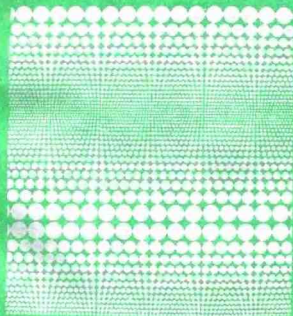


主编 李学智

商业领导科学



山西经济出版社

39
F715
564
7

YAC1021/96

商业领导科学

主 编 李学智

山西经济出版社

一九九二年六月



C

175599

〔晋〕新登字4号

商业领导科学

李学智主编

*

山西经济出版社出版发行（太原并州北路11号）

济南新华印刷厂印刷

*

开本：787×1092 1/32 印张：7.5字数：18,85千字

1992年6月第1版 1992年6月第1次印刷

印数：1—6000册

ISBN 7-80577-338-6

F·338 定价：6.80元

前 言

《商业领导科学》是为了满足教学、岗位培训以及商业领导干部自学而编写的。

本书试图以马克思列宁主义理论为指导,以商业领导实践、领导科学为基础,以商业领导系统、商业领导职能以及商业领导的绩效考核与评价为内容,着重从理论上阐述商业领导活动的规律性。

本书的“商业领导”是一种宽的理解,它集部门(宏观)与企业(微观)为一体,是商业部门领导与商业企业领导的统一体,两者在统一的基础上又存在着差别。

本书由李学智主编。并由李学智、潘振良(按姓氏笔划为序)同志总纂。由姜吉叩、徐成刚审阅。

参加编写的有:李连燕(第一章);徐洪波(第二章);郭松峰(第八章);矫红(第三章);江家武(第四章);殷勤(第五章);李学智(第六章、第十章);王贞(第七章);陶秀琴、彭寿溥(第九章);董俊德、赵凤柱(第十一章)。

本书在编写过程中,所援引过的资料和书籍的作者和译者,以此表示谢意!

本书从体系到内容很不成熟,有待于在商业领导实践中不断发展和完善。

由于编者水平有限,书中缺点、甚至错误在所难免,深望读者、专家批评、指正。

编 者

1992年于泉城

后 记

《商业领导科学》是一门形成中、发展中的学科，还有许多有待探索、商榷的问题。

在本书的体系大纲形成过程中，以及在本书的内容确定方面，由浙江省商业干部学校何也可同志、安徽省商业干部学校徐仲年同志、福建省商业干部学校沈洪庭同志、上海一商干部学校唐惠群同志、上海二商干部学校陶鸿坤同志，提出了宝贵的修改意见，保证了本书的编写质量。本书能够得以出版，与以上几位领导的支持与帮助是分不开的，在此致以深切的谢意！

我们愿意求教于大方，决心在教学、研究实践中不懈努力，为这门新兴学科的发展贡献力量。

编 者

1992年3月

目 录

第一章 现代商业领导	(1)
第一节 商业领导的定义及内涵.....	(1)
第二节 商业领导的性质、特性和职能.....	(3)
第三节 现代商业领导的观念.....	(10)
第四节 现代商业领导的工作特点.....	(13)
第二章 商业领导系统	(17)
第一节 商业领导系统及其要素.....	(17)
第二节 商业领导制度.....	(20)
第三节 领导体制的改革.....	(27)
第三章 商业领导者	(30)
第一节 商业领导者的概念.....	(30)
第二节 商业领导者的素质.....	(31)
第三节 商业领导者的修养.....	(35)
第四节 商业领导者的影响力.....	(39)
第五节 商业领导者素质、修养提高的途径.....	(42)
第四章 商业领导者子系统	(44)
第一节 商业领导班子及其结构.....	(44)
第二节 商业领导班子的外脑——智囊团.....	(50)
第三节 商业领导者行为的研究.....	(54)
第五章 被领导者子系统	(63)
第一节 被领导者的概念及作用.....	(63)
第二节 影响被领导者个体行为的因素.....	(66)
第三节 团体行为及作用.....	(76)

