，大胆创新，充分发挥创造性。三是变封闭型思维为开放型思维。市场经济是开放型经济，需要开放型的思维。由于长期搞封闭型的自然经济和产品经济成分较大，因而使我们形成了封闭保守的思维定势。我们必须进一步解放思想，破除闭关自守的思想观念，牢

固树立鲜明的大开放、大流通、大市场、大经济意识，推动市场经济的发展。四是变单向型常规思维为立体型创新思维。我们已经习惯于在计划经济体制下所形成的单向型思维，上级让干什么就干什么，没说让干或不干的事情就坐等“说法”，不会运用逆向思维方法，不善于结合实际创造性地去运用政策。建立社会主义市场经济是一项巨大的社会系统工程，时时会遇到许多新情况、新问题，十分需要我们去创造性地工作。如果干什么事都消极等待，我们将毫无成功的希望。因此，我们必须坚持从实际出发，变单向型的常规思维为立体型的创新思维，将上级政策、指示紧密地与本地实际情况结合起来，大胆地、富有开拓性地去工作。

三、多一点辩证法，少一点形而上学

领导干部的观念冲突，有不少情况是由于缺乏唯物辩证观点造成的。主观主义多了，形而上学的东西多了，就容易引发观念冲突，有时很多时候也解脱不出来。所以，作为一名领导干部，多掌握一点辩证法，坚持对立统一观点和全面的、发展的观点，注意克服片面性、主观主义、形而上学，是十分必要的。对立统一是唯物辩证法的核心。任何事物都是对立面的统一，对立面的双方相互依赖，相互排斥，在一定条件下又相互促进、相互转化。要解放思想，必须克服思想上的片面性和绝对化，坚持辩证的思维方式。

在领导工作中，形而上学的思维方式表现为要强调一方就否定另一方，要么肯定一切，要么否定一切，好就绝对好，坏就绝对坏等。例如，强调要大力发展第三产业和乡镇企业，就以为可以忽视国有大中型企业；强调发挥市场机制的作用，就以为不要宏观调控；强调要加快发展速度，就以为可以不重视效益；强调以经济建设为中心，就以为可以放松精神文明建设，如此等等。这种思维方式的片面性、绝对化，曾经给我们的事业造成很大的损失，必须引起我们的充分注意。

我们要努力学习和掌握对立统一规律，努力把握事物联系的各个方面，善于用唯物辩证法来观察和处理改革开放和经济建设中的各种问题，努力做到在统一中把握对立，在对立中把握统一。具体问题具体分析，两利相较取其重，两害相较取其轻，不搞一刀切、一阵风和走极端，不搞形而上学的一概肯定或一概否定，以免加剧我们的观念冲突中的消极成分，甚至由观念冲突发展为思想情绪上的对立和对抗，给工作和团结造成不良后果。

四、正确引导，循序渐进

领导者观念冲突的调适过程，是领导者解放思想、更新观念、转换脑筋的过程，是一个提高认识的过程。这个过程从时间上讲，是长期的；从任务上讲，是十分繁重的。因为观念的变革与众不同，观念与思维方式相联系，具有很强的相对性和稳定性，一旦形成就容易积淀成一种传统的思维定势，这种传统的思维定势被新的观念和思维方式取代，是很困难的。

领导者的观念冲突，说到底就是正确的与错误的、新的与旧的、进步的与落后的两种观念和思维方式的较量，这种较量是看不见、很隐蔽但又为人们所时时感受到的。对于这种冲突的解决，不能靠无情的批判和斗争，也不能靠大轰大嗡，搞一刀切、形式主义，更不是一纸行政命令所能奏效和持久的。必须坚持正确引导、耐心教育、潜移默化、细雨润物、循序渐进、长期积累。

第十二章

领导者与上级的冲突及其调适

领导者在展开领导活动的过程中，会经常与所接触的各个方面的人士或机构发生某些不协调或矛盾。其中，与上级的冲突便是重要的一个方面。因此，如何调适冲突、缓解矛盾、调整关系，就成为领导者处理好与上级关系中的一项重要工作内容。

第一节 领导者与上级冲突的原因

人类社会成员，除最高首脑，谁都有上级。一个简单的常被人视而不见的事实是，有上级的人比有下级的人多得多。一般的领导者都不仅有自己的下级，而且更重要的是有自己的上级。上级关系按其远近程度划分，有直接上级关系和间接上级关系。通常谈论的当然都是前者。

领导者对上级尽管有隶属和服从的关系，但不协调的时候也司空见惯。不协调就是矛盾，矛盾转化为现实行为，就是冲突。因此，领导者与上级的冲突不是凭空捏造的，而是有原因的，是客观存在的。

一、从局部与整体的关系看领导者与上级冲突

领导者都是特定组织的领导者。而组织作为一个集合体，是完整的系统，有着特定的人、财、物、结构和活动范围，因此所

有组织都是更上（大）一级组织的分组织（部分）。这上一级组织的领导者就构成了分组织领导者的上级。由于各级领导者在职责上都代表着本组织的权益，所以领导者与上级的冲突源于局部与整体的关系。

局部与整体必然发生冲突吗？当然存在着客观条件和较多可能性。局部和整体的关系是系统理论所探讨的基本关系。一方面，整体由局部（部分）组合而成，整体不能脱离其部分而存在；另一方面，局部作为整体内部所包含的因素或过程，一般说来，总是处于与其它部分的相互联系或相互作用之中，由此构成整体的运动。领导者与其上级因各自代表组织层面的差异，因而在认识和处理问题时就经常出现从局部出发或从整体出发的问题。当局部与整体相一致时，从局部出发当然也是在维护整体的利益；但当局部不能与整体相一致时，不同的出发点就会引发矛盾，甚至上升为冲突。同样，当整体与局部的利益目标相一致时，从整体出发当然可以兼顾各个局部的利益；而当整体和局部的利益目标不一致时，从整体出发就有可能损害或牺牲局部的某些利益，整体与局部的矛盾与冲突仍然在所难免。这种冲突的根源不是来自领导者个体与上级个体，而是组织利益决定的。任何领导者不能维护其组织利益，当然就很难再有作为该组织领导的必要。这种源于职责或局部与整体关系的结构上的原因，是领导者与上级冲突的一般性（组织）原因。

二、领导者与上级冲突的个体原因

领导者与上级冲突的个体原因，主要涉及作为冲突双方的个体在利益、认知、个性方面的差异所引起的激化矛盾。这是引发冲突比较直接、频率比较高的致因。

（一）领导者与上级冲突的利益致因

利益是主体以一定的社会关系为中介，以社会实践为手段，使主体与其需要的对象之间的矛盾状态得以克服，即需要的满足。利

益是每个稍有生活经验的人都可以理解的东西。人生的任何活动都离不开利益这个基本事实，列宁称利益是“人民生活最敏感的神经”。18世纪法国唯物主义哲学家爱尔维修则有句名言：“河水不能倒流，人不能逆着利益的浪头走。”对领导者来说，不唯组织利益，个人利益也是十分重要的。领导者代表组织从事社会活动，组织利益无疑是第一位的，但领导者个人也要生存、发展，因而不可能完全不顾及个人利益。这样，领导者与上级的冲突除组织利益原因外，维护和实现个人利益也是重要原因之一。

领导者与上级冲突的个人利益致因主要集中在两方面：经济利益与政治利益。

人类要生存、发展，就必须在一定的经济关系中参与社会经济活动，创造出物的使用价值，并通过一定的经济关系使物的使用价值进入分配、流通、交换和消费领域，这就产生了对经济关系、经济活动的需要，从而形成经济利益。因此，所谓经济利益就是对经济关系、经济活动及其成果——产品的占有和消费，或者是对一定收入（最普遍的形式是工资，还有利润、利息等）的需要和满足。它是物质利益的一种社会经济形式。经济利益又可分为许多不同的种类，如消费利益、货币利益、收入利益、参与经济活动的利益等。在社会物质消费品还没有达到极大丰富时，物质消费品始终是大多数人的利益。又由于人类社会目前基本上处于市场经济阶段，一般等价物只能是货币，因而货币利益又是最高最普遍的经济利益形式。于是，领导者与上级冲突的经济利益致因就集中在个体对货币的分配、占有和使用上。很多单位的上下级之间就常常因为对经济利益的分配认识不一、看法不一，而发生一系列矛盾和冲突。

与经济利益相对的是非经济利益。非经济利益是通过非经济利益活动使人们的非经济需要得到满足的利益。由于在一定的经

《列宁全集》第13卷，第113页。
爱尔维修《论人》，1938年俄版，第355页。

济条件下进行正常的经济活动以实现人们的经济利益，必须有一定的政治上层建筑作保障，必须进行一系列的政治活动，于是就产生了政治需要。人的政治需要通过一定的政治活动最终得到满足，这就是政治利益。

政治利益也可分为许多不同的种类，如政党利益、权势利益、革命利益、战争利益等。领导者与上级冲突的个人政治利益致因，主要指权势利益，又称政治发展利益。这种利益冲突或者因为上级的专权独裁引起下属不满，或者因为下级领导的越权而引起上级不安，或者因为下级领导者感到上级的存在阻碍了他的政治前程，或者因为上级感到下属力量的崛起使其岌岌可危……总之，经济利益致因说的是个“钱”字，而政治利益致因讲的是个“权”字。领导者与上级冲突的个体利益致因不管多么复杂微妙，基本都可归入以上两类。

（二）领导者与上级冲突的认知致因

这里所说的“认知”是一种广义的认知，指一切与认识、思维等相近的精神思考与判断活动。就领导者与上级的冲突而言，认知致因主要包括三个方面：

1. 由于领导者与上级所处位置不同，其观察、思考问题的视角和结果肯定存在差异，这种差异或多或少总要影响或导致政见的不同。

2. 由于个人的社会经历、知识文化素养存在差异，因而在思想观念、思维方式、道德观念等方面也很难保持相同或一致。长期接触和共事，难免出现矛盾和分歧并导致冲突。

3. 由于某些偶然或突发的原因，可能导致领导者或其上级在特定时刻发生角色意识混淆。上级情急之下越俎代庖，下属一时兴起越位干政。仅因角色错觉或角色意识混淆，就会引起冲突。

（三）领导者与上级冲突的个性致因

此处的“个性”也是一个常识性说法，指性格、心理、活动方式、习惯多种个体特殊性的东西。个性冲突在领导者与上级的

关系中也经常出现。如一个细致入微，一个大而化之；一个有条不紊，一个颠三倒四；一个慢条斯理，一个急前窜后；一个乐于总结，一个主张实干，等等，这些看似非原则性的问题，在直接的上下级之间，却经常引出一连串的不协调、不愉快。日久天长，积弊成病，便容易导致或诱发各种冲突。

第二节 领导者与上级冲突的表现及类型

从构成与作用方式上看，领导者与上级之间的关系主要有三种形式：隶属关系、依存关系、职能关系。由于前述诸种原因，领导者与上级冲突的表现与类型就集中表现在对这三种法定关系的冲击和破坏上，顺序是按关系类型从后向前，一层比一层更深刻和严重。

一、领导者与上级之间职能关系不顺

就交往与联系的形式和内容而言，领导者与上级之间存在职能关系，即按照一定的原则规范，各自履行一定的职能。这种职能关系主要包括：传递职能，即信息的上传下达；调控职能，上级要协调下属间的关系并对其实行控制；激发职能，鼓励和动员彼此的热情等。

领导者与上级关系的不协调首先表现为职能关系的不顺。由于双方各自代表特定组织的利益，因而在现实的活动中各自总是力争维护所代表组织的利益，而较少顾及别方的利益。由此造成，要么在利益和权力分配中上级占有过多，下属领导人只能照抄照传，成了义务“通讯员”和“收发员”，而无法履行组织和决策的职能；要么下级领导挤占利益和权力过大，造成上级对下属调控不灵，进而导致整个大组织的权力关系旁落和倾斜。职能关系不顺的结果是，要么领导者的工作超职能运行，有很多是自拟自定，

不再呈报和请示上级，所在组织俨然象一个“独立王国”，要么上级大权集揽，事必躬亲，使下属领导者只有服从的权力，没有议论的资格。这般冲突的后果，就是整个组织的职能弱化，因为上下级领导无法按分工工人尽其能。所以，我国当前所进行的经济体制改革、政治体制改革，目的就是要理顺这层关系。

二、领导者与上级之间依存关系松懈

就领导关系的范围而言，领导者有一个工作关系“轮”。这些关系构成一个关系族。这个关系族中对领导者影响最大的无疑是



其上级，他们之间的相互依存性也非常明显。没有对上关系，领导者就成了一方霸主，虽幻想自在逍遥，却难以在当今世界独立存在；同样，没有领导者，上级也枉为上级，只是个空架子或“光杆司令”。此外，领导者与上级的依存关系还表现为互惠互惠、相辅相成。下级领导要

依靠上级的指导与支持，才能顺利开展本单位本部门的工作，完成定额任务；上级领导也要依靠下级的支持与配合，才能统筹协调全盘工作，实现领导目标。在领导实践中，一些地方本可以利用各种客观优势条件把工作搞上去，就是因为没有正确认识下级领导与上级之间的依存关系，造成彼此不尊重不支持而令人失望。其实，正常的上下级领导之间体现着严格的“平等”关系，也就是说，他们彼此只有职能（职务、职权、职责）的差别，而在政治、经济、人格方面则完全平等。在工作中，下级领导者固然要服从命令，听从指挥，但上级领导也要尊重、关心、爱护下级，彼此相互尊重、支持、配合、协作。这是现代领导的本质要求，也是社会主义领导关系的根本特色。

