

张辽湘 著

领导性格心理学

中山大学出版社

C933

2 287

领导性格心理学

张辽湘 著

中山大学出版社

领导性格心理学

张辽湘 著

责任编辑：谭广洪 封面设计：庄昱瑜

责任技编：姚明基 陈金玉

*

中山大学出版社出版发行

广东省新华书店经销

广东韶关新华印刷厂印刷

*

787×1092毫米 32开本 8.375印张 1插页 18.7万字

1993年3月第1版 1993年3月第1次印刷

印数：1-12000册

*

登记证号(粤)第11号

ISBN7-306-00660-6

B·33 定价：5.30元

序

性格作为个性的核心，是一个人思想、品德、知识、情操等的综合体现，是影响其事业成败及其程度大小的重要因素之一。从性格学的角度来探讨领导人才的选拔、培养、使用，揭示领导活动的性格规律，对有效实现领导目标，提高领导效能，无疑是具有重要意义的。

领导性格理论以研究领导者个体特征为主要内容，它经历了从传统性格理论到现代性格理论的发展过程。本世纪初开始出现的从领导人的个人性格品质来分析领导的成败的所谓品质理论是国外领导有效理论之一。其中又以美国心理学家爱德温·E.吉赛利在《管理才能探索》一书中提出的八种个性品质和五种激励品质研究成果影响较大。此外，日本企业界提出领导者应具备十项品德、十项能力，美国企业界提出企业家的性格应具备十大条件等。这些性格理论尽管存在种种缺陷，但都在不同程度上为这些国家选择、考核、培训领导者提出了一些具体的指标和必要的条件。

我国古代对领导性格问题早有研究，并且积累了丰富的思想，是灿烂的中国古代文化的一个组成部分。遗憾的是，从近代到解放前，由于注重介绍西方的心理学派别，忽视了对中国古代传统的将帅性格心理等丰富思想的研究、挖掘，无形中形成一种错觉，似乎性格心理理论只有西方才存在。解放后，由于种种原因，我国大陆地区的心理学研究中断了30

多年。自然，性格心理也成了无人问津的禁区。学科一度被取消，物色干部，组建班子，根本不问性格心理状况如何。党的十一届三中全会以后，伴随着心理学的复兴和作为新型学科之一的领导科学的面世，领导性格心理问题才被提到研究的日程上来，引起人们的注意，驱动着理论工作者和实际工作者去思考，并取得了初步的然而可喜的成果。

本书作者张辽湘同志是一位勤于思考的年轻的干部人事工作者，正是在这种“科学春天”的大环境感染和实践需要的呼唤下，利用几年的业余时间，潜心致力于探索、研究领导性格心理的诸方面的问题，撰写了国内首本系统论述领导性格心理问题的著作，为科学的百花园增添了一枝新苗。这是非常难得的！领导性格心理学是一个跨学科的交叉领域。此书的出版，对于领导科学、人才学、心理学、政治学、性格学等学科的发展，提出了新的视角；对于改革干部人事制度，全面提高领导者的素质，提高领导工作水平，提供了新的思路。本书论证严谨，有不少探索性的思想闪光，为了使之通俗，书中采撷了不少实例，这样，可以使不同层次的读者“各取所需”。有鉴于此，本人乐意向广大读者推荐这本新书。但愿受到大家喜爱。

领导性格心理是一种复杂的心理活动，本书又是年青业余作者的处女作，不完善之处在所难免。作者一再表白，出版此书旨在抛砖引玉。本人企盼此书的出版能引起社会各界的关心与支持、行家不吝赐教、广大读者贡献宝贵意见，有更多人投入“垦荒”，使新开拓的领导性格心理学领域兴旺发达！

王乐夫

1992年4月

目 录

第一章 绪论	1
第一节 建立领导性格心理学的必要性	1
一、时代呼唤建立领导性格心理学	1
二、建立领导性格心理学是领导科学的完善和发展	2
三、建立领导性格心理学是培养现代领导者的需要	3
第二节 领导性格心理学的研究对象和主要内容	4
一、领导性格的概念	4
二、性格的生理基础	5
三、性格的社会历史制约性	7
四、领导性格心理学的研究对象和主要内容	7
第三节 领导性格心理学研究的方法及意义	9
一、领导性格心理学研究的基本原则	10
二、领导性格心理学研究的方法	11
三、领导性格心理学研究的意义	16
第二章 领导性格心理思想概述	19
第一节 性格学的起源及其发展	19
第二节 我国古代的领导性格心理思想	21
一、领导人才必须具备良好的性格品质	21