第六章 商业领导决策	(87)
第一节 科学决策的重要性	(87)
第二节 科学决策的特征	(90)
第三节 科学决策的分类	(92)
第四节 科学决策的前提	(94)
第五节 科学决策的程序和原则	(101)
第六节 科学决策的方法	(109)
第七章 商业领导与控制	(114)
第一节 控制在商业领导活动中的地位 and 作用	(114)
第二节 商业领导控制的种类和内容	(120)
第三节 商业领导控制的方法	(122)
第八章 商业领导与协调	(139)
第一节 协调在商业领导活动中的必要性	(139)
第二节 商业领导协调的内容	(144)
第三节 商业领导协调的原则	(153)
第九章 商业领导与激励	(157)
第一节 激励在商业领导活动中的地位 and 作用	(157)
第二节 激励的模式、方法和原则	(164)
第三节 精神激励与物质激励	(175)
第十章 商业领导艺术	(186)
第一节 领导艺术的特征与作用	(186)
第二节 领导艺术的内容和原则	(192)
第十一章 商业领导绩效的考核与评价	(202)
第一节 商业领导绩效考核与评价的意义及原则	(202)
第二节 考核评价的内容	(209)
第三节 考核评价商业领导绩效的方法	(230)

第一章 现代商业领导

第一节 商业领导的定义及内涵

“领导”是一个多义词，具有统御、统领、率领、引领、指挥、指导、引导以至于包括向导、诱导、劝导等多种含义。尽管人们经常使用“领导”这个概念，但是却有着不同的理解。有的人认为，领导是组织或团体中履行领导职务的人，是具体的人，这就把领导狭隘地理解为领导者了。也有的人认为，领导是一个人对他人或群体的统御和指引行为。凡是有人的群体活动的场合都有这种行为。这又把领导广泛地扩大到所有的影响行为了。这些习惯认识均未能涉及领导的内涵。

所谓领导就是在一定的人际组织或团体内，为统御和指引人们自觉自愿地去实现系统目标所施加影响的艺术过程，是一种服从一定科学规律的相对高层次的社会管理活动。而所谓商业领导，就是指在一定的商业经济组织或所业行政组织内，统御和指引人们实现一定目标的一种高层次的商业管理活动。

下面，我们来分析一下这个定义的内涵。

(一)领导是一个人造的人际系统。组成领导系统的主体是人，即系统要素主要是领导者和被领导者，此外还有联系领导者和被领导者的信息网络，作用对象和目标于系统。领

导系统处于一定的社会环境和自然环境之中。一切领导活动都在系统中进行，且跟周围环境有着物质、能量和信息的交换。即领导系统都是开放系统。

(二)任何一个领导系统都有自己设定的目标。领导一般是分层次的，低层领导系统的目标必须服从于高层领导系统的目标，低层系统必须服从于高层系统的领导。实现领导系统目标时，必须考虑整体优化，实现领导系统的目标，可以采用多种方案和途径。

(三)领导，除了领导者对被领导者进行统御和指引外，它与管理最大的不同点是，领导者在领导过程中必须以自己的实际行动起表率作用，形成一种影响力和聚合力，从而使被领导者在服从常规的组织之外，能够自觉自愿地去为实现领导系统的目标而奋发努力。

(四)领导是一个艺术过程。所谓艺术，就是创造。一般在服从于科学的领导规律的前提下，每个领导者都可独创自己的领导方法。

(五)领导是高层次的管理活动。领导是管理的灵魂，管理是领导的基础，领导指导管理，管理保证领导，领导与管理的科学分解和有机结合，组成了一个组织或团体优化的营运系统。

(六)领导是统御和指导的行为过程。这种统御和指引表现为推动力和引发力，其中推动力是带有强制性的，而引发力则是非强制性的。从历史的经验来看，使用推动力必须先要树立权威，但对被领导者来说，仅用推动力显然是不够的，尤其是在现代社会中，要求更多地运用引发力，即通过各种方式，激发人们的自觉性、积极性和创造性。相对来说，引发比推动更易见效。

第二节 商业领导的性质、特性和职能

一、商业领导的性质

马克思在分析资本主义企业管理时作过精辟的论述，他指出，企业管理具有二重性。即管理具有生产属性和社会属性。企业管理的二重性原理，可推行至一切管理领域。由于管理是领导的基础，即管理的二重性原理，同样适用于领导，也就是说，领导也有着自己的二重性。

