

河南大学教育科学博士文丛

领导者个性论纲

INTRODUCTION OF LEADER PERSONALITY

赵国祥 著

WRITING BY ZHAO GUO-XIANG

 中国社会科学出版社

领导者个性论纲

赵国祥 著

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导者个性论纲/赵国祥著. —北京: 中国社会科学出版社, 2004.5

(河南大学教育科学学院博士文丛)

ISBN 7-5004-4466-4

I. 领… II. 赵… III. 领导人员-个性-研究
IV. C933.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 033359 号

责任编辑 曲弘梅

责任校对 修广平

封面设计 诚信

技术编辑 王炳图

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号 邮 编 100720

电 话 010-84029453 传 真 010-84017153

网 址 <http://www.casspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京奥隆印刷厂 装 订 三河鑫鑫装订厂

版 次 2004 年 5 月第 1 版 印 次 2004 年 5 月第 1 次印刷

开 本 710×980 毫米 1/16

印 张 21.375 插 页 2

字 数 260 千字

定 价 37.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

河南大学教育科学博士文丛
顾问委员会
(按姓氏笔画)

丁 钢 田正平 劳凯声 沈德立
林崇德 杨治良 陈玉琨 顾明远
凌文辁 黄希庭

河南大学教育科学博士文丛 编委会

主 任：赵国祥 王北生

副主任：程秀波 刘济良 刘志军

成 员：（按姓氏笔画）

丁桂凤 吕云飞 许 波 刘清华

何红玲 辛占香 汪基德 杜建政

赵红亚

《河南大学教育科学博士 文丛》总序

近些年来，获得博士学位的人越来越多。他们的论文大多是有学术水平的。当前教育专著众多，或是某某丛书，或是某某文库，正可谓目不暇接。有时教育界出现一个新口号，人们还没有弄清它的涵义时，丛书就已问世。这些专著除了个别确有较高学术水平者外，大多只是文抄公的水平。所以我是比较看重博士论文的。因为博士论文总是要经过导师的指导，教授的评议，答辩委员会的评审质疑，经过这几个关口，质量总体上是有保证的。有些优秀论文对某个问题的研究还有所深入，有所创新。我每年都要参加多次评阅和论文答辩，从中收获不小。

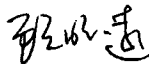
论文写出来以后总是要让人阅读的，才能将他的研究成果传播出去，得以应用。但是大多数博士论文往往被束之高阁。由于科研经费的短缺，出版社不可能将所有博士论文出版问世。因此许多论文中的学术高见不能为世人所知。有些研究生在研究过程中也很少到版本图书馆去查阅已有的论文。因而往往出现重复的研究。这都是很大的资源浪费。

河南大学投入资金，为学校教师中获得教育学博士学位者出版他们的博士论文，正是一桩善举。既使他们的研究成果为世人所知，真正充实教育理论宝库，又是对青年教师的极大鼓励，也

是对教育理论界的一大贡献。

学校为教师出版著作，实是学校学科建设、文化建设的重要举措。大学者，不是地盘之大，也不在于学生之多，而在于有大学的文化。它表现在多个层面，更重要的是表现在学术氛围和学术成果上。出版教授文库、博士文库等就是铸造大学的学术文化。

今年4月我有幸应邀到河南大学讲学，看到河大古朴的校园，清晨校园中莘莘学子朗朗的读书声，深为河大的校园文化所感动。又得知学校为教育学院的博士出版博士论文，更感欣慰。特写以上几句话，是为序。



2004年4月29日于北京求是书屋

序

最早进行领导特质研究是在第一次世界大战期间，美国心理学家采用心理测验方法对军队的军官进行选拔。战争结束后，这种方法和技术又被尝试运用于工商企业经理人员的选拔和政府公务员的选拔。为了选拔和预测的需要，人们期望能确定作为一个领导者所具备的特质，以解决什么样的人当领导最为合适的问题。这是心理学家研究领导问题的最早课题。可以说，在 20 世纪 30 年代以前，心理学家都是沿着这个方向来研究领导问题的。他们假设领导者的个性特质必不同于普通被领导者，因此，企图找出领导者与被领导者之间在个性上的差异。

