

LING DAO YI SHU SHI DA JING DIAN

领导艺术十大经典

新时期领导干部读本

领导观念，领导方式和方法的10大变策

以“我”为中心向全球化战略转变

由主观内向型向按规律办事的方式方法转变

由守成型向创新方式方法转变

由一般型向专业型方式方法转变

由依赖型向自主型方式方法转变

由讲形式、排场型向实效型方式方法转变

由控制型向服务型方式方法转变

由人治型向法治型方式方法转变

由一元型向多元型方式方法转变

“由官争位”向“能力争位”方式方法转变

★ ★ ★ ★ ★ 10 ★ ★ ★ ★ ★

心理调节艺术

领导风貌首先体现在精神状态

吉林摄影出版社

经典十：心理调节艺术

领导风貌首先体现在精神状态



- 领导个人心性修炼

解：良好的心态是从政之基。

- 领导活动中成败因素破译

解：不良情绪毁了很多领导的前程。

- 领导认知活动中的纠偏

解：戴着有色眼镜看人断事，难免“走眼”。

- 破译人际关系的奥秘

解：因为性格原因造成人际关系僵化，是领导者的悲剧。

- 过好“权、钱、色”三关

解：享乐是一时，前途是一生。

- 领导驾驭挫折的艺术

解：任凭风吹浪打，我自闲庭信步。

第十卷

心理调适艺术

吉林摄影出版社

卷首语

领导活动是适应人类认识和改造世界的客观需要而产生和发展的一种社会活动。在这种社会活动过程中，至少需要具备三个条件：其一，领导目标的一致性，即领导目标必须是领导者与被领导者共同确认，并为之奋斗的目标；其二，运行机制的协调性，即领导者需要通过必要的中介手段协调被领导者；其三，素质的适应性，即领导者和被领导者在领导活动过程中，必须具有与其地位和职能相适应的素质，才能起到各自在领导活动过程中的应有作用。因此，领导活动是领导者在特定的条件下，按照其客观发展规律提出需要实现的目标，并采取相应的手段，才能取得领导绩效的一种实践活动。

领导活动有其自身规律。这种规律概括起来，就是领导者与被领导者及领导环境相互依存、联系、制约和作用的规律。既有贯穿于领导活动全局的基本规律或一般规律，又有存在于领导活动的某一层次、领域、阶段或环节的特殊规律，其中，就包括领导过程中的心理活动规律。

任何领导活动都是通过领导者和被领导者共同实现的。不论是领导者还是被领导者，在实现领导目标中自始至终都有各自的心理活动。作为领导者，最基本的职能就是决策和用人。如果决策错了，就会一错百错，即使具体工作做得再好，也无济于事。领导者要作出正确决策，就需要参与高级认识过程，不断提高自己的抽象思维能力和丰富自己的想象力。既要及时地作出决策，又要有判断、应变能力；在带领群众实现决策方案的过程中，还要有坚韧不拔的意志品质；在实施追踪决策的

过程中，还要充分考虑群众的心理承受能力等问题。领导者在选人用人的过程中也一直贯穿着心理活动。同样，被领导者在接受上级领导的过程中，也始终具有自己的心理活动。认同领导目标需要思维过程；实现领导目标，需要积极自觉的态度和一定的技术、技巧和工作能力；建立和谐的人际关系，需要良好的性格和深厚的情感等。这些都说明，领导活动和心理活动是密不可分的，心理活动贯穿于领导活动的始终。

目 录

第一章 领导个人心性修炼	(1)
第一节 概 述	(1)
一、领导成功取决于情商	(1)
二、以情感树立威信	(2)
第二节 以自控调节情绪	(4)
一、培养良好个性素质	(4)
二、情绪自控的方法和艺术	(10)
第三节 以豁达克服猜忌	(15)
一、不要胡乱猜疑	(15)
二、防止嫉贤妒能	(17)
第四节 以放松缓解紧张	(22)
一、紧张及其成因	(22)
二、克服过度紧张	(25)
第五节 以宁静消除烦躁	(28)
一、愤怒情绪及其危害	(28)
二、制怒的方法技巧	(31)
三、急躁情绪及其成因	(34)
四、克服急躁情绪	(37)
五、消沉情绪的产生及其危害	(39)

