



高职高专“十一五”规划教材

领导艺术

李学芝◎编著



LINGDAO YISHU



化学工业出版社

高职高专“十一五”规划教材

领导艺术

李学芝 编著



化学工业出版社

· 北京 ·

本书从领导活动和领导工作的一般规律出发,系统研究和论证了领导艺术的含义与特征、领导者的职业素质、领导者职业形象的塑造、领导者潜能的发掘与培养、领导者选人用人管人的艺术、领导者人际交往的艺术、领导者用权与决策的艺术、领导者语言表达艺术及领导者创新的艺术。不仅能使读者掌握领导艺术的一般理论,增强领导理论素养,提高领导能力,而且能体会到领导艺术的感染力。

本书既可作为高职高专公共课的教材,又可作为各级领导者的学习参考用书及培训教材。

图书在版编目(CIP)数据

领导艺术/李学芝编著. —北京:化学工业出版社,
2009.9

高职高专“十一五”规划教材

ISBN 978-7-122-05920-8

I. 领… II. 李… III. 领导艺术-高等学校:技术
学院-教材 IV. C933.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第127703号

责任编辑:于卉李钧
责任校对:吴静

装帧设计:关飞

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印刷:北京云浩印刷有限责任公司

装订:三河市宇新装订厂

720mm×1000mm 1/16 印张12½ 字数240千字 2009年8月北京第1版第1次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:24.00元

版权所有 违者必究

前·言

一个优秀的人才应该具有理想和创造力，具有责任感和进取精神。人人都应该具有成为领导者的理想，成功需要积极的心态，但成功更需要讲究策略、技巧和艺术并需要立即的行动。

时代的节奏日益加快，知识更新的速度也越来越快。机遇与挑战，随时随地都会出现在每一个社会成员的生活中。人们都希望获得成功，都在探索成功的奥秘。抓住机遇，迎接挑战，寻求发展，就是积极的态度。

领导是以能力为基础，以亲和力为纽带，以掌控力为前提的综合艺术！

本书紧跟时代潮流，汲取古今中外领导科学与艺术的研究成果，分析影响领导科学与艺术的关键因素，介绍提高领导艺术的有效方法。阅读本书，可以了解作为领导者需要哪些条件，你离这些条件还差多远，进而针对实际情况，将自己培养成杰出的领导者。

本书的特点：①可读性强。问题引发、由浅入深，循循善诱；点、线、面结合，读起来层次分明，豁然开朗，让人耳目一新。②案例翔实。中外经典，自编案例，涉猎古今。对渴望成功的人来讲，本书的案例会带给你诸多启迪。③观点独特。个人心得与对成功者理论及经验的总结归纳相结合，言之凿凿，使人信服。④编排新颖。形式体例清晰、行文风格流畅、结构编排合理。读者可真正从中获得一些收益。⑤适应面广。各级领导、院校学生都能从中学到相关的领导观念、艺术。在学习过程中，读者既能从中感受到领导科学理论的震撼力，又能体会到领导艺术的感染力。

全书贴近实际，通俗易懂，方法简单，适用面广；中外相通，古今互见，启迪领导者如何拥有领导的艺术。

任何人都无法回避前人的经验和教训，每位作者都有赖于他人的指导、帮助和鼓励，一本书的诞生总是融入了许多人的智慧，本书更是如此。

本书在写作过程中，参阅了包括电视、图书、网络、报纸、杂志等相关资料，谨向这些文献的作者致谢。

本书由河北旅游职业学院李学芝编著。由于编者水平和所掌握的资料有限，书中难免出现疏漏，敬请读者批评指正。

编著者

2009年6月

目 录

第一章 导论	1
案例导入	1
第一节 领导艺术概述	2
一、领导艺术的含义	3
二、领导艺术的演变	3
三、领导艺术与领导活动	6
四、领导艺术与领导经验	9
五、领导艺术与领导方法	9
六、领导艺术与领导科学	10
第二节 领导艺术的特征、内容及提高途径	10
一、领导艺术的特征	10
二、领导艺术的内容	12
三、提高领导艺术水平的途径	13
第二章 领导者的素质	17
案例导入	17
第一节 领导者职业素质	18
一、领导者职业素质概述	18
二、未来领导者的职业素质	26
三、成功领导者的职业素质	27
四、领导者职业素质的培养与提高	28
第二节 领导者职业道德	29
一、领导者职业道德的含义	29
二、领导者职业道德的培养和锻炼	32
第三节 领导者心理素质	33
一、领导者应具备的心理素质	33
二、如何提高领导者的心理素质	38
三、领导者应具备的职业心理素质	39