二、领导性格与才能的关系及其性格的分类.....	23
三、领导性格鉴定方法.....	26
四、领导性格的作用及其与事业的成败.....	28
第三节 国外对领导性格理论的研究.....	30
一、传统性格理论.....	31
二、现代性格理论.....	32
第三章 领导性格品质的功能、价值及结构.....	36
第一节 领导性格品质的功能和价值.....	36
一、领导性格品质的功能.....	36
二、领导性格品质的价值.....	38
三、领导者品格的力量.....	42
第二节 领导性格结构.....	44
一、性格结构的内容.....	44
二、性格结构的特点.....	47
第四章 性格与领导能力.....	50
第一节 性格与领导能力的关系.....	50
一、领导者的能力素质.....	50
二、领导能力对性格的影响.....	55
三、性格品质对领导能力的制约性.....	56
四、性格与领导能力的平衡发展.....	58
第二节 性格与决策.....	59
一、领导决策的性格心理类型.....	59
二、性格与决策失误.....	61
三、科学决策需具备的性格素质.....	62
第三节 性格与指挥.....	65

一、性格差异与指挥风格	65
二、性格对指挥权威的影响	66
三、指挥艺术的性格优化	69
第五章 性格与领导气质	72
第一节 领导气质概念及其气质类型	72
一、领导气质的概念	72
二、领导者的气质类型	73
第二节 领导性格与气质的关系	75
一、性格与气质的主要区别	75
二、性格与气质的联系	77
第三节 领导者气质类型的测定	78
一、问卷法测定	78
二、观察法确定	82
第四节 领导者气质的调节	85
一、正确认识气质类型	85
二、气质对领导工作的影响	86
三、领导者气质的调节	87
第六章 性格与领导行为	89
第一节 领导行为的概念及行为理论	89
一、领导行为的概念	89
二、领导行为理论	90
第二节 领导者的行为和性格表现	94
一、领导者行为的特点	94
二、领导者的行为表现	96
三、几种领导方式的性格特征	97

四、领导者的性格表现.....	99
第三节 性格与领导行为预测.....	102
一、性格预测领导行为的心理依据.....	102
二、预测领导行为的性格三要素.....	104
三、性格的自我调节与领导行为控制.....	106
第七章 性格与领导人才的选拔.....	109
第一节 选拔领导人才注重性格的必要性.....	109
一、依据性格特征可识别人才.....	110
二、性格是领导人才重要的内在素质.....	112
三、忽视性格作用的教训.....	113
第二节 选拔领导人才的性格标准.....	114
一、领导者性格的基本标准.....	114
二、领导者性格标准的应变性.....	117
第三节 选拔领导人才的性格考察.....	118
一、考察领导者性格的途径.....	119
二、领导者性格考察的程序和方法.....	122
三、考察领导者性格的认知偏差.....	125
第八章 性格与领导人才的使用和管理.....	127
第一节 关于性格的使用原则.....	127
一、“知性善任”的原则.....	127
二、性格互补的原则.....	128
三、扬长避短的原则.....	130
四、“性职”相符的原则.....	130
第二节 现代领导性格特征.....	131
一、独立性.....	131

二、进取性.....	133
三、坚强性.....	135
四、开放性.....	138
第三节 运用性格理论合理使用和管理人才.....	139
一、性格与领导人才的合理使用.....	139
二、性格与领导人才的管理.....	141
 第九章 性格与领导班子结构优化.....	143
第一节 性格对领导班子结构的影响.....	144
一、领导个体性格与班子整体效应.....	144
二、领导班子内耗的性格原因.....	146
第二节 领导班子的性格结构要素.....	149
一、领导班子成员的性格品质.....	149
二、领导班子成员的性格类型.....	153
第三节 领导班子性格结构模式评估.....	154
一、领导班子性格结构的涵义.....	154
二、领导班子性格结构的模式.....	156
三、领导班子性格结构优化的基本标准.....	158
第四节 怎样实现领导班子性格结构优化.....	160
一、建立班子整体性格的合理结构.....	160
二、领导班子性格结构优化的途径.....	161
 第十章 领导性格测验.....	165
第一节 性格测验简述.....	165
第二节 性格测验的分类.....	168
第三节 性格测验的编制方法.....	171
一、合理建构法.....	171

