

企业领导学

框架 · 理论 · 方法 · 艺术



薛永斌◎著



中国市场出版社
China Market Press

企业领导学

框架·理论·方法·艺术

薛永斌◎著



中国市场出版社
China Market Press

·北京·

图书在版编目(CIP)数据

企业领导学：框架·理论·方法·艺术 / 薛永斌著. —北京：
中国市场出版社, 2016. 4

ISBN 978 - 7 - 5092 - 1469 - 5

I. ①企… II. ①薛… III. ①企业领导学 IV. ①F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 033745 号

企业领导学：框架·理论·方法·艺术

QIYE LINGDAOXUE; KUANGJIA LILUN FANGFA YISHU

著 者：薛永斌

责任编辑：宋 涛 (zhixuanjingpin@163.com)

出版发行：中国市场出版社

社 址：北京市西城区月坛北小街2号院3号楼(100837)

电 话：(010) 68034118/68021338/68022950/68020336

经 销：新华书店

印 刷：河北鑫宏源印刷包装有限责任公司

开 本：170mm×240mm 1/16

印 张：24 字 数：380千字

版 次：2016年4月第1版 印 次：2016年4月第1次印刷

书 号：ISBN 978 - 7 - 5092 - 1469 - 5

定 价：48.00元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

序

科技的不断进步，社会产品日益丰富，“互联网+”时代的快速发展，市场竞争瞬息万变。这一切，在改变社会生活和人类生存的空间和环境，使企业发展在面临挑战的同时，也带来许多难得的机遇。自然对企业领导者而言，也带来前所未有的考验，促使企业领导者不断提高自身素养和领导水平，迎接新的挑战。

美国著名的管理学家彼得·德鲁克说过：“在人类历史上，还很少有什么事比高超的政治家和出类拔萃的领导人，对人类具有更为广泛和全面深刻的影响。”当今社会，左右历史发展的有政治家、企业家和金融家三股重要力量。这其中企业家最受人尊崇和顶礼膜拜，因为企业家创造实体价值和物质财富，创造更多的就业机会，提供最多的劳动岗位，解决社会普遍关注的劳动力安置问题。同时，企业是构建市场经济的主体，是推动人类社会发展的最根本的动力。随着全球化市场的形成，地球变得越来越小，在全球化市场竞争中已经没有一块受保护的领地了。任何企业要想生存和发展，就必须面对激烈的竞争。不论基础如何，所有的企业在竞争中都必须面对“优胜劣汰，适者生存”这一游戏规则。而企业能否经受得住市场竞争的考验，与企业领导者的自身素养、观念思维、领导方法和领导艺术有着密切的关系。企业领导者的能力与水平的高低影响着一个企业的兴衰和成败，决定着一个企业能否保持持续、稳定和健康发展。因此，学习和研究领导学，不断提高企业领导者的自身素质，更新观念，解放思想，加强领导班子建设，掌握领导现代化企业的方法和技巧，并能结合实际情况，创造性地开展工作，对加快我国现代化建设事业，早日实现“中

“中国梦”具有十分重要的现实意义。同时，随着时代的变化，在各类企业中将会有一大批优秀中青年人才走上新领导岗位，担负起社会主义现代化建设事业的重任。这些年轻干部有文化、有知识、有理想，思想活跃，创新能力强，竞争意识敏锐，但缺乏相应的领导经验，亟待补充和提高。因此，系统地学习和研究领导学就显得尤为重要。此外，市场经济也是企业家经济，企业各级领导要成为名副其实的社会主义市场经济的优秀企业家，除了要坚定的政治立场，坚持社会主义方向，不断开拓进取，锐意改革，还要认真学习理论知识，借鉴国内外先进的管理方法和成功的领导经验，包括从理论与实践相结合的角度上学习和研究领导学。

《企业领导学——框架·理论·方法·艺术》一书，立意于集百家之长，扬一书之特色，力图从体系、结构、系统性和实用性上有所突破，既能融理论和实践为一体，又能博采众长，吸收当代领导学、管理学的有益成果，增强实用性和新颖性，具有更多的借鉴意义和使用价值。

本书在写作过程中，参阅了国内外大量的领导学和管理学方面的著作和书籍，吸收了本学科领域中的多方面的研究成果。在成书过程中，牛珊珊同志进行了部分文字整理工作，在此一并致谢！本书可作为大学本科、研究生、MBA、EMBA教材，也可作为各类工商管理培训用教材和参考书。