要找到领导者与被领导者在个性特质上的差异，首先就要分析富有成就的优秀领导者都具有哪些个性特质。这可以通过对成功的领导者与失败的领导者进行比较而实现。为了使这种比较得以实现，必须研究出能测量这些个性特质的心理测验方法。这种测验方法可以测出好的领导者有哪些个性特质，差的领导者有哪些个性特质。再用这种测验方法对领导候选人进行测试，分数高的人，将来获得成就的可能性就大，从而可作为挑选领导人的依据。

许多人用这种方法进行了研究。伯德（Bird，1940）曾总结了早期所作的研究，发现用于区别领导人与非领导人的特质有 79 种。但各个研究所发现的区别特质却很不一致，在这些众多的特质里面一致性比较高的只有四项，即智力、主动、幽默感与外向。这四种可称为领导的一般特质。在这一般特质中，以智力的一致性最高。虽然智力水平是作为一个领导人的必要条件，但

序

不是充分条件，并不是智力水平高的人都能当领导。它与能否成为一个团体的领导人并没有必然的联系。

斯托格迪尔（Stogdill, 1948）通过对领导者个性特质的分析，发现成功的领导者不同于被领导者的特质，是他具有较强的毅力、信心、社会性与可依赖性（dependability）。但是，巴斯（Bass）认为，这些特质并不是生来俱有的，很可能是由于他们身居领导地位，在工作实践中发展出来的。

1974年斯托格迪尔又提出了10项领导者个性特质：才智，强烈的责任心，完成任务的内驱力，坚持追求目标的性格，独创精神，自信心，合作性，敢于承担责任，能忍受挫折，善于社交并有说服能力，具有处理事务的能力。

心理学家契塞尔（E. E. Chiselli）采用语义差别量表法来确定领导者的个性特质，并对结果进行了因素分析，得到了三类13个领导者个性特质。其中，对领导有效性最为有效的因素为6个，即推理能力，职业成就动机，智力，自我实现动机，自我督导和决策。

总之，领导特质理论虽然作了大量的研究，但没有充分的论据能证明领导得与其他人在特质上有非常明显的差异。

人们总想找出领导者与非领导者之间本质的个性特质差异，但是几十年的研究并没有获得成功。原因何在？

首先，领导是一种动态过程，是社会现象。任何一个人都不可能生来就具有领导者的特质。领导人的特质和品质是后天的，是在实践中形成的，可以通过培养训练而获得。

其次，个人的个性特质只是领导者的必要条件，但不是充分条件。虽有很优秀的个性特质，但若未能被提拔到领导岗位上，他就不可能成为成功的领导者。这就是“时势造英雄”。领导者的成功与否，不仅与个人特质有关，而且与环境有关。特质论把个人特质看成是领导成败的主要因素，而忽略了领导者所处的整

个环境对领导成败的影响。因此，不可能获得理想的结果。

再者，各种组织的工作性质不同，为实现组织目标所需要的功能也不相同。因此，不同的组织对领导者的个性特质的要求大不相同。即使在同一个人组织中，工作和任务也是多质性的，工作岗位的性质不同，对领导者的个性特质的要求也不一样。适合于当这种工作的领导，但不一定就适合当另一种工作的领导。因此，领导的个性特质是具体的、特定的，而不是一般性的。特质理论企图找到一个普遍适用的领导个性特质，显然是不符合实际的。

此外，现行的个性测验工具尚不完善，还不能准确地测出个性的重要方面。这种测验的最大困难，就是测量尺度难以确定，在描述两个相关特性时，不容易做出精确的区别。由于以上种种原因，心理学的研究并没有为领导的特质理论提供可靠的依据，各家所提出的领导个性特质不下上百种，至今尚无统一的结果，而且几乎不能进行比较。因此，早期的特质理论企图从个性特质上来预测什么人能成为领导者的尝试，并没有获得成功。作为领导的选拔策略，与其采用个性特质测量方法，不如采用评价中心的方法更具有实际意义。