领导者与上级依存关系的松懈有时也常因一些非正常领导关

系的渗入所致。如许多下级领导者常常把自己的工作仅仅看作是对上级某某负责，而全然不顾及与其它各个方面的工作关系；而有的上级领导则把一些下属部门看作自己的私人“领地”，把“领地”上的干部看作自己的亲信或幕僚，不许别人染指，他们也不得擅自作主。这样的观念和做法，如果受到现实的有力冲击和正气的抵制，一旦松懈，彼此的破坏力就更严重。所以，奉劝那些将封建依附关系引入现代领导关系的人，及早改正，力争做一个光明磊落、有所作为的社会主义建设的开路功臣。

三、领导者与上级之间隶属关系动摇

从领导者与上级关系在领导体系中的各自位置状态来看，他们之间是一种隶属关系。这是一种十分自然的天经地义的法定关系，因而具有内在的必然性、确定性和适应范围的规定性等特点。

通常，领导者与上级之间不会对隶属关系发生置疑，但矛盾和冲突发展到一定程度也会使这种最基本的关系发生动摇。本来，领导者与上级之间的隶属关系作为一种客观现象，是任何领导者都不可避免、不能摆脱的“铁”的必然联系。而构成领导体系的是领导的大系统、系统、层次和局部，使它们之间联系起来成为有机统一体的“纽结”是领导者，任何领导者都不可避免地是一个具体的“纽结”，因而他也就不可避免地要和上下前后左右的“纽结”们以一定的方式联系起来，他当然会毫不例外地处于上下级领导的隶属关系之中。不仅如此，领导体系的具体系统、层次、局部及“纽结”的位置与关系等，也都是确定的、有规则的，因而具体的领导者上下级隶属关系也是确定的、有规则的。领导者不仅不能摆脱隶属关系，而且还应认识和遵守这种关系的基本规则。但现实社会是复杂的，复杂的社会里还存在多种与这种关系相悖谬的因子不断动摇之。这种情形主要出自下级领导者不买上级的“账”。譬如，下级领导者工作成效突出，受到社会及组织各方重视，常被当作典型来大树而特树。偏偏这位先生又好大喜功，

目空一切，自高自大，什么事全由自己作主，根本不把上级放在眼里。碰巧这位领导者的上级在驾驭和运用权力方面又不是下属的对手，从而造成大权旁落，“水土”流失。一来二去，下属领导已不把这层隶属关系当作一回事，真可谓权大欺“主”。再如，有的下级领导者有不正常的权力后台，位高权大，仗着这层关系，他也根本不领上级的“旨”，任意独断专行。还有的下级领导者工作中存在野心，各项决策根本或极少向直接上级汇报，而是绕过上级，径直向上级的上级私自请示汇报，讨好逢迎，邀功领赏，在思想和观念中也不认可与上级的实际隶属关系。最后一种是领导者的上级在他的上级面前不被看重或双方矛盾重重，一些修养不好、素质不高的下属便看风使舵，趋炎附势，私树“房梯”，攀高奔远，自动淡化与上级的隶属关系。凡此种种，都直接或间接地引起权力之争，严重损害组织利益和领导形象。

第三节 领导者与上级冲突的调适

拙著《如何处理上下级关系》（中共中央党校出版社1984年第一版）在第三章曾集中讨论了领导者处理与上级关系的方法与艺术。这里仅就领导者与上级冲突的调适问题作一专题探讨。领导者与上级冲突就其作为一种存在状态而言，其调适主要应从以下三方面入手。

一、正确判别冲突

冲突对领导者来说，一般不是好事，特别是与上级的冲突。但事情也要细加分析和研究再谨慎定性。这就有个基本判断问题。

判断的第一步是区别冲突是实质性的还是非实质性的、非原则性的。如果是实质性的、原则性的，就不应该再作调适的努力，因为调适不成反而将冲突公开化全面化。而应寻求外部力量或其它方式解决。如是非实质性、非原则性的冲突，就应努力寻求内

部调适。判断的第二步是区别非实质性冲突的类别、致因与作用范围，以便做到心中有数。判断的第三步是对调适的方法进行模拟或评估筛选，尽量做到有目的、有计划、有步骤，为调适工作做好一切认识上和思想方法上的准备。

二、有效调控冲突

对领导者来说，可以调控的与上级的冲突，主要限于非实质性、非原则性的可以通过内部调整、可以弱化的矛盾。按照利益、认知、个性几个角度，调控时须主动做好下述几方面工作。

（一）纯化自身顾大局

这种方法主要适用于领导者与上级的有限的利益冲突，如领导者所在集体与上级整个组织的利益发生的非对抗性的冲突。这种非对抗性的冲突是在根本利益一致的前提下，或者由于实现条件和实现时间的制约，两个利益组织的利益不能同时实现或根本无法实现而造成的，或者由于双方在主观上犯了错误，打破了彼此之间利益分配的合理状态而造成的。这种非对抗性冲突尽管不会危及已有的组织关系的存在，或造成利益关系的彻底调整，但如不通过适当的方式进行调控、缓和、消除，日久天长也会转化为局部的对抗性冲突，造成领导班子的重新调整和利益集团的重新分配，受损失的还是集体和国家。对于这种非对抗性的利益冲突，领导者应首先纯化自身，抛弃个人私心杂念，做到国家大事第一位。在局部与整体的关系上，力争从大局着眼，从整体出发，做好本单位、本部门干部群众的思想工作，协助上级领导度过难关。在对待个人进退得失的问题上应尽量体会到上级领导的难处，待人以宽诚。在这方面，我军老一辈军事家罗荣桓元帅就做出了很好的榜样。1934年秋，罗荣桓奉命调往新成立的红八军团任政治部主任，而军团长是他过去的一个连长，政委是他过去的一个团政委。任命书下达后，许多同志不服气。他们认为，罗荣桓资格老、阅历深，经验丰富、德才兼备，而且作战指挥能力和政治

水平都比军团长和政委高，何况他们过去都是他的部下，这样安排不公平。罗荣桓听到后却毫不计较，并劝他人说：“我们参加革命，为的是建立新中国，为的是实现共产主义，不是为了当官。今天我领导你，明天你也可能成为我的领导。不要论资排辈，要服从组织的决定，不应计较地位高低，更不要随便散布不满情绪，以免影响团结。”这种襟怀坦荡，以大局为重的高风亮节确实值得学习。

当然，大局为重不是奉行交换关系，譬如通过自己的所作所为从上级那里交换来某种物质的或精神的需求，为自己的升迁和谋私铺平道路；大局为重也不是维护宗法等级，譬如有的领导者，明知事情本来严重危害组织利益，只是上级一说话，就轻易允诺，毫无原则。甚至有的上级明明错误严重，事实清楚，他还在为其打掩护、说谎话，帮助蒙混过关。这种把维护上级变成了维护宗法等级观念的做法，无疑是违反组织原则的错误之举。

（二）细察深思识大体

这是领导者处理与上级认知冲突的一种基本方法。领导者与其上级由于各自的职位差异，因而在对工作的认知和把握上也往往不一致。其实，对事物的认知和理解，并不因领导职位的高低就自然分出优劣。有时结果往往适得其反，即下级领导者因为与具体事件接触多，反而了解得更细致，认识得更清楚；上级领导者由于很难事事亲问亲知，所以更多的是停留于一般的了解。如果仅因其是上级就随便认定真理全在他那里，恐太片面。当然，不只是认识，在判断、决策上上级也可能时有不当甚至失误，这就要正确对待上级的错误和缺点。有的人一旦和上级闹意见，就喜欢揭短，企图以上级的错误来抵制和反对上级对自己的批评。这样往往会形成与上级更大的情绪对立。尤其是犯过错误、受过处分的上级，由于受自尊心驱使，往往会对你产生更深的成见。

有时，自己的正确意见和建议一时不能被上级理解和采纳，自己又说服不了上级，就应该学会耐心等待，给上级更多的自省机

会和时间来进行思考和调整决策。否则，急于求成，违背了认识的一般道理（上级也不可能马上都认识清楚），往往会增加误解与矛盾，使上级产生反感心理。俗话说“性急喝不了热锅粥”，就是这个道理。

为了更好地认识冲突、把握形势，还需要全面地看待上级，也就是既要看到缺点，更要看到成绩；既要看到短处，更要看到长处，切忌以点代面，以偏盖全，求全责备。因为上级也是人，并且是有缺点的人。一味地用“全知全能”的“完人”理想去要求上级，甚至用这种想法影响自己的行动，就只会导致自己与上级感情的疏远不合，最终陷入关系危机。

（三）兼容自律求大同

这是领导者调控与上级个性冲突的基本策略。人都是有个性化的，而且有优有劣。上级的个性也未必尽如人意，因此在一定的时候，要宽容上级的某些特性。譬如，从领导素质上看，有的上级可能高些，有的上级可能低些；从领导方法上看，有的上级可能好些，有的上级可能差些，等等。如果理想化模式化地去“套”上级，那就一个合格的也没有。这实际上等于宣布自己要蔑视和瞧不起一切上级。而过份苛求只能给自己与上级的关系制造障碍，使自己陷入精神的苦闷和情绪的怨忿中难于超拔。孟母之迁终于换上了好邻居，而有些领导者十迁百迁也遇不着“好”上级，究其原因，即在于此。

当然，容人的前提是严格要求自己，在严格要求自己的基础上再宽以待人。这样才能缓解和调控与上级的个性冲突。十指不齐，各得其用；五音不齐，方有合声。领导者千万要明白这一至理。

三、积极防范冲突

等待冲突发生之后再调控，无论如何不如积极防范为好。防范的基本措施是消除可能引发冲突的各种隐患，如信息沟通不

够、关系的亲疏不平衡、提出要求的方式欠妥，等等。针对以上几个方面，领导者要积极采取防范措施。

（一）经常沟通有效信息

与一般的双向对等的社会信息沟通略有差异，领导者对上级的信息沟通主要体现为下级的输出——反馈和上级的输入这种以单向为主的形式。造成这种情况的原因是上级抓全面工作，他一方面不可能知道所有基层的琐碎事物，二是出言审慎，注意分寸，不能随便把上层组织的非公开信息向下属盲目扩散。作为下级，当然应该明白这一道理，因而在与上级进行信息沟通时，不要计较上级流向自己的信息量大小，而应积极主动地反馈各种信息。反馈的内容可以是工作方面的，也可以是思想方面的，还可以是个人方面的。这些内容既有助于上级了解基层组织的各方面情况，也有助于上级领导代表上级组织了解和考察基层领导者个人。信息反馈的形式可以是口头的，也可以是书面的，还可以适当采用一些暗示形式。基本要求是要准确、及时、全面。需要注意的是要讲究信息反馈的场合，不能在哪都说；反对超量超载，有用没用的都说；更不该做的是乱打“小报告”、谣言中伤。可见，领导者对上级的有效信息沟通还是颇有方法和技巧的。沟通得好，上级组织能较好地了解自己的工作成绩和品性的优长，冲突几率就大大降低；沟通不好，可能还不如不沟通。因此，沟通要讲究质量，不单纯追求数量。

（二）严格控制关系程度

领导者对上级的关系程度主要包括两方面内容：一是与上级领导个体关系的亲疏程度，二是与上级领导群体全部成员的关系差异（程度）。基本的要求是：

1. 远近亲疏要适度。适度是说下级在处理与上级关系时，既不要“不及”，也不要“过份”，而是力争保持在一种有利于工作、事业和个人发展的适当限度内。这种适度包括工作交往等，无论哪一方面都要做到频率适当、角色适宜，既达到目的，又没有副

作用，更可以防止关系的大起大落。这里特别需要强调的是维护上级要适度，不要弄得鞍前马后，里外忙乎，反而自讨没趣。

2. 关系摆平不失衡。作为下级的领导者应从工作出发对上级领导成员一视同仁，疏密有度，建立和发展良好的“等距”关系；而不应从个人目的和私利出发，对某些上级亲密过度，对另一些上级又疏远有余，在与上级关系上搞亲亲疏疏，从而使自己与上级的关系处于远近不一的“非等距”状态。摆平关系首先有利于与上级建立良好全面的关系，这种关系既有利于工作，也有利于个人进步。为了更好地做到这一点，对待上级群体成员应严格遵守如下一些基本准则：在工作上一样支持，在组织上一样服从，在态度上一样尊重；要按权限和程序汇报请示工作，要注重发挥本部门领导班子的集体作用。不难看出，这“三一两要”也是领导者做人水准的一种展现。

（三）统筹兼顾谨言慎求

言，在此处指“进言”，即向上级提出建议、忠告。求，乃要求，指向上级提出要求。这二者都是有所“求”于上级，所以要特别谨慎小心，做到统筹兼顾，万无一失。

1. 良言无须逆耳。领导者向上级的进言忠告，是在发现其决策或意见发生偏差或错误而自己又未能觉察和改正的情况下，从工作和事业出发，对其提出建议、意见乃至批评和否定等。这种进言往往通过规劝、告诫来实现，而且又不可能强制上级执行和限期改正，因此是一种艺术性较高的行为。那么，作为下级应如何向上级进言规劝呢？从职能特点和心理机制来看，须注意：多献可，少加否，也就是多从正面阐发自己的观点，少从反面否定和驳斥上级的观点；多“桌下”、少“桌面”，即多利用非正式场合、非工作身份，少利用正式场合、工作身份和在人多公众的场面；先肯定、后否定，也就是发现上级决策有失误或不完善之处时，应先肯定上级的决策与意见中的合理成分或积极动机，再策略地指出不合理甚至错误的成分，提出自己的改进意见，而不是

直接去点破错误之所在，最好是能让他从你的意见中自己作出正确结论；勿求“立竿见影”，要有耐心，允许上级有一个认识过程，不能操之过急，求之过切。

以上方式方法中有一个基本思想，就是严格反对下级领导者自作聪明、言语无边、四处炫耀。否则，不但不能证明自己聪明，反而会“引火烧身”，误了聪明。看过《三国演义》的人都知道，曹操手下有个谋士叫杨修。其人极聪明，就因自作聪明过多，反而丢了自家性命。后人为此曾立诗云：“聪明杨德祖（修），枉为一世精，性命因才误，况乃未休兵。”其实，古往今来，因不擅进忠言而吃苦头者，何止一个杨修？！如今，时代变了，进言不当倒不至于掉脑袋。但一片诚心，仅因方法不当而未达到愿望，反落一身“不是”甚至自讨没趣，加剧上下冲突，难道是聪明的吗？

