

LINGDAOYISHU YU GONGGONGGUANXI

领导艺术 与公共关系

吴耀光 邢斌 朱莉欣 主编
(上册)

陕西人民出版社

领导艺术与公共关系

吴耀光 邢 斌 朱莉欣 主编

(上册)

领导艺术导论

本册主编 高利平

编 著 者 (按编写章节为序)

白 涛 胡 荣 刘 蕾

王得忠 朱莉欣 高利平

樊艳芳 苏志敏 吴耀光

李晓琳

陕西人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导艺术与公共关系/吴耀光,邢斌,朱莉欣主编. 西安:陕西人民出版社,2006

ISBN 7-224-07736-4

I. 领... II. ①吴...②邢...③朱... III. ①领导艺术②公共关系学 IV. ①C933.2②C912.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 096083 号

领导艺术与公共关系

主 编: 吴耀光 邢 斌 朱莉欣

出版发行: 陕西人民出版社(西安北大街 147 号 邮编:710003)

印 刷: 陕西新胜印务有限公司

开 本: 880mm×1230mm 32 开 18.125 印张 8 插页

字 数: 424 千字

版 次: 2006 年 8 月第 1 版 2006 年 8 月第 1 次印刷

印 数: 1-1000

书 号: ISBN 7-224-07736-4/C·231

定 价: 40.00 元



作者简介

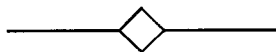
吴耀光，西安市人，1960年生，现任空军工程大学电讯工程学院训练部部长，副教授，研究生导师，中国军事教育学会会员，中国电子学会高级会员，兼任空军信息化理论研究中心主任。历任教员、参谋、副教务长、系主任。长期从事军队院校教育理论、空军信息战理论研究和教学管理工作，在《信息对抗学术》、《中国军事教育》等刊物上发表学术论文30余篇，出版了《战场网络战》、《空天一体信息作战》等4部专著，获得两项军队教学成果一等奖，两项空军军事理论研究成果一等奖。



作者简介

邢斌，1954年出生，1982年毕业于西安交通大学，现任空军工程大学理学院副教授，硕士研究生导师。历任教员，教研室主任等职。长期从事军队院校教育理论研究和教学工作，在《中国军事教育》等刊物上发表论文10余篇，出版了《邓小平战略思想研究》、《管理沟通》、《谈判艺术》、《政府公共关系》等专著教材12部，其中，《素质教育教程》获得全军政治理论研究成果二等奖。

目 录



第一章 领导活动概述	(1)
第一节 领导活动的特点	(2)
一、领导的涵义	(2)
二、领导活动是人类有意识的实践活动	(3)
三、领导活动与管理的分离	(5)
第二节 领导活动三要素	(12)
一、领导者	(12)
二、被领导者	(16)
三、领导环境	(24)
第三节 领导艺术的实质	(26)
一、领导艺术的含义	(26)
二、领导艺术和领导科学的关系	(29)
三、领导艺术与权术的区别	(33)
第二章 领导理论简介	(35)
第一节 特质理论	(36)
一、特质理论的形成	(36)

二、早期的特质理论	(36)
三、特质理论的发展	(39)
第二节 领导行为和风格理论	(43)
一、领导行为四分图	(43)
二、勒温的领导作风理论	(47)
三、PM 型领导理论	(50)
四、利克特的“四种领导体制”	(51)
第三节 领导权变理论	(55)
一、菲德勒的权变理论	(56)
二、不成熟——成熟理论	(59)
三、领导生命周期理论	(61)
四、途径——目标理论	(65)
第三章 领导者的素质与修养	(67)
第一节 领导者素质理论及变迁	(68)
一、领导者素质的特点与内容	(68)
二、中国古代领导者素质理论	(71)
三、西方现代领导者素质理论研究概略	(74)
第二节 领导魅力与领导形象	(76)
一、领导魅力的含义	(77)
二、领导形象的含义	(80)
三、领导魅力与领导形象的培植	(82)
第三节 领导艺术的修炼	(86)
一、读书与学习	(87)
二、自控与自尊	(88)
三、领导艺术的实践	(92)

第四章 领导的决策艺术 (97)

第一节 决策艺术的一般要求 (98)

一、决策的定义 (98)

二、科学决策的步骤 (99)

三、决策艺术的四项要求 (102)

第二节 常用的三种决策艺术 (110)

一、日常决策艺术 (112)

二、应急决策艺术 (116)

三、现场决策艺术 (121)

第三节 有效决策的三种技巧 (124)