领导艺术十大经典

LINGDAO YISHU SHIDA JINGDIAN

目 录

六、摆脱消沉情绪	(44)
第六节 以理智调节气氛	(48)
一、善于调节他人情绪	(48)
二、用健康情绪感染追随者	(50)
三、大众情绪调控方法	(51)

第二章 个性差异在领导实践中的应用

(55)

第一节 领导个性及其意义

(55)

一、个性及其结构	(55)
二、个性的特性	(56)
三、个性的形成	(58)
四、领导个性的意义	(59)

第二节 领导能力差异与应用

(63)

一、能力与领导活动	(63)
二、领导能力与知识	(64)
三、领导能力的分类	(64)
四、领导能力的个别差异	(65)
五、领导能力差异的应用	(65)

第三节 领导气质差异与应用

(67)

一、气质与领导活动	(67)
二、气质类型及其特征	(67)
三、领导气质差异的应用	(69)

第四节 领导性格差异与应用

(70)

一、性格与领导活动	(70)
二、性格特征	(71)
三、气质和领导性格的关系	(72)
四、领导性格的个别差异	(72)

领导艺术十大经典

LINGDAO YISHU SHIDA JINGDIAN

五、领导性格差异的应用	(73)
第三章 领导活动中成败因素破译	(75)
第一节 领导者走向成功的主要因素	(76)
一、成就动机是领导者走向成功的心理基石	(76)
二、没有毅力和奋斗,将一事无成	(79)
三、机遇偏爱有准备的人	(81)
四、成功离不开融洽的人际关系	(82)
五、必须具备较高的素质和能力	(83)
第二节 领导者如何才能摆脱失败	(88)
一、目标设计切忌好高骛远	(88)
二、人际关系切忌不和谐	(90)
三、抓机遇,切忌不敢适度冒险	(93)
四、保持积极的心态,切忌消极的心态	(94)
五、面对失败不惧怕	(96)
第四章 领导认知活动中的纠偏	(99)
第一节 社会知觉在领导活动中的表现	(99)
一、知觉与社会知觉	(99)
二、社会知觉的特征及其在领导活动中的表现	(100)
三、社会知觉的分类与领导实践	(102)
第二节 社会知觉的归因	(104)
一、归因的实质	(104)
二、归因的分类与领导实践	(104)
三、归因原则在领导实践中的运用	(105)
四、归因理论的主要代表人物、流派	(108)

领导艺术十大经典

LINGDAO YISHU SHIDA JINGDIAN

第三节 社会知觉中的各种偏见及纠正技巧	(111)
一、第一印象	(111)
二、近因效应	(112)
三、晕轮效应	(113)
四、定势效应	(114)
 第五章 破释人际关系奥秘	(116)
第一节 人际关系的基础、特点、分类和作用	(117)
一、什么是人际关系	(117)
二、人际关系的形成基础和特点	(118)
三、人际关系的分类	(119)
四、人际关系的作用	(121)
第二节 人际关系与人际行为	(122)
一、人际关系与人际行为的关系	(122)
二、人际交往中应注意克服的障碍	(123)
第三节 增进人际吸引力的因素及技巧	(125)
一、增进人际吸引力的因素	(125)
二、增进人际吸引力的技巧	(126)
第四节 走出人际“冷战”怪圈	(127)
一、人际“冷战”现象的主要表现	(128)
二、如何走出人际“冷战”怪圈	(129)
 第六章 引导态度的心理策略	(131)
第一节 态度的特性、功能及其在领导活动中的表现	(131)
一、领导活动中的态度	(131)