2. 要求不宜明说。领导者在与上级的工作交往中，难免会有工作上乃至个人事项上的某些问题、困难，需要向上级提出来，请求帮助解决。这是正常的、无可非议的。但在提出时，应讲究原则，注意策略，掌握分寸，避免要求不成反生矛盾的情形出现。有效的做法是：

第一，正确地认知和把握上级，如工作方式、思维习惯、心理状态、个性品质等。这是提出要求方式的第一个初始条件。

第二，把握所提要求的质量。质即性质，如物质性的、权力性的、精神性的、建设性的等等，找出和剔除其消极破坏性内容。量即数量，考虑到上级与你的密切程度和承受能力，一次所提太多，不易满足，太少又不能根本解决问题，所以要细心斟酌。

第三，恰当地选择时机。俗话说：人逢喜事精神爽，精神愉快好办事。领导者在向上级提出要求时，一般也应选择其心境好、情绪高的时候，而不宜选择其工作繁忙或工作碰到麻烦及发生其它不高兴、不愉快的事情之时。

第四，运用技巧性语言，如语言要适度，既要充分，又不宜太多；语言要明确，切忌模棱两可、大摆“迷魂阵”；语言要平静，

杜绝闹情绪的气话；语言要谦和，切莫自恃有理，大言不惭甚或出口不逊；主动接受意见和批评并作出心平气和的客观解释。

第五，迂回转进。如借助适当的第三者作代理人，替自己说明情况或过个话，帮你与上级沟通起来，从而有助于做出判断，决定是否继续提出要求，是当面提出还是间接提出。

第六，要有信心和耐心。不要急于求成，要学会等待。既要懂得如何提出和坚持自己的要求和意愿，又要学会如何撤回和放弃自己的某些要求和意愿，做到适可而止。在这方面，某些下级往往把握不住自己，好操之过急，结果造成分歧扩大，矛盾升级，使谈话陷入僵局。

显然，以上情况，哪个人都很难做到面面俱到，滴水不漏。但了解和掌握这些内容，可以帮助我们更多更好地防范或避免与上级发生冲突。

第十三章

领导者与下级的冲突及其调适

领导者因其特定的组织身份，在其领导活动运作的过程中不仅会与上级发生冲突，而且还会经常与下级发生各类冲突，因为只有对众多下级的组织与协调，才使其成为领导者。

第一节 领导者与下级冲突的原因

领导者对下属实施有效领导，这是一种法定的权力行为。这种权力规定领导者应该按什么样的目标、任务、标准、程序等，去要求下级做什么、怎样做，并规范下属的行为。由于领导者与下级（被领导者）是一对永恒的矛盾体，所以二者之间时常发生冲突是不足为怪的。这种冲突发生的原因可以说是多方面的，有领导者方面的原因，有下级（被领导者）方面的原因，还有组织内部机制一些固有的及其它方面的原因。分门别类考察这些原因，正是本节的任务。

一、来自领导方面的冲突原因

就领导方面而言，领导者与下级的冲突主要起因于领导行为或领导方法的不当。这种不当就是领导行为有悖于主导型行为，或转为专断型行为，或退于维持型行为。

（一）主导型领导

主导型领导，即领导者主要不依靠权力，而是注重依靠自己的示范作用，充分调动下级的积极性，利用下级的优势实现自己领导意图的一种示范领导。在组织内部，领导者就如同主要“演员”，他的一言一行、一举一动无不被人关注。与“演员”不同的是，下级对领导行为关注的目的主要在于“跟着学”，“照着做”，所谓“上行下效”是也。主导型领导正是充分认识、把握和体现了这条规律，他努力以身作则、率先垂范，用自己的楷模行为指导和带动下级工作，做到“不令而行”，而不是以权压人，以势逼人，所以是一种能使下级心悦诚服地接受并有效而愉悦工作的科学行为模式。主导型领导总是在规定的范围内保护和鼓励下级自行决策，并根据工作总目标向下级提出一般性要求，下级能做的事尽量让他们去做，此外就不再过多干涉下级的工作。即或是自己职权范围内的事，也力争与下级商量讨论，充分听取各方意见后再决策，从而既集中了下级的智慧，又体现了对下级的信任，更保证了自己的精力和时间去处理一些至关重要的问题。一般说来，这种领导行为模式所创设的融洽组织气氛，有效地避免了与下级正面冲突的发生，因而为领导者调适各种冲突争得了较大的时间空间上的回旋余地。

（二）专断型领导

专断型领导是一种过分强调上级领导职权，而忽视下级领导职权作用的领导行为。这种领导过分强调集权，并把一些本来属于或应下放给下级的权力据为己有，大权独揽，造成个人意志第一，而对下级的要求置若罔闻，形成一种处理问题时独断专行，不能在上下级领导之间创造彼此尊重、商量共事的专断作风。这种作风不仅使领导者毫不聪明地包揽了大小事务，而且极有可能向专权渎职方向发展，造成矛盾重重，积怨太深，积重难返的艰难处境。即或在职时各种冲突未能最终解除或动摇其权力，一旦离职则被人指点，遭骂多年。仔细想来，无论于组织于个人都无益，这种做派为什么就不能彻底改掉呢？

（三）维持型领导

与专断型领导这种强权性不同，维持型领导只求不出差错，维持现状，相安无事而不思进取。这种模式表现在观念上，就是缺乏强烈的事业心、责任感和开拓精神，不敢、不愿冒风险，也不想努力开创新局面、争取新成就，只求表面无事，以暂享“偏安”为乐。这种模式表现在方法上，则是一律“维持”。上级的各种指示他依样照转，别人咋办他咋办；下级的建议、批评，他听了既不办也不烦。就这样，维持表面的四平八稳而一无建树。这种模式看似没有强行压制矛盾，是在以一种“无为”的态势弱化矛盾，实质上却不是有效地调适和解决矛盾，反而无形中限制和压抑了开拓进取的下属，并给继任者留下了一大堆“剪不断、理还乱”的问题，是一种能力平庸、品性无优的拙劣领导。

此外，冲突还可以源于领导者的思想品质和违纪违法行等，不复赘述。

二、源于下级方面的冲突原因

领导者与下级的冲突，其原因主要来自领导者，但有时也来自下级，因而有必要简要分析下级的某些情况。下级的行为特征，从其接受上级领导和对组织的态度与方法上可以分为实事求是型、照抄照转型和自以为是型。

实事求是型的下级在工作实践中一般都富有主动性和创造性。他们不仅在执行上级方针政策上实事求是，能够下功夫吃透上级政策精神，吃透本单位部门的实际，制定出切实有效的实施方案，而且在探索做好工作新路子上也实事求是，甚至因给领导决策以有益启迪，而被纳入上级决策或在面上推广。特别是，他们对上级领导的评价能实事求是，坦诚相见，直言相告，肯定成绩，指出不足，并提出希望和建议，而不搞庸俗吹捧，也不担心会被“穿小鞋”。这实际上是对上级领导无私的友谊和真诚的帮助，只要上级领导者没有品质方面的问题，彼此的矛盾冲突就根本不

可能发生，因为一切都是在友善和好的情况下进行的。

当然，对待上级领导的方针、政策和指示精神，充当“收发员”、“传音筒”、“留声机”角色的照抄照传型的下级干部也不乏其例。他们一不能把上级领导的普遍要求具体化，二不能把上级领导推荐的他人经验地方化，三不能把上级领导的特殊要求深入化，只是人云亦云，充当“二传手”。不是忙于转发文件，就是急着开传达会，貌似“积极”、“紧跟”，实则不是才智低弱，就是对上级的要求不严肃、不负责，因而有时受到批评并不奇怪。如果他们缺乏自我批评精神，坚持己见，顶撞上级，势必激化矛盾，引发冲突。

比起以上两种类型，自以为是型的下级更容易引发与上级的矛盾或冲突。原因在于，他们一无自知之明，总是过高估计自己的才能，易于轻率从事，盲目拍板，胡乱指挥，好摆架子，大耍威风；二是缺乏领导原则与组织纪律观念，对上不服，不听调遣，自认为是就受，不是就否，甚至另搞一套；三是对别人的经验不承认，不学习，搞孤家寡人、独立王国。这种蔑视组织，目无王法的下级，如不及早调整处置，必成害群之马，扰乱正常组织工作。领导者对此决不能掩饰包庇、心慈手软，而应从严从快解决，以便迅速恢复秩序。

三、关涉组织方面的冲突原因

就组织方面而言，领导者与下级冲突的原因同领导者与上级冲突的原因颇多相似之处，因为都是上下级间的冲突。但尽管如此，由于视域变了，因而在冲突的缘由上又增加了一些新的因素。这些因素主要有：

（一）领导者双重角色之扰

领导者对上级是下属，对下属是上级，这种“夹缝”中的双重身份或角色在其现实活动中随时随地地变化着。有时，刚刚送走领导，下属已在门口“恭候”多时；有时，正在给下属布置工

作，上级又“大驾光临”。这双重角色之扰常常使领导者应接不暇。特别是，偶因工作失误，刚被上级批评一顿，下属又“捧”来一个烂摊子要你处置、拿主意，这时领导者如果鲁莽冲动，矛盾就出现了。

（二）领导者以一对多之扰

一个下属可能面对几个上级，同样，一个上级可能面对更多下属，数、十、百名皆有可能。如果让领导者在某一特定的时间段里对这所有下属的要求都予以答复、解决，实难招架。这就是领导者以一对多之扰。它不仅要求领导者学会分类划等、疏散分流，懂得轻重缓急，而且要求领导者认真负责，讲究效率，力争做到当日事当日毕。这并不是简单的事情，稍有疏忽，就可能挫伤自尊心，引出不愉快，甚至可能给人留下亲此疏彼的印象。何况，现代的下属早已不是封建家长制时代的庶民百姓，只知低头弯腰、俯首称臣。他们不仅有了强烈的民主意识，特别是社会主义主人翁思想，而且懂得随时随地维护自己的尊严并为合理的个人或组织权益进行有力有效的斗争。加之有些人未必理解领导者的难处和苦衷，因而造成矛盾激化也并非不可能。

（三）下级以多对一之扰

下级有下级的难处。人—多，就存在竞争和攀比。抽象地说，这并不是坏事。但一涉及与上级领导的关系，就可能造成心理失衡，出现争功邀宠的现象。甚至张三怀疑李四，李四猜忌王五，王五琢磨韩六。有的人更喜好和擅于察言观色，看领导对谁近远，以此决定自己的行为 and 交往深度，甚至有人私下串连，造成一种声势，对领导者施加压力。这样做的结果不仅增加了下属同事间的隔阂，而且为领导者保持与下属集体及个人间的正常关系制造障碍，成为孕育矛盾和冲突的“温床”。这就要求领导者带头，努力建立良性的组织秩序和人际氛围，从根本上消除人际痼疾。

第二节 领导者与下级冲突的表现及类型

领导者与下级的冲突就大的方面而言，主要表现为下述三种类型。

一、权力较量

所谓权力较量是指领导者与下级在组织权力分配上的矛盾与冲突。权力分配一般有两层涵义：一是指权力在组织中的分布配置，它是从组织结构和组织形式角度对权力的分配，使每一职位权力的大小与责任轻重都有相对稳定的规定性。二是指权力的分配授给，它是领导者从事业和工作需要出发，根据实现任务和完成工作的需要而将其权力的一部分分配给下属。比之前一层分配，这种分配在方式和责任大小上都有相当的灵活性。

本章所说的权力分配又增加了一层引申义，即权力争夺。由于权力是衡量一个人组织地位的真正秤杆，所以有些领导者与下级在工作中都会自觉不自觉地揽紧自己手中的权力而拼命挤占与争夺他人手中的权力。这种争夺，对上级来说叫擅权，对下级来说叫越权。争夺的结果，或彼此妥协、相安无事，或你死我活、见出高低。总之，权力较量是领导者与下级冲突中最紧要最难调适的一部分，因为权力背后隐含的是利益或其他别的什么不可告人的目的。

二、认识分歧

这是指在对问题或事物认识、观察、判断及决策等方面的冲突。领导者与下级由于所处地位、所处角度及个人阅历与认知方式的差异，因而在对事物的判定与态度上也往往存在分歧。这种分歧如果关乎整个组织或小集团的存在或发展，就必然会引发冲

突。即或是一些普通的认识分歧，如果调理不当或日积月累，也会在特定时刻引发冲突。

三、个性难容

几乎在所有的领导冲突中都存在个性难容问题，它集中在能力、气质、情趣、习惯、工作方式等几方面。因前一章已经有所涉及，此处从略。

第三节 领导者与下级冲突的调适

因为领导者与下级同在一个组织中，他们有着共同的目标而无根本利害的冲突，因此，冲突在总体上说来都是无益和不必要的。为了调适冲突，领导者一要及时调控缓解冲突，而不应把主动权让给下级；二要积极防范，预防冲突的发生，铲除可能引发冲突的各种隐患，从根本上抑制冲突。

一、领导者与下级冲突的调控

由于冲突有各种原因和表现，所以领导者与下级冲突的调控也有多种方法。

（一）勿以权势压人

领导者与下级发生冲突后，最忌讳的就是不公正，不公正地对待自己和别人，不公正地对待不同下级，甚至在升迁、调资、晋级、调动、住房分配等问题上做文章，搞小动作，以此满足私欲，滥用权力。这种做法是完全违背领导者处理与下级关系的基本原则和领导者的职业道德的，在效果和社会影响上也是极坏的。

造成领导者处理与下级冲突不公正的原因，首先是领导者在真理面前没有把自己摆在与下级同等的位置上，而是自认为权力就是真理，实际生活中只能是我说你做，我打你受，而不可能有相互之间的平等商讨和争论。按照这种逻辑，各级领导者都有一

