

(国家社会科学研究青年基金资助项目)

领导角色及其胜任

主编 周振林 孔繁玲



《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

领导角色及其胜任

周振林	孔繁玲	主编
杨临颖	韩 彬	副主编
李佳芹	丁养泉	

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	领导角色概论	
第一节	领导角色的涵义及特征	(1)
第二节	领导角色的功能及意义	(6)
第三节	领导角色的表现及发展	(10)
第二章	领导角色的使命、观念和环境	
第一节	领导角色的使命	(15)
第二节	领导角色的观念	(21)
第三节	领导角色的环境	(26)
第三章	领导角色的社会化	
第一节	领导角色社会化的涵义和特征	(35)
第二节	领导角色社会化的过程和内容	(39)
第三节	领导角色社会化的方向、环境和方式	(43)
第四章	领导角色的凝聚作用及其实现	
第一节	领导角色与群体	(48)
第二节	领导角色与群体凝聚力	(52)
第三节	领导角色增强群体凝聚力的途径	(58)
第五章	领导角色的个性心理及其完善	
第一节	领导角色的个性心理特征	(64)
第二节	领导角色个性发展的因素	(68)
第三节	领导角色个性心理的控制、调整和完善	(73)
第六章	领导角色的情绪及其自控	
第一节	情绪及其机制	(77)
第二节	领导角色情绪及其表现	(80)

第三节	情绪对领导角色扮演的影响	(9 1)
第四节	领导角色情绪的干扰和自控	(9 5)
第七章	领导角色的挫折与自我再塑	
第一节	领导角色的挫折	(101)
第二节	领导角色挫折的自我防御	(107)
第三节	领导角色的自我再塑	(113)
第八章	领导角色冲突及其调适	
第一节	领导角色冲突与表现类型	(119)
第二节	领导角色冲突的原因	(124)
第三节	领导角色冲突的调适	(126)
第九章	领导角色行为及其监督制约	
第一节	领导角色的行为模式	(133)
第二节	领导角色的行为规范	(141)
第三节	领导角色行为及其影响	(146)
第四节	领导角色行为的监督制约	(151)
第十章	领导角色的混串及矫正	
第一节	领导角色的混串	(157)
第二节	领导角色混串的表现及社会作用	(162)
第三节	领导角色混串的成因	(166)
第四节	领导者如何对待和矫正角色混串	(172)
第十一章	领导角色的交往	
第一节	领导角色交往概述	(177)
第二节	领导角色交往的规范	(188)
第三节	领导者的上行交往	(191)
第四节	领导者的下行交往	(196)
第五节	领导者的同行交往	(198)
第十二章	领导角色的升迁	
第一节	领导角色升迁概述	(202)
第二节	领导角色的个人愿望和升迁途径	(206)
第三节	如何更快地胜任升迁后的角色	(216)
第十三章	领导角色的素质及其完善	

第一节	领导角色的素质	(221)
第二节	领导角色素质与领导工作	(224)
第三节	领导角色素质的提高和完善	(231)
后记		(234)

第一章

领导角色概论

第一节 领导角色的涵义及特征

一、领导角色的涵义

领导角色的涵义是什么？西方管理学家各有不同的解释。诸如：

“领导角色是在某种情况下，通过信息沟通过程所表现出来的，一种为了达到某个目标的人际影响力”（R·坦南鲍姆，I·R·威斯勒与F·麻沙瑞克《领导和组织》）；

“领导角色是影响人们自动为完成群体目标而努力的一种行为”（G·R·特纳《管理学原理》）；

“领导角色是一种统治形式，其下属或多或少地愿意接受另一个人的指挥和控制”（科·扬《社会心理学手册》）；

“领导角色是促使一位下属按照所要求的方式活动的过程”（华·G·本尼斯《领导理论和行政行为：权威问题》）；

“领导角色即有效的影响”（克·阿克利斯《领导、学识、改变现状》）；

“领导角色是一项程序，使人得以在选择目标及达成目标上受指挥、导向及影响”（T·海曼及W·C·施考特）；

“领导角色是一种说服他人热心于追求一定目标的能力”

(K 台维斯)。

从上述引文中，我们可以看出，“领导角色”有统御、率领、指挥和引导等多种解释和涵义。

我们认为，所谓领导角色，是在一定的组织或团体内，运用合法权力，统御和指引被领导者实现某个特定目标的一种高层次的组织管理活动。之所以这样解释，是因为：

1. 领导角色只是产生于一定的组织，又服务于一定的组织，没有领导或领导不当，任何组织或团体都不能存在和发展。

2. 领导角色是一种统御和指引他人的行为过程。领导者必须善于运用带有强制性的推动力和非强制性的引发力两种形式，对被领导者施加影响，以导致其努力去达到某个特定目标。

3. 领导角色是从管理中分化出来的高层次组织管理活动。在生产率十分落后的情况下，领导角色和管理是“合二为一”的。只有在生产率发展到一定程度，社会活动日趋复杂的情况下，领导角色从管理中分化出来才成为可能。领导和管理的目标是一致的，基本职能也是相通的，但它们又有着显著的区别，主要表现在：领导角色统御着一个相对独立的组织或团体 如一个省、市、县、乡，一个企业、商店、学校等，管理则执掌着这个组织或团体的职能部门，如人事、财务、物资等；领导进行着战略性的工作，如确立组织或团体的目标及达到此目标的途径和步骤，制定相应的政策等，管理则进行着战术性的工作，它根据目标和政策，实施计划、组织和控制等；领导角色主要是对人和事的领导，处理人与人、人与事、事与事的关系，管理则主要是对人、财、物的管理，处理着人与物、物与物的关系；领导角色着重于赢得良好的外部环境，管理则着重于维持正常的内部秩序；领导角色强调的是组织或团体乃至社会的整体效益，管理则强调的是某项工作的效率与效益。可见，领导角色是管理的灵魂，管理是领导角色的基础，领导角色与管理科学组成了一个团体的优化的营运系统。

从马克思主义的系统领导观出发，所谓领导角色应当是一个

完整的过程，它包含在群体活动之中，包括着三个必不可少的要素，这就是领导者、被领导者、作用对象（即客观环境）。

二、领导角色的特征

根据上述定义，我们可以看出，领导角色是在领导活动过程中占据一定职位的领导者、指挥者和组织者。能够当上领导者的人并不意味着他一定能胜任其领导角色的工作。因而，我们应从不同的角度作出不同的解释。这是由于领导角色具有以下三个特征。

（一）领导角色具有社会性

在人类社会里，孤立的、抽象的人是不存在的。任何人都生活在一定的生产关系和社会关系之中。因此，领导角色首先是作为一名社会成员而存在。而扮演领导角色的人，他的职责和工作性质，又与其他社会成员截然不同。领导角色，主要是参与组织和管理社会活动，包括各种政治活动、生产活动、文体活动、军事活动等，他们既是社会的组织和管理者，又各自处于一定的生产关系和社会关系之中，受到各个不同历史时期特定的生产关系和社会关系的制约。因此，领导角色比其他任何社会成员更具有突出的鲜明的社会性。

领导角色的社会性，在阶级社会里，集中表现为一定的阶级属性，或叫阶级性。由于受到阶级性的限制和制约，对领导角色的理解，各个不同的时代、不同的社会、不同的阶级，甚至不同的阶层、不同的集团，都有着明显不同甚至截然相反的评价标准。即使领导角色具有杰出的才能，但倘若在阶级属性上出了问题，那么，就将在这个特定情况下受到压制，很可能长期得不到施展才华的机遇。可以说，在阶级社会里，阶级属性对领导角色的选择是十分严酷的，淘汰率也相当高。而科技人才尽管也都打上阶级的烙印，为一定的阶级服务，然而，由于自然科学技术本身没有阶级性，往往会出现这种情况，就是敌对阶级出于本阶级利益的

需要，可能会采用非常的强制手段，迫使一大批政治信仰不同的科技人才为其服务。而这些科技人才在这种特殊的境遇中，居然可以得到施展才能的机遇，在科技发明上取得惊人的成就。在历史上，此类例子是屡见不鲜的。由此可见，强烈的、鲜明的社会属性是领导角色明显区别于科技人才的重要特征之一。

（二）领导角色具有创造性

领导角色是否具有创造性，是作为衡量一切领导角色与普通社会成员之间的最本质的区别之一。作为社会活动的组织者和管理者，领导角色的创造性则显得尤为重要。领导角色尽管是分层次、分领域的，他的工作能力、组织能力、管理能力也不尽相同，但是，倘若他们能够从本地区、本部门的实际情况出发，按照客观规律去认识世界和改造世界，运用高超的领导艺术，通过自己所特有的积极性去组织管理活动，使之付诸实现，那么，这种实现“目标”的能力，就是作为一个领导角色所必须具备的创造力，这是领导角色最本质的特征。

领导角色的创造性，主要表现在以下六个方面：

1. 能够顺应事物发展规律，对下级单位和部门及时作出符合实际情况，经过努力完全可以实现的指令性决策。

2. 能够积极地、创造性地贯彻执行上级领导下达的各项正确决定。对于在实现“目标”的过程中遇到的各种阻力和障碍，能够机敏地判明情况，及时地加以排除或克服。

3. 能够运用自己的聪明才智，在短期内妥善解决别人长期解决不了的老大难问题，开创某项工作的新局面。

4. 能够对各类人才产生强烈的聚合作用，充分调动他们的积极性和创造性，从而获得显著的社会效益和经济效益。

5. 在改革中能够及时发现新情况，提出新问题，抓住新典型，总结新经验。在没有经验可循的条件下，通过自己的大胆实践，勇于开拓，为后人摸索出一条可贵的行之有效的改革办法。

6. 能够将他人积累的经验加以系统整理，使之从感性认识上

升到理性认识，从局部经验上升到对全局具有指导意义的系统理论。在整理的过程中，能够由浅入深，由表及里，去伪存真，既有忠实的继承，又有大胆的创新；既有规律性的总结，又有自己的独到创见。

领导角色的创造性，当然不完全表现在以上六个方面。随着形势的发展，时代的变迁，还会对领导角色的创造性提出新的更高的要求。

（三）领导角色具有进步性

看一个领导角色是否具有进步性，主要看他是否为社会发展和人类进步作出显著的贡献。领导角色的进步性，主要受到以下三个条件的影响：

1. 领导角色的阶级属性。首先看他属于哪个阶级，维护哪个阶级的利益，为哪个阶级服务。也就是说，看他是推动历史前进，还是阻碍历史前进。这是决定领导角色有无进步性的根本条件。

2. 领导角色的效益。即领导角色能否在组织和管理社会活动中，通过自己的创造性劳动为提高人类物质文明和精神文明作出较多的贡献。这种贡献主要反映在显著提高领导角色的实施效益上。由于组织管理工作属于复杂的脑力劳动，这种复杂的脑力劳动所创造的价值，比简单的体力劳动不知要高出多少倍。因此，领导角色所付出的艰巨劳动，必须有助于较大地提高物质财富和精神财富的生产。从这一点出发，我们可以这样说，一个领导角色是否有进步性，以及这种进步性的强弱程度，主要取决于他为社会作出的贡献——领导角色工作创造的效益大与小。倘若他为人类社会获得较显著的效益，创造出较多的物质财富和精神财富，那么，这个领导角色所具有的进步性，就会得到举世公认。反之，如果领导角色的工作效益等于零，甚至是负数，那么，他也就可能具有什么进步性了。由此可见，领导角色的工作效益是制约其自身进步性的重要条件之一。

3. 领导角色的科学态度。领导角色在从事组织管理活动中，

必须严格按照客观规律办事。他们出主意、想办法都必须从实际出发，顺应历史潮流，站在绝大多数社会成员一边，既要有敢于创新、勇于探索的进取精神，又要有踏踏实实、尊重客观规律的务实精神。这两者的有机结合，就是一个领导者应具有的可贵的科学态度。一个有作为的领导者，要想实现其理想角色，就应该处处用科学态度从事一切组织管理活动。而能否坚持科学态度，又取决于两条：其一是实践性，即注意在实践中增长自己的才干，通过实践来检查自己的组织管理决策是否正确，在实践中逐步完善自己总结的理性认识，以及通过实践来获取最大的角色效益。其二是群众性，即一刻也不要脱离群众。作为一个组织管理者，他的直接工作对象就是各种各样的社会成员。古今中外一切领导角色能够在事业上取得成功的关键，就是要自觉地坚持理论联系实际和密切联系社会成员这两条。做到了这两条，就能够确保自己在从事组织管理活动中，始终保持清醒的头脑，并采取科学态度。

总之，领导角色具有三个基本特征，即阶级性、创造性和进步性，我们在理解领导角色这一概念内涵时应紧紧把握住其特征，才能当好领导角色，做好领导工作。

第二节 领导角色的功能及意义

对于领导角色应具有的功能，目前有诸多说法。我们认为，领导角色应具有的功能可以分为对客体的组织、管理能力和对主体的自我完善能力两大类。在这两大类中，又各自包括若干项复杂的、内涵丰富的特有分项的功能。具体如下：

一、领导角色对客体的组织、管理功能

1. 领导角色的分析、判断功能。领导角色能够在纷繁复杂的事物中，透过现象看清本质，抓住主要矛盾，运用逻辑思维和全方位立体思维进行科学归纳、概括、判断和分析，举一反三，触

类旁通，找出解决问题的症结所在。更重要的是，能够遵循事物的发展规律，预测到未来事物的发展变化状况（即人们所说的预测能力），并据此分析、判断自己所在的单位、自己所做的工作在整个宏观布局中的位置，以及与时代和社会潮流的关系，从而作出相应的正确决策。

2. 领导角色的决策功能。领导角色决策包括战略决策、管理决策和业务决策。战略决策主要体现在领导角色“选择目标”上。任何一个单位和部门，都应该有自己的近期、中期和远期的发展蓝图，即奋斗目标。作为领导角色都应该成竹在胸，这也是毛泽东同志讲的“出主意”中的最根本的主意。管理决策主要体现在领导角色“规范措施”上。规范措施，最主要的就是建立合理而有效的组织机构和使各项全局性的管理工作法制化，以确保实现已选择的目标。再正确的目标，也必须依靠建立合理而有效的组织机构，以及制定各项严密的管理制度去实现。在一个单位、一个部门里，领导角色应该根据已选择的战略目标，建立与实现这一目标相适应的精干而有效的组织机构（包括参谋部门、信息部门、执行部门、监督部门等），并制定出系统而完备的管理法规。在这里需要指出的是，领导角色实施决策是一种综合能力的表现。任何正确的决策，都要来源于周密细致的调查和准确而有预见性的分析判断，来源于丰富的科学知识和实践经验。因此，领导角色在作出战略决策、管理决策和业务决策时，必须进行充分的调查研究，并进行多种方案的比较和选择。

3. 领导角色的组织、指挥功能。领导角色组织指挥包括两层含义：其一是“管理”，即熟悉并善于运用各种组织形式，如集权结构、分权结构、矩阵结构、系统结构等，并善于运用组织的力量，协调各方面的人力、物力、财力，使其达到动态上的结合平衡，从而获得最佳的社会效益和经济效益。其二是“控制”，即采取有效的控制手段，使被管理的客体（人、物、事）按照领导角色的意图，沿着指定方向发展运动，最后取得预期的结果和效果。

组织指挥能力，是每个领导角色应具备的一项直观性强、可比性也强的十分明显的特征。高明的领导角色，在组织指挥方面，最重要的是善于抓住“用人授权”和“遥控指挥”这两个环节。

4. 领导角色的协调功能。领导角色要善于处理与上级、同级和下级之间的关系。要善于调动上级的积极性。一要尊重，这是取得上级帮助和支持的前提；二是要知道上级的长处和短处，并尽可能使上级展其所长，避其所短，能更加有效地对下属给予帮助和支持；三是想方设法使上级了解你这项工作的重要性，并理解你的工作意图，这是使上级“愿意”帮助和支持你的重要心理基础。还要善于调动下级的积极性，经常给其必不可少的精神动力（精神奖励）、物质动力（物质奖励）以及信息动力（知识更新、信息交流），从而使下级始终保持旺盛的工作热情和高昂的革命干劲。

5. 领导角色的探索创新功能。领导角色对本职工作不抱“例行公事”的态度，不因循守旧，不墨守陈规，能够及时发现新问题，总结新经验，探索新路子；对自己取得的成绩，不满足，不陶醉，能够解放思想，开阔思路，提出下一个新的奋斗目标，鼓舞其组织成员继续大踏步前进。

6. 领导角色的科学应变功能。领导角色无原则的“应变”是圆滑世故的表现。合格的领导角色的应变能力应该是建立在科学判断基础上，原则性和灵活性的高度统一。在确知无法达到预定目标时能够果断地“刹车”，及时转移工作重点；在确知再坚持就会胜利时，能够顶住压力，排除干扰，不惜一切代价去争取胜利；在已实现预定计划时，能适时地提出新的可能达到的目标，鼓励属下向新的高度挺进。

7. 领导角色的知人善任功能。合格的领导角色能够重视人才的发现、培养、选择和使用，知其所长，委以适当的工作，重视提高下属的业务能力；大胆选拔，勇于起用新人。鉴于对人的管理是一切管理工作的核心，因而，知人善任能力是领导角色必备

的一项重要的内在功能，它包括的内涵也特别丰富。国内外不少精明的领导角色，在用人方面都表现出令人钦佩的非凡才能。

8. 领导角色的专业技术功能。领导角色的专业技术包括科学技术方面的“硬技术”和管理方面的“软技术”。作为领导者，不应该是他所领导的工作的外行，而应该成为内行。

二、领导角色对主体的自我完善功能

自我完善能力，是在自我完善意识的支配下培养、形成的。这是在领导角色诸多应具备的功能中最重要的一条。一个成熟的领导角色，应该自觉地增强自我完善意识，以弥补自己的缺点和不足，永远立于不败之地。自我完善功能主要包括：

1. 领导角色有获得知识和信息的功能。领导角色从事组织、管理活动，需要适应形势的发展，不断更新知识，输入最新信息，使自己实现从专长到通才的跃变。现代社会，对领导角色获得知识和信息的手段，提出了新的更高的要求，领导角色应该加强学习和实践，以适应这种要求。

2. 领导角色有较强的文字表达功能。领导角色应具有较高的文字写作能力，能促使自己的决策思想系统化、条理化、规范化，便于指导和改进全局工作；能够帮助自己更好地总结经验教训，抓好两方面的典型，推动面上的工作。领导角色还要比别人更迅速地处理各种公文和材料，提高工作效率。

3. 领导角色有突出的口头表达功能。主要包括在各种会议上的演讲能力；对不同对象的说服能力，以及面对复杂情况的答辩能力。这种功能可以使领导角色在大庭广众下突出自己的形象，帮助完成领导使命。

4. 领导角色具有自我控制功能。领导角色善于用理智控制感情，针对不同的场合、不同的情况、不同的对象，恰到好处地流露出内心情感。他能面对成绩不沾沾自喜，遇到挫折不垂头丧气，遇到委屈不暴跳如雷，受到奖赏不头脑发热，解决易办的事情不

掉以轻心，处理棘手的问题不忧心忡忡，遇到平庸的上司不自以为高明，见到骄横的领导不低三下四。领导角色善于“自控”，能团结大多数社会成员，确保自己在特定环境下实施角色行为的畅通无阻。

5. 领导角色具有科学思维功能。合格的领导角色在看人待物时，不仅能对事物本身进行分析，还能同时进行上下左右、纵横交错的全方位立体比较。领导角色能站在宏观立场上看到事物在全局中的位置和分量，从而采取适当的对策加以正确处理。

6. 领导角色有合理支配时间的功能。领导角色重任在肩，分分秒秒都十分宝贵。怎样有效地支配时间是领导角色经常面临的一个重要问题。一个高明的领导角色，为了做到合理支配时间，他们往往会抓住以下三个环节：首先，必须科学安排自己的时间，弄明白时间是怎样耗用的；其次，他们会果断地消除浪费时间的各个“缺口”；最后，他们会根据不同的工作，分别将它们安排在不同的时间段里处理，达到极其节俭地使用时间的目的。

值得指出的是，领导角色的两大类功能本身就是一个复杂的运行轨迹。正像领导角色对客体的各项组织、管理能力，有时会出现相互影响、相互交融、难以完全剥离的情况一样，领导角色对主体的自我完善功能，在许多方面与他对象体的组织、管理能力，也同样互相影响，因此，我们不要机械地将这两大类功能割裂开来。这将对研究领导角色具有特别重要的意义。

第三节 领导角色的表现及发展

随着形势的发展，时代的变迁，不同领域、不同层次的领导角色的表现也不尽相同，并伴随着特定情境的要求而不断发展。领导角色表现有如下三个方面：

（一）不同类别、层次的领导角色有着不同的素质的表现

领导角色分为高级、中级、低级三个层次。高级领导角色因

在高层工作，具有比较渊博的知识和较高的决策水平，能够高瞻远瞩地对全局事态作出科学的判断，从而据此制定出有关的战略方针和政策；中级领导角色具有较强的处事能力和组织能力，善于处理比较复杂的上下级纵向关系和部门之间的横向关系，能够准确地领会上级意图，并结合本地区本部门实际，制定出切实可行的计划，交给基层单位付诸实施；低级领导角色，因在基层工作，则具有比较高的办事效率，善于解决繁琐问题。

（二）领导角色具有可变表现

不同的时代、不同的国家、不同的历史时期，领导角色会有不同的变化。以个体领导角色来说，有的经过长期不断的努力，可以由低级或中级领导角色逐渐成长为高级领导角色；同样，也有的人，一度是颇有水平的高级领导角色，可是由于不注意积累适应社会的知识，最终也可能“江郎才尽”，变为低级领导角色。因此，我们考察领导角色时，应考虑到它的可变性，既要看到他的过去，还要看他的现在和将来。

（三）领导角色有“潜”、“显”之分，有一个从“潜”到“显”的成长过程

顾名思义，所谓“显”就是被人们已经公认了的贡献卓绝的领导角色；所谓“潜”就是虽然具备了某种从事创造性劳动的能力，具备了为社会发展和人类进步作出较大贡献的内在条件，但是由于外部条件和机会尚不具备，因而未能付诸现实，未能获得社会的公认。既然有“潜”和“显”的存在，这就要求领导角色在现代社会的复杂环境中不断地充实自己，不断地向前发展，以适应现代社会需要。新领导角色观念正在形成，领导角色正面临着新发展，大致应具备以下六个特点：

1. 领导角色在德才素质方面，既有原有的持有态，又有积极的发挥态，更有出色的转化态。过去我们在评价领导角色时，总是习惯于看他政治上是否可靠，能力是否出众（即持有态）；再看他工作是否兢兢业业，任劳任怨（即发挥态）。倘若某个领导角色

“每天加班加点工作”，“工人身上有多少油，领导身上也有多少油”，那么，这个领导角色就会被认为是一位合格的领导角色。这种观点显然已经不能完全适应新情况。作为一个现代的领导角色，他不仅应该具有良好的德才持有态（其德才标准的内容也在变化），还应该具有积极的发挥态（不一定整天忙得团团转，有时反而需要“超脱”），更应具有出色的转化态，即能够通过自己创造性的劳动，以惊人的高效率工作，获得优异的工作成绩。这种以创新、开拓的实绩令周围的社会成员折服，通过出色的转化态来展示自己具有良好的持有态和积极的发挥态，从而达到三者的完美统一。

2. 领导角色在领导实践方面，不再像过去那样偏重于发挥个体效能，而是更加重视整体配合，偏重于发挥群体效能。我们已进入社会化大生产阶段，它与小生产有着显著的不同。小生产的生产规模较小，主要靠技艺和经验就可以生产；而社会化大生产的特点，主要表现为三个“大”，即大科学、大工程、大企业。这种生产方式上的重大变化，势必使现代社会活动日趋复杂，日趋多变，其影响也越来越大。面对着现代社会的飞速发展和急剧变化，组织管理的任务也越来越艰巨，越来越繁重。要想顺利地从事领导实践，再像过去那样偏重于发挥某个领导角色的个体效能，单纯依靠个人的杰出才华来“包打天下”，那样显然是不行的。现在，任何一个有作为的领导角色，他们取得的显赫成绩，都是通过与其他领导成员的有机配合，较好地发挥领导班子的群体效能才获得的。在这架“管理机器”中，领导角色仅仅是一个理想的“零件”。这一重要的启示，不仅仅改变了人们对现代领导角色的认识，而且提醒各级组织在提高领导干部的基本素质时，要着重抓好各个“零件”之间的科学搭配，从而极大地提高领导班子的群体素质。

3. 领导角色在管理方式上，由封闭型转向开放型，更加重视领导群体之间的纵向和横向联系，更加重视学习和借鉴外地的管

理经验，及时捕获、整理、分析和反馈各种信息资料。过去的领导角色大都甘当“小国之君”，习惯于关起门来，管好自己的“一亩三分地”。这种封闭的管理方式，使他们目光短浅，耳目闭塞，常常是“坐井观天”，只知道很小一个局部的事情。现代的领导角色与过去明显不同，他们打开“门窗”走出室外，与外部世界建立起密切的联系。在他们的眼里，地球变“小”了，各地的领导角色之间，常来常往，接触频繁，各种有价值的信息、经验、资料经常交流，及时反馈。这种开放的管理方式使他们耳聪目明、思路开阔，站得高、看得远，从而极大地提高了工作效率，显得更加“神通广大”，本领高强。

4. 领导角色在行为方式上，由守摊型转向开拓型，不再像过去那样满足于“步子不大年年走”，而是力争创新、开拓，在较短时间里打开一个新局面。这种由现代社会活动的特点决定的领导角色的行为方式，不仅导致各个领导角色之间产生强烈的竞争，而且彻底改变了过去那种认为“无过即功”的陈腐观念，确立了“无功即过”的崭新观念。现在，作为一个领导角色，他必须使自己管辖的单位，在一定期限内取得引人瞩目的实绩，否则，他将在社会成员中丧失威信，最终被飞速发展的形势所淘汰。

5. 领导角色在思维方式上，由单维型转向多维型，即在进行决策时，不再像过去那样，习惯于简单地从纵向和横向上进行“平面抉择”，而是以丰富的想象力，从多角度进行全方位“立体抉择”。在现实生活中，我们遇到不少开拓型厂长，他们不仅知道本企业的过去和现在，知道国内同类企业的过去和现在，而且还十分清楚地知道国外同类企业的实际状况。在这一基础上，他们善于从不同角度进行对比、分析，找出本企业存在的差距和不足，准确地把握企业今后的发展趋势，从而进行科学的决策。这种在思维方式上的显著变化，是现代领导角色的又一个重要发展。

6. 领导角色在知识结构上，由贫乏型转向丰富型，涌现了一大批单学历“T”型领导角色和双学历复合型角色。作为现代领导

角色，不仅应该具有博大精深的知识，而且还应在更高层次建立科学的知识结构，改变过去那种“样样都懂，样样都松”的假通才，逐渐被“一专多能”或“二专多能”的真通才所取代。尽管从事领导管理活动主要应该精通管理科学，但是，复杂的社会活动，往往迫使领导者必须在某一方面或者两方面具有比较精深的专业知识。这就是大批单学历“T”型和双学历复合型领导角色登上现代领导舞台的主要原因。

第二章

领导角色的使命观念和环境

使命、观念和环境问题，是领导角色中的基本问题。不弄清这三个问题，领导者就无法胜任领导角色。

第一节 领导角色的使命

使命，原指接受特定的指派和命令去完成某项任务，现多用来比喻重大的责任。这里讲的领导角色的使命，就是指领导者在扮演领导角色、从事领导活动的过程中所担负的重大责任。所谓责任，就是份内应做的事。那么，领导角色份内应做的重大之事主要有哪些呢？

一、科学决策是领导角色的第一使命

决策一词，我国古代叫贤良对策、策问、策术，现俗称“拍板定案”。决策作为一个专用名词，首先出现于50年代的美国。它的原意是指做出决定、拿定主意。现在，决策是指人们在社会实践中，根据对客观事物及其规律的认识，选择和优化行动目标和行动方案的活动。决策是一种选择、优化活动。它所选择和优化的，即决策内容，首先是行动目标，其次是行动方案。二者是统一的。无论目标的选择，还是方案的选择，其实质都是为了优化。不优化的决策是不成功的。决策是一个过程。它包括确

定决策目标，拟定决策方案，评估选定决策方案，广义地说还包括实施决策。

所谓领导决策，是指领导者根据对客观事物及其规律的认识，针对本系统所面临的重大问题，选择和优化行动目标和行动方案的活动。领导决策不同于其它决策的地方在于：决策的主体是领导者，它是与领导权力直接相联系的；领导决策是分层次的；领导决策是其系统面临的重大问题；它多为战略决策、宏观决策和非常规决策。

对于领导决策可以从不同角度进行分类：按决策主体可分为个人决策和集体决策，二者各有利弊，应根据情况有机结合进行。按决策所涉及的范围可分为宏观决策和微观决策，或叫战略决策和战术决策。按决策目标的性质，可分为常规决策和非常规决策。在领导活动中，领导者应把主要精力放在宏观决策和非常规决策上。按决策所具备的条件，可分为确定型决策和非确定型决策。按决策者的阅历和水平，可分为经验决策和科学决策。现代领导者必须实现从经验决策向科学决策的转变。

所谓科学决策，是指领导者运用科学的思维方法，按照一定的科学程序，采用现代化科学方法和技术所进行的决策。领导决策应努力实现民主化和科学化。这既是决策发展的必然趋势，又是社会主义现代化事业发展的客观要求，也是我国政治体制改革的重要课题。决策的民主化和科学化是相辅相成的。民主化是科学化的前提和保证，反过来，民主化也必须体现和符合科学化，坚持科学的程序和方法。要实现决策的民主化和科学化，就要把民主和科学作为指导思想，贯穿于决策的全过程，并有一定的制度来保证。具体做到：(1)从实际出发，实事求是，坚持信息准、全、及时和适用的原则；(2)坚持走群众路线，发挥专家、智囊团的作用；(3)健全决策制度，完善决策系统；(4)遵循科学决策程序，掌握科学决策方法；(5)提高决策者的素质，明确决策者的责任。

领导决策在领导角色活动中处于最重要的地位，它是领导者最基本的职责。

1. 决策是贯彻领导活动始终的工作。领导活动的过程，就是制定决策和组织实施决策的过程。领导，就是要决策，不决策就无法领导，就等于无领导。在一定意义上说，决策是领导的灵魂，领导就是决策。

2. 决策是领导者最主要的工作任务。领导，即领而导之。要靠什么去领而导之？要靠组织、指挥、协调、控制，但更要靠领导目标，靠决策。特别在现代领导活动中，决策越来越成为领导者最主要的责任。随着社会化大生产的发展，现代社会活动越来越复杂多变，影响决策的因素越来越多，决策的后果影响也日益增大，因此，要求领导者对于决策问题要给予高度重视，始终视为第一位的工作。领导的层次越高，决策的地位和作用就愈突出，意义就愈重大。

3. 决策是直接影响领导效能的决定性因素。领导决策关系着领导活动方向，领导决策错了，必然导致领导活动方向的偏差，甚至失败。领导活动不但关系着领导活动的方向和成败，而且还关系着领导沿着这些方向活动的效能。科学的领导决策，由于选定了优化的行动目标和方案，所以就会直接提高领导活动的效能。

二、选贤任能是领导角色的第二使命

选贤任能，是领导角色的又一基本职责。坚持按照人才成长的客观规律和任人唯贤的路线选好人、用好人，是领导事业成功的根本保证。

所谓选贤任能，就是指领导者在以事业为本的前提下，按照人才成长规律和用人标准发现和选择人才，坚持德才兼备和任人唯贤的原则培养和使用人才的一种组织行为。领导者要选贤任能，必须首先明确选贤任能在领导角色活动中的地位和作用。

（一）选贤任能是领导角色的基本职责

毛泽东曾明确指出：“领导者的责任，归纳起来，主要是出主意、用干部两件事”。出主意属于决策范畴；用干部就是要选贤任能。领导决策和选人用人是领导者最主要的两项工作。一个领导者不能科学决策便不能胜任领导角色，同样，如果他不能正确地选贤任能，也不能获得领导角色的成功。因为，决策制定后，最重要的是要靠人去实行，没有一批适宜的人去工作，再好的决策也只是一纸空文。

（二）选贤任能关系着领导事业的兴衰成败

古人说得好，为政之要，惟在得人，用非其才，必难致治。孙中山先生也说，人能尽其才则百业兴。斯大林指出，人才、干部是世界上所有宝贵的资本中最宝贵最有决定意义的资本。毛泽东也指出，政治路线确定之后，干部就是决定的因素。实践一再证明，领导者正确地选人用人，则能保证事业的兴旺发达；领导者错误地选人用人，就必然导致事业的损失甚至失败。现代化事业发展的关键因素，一靠科学技术，二靠科学管理。科学技术和科学管理的竞争，关键是人才竞争，而人才竞争的关键又在于领导者尊重知识，尊重人才，选贤任能，知人善任。所以，各级领导者能否建立健全选人用人制度，能否以事业为本，按照德才兼备的标准选贤任能，是关系到我们事业能否永远胜利发展的根本问题。

古今中外，励精图治、雄才大略的领导者，都有选贤任能的良策。总结前人经验，概括我国现代领导者选贤任能的原则，主要是：（1）事业为本、人才为重的原则；（2）公道正派、任人唯贤的原则；（3）德才兼备、德为第一的原则；（4）扬长避短、人尽其才的原则；（5）量才用人、职能相称的原则；（6）豁达大度、五湖四海的原则；（7）用人不疑、疑人不用的原则；（8）精心培养、实践锻炼和后继有人的原则；（9）监督爱护、优胜劣汰的原则；（10）用人公开、群众路线的原则等。

领导者在选贤任能过程中，必须注意克服几种偏向：（1）任

人唯“资”。选人用人不能不看资历，但若只看资历深浅，不注重实际能力，变成论资排辈，就是错误的了。(2)任人唯“凭”。

“凭”即文凭，代表学历。文凭不能不看，但看不到文凭与水平的关系，唯文凭是举，不注重真才实学，就变成偏见。(3)任人唯亲。选人用人不看德才学识，唯亲、近我、私我者用，甚至一人得道，鸡犬升天，历来是选人用人中突出的腐败现象。(4)任人唯派。以人、以派划线，拉小圈子，唯派是举，是最不正派的行为，是选人用人中常见的丑恶现象。(5)任人唯全。选人用人求全责备，不能扬长避短，因此常常因瑕掩瑜，埋没人才。(6)任人唯顺。顺者，顺从自己，唯命是从也。选人用人爱用顺者，视有主见、爱提意见、不完全顺从者为叛逆，常常只能选用庸才，甚至奴才、佞才，而不能真正选用人才。

总之，领导者不仅要多谋善断，而且还要知人善任，这是胜任领导角色的两大使命。

三、指挥、协调和控制是领导角色的第三使命

指挥、协调和控制是领导者的重要职责，也是实现领导决策的基本手段。领导者在作出了科学决策、完成了选贤任能的组织工作之后，其重要职责就是指挥、协调和控制。

(一) 指挥职责

领导指挥是指领导者按照领导决策发令、指使、引导、调度和推动下属进行工作，以实现领导目标的行为过程。

从某种意义上讲，没有指挥就没有领导，领导就是指挥。因为，只有通过指挥，才能使既定目标的领导意图转化为下属的行动；只有通过指挥，才能使被领导者的行动协调一致地趋向于既定目标；只有通过指挥，才能使各方面的行动密切地配合起来，只有恰当地运用各种指挥手段，才能推动和促使下属完成各自的任任务。所以，指挥是领导过程不可缺少的环节。离开了指挥，任何领导目标都不可能实现；放弃了指指挥，也就等于放弃了领导。

领导指挥在社会主义现代化事业中就尤为重要了。随着小生产向社会化大生产的转化，人类活动的内容越来越复杂，规模越来越宏大，尤其是人类社会正向高科技化的信息社会发展，这就更加要求我们的领导指挥也必须现代化。

（二）协调职责

所谓领导协调，就是领导者采取各种措施和方法，使其所领导的组织内部，以及组织与外部环境互相配合，协同一致，以便高效率地实现领导目标的行为。

领导协调的根本目的在于提高组织的整体效能，高效率地实现领导目标。领导者只有依靠组织的力量，才能发挥出领导效能。领导的组织是由若干个相互联系的子系统和元素组成的具有特殊功能的整体。组织内部各子系统和各元素相互联系和作用，必然产生出某种整体效应，表现为组织系统的整体功能不等于组成该系统的各子系统和元素的功能的简单相加。这种非加和性有两种可能：一种是组织整体功能大于各部分之和，多出一个附加量；另一种是组织整体功能小于各部分相加之和，甚至等于零或出现负值。附加量的出现，来自于系统内部各部分的协调作用，而后种情况的出现，则是由于内部不协调，各部分力量相互抵消而产生内耗造成的。领导协调就是为了尽量减少这种内耗，使组织内部协调有序，使整体功能的附加量尽可能增大。所以，从这个意义上讲，领导也是协调。

（三）控制职责

领导控制是指领导者对被领导者以及整个领导活动过程的驾驭和把握。控制既是领导者的重要职责，又是保证其它领导职能实施的重要手段。

领导控制就是为了解决领导目标和现实之间的矛盾。领导目标，作为领导活动所要达到的结果或水平，它总是超越于现实、存在于未来之中的。目标与现实之间总存在着一定的距离和矛盾。为了消除这种差距和矛盾，领导者就必须采取一系列措施，控制决

策的实施。否则，领导目标的实现，便是一句空话。

领导控制也是为了解决领导目标实现过程中出现的偏差。在实现领导目标的过程中，由于环境的不断变化和各种随机因素的存在，即使是为实现目标而制定的方案完全正确的条件下，我们每一个阶段所取得的实际效果与相应目标标准之间，也总是存在不同程度的偏差。实现领导目标的整个过程，就是不断纠正偏差的过程。从这个意义上说，领导过程也是一种控制过程。这正像驶向彼岸的航船一样，在其航程的不同时刻，总会出现对预定航线（标准）的偏离，即实际航线与标准航线之间的偏差。因此，需要船长或舵手不断调整自己的航向，使航船基本控制在标准航线上，这样才能如期达到彼岸。如果航船偏离航线而不及及时调整、控制，航船就不能如期到达目的地，甚至有触礁或搁浅的危险。

第二节 领导角色的观念

观念，即思想意识，是客观事物在人脑中的反映，这种反映是人们对客观事物的看法，经过思维活动所形成的某种较稳定的思想。领导角色的观念，即领导者从事领导活动的思想意识，它是由一定的领导经验和知识，经过思维过程而稳固在领导者头脑中的思想。领导者总是带着种种已经形成的观念来扮演领导角色，从事领导工作的。

一、观念的形成及特点

马克思曾指出：“我的辩证方法，从根本上来说，不仅和黑格尔的辩证方法不同，而且和它截然相反。在黑格尔看来，思维过程，即他称为观念而甚至把它变成独立主体的思维过程，是现实事物的创造主，而现实事物只是思维过程的外部表现。我的看法则相反，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。”这里，马克思指出了观念的本质，划清了在观念问题上唯物主义与唯心主义的界限，并阐明了观念形成的物质属性。观念不过是客观存在的“物质的东西”在人脑中的反映，并通过思维活动对它进行“改造”的结果。

观念的内容是客观的，但这种客观的内容之所以能反映到人脑中来，只能是通过社会实践，即只能从社会的生产活动、交往活动和科学实验的实践活动中来。观念形成的社会基础是社会的经济、政治、文化和科技等等的状况和发展水平。人们总是在具体的社会环境中劳动、生活和思考的，并相互联系、影响、作用着彼此思考的结果。这就形成了具体的、历史的、民族的、地域的、阶级的、国家的等等观念。

观念具有能动性。正确的观念、适当超前的观念，能够指导和推动人的实践活动的发展；而脱离实际的观念、后滞的观念，必然阻碍人们实践活动的前进。

观念具有相对稳定性。即它一经形成就在一定条件下发挥能动作用。适应实践需要的新观念，必将稳定地发挥着积极的指导作用；落后于实践的旧观念，也是难于改变消极惯性的。

观念还具有流行性。一定社会历史条件下人们所处环境的共同性，使得人们的观念往往具有流行性的特点。即某种观念在一定时期和一定领域传播快，可能被多数人们所欣赏，所接受。这些社会流行的观念，对人们的社会行为发生着重大的影响。

二、观念的变革与继承

改革开放要求领导角色的观念必须作相应的变革。这是一个传统观念受到震荡，新旧观念交错、重叠和变化的时代。

领导者在纷繁的社会观念面前应保持清醒的头脑，用马克思主义的唯物辩证法思想，处理好观念的变革与继承的关系。

《马克思恩格斯选集》第2卷，第217页。

传统观念相当复杂。它既有剥削阶级没落腐朽的意识，又有劳动人民纯真质朴的美德；既有马克思主义指导下的优良传统，又有机会主义思潮膨胀起来的错误思想；有些传统观念本来正确，现在仍然适用；有些本来正确，由于情况发生变化而不再适用；有些本来正确，却被后人固化或歪曲；有些本来就错误，但由于种种历史原因而被承袭下来；有些基本精神已经过时，但基本形式仍然适用，而有些则正好相反；有些对少数人少数情况来说已过时，但对多数人多数情况来说仍然适用，有些则正好相反。因此，领导者对传统观念必须做具体的、历史的、辩证的分析，批判那些消极的、过时的、糟粕的观念，继承那些积极的、适用的、精华的思想，并使之不断地发扬光大。

我国的传统文化所形成的观念，是在农业文明中成长起来的，在近现代并没有得到彻底的扬弃和改造。它们与现代化事业要求树立的新观念发生着根本的冲突：(1)大生产观念与小生产观念的冲突。(2)商品（市场）经济观念与产品经济观念的冲突。(3)平等原则与等级观念的冲突。(4)法制观念与人治传统的冲突。(5)开拓创新与守旧心理的冲突。(6)改革开放观念与保守封闭意识的冲突。(7)竞争意识与中庸观念的冲突。(8)民主与守法、科学与迷信的矛盾冲突等等。领导者在这些观念的矛盾冲突中，一定要解放思想，实事求是，正确地对待和解决这些矛盾冲突，要立场坚定、旗帜鲜明，做改革的促进派，既要批判继承，又要大胆革新。

改革开放，外国的文化和观念随之而来，影响着人们观念的变革。“它山之石，可以攻玉”。现代化大生产，许多国家走在了我们前面。他们在组织社会化大生产过程中采用的先进科学技术、先进管理方式，以及由此产生的现代化大生产所需要的观念，我们都必须积极吸收、借鉴。盲目排外的态度是错误的。当然，建设中国的现代化需要的是中国特色、中国作风和中国气派的文化和观念。所以，在吸收、借鉴外国文化和观念的时候，必须结合

我国的实际，加以改造和消化，形成中国特色的文化、观念，成为我国四化建设的精神财富。对此，采取照搬照抄的态度也是不对的。对西方那些腐朽的思想观念必须批判。所以，作为领导者必须处理好这二者的关系，坚持以我为主、洋为中用的原则。

三、树立现代领导角色的新观念

观念对现代领导角色的能动作用是巨大的。观念是领导者精神上的眼睛，是领导者思维的路标。不同的观念，会使领导者具有不同的观察问题的着眼点和落脚点，会使领导者具有不同的选择思路的出发点和标准点，并为他们提供不同的思维空间、思维方式和方法。所以，现代领导角色必须注意培养和树立与现代领导活动相适应的各种观念。

1. 科学技术观念。现代科学技术迅猛发展，越来越显示出它在生产力中的第一位作用。当今世界正步入信息社会，21世纪将是“知识密集型社会”或“知识价值社会”。战略资本既不是自然资源、资金，也不是劳动力，而是知识、智慧，是科学技术。谁占据了科学技术的制高点，谁就掌握了未来。因此，现代领导者必须树立科学技术是第一生产力的观点，把依靠科技振兴本单位、本地区、振兴祖国作为头等战略任务。

2. 全局观念。全局是就局部而言的。领导者不能只见树木、不见森林，不能只看眼前、不顾将来，不能只管部分、不管整体。领导者必须总揽全局，这样才能高瞻远瞩、高屋建瓴、深谋远虑，才能作出科学的决策。全局观念要求部分服从整体，小局服从大局，下级服从上级，地方服从中央，从而取得宏观的整体效益。全局观念要求系统地看问题，纵横交错地网络思维。全局观念还要求现代领导者要不失时机地向世界寻求高度，站在全球的角度实施领导。“面向现代化，面向世界，面向未来”。这是小平同志的教导。

3. 信息观念。信息，现在已上升为现代社会第一位战略资源

了。全球的信息量数十天翻一番。信息工程已经成为世界性的重要产业。是否拥有并能科学地运用信息业已成为衡量一个领导者水平高低的重要标志。现代化信息业，已成为人类当代新产业革命的动力和杠杆。信息本身有着鲜明的时效性和条件性，并由此产生有效信息、失效信息和无效信息。这对于现代领导者来说，一方面要求他们具有信息观念，另一方面又要求他们必须具有善于把握有效信息，扬弃失效信息和无效信息的能力。这样，才能充分发挥信息在现代各级领导工作中的巨大推动作用。

4. 创新观念。中国特色的社会主义现代化是一项前无古人的伟大社会工程，不改革创新是绝没有出路的。这就要求各级各类领导必须树立创新观念，在开拓进取中不断使自己所领导的地区、部门和单位打开新局面，登上新台阶。只有树立了创新观念，领导工作才能寻求最佳方案，才能实现高水平、高质量、高标准。

5. 竞争观念。所谓竞争，就是在优胜劣汰的法则面前，各种事物对生存权和发展优势的争夺。无论是自然界，还是人类社会，竞争是不可避免的。尤其在改革开放的大潮中，竞争不仅是客观必然的、激烈的，而且还要求我们建立合理的竞争机制和健康的竞争条件，使本系统充满生机和活力，从而在竞争中立于不败之地。竞争可以加速事物的矛盾运动，给人以紧迫感、危机感，它是事物发展的强大推动力，也是事物生存和发展的生机和活力的表现。从某种意义上说，领导就是组织有效的协作和健康的竞争。科学的领导就是要把组织协调和竞争最佳地统一起来，把内部竞争与外部竞争有机地综合起来，从而有效地实现领导目标。

6. 人才观念。人才观念是历史唯物主义的核心理念，也是领导观念中的关键。尊重知识，尊重人才，是社会主义领导观的基本点。当今世界各国的较量，是综合国力的较量，是科学技术的较量，而最终还是人才的较量。选贤任能，培养人才，是领导角色的重大使命。现代领导者的人才观念应是努力实现拥有一大批贤人，起用一大批能人，培养一大批新人。这样才能人才济济，并不断涌

现，从而永葆中华民族的青春。

7. 法制观念。文明社会需要法制。法制既是文明社会的标志，又是文明社会的保障。我国正处于社会主义初级阶段，改革开放条件下更需要社会主义法制来保障社会的安定团结、市场经济的发展和现代化建设。法律面前人人平等。各级领导者要严格地在宪法和法律范围内活动，同时还要不断建立健全社会主义法制，做到有法可依、有法必依、执法必严、违法必究。逐步改变过去那种人治的局面，而完全走上法治的轨道。领导者的法制观念是做好领导工作的前提和保障。

8 服务观念。“领导就是服务”道出了领导的最本质特征。全心全意为人民服务是中国共产党人的根本宗旨，无疑这也是所有领导者的根本宗旨。社会主义国家是人民当家作主的国家，人民是国家和社会的主人。领导者是受人民的委托来担任领导工作的，是人民的公仆。他们的权力是人民赋予的，是尽职尽责为人民谋利益的手段。一切滥用权力、以权谋私的思想和行为都是十分错误的，人民也是不允许的。可见，服务观念是领导者的根本观念。没有服务观念，领导者就不符合德才兼备、以德为主的标准，是做不好领导工作的，甚至可能走向反面。

第三节 领导角色的环境

领导角色的环境，是领导者扮演领导角色的基础和条件，是领导角色理论体系中的基本范畴。研究领导角色及其胜任 不能不研究领导角色的环境。

一、领导角色环境的涵义、特点及划分

（一）领导角色环境的涵义

一个事物的环境，是指影响它存在和发展的外在的时间、空间、因素和条件。对于不同的主体来说，环境的内涵是不一样的，

领导环境有领导者的环境，有领导活动的环境。我们所说的领导角色的环境是指领导者的环境，即除了领导者自身因素以外，影响领导者从事领导活动的一切时间、空间、因素和条件。

