

吴培良 郑明身

企业领导学

天津科学技术出版社

企业领导学

吴培良 郑明身

天津科学技术出版社

责任编辑：周祥初

企业领导学

吴培良 郑明身

*

天津科学技术出版社出版

天津市赤峰道130号

天津新华印刷一厂印刷

新华书店天津发行所发行

*

开本350×1168毫米 1/32 印张13.125 字数333,000

一九八六年十二月第一版

一九八六年十二月第一次印刷

印数：1—10,000

书号：4212·30 定价：2.65元

前 言

《企业领导学》是一门新兴学科。它是企业管理学的一个重要分支。十一届三中全会以来，随着我国经济体制改革的深入，对企业素质的要求越来越高了，而提高企业素质的关键在于提高领导素质，提高企业领导干部的水平。作者曾参加企业经理厂（矿）长国家统考工作，主编过《工业企业管理纲要》作为统考班的培训教材。几年来的实践使我们体会到，从企业经理厂长应当系统全面地掌握企业管理的基本知识来讲，该书所选内容是合适的；但从经理厂长的工作实用和急需来说，则上述内容未免失之过泛，而且有的内容过于简单（如组织管理、干部选用等），还有的急需学习内容则属于空白（如领导方法和艺术等）。有感于此，特编写了《企业领导学》以飨读者。

本书编写，从内容上力求使其具有系统性、针对性和实用性；在文字方面，注意做到生动具体，通俗易懂，便于自学。这本书适合作为企业领导干部的培训或自学的教材，可供高等院校选作作为企业管理专业本科生和研究生的专业教材。也可选作为国家经委教育局组织的培训全国大中型工业企业领导干部的试用教材。

全书由吴培良主编。吴培良具体编写第一、二、三、四、五、七、八、十一章，郑明身具体编写第六、九、十章。由于是一门新学科，加上我们的水平有限，书中难免有不妥之处，恳请读者批评指正。

中国人民大学工业经济系

吴培良 郑明身

目 录

绪 论

——《企业领导学》的研究对象与方法	(1)
-------------------------	-------

第一章 企业领导者

(6)

第一节 现代领导观	(6)
第二节 中国企业领导者的特点	(12)
第三节 企业的主要领导人——厂长(经理)	(20)

第二章 企业领导体制

(32)

第一节 国外的企业领导体制	(32)
第二节 我国企业领导体制的演变	(45)
第三节 企业领导体制的类型	(54)
第四节 正确处理党、政、工三者关系	(66)

第三章 领导素质

(72)

第一节 提高企业领导素质的重要性	(72)
第二节 现代企业领导者应具备的素质	(78)
第三节 企业领导班子结构	(90)

第四章 经营决策

(100)

第一节 经营决策的内容和重要性	(100)
第二节 企业的经营思想和经营目标	(106)
第三节 经营决策的程序和方法	(113)
第四节 防范分析和追踪决策	(128)

第五章 管理组织	(133)
第一节 机构设置的原则.....	(133)
第二节 企业组织结构的形式.....	(144)
第三节 组织机构的变革.....	(155)
第四节 规章制度和企业内部经济责任制.....	(165)
第六章 干部选用	(171)
第一节 人才观和企业干部类型.....	(171)
第二节 选拔干部.....	(181)
第三节 使用干部.....	(194)
第四节 培养干部.....	(210)
第七章 国外的领导理论	(219)
第一节 国外领导理论的发展阶段.....	(224)
第二节 国外某些领导理论的介绍.....	(226)
第三节 领导类型的测定.....	(239)
第八章 基本领导方法	(251)
第一节 领导方法概述.....	(251)
第二节 调查研究.....	(261)
第三节 思想政治工作.....	(270)
第九章 正确处理企业人际关系	(279)
第一节 人际关系是企业领导者的必修课.....	(279)
第二节 影响企业人际关系的主要因素.....	(286)
第三节 正确处理企业人际关系的若干原则.....	(294)
第四节 日常工作中处理人际关系的技能.....	(314)

第十章 提高领导工作效率.....(346)

第一节 提高领导工作效率的基本前提.....(347)

第二节 时间管理.....(353)

第三节 会议管理.....(365)

第十一章 企业领导者的修养.....(377)