定权力，而且权力大小不一，那么真理在他们手上也就分色分成、轻重不一了。当然这是荒唐的。

其次是领导者心里“地位效应”还在作祟。所谓“地位效应”，就是在这种领导眼中，地位越高人格越高贵，地位越低人格越低贱，也就是说，地位在人格评价和人格认同上具有决定意义。孰不知，他的这种认识和做法本身就已证明，他自己在人格上至少并不比下级高尚和高贵。

公正正确调控领导者与下级冲突的前提。因此，一切有理想有追求的领导者都必须反对个人主义，抑制权力膨胀之欲。把下级放在与自己平等的地位上，认真思考冲突的实质和根源，并首先在批评和自我批评上下功夫。这样，才能客观地看待事物，最终找到调控冲突的措施和办法，将消极的冲突导向积极的合作。

（二）发扬民主，尊重下级

领导者与下级的冲突发生后，由于大权在握，因而在已有的组织权限内本可以“随意”制裁或处理下级。但这种只求一方面满意或唯自己意志是准的做法，虽可以暂时压服对方，抑制冲突，却无法根本协调上下级关系，最终解决冲突。有时下级反倒认为，既然矛盾已经发生，就不存在谁惧怕谁、谁欠谁的账的问题，如果领导者不肯屈尊降调力求和解，那么冲突就只有向着日益激化的方向发展。

此外，领导者与下级除工作职能外，在法律和人格面前是平等的，没有谁高于谁的问题。因此，下级不仅有权决定自己的社会命运，而且有资格和必要提出自己的意见建议，并为自己的认识和见解争得一个公平评价的地方。这是公民最起码的权力和义务，不仅不应压制，而且应予积极保护和支持。这不只是认识和做法问题，而是涉及对群众的根本态度和领导素质问题。万马齐喑，鸦雀无声，看上去也是一种稳定；畅所欲言，和睦相处，又是一种稳定，但前者隐含着危机，后者展示着美好。

冲突的调适如同大禹父子治水，拦河筑坝不是全策，只有疏

导分流才能长治久安。对此，领导者务要提高认识和工作水平。

（三）得理主动让三分

有时因下级失误或越权而引发冲突。在此种情况下，许多领导者得理不让人，恨不得一下子把下级制服，使之永世不得翻身。下级有了过失，严格把关是对的，但在方式方法上未必非“大杀大砍”不可。和气商量可以解决的问题，就不要硬板面孔；单独可以处理的事情，也无必要兴师问罪。小题大作只会把情况弄得更糟。

相反，如果能够通过提醒、暗示或商讨促使下级自己改正错误，则不仅同样可以解决问题，而且顾及了他的情面，有利于发挥其积极主动性，更重要的是使之吃一堑长一智，提高了处理问题的能力和自觉性。

得理主动让三分，还涉及到领导者如何培养宽以待人的工作作风和领导作风问题。这是密切联系群众、坚持批评和自我批评所要求的。

当然，“让”与“不让”要看问题的性质，原则问题无论如何不能让。这关涉到组织纪律和国家利益问题。领导者对待这类冲突，必须是非清楚，分寸得当。

（四）因人制宜化干戈

领导者与下级的矛盾或冲突一般不是一下子产生的，往往有一个由潜到显、由小到大的转变过程，并且与特定的时空条件、事件性质有密切关系。如此，领导者必须及时、周密地掌握各方面情况，发现矛盾，根据具体人、具体事，采取适当方法，及时处理。具体做法是：

1. 双方沟通。领导者与下级冲突的重要原因之一可能是彼此沟通不及时，不主动，往往只有一个方面的努力，而对方却意气用事，消极应付，待对方醒悟，再寻求弥补时，这一方又心冷意灰，另生别念。于是，“一头热”变成“两头凉”，旧隙未弥，新怨又添，愈闹愈僵，难以收拾。怎么办呢？领导者作为上级，处

于主动地位，不管谁对谁错，都要抓紧时间当面沟通，把事实说清楚，能马上消除误会与隔阂最好；不能消除，也可慢慢化解。因此，冲突发生后，首要的就是加强沟通，摸清情况。沟通的方法可以各种各样，有直接的，有间接的；有单纯的，有集体的；有正式的，有非正式的，等等，应根据具体情况选定。

2. 泄“洪”排“沙”。领导者与下级的冲突可能起于下级的某种怨气怨言。其实这没什么。有怨气就采取一定方式让他发泄，有多少泄多少，有气不泄，憋着生“病”，即或在发泄过程中有过火、“走板”的时候，也要让他讲完，然后再选择适当的时机和方式帮助分清是非、对错，该批评批评，该引导引导。通常情况往往是，下级发泄完没事了，这最好，因为他是在把领导当作主心骨，寻求一种依靠和支持，并无其它恶意。宣泄完了，雨过天晴，世界会显得更加清爽开阔。

3. 转移升华。转移，就是当下级情绪激动，任何劝说都无济于事、矛盾冲突已无可避免时，力争转移其注意力或回避实质问题，弱化乃至减轻矛盾程度。升华，是在对下级的某些（可能是正当合理的）要求不能立刻满足的情况下，通过强有力的思想工作，使其认识到限于条件，目前尚难实现，眼下应当用一个新的、有现实价值、努力又可实现的目标来替代。这实质也是一种转移。通过这种办法至少可以减轻下级的心理痛苦，弱化乃至化解矛盾。

当然，具体的做法肯定不限于以上这些，如有时还可以采用“冷处理”的办法，就是矛盾冲突不严重，事后领导故作不闻不问，一直保持沉默，只当什么也没发生过，照样谈笑风生。下级在激动纳闷之后，见领导者一如既往，胸襟坦诚，自会由衷佩服，矛盾不攻自解。但以上这些做法无论哪一种，都有一个前提，就是领导者要真正心底无私并善于在关键时刻进行自我控制。

二、领导者与下级冲突的防范

领导者调适与下级冲突的根本方法在于平时防范。防范的主要方式在于三个大的方面：理顺结构、规范行为、通融思想。

（一）理顺结构

结构是领导者与下级各自功能发挥的基础。因为结构不协调，就如同路口没有红绿灯和交警一样，车辆迟早要碰撞。为此，领导者必须注意积极地理顺组织关系结构。

这种结构主要指权力关系结构，谁该负责什么工作，由谁统一领导等等都要一清二楚。分配不清楚，要么都管，既浪费人力又容易闹矛盾，要么都不管，工作还是没人干。而领导者本人又不可能什么事都去做，所以还是要分别授权。授权的前提，一看工作需要，二看下级才智水平与类型，量才使用。这实际是一种权力分工。分得好，领导者一脑变多脑，一身变众身，有利于照管全局，并集中和借助下级的智慧共同做好工作，特别是抓好大事，此外，还能够调动下级的积极性，提高工作效率，并可以培养锻炼下级的才干，改善彼此关系。分得不好，要么对下级干预过多，影响其积极性，要么授予下级权力过重，造成权力失控，捅出漏子，要么下属间权力不清，相互扯皮，不断发生矛盾，从而引起新的权力分配之争。

权力结构是领导者开展工作的根本基础，有了合理的分配原则，上下级间就有制度约束，有行动法规可依。因此，领导者对此必须慎而又慎，在工作中认真总结，不断摸索，真正使之发挥出最理想的功效。

（二）规范行为

领导者与下级之间仅有合理的权力结构还不够，还必须时刻在行动中规范下级的权力行为和自己的权力行为，谨防双方越权。既防下级越权（管了不该管的事），又防自己越权（四处插手，越俎代庖），以免有害于组织的正常秩序，有害于团结，有害于调动

积极性。

此外，还要在思想目标、权力、利益等方面进行行为协调，使下级成员间保持一种平衡和行为弹性，最终达到化解矛盾，规范行为，创造一种既有组织纪律，又有个人心情舒畅，严肃活跃，团结协作的组织气氛的目的。

（三）通融思想

通即沟通，融即融合。可以说，领导者与下级的冲突，在很大程度上是信息沟通不足，双方认识理解不够造成的。上下级之间在情感上无法实现充分的交流，更谈不上融合，因而一旦发生冲突，往往后果严重。为此，必须建立稳定的沟通制度，经常进行必要的信息和情感沟通，了解下级思想情绪的变化情况，及时进行调节。沟通的方式可以多种多样，如口头的、书面的、集体的、个人的、公开的、私下的，等等。经常而正当地沟通思想，可以使我们达到加强认同、融洽思想、防范冲突的积极效果。

第十四章

领导者与同级的冲突及其调适

同级是职位级别基本相当而又与该领导者无行政隶属关系的其他领导人员或领导集团。与上下级关系根本不同的是，领导者的同级关系是并行的工作关系，也就是说各管一摊，谁也“碍”不着谁；这种关系又是一种可逆关系，即同级是双向的，你是我的同级，我也是你的同级。这种特殊的关系形式决定了同级之间关系冲突的起因及其表现形式，必须与上下级之间有着很大的不同。

第一节 领导者与同级冲突的原因

同级领导之间的关系存在于社会的各个领域之中，它对社会的政治、经济、文化发展有着重要的影响和制约作用。在同级领导者之间，经常存在这样几种关系现象：一是相互支持、密切合作，遇到矛盾求大同存小异，从而在领导关系中出现一股“向心力”或曰“合力”和凝聚力；二是关系紧张，互相拆台，遇有问题各不相让，甚至直接“顶牛”，当面争吵，从而在工作中滋长出一种“离心力”或“分力”，冲突的结果往往使这一届班子不欢而散，无所作为，又遗害无穷；三是彼此之间关系冷漠，不支持也不拆台，遇事观望，不主动支持，不愿承担任何责任，组织内部没有“作用力”，其气氛有如无雨无雪的灰濛濛的天空，让人感到沉闷冷淡。这是介于上述两种关系之间的一种混合关系，这种组

织系统通常被称为“灰”组织或“无心”组织。

“向心”组织内部的领导者之间一般不会发生大的矛盾冲突，偶尔有之，因其特有的组织氛围大都可以化解。“灰”组织因其内部成员之间仿佛彼此都不存在，没有什么大的联系，因而表面看好像无所谓冲突，其实大家心照不宣，依然有暗流涌动。只有“离心”组织，由于领导者之间在思想、认识、态度等方面很不一致，相互关系不和谐，因而经常发生碰撞，干扰组织稳定。那么，导致造成这种局面的组织病因究竟是什么呢？

一、不合理的体制

在同级领导的冲突中，除去领导者个人的品质和方法等以外，很重要的原因在于体制，或者说，是一种组织结构原因。由于结构关系不合理，要素（各位领导者）素质再好，仍要发生工作上的冲突（非个人性质冲突）。最常见的是企业的党政领导者之间的冲突。规定行政领导主抓物质生产，党委领导负责思想建设。其实二者很难分开。弄得企业领导人要么各干各的，搞“两层皮”，要么经常发生磨擦，互相种了对方的“田”。这就是在领导体制上有漏洞，所以需要进行经济、政治体制的改革。

当然，这种体制不合理还有多种形式。如管财务的领导不抓生产、经营，管生产、经营的领导不管财务。结果，干活者没有钱，拿什么去干？管钱者不懂生产业务，钱也花不好。看来，解决体制问题十分重要，非下决心解决不可。

二、不恰当的竞争

对领导心理的研究表明，每个领导者都有着不同的需求欲、创造欲、表现欲和成功欲。领导者也是人，为满足和实现这些欲望，他们必须努力奋斗争取，争取也就是参与竞争。所以说，领导欲望的满足与实现，就是一个竞争过程，通过竞争达到目的。但竞争有竞争的方式和共有原则，违背原则的竞争就是不恰当的竞争，

而不恰当的竞争换来的不是互相学习、彼此尊重、密切合作，而是不服气、忌恨和攻击，是矛盾冲突。不恰当的竞争就是不正确的竞争，这种竞争的不足和缺陷主要有三点：

（一）竞争意识不科学

科学的竞争意识就是在彼此的竞赛、比较和争取中共同前进，走向更高更快更强更好，达到共同进步。不是我上你下、尔虞我诈、我活你死的斗争。一些领导者受庸俗唯物论影响，把领导竞争看成了生存竞争，非要在自己奔向美好前程的同时，将对手推向无底深渊。这是一种非常不正确的带有邪恶意识的竞争观念，必须彻底根除。

（二）竞争目标不正确

良好的领导竞争目标应该是看谁工作干得出色，组织领导有方，政策水平高，公仆意识强，为人民服务彻底，为国家做的贡献大。如各种劳动竞赛、知识比赛、业务考核等选拔出的工作能手、劳动英雄、技术标兵、改革模范等，都是这种竞争的结果。当然，这种竞争不排除有一部分人在个人发展上走得稍快一些，职位稍高些，由于受社会认可程度高而生活条件改善得好一些等。这是用自己辛勤的汗水、非凡的智慧与诚实的劳动换来的。可有的领导不这样认为，他们觉得竞争的目标就是看谁为私利谋得好，社会财富获取量大。于是，他们不比学习，不比工作，也不比团结和组织意识，专比谁官当得大，“上”得快，职权中实惠多，工作轻闲，后台坚挺可靠，生活豪华气派，家庭建设最为“现代化”等等。更有些领导者为了谋取私利，利用婚丧嫁娶之机大肆侵吞国家财产、收受贿赂、大讲排场。

（三）竞争方式不可取

同级领导者之间的真正竞争，就如同运动场上的比赛一样，是个人内在体能、才智、精神境界的全面较量，是为国家贡献成就大小的总评估，因而是推动领导工作进步的积极力量。可惜，不少领导者由于各种原因所选择的竞争方式并不可取。他们不是比

实际贡献，而是比谁会弄虚作假，搞花架子，制造“成绩”；不是靠真本事干事，而是看谁会拉大旗作虎皮，人为地制造“轰动效应”；不是通过诚实劳作获得荣誉，而是依靠阿谀奉承博得欢心；不是经由正常组织选拔渐次晋升，而是凭借背后有人平步青云……如此竞争，焉能服众，焉有不发生矛盾冲突之理，否则公心何在，天理岂容！