影响领导角色的因素可分两大类：一是领导者自身的素质因素，包括领导者的学识、品质、能力和体魄等等；二是领导者自身以外的因素，包括组织状况、人员素质及其关系，社会政治、经济、文化条件，以及国际条件和自然条件等等。在这些外在条件和因素中，凡是对领导者产生影响的因素和条件，都包涵在领导角色的环境中。

在领导角色的诸多环境中，对领导角色的影响有的是直接的，有的是间接的，不仅包括物质的因素，如自然资源、人才状况、市场需求、技术设备等等，还包括精神的因素，如人们的思想水平、道德标准、文化传统、信仰等等。由于它们对领导角色都有一定的影响，所以都包括在领导角色的环境之中。领导角色的环境是一个非常广泛的概念。一个出色的领导角色应该清醒地认识环境，科学地利用环境和能动地改造环境。

（二）领导角色环境的特点

领导者为了创造性地开展工作，必须正确地认识自己角色的环境特点。

1. 客观性。领导角色的环境是独立于领导角色之外的客观存在。它不依赖于领导角色的主观意识，不以领导角色的主观意志为转移。领导者必须从实际出发，实事求是地来认识和把握环境，绝不可以采取无视、回避和各取所需的态度。

2. 差异性。环境的差异性，首先表现在环境性质的多样性上，有自然、社会、精神的，有政治、经济、文化的，有资源、人才、科技的。其次，表现在对领导活动的作用上，有的作用大，有的作用小；有的起关键性作用，有的起辅助性作用；有的直接起作用，有的间接起作用。再次，表现在作用的方向上，有的环境对领导角色起支持的、鼓舞的、积极的作用；有的则起消极的、阻

碍的、甚至破坏的作用。领导者认识环境的差异性，分清环境的性质、作用程度、作用指向，就能清醒地认识客观形势，针对不同情况，采取不同对策。

3. 复杂性。环境的差异性进一步表现为复杂性。首先，环境自身的某些界限是难于划分的，常常相互交叉，不好区别。其次，当环境与领导者结合的时候，更是错综复杂的。同一环境对不同的领导者可能作用不同，不同的环境可能造成同一结果。再次，领导环境中还包括人的因素。人是最复杂的，有思想、有感情、有欲望，在社会交往中还会出现种种假象。可见，领导角色的环境是非常复杂的。

4. 多变性。环境是动态的，是不断运动、变化和发展的。如科学技术的不断进步，政治经济的不断发展，人们思想认识的不断丰富和深化。这种多变性，初看起来似乎杂乱无章，使人眼花缭乱，其实，任何事物的运动、变化和发展都是有规律的。领导者必须在环境的多变性中认识和把握其发展规律。

5. 可塑性。即领导角色的环境有可改造性。环境是客观的，并不是说人们对它无能为力，环境是可以被人们认识、利用和改造的。当然，对环境的利用和改造不能随心所欲，必须遵循环境的客观发展规律。

这五个特点是从不同角度考察，从不同侧面认识的，是领导角色环境的一般特征。具体到某一领导角色，所处的环境会有更多的特点。领导者必须善于认清环境特点，把握其规律，争取工作的主动权。

（三）领导角色环境的划分

按照不同的标准，领导角色的环境可以划分为以下几种：

(1) 以环境的性质为标准，可分为自然环境、政治环境、经济环境、文化环境、科技环境等等。(2) 以范围来划分，可分为内部环境和外部环境。内部环境是指领导者所领导的单位或组织的内部情况；外部环境是指领导者所领导的单位或组织的外部情况。

(3) 从时序上划分，可分为过去环境、现在环境和将来环境。领导者要明了现实环境，也要明了过去环境，从而预测未来可能出现的新环境。(4) 以领导活动作用的方向为标志，可分为有利环境和不利环境。(5) 以领导者可以把握的程度来划分，可分为可控环境、部分可控环境和不可控环境。

二、领导角色环境的作用

(一) 环境是领导工作的客观基础

环境是独立于领导者之外的客观存在，有其自身的发展规律，不以任何人的主观意志为转移。领导者从事领导工作，只能顺应环境的发展规律，认识它、利用它、改造它。绝不能超越环境提供的可能想入非非、盲目行动，否则将在错综复杂的环境面前碰得头破血流。正如列宁在《言论与事实》一文中指出的那样：“问题不在于愿望，不在于动机，也不在于言论，而在于不依这些东西为转移的客观环境。正是它，决定着某一党派的口号、策略和总方针的命运和意义。”

这种基础性作用主要表现在两个方面：一方面，环境为领导者从事领导活动提供了舞台和条件，领导者与被领导者的矛盾运动以及他们结合起来共同进行的改造世界的活动，都是依赖于一定的环境，在一定的环境中进行的。离开了环境，领导角色也就失去了存在的时间、空间和条件，因而也就失去了存在的可能性和现实性。另一个方面，领导者充当领导角色的目的，归结为一点，无非是带领被领导者去认识环境、利用环境和改造环境，从而把社会推向前进。

(二) 环境影响领导工作的成败

环境是决定领导角色成败的关键性因素之一。从环境的客观作用来看，不同的环境将导致不同的领导工作效果。从领导者对

《列宁全集》第19卷，第256页。

环境的能动作用来看，领导者只有依赖于环境，将环境作为领导工作的客观依据、客观对象，认识它，掌握其规律，才能取得领导工作的成功。例如，决策是最重要的领导活动之一，而领导决策的关键正是在于对客观环境及其发展规律的真实、全面、深刻的认识 and 把握，否则领导决策必然失败。在决策的实施过程中，对决策方案的不断调整和修改也是根据环境的变化，依据对环境的新认识来进行的。如果环境发生了变化而决策仍然不变，或者在不了解环境真实变化的情况下就盲目修改决策，都必然导致领导工作的失败。

领导活动的另一个重要内容是设置组织结构，发挥组织的力量去完成领导目标。现代组织结构的设置和安排，其根本点在于增强组织活力。增强组织活力，总的讲，就是组织结构的设置与变化必须适应环境的要求和变化，只有那些与环境相适应的组织结构，才能充满活力，发挥最大的整体效能。不能因人设事，而要因事设人，讲的就是这个道理。

在影响领导活动的环境因素中，领导者要特别注意认识和把握那些不可控，或不完全可控的环境。忽视这些环境的影响，往往会使领导工作陷于被动或失败的境地。所以，领导者要获得领导工作的成功，就要通过调查研究、科学预测等方法 and 途径，加强对这些不可控环境的认识，变不可控环境为可控环境。

（三）环境决定领导方式和领导情绪

1. 不同的领导环境，将产生不同的领导方式。战争年代与建设时期领导方式不同；领导经济与领导政治的方式不同；基层领导与高层领导的方式也不尽相同。领导者只有根据不同的对象、任务和条件，选择灵活多样的领导方式方法，才能取得领导角色的成功。

领导方式的选择主要取决于两个环境变量：一是下级的特点。如果下级觉得自己有能力完成任务，很需要荣誉和交往，不喜欢指令性领导方式，领导者就应选择支持性领导方式。二是任务性

质。如果工作任务的性质是常规的，目标和达到目标的途径一目了然，领导者还是去发号施令，就会引起下级的不满。但假如工作任务变化性大，下级经常干些自己不熟悉和没有把握的事，这时领导者采取指令性方式，及时告诉他的目标和达到目标的途径和方法，下级是欢迎的，也是适宜的。领导者在不同的环境下有五种领导方式可供选择使用，即指令性方式、支持性方式、参与性方式、放任性方式和权变性方式。领导者一定要根据环境变化，采取相应的方式方法，切不可一种方法到处乱用。

2. 环境对领导者的情绪也有广泛深刻的影响。保加利亚心理学家菲利普·格诺夫认为，对领导者情绪产生积极或消极影响的因素归纳起来有十个方面：领导者的健康和体力情况；个人和家庭情况；自己条件；周围情况；交通和上班途中其它客观因素；办公室的情况；与上级领导的关系；与他所在工作集体的关系；工作日程的组织安排；工作效果等。在这些因素中，除一项半以外，全部都属于环境因素。这些环境因素对领导情绪影响很大。例如，上级领导者布置工作任务不明确，职责界限不清，将使下级领导者无所适从，严重影响他的工作情绪和工作效能。再如，领导者与组织其他成员有良好的人际关系，可以使领导者心情舒畅地去实现领导目标。如果人际关系紧张，领导者就会感到有压力和不愉快，如不加以调节，就会对工作产生不良影响。

以上我们列举了环境对领导活动有决定作用的几个主要方面。我们在工作中常讲认清形势，其实讲的就是认识环境。如果不深刻认识环境对领导活动的决定作用，不从客观环境出发，而是凭良好的愿望和热情去工作，是绝然不会成功的。

三、认识环境、利用环境和改造环境

（一）实现有效领导的三个主要环境条件

菲利普·格诺夫：《管理心理学》第166—175页。

1. 正确的路线、方针和政策是前提。上级的路线、方针和政策等，是各级各类领导者实施有效领导的政治环境，它是下级领导者实施有效领导的根本性环境之一，是下级领导者沿着正确方向和轨道实施有效领导的决定性前提。正基于此，毛泽东同志作出了政策和策略是党的生命的论断。实践证明，它的确是决定领导工作成败的基本前提。所以，各级各类领导者在作决策、下指示时，应该特别慎重，保证其正确性和明确性。作为下级领导者，应对上级的决策、指示作深刻理解，正确领会，并结合本单位实际，创造性地加以运用、贯彻，使之得以实现。只有这样，才能实施正确领导，否则就会偏离方向，导致失误。

2. 良好的外部环境是实现有效领导的保证。这里所说的外部环境是指在组织以外，除了上级的决定、指示等以外的政治、经济、文化、科技等环境条件。有一个和平发展的国际环境，国家政权巩固，政策稳定，改革开放顺利进行，人民民主不断扩大，社会主义法制不断完善，都是使领导工作有效实施的必要条件。经济基础决定上层建筑，随着经济实力的不断增长，人民的生活水平大大提高，领导者开展工作就有了雄厚的物质基础，也有了强大的人民群众的支持。所以，发达的社会经济是实施现代有效领导的物质保证。

3. 协调的内部环境是实施有效领导的基础。这里讲的内部环境，是指组织内部的机构设置、人员素质、设备条件、技术条件和领导班子、人际关系等情况。

组织机构是领导活动的依托。机构协调，反应灵敏，就能保证领导目标的实现。任何组织的协调，说到底是人际关系的协调。俗话说得好：“天时不如地利，地利不如人和”，就是讲融洽的人际关系是非常重要的。它是实施有效领导的又一关键因素。

组织内部环境，还包括组织内部人员素质、设备、技术条件等。如果人员素质好，设备先进，技术水平高，那么领导者就能顺利地开展好工作。

领导班子是一个单位的核心。它是否团结一致，直接关系到整个组织的团结统一和领导工作的成败。它是实现领导者有效领导的核心组织环境。

（二）正确认识、利用和改造环境

环境决定领导角色的活动，任何领导角色都不能超越环境的可能去进行领导。但是，在一定的环境条件下，领导者充分发挥个人和组织的能动作用，却能导演出威武雄壮的活剧来。那么正确认识、利用和改造环境应该做到哪些呢？

1. 充分地认识和把握环境的特点及其发展规律。对环境的充分认识，是领导角色成功的前提。要认识和把握环境的特点及规律，一要运用辩证唯物主义的世界观和方法论，防止主观性和片面性；二要运用认识环境的科学方法。如调查研究，数理统计、数据处理技术，信息机构和信息技术，以及科学预测等。

2. 确定利用和改造环境的方略。这是领导角色实现对环境利用和改造的基础环节，也是领导角色胜任的根本标志之一。这就要求领导角色既要有统筹全局的战略头脑，又要有多谋善断的决策能力，从而制定出利用、改造环境的战略目标和策略方案。

3. 选择随机制宜的领导方式和方法。刘少奇曾指出：“党的组织形式与工作方法，是依据党所处的内外环境和党的政治任务来决定的，必须具有一定限度的灵活性。如果环境变更，工作条件改变，党提出了新的政治任务，那末，党的组织形式与工作方法，也必须有所改变；否则，旧的组织形式与工作方法，就要障碍我们党的工作内容的发展与政治任务的执行。”可见，领导工作不存在应付一切的“万应灵药”。只有因地、因时、因机制宜，才能达到利用和改造环境的目的。

4. 创造适合于发挥人的积极性、创造性的良好环境。在人类社会的实践中，人是唯一的能动因素。人的思想、文化、能力水

《刘少奇选集》上卷，第316—317页。

平如何，对领导角色的成败起着重要作用。而人的能力尤其是潜能的发挥，即调动起人们的积极性、主动性和创造性，则更加重要。充分调动领导者与被领导者两个方面的积极性，特别是充分调动起被领导者的积极性，既是领导角色成功地利用和改造环境的必要条件，也是领导角色对环境成功地利用和改造的必然结果。领导就是服务。领导角色的使命不仅要为自己，而且更重要的是为他人、为组织创造出龙腾虎跃、万马奔腾的社会大舞台。

第三章

领导角色的社会化

第一节 领导角色社会化的涵义和特征

一、领导角色社会化的涵义

社会化，是用来阐述个人与社会关系的重要概念。人的社会化问题是社会学、社会心理学、发展心理学、性格心理学等研究的重要课题，它涉及遗传学、生物学、教育学、政治学、犯罪学等多种学科，是跨学科研究的重要方面。在我国，社会学和社会心理学等学科的研究曾停顿了几十年，所以对人的社会化问题尚未有足够的研究，至于领导角色的社会化问题更有待深入探讨。

什么是人的社会化呢？一般地说，社会化就是指个人在社会的强大影响和作用下，学习知识、技能和社会规范，取得社会成员的资格，发展自己的社会性的过程。从社会学角度来看，任何人都会有一个由自然人向社会人的发育、成长过程。当一个人出生以后，社会就要以它自己的模式对他施加影响，使他能够按照社会行为规范来行动。他将逐步了解社会的要求，接受社会规范并把规范变成自己的东西，变成指导自己的行为准则，取得社会成员的身份，逐步接替老一代人的工作，这就是个人的社会化。社会化过程中，群体对于它的成员的要求是很广泛的，它包括怎样知觉、思考、沟通、交往、评价和行为等等不同内容。一个成员

如果不能达到这些方面的要求，就不能成为符合社会要求的成员。

领导角色的社会化，是人的社会化问题中一个很有特点的重要内容。社会化的最后成果，是为社会培养符合于社会要求的社会成员，使其在社会生活中担当一定的角色，这个角色要按照社会结构中为他规定的规范行事。对于一个将要担任领导角色或已经开始担任领导角色的人来说，社会就要求他学习领导技能，提高领导素养，培养领导能力，按照社会对领导角色所期待的行为模式来规范自己，正确地履行领导职责，行使领导权力，做一个适合社会和时代发展需要的领导者。这就是领导角色的社会化。这是一个由群众到领导、由不成熟到成熟、由低层次到高层次的循序渐进的发展过程。领导角色的社会化的过程，从一方面说，是社会根据需要不间断地培养各级各类合格的领导人才的过程；从另一方面说，是领导者不断地认识角色，不断地按照角色期待进行学习和磨炼，不断地提高自己，以便不断地适应工作需要的过程。研究领导角色的社会化，有助于我们更好地掌握新干部培养和发展的一般规律，更自觉地做好这方面的工作。

二、领导角色社会化的特征

领导角色是由其领导职能、社会地位、行为标准和规范规定的。与其他社会角色的社会化相比，领导角色的社会化有与其相同的某些规律，又具有自己某些显著的特征。这些特征主要有：

1. 领导角色社会化行为的群众性。领导活动，不是领导者个人的行动，而是一种由领导者与群众共同进行的活动。从这个角度来说，领导角色社会化的过程，没有广大人民群众参与是不可思议的。领导角色的角色认同主体也是广大群众。领导活动是一种孚众性活动。所谓孚众，就是使人信服，深孚众望。领导者要通过长期努力，进行多方面的自我塑造，获取群众信任、拥护和认可，这是领导角色社会化的基础。因此，领导者牢固地树立群众观点，把为人民服务，做人民公仆作为自己的努力方向和行

动宗旨，正确对待人民交给的职位和权力，培养自己高尚的思想品质和共产主义觉悟，要着力加强品格、学识、才能等方面的修养和锻炼，提高自己在人民群众中的影响力。总之，从为人民谋利益的目的出发，在自我塑造上以被人民群众所认可为动力，虚心向群众学习，在群众的支持和帮助下，成长为合格的领导者，这是领导角色社会化的一个显著特征。

2. 领导角色社会化内容的创新性。社会是不断发展的，事物是不断变化的。从绝对的意义上说，任何社会角色的社会化都不是一成不变的，都是一个运动着的过程。但相对而言，就某一阶段来说，社会角色社会化的内容和方式又具有稳定性。恰恰在这一方面，领导角色社会化却明显地具有创新性的特征。这种创新性，其一是指领导活动是一种创新性活动，需要超越旧的思想体系，打破现存的无效的领导模式，领导者总是要思考如何克服我们生产和生活中的落后环节，改进或改造那些被人们司空见惯、习以为常的格局和态势，总要思考如何确立和实现新的领导目标，因此，领导者必须具有开拓创新的精神，这就为领导角色社会化不断提出新的任务和内容。从绝对的意义上讲，如果一个领导者不能根据变化了的新情况适时地提出新的领导目标，不能在前任的成绩基础上再争得新的成就，那就是一个不称职的领导者。其二是领导角色的行为模式只是从原则上规定了领导者应该做什么，不应该做什么。而在应该做什么当中，则因领导者个人的具体领导环境、领导对象、个人素质和能力的种种不同，表现出极大的个性差别。在具体领导活动中，领导者必须独立地创造性地开展领导工作，讲究恰当的有效的的工作方法和艺术性。而这一点，对于一个成功的领导者是至关重要的。因此，领导角色社会化就始终带有创新性的特征。

3. 领导角色社会化对象的层次性。在社会这个大的运动系统中，社会对各种领导角色有共同的期望和要求，如纯正的动机、进取向上的精神、善良的行为、正常的交往、良好的人际关系、正

确的认知等心理素质。但领导者都分布在不同部门、不同行业中，特别是各类领导者处在不同的领导层次上，起码我们可以分出基层领导、中层领导、高层领导等几个层次。那么，由低层到高层，领导对象人员增多，领导范围扩大，工作情况更为复杂，社会对领导角色的期待值越来越高，在期待的内容上也有不少的差别。例如，远见卓识、组织协调、调节控制，这是每个领导者都应具备的领导能力，但基层领导应首先在调节控制上练出真本事，中层领导更应该在组织协调上下功夫，而高层领导者必须在远见卓识上出类拔萃，否则，将不能胜任。这样，领导角色社会化就明显地表现出层次性的特征来。

4. 内在控制起重要作用。所谓内在控制，就是依靠意志和道德的力量，使自己的行为合于社会规范。这是领导角色社会化的又一个显著特征。走上领导岗位的人，独立意向已发展到相当水平，与之相适应的观察力、理解力、意志力、理智感，一般来说，都强于周围的群众，他们具有相当强的自尊心和自信心，尤其自我调节能力很强。这就决定了外在控制必须内化于自身，也容易内化于自身，从而加速自身的社会化。

5. 领导角色社会化是一个内化的过程，也同时是一个外化的过程。领导角色社会化是领导者适应社会和发展自己的过程。他们有目的、有计划地调节自身，将社会的规范、领导角色的规范内化为自己的习惯，把社会的经验变为自己的本领，不断认识、理解自己在社会环境中的地位及与别人的社会关系，学习怎样以一个受人拥护和爱戴的领导者形象出现在群众面前，学习怎样随着社会变化善于不断自我调节，提高适应性。这是领导者认真学习、加强自我修养、提高领导技能的过程，是领导角色社会化的内化过程。但与此同时，领导者走上领导岗位以后，就要凭借自己特有的地位和身份对社会环境施以影响，这个能动、积极地影响环境亦即改造环境的过程，就是领导角色社会化的外化过程。事实上，上述内化、外化两个过程是同时进行的，是相互依存的。

我们在强调全面培养和提高领导者的领导素质的同时，又十分强调以领导工作实绩来考察干部。古代以成败论英雄，我们则以领导者的工作实绩来考察干部，提拔和使用干部。可见，内化是外化的基础，外化是内化的效果的体现，二者缺一不可，共处于领导角色社会化的进程中。

第二节 领导角色社会化的过程和内容

一、领导角色社会化的过程

一个领导者一般都要经过一个由群众到领导干部、由不成熟到成熟的发展过程。这个过程存在着明显的阶段性，每一阶段都会出现一个新的社会互动的方面，每一阶段领导者都有其主要的社会化任务，会遇到不同的社会矛盾。成功的领导者应在各个阶段都能积极发展，善于解决社会化过程中的各种矛盾，完成阶段性社会化任务，逐渐实现健康成熟的领导品格。

领导角色社会化的过程，大体可分为三个阶段，即位前积累阶段、适应阶段、提高和成熟阶段。由于领导者具有由低至高的层次性，因而这三个阶段，对许多领导者来说，会依次循环往复，作螺旋上升运动，直至达到适度领导角色目标为止。

（一）位前积累阶段

这一阶段是领导者走上领导岗位之前的综合积累和准备阶段，是社会对未来领导者的培养，也是个体在进入领导角色之前，有意或无意按照角色期待进行的初步自我塑造。在社会主义国家里，任何一个群众，都有成为领导者的可能，但要使可能性变为现实性，位前积累阶段的成效是十分重要的。

儿童出生伊始，就迈入了社会化的里程，从此以后其社会化的成果，将积累为领导角色位前准备阶段的必要条件。如社会生活所必需的知识、技能、行为方式、生活习惯以及社会健康积极

的思想、观念等。从特定的角色准备来说，领导角色的位前积累准备阶段，要通过多种渠道、多种方式进行角色培养，使之具有领导角色要求的基本条件。比如革命化始终是未来领导人才重要的素质和标准。领导者政治素质的形成是一个不断积累、完善、提高的过程，要经过艰苦的磨炼。建设有中国特色的社会主义，需要有掌握各种现代科学知识的人才，知识的积累要有针对性，要建立适合未来领导工作的知识结构。领导能力，也要有一个长期培养和锻炼的过程。在小学、中学时期，担任学习小组长、班委委员，乃至学校大队长、团委书记，或者其它社会工作，这就是领导能力积累和准备的开始。还有心理准备、身体素质准备等。总之，这一阶段社会化的主要任务，是为领导者将来上岗到位准备条件，打好基础。

（二）适应阶段

适应阶段主要是指刚刚走上领导岗位到胜任工作这一阶段。我国现有的干部制度是以组织任命为主，领导者在某种程度上处于被动状态，不可能在任职前就对所担任的职务做好充分准备，所任职务的客观要求和自身素质之间就会不可避免地存在着矛盾，一般都会出现知识结构、领导能力、思维方法、交际能力等方面的某些不适应。因此，这一阶段社会化的任务就是恰当地解决新旧角色交替过程中的各种矛盾，缩短适应期，开创新局面。

角色转换的先决条件是角色认知。作为担任新角色的领导者，必须对新岗位的职责范围、环境、义务等有准确清晰的认识，对担任新角色所应具备的政治、思想、业务、能力等各方面素质有清楚的了解，还要对自己担任这一角色是否合适有真实准确的自我估计和衡量。由此，来及时调节自己的知识结构、奋斗方向、心理情绪和思维方法，加强学习，在适应和改造环境中锻炼领导人格和领导才干，把社会要求内化，从而成为合格的领导者。

（三）提高和成熟阶段

这一阶段主要指完成了适应过程后到逐步成为比较熟练的领

导者。有人又称其为发展阶段。这一阶段的社会化任务主要是完成这样几个转变：工作上由间接运用别人的经验到直接运用具有自己风格的工作方法去处理问题，由穷于应付到熟练自如；政绩上由默默无闻到初露锋芒；在主客体上，由盲目适应社会环境到自我创造成长环境的转变。本阶段是一个领导者在领导实践中成长成熟的阶段，领导者在边学习、边探索、边实践的过程中，逐步达到能够经得起名誉、地位、权力的冲击，能独挡一面，有开创新局面的胆略和能力，有丰富的工作经验和较高的领导艺术，有科学决策的能力。

二、领导角色社会化的内容

社会化有两个任务，第一是使个体知道社会和群众对他有哪些期待，第二是使个体具备实现这些期待的能力。这样，领导角色社会化就有许多具体的内容，归纳起来，可以有以下几个基本方面：

（一）培养角色意识

帮助领导者认清身份，培养角色意识，就是说，要帮助领导者对所担任的领导角色的职责、权利、义务等有清楚的了解，对角色需要自己做什么，自己应该做些什么，有明确的认识。只有心中有数，才能确定适合的领导目标，按照角色期待来投入领导实践。在角色意识的复合性内涵中，核心是要树立为人民服务的思想，有甘为人民公仆的境界，有“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”的精神。领导的本质就是服务，树立为人民服务的思想是领导者获得群众信赖和支持的基础，是搞好领导工作的首要条件。

（二）培养领导素质

领导者的素质是领导者从事领导活动必须具备的内在的基本条件。领导素质的培养主要有以下几方面：

一是政治品质的培养。邓小平同志说：选拔人，第一是政治

条件。领导干部必须牢固树立无产阶级世界观，具有坚定的共产主义信念，坚持党的基本路线，自觉地贯彻执行党和国家的各项方针政策、法律法令，坚持原则，抵制不正之风。

二是知识素养的培养。领导者应当通晓马克思主义理论，掌握本单位、本部门的业务知识，知识面要广博，要有丰富的社会和工作经验。领导者的知识结构，主要应由社会科学知识、自然科学知识和管理科学知识所组成。要有真才实学。

三是能力素质的培养。能力是知识和智慧的综合体现。领导者的能力素质应包括两个部分，即基本能力和领导能力。基本能力主要指观察能力、记忆能力、想象能力、思维能力等，领导能力主要指筹划和决断能力、组织指挥协调能力、人际交往能力、灵活应变能力、改革创新能力等。

四是体魄的锻炼。领导者要体魄健壮，精力充沛，能够担负繁忙的工作。

（三）学习领导行为规范

领导行为规范，是领导者行为的规矩和方式。它用来约束领导者的行为，调整领导者与社会、与被领导者及其他人的关系。掌握这些规范是在实践领导角色行为的过程中逐步实现的。领导行为规范主要有法律规范、道德规范等。宪法、党章中的有关规定等均属领导行为的法律规范，带有强制性，不准违犯，否则将受到党纪国法的处理和制裁。道德规范调整的范围很广，它表现在领导者待人处事的礼仪、习惯、时尚、道德等许多方面。我国是一个具有古老文化传统的社会主义国家，许多优良的道德风尚和风俗习惯，都是我们民族的宝贵财富，要首先在领导者的言行举止中保留下来，发扬光大，对社会形成良好影响。

第三节 领导角色社会化的方向、 环境和方式

一、领导角色社会化的方向

社会化是任一社会体系的一种功能和体系对个人发生作用的机制。它是一种客观的过程。个人在社会化中，总是被不同的社会力量推向和拉向不同的方向。个人在这些不同的方向中虽然有某种身不由己的社会力量在决定他的选择，但是他在其可能的范围内还有其抉择权。个人在社会化中并不是消极、被动的。

领导角色社会化也有不同的方向。从大的方面讲，不外有两种：一种是和现行社会价值、文化、规范相一致，一种则是相反。二者的区别仅仅在于社会化实现的条件、形式以及由此决定的结果不同。

第一种方向，是我们社会主义社会肯定的方向。党和政府以及广大人民群众，是用建设有中国特色社会主义的合格的领导人才的标准，来要求和规范各级各类领导者，培养青年后备干部的。党和政府运用多种方式和手段要求领导干部要有共产主义理想，要继承和发扬党的优良传统，把为人民服务作为自己搞好领导工作的动力；要求他们有进取心，能够带领群众不断开拓前进；要求他们清正廉洁，克己奉公，为政一任，造福一方。这样的领导者，受到群众的拥护和赞扬，得到党和国家的肯定。在我国各行各业都有一大批这样的领导人才，这是领导角色社会化的成功。

第二种方向，是和现行社会价值、文化、规范相反。这种社会化，把领导角色推向了社会所否定的方向，造成了不适应社会主义事业发展需要的领导者。他们有的利用权势欺压百姓，有的违犯党纪国法，贪污公款，行贿受贿，挖社会主义墙脚，做出有损党和人民利益的事，等等。这些人，由于身居领导职位，因而

其对社会发展产生的反作用与其它各种破坏行为对社会造成的危害相比，更具有隐蔽性和危害性。深入探讨这种社会化实现的条件、形式，以便有效地予以制约和抵制，是有重要意义的。

二、领导角色社会化的环境

领导角色的社会化也是在他们生活的社会群体、组织的教育和培养以及整个社会环境的熏陶下进行和实现的。

从宏观上看，领导角色的社会化是在社会这个总体环境中实现的。领导者所处的时代、国家、社会制度，所属民族、阶级和阶层，以及所遭遇的社会历史事件，是其社会化过程中的宏观环境。宏观环境虽对个人的作用和影响不那么直接，不能决定个人社会化的具体环境和细节，但却是决定其社会化基本内容、性质和方向的因素。例如，改革开放时期的领导角色的社会化，同“文化大革命”时期的造反派头头的社会化就有完全不同的内容、性质和方向。“文化大革命”中曾有一批昙花一现的风云人物，他们是特殊历史条件下的产物，离开这个历史条件，我们便无法理解。

领导角色的社会化，就其过程、阶段以及具体内容来看，它又是在具体的群体和组织中得以实现的。群体、组织对领导角色社会化来说，既是一种机构，又是一种社会环境。领导者直接生活其中的群体和组织，是其社会化的微观社会环境。微观社会环境与领导者联系最直接、最密切，故对领导者的影响也最大。就个体来说，领导角色社会化的具体情况，基本上是由微观社会环境决定的。

宏观环境与微观环境对领导角色社会化的作用、影响并不是截然分开的，而是相互结合综合地对领导者发挥作用的。微观是在宏观中的微观而不是游离其外的，宏观则必定体现在微观上并通过微观环境表现出来。因此，我们在分析领导角色社会化的环境因素时，要把二者紧密地结合起来，综合考虑二者对领导角色

社会化的作用和影响。

三、领导角色社会化的方式

从特定社会角色的培养和塑造来看，领导角色社会化的方式主要有学校教育、岗前锻炼、工作实践等。

（一）学校教育

一是指小学、中学乃至大学的正规教育。学生时代是人生成长的重要阶段，也是干部接受基础教育和专业教育的重要时期。学校有计划、有组织、有目的地向学生传授社会规范、价值观、知识和技能。学校是人才集中的地方，在这里，大家互相影响，互相传递社会信息，共同发展其社会性。一个领导的进步和成长，与其在学生时代的各种积累，如知识的积累、政治素质的形成、能力的培养以及心理上的准备等是分不开的，在这期间做好各方面的准备和积累，对他们毕业后参加工作和成长无疑有重要的作用。

二是指领导干部的学习培训。主要是马列主义基本理论培训、岗位职务培训和上岗前的强化培训。从我国干部队伍的现实状况看，远远不能适应当前改革的需要，许多干部知识面窄，思维方式陈旧，管理经验不足。时代发展到今天，各行各业职工的文化教养、需要层次的发展，被领导者情况的复杂化，要求领导者必须努力学习，增长才干。现在，党政干部参加定期和不定期的轮训学习，国家还大力加强成人教育，已经作为一种规定和制度。这种培训，目的性、方向性十分明确，它对于新干部缩短适应期、开创新局面，对于较为成熟的领导者研究新情况、学习新知识以及提高适应不断变化的新形势的能力，都是十分重要的。这是培养知识——能力型合格干部的重要途径。

（二）岗前锻炼

对后备干部上岗前有针对性的实践锻炼和定向培养，突出以岗位目标为中心，或根据培养目标及时更位锻炼，或依据岗位需要实行双向交流，或安排在“准岗位”上实践一个阶段，使干部

缺什么补什么，要干什么先学什么先练什么，使干部在实践中拓宽眼界，积累经验，增长才干，然后进行比较和筛选，进行挑选使用。这是缩短成才期，提高成才率，较易看准、选好干部的有效途径，也是领导角色社会化的可行方式。

这种有目标的对特定对象进行有组织、有计划、有重点的培养方式，也有利于使干部提前进入角色。过去有的地方常常采取“突然袭击”式的办法委任官职，或从具体的业务工作和技术性工作岗位不合实际地破格提拔，使有些干部跨越了领导能力、领导经验形成和发展的应有台阶，缺乏能力、经验积累的必经阶段，政治思想素质也得不到应有的锻炼，以致干部上岗后角色转变较慢，一开始便处于劣势。如果经过岗前有目标的实践锻炼，干部的角色认知会提前进行，不但在知识上、能力上早做准备，而且在心理上也有了承受力，角色准备比较充实，这就会使干部上岗后较为顺利地完成角色转换。

（三）工作实践

走上领导岗位的干部开展领导工作的过程，是领导角色社会化不断深入的过程。

各级组织在领导人才的成长成熟过程中起着至关重要的作用。要建立健全各项规章制度和行为准则，对干部提出严格要求，使干部的行为有所遵循。要关心干部的成长，给干部的成长创造条件，使干部能够得到锻炼和提高的机会。要对干部的工作给予正确的指导，向干部交政策、教方法，使干部在工作实践中增长才干。要爱护干部，耐心帮助教育犯错误的干部，保护受打击、陷害的好干部，鼓励干部的积极性。要培养教育干部，使干部能不断学到新的知识。要对干部的工作经常督促检查，及时发现问题，指出缺点，限期改正。要调动广大群众的积极性，通过民主评议、个别听取意见等形式，对干部实行有效的群众监督。要严肃惩处犯有严重错误、又屡教不改的干部，公开表扬好干部，树立学习榜样。

组织的力量要通过领导者内在因素发挥作用。领导者在组织的培养教育下，要自觉地加强修养，全面提高自己的德、才、学、识，不断提高领导水平和领导能力，要正视在社会化过程中出现的种种矛盾和困难，善于在解决矛盾、克服困难中提高本领，走向成熟。

第四章

领导角色的凝聚作用及其实现

领导者是一个群体的象征和代表。要带领全体成员实现既定目标，其自身必须有凝聚力，发挥凝聚作用。唯有如此，才能成功地扮演领导角色。

第一节 领导角色与群体

领导角色就是领导者在社会关系中所处的地位及由此地位要求的基本职能。作为一个领导者，必须充分地意识到自己所扮演的角色和群体之间的关系，自觉地使自己的心理和行为同所扮演的角色符合。

领导角色与他所担负的任务有直接的关系。领导者所担负的任务是非常复杂的。他要对重大的问题做出决策；拟定长期规划和短期计划；组织执行已经作出的决策，并对完成的结果进行检查、评价和修正。但最重要的是要调节人与人之间的关系，把群体成员的活动协调起来，在群体中形成最佳社会心理气候，调动群体的积极性，教育和培养被领导者群体，使其最终成为一个具有凝聚力的群体。从领导者担负的任务可以看出，领导角色与群体有着密切的联系。

一、领导角色是群体的组织者

领导者工作的实质在于进行组织工作。马克思曾经指出：一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队的指挥。人类劳动的最大特点是社会性，是结成一定的社会群体进行的。这就需要有人把不同的群体组织起来，对群体成员的具体工作进行指挥和督导。不仅要协调群体中不同成员的关系，使群体成员分工协作，密切配合，步调一致，而且能够让群体中的每一个成员最大限度地发挥自己的才能，来实现群体的共同目标。领导者在群体中就肩负着这样的组织和指挥的任务，这也是领导者最根本的任务。从原始社会的部落首领到现代领导者，都是组织群体工作，协调群体成员行动的组织家。

可见，一个领导者的作用，并不是只起到单个人的作用，他的作用体现于群体之中，他应该成为他所领导的群体的“粘胶剂”。一个领导者只有充分发挥自己组织家的作用，才能使一个群体更有生命力和战斗力。组织家是一个健康和有生命力的群体不可缺少的。例如：《水浒》中的一百单八将，不仅容貌不一，性格迥异，而且出身也不相同，有的是名门贵族；有的是柴门布衣，却都有机地结合在一起，很大程度上要归功于宋江等重要领导者的组织。在社会主义建设过程中，更需要各级领导者进行组织工作，以协调各方面的关系。

人们对作为组织家的领导者的劳动成果评价也是不同的。其他人的劳动，是以他们自身具体劳动成果为基础的。评价一个科学家的劳动，主要看他有多少科研成果；评价一个作家的作品，主要看他写出了多少作品；而领导者作为组织家，由于他的工作成果是与他所在组织的群体工作联系在一起的，因此，离开了群体

的工作成果，就很难评价一个领导者的工作。所以，评价一个领导者的工作，必须以他所领导下的整个群体的工作为基础，评价一个领导者工作的好坏，不是看他能否出色地完成某项具体工作，而是看他是如何进行组织工作的。

事实上，一个好的领导者对群体工作的成功起着关键性的作用。如果一个领导者组织能力低下，或者对群体工作组织不力，就会限制群体成员以及整个群体能力的发挥。只有善于组织群体工作，善于使用整个群体力量的人，才算得上一个合格的领导角色扮演者。

二、领导角色是群体的政治活动者

任何一个领导者，不论是经济领导者、行政领导者、还是军事领导者，他的领导活动都是与政治活动联系在一起的，都可以说是一个政治活动家。从事党的领导工作的领导者更是如此。

欧洲管理法基金会主席克劳期·施瓦尔指出：“随着技术革命的迅速发展，在今天的经济、社会和技术条件下，企业需要哪种类型的管理者？我们需要的是——企业型的政治家”。国际科学组织泛美理事会主席阿尔韦托·克里杰尔也指出：“在当今发生深刻变革的时代，要能应付未来的挑战，领导角色不应局限于充当传统观念上的计划者、组织者、执行者、监督者，而应成为一名领袖、鼓动者和具体指挥者，还应具备某些政治家……才华。”

社会上每一个单位、每一条战线都是国家这个大系统中的一个子系统，因而，任何一个群体的活动，都是与国家的政治生活联系在一起的。在社会主义社会，每一个单位、每一条战线都是社会主义事业的一部分，每一个群体不论其承担的任务是什么，都应该为实现党和国家的目标而奋斗。社会主义的战略目标和战术目标，正是在各级领导者率领各自的群体完成本部门的任务的基础上实现的。在这一点上，领导者肩负着双重任务，起着双重作用。一方面，他代表劳动者参加国家的管理活动，参与制订党和

国家的路线、方针、政策；另一方面，他又是党和国家路线、方针和政策的传播者和实现者。领导者不仅要使自己在思想上和政治上同中央保持一致，而且要使自己所领导下的群体中的每一个成员，都能够在思想上和政治上同中央保持一致。这就需要领导者进行大量的政治工作。从这不难看出，政治活动是领导者活动的重要内容。

另外，领导者在调节人的政治积极性方面起着非常重要的作用。一个领导者，只要与群体进行接触，他总要进行与其自身修养相一致的思想政治工作，激发群体的政治热情，尽管资产阶级思想家一般都不强调这一点，但是，在资本主义社会，资产阶级对工人群体的心理进行的大规模改造工作，就是其为维护本阶级利益所进行的一种有组织、有目的的政治活动。

在社会主义社会，通过思想政治工作调动群体的政治积极性，是领导扮演角色的一项重要内容。重视思想政治工作，是我们党的光荣传统。在艰苦战争年代，在社会主义革命和社会主义建设时期，我们领导者在扮演其自身角色时都能动地发挥了思想政治工作的职能，用我们党在各个时期的政治纲领激发了全体人民的政治热情和政治责任感，使思想政治工作确实起到了动员群众、组织群众和教育群众的作用。因此，我们的每一个领导者，都应该成为好的政治活动家。政治活动家是领导者社会角色与其群体的一种特殊关系和特征之一。

三、领导角色是群体的教育者

领导工作有一个重要的特点，那就是做人的工作。许多个体组成一个个群体。因此，领导者不仅要对该群体的工作进行组织和指挥，对党和国家的路线、方针和政策进行贯彻和执行，而且要通过自己的工作教育人、培养人，提高被领导者的思想觉悟。所以，每一个领导者都应经常清晰地意识到，自己作为教育者的职能和作用。

领导者作为群体的领导者，必须以提高人们的思想觉悟为己任。要不断地以科学理论武装人，向群体灌输与社会发展相一致的思想道德观念，灌输无产阶级的意识形态，最大限度地调动群体的积极性和创造性。列宁指出：提高群众的觉悟，现在也同任何时候一样，仍然是我们全部工作的基础和主要内容。

思想政治工作是领导角色的最主要的教育途径。我们党的思想政治工作是塑造人们美好心灵，陶冶人们高尚情操的伟大事业。思想政治工作的根本目的和任务，就是用共产主义思想，用马克思主义的基本理论去教育党员和干部，教育全体人民，启发和提高人们建设社会主义现代化强国的积极性和自觉性，使群体树立正确的立场、观点，掌握正确的思想方法和工作方法，提高正确认识世界和改造世界的能力。在我们社会主义国家里，我们的各级领导者在扮演其各自的角色时，都应该担负起做好思想政治工作的责任，成为思想政治工作的专家。

总之，领导者是以组织者、政治活动者和教育者为己任，而成为群体的一个特殊角色，这种特殊的社会角色，使领导者所从事的工作具有不同于其他工作的特点。当然，领导者的社会角色只规定了领导者的一般职能，不能决定每个领导者活动和行为的细节。此外，领导者的理想角色和每个领导者的实际角色往往存在着一定的差别。领导者不能胜任自己的角色，就会产生角色差距。要使自己成为合格的领导者，就必须克服这种差距，使自己的行为符合自己所扮演的角色，胜任自己所肩负的工作，最后把自己的领导角色同群体凝聚力有机地结合为一体。

第二节 领导角色与群体凝聚力

群体从一定意义上说是一个力场，群体内部存在着无数相互交错的力量，在各种力的交互作用中，只有形成强大的群体合力，群体才能协调发展。这种群体的合力即凝聚力，而凝聚力的产生

与领导扮演角色是否成功密切相连。日本松下电器公司创办人松下幸之助曾对领导角色与群体凝聚力有过形象的比喻，他说，群体就象一个需要“箍”的水桶，有了“箍”，各部分才能聚合在一起，才能达到群体预期的目标。这个意义上的“箍”就是指领导角色的扮演。

其实，群体中的每个成员都是活生生的人，有自己的主观能动性，主要表现在：一是支配自己的行为，决定自己在特定情境下应该满足哪些要求，采取什么行为方式。二是决定自己是否接受领导者对自身的影响。领导者要使群体接受自己在扮演角色时所施加的影响产生凝聚力，而群体中的成员则要朝着最有价值的目标前进，取得最大“效益”。这是一对矛盾，从我们目前企业的状况来看，就有一些领导者在扮演角色时同群体成员（职工）存在着一些极不协调的行为方式，因而严重影响了群体凝聚力的形成，主要表现在：

1. 有些领导角色化公为私，以权谋私，贪污受贿，大吃大喝，铺张浪费等等。群体成员（职工）对这些领导者的行为的反应是：你利己，欺骗我们，那么我们就不支出自己的体力和脑力来维护你的形象。

2. 有些领导角色大权独揽，小权不放，剥夺应该属于群体成员的权力。例如，一位领导在实施角色时对群体成员说：“我要求你们的就是干活，我的脑袋够使的，不用什么人给我出主意！”如此，群体成员的反应是：你不让我过问关系到我的事情，我就不去干关系到你的事情。

3. 领导角色见物不见人，眼里只有工作。具体表现是：只重视上级交给的任务，把人也当作物，象对待物那样待人；不关心群体成员的生活与困难，一味蛮干，忽视安全，不改善工作环境。群体成员对这些行为的反应是：你不负责任，损害我们的健康，我就消极怠工。

4. 有的领导角色高高在上，与群体“隔离”，不下基层，不

见群众，群体成员听到的只是一层层传下来的命令，见不到上级的人影，更得不到领导的关心和尊重，找不到渠道反映自己的意见和要求。由于干群关系与双边互动的单向性，群体成员只有“支”，没有“收”，就不会也不愿多做“支出”。

5. 领导角色相信权力万能，凡事都借助于手中的权力：“你就得听我的，我是领导，你听也得听，不听也得听。”群体成员对这类行为的反应是：你强迫我，我偏不听。

6. 有的领导者把群体成员当成“经济人”，运用“胡萝卜加大棒又侧重于大棒”的管理方式，实行重奖重罚并侧重于罚，职工对这种做法的反应是：你压得越重，我越是不负责任。

7. 领导角色光唱高调，不干实事。不了解具体情况，向群众提出过多的要求，而不为其提供必要条件。群众对这些行为的反应是：你说得好听，自己干试试！

显然，为了增强群体凝聚力，领导角色必须端正态度，认真对待这些错误行为，增强与群体的凝聚力。

群体凝聚力是指构成集体的诸因素相互作用，既有领导角色对群体成员的吸引力，又有群体成员对领导者的信服力。群体凝聚力不仅是领导有效实施角色功能的成果，而且也是有效管理的巨大推动力量，它的形成主要在于以下几个方面：

（一）领导角色和群体的心向一致是形成群体凝聚力的基础和前提

所谓的心向一致，是指领导在扮演其角色时与群体成员为实现其共同的目标而同心同德，共同努力，使领导角色的个人目标与群体目标形成统一体，它是形成群体凝聚力的基础和前提，群体凝聚力的形成首先就在于目标的“聚”上。

马卡连柯指出：“真正的群体并不是简单聚集起来的一群人，也就是说，是在自己面前具有一定共同目标的那个合力群体。”共同的目标是一个群体赖以存在的前提和最后归宿，领导者首先要实现自己的目标和任务，就必须整合个人行为，即把领导个人的

目标与群体目标融为一体，使个人的目标符合群体的目标，只有这样，才能使领导与群体成员之间产生一种相互关心、相互支持、彼此认同的心理力量，才能“心往一处想，劲往一处使”。造成积极的群体气氛。实践表明，目标的整合程度越高，群体的凝聚力越大，群体成就的达成度就越高。相反，就会造成群体涣散，程序混乱，内耗丛生，群体目标就难以实现。

（二）领导角色的心理投入是群体凝聚力的重要因素

领导者的心理投入是其个人出于对群体事业的关心，以主人翁态度，为群体目标的实现所表现出来的自觉的心理状态，它是产生群体凝聚力的重要来源。行为科学研究表明，领导者的民主管理是形成这种自觉的心理状态的基础。德国心理学家勒温于1993年在他的《群体心理场》理论的经典实验中，比较了“民主”、“专制”和“放任”这三种领导方式之下各实验小组的效果和群体气氛，结果发现“民主型”领导方式的小组比其他组成员更友爱，群体中思想更活跃，而且群体成员间互助友爱，形成凝聚力较强。

领导者让群体成员参与管理对增强群体凝聚力所起的作用是多方面的：

1. 参与管理可以增强员工的自觉性和工作动机；参与制定目标，决定问题，可以把个人目标和集体目标统一起来。

2. 参与管理可以使群体成员产生主人翁感、自尊感，提高自我价值，意识到自己在群体的地位，产生心理上的满足，这样既可以减少由于自感地位低而产生消极心理状态，又可以减少由于冷遇而产生的不满情绪，并能使他们逐步关心群体，热爱工作，进一步发展事业心。

3. 参与管理的民主气氛，可以促进领导与员工之间的相互了解，减少矛盾，关系和谐，增强团结，产生凝聚力，形成群体动力。

4. 参与管理能增强群体成员的义务感和责任感，减少群体成

员的冷漠、猜疑、不合作的情绪，逐步转变靠外在的管理措施和权力监督的被动状态。

因此，在群体管理中，领导者必须积极创造参与管理的民主环境，采取各种有利于群体成员心理投入的措施，善于让每个群体成员以不同的形式积极参与集体的管理，参与商讨、安排和改进群体工作。同时，领导者和被领导者（即群体成员）之间应保持相互尊重，形成彼此和谐的情感，以形成群体紧张愉快的心理气氛。此外，领导者应善于广泛听取群体成员的意见，集思广益，发挥群体的智慧。这样才能充分发挥集体成员的主观能动性，提高每个群体成员心理投入的程度，使群体形成一个具有高度凝聚力的团体，从而保证管理工作的顺利进行。