但是，这里必须说明一点，早期特质理论虽未成功，但并不能否认个人品质特性对于一个领导者的重要意义。只是说明：①它不能作为划分领导者与非领导者的依据；②它不是决定领导者成功的唯一因素，还必须取决于环境因素。在考虑其他因素的前提下，作为一个合格的领导者当然须具备一些适合领导工作的个人品质特性。例如，美国企业界提出了企业家应具有的十大条件，即合作精神、决策能力、组织能力、善于授权、应变能力、勇于负责、创新精神、冒险精神、尊重他人和品德超人。

尽管早期的领导特质理论并没有获得令人信服的研究结果，但是现实中人们在谈论领导者时，首先还是对领导者的素质特别

序

感兴趣。这表明了这一问题的重要性。因此，近十多年来特质理论又引起了人们的普遍重视。魅力型领导理论正是在这种背景下提出来的。对此，我持如下观点：即一些优良的心理与个性特质是作为一个优秀的（成功的）领导者所必备的素质，它们是领导者能否成功的必要条件。缺少它就不能成为一个优秀的领导者，但是有了它，并不保证他就是一个成功的领导者，因为它不是一个充分条件。如果在这种前提下来讨论领导者的特质，那是颇有意义的。

实际上，在上个世纪 80 年代末和本世纪初，我们两次进行了“中国人内隐领导理论”的研究，也都属于领导特质理论。这种特质理论伴随着“胜任特征”的研究，而越来越被人们所接受。

依据这一思想，赵国祥教授在总结前人研究的基础上，结合实际对领导者的个性问题进行了长期的研究，提出了“领导个性养成论”的观点，并在这一观点的指导下，用科学的手段和方法对领导者的个性进行了探讨。在中国科学院心理研究所博士后流动站跟方俐洛教授做博士后研究期间，他结合中央组织部公开选拔党政领导干部的课题，开展了艰难的开创性的研究，不仅建立了处级党政领导干部个性特质的理论模型，而且还进行了领导者的个性特质与领导者行为绩效之间关系的研究，证明了领导者的个性特质与领导者的行为绩效有着较显著的相关，从而把此项研究导向了对党政领导干部的实际评测中去。本书是赵国祥教授在这一领域研究的总结，这本著作的出版对我国党政领导干部的选拔与培训工作具有重要的意义。

凌文铨

（原中国科学院心理研究所副所长、研究员、博士生导师，中国心理学会常务理事、中国社会心理学会副理事长）

2004 年 6 月 16 日

内 容 摘 要

个性问题是一个既重要又复杂的问题，国内外心理学界的学者对此问题开展了研究。本文在回顾以往研究的基础上，根据我国社会发展的需要，对我国党政领导者的个性特质进行探讨，并编制了量表，为我国选拔干部工作提供服务。

本文的主要结论是：

1. 立足于我国的社会文化背景，从我国处级党政领导者中选取项目、编制问卷。通过访谈、问卷调查，确立我国处级党政领导者的个性特质由6因素构成，即责任心、情绪稳定性、社交性、自律性、决断性、冒险性。通过对调查问卷的分析、检验，结果表明，问卷具有较好的信度和构想效度。

2. 根据6因素，编制了《领导者个性特质量表》，经试测分析，量表具有较好的信度，信度指标在0.70以上；量表的总分与各项目的相关值有83%在0.60以上，有较好的内容效度；6个因素总方差解释量达到61.65%，构想效度达到了较高水平。本量表可以作为领导者选拔的工具。

3. 初步证明了领导者的个性特质与工作行为绩效之间存在较高的相关。

4. 领导者的个性对其决策风格起决定作用。其根本原因始于个性维度的不同“偏好”，在一个领导者身上，如果哪一个个性维度“偏好”强烈，就会形成以其为主的与之相应的决策风格，而其他个性维度则起辅助作用。根据这一基本观点，可把领导者的决策风格构建为六种模型。

5. “个性维度偏好”不仅决定领导者的决策风格,而且对决策分析也发生直接影响,无论是对确定型决策问题的分析,还是对不确定型、风险型决策问题的分析,“个性维度偏好”不同,确定的分析准则也就不同。

关键词:领导者 个性特质 量表 行为绩效

Abstract

Personality problem is both important and complicated, on which the scholars in the psychological field have done researches in China and abroad. On the basis of reviewing former researches and according to the needs of Chinese social development, the thesis approaches the personality traits of our party and governmental leaders and works out a measuring form, aiming to offer serve the selection of cadres.