第四节 领导者职业意识	41
一、领导者职业意识的内容	41
二、领导者职业意识的培养	45
第三章 领导者的职业形象	47
案例导入	47
第一节 领导者职业形象的概念和设计	48
一、领导者职业形象的概念	48
二、领导者职业形象的设计	51
第二节 领导者职业形象的塑造	54
一、领导者内在形象的塑造	55
二、领导者外在形象的塑造	57
三、塑造成功的领导者职业形象	59
第四章 领导者潜能	66
案例导入	66
第一节 领导者潜能的概念和构成	67
一、潜能	67
二、领导者潜能的构成	68
第二节 领导者潜能的挖掘与培养	70
一、领导者潜能的挖掘	70
二、领导者潜能的培养	73
第五章 领导者选人、用人、管人的艺术	77
案例导入	77
第一节 领导者选人的艺术	78
一、人才的特点和类型	78
二、领导者应具备的人才观	81
三、衡量人才的标准	83
四、人才选拔的艺术	84
第二节 领导者用人、管人的艺术	90
一、人才使用的原则	90
二、用人的艺术	96
三、管人的艺术	102
第六章 领导者的人际交往	110
案例导入	110

第一节 人际交往	110
一、人际交往概述	111
二、人际交往的一般原则	112
第二节 领导者人际交往的艺术和技巧	114
一、领导者人际交往的艺术	114
二、领导者人际交往技巧	127
三、领导者突发事件的处理艺术	133
第七章 领导者用权与决策的艺术	135
案例导入	135
第一节 领导者用权的艺术	137
一、领导者的权力范围	137
二、领导者权力运用的原则和艺术	138
第二节 领导者决策	144
一、领导者科学决策的原则	145
二、领导者决策的艺术	146
第八章 领导者语言表达能力及其艺术	153
案例导入	153
第一节 领导者语言表达能力	154
一、语言表达能力是领导者必须具备的基本功	154
二、提高领导者语言表达能力的方法与途径	155
第二节 领导者语言表达艺术	157
一、领导者语言表达的基本要求	158
二、领导者语言表达的艺术与技巧	161
第九章 领导者创新的艺术	167
案例导入	167
第一节 领导者创新概述	169
一、领导者创新的含义	169
二、领导者创新的特征	170
三、领导者创新的内容	173
四、创新中的领导者	176
第二节 领导者创新思维	181
一、领导者创新思维的含义	181

二、领导者创新思维的特征	181
三、领导者创新思维的培养	184
四、领导者创新思维的基本方法	185
参考文献	191

导论

案例导入▶▶▶

《大宅门》二奶奶的领导艺术

相信看过《大宅门》的观众、读者都会对大宅门白家二奶奶的领导艺术深有感触。二十几岁开始当家，在白家的起伏坎坷中，她是一名优秀的舵手，指挥着白家老号这艘大船在风浪中奋勇前行，在几次大的风雨面前，她凭借着超人的智慧和镇定力挽狂澜，她用艺术来管理家族企业，用卓越的领导才能让核心员工为之奉献才干，让白家老号这艘船越来越坚固，越来越顶得住风浪的吹打。作为一名女性领导者，在当时那个年代，使众多的人对她由衷地佩服。那么她的领导魅力体现在哪些方面呢？

1. 关心人的领导风格

大宅门中的二奶奶，以攻心见长，善于察言观色，能够从员工的角度为员工着想，对待中层管理者（总管）如亲人一般，对待伙计也是体贴入微，这一点让许多基层员工很是敬重她，虽然她是一个女流之辈，但她素有的威仪让家人和员工不敢造次。

2. 公私分明的治企态度

白家主要以看病、卖药为经营方向，他们拥有自己的一批知识产权、品牌、核心人才队伍，并且以客户为中心的服务理念让他们的客户忠诚度很高。但因白家老号为家族企业，中国自古以来就有的兄弟姐妹分家产在这个家族中也体现得淋漓尽致，这个家族中不乏坐吃山空的蛀虫，如果公私不分，不但经营亏损不说，而且可能基业不保。在这一点上，二奶奶坚持了她的强势作风，以家族企业的发展为大局，对家庭成员的无理要求从不要妥协。为了严明家族法度，她“大义灭亲”竟将触犯了家规的唯一的儿子赶出家门，并警告他不干出人样不许回家！这个事例让她的小叔子对她由衷地钦佩。