第一节 思想方法的修养.....(377)

第二节 创新能力的修养.....(393)

第三节 自学能力的修养.....(403)

绪 论

——《企业领导学》的研究对象与方法

企业领导学是一门新兴的管理学科，它是企业管理学的一个重要分支。

建设这门新兴学科，是我国经济建设实践提出来的要求。首先，建设企业领导学是提高企业素质的要求。为了提高经济效益，加快现代化建设，重要的是要提高我国企业的素质，而企业素质的提高，关键又在于提高企业的领导素质；其次，建设企业领导学是经济体制改革的需要。扩大企业自主权、实行厂长负责制等改革措施的实现，对企业领导人的领导水平提出了更高的要求；最后，建设企业领导学也是企业管理现代化的需要。企业管理现代化有着多方面的内容，而领导现代化，包括领导思想和领导方法的现代化，应当是首要的和关键的内容。无此是难以实现管理现代化的。

由于企业领导学是一门正在发展中的新兴学科，许多问题，包括学科的研究对象和方法，都需要认真地探讨。下面是我们在编写本课程时的一些想法：

一、《企业领导学》的研究对象

本课程的研究对象是研究现代中国企业中领导工作的规律性及其应用。

从以下四个方面对本课程的研究对象作一说明：

1. 本课程研究的是领导工作，而不是一般的管理工作。“领导”同“管理”这两个词，有时可以通用，但严格地讲，“管理”一词的内涵要更广泛一些。从企业中看，管理工作是多层

次的，企业领导工作是属于最高层次的管理，领导工作是统筹企业全局的管理工作。由于领导工作的重要性，才逐渐地从管理学中分化独立出领导学。所以，可以说，企业领导学是企业管理学的一个分支，而且是一个十分重要的分支。

2.本课程研究的是企业中的领导工作，而不是政治领导、行政事务领导、科研工作领导等。现代企业主要是从事生产和流通活动的、以盈利为目的的经济组织。本课程将紧密结合企业的特点来研究领导工作的规律性及其应用。因此，本课程是企业领导学，而不是一般的领导科学。由于各类领导工作具有共性，本课程所阐明的原理和方法，也可供其他各类领导者借鉴和参考。

3.本课程是中国的社会主义企业领导学，而不是资本主义企业的领导学，也不是其他社会主义国家的企业领导学。根据管理两重性的原理，不同社会制度的企业，其领导工作既具有共同的一般规律，又具有各自的特殊规律。对于不同社会主义国家的企业来说也是如此。由于各国的政治、经济、文化等各具特点，它们的企业领导工作，也必然具有共性和个性。本课程不仅要研究领导工作的一般规律性，而且将侧重研究中国企业领导工作的特殊规律性及其应用。例如，民主作风和善于做思想政治工作，将是中国企业领导人的光荣传统和特色。

4.本课程是研究现代的企业领导工作，而不是封建的、小生产的领导工作。为了实行科学的领导，我们在研究中将注意划清现代化大生产的领导同封建的、小生产的领导的界限，摒弃落后的、小生产的领导观念和领导方法。当然，这并不妨碍我们继承中国古代一切对我们有用的领导思想和经验。要发掘诸如《孙子兵法》、《论语》、《资治通鉴》等等著作中的思想光辉，古今用。

由于现代各学科发展具有相互渗透、相互借鉴、相互结合的特点，学科研究内容的外部边缘往往是“模糊”的，不可能也没有必要对它作出严格的限定。但是，正确地规定学科的研究对

象，这对于明确学科的研究方向和重心，则是必要的和有益的。

二、《企业领导学》的性质

1.本课程是一门边缘科学。为了更好地认识企业领导工作的规律性及其应用，课程综合地运用了多种学科的成果，跨越了社会科学和自然科学的界限。主要来源有：哲学、经济学、管理学、社会学、心理学、人才学、创造学、数学等。所以，企业领导学是包括社会科学和自然科学在内的多学科“杂交”的一门边缘科学。

2.本课程是一门应用科学。同一些纯理论科学不同，本课程有强烈的实践性，注重实用性。课程着眼于指导企业领导者如何提高自己的领导水平，因而不仅要阐述企业领导工作的规律性，而且注重总结和介绍应用这些规律的措施和方法。关于领导方法和领导技能的阐述，将是本课程的重要内容。