This thesis has drawn these conclusions as follows:

1. Among our party and governmental leaders of department rank, items are chosen and questionnaires are made, which is based upon the background of society and culture in China. By means of interview and conversation, questionnaire and investigation, the personality traits of our party and governmental leaders of department rank is established and it is composed of six factors, that is responsibility, stability of emotions, sociability, self-discipline, decisiveness and risk. The results of analyzing and testing the investigated questionnaires indicate that the questionnaires have great reliability and prepositional efficiency.

2. In the light of the six factors, the scale for the Personality traits of Leaders has been worked out. As a result of testing and analyzing, the scale proves to possess quite good reliability and the reliability index is above 0.70, 83% of the interrelation value of total score and every item in the scale is above 0.60, being of better content efficiency. The explanation amount of general square disparity of the six factors reaches 61.65% as well as proposition efficiency arrives at a higher lever. This scale can serve as a tool for selecting leaders.

3. It initially testifies that a higher interrelation exists between the leaders' personality traits and their achievements in work.

4. The leader's personality plays a decisive role in his decision-making style. This is basically because of the different "partialities" of the personality dimensions. If any of the seven personality dimensions has a strong partiality, it may develop into a decision-making style with this dimension in the leading position and the other dimensions in the secondary position. From this point of view, the decision-making style of leaders may be divided into six models.

5. "The partiality of personality dimensions" not only decides the decision-making styles but also influences directly the decision-making analysis. No matter whether it is the accurate, the non-accurate or the venturous decision-making analysis, different "partialities of personality dimensions" will result in different analytical principles.

Key words: Leaders/Personality Traits/Scale/Performance

目 录

第一部分 领导者个性的理论探讨	(1)
一、个性概论	(1)
(一) 国内外关于个性定义探讨的研究概况	(1)
(二) 国外关于个性特质及其研究简介	(4)
(三) 领导者的个性特质辨析	(23)
二、问题提出及研究的总体构想	(44)
(一) 问题提出	(44)
(二) 研究的总体构想及假设	(46)
(三) 研究方法与研究思路	(48)
第二部分 领导者个性内容结构的研究	(50)
一、领导者的个性内容结构——个性特质的研究	
(之一)	(50)
(一) 研究对象	(50)
(二) 研究方法	(52)
(三) 个性特质的信度、效度检验	(55)
(四) 结论——个性内容结构的初步建立	(57)
二、领导者的个性内容结构——个性特质的研究	
(之二)	(57)
(一) 研究对象	(57)
(二) 研究方法	(59)
(三) 个性特质的信度、效度检验	(61)
(四) 结论——个性内容结构的完善	(63)

目
录

三、个性内容结构的理论与实践——中学校长	
人际交往品质的研究（之三）	（65）
（一）引言	（65）
（二）人际交往品质研究的回顾	（67）
（三）问题的提出与研究设计	（77）
（四）研究过程	（78）
（五）讨论	（95）
（六）小结	（102）
参考文献	（103）
附录	（108）
第三部分 领导者的个性特质量表的编制	（112）
一、问题的提出	（112）
二、量表的基本维度构成	（112）
三、题目的编制	（115）
（一）社会称许性的控制	（115）
（二）题目的本土化	（116）
（三）题目的形式	（116）
四、样本与施测	（117）
（一）样本的基本特点	（117）
（二）取样范围：河南省 17 个地、市及省直 厅局	（117）
五、施测	（119）
六、讨论	（120）
七、结论	（121）
第四部分 领导者的个性特质与其工作行为绩效的 相关性研究	（122）
一、中学校长的个性特质与其工作行为绩效的相 关性研究	（122）