三、不同的背景和阅历

引发同级领导者冲突的第三个重要原因，是各人“背景”的极不谐和。前已述及，虽然同级领导者的职位相当，但达到这一职位的途径和方式却千差万别。有的阅历丰富，能力突出，多年才晋升到这一职位，而有的则仕途顺利，一帆风顺；有的外派而来，有的则是“土生土长”；有的人认识上级机关领导人物，“有来头”，有的则是步步奋斗上来，没有什么“靠山”。这些领导成员背景不同，阅历不同，成长道路不同，同级之间一时可能配合不默契、不协调，本是情理之中的事，没什么可奇怪的。关键在一个“谦”字和一个“学”字。只要政策水平、政治素质、道德境界高，事业心强，就不愁不会协调，也不会发生了不得的过激冲突。

四、上级领导的偏颇

公正是领导行为的道德柱石，它要求领导者待人处事要公平合理、不偏不倚，做到“一碗水端平”。但有些上级领导者因有意或无意的偏颇，使得“一碗水”难以端平，从而导致下属各同级领导间的冲突不断激化。上级领导这种偏颇行为主要受下述四个要素影响：

1. 感情效应。也就是当下级之间在利益或机会上出现矛盾时，领导者的“砝码”会自觉不自觉地偏向与自己感情较为密切的一方。

2. 资历效应。也就是当下级之间出现利益或机会矛盾时，资历因素常使领导者的“天平”倾向资深历久的一方。

3. 舆论效应。也就是当下级之间出现利益或机会矛盾时，上级领导者的判断和评价往往受舆论的影响。有时尽管舆论不大正确，他们也可能随“风”倒。

4. “背景”效应。这是说当下级之间出现利益或机会矛盾时，领导者会自觉不自觉地偏向前述所说的“有背景”、“有靠山”、“后台硬”的一方。

上级领导的如此不公正行为，自然会使矛盾与冲突加深和转向，对同级间的调适极为不利。

第二节 领导者与同级冲突的表现及类型

领导者的同级关系主要包括两种：同一领导班子内同级关系和同一组织内不同部门之间的同级关系。这两种关系在成员关系的直接性、成员接触的频繁性等方面存在很大差别，但既为同级关系，必有一些共同的前提，如组织上的集合关系、工作上的协助关系、思想上的认同关系和感情上的包容关系等。成员间的矛盾与冲突也就表现为对这些共有前提的挑战和冲击。

一、工作协助关系的破坏

工作上的协助关系是同级领导者之间的“行动”关系，因为同级间没有上下隶属的执行关系，所以只有在工作上的配合与协助。从表面上看，同级领导之间的矛盾或冲突首先表现为协作关系差，彼此工作间不闻不问，或听而不闻、视而不见，事不关己高高挂起，整个组织工作在同级层面上缺乏一致性。经常出现的情况是你干你的，我干我的，彼此间的工作节奏和行为目标步调不一，各自为政，体现不出集体上的支持关系，彼此很难协调。

二、思想感情上认同包容关系的破坏

同级成员间在思想上互相认同，在感情上相互包容，同建一个共生环境，这是天经地义的事，也是维持其关系构成的重要精神因素。

同级领导干部尽管所扮角色不同，但作为一个情感需要的社会人，也总是渴望在直接环境里与大家经常交流、彼此认同。所以，从领导者归属特定组织之日起，他就期盼通过工作、学习、生活等多种途径求得同事的理解、尊重，并建立起良好的友爱、协助、共事关系，最终实现彼此间的精神沟通、情感满足、心理慰藉。正因为如此，优秀集体的领导班子成员间在相互关系上才具有深厚的基础和强烈的内驱力，始终保持旺盛的活力和持久的稳固性。但在彼此不和睦的团体里，这种良好的思想感情关系不仅不会出现，甚至存在彼此厌恶、仇视，恨不得早日分开、不再共事的相斥心理。彼此互相嫉妒、嘲讽，误解深重，因而语言上的顶撞时有发生。

三、组织集合关系的破坏

组织内部的同级关系是一个完整集体，这一完整性要求大家在思想行为上首先要集中，目标、力量要合一，“兵合一处，将打一家”，成为团结战斗的统一整体。这既是一种功能关系，更是一种结构关系。但在成员矛盾和冲突发生的前前后后，这种功能——结构关系总是受到不同程度的冲击和破坏。

首先是工作目标缺乏一致性。彼此各有各的打算，各有各的目的，集体责任感和荣誉感降低。

其次是领导行为缺乏规范性。表现在行为职责方面就是想负责的就负责，不想负责的就推卸责任，越位和不到位现象时有发生。表现在行为职权方面就是属于自己职权范围内的管，不属于自己职权范围内的也管；不属于自己职权范围内的不管，属于自

己职权范围内的也不管。要么拼命捞权揽权，要么只图清闲无事，一推了之。表现在行为方式方法和作风上更是千差万别。缺乏规范性和一贯性，偏心固执，互不买“账”。

再次是领导动力缺乏高尚性。动力来自人的需要。按照马斯洛的需要层次论，需要有高尚和低劣之分的，从而也就表现为不同水平的工作动力。在矛盾的集体里，同级领导者间工作的动力并不是为着高尚的自我实现等。而主要为了获得更大的权力、更多的物质利益等。有经济利益或权力满足作后盾，他们就努力工作一阵，搞短期行为；失去了经济或权力前景，他们就成了“维持会”成员，并且毫不掩饰对那些努力工作、严格要求自己的同志们进行嘲讽乃至挖苦，领导品格与领导情趣十分低下。

第三节 领导者与同级冲突的调适

如同其它领导冲突一样，领导者与同级之间冲突的调适也包括调控和防范两部分。调控是冲突已经发生，如何处置？防范是冲突尚未发生，如何防止？两部分构成一个统一整体。只不过由于冲突主体的差异，同级之间冲突的调适在措施和要求上也别有特点。

一、领导者与同级冲突的调控

领导者与同级的冲突可能是在个人意料不到的情况下发生的，因而可能猝不及防。也可能已经意识到冲突迟早会到来，而当其来临时，又张慌失措，意气用事。其实，不管多大的事件发生，镇静总是比慌张更容易找到办法。这里介绍几种切实可行的调控措施，以备冲突万一出现时供领导者参考。

（一）息火降温，存异求同

冲突一旦发生，大家伙儿都在气头上，难免会失态失控。更何况同级领导之间没有明确的权力制约关系，一旦激化矛盾，往

往不计后果，新账老账一齐抖出，全然不念往日情份。当此之时，有经验和修养的领导者就懂得应马上回到平静状态，争吵、较量又能解决什么问题？历史上那些逞一时之勇落得终生遗憾的事难道还少吗？不管怎样，大家都是党和国家培养的革命干部，狂乱失态无论于公于私都是损失。因而切忌因小失大。

保持清醒头脑，摆正态势后，为了尽快息火降温，最直接最简便的办法是存异求同。因为大家都在激动状态，要客观地讨论谁是谁非是困难的，这些问题姑且悬而不决，而应努力寻找共同点、相近点。这种方法即使在国与国之间的外交事务中也常使用。即或共同点较少，也不要毫不留情，而应想办法回避一下，躲过风头，等待双方心平气和后再行商议。特别是没有必要将矛盾直接上交，捅到上级领导那里去，更不要搞什么“先下手为强”或抢先告状，没完没了，唯恐事小。

当然，息火降温不是为了息事宁人，而是把一时解决不了的矛盾分为多次或在一定时间长度的工作过程中去逐步解决。这样，矛盾就不会激化。

（二）宽容自制，揽过推功

为了更有效地调控与同级之间的冲突，领导者应学会宽容自制。宽容，就是要有宽广的胸怀和气量，对别人的缺点和短处予以包容，对别人的无礼和失态予以担谅，并想法用自己的长处去弥补。领导者宽容水平越高，就越能与人搞好关系而不会激化矛盾，相反，一个心胸窄小、不肯做任何谅解的人，也不会有任何诚挚的朋友，他面临的将到处是矛盾。当然，宽容并非是无原则的迁就，而是在相互交往中容忍谅解，否则宽容就成了纵容。

要宽容别人的过失，领导者必须首先自制。自制既是一种很高的素养，又是一种策略。自制是一种后天的能力，它要求领导者在必要时严格控制自己的言行，避免激化矛盾或助长争吵，特别是不应用过激的言语刺痛对方，伤害其自尊心，揭破其“疮疤”。如果学会自制，严格控制在关键时刻的情绪状态，一般都可

以从容地涉过矛盾的河流，走上开阔的原野。

与宽容自制相对应的外部行为就是揽过推功。实事求是地说明自己的不足，充分地肯定对方的长处，并为此表示歉意，请求谅解，那么冲突就会顷刻降温，恢复往日平静。所谓“揽过推功，紧张放松”就是这个意思。而与推功揽过相对立的是推过揽功，这是导致冲突的诱因之一，也是领导者品德修养不够的表现，是个人不正确欲望的一种膨胀，应当严加控制。而推功揽过则是顾全大局的高风亮节。在我党历史上，有好多次失误，周恩来同志都主动承担责任，承揽过失，因而成为后人景仰的榜样。其实，无论如何论辩，功过问题都是客观事实，人们心里都清楚，而不会因主观承揽就多一分，主观外推就少一分。但不同的做法表明了人的不同品质、度量、风格，因而对冲突的影响大不一样。

（三）开诚布公，达成共识

领导者与同级之间的冲突即使已经发生，也不要意气用事，不顾情面。讨论分歧意见时也要心平气和，相互尊重，摆事实，讲道理。礼貌尊重，就不会激怒对方，会促使对方寻求一种平衡而难以发作或失态。心地坦然，表情泰然自若，也会稳住对方，而不致使其怀疑你内心有鬼，伺机挑衅，或以为你不是对手、不堪一击，助长对方好强争胜的不良心理。在相互交换看法时，既不作讽刺挖苦式的人身攻击，也不作捕风捉影、无中生有式的胡乱猜疑，而是让事实说话，就事论事，并且得理让人，适可而止。

二、领导者与同级冲突的防范

冲突的调控作用只能维持一时或处理特殊状态下的领导行为。为了保证领导者与同级之间消极的冲突不再发生，领导者就应该在工作中进行长期防范。防范的基本办法，围绕领导行为主要有下述四种。

（一）恪尽职守，淡化名利

领导者从走上本工作岗位的那天起，就应该牢固树立“我们

的一切干部，无论职位高低，都是人民的勤务员，我们所做的一切都是为人民服务的”这一宗旨。大家从四面八方聚汇一起，不是为争权夺利，而是工作调配、事业需要。因此，只有同心同德和衷共济，才是最佳的选择。同时，应通过建立健全岗位责任制和实施工作目标管理，把同级领导成员的精力和时间都引导到党和人民的事业中来，统一到为实现本地区、本部门改革与建设的目标上来。从而使大家专注于经济工作这个中心，勤勉奋发，艰苦创业，克己奉公，尽职尽责，并以工作为媒介和动力，沟通相互间的心灵，协调每个人的领导行为，通过建树工作实绩来赢得他人的首肯和赞同。

此外，还要淡化名利意识，同级领导成员间在名位权利面前要互相谦让，保持一个领导者应有的高风亮节。据有关方面的调查表明，在现今的一些领导班子中，有的领导干部工作观念淡化，权利得失却强化。他们不是在工作上比贡献、看实绩，而是热衷于攀比个人的名誉地位和权力大小等，有的甚至公开伸手要官，张口要钱。达不到要求，就讲怪话，发牢骚，怨天尤人，拨弄是非。结果不断引发矛盾，激化冲突，给各个方面的工作带来许多不便和麻烦，严重损害了党的领导干部形象。可见，淡化名利观念对于防范同级领导者冲突具有至关重要的意义。

（二）加强沟通 真诚合作

同级领导之间不协调的重要原因之一，就是彼此缺乏理解，不通信息。改变和预防这种状况的一个基本前提就是加强信息沟通，保持密切的联系。

众所周知，同级领导之间作为一个统一的整体，是由不同个性的人组成的。这些人由于当前社会风气和历史遗迹的影响，彼此常常处在心理隔绝状态。虽然大家每天见面，但各干各的工作，彼此互不通气，鸡犬之声相闻，老死不相往来，谁也不了解谁，一有谣传即互相猜忌，未能建立起真正的理解和友谊，难怪要发生矛盾和冲突，影响工作效率。为此，有必要改变原有的组织风气，

通过相互沟通和了解，达到坦诚的相互信任与亲密合作，确立新型的领导关系，使大家在友爱平和的组织情境中共同渡过领导冲突的误区。

同级领导者各有分工，各司其职，各负其责。但既在一个组织，就应分工而不分家，做到彼此合作、相互支持、竞争而不拆台，创造一种同舟共济的积极关系，否则，以分工为理由相互疏远甚至相互拆台，以邻为壑，就很难尊重和信任对方。长此以往，隔阂不断加大，误解不断加深，矛盾不断激化，摩擦不断出现，冲突必会发生。

其实，分工的前提首先是真诚合作。没有合作，分工就失去了意义。如果囿于分工而不善合作、不愿合作，就必然会逐步从班子群体中孤立出来，最终成为孤家寡人，一事无成。

（三）一视同仁，保持平衡

有的同级领导者往往三五一组、四六成群，亲此疏彼，各抱一团。这样的集体没有不闹矛盾的。克服这一点的根本做法，就是一视同仁，包括做到对待支持自己的和反对自己的人一样。因为支持自己，未必就说明自己正确；反对自己，也未必意味着自己一塌糊涂。这都要靠实践检验。问题是，就普通的情感而言，对支持自己的人似乎感情更近，对反对自己的人心理更远。这是需要领导者注意的。