3.本课程是科学与艺术的统一。领导艺术是在一定知识基础上的一种经验和技能；而领导科学则是领导艺术中系统化、规范化的知识结晶。各人的领导经验和技能是不同的，多种多样的；而领导科学则是其中规范性的东西，具有共同的规律性。领导艺术是基础。规律是从经验中总结出来的，没有一定的领导经验，不容易学懂领导科学，学了也不会结合具体情况很好运用。领导科学是经验的总结和提高，停留在经验阶段，领导艺术就缺乏条理性与深度，也不利于领导水平的提高。本课程将根据二者统一的观点，既论述领导艺术，又论述领导科学。在领导科学的指导下论述领导艺术；在领导艺术的基础上来归纳、总结出领导科学。

三、《企业领导学》的体系和内容

本课程的内容，除绪论以外，共有十一章。这十一章的内容，按其性质大致可以归纳为：

1.企业领导者。阐述领导者的地位、作用、指导思想、职责等问题，即回答企业领导者“是什么”的问题，这是第一章的内

容；

2.领导体制。阐述领导体制发展的趋势、体制类型、体制选择等问题，即回答企业中的领导关系问题，这是第二章的内容；

3.领导素质。阐述领导者应具备的政治、知识、技能、身体等各方面的素质要求及领导班子结构问题，即回答什么样的人能当领导的问题，这是第三章的内容；

4.领导职能。阐述企业领导的基本工作内容：经营决策、组织管理和选用干部的问题。即回答企业领导者主要应当干什么工作的问题。这些是第四、五、六章的内容；

5.领导方法。阐述领导者应掌握的各种领导方法，如基本领导方法、领导方式、处理人际关系的方法，提高工作效率的领导方法等。即回答“怎样干”的问题。这些是第七、八、九、十章的内容；

6.领导者的修养。阐述领导者如何在工作中提高自己的思想方法、创新能力、自学能力等问题。即回答“怎样达到”的问题。这是第十一章的内容。

从上面概略的介绍中可以看出，关于领导职能和领导方法的内容，即企业领导者主要应当做什么和如何做的问题，将是本课程的主要部分。

四、《企业领导学》的研究方法

根本方法是马克思主义的辩证唯物主义和历史唯物主义。同时，要实行“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的方针，努力创建具有中国特色的企业领导科学。

结合本课程的特点，需要强调指出的具体方法是：

1.坚持理论联系实际，防止脱离实际的倾向。要了解企业领导人的工作、思想和要求，注意从领导工作实践中提出研究课题；要深入实际调查研究，总结他们在领导工作中的成功和失败的经验，提炼、概括出理论观点；然后再在长期实践中加以验证，肯定或修改后来的观点，形成理论概念。

2.自觉运用辩证法，克服形而上学的研究方法。必须用全面的和历史的观点，依时间、地点、条件为转移，去观察、研究领导工作的实践和理论。防止脱离具体条件，机械地、孤立地、静止地去研究和阐述各种领导方式和方法。

3.要“洋为中用”，反对闭关自守和生搬硬套的倾向。要博采众长，认真研究和吸收国外各个国家企业领导工作经验中合乎科学和有用的东西，为我所用。但是学习外国经验，必须紧密结合我国的政治、经济、文化、历史等特点，把学习和独创结合起来，融合提炼，提出符合中国国情的领导学理论和方法来。

第一章 企业领导者

什么是企业的领导工作？什么是现代的领导观？企业领导者包括哪些人？中国的企业领导者具有哪些特点？中国企业中的厂长、经理的身份和责权是什么？等等，这些是学习和研究本课程首先应该弄清楚的问题。本章就将阐述这些问题。

第一节 现代领导观

一、企业领导的概念

什么是企业领导？企业领导是一种影响个人或团体完成一定目标的管理工作过程。

这就是说，首先，企业领导是一种有目的的管理工作过程。这种工作包括一系列的管理行动，如制定决策、建立组织、选用干部等。其目的就是为了实现企业的一定目标和任务。

其次，它还说明，企业领导工作是一种发挥影响力的工作。领导，就是要发挥影响力，促使下级去实现既定的目标。所以，领导的作用不是在于领导者自己直接动手去实现目标，而是在于影响下属和下级组织去实现目标。这个影响力的好坏和大小问题，就是领导水平问题。它首先表现在方向上，要影响下级朝着正确的方向去努力，如果方向不对，则越干就离原订目标越远。它也表现在速度和效率上，即为了影响别人去实现目标而花费的时间和代价。