薛永斌

2016年元月

目
录

企业领导学·框架篇

第一章 企业领导学概述	3
第一节 领导的内涵及企业领导活动基本要素	3
第二节 企业领导学的产生与发展	9
第三节 企业领导学的研究对象和研究内容	14
第四节 研究企业领导学的意义和方法	19
第二章 企业领导者素质和领导观念	23
第一节 企业领导者素质的内涵及其特点	23
第二节 企业领导者应具备的基本素质	26
第三节 提高领导者素质的途径和方法	33
第四节 企业领导观念与领导思维	35
第三章 企业领导班子结构优化	49
第一节 领导班子结构优化及其意义	49
第二节 领导班子结构优化的内容	53
第三节 领导班子结构优化的途径	58
第四章 企业领导环境	65
第一节 领导环境的内涵及其作用	65
第二节 研究领导环境的意义	69
第三节 企业领导环境及其对领导工作的作用和要求	71

	第四节 企业领导者如何驾驭环境	76
第五章	企业领导体制	79
	第一节 领导体制的内涵及其对领导工作的重要作用	79
	第二节 企业领导体制的演变	81
	第三节 我国的现代企业制度	90
	第四节 企业的领导结构和日常领导制度	96
第六章	企业经营决策	101
	第一节 经营决策的概念和意义	101
	第二节 经营决策的原则与程序	107
	第三节 经营决策的方法	111
	第四节 企业经营战略	122
第七章	企业领导选人用人	131
	第一节 选人用人的重要性	131
	第二节 现代人才观念	134
	第三节 选人用人的原则与方法	137
第八章	企业领导绩效考评	151
	第一节 领导绩效考评的意义和内容	151
	第二节 领导绩效考评的原则、程序与方法	154
	第三节 领导绩效考评偏差及其预防	163

企业领导学·理论篇

第九章	领导特质理论	171
	第一节 领导特质理论的相关研究	172
	第二节 对领导特质理论的评析	179
第十章	领导行为理论	183
	第一节 领导行为理论的相关研究	183
	第二节 对领导行为理论的总体评析	196

第十一章	领导权变理论	199
	第一节 领导权变理论的相关研究	199
	第二节 对领导权变理论的评析	210
第十二章	魅力型领导理论	213
	第一节 魅力型领导理论的相关研究	213
	第二节 对魅力型领导理论的评析	217
第十三章	变革型领导理论	220
	第一节 变革型领导理论的相关研究	220
	第二节 对变革型领导理论的评析	223
第十四章	领导激励理论	225
	第一节 领导激励的概念与功能	225
	第二节 激励理论概述	228

企业领导学·方法篇

第十五章	基本领导方法概述	251
	第一节 领导方法的理论基础	251
	第二节 领导方法的基本特征	252
	第三节 基本的领导方法	254
第十六章	企业日常工作领导方法	257
	第一节 调查研究的方法	257
	第二节 检查总结的方法	262
	第三节 领导激励的方法	264
	第四节 思想政治工作方法	268
第十七章	企业高层领导方法	272
	第一节 战略管控法	272
	第二节 文化引领法	277
	第三节 组织推动法	281
	第四节 管理提升法	285
	第五节 创新驱动法	287

企业领导学·艺术篇

第十八章	企业领导艺术概述	295
第一节	随机决断的领导艺术	296
第二节	通盘运筹的领导艺术	297
第三节	善处人际关系的艺术	300
第十九章	自信、稳重、实干	
	——走马上任的艺术	305
第一节	上任之初应注意的问题	305
第二节	要尽快进入和扮演好自己的角色	310
第三节	要多方面了解情况	311
第四节	怎样踢开头三脚	313
第二十章	集众人之智 用众人之力	
	——用人的艺术	315
第一节	要充分了解自己的下属	316
第二节	不拘一格，唯才是用	318
第三节	用人所长，各尽其能	319
第四节	尽力帮助你的下属	322
第五节	有意识地培养下属	324
第二十一章	有效的权威+适当的方法	
	——指挥的艺术	326
第一节	权威从哪里来	327
第二节	怎样对下属布置工作	330
第三节	怎样检查工作	332
第四节	要善于排除指挥中的障碍	334
第五节	如何做到“上情下达”	337
第二十二章	精力集中、工作有序、善于授权	
	——处事的艺术	340
第一节	如何集中精力干正事	340

第二节	怎样克服忙乱现象	343
第三节	养成良好的工作习惯和生活习惯	346
第四节	怎样做到既突出重点又统筹兼顾	349
第五节	善于授权, 发挥下属人员的作用	351
第二十三章	以理服人、以情感人	
	——调动下属积极性的艺术	354
第一节	表扬的艺术	354
第二节	批评的艺术	356
第三节	怎样处理与下属的冲突	358
第四节	如何帮助犯错误的下属	360
第五节	注重感情投资	361
第二十四章	广交朋友, 树立形象	
	——公共关系的艺术	364
第一节	公关活动与社交能力	364
第二节	微笑的内涵与笑脸相迎	367
第三节	领导待客的礼貌礼节	368
第四节	精诚所至, 形象自立	371
参考文献	373



