

QIYELINGDAOYISHUYUFANGFA

企业领导艺术 与方法

杨同勋 屠柏林 / 主 编
李淼松 王 星 / 副主编



QIYELINGDAOYISHUYUFANGFA
QIYELINGDAOYISHUYUFANGFA

.91

辽宁人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业领导艺术与方法/杨同勋等主编. - 沈阳:辽宁人民出版社,1998.4

ISBN 7-205-04215-1

I.企… II.杨… III.①领导方法②领导艺术 IV.C933.2
中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 05308 号

辽宁人民出版社出版发行
(沈阳市和平区北一马路 108 号 110001)
沈阳市宏业印刷厂印刷

开本: 787×1092 毫米 1/32 字数: 160 千字 印张: 5.75
印数: 1—4,000
1998 年 4 月第 1 版 1998 年 4 月第 1 次印刷

责任编辑: 邵连凯 版式设计: 王珏菲
封面设计: 杨 勇 责任校对: 周兆铮

定价: 10.00 元

目 录

第一章 导 论

- 第一节 企业领导者…………… (1)
 - 一、企业领导者的身分…………… (2)
 - 二、企业领导者集团的组成…………… (5)
 - 三、企业领导者的社会责任…………… (6)
 - 四、企业家…………… (15)
- 第二节 企业领导工作的本质…………… (17)
 - 一、企业领导者就是服务…………… (18)
 - 二、企业领导工作是发挥影响力的工作…………… (19)
 - 三、衡量影响力的标志是领导有效性… (26)
 - 四、制约企业领导者影响力
有效性的因素…………… (27)
 - 五、领导者、被领导者、环境…………… (30)
- 第三节 改进领导方法讲究领导艺术…………… (37)
 - 一、改进领导方法的重要性…………… (37)
 - 二、领导方法与领导艺术的关系…………… (40)
 - 思考题…………… (41)

第二章 基本领导方法

第一节	基本领导方法概述	(42)
	一、领导方法的三个层次	(42)
	二、基本领导方法的内容	(45)
第二节	调查研究的方法	(48)
	一、没有调查就没有发言权	(48)
	二、新时期调查研究的特点	(49)
	三、调查研究的形式和方法	(53)
	四、调查研究的科学态度	(58)
第三节	群众路线的方法	(61)
	一、牢固树立马克思主义群众观点	(61)
	二、“从群众中来,到群众中去”方法 的全过程及其主要环节	(62)
	三、在企业中如何具体运用群众路线	(66)
第四节	科学分析的方法	(69)
	一、科学分析方法的概述	(70)
	二、归纳法与综合法	(71)
	三、系统分析的方法	(74)
	思考题	(79)
第三章 决策艺术与方法		
第一节	企业经营决策概述	(80)
	一、决策的涵义	(80)
	二、决策的分类	(81)
	三、决策从经验到科学	(82)
第二节	决策的程序和方法	(84)
	一、决策程序	(84)
	二、决策方法	(87)
第三节	企业领导者在决策中的作用	(91)

一、确定决策目标	(91)
二、做好决策的组织工作	(92)
三、善于决断,形成满意方案	(95)
思考题	(98)
第四章 用人方法与用人艺术	
第一节 选贤任能	(98)
一、企业获得人才的途径与方法	(99)
二、树立新的用人观	(102)
第二节 量才使用	(103)
一、用人方略	(103)
二、用人原则	(105)
第三节 激励艺术	(108)
一、充分调动人才积极性的 几种方法	(109)
二、处理好同下属关系的几种方法	(111)
思考题	(113)
第五章 企业领导者提高工作效率的方法和艺术	
第一节 效率与组织	(114)
一、健全组织运行机制,追求 最有效的管理系统	(115)
二、建立起有效可行的责任体系、规章 制度	(118)
第二节 效率与企业领导者	(119)
一、企业领导者要干好自己该干的 工作,善于授权	(120)
二、帮助下属找到工作的最佳位置, 大胆使用	(126)

第三节	效率与时间·····	(129)
一、	时间概述·····	(129)
二、	时间运筹的艺术·····	(132)
思考题	·····	(139)
第六章	提高领导素质的艺术与方法	
第一节	现代企业领导者的个体素质·····	(140)
一、	政治素质·····	(140)
二、	知识素质·····	(141)
三、	专业技能素质·····	(142)
四、	身体素质·····	(143)
五、	心理素质·····	(144)
第二节	企业领导者的自我修养·····	(144)
一、	思想方法的修养·····	(145)
二、	创新能力的修养·····	(150)
三、	自学能力的修养·····	(156)
四、	心理品质的修养·····	(158)
第三节	提高领导班子整体素质·····	(166)
一、	优势互补,变“偏”才为“全才”·····	(166)
二、	企业领导班子结构的内容·····	(169)
三、	加强企业领导班子的团结·····	(172)
思考题	·····	(177)