所以，企业领导工作可以简单地概括为企业管理中一种发挥影响力的工作。在实际工作中，有一些刚走上领导岗位的企业领导人，当遇到工作中推不动或下级工作不如己意时，心中着急，

往往就亲自动手干起来。这种做法，如果是为了对下级起个示范、指导的作用，那是可以的；但如果是撇开下级，包办代替，那就不是在起领导的作用，而是降低到下级执行者的位置上去

了。

二、现代领导观

要实行正确、有效的领导，必须树立现代的领导观，清除和克服落后的领导观念。

我国历史上经历了长期的封建社会，小生产的生产方式以及在这基础上产生的封建家长制的领导观念和领导方式，曾经长期统治着我国的社会，至今对企业的领导工作仍然有着很大的影响。这种落后的领导方式，有着种种的表现。例如，单纯依靠行政命令，对下级是“压服”而不是求得“信服”；一切按“长官”意志办事，靠上级命令和指示过日子；有权就能做“官”，只要权力，不讲责任；根据个人好恶进行奖惩，实行“人治”而没有“法治”；等等。这种落后的领导方式，有其相应的领导观，概括起来，主要有：

1.有了权力就能行使领导。也就是说，只要手中握有职权，就能有影响力，就可以当领导。概括为公式，就是：

领导 = 权力

2.权力从何而来？靠上级授予。认为上级任命某人当领导，只要授予他职权，他就能当领导。根据这种观点，当领导必须听上级的，上级指示、命令，说一不二，完全照办，当领导就是对上级负责；而下级和群众的意见和建议，则可听可不听。因为权力是上级授予的而不是群众授予的；

3.如何行使职权？凭个人的经验和技能实行指挥，一切个人说了算。这种领导方式相对来讲，比较“自由”。情况不同，可以凭个人的经验作出不同的指示和决定，不受什么规章的束缚，实行起来很方便，做错了也可以随时改正过来。

上述领导观念是同小生产方式相适应的，可是，随着生产力

的发展，我国现在已经进入普遍使用机器和机器体系进行生产的时期，现代企业的生产条件发生许多根本的变化：企业规模扩大了；企业的技术复杂了；企业的分工越来越精细；企业的协作和社会化程度提高了；企业职工素质也有很大变化。因此，旧有的落后的领导观念和方式已经不再适应了，要求进行改革。这里，首先要树立正确的领导观念。随着现代企业的产生和发展，也产生和形成了现代的领导观。下面介绍一些关于现代领导的理论观点。

（一）权力接受论。著名的管理学家巴纳德（Chester I. Barnard）把早期的那种落后的领导观点，即认为有权就能领导、权力来自上级的观点，称之为“权力授予论”。他认为“权力授予论”是不正确的。单纯依靠上级授予的职权，用行政命令的方法，下级和职工可能并不接受。例如，下级可能采取阳奉阴违的办法或消极怠工的办法实行抵制；或者即使勉强接受，但由于职工缺乏积极性、主动性和创造性，则领导的指示、命令也不能有效地执行。这样，领导者的影响力可能不存在，或虽存在但程度上不大。巴纳德提出了“权力接受论”。这一理论认为，领导依靠职权所下达的命令，只有当下级和职工理解了它的内容，相信它既符合企业目标又符合个人利益时，而且又是在可以办得到的情况下，才能为下级和职工所接受。只有在这种条件下才能发挥其影响作用。巴纳德的这一理论，对于推动信息沟通、职工参与管理，改进领导方式等问题的研究，有着重大的影响。

后来的学者，又进一步发挥了巴纳德的这一理论观点，指出，领导者要有效地发挥其影响力，必要的职权是需要的，但是还不够，还要在下级和职工中树立起威信。这就是说不能靠“压服”，而要靠“信服”。这个观点归纳为公式，就是：

