

# 企业领导

张云龙 著

海天出版社

# 素质



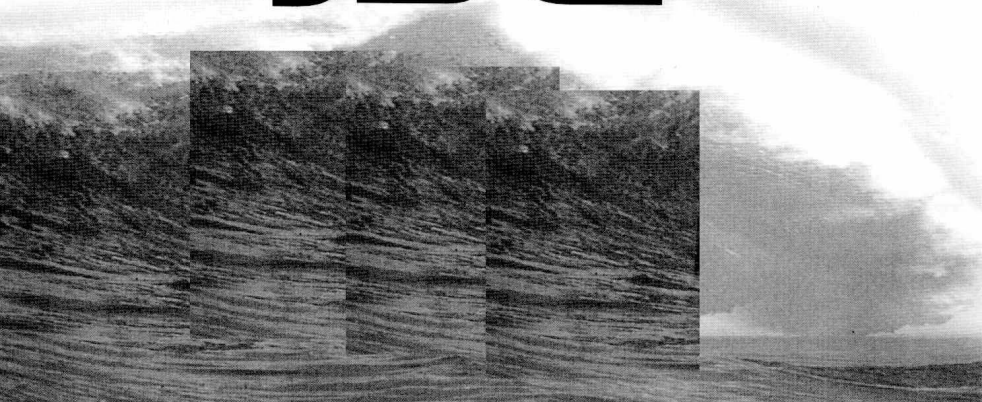
# 企业领导

张云龙 著

# 素

海天出版社

# 质



责任编辑 于志斌

封面设计 王晓珊

责任技编 王 颖

---

书 名 企业领导素质

---

著 者 张云龙

出版发行者 海天出版社

地址 深圳市彩田路南海天综合大厦

邮编 518026

印 刷 者 深圳彩帝印刷厂

经 销 者 海天出版社

开 本 889mm×1194mm 1/32

印 张 5.5

字 数 132(千)

版 次 1998 年 8 月第 1 版

印 次 1998 年 8 月第 1 次

印 数 1000 册

---

I S B N 7-80615-817-5/F·100

定 价 12.00 元

海天版图书凡属印制装订错误,请随时向承印厂调换。

# 前 言

企业领导科学是一门新兴科学,它是随着现代管理的发展而产生的一门学科。由于领导工作在现代化管理中的地位越来越重要,领导是关键,领导正确与否,对于管理效能高低起着决定作用。因此,人们越来越迫切地需要研究如何搞好企业领导工作的问题,研究企业领导工作的规律和方法。

建设高素质的企业领导干部队伍,不仅是跨世纪发展的战略选择,更是当前改革深化的现实提出的十分紧迫的要求。从一定意义上讲,当前国有企业深化改革的重要目的之一,是培育和形成一个生机勃勃的企业家阶层。我国经济发展的瓶颈和关节点,既不是资源和设备,也不是劳动和技术,而是现代意义上的优秀企业领导者。左右企业命运的决定因素,可以说就是企业领导的能力和企业领导体制。没有雄才伟略而又精明能干的企业领导,即使引进了先进的经营管理方法和生产组织形式,也未必能收到预期的效益。

从我国当前企业领导素质现状上看,真正能承担党赋予跨世纪使命的高素质企业家为数不多,存在着素质结构不合理性与不适应性,导致经济学上的“木桶效应”、“短木板”使“高木板”的聚水效益失灵,“低素质”使“高素质”的政治影响削弱,因此,提高企业领导素质,建设宏大的结构合理的适应社会主义现代化要求的企业家队伍,确实是一项紧迫的刻不容缓的任务。

马歇尔·哈马在其所著的《过程创新革命》中曾论述过“过程创新理论”。哈马认为：过程创新是为了有效地、戏剧性地改善成本、品质、服务等重大活动的基准，从根本上考虑、审视管理过程，并以全新的角度重新设定管理过程。当我们研究企业领导素质时，我们有全新的思维和观点，同时把焦点放在改革和创新上。就如美国通用电气公司(GE)的最著名总裁韦尔奇所做的那样，以改革推进创新，以改革推进效益，以改革精神塑造新企业。今天，我们奋斗中的中国，也正需要韦尔奇这样的企业领导者。

在变化迅速、竞争激烈的高度社会化生产中，企业领导工作的范围已远远超过了传统狭隘的概念，领导工作的科学化和现代化，越来越显得紧迫和重要，它对获得最佳效益，保证企业按经济规律健康发展，起着重要的、不可替代的作用。