（三）领导角色的心理激励是增强群体凝聚力的重中之重

所谓激励，其实质就是强化人的动机，改进人的行为，增强人的内驱力，使之朝着达成的目标方向发展的一个过程。哈佛大学维廉·詹姆士经过对员工激励的研究发现，在按劳计酬的制度下，一个人若没受到激励，仅能发挥其能力的20—30%，如果受到正确而充分的激励，就能发挥到80—90%，甚至更高，由此他得出一个公式：

$$\text{工作绩效} = \text{能力} \times \text{动机激发}$$

即说，在能力不变的情况下，工作绩效的大小取决于激励程度的高低，激励程度不断提高，工作绩效就愈来愈大；反之，激励程度减低，工作绩效就会随之下降。

正确的激励并不单纯指组织压力。因为人的心理动力包括内滋动力和外附动力，由此激励也分为内滋激励和外附激励两个方面。内滋激励是人们自身产生的发自内心的一种激励力量，具体表现为人的积极自觉性，它是人们自身的认同感、义务感和责任感使然。而外附激励则是来源于组织力量的驱使，它是通过组织的评比、奖罚等途径实现的。

应该指出，内滋激励和外附激励是不可缺少的两个方面。然

而，外附激励是在内滋激励基础上进行的，其作用就在于通过外附力量强化群体成员正确的行为动机，并在正确行为动机的实现过程中，增强其内滋的心理动力，从这个意义上说，随着群体成员内滋心理动力增强，外附激励效应应该是越来越小的。因此，群体领导对成员采取的外附的刺激量过大，就会使内滋心理动力相应减小，使群体成员成为被动的管理对象，由此而形成的群体凝聚力也是不稳定、不持久的。

（四）领导角色运用心理平衡是维持群体凝聚力的必要手段

心理平衡是指群体中每个个体成员因感到自己受到尊重和信任而产生的一种舒畅、欢快的心理状态，这种心理状态是维持群体凝聚力的根本保证。群体是由个体组成的，其中每个个体的行为蕴藏着自己的特殊规律性。群体中，每个成员由于承担的工作任务不同，加之认识上、情感上、性格上、兴趣上、能力上都存在着差异，难免会产生各种心理矛盾，这种心理矛盾如不及时消除，就会形成成员之间的心理冲突，造成群体组织的涣散和离心趋势。

协调是实现心理平衡的杠杆，所谓协调指的是那些把所有个人的努力拧成一股绳并指导他们去实现某种共同目标的活动。美国企业家詹姆斯·穆尼说过：“领导在充当群体组织者时的第一个原则就是协调。”他认为，协调是一个首要的法则，协调和心理平衡原理是进行群体组织工作的缘由。所以说，领导在扮演角色时，运用协调心理平衡是增强群体凝聚力的重要手段，只有通过协调，领导者个人的力量才能凝成巨大的群体力量，从而推动整个群体目标的实现。

如上所述，协调心理平衡是维持群体凝聚力的一项经常性重要工作，然而心理平衡是一种动态平衡，随着群体中许多因素的不断变化，如工作任务的调整，职务的变更，人事变动，福利待遇改变等，都可以打破原来的平衡，因此领导者在处理安排每一件事情时，都应该考虑到对心理平衡的影响，并在动态过程中尽

力维持成员的心理平衡，才能使群体中成员同心协力。

总之，领导者在扮演角色时的“心向一致”和“心理投入”是形成凝聚力的基础，而“心理激励”和“心理平衡”则是增强和维持群体凝聚力的重要条件。领导者只有实现了以上四条，才能使群体产生强大的凝聚力。

第三节 领导角色增强群体 凝聚力的途径

在领导者与群体双边关系中，领导者是影响者，群体是被影响者。因此，群体只有在心理相容的情况下才能接受领导者的影响，从而形成强大的群体凝聚力。

领导者扮演其角色所要完成的最根本的任务就是要增强群体凝聚力。因此，每位领导者都要找到一条增强群体凝聚力的有效途径。领导角色增强群体凝聚力的途径很多，一些人在文章中也已经有所论述，在此，仅就感染、暗示、示范三点作一论述。

一、感染

感染是指参加共同行动的人在直接接触的条件下，在多次相互增强情感所取得的效果的基础上，进行相互影响的过程。受到感染实际上是群体对某种心理状态的无意识的、不自主的遵从。感染的机制是一定的心理状态无意识地、自发地和不知不觉地传播开来的过程。

在领导活动中，感染是领导者影响群体的一种主要方式。古代战争中的击鼓、鸣号，现代为完成某种任务而召开誓师大会、表决心、立誓言，为进行动员而发表慷慨激昂的演说等，都可以起到一定的感染作用。通过感染的作用，不仅可以使某种情绪和行为成为整个群体统一行动的基础，而且还会产生为了完成某项工作而群情激昂的热烈气氛。

在感染中主要是人的情感在起作用，它实际上是把整个群体的情感统一起来，使个人的行为主要由情绪来发动，即所谓的激情性行为。如果一个群体中的成员都具有相同的态度、信念和价值观时，感染所发挥的作用最大。当所有的群体成员为了完成某项任务，把自己的注意力都集中在某种特定的事物上，感染的作用必然加强。

感染的过程在通常的情况下，是一种循环反应的过程。也就是由某个人表现出来的情绪，影响到另一个人，另一个也产生同样的情绪，这种情绪反过来影响前一个人，使前一个人的某种情绪更加强烈，从而使某种情绪反应在这个群体中不断得到强化，从而创造出群情激昂的热烈气氛。

感染从性质上可以分为积极性感染和消极性感染。积极性感染在领导活动中是指同实现领导目标相一致的情绪所发动的感染。消极性感染在领导活动中是指同实现领导目标相背离的情绪所发动的感染。领导者应该充分发挥积极性感染的作用。把同实现领导目标相一致的积极情绪，作为统一群体成员的情绪以至行为的基础，使整个群体成员都能以极大的热情和统一的行动加速领导目标的实现。

领导者在扮演自己的角色时，他的情绪和行为对被领导者有很大的感染作用。领导者如能始终保持饱满的情绪和乐观向上的精神，始终以积极的态度投身到实现领导目标的工作中去，就可以对群体成员产生一种积极性感染，提高群体的士气，激发群体成员的激情。相反，如果领导者不能始终保持积极、乐观、向上的情绪，一遇到困难和挫折就情绪低落甚至垂头丧气，那就必然对群体成员产生一种消极的感染作用，降低群体的士气，弱化集体成员的工作热情，从而使整个群体失掉克服困难的勇气和信心。

在领导活动中，不仅领导者的情绪和行为对群体有很大感染作用，群体大多数成员的情绪和行为对某一个被领导者个体的感染作用更大。领导者不仅要注重自身的情绪和行为的感染作用，而

且应该充分发挥群体对个体的感染作用。领导者要充分发挥对个体的感染作用，最关键的就是要创造良好的群体心理气氛。

二、暗示

暗示是影响者对他人的一种心理作用，主要是指在无对抗态度的条件下，用含蓄、间接的方式对人们的心理状态产生迅速影响的过程。这种影响主要表现为使他人按照一定的方式行动或接受一定的态度、意见和信念，暗示的机制是对他人提供的信息无批判地接受，并引起迅速反响的过程。暗示可以由人施受，也可以由情境施受。

暗示和感染不同，感染所实现的是群体对一定心理状态的共同感受。例如，某种激愤的情绪、某种激昂的斗志等，都是由于群体成员以共同的感受相互影响，使某种情绪在群体中不断强化，造成比较热烈的群体气氛。而暗示并不要求群体成员对某种情绪的共同感受，暗示的影响只是单项的，也就是说被暗示者只接受暗示者的影响，而暗示者并不接受被暗示者的影响，因此，不会出现某种情绪相互影响、不断强化的状态。

领导者在扮演角色时，必须发挥积极暗示的作用，善于运用积极的暗示来影响群体，使群体成员能够积极接受领导者为实现领导目标所下达的指示和指令，并迅速地将领导者的指示和指令付诸实践。

要很好地发挥暗示的作用，最主要的是领导者要在群体中具有一定的威望。一个有威望的领导者其暗示的效应比没有威望的领导者要大得多，威望越高其暗示发挥的作用就越大。要增强暗示的作用，领导者还要不断地增强自信心。一位缺乏自信心的领导者，在语言和行为中必然缺少坚定性，也就自然而然失去了暗示的功效。所以，一个领导者必须不断地增强自己的自信心和意志力，不断地培植自己控制和领导群体成员的内在力量。

暗示本身是否具有特殊性，对其效果也有很大的影响。暗示

所指的事件或行动只有一种意义，或者只能作特定的理解，那么这种暗示的影响作用就比较大。暗示的对象不够明确，可以使人产生种种理解，或者可以指示种种行动，那么被暗示者就会无所适从，暗示的作用就比较小。所以，一个有效的领导者无论在作指示或指导工作时，都应该简洁明了，逻辑性强，切不可模棱两可，这样就可以增强暗示的作用，取得更好的效果。理性比较强、富于理智的人，在转变他们态度的过程中应尽量采用说服的方式。

总之，在领导活动中，领导者的语言、态势、表情、动作等，对群体成员都会起到一定的暗示作用。

三、示范

示范就是领导者以自己的思想、感情和行为，或者树立各方面的榜样，以榜样的思想、感情和行为，对群体成员施加影响，目的是使群体成员产生同领导者或者同所树立的榜样相同的思想、感情和行为的一种影响方式。在领导活动中，领导者的思想、感情和行为有着重要示范作用，领导者通过抓典型、树榜样等活动，也可以对群体成员起一定的示范作用。通过示范的方法可以促使被领导者跟着学，照着做，用领导者自身或者以榜样的思想、感情和行为，来统一整个群体的思想、感情和行为。这往往可以收到一般的说服收不到的效果。

示范之所以对群体成员产生重大影响，改变被领导者的态度和行为，是由于人们的模仿心理在起作用。示范的心理依据是模仿，模仿是一种群众性的社会心理现象，是人的一种心理倾向。模仿就是作为群体或个人榜样的相应标准在思想、感情和行为中的直接反映过程。它是自觉不自觉地摹拟榜样的态度和行为，对榜样的态度和行为特点进行复制。这种模仿的心理倾向在集体行为中更为显著。作为一个领导者应该充分注意到人的这种心理倾向，利用它来改变群体成员的态度和行为。

领导者在扮演角色时，要很好地利用示范引起模仿的心理效

应，应该注重发挥自身的示范作用。

1. 领导者必须处处以身作则，发挥自己良好行为的示范作用，以引起群体成员对自己行为的模仿。为此，作为一个领导者应该处处严格要求自己，言行一致，带头实干，让别人做到的事自己应该首先做到，使自己领导下的群体成员模仿自己的良好行为。否则说的是一套，做的却是另外一套，就不能很好地发挥行为的示范作用。

2. 领导者应该使自己身上的优秀品质突出地显露出来，发挥自己优秀品质的模范作用，以引起群体成员对自己品质的模仿。对人的品质的模仿不同于对人的行为的模仿，被模仿的品质必须特别突出，才容易引起模仿。因此，作为一个领导者应该随时矫正自己的不良品质，而且要使自己的优秀品质尽量突出地表现出来，以便强化自己优秀品质的影响作用，引起群体成员的模仿。领导者扮演的角色是一个非常特殊的角色，因此，他的一举一动、一言一行，特别是在他身上表现出来的各种品质，都非常引人注目，领导者身上的缺点和不足，往往要比他身上的优点更容易被人觉察。所以，领导者要发挥自己身上的优秀品质的示范作用，就必须不断地克服自己身上的缺点和不足，突出地表现自己的优秀品质。

3. 领导者应该时刻保持正常的情绪状态，以自己正常的情绪影响成员，以引起群体成员的模仿。根据心理学对人的模仿反应的研究，人的情绪具有极大渲染作用，往往容易引起模仿。领导者正常的情绪状态能够给群体成员以好的影响。所以，领导者时刻保持正常的情绪状态是非常重要的。

领导者除了要发挥自身示范作用外，还必须注意发挥榜样的示范作用，以榜样的力量来影响群体成员，榜样的力量往往可以引起更大的模仿反应。

要更好地利用榜样的示范作用，领导者在树立榜样的过程中，必须注意所树立的榜样的真实性、生动性、典型性和可接近性，只

有树立真实的、生动的、具有典型性的、可以供效仿的榜样，才容易引起人们的模仿。否则过分地夸大，人为地拔高，失去真实性，或者让人感到高不可攀，必然影响人们对榜样的模仿，失去其示范作用。

第五章

领导角色的个性心理及其完善

第一节 领导角色的个性心理特征

一、领导角色的个性差异

个性是指一个人各种心理特征的总和，一般包括兴趣、爱好、气质、性格、能力等。在领导活动中，由于每个领导者都表现出与他人不同的个性，在领导活动这个大舞台上扮演的角色表现出不同的风格和色彩，使领导活动既纷繁复杂，千变万化，又色彩纷呈，各显春秋，表现出不同的特色。

领导角色的个性差异表现在个性特征上，包括：

1.稳定性。领导者的气质、性格、能力等一经形成，便具有相对稳定性，很难改变。“江山易改，禀性难移”，说的就是这个道理。

2.独特性。人心不同，各如其面。由于人的个性是在复杂的社会环境和教育条件下形成的，而且还与遗传有关，表现在领导者身上的个性也是千差万别、独具特色的，即使是类似的个性，也会表现出某些个体特色。

3.社会制约性。人的个性形成是与一定社会历史条件联系在一起的，因而也必然受到社会历史条件的制约。马克思主义一贯认为：人的特质并不是单个人所共有的抽象物。在其现实性上，它

是一切社会关系的总和。人们一切个性的形成与发展都要受到一定的社会生活的制约，由于每个领导者的自身经历不同，所处社会历史条件不同，在个性上也是有差异的。

二、领导角色的个性心理特征

领导角色的个性心理特征，是指表现在领导者个体身上的气质、性格和能力，它是领导者个人的典型心理活动和行为的反映，是领导活动的主要心理依据。

（一）领导者的气质

领导者的气质是领导者心理活动的动力特征的反映。在领导活动中，气质是影响领导者工作的主要心理因素，不同的气质类型对领导工作都能产生积极或消极影响。具体表现为：

胆汁质类型的领导者。其优点是，精力旺盛，工作热情高，态度直率，善交际，思维敏捷，反应迅速，有很强的决断能力，工作效率高。不足是：脾气暴躁，缺乏耐性，不深入细致。

多血质类型的领导者。其优点是，思想活跃，反应迅速，接受新事物快，能开拓、创新，灵活性强，有很强的应变能力；善交际，能很好处理各方面人际关系。不足是：情绪不稳定，易于变化，好见异思迁，决策容易轻率，缺乏深思熟虑，不利于完成艰苦工作。

粘液质类型的领导者。其优点是，沉着、冷静、坚韧、踏实，情绪不外露，交际适度，善于忍耐自制，工作比较踏实，处理问题和决策都比较稳妥。不足是：灵活性差，接受新事物较慢，不善应变和创造性工作。

抑郁质类型领导者。其优点是：有很强的感受力，观察问题比较细致、深刻，善于察觉别人不易察觉的细节；思维周密，分析问题比较深刻，预见性强，考虑问题、布置工作较周到。不足是：行为孤僻，不善交际，不利于与群众打成一片，感情脆弱，意志力较差，经受不住困难和挫折；决策优柔寡断，不能当机立断。

上述几种不同气质类型的人都可以成为有成就的领导者。一个有成就的领导者不在于是哪种气质，而是在特定条件下发挥了气质的哪些方面。不少领导者往往是各种气质的综合型，如果他综合的是各种气质的积极方面，就能在领导工作中取得成就，反之，就不利于很好地开展工作。

（二）领导者的性格

领导者的性格是领导者对现实的态度和习惯化的行为方式。领导者的性格对领导活动也有不同程度的影响。领导者良好的性格品质可有助于调节和改进不良的气质，提高自身的能力，甚至还直接影响着领导者的领导方式。从领导活动的角度来说，一个优秀的领导者应具备什么样的性格品质呢？

从心理机能方面，可以把性格分为理智型、情绪型和意志型。理智型的人一般勤于思考，以理智支配行动；情绪型的人，遇事易感情用事，往往以自己的好恶评价事物；意志型的人，行为常受追求目标的支配，意志坚定，有权力感和成功欲，行为主动积极。作为领导者，从心理机能方面应当是理智、情绪、意志相结合，即勤于思考，头脑清醒，情感丰富，体验深刻。

从心理倾向方面，可以把性格分为内倾型和外倾型。内倾型的人一般态度内向，不爱交际，做事谨慎小心，为人沉静，反应迟钝；外倾型的人一般感情外露，开朗、活泼、豪爽、奔放，喜交际，决断迅速，但易轻率。作为领导者，从心理倾向方面，应当是内外结合，既感情丰富，开朗活泼，喜交际，善决断，同时又要慎思熟虑，善于自省，沉着镇定。

从个体独立程度方面，可以把性格分为顺从型和独立型。顺从型的人，易受外界影响，易适应环境变化，善与人相处，但独立性差，缺乏主见；而独立型的人不易受外界影响，独立性强，能自主，有主见，但社会敏感性差，行事刻板，易固执己见。作为领导者从个体独立程度方面，既要保持独立性，能做到有主见，不盲从，有自信心，能自立，又能在某种条件下表现出一定的顺从，

适应环境的变化，善与人相处，能接受不同意见。

人的性格虽然也受先天因素的影响，但主要还是在后天的实践中形成的，而且也是可以改变的。作为领导者是完全可以可以通过自身的领导实践活动改变或重新塑造自己性格的，而要做到这一点，就必须了解自己的性格特点，对自己在性格上的缺点进行有目的的修养，取长补短。

（三）领导者的能力

领导者的能力是领导者从事领导活动，完成领导目标的实际本领和技能，它是领导者为完成领导活动，在主观上必须具备的心理特征。

领导能力是由领导工作的特点和领导者担任的社会角色决定的。作为一个优秀的领导者，除了具备观察、记忆、思维、创造等一般能力外，还必须具备以下几种特殊的能力。

1. 决策能力。所谓决策能力，是指制定政策和行动方案以及善于决断的能力。领导决策主要包括：战略决策和战术决策，这些能力是与领导者的政治远见、科学预见、正确的分析判断能力分不开的。

2. 指挥能力。所谓指挥能力是领导者依靠权威指使下属从事某种活动的领导职能。这种指挥能力包括：善于运用组织设计原则的能力，对下属能因事设职，权责一致，对人力物力调配适宜。

3. 协调能力。协调能力是指能够消除领导过程中各要素间的不和谐现象，以加强各方面的配合，使整体达到协调一致的能力。这种协调能力包括：与上级沟通，正确处理群体内人际关系，凝聚群体成员形成合力的能力；正确处理与其它环节的关系，与其它环节协调发展的能力等。

4. 选人用人能力。包括发现人才的能力，合理使用各种人才的能力，调动人才积极性的能力，激励下属努力工作的能力等。

5. 宣传鼓动能力。即将领导目标宣传给群众，化作群众的行动的能力。

以上构成了领导者的特殊能力，这是每一个领导者必须具备的。领导者的工作能力是在领导实践中形成的，也是在领导实践中提高的，作为领导者要提高自己的领导能力，除了加强自身的思想、文化修养外，关键还是要积极投身社会实践，在领导实践中培养、完善自己的能力。

三、领导角色的心理品质

领导角色的个性心理特征表现在根本特点上就是领导者的心理品质。领导者要扮演好自己的角色，必须充分认识自己扮演的角色所需要的心理品质及如何完善这些心理品质。根据领导者所扮演的社会角色和领导活动的一般特点，领导者应具备的心理品质主要包括：

1. 良好的认识品质。领导者的认识品质是领导者能够顺利、有效地进行认识活动所必备的各种特定的心理特点，其构成要素是敏锐的观察力、良好的注意力、牢固的记忆力、丰富的想象力和缜密的思维能力。

2. 优秀的情感、意志品质。即领导者对自己所认识和所做的一切以及对周围事物的态度体验。其构成要素包括高尚的情操、稳定的情绪和坚强的意志。

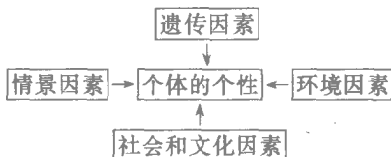
3. 完善的个性心理品质。它包括领导者的气质、性格和能力等，它反映的是领导者的基本精神面貌。

总之，领导者要完善自己的气质、性格、能力，使之有利于领导活动的开展。这就必须首先加强良好的心理品质的培养，做不到这一点就谈不上有良好的个性心理特征。反之，没有良好的个性心理特征，也不可能有良好的心理品质。

第二节 领导角色个性发展的因素

许多年来，心理学家们就影响个性发展的因素问题一直争论

不休。他们辩论的焦点主要是“天性与教养”，即决定个性的究竟是遗传还是环境。一般认为，影响个性发展的因素主要如图所示：



一、遗传因素

人的某些性格和特性是通过遗传过程被继承下来的，这些被继承的特性包括：(1) 体形结构，(2) 反射作用，(3) 天生的本能要求，(4) 智力。一个人无论外表如何，他对各种刺激、冲动、求知能力和情感的构成的直接反应模式都是由遗传因素决定的，这些特性中的每一个特性都影响着人的行为。如在球场上，一个身高 5 英尺 10 英寸的职业篮球运动员同一个身高 7 英尺 2 英寸的职业篮球运动员相比，他们的表现肯定不会相同，同样，他们在智力水平上的差别也会以不同的行为方式明显表现出来。非常聪颖的人也许会对他的同伴骄傲自大；高个男孩也许说话较少，因为他感到尴尬；矮个男孩在与别个打交道时也许更富于攻击性，借以补偿他身高的缺陷。

二、环境因素

马克思指出：“人同世界的任何一种属人的关系——视觉、听觉、嗅觉、味觉、触觉、思维、直观、感觉、愿望、活动、爱——总之，他的个体的一切官能……是通过自己的对象性的关系，亦即通过自己同对象的关系，而对对象的占有。”从而揭示了人的心理对外部环境的依赖关系。人的心理活动本质上都是人脑对外

马克思《1844年经济学——哲学手稿》，人民出版社 1979 年版，第 7 页。

部环境的反映。外部环境的刺激作用于人的感官，引起人脑的活动，产生人的心理过程。领导心理活动过程是领导者对领导环境给予的刺激作出反应，领导心理的形成和发展都离不开领导环境的刺激。一个闭目塞听，与外界环境隔绝起来的领导者，绝不会有正常的心理活动和心理过程。在这里，领导环境与领导者心理活动之间的矛盾运动是推动领导心理发展的动力。领导环境不断地向领导者提出各种新问题、新要求、新刺激、新需要，激发领导者的动机、情感、直觉、灵感。这些都促使领导者及时、有效地对外部刺激作出反应，调整自己的心理素质、心理状态和心理活动方式，以适应变化了的环境。正是领导环境与领导心理之间的矛盾运动，将领导心理发展水平推向一个新的阶段。

影响领导者心理的环境因素都有哪些呢？

1. 自然环境。自然环境是领导心理学研究领导环境的起点。自然环境包括人类以外的一切自然物体、自然关系、自然条件、自然状态和自然过程。自然环境不仅为领导者的认知活动提供了丰富的信息，而且为领导者的认知活动提供了外在的、客观的尺度，从而对领导者的认知过程起着制约的作用。领导者的任何决策都离不开对自然环境的分析、考察。自然环境无不直接影响着领导者的情感、情绪、性格、动机、意志和能力。明媚的阳光、清新的空气使领导者充满活力，心情舒畅；壮丽的山河、美丽的自然环境能激发领导者的工作热情 and 责任感；安静的自然环境有助于领导者潜心思考问题，艰苦的自然环境能磨炼领导者的意志、毅力。领导者深入大自然之中既可以增长知识、增强能力，又可以享受自然美、陶冶情操、净化心灵，还可以松弛和调节紧张而又疲劳的心理状态，有益于心理健康，防止心理疾病的产生。

2. 社会环境。领导者总是处于错综复杂的社会关系网之中，社会环境的诸要素必然要通过各种途径，以各种方式影响和制约着领导者的心理活动。社会环境主要指基本国情、社会关系、社区、家庭等等，纷繁复杂，对领导心理也会产生重要影响。

3. 组织环境。领导活动总是通过一定的组织来实现的。每个领导者都处于特定的组织系统之中，离开了组织就无法进行领导活动。领导者的心理活动也必然要受到组织环境的直接影响和制约。

三、文化和社会因素

文化和社会因素对一个人的个性发展也有着重要的影响。文化包含了一个群体的成员所共同享有的信念和价值观。这种文化世代相传，指导人们的行为。而且，由于人们的观念和习性不同，生活在同一种文化背景之下的人们常常与生活在其它文化背景之下的人们有着不同的个性。各种不同的社会文化因素成为个性发展的一部分。当各种文化的价值观和角色模式被传递时，最重要的影响因素往往是在社会化的过程中被施加的。

1. 关于社会化。一个个体同人们和群体相结合可以形成自己的个性。一个人在与其他人的联系中，通过社会化过程获得了各种行为模式。所谓社会化，就是以个体所处的社会环境、习惯和接受的种种对个体的行为所进行的调整。领导者的个性只有在实现社会化以后，才能适应领导活动的需要，否则，个性太强，不善于处理各方面的关系，使人难于接近，自然不利于工作的顺利开展。

2. 关于角色模式。与一种特殊作用或身份的期望、要求相一致的行为就构成了一种角色。如一个妇女在每天的生活中可以充当多种角色：妻子、母亲、政治活动分子和总经理。一个人的角色模式适合于全部个性的各个方面。事实上人们常常根据他们自己的角色来对别人的个性加以描述。这种习惯能导致把同样一个人看成是沉默寡言的人和积极好动的人。

角色所具有的一个重要伴随物就是角色冲突，角色冲突有各种各样的形式。当一个人处在矛盾的前提条件下，就不同的人而言，角色冲突就难免发生。在领导活动中，角色冲突的典型例子

就是领导者的角色冲突，既要代表单位利益，又要代表职工利益，要正确处理好国家、集体、职工个人三者利益之间的关系，所以这种冲突常常被加剧。

角色冲突的另一个原因，是涉及到需要一个人同时去履行两个或两个以上更多的特殊角色的职责。如一个中层干部，当自己的顶头上司侵犯了职工利益时，他可能要经历角色冲突，因为他必须决定，是代表职工利益，维护职工权益，还是得罪上司，丢乌纱帽。

另一种角色冲突是与一个人的个性相矛盾的角色期望。例如让一个性格内向、胆怯懦弱的人来担任一项重要活动的领导，他自身会感到很紧张而难以胜任。

四、境遇因素

影响个性的另一个因素是境遇，这种境遇指的是自发产生的或没有预料到的各种事件。如一个学生，还没有决定职业，或等地地拟定了几种不同的志向，但偶然有一天他坐在一架飞机里，邻座是一位律师，这位律师迷人的言谈举止，对这个学生的个性产生了决定性影响。而这种个性的形成是通过激发学生对课程学习的兴趣来获得的，否则，没有这次相遇，就不会产生这方面的兴趣。因此，偶然事件可以提供相当重要的机会，以至于能导致个性的改变。在这里，一个相关的观点是，在人生中存在一些可以预言的事件和危机，这些事件和危机会影响着个性的发展。如婴儿的出生、迁居新城、父母过世以及离婚等，都可以改变一个人的个性，因为它从其它方面对稳定的生活产生了大的影响。所以，领导者一定要具有应变能力，善于适应境遇的变化，把握自己的个性。

第三节 领导角色个性心理的控制、调整和完善

一、领导者个体心理的自我控制

在领导活动中，由于每个领导者都有独特个性，所以，作为领导者要想使自己的个性与环境协调，与其他人的个性协调，以利于实现领导目标，就必须进行有效的心理自我控制。

领导过程中领导者个体心理的自我控制，既指领导者对被领导者的控制，也指领导者的自我控制。所谓领导者的自我控制，就是自己对自己的心理进行控制。它是人对自身的心理与行为的主动把握。具体内容包括：起动和制止自己的某种行为，自觉地转移自己的心理活动，使自己的积极性加强或减弱，协调自己的动机，检验反省自己的行动，协调自己的工作等等。领导者心理自我控制的内在根据是领导者的自我意识。领导者的自我意识，是指领导者对于自己以及自己和环境关系的一种认识，以及由此而产生的自觉的态度。一般说来，人通过自我意识可以认识自己的心理状态和特征，并由此调整自己的行为，使之与客观环境相适应。但是，由于人们所处的环境不同，生活经历不同，因而自我意识的发展水平也是不同的，自我控制的能力也是有差别的。自我意识水平较高的人，自我控制能力一般比较强，反之，就较弱些。如一个理智因素占主导地位的领导者，往往比情感因素占主要地位的人更容易驾驭和控制自己的心理和行为。当然，即使是自我控制能力较强的人，也不是在所有情况下都能自觉地调整自己的行为，在某种情况下，也需要一定的外部心理控制手段来干预，如上级的指令、诱导、监督、威胁等。

在领导活动中，无论是领导者，还是被领导者，对他们的任何心理控制往往都是通过心理的自我控制实现的。也只有这样的

控制才能真正把被控制者调动起来，达到真正的效果，而外部的干预效果相对就要差些。

作为领导者，面对错综复杂的领导环境和不同的工作对象，必须善于根据情况的变化，随时调整自己的心理和行为，从以下几个方面进行心理的自我控制和调节。

1. 自我评价。即领导者对自身的气质、性格、能力以及个体心理同领导目标、环境是否符合等方面的自我认识所做的评价。实际上就是运用批评与自我批评的态度检查和反省自己，从而对自己有正确的认识，并纠正不良的心理和行为。当然，由于每个人的觉悟程度不同，自我评价有时不一定全面、客观，还必须借助于集体评价。作为领导者，要对自己有个正确的评价，必须把自己的评价与集体对自己的评价结合起来对照、补充和纠正。

2. 自我调整。自我调整是指领导者依据一定的准则，自觉地对自己的心理和行为进行调整，以满足一定的需要。在领导过程中，自我调整是领导者依据领导目标所提出的要求，通过自我评价，找到自己的心理和行为与实现领导目标的差距，自觉地调整自己的心理和行为，以使自己的心理与行为满足实现领导目标的需要。领导者可以通过自我协调，使自己的心理同集体心理相协调，使自己的行为同集体行为相一致，从而自觉为实现领导目标而努力。

3. 自我监督。自我监督是领导者在自我评价和自我调整的基础上确定新的行动方案，并在新的行动方案实施过程中随时收集反馈信息，以不断消除自己的心理和行为同在实现领导目标过程中自己应担负的职责和应尽的义务之间的矛盾。

二、正确对待个性差异

1. 要正确对待分工差异。在一个组织中，尤其是领导班子内，每个人分工不同，必然要产生分工上的差异。如何处理呢？首先要增进团结，相互合作，要使每个人都懂得，分工虽有不同，但

都是为党的事业工作。其次，承认分工特点。由于每个人分工不同，工作特点不同，工作范围和对象也有差异，因此应承认分工的差异，消除不良认识。三是尊重分工不同。领导者的任何工作都是为人民服务，只有分工不同，没有贵贱轻重之分。领导者要有正确的角色意识，演好整体配角，做到相互尊重。

2. 正确对待性格差异。一个班子的成员由于生长环境、知识结构、工作经历不同，每个人都有各自的性格特征。人的性格也都存在好的和差的两个方面。成员之间要融洽相处，就必须能在性格上相互调适。性格调适就要求能承认性格上的差异，做到相互体谅。具体讲，一是不能用自己的性格去要求别人；二是不能挑剔别人性格上的不足；三是不能主观认为自己的性格是尽善尽美的。

3. 正确对待认识上的差异。由于各种因素的影响，人们对不同的事物会产生不同的认识，难免产生认识上的偏失、分歧、扭曲。这些认识上的差异如得不到及时消除，达到相互谅解，就会导致产生戒备心理、抵触情绪等消极因素。要消除认识上的差异，一是要为人坦诚，不隐瞒自己的观点，一切从大局出发；二是要坚持一分为二，实事求是，不能捕风捉影，人云亦云，无中生有；三是要襟怀宽广，能够容人，与人为善；四是不说无根据的话，不做无“规矩”的事。

4. 正确对待素质的差异。“五个指头有长短”素质有高有低。但素质无论高低都要互相尊重，即使高素质的人，也应看到自己不足的一面，更应该谦虚谨慎、尊重他人。要正确地对待素质上的差异，还要刻苦学习，不断提高和改善自己的素质。

三、在领导工作实践中不断完善自己的个性

领导者的个性并不是固定不变的，是可以经过后天的努力加以培养、提高、完善的。要做到这一点，必须首先对自己的个性心理特征有个全面的了解，对自己的心理和行为能有个冷静的认

识和分析。其次要有强烈的事业心和责任感，热爱本职工作，努力学习马克思主义理论和专业知识，加强世界观改造，在工作实践中提高自己，锻炼成长，在不断取得成绩的同时，逐步完善自己的个性。

第六章

领导角色的情绪及其自控

第一节 情绪及其机制

人对客观事物能动反映所呈现的心理现象，可分为认识过程、情绪过程和意志过程三个方面。认识过程是对客观事物的性质以及它们之间的相互联系和关系的反映过程；意志过程是对客观世界能动的、自觉的认识和改造过程；情绪则是伴随着认识活动和意志行动而出现的。

人的行为以情绪为先导。任何个人的情绪都会对周围的人产生某些程度不同的效应。而领导角色的情绪不仅如此，并且关系着他所负责的工作结果的优劣，甚至事业的成败。因此，必须使领导角色情绪处于最佳状态，成为领导工作的正确先导。

一、情绪的涵义

情绪是人对客观现实的一种特殊反映形式，是人对客观事物的态度体验。它既是一种客观表现，又是一种主观体验。情绪是体验，又是反应；是冲动，又是行为，是人们行为中最复杂的一面，也是人类生活中最重要的一面。情绪在人们的社会生活中总是处于极为敏感的前沿地位。人们一接触客观事物或现象，就要表现出满意、愉快、兴奋、惊奇、反感、轻蔑、忧伤、恐惧、羞怯、内疚、平静等等中的某个方面。这些都是不同情绪的表现形

式。

客观事物和现象是产生情绪的源泉。任何情绪都是由客观现实引起的。离开具体的客观事物，人的情绪就无从产生。世上没有无缘无故的恨，也没有无缘无故的爱。但同样的客观事物，由于它与人之间所存在的关系不同，人就对这些事物抱有不同的态度，有着不同的体验。所以，情绪是对客观世界的一种特殊反映形式，是客观反映，又是主观体验，它以客观现实为基础，又以主观需要为转移。

情绪与人的需要有着直接的关系。需要是行为的直接动力。人对客观事物采取什么态度，要以某事物是否满足人的需要为中介，当客观事物满足人的需要时就产生满意、愉快、兴奋、欢乐等积极的情绪，引起肯定性质的体验；否则，就产生忧伤、丧气、灰心、怨恨等消极的情绪，引起否定性质的体验。如电台广播了一则新闻，有的听了高兴，有的听了担忧，有的听了无动于衷。这是由人的观点、信仰、意愿、世界观不同而出现的不同的认知过程决定的。由于人们的社会地位、职业性质、价值观念、思想方法等不同，对同一事物或现象，会作出不同的判断和评估，从而产生不同的情绪。所以，人对事物的情绪过程，是对该事物的判断和评估的认知过程。人对客观事物的判断与评估，是情绪的直接原因。

情绪具有两极性，即情绪的表现形式具有背、向两个方面。具体说来是：

情绪的两极性表现为肯定和否定的对立性。如满意和不满、快乐和悲伤、热爱和憎恨、轻松和沉重等等。构成肯定或否定这种两极的情绪，并不是绝对相互排斥的，两极对立的情绪，可以在同一事件中同时出现。例如新的工艺产品生产出来了，企业家既有轻松感，又有是否畅销的沉重感。

情绪的两极性还表现为积极的增力的作用和消极的减力的作用。如愉快、兴奋、热爱，能给人以力量，增强人的活动能力；烦

闷、厌恶、恐惧，能削弱人的活动能力。在有些情况下，同一情绪，既可能具有积极的性质，又可能具有消极的性质。如对不正之风，既可能令人悲观消极，又可使人激起与之斗争的力量。

情绪的两极性还表现为紧张和轻松、激动和平静，从强度上说，呈现为弱和强的两极状态。

二、情绪的产生

情绪的生理机制是十分复杂的，它既包括大脑皮层的活动，又包括皮下中枢的活动，它是大脑皮层和皮层下神经协同活动的结果，大脑皮层起着调节、制约的作用。

情绪虽然与人的生理状态有着密切的关系，但它不是单纯地由生理唤醒状态决定的。情绪为环境影响、生理状态和认知过程三种因素所制约。客观环境是产生情绪的前提和基础，没有环境影响，便无情绪可言。但认知因素在情绪的产生中起着关键性作用。有认知才有情绪。对客观事物的认知决定情绪。人对当前事物的认识，是在过去经验基础上进行的。就是说，人的认识，以客观事物为基础，又使之与自己的态度、愿望相结合。因为情绪不是由客观事物直接地、机械地决定的，而是客观事物对人的作用必须通过人的认知过程才得以产生的。

三、情绪的分类

我国传统的情绪分类是把情绪分为“七情”，即喜、怒、哀、惧、爱、恶、欲。这概括了情绪的基本形式。如果按情绪的性质分，可分为快乐、愤怒、恐惧、悲哀等四种基本情绪。快乐是盼望的目的达到时产生的情绪体验，快乐的程度可分为满意、愉快、异常欢乐、狂喜；愤怒是由于目的达到受到妨碍，造成紧张积累而产生的情绪体验，愤怒的程度可分为不满、生气、怨恨、发怒、气愤、激愤、大怒、暴怒；恐惧是企图摆脱危险情景而又无能为力时产生的情绪体验，恐惧的程度可分为担心、胆怯、惶恐等；悲

哀是所心爱的事物丧失和所追求的愿望破灭时产生的情绪体验，悲哀的程度可分为遗憾、失望、难过、悲伤、哀痛等。

按情绪状态，可分为心境、激情和应激。

心境，是一种蔓延性的、比较微弱和持久的情绪状态。心境往往不是关于某一事物的特定的体验，而是在某一时期内影响着一个人的全部行为和生活，使人的体验和活动都染上同样的情绪色彩，如高兴了看什么都顺眼，烦闷时觉得什么都别扭。

产生心境的原因是多种多样的。有个人的生活状况、事业的兴衰成败、工作的顺利挫折、各方面的人际关系等社会原因，有健康状况、劳累程度、休息睡眠等生理原因，有时令气候、环境景物等自然原因。但是，引起心境的这些原因，并不一定都能意识到。人自觉不自觉地生活在一定的心境中，如愉快的心境、焦虑的心境、悲观的心境、冷漠的心境等。

激情，是一种强烈的、迅速爆发而短暂的情绪状态。暴怒、狂喜、极度悲愤、异常恐惧、绝望等，都属于激情。

引起激情一般都是由于受到强烈刺激，因而伴有激烈的内部器官活动的变化和明显的感情动作。如暴怒时怒发冲冠，狂喜时手舞足蹈。

应激，是一种出乎意料的紧张情况所引起反应的情绪状态。司机因突发事件的紧急刹车，遇到特殊情况连忙转移话题等等，都是出现的应激情绪状态，它是从紧张到轻松的情绪过程。

第二节 领导角色情绪及其表现

生活是苦与乐、喜与悲、成功与失败、痛苦与幸福的聚合体，酸甜苦辣就是人生。领导角色和任何人一样，生活中有着喜怒哀乐等不同情绪。但领导角色和普通百姓不同的是，因工作的需要，领导角色必须使自己具有基本的领导角色情绪，明确并克服不应有的情绪。

一、领导角色应具有的基本情绪

（一）热情

热情是一种强有力的、稳定、持续而深厚的情感体验。这种情绪可以控制人的整个身心，引导人的思想行为，是推动人去行动的巨大力量。作为一个领导角色，首先应该具备的条件，常常不是学识和才干，而是对工作的满腔热情。有了对工作的满腔热情，可以由不懂到懂、不会到会、不熟到熟，可以逐步达到学识广博、经验丰富、才干高超。有了对工作的满腔热情，才能克服困难，战胜挫折，百折不挠，勇往直前。如果对工作缺乏热情，暮气沉沉，惰性十足，松散马虎，那么，学识再广，能力再强，也等于零，必将一事无成。领导角色的工作热情不仅对做好领导工作至关重要，而且对下属和群众起着重要的感染作用。在一个集体里，总是热情焕发热情，朝气激发朝气，干劲鼓舞干劲。领导角色对工作的满腔热情和浑身干劲，就是无声的号召，它像光源、热能，催人奋进。领导角色要像一团火那样感人，走到哪里，哪里的空气就活跃起来，人们就振奋起来，群众的情绪就沸腾起来。领导角色的热情能带给下属和群众信心、希望和力量。

热情来自明确的目的性和正确的人生观。对工作的满腔热情是高度的事业心、责任感、对人民的赤子之心、对生活的无限热爱的体验。有爱心才有热情。爱党、爱国家、爱本职工作，爱周围的每个人，就会产生出工作的巨大热情和与人交往的浓厚兴趣。一个领导角色，在工作中要始终保持旺盛的革命精神，有那么股劲，浑身是胆，精神抖擞地工作，热情奔放、温暖人心地待人处事，真正成为群众的带头人、贴心人。

当然，要求领导角色情绪总是那么饱满、高昂，是不客观的。领导角色和普通人一样，常会出现情绪低落的时候。这时领导角色要善于作必要的掩饰，避一避下属和群众，给自己一定的时间作一番思索和调整，让热情重新燃烧起来；或强迫自己拿出热情

到群众中去，接受群众的感召。日本管理科学和心理学学者国分康孝说：“如果是难以抑制或者情绪低落时，干脆告诉部下或群众，请他们谅解，别多心，可能会给你们带来不快，但不是生你们的气，请谅解。”他自己有时上课前赶上心情不好，就给学生们说：“我今天来这里以前遇到了不愉快的事情，心情不好，因此请让我随便谈一下，心情恢复后，再上课。”不管怎么样，领导角色要防止以低落的情绪影响下属和群众，在心情很坏的情况下，最好暂缓处理公务。

（二）乐观

乐观是一种祥和、平静、甜润、启动内潜力的情感体验。领导角色的乐观情绪，可以使思维敏捷，思路清晰，充分发挥自己的聪明才智，从而使决策不易产生差错，处理问题避免偏颇。只有乐观，才有创造。创造性的灵感往往是在愉快的心绪下，甚至是在完全放松下来的空闲中突然涌现的。只有乐观，也才能保持热情。领导角色的乐观情绪，给下属和群众以形势很好、前景可观、同心协力、夺取全胜的暗示和信念。乐观情绪本身就是一种宣传、动员和力量，它有着无声的感召力的凝聚力。

乐观的人是聪明人。真正的聪明和智慧是不管遇到什么情况，都能保持乐观的情绪，每时每刻都感到轻松愉快。这就是幸福。正如有人说的：“一个人如果不管环境如何，都保持快乐的心情，那真比有百万家产还有福气。”一个领导角色，每天可能都会遇到令人不愉快的人和事。聪明的领导者能主宰自己，控制自己的情绪，善于对待工作和生活中出现的任何问题，懂得如何从失意中寻找快乐，“自得其乐，随遇而安”。如果舍弃了乐观，就是舍弃了自己；排斥了乐观，就是让别人主宰自己的感情，让别人牵着鼻子走。

领导角色要善于摆脱烦恼的困扰。遇到闹心事时，可以有意地使自己的注意力转移：或是改变话题，或是改做别的事，或是找知心的同志唠点别的事，或是浇浇花，动手做件小事，养成在

不如意的情况下决不贸然气愤的习惯。

影响领导角色保持乐观情绪的一种因素，就是对下属和群众要求过高过严，期望值超出客观实际，办什么事情都要求尽善尽美，把无足轻重的事看得太重要。太追求完善给自己带来莫大的焦虑、沮丧和压抑，哪还有愉快可言！对自己过多苛求，毫无生活乐趣，这样反倒贻误了大事。歌德说：“把生命看得过分的严肃，有什么意义呢？如果早晨没有新的快乐，而晚上又没有快乐的希望，生活还有什么价值？”人生不能缺少悠闲和乐趣。领导角色尽管工作忙碌，但同样不可没有轻松和愉快。领导角色勇于创造未来的乐观主义精神，可以在职工群众中创造宽松和谐的气氛，使人们生活在充满希望的人际环境中。人是在希望中生活的，正如莫泊桑说的：“人生活在希望之中，希望的烈焰燃烧起来，生活才有意义。”领导角色用乐观情绪焕发部下和群众对生活和工作热爱、希望和追求。这种精神力量是无穷的和可贵的。

（三）激昂

激昂是一种激情，是强烈的、迅速爆发而短暂的情感体验。这也是领导角色常常发生而不必要强行控制的情绪。领导角色办事、表态不应该是一味地求稳怕乱，行动迟缓，优柔寡断，处于冷血状态。应该是旗帜鲜明，勇敢果断，迅速行动，看准了的，大胆试，大胆干，一干到底，抓出头绪和成果来。什么事都不动火，不生气，不着忙，一切都听其自然，任其发展，该愤恨的不愤恨，该批驳的不批驳，该制止的不制止，一切泰然处之，行若无事，这不是领导角色应有的行为。领导者讲话有时需要慷慨激昂，激情满怀；对人对事有时需要疾言厉色，严厉批评；有时需要动点肝火，偶尔发怒。不分什么时间、地点、事项、火候，都那么和风细雨，那是不可能的、不必要的，甚至是有害的。

下属和群众常常议论：“我们领导脾气好，什么事都不生气，不动火，好对付，做得快点、慢点、好点、坏点没什么，差不多就行。”这就是领导角色缺乏激情，缺少权威，下属对你没有敬畏

感。诚然，上下级之间，领导者与被领导者之间，是平等、友爱、团结、互助的关系，不是鼠猫关系。但是，为了提高工作效率，有效地、出色地完成本职工作，更快更多地为社会主义现代化建设贡献力量，各级领导角色都应当有相当的魅力和魄力，使下属有一定的敬畏感，即十分敬佩你，愿意接近你；有时对你又有畏惧感，使下属知道你的作风是严、细、实、准、快，对你说的要记在脑中，挂在心上，落到实处，而不是当耳边风。使下属领悟到：领导决定了的事情，不干不行，不快干不行，干不好不行。只有领导角色动真的，求实的，对不执行决议、定了不干的下属一追到底，死抠不放，甚至偶尔发怒，这样，下属才会“哈下腰、甩开膀子”干。

领导角色情绪激昂不是持续的，动怒也只能是偶尔的、公正的、不存个人成见的。不能为个人的面子、得失或稍受挫折而大为发火。需要的是领导角色经常处于稳定的情绪状态中。

（四）稳定

稳定是一种泰然、平静、持续、强弱均衡的情绪体验。领导角色情绪稳定，保持冷静的头脑、清醒的思维，才能保证决策的正确性、处理问题的全面性，才能使下属和群众目标坚定而明确，放心大胆工作，而不是使他们觉得干了今天、等着明天变，处处谨小慎微。领导角色遇事，特别是那些棘手的问题，要稳住架，坐得住，冷静思考，当即立断，不可大哄大嗡，草率从事。领导角色要有主见，不能听风是雨，喜怒无常，朝令夕改。不要受一些偏激情绪的左右。有的领导角色“凭着感觉走，随着影子跑”，有人两句建议，三句劝说，便心活了，动摇了，定了改，改了定，反复无常，变来变去，群众称之为“计划一阵风，决策如烟云”，使下属和群众无所适从。

一个领导角色必须明白，不管你学、识、才、能多么高，决策能力多么强，都无法取悦于每一个人。在你那一个管辖范围内，如果你能使50%以上的人满意，那就说明你做得相当不错了。要

知道，常常是有一半的人不同意你所说的一半以上的事情。就是说，每当你说出一种意见，或决定办一件事，就会有 50% 的可能引起别人非议、批评或反对。领导角色如果畏首畏尾，怕这怕那，那么就立不住脚根，坐不住凳子。情绪不稳定了，会忽冷忽热，左右摇摆，朝三暮四。领导角色做事允许别人观望，允许私下议论，欢迎公开批评，“任凭风浪起，稳坐钓鱼船”，敢于走第一步，让实践评说，对的坚持，偏的完善，错的改正。只有领导角色情绪稳定，才有群众平静的心态和良好的工作秩序。