3. 游刃有余的人际交往技巧

最令人折服的还是二奶奶的人际交往技巧，她善于发现人与人之间微妙的利害关系，并且能够按照情境变换技巧，这使得白家重振老号产业。白家药店被慈禧封了之后，她利用群众的力量摘回了白家老号的匾牌，并且在宫中的公公面前示弱，借公公的力量剪除了承包老号的商人，重新拥有了老号

的经营权，成为最大的股东，并最终成为总裁。在小姑子的儿子被意外摔死后，面对小姑子丈夫气势汹汹地要白家偿命的情况，为了让人家免于起诉，她把后来的白七爷抱出来让小姑子丈夫摔死，她知道孩子被摔的概率为 50%，但她敢冒这个险，这一点让白老太爷最终把白家的掌门位子传给了她。

4. 关注核心人才

留住人才无非是经济留人、事业留人、情感留人，二奶奶充分地运用了情感留人的艺术，白家家族企业的核心人才即制药的那“七八个老人”，拥有七八个老人还有资金，就可以东山再起，再造辉煌，就像比尔·盖茨所说，如果拿走微软的那些核心人才，那微软就辉煌不再了。二奶奶早就意识到了这一点，在白家老号被查封的时候，她一方面保住了秘方即专利，另一方面就是稳住了这“七八个老人”，在没有经营的情况下，二奶奶依然给他们发工资、关注他们的生活，这些感人举措让这些核心人才没有成为竞争对手，也就是这些核心人才，才让白家老号的迅速恢复有了可能。

5. 独特的接班人培养计划

二奶奶只有一个儿子（白景琦），她对儿子的期望从小时候的教育就可以看得出来，刚开始她希望孩子能够好好学习走仕途，但儿子不争气，调皮捣蛋让老师们不敢施教，她就请了厉害的老师来教其功夫，希望其从商。等其长大后就让他跟着采药队伍熟悉上游市场环境，接触企业文化，再后来在八国联军攻入北京前夕，让其承担储存家族珍藏草药的任务，让其刚成年就接触危机处理，培养其承担责任、高效完成任务的能力。再后来将其逐出家门让其自力更生，这是因为二奶奶早已知道白景琦已经过多次磨炼，已经锻炼了儿子的生存能力，即使扔到沙漠也可以存活下来。她的高明之处就在于此。

资料来源：姚平.《大宅门》二奶奶的领导艺术 [OL], 2007-04-18. 中国总经理网.

领导艺术是建立在领导者一定的知识和经验基础上，非规范性的、创造性的领导技能，是领导者实施有效领导的高超手段和方法。领导艺术是决定领导者事业成败的关键因素之一。

第一节 领导艺术概述

管理以人为出发点，又以人为落脚点。在组织内，领导者的责任是行使好自身权力、顺畅人际关系、处理好各种事务，最终提高组织的效率并创造最优效益。领导者要履行好这一责任，就必须讲求领导方式和方法，并将这些方式和方

法纯熟、巧妙并富有创造性地运用，这就是人们所说的领导艺术。

一、领导艺术的含义

领导艺术是领导者在个人素质修养基础上，以丰富的领导经验、深厚的领导科学造诣，对各种领导条件、方式、方法，纯熟、巧妙并富有创造性地运用，以及通过这种运用表现出来的领导风格和艺术形象。也就是说，领导艺术是领导者的一种特殊才能。这种才能表现为创造性地灵活运用已经掌握的科学知识和领导方法，是领导者的智慧、学识、胆略、经验、作风、品格、方法、能力等多种因素的综合体现。领导艺术就是领导技巧与风格的巧妙结合。

从领导艺术的含义中我们可以看出：领导者个人的素质修养（包括领导者经验、学识、才能、胆略）是领导艺术得以发挥的重要前提；对领导条件、方法、方式运用的纯熟、巧妙并富有创造性，是领导艺术的核心；而领导风格和艺术形象，是前两者有机结合的结果，是领导艺术的外在形态。领导艺术就是这些方面的综合表现。优秀的领导者，就是善于运用自己的智慧、经验和技巧，以自己的意志影响他人，并能更好地团结下属，使他们齐心协力，协调一致，发挥团队精神和作用，达到管理的目的。