第一章

导 论

企业领导艺术与方法，是一门专门的学问。学习企业领导艺术与方法是建设有中国特色的社会主义的需要，是适应社会主义市场经济运作的需要，是当好现代企业领导者的需要。企业的各级领导者要学好，未来的领导者也要学习，被领导者也应该了解。本课程主要论述企业领导者应该掌握的各种领导艺术和方法。本章首先介绍企业领导者，企业领导者工作的本质，改进领导方法的意义，领导方法与领导艺术的联系和区别等一些基本的概念和内容。

第一节 企业领导者

领导，是人类社会的普遍现象。任何企业、任何层次的组织都离不开领导。

领导活动是企业领导者与被领导者相互结合，相互作用，相互制约，共同实现组织目标的行为过程。

企业领导者是领导活动的组织者、指挥者，在领导活动中占主导的支配的地位和作用。

认识企业领导者的身分、企业领导者集团的组成、企业领导者的社会责任、企业家等内容和实质，对当好企业领导

者具有十分重要的意义。

一、企业领导者的身分

以 1992 年初邓小平同志视察南方发表重要谈话为标志，企业改革由政策调整转向制度创新，逐步进入建立适应社会主义市场经济体制需要的现代企业制度的新阶段。国家先后制定了《全民所有制工业企业转换经营机制条例》、《国有资产监管条例》和《公司法》等法律法规。1993 年 11 月，党的十四届三中全会通过的《关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》明确提出，国有企业的改革方向是建立适应市场经济要求的产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度，也明确指出了企业的领导者是企业的经营者。

（一）企业的领导者是企业的经营者

党的十四届三中全会通过的《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》指出：“建立现代企业制度，是发展社会化大生产和市场经济的必然要求，是我国国有企业改革的方向。”“具备条件的国有大中型企业，单一投资主体的可依法改组成为独资公司。”例如，国家电力公司是国务院授权投资机构单独出资设立的有限责任公司。各大区、省（直辖市、自治区）电力公司，各市供电公司、各火力、水力发电公司，均为国家电力公司的子公司——国家独资公司。按照“多方出资建电源，集中统一管电网”的电力发展政策，也会出现非国家独资的独资发电公司、股份制发电公司等电源形式。国家电力公司有选择子公司经营者的权力，大区（直辖市）电力公司董事会由国家电力公司组织。大区电力公司负责行使组织省电力公司董事会；省电力公司

负责行使组织发电公司、供电公司等电力企业的董事会、选择经营者的权力。被选定的董事长、董事、监事、总经理、副总经理等是电力企业的经营者、管理者。他们不是政府的官员，政府的代表和某种组织代表，他们没有行政级别，他们是股东利益的代表者，代表股东经营公司，有的可以成为企业家。

（二）企业领导具有层次性

不同的公司，其管理系统内部的具体组织等级层次是不同的，其相应管理层次所采用的名称也不相同，但大体上都可以划分为三个层次，即高层管理、中层管理、基层（作业层）管理；其领导（管理人员）也是包括三个层次，即最高管理层领导者、中间管理层领导者和作业管理层领导者（如图 1-1）。

（1）最高管理层领导者：包括公司董事会的董事、董事长、总经理、副总经理等其他高层领导机构的首脑等。最高层领导的职责是掌握公司重大战略决策权和整体经营活动的全面执行、控制、监督；是制订公司长远目标和总体战略，全面组织和综合确保战略计划的实施，评价整个公司的业绩。最高管理层的领导者（经营管理者）对董事会或直接对公司的所有者负责，并向其报告工作。（2）中间管理层领导者：一般包括工厂经理、部门经理、分厂厂长等。中间管理层领导的职责是把最高层领导制订的长远目标、整体战略和综合规划加以具体化，在职责范围内制定实施计划，并确保其贯彻执行。中间管理层领导者接受最高管理层领导的指挥，并向最高管理层负责；分工领导公司的分支机构，拥有在这个分管范围内的决定权、指挥权、控制权；负责协调下属的基层管理人员的工作；与同级的相关部门的管理人员进行