领导艺术十大经典

LINGDAO YISHU SHIDA JINGDIAN

二、领导活动中态度的特性	(133)
三、态度对领导活动的影响作用	(134)
第二节 领导活动中态度的形成与改变	(136)
一、态度的形成过程	(136)
二、影响领导活动中态度形成的因素	(138)
三、态度改变的理论及其在领导活动中的应用 ...	(139)
第三节 领导活动中态度改变的基本技巧	(145)
一、宣传说服改变	(145)
二、实践活动改变	(148)
三、规范改变	(149)
四、逐步提出要求改变	(149)
第四节 领导活动中的态度测量	(151)
一、行为观察法	(151)
二、量表法	(151)
三、自由反应法	(153)
 第七章 过好“权、钱、色”三关	(154)
第一节 “权、钱、色”心理误区的表现	(154)
一、“权”的心理误区表现为以权谋私	(154)
二、“钱”的心理误区表现为贪赃枉法	(155)
三、“色”的心理误区表现为生活糜烂	(156)
第二节 “权、钱、色”心理误区的原因	(157)
一、“有权不用，过期作废”的从众心理	(158)
二、“付出太多，得到太少”的攀比心理	(158)
三、“贪图享乐，寻求刺激”的颓废心理	(159)
四、“专横独断，胆大妄为”的贪欲心理	(160)
五、“重权轻法，贪得无厌”的侥幸心理	(160)

领导艺术十大经典

LINGDAO YISHU SHIDA JINGDIAN

六、“台上一套，台下一套”的矛盾心理	(162)
第三节 “权、钱、色”心理误区的危害	(163)
一、既毁灭自己，又危害社会	(163)
二、葬送事业，亡党亡国	(164)
第四节 “权、钱、色”心理误区的突破	(166)
一、树立正确的世界观、人生观和价值观	(166)
二、不贪为宝，防微杜渐	(170)
 第八章 领导心理健康与心理优化	(174)
第一节 领导者要重视心理健康	(174)
一、心理健康及其在领导活动中的意义	(174)
二、影响领导者心理健康的因素	(176)
三、领导者保护心理健康的手段	(181)
第二节 领导活动中的心理优化	(191)
一、领导决策心理优化	(191)
二、领导用人心理优化	(200)
 第九章 领导不良心理的整饬	(212)
第一节 领导者嫉妒心理及其调节	(212)
一、领导者嫉妒心理的主要表现	(212)
二、领导者嫉妒心理的危害	(213)
三、领导者嫉妒心理的调节	(215)
第二节 领导者心理挫折及其适应	(217)
一、挫折产生的原因及挫折容忍力	(217)
二、受挫后的行为表现	(219)
三、领导者对挫折的调节	(222)

领导艺术十大经典

LINGDAO YISHU SHIDA JINGDIAN

第三节 领导者要克服“偏正效应”	(224)
一、“偏正效应”的主要表现	(224)
二、“偏正效应”的危害	(226)
三、“偏正效应”的克服	(227)
 [事典]	(230)
意志支撑的奇迹	(230)
意志力高于一切	(234)
坚韧不拔的决心	(238)
健康的信念	(242)
不可阻挡的意志力	(248)
决断自己的命运	(252)
百折不挠的精神	(256)
意识的力量	(262)
磨炼人生的意志	(267)
自我引导的力量	(270)
自由之路	(275)
“我一定要赢”	(278)
创造伟业的源泉	(283)
主宰你的人生	(288)
人间正道是沧桑	(292)
 附录：领导者的心理素质自测	(296)
一、领导者气质类型的测定	(296)
二、领导者性格类型自我测评	(300)
三、心理适应性测验	(310)

第一章 领导个人心性修炼

第一节 概述

一、领导成功取决于情商

为什么有的领导者智商很高，却不能成功，而有的领导者智力平平，却能获得成功？这是因为，不能成功的领导者缘于这种领导者的情商比较低。尽管他有很好的判断力，知道事情该怎么做，却控制不住自己的情绪，因此一切只能落空。有的领导者虽然智力平平，但由于他情商比较高，善于了解自己，认识他人，协调人际关系，而且有不屈不挠的精神，他便取得了成功。