日本索尼公司的盛田昭夫曾经说过：“日本索尼公司的成功之道并无任何秘诀和不可言传的公式。不是理论，不是计划，也不是政府政策，而是人，只有人才会使企业获得成功，因此，衡量一个主管的才能应该看他是否能得力地组织大量人员，看他或者她如何最有效地发挥每一个人的能力，作为主管，待人应该真心诚意，如果你要发挥人的作用，钱并不是最有效的工具，你应该把他们融为一体，对待他们像对待你的家人一样。”盛田昭夫在此所强调的就是领导艺术的重要性。

二、领导艺术的演变

1. 起源于古代社会

古代社会的领导艺术主要是指奴隶社会和封建社会的领导艺术。这两种社会形态下，领导艺术的共同特点是，随着私有制的出现，社会上的人们被分为两大对立的阶级：剥削阶级和被剥削阶级。剥削阶级与被剥削阶级的关系自然是领导者与被领导者之间的关系，也是压迫与被压迫的关系。这时的领导艺术在很大程度上是一种“统治术”，其特征就是专制。

古代社会的领导艺术的特点表现在：统治者研究领导艺术的根本目的是为了维护统治阶级的根本利益；统治者领导艺术的实施是以维护专制集权为基本目标的；统治者实施领导艺术是在严格的等级制框架内进行的，不可以轻越雷池；统治者实施领导艺术的手段除了依靠国家机器的暴力手段外，还要借助于神权、宗教。

在我国历史上，汉高祖刘邦的成功之道就是源于他深谙领导艺术。他成功地使用了三杰：善于谋略的张良、能带兵打仗的韩信、会管理钱粮的萧何。他在用

人时一方面信任人才，使用人才，充分地调动他们的积极性，另一方面又充分表现出其用人时典型的帝王之术——暗中加以防范和控制。例如，汉十二年秋，淮南王英布造反，刘邦御驾亲征，萧何留守京城。战争期间，刘邦不断派使者回来，代皇上问萧相国好，并说皇上问萧相国最近在干什么呢，对萧何非常关心体贴。萧何也很是感动，更加尽心尽力地做好后勤保障。其实刘邦对萧何关心是一方面，更主要的是怕萧何谋反。

2. 发展于近代社会

近代社会是指鸦片战争到第二次世界大战结束之前。该阶段新兴资产阶级战胜了封建贵族，实现了资产阶级专政。随着资本主义工业生产中的管理行为和科学的快速发展，人们在对管理科学的研究中，逐步进入到领导艺术的研究。

近代社会领导艺术的特点表现在：领导艺术越来越多地体现在生产领域；体现在从个性领导走向科学领导；体现在从集权制领导走向多级制领导。

典型案例

曾国藩的领导艺术

曾国藩（1811~1872），“清代三杰”之一，洋务运动的先驱人物，曾创建湘军长期与太平军作战。他历任内阁学士，礼部右侍郎，兵部、吏部侍郎，后任两江总督等职。曾国藩一生历尽坎坷，几度生死。曾国藩是中国历史上有影响的人物之一，毛泽东一生“独服曾文正”，直到病重的晚年，他还说：“曾国藩是地主阶级中最厉害的人物。”20世纪二三十年代的蒋介石也称：曾国藩足以成为其老师。曾国藩的领导艺术表现在如下几方面。