领导 = 权力 + 威信

领导怎样在职工中取得威信？这就要依靠领导者以自己丰富的学识和经验去说服职工，依靠领导者个人的良好品德和良好的

人际关系去取得下级职工的信赖。因此，一位领导人，要想当好领导，发挥其影响力，不仅要拥有必要的职权，而且要在树立威信方面下功夫。

(二) 领导是责任、权力、服务三位一体的工作过程。落后的领导观认为，只要有了权力，就能发挥其影响力。这就必然认为，当领导就是单纯行使权力的过程，眼睛只盯着权力，而忘掉了责任和服务。

正确的领导观，首先应当认识到：当领导，首先意味着要担负起责任，其次才是行使职权。比较而言，责任比起权力来，是领导这个含义的更本质的东西。责任是第一位的，权力是第二位的。权力是尽到责任的手段，责任才是行使权力的目的。正确看待两者的关系，应当是“权责一致，以责定权”。权责一致，这是完全必要的。如果有责无权，或责大权小，这将使领导者无法真正尽到应负的责任；但有权无责，或权大责小，就必然会出现滥用权力、“瞎指挥”的现象。两者都不能搞好领导工作。与此同时，还应讲“以责定权”，即根据领导者所负责任的大小而给予相应的职权。作为领导者本人来讲，在接受上级任命时，首先应考虑的问题是，自己能不能担负起这项责任，如何才能尽到自己的责任。如果一名领导人没有尽到自己的责任，那就是失职，说明他并没有起到领导的作用。

其次，正确的领导观，还应该明确树立起领导就是服务的思想。领导的含义，不仅意味着领导者对所管辖的范围内行使责任和权力，同时意味着要为被领导者服务。马克思在总结巴黎公社的经验和教训时，曾提出了人民公仆的思想，奠定了无产阶级的干部同人民大众的关系，不是官老爷同老百姓的关系，而是为他们服务的关系。毛泽东同志也反复强调要为人民服务的思想。毛泽东同志所讲的“为人民服务”，首先是指各级干部要为人民服务，特别是各级领导干部要为人民服务。毛泽东同志指出，党和国家的各级干部手中掌握的权力是人民给的，目的是要各级干部

利用这个权力更好地为人民服务。从某种意义上讲，服务是领导这个含义更为本质的东西。正是在这个意义上，1985年邓小平同志在全国教育工作会议上的讲话中讲到：“领导就是服务，我愿意为大家当好后勤，为实现教育改革的历史任务而为大家服务。”强调领导就是服务的思想，不仅是社会主义制度的要求，对于领导者本人来说，也是做好领导工作，发挥影响力的一个重要条件。这是因为，树立为人民服务、为企业职工服务的观点，是企业领导人获得威信和支持的主要源泉。

领导的本质是服务，这是无产阶级在“领导”这个问题上同资产阶级的根本不同点。资产阶级学者和企业家也主张企业领导人要为企业职工服务，为社会服务、为顾客服务，但他们所讲的服务同我们所讲的为人民服务有着本质上的区别。由于资本主义私有制的存在，资本家及其代理人同无产阶级在根本利益上是对立的，因而不可能有真正的“为人民服务”。资本主义企业领导人虽然也为企业职工、消费者和社会做出了某些“服务”和“贡献”，但这些本质上都是为了笼络职工、缓和阶级矛盾、榨取更多利润的一种手段而已。

总之，责任、权力、服务三位一体的观念，才是社会主义企业完整的领导观念。

（三）领导是一个动态的管理工作过程。领导工作的好坏，要受多方面因素的影响。因此，不能孤立地进行考察。早期的领导理论研究，主要是从事领导者个人特性的研究，例如研究领导者的知识、技能、性格素质以至身体特征等，企图用以判定，什么样的人才能当领导者。显然，这些领导者个人特性仅仅是做好领导工作的一个方面的因素，单纯研究这些因素并不能保证把领导工作做好。后来，领导理论的研究进入领导行为、领导方式的研究。有人把领导方式区分为独裁型、民主型和放任型等类型，认为其中只有民主型的领导方式最好，而独裁型和放任型都不是好的领导方式。实际上这也不能绝对化。考察一种领导方式是否