二、领导角色的不良情绪

（一）冷漠

有的领导角色对人对事无动于衷，热不起来，爱不起来，对本职工作缺乏兴趣，对付应付，得过且过，对周围同志缺少感情，见人待答不理，说话毫无表情，工作平庸，关系冷淡。这会给下属和同志们以心情压抑的感觉，影响其工作的热情和积极性。下属和群众对有冷漠心态的领导者总是躲闪、回避，免得见了笑不是，乐不是，尴尬窘迫。一个好的领导角色应该像块磁铁那样吸引人，把人们团结在自己周围，把人心都拢过来。如果对人对冷冰麻木，没有热乎劲，没有爱心，人们就会疏而远之。

领导角色冷漠的原因是多方面的。有的是因为饱受生活的磨难，承受着家事的困扰，心中已没有更多的热情可供外赐于人了。有的是因为党性弱，素质差，事业心、责任感不强，整天计较于个人得失，缺乏给予奉献的自觉性和热情。有的是因为他们过于敏感而产生片面的认识，他们觉得人世间有的是虚情假意，而真诚只能受到无情的戏弄和伤害。因此，他们不喜欢这个世界以及周围的人们。不管什么原因引起的冷漠，与领导角色的职位和责任都是不相称的，必须从改变心态做起加以克服。

有的人只着眼于事业的落后面、阴暗面，把什么都看成一团漆黑，这起码是思想方法不对头。事物总是一分为二的，有光明

一面，又有阴暗一面，有长处，又有短处，而且新事物总是前进的、生长的、前景光明的。罗兰曾经说过：“不要对人类失望！我们生就是这个样子的。有好处，也有缺点；有可爱的地方，也有令人失望的地方，能承认这些，我们才可以用宽容的态度来对待人生。”这样才可以洗刷冷漠的心境。

改变冷漠的情绪还要靠对生活的追求。人尤其是领导角色，不能只满足于“一日三餐两个倒”而要带领部下和群众开拓前进，改变旧面貌，创造新局面，使群众天天有新盼头，日日有新希望。法国的伏尔泰说过：“人类最可宝贵的财富是希望。”等待、期望、追求是全部生命。把自己的人生置于不断追求之中，生活就充实起来，热气升腾，精神焕发，冷漠的心情就会改变过来。

领导角色要事事替别人着想，时刻把群众的事情挂心上，给予奉献，多行好事。取信于人的方法就是行好事。领导就是服务，替别人着想是领导的实质。明朝文人杨椒山说：“一个人能事事肯替他人想，便是一等工夫。”有了这种工夫，就不会冷漠。

（二）消沉

有的领导角色在遇有挫折和失败的时候常常消沉起来，灰心、失望、退缩，甚至不思进取，洗手不干了。这种情绪和行为是极其有害的，这会给下属和群众带来加倍的压力和懊丧，削弱士气。办任何事情，一帆风顺的为数甚少，挫折或失败随时降生。成功者的身后往往拖着长长的失误和挫折的阴影。通用电器商业公司的创始人汤姆斯·丁·沃特里生说过：“通往成功的路即把你失败的次数增加一倍。”不经过失败或挫折磨炼的人，永远不会成为卓越的领导者。英国心理学家布朗曾经说过：一个人如果没有任何阻碍和挫折，就会永远保持其满足和平庸的状态，既愚蠢又糊涂，像母牛一样的怡然自得。

领导角色要有坚强的意志、坚韧不拔的气质、誓夺全胜的气概。要有那么一股勇往直前的劲头，困难、挫折不在乎，把失败作为新的起点，越是困难的时候，越要看到光明。每一个困难本

身都蕴藏着解决困难的办法。有时候充满信心地坚持就是胜利。如要消沉起来，克服困难的办法便无处寻觅。

（三）封闭

有的领导角色常常被一些抽象概念和条条框框束缚起来，终日谨小慎微，顾虑重重，受着种种干扰和威胁，实行自我封闭。对内部职工接触甚少，工作按部就班，与人交谈不能推心置腹，把自己的感情封闭起来；对社区公众很少往来，对主动登门联络感情、增进协作的外部公众，不是感到求之不得，热情相待，而是搪塞应付，一推了之。

这样实行自我封闭的领导者，站不高，望不远，工作思路狭窄，没有多大作为，总是死守田园，小步慢行，日复一日，年复一年，山河依旧。有封闭情绪的领导角色与改革开放的新形势更不相称。领导角色应该敞开胸怀，拥抱生活，不要掩饰自己的真情，敢想，敢说，敢做。想都不敢想，不可能去做；做都不敢做，不可能知道对错。领导者应该勇于实践，坚持真理，修正错误。

领导角色情绪、情感的自我封闭，根源在于一种不正确的认识和教育信条：人，尤其是领导干部，应刻意修饰自己的形象：稳重、含蓄并循规蹈矩；唯书、唯上而不可另有见地。听话而效益甚微，甚而负效益也是好干部；另辟途径，成效卓著也违犯天条。这些观念至今还束缚着一些领导角色的头脑。领导角色必须进一步解放思想。“我们讲解放思想，是指在马克思主义指导下打破习惯势力和主观偏见的束缚，研究新情况，解决新问题。”只有冲破不合理的旧观念，才能思想解放，情绪高涨。

（四）萎靡

有的领导角色脸无悦色，目光无神，终日笼罩着低落的情绪，工作提不起精神。下属请示汇报工作，哼哈应酬，不讲实质性意见，布置工作时讲得有气无力，见了职工勉强打个招呼，没话说。

《邓小平文选》第2卷，第279页。

下属和群众在这样的领导者手下工作，感到闷得很，感情受压抑，热情焕发不出来。本来高高兴兴、热情满怀地去见领导，一下被领导者的冷清的面孔、不耐烦的神色所击倒，扫兴而归。要知道，情绪萎靡的领导者像“灭火器”、“喷水器”，抹杀职工火热的情绪，给群众的积极性泼冷水，极大地挫伤群众工作的积极性和主动性。

领导角色萎靡不振，可能是由于工作遇到困难，遭受挫折，或是碰上棘手的问题，或是因家庭麻烦，或是身体不佳。不管什么原因，萎靡的精神面貌必须改变，否则就不配作领导角色。如果是健康状况差，精力不足，或家庭问题难以摆脱，那么干脆申请辞职，不做领导角色，跑跑“龙套”，以免拖累群众，贻误工作。至于工作中的困难、挫折、风险等等，大可不必为之萎靡，相反，更需领导者用高昂的斗志、抖擞的精神、无畏的胆略、“胜似闲庭信步”的气魄，去影响、感召、动员群众，一起战胜困难。

领导者每天上班一离开家门，就要进入领导角色，其中重要的一条是精神饱满，面带微笑。微笑是有信心的标志。微笑给人带来亲切、轻松、愉快、信心和力量。英国有一句谚语：“一副好的面孔就是一封介绍信。”微笑是脸上的一朵花，给人以美的享受和好感，它能驱赶萎靡，改变人的情绪。微笑不需要成本，却创造价值连城。有时因有些不愉快的事而笑不出来，这时要强颜欢笑，与下属和群众说笑一番，风趣一阵子，来点幽默，沮丧就逃跑了，心情就舒畅了。只要对事业、对同志、对群众充满真挚的爱，领导角色一走上岗位就会精神振奋，满腔激情地待人处事。

（五）胆怯

有的领导角色胆小怕事，满足于一功之得，习惯于维持现状，不思进取，不谋大成，只会守摊，不能创业。对下属的创新建议和群众的革新意见望而生畏，怕改革不成，遭受挫折、失败；怕部分职工议论，讥笑；怕失去上级信任、支持；怕打破了单位的平静，失去心理平衡等等。这样的精神状态、思想情绪不是真正的领导角色所应该有的。领导角色的责任是鼓足勇气，带领群众

一级一级地登新台阶。任何成功都是由幻想、才能和机遇三部分组成的。而幻想是首位的，才干在实现幻想中练就，机遇在实现幻想中寻找。新加坡资讯电脑集团的秘诀是：成功 = 眼光 + 冒险 + 努力在人生的旅途中。若胆小怕事，不敢为事业而冒险，绝不可能有丰硕的成果。克服胆怯情绪，挺起腰杆闯一下子，就会在现有工作水平上找到新的转机，攀登新的高峰。一个领导角色的条件，首要的不是才干，而是勇气。没有前进的勇气，没有实践的胆量，就不可能在实践中前进，还有什么“才干”可谈！做什么事都过分小心的人成不了大器。

日本有一所“鼓气学校”教导学生如何学会重新去梦想成功，对事业上失败的商人和经理进行“回炉锻炼”。学员们按照学校的要求，在身上挂满了令自己惭愧不已的性格弱点的小纸条，还有自己的理想和下一阶段的奋斗目标，每天吟诵不已，以激励自己的勇气和斗志，改变自己的精神面貌。上课时则轮流复述自己的梦想，并在最后用力喊道：“我一定要实现！”这种剧烈的方式会以强大的冲击力唤起一个人的觉醒，洗刷一个人胆怯的心灵。以至于有不少大公司的经理在业已取得经营上的成功之后，也到这样的学校重新学习，以幻想着更大的成功，在这里寻找重新振作起来的力量。这个“鼓气学校”没有如何在取得成功的技巧问题上多用时间，而是在鼓足勇气、克服胆怯上下功夫，这是颇具匠心的。

（六）急躁

有的领导角色情绪急躁，不论大事小情，都急三忙四，坐不住，站不稳。遇有棘手的问题，更是像热锅上的蚂蚁团团转。部下若对某问题提出异议，不去冷静思考，而是觉得部下麻木迟缓，优柔寡断，甚至对其动怒发火。

领导角色对有些问题当机立断、行动果断是必要的，但在急躁情绪中决策问题容易简单片面。遇事不能简单草率，要冷静思考，急中有稳，稳中有急，尤其是对带有某些难度的问题，必须

深思熟虑，反复论证，集思广益，稳扎稳打，力争全胜，不可一触即发，草率从事，老在总结教训中生活。

在急躁情绪中容易和同志伤感情。一急躁就不耐心，不能平心静气地听取对方的意见，而态度生硬，声严厉色，训斥命令，使对方不好接受，对方或者口服心不服，或者发生顶牛现象。

怒伤身更是人人皆知。徐特立 91 岁寿诞时，他的学生毛泽东替他总结了长寿的经验：“饭后百步，遇事不怒”。

“急性子”领导角色克服急躁情绪是可以做到的。主要的办法是在认清它的危害的基础上对自己严加约束。有的领导者办公桌上放上“制怒”牌示，有的给自己规定“四不”：工作中不气、不恼、不急、不躁。有的当要与人急躁时，转身离开办公桌或对方，走一圈，冷却一会，即可平静。还有人建议用摩耳法、吞气法息怒，不妨一试。

（七）紧张

有的领导角色终日忙碌，不知道如何从生理上和心理上放松自己，不会休息，长年累月处于极度紧张的心理状态下。这样的领导者闲不得，即使没有外界压力，他们也会因无所事事而产生内部压力，结果整天昏昏沉沉，办事效率低下。

这样的领导者把生活看得过于严肃，认为人生在世就是按既定目标奔波，领导角色的责任就是为工作而奔忙。至于娱乐、休息，似乎是置之度外的。其实，不会休息的人，就不会工作。所谓人生的奋斗，领导角色的责任，绝不是指终日忙碌，疲于奔命。人生是不能缺少悠闲和乐趣的。

领导角色超负荷的忙碌、紧张，还在于有个错觉，就是认为我工作越忙，越表明我的事业心、责任感强，越体现我的价值，当领导应该没有空闲的忙人。其实，高明的领导角色应该是镇定自若，超脱轻松的。能够正确地决策、巧妙地用人、恰当地指挥，便大事完毕，真正忙碌的应该是下属和群众。

领导角色情绪紧张，还在于对他们自己的工作过分认真。工

作追求至善至美，干一件事就想把它做得完完美美，总是发现有些事情未臻完满，把许多无关轻重的事情看得太重要，好像他的所作所为事关生死，事无巨细，亲力亲为，什么事情都想弄得一清二楚，于是精神总是得不到放松、休息。

要知道，办任何事情都是有弊有利，尽善尽美的事情是不存在的。现实生活中，不是每件事情都那么重要。领导者要想领导的事，干领导的事，其余的模糊一些，许多事情知道就行了，常常不必挂在心上。鸡毛蒜皮的小事，完全可以不管。这样才能有充沛的精力去处理大事。如果领导角色不是一个轻松的主管，不能及时发现和欣赏生活中的幽默感，那么，他往往会无意识地在工作的地方制造紧张空气。这种紧张会促使士气和效率低落。

（八）抱怨

有的领导角色好有抱怨情绪。抱怨上级领导对他不信任、不理解、不支持，抱怨同事对他不合作、不亲密、难以共事，抱怨下属对他不靠近、不卖力、能力差，抱怨群众觉悟低、出难题、乱起哄。这样的领导者抱怨别人成癖，张口就是这也不行，那也不行，你也不是，他也不是，似乎工作都是他干的，功劳都应归于他，有失误都是别人的。这样的领导者借贬低别人抬高自己，但结果恰恰相反。群众对这样的领导者报以轻蔑、讥笑的态度，认为他们觉悟低，修养差，“没能水”。爱抱怨的领导者都是“碎嘴子”，到处叨叨，人们都讨厌这样的领导人。领导角色应该任劳任怨，严以律己，宽以待人，推功揽过，多体谅下属、同事和群众，遇事从主观上找原因，而不应怨天尤人，牢骚满腹。

第三节 情绪对领导角色扮演的影响

人都生活在一定的情绪之中。人们所持有的情绪分自然情绪和塑造情绪。自然情绪是没有强制因素、发自内心的情绪，塑造情绪是因不同时间、地点、身份、事件等的需要而扮演的情绪。为

了扮演好领导角色，要充实健康的自然情绪，改变不健康的情绪，塑造新的有利于领导工作的良好情绪。因为情绪对领导角色的扮演起着重要影响作用，关系到领导者能否干一番事业，决策是否科学，指挥是否得当，能否调动下属和群众积极性的重要问题。

一、情绪影响领导角色的扮演

扮演好领导角色的准则可以是极为丰富和多层次的，但是最基本的准则之一便是控制和选择自己的情绪，保持健康的心理状态。一个人把握好自己的情绪，也就是把握住了自己的命运。情绪是影响自己的要素，同样，情绪影响着领导角色的扮演。胜利面前，情绪稳定，头脑冷静，不盲目乐观；困难面前，情绪饱满，勇往直前，不灰心丧气；遭受挫折时，意志坚定，信心百倍，看到光明；下属阐述意见时，耐心听取，认真思索；群众提出批评时，闻过则喜，虚心接受……这些不同情景下的不同情绪，决定着领导角色的扮演。

如果选择不正确的情绪，领导角色就扮演不好。比如失败了，觉得抬不起头，一蹶不振，灰心丧气，躺倒不干，这就是被错误的情绪主宰了。前面已经说过，失败并不可怕，失败不可避免，成功不过是多次失败的延伸和利用。人们评论领导角色，不单单看领导工作的成功与失败，主要的是看他对成功或失败的情绪和态度。人们不会把任何事业的成功或失败和做人的成功或失败混为一谈。威尔弗雷德·克伦弗尔说过：“世界需要的是勇气而不是一贯正确……勇敢始终是最确实的智慧。”只要不被灰心的情绪的镣铐锁住，就会振作精神，寻找新的机会，转败为胜。

同样的人和事，选择不同的情绪，将会出现不同甚至相反的后果。因此，一个领导角色要时刻保持积极、乐观、向上的良好情绪，尽量像美国的哈蒙·蕾莉说的：

“每天早晨起床之前，要告诫自己：

今天我将是幸福的；

今天我将以高兴而积极的态度看待事物；
我将微笑；
我将对自己友善；
我将对别人宽容；
我将享受到自己生命中每一时刻的乐趣。”
这样保持良好的情绪，就能扮演好一个成功的领导角色。

二、没有热情便无大成

美国 19 世纪著名的哲学家和散文家爱默生有句名言：“没有热情便无大成”。这是真理。任何成就，任何事业的成功，都是领导角色和广大群众热情的结晶。热情是领导角色的基础情绪，只有对事业和工作、对部下和群众的满腔热情，才能扮演出良好的领导角色形象。热情是真诚的才有力量，举止才可爱。内心冷漠，举止伪善的领导者会一事无成，迟早被群众所唾弃。

当然，一个领导角色只有热情，没有一定的学、识、才、能是不行的。但学、识、才、能源于热情。没有一定的热情，学不成，识不渊，才不就，能不强。热情能造就人才，创造奇迹。热情使人的行为生光。有些人除了热情，几乎什么都没有，可是他们可能会完成几近奇迹的事。

三、决策需要稳定的情绪

领导者的首要职责是决策。决策科学、正确，事业成功了一半。决策得好的一个重要心理状态是情绪稳定，不急不躁，不冷不热，不左不右，不慌不忙，从客观实际出发，决定对策。领导角色决策时尤其要学会控制自己的情绪和不依赖于别人。

领导角色要善于驾驭自己的情绪，努力使自己保持清醒的头脑，决策既不因循守旧，滞后保守，不求进展，又不头脑过热，指标过高，步子过快。情绪不稳的领导者心血来潮时干这干那，样样脱离实际而归于失败；心灰意冷时止步不前，举棋不定而坐失

良机。因此，情绪稳定对领导者在决策时的角色扮演至关重要。

领导角色决策时情绪稳定的另一方面是不依赖别人。决策时不能过分计较别人的赞同或反对。无论怎样决策，无论你有什么事情，将随时有可能遭到反对。没有谁能总是使周围的每一个人都感到满意。如果一味地追求取悦于人，那么就失去了领导角色个人的个性，被人左右、支配、驾驭，结果不是你领导他，而是他领导你。于是办一件事众说纷纭，莫衷一是，只好罢休。赫伯特·贝阿德·斯沃普说：“我不能为你提供成功的秘诀，但是我能为你提供失败的处方——这就是试图讨好每一个人。”看准了就干，就试，不要征得每个人都同意时才去干，只看大多数，不要争论不休。使人口服心服的是事实。

四、指挥免不了偶尔发怒

指挥是领导者使计划、方案得以迅速有效地实现的一种功能。指挥灵不灵，关系到事业的成败，也显示着领导角色的形象。指挥的显著特点是权威性和强制性，就是说指挥要灵，下属和部门人员要服从。遇有下属或部门不听指挥的情况，领导角色偶尔发怒是正常的，必要的。我们中华民族惯于修身养性，把“忍”当成美德；“事临头三思为妙，怒上心一忍最高”；“忍得一时气，免得百日忧”，“小不忍则乱大谋”等等，这在普遍意义上来说是正确的。但“忍”要分事件，分场合，不能什么都忍，总有忍无可忍的时候。任何领导人物都有偶尔发怒、拍案而起的时候，从不发怒的指挥官是没有的。有时偶尔发怒可以震慑对手、振奋部下，可以扶持正气，扫除歪风。它使领导角色更丰富。

当然，这种偶尔发怒，必须建立在公平、合理、诚恳的基础上，保持一定的限度，而不能无事生非，耍个人威风。

五、使下属感到轻松愉快

领导角色要为下属创造宽松和谐的工作气氛，使部下在你创

设的环境中工作，既不可怠慢马虎，又在心理上轻松愉快，每天都有积极乐观的情绪。做到这些，领导角色自己要轻松愉快。要知道，你的愉快决定别人的情绪。你急躁不安，对方也无所适从；你悲痛欲绝，对方也跟着流泪；你慌里慌张，别人也手忙脚乱。自己的态度好像是对方的镜子，对方神态情绪的流露常常是自己表情的反馈。美国的兰斯登曾说：“为了销售额的下降而脸上显示出愁云惨雾的销售经理，将会发现他的悲观具有感染性。摇头叹气并不能激励别人，也不能感动正在谋求改进的上司。然而乐观加上切实的努力，却能产生一种美妙的组合。这可以激励和引导部属，这是经理人应该扮演的角色。”因此，领导角色若想有魅力，就要保持轻松愉快的心境，要笑口常开。

当然，多数时间里都是那么轻松愉快是不容易做到的，笑意常常被一些不如意的事情赶跑了。改变这种状况的办法，还是要从自己做起，不要对周围的人和事抱不切实际的幻想，期望值不要过高，一旦出现了失意的东西只好让它去。荷兰有句名言：“事情既然已是这样，就不会成为别的样子。勇于承认事情就是这样的情况，平心静气地接受已发生的事情，是克服更多不幸的第一步。”不要把事情看得过于严重，许多事情并没有什么大不了的，只是我们把它放大了而已。要学会对自己说：“没关系”，这样领导角色可以从容自若、轻松愉快，以此感染下属和群众，给人们以信心和力量。

第四节 领导角色情绪的干扰和自控

在现实生活中，大多数领导和普通人一样，自己的情绪常常被某些事或人控制与支配，喜、怒、悲、乐等等都因外界事物引起而不能自控。这种情绪外控型的领导者是不自由、不自主的。领导者要善于排除某些情绪干扰，加强情绪修养，增强自控能力，充分发挥情绪功能，使领导工作卓有成效。

领导角色情绪的干扰是多方面的，尤其要注意排除来自上级、同事、部下、家庭及突发事件方面的情绪干扰。

一、理解上级的批评

领导者挨上级的批评是经常的事、正常的现象，但上级的批评往往引起下级领导者的不良的情绪波动，需要自控。

有些上级领导者批评下级时注意方式方法，注重批评准确，以情感人，选择适当场合，掌握适当分寸，把握不同对象，采取引导暗示、先表扬后批评等方式，使被批评者“顺心顺耳”、“甜口合意”，收到如美国著名哲学家、社会学家戴尔·卡耐基所说的“不伤感情、不引起憎恨而又改变他人”的效果。而有些上级领导批评下级态度生硬，语言尖刻，板着脸孔使劲地指责教训，甚至拍案而起，暴跳如雷，而批评得还不甚准确。这时，被批评的领导角色怎样对待呢？是针锋相对，以牙还牙，反驳顶撞，提高嗓门争辩呢？还是不吭不声，冷眼示威，蔑视敌意，消极对抗呢？这都不对。应该冷静、和善、虚心、自我批评，作必要的说明和解释。

一般说来，上级的批评，是上级领导者的事业心、责任感的表现，是对工作、对同志负责的举动，是源于某种压力的行为，如他的上司的责问，同事的责难，被批评者的失误而带来的损失和困难等等。因此，对别人的批评要理解，对敢于批评的作风要敬佩，对揭示了自己的不足要感谢，然后才是对批评的准确性、方式方法、语言情绪之类的意见或建议。以这样的态度对待上级的批评，才不会产生不良情绪，显示出情绪的自控能力。

二、尊重同事的意见

矛盾、冲突是事物发展的普遍规律，领导角色几乎天天和意见分歧打交道。人们的意见，尤其是同事的反对意见，容易引起情绪波澜，要自觉地加以控制。

领导角色对同事的意见，可以有各种态度：置若罔闻，不屑一顾，不把同志的意见放眼里；固执己见，我行我素，不听取意见的合理方面；胡乱猜疑，认为提意见的人是别有用心，和自己过不去；怒上心头，大发雷霆，听不得不同意见。这都是不好的情绪。

兼听则明，这是一条真理。不善于听取意见是受挫领导人的职业缺点。对不同意见，要冷静、耐心、诚恳地听取，采取有则改之，无则加勉的态度。有了意见分歧，要仔细分析，求同存异，“有理也宜让三分”。别人的意见总有可取的地方，哪怕有 1% 的正确，也值得欢迎。认识自己的缺点是进步的前提。列宁说：“在革命事业中，认识到自己的缺点就等于改正了一大半！”

尊重同事意见，不仅是尊重其意见本身，而是尊重同事。尊重他的人格，尊重他的见解，尊重他直言的品德。如果你尊重对方，你就决不可能对他疾言厉色，把意见顶回去；如果你漠视对方，你就决不可能对他和颜悦色，把意见接受过来。所以，对同事的意见，持有什么态度，情绪是很重要的。对同事的意见有着尊重、感激、闻过则喜的情绪，是有善于共事能力的表现，是一个领导班子有合力的基础。

三、防止被部下同化

领导角色以特定的情绪感召部下；同样的，部下也以一定的情绪感染领导。听取部下的意见，发挥部下的参谋作用，是十分必要的。但是应防止被部下的情绪所左右，让部下同化。

有的部下好大喜功，报喜不报忧。这就需要领导角色头脑清醒，不盲目乐观，亲自掌握真实情况，喜中见忧，防患于未然。有的部下进取心强，看问题的一面多，报忧不报喜。这也需要领导者客观地思索，实事求是，教育部下看到前途和光明。有的部下

《列宁全集》第 5 卷，第 345 页。

是急性子，能言善辩，性格暴躁，容易产生偏激情绪。这时，领导者不能点火就着，继续升温，他急你更急。有的部下四平八稳，按部就班，不显山不露水，无创见，没闯劲。领导角色不要被这种平庸的思想情绪所俘虏。

领导角色对部下的情绪可以运用“逆行法”：你喜我见忧，你忧我寻喜；你急我宜缓，你缓我从速等等。这不是和部下“对着干”，而是有助于防止加剧片面性和盲目性。

四、警惕被“枕边风”吹倒

领导角色的配偶多言多语，出谋划策，参与领导工作，是不正常的现象。因为配偶不在其位，不懂其事，对问题难以作中肯的分析和判断，他（她）们又多从爱护、保持丈夫或妻子的利己角度出发发表意见，就难免失之偏颇。夫妻朝夕相伴，不议论一些家庭之外的是是非非，包括工作中的某些问题，是不现实的。但作为领导角色，不能被“枕边风”吹倒，被“阵边鼓”敲懵。可是有些领导者过分相信自己的配偶，常常把夫妻商定的意见拿到班子会议上，强加于人。尤其夫妻双方在一个单位工作，配偶对领导者施加的影响，群众看得更加明显。群众称一些厂长夫人为“第二厂长”、“影子厂长”，称这样的班子为“影子内阁”，削弱了领导角色和班子的权威性。

领导角色要教育自己的配偶，把家事和政事分开，对其领导工作不问、不说、不管，尤其关于人事和其他重大问题的决策，不要妄加干预。聪明的领导角色的配偶，只做家庭的“贤内助”，不当工作的“瞎参谋”，以普通人员的姿态出现在群众之中，不仗官势，不要照顾，说话谦虚，办事谨慎，处处以身作则。这才是对你丈夫或妻子的真正爱护和支持。

五、学会对付意外事件

领导角色习惯于按政策和计划办事，这是必要的。有政策、计

划、安排，能保证工作有遵循，有正常的工作秩序和完成既定任务。但什么都按规定好、计划妥当了再干，干中只能遵守这些规定和计划，常常是不可能的。世界是运动发展的，生活是丰富多彩的，未预料到的事物是层出不穷的。天有不测风云，人有旦夕祸福。领导角色要有应付意外事件的本领，不要对突然出现的事件和问题产生惊慌失措或灰心丧气等不良情绪。要随时准备处理突发事件，计划外、政策外的事情出现了，要情绪稳定，镇定自若，猝然临危而不惊，无故加之而不怒，以胸有成竹的神态出现在部下和群众面前，给大家以信心和力量，然后，具体问题具体对待。林肯说：“我从来不为自己确定永远适用的政策。我只是在每一具体的时刻争取做最合乎情理的事情。”在出现未预料的事件时，领导角色应该保持良好情绪，面对现实，具体地解决问题。

六、触景不必都生情

触景生情，人之常情。但没必要事事生情，处处生情，尤其生那些不良之情。情绪是一种可选因素，而不是必然因素。一般都认为，是外界事物或其他人使你愉快。这是不确切的。使你精神不愉快的，正是你自己。因为你对生活中的人或事有这样那样的看法，这便引起这样那样的情绪。情绪是一种主观体验，带有主观的性质，每个人都能对自己施加影响。比如什么是幸福？幸福与不幸福，并不是由个人财产的多少、地位的高低、职业的贵贱决定的。幸福的定义就是自己感到积极的满足。我们不能仅靠外界条件获得幸福，要在积极心理状态下才能得到幸福。有人“一亩地两头牛，老婆孩子热炕头”就感到挺幸福；而有人资产万贯但因婚姻不满意而极度空虚、苦闷。正像林肯说的：“多数人的快乐与他们希望获得的差不多。”

领导角色树立了正确的人生观、幸福观、苦乐观，就可以面对某些现实，控制自己的情绪。领导者不可能没有挫折、磨难和痛苦，有了正确的苦乐观，视挫折、磨难和痛苦为一种厚遇。没

有幸福的人是不幸的，没有痛苦的人也是不幸的。没有磨难和痛苦，就体会不到胜利和幸福的真正滋味；没有失望作为衬托，满足就会黯然失色。基于这种认识，领导角色就能善于控制自己的情绪，不会因为某种不良的外界环境，立刻触景生情，产生不健康的情绪，影响工作。

第七章

领导角色的挫折与自我再塑

第一节 领导角色的挫折

一、领导角色挫折的涵义

挫折（英文为 Frustration）是指事物发展过程中的某种特定的曲折状态。所谓领导角色的挫折，是指领导者在实现其角色的过程中，遇到障碍或干扰，致使个人角色需要不能满足的某种状态。

领导行为导源于领导动机，领导动机一旦产生便会引导领导者的行为指向特定的角色目标。但这种指向角色目标的领导行为，由于受到社会、政治、经济的制约，受到领导环境、组织机制、个体心理与才能的制约，并不是任何时候都能达到目的的。一般说来，角色动机产生后，领导行为可能遇到的结果有四种情况：一是角色动机轻易即可满足而无须特别努力；二是动机可能受阻，但经过艰苦努力，把握各种机会，终可实现；三是当一种动机正在进行时，忽有另一较大动机出现而导致动机转移；四是动机受到强干扰而无法实现，造成领导者心情沮丧或失意。其中第四种情况，便是通常所说的角色挫折。

领导者由于与一般的组织成员存在着很大差异，因而在角色追求的过程中常常会遇到各种各样的挫折。但角色挫折产生的强

度、大小、时间持续的长短等，却因人、因事、因时、因地而异，其中最重要的是挫折对领导角色的意义关联程度。与角色相关性大的挫折，就会使领导者产生较强烈的不愉快性体验；与角色相关性小的挫折，领导者的不愉快性体验也就肤浅。

二、领导角色挫折的性质

就角色挫折本身而言，这显然是一种“不幸”。但凡事总是有弊也有利，领导者角色挫折也具有两重性。

（一）领导角色挫折的消极性

领导角色挫折的消极性又表现为直接消极性和间接消极性。直接消极性是指它可以导致领导者消极的情绪体验，影响领导者追求角色实现的积极性；间接消极性是指它可以通过领导者消极的情绪体验影响其身心健康，引起心绪烦乱、行为失度等心理、生理反常现象，甚至有可能因领导者消极情绪的发泄不当而危及组织员工，影响整体效益。研究表明，消极的情绪可以使人失去心理上的平衡甚至造成生理机能的失调。譬如，狂怒或恐怖等强烈情绪状态会造成人的意识范围偏狭、判断力减弱、理智和自制力下降，瓦解正常行为，乃至出现神经或精神疾患等。特别是当领导者以失去常态的行为进行组织活动时，便不能与其他人正常地进行交往与配合，从而使他人或组织蒙受损害，领导活动中的许多越轨行为皆由此而引发。

（二）领导角色挫折的积极性

角色挫折虽是坏事，但也给人以教益，它会使领导者变得日益聪明起来。

首先，角色挫折能激励领导者奋发努力，从逆境中崛起。它能砥砺领导者的意志，使之更加坚定、成熟。

其次，角色挫折虽是残酷的，但能使领导者从中学会如何避免同类挫折的发生，从而始终戒骄戒躁，保持清醒的头脑。

三、领导角色挫折的类型

角色挫折是一种普遍的领导现实，特别是随着改革开放的深入和市场经济的实施，由于不能很好地把握角色行为而造成领导者角色挫折的现象比比皆是。这些挫折的表现形式常常是多种多样的，归纳起来，主要有下述四种类型。

（一）天然挫折与人为挫折

从导致领导角色挫折的原因来看，存在着天然挫折和人为挫折两类。

天然挫折是指由自然因素所引起而非人力所能控制的挫折。这种挫折，有的来源于自然灾害，常有突发性，使人难以预料和预防，如雷击引起厂房起火，洪水冲垮铁路，地震造成人员伤亡等；有的则来源于物质世界运动的客观规律，如衰老、死亡等。天然挫折还可能来自领导者个体先天或后天形成的生理或心理因素，如个人的容貌、智力水平、身体残疾等，结果导致领导者所追求的角色目标难以实现。

人为挫折是由人和社会因素引起的能够通过人为所控制的领导角色挫折。这种挫折又包括自致人为挫折和非自致人为挫折。自致人为挫折是由领导者本人导致的角色挫折，如目标期望值过高难以实现，动机发生冲突而陷入两难境地等；非自致人为挫折是由他人或社会因素所导致的领导角色挫折，如由于上级主管部门统得过严过死而使领导目标难以实现，由于组织的其他领导成员不配合而造成整体功能下降等。由于任何领导者都处于特定的组织包围之中，时时刻刻受到社会政治、经济、文化、人际关系等十分繁杂的因素限制，其角色动机与目标的满足或实现总是被局限在特定的范围内，因此非自致性领导角色挫折是一种非常重要而普遍的挫折类型。

（二）集体挫折与个体挫折

从受挫折的主体来看，可以将领导角色挫折分为集体挫折和

个体挫折。集体挫折是指领导者所在组织作为一个生活共同体所共同面临的挫折。国家动乱、民族危亡、企业亏损，都会使得相当一部分人共同遭受挫折，但由于领导者是组织或共同体的法人代表，因而集体的挫折也就是领导角色的一种挫折。同样道理按照正常的理解，领导角色的实现与所在组织的事业兴旺，也应是一致的。个体挫折是指领导者个人所面临的角色挫折，本章的讨论正是基于此而展开的。

（三）单一挫折和迭加挫折

按领导角色挫折的层次结构，可以将其分为单一挫折和迭加挫折。单一挫折是指领导者在特定时间内只遭受一种挫折的困扰。这种挫折或重或轻，但由于造成挫折的渠道较为单一，因而较易克服。迭加挫折是指领导者在特定的时间内连续或同时遭受多种挫折的困扰。所谓“屋漏偏逢连夜雨，船破又遇顶头风”就是这种角色挫折的形象描绘。各种挫折同时袭来，祸不单行，使人穷于应付，方寸大乱，对领导者会发生较大影响，为此应特别加以关注。

（四）严重挫折和轻度挫折

严重挫折和轻度挫折是按角色挫折对领导者的影响程度来划分的。严重挫折一般是指领导者的主要角色目标受阻而产生的挫折；轻度挫折是指领导者的次要角色目标受阻而产生的挫折。领导者在从事组织活动中所追求的角色目标往往是多种多样的，但也并非所有目标都重要，只有那些能决定领导者个人或组织前途命运、十分关键的目标，才是重要目标。当然，目标的重要程度既取决于领导个体间的差异，也取决于领导者的自身感受。但有一点却十分清楚，那就是目标越重要，所遭受的挫折也就越大，这是领导者应尽量加以避免的。

四、领导角色挫折的基本原因

引发领导角色挫折的原因是多种多样的，概括起来可分为两

大类，即外部原因和自身原因。

（一）领导角色挫折的外部原因

领导角色挫折的外部原因又称外因，它是指由于外界的事物或情境阻碍领导者实现目标而产生的角色挫折。外部原因包括自然原因和社会原因，社会原因又包括一般社会原因和组织原因。

自然原因指的是领导者个人能力所无法克服的自然灾害、自然环境的限制以及自然物理环境因素的影响。譬如，地震山崩、冰雪洪水对于员工生命财产的威胁，这属于自然灾害的限制；而厂矿企业中的环境污染等则属于自然环境的影响。

一般社会原因主要是指领导者在一般的社会生活中所受到的政治、经济、道德、风俗、习惯、宗教等人为因素的限制。由于人的基本生活主要是社会生活，因此相对于自然原因而言，社会原因所造成的领导角色挫折不仅更多，而且更重。它不仅阻碍领导者的角色行为，使其角色需要得不到满足，而且还会使领导者因失败而内疚直至损伤自尊。例如，一个具有开拓精神的企业改革家遭到某些人的讽刺和打击而历经挫折，即属此例。

组织原因是指领导者所在的特定组织对于角色实现的专门限制，主要包括组织的管理方式、组织内的人群关系、领导者的角色性质、组织现状等等。组织的管理方式陈旧或不科学，显然影响领导者的角色实现；组织内的人群关系特别是干群关系不好，也会影响员工的积极性，妨碍领导者的角色实现；领导者在组织内担任的是一个无足轻重、对组织缺乏影响力的角色，也不能实现那些具有较大社会价值的角色目标。

（二）领导角色挫折的自身原因

领导角色挫折的自身原因，是指由于自身原因阻碍领导者实现角色目标而产生的挫折。它主要包括生理原因和心理原因两种。

1. 生理原因。生理原因主要是指领导者个人的容貌、身材、健康状况以及生理上的某些缺陷所带来的角色限制。这些缺陷或多或少地将导致领导者不能胜任某种工作，并在工作中遭受挫折。例

如，色盲的人就不能担任纺织厂染色车间的领导工作；而盲人不适于担任的领导角色则更多。

2心理原因。心理原因主要是指领导者个人的认知、情绪、人格等因素对角色实现的限制。

领导主体的认知因素以各种方式影响其角色行为。领导心理学的研究表明，在某种意义上领导者所认识的世界是以其看法所构成的世界，而其行为也往往由此引发。当领导者的认知（无论是观察自然，还是知觉社会抑或反思自我）发生偏差或较大偏差时，就会导致挫折现象的频繁发生。

主体情绪因素也会造成领导者角色行为的挫折。情绪心理学研究表明，人的情绪变化呈现周期性。一般说来，当两个情绪周期发生转换时，也就是一个人情绪表现最差的时候。就人类的不同年龄而言，青年人大多数以激情情绪占优势，作为主体的情绪特征；中年人一般以沉着、稳健的情绪表现为主体情绪特征；老年人则容易出现自满性和忧虑性两种情绪倾向。此外，女性的经期变化等，也会引起情绪性反应。不同的情绪状态对领导者的角色行为有着重要影响。通常，领导者在良好情绪状态下进行工作，就会眼界开阔、才思敏捷、认知正确、行动迅速，从而能较好地进行决策，顺利完成工作任务；而在消极的情绪状态下进行工作，则容易思路闭塞、判断不准、行动迟缓、解决问题困难，挫折现象也往往由此引发。当然，领导者的积极情绪所引发的角色行为在与其所处客观环境不相符合时（如工作中的简单冒进行为），也会导致挫折现象的出现。这是应当特别注意的。

领导行为中的某些不健康的人格因素，也是产生角色挫折的重要原因之一。一般说来能够引发领导者角色挫折的不良人格因素主要有四方面。首先，是依赖性。领导者作为组织某一方面的代表，其基本工作素质就是独立决策能力，如果依赖性过强，左等右看，优柔寡断，就会经常失去决策的好时机而造成工作挫折。其次，是自卑感。自卑感太强也会使领导者或处事优柔或言行偏

激，甚至对同事和下属给予过多的猜忌与提防，影响角色行为的顺利展开。再次，是自满性。自满性是领导者在自我感觉、自我映像和自我概念基础上由于外界影响所形成的对于自己的思想、愿望、行为与个性特征的高于实际的判断和评价。这种角色评价超出了领导者本人的实际水平，因而由此出发的各种角色行为也常常不符合实际，其决策和组织不断受挫折，便是必然的事。第四，是幻想性。幻想性是指领导者对于社会现实的看法、观念所常常表现出的不切实际的理想化态度。由于这些领导者习惯于把自己的理想、观念、愿望实现的可能性当作它们实现的现实性，看作轻而易举或一时之间可以实现的，因而容易造成实际中角色行为的挫折。

总之，导致领导者角色挫折的原因是多种多样的。既有外部的客观原因，又有自身的主观原因。为此，领导者在实际工作中必须认真加以分析和预防。

第二节 领导角色挫折的自我防御

领导角色具有多重性，它是由领导职能、领导地位及领导的行为标准和规范规定的，因此领导角色挫折的自我防御也具有多种多样的形式，此处按照从内到外、从个体到社会的方式将其划分三个层面。

一、端正领导角色意识

毋庸置疑，领导者必须通过正确认识自身状态、自身活动、自身特点，来调节自己、控制自己、发展自己，实现自己的角色目标。但由于人的社会实践不同，角色意识的水平也有差异，因此摆正自己的角色意识便成为领导者防御角色挫折的基本前提。一般说来，领导者一旦上任，首先必须省察和处理好以下六个角色

层面问题：

其一是记忆的“我”，即对过去自身特点的意识；

其二是理想的“我”，即按个人的想象和美好愿望，对自己形象的理想构思；

其三是现实的“我”，即对自身现实状态特点的意识；

其四是反馈的“我”，即群众心目中的自身状态和特点；

其五是反射的“我”，即上级领导印象中的自身状态和特点；

其六是涉外的“我”，即横向交往中别人的印象和特点。

领导角色意识水平不仅取决于正确认识和评价“记忆的我”、“理想的我”、“反馈的我”、“反射的我”而且特别取决于正确认识和严格要求“现实的我”。两千多年前的孔子就曾提出教育者要正确认识自己，“毋必，毋固，毋我”，即认识自己不要独断，不要固执，不要自以为是，要得到一个不大不小、不胀不缩、较为准确、实实在在的我。这个“我”同广大员工群众和上级领导心目中的“我”接近重合，就是平时所说的“个人表现如何要靠大家说”，因为他人心目中的“我”远比自己心目中的“我”客观。一个角色意识水平高的领导者，就能够准确地把握自己的一举一动，给群众留下印象，而不致于把“记忆中的我”误认为“现实的我”，更不会将“理想的我”取代“现实的我”，造成角色意识和知觉的挫折。

领导者是组织中的核心角色，其角色意识应以群众承认为标准，也就是在工作中努力使实际角色趋向理想角色，使个体角色向社会标准化角色发展。社会角色的多色彩性质，要求领导者成为多重性角色。它要求领导者能以平等的态度、示范的动作，正确处理好组织内部的人际关系，用美的心灵去了解人、关心人、体贴人、领导人。通过领导者的实际表现使干群信念一致、互相认同、情感交融、心理互换，促成领导角色的实现。

既然良好的角色意识是防范领导角色挫折的重要前提，那么采取措施，合理地预防角色意识的蜕变也是一个十分重要的任务。

首先，领导角色意识要依靠外力并进行自我保护。自我保护的基点是将角色意识化为行动，努力向实践学习，向书本学习。外力保护主要来自上级主管部门。上级领导对下级领导既应严格要求，又要真诚爱护；同时进行科学的考核，不断端正下级领导者的角色意识。

其次，领导者的角色意识要经常调校。调校包括智能调校、思想调校和心理调校。智能调校主要是认真抓好知识更新和能力提高，这种更新与提高既要依靠自身努力，也需要组织的培养。思想调校是指使领导者始终处于健康思想指导下工作。这就要求领导者运用科学的思想和观点指导自己，深入实际，树立正确的社会意向，用健康的思想监督自己的行为。心理调校是指培养良好的心理素质，加强心理修养，注意克服自身的性格缺陷，塑造较为完美的人格。

再次，注意领导角色意识的强化。一方面，要引入竞争机制，形成领导角色意识强化的外压力，使领导者将心理中松散的力量收缩凝聚起来，专注于领导行为的完整过程。另一方面，为自我设置目标，形成领导角色意识强化的内压力。这个目标包括近期目标和远期目标，包括工作的质与量的目标。有了目标，才能使领导者保持工作热情的持久性，使角色意识在追求目标的实践中不断得到强化。

总之，经过上述各种努力，只要领导者自如地进入了角色意境，就能面对实际，多思考，多比较，多分析，多总结，直至使角色意识在自己头脑不断得到摆正和强化，促使自己时时处处想着角色身份，按工作实际不断变换工作角色，从而形成一套清晰的领导思路，提高角色的应激防控能力。

二、发挥领导角色职能

通常，组织的内外事务是极其复杂的，它由成千上万的大事小情所构成，这些大事小情之间又有着千丝万缕的联系。对此，领

领导者必须能够透过现象看本质，依靠规律性的认识去领导组织，完成角色实现。这就要求领导者严格控制好角色位置，紧紧把握和发挥角色的主要职能。

（一）坚持正确政治方向是领导角色的职能之魂

马克思主义领导学认为，就领导的最一般属性而言，它具有自然属性和社会属性两重性。其中，社会属性是主导的并决定着领导的社会本质。任何领导都有鲜明的政治性，社会主义的领导必须把坚定正确的政治方向放在首位，这是领导者正确角色导向的政治保证。对此，毛泽东同志曾指出：“没有正确的政治观点，就等于没有灵魂。”坚持正确的政治方向，就是坚定不移地贯彻执行党在社会主义初级阶段的基本路线，坚持“一个中心、两个基本点”，坚持体制改革，发展社会主义的市场经济。这也是领导者的基本使命。

（二）切实履行领导职责是领导角色的职能之体

领导者是指在组织系统内履行领导职能的班子或个人，因此切实履行领导职责应是领导者恪守的一条最基本的角色原则。对此，周恩来同志在谈到“什么是正确领导”时曾指出三点，即“必须正确地决定问题”^①；“必须组织正确决定之执行”^②；“必须组织对于执行这种决定的情形之审查。”^③这就是说，领导者有三大职责——决策、组织、检查。领导者的主要任务，就是抓紧做好这三方面的工作。否则，事无巨细，不分青红皂白地乱忙一气，落得“走路象排队，坐着象开会，说是当领导，实际活受罪”，天长日久，不仅领导效能差，恐怕自己连角色职责都不清楚了，领导角色挫折的出现，也就为期不远了。

（三）甘当人民公仆是领导角色的职能之用

群众路线是马克思主义的根本工作路线，为人民群众谋福利是全部领导活动的出发点和归宿。离开了人民群众，不仅领导者

^①《周恩来选集》上卷，第129页。

的一切愿望和理想都会落空，而且也会变得毫无意义。因此，领导者在实现角色职能的过程中，强调群众观点，坚持群众路线，对于防御角色挫折是十分重要的。具体做法是：

1. 领导者制定的路线、方针、政策、计划、决定等，都应力争符合广大员工的根本利益和要求，而不是为了个人的、小集团的或什么别的私利；

2. 保持与群众的密切联系，随时听取群众的意见和批评，生活在群众之中，与群众同呼吸、共命运，达到领导群众的方式和态度使其不感觉我们是在领导的自由境界；

3. 尽量少说空话，努力多办实事，为群众排忧解难，使群众得到切实的利益。

只有这样，领导者才能真正将自己的全部活动置于群众的监督之下，集中群众智慧，及时发现工作中的缺点和不足，并求得群众的谅解，以防止大的角色挫折的发生。

三、优化领导角色环境

环境，通常是指处于某个特定系统之外的一切事物和对象、条件和关系、状态和过程等的总和。领导者的角色环境，是指对领导角色发生影响的组织环境，特别是直接影响领导角色的各种组织关系，主要有权势关系和情感关系。

（一）理顺权势关系

组织领导的权势关系是指组织活动的配合形式，它又包括直线式关系、职能式关系、参谋式关系、程序式关系等。

直线式关系是指组织权力的分布处于一个直线等级的阶梯状态。在这种关系结构中，处在下级的领导要直接受高一级领导管辖，这种关系对完成不断重复的固定工作任务是有效的，但要解决各种非标准的综合任务则不能胜任，必须改进，以免造成领导挫折。

职能式关系是指组织中的各项具体业务由一些专门的管理部

门进行专业领导的关系状态。这种关系能使领导者摆脱专门问题的纠缠，但也不利于解决涉及整个组织的综合性问题。

参谋式关系是指在组织内部设置一些岗位为帮助领导者完成某些管理职能、准备决策和实行监督等任务的关系状态。这种关系可使领导者免去过多信息的收集和整理工作，但也可使领导者得到的有效信息减少。