1. 治人原则

不治人，难以成大事——正人先正己；将他人的能力转化为自己的能力；心思用在大事情上。

2. 治人谋略

善治者，乃是强者——能说能做，说了便做，不说也做；有过先由己当、有功先让人享；做事要有章法。

3. 治人方略

最可怕的是受治于人——自立立人，自达达人；自己要及时给自己“上课”；戒傲是不败人生之法。

4. 治人之术

在最关键的时刻治住对手——在适当之时，必须交难交之人；敢于下手击垮人心；该放权就放权；把对手变成朋友。

5. 治人秘道

用智慧治人——人品和学品结合起来，才能成大事；在势盛之时，头脑越要清醒。

6. 治人心计

可以大治，也可以小治——治人三法：防琐碎、去虚文、戒骄矜；该举荐的人要举荐。

7. 治人盘算

用几个人治一大批人——用慧眼打量周围俊才；以幕府为强大后盾；借人之才为己才；用人之力为己力。

8. 治人决断

采用软硬结合的治法——不管在什么时候，都敢说硬话；给人不断磨炼的机会。

9. 治人本领

敢于治所有不可治之人——把用人之道琢磨得更加老道；提防性格乖僻的人；有大欲望的人最难处。

10. 治人要诀

用手治、用心治、用脑治——选人以操守为大要；必求智士、严士、劳士；不善治心，就会惹出祸端。

11. 治人功夫

治住要害，就能解决所有问题——找到最能替你排忧解难的恶人；让有能力的人挑大梁；铲除名利的根。

12. 治人效果

让被治之人心服口服——摸透人的精、气、神；联手打天下。

资料来源：邱新亮. 领导之道：鲍威尔与曾国藩 [OL], 2008-07-09. 聚杰网.

曾国藩能建功立业，其成功的重要奥秘之一便是对人才的重视，知人善任，量才录用。他曾经用八个字非常精辟地总结其经验：广揽、慎用、勤教、严绳，缺一不可。

3. 创新于现代社会

现代社会是第二次世界大战结束至今。该阶段经历了资本主义社会与社会主义初级阶段。

由于现代社会从政治到经济各个领域，更多地趋向联系广泛性和紧密性，尤其是经济的一体化、全球化趋势的加快，人们在领导艺术方面有了很大的突破。

近代社会领导艺术的特点表现为：领导集团化、决策民主化、智囊制度化、领导艺术的科学化。

现代社会中外某些著名领导者的领导艺术

现代社会，中外一些著名的领导者，如毛泽东、邓小平、普京、牛根生、盖茨等在其领导活动中都形成了自己独特的领导风格和领导艺术。

◆毛泽东在其领导过程中，始终都有坚定的信念、顽强的意志、自尊自信、敢想敢做、不屈不挠。在对待敌人、对待困难方面，毛泽东的性格主要体现一种“刚性”。在对待人民、朋友、同志的态度上又充分展示他“柔性”的一面。他有一种温和文雅的性格。尊师重长，对朋友、对同志、对身边的工作人员和蔼可亲；温和、慈祥、富有同情心；谦虚、诚恳、风趣、真诚相待，不搞欺骗。在处理重大问题时刚柔相济，以柔克刚，做到原则性与灵活性的统一，民主与专政的结合。

◆邓小平指出：“一个人才可以顶很大的事，没有人才什么事情也搞不好。”如何用人是领导者首先要关注的问题，要掌握用人艺术首先要树立正确的人才观，克服任人唯亲和求全责备的用人观念；其次要确立选用人才的基本准则，做到知人善任、唯才是用；再次要注意使用人才的方式方法，做到用人所长，避其所短，发挥其才能。领导者要敢于打破常规，提出独到见解，不是人云亦云，而是要用创新的眼光审视现实，分析问题。

◆普京的智慧、强硬、坚定以及杰出的领导艺术，使他浑身散发着浓郁的人格魅力。他用8年的时间，打造了一个崭新的俄罗斯。

◆牛根生，一个头顶无数光环的企业家，“中国十大创业风云人物”、“中国民营工业行业领袖”、“首届中国十大年度环保人物”、“中国改革年度人物”，经过多年创业，他所缔造的“蒙牛”王国成为中国唯一年销售额超过200亿的乳品企业。在蒙牛人的心里，人才是最重要的软件，人气是最精深的文化，人心是最大的生产力。牛根生说，如果把企业比作一辆公共汽车，那么，老大只是这辆车上的司机而已，本车核心目的是把来来往往的乘客运到他们想去的地方，只有乘客安全抵达目的地，司机才有资格收取车费。如果司机误以为自己是中心，乘客是陪衬，那么，整个定位就大错特错了。所以，“金本位”成不了企业家，“权本位”也成不了企业家，“人本位”才有可能成为企业家。

◆微软公司无疑是世界上聪明人云集的地方，比尔·盖茨靠什么对这些员工进行有效的管理呢？答案是：微软公司的人格化管理。特别是其中无等级的安排让许多其他公司的员工欣赏。微软公司就是靠别出心裁的人格化管理，吸引了一大批富有创造力的人才到微软公司工作，并通过营造独特的文化氛围，使这些人才心甘情愿地留在微软。