美国领导者中心一份研究报告指出：一些高级主管无法正常开展工作，其重要原因是人际关系紧张，而不是“计划有误”等技术问题。该中心对美国及欧洲大企业总裁调查之后，列出管理人员九大致命缺陷，它们大多与个人“情绪素养”有关。例如，“工作关系处理不好”、“太武断”、“野心勃勃”、“常与上级发生冲突”等。调查认为：与在社交方面交往不灵、性格孤僻的天才相比，那些良好的合作者和善于与同事相处的员工，更可能得到为达到自己的目标所需要的合作。美国心理学家奥列佛·温德尔·荷尔姆斯以情商为标准，对美国历史上诸位总统进行了分析，他认为：富兰克林·罗斯福是个二流智商、一流情商的政治家，但被公认为是美国历史上的

卓越领导人。而尼克松总统拥有一流智商，但情商一团糟，故而黯然下台。研究结果显示，智商决定人生 20%，情商主宰人生 80%。由此可见，情商与智商相比，它在更大程度上决定了一个人的婚姻、工作和整个人际关系的处理的好坏程度，甚至影响事业成功与否。

二、以情感树立威信

稳定的、理智的情绪特征，是领导者不可缺少的心理品质。现在世界上不少国家在选拔领导人时总会搞心理测验，而稳定的、理智的情绪就是测验内容之一。情感是情绪的內化，可以说是领导者心理品质中比情绪更为深层次的内容。具有高尚的爱国主义和集体主义情感的领导者，会自觉地为自己的祖国和服务的团体忘我工作；具有高度理智感的领导者处事冷静，不会用感情代替政策。如果缺少了这些情感，领导者可能会违背自己的国家和人民的根本利益，也可能会意气用事，鲁莽冲动。大凡重要的领导人，特别是一些举足轻重的或者卓越的领导人，无不具有稳定、理智的情绪特征和高尚的情操。由较低职位向较高职位晋升的过程，也往往伴随着领导者的情绪情感这一品质的完善的过程。所以除了世袭制外，凡属按正常程序选拔的领导人（特别是时代造就的领导人）无不经历了种种磨炼，这其中就包括个人情绪和情感的磨炼和升华。

情绪和情感与提高个人威信有十分密切的关系

什么是威信？可以简单解释成威望和信任的综合。这都离不开公众对领导者的认同。领导者如果在情绪上能够与公众形成共鸣，即自己的喜、怒、哀、乐与公众的喜、怒、哀、乐完全融合在一起，则必然会赢得公众的爱戴和拥护。把这种与部属公众相同的情绪体验，內化成为高尚的情感，就形成了一种

领导艺术十大经典

LINGDAO YISHU SHIDA JINGDIAN

第十卷
心理调适艺术

获得公众拥戴的持久力量。世界上一些有影响的领导人，与自己的人民有相同的情绪体验，具有为自己的人民所认同的高尚情感。那些德高望重的领导人还具备把人民的情绪和情感唤醒的能力。尼克松说：“我所认识的所有伟大的领导人在内心深处都有丰富的感情，换一种说法就是很有人情味。”中国人民的伟大领袖毛泽东、周恩来等就是他所敬重的领导人。第二次世界大战后的历史表明，领导自己的国家和民族摆脱殖民主义的统治、获得民族独立的领导人，如朝鲜的金日成，越南的胡志明，印度的尼赫鲁等，都是人民心目中的民族英雄。人民对他们的崇拜甚至达到狂热的程度。如果要分析原因，这些领导人与人民要求独立的情绪形成了共鸣，并且把人民的情绪和情感唤醒，在民族解放的事业中赢得了胜利有密切关系。由情绪共鸣内化为情感，再把人民的情绪唤起，这几乎成了领导者赢得威信的一般模式。从中我们可以体味到情绪和情感在形成领导者威信中的不可替代的作用。

为了获得威信，领导者必须学会利用情绪和情感为自己的目的服务。为了树立或维护威信，领导者有时必须克制自己的感情甚至牺牲爱情。法国国王路易·十四长期以来热恋着首相马扎然的侄女玛丽德·曼奇尼，但他为了树立自己以国家为重的形象，却娶了西班牙国王腓力四世的女儿玛丽·泰雷兹。英国女王伊丽莎白一世终身未嫁，即使到中年以后对婚姻似乎总在期待着，但她担心因结婚失去手中的最高权力，同时出于个人威信考虑终于放弃了自己的爱情。