写作本书的诱因，是本人在厦门大学企业管理系攻读经济学硕士，撰写毕业论文选择“人力资源管理”这一学科的有关课题而产生的。在写作过程中，始终得到了我的导师厦门大学廖泉文教授宝贵的指导和帮助，在此表示深深的敬意和诚挚的感谢！

本书在写作过程中，参阅了国内外许多专家、学者的论著和资料，在此一并表示敬意和感谢！

对于我来说，从事企业领导工作时间并不很长，在繁忙的工作之余写作这部书确实是一个挑战。由于水平所限，有些观点和想法很不成熟，难免有一些错误和疏漏，恳请广大读者批评指正。

“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索”。在企业领导科学上，我将不断的研究和探索，为促进改革和社会主义现代化建设事业做出贡献。

张云龙

1998年5月

于深圳妈湾龙盛仓储区

# 目 录

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 第一章 企业领导素质理论 .....      | 1  |
| 第一节 企业领导素质理论简介 .....    | 1  |
| 我国古今关于领导素质的理论 .....     | 1  |
| 美国关于企业领导素质的理论 .....     | 2  |
| 日本关于企业领导素质的理论 .....     | 5  |
| 革命导师关于领导素质的理论 .....     | 10 |
| 第二节 国外领导行为与权变理论简介 ..... | 12 |
| 领导行为理论 .....            | 12 |
| 领导权变理论 .....            | 17 |
| 第三节 中国权变理论及应用 .....     | 25 |
| 中国权变理论概述 .....          | 26 |
| 权变理论类型及应用 .....         | 28 |
| 第二章 企业领导素质 .....        | 35 |
| 第一节 企业领导基本素质 .....      | 35 |
| 政治素质 .....              | 37 |
| 知识素质 .....              | 41 |
| 能力素质 .....              | 43 |
| 身体素质 .....              | 44 |
| 道德与修养 .....             | 45 |
| 行为影响力 .....             | 46 |
| 第二节 企业领导的观念和作风 .....    | 47 |

|                                        |     |
|----------------------------------------|-----|
| 现代企业领导观念 .....                         | 48  |
| 现代企业领导作风 .....                         | 51  |
| 第三节 提高企业领导素质对策研究 .....                 | 55  |
| 提高企业领导素质的重要性和迫切性 .....                 | 56  |
| 大胆启用坚持改革开放并有政绩的企业领导 .....              | 57  |
| 提高企业领导素质的方法与途径 .....                   | 58  |
| 第四节 努力造就跨世纪的企业家 .....                  | 62  |
| 造就跨世纪的企业家是深化改革和参与国际<br>市场竞争的客观要求 ..... | 63  |
| 跨世纪企业家素质的特征与要求 .....                   | 65  |
| 第三章 企业领导素质的培养 .....                    | 70  |
| 第一节 信念与理想 .....                        | 70  |
| 确定企业目标 .....                           | 71  |
| 建立企业文化 .....                           | 73  |
| 培养责任感 .....                            | 75  |
| 第二节 能力与才干 .....                        | 78  |
| 充分发挥天赋才能 .....                         | 80  |
| 在实践中增长才干 .....                         | 83  |
| 第三节 知识与技能 .....                        | 86  |
| 广博的知识结构 .....                          | 88  |
| 高超的专业技能 .....                          | 90  |
| 第四节 道德与修养 .....                        | 92  |
| 正直与诚实 .....                            | 93  |
| 权力与职业道德 .....                          | 94  |
| 第五节 心理与体魄 .....                        | 98  |
| 热诚、坦荡、豁达 .....                         | 99  |
| 坚韧不拔 .....                             | 103 |
| 健康体魄 .....                             | 105 |

---

|               |     |
|---------------|-----|
| 第四章 企业领导艺术    | 107 |
| 第一节 权力运用艺术    | 107 |
| 领导权力与权威       | 107 |
| 领导权力与特征       | 109 |
| 权力运用条件        | 111 |
| 领导权力运用原则      | 112 |
| 领导权力运用技巧      | 114 |
| 第二节 统御艺术      | 118 |
| 领导者内在力量       | 118 |
| 统御结合,正确运用     | 120 |
| 第三节 激励艺术      | 122 |
| 激励作用与原则       | 122 |
| 激励方式与技巧       | 124 |
| 第四节 谈判艺术      | 127 |
| 经济谈判的程序       | 128 |
| 经济谈判的原则与策略    | 129 |
| 经济谈判的技巧       | 131 |
| 经济谈判的礼仪       | 132 |
| 第五节 协调人际关系艺术  | 135 |
| 协调人际关系的重要性    | 136 |
| 协调人际关系的形式与技巧  | 137 |
| 第五章 著名企业家素质实例 | 143 |
| 香港富豪李嘉诚       | 143 |
| 汽车英雄艾柯卡       | 146 |
| 台湾经营之神王永庆     | 150 |
| 微软大王比尔·盖茨     | 152 |
| 中国汽车工业巨子耿昭杰   | 155 |
| “海王”少帅张思民     | 159 |