二、实践标准法.....	172
三、因素分析法.....	173
第四节 几种性格测验介绍.....	175
一、投射法性格测验.....	175
二、问卷法性格测验.....	176
三、作业法性格测验.....	181
第五节 性格测验应注意的问题.....	181
 第十一章 领导者的性格塑造.....	184
第一节 性格塑造与事业成功.....	184
一、性格的发展与领导工作的适应性.....	184
二、性格品质对领导工作的影响.....	186
三、性格的优化与领导者的身体素质.....	189
第二节 领导性格异常的表现及其矫治.....	191
一、领导性格异常的涵义.....	191
二、领导性格异常的判别.....	192
三、几种异常性格的表现及矫治.....	193
第三节 领导者性格塑造的途径.....	200
一、强化自我意识训练塑造性格.....	200
二、通过情境训练转化性格.....	204
三、加强心理训练改变性格.....	207
 第十二章 领袖人物的性格分析和研究.....	211
第一节 领袖人物性格的历史作用和研究途径.....	212
一、领袖的涵义及分类.....	212
二、领袖人物性格的共性特点.....	213
三、领袖人物性格的历史作用.....	218

四、研究领袖人物性格的途径.....	220
第二节 领袖人物的性格特征及类型.....	224
一、领袖人物的性格特征.....	224
二、领袖人物的性格类型.....	231
第三节 领袖性格的魅力与悲剧.....	233
一、领袖性格的魅力.....	233
二、领袖性格的悲剧.....	245
第四节 领袖人物晚年性格和行为的变化的变化.....	247
一、领袖晚年的自然缺陷.....	248
二、领袖人物晚年性格和行为的变化的变化.....	251
主要参考书目.....	254

第一章 绪 论

不同的时代造就不同的性格。

——马克思

第一节 建立领导性格心理学的必要性

领导性格心理学是一门跨领导科学与性格学之间的边缘学科。它是在领导科学的基础上，从性格学的角度来研究领导者的行为、才能、领导效应及其领导人才的选拔、使用等方面规律的科学。由于性格在领导者和领导活动过程中有着特殊而又重要的作用，因而很有必要建立一门独立学科，进行系统而深入的研究。

一、时代呼唤建立领导性格心理学

我们现在正处于一个大发展、大改革的时代，社会主义改革的伟大事业已渗透到社会生活的各个方面，改革对领导者的性格提出了更高的要求，要求领导者迅速适应社会和时代的需要，努力塑造现代领导性格，跟上时代的发展。在如今这个大发展、大变革的时代，领导者性格的发展，究竟能在多大程度上适应社会和时代的需要，取决于各人对社会发

展变化的洞察和认识程度，以及随着时代和社会的发展及时调整自己素质的灵活变化的能力，也就是说，取决于他对时代性格的认识，以及根据时代对性格的要求，自我塑造、自我修养的努力程度。随着社会生产力的巨大发展和科学技术的不断进步，领导者所面临的对象是规模巨大、因素众多、联系广泛、变化迅速的多种社会问题，凭着有知识、有文化就能干好领导工作是不够的。文化科学知识靠人来掌握，靠人来运用，靠人来创造。领导者的性格特质如何：是刚毅，还是软弱；是稳重，还是轻浮；是坚韧不拔，还是朝三暮四；是锐意创新，还是因循守旧……，将直接影响领导者科学文化知识的运用、领导才能的发挥及所产生的领导效应。于是，迅速建立起一门领导性格心理学，探索塑造现代领导性格的途径和研究领导活动中的性格规律，为领导工作提供一门研究人的性格的科学，这是社会主义现代化建设的需要，是时代的需要，是社会发展的需要。

二、建立领导性格心理学是领导科学的完善和发展

领导科学在我国还是一门新兴的学科，许多理论问题和实践问题尚需深入研究和探索，需要不断地完善和发展。领导科学研究的范围大致包括三个方面：①领导与其所在系统的关系（即领导者、被领导者以及客观对象的关系）；②领导的群体结构（即领导者集团内部各方面人员的组织形式）；③领导的个人素养（领导者所必备的素质、修养）。如果把性格理论与领导科学的研究范围结合起来，从研究领导性格着手，探索领导性格特征、结构、类型、差异与领导活动的关系及其领导人才的选拔、培养、领导班子的组合，并揭示其规律，无疑开阔了领导科学的研究领域，促进领导科学的发

展。迅速建立领导性格心理学,确立领导性格心理学的研究对象,建立科学的领导性格心理的理论体系,对于更新领导干部的性格,塑造独立、进取、开拓、坚韧、开放的现代领导性格,提高领导工作水平,不仅具有理论意义,而且具有重大的现实意义。