领导者既应有坦荡的胸襟、豁达的气度、容人的风格，还要适当掌握平衡的艺术，力争与同事间保持一种既亲密热切，又距离相当的合作关系。平衡的方式主要有三方面：一是以该领导者为平衡点在空间上与同级领导者保持等距关系，也就是如无工作特殊需要，不进行过分有别于他人的过密或过疏接触；二是在利益上保持与同级领导者间的可容性，本人只取中间性的平衡值；三是在心理上保持与同级领导者间的可接受性，做到勤沟常通。

当然，在最理想的组织中，同级领导者每个人都应是平衡点。他们的组织关系结构呈“球”状，核心是上级领导，周围是人民

大众。他们在这个组织结构中发挥着最佳的领导效应。

第十五章

部门之间领导者的冲突及其调适

现代领导活动还需要处理和协调一种横向的组织关系，那就是部门之间的关系。随着生产生活社会化程度的提高，部门之间的领导关系日益错综复杂，矛盾和冲突也时有发生。因而其协调和沟通就往往成为领导关系中一个极有难度的课题。

第一节 部门之间领导者冲突的原因

西方组织理论著名学者卢桑斯通过多年研究，提出组织中团体之间冲突的四种类型：组织不同层次间的冲突、不同职能间的冲突、指挥系统与参谋系统的冲突、正式组织与非正式组织间的冲突。部门之间领导者的冲突即属他说的第二类。由于部门之间主要是职能关系，所以这种领导冲突的起因主要不外下述五个方面。

一、部门目标的差异

引导组织向前运作的拉力是组织目标，这也是导致部门领导者冲突的重要原因。组织内部由于分工不同，总是划分成许多功能不同的部门，每个部门在组织设计时就已经确立了它的目标。各个子目标的组合，就构成了组织的大目标。但各部门领导在执行目标过程中，其行为常以本部门利益为中心，从而忽视与其它部

门乃至组织大目标的协调，造成彼此在目标上的相互间隔，导致矛盾横生。

细究起来，部门之间这种目标差异主要有三层内涵：

1. 目标外延上的时空差异。各部门的目标在时空上都有跨度，在空间上都有范围。不同部门领导行为在目标上并不一一呼应，齐步走，一刀切，而是参差错落，相互推进。如只用某一标准要求，它们必然发生矛盾冲突。

2. 目标内涵上的质量差异。各部门的目标既有自己质的规定性，也有量的限定性，不同的质量组成了不同的组织目标。如以统一标准要求，必然引出纠纷。

3. 目标组合上的优劣。由于各部门目标的特殊性，它们在组合成组织大目标时，就体现出不同的优劣性。这种优或劣，必然会因对组织大目标的不同关系而发生矛盾。

二、部门职权的差异

职即职能，权即权限。一般说来，组织内各部门之间的职权主要存在四种差异：

1. 职能范围的差异。有些部门线长面广，人多权大；有些部门线短面窄，人少权小，相形见绌，心中不平。

2. 职能形态的差异。这种差异主要表现在 如有的管生产 有的管销售；有的管财务，有的管安全；有的务实，有的务虚，等等。长短高下不一，难以统一步调。

3. 职权地位的差异。由于部门的特色和事业需要不同，因而有些部门被置于职能突出位置，有些部门被置于职能偏弱位置。

4. 职能作用的差异。由于各部门的特点与领导者水平不同，他们在职权作用上总是存在差异，难于平衡。

上述部门权限的差异，显然是其领导者冲突的结构致因。

三、部门利益的差异

由于组织内各部门之间的分工不同，所以部门间在利益分配上也多有差异，难以协调。这种利益差异主要集中在三个方面：

1. 部门坚稳程度的差异。有的部门如今已存在多年，人强马壮，底固根深。有的部门则因临时工作需要而设，领导毫无稳定长久感，更由于职权发挥的差异，致使其心理实难平衡。

2. 部门发展前景的差异。有的部门随形势发展显然要扩大和加强，有的部门则无疑需关、停、并、转，这种前景问题上的落差，显然会导致在发展上的矛盾。

3. 部门需要上的差异。有的部门需要资金加快发展，有的部门需要资金维持生存；有的部门需要老政策保护，有的部门需要打破老政策的捆绑，等等。诸如此类。皆是冲突之病源。

四、部门观念的差异

由于各部门领导都是本部门责、权、利的集中代表者，因而其部门观念的差异也会引起矛盾，激发部门冲突。其中起核心作用的是利益观念的差异。双方都为自己的小团体争利益，目标不可能一致，更何况下级成员往往把能否争来利益看作领导者有无“本事”。如双方各不相让，思想观念上势必产生鸿沟。

第二节 部门之间领导者冲突的表现及类型

部门之间是一种特定的平行的组织关系，因此其领导冲突必然会从两个方面得以体现：一是领导者的行为特征上，二是组织关系的构成上。

一、部门领导者行为特征的紊乱

部门领导者行为特征的紊乱主要表现为角色性紊乱、职能性紊乱、共存性紊乱和独立性紊乱四个方面。

（一）部门领导者角色性行为特征的迷失

各部门领导之间的关系完全不同于上下级关系，其角色实现也更多地靠自我努力。但冲突中领导者的角色性行为特征出现明显的迷失症状。

表现之一，是过分强调自我角色的倾向，强调自我的地位和作用，强调自我的权力和利益，强调自我的见解和主张，而全然不管他人是否理解和领受。

表现之二，是过多强调角色的自我创造，习惯把自己打扮成强者和成功者的样子，甚至以一些超出组织常规的举动来证明其实力不凡，踌躇满志，趾高气扬，结果严重干扰了其它部门的工作。

表现之三，是无法突破旧有的角色阈，办事机械，观念陈腐，毫无灵活性。当然也就谈不上部门工作的开放度、透明度和参与度，沉闷的气氛几乎把人窒息。

（二）部门领导者职能性行为特征的紊乱

表现之一，是部门领导者职业情感的紊乱。他们对所分管的工作不热心，而是一味追求“有油水”的肥缺，这山望见那山高，接二连三地“跨跃”和“跳槽”，每一次“运动”都仅朝着有利于个人的方向“发展”。还有的部门领导者因其职位特别有“实惠”，所以出现了“恋摊”的现象，即使上调一个比本职位置高，但“油水”却不多的岗位，也还是赖着不愿挪动。

表现之二，是部门领导者职责评价的紊乱。他们习惯于对别人的工作指指点点，说三道四，甚至以己之长比人之短，表现得极不谦虚自重。而到出了问题时又往往推卸责任，自我解脱。

表现之三，是部门领导者之间职权的失衡。各部门本来是平

行的职能机构，应该注意平衡与前后左右的关系，力求职权运用得有理、有利、有节。但在冲突的误区里却毫无配合协调之意，往往只是各顾各、自管自，不理睬别人的难处。

（三）部门领导者共存性行为特征的破坏

正常运行的各部门领导活动既相互依存，又相互作用，共同构成部门领导者的行为特征。但在冲突中，这种独有的共存性遭到威胁、冲击乃至破坏。

首先，不再强调或讲究与其它部门的相互关系特别是依赖性关系，而是唯我至上，对己有利的就干，没利的就不干，至于对别人会带来什么影响，不去理会。

其次，不再愿意或较少同其它部门发生联系。什么功能互补、工作互促、长处互学等，都不管不顾。

（四）部门领导者独立性行为特征的暴胀

各部门领导间除相互依存的一面，还有相对独立的一面。在发生冲突中各部门领导更是绝对享用充分的自主性，决策自定、政务自主、规范自制、职责自负，想干什么就干什么；而对外人来说，则针插不透、水泼不进，俨然一个小独立王国。

二、部门领导者之间关系构成的破坏

如果说部门领导者行为的紊乱现象还是领导冲突主体这一个要素或因子的特征的话，那么，部门领导者之间关系构成的破坏，则是领导冲突主体所在组织的系统（整体）特征，是个全面性的现象和问题。这种破坏主要包括五个大的方面。

（一）部门领导者之间整体关系的瓦解

对正常的组织群体而言，各部门领导者之间的整体关系主要表现为配置的系统化、联系的网络化、统分一体化和利益群体化。但各部门领导者的激烈冲突，至少在冲突的层面上使这种整体关系日渐瓦解。

各部门为各自的利益而不惜大动干戈，当然只有小集团利益，

而不可能搞什么群体化；

失去了共同的利益也就失去了共同行动的动力，自然不会再有什么统分一体化的做法；

统分不能一体化，联系网络也就会被撕破，部门之间开始隔绝；

缺乏必要的积极联系的部门之间，已根本没有条件讲什么配置系统化，只能各忙各的、各管各的。结果，造成巨大的人力物力浪费。

（二）部门领导者之间协作关系的丧失

最初，由于部门领导之间联系紧密和根本利益的一致，因而产生了工作上的相互配合、相互支持和相互谅解等积极协作关系。但冲突打破了这种协作，使密切的联系丧失殆尽。要恢复和重建这种关系是极其困难的。

（三）部门领导者之间制约关系的扭曲

有研究表明，一部机器要正常运转，有三项内容缺一不可。这三项是：工作装置、动力装置和控制装置。一个组织的领导者之间不仅应有协作，而且要有制约关系，这种制约原本不是指互相牵制、互相分化、互相戒备等封建宗派关系，而是经济、法纪、行政、道德、舆论等公开的科学的组织自制性制约。然而，冲突，又是冲突，引导着这种制约慌不择路地向它的封建老巢飞奔，并变本加厉，无所不用其极。冲突变成了部门间的人员对抗，矛盾变成了部门间的人整人。

看来，部门领导者之间的冲突给组织所带来的危害是巨大的。为了根治这一现象，有必要认真在调控和防范上花大气力、下大功夫，铲除冲突存在的土壤，还组织以一个现代生命。

第三节 部门之间领导者冲突的调适

一个完整的组织是由不同的部门组成的。各个部门按照组织

的分工，既独立自主，又相互协调地工作，对于实现组织的总体目标十分重要。为此，作为部门之间的领导者应注意防范和调适相互之间的冲突，消除摩擦，增强合力，为达到组织的既定目标而奋斗。

一、部门之间领导冲突的防范

俗话说，防重于治。与其等到矛盾和问题暴露和爆发出来，莫不如采取适当的预防性措施，将其解决在萌芽阶段，甚至连其滋生的土壤和气候也不给它。为此，部门之间领导者应做到以下几点：

（一）淡化自我 顾全大局

部门领导者要树立敬业精神，淡化自我，淡化名利思想，摆正本部门的小局与整个组织大局的关系。从实践中不难发现，有些部门领导者之间之所以产生矛盾、发生冲突，不外乎有两个重要原因：一是某些领导者名利思想较重，总想表现一下自己的“政绩”，以此作为高升的阶梯，这就难免“踩”了别人的肩膀，引起别人的不快和反对；二是某些领导者“护短”，过于偏向本部门，小团体主义严重，不注意顾及其它部门的利益和全局利益，当然也要引起其它部门的不满。可见，部门领导者一定要出以公心，秉公办事，识大体，顾全局，这才能防止出现某些不应有的冲突。

（二）主动沟通 增进共识

主动沟通既是做好本部门工作的需要，也是处理好部门间领导关系、防范冲突的需要。沟通都是双向的，也是多方面的，主要应从目标、思想、感情、行为上加强沟通，取得或增进共识。

目标沟通首先要强调整体目标，使各个部门各个人都认识到对整体贡献的重要性，以及相互配合、协调的必要性，力争把部门利益与共同目标联系起来，增强各部门对组织目标的关切感，防范和减少不必要的冲突。其次要在具体目标上取得沟通和共识，在目标确立上相互理解和关注，在目标实施上相互支持和推进，在

目标冲突上相互调整 and 适应，在目标结果上相互鼓励和总结。

思想沟通重在部门领导者思想观念、思想方法、思维方式的交流、启发，目的是缩小认识差距，力求达到统一。

感情沟通重在创造一种和谐共事的情感环境。

行为沟通重在走出自我封闭的困境，朝着扩大开放性、参与性、透明性方向努力。从而在部门领导者之间形成一种积极进取、开拓创新的良性行为趋向。

（三）合理竞争 相互监督

竞争是部门间极其活跃的一种积极力量。合理的竞争要求部门领导者之间形成一种正常的竞争关系，互相支持，密切合作，最大限度地发挥积极性和创造性，努力实现组织系统的整体目标。

合理的竞争反对封锁信息、互相拆台、制造矛盾、增加内耗，反对不择手段、以邻为壑、尔虞我诈、冷酷无情的倾向和行为。为此，必须把竞争置于严格的相互监督和纪律约束之下。

（四）权清责明 防止扯皮

一些部门间之所以产生矛盾和冲突，除去其它因素外，最主要的一条原因是：部门领导者职责权限不清。什么工作该哪个部门管，什么工作出的问题该找哪个部门负责，有时弄得不太清楚。这样，有的工作可能双方都去管，相互重复交叉，而有的工作可能双方都不去管，认为那是对方的责任，出现空档。特别是难管的事、给自己带来麻烦和损失的事，更是谁也不愿管，如果职责划分不明确，双方更要相互推诿扯皮。所以，部门间一定要在上级领导的直接领导和参与下，通过必要程序明确各自的职责权限，使该干的工作既不交叉重复，又不空档漏岗，避免因扯皮、推诿引发矛盾和冲突。

二、部门之间领导冲突的调适

防虽胜于治，但总有防不胜防的时候，部门之间领导冲突时有发生。既然出现了矛盾冲突，就应正视它、解决它。冲突调适

需注意以下几点：

（一）保持冷静，不扩大事端

部门之间领导不管因为什么事由，出现了矛盾，形成了冲突，若继续下去使对立加剧，总不是什么好事，不利于下步解决问题。尤其冲突双方或多方都是部门的领导者，将矛盾暴露在大庭广众之下，于谁也没有什么好处。所以，这时头脑清醒、保持冷静很重要，千万不能火上浇油、扩大事端，把小问题搞得复杂化，为日后的不团结埋下不良的种子。