商业领导的二重性是，一方面，商业领导要合理地组织商品流通，合理组织商流、物流、信息流，调动人的积极性，发展社会商业，获得尽可能大的效率和效益，实现领导系统的目标，这是商业领导的自然属性。这种自然属性，适用于社会其他各部门，也适用于一切社会形态的领导，也是我们用于解释奴隶社会、封建社会中统治式的领导和资本主义社会中管理式的领导能够取得成功的理由。因为它们有一半是符合领导的科学规律的。另一方面，商业领导要调节生产关系，维护国家、集体、职工的利益，这是商业领导的社会属性。但它随着社会形态的不同而不同，是领导的特殊性。

二、商业领导的特性

(一)社会历史性。领导作为一种社会现象，虽然它存在于人类活动的全过程，但正如我们在分析它的主要性质——二重性时所说的那样，领导的方式和本质都有着深刻的社会历史烙印。首先，领导的方式是一定社会生产方式的模写。在小生产情况下，领导是个人专断，领导者凭自己的经验进行决策，进行指挥；而在社会化大生产的情况下，领导必须

由专家集团进行决策，整个领导过程主要运用科学的方法和手段进行工作。其次，领导的本质是一定社会关系的反映。在私有制的阶级社会里，剥削阶级领导的本质就是统治，领导系统目标的实现，主要是为保证剥削阶级的利益而服务的。在公有制的社会主义社会，领导的本质可以称为服务。邓小平同志在全国教育工作会议的讲话中，可以说给领导下了一个新的定义，他说：“什么叫领导？领导就是服务。”这样，我们就把社会主义社会的商业领导，都看成是为人民服务，而商业领导系统目标的设立，都是以满足人民日益增长的物质和文化需要为其目的的。

(二)预见性。斯大林说过，没有预见，就没有领导。领导的全过程都要求有预见性。因为一个组织或一个团体在设定领导系统的目标时，所面临的外部环境和内部条件都处于不断变化的状态，只有对这些变化有所预见，并对这些变化作出科学的预测，才能做出科学的决策。而决策的实能，同样需要预见，每前进一步，除了按规定的目标进行控制以外，还应预能下一步或今后可能出现的问题，以便在必要时进行追踪决策。

(三)连续性。领导作为一种社会实践活动是连续的，领导活动都是在一定的社会历史条件下进行的，受着许多的条件限制和各种因素的影响。一切领导活动必须承上启下，连续地进行，不能超越现实，不能脱离当时当地的内外条件而盲目蛮干。这种连续性也是科学规律。

(四)创造性。在领导过程中，经常会出规许多随机不确定因素的影响，甚至会出现一些危机事件，在处理这些随机不确定性事件时，无章可循，没有通用的模式。于是，在常规的领导方法之外，如何处理好这些随机事件就是一种领

造。因此，领导活动必须把革命的胆略和科学的态度结合起来，做到既不违背规律，又能够勇于创新，锐意进取，开展具有丰富的创造性的领导工作。

三、商业领导的职能

商业领导的职能就是商业领导者的职责和社会功能。它是领导者本质的具体表现。商业战线上的领导者具有自己的特殊职能，但各条战线上的领导者又具有共同的基本职能。这里我们只分析其共同的基本职能。

(一)引导

引导是领导者最基本的职能。其根本任务就是为群众引路和导航。引导的核心是制定正确的奋斗目标，有了明确的目标，才能恰当地提出任务，而且要为完成任务而制定相应的科学方案。怎样才能实现正确的引导呢？其一，领导者必须具有高度的责任心和强烈的事业心。其二，领导者正确引导的前提在于会面地搜集和了解情况，并且善于作出相应的理论总结。其三，从领导和群众的关系上说，领导者必需善于代表先进群众的意见，站在历史潮流的前头。