# 第一章 企业领导素质理论

管理学认为,领导是指引和影响个人或组织,在一定条件下实现目标的行为过程。一般来说,领导者是针对被领导者而言的,领导的作用必须在群体中才能得以实现。

企业领导素质是其应具有素养、品质和能力、作风的总称。它是在企业群体中承担领导责任、行使权力,发挥领导作用的基础。因此,企业领导素质的高低,是决定企业领导在企业经营过程成败的重要因素。

## 第一节 企业领导素质理论简介

### 我国古今关于领导素质的理论

领导工作由来已久,原始社会的酋长、部落联盟的领袖,就是最初的领导。记录历史上领导活动的文献、资料散见于古书之中。《尚书》记述了商周时期奴隶主统治奴隶的经验;《资治通鉴》记述了封建帝王如何“治国平天下”;两千多年前,孙子撰写的《孙子兵法》,对领导工作作过阐述:“将者,智信仁勇严也。”认为作为一名领导者必须具备以下五个方面的道德修养:智,领导者必须聪颖而

有智慧,遇事能做出准确无误的判断和及时而合理的决定;信,领导者必须信赖自己的部下并能获得部下的信任;仁,领导者必须体贴、爱护下属,时刻把部下的事情挂在心上;勇,领导者必须有勇气,有魄力,处事果断,干起来雷厉风行;严,领导者必须严于律己,赏罚分明。可见,在我国古代就有了领导活动的研究。

举贤任能,历来是我国选任领导者的依据,翻开我国历史,我们看到的是许多有识之士的举才、爱才、荐才、用才之道。早在3000多年前,周文王用了姜太公,“吕望之鼓刀兮,遭文王而得举”,“卒擅天下,而身立为帝王”。后人甚至认为,周文王如不发现并拔用姜太公,则可能失天下,“周无天子之德,而文武无与成其王也”,这一观点,三国时期的诸葛亮曾有过精辟的论述,他在《出师表》里写道:“亲贤臣,远小人,此先汉所以兴隆也;亲小人,远贤臣,此后汉所以倾颓也”。可见用人是否得当,是否能选用能人、贤人,事关国家之兴衰,人民之安康,故唐太宗曾说过:“为政为要,惟在得人,用非其才,必难致治”,“选天才之才,为天下之务”,“为官择人,惟才是与。苟或不才,虽亲不用,如其有才,虽仇不弃”。唐太宗的用人观点可归纳为“内举不避亲,外举不避仇”,是从不同的两个侧面论述了相同的道理,即唯才是举,与亲疏无碍。

在近代史上,孙中山先生也是深知用人之道的领导人,他曾多次提出“所习非所用,所用非所长,则虽智者无以称其职,而巧者易以饰其非,如此用人,必致野有遗贤,朝多幸进”,“用人也,务取所所长久其职”。

在现代史上,毛泽东曾经指出:在方针政策确定之后,干部就是决定性因素。

## 美国关于企业领导素质的理论

在70年代,美国企业管理协会用了5年的时间,对4000名经理进行了调查研究,从中选出1,812名最成功的经理。并从中

概括归纳出一名成功的经理人员需要具备以下 19 种能力。

1. 企业家的特征：

(1) 工作效率高。

(2) 有主动进取心(主动地推动工作前进)。

2. 才智上的能力：

(1) 逻辑思维能力强(能很有条理地分析每一件事情的前因后果)。

(2) 富有创造性(不断地产生新的概念,发明和建立新的管理制度)。

(3) 有判断力(对上述概念进行判断,找出各种规律性)。

3. 人群关系的能力：

(1) 有较强的自信力(知道应该做什么,而且相信能做好)。

(2) 能辅助他人(指导他人的工作)。

(3) 为人榜样(能以身作则,遵守规章制度)。

(4) 善于使用个人的权力。

(5) 善于动员群众的力量。

(6) 利用交谈做工作。

(7) 建立亲密的人群关系(关心下级,甚至关心其家庭生活)。

(8) 乐观。

(9) 善于到职工中去领导(和大家一起干)。

4. 成熟的个性：

(1) 有自制力(有自觉性,能控制自己的情绪)。

(2) 主动果断(能在思考后,当机立断做出决定)。

(3) 客观(能听取各种意见)。

(4) 有正确的自我批评。

(5) 勤俭艰苦和具有灵活性。

美国有人把领导者所要具备的才能分成三类：

第一类是“见识”(如分析判断能力、决策能力等)：

第二类是“人情”(如处理人与人之间的关系或部门与部门之间的关系的能力等):