框架篇

◎ 企业领导学 ◎

第一章 企业领导学概述

领导学是一门新兴的综合性边缘学科，是企业中各级领导干部和管理人员迫切需要学习、研究和掌握的科学。学习和研究领导学，首先要了解领导的基本内涵、领导学的产生和发展、领导学的研究对象和内容，以及在新时期企业各级领导人员学习和掌握它的重大意义。

第一节 领导的内涵及企业领导活动基本要素

一、领导的内涵

领导作为一种社会分工，自古有之。人们在社会生活中分工协作，共同劳动，形成相互影响和相互制约的关系，为了协调一致地进行活动，就要有领导。因此，领导活动及领导现象的出现，几乎同人类社会开始形成一样古老。学习和研究领导学，首先要了解领导的内涵，它包括领导的定义、领导的性质、领导的特征等方面的内容。

（一）领导的定义

“领导”是领导学中的一个最基本的概念，是领导学研究的出发点和构成领导学整个知识体系的基石。在现代词汇中，领导有名词、动词之

别。从名词上看，“领导”即为领导者或领导群体，代表了在组织机构中处于相应地位的一个人或多个人组成的集体；从动词上看，“领导”一词，前面的“领”具有率领、带领、引领的意思，从某种意义上讲，领导要做率先模范，要起表率作用，要身先士卒，带领大家一起干；“导”具有指导、引导等方面的寓意，更多讲的是思想上对他人的引领作用。综合而言，“领导”有统御、指导、率领、引导、导入等多重含义。在西方有关管理学的著作里，表述过许多领导的定义，例如：

领导是一种统治形式，即指其下属或多或少地愿意接受另一个人的指挥和控制；^[1]

领导是对一个组织起来的集体为确定目标和实现目标所进行的活动施加影响的过程^[2]；

领导是促使每一位属下按照所要求的方式活动的过程^[3]；

领导即有效的影响，为了施加有效的影响，领导者需要对他的影响进行全面的了解^[4]，等等。

这些定义，表述不一，却贯穿着相近的观点，即：领导是一种施加影响的行为过程。在现代领导学中，“领导”一词是指：在一定的组织或团体内的领导者，为实现预定的目标而对群体活动进行组织、引导和指挥、协调的一种行为过程。在马克思主义关于党的学说中，对无产阶级领导的本质、含义也有许多精辟的论述。概括起来有以下三个方面，一是领导是群众利益和意志的集中体现；二是领导就是率领和引导群众前进；三是领导是建立在民主基础上的组织权威。以上三点，从不同侧面论述了领导的含义，第一点讲的是领导的本质，第二点讲的是领导的一般含义，第三点讲的是领导的组织观念，从而概括了无产阶级的领导观。

（二）领导的性质

领导活动产生于人类的共同劳动，并随着生产力和分工的发展而发展，

[1] 科·扬. 社会心理学手册 [M]. 1946.

[2] 拉尔夫·M, 斯托尔. 领导, 成员和组织 [M]. 1950.

[3] 华伦·C. 本尼斯. 领导理论和行政行为: 权威问题 [M]. 1959.

[4] 克里斯·阿吉利斯. 领导、学识、改变现状 [M]. 1976.

其形式越来越复杂多样，其内涵也在不断拓展和延深。但是不管领导活动有多大变化，它都是人类社会集体活动的产物，正像马克思所说的“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，以协调个人的活动并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。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”^[1]，这是马克思主义经典作家对领导活动一般性质的精辟概括。从领导学的本质出发，从广义上分析，领导有以下几个性质；

第一，领导是一种有目的的社会行为。领导活动是人类为了达到某种群体目标而进行的认识自然、改造自然、改造社会的自觉活动。这种活动是属于调整人与人的关系、处理人与自然的关系的社会行为。更进一步讲，每一项领导活动都有其目标指向，离开了目标，领导活动就不复存在。

第二，领导产生于组织，由组织赋予，同时又服务于组织。领导是一定社会组织或团体中的特殊劳动。有史以来，人类的活动均是以群体的形式出现的。在协调和指挥群体活动中，就必然存在着一种特殊劳动，即为领导。可见，领导产生于组织。但由谁来实施协调与指挥的任务，一般来说不是自封的，是组织所赋予的。组织赋予其领导任务，是组织的需要，同时领导者必须为组织服务，和组织内所有的人共同实现组织所确定的目标。

第三，领导是一种有序的行为过程。在领导活动中所产生的领导行为都是遵循一定的规则，按照一定的程序，依照一定的方式、方法，在相应的领导体制下，根据客观的条件和环境进行的。也就是说，领导活动具有有序性和过程性，而不是杂乱无章、随心所欲，它是受外部条件和内在机制所制约的。

第四，领导也是一种激励的过程。为实现组织所赋予的目标，需要领导者施以激励手段，来影响被领导者，以期形成共同的作用和力量。因此，领导者自身素质的高低，激励手段运用得如何，都直接影响到领导活动的效能。

此外，从领导的产生和发展来看，领导活动的性质具有两重性。这可

[1] 马克思，恩格斯. 马克思恩格斯全集 [M]. 23 卷: 367.