三、建立领导性格心理学是培养现代领导者的需要

社会主义现代化建设是一项包括农业、工业、商业、科技、文化、教育、国防等一系列领域的巨大而又复杂的社会工程。它主体结构纵横交错,既需要进行局部的制约、协调,又需要有更高层次的组织、管理和指导。在时间上是一个分阶段的动态发展过程。这就要求领导者除了必须懂得现代化大生产的特点,懂得专业知识、现代管理基础知识和科学的领导方法外,对领导者的性格素质要求更高了,领导者的性格必须与现代科学和现代化大生产相联系的现代领导工作相适应。人的性格不同,工作方式就不同,其工作效应也就不同。这就需要迅速提高各级领导干部的马列主义理论水平和领导能力,加强性格修养,培养良好的领导性格,学会统观全局,审时度势,权衡利弊,抓住时机,从而实现领导的高效性。广大干部学习领导性格心理学,并结合自己的领导工作经验,自觉地掌握和运用领导性格理论,是干部教育一个新的重要课题,也是广大干部的强烈愿望。

马克思说:每个社会时代都需要有自己的伟大人物,如果没有这样的人物,它就要创造出这样的人物来。当今世界正是急剧变革的伟大时代,我们从事的四个现代化建设是这个时代的伟大事业。伟大的时代和伟大的事业不仅需要而且正在造就伟大的人物。把权位、智能和领导性格、人

际因素结合得最完美，具有现代领导性格、高超的领导艺术和高倍的领导效应的新型领导管理人才，就是这个时代的伟大人物。

第二节 领导性格心理学的研究对象 和主要内容

一、领导性格的概念

性格是个性中最重要、最显著的心理特征。它在人的个性中起着核心作用，是一个人的本质属性的独特结合，是一个人区别他人的集中表现。在我国的心理学界，一般地把性格确定为：“表现在人对现实的态度和行为方式中的比较稳定的独特的心理特征的总和”。因此，对领导性格可以从以下三个方面理解。

第一，领导性格是指领导者对周围现实的一种稳定的态度以及与之相适应的习惯化了的行为方式，是个性心理特征的一个突出方面。如领导活动中的决策问题，有的领导者经常表现为果断、迅速拍板，而有的领导者则表现为犹豫不决、优柔寡断，这就是领导者性格特征的表现。这些性格特征，既表明了个体对现实的态度，又表明了他在现实生活中习惯了的行为方式。

第二，领导性格总是表现为领导者独特的稳定的个性特征，并且在领导者的行为中留下痕迹，打下烙印。领导者的性格总是为其本人所特有，而不为别人所具有。即使是同一性格特征的领导者，不同的领导者在性格表现上也各不相同

同。美国作家斯诺在本世纪40年代访问延安时，向全世界第一次透露了这样一个事实：中国共产党的领袖们是一群有着共同理想和坚定信仰的革命战士，而他们的性格却是根本无法划一的，都有其自己独特的特点：毛泽东内向少言、果断深刻；周恩来热情外向、善于交往；彭德怀、陈毅坦率豪爽；刘伯承、朱德平和稳健。性格是比较稳定的，它是在不断地受社会生活条件的影响、教育的影响和自身实践的锻炼下，长期塑造而形成的，所以一经形成就比较稳固，并在一个人的一生行为中都留下痕迹。当然，由于外界影响的多样性和多变性，又决定了领导者的性格不是一成不变的，因此，性格既是稳定的，又是可变的。

第三，性格不是指某些个别的心理特征，而是各个性格特征的统一体。各个心理特征的有机结合，体现出领导个人的独特风格。比如，领导者对自己担当的工作总是勤勤恳恳，善于克服各种困难去完成任务。那么他往往对脚踏实地干工作、具有创新精神的同伴给予赞许和支持，对工作不负责任的人则勇于批评和热心帮助。这些顽强、正直、勇敢、热情的心理特征的总和就构成了他的性格。一个人不能有相互对立的性格，胆小鬼绝不会同时又是勇敢的人；随波逐流、不思进取的性格特征也不会同积极上进、坚持原则的性格特征在一个人身上并有。因此，了解一个领导者的性格，必须把性格作为一个统一体，历史地、全面地考察，才能作出合乎实际的评定。

二、性格的生理基础

性格与其他心理现象一样也是人脑的机能，心理学家、生理学家以及医学家对性格的生理基础有各种多样的解释。