三、领导艺术与领导活动

领导艺术是领导者在领导活动过程中实施有效领导的高超手段和方法。没有

领导活动，领导艺术也就无从谈起。为此要研究领导艺术就必须了解领导活动，了解领导者、被领导者以及他们之间的关系。

领导是领导艺术中的核心概念，是研究领导活动的切入点和着眼点，是构成领导艺术的基石。领导，从字面意义上讲，就是带领和指导。领导是一个多义词，可以是动词，也可以是名词。动词含义的领导是指领导活动。名词含义的领导是指领导者。

（一）领导活动及其发展过程

领导活动是指领导者在一定的环境下，在一定的社会组织或团体内，统帅或指引被领导者为实现既定目标而进行的一种高层次的社会管理活动。

人类社会的领导活动由来已久，在原始社会，氏族、部落首领负责指挥氏族、部落成员猎取食物，分配果实，主持祭祀活动，保护氏族、部落安全等，这就是原始社会的领导活动。那时的领导活动十分简单，只能采取原始的集体领导方式，并常常是与图腾崇拜结合在一起的。

在奴隶社会和封建社会，由于私有制的产生，领导指挥的职能一般是由奴隶主和地主行使，即奴隶主和地主是天然的领导者。这时领导的实质就是剥削阶级的专制统治，此时的领导方式是凭借领导者个人的经验、知识和才干，即经验领导。

资本主义社会虽是从封建社会脱胎而出的，但此时社会生产和科学技术突飞猛进地发展，生产规模越来越大，专业分工越来越细，领导方式发生了重大的改变，专家或专家集团式领导应运而生，科学领导取代了经验领导。

社会主义社会，领导者和被领导者是平等的同志式的关系，领导者就是人民的公仆，就是为人民服务的，其领导活动更加科学化和民主化。

（二）领导活动的构成要素

领导活动包括领导者、被领导者、领导环境三个基本要素。

1. 领导者

领导者是在社会共同活动中履行一定领导职务的个人或集体。凡担任一定领导工作的人，凡属于团体和组织的带头人，统称为领导者。德鲁克对领导者的定义是：“领导者的唯一定义是：一个拥有跟随者的人。”没有跟随者，拥有再多的金钱和权力，拥有再高的职务也不能称作领导者。

领导者是领导活动的主体，在领导活动诸要素中占据主导地位，是关键角色。一般在组织中都具有担任职务、拥有权力、负有责任等多重角色特征。

领导者的特征：第一，拥有职权。领导者必须担任一定的职务，然后根据职务的性质、轻重赋予一定的权力。职务是领导者行使权力、履行职责的身份。第二，负有责任。领导者的职权越大，其责任也就越大。第三，提供服务。领导的实质就是服务。领导者是反映组织与群体意志和愿望的代表，因此领导者无论职位高低和权力大小，其领导活动都是服务，为组织团体服务。第四，富于创新。领导者必须能够创造性地提出组织与团体的目标并予以推行，创造性地给被领导

者提供服务，并能在不断实践的基础上创造性地总结经验，并将之上升为领导理论。第五，多重角色。领导者既是本团体组织的领导者，同时也是社会的一员。所以，面对不同情景不同对象，领导者必须扮演不同的角色，从而也就有相应的规范、态度、行为及相应的方式。

领导者是领导活动的主体，其在领导活动中具有重要作用。

首先，领导者在领导活动中居于中心地位。领导者在领导活动中居于首脑和核心地位，因而能够起到吸引和感召、定向的作用。主要表现在任何领导者都要为本组织科学规划目标，制订计划。

其次，领导者在领导活动中起主导作用。领导者是领导活动的发动者，领导活动的良性循环是领导者主导作用的内在要求。

再次，领导者在领导活动中起统帅作用。表现在组织、协调、指挥等方面。当出现矛盾或偏差时，领导者根据组织目标，协调各种关系，不断修正、完善决策。

2. 被领导者

被领导者是在一定领导活动中，在领导者组织、指挥、管理下进行社会活动，进行创造物质、精神财富的主体力量，是在社会组织共同活动中处于被领导地位的组织和个人，是相对领导者而言的，是领导者所管辖的个人或群体。他们在领导活动中身兼两职，即对领导者来说他们是客体；而对领导活动的作用对象来说，他们又与领导者共同组成了主体。