一、审时度势 (124)

二、因形造势 (126)

三、深谋远虑 (127)

第五章 领导的用人艺术 (132)

第一节 科学的知人之道 (134)

一、人才的含义和特征 (134)

二、古今人才观 (137)

三、走出知人的误区 (139)

第二节 正确的选才方法 (146)

一、选才应遵循的“四不原则” (146)

二、选才应避免的“四个盲点” (150)

三、选才应考虑几种特质 (156)

第三节 合理的用人原则 (158)

一、量才任用 职能相称 (158)

二、忘短贵长 赦免小过 (159)

三、用人不疑 疑人不用	(160)
四、合理组合 注重整体	(161)
第六章 领导的授权艺术	(163)
第一节 授权的准备	(163)
一、理解授权的定义	(163)
二、明确授权的原因	(165)
三、根治阻碍授权的方法	(166)
第二节 授权的原则	(169)
一、因事择人 视能授权	(169)
二、明确权责 适度授权	(173)
三、授权留责 监督控制	(177)
第三节 成功授权的表征	(180)
一、满足下属的自尊感	(180)
二、让下属独当一面	(182)
三、授权应该注意的问题	(185)
第七章 领导的激励艺术	(192)
第一节 激励概述	(193)
一、激励的概念	(193)
二、激励的类型	(195)
三、激励原理	(196)
第二节 需要激励理论	(197)
一、马斯洛的需要层次论	(197)
二、赫茨伯格的双因素理论	(201)
三、麦克利兰的成就需要论	(204)
第三节 过程激励理论	(207)

一、弗鲁姆的期望理论	(207)
二、亚当斯的公平理论	(210)
三、斯金纳的强化理论	(212)
第四节 有效激励理论	(214)
一、激励的原则	(214)
二、激励的办法	(216)
三、激励注意点	(220)
第八章 领导的沟通艺术	(224)
第一节 沟通的特点和功能	(226)
一、沟通的含义	(226)
二、沟通的特点	(229)
三、沟通的功能	(232)
第二节 沟通的机制和效率	(234)
一、沟通的过程	(234)
二、沟通的网络	(236)
三、沟通的效率	(239)
第三节 语言沟通的艺术	(241)
一、领导者的语言智慧	(241)
二、领导者的倾听艺术	(244)
三、领导者的演讲艺术	(246)
第九章 领导的协调艺术	(250)
第一节 日常协调艺术	(252)
一、协调的意义	(252)
二、上行协调艺术	(255)
三、下行协调艺术	(257)

第二节 会议协调艺术	(260)
一、会议的概念和目的	(260)
二、会议的准备和领导的职责	(262)
三、会议的组织与决策方法	(265)
第三节 谈判协调艺术	(268)
一、谈判的含义和过程	(268)
二、谈判的基本原则	(270)
三、谈判的策略和技巧	(273)
第十章 领导不良心理整饬的艺术	(277)
第一节 领导的误区	(278)
一、朝令夕改 不讲信用	(278)
二、夜郎自大 固步自封	(280)
三、角色错位 事必躬亲	(283)
第二节 嫉妒心理	(285)
一、嫉妒心理的表现	(286)
二、嫉妒心理的危害	(287)
三、嫉妒心理的整饬	(288)
第三节 心理挫折	(289)
一、挫折产生的原因	(290)
二、受挫后行为的表现	(291)
三、心理挫折的整饬	(294)

第一章 领导活动概述

领导活动是伴随人类社会的产生而出现的，因此，自古以来，人类对领导活动一直在进行着探索。中外许多经典论著都对领导活动进行了深刻而生动的描述。古罗马法典中写道：“行政长官不易过问琐事。”《孙子兵法》中讲的“将者，智、信、仁、勇、严也”都是当时关于领导者素质和领导特点的重要观点，非常值得我们世代传承研习。但是处在不同社会层次的领导者，其领导方法和领导艺术也不尽相同。《史记·淮阴侯列传》记载了刘邦与韩信的一次“论将”话题。

刘邦问韩信：“像我这样的人能领兵多少？”

韩信说：“陛下能领兵十万。”

“而你呢？”

“我则多多益善。”

“多多益善？那你为何被我所擒？”

“那是因为陛下虽不能领兵，却善于将将的缘故。”

在这段话中，韩信提出了一个重要的领导人才分类原则，即“能领兵者，谓之将才也”，“能将将者，谓之帅才也”。由此可见，不同层次的领导者的领导原则和领导艺术也各不相同。本章就是从这个角度来讨论领导活动的一般特点以及领导科学与领导艺术的关系与区别。