(二)指挥

所谓指挥，指领导者推动下属执行自己的决定，促使使他们努力完成为实现既定目标而分配的任务。指挥是领导者更具体更直接的职能，是领导者权力的突出表现。

带有强制性是指挥的一般特征。但是这种强制在不同社会的领导关系中具有不同的性质，在阶级利益根本对立的基础上的指挥是强迫和压服的，要靠暴力和欺骗来维持。社会主义的领导关系建立在根本利益一致的基础上，这种指挥符合于广大群众的根本利益，它具有被指挥者自觉自愿地展从

的基础，直接代表着领导者和领导机关的意志，是广大群众统一意志的体现。

社会主义领导者的指挥虽然具有接领导者自觉服从的基础，但也并不是绝对的。绝对的自觉服从意味着领导和被领导的完全一致，事实上是不存在的。领导者为了保证指挥的实现，要靠必要的强制和细致的思想工作。一方面，要凭借党和国家的力量、法律的力量以及手中掌握的奖励和惩罚等项权力；另一方面，又要靠启发群众的自觉，使他们懂得为什么要这样做。即强制和说服教育是实现指挥的相辅相成的两个方面。

指挥是对下级组织和个人的接动和促进，它一般有三种方式：命令的方式、说服的方式，以及示范的方式。

在一切事关全局、时间紧迫的关键时刻，接挥就表现为命令。它要求被指挥者有令必行、有禁必止，必须服从。这种严肃性是客观规律的要求。

其次，领导者的指挥还可以采取说服的方式，即在布置任务时，不但要讲清道理，听取下级的意见，而且在某些问题上还要有弹性，允许下级在一定范围内根据实际情况相机处置。领导者表扬先进，推广正确的致法，或者自己致出表率，带头工作等等属于示范的方式，这也是无声的命令，实际的接挥。这也是指挥问题上的一种领导艺术。

指挥是有限度的。例如人的思想问题，就不规靠行致命令的指挥来解决，面只能靠说服教育采解决。

(三)协调

领导不但要指挥，而且要协调。协调是指领导者通过及时的调整，使各项工作、各个部门和谐地配合，以领顺利地完成任务，达到既定的目的。为什么借要协调呢？因为事

物发展是从平衡到不平衡，再由不平衡到新的平衡循环往复的过程。不平衡就是不协调，它是经常发生的。一个单位的各个部门，由于各方面工作的积极性不同，由于各部门互不了解其他部门的情况，部门之间工作步调不一致的状况就会时常发生。此外，有些部门工作的同志往往从局部的情况和利益出发来想问题、办事情，不可能处处照顾到全局的情况和利益，这样就会产生各种的矛盾以至冲突，等等。这些状况影响或妨碍全局工作的进行，需要领导者加以协调。协调的目的在于使领导的各个方面的工作有机地配合起来，以便取得更大的整体效益。

(四)监督

监督就是根据领导机关规定的目标、任务，经常检查下级的工作，及时查明距离目标的偏差，以便总结经验，纠正错误，确保任务的完成。社会主义领导的监督的根本目的是维护人民的利益。在社会主义条件下，还存在对党和人民利益不负责任的现象，少数工作人员还存在着惰性以及经常发生不能正确理解领导意图的情况。因此，社会主义领导的监督是完全必要的。

监督职能表现为多种形式。按被监督对象的活动过程，可以分为预先监督——在执行领导指示之前防止越轨行为的发生；日常监督——在执行领导决策过程中及时查明妨碍目标、任务实现的缺点和偏差；事后监督——一项工作执行之后检查是否正确执行了上级指示、有无偏差以及出现偏差的原因。按监督的实行者，有专职督监机构的监督，也有领导者直接进行的监督。随着实际工作的变化而定。但总的来说，监督的原则是及时而有效，必须随时掌握工作进程，交流经验，纠正错误，不要等数月、半年以至一年后，才开总

结会，算总帐，总的纠正。这样损失太大，而随时纠正，损失较少。

(五)组织

领导者也是组织者。组织包括社会实践活动中的机构设置、权力分配和人员使用等等，它是领导意图得以实现的保证。领导者的组织职能，是指领导者建立和运用组织机构的过程，主要包括设计合理的组织编制、规定必要的组织纪律和恰当地配备安排人员。