（二）客观分析，各自多做自我批评

有的矛盾，虽然暂时可以压下，但问题并没解决，所以，矛盾各方在保持冷静的基础上，应进行反思，客观地分析一下冲突的前因后果，尤其多从自身找原因。然后寻找机会，与有关方面交换一下意见，该说明情况的说明情况，该消除误会的消除误会，该明确职责的明确职责。不过，在交换意见和沟通情况时，还是各自多做点自我批评好。否则，“自我感觉良好”，对别人大加指责，是平息不了事端的，相反还会扩大冲突。

（三）为避免类似事件发生，多做建设性工作

发生冲突，应寻找原因，总结教训，引以为戒，避免类似事件今后再度发生。因此，部门领导要多做些建设性的工作。如，这次冲突的发生是由于单方面听取部下的汇报，而对对方情况不甚了解造成的，那么，今后则注意多听听对方意见，必要时，也可建立联席会议制度，加强沟通。如果冲突是由于职责混淆造成的，可加强规章制度建设，进一步明确职权范围，以免出现碰撞，等等。

（四）问题复杂，可求助于“裁判”

部门之间的领导冲突，有时比较尖锐或复杂，双方不可能一下子坐下来妥为解决，或因为问题牵涉面广，谁也不好表态处理，这时，最好请“第三者”来参与此事。这个“第三者”其他人不好扮演，唯有直接领导人最为合适。因为，一来直接领导人熟悉

下情，便于处理；二来直接领导人也负有解决下属部门的争端的责任；三来直接领导人与冲突双方都熟悉，感情上能够接受。所以，请直接领导人做一下“裁判”，从中斡旋调解，冲突便容易平息。况且，直接领导人也不愿看到下属部门的领导人出现分歧，闹不团结，因而他们会认真而公正地对待下属冲突，力争尽快妥善处理，不使冲突继续和扩大，免得贻误全局工作。

第十六章

领导者与熟人氛围的冲突及其调适

领导者生活中有一条“熟人链”。这条链以领导者为核心，与领导者认识并熟悉为基础，向四面八方展延，形成领导者的熟人氛围。俗话说，人熟为宝。领导者要展开领导活动显然不能离开“熟人链”，这是领导活动中人际关系的一个重要组成部分。但“熟人链”中的熟人们与领导者的关系并不都是相同的，因此总难免出现这样那样的不如意，造成领导者与熟人氛围发生某种冲突，从而影响领导活动的顺利展开，需要我们进行研究。

第一节 领导者与熟人氛围冲突的原因

所谓熟人氛围，就是由直接或间接与领导者熟悉的人所制造或烘托出的那种亲和、友善的人际氛围。熟人氛围的关键是“熟”，因此，并不是所有与领导者认识的人都有资格属于熟人氛围中的一员，而必须是既认识又熟悉，或者说必须以多年交往为基础的认识关系，才能算是熟人。

一、领导者熟人氛围的内部人际结构

俗话说，相熟日久，非亲即友。可见，领导者的熟人氛围是一种我向性的人际环境。所谓我向，就是向着维护和支持有利于领导者方向运作的关系。一个人一旦被熟人氛围所不容，就大有

声名扫地、丧失家园之感。因此，熟人氛围是领导者必须加以构筑和维系的重要社会环境。

与领导者结成熟人氛围的，主要有五种类型的人际关系：

(1) 姻缘关系。姻缘关系是领导者熟人关系中最基本最主要的关系形式，它是以婚姻为纽带所建立起来的一种密切或较为亲近的社会关系，包括夫妻、婆媳、叔嫂、亲家、郎舅、连襟等多种关系。其最基本的部分是夫妻关系，其他关系皆是以此为基础派生而来。

(2) 血缘关系。血缘关系是领导者熟人关系的第二种基本形式，它是以血统为中介建立和发展起来的一种密切亲近的社会人际关系，包括父母与子女、兄弟姐妹、祖孙等多种关系。

(3) 业缘关系。业缘关系是领导者熟人关系中的第三种基本关系，它是以学习与工作为纽带建立和发展的一种领导者的人际关系，如同学、同事、朋友等关系。

(4) 趣缘关系。趣缘关系是领导者熟人关系中的第四种基本关系，它是以相同的趣味、相近的爱好等为纽带建立和发展起来的一种领导者人际关系，如棋友、球友、酒友等关系。

(5) 地缘关系。地缘关系是领导者熟人关系中的第五种基本关系，它是以地理位置为纽带而建立起来的一种领导者人际关系，包括邻里关系、老乡关系等。

此外，领导者与熟人关系中还有一些其他形式，如利益关系，即纯粹由于某项利益而结成的熟人关系；连带关系，即由于与同一人相熟而与第三者经常接触，以后越来越熟的交往关系等。

上述各种关系构成领导者熟人氛围的内部关系结构形成一种特殊环境，因而是一切领导活动中重要的人际关系。

二、熟人氛围对领导活动的影响

领导者处于熟人氛围之中，这种结构关系注定了熟人氛围要对领导活动发生影响，这种影响主要表现在四个方面。

首先，对领导者的工作具有主导性影响。熟人通过自己的语言、意见和活动直接影响领导者的工作情趣、方式和交往范围，影响领导者的工作绩效。

其次，对领导者的交际活动有支配性影响。领导者每天直接打交道的大都是熟人，这种熟人氛围直接“支配”领导者的交往活动，影响其交际后果。

再次，对领导者的角色行为有多元性影响。由于熟人的多样性和多层次性，领导者的交往沟通行为也必然随着时间、地点、人物的变化而变化，从而呈现出多元性特点。领导者在某一时刻，可能既是朋友，又是同学，又是同事，又是家人。多元性影响导致领导者的行为必然具有多样性。

最后，对领导者的情感活动具有两重性影响。作为公务人员，领导者的情感活动主要应寄托和投入到工作中，用崇高的理想、美好的愿望、理智的判断指导自己的领导行为，为祖国和人民做出更大更多的贡献。熟人氛围确实可以起到激发、导向、维持这种情感的重要作用。但熟人关系因是熟人，领导者对其各方面特点和需要又都比较了解，因而难免会表现出更多的关心、爱护，寄予更大的希望，甚至尽力提供各种有效支援，否则，就有一种对不起人，“不够意思”的心理负重感。由此表现出活动的两重性。

三、领导者与熟人氛围冲突的原因

熟人氛围对领导存在与领导活动的影响，表明了它在领导环境中的优越地位，这种优越地位一方面是领导者能够存在并发挥作用的人际基础；另一方面也会干扰领导者的某些领导活动，如果领导者本人处理失当，或熟人们不能正确对待，就可能导致彼此发生冲突。具体说来，冲突发生主要源于下述三个方面。

（一）熟人的特殊需要未被满足

熟人在领导者的一般社会关系中毕竟是一种特殊的关系。因而在心理上、感情上有一些特殊倾向本是正常的。但由于社会生

活的复杂性和个人发展的不平衡性，人的所有愿望总是很难全部实现，包括一些基本的初级的愿望。因而寄希望于熟人关系的通融和“关照”就成为一种实现愿望、满足需要的捷径。于是，在领导者的日常生活中，我们经常能够看到人来人往、门庭若市，那大多是熟人。其中不少人是各怀心腹事前来联络和求援的。

对于熟人的各种要求，只要是不违背原则并且可以办到的，领导者自会尽量予以满足和解决。但即使是领导者也并不总能把熟人的一切要求都解决得十全十美。这是因为一方面领导者的“能耐”也是有限的，不可能什么事都能办；另一方面是领导者的行为要讲原则性，不可能什么事都敢办。这“不能”和“不敢”划出了领导者的活动界域。可是，有些熟人出于个人利益需要，他们对于领导者的“不能”和“不敢”表现出不理解、不满意，认为是领导者不肯帮助。这样，领导者与熟人之间出现了隔阂与矛盾。

（二）熟人干政

干即干涉、干扰，政即领导工作。熟人干政主要表现在间接与直接两方面。

（1）间接干政。中国古代历史上曾存在过几次“女主”干政的现象。如汉朝的吕后、唐朝的武则天、清朝的慈禧等，就是主要代表。她们都是开始以影响皇帝为主，间接干政，后来直接干政的。历史上也有皇亲国戚以及大臣干政的事例。现代一些领导者也有或多或少地受到“亲友熟人”的影响，从而使决策受熟人氛围干扰的。但是，那些原则性强的领导者却尽力排除或排斥来自熟人氛围特别是婚姻、血缘关系的不良影响，保持工作的独立自主性。这样做的结果，当然容易发生与熟人的矛盾与冲突。

（2）直接干政。直接干政是指领导者熟人关系中那些特别亲密者不满足在背后对领导者的工作说长道短，而迫不及待地走上前台指手划脚。如老上级代为拍板、夫人出面调停、子女承办代替等。结果，在领导者周边形成一个具有行政功能的熟人圈，代

为行使职权，领导者几成傀儡，形同虚设。这种情形不可能不引发矛盾和冲突。

(3) 外围干政。这种情况其实是一种“扰”政。它的主要表现形式是那些关系直接的熟人们，到处打着领导者的旗号，以领导者的名义疏通关系，抬高身分，招摇过市，为所欲为。而领导者或是蒙在鼓里，所知不多，或是视而不见，听之任之。但世界上没有不透风的墙。熟人的所作所为一旦造成社会危害，就会给领导工作带来巨大的消极影响。所以，那些要求严格的领导者总是尽量约束熟人的行为，不使其有假借自己名义损公肥私、损人利己的机会。

(三) 领导者角色行为失当

领导者由于其特殊的组织地位，因而总是比其他人担任更多的社会角色。为了履行各种角色职能，每天便不得不加紧工作，进行各种应酬。正因此，其所担负的各种角色有时就难免发生混淆，造成角色行为失当。最常见的有三种形式。

其一，主导角色膨胀。领导者作为社会组织成员的常备角色是领导人，他处理最多最习惯的人际关系就是与下级之间的关系（主导关系），这种关系的经常性基础性决定了领导者的主导角色就是作为领导者进行决策和管理。但长此以往，领导者有时就难于实现角色转换，而以主导角色影响和干扰其他角色实现，这是一种主导角色的膨胀行为。如，有的领导者常自觉不自觉地把自己在工作中的领导角色带到家庭生活中来，以对待下级的方式对待其他家庭成员，因而常常引发不必要的冲突。

其二，主导角色失落。此种情况是说，有的领导者有时在工作中往往不知自己是干什么的。如，要么跑前跑后，事无巨细，面面俱到地处理各种琐碎杂务，把自己当成了办事员和勤杂工，要么与同事们嘻嘻哈哈，吃吃喝喝，不理正事，要么畏首畏尾，前思后想，八方征询，就是迟迟不敢拍板，自己不作决策。他们不懂得，领导者的主导角色就应该以领导身分去决策和调配管理

人。结果，表面似乎一团和气，领导威信却一落再落，为其与周围同志的实质性冲突埋下了危险的伏笔。

其三，期望角色过多。领导者由于身居要职，处理各种问题、办理各种事情有时要比常人方便顺当些，所以熟人中求助者就多起来。这种情况反过来又刺激了领导者的角色意识和期望使之发生膨胀，以为自己什么事都办得了，凡事往往大包大揽，一口答应。结果，成功的自然皆大欢喜，不成功的也随着越来越多，别人偶有微词就在所难免。

上述情况，是领导者与熟人氛围冲突的主要原因。此外，由于个性、认知等方面的差异，也可引发领导者与熟人氛围的冲突。

第二节 领导者与熟人氛围 冲突的表现及类型

熟人因其“熟”而与领导者个人关系比较密切。由于这种关系主要不是行政隶属关系，因而在冲突的表现类型上也独具特色。

一、思想境界的差异

熟人是個非常庞杂的社会群体，由于领导者与所分属的社会层次存在多种差异，各自经历、资历、所受教育也相去甚远，因而在思想见解上不可能完全如出一辙。

首先，从认识方式和出发点上看，大多领导者对自己及每个熟人一般都有正确的理解和深刻的评价，能够认识到自己所肩负的责任和必须履行的职责，为政廉洁勤勉、正派无私等；同时，对各种熟人也能正确对待，公私分开，有时甚至因公放弃或牺牲一些正常的熟人利益。与领导者相比，熟人们对领导者的工作职责也都能认同，但对自己，在认识上比较趋向自我，强调本身利益的核心价值，其中一部分人可能认为背倚大树好乘凉，稍沾点光也无妨，或认为既不应沾领导的光，也不应为其作出某种牺牲。这

种对个人利益的获取欲，与领导者应秉公办事的使命感、责任心，当然是不合拍的。

其次，从思想境界上看，领导者一般都站得高看得远，也能恪尽职守、朴素勤俭，正确处理与熟人的利益关系；熟人们大多也能从大局出发，理解或体谅领导者的处境，但也有极少数与领导者关系比较亲近的熟人想利用这种关系为个人捞些好处，从而与领导者在思想境界上形成某种落差，造成看法与见解的不合，如同人们常讲的“说不到一块去”，引发深层冲突。

二、彼此行为的不顺畅

对于领导者与熟人氛围的关系而言，思想见解不合拍必然导致彼此行为的不顺畅，从而干扰领导工作。

首先，从行为态度上看，领导者大都比较端正，深感组织重托、责任重大，对工作认真负责、精益求精；对熟人所求，凡力所能及也都尽力帮忙，并且也希望他们把工作干好。对领导者的所作所为，熟人们总的倾向是理解和支持的；但也有少数熟人因领导者未能满足其特殊需要，而在行为上表现出某些不协调或出现失当之举，造成与领导者在行为上彼此排斥的现象。