被领导者的特征：第一，服从性。被领导者是在领导者的组织、指挥下进行社会活动的，被领导者要服从于领导者，这是任何组织都通行的原则。否则，团体组织便会解散，领导也会失去存在的组织基础。第二，受动性。一般来说，领导者总是比被领导者更具威信、影响力和统帅力。这也是被领导者受动性成为现实的内在依据。领导者在领导活动中发挥主观能动性，带领被领导者努力实现组织目标。第三，对象性，即领导者服务的对象。领导者的实质就是服务，作为领导者的相对面而言，被领导者具有领导者服务时的对象性的特点。在受动性的特点中被领导者处于被动地位，在服务对象性上则由被动转化为主动，由义务转化为权利。第四，源泉性。领导者的创新精神和思想一是来源于在学习和接受教育过程中继承、借鉴或发展前人实践的产物；二是从群体的实践中提炼加工而成。因此，被领导者是领导者开拓创新的基础，具有源泉性。第五，不担任职务或担任较低的职务。被领导者可分为绝对被领导者和相对被领导者，不担任职务的就是绝对被领导者；担任较低职务的，就是相对被领导者。绝大多数被领导者对上级而言是被领导者，对下级或群众而言又是领导者。随着知识、经验、技能的积累和丰富，被领导者可以变为领导者，绝对领导者也可以变为相对领导者。

被领导者在领导活动中的地位：首先，被领导者是领导者的对应面，两者相互依存。其次，被领导者起着产生与选择领导者的根本作用。再次，被领导者对领导效能起决定作用。

3. 领导者与被领导者的关系

领导者与被领导者是一种对立统一关系，二者相互影响、相互依存、相互制约、相互转化，既协调统一，又矛盾冲突。没有领导者就没有被领导者，没有被领导者也就没有领导者，离开任何一方另一方就不能存在。

4. 领导环境

领导环境和领导者、被领导者一样都是构成领导活动不可或缺的要素。领导环境是领导活动的客观基础，研究领导环境对于提高领导效能，进而实现组织目标具有十分重要的意义。

领导环境是指制约或推动领导活动开展的各种自然要素和社会要素的组合，是影响领导行为模式的政治、经济、文化、法律、科学技术、自然要素等组织内、外氛围和条件的总称。领导环境包括自然环境、历史条件和社会条件。

领导活动实际上就是领导者带领被领导者在一定的领导环境中进行的活动。我们知道自古至今任何领导活动都离不开一定的环境条件。领导者所进行的决策和经营管理活动不但会受到广泛的、外围的社会大环境的影响和制约，还要受到具体的、内部的组织小环境的影响和制约。脱离社会环境的领导活动是不切实际的，领导者在任何时候都要考虑所处的客观环境对领导活动可能造成的影响和制约，因为超越环境、与环境过分抵触的领导活动必定是无效的。此外，领导者还应努力改变环境使之利于领导决策活动。

四、领导艺术与领导经验

领导经验就是领导者从领导实践中获得的各种感性知识。一方面，领导经验是领导艺术的基础，领导者经验积累的程度，直接影响着领导艺术的水平发挥，一般来说，领导经验越丰富，领导艺术水平就越高，反之就缺乏领导艺术。比如对于刚走出校门参加工作的年轻人来讲，由于没有领导经验，所以也就谈不上领导艺术。另一方面，领导艺术是领导经验的升华，而不是领导经验的简单堆砌。所以，领导者应重视积累领导经验，但又不能囿于已有的经验，应努力提高自己的领导科学水平，主动地将领导经验升华为领导艺术。同时领导者还应从现代社会活动的特点认识掌握领导科学的重要性。领导艺术涵盖经验因素和经验特色，但领导艺术高于领导经验，是领导者综合运用领导经验、领导科学的表现。

五、领导艺术与领导方法

领导艺术是领导者熟练地、创造性地运用领导方法的特殊才能。领导方法是领导者为了实现领导职责、发挥领导作用而采取的各种手段、办法、措施、程序等的总称，是实现领导目标的中介和桥梁，是提高领导效能的重要条件。领导方法在领导工作中起着十分重要的作用。毛泽东曾经用过河要有桥和船来形象比喻领导方法，意思是船谁都可以坐，桥谁都可以用，但无论是过桥还是坐船都可以有不同的方式方法。