程序式关系是指分配的组织权力能形成对横向联系进行严密的组织和对同一水平上的互不从属的狭小专业化单位进行协调的矩阵式网络的关系状态。依靠这种权势关系可以建立、控制和协调一切与实现既定程序有关的横向关系，进一步完善领导与下属的各种关系。因此，领导者应尽量理顺各种权势关系，使之不断向程序式关系转移。这也是现代化社会发展的基本要求，它能在最大程度上防止和避免领导者的角色挫折。

（二）调适情感关系

情感关系是指无需相应的规则和条例而固定下来的个人与个人之间或个人与群体之间或群体与群体之间在情感上的相关联系。领导角色环境的情感关系是指影响领导角色实现的领导者与环境的情感关系。这种关系可能是依据形形色色的共同特征自发地形成的，如职位相近，性格、兴趣、志向接近，居住和学习地点靠近，等等，都有可能造成某一侧面的情感关系。与权势关系不同的是，情感关系所固定下来的仅是人们建立在私人基础上的友谊、共同感受、相互仿效、相互促进和支持等。一般说来，领导者在其中不再有行政权，而只有一定程度的精神力量。它虽没有权势关系那样直接，但却有着心理作用，能解决许多组织方式中所不及的问题，是领导角色环境优化中的“软件”。

如上可见，领导者在优化角色环境过程中，既不应把组织关系局限在权势范围内，也不应随意放纵感情，而应将两种关系结合起来，更好地为领导者的角色实现服务。

第三节 领导角色的自我再塑

一般说来，经过领导者积极的自我防御，角色挫折是可以在很大程度上避免或减轻的。但凡事总有出乎意外的时候，在这种情况下，应该如何处置呢？

一、角色挫折后的反应

通常，领导角色遇到挫折以后，都有两种最常见的反应：消极反应或积极反应。消极反应，就是由于挫折而影响领导主体的情绪和行为，阻碍角色实现的过程。积极反应则是由于挫折而使领导主体按实际情况调整情绪和行为，加速角色实现的过程。

（一）消极反应

领导角色挫折后的消极反应形式较多，归纳起来主要有五种。

1. 逃避反应。这是发生角色挫折后的第一种也是最直接的消极反应。它是领导者遇到角色实现困难，因无法解决而采取的一种逃脱的心理防卫反应。如借酒浇愁、轻生厌世或寻机调离等皆属此类。虽具有一定的宣泄作用，却不能从根本上解决问题。

2. 转移反应。这是领导角色无法实现而将情绪转移到另一比较可以接受的直接对象上，以减轻心理负担的防卫过程。如出入猛关门、进门摔东西、回家打老婆等即属此种。其性质同上。

3. 投射反应。这是领导者在发生角色挫折后，将本人的缺点或责任推诿、投射于他人身上或归咎于别的原因，以隐瞒挫折的真正原因，掩饰自己过错的过程。投射反应是文饰的一种形式，它是在外界寻找理由来掩盖自己的错误或失败，以此来保护自尊心，使自己心理得到安慰的一种消极防卫方式。

4. 压抑反应。这是领导角色遭受挫折后，用意志力量压抑住愤恨、焦虑等情绪，表现出正常情况的谈笑自若状态的防卫过程。这种反应在某种程度上减轻焦灼，获得暂时的安静，但也不能真

正解决问题，特别是，过分压抑情绪对人的身心健康还会有很大的妨害。

5. 自慰反应。这是指领导角色遭受挫折时，给自己寻找一些有利的理由，进行自我宽慰的一种防卫方式。其中，精神胜利法就是最典型的自慰反应。这实际上是自欺欺人，结果是，一旦成为习惯的思维方式，就会妨碍领导者真正的角色追求。

（二）积极反应

1. 认同反应。它是领导角色遭受挫折后，即模仿甚至将自己比拟为其他成功者，以消除个人因角色受挫而产生焦虑痛苦的防卫方式。认同是与投射反应截然相反的一种防卫反应。其表现就是模仿成功者的举止言行、思想、信仰等，以别人的风格姿态自居。它对于战胜挫折具有一定的作用，因而一般地说来是种积极的防卫。但有时因比拟对象远离现实或纯属虚构，也会妨碍个体对挫折环境的适应而引起新的失望和焦虑。

2. 抵消反应。这是用一些象征性的方法，来抵消领导角色挫折的不良影响，以达到心理安宁的防卫方式。如同做了对不起别人的事情，赶紧向对方陪礼道歉一样，因而是一种战胜挫折、消除隔阂、建立良好领导关系、保持心境健康的积极有效的心理防御过程。

3. 补偿反应。这是领导角色在某一方面遭受挫折后，在其它方面经过努力而得到某种弥补或代偿的一种防卫方式。譬如，领导者由于经营决策失误而造成角色挫折，但却通过积极反省和极力补救等方式赢得了理解与尊重，团结了员工群众，使大家协力同心，同甘共苦，共渡难关，为组织日后的大发展奠定了坚实基础。因此，补偿反应具有积极的作用，它是领导者通过自身的努力扬长避短、克服不利条件、战胜挫折的过程。

4. 升华反应。这是领导者将角色挫折导致崇高方向的一种积极防卫机制，是比补偿反应更高级的反应形式。司马迁受腐刑而著《史记》、孙膑受膑刑乃治《兵法》等等，都是升华反应的典型

事例。

5. 理智反应。这是在领导角色挫折发生后，以科学的世界观为指导，采取积极态度，承认和正视挫折，分析其原因，总结经验教训，以坚定的信念、顽强的意志、科学的方法，战胜挫折，勇敢前进的一种防卫方式。这是最高级和最高尚的挫折反应形式，是领导者战胜挫折的根本方法，也是领导心理成熟的重要标志。

二、领导角色挫折后的自我再塑

领导角色遭受挫折后，其自我再塑工作随即开始，不管这项工作积极的，还是消极的。因此，如上所述的各种防卫反应实际上也就是再塑的开端。领导角色的完整自我再塑过程包括两个方面：心理或情绪方面的调整和行为的有效施控。

（一）领导角色的心理再塑

1. 强化领导角色挫折的心理承受力。承受力又称耐受力或容忍力，主要是指领导者在遭受角色挫折时免于行为失常的能力，即对挫折的适应能力。心理学的研究表明，人们对挫折的感受程度和战胜挫折的能力是存在明显差异的。有的人能忍受严重挫折，在挫折面前不仅毫不灰心丧气，而且勇敢地向挫折挑战，百折不挠，迎难而上；有的人则知难而退，在轻微的挫折面前也会意志消沉，甚至一蹶不振，等等，充分表明了个体对挫折容忍力的不同。

挫折承受力对领导者角色再塑具有重要的意义。一方面，挫折承受力直接影响到领导者对挫折的感受。由于挫折承受力不同，领导者对挫折的情境也会有不同的判断。同样的挫折，别人认为很严重，而本人却可能认为无所谓。另一方面，挫折承受力还直接关系到领导者对待挫折的态度和挫折后的行为反应。挫折承受力强的领导者大都能采取积极向上的态度和方式对待挫折，如升华、补偿等，而挫折承受力弱的领导者，则容易采取消极的态度和方式对待挫折，如逃避、攻击等，结果也会加重挫折的撞击力。

为了强化对挫折的承受力，领导者必须在生理、心理、思想

观念和社会环境等方面提高自己，理顺关系，以健康的身体、良好的心境、开朗的性格、广泛的兴趣、豁达的气度、稳定的情绪、坚强的意志去面对挫折，并善于从中汲取经验和教训。这样，即使挫折突然发生，领导者也不会惊慌失色、手足无措，从而为及时有效地采取补救和抵御措施奠定基础。

2. 宽容别人也宽容自己。领导角色遭受挫折后，要主动承揽责任，为组织成员解除后顾之忧，同时，也不要对自己过于苛刻，更不必自己跟自己呕气，而是想开些，向前看。为此，不妨参加一些娱乐活动转移或放松一下，等情绪高峰过去以后，心情平静下来，再从头计议。

3. 适时宣泄。领导角色在遭受挫折后，其个体心理往往极度压抑，情绪高度紧张，弄不好就会以激烈的情绪反应代替理智的决策，这样只会给组织带来不必要的麻烦和损失，深化、强化挫折。因此，只有寻找适当的机会及时把内心的困扰发泄出来，迅速跨越情绪高峰期，才能恢复理智状态，从容地工作。

宣泄的方式多种多样，主要可以分为娱乐式和工作式两类。娱乐式就是通过娱乐活动来宣泄情绪，如跳舞、打牌、看电影、游泳、散步、闲侃等。工作式就是全身心地投入工作，如加倍工作、读书、写作等，借以宣泄情绪。在这方面，德国大文豪歌德年轻时就曾有过成功的创举。歌德在追求绿蒂失败时，极度痛苦，几度想到自杀，后来他去往别处，奋笔疾书，把自己的痛苦倾注笔端，写出了传世佳作《少年维特之烦恼》。他笔下的维特虽然自杀了，而他自己却从中得到了宣泄和解脱，战胜了挫折，成为一代文坛大家。

当然，宣泄不仅要适时，而且要适当，那些无益甚至有害的宣泄，应力争避免。如有的领导者在遭受挫折后，要么拿属下出气，要么摔摔打打，更有甚者沉溺于酒色。结果，如夕阳西斜、江河日下，从此只会越陷越深，难于自拔。

经过上述一系列努力之后，领导角色的心理再塑便收到效果，

达到目的。此时，领导者应迅速以平和的心境转入实际领域，以自己的实际行动开始角色的全面再塑历程。

（二）领导角色的行为再塑

领导角色的行为再塑主要表现在领导活动的决策、组织、调节等各环节，体现在行为方式上其顺序则刚好相反，它们是顺通、转移、重建等过程。

1. 顺通。领导角色挫折的形式多种多样，结果千奇百怪，有的可能影响深远，无法挽回；有的可能一时遇阻，尚可通融。如果是后者，就应抓住时机，设法顺通。如何顺通呢？

首先，要防患于未然。一般说来，挫折不似雪崩，不会一下子就全面爆发。“山雨欲来风满楼”，挫折在全面到来之前，总有些前兆，在这种时候，领导者就应想尽一切办法寻根溯源，及时补救。或适当降低目标要求，或适当延长目标期限，或增加主导力量（人员、资金），或及时通报有关各方，等等，以此来降低或减少挫折的冲击力量，淡化挫折。为此，领导者必须始终保持头脑的警觉性，树立危机意识。

其次，改善不恰当的领导方式，调整人际关系。领导角色挫折不仅仅是领导者个人的挫折，而主要是组织的挫折。领导者由于对组织管理方式不当，影响到组织成员的工作积极性，特别是领导作风的官僚主义、规章制度的不合理以及按劳分配的不落实等等，都会带来上下级意见的不一致，造成紧张的人际关系。此时，如不及时调整改善，结果就难以设想。俗话说：“人心齐，泰山移。”良好的内部组织关系是扼制挫折的重要力量。

再次，改善挫折情境。通常采取的办法是调换一下内部工作顺序或调整工作群体。二把手没搞好的事，一把手设法帮助下；张三没干明白的工作，请李四代劳一下；瞅准机会和人选，稍微更动一下，就可以减少原来挫折情境的心理刺激，也使组织成员在新的情境中克服原来的对立情绪，重新形成良好的组织关系。

2. 转移。转移又称迁移，是指一项活动受挫后，通过其它活

动来补偿，借以转移人们的注意力，转变工作情境。如对一个企业，由于产品产销不对路，造成转产无望、开支困难，此时危机初见，怎么办？但恰逢此时，企业通过其它途径，谋得巨额贷款。于是，工资兑现，转产成真，随着新产品的适销对路，积压产品也一倾而空，企业领导渡过角色挫折的难关。现代京剧《龙江颂》有句台词：“农业损失副业补，堤外损失堤内补”，对于今天市场经济形势下的领导角色行为或不无启示。

3. 重建。当所有努力都无济于事时，怎么办？弃“官”回家？没那么简单。悬梁自尽？没那个必要。自怨自艾？没什么意思。来自组织的惩处有时是不可避免的，如果从此消沉，那么人生的意义也就就此终止了。人之所以为人，只要还有一点希望、一线生机，就要奋争。此时，要有勇气向组织和群众承认错误。如果继续从事领导工作，就应当记取教训，谨慎从事，将功补过。正如恩格斯所谈，一个民族从任何地方所获得的经验教训，都不如从自己的失败中记取的多。当然，也不要因此畏首畏尾，一朝被蛇咬，十年怕井绳。那样只图平安无事，贪禄保官，终将一事无成，角色的再塑便无从谈起。如果角色挫折后不再从事领导工作，那也要在交接工作时，详细交待给继任的同志，这既是马克思主义的领导干部的基本素质，也是现代人的一项基本准则。此时，不管心绪如何，当必须离开自己工作多年的岗位时，请你千万记住这句简单的话：“一切从头开始！”

第八章

领导角色冲突及其调适

第一节 领导角色冲突与表现类型

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，同一角色由不同个体充当却会产生不同的效果，这在领导过程中更为显著。当年毛泽东指挥红军反蒋介石的四次大“围剿”，在无后方情况下与装备精良的数倍之敌作战，兵越打越多，地越战越广，几年间，中央红军由万余人发展为三十万之众，根据地达十七县之多。这么大的“本钱”，换人指挥反第五次大“围剿”，从1933年10月到1934年10月一年时间，根据地打丢了，中央红军所剩不足十万。在被迫长征的最初阶段，又屡战屡败，兵员骤减，很快只剩三万余人，且濒临毁灭之灾。1935年1月遵义会议前后毛泽东重掌兵权，四渡赤水，神算金沙，使“山重水复疑无路”的中央红军，终于“柳暗花明又一村”，从此踏上胜利的坦途。此类事例不胜枚举。

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断难达到绝对的同一，这一方面是由于个体素质的差异，又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，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，总之，要能胜任角色，这是起码的要求；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”；而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任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。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）。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”角色不当造成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，造成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，如果心里能以为人民服务为宗旨，那么他无疑会兢兢业业、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”，而到单位对女同志还是这套行为模式那就有失身份了。同理，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的等级观念、官贵民贱的思想，从而不能摆正自己与属员、群众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民的“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，官民关系的观念意识也必须改变。

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，因为这将对领导角色冲突调适，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

封建权位观念是一个庞杂的体系，包括许多具体的观念，此处我们只涉及与形成上述领导角色冲突表现类型相关的官本位观念、权位宗法观念、官贵民贱思想。

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，所以至尊至上，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”，然则“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，说是要给个官儿当当，似乎舍此不足以“犒赏”功绩。所以，有成果的科研人员、劳动模范，不管是否能胜任领导角色，常常被授予领导职务。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之注入政治生活，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”。“家天下”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”（见清代洪升《长生殿·贿权》），正是对封建社会宗法制度鞭辟入里的真实写照。

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坟墓，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赞襄他治理天下，于是官也就有了灵气儿而贵起来。而治理天下，主要的就是管教、训化平民。这民非但不能治理天下，而且不管教、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。“君叫臣死臣不能不死”；“只许州官放火，不许百姓点灯”；“官可以扰民，民不可以告官”。凡此种种官贵民贱的思想，在我们一些领导者头脑中作祟，就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”身份，不能明确向人民应负的责任，于是就有他们的“君临”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，

“德不重不服从”，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。

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，在不同的地方、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、辈份、荣誉和获取物质利益的牌位，而是在领导活动中率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，能力、水平太低，这种事业与角色的冲突不可避免。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观因素，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；思想品德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，不达目的绝不罢休。

（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。具体说来，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、法律制度等方面的知识。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，但时间本身不就构成过程，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；要有预见，即要高瞻远瞩、远见卓识；还要有识别、审察能力，即要能识别真伪、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，“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、健康的心理才能适应，这一切都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。有的上级领导，以“我”为线，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，这都是我们应当效仿的。

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、服服帖帖的下属，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”，

是说知人是选人做人的前提，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，就显得有点儿急躁。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，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佳标准。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来，只有在实践中取得优异的工作实绩，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，就是要将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

《列宁选集》第4卷，第476页。

《陈云文选（1926—1949）》第46页。

干，一旦有了成就便提拔到领导岗位上，给个“官”当当，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，那是靠不住的。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率的制度，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。

第九章

领导角色行为及其监督制约

第一节 领导角色的行为模式

角色行为，指个人在角色期待与角色认知的基础上，去实现自己的角色。领导角色行为就是领导角色所履行的责任和义务。不同的领导角色行为，会造成不同的社会气氛、人际关系，给人以不同的心理影响。而这种社会气氛、人际关系和心理影响，正是决定人的行为表现、积极性高低的直接而重要的条件。因此，领导角色行为对一个部门或一个企业的管理的好坏具有决定性的影响，它是组织领导一个部门或企业人力、物力、财力以及调动一切积极因素的关键。我们研究领导角色行为，目的就是为了提高领导角色工作的适应性、科学性和有效性。

领导角色行为包括的内容十分广泛，如工作行为、人群关系行为、规划目标行为、控制行为、决策行为、预测行为等等。其中以人群关系行为最为重要。确切地说，领导角色行为研究的重点是领导角色与被领导角色的相互关系和相互作用，领导角色行为的效能以及实现有效领导角色行为的途径。

领导角色究竟应该采用什么样的领导角色行为？行为科学家提出了许多不同的领导角色行为模式。但这些模式一般都从两个构成因素来讨论领导角色行为：一种因素是领导角色对工作任务的重视，另一种因素是领导角色对被领导角色的关心。

下面介绍几种有影响的领导角色行为模式。

一、麦克里格领导角色行为的 X-Y 模式

领导角色的行为对被领导角色的影响作用，与领导角色对被领导角色的看法有密切关系。1957年，美国麻省理工学院斯隆管理学院心理学教授麦克里格（Mcgregor），在一次演讲中提出了企业管理方面的 X 理论、Y 理论。1960年他把这个理论扩充，写成了《企业的人性问题》一书。它在西方的影响颇大，被奉为行为科学方面的一本经典著作。他认为，每一个管理人员对其下属职工的看法均有一套对人性的假设作为管理的出发点。他把这些假设分为 X-Y 两类。X-Y 模式是两种有关领导角色如何看待被领导角色的理论，也就是按照领导角色对被领导角色的不同看法而采用不同的领导角色行为和方式。

（一）X 理论

持 X 理论的主管人对人的基本看法是：

1. 一般人的天性厌恶工作，他们不愿意工作，并且尽量躲避工作。
2. 人们实际上是愿意受人指挥和受人严格监督的。
3. 要使人们真正想工作，那就必须采用严格的控制、威胁措施和经常不断地施加压力。

上面所描述的状况，并不是真正代表所有职工的精神面貌，而只是适用于某些人。持 X 理论的主管领导角色所持的观点，事实上是低估了下属的许多能力。麦克里格认为这是一种错误的理论，于是他创立了一种新的理论。即 Y 理论。

（二）Y 理论

持 Y 理论的主管人对人的基本看法是：

1. 工作中的体力和脑力的消耗就象是游戏和休息一样自然。
2. 严格的控制和惩罚性威胁并不是使人干活的唯一办法，如果给每个人委托一定的目标，那么他们将会非常愿意地朝着他们

的目标去工作。

3. 赞成的目标是由随他们的工作成就而得到的奖酬来决定的。

4. 在合适的工作条件下，人们不仅愿意承担一定责任，而且他们还追求责任。

5. 大部分人具有较高的想象力和创造性，能够解决组织的各种问题。

6. 在各种事务的领域中，一般人的智力只是偏于某一方面的应用。

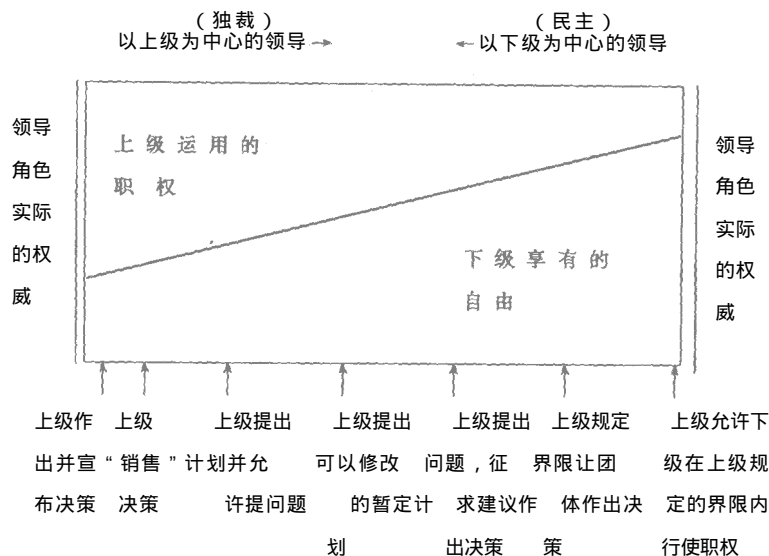
X理论认为职工的个人目标同组织目标是相矛盾的，因此，主要靠权威作为指挥和控制的手段。Y理论断言，只要人们被说服去接受组织目标，他就能够为组织提供很多东西。

X理论强调外部控制，Y理论强调启发内因，调动主观能动性，实行自我控制。麦克里格认为，Y理论能够造成自动积极的工作态度，满足组织和个人两方面的要求。

按照Y理论提出的管理原则就是目标的一致和自制，管理的任务就是创造条件来使个人和组织的目标融合一致。Y理论为目标管理提供了理论依据，也为动机诱导技术的发展开辟了道路。Y理论强调“人的因素”的作用，这对西方管理思想来说是前进了一大步。

二、领导角色行为的连续统一体模式

这是由坦南鲍姆（R·Tannenbaum）和施末特（w·H·Schmidt）提出的领导角色行为模式。他们认为，领导角色行为必须根据领导角色的能力、被领导角色的能力和工作任务的实际状况来确定。他们用领导角色行为的连续带说明不同的领导角色行为。（如下图）



(领导角色行为的连续统一体图示)

上图表示了许多风格不同的领导角色行为。图的左端代表专权式的领导角色行为，领导角色不授权给下级，权力独揽，搞一言堂，一切决策自己说了算；同时对下级进行严格控制，仅告诉下级应该怎样做，而不告诉为什么这样做。相反，图的右端代表高度民主型的领导角色行为，即领导角色信任下级，授权给下级，允许下级发表意见，不进行严格的控制和监督。按从左到右的顺序，越往右端，下级越有自主权。左端所代表的领导角色，是强调工作任务的领导角色，并用自己的权力和地位影响下级，不大关心下级的需要和情感。右端所代表的领导角色，是强调下级的需要和感情的领导角色，给下级较多的民主和自由。最极端的形式是放任自流，下级想做什么就做什么，没有任何约束和规矩。

领导角色行为的连续统一体理论，揭示了客观存在的多种不

同的领导角色行为。这一理论认为，真正有效的领导角色是那些适应性很强的人。他们有足够的灵活性来应付各种不同的情况，能够根据自己的才能、下级的能力和所要完成的工作任务，来确定究竟采取什么样的领导角色行为和如何把权力有效地授予下级。

三、利克特的领导角色行为模式

这种模式是由美国密执安大学的研究人员利克特（R. Likert）等在连续统一体理论上提出来的。他们把领导角色行为划分为四种形态，这四种形态如图：

系统 1	系统 2	系统 3	系统 4
极端专制独裁型	仁慈的专制型	民主协商型	民主参与型

（利克特的领导角色行为模式）

从系统 1 至 4，表示连续统一体从左端到右端的不同的领导角色行为类型。四个系统代表的领导角色形态是：

系统 1：领导角色对下级缺乏信任和信心，领导角色掌握绝大部分权力，自己作决策，然后交下级执行；采用威胁和强迫下级的方式完成工作任务；在群体中人际关系紧张，下级对抗情绪大。

系统 2：领导角色是仁慈的人，以谦和的态度对待下级。大多数的决策是由主管领导角色来制定并且使下属相信这些决策。领导角色很少给予下属参加决策的机会。因此，下属对他们的上级是非常小心谨慎和害怕的。

系统 3：领导角色对下级有相当的信任和信心。重大决策由领

导角色作出，下级也有权作较低层次的决策。领导角色与被领导角色之间相互信任，上下级之间有更多的意见沟通。

系统4：领导角色对下级具有充分的信心和完全的信任。决策权是分散的，并且领导角色与被领导角色有大量的交往与合作。

利克特对领导角色形态和生产效率关系的实际调查结果表明，生产效率高的部门采用的是系统4的领导角色形态，而生产效率低的部门采用的是系统1的领导角色形态。但选择恰当的领导角色形态时，还要注意具体情况的要求。如果事情是紧要的危急的，那么就要采用系统1、系统2的领导角色；如果事情并不紧急，有时间好好讨论讨论，那么采用系统3、系统4的领导角色更为合适。

四、双维领导角色行为模式

双维领导角色行为模式又称四分图，是由美国俄亥俄州立大学领导行为研究组提出来的。俄亥俄大学的研究人员在1000多种具体领导行为的基础上，概括出了领导角色行为的两个维度，即“抓组织”和“关心人”。

“抓组织”是指在群体内部关系、组织形式、意见沟通方式、工作程序、确定工作目标等方面所表现出来的领导角色行为。

“关心人”是指领导角色与被领导角色之间的友谊、相互信任、相互尊重、体贴下级的感情等方面所表现出的领导角色行为。

该研究组按照这两类因素的内容，设计了“领导行为描述问卷”，每类列举了15个问题，分发调查。根据调查结果发现“抓组织”和“关心人”是互相分离而且各自独立的两种行为，任何领导角色行为都是两种行为不同的组合。他们用两根轴表示两个维度，从而构成了四种最基本的领导模式。如图：

高

低组织 高关心人	高组织 高关心人
低组织 低关心人	高组织 低关心人

低————抓组织————→高

（俄亥俄州立大学领导角色行为四分图）

这四分图以从两个方面来考察领导角色行为，为进行领导角色行为研究指出了一种途径。用这种方法可以看出四个结果：

1. “高组织，低关心人”的领导角色，其行为是以关心工作本身及其任务的完成为主。

2. “低组织，高关心人”的领导角色，其行为倾向是力求与下级在相互尊重、信任的气氛中合作而工作。

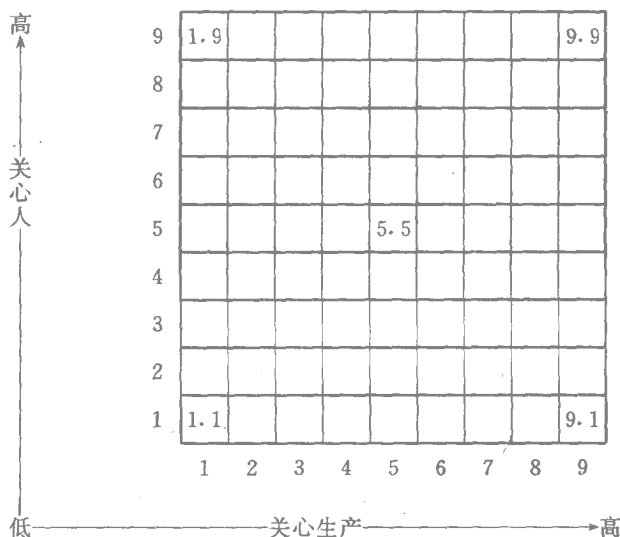
3. “高组织，高关心人”的领导角色，其行为倾向是对工作任务和下级均给予极大关注。

4. “低组织，低关心人”的领导角色，其行为倾向是对工作任务和下级都不关心。这种领导角色是无所作为，不称职的。

双维度领导角色行为模式是连续统一体模式的进一步发展，但它同时兼顾了领导角色行为的两个方面，对领导角色行为的研究更加全面和深刻。领导角色应该随时在工作中把握这两个方面，才能导致工作的高效率。但采用哪种领导角色行为，俄亥俄大学研究人员认为应该视实际工作情况确定。在特定条件下，除第四种外，其他三种领导角色行为都可能导致工作的高效率。

五、管理方格图模式

1964年，布莱克（Blake）和莫顿（J. S. Mouton），在四分图研究的基础上，提出了著名的“管理方格图”。这是一张九等分的方格图。横坐标表示对生产的关心程度，纵坐标表示对职工的关心程度。评价领导角色就按这两个方面的行为寻找交叉点。这个交叉点便是他的领导角色行为方式。如下图：



（管理方格图）

管理方格图以关心生产和关心人为两个维度，分别用纵、横坐标轴表示。在每个坐标轴上各有9个度，然后在每个坐标点上划出坐标线，从而构成81个小方格。

由于每个领导角色关心人和关心生产的程度不同，所以，不同的领导角色都会方格图中找到自己所占的位置。81个小方格代表了81种不同的领导角色行为，其中最典型的有五种：

1. “1. 1型领导角色。这是一个软弱低能的领导角色 他对工作和下级都不关心，称为“贫乏型领导角色”。

2. “9. 1型领导角色。这是一个任务第一的领导角色 只抓工作，不关心职工，不注意生产过程中人的因素，称为“任务型的领导角色”。

3. “1. 9型领导角色。这是一个只关心人、注意搞好人际关系，使人感到满意，但对工作漠不关心的领导角色，称为“俱乐部型领导角色”。

4. “5.5型领导角色。这是一个一般化领导角色 工作任务过得去，对职工关心一般化，并保持二者的平衡，称为“中间式的领导角色”。

5. “9. 9型领导角色。这是一个有战斗性的领导角色 领导角色严格管理，狠抓生产，同时十分关心下级，领导角色与被领导角色相互信任和尊重，群体内部关系协调，士气高昂，职工需要和企业目标紧密结合在一起。称为“战斗型的领导角色”。

以上这些有关领导角色行为的模式，彼此不是孤立的，而是密切相联系的。有些只是提法不同，而实际上内容却相似；有的可以结合起来说明领导角色的行为。因此，可以采用职工评价领导角色的方式，也可以采用领导角色自我评价的方式，或者把两种评价结合起来。领导角色在关心人和关心工作这两方面的技巧，缺哪一方面就通过培训来补那一方面，以此提高领导角色进行全面领导的能力。

第二节 领导角色的行为规范

一、规范的定义

盖姆斯认为，规范的定义有狭义和广义之分。狭义规范是指群体成员普遍同意的有关群体和群体内成员的行为标准，这些

标准的行为是群体成员们长期互相交往的结果。广义的规范是指群体和它的成员们所预期和期望的行为。

西拉季认为，规范就是为了保证群体活动的某种有条理性，而由群体成员们所共同建立起来的行为标准或规则。

上面这两位学者都对规范这一概念作了阐述，简单地说，规范就是每个成员必须遵守的已经确立的思想、评价和行为的标准。有了这个标准，成员就明白应该做什么，不应该做什么，在什么情况下应该表现出这样的行为，在什么情况下不应该表现出这样的行为，它起着调节成员活动和关系的作用。但是，规范并不是要非常详细、具体地规定着每个成员的一举一动，一言一行，而仅是给他们划出一个框架，成员要在这个规定的框架内进行活动，超出了这个框架，就会被视为越轨，轻者要受到群体的批评教育，重者就要受到群体的制裁。

规范作为一种标准化的观念，所涉及的对象是非常广泛的，内容也是多种多样的。从大的方面来说，可以是国家的法律、制度，民族的风俗、习惯、礼仪、传统文化，以及人们的知识、观念和信仰等；从小的方面来说，则包括机关、工厂、学校的规章、守则和纪律，人们的行为和行为方式。总之，在人们生活所涉及到的各个领域，都有规范的存在。

二、规范的种类

规范虽然涉及到生活的各个领域，内容和形式很多，但大致可以分为如下几类：

（一）正式规范和非正式规范

正式规范，是由正式文件明文规定的规范。如规章制度和守则，以及团体规定的标志等等。正式规范存在于正式群体中，并且往往用文字形式固定下来，由上级或同事监督执行。若违背了它，根据情节的轻重，由群体正式给予批评、警告和处分等。

非正式规范，是群体自发形成的、无明文规定的规范。如朋友

见面打招呼方式、衣服样式、行为方式、风俗、习惯等。这种规范虽然没有被正式规定下来，但却能被每个人意识到，并自觉地遵守。非正式规范对群体成员有时起的作用比正式规范还要大，因为它经过了群体成员的认可，被情感上容纳，逐渐转化成了每个成员的态度与行为。人们如果违反了这种规范，往往会受到舆论的指责，或众人的冷眼，这就给人在心理上形成一种压力。非正式规范主要存在于非正式群体中，但也不排斥在正式群体中的存在。

（二）所属规范和参考规范

所属规范，是指成员所参加群体的规范，也就是所属群体的规范。

参考规范，是指制约和指导个人行为的参照群体的规范，即个人虽然属于某个群体，但却以其它群体的规范，或想象的群体规范，作为自己的行为准则。比如，在社会中常常见到的某些所谓“叛逆者”，实际上就是参考规范作用的结果。

（三）社会认可的规范与反社会规范

社会认可的规范，是指由社会的一定部门规定或在社会生活中自然形成，并经社会的大多数成员所接受所认可的规范。这一般反映了社会多数人的意愿与公共利益。

反社会规范，是指那些有害于社会公共利益，存在于某些团体中的特殊规范。比如，流氓团伙的特殊规范，就是反社会规范，它颠倒了社会行为和社会价值的准则，造成了群体成员的反社会行为。由于这种反社会规范不被社会承认，并遭到社会的反对，所以维护这种规范，要靠比较森严的“纪律”，若违反了它，往往会受到团伙成员的制裁。

（四）地域性规范

地域性规范，是指某个地区所特有的规范。如少数民族的风俗、习惯以及语言规范、文化规范等，我们常常说“入乡随俗”，就是这种规范的表现。地域性规范的特殊性，多是由于文化因素不同而造成的。

三、领导角色的行为规范

（一）领导角色的行为必须服从群体的规则

法律、规章制度及守则等是群体在其共同价值的基础上建立的活动、认识的准则，它使群体成员的共同活动得以协调进行，代表群体成员的共同愿望，一旦被固定下来，便成为群体成员的共同规范。领导角色行为必须遵守法律、规章制度及有关守则，否则就要受到群体的惩罚。

（二）领导角色行为必须符合群体心理

在现实生活中，我们常常可以看到一个人单独表现的行为，与在群体中表现的行为是不一样的。这是因为群体心理存在的结果，人们在群体中相互作用，相互影响，就产生了群体心理，如群体需要、群体价值、群体情感等。这种群体心理对领导角色行为发生制约作用。那么领导角色行为如何能够符合群体心理呢？首先要制定和实现群体目标。目标是人们想要达到的境地和标准，任何群体都有一定的目标，这种目标是群体进行活动的方向和目的。没有目标，群体就没有动力，更谈不上发展。但是个人的目标、需求和期望，与组织的目标不一定相一致。如果不一致，个体各怀各的目标、想法，就难以把精力集中于一个目标，个体之间也难于协同一致。这就要求领导角色在制定目标时，必须把个人目标与群体目标协调一致起来，把集体事业的成就与个人的发展结合起来，把个人目标融合于群体目标之中。只有这样，群体成员对群体及其目标才有强烈的认同感，并愿意为实现目标而努力。群体目标得以实现，群体需要就会得到满足。

其次，领导角色要同群体成员建立和谐的关系。群体成员存在着认识上、能力上、情趣上、性格上的种种差异，难免要发生种种矛盾。这就要求领导角色要真正了解群体成员，关心群体成员。要采取民主式的领导角色行为，上下级双向沟通，减少矛盾和隔阂，获得群体成员的支持，让更多的群体成员参加管理，使所有的成员都

感到自己的工作满意，认为自己的工作群体的重要组成部分，是不可少的 受到尊重、得到信任的 自己的才能、智慧也能够充分得到重视。这种和谐的关系提高了群体成员的责任感、义务感，使群体成员产生强烈的认同感和归属感，以达到心理的满足。

群体目标的实现，使群体成员物质和精神上都得到了满足，群体价值也得以实现。因此，领导角色行为必须符合群体心理，否则就会被群体孤立，甚至受到制裁。

（三）领导角色行为必须适应环境

领导角色所处的周围环境，会影响他的各种行为。如果要把人们引向某一方向，就必须使自己的行为与环境间的关系有相应的变化和调整，不是改变环境，就是去适应环境。如果领导角色行为与环境经常处于不相适应的状态，不但影响行为，而且会导致行为目标的失败。

所谓环境是指群体的人员素质、技术水平、物质条件、管理办法、规章制度、组织奖惩等。适应环境就是要求领导角色行为必须从客观实际出发，具体问题具体对待。比如在群体目标的设置上，要根据群体的具体条件，而不能忽视条件和超越条件，标准不能订得太高，也不能订得太低。如果让一个人去做他力所不能及的工作，他就会失去信心，产生挫折感；如果让他做轻而易举的事，他就不会有什么激励作用。规定的标准必须是经过努力可以达到的。对整个群体成员来说，人的动机、需要、行为虽有一般规律，但又因人而异。例如：职业、年龄、文化程序、经济状况、家庭出身等，各人是不同的，因此，可针对不同的成熟度来加以管理。所有的人都是从不成熟发展到成熟的，不过速度有快有慢，道路有曲有直，时间有早有晚而已。对不同成熟程度的人，应采用不同的管理办法。对不成熟的人，应管得严一些、细一些、多一些；对成熟的人则应管得松一些、粗一些、少一些。对不成熟的人，多采用改变环境、满足生理安全上的需要，来调动他的积极性；对成熟的人则多用工作本身、满足社会性需要、成

就、理想来调动他的积极性。如果把成熟的人当做不成熟的人来对待，管得很严、很细、很死，就容易束缚他的积极性；如果把不成熟的人当做成熟的人来对待，管得太松、太粗、太少，则会造成工作上的差错。

总之，环境对领导角色行为起着决定性作用。

四、领导角色行为规范的功能

领导角色行为规范对指导和控制领导角色行为起着重要的作用，其主要功能有以下几个方面：

（一）行为导向的功能

领导角色行为规范指示了领导角色行为的方式和范围，指出了如何达到目标的方向，也就告诉领导角色应采取什么样的行为，应该做什么，不应该做什么，怎么做等等，使领导角色更加胜任。

（二）行为统一的功能

领导角色行为规范为群体成员行为树立了样本，它制约着群体成员对事物的知觉判断、态度和行为，为群体成员提供了共同的心理参考原则，使领导角色行为同群体成员行为产生共振，有利于目标更好的实现。

（三）巩固群体的功能

领导角色行为的规范，有利于群体的巩固和发展。群体的成员是根据领导角色行为规范来相互认同的，领导角色行为越是标准化，群体成员就越拥护，团结得也就越紧密，反之，群体就会越松散。

第三节 领导角色行为及其影响

一、领导角色行为有哪些影响

作为群体成员之一的领导角色，他的行为都直接或间接地影

响着整个群体的发展。领导角色行为对群体的影响主要有以下几点：

1. 领导角色行为影响群体工作成果。
2. 领导角色行为影响群体的行为。
3. 领导角色行为影响群体的规模。
4. 领导角色行为影响群体目标的实现。
5. 领导角色行为影响群体成员的构成。
6. 领导角色行为影响群体的规范。
7. 领导角色行为影响群体角色的作用。
8. 领导角色行为影响群体的内部环境与外部环境。

行为科学认为，作为一个领导角色，不要光凭地位权力去推进工作，更重要的是以自己正确的行为去影响被领导角色，应尽可能运用个人影响力。靠影响力来发挥领导角色的作用是我们做好工作的重要条件。

二、领导角色行为影响力的来源

任何领导角色行为，都是在领导角色与被领导角色相互作用的过程中进行的。从管理心理学的角度来说，领导角色行为的本质是一种人与人的关系，就是透过这种人与人的关系，领导角色以自己的模范行为影响被领导角色，激励群体的积极性，以共同实现组织目标。

一个领导角色要实现其领导角色行为的功能，关键在于领导角色行为的影响力。所谓影响力，就是一个人是在与他人交往中影响和改变他人心理和行为的能力。从影响力的性质来看，可分为强制性影响力和自然性影响力。前者是随着领导角色所担任的职务而来的，他担任了某个职务，便具有了这个职务法定的权力，它带有强制性质，下级不能随便不接受领导。对这种权力，我们把它叫做位置权力或地位权力，它主要决定于个人在组织中的地位。后者，自然性影响力，实际上也就是人们常说的“威信”，这是由

于领导角色自身具有良好的表现而受到被领导角色的敬佩，靠领导角色自己的威信和以身作则的行为来影响别人接受自己的意见，从而实现领导角色行为的功能。这种影响力是建立在群体成员对领导角色崇敬、信服的基础之上的，是非权力性的影响力。

影响力即威信。威信是一种客观存在的社会心理现象。这是一种使人甘愿接受对方影响的心理因素。权力，是强加而必须服从的；威信，是使人信服而甘愿接受的。领导角色，不论是上级委派的还是群众选举的，都有一定的法定权力即地位权力。但是，要实行有效的领导角色行为，光靠这种地位权力是远远不够的，只有同时靠领导角色处处以身作则，得到群体成员的信服，才能真正发挥作用。这就是说，领导角色要想有效地实现领导角色行为，必须要有威信。

领导角色都有一定的法定权力，这是行使领导角色行为的需要，没有它就无法实现其领导职责。但是，这种法定权力只为领导角色提供了实现领导的可能性，而要将这种可能性转化为现实，则主要靠领导角色对被领导角色的影响力。

行为科学认为，领导角色的影响力，来源于以下几个方面：

1. 法定权。领导角色在群体中的权力、职务和地位，是形成其影响的主要方面。被领导角色认为领导角色有合法的权力对自己发生影响，而自己也必须接受这种影响，被领导角色的这种观念是接受社会影响的结果。人们在社会长期发展过程中形成了对权威的服从心理。儿童服从父母，学生服从老师，士兵服从首长，下级服从上级，这种观念已经内化到每个人的意识中。

2. 奖惩权。领导角色有权运用奖励和惩罚的手段影响被领导角色。被领导角色如果接受领导角色的影响，为群体目标努力工作，领导角色就有权对他进行物质或精神奖励，或给予提拔重用。被领导角色如果不接受领导角色的影响，则要受到惩罚。奖惩权之所以能对领导角色发生影响，在于通过它能满足被领导角色生理、安全、交往、情感、权力等多种需要。

3. 专家权。它是指领导角色具有专门的知识、技术，并以此影响被领导角色。专家权之所以具有影响力，在于使被领导角色感觉到领导角色能满足自己知识、技术的需要，能帮助自己达到群体的目标。在知识社会里，专家权的影响力会越来越大，有某种专门知识和技术的领导角色，更能获得被领导角色的尊敬与佩服。

4. 个人影响权。这种权力建立在被领导角色对领导角色的认可上。领导角色的某些个人特征为被领导角色所喜欢，因而发生影响。个人特征包括特殊的才能、高尚的品德、较高的职位以及个人身体特征等。个人影响权之所以能对被领导角色发生影响，在于一般人都容易在心理上与自己所喜爱的人认同和产生情感依恋，因而领导角色就容易影响被领导角色。

法定权、奖惩权，主要决定于个人在组织中的地位，领导角色在组织中所处的地位越高，他所拥有的这两种权力也越大。专家权和个人影响权，则主要由个人性格、品质、专长等个人因素所决定。

三、如何增强领导角色行为的影响力

领导角色的威信既不是自封的，也不是仅凭上级可以授予的。构成影响力的要素，靠领导角色自身的表现，它由领导角色的品德、知识、才能和感情所决定。

（一）品德因素

一个领导角色如果品德高尚，正直公道，言行一致，以身作则，关心他人，团结同志，严于律己，平易近人，使人感到亲切，受到人们敬佩，就能成为一种无形的、巨大的道德力量，成为一种感染力，成为一种最可靠的威信。威信，这是一种强大的影响力。一个领导角色如果言行不一，要求被领导角色做到的，自己首先做不到；要求被领导角色不做的，自己首先不遵守，怎能使群体成员们心悦诚服地接受你的影响呢？人们对这种领导角色必

然会敬而远之，扩大信任差距，丧失支持关系，产生一种消极的即反向的影响力。

（二）知识因素

作为一个好的领导角色，知识素养是一个重要条件。当一个学校的校长不了解教育、教学的规律，当一个工厂的厂长不懂得生产、管理的知识，当一个科研所的所长，不知道科学研究为何物，这样的领导角色势必人云亦云，莫衷一是，或者想当然，瞎指挥，难以让人信服。知识丰富、见多识广的领导角色，不仅有可能运用自己的知识去推进工作，而且有可能与群众取得更多的共同语言，增进心理相通，从而转化为一种影响力。

（三）才能因素

如果说领导角色的品德因素是决定领导角色影响力方向（正向、反向影响力）的根本因素，那么，领导角色的才能则是决定影响力大小的重要因素。才能与知识之间存在着一定的联系。虽然知识多，不一定才能就高，它们之间不是平行、并进的关系，但是，有广博的知识，往往有利于提高一个人的才能。领导角色才能并不完全取决于他对事业的忠心和思想品德的好坏，领导角色才能往往还表现为灵活运用自己的知识去分析解决实际问题的综合能力。一个有效的领导角色需要具备多方面的能力，如善于分析综合的决策能力，组织管理的指挥能力，与人共事的人际关系能力，以及创新能力等等。品德好、才能高的领导角色，可以使人们产生一种信赖感，即使在非常困难、极端危急的情况下，也会同心同德地跟着他去克服困难。

（四）感情因素

感情是人对社会存在（包括人）的主观态度，好恶倾向的内在反映。人与人相处在一起，就会产生一定的感情关系，或者好，或者恶；或者亲密，或者疏远。人与人之间建立了良好的感情关系，便会产生一种亲切感，而在有了亲切感的人与人之间，相互的吸引力就大，彼此的影响力就高。领导角色如果平时待人和蔼

可亲，对同志热情体贴，尊重他人，并善于创造良好气氛，使被领导角色愿意和你毫无拘束地讲真心话，他的影响力往往就比较高。假如领导角色与被领导角色关系紧张，感情上格格不入，出现一种心理差距，这种心理差距就会成为一种心理排斥力，产生负影响力。可见，亲切感、信任感，是一种影响力，它能增进领导角色与被领导角色之间的友谊、信赖和支持关系。

在我们社会主义国家里，任何一个领导角色都是人民的公仆，领导角色行为的实质就是为人民服务。因此，领导角色更要依靠自己的品德、知识、专长、才能等赢得群众的尊敬，要言行一致，以身作则，以自己模范的行动去发挥影响力，团结并带领群众完成工作任务。

第四节 领导角色行为的监督制约

一、领导角色行为监督制约的涵义

“监督”同监察、检查涵义大体一致。“监”即监视、观察，也就是要发现问题，要查错揭弊。“督”即督促、督导，也就是要采取一定措施解决问题，要促使人们纠正错误，克服弊端。“制约”即控制和约束。发现错误和纠正错误，对社会上的一部分人的行为活动进行控制和调节，这就是监督制约的基本含义。监督制约是一种动态过程，构成这一监督制约过程至少要有三个基本要素，即监督制约的目的、监督制约的对象和监督制约的手段。监督制约的目的就是监督制约者的意志。监督制约是要控制和调节人们的行为活动，但控制调节绝不是盲目的，而是有明确的主观目的性，监督制约者要按照自己的意志去控制和调节人们的行为活动。没有一定的目的，便无所谓监督制约。监督制约的对象当然是人。监督制约必须要触及人的思想，但监督制约又区别于思想教育，它直接针对人们的行为活动。人们的行为活动十分广泛，监督制约

并不是全部都要管，而是只涉及人们活动的某一方面。为实现监督制约的目的，就必须有一定的手段。由此可见，我们得出了领导角色行为监督制约的定义。领导角色行为的监督制约就是为实现一定的目的，运用相应的手段，对领导角色某些方面的行为活动进行控制和调节。

二、领导角色行为监督制约的目的和作用

领导角色行为的监督制约是群体有组织的共同活动的必要条件之一。俗话说：“没有规矩，不能成方圆”。没有对领导角色行为的监督制约，就可能影响整个群体的发展，任何目标、计划都不可能完成和实施。特别是在现代化大生产的条件下，对领导角色行为的监督制约，显得尤为重要。一句话，对领导角色行为实行监督制约的目的，就是为了保证单位或部门的运行始终朝向既定目标的实现。

领导角色行为的监督制约之所以重要，主要是因为它在工作中能起保证作用、改进作用、补救作用、激励作用等。

（一）保证作用

领导角色行为的监督制约能够保证群体目标的实现。领导角色在作出某种决策、制定某种计划时，必须符合群体目标。如果在领导角色作出决策、制定计划过程中，失去监督制约，领导角色行为可以为所欲为，随心所欲，想怎么决策就怎么决策，想怎么制定就怎么制定，势必会影响整个群体目标的实现。只有对领导角色行为实施有力的监督制约，才能促使领导角色认真负责，作出科学的决策，保证群体目标的实现。