第三类是“技术”(如技术水平和解决具体问题的能力等)。

据他们调查,各级领导者所需这三类才能的百分比大致如下:

| 领导才能  | 见 识 | 人 情 | 技 术 |
|-------|-----|-----|-----|
| 领导层次  | (%) | (%) | (%) |
| 高层领导者 | 47  | 35  | 18  |
| 中层领导者 | 31  | 42  | 27  |
| 低层领导者 | 18  | 35  | 47  |

这种观点有一定的参考价值。领导者应根据自己所处的不同层次,在才能锻炼上,有所侧重;同时,也要努力争取达到对高一层领导者的要求,以便将来担负起更重要的领导责任。

企业领导的素质,十分重要的表现在于其领导思想,80年代以来,美国大企业经营者的构成发生了较大变化。其出身构成见下表:

| 专业领域(出身) | 1970 年 | 1974 年 | 1980 年 | 1982 年 |
|----------|--------|--------|--------|--------|
| 财 务      | 21.2   | 22.8   | 16.4   | 14.9   |
| 总 务      | 21.2   | 21.0   | 13.8   | 12.3   |
| 法 律      | 11.9   | 12.3   | 10.9   | 9.8    |
| 技 术      | 7.6    | 8.4    | 11.2   | 11.9   |
| 市场营销     | 20.5   | 14.9   | 10.4   | 11.1   |
| 工厂管理     | 13.6   | 13.7   | 30.3   | 32.2   |

|       |     |     |     |     |
|-------|-----|-----|-----|-----|
| 创 业 者 | 2.4 | 5.9 | 6.8 | 9.5 |
| 其 他   | 1.6 | 1.0 | 0.2 | 0.4 |
| 企业总数  | 737 | 830 | 818 | 815 |

80 年代大企业经营者构成的变化,主要受三个因素的影响:其一,企业面临的主要任务是如何面对市场竞争的挑战,因此,企业开始重视技术开发、市场营销专业水平高的人员;其二,新兴行业层出不穷,传统出身者难以胜任大企业管理的重任,这反映了新兴产业对新型人才的需求;其三,海外企业逐渐增多,导致对集约型人才的需求。

美国企业管理者的领导思想另一个主要变化是 MBA 神话的终结,随着管理科学的日益复杂化、系统化、管理教育日益显得重要。在 70 年代,企业管理者多数出身 MBA,他们得到高薪的聘用,但 MBA 的经营作风总是过激地推行经营合理化,企业兼并及资产出售,不能以长期的视野制定培育企业机能的经营计划。随着社会专业化的进步,MBA 与来自企业第一线的人员分歧逐渐加大,MBA 作为管理者的神话终于终结。80 年代,美国的大企业经营者,更注重实际能力和实际业绩,这两种管理思想的变化一直延续到 90 年代,管理者的战略领导能力成为一种最主要的能力。

## 日本关于企业领导素质的理论

日本企业界要求领导者应当具有十项品德和十项能力。

十项品德是:

1. 使命感。就是上级给予的任务,无论有多大的困难,都一定要完成它。

2. 信赖性。就是能搞好上下级、同事之间的关系,做到相互信赖。

3. 诚实。待人要真心诚意,讲真话。

4. 忍耐。工作中遇到困难、下级顶撞等等,无论怎样痛苦,也要能够忍耐。

5. 热情。对工作要抓紧,毫不放松,一定要把工作进行到底,要有不达目的誓不罢休的精神。

6. 责任感。要时刻记住自己担负的责任,充分发挥应有的作用。

7. 积极性。对任何工作都应有积极的态度,主动地、以主人翁的态度去完成。

8. 进取心。努力学习,时刻向上,不断提高自己。

9. 公平。对人对事要公平。

10. 勇气。对于有危险的工作应亲自动手,不要怕出问题向后退。

十项能力就是:

1. 思维决定能力。就是能在几个方案中,选择决定最优方案。

2. 规划能力。对事物进行计划、制定实施步骤的能力,也包括调查研究能力、计划能力、组织能力。

3. 判断能力。就是对某一事物的是非进行判断的能力。

4. 创造能力。工作中能不断提出新的想法、措施和工作方法。

5. 洞察能力。就是能透过现象看到本质,预见事物的发展和变化。

6. 劝说能力。对下级、同事以及上级能进行说服,同意你的看法,接受你的意见。

7. 对人的理解能力。就是掌握每一类型人的性格、特点的能力。

8. 解决问题的能力。包括首先能发现问题的能力。

9. 培养下级的能力。了解下级的需要,对下级进行教育,以培养提高他们。

10. 调动积极性的能力,使得下级能积极、主动地进行工作,而不是单靠命令、指示。

日本东海大学管理教授铃木博提出厂长(经理)的条件是:三个能力加三个条件。

一要具有战略思考能力。也就是厂长(经理)要具有设计企业目标、确定企业使命的能力,应当是战略型人才,而不是战术型人才;应当能积极地向企业外部施加影响,以便实现企业的目标和使命。

二要具有立即行动能力。人一般可以划分为三种类型:第一种是立即行动型,一听到好的观点就能马上付诸实践,行动很快,善于思考,善于实践;第二种是参考价值型,一听到好的观点能想到对将来实践有参考坐标,过了很长时间不能实践,再好的想法也不能发挥作用;第三种是高度忍耐型,听到再好的观点也无动于衷,也不想到要付诸实践。厂长(经理)应当属于第一种人,应当属于立即行动型的人。

三要具有领导魅力。也就是厂长(经理)应当具有吸引人的魅力,是值得别人信赖的人,为了获得别人信赖,应当愿意作一点自我牺牲,应当同别人有比较深的交往。本人应该有深度。思想有深度,作风严谨,就能获得别人的依赖。领导者的魅力既具有某些“天分”性质,更多的是后天的培养和锻炼。

三个条件:

一要有判断力。所谓判断力是指判断出微小差别的能力,厂长(经理)要有这种判断力。只有认清事物的本质,才能判断出事物微小的、微妙的差别,比如有没有学习经营管理的人是有微妙差别的。

二要有多样性。善于同各种人打交道,善于同各种人交往;要有广泛的兴趣,不仅要研究纵深的问题,而且要善于研究横向的问题,机会往往来自同各种人打交道,来自对横向问题的探讨。

三要有决策力,善于在风云突变或风云多变的市场环境中,立即作出准确、恰当的决策,并影响周围的人,形成共同对企业产生重要的推动作用和深远的影响能力。

铃木博还提出不符合厂长(经理)条件的七种表现:

(一)不善于培养部下的干部

1. 掌握不住部下的行动。
2. 不能发现部下的错误。
3. 包庇部下的错误。
4. 不会训斥部下,光会嚷,发脾气。
5. 不会表扬部下。
6. 对部下太温和。
7. 对部下的报告不作反应,不表态。

8. 对部下布置很难完成的任务。

(二)不为部下信赖的干部

1. 和部下一起骂上级。
2. 不分场合随便说部下的坏话。
3. 对部下喜欢不喜欢的事物都露骨地发表看法。
4. 讨好异性部下。
5. 对部下推卸责任。
6. 在部下面前欺骗上级。
7. 太吝啬,一毛不拔。
8. 卖弄自己年轻时的功劳来训斥部下。

(三)不会很好地推进工作的干部。

1. 对工作没有信心。
2. 不会推进 PDCA 循环。
3. 不会抓重点,不会抓问题。
4. 忘记自己下达的命令。
5. 报喜不报忧。

6. 不能理解公司的经营方针。

7. 什么事都半途而废。

8. 做事没有条理,不会清理整顿,成天忙于找东西。

(四)缺乏工作能力的干部。

1. 不会制订工作程序,不会编制计划。

2. 想到什么就做什么。

3. 没有独创性。

4. 在重要场合不会讲话。

5. 开会默不作声。

6. 害怕先进的办公设备。

7. 不懂企业的运转原理,不知道利润是怎么来的。

8. 只会上传下达。

(五)缺乏行动能力的干部

1. 光讲不做,嘴里讲得好听,不起带头作用。

2. 光会否定别人,自己提不出办法。

3. 成天忙碌,事务主义。

4. 叫苦连天,困难重重。

5. 办事太带感情色彩。

6. 心肠太软,关系户说好话就完了。

7. 交往过程给人的印象不好。

8. 酒后胡言乱语,连公司的秘密都说出来了。

(六)眼睛朝后、办事不朝前的干部。

1. 常讲企业规模太小,事办不成。

2. 常讲我提出来,领导会反对的。

3. 常讲没有钱,干不成。

4. 常讲别人干了以后,我再干也不晚。

5. 常讲我认为还可以,但做了别人会反对。

6. 常讲再过一段时间再说。