随着现代政治民主的发展，获取权威也日益有了文明的规范。尤其是在社会主义民主政治逐步完善的条件下，领导者树立权威的办法就只能是全心全意为人民服务，赢得人民的信任。所以领导者应该深入人民之中，体察人民的疾苦，做到

领导艺术十大经典

LINGDAO YISHU SHIDA JINGDIAN

“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”，把自己的情绪和情感与人民的情绪和情感融为一体。这样的领导者一定会赢得人民的高度信任，也会由于在人民心目中享有崇高的威望从而获得更大的非权力领导力。

第二节 以自控调节情绪

情绪的自控，是整个领导活动、领导行为中情绪控制的核心。领导者情绪的自控，指领导者通过锻炼与修养，调动其积极的增力情绪，抑制和熨平消极的减力情绪，进而驱动或者纠正自己某种行为，用最好的心理状态实现领导职能和领导目标的一种心理调节活动。

一、培养良好个性素质

要进行有效的情绪自控，获得稳定的、健康的情绪，不是单靠方法和技巧就能实现的。那些能够较好地驾驭自己的情绪活动，在复杂的领导行为中保持积极情绪的人，首先是具有良好个性素质的人，如正确的人生态度、宽广的胸怀、顽强的适应能力等等。因此，领导者要成功地进行情绪的自我控制和调节，必须首先培养这些素质。

（一）注意性格和意志锻炼

情绪同人的性格关系密切，性格差异大，在情绪的特征上也有很大的区别。性格坚强，能在失意和伤心面前挺得住；性格软弱，容易被不良情绪所征服；性格豪爽，一般不为小事而计较；而性格狭隘，往往容易为芝麻小事心烦意乱。生活中的大量的不良情绪的产生，常常可以见到其性格上的原因。比如，容易忧愁的人，一般都有好胜、固执、不善交际的特点；

领导艺术十大经典

LINGDAO YISHU SHIDA JINGDIAN

遇事犹豫不决的人，性格往往被动拘谨；缺乏独立创造性等等。可见，要保持健康的情绪状态，必须注意自己的性格锻炼，自觉克服各种性格缺陷。

领导者情绪控制也同样会遇到个人性格对情绪的影响问题。这就要求领导者认清自己的性格的基本类型，是外向的还是内向的。如果是外向的，就应注意掌握自己心境的变化，多运用思维的力量，要求自己沉着、平稳，遇事冷静思考，克制冲动，防止情绪的骤然爆发。内向的，要注意学会适时地必要地暴露与排遣自己的不良情绪。遇到不愉快的事，千万不要沉郁在心中，要向亲友倾诉，进行不良情绪的能量释放。如果不良情绪已经产生，应该主动地从性格上寻找原因。如果你因脾气暴躁引起情绪多变，因心胸狭窄引起情绪不稳，因多愁善感引起情绪波动，你就必须对症下药，注意调整自己的情绪。

控制情绪，要在自己的性格锻炼的同时，还要加强注意锻炼自己的意志。因为领导者认识把握了自己的个性，不一定就能完全左右自己的个性，意志力强，控制改变自己个性的缺陷能力就强，效果就明显；反之就弱，效果就难以实现。如某些领导者遇到生离死别、悲欢离合的情景时，其中产生的某些情绪可能是消极的，对身心健康和工作不利，此时，领导者的意志就会表现出巨大的自我控制的力量，使其不至于陷入其中不能自拔，影响工作情绪。

意志本身起着调节情绪的功能。对领导者某项行动起阻碍作用的情绪实际上同意志处于相互制约、此消彼长的关系之中。意志行动是否最终实现，取决于意志和消极情绪之间的力量对比。意志力量薄弱而消极情绪强烈，会导致意志行动半途而废；意志坚强则可以克服不利情绪的干扰，把行动贯彻到底。我们前面所述及的三种调节情绪的方式，每一种方式都是