（二）改进作用

领导角色在制定决策、计划过程中，由于各种原因，难免出现失误或不足。这些失误或不足，在实施时会明显地暴露出来。如果对领导角色行为实施有力的监督制约，就可以及时纠正偏差，使决策、计划中的失误与不足之处得到改进和完善。即使事先决策、

计划是完全正确的，由于实施时客观环境的变化，需要改进决策的情况也会经常发生。只要通过对领导角色行为的监督制约，就可以促使领导角色有效地采取行为措施，适应变化了的情况，更加符合客观实际。

（三）补救作用

领导角色行为由于现实生活中大量的不确定随机因素的影响，在思想上、作风上存在着官僚主义，在目标的实现中很可能会发生失误。对领导角色行为进行监督制约，促使领导角色及时地、有针对性地检查工作，就可以早一些发现问题，及时查出原因，采取必要的措施，加以排除和纠正，使由于各种原因造成的损失及时得到弥补。

（四）激励作用

对领导角色行为不及时进行监督制约，领导角色的工作就缺少压力。在正常情况下，压力会变成动力，缺少压力则会失去动力。没有压力的工作，领导角色在完成时就可以掉以轻心，不负责任。如果对领导角色行为实行有效的监督制约，领导角色工作责任心就会更加增强。这样就会进一步激发领导角色的积极性，促使他更加严格要求自己，争取更好地实现群体目标。

三、领导角色行为监督制约的主要内容

领导角色行为监督制约的具体内容很多，主要包括以下几个方面：

（一）自身监督制约

这是指领导角色自觉地、有意识地搜集自己领导角色行为中的各种负反馈信息，看看自己的领导角色行为还存在哪些问题和缺点。它是领导角色对其行为的自我检查、自我认识，是领导角色对自己的行为及其结果的自我反馈。通过自我反省和自我批评，领导角色获得了经验教训，才能逐步提高自己的领导水平。由于这种监督制约是领导角色自我进行的，因此在很大程度上决定于

领导角色的思想觉悟、思想方法、认识能力、认识方法等。领导角色的思想觉悟越高、思想方法越对头、认识能力越强、认识方法越巧妙，自我监督制约的能力就越强，效果就越好。

（二）制度监督制约

制度监督制约是通过建立完善的制度来行使对领导角色行为的监督制约。制度是要求领导角色共同遵守的办事规程和行为准则。没有制度或制度不完善，领导角色行为就会各行其是，有的还会钻制度的“漏洞”，因此必须建立完善的监督制约制度。

1. 法律制度的监督制约。法律制度是经过国家制定，反映了统治阶级意志，由国家政权强制实施的行为规则的总和。领导角色行为必须要受到法律制度的监督制约。这就要求领导角色行为必须熟悉各种法规，特别要熟悉基本法规和有关自己部门的法规，要懂得权不是法，更不能大于法，领导角色行为必须依法办事。如果违法，就要受到法律的制裁。

2. 纪律制度的监督制约。纪律也是一种制度，是国家机关或社会团体为自己的成员规定的行为准则。凡是群体，无论其规模和目标怎么不同，都有为成员们共同遵守的纪律。学校有学习纪律，工厂有劳动纪律，机关有工作纪律，公共场所也要有维持公共秩序的规定。这些都是人们在社会生活和社会交往中不可缺少的行为规则。纪律和法律一样，也是以“服从”与“强制”为前提的，领导角色行为如不服从，就要受到纪律的制裁。总之，完善的制度既是群体和组织的牢固支柱，又是成熟的群体和组织的主要标志之一。

（三）行政监督制约

有了制度和规章，还必须有检查规章制度执行的专门机构和人员。对领导角色行为的监督制约，必须通过建立专门的检查监督机构、组织专门的检查监督人员，才能行使监督制约的职能。如纪检机构和人事监察机构等，都对领导角色行为起着监督和制约作用，根据领导角色行为的好坏进行奖惩，以保证领导角色行为

正常化、规范化。同时，领导角色行为还受到上级和同级领导角色的监督制约。

（四）群众监督制约

群众是群体的基本成员，他们分布在群体的各个岗位上，是领导角色行为的直接影响者。对领导角色行为，群众的感触是最深的，他们对领导角色行为造成的后果有切肤之痛，因此，群众对领导角色行为的监督制约是强有力的。如果说领导角色行为有时可以采取弄虚作假、文过饰非的办法欺骗某些作风不深入的上级的检查监督人员，那么，在群众面前，是一时一刻也欺骗不了的。群众对领导角色行为本来就有进行监督的权利，“众人的眼睛”本身就有巨大的威力，它不仅可以弥补上级领导角色甚至监督机构视野的不足，还可以使那些伺机越轨的领导角色心惊胆寒。

（五）舆论监督制约

舆论是众人对某种普遍关注的社会事件公开表达的一致意见。它是指背离通常行为规范的事件发生后，引起众人对这一事件的社会价值的评论，表现出他们的一般认识和情感，并产生影响这一事件发展的巨大力量。

舆论之所以能对领导角色行为监督制约，是由舆论的功能所决定的。

1. 舆论能够指出领导角色行为的方向。集中许多人意见而形成的舆论，会衍生一种社会力量，对领导角色行为产生影响。领导角色行为能以众人的好恶为好恶，就能把事情办好。所谓“以民心为己心”，是领导角色行为提高组织效率的一个重要原则。

2. 舆论能够加强领导角色正当行为的力量。舆论不仅可以指导领导角色行为的方向，而且还具有加强领导角色正当行为的力量，就一般情况而言，社会舆论的力量，是群体审议后超脱一般利害关系形成的一股比较公正的力量。正如俗语所说的：“社会自有公论”。如果领导角色行为能够得到组织群体内公正舆论的支持，那么组织所取得的效率一定是很高的。

3.舆论能够加强领导角色行为的道德力量。一种道德力量的发挥，必须经过舆论起作用。一定的道德观念是在一定社会条件下活动的人群逐渐形成的。它形成以后，就成为约束人们行为的社会规范。领导角色行为如果违反道德规范，虽然一般构不成违法乱纪而受制裁，但却会受到强大的社会压力，即受到社会舆论的谴责，这时他的行为不得不有所收敛。因为一个受舆论谴责的人，他产生的是众叛亲离的孤独感，并遭受到相当大的心理压力，这种心理压力会迫使他产生从众行为。

舆论对领导角色行为的监督制约具有以下几个特点：

1. 反映的是带有时代社会思潮的问题和倾向，具有很强的现实性。

2. 综合群众的意见、要求和意愿，具有群众性。

3. 惩恶扬善，扶正祛邪，约束性强。

4. 对反面典型事例通报批评，提供借鉴，具有预防性；对先进典型表扬宣传，具有激励性。

总之，领导角色行为是群体目标实现的关键，对领导角色行为进行有效的监督制约，可以保证群体目标的顺利实现。

第十章

领导角色的混串及矫正

第一节 领导角色的混串

一、角色混串的涵义

什么是角色混串呢？请看下面的例子。

一天，某市家庭问题咨询站接待了一位男子汉。他是因为与其父亲关系不融洽而来的。他叙述道：我过去与老父亲的关系一向甚好，可不知什么缘故，当我的儿子长到五岁时，我就与我的父亲常常闹起别扭来了，他有时还暗暗流泪，我被搞得莫名其妙。接待人员问他：“你是不是对你的儿子与对你的老父亲在生活照顾上有‘比例失调，的问题？’”没有，没有。我买两个苹果，还总要叫儿子给爷爷送去一个呢。”“那么在对他的讲话或处理有关问题时，你的态度是不是有欠缺的地方？”答曰：“我觉得自己对他们的态度也是一视同仁的，不偏不倚的。”“问题可能就出在这个‘一视同仁’、‘不偏不倚’上。”接待人员坦率地说，接着又向他作了详细了解。果然如此。原来，这位男子汉的性格属“外向型”，讲话象“竹筒里的筷子——直进直出”。他的儿子长到五岁时，已相当淘气，好好劝他总是失灵，非要厉声加以训斥一番才规矩一些。渐渐地，使他的讲话带有训斥性的特点了。于是，在他与他的老父亲讲话或处理问题时，这一特点也不自觉地发挥

习惯性作用了。如此“一视同仁”、“不偏不倚”的态度，他的“下级”——五岁的儿子自然不敢不服从爸爸的权威，而他的“上级”——年近六旬的父亲则日益感到难以忍受了。有鉴于此，咨询人员对这位男子汉分析道：从社会心理学角度看，这是犯了“角色混串”的毛病。因为你有两个角色，既是“儿子的爸爸”，又是“爸爸的儿子”，一个是为子之父的角色，一个是为父之子的角色，这两个角色与规范要求于你的是有区别的。作为你儿子的爸爸，你可以严格要求于他；而作为你爸爸的儿子，你应当想到敬老的职责，不能以对你儿子的态度去对待你的老父亲。因此，如果说你训斥你的儿子情有可原的话，那么，你把这种态度不知不觉地“移植”到你父亲这个方面，那他就会感到丢面子、受不了，伤心落泪。

在现实生活中，这种“角色混淆”、“角色错乱”、“角色迷失”等现象是不少见的，这些都是社会学意义上的“角色混串”。

在复杂的社会生活体系中，每一个人都扮演着多种社会角色，是多种角色的集合体。而每一个角色，在一定时期、一定环境下，都有一套相对稳定的具体规范和角色期待。它要求人们自觉地按照每一种社会角色的特定要求去行动，去处理各种关系。如果角色承担者不遵从特定角色规范的要求，将某一角色的行为方式去充当其他角色，颠倒或混淆了角色间的行为准则和要求，这就发生了“角色混串”。简单说来，所谓角色混串，是指人们以某种角色行为模式去从事另一种角色活动及其行为后果。

二、角色混串的特点

（一）复杂性

在社会生活的大舞台上，每个人扮演的不是一个角色，而是多个角色或者说是一串角色，都是“一身而兼数任”，都是角色的综合体，是“系列自我”，而且这系列自我又与他人的角色发生千丝万缕的联系。正因为角色的这一复杂性和角色规范与期望的动

态性、不确定性，角色本身的层次性以及扮演角色者主观目的和需要的不确定性，使得角色混串呈现纷繁复杂的特点。既有有意混串，也有无意混串；既有内混串（自我混串），又有外混串（与他人混串）。有的混串可以看出其混串类型，断定其性质；有的混串却很难谈清，甚至无法肯定其是否发生了角色混串。

（二）越轨性

越轨行为理论告诉我们，所有的社会，大至国家，小至你我的家庭，都拥有规则，而哪里有规则，哪里就一定会产生违规现象——越轨行为。社会中的每一个角色，都有法定的或约定俗成的规范，角色混串就是对其特有规范的违反或背离，所以带有越轨性。如某家有母子两人，母亲年迈多病，儿子年富力强。对于这一情况，社会赋予或期望于儿子角色的行为规范是赡养老人，孝敬老人，如果儿子不但不这么做，而且天天训斥虐待老人，这不仅仅是角色混串，更是严重的越轨行为。

（三）相对性

角色混串的相对性，是由角色规范和角色期望的动态性、不确定性及其情境特点决定的。首先，角色规范和期望是随着社会的发展而发生变化的。所以，在过去是角色混串的，现在不一定是角色混串；过去不是角色混串的，现在可能已是混串现象。如在计划经济时期，行政部门对企业生产的干扰和领导，在当时看来不是角色混串，但在企业经营机制转换的今天就是混串现象了。这是从时间上讲混串的相对性。从情境上看，也是如此。如夫妻或恋人间的亲昵，不论在家里或幽静的公园角落都是正当的，但若是在商店或公共汽车上等公众场所，就有失规范了。所以说，角色混串也是相对而言的。

三、领导角色混串的涵义

领导角色混串有广义与狭义之别。狭义的领导角色混串，是指领导者背离其特定的领导角色行为模式去从事领导活动及其行

为后果。广义领导角色混串，是指领导角色行为模式参与的角色混串。广义领导角色混串可分为两种情况：一种是领导者以其特定的领导角色行为模式去从事其它角色活动及其行为后果；一种就是狭义的领导角色混串。

社会生活中的每一个人都扮演好多角色。你可能不仅是厂长，又是母亲的儿子、妻子的丈夫，是家长。但不论你是以工厂厂长的行为模式去处理家庭事务，抑或是以家长的行为模式去履行工厂厂长的公务，都发生了角色混串，而且都是领导角色混串（以下所讲的领导角色混串，除特别说明，都是指广义的领导角色混串）。但你一定要特别注意：不论你是以丈夫的行为模式去处理与母亲的关系，还是以儿子的行为模式去处理与妻子的关系，所发生的角色混串都不是领导角色混串。简而言之，领导角色混串，是指在混串角色或被混串角色中，必须有一方是领导角色，是领导角色参与的混串。

四、领导角色混串与领导角色冲突的关系

每一个领导者也都是“系列的自我”，都有自己的一系列行为规范和期望。如果当这些规则同时对他提出相矛盾甚至是直接对立的要求时，要遵守全部规则是不可能的。因为此时，相对于某种规则来说的遵从行为，相对于另一规则必定是违规行为。从对某个领导者的角色期待中产生的这些相矛盾的要求被称为领导角色冲突，而这种冲突后的抉择结果，往往会产生领导角色混串。

为了说得明白些，先让我们看一个案例。

某年一个星期日下午，市法院院长刘某串门归来，发现气氛极不正常，老母亲在沙发上低头流泪，儿子沮丧地站在窗前，妻子则急急地向自己跑来。原来，当儿子与其同学在公园玩耍时，拿出了从家里偷出的弹簧刀显示，二人因小事而争持起来时，儿子失手将对方攘死，带着凶器慌忙逃回家。妻子声称，儿子说当时附近没人，而且也没人知道他俩在一起，他俩是在公园附近碰到

的。怎么办？面对母亲的眼泪、妻子的恳求和一向懂事上进的儿子，他不知道是该装作不知，还是该报案、劝儿自首，他内心充满了矛盾。作为一个执法部门的领导，他要首先维护和执行国家法律，而作为儿子的父亲，他十分清楚报案后的结果。一夜过去了，他憔悴了许多。上班前，他终于决定了装作不知。几天过去了，他一直留心案情的发展。案发当天就被公安机关立案，头两天没找到任何有关凶手的线索，据说后来有了点线索。他多么希望永无线索呀！第八天一上班，市公安局局长和刑侦处处长找到他了解他儿子那天的活动情况，他如实地坦白了事实，儿子亦被绳之以法。

在这个故事里，出现了两次领导角色冲突。第一次，在是否报案上，他产生了父亲角色与法院院长角色的冲突。父亲的角色期望他从儿子的利益和前途出发去尽力照顾他、庇护他，而法院院长的角色则要求他必须以身作则，带头维护和执行国家法律，两种角色规范和期望在平时是可以兼顾的，但当儿子犯法后，却产生了对立和冲突，无法兼顾，非此即彼。这是第一次领导角色冲突。当其儿子已被作为嫌疑时，是该坦白交待呢，还是包庇说谎呢？两种做法是对立的，只能选择其一，这是第二次领导角色冲突。

上面虽然出现了两次领导角色冲突，但却只发生了一次领导角色混串。面对第一次冲突，是报案还是装作不知，他选择了装作不知，从而出现了一次领导角色混串，即以父亲的角色期望去替代了法院院长的角色规范。面对第二次领导角色冲突，是坦白交待还是包庇撒谎，他选择了坦白交待，比较好地扮演了法院院长这一角色。

通过上面的例子及其分析可以得出结论：领导角色混串与领导角色冲突是密切相关的，但领导角色冲突绝不是领导角色混串；领导角色冲突不一定能导致领导角色混串，而领导角色混串却往往以领导角色冲突为前提。领导角色冲突是指领导角色与其它角

色之间出现的矛盾现象或矛盾状态，而领导角色混串则是一种具体行为，是领导者背离其特定行为规范或期望的一种现实。

第二节 领导角色混串的表现及社会作用

一、领导角色混串现象及其类型

(一) 领导角色混串现象

领导角色混串在现实生活中是不少见的，下面我们来看几组镜头：

镜头 1：北京市中级人民法院判处管志诚等五名贪污受贿犯死刑。管志诚原是首都钢铁公司的党委书记。他于 1986 年至 1990 年，单独或合伙受贿人民币 141 万余元，贪污公款人民币 8 万余元，并用赃款为其姘妇购买住房，大肆挥霍。

镜头 2：1987 年 8 月某日，公安人员依法来绥滨农场砖瓦厂传唤袁某时，党支部书记兼厂长李庆书，因袁某是他朋友的亲属，便有意袒护。李先是对公安人员出口不逊，撕传唤通知书，继而又挥拳打了坚持要执行公务的公安人员。李受留党察看一年处分，并被免去厂长职务。

镜头 3：胡玉春在担任东宁县绥阳镇东风电站副总指挥期间，采取硬拿和以公用名义核销等手段，贪污电站木材、钢筋、水泥等物品，折合人民币 2084 元，为自己盖了一栋住宅。镇党委给予胡留党察看二年处分。

镜头 4：宁安县江南朝鲜族满族乡武装部长吴文柱，在 1987 年征兵期间，利用职权索贿、受贿现金 1400 元，各种礼物核款 800 多元。次年一月，吴被依法逮捕，被追究刑事责任。

在上面的几组镜头中，其领导者的行为都出现了角色混串，而且都是狭义的领导角色混串。

在社会这个大舞台上，不论你把视角扫向哪里，都会看到一些角色混串现象，而且其中不乏领导角色混串。诸如：玩忽职守，贪赃枉法；欺上瞒下，蒙蔽视听；权大于法，官官相护；权商勾结，朋比为奸；玩弄权术，结党营私；罗织关系，消除异己；拉帮结伙，另立山头；教条主义，官僚主义；高高在上，孤陋寡闻；不学无术，昏聩平庸；饱食终日，无所用心；脱离群众，脱离实际；打击报复，家长作风；越权渎职，挪借占用；行贿受贿，贪污浪费……

（二）领导角色混串类型

为了进一步认识和研究领导角色混串现象，我们试图把领导角色混串分成若干类型。但因为角色规范和期望的模糊性、不确实性，角色混串的复杂性、相对性和情境特点，很难确立绝对的标准，相对而言，领导角色混串有如下几种类型：

1. 独立领导角色混串。领导者背离其特定的领导角色行为模式去从事领导活动及其行为后果。上面的四组镜头都是狭义的领导角色混串。

2. 广义的领导角色混串。领导角色行为模式参与的角色混串。广义的领导角色混串不仅包括狭义的领导角色混串，而且包含领导者以其特定的领导角色行为模式，去从事其它角色活动所发生的角色混串。

3. 有意的领导角色混串。领导者主体意识参与，而且通过审时度势后作出抉择所导致的领导角色混串。如前面某市法院院长刘某出现的领导角色混串。

4. 无意的领导角色混串。领导者没有进行有意识的活动，而是由潜意识或下意识引发的领导角色混串。如有的领导者在大会主席台上打瞌睡等。

5. 对立性领导角色混串。参与混串和被混串的角色规范或期望是直接对立的。这类领导角色混串大都是比较明确的，很容易被人们识别。

6. 谋私性领导角色混串。角色扮演者以谋私利为目的发生的有意的领导角色混串。如领导者贪污索贿和挪借占用等行为。

7. 越权性领导角色混串。领导者行使权力不当而构成的领导角色混串。如工厂的专职党委书记，不好好做职工的思想政治工作，而对企业的生产销售工作指手划脚等。

8. 过失性领导角色混串。由于领导能力太差或官僚主义导致的决策失误、失当造成的领导角色混串。

以上从角色混串的性质、目的、意识等出发，对领导角色混串进行了大致的分类。需要说明的是，各类领导角色混串的界限不是绝对的。

二、领导角色混串的性质及其社会作用

（一）领导角色混串的性质

角色混串，是指角色扮演者在扮演某一角色时，没有遵从这一角色特定的行为规范和期望，是一种违规或背离期望的行为。严格说来，是一种越轨行为。

所谓越轨行为，是指违反常规、常情、习俗或法律法规等的行为。诸如流氓行为、欺诈行为、欺骗行为、犯罪行为、装病逃差行为、抄袭行为、不诚实行为、背叛行为、贪污受贿行为、腐化行为、恶意行为和过失行为等。越轨行为到处可见，差异仅在形式有别。所有的社会，大至一个国家，小至你我的家庭都拥有规则，违规行为均会导致不满、忿怒或愤慨。哪里有规则，哪里就有越轨行为。越轨行为还包括逃交所得税、欺骗丈夫妻子，亵渎旗帜或未按轮班次序处理垃圾。

所以我们说：领导角色混串就是领导越轨。

（二）领导角色混串的社会作用

一般说来，角色混串常常会阻碍角色行为，甚至会损害他人，

《越轨与控制》，（美）艾伯特·K·科恩，云南人民出版社出版。

带来恶果。但角色混串有时也有利于人们的交流、利于社会生活的一面。

领导角色混串作为一种社会现象，其对于社会的意义，虽然有其积极的一面，但更主要的还是其消极的一面，尤其是狭义的领导角色混串。一般说来，领导角色混串有如下一些社会作用：

1. 适当地突破旧框框、改进领导工作方法，对于领导工作和社会事业有促进作用。社会是一个不断发展、不断自我否定进而不断提高的历史过程。因此，社会这个大舞台对其扮演者的规范性要求和期望也在不断发展变化，即角色规范和期望是动态性的。但是，因为传统、习惯等原因，角色规范或期望一经规定或约定俗成，往往会成为稳定的，甚至有的会慢慢地变成不适合社会和历史发展的旧框框和阻力。如“生男总比生女好”，“留须拍马没亏吃”，“无过便是功”，“出头的椽子先烂”等等，对于这类旧框框的突破，会给领导工作或社会事业带来进步。

2. 领导角色混串直接影响领导工作的进行。狭义的领导角色混串，是指领导者以其扮演的非领导角色如父亲、丈夫、儿子、老乡、朋友、同学等角色行为模式去从事领导活动及其行为后果。不言而喻，这将直接给领导工作带来阻力、障碍，带来干扰和破坏。

3. 领导角色混串给社会造成重大损失。领导者是某个单位或地区的权威人物，他的决策和行为倾向将直接对这个单位或地区产生重大作用。一方面，谋私性领导角色混串等在肥己的同时，必定给这个单位或地区带来损失；另一方面，过失性领导角色混串等不仅会贻误战机、阻滞社会发展速度，而且可能会直接给社会带来重大损失和浪费。

4. 败坏社会风尚，伤害民众心理。领导群体对社会风气和民众心理的影响是巨大的。因为每一个领导者都有一定的地位和权力，都有一定的影响范围，在这个范围内，他的影响是别人难以比拟的，领导者的一言一行会对社会产生这样或那样的影响，所以，领导角色混串，尤其是狭义的领导角色混串，将直接败坏社

会风尚，挫伤民众心理。正如艾伯特·K·科恩所说的：“‘游手好闲者’，‘弄虚作假者’，‘招摇撞骗者’和‘赖帐者’等即使他们的活动不直接威胁也会触犯公正的利益……有时分享到的报酬却与他们的努力不相称。这是不公平的，它会激起不满和怨恨，也会动摇人们按照规则发挥其作用的决心——在这种意义上，会动摇一个人完全按照规则参加竞赛的决心。在道义、自我训练和忠于制度方面，任何既定数量的某种越轨行为究竟会造成多少损害，通常是难以估计的。”

第三节 领导角色混串的成因

现实社会中，任何一个人的任何一种行为，都有其产生的客观原因、主观原因，抑或是主客观因素共同作用的结果。领导角色混串，作为一种社会现象和一种行为，其形成的原因不仅是多方面的，也是复杂的，下面仅从几个主要方面入手加以分析。

一、角色及角色规范的复杂性

在1983年，美国波士顿南域出版社的编辑与美国未来学家阿尔温·托夫勒发生了如下一段对话：

编辑：“你认为你自己本质上是作家？社会批评家？还是未来学家？”

托夫勒：“这是一个不太好回答的问题，因为说我是‘作家’，‘社会批评家’或‘未来学家’的这种概念只是从一个方面来谈的。也可以说我是一个幸福的丈夫，自豪的父亲，一个身长六尺的男子汉，一个飞行员，儿子，兄弟，电影观众，纳税人，一个知识分子，一个美国人。我的哪个方面适用于你的提问呢？这个问题又是在哪个具体时间里提出的呢？”

编辑：“你是如此变幻莫测的吗？”

托夫勒：“我曾写过有关‘系列自我’的概念——我们所有的

人，谁都跟着时代在变化。如果三十年前你问我是何许人，我会说我是焊接工人，铸造工人，印刷工人，铁匠的下手。但是再深一层，你会发现我是大学生，有抱负的诗人，小说家，政治上的激进派，浪漫主义者。”

编辑：“现在呢？这些头衔是否还适用？”

托夫勒：“当然，……”

看得出，托夫勒的回答是蕴藏着深意的。其意何在？恰如他后来所说的，角色是“多元化”的。是的，在角色问题上，展现在我们每个人面前的，是一个非常复杂的关系结构，在这种关系结构中，一个角色受其他几个角色的影响。如果说人的本质是人的社会关系的总和，那么在一定意义上说，一个人就是他所担当的所有角色的总和。而这些角色的角色规范和期望是各不相同的，甚至千差万别，而且会在一定的时间、地点等情境中发生矛盾或抵触，如果认识不清，抉择不慎，就很容易发生角色混串。

二、领导角色的层次性

每一个领导者不仅是“系列自我”，而且你所扮演的领导角色体系也是呈现多层次状态的。加拿大的明兹伯格教授和他的助手们，通过多年在工厂对企业领导者的大量研究，提出了时下风靡西方的“管理角色理论”。他认为，企业领导者的角色体系是由“人际角色”、“情报角色”和“决定角色”这三个方面构成：

所谓“人际角色”，主要是在企业中处理人际关系的角色。其中又包括了“挂名角色”（主要应付一些出头露面的礼仪性事情）“管理角色”（其职能主要是促使部属认真完成他们自己的目标和任务）“联络角色”（主要是做好各方面的联络工作，以利本企业的发展）。

所谓“情报角色”，即担当对各种信息的接受、传播和处理工作，以保持企业的上下畅通、内外协调。其中主要包括“接受者角色”（负责接受外部的各种信息）“传播者角色”（负责传播信

息、命令和上级的指示）发言者角色（代表本企业、本部门对外发表公开谈话）

所谓“决定角色”，是指他们具有最后拍板决定的职能。其中又包括“提倡者角色”（代表企业宣传某种主张、推广某种理论，以提高士气）谈判者角色（代表本企业与相应的单位或部门进行对等的协商或谈判）冲突处理者角色（解决企业中的内部冲突和矛盾）资源分配者角色（对内处理好各种资源如工资、奖金等的分配）

明兹伯格教授的“管理角色理论”也许不够科学，但却足以说明：领导角色是由多个层次的不同角色构成的角色体系。这些多个层次的不同角色有时会在同一个时间里向领导者提出不同的期望要求，如果处理不好这种“角色内冲突”，也会发生领导角色混串。

三、领导角色规范和期望的动态性

“春山淡冶而如笑，夏山苍翠而如滴，秋山明净而如妆，冬山惨淡而如睡。”这种自然界的动态现象，在社会生活中，在人们的角色规范中，也有异曲同工之妙。社会学把这种动态的现象，称之为“社会情境的变化”。角色的一切活动，都是发生在同他人的社会关系之中，都是立足于特定的社会情境之中，社会和社会情境是运动的而不是静止的，角色，乃是社会和社会情境的产物。作为整体系统的角色，也是可变的和动态的。所以，每一个角色的角色规范是随着“社会情境的变化”而变化的。

角色——情境的变动性，从微观角度而言，是表现于不同场合、不同地域、不同年龄、不同性别和职业的情况之中。比如你是一个领导干部，在单位开大会时，少不了说“同志们”，也少不了说“经……研究决定……”，这很正常，因为这是你特定情境中

（清）郭熙。

的角色规范所决定的。但是，如果你回到家里，或跑到亲友家作客，你也对子女、亲友喊“同志们”、说“研究决定”，就会被认为“不象样子”，这是因为你在此情境中背离了应该有的“样子”——角色规范。

角色——情境的变动性，从客观上看，那就是指时代性、历史性了。比如，战争年代，会打仗不仅是被肯定的，而且会得到颂扬。而现在的领导干部，就必须更新观念、大胆改革、锐意创新，以全面推动社会主义市场经济为己任。

是的，社会在不断变化中，时代在不停变革中，领导角色情境也处在不断变化中，那么领导角色规范焉能亘古不变？所以，我们在看到领导角色规范的相对稳定性的同时，更要看到领导角色规范和期望的动态性，从而更好地扮演领导角色。

四、领导角色不正当的内心动机

1986年7月，某市城市规划局副局长、总工程师李某向省委反映了该市副市长刘某滥用职权，挥霍国家财产，不顾城市规划局对在该市市区中心建设市政府高级宾馆的可行性和效益性分析，一意孤行，给国家造成了巨大损失和浪费。事后，刘某通过关系左右省里派出的调查组，形成的结论是：刘副市长工作中有缺点，有失误，但所告不实。进而，李总工程师接受了所谓“开展批评与自我批评，统一思想认识”的干部大会的教育，一个月后，原来由他负责的部分国外引进项目也换了新的负责人。又过半年，在主管规划局的刘副市长的直接催促下，人事部门借口李总工程师已近退休年龄，身体不好，劝其提前退休，并取消了原来已经做出的退休后返聘为规划局高级工程师的决定。李总工程师在朋友的鼓励下，再次上书省委，并请律师指导，向法院起诉。省委重新进行了调查，人民法院受理了李总工程师的起诉案件，并依法作出了判决，使副市长刘某及有关人员受到政纪处分和法律制裁。

诸如此类事件，在领导活动中时有发生。怀有不正当动机的领导者，往往嘴上说的是一套，实际上做的是另一套，他们或者以自己的权力和组织的名义来进行打击报复，或者是在各种借口、各种旗号的幌子下竭力满足自己的私欲。这种双重人格扮演者所表现出来的外部表现与内心理动机并不一致的现象，是导致领导角色混串的一个重要因素。

五、潜在意识的积极参与

1957年秋，美国的动机调查研究者贝克利，曾在新泽西州的福德利戏院，将“请喝可口可乐”的字样在影片上做了字幕反复试验，结果“可口可乐”的销售量增加了18%。他说他是以三千分之一秒的速度，将广告文字映现在画面上，以欲见而又不见的亮度，将广告不断播映，灌注潜在意识，向观众潜在意识作诉求而获得了成功。这个广告就是所谓“潜在意识投射”广告，换句话说，就等于是“欲见而又不见”的这个境界，人们所接受的刺激达到某种强度时，就能有所知觉而发生反应。每个人，不论是领导者还是一般群众，在其生活的各种经历中受到各种“欲见而又不见”的刺激，都会形成一些甚至连自己也不大清楚的潜意识，它是一个人经验、思想和欲求的储藏库。这里面储藏的是所做的、所谈的、所听的、所观察的和所感受到的。将意识所想的、所感觉到的予以接受和保存，从而使其在不知不觉中成为某种行为的支配力量，这就是潜在意识专有的特性。

事实证明，在人的心理发展变化过程中，潜意识是不可忽视的心理现象。它具有原发性和潜伏性，又有其冲动性和一定的支配性。角色的心理之所以复杂难测，原因之一就是角色的心理冲突可以导源于其潜意识活动。从总体来说，潜意识活动有两种情况：一是它和显意识（自觉意识）内容和谐一致，受到显意识的调控；二是它和显意识内容处于对立状态。人的潜意识是很复杂的，有的贪慕名利，有的权欲恶性膨胀，有的难得糊涂，有的贪

图享乐，这些都在一定程度上干扰领导角色的扮演。因为不论领导者主观想法如何，当某种客观情境出现时，潜意识就有可能与角色规范和期望相对立，并且在不知不觉中成为一种支配力量，从而导致领导角色混串。

六、主观认识与客观规范或期望的偏差

同是一头大象，有的盲人说它象堵墙，有的盲人说它象根柱子；

同是一匹马，有人说它不过是头能拉车的畜牲，而伯乐说它是千里驹；

同是一个韩信，项羽说他不过是个胯下匹夫，而萧何则将其视为事关国家兴亡的栋梁；

同是一个鸡蛋，有人说可以卖了，有人说可以吃了，而有人却想起了蛋生鸡、鸡生蛋，鸡蛋相生，无穷尽也。

是的，人们不仅对这些一般社会事物有不同的看法和认识，就是对社会问题也存在认识上的差异。在现实社会中，由于人们各自的需求不同、出发点不同、认识水平不同，对各种社会地位的理解就不一样，同一社会地位在不同的个人看来，具有不同的角色规定。虽然一定社会地位的角色规定是客观的、统一的，但是，它在每个人头脑中的反映是不一样的。由于认识不同、理解不同、领会不同，同一件事会反映出不同的看法，以致反映出不同的行为模式来。这就是个体理解的行为模式——“领会角色。”

在领导活动中，如果领导者的“领导角色”与客观的角色规范和期望有一定的偏差时，这偏差往往会直接导致领导角色混串，这是领导角色混串的一个不容忽视的原因。曾几何时，“为人民服务又不是为你服务”，不是被有的人叫得天响吗？

第四节 领导者如何对待和 矫正角色混串

一、领导者如何对待角色混串

首先，领导者要认清领导角色混串的性质。从一定意义上讲，领导角色混串就是领导越轨。

其次，领导者要研究领导角色混串现象及混串类型，并通过对其作用效果的区分来制定正确的对待原则和方法。

那么，对待领导角色混串的原则是什么呢？

一般说来，领导角色混串常常会阻碍领导工作的顺利进行，损害集体的利益，甚至会给社会带来巨大的损失和浪费，所以必须对领导角色混串进行矫正。对于个别的能促进领导工作和社会事业的则要加以发扬光大，衡量的标准是看其混串后的行为后果是否有利于发展社会主义经济，是否有利于发展生产力，是否有利于两个文明建设。说到这里要特别强调一下，领导角色混串对于领导工作和社会事业的作用，虽然有其积极的一面，但主要的还是消极的、坏的一面。所以，总的看来，必须对领导角色混串进行矫正，要牢牢确立以矫正为主的原则。

矫正，是为了“亡羊补牢”吗？不是的，羊若已亡（尽），补牢又有何用呢？矫正主要地是为了“防患于未然”，即领导角色混串的矫正要以防患和避免为基本方法。

二、领导角色混串的矫正

（一）强化领导者的领导角色意识

社会生活中，每个人都是“系列自我”，但不论你扮演的角色如何多，总是存在着一个表示你主要身份的角色。平时，我们不是常常听到这样的话吗：“不要忘了你是个国家干部”、“不要忘了

你是个大学生的“不要忘了你是个共产党员”如此等等。为什么“不能忘”？因为这些角色反映了一个人的主要身份。具有这些主要身份的角色扮演者，即使在以其他角色同他人发生联系时，自己及他人也都会用这些主要身份的角色规范去要求你。社会学称其代表一个人主要身份的角色为“宏观角色”，与此相对应的是那些为数众多但并不反映主要身份的角色即“微观角色”。作为一个领导者，必须十分明确这样一个概念：领导角色就是代表你主要身份的“宏观角色”，而父亲、丈夫、同学、朋友等只是你的“微观角色”。为了在社会大舞台上更好地扮演你的“系列自我”，你必须努力强化你的“宏观角色”——领导角色意识，并逐步实现领导角色内化。为此，必须注意以下几个问题。

1. 明确你所担任的这一地位的领导角色的规范和期望。一方面，要明确这一职位领导角色规范和期望的内容、实质。在这方面，领导者既要明确角色的复杂性，分清领导角色与他人角色及自身微观角色的关系，又要认清领导角色的层次结构。另一方面，要明确领导角色规范和期望的动态性。在这方面，领导者要充分认识和把握角色规范和期望随“情境变化”而变化的特点，能针对时间、场所和对象的变化而采取相应的有效的领导模式。

2. 培养自己高度的历史责任感。领导者是集权力、责任、义务于一身的，社会主义国家的领导者，是代表人民行使其管理国家职能的，领导全国人民把我国建设成为富强、民主、文明的社会主义现代化国家的伟大历史使命就落在了你们肩上。

前节提到，潜意识往往对角色行为进行积极参与，有时甚至会在不知不觉中成为某种行为的支配力量。领导者若想减弱或排除与领导角色规范和期望相对立的潜意识的影响，就必须从根本入手，改变自己的潜意识结构，加强积极意识的积累；就必须努力培养自己高度的历史责任感和使命感，完善自我意志，象马克思所指出的“人生=人类幸福+自我完善”那样确立自己的价值观、人生观。这样就会在领导工作中自觉、自愿甚至是忘我地进

入领导角色，从而自然而然地遵从领导角色的规范和期望。

3. 确立个人稳定区。一念之差抑或一时糊涂不是蓄意而为，但也是领导角色混串的重要成因，而一念之差的产生不仅可由潜意识导致，也可能是在特殊情境下的特殊压力导致。一位美国专家在斯坦福大学心理系的地下室里建立了一个“模拟监狱”。他把一组心智正常、发育成熟、情绪稳定、知识丰富的年轻人带进这所“监狱”，扔一块硬币，按正反面决定出一半人当犯人，另一半人当看守。六天后，大多数被试验人确实成了‘犯人’，和‘看守’，已不能分清自我和所扮演的角色，其行为、思想和情感等各方面都有了显著的变化。原因何在？就是角色在特定情境中，受到特殊情绪和特殊行为的感染，导致“循环反应”，使角色参与者对于自我的地位和角色被忽视了，参与者成了身份不明的人，原来的角色迷失了。近朱者赤、近墨者黑及某些时尚对人们行为的影响也是这个道理。

照此说来，角色在特殊环境压力下非要迷失不可吗？不一定。社会心理学告诉你，只要你善于用角色活动的目的提醒自己，或提醒自己在这一情境中必须特别注意什么，高度集中有意注意，努力排除不随意注意，那么，你的领导角色是难以迷失的。为了防止你的角色混串，你要学会“确立个人稳定区”。以高尚的精神和坚强的意志抵制各种不正之风，你就会“出污泥而不染”。

4. 努力实现领导角色和期望的内化，更快更好地进入领导角色。行为科学家凯尔曼提出的“态度三序论”，即自我态度转变过程的三个阶段是：依从、认同、内化。而人们进入所扮演的角色过程也是这三个阶段。角色内化是进入角色的最高形式，而所谓角色内化，就是指在角色依从和认同的基础上，真正从内心深处相信并接受这一角色的规范和期望，自觉地把它纳入并融为自己价值观和人生观的组成部分，从而形成自己的行为模式。每一个领导者都要努力追求这一境界，更快更好地通过依从、认同、强化而实现领导角色的内化。

（二）提高领导者扮演角色的艺术

领导角色混串的矫正，主要地是领导角色混串的预防与避免。要有效地实现防患与避免，内化领导角色还不够，还要提高领导者的“演技”。

人们必须明确这样一个思想：既然你已经在社会舞台上扮演了角色，你就要充分表现自我。作为一个领导者，既然你已经扮演了这一角色，就要在领导活动这个舞台上充分地表现你自己。自我表现是你内在创造力的外化，是把你坦露的自我交给社会去评价判别，使自己在自我表现中实现自我教育、改造和完善，从而实现你的自我价值。那么，如何表现自我呢？表现自我什么呢？社会心理学认为，每个社会角色的扮演者，都是有一定的“个性色彩”，其角色行为总是表现出个性差异，反映出某种“扮演角色的风格”。正因为每个领导者个性的差异和领导情境的多变，使得领导角色的扮演不仅不可能有简单划一的模式，而且因为领导者学识、经验、能力的不同而表现出不同的艺术特色。也正因为领导情境的多变和难以预料，才要求领导者必须具备高度的适应能力和变通能力，从而根据“舞台”情境的变化，运用自己的学识、经验，灵活地进行变通，扮演出一个个精彩的“角色”。周恩来同志在这方面的卓越才能是享誉世界的。

1954年4月，在日内瓦召开的和平解决朝鲜问题和恢复印度支那和平问题的会议上，美国代表团团长、国务卿杜勒斯，在会议之初出于外交礼仪，与周恩来握手之后，竟在众目睽睽之下取出一块手帕擦了擦手，然后收起来。周恩来不动声色地也拿出一块手帕仔细擦手后，朝身边的垃圾箱一丢。众多记者立即报道了中国总理在精神道德、礼仪风度上都高出杜勒斯一着。谁知杜勒斯丢脸后，竟更险恶地利用各国代表团宴会之机，秘密布置在餐桌上摆了有希特勒纳粹党旗标志“卐”的巨型蛋糕，企图使周总理吃也不好，不吃又有失礼节。周恩来健步进入宴会大厅后，一眼识破了这一阴谋。他先朝与会的友好代表团团长一一领首微笑

之后，突然伸出右手高举餐刀，一面用左手招呼大家：“朋友们，让我们再一次联合起来消灭它吧！”雪亮的餐刀把“卐”字划得四分五裂，杜勒斯只好哭丧着脸。

生活中有许多事情，乍一看来，可能毫无办法，可当你退一步想想，就别有洞天了。

据称，哥伦布发现了新大陆后，一些权贵们责难他，说这件事并没有什么了不起。哥伦布没有申辩，只是要权贵们把一只鸡蛋竖起来。权贵们接二连三地尝试，无不气呼呼地说：“不可能”。哥伦布把鸡蛋顶端轻轻碰破一点，蛋就竖起来了。然后哥伦布向权贵们说了一番著名的话：“先生们，还有什么比这更容易？但是，人往往习惯某一种思考，不肯改变思路。你们都说竖蛋不可能，其实，这才是世界上最简单的事情哩！”

以上只是从领导者主观上谈了几点预防领导角色混串的一般方法和途径，而在如何克服领导者不正当的内心动机上未多加笔墨。至于客观环境等对领导角色混串的防范，也是不容忽视的，比如明确规定各级领导角色规范和期望，明确各级领导角色间的关系等。

第十一章

领导角色的交往

第一节 领导角色交往概述

交往随着社会发展的复杂而变化。社会的发展为每个人的前程提供了更多的机会，人们之间的交往也因此而采取了多种多样的形式。于是，每个人承担的角色增多了。为了适应这些变化着的、名目繁多的自我角色，人们需要不断调整人际关系，提高自身的交际能力，即提高自己应付各种角色的能力。特别是在人们不断增强市场经济意识的情况下，更加迫切地需要交际能力。假如有一位机关干部投身企业，从事经理工作，原来接触面较窄，加之性格内向，这时就需在新的交际关系中改变自己的性格，广交朋友，多方联系，提高交往能力，因为这是当好经理的一个重要组成部分。

领导是一种活动和行为，是人类社会活动重要的不可缺少的一部分。领导的性质就是对人们施加影响并把他们的努力引向某个特定目标的过程。领导者在这一活动和行为中起着群众的代表和带头人的作用。领导活动是领导者与人类社会群体的活动，处于任何层次上的领导者，都肩负着一定的责任，需要履行自己的职责，通过与他人交往来改变人们的心理和行为，使之去完成统一的目标去工作。所以，领导角色能否正确处理人际关系，是领导干部能否团结协作，增强领导班子战斗力，密切联系群众，调

动各方面积极性，借助各种有利条件进行创造性高效率工作的重要因素。也是作为一个合格领导者的重要标志之一。所谓领导角色交往的涵义，就是处于任何层次上的领导者在领导活动与实践中，为了领导活动和行为的完成而进行的各个方面、各种各样关系的交往。

对一个领导者来说，他的品质和才能集中地体现在交往的水平上；他的立场、观点和方法，集中地反映在交往的具体过程中；人们对他的评价及他在人们中的影响、威望和感召力，也是通过交往过程中的具体印象形成的。因此，领导角色交往有它固有的特点，当然，也必然具有一般交际的特性，主要有如下几方面：

一、交往对象的确定性

不同的人际关系在不同环境中，对不同对象有各自不同的交往准则。这些准则，是由处于关系中的人们根据对方对自己特定的关系而产生的。一个人，可能同时参与众多的人际关系，与每个关系的交往准则又各不相同。一旦相互间角色地位确定后，其相互关系是很明确的。领导角色交往的对象及其关系都是确定的，在领导活动中，交往的对象有上级部门及其领导，有下级部门及其领导，有同级部门及其领导。从他们的关系来看，既是领导与被领导的关系，又是领导与群众的关系。领导者除了最高层次的以外，都是相对而言的，既是下级的领导者，又是上级的被领导者，还是同级的同事。他们彼此间是同志关系这是确定无疑的，但也有差异，由于角色地位的不同，使交往关系中会有统领、服从、协调的因素。因此，就他们的关系来说，既是平等的又是不平等的。从同志关系这一实质出发是平等的；从领导与服从看又是不平等的。可以说是实质上平等，形式上不平等。但无论怎样，交往对象及关系都是明确的。

二、交往关系的多面性

一般人的思维情感和需求都是多面的、多层次的。每个人都有各自的性格，有着一系列的竞争愿望，有着复杂的经历和不同的追求、不同的观念等。领导角色由于处在特殊的角色地位，由于领导活动和行为的需要，交往的面宽，接触的人多，在交往的过程中，本人的这种多面性与对方的多面性相互发生着影响和作用。因而，这种交往关系也必然呈现出多面性的特点。在现代社会里，人与人之间的关系都不可避免地会有参与者的个性，人际关系要适应年龄、情感、社会、个性、情境等方面的变化，这种多样性特征是不可避免的。例如，在领导角色交往中，从心理和行为看，往往是一方表现为主动接近，另一方则猜疑回避。在这个过程中，可能出现多种结果：对方有时会因气质等方面情况相同而较快消除猜疑，甚至会出现双方都主动接近的情况；也可能会因性格不同等方面的原因而迟迟不能放弃猜疑回避的态度。领导角色交往的成功，不能不考虑这一多面性的因素。

三、交往关系的变动性

领导角色的地位既是相对稳定的又是经常变化的。一个领导角色调动了工作，由一条战线到另一条战线；由一个部门到另一个部门；由一个地区到另一个地区；由一个单位到另一个单位。工作变动了，交往对象也必然随之变化。

另一方面，我们的干部要新老交替，这种新老交替的变化是绝对的，任何接班的领导角色都有熟悉新的交往对象的问题。从某种意义上说，领导角色交往的对象是处于经常变化之中的。不变是相对的，变是绝对的。变化的方向是多种多样的，可以是圆周式的，也可能是平行式的、三角式的、扇式的、相反方向的等等。人在变，环境在变，交往的关系也在变。确定了双方或多方之间的关系可向纵的方向变，也可向横的方向变，也可能向立

体交叉的各个方向变。

四、交往关系的复杂性

领导角色交往关系的多面性、变动性，导致了它的复杂性。处在一定的历史背景、社会环境之中的人际关系必然错综复杂。领导角色也必然处在这样的环境中，不断地建立一些关系，或中止一些关系，其原因有的是单一的，有的又是多因素的。如隶属关系的变化、需求的变化、交际准则或地域的约束、观念的引导和制约等。交往关系的复杂性还表现在交往心理和交往方式的诸方面，如情感的矛盾、情绪的高低、交往方式的明暗等。一般情况下，领导角色在交往中投入的思考越多，相互间关系的内涵越丰富、越复杂。交往关系的复杂性同时也体现在人际关系中有许多对立统一的关系，如密切与疏远、服从与对抗、竞争与协作、保护与攻击、公开与秘密、公务与私事等，它们是相对立而存在，在事态发展中，在多种因素影响下，有可能相互转化，其过程绝不会是单一的，必然是多种条件和因素相互联系、相互制约，产生引起事物质变的条件，才能实现对立统一。

五、交往关系的互益性

在市场经济由初始阶段走向发达阶段，生产力发展由低水平走向高水平的历史时期，人们的价值观念要符合客观要求。因此，不能要求人际关系间的道德水准过于超前，但也不能不在全社会尤其部分先进分子中提倡大公无私的共产主义忘我精神和集体主义精神。人们之间的交往联系，应是互相关心，互相尊重，互相帮助，共同富裕，共同进步。交往关系需要双方相互理解和尊重，以都能接受的行为和交往方式进行。双方都能理解其中的规律和局限，如果其中一方跨越了这种局限的默契，就可能发生矛盾冲突。人与人之间的关系意味着相互之间有所要求，也有所期待。交往愈密切，相互间满足对方要求的程度就愈高愈全面，相互间也