以对领导的性质从两个方面来考察：一方面，只要人类需要共同劳动与生活，就需要有相对合理的社会分工，就需要有组织、指挥、引导和协调，这在人类社会中具有普遍、共同的规律，这是领导的一般属性，或叫自然属性。另一方面，领导活动总是建立在一定的生产方式之上，不同的生产方式会有不同的领导性质和领导问题，这是领导的社会属性。

（三）领导的特征

领导活动是一种特殊的社会实践，有着自身鲜明的特征，这就是：

第一，社会性。领导作为一种社会现象，虽然存在于人类社会历史的全过程，但其方式和本质却有着深刻的社会烙印。首先，领导活动的发生、发展与一定的社会条件有关，它受社会生产力发展水平、科学技术发展水平、社会制度以及人们的思想观念、文化修养、伦理道德等各种因素的制约。其次，领导的方式是由一定的社会生产方式决定的。在小生产的条件下，领导是家长式的领导，领导者的个人经验和智慧起着决定性作用。而在大生产条件下，领导是通过专家集团的集体决策，运用科学的方法和手段来实现的。再次，领导的本质是一定社会关系的反映。在私有制社会中，领导是一种统治手段，是为少数人的利益服务的；在社会主义社会，“领导就是服务”，领导者与被领导者是一种互助平等的、和谐合作的关系。

第二，预见性。这是由领导活动的目的性决定的。领导既然是一种有明确目标的率领、引导的社会行为，就需要有预见。一个组织或团体所面临的社会环境和外部条件，经常处于变化发展之中，作为领导就要正确预见事物发展的趋势和可能出现的各种情况，并在此基础上做出符合客观实际的正确决策。由此可见，领导的全过程都贯穿着预见，没有预见就没有领导。

第三，连续性。领导作为一种社会实践活动应该是连续的。小到单位、企业，大到民族、国家，其领导活动都是在一定的历史基础上进行的，受到现有条件和状况的制约和作用。因此，领导活动必须认真研究历史，继承前人经验，正确分析现实，把握未来方向，在历史经验的基础上，勇于创新，用科学的方法不断提高领导活动的效能。

从企业经营角度上讲，企业领导可以看作是一种高层次的管理活动，

领导者主要任务是要总揽全局，追求整个组织的效能，确定企业的方向目标和大政方针，并致力于创造良好的内外环境，尤其是外部环境，使之有利于自身事业的发展。

二、企业领导活动基本要素

企业领导活动是企业领导者为达到企业的一定目标而向被领导者施加有效影响的过程。企业领导活动是一个由多种要素构成的系统，它包括四个基本要素，即领导者、被领导者、群体目标和客观环境。

（一）领导者

所谓领导者，通常是指在人类社会活动中负责组织、指挥和协调的人员，是领导活动的关键要素和主导要素。从广义上讲，凡是率领或引导人们朝着一定目标前进的人，都是领导者。狭义的领导者，是指由一定组织选举产生或正式任命、具有一定职权、负有相应责任的人。企业领导学主要研究的是后者，如董事长、总经理、矿长等都属于领导者的范畴。从人数上分，领导者可以是个人，也可以是集体。作为个人领导者，他必须具备良好的素质和能力，接受严格的专业训练，经过实际工作的磨炼，并能按照企业领导活动的客观规律办事；作为集体领导者，它必须是一个具有合理结构的团结战斗的集体，是一个坚强的具有号召力和凝聚力的核心，它同时应是一个年龄、知识结构合理，意志、气质互补的优秀的企业领导班子。

（二）被领导者

被领导者是指在企业中处于被领导、被指挥地位的个人或团体。相对于领导者来说，它是领导者与群体目标和客观环境之间的中介环节，在整个领导活动中具有双重身份。相对于领导者来说，它是领导的对象，是客体；而相对于群体目标和客观环境，它又和领导者共同组成了活动主体，同样是企业领导活动中的重要因素。被领导者整体素质高低，对本企业目标的关心程度，对完成本职工作的自觉性、能动性和创造性等，从根本上决定着整个领导活动的绩效。领导者应该明白，只有相信和依靠被领导者，才能得到他们的尊重、拥护和爱戴，才能上下团结一致，齐心协力，