其次，从行为选择上看，大多数领导者基本能做到把个人兴趣、特长、能力的选择，同组织安排统一起来，做到个人利益服从整体利益；对熟人的工作要求，也能尊重其本人意愿尽力调整，而不违背组织原则和决定。熟人们则大多从自己的实际情况出发，不被名誉地位所引诱，不为金钱富贵而动心，把自己的学识、水平、志向及社会需求、组织调配几方面结合起来进行职业选择。但也有个别自认为与领导者关系近便的“特殊”熟人，企图通过给领导者施加某些压力和影响谋取好的工作和职位。另外，有些直系亲属等对领导者工作行为的关心超过了对本人行为的关心，不惜放弃自己的成就和追求而为领导者鞍前马后出谋献策，超过了必要的限度，干扰了领导者自己的决策和行动，使领导者左右为

难，长久难免变成关系冲突。

三、生活方式的不协调

领导者因其工作性质与熟人氛围存在多重差异，因而在人生追求、价值准则等生活习性与生活方式上也难以协调。

首先，在作息规范上，领导者由于工作性质所限，很难在作息时间内以个人意志为转移。无论是在班上还是在家里，总有熟人打扰。所以，有的领导不无感触地说：“每天最怕熟人敲门。”熟人的不断打扰，使绝大多数领导者的作息规范被打乱，生活处于无序状态之中，从而引起领导者的倦怠、疏离甚至厌烦。

其次，在处世方式上，领导者受自身角色地位的限制和影响，更多地表现出老成持重、和善谦让并严于律己，很少交际；而熟人们因为没有这些约束，所以在待人接物、为人处世上很少顾及地位、身分和面子，往往直来直去、频繁接触，与领导者形成鲜明对照。

再次，在个人兴趣上，领导者因工作性质和角色地位双重原因而往往爱好单一狭窄，甚至“拘束谨慎”，对熟人氛围特别是亲友子女中那种新潮时髦现象不理解、看不惯，有时还进行一些干预，造成彼此间的隔阂。

最后，在闲暇生活参与上，领导者由于工作的繁杂艰巨而家务劳动较少，在赡养父母、教育子女、关照亲友等方面也力不从心，这种情况有时偏又不被人理解，因而环顾熟人氛围不免有一种久违的陌生感与内疚。这种情况难免使自己陷入内心的自我冲突之中。

第三节 领导者与熟人氛围冲突的调适

前面已经指出，就关系指向而言，领导者与熟人氛围的关系乃是一种我向关系，即对我来说有一种归属感亲近感的关系。这

种关系决定领导者对与熟人氛围的冲突的调适必然有其自己的特殊内涵。

一、领导者与熟人氛围冲突的调控

我向关系决定了领导者应特别谨慎，不要与熟人氛围发生冲突。但智者千虑，总有一失，有时难免要发生冲突，而且某些情况下，也不取决于自己，想回避也回避不了。我们应该采取积极有效的办法加以调控。领导者经常性的做法主要有三种，即转移法、回避法、攻守法。

（一）转移重心，以桃代李

领导者与熟人因接触而熟，又因熟而接触。在这种不断循环、越转越熟的接触中，偶有所求，当不为过。因此，凡熟人所求之事，只要力量所及，不违原则，都应出力献策，积极热心，而不应敷衍了事，更不能板起面孔，一口回绝。但熟人所托，也总有各种情况，或违法违纪或力所不及等，而帮不上忙、办不成的事，怎么办？领导者的明智之举是，在讲明情况后，帮其想一个别的办法或目标作为替补，用可行的替代不可行的。由于一般人都有某种补偿心理，虽然结果不很理想，但既然领导者已经用尽了力气，情感得到了部分满足，他也就不会再强人所难，固执一端。如果领导者在不违背原则的情况下，又为熟人找到了新的解决办法，可谓“曲径通幽”，那对方就更不会因此而责怪埋怨领导了。冲突刚一出现就被转移化解，达到了调控目的。

（二）回避实质，保持距离

对熟人有些不便直接反驳又不能简单应承下来的事，领导者只有保持一定距离，或想方设法加以回避，才能将冲突控制在一定范围内。做法有：

推托其辞。如，“这事我一个人决定不了，需要党委会研究，恐怕很难通过，你不要抱太多希望。”不好明言相拒，推托就是一种比较策略的方法。但推托不能过于决绝，以免给人留下一推了

之的印象。

拖延时间。如熟人请吃饭求办事，可言：“今天恐怕不行了，改日有时间了我请客。”“改日”是什么时候，不知道。你“请客”好像是好事，实际上“剥夺”了对方的主动权，所以，聪明人就不会再勉强坚持了。

答非所问。如，“此事务请帮忙！”“哎哟，我马上就要公出，回来怕不赶趟了。”看似答非所问，实际婉言拒绝了对方。

转移话题。如，谈话陷入僵局，对方沉默不语，又不想撤回己见。此时，领导者换一种口吻，问道：你也没吃饭吧？（意思是“我自己没吃”）那就跟我们一起吃吧？（意思是“我想吃饭”）对方一听便知，既已到了这个地步，只好就此罢休，冲突暂停。

托人转告。这种办法是请与双方关系都较好的第三者代劳。如，“为你的事，他左右为难，上回就因这种事，曾和同事弄得很不愉快。你还是另想别的办法算了！”

（三）以攻为守，先声夺人

在领导关系中攻和守都是策略。攻者主动，守者被动；攻为急取，守为相持；各有千秋，难分高下。但攻与守并非水火不容，有时，守可谓“不让”之攻，攻可谓“主动”之守。在领导者与熟人氛围的冲突中，以攻为守有时能达到奇巧的调控效果。

领导者的熟人中求情办事者屡见不鲜。这一方面因为熟人之间互帮互助当是常情，另一方面还因为领导者执掌一方权力，办事容易，所以熟人所求当不意外。对此，领导者既无法一概回绝，又难以全部满足。特别是对那些有悖原则的大事，采取“主动出击”、以攻为守的策略，常是不得已而为之。如，“你这不是把我往火炕里推吗？还老谈关系好！亏我和你交往这么多年。”一语塞住，对方气不得，恼不成，自讨没趣，便不会纠缠不休。

又如，“你早干什么去了 现在找谁也没用了！（其实早也不行）”一句话，眼睁睁把人推出多远，又无从发火。

再如，“你怎么也想办这种不地道的事情，这哪是你这样的人

做的事！”语气中明显地说对方过去不错，如今怎么变了？实际上是在谴责制止，而又不伤和气。

凡此种种，只要领导者善心一片，纪律一条，再大的冲突也不难收场，若处理得当，相互关系氛围将可能变得越来越融洽、理解。

二、领导者与熟人氛围冲突的防范

电视医药广告中有句话，叫“犯了再吃，不如常吃不犯”。这句话用在领导者与熟人氛围的冲突上也合适，那就是犯了再治，不如常防不犯。那么，如何防范呢？主要是搞好“三要”、“三戒”。

（一）领导者防范与熟人氛围冲突的“三要”

一要勤沟常通。这本是老话重提，却又非说不可。领导者与熟人氛围虽因“熟”而别具特色，但如信息沟通不畅，久无联系，也会逐渐由熟变生，关系和气氛慢慢淡化。只有经常进行必要的信息与情感沟通，才能增进相互理解和认同，将心理差异变成心理相容。

二要体谅支持。有了相互理解、心理认同和心理相容作基础，领导者与熟人在工作、生活、学习中就应彼此体谅，自动协调，在相互运动中共同前进。支持是一种互利作用和互相帮助，只有支持，才不致于轻易损害双方的固有关系，而又促进各自事业的发展。

三要互敬互爱。为了保持领导者与熟人氛围的良好关系，双方之间必须彼此关心、尊重和爱护。领导者与熟人氛围之间的关系通常很热切，但越是这样就越需相互尊重和相互爱护。因熟悉而随便，因随便而不相敬重，领导者与熟人之间就会在一些无聊的事务与交往活动中变得格调低下，从而引发出一些毫无趣味的矛盾。当然，相互尊重并非敬而远之，而是要相互关心，使彼此在相熟、相知、相敬、相爱的气氛中感受人际关系的美好，品尝互助互利的浆果，升华齐心奋斗、共创佳绩的理想。

（二）领导者防范与熟人氛围冲突的“三戒”

一戒熟人权力。本来，领导者与熟人氛围的关系与一般人在本质上没什么两样。但由于领导者地位和权力的影响作用，有些与领导者关系比较密切的熟人往往利用这层关系获得了某种得天独厚的“实惠”。这些现象都会给领导工作带来不良影响，是不正之风的表现。领导者要做到为政清廉，不徇私情，必须采取有力措施，戒除熟人权力，恢复正常的职权状态。

二戒拉帮结派。领导者与熟人氛围之间，由于各种关系的支配，必然表现出一种心理上的相通、感情上的接近等亲和态势。如仅从个人交往方面而言，本无非议，问题在于，领导者一旦把这种情感掺杂到工作中，就容易成为排斥异己、拉帮结派的社会基础，进而分化领导群体、分裂所在组织，造成领导冲突。所以，任何有理想讲原则的领导者，都必须走出个人主义的狭小天地，冲破儿女、亲戚、同乡、同学、同事等熟人情感的束缚，坚持五湖四海，反对宗派倾向，切实做到任人唯贤、唯才是举，保持一个共产党人光明磊落、大公无私的优秀品格。

三戒六亲不认。我们主张领导者应为政清廉，不徇私情。这是领导者之所以成为领导者的政治基础。但也不提倡那种一朝为官、六亲不认的过分做法。恪守职责，克己奉公，并不是要领导者六亲不认，而是主张在原则面前人人平等，而在非原则问题上，特别是交往态度上，领导者对待熟人要体现出“熟”的态势。对熟人们的合理要求，凡能办到的都尽量予以满足；不能办到的，就说明原委，解释清楚；对不合理的要求，也不必简单粗暴地予以拒绝，而要晓之以理，动之以情，使其理解。尽量做到帮忙不违原则、拒绝不伤和气。

古语说，一张一弛，文武之道也。其实，领导者对与熟人氛围冲突的防范也是在这种“要”和“戒”的有机统一中逐步实现的。“要”是“戒”的前提和基础，“戒”是“要”的结果和发挥。没有“要”，也就没有了原则性，没有“戒”，“要”也就失去了保

证，新的领导作风与形象就不可能树立。这是破与立、堵与疏、分与合、知与行的辩证关系，是唯物辩证法的领导哲学和领导艺术。

后 记

《领导冲突及其调适》是我独立承担的国家课题“青年社会科学基金”资助项目，是我们于1990年陆续完成的“领导方法与艺术丛书（全套五部：《领导者语言艺术》、《领导者思维方法与艺术》、《领导者公共关系方法与艺术》、《领导者行使权力方法与艺术》、《领导者操作方法与艺术》）的姊妹丛书——“领导科学新视野丛书”中的第二部。

《领导冲突及其调适》构思于1990年，动笔于1992年，成稿于1995年，修改定稿于1996年。几年来，我写写停停，停停写写，几经琢磨和修改，直到今天才以这等模样奉送给社会。其中原因：我国对这一问题的研究极其落后，可资借鉴的材料少之又少，研究工作进行起来相当困难。

《领导冲突及其调适》力图揭示在领导过程中与领导行为有关的、普遍存在的、时隐时显的、有时甚至是很激烈的冲突现象，并提出一些调适方法，以便对领导实践能够有所借鉴和启迪。但是由于本人学识有限，由于社会对这一问题研究状况落后，所以无论是在研究深度上还是在研究广度上，仍然都有待于深化。关于这一点，我们只能以时间换空间，随着包括领导冲突在内的整个社会科学研究的深入和发展，而使这一问题的研究不断得以深入和发展。

《领导冲突及其调适》在写作和出版过程中，得到了学界前辈的热情指教、有关领导的大力扶持和同仁好友的无私援助。他们

对于完善本书纲目、立项国家课题、提高书稿质量、尽快使其面世，作出了重要贡献。他们是：我国著名行政管理理论专家、我国行政管理学研究事业的开创者之一、国家行政管理学会秘书长刘怡昌教授；我国著名党建理论专家、中共黑龙江省委党校第一副校长焦益众教授；我国著名行政管理理论专家、国家行政学院徐理明教授；国家哲学社会科学规划办公室处长董俊山博士；辽宁省社会科学院刘君教授；中共黑龙江省委党校科研处段书勤处长和毛树林副处长。在此对他们表示衷心谢意！

《领导冲突及其调适》在写作过程中，参阅、借鉴了国内外这方面的一些研究成果。在此对有关人员和出版单位一并表示衷心谢意！

《领导冲突及其调适》在未正式出版之前，接触这部书稿的有关专家、学者已给了我以巨大鼓励。我国著名哲学家、博士生导师、黑龙江大学教授张奎良先生认为，这部书“材料翔实，文献根据充足，立论严谨，有丰富的实践经验底蕴，对领导冲突及其调适问题做了全面、系统的发掘”。黑龙江省社联副主席肖永年教授认为，“该项目选题好，有现实意义，是领导科学研究的重要内容之一，为领导科学学科建设作出了积极贡献。”我国著名青年学者、博士生导师、黑龙江大学副校长、留欧博士衣俊卿教授认为，“该项研究在我国领导科学分支研究中具有突破性，是我国领导科学研究走向深化的标志之一，具有填补空白的性质”。我国领导科学界知名人士、我国领导科学事业开创者之一、中国管理科学研究院教授王景耀先生认为，该项目“选题新颖”，“理论上有所突破”，“研究方法上有新意”，“作者以新的视角填补了领导科学研究的空白。”我决心不辜负他们的期望和鼓励，在今后的科研实践中以新的努力和成果回报广大读者和社会。

《领导冲突及其调适》由于历史的、社会的原因所致，由于本人视野和学识水平所限，肯定存在不少错误、缺点和不足，诚望学界同仁、专家里手及广大读者给以批评指正，以期再版时纳入。

作者电话：(0451) 6305629；单位：中共黑龙江省委党校《理论探讨》杂志社；地址：哈尔滨市南岗区清滨路74号；邮编：150080

周振林