就愈加依赖和信任。另一方面，也会因此形成了对各自的束缚，当一方感到另一方的过高需求和期待是一种负担、是一种压力时，交往的积极性就会受到影响，进而就会疏远甚至中断彼此的交往。

六、交往关系的短暂性

世界新技术革命的迅猛发展和繁杂广泛的应用领域，使注重高效益的人们穿梭般地往返于世界各地，形成人际交往频率高、时间短的活跃局面，人们不断追求新的领域，结识新的伙伴。作为领导角色为了领导活动的高度有效，就必须结识那些能够带来经济效益的对象，有时与这些对象的交往只是由于个别的需要和片断的任务，交往双方相互间的依赖仅局限于对方全部活动中的一个极小的方面。谁都不会每遇到一个人就去了解他的全部历史、全部家境和对方的全部性格，而只能同一些人保持表面而有限的接触，不可能与大多数人保持密切的关系。与多数人建立部分的联系，是现代社会人际关系的常见现象，它体现了人际交往中更多的自由度。领导交往关系既有灵活性的一面，又有相互责任感的一面。

领导角色交往关系的产生与发展有着独到的特性，在处理好领导角色交往活动时必须讲原则、坚持原则。领导角色交往无疑要站在党性原则的立场上，待人以诚。这样做决不单纯是为了具体的实际对象，而主要是为了交际对象所在的社会群体的集体利益。以党和人民的利益为准绳去处理人际关系，是合格领导者处理人际关系的根本原则。具体内容如下：

（一）无私的原则

所谓无私的原则，就是领导角色在交往中必须秉公办事，不徇私情。有的人专爱拿原则作交易，不顾党纪国法的约束，拉关系，套个人感情，培植个人势力；还有的人为了混个好人缘，置规定要求于不顾，专门讨好。这样的领导角色有时很得交往对象的好感和拥护。其实，由于他们损害了大多数人的根本利益，就

在少数人为其捧场时，却失掉了大多数人的交往关系。而那少数人在你被多数人冷落时也会立即离你而去，因为他在你这里再不会得到什么利益了。因此，秉公办事，不徇私情，是领导角色交往中必须首先要坚持的原则。

坚持无私原则，本身就要作风正派，对任何人都不拿原则作交易，无论是亲朋好友，还是老同学、老上级等，不搞“小圈子”。在人际交往中，一些人由于理想、信念、追求、观点相同或相近，很容易建立起较密切的交往关系，这是志趣相似性在交往中的作用。然而“拉小圈子”都是一些气味相投的人聚在一起，去干有害于党和人民的事情，他们相似性的明显特点是为私，他们的利益是与党和人民的利益不相容的。合格的领导角色是为人民谋利益的，应该与广大干部和人民群众有着共同的理想、信念和追求，有着密切的人际关系。因此，不能搞“小圈子”，不能以私划线，以人划线，要搞五湖四海，四面八方。

坚持无私原则，就要刚直不阿，不回避矛盾。同级交往、领导班子成员之间，不能表面上无原则一团和气，实际上“各揣心腹事”。矛盾是客观存在的，只有敢于解决矛盾，才能有正常的交往关系的发展。

坚持无私原则，领导角色就不应以回酬的多少作为给予多少的依据，交往的基础应象高尔基说的那样：“永远要愉快地多给别人，少从别人那里拿取”。多给予，还是多索取，反映了一个人的人生目的。作为一个合格的领导角色必备的品质，就是要多给予，就是要在交往中多关心帮助人，舍己为人，助人为乐。

（二）平等的原则

党和国家的各级领导干部是人民的公仆，全心全意为人民服务是他们的宗旨。领导就是服务，这就规定了在党内，从领袖到普通党员，地位是平等的。这种平等的关系，深刻地体现了我们党和国家的性质，是领导角色交往的基本原则。

坚持平等的原则，就要恰当处理好与上级、同级、下级的关

系。。在这三个层次的关系网络中，首先要坚持实质上的平等关系，无论对那一级，都保持一种基本的同志关系。对上级，不能因为是上级就极力讨好；对下级，不能因为是下级，就趾高气扬，无视下级的正当要求和正确意见；对同级，不能因为是同级，就不拘小节，甚至拉“小圈子”，更不能以邻为壑，整人治人，而应一视同仁，和睦相处。当然，上下级间，除了基本的同志关系外，还有工作中的隶属关系。对上级领导在工作中的要求、部署和指令，要认真领会，努力贯彻落实，并将结果及时汇报。不能因为是同志关系，就疲疲沓沓，更不能以“抗上”为光荣。对下级在工作上要明确职责，敢于领导，敢于决断。不能因为讲平等，就优柔寡断放弃领导权。总之，领导角色在交往中，要善于把彼此间同志式的平等关系与工作上的统领、协调、服从关系有机地融为一体。在上下级关系中以同志关系为基础，又在同志关系的基础上，体现出上下级的统领、协调和服从关系。

（三）真诚的原则

中国的亚圣孟子，早在 2000 多年前就使用了“交际”一词。据《孟子·万章下》中记载：“万章曰：敢问交际何心也？孟子曰：恭也。”万章向孟子请教待人处世的准则和态度，孟子认为应当恭敬谦虚一点。革命导师列宁曾指出：“政治上采取诚实态度，是有力量的表现。”实践证明：“巧伪不如拙诚”；以诚感人，人亦诚而应。”所以，领导角色交往必须坚持真诚的原则。

坚持真诚的原则，就要尊重对方。自尊，是一个人努力向上的内在动力，也是最敏感的心理现象。不尊重人，无端伤害别人的自尊心，造成的心理反感是最大的。不尊重别人的人，很难得到别人的尊重。尊重交往对象，必须是发自内心的，无论多么高明的领导者都必须诚心诚意地尊重别人，特别是下级、群众、弱者、老者。尊重他人，就要在交往中礼貌待人，使对方真实地体会到你的诚心，从而在心理上产生好感，主动与你交往。

坚持真诚的原则，就要说真话、办实事。真，就是实事求是，

表里如一，言行一致，开诚布公。“誉人不增其美，毁人不溢其恶”，这是交往真诚的一条标准。诚，是交往的基础，真，是交往的标准。说真话，办实事，才能获得对方的信任，才有积极交往的主动精神。“口惠而实至，然实及其身”。领导角色是为人民服务的，要服务就要办实事。

坚持真诚的原则就要守信。“人而无信，不知其可”。“无信患作，失援必毙”。领导角色在交往中失信必将失去民心。信乃立身之本，人应以信义而确立自己的人格和社会地位。“言必信，行必果”，说过的话就要努力去做，答应了别人的事情，就要努力去兑现，若确有困难，应及时回复，说明情况，表示歉意。不仅大事要取信于民，小事也应言而有信。守信才能确立自己的威信，才是有力量的表现。

（四）宽容的原则

宽厚待人不仅体现在物质利益和生活小事上，尤其要体现在政治上、思想上、作风上。领导角色面临的交往对象，性格、气质、经历、修养等各个方面都有程度不同的差异，交往中也总会出现一些非原则性的矛盾。常言说：“水至清则无鱼，人至察则无徒”。各级领导角色必须在政治上容人，待人以宽厚，这样既可得人心又可团结人，充分发扬民主，集思广益。交往中宽容待人，也将给自己带来心灵上的平静与安宁；怀有强烈报复心的人斤斤计较，永远不开心，自己必将生活在痛苦之中。

当然，宽容并不意味着软弱和无能。“无‘度’，不丈夫”，也不是无原则的迁就和忍让，而是要按原则办事。

坚持宽容原则，就不能过份计较小事。小事多属非原则的，过份计较小事就会贻误大事，在交往中就会忽略对方的本质特征，被人视为不分好赖人的领导，而不愿与其接近。过份计较小事，就会使对方无所适从。感到不好相处敬而远之。领导角色应该是襟怀坦白，不在无关大局的小事上斤斤计较。

坚持宽容原则，还要理解人、原谅人。交往过程中，最需要

的是相互理解，这是人际关系和谐的心理基础。性格再好的人也有急躁之时，能力再强的人也有失误之处。善解人意的领导者总是历史地、全面地、发展地看人看事而不是责难于人。理解是思想方法科学的体现，理解人的领导者，总是能够设身处地为他人着想，体谅对方的难处，不勉为其难；理解是心地善良的体现，总会成人之美，“己所不欲，勿施于人。”原谅人是宽容的重要方面，“不念旧恶”方能“众而随之”。曾经反对自己已被实践证明是反对错了的同志，在心理上有着严重的沟通障碍，他们希望得到谅解又怕别人不谅解，在这种情况下，就要宽容为怀，谅解于人，甚至有时比正常情况下的人际关系还要亲密一些，因为曾受过创伤的心，会更需要体会到宽容的温暖。

（五）律己的原则

严以律己是搞好交往的基础和前提。在人际交往中，一旦出现磨擦和纠纷，应首先厚责于己，主动加以排解，切不可厚责于人。“躬自厚而薄责于人，则怨远。”将怨人之心变为查己之意，主动地进行自我批评，双方都自责于己，问题就会得到顺利解决。

坚持律己的原则，就要及时地解决矛盾。人际关系时时在发展变化，其中产生的问题如不及时解决也会发展变化。一般有这种情况：本来矛盾并不尖锐，只是某些误会，但由于解决得不及时，双方记在心里，加之再有人挑拨，矛盾就会越来越大，乃至影响到正常的交往。因此，领导角色及时解决矛盾，对于搞好交往是必不可少的。

坚持律己原则，就要做耐心的工作，以理服人。人际关系实际就是人们思想联系的外在表现。解决人际关系中的问题，必须从做思想工作入手，去引导人们自觉建立起正确的人际交往的观念，自觉抑制和抛弃封建主义、资本主义人际交往观念的影响，建立和保持良好的交往局面。

（六）灵活的原则

领导角色交往需掌握其内在的基本规律以及与其适应的基本

方法。但是，由于交往对象的情况是千差万别的，人际关系的客观情况也是十分复杂的，就不能生搬硬套某些作法和现成的理论，而必须具体问题具体分析，具体人具体对待，有针对性地进行工作。

灵活的原则首先表现在对不同的交往对象要有不同的方法。交往对象可分出许多类型，每一个交往对象在工作性质、性别、性格、年龄、职务、经历、家庭影响、社会联系等诸多方面都不同。每一种不同，都决定了在交往方面的区别。比如对性格暴躁的人则需耐心，对于性格内向的人则需启发，动之以情。

其次，灵活的原则还体现在不同的时机运用不同的方法。对方得意时，宜远，宜冷；对方心灰意冷时，宜近，宜热。不同的场合也要有不同的方法。交往离不开客观环境，其中包括交往的场合。客观情境是不确定的，交往的场合也是不确定的。因此，要针对不同的交往场合，采取不同的交往方法。生活场合放松些，工作场合严肃些，公开场合要照顾到各个方面。

对不同的人、不同的场合采取不同的方法，并不是单向进行的，而是立体的、交叉在一起进行的。领导角色就要按照党的思想路线，一切从实际出发，灵活地处理各种千差万别的矛盾，使交往获得成功。

遵守领导角色交往的原则，就能更妥善地处理各方面的交际关系，因为它在建设有中国特色社会主义的伟大事业中具有重要的意义。

一是在改革开放、发展市场经济的新形势下，人们对于广泛、迅速、及时、准确地获得各种社会信息的需求感，相互提供服务的需求感，相互协作的需求感，都极大地增强了。这种新的形势迫切要求广大干部走出以往的狭小天地，积极投入多层次、多渠道、多方位的社会交际中去。我们的各级领导角色，是群众的代表，是改革开放的带头人，他们在全社会的人际交往中起着核心和纽带的作用。通过他们的楷模作用，可以带动全社会，按照社

会主义初级阶段精神文明和物质文明建设的需要，对中国传统文化中的交往观念进行扬弃，树立当代人际交往发展的新观念，并倡导人们运用这些新观念积极从事符合历史发展规律的人际交往，从而推动社会生产力的发展。

二是受改革开放这一大潮的冲击，整个社会的人际关系正在发生迅速的变化，包括人际交往的范围、频率、内容、方式、特点、观念等等都在变。领导角色的交往必须适合这种变动的形势，进一步解放思想，清除“左”的束缚，肃清封建主义影响，在这种大变动的情况下发挥正确的导向作用。在我们这样一个经济、政治以及文化传统都有显著特点的国家，要建立和发展社会主义的人际关系，就不能完全机械地照搬西方的模式，要结合自身的特点，建立起符合中国特色的人际关系，在这一过程中领导角色的正确交往会给人们提供榜样作用。

三是随着我国经济、政治体制改革的深入，使得各个层次上的干部，不断发生新的组合和产生新的结构。进而，领导者之间，领导与群众之间，纵的横的关系也都处在变动之中。领导角色的相互交往显得比任何时候都重要，作为每一个领导者必须注意提高自己的交往素质，增强交往能力，尽快适应经济、政治体制改革中的各种变动，加深相互了解，尽快相互适应、相互协调，通过正常的交往发现问题、解决问题，发现人才、应用人才，加快改革的速度，增强改革的力度。

四是我们各级党政机关自身建设的一项重要任务，就是同各种形式的官僚主义作斗争。领导角色之间、领导与群众之间建立起密切的交往关系，及时处理问题，合理解决矛盾，将有助于打掉官僚衙门作风，树立起廉洁勤政的风气，从而提高各级党和政府部门在群众中的威望，提高工作效率，建立起正常和谐的社会生活新秩序。

第二节 领导角色交往的规范

任何时代、任何社会都会以各种形式对人们之间的关系施加影响，而人与人之间的关系也会以其自身存在和发展的方式对社会环境作出各式各样的反映，反作用于社会环境。在一定的社会经济与文化环境中，人与人之间的关系如果适应于该社会经济与文化所公认的行为方式，就能够发展和长久；反之就可能是短暂的、停滞的。所谓公认的行为方式往往是通过法律、道德、行政手段、宗教信仰等规范下来的，形成一个互为补充的社会力量整体，引导、协调和制约着人与人之间、团体与团体之间、个体与团体之间关系的发展，从而反映出这一时期的社会特点和时代风尚。领导角色的交往关系是整个社会人际关系的重要组成部分，因此，它也必然受到社会与文化所公认的行为方式的规范。

一、法律手段的规范

法律，是指由国家权力机构制定或认可，受国家强制力保证执行，体现统治阶级意志和利益的行为规则的总称。凡政策、法律、法令、条例、规定、决定、命令等都属于法的范畴，它是反映社会性质和面貌的重要组成部分，是控制人际关系正常运转，保证社会安定，惩罚犯罪行为的工具。在社会主义国家里，法律是人民意志和利益的体现，受到大多数人民群众的拥护。法律手段，就是国家通过权力机构制定或实施法律、法规，对社会运转活动和人际关系进行有效的控制和调节。

法律强迫性制约或仲裁社会上企图犯罪或事实犯罪的团体和个人，纠正他们违反国家利益、公众利益和他人利益的行为，维护公众的正常生产、生活，贸易、娱乐和人际交往活动。在发展市场经济的条件下，某些领导干部利欲薰心，忘乎所以，搞权钱交易，收受贿赂，最后都要受到法律的制裁。

法律除了调节具体的人际间的纠纷，维护群众利益外，还调节人际间的权利和义务。如《中华人民共和国合同法》，它是去人之间、法人和公民之间、公民之间就技术开发、技术转让、技术咨询和技术服务而制订的确立民事权利与义务关系的法规。当事人的权利、义务关系存在于技术商品的开发、转让以及利用技术为社会服务的领域之中。因此，它的法律特征除了反映市场经济的一般需求外，还充分反映科学技术成果与非职务技术成果的区分、成果分享、风险承担、技术保密和防止非法垄断技术等特殊问题，调整因以上问题而引起的人际关系冲突。当事人如若违反其中规定的权力和义务，就要受到法律制裁。

领导角色在社会生活中必须带头守法，遵守法律是树立人际交往信誉的基础。在交往中遵法守法，让所有与其有交往关系的上、下级和同级有起码的信任感，才会有良好的交往关系与交际活动的成功。

二、行政手段的规范

行政管理的手段，是指国家行政机关为达到一定的管理目的所采取的管理方式、方法。一般的行政手段，是指用计划、命令、指示等形式规定下级机关、企事业单位、社会团体和公民应该做什么，不允许做什么，对执行情况辅以奖励和处罚等。这类手段由于是代表国家管理，代表国家的利益和意志，具有权威和强制力；由于迅速、有效，又具有直接性特点。

行政管理手段对人际关系的控制和规范，表现在对遵守制度、创造性工作、积极肯干、廉洁奉公的人给以奖励，优先提拔，委以重任；对违反纪律和规定制度、不服管理、损害公众利益和他人利益的人，予以警告、记过、降职乃至开除等处分。

行政手段对人际关系的规范形式是多种多样的，领导角色必须接受其约束，不能搞特殊化。如腐败现象严重影响了党和群众的关系、上下级之间的关系以及同志间的关系。对这些丑恶落后

的现象，认为在初级阶段不可避免而放松抑制和斗争是极端错误的。党和国家为此发布了一系列法规、政策，各级党组织对这些败坏党和人民事业的腐败分子采取坚决态度，严肃查处，从而教育了广大党员干部，维护了党和人民的根本利益，使不正之风得到控制。

三、经济手段的规范

经济手段是指不依靠国家行政机关的直接强制力，而是用物质利益来指导、控制、推动、调节生产各方面的积极性，以符合经济规律的办法来维护国家、企业、劳动者之间的关系。运用经济手段来规范团体关系、人际关系主要表现在以下两个方面：一是运用经济责任制来调整交往关系。因为奖金分配不合理，经常引起职工与领导、部门与部门人际关系的矛盾和纠纷，这就需要用经济责任制来调整。二是运用物质待遇调节人际关系，奖优罚劣，吸引人才参与，如运用得当，会收到较好效果。

四、舆论手段的规范

舆论是公众通过各种途径表达出来的意见之总和，有一致性的特点，对人的交往行为有引导、监督和控制作用，也影响着各种角色交往的态度和人际关系方式。正常的舆论，能够使人们加强沟通和理解，使交往关系更密切。当然，错误的舆论也会对正常的交往关系起破坏作用。我们说的舆论本身主要指新闻媒介，如报纸、杂志、广播、电视等，传播正确的舆论，来引导和规范人们的交往行动。

五、道德标准的规范

道德是社会意识形态之一，是人们在社会生活中约定俗成的一种较为稳定的行为准则。这些准则规范着人们的义务和权利，规范着人与人之间以及人与社会之间的关系。道德不是一个抽象的

范畴，它是一个历史的范畴，随着历史的发展，社会结构的改变、经济基础的改变而改变。不同的时代、不同的社会制度以及不同的信仰，其道德标准有很大的不同，不能用同一个道德标准去衡量所有的人。在我国社会主义初级阶段，人们交往中的道德标准也不完全一样。有人概括为四个层次：(1)毫不利己，专门利人型；(2)尊重他人，互惠互利型；(3)安分守己，自给自足型；(4)自我中心，损人利己型。对于后一种人，我们应加以教育、引导。

领导角色不论是那个层次上的，都是由出类拔萃的受群众拥护的人担任，他们是人群中的精华部分，特别是党政领导干部，这些人理应是毫不利己，专门利人型。但有些人还达不到这个标准，要以此作为努力的目标。毛泽东同志指出：共产党员在政府工作中，应该是十分廉洁、不用私人、多做工作、少取报酬的模范。自私自利，消极怠工，贪污腐化，风头主义等等，是最可鄙的；而大公无私，积极努力，克己奉公，埋头苦干的精神，才是可尊敬的。我们的各级领导者都是人民的公仆。只有为人民服务，维护人民利益的义务，而绝不能损害人民的利益。当然，作为领导者也有个人利益问题，但是，不能为了个人利益去追求谋取制度和政策允许范围之外的特权。特别是当个人利益与党和人民的利益发生矛盾的时候，领导者应该做到，不惜牺牲个人利益，包括个人的生命，来保卫人民的利益。克己奉公、不谋私利是党和人民对领导者的要求，也是领导者应该自觉遵守的道德规范，应以此来规范自己的交际活动。

第三节 领导者的上行交往

领导者的上行交往，具体来说就是与直接上级的交往。在领导活动与行为中，总要区分为领导者与被领导者，处于领导角色地位的与处于被领导角色地位的人们在领导过程中形成了一种与

领导行为有关的交往关系，这是领导过程中最基本的人际关系。

一、上行交往的目的

上级与下级的关系，即领导与被领导的关系，这种交往实质上是平等的，但形式上是不平等的。上级与下级关系，即领导与被领导的关系，在现代社会是普遍存在的。任何一个企业或公司，为了实现有效的领导，都在自己的组织内部设置许多职别等级，各种企业或公司都有一套完整的等级制度。上级都是由更上一级任命的。在我们国家，各级领导角色，经过组织部门的严格考核，包括听取各方面的意见，由上级组织部门任命。就上级对下级来说，除了最高层次的以外，都是相对而言，既是下级的领导者，又是上级的被领导者。无论怎样，下级与上级交往的目的都是十分明确的。

第一，与上级交往是为了得到有力的领导。在领导角色的交往关系中，上级角色处于很重要的地位。一般来说，作为权力的中心或主体，对于下级，他起着领导、组织、指挥、控制、协调、平衡的作用，他对更上级领导起着承上启下的桥梁作用。上级角色可以凭借自己的有利地位，采取行政干预手段，施加强有力的影响，帮助直接下级或间接下级解决职权范围内所不能解决的难题，特别是当下级遇到困难时，上级角色由于处在领导者的主动地位上，就可以帮助下级理顺各方面关系，打通渠道，解决难题，使下级由被动变为主动，或由落后变为先进。上级角色在领导角色交往中的这种核心作用，就使得下级必须依靠领导，接受领导，服从领导。有了上级的坚强领导，下级开展工作、搞好工作就有了基础前提。我们在现实生活中，有时会看到这种情况：一个单位的领导，论能力，是精明强干的；论群众关系，被誉为群众的贴心人，但工作就是打不开局面，究其原因，就是与上级领导的关系紧张。没有上级的支持，再能干也不行。

第二，与上级交往是为了得到物质上的支持。上级角色作为

组织和制定政策的决策人，对其管辖范围内的物质条件具有完全的支配权，在分配物质条件时，他可以根据工作的需要和自己的意愿去调整、改善那些物质条件基础差的下属单位。物质条件的好坏是开展工作重要的因素之一。物质条件的获得，离不开上级的理解支持和帮助。与上级关系处理得如何，往往在很大程度上决定着上级能否理解并支持你的工作。与上级角色的正确交往，就会为本部门本单位争得更多的物质利益。当然，不能为了个人得到什么。

第三，与上级交往是为了获得更多的施展才能的机会。决定一个人成长进步的因素很多，主观因素是基础或根据，如思想素质、业务能力、脾气秉性及身心健康等；客观素质，主要指一个人所处的社会的政治状况、周围环境、工作环境等。上级关系属于客观因素，它直接影响一个人的工作以及对其工作的尊重和评价。上级角色掌握着人才的培养、鉴别、选拔和使用等权力。一个人的升迁，除了其它方面的因素之外，机遇是其中很重要的一个因素。机遇的获得，上级提供也是一个重要途径。上级角色由于手中拥有的权力，对机遇具有很大的影响力。机遇一般来说是比较难得的，它有时是由上级来创造提供和分配的。如果在各方面条件大体相当的情况下，与上级角色交往密切，其成绩就容易被上级发现、重视，即使出现曲折，也会得到理解，就有可能获得施展才能的机会。

第四，与上级交往是为了取得良好的心理效应。若遇到一个对下属很关心的领导，对下属的身体与精神健康大有裨益。因为他帮助下属解决了困难，起到了缓冲作用，驱除了工作带来的压力。一个好的上级，每星期应花几个小时与下属谈谈各式各样的问题，包括工作上的不顺心，与其他同事的不和，甚至婚姻、孩子等问题。一个好的上级，还应乐于帮助下属，并视这种行为是自己工作的一个组成部分。来自上级的支持能消除下属的不安心理，避免心情压抑。而一个不称职的上级对其下属则无疑是一种

极其沉重的压力。从心理学角度看，“自尊”与“自我实现”是较高层次上的人的需要。在现实生活中，我们看到，有的人善于与上级交往，能够从上级那里满足自己“自尊”的需要和“自我实现”的需要。因此，与上级交往可以获得良好的心理效应。实践证明，人们心理的适应，最主要的就是对于人际关系的适应。人们心理的病态，主要是由于人际关系的失调而造成的。作为每一个下级角色必须注意从调整自己与上级的关系入手，创造出有利于身心健康的工作环境，从而产生突出的工作绩效。

二、上行交往的要求

1. 要端正与上级交往的目的性。目的，体现着行动的出发点和归宿。与上级交往既不能无端的对抗，也不能阿谀奉承，无原则地顺从，更不能奉行交换关系。在资本主义社会，人们之间的关系在本质上是一种以金钱为媒介的商品交换关系。在我们现实生活中的某些方面，这种散发着资本主义铜臭的交换关系，有时还在左右着我们的一些领导干部，他们与个别的上级，不惜违犯党纪国法，肆无忌惮地侵吞党和国家的财富。他们这样做，无非是为自己升迁和谋私铺平道路。因此，在今天改革开放的条件下，搞好与上级的交往，必须一切从党和人民的利益出发，一切从有利于改革开放出发，一切从坚持党的基本路线出发。刘少奇同志在《论共产党员的修养》一书中曾说过：“一个共产党员，在任何时候、任何问题上，都应当首先想到党的整体利益，都要把党的利益摆在前面，把个人问题、个人利益摆在服从的地位。”

2. 要尊重和服从上级的正确领导。对于上级的决定，不得以任何借口拒不执行，也不得随心所欲，各取所需。坚持下级服从上级的原则，这是我们党和革命事业兴旺发达的基本条件。历史证明，如果没有下级服从上级的原则，党和国家就无法形成统一的意志和严密的整体，党的各级组织就不会有坚强的战斗力，我们的事业也不会无往而不胜。坚持下级服从上级的原则，要把对

上级负责和对人民负责结合起来。下级服从上级，要讲究实事求是，一旦发现上级的决定不符合实际，就应及时反映给上级，请求上级改正。这是对人民负责的态度，否则不是服从而是盲从。

3. 要维护上级的威信，以大局为重。威信是上级实施领导的必需条件。维护上级的威信，是下级顾全大局的表现。有时上级在某件事情的处理上没有来得及征求下属意见，只要大体合理就要执行，而不应找茬闹事，更不能通过贬低上级来抬高自己。同上级在一起说话要注意场合与分寸，不能过于随便。同时，作为下级要正确认识自己的角色地位，在交往中不能“越位”，不能干超出自己职权范围的事情。比如，应由上级作出的决策，下级抢先作出；应由上级表态的事情，下级抢先表态；应由上级答复的问题，下级抢先答复等，这都会有损上级领导的威信，破坏了正常的工作秩序，必然影响与上级的正常关系。

4. 要积极向上级反馈信息。信息是上级决策的基础。上级总结工作经验，布置今后任务；吸取以往教训，完善今后措施；掌握下级思想脉搏，有针对性地做好思想政治工作，这一切都离不开信息。因此，上级特别注意沟通和反馈信息。下级向上级反馈信息，基本的要求是准确、及时、全面、典型。在反馈信息时要注意两点：一要注意反馈的方式，是书面的还是口头的，要根据内容而定；二是信息的质量要高，要选择那些有助于上级作出新的决策的信息反馈。

5. 要对上级所有的领导成员一视同仁，建立和发展正常的交往关系。不能从个人目的和私利出发，亲此疏彼，“拉圈子”搞派性。凡上级领导成员，作为下级要一视同仁，在组织上要一样服从，不能合自己意的领导就服从，不合自己意的领导就对抗。在态度上要一样对待，不能根据对自己有用与否而冷热有别。上级领导成员是分层次有分工的。处于不同层次和履行不同分工的上级，其职权是不一样的。因此，作为下级请示汇报工作，应按权限和程序办事，属于谁管就找谁，不能什么事都找“一把手”。一

般程序是，先直接上级，再高一级的上级；先主管上级，再全面负责的上级。有的人凡事好越级，好找“一把手”，似乎找的“官”越大，效果就越好。其实不然，有时会引起你的直接上级和具体负责同志的不满，事情反会弄糟。在与上级交往中，要注意发挥领导班子的群体作用，才会建立起正常的交往关系，以利于我们事业的发展。

第四节 领导者的下行交往

在领导系统中，下级的概念是相对的。在整个领导系统的不同层次上，存在着不同层次的下级。不仅上级具有支配下级的力量，而且下级也有左右上级的可能。上级领导要保持领导权力和地位，必须代表和满足下级的利益和要求。因此，搞好下行交往是至关重要的。

一、搞好下行交往的目的

1. 为了实施领导与正确地贯彻落实党的方针政策，不论何种层次上的下级，总是居于服从或执行的地位，而上级领导则是居于权威和决策的地位。上级领导主要是考虑全盘，运筹全局，决定政策，监督检查推动工作，以及代表组织协调人际关系等。而下级主要是支持、服从、执行上级领导的决策，完成上级赋予的任务。上级角色只有在与下级角色的交往中才能实施领导的职能，正确地贯彻落实党的方针政策。

2. 上级的成功与下级的支持关系极为密切，下级是上级的支撑者。上级领导的失败，也可能归罪于下属的不合作，以此证明并非上级领导的失误无能，但下级有时也常把某些责任推卸给上级领导，使上级领导成为众矢之的，从而失去下级的拥戴和信任。上级与下级、领导者与被领导者之间存在着相互制约关系。一方面上级制约下级的意愿和行为，使下级按照组织规范和组织目标

进行工作；另一方面下级制约上级的意愿和行为，使上级按照民意办事。上级与下级的这种相互依赖、相互认同、相互影响的密切关系，决定上级必须搞好与下级的交往。

3. 下级能够为上级提供所需的重要信息。从一定意义上说，手中握有重要信息，也就掌握了一定的主动权，这种主动权就是具有支配上级领导的权力。特别是当下级掌握了上级决策所需要的重要情报时，下属的地位和作用就顿时提高了。下级要增强对上级的影响力，其中一个重要途径就是主动担负起为上级收集、分析、报告与决策关系密切的信息。就一般情况而言，下级掌握这些信息的机会比较多，因为处在下级的地位，有更多的机会听到各方面的反映，其中不乏有价值的建议和意见。就下级占有信息会直接对上级决策产生影响和上级依赖下级获取重要信息这一点来看，搞好与下级的交往十分必要。

二、与下级交往的要求

1. 上级角色对下级既要明确职责，敢于领导，又不要摆错位置，脱离下级，压制下级。有的领导同志似乎很讲“平等”，当断的不断，该说的不说，什么事都是大家说了算。实际上这并不是真正平等、正常的上下级关系。领导者是领导活动中的决策者、指挥者、组织者。从马克思主义的系统领导观出发，我们党的领导干部的地位和作用，是权力、责任和服务的统一。正确地行使决策权、指挥权、组织权，是领导者的职责。只有居职负责，才是对工作负责，也是对下级负责，这样的上下级关系才是正常的关系。在现实生活中，也有些领导者错误地把手中的权力作为轻视下级的资本、统治下级的工具、使唤下级的理由，凡事都自己说了算，处处让下级为自己服务，这就从根本上改变了上下级关系的性质，危害是很大的。

2. 与下级交往要有民主作风。作为上级角色要带头清除封建主义的等级意识。在上下级关系中，如果没有民主作风，建立在

民主基础上的社会主义领导关系就可能蜕变为以人身依附为特征的封建等级关系。“官大一级压死人”的封建等级意识，仍然在影响着一些领导干部，在现实生活中，有些领导者拉帮结伙，“你是我的人，他是你的人”，以人划线的基础就是封建等级观念中的“忠”“顺”。这既败坏了社会主义领导关系，又损害了领导者的形象。领导者的等级意识越强，与下级的行政距离和心理距离越大，越影响建立民主和谐的上下级关系，越易产生下级的屈从心理，发展到一定程度，上下级关系就会彻底崩溃。上级与下级交往中，既要反对封建等级意识，又要反对封建家长作风。

3. 上级对下级要用人不疑，疑人不用。历史上三国时，曹操灭了袁绍以后，缴获了一批自己部下写给袁绍的信，众官员为了避嫌，要求当场查证。曹操哈哈大笑，以火焚之，解除了那些人的疑虑。张绣降曹后，复又叛变，两年后又来归降，曹见他是个人才，“待之若旧”，封张为侯。领导者在处理与下级关系时必须充分体现出信任与授权相结合。只有充分信任下属，才能充分授予下属。通常情况下，领导者对下属越信任，就越愿意授权与下属，而下属就越尊重和感激领导者，上下级关系就越融洽。授权要体现出单一的领导关系。上级不但要把权力授予下级，还要交待清楚责任，做到责权统一。上级授权于下级，一定要与其能力相适应，不可教条地硬性授权。授权本身就是以上下级之间相互信任为基础的。权力一旦授予下级，就不应动摇。即便是下级工作中出了些毛病，应以帮助为重，仍然要保持对下级的充分信任。不能过多干涉下级职权范围内的工作，要依靠下级发挥主观能动性搞好工作。

第五节 领导者的同行交往

同行交往是在领导活动中发生的，是没有隶属关系的同行之间或同一个领导集体中成员间的平行交往。

一、同行交往的目的

1. 求大同存小异，步调一致。同级交往是十分频繁的。一个领导者接触最多的就是同个领导班子内部的其他成员，朝夕相处，频繁接触，相互间增进了解的机会多，工作中求大同存小异，共同努力实现既定的工作目标。同时相互间产生矛盾的机会也增多，若处理得不好，就会形成内耗，给工作带来损失。领导者之间的矛盾，大部分来自于在工作中对某一问题的看法不一致或意见不统一。因此，在工作中就要进行民主协商，相互尊重，谦虚谨慎。一旦决定下来的事情就要共同去实践，不能消极懈怠，更不能另搞一套。求大同、存小异才能搞好工作。

2. 处理好同级关系，在工作中能以他人之长补己之短，不断提高自己。同级领导之间的关系存在于社会各个领域，它是对社会的政治、经济、文化的发展有着重要影响和制约作用的一种社会关系。同级领导者之间的竞争往往是通过比较隐蔽的形式表现出来的，比如在工作、学习、业务、能力、知识等许多方面存在竞争，这种竞争在多数情况下能激励人们奋进向上，形成合力。因为现代领导群体就象一部机器的主机，如果其中任何一个部位配合不好，都会影响整个机器的运转和功能的正常发挥。同级领导者，同一个领导班子成员之间，同一个单位部门与部门之间，各平行机关之间，如何才能协同作战，相互配合好，关键是同级领导层充分发挥群体的作用，才能提高工作效率。

3. 同级领导者间的支持和友谊是圆满完成工作任务的前提。相互支持体现在工作、生活、学习中的每一个环节。支持可以通过各种形式表现出来，对有成绩的领导者给予表扬，对有缺点和工作中产生失误的领导者进行善意的帮助和提醒，对正确的意见表示支持赞同，当对方有困难时，在人、财、物方面给予帮助等等，这些都是支持。一个领导集体，领导者之间的相互支持和友谊表现得越突出，他们的战斗力也就越强。

二、同行交往的要求

1. 同级领导者，特别是同一个领导班子的成员，在工作中产生矛盾和分歧，只要不是为了个人恩怨，而是为了工作，应该是能够解决的。但社会生活是复杂的，特别在矛盾的双方中再有个“第三者”插足，就会加剧矛盾的激化。在这种情况下，作为矛盾中的一方就要采取高姿态，暂时回避矛盾，表面看来是消极的，其实却是积极的。回避不是逃避，而是为了防止矛盾激化，并在回避中等待解决矛盾的时机。同级中产生的矛盾和分歧，有时在回避与等待中会自然化解。所以，回避与等待是处理同级间矛盾的一种策略。

2. 同级间要善于主动沟通，增进感情，加深了解，彼此间的“心理防线”就容易迅速消除。相反，领导者之间缺乏主动沟通精神，彼此“各揣心腹事”，就容易发生心理冲突，造成僵局。如果双方能主动沟通，敞开心扉，疏通情感交流的渠道，矛盾就会很容易解决。同级间主动沟通，就要善于选择那些适于交谈的时机和场合以及最容易引起对方兴趣的话题。交谈时，不论对方态度如何，都要谦虚、诚恳。还要善于体察对方的心理变化，时刻抓住双方有共同语言的话题进行交谈。

3. 同级交往中，一是要克服猜疑心理。猜疑心理最容易促成“听风就是雨”有这种毛病的领导者，不仅经常伤害别人的感情，影响团结，而且也会孤立自己，影响工作。二是需克服嫉妒心理。嫉妒是一种病态的心理。俄国诗人普希金曾说过：“嫉妒的发作，就好象黑死症、忧郁症、发怒，或者神经错乱一样，实在是一种病。”同级领导者之间发生的嫉妒现象，其根源是个人主义思想在作怪，一般来说是自己不求进取或能力不如对方，又怕对方超过自己，而一旦超过了自己就妒火中烧。刘少奇同志在《论共产党员的修养》一书中说：“他们需发展自己，提高自己，就必须同时发展别人，提高整个劳动阶级的地位。他们在思想上、政治上、工

作上不甘心落后，而有极高的前进心，但是他们同时又尊敬、爱护和帮助在这些方面强过自己的人，而努力向他们学习，绝无嫉妒之心。”为了有效地防止和克服嫉妒心理，每位领导角色都应象刘少奇同志所要求的那样，从自身作起，见贤思齐，欢迎同事超过自己。与其时时担心别人超过自己，不如着重考虑如何更快地提高自己。

第十二章

领导角色的升迁

第一节 领导角色升迁概述

一、领导角色升迁的实质

领导角色的升迁表明个体在群体（或组织）中地位和身份的变化。随着地位的上升权力相应地增大。可以认为领导角色升迁是权力赋值的过程。但权力的扩大必然产生责任或义务的增加。在奴隶社会、封建社会、资本主义社会，领导角色升迁确实给个体带来荣耀、财富、特权等。社会主义制度下领导角色的升迁，是个体在群体中责任和义务的增大，带来了贡献个体才智、能力的机会，手中的权力只具有为群体成员造福的功能。这是每一个试图扮演领导角色的个体必须有的心理准备。

二、领导角色升迁的特点

（一）领导角色升迁的客观性

任何一个社会群体或组织都必然要产生领导角色，也就必然要有领导角色的升迁，否则将导致领导角色的断层而由此导致社会群体的无序或混乱。人的生命有限，能扮演领导角色的时间更短。目前我国已废除了领导职务终身制，缩短了个体扮演领导角色的时间；同时领导角色是流动的，今天是较低层次的领导角色，

明天可能成为较高层次的领导角色，加之社会技术进步和社会生产力的发展，社会分工越来越细，社会群体和组织也日渐增多，需要增加领导角色。因而给有意扮演领导角色的个体带来了更多的希望。从一定意义上讲，“领导本无种”，人人都有权利、有可能成为领导角色。

（二）领导角色升迁的机遇性

个体在群体或组织中能否扮演领导角色往往具有偶然性，即机遇性。一个角色适合扮演的个体可能有几个或多个，能得到者就是机遇好的表现。由于某种突发的事件使本来大家意想不到的人成为领导角色，这种偶然也是机遇性。还有因某个熟悉自己的人突然成为群体的主要领导角色，而使自己在众多竞争者中能脱颖而出。关于这一点《论语》早有论述。当年孔子的一个学生问孔子如何求贤，孔子告诉他在全国范围内去求大贤。学生说没有怎么办？孔子又告诉他到自己熟悉的人中去找。古往今来，由于上级的熟悉、赏识而成为领导角色是升迁的重要途径。还有，两个势均力敌者为一个领导角色角逐时，为了平衡，常由第三者来扮演这个角色。凡此种种，都是机遇性的表现。

（三）领导角色升迁的时代性

某一个领导角色的升迁是有偶然性的，这是无可否认的事实。但是从历史唯物主义的观点来看又有必然性，因为某个时代产生某一类、某一批领导角色是必然的，而由谁来扮演才是偶然的。战争年代，能带兵打仗就可以当领导人。“文化大革命”中敢于造反的人可以成为造反派头目，尽管他们是昙花一现。“文化大革命”后期提倡干部队伍“老、中、青”三结合，使一些名不见经传的青年人充任领导角色。十一届三中全会以后，由于实行干部队伍的革命化、知识化、专业化、年轻化，为大批知识分子扮演领导角色创造了条件以前中国人常讲的“乱世出英雄”、“盛世出名相”和“战争出将才”，也说明了领导角色升迁的时代性。

（四）领导角色升迁的最终性

领导角色升迁，升到什么时候为止，对于个体来说是否具有最终性？劳伦斯·彼得研究后得出的结论是：在任何一个职务等级体系中，每一个个体都趋于达到自己不能胜任的更高级职位。即每个个体都升迁到不能胜任的领导角色为止。在日常生活中经常看到这样的例子，一些年轻干部少年得志，几年之内获得了一个又一个令人羡慕的领导角色，而以后的若干年或直到退休却再也没有职务的升迁。有时，级别相同的领导角色进行岗位交流，这是因为这个个体已升迁到不能胜任的角色。而有的中年干部几年间官运亨通，连续升级，按彼得原理，这个人之所以能不断升迁，是因为他没有升迁到他不能胜任的领导角色，一旦达到不能胜任的领导角色，也就再不升不动了。当然，我们也经常能看到这样的例子：一些能力极强的人在群体中却得不到角色升迁，彼得把这种现象称之为“等级体系中的剪裁”，原因在于其个体违背了“维持等级制度第一”的基本原则，为群体所不容，同我们说的“聪明反被聪明误”是一个道理。另外，也有一些人已不能胜任目前的领导角色，却又升迁到参谋、董事之类角色，彼得先生把它称之为“弼马温”式的角色。这种升迁剥夺了其实际权力，并不能表明真正的升迁，是为维护群体整体利益而采取的一种变通措施。总之按彼得原理解释，领导角色升迁是有最终性的。

三、领导角色的升迁类型和确认形式

（一）领导角色升迁的类型

领导角色的升迁类型有三种：递补升迁、越级升迁和易地升迁。

1. 递补升迁。就是因群体或组织中领导角色离职时，由次要领导角色或被领导角色递补而上。这是领导角色升迁最普遍、最常见的形式。一个群体是一个“等级体系”，因而领导角色的升迁只能是按等级向上递补，这种递补顺理成章，一直为群体成员所接受，获得升迁的领导角色的心理和素质也能较好地适应。

2. 越级升迁。这种升迁是不遵循“等级体系”的，从被领导角色升迁到上两级以上的领导角色。这种形式是优秀领导角色升迁的捷径。清朝学者龚自珍曾写过这样的诗句：“我劝天公重抖擞，不拘一格降人才”。这种例子古今中外很多。美国前国务卿基辛格博士，从大学教授，一下子升迁到美国国务卿这个重要角色。八十年代初，我国为了实现干部的新老交替，许多年富力强的同志被破格提拔到较高领导岗位。这都是领导角色越级升迁的典型例子。邓小平同志讲过：要打破那些关于台阶的过时观念，创造一些适合新形势、新任务的台阶，这才能破格提拔。……特别优秀的，要给他们搭一个比较轻便的梯子，使他们越级上来。这说明越级升迁也符合时代的要求。

3. 易地升迁。这种升迁是一些被领导角色在本群体或本组织内没有较适合的角色，或不能很快地升迁到领导角色，而改到其它群体中升迁为领导角色。

（二）领导角色升迁的确认

领导角色的确认，是指领导角色的升迁需要有代表群体或组织的机构对其角色给予确认，以便群体成员承认其升迁，使之能行使权力履行其责任和义务。确认的方式一般有以下几种：

1. 领导角色的继承。这种方式在现代社会虽不多，但在一定范围仍存在。目前某些社会群体还存在最高领导角色的继承，主要是一些君主国家王位的继承。在其它经济组织和社会组织中，也有通过继承祖业而成为领导角色的。在我国，随着私营企业的发展，通过继承祖业而成为领导角色的现象将出现。

2. 领导角色的任命制。领导角色确认的一个重要方式，是由组织任命。任命领导角色是一件非常重要的事情。在等级制内部，上级领导角色可以任命下级领导角色，这个下级领导角色可以是组织中几个候选角色之一，也可以是组织以外的某一个人。

3. 领导角色的选任制。选任就是群体成员来决定领导角色。选任制包含两种形式：一是直接选任制，它是指一个社会群体通

过成员直接选举产生并确认领导角色的一种选举制度。二是间接选任制，由选举产生的组织成员的代表所组成的任用机关，通过民主投票、表决的方式产生并确认领导角色。这两种形式都不同程度地体现了群体成员在选择领导角色过程中的自主意志，为此统称选任制。

4. 领导角色的聘任制、考任制。聘任制、考任制是现代社会组织中比较普遍采用的两种形式。它们是选任制的有效补充和发展。聘任制有招聘制和选聘制两种，招聘制是指群体的组织机构经成员同意，或由任用机关（董事会、职工代表会等）决定，在组织内外公开聘任的一种制度。选聘制是指本组织从自荐、推荐的候选角色中，通过本组织有目的选拔、考核等，聘用其中最佳候选人出任领导角色的一种制度。考任制是社会组织通过公开考核的办法来考察候选角色，并以成绩优劣作为主要依据来选用领导角色的一种制度。

第二节 领导角色的个人愿望 和升迁途径

一、领导角色的个人愿望

无论在哪个群体或组织中，其成员大多都有扮演领导角色的愿望。社会心理学认为，扮演领导角色的欲望是一种社会心理现象，是强烈的社会责任感和个体利益驱使的结果。这是对领导角色追求的原动力。从社会学来看，没有角色期待，就不可能有对角色的追求，要想获得角色的成功就是一句空话。因此，追求领导角色的欲望是成功扮演领导角色的前提。如果一个人不想当领导角色，而我们硬要拿鸭子上架，其领导角色的扮演肯定不会令人满意，更不可能有出色、卓绝的表现。社会心理学的研究还表明，当个体恰如其份地扮演某种角色时，它既能符合社会的期望，

同时也满足了个体的需要。即某种角色的扮演可以同时产生两方面的功能：一是社会功能；一是个体功能。因此对领导角色的追求愿望也具有两种功能：个体功能和社会功能。即领导角色欲望有二重性，既是个体需要，又符合社会需要。

1. 个体需要。心理学研究认为，人有五种需要。从低向高依次是生理需要、安全需要、社交需要、自尊需要、自我实现需要。马克思主义认为，人们首先必须吃、喝、住、穿，然后才能从事政治、科学、艺术、宗教等等。已经得到满足的第一个需要本身、满足需要的活动和已经获得的为满足需要用的工具又引起新的需要。这说明人的需要是一个不断追求不断满足的过程。当一个人的生理需要和安全需要、社交需要都满足以后，人便追求自尊和自我实现。这时人们出现权力欲望。因为权力欲望是自尊和自我实现的最高形式，这是客观存在的权力现象对人身的刺激或辐射而形成的。权力欲望即是追求领导角色的欲望。扮演领导角色即获得了权力。

2. 社会需要。一般地讲，人们对领导角色的追求能使优秀个体成为群体的领导角色。优胜劣汰的规律在这里也适用。因此追求领导角色的欲望符合社会需要。外国总统的竞选，是个人追求领导角色的典型。一个企业招聘领导角色，需要有一批有意成为企业领导角色的人应聘，谁又能说他们的欲望不符合社会的需要，不为社会所欢迎？

共产党人的领导角色欲望是社会责任和个人需要的高度统一，表现出他们对党、对祖国、对民族、对事业的高度负责。他们以天下为己任，以尽到自己的社会责任、把毕生贡献给人民为人生最大乐趣。这种欲望体现了对党和人民的高度负责，表达了为人民谋利益的决心。如果有谁不是这样，那就是个人野心。我们所说的领导角色愿望同野心家的欲望是有本质区别的。

二、升迁途径

个体在社会群体或组织中由被领导角色升迁成为领导角色，有相同的途径，又有不同之处。相同之处是都受时代和升迁机制的左右；不同之处是机遇的差异。升迁的主要决定因素大致有三点：一是个人素质，二是争取到社会环境（包括工作成就、各种关系的平衡），三是机遇。许多人的升迁往往是三方面综合作用的结果。