第一节 领导活动的特点

一、领导的涵义

什么是领导，或者说，领导这一概念的具体内涵是什么，对此，理论界目前还没有形成一个无可争辩的权威性定义。从词源意义上讲，“领导”一词源于英语“leadership”，其含义是带领，引导的意思。目前人们在使用“领导”这一概念时，往往从不同含义去理解，因此所下定义也就五花八门。大致说来，主要有以下几种看法：

1. 领导服务论或领导活动论

有人认为，领导就是服务。有人认为，领导就是在一定的社会组织或群体内，领导者为了实现预定目标，运用法定权利和自身影响力，采用一定的形式和方法，率领、引导、组织、指挥、协调、控制其下属，为完成预定的总任务而展开的一系列活动。

2. 领导行为论或领导关系论

有人认为，领导就是领导者通过一定方式对被领导者施加影响并共同作用于客观对象以实现某种预定目标的行为，也有人认为，领导就是社会当中人与人之间关系的一种特殊形式，即一定的人和集体通过一定的方式率领并引导另一部分人或集体，在向共同趋向的目标前进的过程中体现出来的一种关系。

3. 领导过程论

有人认为，领导就是领导者运用说服能力使别人心悦诚服的过程。有人认为，领导就是以领导者的声望，影响力或者地位启发、组织和控制社会行为的过程。有人认为，领导就是领导者充分运用自己的影响力，在获得被领导者的自觉追随和服从的前提下，引

导、率领被领导者实现共同目标的行为过程。

上述定义都有一定的合理性。因为，任何领导都首先表现为一种行为或活动，而这种行为或活动不可能是一种一次性的。它必然是一种不间断的反复的过程。在这种行为过程或活动过程中，领导者与被领导者必然会形成一定的社会关系。因此，这样下一定义比较恰当，即领导就是领导者通过一定的方式对被领导者施加影响并共同作用于客观对象或环境，以实现某一既定目标的行为过程。由此可见，任何领导都要包含领导者，被领导者，领导环境和群体目标等基本要素。

二、领导活动是人类有意识的实践活动

领导活动与人类历史相伴始终，从这个角度讲，一切历史也都是人类领导活动的历史。领导行为作为一个历史现象从人类产生时起就已经存在了，这种领导现象的产生首先来自社会分工。领导活动是人类自觉的、有意识的实践活动，马克思指出：“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，以协调个人的行动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体独立器官的运动——所产生的一般职能。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指挥。”在古代，由于没有领导与管理的分离，因而马克思所说的“指挥、协调”这一共同劳动的“一般职能”是从来就有的，但它并非专指领导或专指管理，而是指作为一个群体或组织的不同分工。“当分工一出现之后，每个人都有了自己一定的特殊的活动范围”，“每个人都可以只从事他最拿手的工作”。这种分工早在原始社会就存在了，当那时的人们运用棍棒、石器简陋生产工具，依靠氏族部落的集体力量同大自然作斗争时，在斗争中作出贡献的长者、智者、勇者、贤者往往就成为大家的首领，其他人服从他们的指挥。可见，有组织就有领导，有人

类活动就有领导现象，黄帝、尧、舜、禹，古希腊传说中的诸神，圣经中的摩西等都是这样产生的组织中的领导者。由于这个时期的领导者都是自然产生的，因而如恩格斯在《家庭、私有制和国家的起源》所研究的那样，“酋长在氏族内部的权力是父亲般的纯粹道德性质的，不能使用强制手段”他们不能有任何特权，与其他成员的关系都是平等的。

随着生产力的发展，产品有了剩余，一些部落酋长和军事首领利用职权霸占多余的产品，这样就产生了私有制和剥削，阶级和国家由此产生，人类开始进入阶级社会，从此以后的人类领导活动便与领导者对生产资料的占有和支配联系在一起，谁占有生产资料谁就是天然的领导者。这些领导者往往集大权于一身，自己决策、自己执行、自己监督评价自己，一个人说了算，这种情况从奴隶社会经封建社会一直到19世纪资本主义早期，始终没有改变。也就是说那时领导与管理是合一的，或者说是管理寓于领导之中的，而不是分离的，正如马克思所说：“他之所以成为工业的司令官，因为他是资本家。工业上的最高权力成了资本的属性，正像在封建时代，战争中和法庭裁判中的最高权力是上帝的属性一样。”就是说，他们之所以能把一切权力集中于一身，仅仅是因为“他是资本家”——占有生产资料，这样“管理、监督和调节的职能就成了资本的职能”。最后，马克思得出结论：“资本主义管理就其形式来说就是专制的”。这里的“管理”事实上仍然指的是领导，因为那时虽然也有分工、有民主，但实际上还是领导者个人说了算，那时的民主完全凭领导者的开明程度，这就是家长制。由此可见，从原始社会开始一直到资本主义早期这一漫长的历史时期，由于领导者占有生产资料，进而握有决策大权，往往都是集决策与执行于一身的，既做领导者的事，又做管理者的事，领导与管理不分，许多军事统帅带头冲锋陷阵，不少皇帝、县令直接断案，不少作坊