建立合理的组织编制，就是要把领导者提出的总任务按照不同方面和层次加以分解，根据分解出来的具体任务设置相应的部门和单位，同时授予这些部门、单位以必要的权力，并规定他们的职责。只有这样，领导的指挥、协调、监督等职能才能顺畅地得以发挥。组织编制的合理有效，关键在于能够形成一个有机的整体。在这个有机的整体中，既有合理的专业化、部门化分工，又能够互相配合，共同服从统一的目标和指挥。如果分工不合理，就会造成有的部门和单位任务少而显得多余，有的部门和单位任务重而显得薄弱。如果不能使所有的单位和部门都服从统一的目标和指挥，就会在整个工作中产生内耗。

组织机构的顺利运转，一是靠统一的纪律来保证，二是要善于选人用人，而且还要懂得干部队伍的群体结构和合理的人才配制。

(六)教育

教育是指领导者对广大职工群众进行宣传、动员、培养、训练，从各方面提高他们的素质，以适应实践的需要。教育的内容由实践活动的需要决定，主要包括帮助职工群众提高政治思想、科学文化、生产技能等方面的水平。一般地

说，教育可以划分为政治思想教育和业务技术教育两个方面。

政治思想教育对于一切领导来说都是重要的职能。任何领导意图都要通过人的行动来实现，而人的行动总是受一定思想所支配。所以，一切有头脑的领导者无不重视思想工作。因正确的领导方针和政策不是群众自发的反映，而是运用马克思主义集中群众意志的结果，是客观规律的反映。要使群众理解它、接受它，必然要进行思想教育。同时，在广大职工群众中存在着整体利益和局部利益、长远利益和当前利益、集体利益和个人利益之间的矛盾，存在着先进和落后、正确和错误、觉悟快慢的矛盾。因此，领导者只有通过艰苦细致的思想政治工作，才能使广大职工统一思想，沿着领导者指引的正确道路前进。

业务素质是完成具体业务工作的保证。重视对在职职工的业务技术教育，加快他们的知识更新，这是新时期领导者具有战略眼光的一个重要标志。

教育是领导的重要职能，领导者既是教育者，也是教育工作的组织者。为了充分发挥这一职能，领导者应当坚持“教育者必须先受教育”、“要做人民的先生，先做人民的学生”的原则，善于向群众学习，当好群众的模范和表率，带头学习各种科学文化知识和业务技术。

以上从六个方面阐述了领导者的基本职能。当然，领导者还有其他一些职能。总的来说，领导是职工群众实践活动的向导和舵手，最根本的职能是要引导整个群众实践走向胜利。只有明确领导者的这种根本职能，才能更好地发挥其他各项职能。

第三节 现代商业领导的观念

观念，就是人们对事物的看法。它是客观现实在人们头脑中的反映。社会存在决定社会意识，有什么样的生产方式和生活方式，就会产生什么样的观念形态。但是，人们的观念一经产生，对人们的实践活动产生反作用，正确的观念，对实践有促进作用；错误的观念甚至旧观念，对实践有阻碍作用。领导观念对于领导者来说，也同样具有这两种作用。

商业领导观念即商业领导者在领导商业实践活动中形成的一系列对事物的看法。现代商业领导观念就是商业领导者用现代化商业思想和科学知识武装自己头脑，并在商业实践中汲取营养，形成自己对客观事物的观点。

那么，现代商业领导应树立哪些新观念？

一、服务观念

全心全意为人民服务是党的一切干部的根本思想，人民把权力交给领导干部，就是让你为人民办事，做人民的公仆，为人民服务，若离开了服务，我们的领导就会变成人民的老爷。是做官当老爷，还是为人民服务，是当公仆还是做主人，这是区别无产阶级领导与资产阶级领导的根本观点。我们党做承了领导干部要做人民公仆的好思想、好传统，从建党之日起，就把全心全意为人民服务作为我们党的根本宗旨。而商业工作直接联系着广大人民群众的生活，商业工作性质本身就是一项服务工作，而商业领导必须具备更高一层的服务思想。只有这样，我们的领导才能在商业现代化建设中真正地做好为人民服务的工作。