（一）升迁的条件

个体升迁成为领导角色，必须具备主客观条件和广泛的社会基础。由于领导角色的确认形式不同，这些条件的表现方式、作用程度不同。但从一般意义上说，要成为领导角色，起码具备以下三个条件：

第一，群众基础。在现代民主制度下获得群体成员的支持是成为领导角色的一个基本条件。没有大多数人的支持和拥护就能成为领导角色，这只有在专制制度下才有可能，但在现代社会里是很难行得通的。因此，现代社会群体的个体在谋求成为领导角色时，总是注意并追求赢得大多数人的支持。特别在我国，领导角色是群体成员的公仆，是为成员服务的，更离不开群体成员的支持。这种支持是个体获得权力的可靠基础。

第二，组织支持。组织支持，特别是上级机关和上级领导的支持，也是成为领导角色的一个重要条件。在资本主义社会，虽然搞民主选举，但一个自由人士没有组织或党派的支持是很难成功的，往往是党派或组织推荐的候选人才能当选。在我国，共产党的领导是我们事业的坚强保证，坚持民主集中制是我们的组织原则。一个个体要成为领导角色，必须得到组织的信任和支持，否则就不会得到角色确认。一个领导角色如果得不到组织支持，角色也无法扮演好。

第三，主体资本。能否成为领导角色还要有个人的主观努力，

还必须具备能够胜任的能力和素质，即他的资本或资源。

要获得角色，不仅要有获得的动机和目的，还要注意获得的手段和方法。当他获得角色是为了个人的私利，他就会不择手段，想尽一切办法谋求权力。政客、阴谋家、野心家就是这样一种人。当一个人抱着为人民服务的宗旨扮演角色时，就会一切听从党安排，一切从人民的利益出发，从不搞那些苟且之事，处处光明正大。即使通过应聘、自荐、选举和委任方式争取群众的理解和组织的确认，也是用合法手段谋求为人民服务的权力。这种做法理应受到社会的理解和支持。

（二）升迁的努力

上面我们说决定一个人升迁有三个条件，那么如何达到这三个条件，需要自己的努力。

1. 做好工作。这是表现自身能力的最好方式。只有出色地、圆满地完成工作任务，才能得到领导的欣赏、同事的佩服和下属的拥戴。只有胜任目前的角色才能升迁。做好工作也是锻炼、培养自己组织能力、积累经验的过程，是升迁的准备和能量的蓄积。如何把工作做好，取决于主观和客观的多方面因素。在一个群体（或组织）内，一个人要做好工作获得成功，除了部属的支持、同事协作和上级信任等因素外，关键在于自己的智能、技能和经验的发挥。为此，在工作中必须把握三点：

（1）要有明确的目标和坚强的毅力。目标就是人们的未来发展蓝图。毅力就是人们实现蓝图的意志和魄力。古今中外，许多有杰出成就的人物，都有明确的目标，也有坚强的毅力。大历史学家司马迁，大文学家曹雪芹、吴承恩、吴敬梓，著名科学家牛顿、爱迪生、富兰克林、李四光等，都是把目标和毅力进行最好结合的范例。由于没有明确的目标或目标不切合实际，都会影响个体潜力的发挥，妨碍他们去取得更出色的成果。为了使目标能成为自己行动的指南，能够激发出自己的积极性和创造力，有几个方面值得提出：

第一，目标建立要切合实际。这个“实际”，首先是自己的实际情况，即了解自己有哪些特长，有那些兴趣等。当自己确认有哪些方面比别人做得好时，就首先建立并实施它们。其次是环境的实际，自己的实际要与环境的实际相适合。

第二，目标内容要力求明确。比如在工作或科学研究上，准备做什么，达到什么要求以及如何达到，都要做到心中有数。目标完成要有期限，发现问题及时改进。没有期限的目标只是一种愿望。目标要从长远着眼，从近处着手，扎扎实实，一步一个脚印。

第三，目标要坚持实行。牛顿说过：“聪明的人所以不会成功，由于缺乏坚韧的毅力。”因此目标一经建立，特别是重要目标，就要用百折不挠的坚强意志和毅力去实现它。目标没有达到之前，要始终保持很高的压力结构，做到专心致志，不受任何干扰。很多有成就的人物，一般都具有这种气质。战国时代有位叫苏秦的人，就表现出了这种毅力。他最初几年出游失败，受到兄嫂妻子讥笑，但他不改其志，终于劝说成功。

第四，目标是发展变化的。随着时间的推移和情境的变迁，目标也不可能是固定不变的。但变化的趋势应该是：目标越来越符合客观实际；目标越来越高，越来越好，越来越满意。

(2)关于方法和技巧。实现目标还需要有达到目标的方法和技巧。马斯洛的调查表明，自我实现的人，他们能清楚地区别方法和目标之间的关系，对于如何使方法有助于达到目标，他们比不耐心的人考虑得更多更细。注意讲究方法和技巧，能使工作做得效率高、效果好。某些政治家靠巧妙高超的谋略而成大器；杰出的军事家靠随机应变的战略战术，来夺取战争的胜利；出色的企业家靠独特的生产经营和熟练的谈判艺术，把生意做得红红火火，等等。

方法和技巧，内容很广，变化莫测，要因人、因事、因时、因势而异。真所谓“运用之妙，存乎一心”。置之死地而后生的战术，

韩信运用它来与楚军打仗而获大胜，而马谡利用它来与司马懿打仗，则被打得大败。这就是说，方法和技巧是要根据具体条件而灵活应用的。为了使方法与技巧有助于目标的实现和事业的成功，有几点值得引起注意：

第一，根据工作目标的要求，通过思考与联想，不断训练和提高你的“自我提示”能力，使你的做法和行动，能一直沿着你的规定目标前进。

第二，合理利用时间，提高工作效率。

第三，尽量弄清你上下左右的各个工作系统，把每个系统看成是一个动态的生活整体，确切知道各个生活整体的压力结构和习惯领域，使你的工作重点突出，程序合理，方法对头，效果好。

第四，要善于寻找机会和利用机会来表现自己。例如，毛遂得悉平原君还缺少一个同行的使者后，就到平原君面前“自荐”（寻找机会）结果显示了大智大勇，使出使楚国的任务胜利完成。范雎想见秦昭王献计，却一直找不到机会，于是便创造了一个机会，见到秦昭王，献上了远交近攻的计策，因此获得成功。

（3）关于原则。即工作中的指导思想、基本准则。把握正确的指导思想，不超越不应突破的界限即原则，对工作具有重大意义。

第一是办事决断，不离准则。在你工作的职权范围，既敢于负责，又善于负责，充分发挥你的才能和能力，把各项事情办得效率高，效果好。但你的处事、决断，必须遵循领导群体制订的基本政策和基本准则，不另搞一套，确实做到原则性和灵活性有机结合。

第二是既要努力，又要谨慎。工作努力体现了一种实干精神。有了这种精神，交付的重担敢承担，碰到困难不害怕，遇到麻烦不畏缩，受到挫折不气馁。这是一种可贵的精神。唐朝的文学家韩愈说过：“业精于勤，荒于嬉；行成于思，毁于随。”这段话的

基本精神,领导工作也适用,即一要“勤”,二要“思”。“勤”就是我们说的“敢干”和“实干”;“思”就是要三思而行,在办事前有周密计划,在事情进行中谨慎小心,在办事后注意总结。对于“敢干”和“实干”,要建立在两个前提条件下:一是确定的工作方向、方针、原则、方法等必须是正确的,二是工作所需的力量、资源、时间等必须是可能的。

2. 取得上级领导信任。领导是你的顶头上司,是你的工作的直接指导者和监督者。你的工作能否顺利开展,你的角色能否正常晋升,一般说来,都是和上级领导的信任、帮助分不开的。从某种意义上说,领导的信任是升迁的关键要因,要重视和处理好同领导的关系。

(1)向上级进言。这是每一个下级都必须做的事,通过这条渠道,让上级知道你的人品、见解、能力等。要做到这一点,就必须对自己的上级进行分析,根据其特点提出自己的建议,发表自己的意见。

(2)汇报工作。这是每一个领导角色都不能回避,而应利用的机会。这个工作做得好,就会给你的日常工作带来许多方便,获得上级领导角色的信任。汇报工作,并不是简单地对自己所做的工作和今后打算进行陈述,而是一件极富创造性的事情。汇报中必须做到十点:一是身份要明确。首先要明确是谁的汇报,也就是代表谁或哪一个领导机构作汇报。其次是向谁汇报,即听汇报的是哪一级领导角色。通常向直接上级汇报要尽量具体,向更高级领导汇报应概括。二是主题突出。汇报内容都要紧紧围绕主题而展开,与主题无关的内容不宜涉及。三是情况要准确。通过深入细致的调查研究,全面准确地掌握情况,特别是涉及数字、比例、评价之类的内容,要恰如其分,准确无误。四是结构严谨。要把准备汇报的内容进行认真组合排列,做到横向到边,纵向到底。五是层次要清楚。准备讲几个问题,先讲哪个问题,后讲哪个问题,要心中有数。为了便于听汇报人的记忆,最好每个问题都要

提炼出一个比较鲜明的观点，或者先讲一个中心句。六是事例要典型。要紧紧围绕主题选择事例，所用事例要有典型性，使人听了能够引起关注或振奋。七是详略得当。一般说来，对有本单位特色的内容要尽量讲具体，共性的东西可以从简讲，对上级特别关注的内容尽量具体讲，一般性的工作，可以简讲。八是评价要客观。既讲成绩，又讲问题；既讲经验，又谈教训；既讲已做好的工作，也要讲尚未做好的工作。总之要实事求是。九是语言要简练。多用一些群众语言和生动的词汇来表达。十是时间适中，不宜过长。

汇报工作中必然要谈自己对下步工作的构思、设想，并请求上级领导角色给予具体指导。对领导的要求和指示，要认真记录，以便今后据此改进工作。

(3)对上级忠诚。尽管人们对“忠诚”的涵义理解有所不同，但几乎没有一个领导不希望自己的下属对其忠诚。上级领导是执行党的路线的代表，忠诚上级领导，客观上也是忠诚党的事业。对不同的人来说，忠诚会有不同的要求和体现，但就一般而言，领导所要求的忠诚，主要有以下诸方面：

第一是服从。对领导的部署、指示、希望、要求等，坚决遵守执行。

第二是诚实。对领导说老实话，办老实事，实事求是，不弄虚作假。

第三是尊敬。说话谦恭有礼，支持领导的工作，维护领导的声望，重大事情多请示、汇报。

第四是力行。要积极努力、出色完成领导交给的任务。

第五是相助。对领导确定的工作目标提供帮助，成为领导的得力参谋和助手。

必须指出，对领导角色忠诚，是要实事求是，办老实事、说老实话、当老实人，并不是主张盲从、愚忠，搞封建主义“臣服”那一套。丧失原则，一味迎合，附炎趋势，盲从盲干，对领

导角色没有什么好处，对自己也没有什么好处。其实，这才是不忠诚的表现。

3. 和同级搞好关系。同级之间的交往，其主要目的是为了配合、合作、改善工作环境。如果一个人与同事的关系非常紧张，他在这个群体或组织中就无升迁希望。因此搞好同事之间的关系也是升迁的一种准备。为此需要注意以下几个问题：

(1) 平等。同级之所以谓之同级，就是说两者之间无职务高下之分，不存在谁领导谁、谁控制谁的问题。因此，两个角色进行交往时，无论哪一方，都不应该以居高临下的态度对待另一方，指手划脚，而应该平等相处。双方都要意识到，两者之间的交往是在同一水平线上，是为了寻求相互的支持和工作，既然是平等交往，应该是不卑不亢，以合作伙伴的身份同对方打交道。当然，绝对的平等在任何时候都不可能存在，同级之间的交往也并不绝对平等，这与所负责部门的重要程度及个人的特性有关。

(2) 诚恳。同级之间的交往，要以诚相见。诚恳的交谈、诚实的作风、诚实的态度，是密切相互关系的重要因素。诚恳包括许多成份，它既包括处事的诚恳，也包含为人的诚恳。处事诚恳使人觉得不弄虚作假；为人诚恳，既包含不搞阴谋诡计，不要两面派，也包含能为人设身处地着想，甚至可以做到舍己为人。

(3) 协商。同级之间在许多事情上，要进行配合，有时还要通力合作。在没有行政命令约束的情况下如何合作？最好的办法是协商。这既不会给对方任何压力，也不会显出自己低三下四求人。一般来说，当双方觉得有必要合作时，就可以坐到一起，本着互惠互利的原则，心平气和地进行商议。协商既可以使双方心情舒畅、加深友谊，又可以在友好的气氛中达到自己的目的。

4. 争取部属的支持。部属是任务的直接执行者，你制订的措施要靠他们来完成，他们的劳动态度如何（如积极性、主动性、创造性是否最充分地发挥出来了），对你的工作的成败，将起着重大的作用。因此，获得部属的支持，是做好工作的基础。而且通过

部属的语言传播，也能获得良好的声誉，这是你升迁的必备的群众基础。

获得部属的支持，应该有正确的指导思想和措施。在指导思想方面，首先应为部属做贡献，而不是要求部属首先对你有贡献。树立这样的指导思想，符合社会心理行为（如相互报偿行为、相似相亲行为）的基本特征。能摆正位置，把自己当成一个“公仆”，你就会采取相应的措施，用自己的行动使部属产生“四感”：相同感、合理感、参与感和责任感。

(1)相同感。相同就容易相亲，这是社会心理行为的普遍现象。要想办法使你的部属对你产生相同感。比如，有相同的目标，相同的利益，相同的理想，相同的态度，甚至相同的喜好，等等。有了这些相同的或相近的感情，他们就会把你当成是他们自己人，而不是一般的人，是他们切身利益的代表，执行任务的带头人；就会把你提出的任务，视为他们自身的重要任务，并千方百计给予出色完成。

(2)合理感。根据美国杂志《今日心理学》的调查，员工可能产生抱怨或不满意的原因是多方面的，但其中有两个是比较主要的：一是奖罚不合理，另一个是提升不合理。所以，在奖罚和晋升这两个问题上应努力使大多数部属产生“合理感”，即感到他们的上司是公正的、无私的、一视同仁的。

(3)参与感。《今日心理学》的调查表明，广大员工都有参加企业决策的要求，这可能与“自我重要感”、“取得社会赞许”的生活目标有关。每个人都希望获得别人的尊重和尊敬。与此同时，也希望能够获得领导的器重和信任。而能够参加团体重大问题的决策，对决策问题发表自己的意见，施加自己的影响，这正是受尊重、受器重、受信任的具体表现。广大员工参与决策的要求如果能够实现，不仅在思想上、心情上能产生满意感，而且对参与决策的问题能产生亲切感、相关感和责任感，这样推行起来就比较容易，产生的实际效果也比较好。

④责任感。组织的各项工作，是相互联系的整体，每一处出了问题，都要直接、间接地影响到其它方面的工作。因此，从领导者到全体员工都应建立起明确的责任制度，使大家各守其职，各负其责，以保证群体工作的顺利进行。当然，领导角色的责任感更为重要，应使广大员工感到领导角色是对他们负责任的，领导角色也是敢于负责的。

总之，我们认为领导角色升迁的途径，是工作成就、领导信任、同事推举、部属拥戴这些因素互相影响、共同作用的结果。

第三节 如何更快地胜任升迁后的角色

一、胜任标准

一个领导角色升迁后，自己的愿望，上级的期待，部属的盼望，都是尽快胜任新的角色。那么这个胜任的标准是什么？如何评价？在不同的角度对新的领导角色的要求是不同的。胜任的标准有主观标准、上级标准、他人标准和社会标准。一般讲的胜任是这几方面都认可或基本满意。综合起来这个胜任的标准大致为：一是自己的权力行使顺利，对工作充满信心；二是符合上级的期望，取得了信任；三是得到部属拥护，能贯彻执行你的决策；四是社会舆论对你有利，主流不诋毁你。

二、心理准备

一个领导角色升迁后必须有充分的心理准备，这是胜任的基础准备。

1.正确的权力观。领导角色升迁意味着权力的扩大，作为社会主义国家的领导角色必须树立正确的权力观，首先要明确地认识到，权力的真正拥有者从本质上说不是我们领导角色个体，而是党、是工人阶级、是人民大众。其次领导角色手中的权力都姓

公，不姓私；是为群体成员、为人民工作的权力，不是谋取私利的权力。

2. 认识到升迁前后的相同与不同。相同是人没有变，相对而言还是被领导角色。而遇到的事、工作的范围、接触的人、所负的责任等等都不同了。担子更重，责任更大了，需要从全局的角度考虑问题。要有政策观念，对工作要有通盘考虑，不仅是个操作的问题。

3. 建立自信心。一个领导角色升迁后，他的信心、热情会影响到组织的所有成员。如果他怯场，怯阵，萎萎缩缩，本身没有信心，很可能一开始就砸锅。而良好的自信心，饱满的精神，昂扬的斗志，则会鼓舞群体成员，人们自然会认为你有干劲，有能力，这个头开得好，今后就可能成功。

三、升迁后的工作

（一）先调查研究

1. 了解工作的职责。这个角色该负多大责任，有多大权力，应掌握哪些专业知识，自己已掌握多少，还差哪些？

2. 了解工作环境。升迁的工作环境必须尽快搞清楚。如同一个人走进一座大厦一样，要想发表评论，必须清楚大厦的内部结构。不了解工作环境，决策就可能失误。

3. 要迅速了解组织的人、财、物状况。了解人就是首先和下属见面，根据自己的印象和多数的评价，确定每个人的品质、能力等。了解财务是指掌握组织的经济状况。了解物就是对这个组织的重要物资、备品等东西要大致清楚。

如果这个组织是多层机构，那么除了宏观上掌握以外，在微观上要了解到下级的大致情况。在这个阶段要多听、多看、少表态，不要急于抓工作，特别要听取不同意见、要求和希望，掌握绝大多数人的心理状况。

（二）注意第一

1. 第一次“亮相”。心理学研究表明，第一次“亮相”形成

的“第一印象”，常在人们心理上产生一种“心理定势”，并对人们以后的判断发生重要影响。因此必须高度重视第一次“亮相”。第一次“亮相”时，需要做好充分准备，特别是要根据自己的特点，以及群众对领导角色的期待，设计和塑造“角色形象”。

领导角色的形象通常有以下几种类型：

- (1)威严有力型；
- (2)果断干练型；
- (3)自信稳健型；
- (4)深沉持重型；
- (5)潇洒泼辣型；
- (6)谦和宽厚型；
- (7)独断专横型；
- (8)“主仆变态”型；
- (9)“唯唯诺诺”型；
- (10)“婆婆妈妈”型。

实践证明，前六种角色形象是可取的，后几种则是应该避免的。

领导角色形象的设计和塑造，一般需要从本人的特点、群众对领导角色的期待以及领导的实际需要出发。在这方面，前法国总统戴高乐是成功的。正如他自己所说的那样：“我发现在别人的心目中存在一个名叫戴高乐的人，而那个戴高乐实际上是一个与我无关的独立的人。”当然，戴高乐这一成功形象的塑造，是与他不懈的努力以及对某些个人情欲的有效节制分不开的。他不仅在各种公开场合注意自己的穿着和神态，而且自觉约束自己的言行。他说：“有许多事我本来很想做但却不能做，因为那些事是不符合戴高乐将军的身份的”。

事实上，许多领导角色都在自觉不自觉地设计和塑造自己的角色形象。其中有成功的，也有失败的。按照人们对领导角色期待和工作需要设计并塑造自己的角色形象，常常要在感情与理智、

“愿意做”与“应该做”之间做出痛苦的选择。对于刚刚升迁的领导角色来说，更是如此。领导角色的形象塑造，虽然有“演”的成份，但却不是有些人所说的“做作”或“演戏”，而是实实在在的工作或生活。它所需要的是领导角色的真才实学和高超艺术。

“良好的开端是成功的一半”。一切有真才实学的领导角色，都能设计和塑造好自己的角色形象，并在第一次“亮相”中就被成功的摄入群众的内心“镜头”。

2. 第一次讲话。实际上也属于第一次“亮相”。但是第一次公开讲话往往被看成“就职演说”，这里着重讲三点注意事项：首先要在调查研究的基础上发表讲话，要有针对性，对现实存在的问题有明确的态度。否则，给群众的印象是“遇着问题绕道走”，不会受欢迎。其次，第一次讲话必须坚持实事求是的原则，不能讲空话，讲大话。第三是讲话语气既要体现自己的风格，又要使人能接受，达到入耳入脑，入情入理。

3. 第一次决策。领导角色升迁后第一次决策十分重要。因为一个领导角色升迁到职后，群众一般要从三个方面来观察他：一是观察新的领导角色有无领导水平；二是观察新的领导角色有没有公心；三是观察新的领导角色有没有胆量和魄力。而这个方面的情况又往往从领导处理事情、作出决策时综合反映出来。做得好，反映出领导角色的水平高，有魄力，原则性强，就会取信于民，在群众中建立起威信。领导角色的威信在被领导角色的心中确定之后，就具有相对稳定性，即心理上的“定势作用”。第一个决策要力求正确，首战必胜。

（三）打下好底

领导角色升迁后，打下一个好底，对工作非常有利。某领导角色到职后，发现新单位的会风不好，经常是八点开会九点到，严重地影响会议效果。为此，这个领导角色在会场设了迟到席，不按时到会者，一律坐迟到席，一下就把会风扭转了，也为开展工作打下了好底。

1.要树立真抓实干的形象。讲话、表态不回避问题。工作中也确实要解决问题。如果单位情况复杂，应讲究策略。要选准突破口，定下的事要抓好落实，做到“箭不虚发”。

2.要树立廉洁奉公的形象。新的领导角色一开始就要严格要求自己，保持廉洁，为党员干部做出表率。

3.要树立民主团结的形象。新的领导角色要特别注意培养民主的工作作风，尊重班子内部各个成员，严于律己，宽以待人，善于听取各种不同意见，成员之间要以诚相见，不存芥蒂。

4.要树立勤奋上进的形象。领导角色升迁后，要善于发现问题，解决问题，该解决的问题不要拖，要有为事业奋斗的紧迫感，要有用自己的勤政、踏实作风去拼搏开拓业绩的责任感，要有“为官一任，造福一方”、为群众办大事的雄心大志。

（四）正确对待前任

领导角色升迁后，必然要遇到对前任的评价问题。处理这一问题时，应充分肯定前任的成绩，以事实为依据，不夸大，不贬低。二是慎重地评价前任的问题，要客观、公正、讲究艺术。三是保持工作连续性，对原班子决定的连续性较强的有关全局利益的重要工作，如无特殊原因或重大失误，就应胸怀坦荡、光明磊落地抓下去，并努力抓出成绩来。

总之，升迁一定要出以公心，不能突出自己，贬低前任。对前任的正确决策，随心所欲，想改就改，于己不利，于事业不利，不能取信于民，调动群众积极性。

（五）人事变动要慎重

新的领导角色到职后，面临新的人际关系，在处理人事变动时，一定要根据成员的德、能、勤、绩情况准确掌握。要坚持“五湖四海”、“任人为贤”的原则，不能热衷于“换血”，搞“一朝天子一朝臣”。如果错用一个人，就要影响一批人。对不利于工作的人员，要有条不紊地进行调整，但应待局势稳定，自己站稳脚跟后，再有计划地整顿。

第十三章

领导角色的素质及其完善

第一节 领导角色的素质

一、领导角色素质的涵义

领导角色素质的高低，对其所担任角色的成败具有决定性作用。所谓领导角色的素质，是指某个人被上级任命或被群众选举为领导者时，这个领导人所具有的品德、知识、才能和体格等诸要素的现实状态。这些要素在领导角色操作过程中，相互作用，相互融合，体现出领导者的政治理论水平、文化业务素养、思想道德情操、工作方法和艺术的总和。

素质一词来源于心理学的概念。本义是指人的感觉器官和神经系统方面的特点。这些先天的心理生理特点，是人们在实践中获得各种知识、才华能力的物质基础。素质一词伴随着社会历史的发展延续，以及现代科学文化的迅猛发展，越来越广泛地运用于各个领域，因此它的内涵在不断扩大。心理学那种狭义的特指感觉器官和神经系统方面的特征，便被发展成为广义的人的性格、兴趣、风度、气质等，进而扩展为各种组织状态。

研究领导角色素质是社会发展的需要。社会学把围绕人的社会地位的一套权力、义务和行为规范称为角色。领导角色素质理论，是从领导者在特定的社会团体中所占有的独特位置来加以研

究的。实践证明，在世界经济蓬勃发展的今天，越来越需要大批优秀的领导人才。就我们当今领导干部队伍的基本状况来说，最主要、最普遍、最大量的问题，就是要以极大的努力提高领导干部的角色素质，使领导者真正在社会发展中起到推动作用。

研究领导角色的素质是现代化建设的需要。建设有中国特色的社会主义，必须培养和造就一批勇于开拓进取的合格领导者。领导干部队伍的素质对于贯彻党的路线、方针和政策具有决定性意义。哪里的领导干部素质高，哪里就能正确地理解和认真地贯彻党的路线、方针、政策，并把其与本单位、本部门实际相结合，创造性地抓好各项工作，从而做出优异成绩。反之，领导者的素质低，就不能胜任领导工作，对于上级指示不是执行得走了样，就是照搬照套一刀切，给事业带来很大影响。我们只有在新形势下提高领导素质，中华民族才有重振雄风的希望，才能在人类历史上写出更加辉煌的篇章。

二、领导角色素质的特征

领导角色的素质除了先天的禀赋、资质外，大多是通过后天的实践锻炼而形成的。由于领导者所担任的角色不同，所处的环境和时代不同，加之个人的其它因素不同，所以，领导者的素质特征也是不同的，但共性的特征有以下几个方面：

1. 向导性。领导角色的素质主要特征就是率领和引导群众按照既定的目标前进，方向正确，各种任务的实施结果就快就好，否则，就会走向反面。在领导活动过程中，向导性具体体现在方针、政策的正确制定，目标、决策的科学设计，各种措施的追踪落实，从而保证总体目标的胜利实现，而这些，无不与领导角色的素质密切相关。

2. 时代性。领导角色的素质打有时代的烙印。不同时代，不同时期，对领导者的素质要求不尽相同。如“以阶级斗争为纲”的

“文革”时期对领导角色素质强调的是“根红苗正”、“三忠于四无限”，越“左”越好；而在新时期，则要求干部队伍革命化、知识化、年轻化，专业化，德才兼备。由于社会的发展、时代的进步，对领导角色素质提出新的内容、新的要求，是不可避免的。

3. 阶级性。领导角色的素质不但打有时代的烙印，而且还标示着阶级的痕迹。虽然现在阶级斗争仍在一定范围内存在，我们早已不再搞“以阶级斗争为纲”，但是，领导角色的阶级性依然存在，领导角色依然有个立场问题，有个为哪个阶级服务问题。因此，不同阶级对其领导角色的要求是不同的，对其领导角色素质的规定性也甚有差异。

4. 整体性。领导角色素质是其政治、业务、道德、心理、生理诸因素的综合体，是各要素相互影响、相互补充、相互作用的产物。领导角色素质是领导角色基本功的标志，虽然素质中的各因素有强有弱，有丰有欠，而且不同领导角色又各有侧重，但是总的来看，它们应是基本具备、相互适应的。各种素质之间不应有过大的悬殊和缺陷，从而构成了一个较好的整体。领导角色素质高，是各要素优势相加之和；相反，素质低，反映出各要素相加水平不高。因此，整体性（相互关联性）是领导角色素质的一个重要特征。

5. 领域性。领导角色处于不同岗位、不同层次、不同领域，其素质要求是不尽相同的。因此，领导角色素质有其领域性（或层次性）。上面谈过，领导角色素质有其整体性，也就是说有其共性，但对于担任不同角色的人而言，又有其个性。不看其共性不对，不承认个性也不对。所以，各个领域的领导素质修养也就不同，如古代的《孙子兵法》对将领的要求是“将者，智、信、仁、勇、严”。他说出了军事领导人具备的五大素养。明代于清端的“亲氏官自省六戒”就是对政府官员所具备素质的要求：“勤抚恤、慎刑法、绝贿赂、杜私派、严征收、崇节俭。”社会主义社会，个

人利益和集体利益、行业利益和全社会利益当然是一致的，但由于社会分工不同，工、农、兵、学、商各领域中的领导素质又各有差异。如有人对机关领导角色的素质要求总结出应具备六方面：一要有事业心，一心为公；二要有较强的分析问题的能力；三要谦虚谨慎，不骄不躁；四要有预测未来的能力；五要有综观全局的能力；六要有迅速而准确的判断力和迅速处理情报信息的能力。而对企业领导角色则概括出十大素养：一合作精神；二决策才能；三组织能力；四精于授权；五善于应变；六勇于负责；七敢于求新；八敢担风险；九尊重他人；十品德高洁。所以各行业领域领导者就要具有不同素质的修养。

第二节 领导角色素质与领导工作

一、领导角色素质的基本内容

领导角色的素质包含着丰富内容，或曰由多种要素组成，如政治素质、业务（专业技术）素质、道德素质、理论文化素质、心理素质、身体（生理）素质等。本文不可能一一论及，择其要者（或称基本素质）说明如下。

（一）政治素质

所谓政治素质，简言之就是领导角色的政治立场、政治观点、政治态度、政治分辨能力和政治敏感性。它是领导角色的政治觉悟、政治修养、政治水平、政治道德、政治意识和政治心理等诸多因素综合作用而形成的结果。在我们的社会主义国家里，一个领导者首要的是要有远大的共产主义理想、坚定的共产主义信念、全心全意为人民服务的精神，坚持“四化”方针中“革命化”这个政治标准。

第一，要有坚定的无产阶级政治立场。毛泽东同志讲：“没有

正确的政治观点，就等于没有灵魂。”周恩来同志说：“过政治关。最重要的是立场问题。不要以为我们是干革命的，立场就一定是稳的。”对于领导者来说，站在无产阶级和人民大众的立场上是每个领导角色所必备的基本素质。当前，在建设有中国特色社会主义的进程中，坚持“一个中心、两个基本点”，是每个领导角色所持立场的主要内容。每个领导者在政治立场上必须旗帜鲜明，坚定正确的政治方向，时刻在思想上、政治上和行动上与党中央保持高度一致，一丝不苟地认真执行党的路线、方针和政策，为胜利实现人类的远大理想而贡献力量。

第二，要有一定的马克思主义理论水平。江泽民同志在庆祝建党七十周年大会上的讲话中提出：必须努力提高全党的马克思主义水平。只有大力提高全党的马克思主义理论水平，才能在错综复杂的矛盾和斗争中驾驭全局，掌握主动权；才能更好地坚持实事求是的思想路线，避免犯“左”的或右的错误；才能不断总结群众创造的新鲜经验，做出新的理论概括，把现代化建设和改革开放胜利地推向前进。马克思主义批判地继承了人类历史上一切精神文明的优秀成果，是我们批判旧世界、开创新世界的有力思想武器，是我们前进的指南针。各级领导必须要有较高的马克思主义理论素养，用马克思主义的立场、观点和方法来观察分析事物，解决好社会主义现代化建设中遇到的各种具体问题。只要我们各级领导角色的马克思主义水平高，党和国家就会长治久安，就能够从胜利走向胜利。

第三，要有良好的党性修养。我们党是执政党，我们党的各级领导干部，必须具有良好的党性修养，养成良好的工作作风。陈云同志曾指出：执政党的党风问题是有关党的生死存亡的问题。如果领导干部的党性修养不强，就经不起执政的考验、改革开放的

《毛泽东著作选读》下册第780页。

《周恩来选集》下卷第425页。

考验，在市场经济的冲击下，就会以权谋私，产生腐败，就会侵蚀我们的肌体，就有走向毁灭的危险。

（二）业务素质

业务素质就是领导角色干好本职工作的专业技术才能。领导角色的业务素质是其成功的重要因素。它包括所从事的事业方面的专业知识，也包括所从事的领导工作的领导知识。政治素质为业务素质指明了方向，业务素质又为政治素质目标的完成起促进作用，二者是互相结合的统一体。领导角色业务素质是反映其工作是否胜任与工作成就如何的试金石。实践证明，一个业务素质比较高的领导者，工作就有创新、有进步；一个业务素质较低的领导者，工作就打不开局面，前进就有困难。领导者的角色要求决定着领导者必须具备较高的业务素质，业务素质又对领导角色的胜任起着制约作用。

第一，领导者要具有专业知识，以保证自己的角色成功。邓小平同志曾指出：我们要在中国社会主义制度下实现四个现代化，只靠坚持社会主义道路，没有真才实学，还是不能实现四个现代化。无论在什么岗位上，都要有一定的专业知识和专业能力，没有的要学，有的要继续学，实在不能学、不愿学的要调整，我们要按照专业的要求组织整个领导班子。过去一个时期在领导者中总强调政治第一，业务知识可有可无了，结果给工作和事业造成了无可挽回的损失。一个优秀的领导者，业务素质应是很高的，这样的领导是真正的行家里手。当前，在贯彻党的基本路线中，在坚持革命化标准的前提下，我们要注重以实绩取人。这个实绩就是指在直接或间接服务于党的中心工作中所取得的实实在在的工作成绩。这个以实绩取人评价干部的标准，正是我们各级领导角色所应具备的业务素质。

第二，领导者的角色要具有统率才能。人才是创业之本。每个领导角色总是担负着一个单位或部门的工作，所以统率才能是领导者唱好角色的首要问题。这个统率才能，是指领导者需要具

有组织、指挥、协调、控制和监督等能力。从历史上看，凡是功名卓著的领导人，都具有统率的才能。现在作为各部门、行业的领导人，就应该从本部门、本行业的改革、开放、发展、前途来考虑。毛泽东同志说：任何一级的首长，应当把自己注意的重心，放在那些对于他所指挥的全局说来最重要最有决定意义的问题或动作上，而不应当放在其他问题或动作上。作为现代领导除具有统率能力外，还应会识别人才、发现人才、培养人才，敢于大胆地使用人才，使人才成为自己决策的智囊团，真正为事业的发展服务。

第三，领导者要具有高深的学识。学识就是有学问有见识。每一个领导者在扮演每一个角色时都要表现出一定的学识能力，从而吸引更多的群众，以树立起更高的威信。比如：在公众场合，你的角色就是一个言辞伶俐、知识丰富、不卑不亢的外交家，夺得你所争取事情的成功。古人说：“非学无以广才”、“无识不能取舍”。斯大林说：“要建设，就必须有知识，必须掌握科学。”这就需要各级领导角色达到一专多能，掌握自己所需要的知识结构，积累和丰富自己在工作中的各种经验。真正做一个有知识、有见解、效率高、作风正、管理能力强的合格领导人才。

（三）道德品质素质

翻开中华文明古国的历史，有许许多多为中华民族振兴而严于律己、公而忘私、道德品质高尚的仁人志士。他们以高尚的道德品质为人类文明的进步和发展做出了突出的贡献。总结和继承这些宝贵遗产，对于中华民族的兴旺发达，对于每一名领导者做好所担任的工作，具有重要意义。

所谓道德，是指一定社会调整人们之间以及个人与社会之间的关系的行為规范的总和。品质是指一个人在一系列行为中所表现出来的比较稳定的一贯的特征和倾向，是一定社会的道德原则

《斯大林全集》第11卷，第65页。

和道德规范在个人思想和行为中的体现。道德品质既是人的个别行为和行为整体的统一，又是人们内部的道德因素和外部道德行为的统一。道德品质对每一个人都不可缺少，但对领导者角色素质来说，更具有特殊意义，尤其是树立共产主义道德更为重要。

第一，共产主义道德是领导者建业立身的强大精神支柱。共产主义道德品质是人类历史上最理想、最伟大、最进步、最高尚的道德品质。它的基本原则是支持和发扬集体主义精神，为实现共产主义而奋斗。领导角色的共产主义道德品质，是激励领导者奋发向上，对未来充满信心，并率领全体人民朝着共产主义目标前进的强大动力。领导者只有具备崇高的道德品质，才能抵御资产阶级思想的侵蚀，才能为纠正党内不正之风和社会不良风气起到推进作用，才能使党的事业立于不败之地。第二，共产主义理想是领导角色的道德品质修养的主要内容。共产主义理想和全心全意为人民服务的思想一直是共产主义道德的精髓和核心，我们各级领导干部要在改革和四化建设中树立起崇高的共产主义理想，坚定共产主义的信念。正象江泽民同志在庆祝建党七十周年大会讲话中所说的那样：全党同志要发扬我们党一贯倡导的革命精神，大公无私和先人后己精神，严守纪律和自我牺牲精神，坚持革命乐观主义，排除万难去争取胜利的精神，坚定不移地朝着我们的奋斗目标前进。当前我们各级领导干部要以身作则，转变作风，廉洁奉公，勤政为民，扎实工作，坚持人民的利益高于一切，正确处理局部利益和整体利益的关系，眼前利益和长远利益的关系，国家、集体、个人利益的关系，全心全意为人民服务，当好公仆和勤务员。领导角色要具有良好的道德素质和崇高的道德境界。

二、领导素质对其所扮演角色的影响

（一）领导角色的素质决定着领导工作绩效

每个领导者身为领导角色，从主观愿望上讲，没有不想把工

作干好、取得最佳绩效的。但事实是，良好的动机当然可贵，可能否如愿以偿，那还难定论。这是因为，动机与效果虽密切相关，但动机还不等于效果。一个领导者单有良好动机是不够的，更为重要的是他必须具备优秀的领导素质，领导素质才决定着领导工作绩效。

领导角色的素质高，他就能正确地理解党和国家的方针政策，并把它与本单位的实际结合起来，创造性地运用，提高工作绩效；他就能胸有成竹，总揽全局，举重若轻，有板有眼地把工作抓好；他就能重视人才，吸引人才，用好人才，充分发挥人才和科技的巨大潜力，使之转化为显著的经济效益和社会效益；他就能团结本组织员工，产生向心力和凝聚力，使员工心情舒畅，全力工作，充满生机和活力。一句话，这样素质优秀的领导角色，工作出众，政绩卓著，会受到上级和群众好评。我们看看周围许多搞得好的单位，莫不是那里有一些素质较高的领导者。

相反，领导角色的素质低下，尽管他有一颗想干好工作的心，尽管他急于干好工作，但那里的局面迟迟打不开。大家记得，1974年、1975年前后，由于受“左”的思潮影响，各地产生了一批突击提拔的领导干部，群众称之为“火箭式干部”。其中除一些是死心踏地跟着“四人帮”跑、个人野心很大的人以外，还有不少人就是因当时潮流需要而被推上领导舞台的。这些人“坐火箭”上来后，且不说政治素质根本不行，其它素质如业务素质、领导经验和能力等也不行，当时又处在那样的大环境下，工作还能搞好吗？所以各地生产、工作搞得一团糟，国民经济到了崩溃的危险边缘。当时邓小平同志主持中央工作期间，一再批评这种做法，主张干部还得走“台阶”，一步步受到锻炼；对于其中的优秀分子，可以创造条件，小步快走，也不能火箭式突击提拔。否则，职务上去了，素质上不去，工作是难以胜任的。今天回头看这件事，道理是深刻的，教训应当牢牢记取。

（二）领导角色的素质与领导工作失误的程度密切相关

这个问题与上述问题实质上是一致的，也可以说是一个问题的两个方面。绩效显著的，当然失误就小；失误的多少，势必影响工作绩效。但是，考虑到绩效固然可嘉，失误若严重发生其影响深远，所以很有必要特别书写一笔。

领导工作由于受多种因素的影响，有时难免产生失误。从一定意义上说，一次败仗也不打的“常胜将军”、一次失误也未发生的“常胜领导者”几乎是不存在的。高明的领导角色其非凡之处，恐怕不在于一次差错不出，而在于他深谋远虑，谨慎从事，努力把失误的质和量减少到最低程度、最小程度，而且，一旦产生失误，能够早发现，早采取对策，早减少损失，并以此为训，警戒未来，不再重蹈覆辙。相反，素质低下的领导角色，决策本身就存在先天不足，一旦失误产生，他一看不出先兆，二不能早作对策，所以失误造成的损失很严重，而且他并不以此为戒，下次还重走失败之路。因此看来，无论是获取工作绩效，还是预防、避免或减少失误，都离不开领导角色的素质高低。不管从哪方面意义上说，领导角色必须重视提高自己的素质。

（三）领导角色的素质塑造领导角色形象

领导角色是在社会大舞台上扮演群体和组织的代表人、代言人的，当然有个角色形象问题。角色形象当然不是孤立的，是由其领导角色内容、实质决定的。而领导角色的内容、实质即其基本素质、整体素质。领导素质决定着领导工作绩效，工作绩效描绘出领导角色形象。可见，就其根本而言，领导角色的素质在塑造着领导角色的形象。

现在，有许多领导者一反昔日不愿出头露面的心理，重视起提高“知名度”，塑造自我形象来，当然这是对的。但他们应该懂得，“知名度”的提高，自我形象的树立，可以而且应该借助于传播媒介，如报刊、广播、电视、广告等，但更重要、最根本的，还是要在提高角色素质上下功夫。我们常见一些领导者，素质不太高，虽然经常在公众场合出现、讲话、活动，且西服革履、衣冠

楚楚，故作潇洒和有风度状，但一听其言谈，一观其举止，便知金玉其外，败絮其中，是个“银样蜡枪头”，中看不中用。此时，他的形象一下子变小了，变坏了。所以，领导角色形象的塑造，最根本的还要靠提高领导素质。优秀的领导素质，会帮助你塑造出令人信服的良好领导角色形象；否则，光想在气宇轩昂、出头露面上作文章，领导角色形象高大不起来，只能引起群众的反感。

第三节 领导角色素质的提高和完善

一、领导角色素质提高和完善是一个艰苦而长期的过程

领导角色的素质不是凝固不变的堆积物，而是若干要素动态的、发展的相互作用综合体。所以，它的高低优劣，只能是相对而言的。随着时代的发展、社会的进步、社会主义建设日新月异，对领导角色素质的要求会越来越高，领导角色需要学习、提高的领域越来越多，领导工作将会越来越重。从这个意义上说，领导角色素质的提高和完善将是十分艰苦的。舒舒服服搞不成建设，自在自在搞不好事业，安安逸逸当不了领导。每个领导者必须有刻苦学习、艰苦奋斗、努力工作的思想准备和决心。另外，领导角色素质具有鲜明的时代特征，随着时代的发展，会对领导素质提出新的更高要求，领导素质内容的新陈代谢速度将会加快，企望一学定终身，一劳永逸管用一辈子是不可能的。所以，每个领导者又必须树立活到老、学到老的长期作战思想，持之以恒地不断地提高和完善自我角色素质。

二、抓住重点，全面提高

前面讲过，领导角色的素质包含诸多方面，应该从整体高度全面提高和完善它，而不能过于畸轻畸重，使长者甚长，短者过

短，失去必要均衡性。但是，素质的提高和改善也不可能齐头并进，面面俱到，应该抓住重点，全面提高。

抓住重点，首先是要抓领导素质的基本方面和重要因素。领导整体素质是由多方面素质组成的，但有最基本、最重要的方面，如政治思想素质、业务（专业技术）素质、道德品质素质等。这些方面，对于任何层次、任何岗位、任何职业的领导角色都是不可缺少的，必须具备。如果上述方面中的任何一项差距太大，那就会影响到领导角色的整体素质，影响到领导角色的完整性。所以，必须抓住这些重点，努力提高和完善。通过抓重点，带全面，促进领导角色整体素质不断进步。

抓住重点，还应根据事业和工作的需要，在某个时期着重提高某项素质。如组织和上级安排的离职政治学习、业务学习，乃至休养疗养等，我们都应把它利用好，在这个阶段着重加强政治学习，以提高政治素质；或者加强专业技术学习，以提高业务素质；或者搞好休养，锻炼身体，以提高身体素质，等等。

三、加强弱项，由短变长

领导素质在每个领导角色身上，表现都是不太相同的，有的这几方面强，那一方面弱，这也不奇怪，是各种原因造成的。但是，领导角色应看到，强项当然可贵，而弱项却是不足之处，不利于领导工作，应该下决心把它补上，完善起来。

如果领导素质的某一弱项，是领导角色必备的基本素质，那要抓紧时机，赶快强化，使之由短变长。因为基本素质对于领导角色至关重要，它关系到领导角色能否胜任、能否立得住的问题，如长期弱化，于事业于个人都是不利的。因此不要掉以轻心，应立即补课赶上去。

如果不是这种情况，也不能认为次要方面无所谓，任其弱化下去，否则次要方面到一定时期会上升为主要矛盾，制约领导工作。例如，某领导角色其它素质均好，但身体较差，一般情况下

尚可适应工作需要。如果该人不加强身体锻炼，一旦遇上紧张的工作环境，或者要他担任更繁重的领导角色，他就会吃不消，甚至垮下来。所以，相对弱的方面也有必要补强，这对领导角色的胜任大有益处。

四、努力学习，重视实践

提高和完善领导角色素质是一项打基础的工作，是件艰苦而长期的事情。不抓紧不行，操之过急、一蹴而就也不行，要有计划、有步骤地抓紧进行。

提高和完善领导角色素质，基本的路子无非两个：一是努力学习，二是重视实践。只有通过不断学习，用各种知识武装自己，同时到社会实践中去锻炼自己，增长才干，才能使自己的各方面素质逐渐提高，从而使自己的整体素质不断完善起来。不经过艰苦而长期的努力奋斗，企图走一条不吃力、不受累的捷径，世上是没有的。

后 记

《领导角色及其胜任》是我主持的国家社会科学研究“九五”规划重点课题《领导方法与艺术的社会学、心理学研究》的阶段性的第一部，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”中的第一部。

数年前我们陆续推出的“领导方法与艺术丛书”，取得了始料未及的效果：再版三次，印行几十万册；先后获全国专业评奖二等奖、黑龙江省社会科学评奖一等奖等20余项奖励；新华社、中央人民广播电台、《光明日报》、《文摘报》、《黑龙江日报》等全国20余家舆论宣传、学术研究部门给予宣传、报道和评价；丛书主编和出版社接到除台湾以外全国所有省、直辖市和自治区的数千封读者来信，赞扬和求购这套丛书；中共黑龙江省委副书记马国良、单荣范，我国著名学者、中山大学教授王乐夫等，也都给这套丛书以很高赞誉……这些我们在根据“领导方法与艺术丛书”改编的《领导方法与艺术精览》一书中，已有较详细记载。在此不加赘述。

由于“领导方法与艺术丛书”出版后取得巨大社会效益和良好社会反映，有关出版社曾多次约我，希望我挟其余威，再牵头组织一套类似丛书。我亦有这种心愿。然而，大战之后需要休整，需要补充弹药。“领导方法与艺术丛书”完成之后，我深感身神之疲劳、思路之枯竭。所以，这几年来，我一方面在相对轻松的生活中整理

思路 构思、设计这套“领导科学新视野丛书”另一方面又抓紧看书学习 补给知识养分 为搞好这套丛书奠定基础。如今 我和我的学术伙伴们经过蓄势和奋斗，这套丛书中的第一部——《领导角色及其胜任》终于率先定稿 奉献给社会。其它几部 亦将陆续完稿，同读者见面。

《领导角色及其胜任》力图从社会学关于社会角色定位的角度来对领导者的使命、观念及其社会运行做一揭示，并提出一些运行方法，以便能够对领导实践有所帮助和启迪。但是，由于本人视野和学识有限，由于国内外专门研究领导角色的著作未见，由于国内外专门研究领导角色的文章少见，所以，研究这一问题的难度相当大。学术界对这一问题研究状况的相对落后，导致其无论是在深度上还是广度上，都有待于进一步深化。我们只能以时间换空间，随着学术界对包括这一问题在内的整个社会科学研究的深入而深入，随着学术界对包括这一问题在内的整个社会科学研究的深入而发展。

《领导角色及其胜任》各章由下列人员承担完成 第一章 周振林、李大丰 第二章 阎军、姜德国 第三章 孔繁玲 第四章 王立民 第五章 韩彬、李桂芹 第六章 杨临颖 第七章 刘啸霆、赵天娥 第八章 周新华 第九章 战军、王欣红 第十章 赫永真 第十一章 段书勤 第十二章 张书全 第十三章 丁养泉、杨占辉。

《领导角色及其胜任》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；中共中央党校出版社总编室王杰主任；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！

《领导角色及其胜任》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！

《领导角色及其胜任》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。联系人 周振林 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

1996. 10. 10