主、地主直接操作、耕种。事实上，那时只有真正意义上的领导活动，没有真正意义上的管理活动。

只是到了19世纪中叶，管理才从领导中分离来，管理活动正式出现，这一历史过程是从西方开始的，源于产业革命，兴起于工业领域。产业革命最基本的特征就是生产的社会化和与科学技术联系在一起的大机器生产，操纵机器必须懂得技术，社会化大生产又使社会联系日益广泛，信息量大而多变，资本家再像以前那样既决定大政方针又负责日常管理甚至亲自操作，一个人说了算，就难以适应了。19世纪中期，以美国西部铁路两列客车相撞为契机，在议会干预下迫使铁路公司进行改革，雇佣懂专业技术的内行、专家负责管理，资本家退出业务管理，只拿红利，这就是所谓经理制或雇佣制，它取代了小生产时代的家长制。经理制的产生是一种社会的进步，它是决策与执行分工的开始，因而也是管理产生的标志，进而也是领导与管理分离的标志，体现就是1921年美国通用汽车公司总裁斯隆“事业部制”的提出。“事业部制”的核心内容是“集中政策，分散管理”，即在公司最高层设董事会负责企业大政方针的经营决策，其余诸如计划、组织、财务、销售等日常管理工作则由各事业部负责。“集中政策，分散管理”的实质就是所有权和经营权的分离，即决策与执行的纵向分工，它使执行职能从生产资料占有者那里分离出来，领导者负责政策决策，经理负责执行，由此实现了领导与管理的分离。分工同时就意味着分权，可见，真正意义上的管理是以“事业部制”的提出为契机，随着企业领导活动中所有权与经营权的分离、决策与执行的分工而从领导中分离出来的。

三、领导活动与管理的分离

社会分工是社会发展的重要杠杆。人类历史上最早的社会分工

是农业和畜牧业的分工，后来是农业与手工业的分工，再后来是商业分离出来。这些分工正如恩格斯所说，在带来社会大分裂的同时，也带来了社会文明的大发展。现代社会的三次大分工则是指决策与执行的分工、谋与断的分工和行与评的分工。传统的社会分工都是按劳动部门的不同进行的横向分工，而现代社会的三次大分工则是按劳动过程的不同阶段进行的纵向分工。劳动或一切社会实践都有一个过程，即首先要决定干什么，其次是怎样干，最后是评价检查干得如何，对干的结果进行监督、控制，这就是实践过程的纵向三职能——决策、执行和反馈。现代社会的三次大分工就是按实践过程的不同职能进行的社会纵向分工，必须指出的是，这种分工是与分权紧密联系在一起。

1. 决策与执行的分工

决策与执行的分工在人类形成社会组织之初实际上就已经存在了。古罗马法中就有“行政长官不问琐事”的规定。在中国古代，早在尧舜禹汤时期就有决策与执行的分工。

古代的部属关系、主从关系，其实都是某种意义上决策与执行的关系。这种关系只是分工不同，没有分权，实质是集一切权力于一身的家长制，领导者往往自己决策、自己执行、自己评价监督自己，无论在政治上、经济上还是思想文化上都是如此。那时只有横向分工，没有纵向分工，更没有建立在分权基础上的纵向分工。

建立在分权基础上真正意义的决策与执行的社会纵向分工是以相对独立的组织出现为标志的。最初可追溯到政治领域，表现就是负责制定政策的立法机构和执行政策的政府行政机构的分设。最早提出这一思想的是中国古代汉文帝时期的著名宰相陈平。汉文帝即位以后，先任命周勃为右丞相，陈平为左丞相，由周勃主持朝政。周勃能征善战，但并不懂得如何处理行政事务。一天，大臣们上朝，汉文帝问周勃：全国一年判处的囚犯有多少？周勃摇头说不知