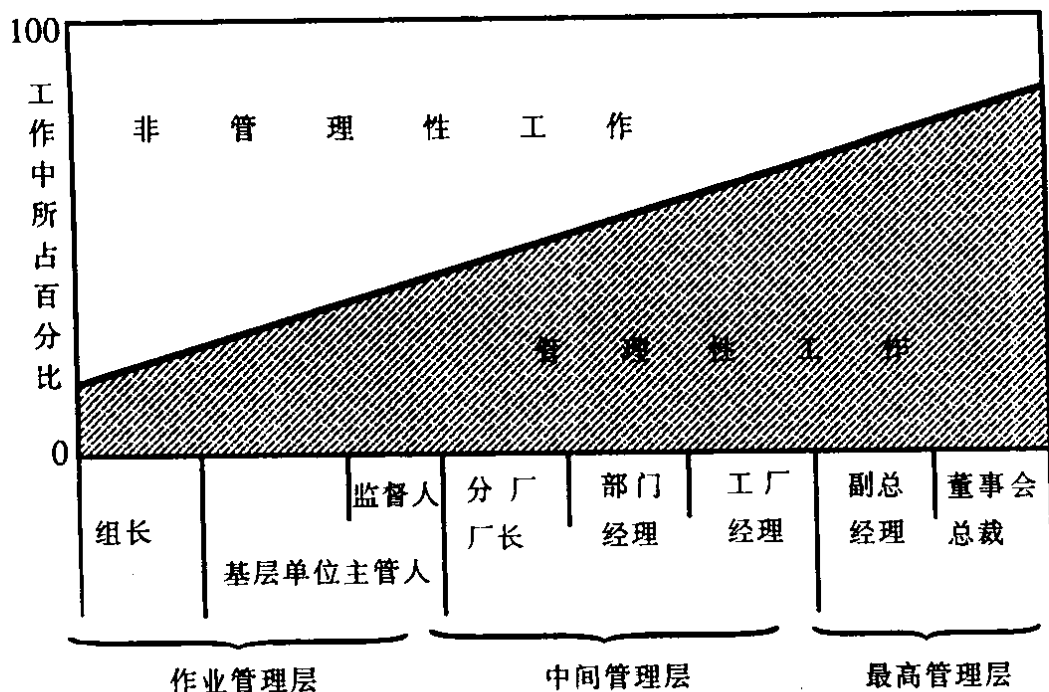


图 1-1 管理者的层次及其工作

行协商，协调部门之间的关系；在高层管理和基层管理之间，起着上情下达，下情上达的中枢作用。(3) 作业管理层领导者：一般指班组长。作业管理层领导者的职责是根据中间管理层制订的计划和规定的程序，去协调基层组织的基本工作，具体地实施各项业务。高层和中层的各项要求，都要在这个层次上得到落实。基层管理人员是协调非管理人员的工作，他们的下属可能是一般工人、销售营业人员、办事员等。

上述分析表明，这三个层次管理者的工作内容和性质有很大的不同。作业管理层领导人员所关心的主要是具体工作的完成，而最高管理层领导人员，则对公司的长远目标和战略负有责任；作业管理层领导人员处理的问题，往往要通过体力劳动就可以解决；而最高管理层领导人员处理的问题，则必须通过仔细考虑反复论证、比较才能解决。因此，高层管理领导者承担的工作具有战略性、综合性、超前性的特点。

二、企业领导者集团的组成

(一) 企业领导是一个集团

随着社会主义经济的不断发展，电力企业外部环境越来越复杂，电力市场需求千变万化，电力企业之间的竞争也越来越激烈，非经济因素对公司经营的影响也日益加大。发电公司、供电公司面临的主要问题也在不断变化。要在这种复杂的情况下使公司发展壮大，把握时势进行正确决策就成为公司生死存亡的关键。这就需要有一个超脱于公司日常事务的机构，对公司的内、外部条件作客观冷静的分析，并在此基础上作出较为准确的决策，使公司立于不败之地。因此，上一级电力公司就要推选出能够代表自己利益的，有能力而且值得信赖的少数代表，组成一个小型集团来管理公司，这就是董事会和以总经理为首的高级管理层。它是公司的最高决策机构。董事会是一个合议制机构，董事会不实行个人负责制，而是通过董事会实行集体负责制。公司执行机构是由公司高级职员总经理、副总经理、常务董事若干人组成。执行机构负责人通常由总经理担任，有时，也由董事长担任。执行机构实行首长负责制，即公司总经理个人负责制。总经理同机构中其他成员的关系是领导与被领导、上级与下级、首长与助手的关系，其他成员必须服从总经理的指挥。由此可见现代企业的领导者不是一个人，而是一个领导集团，一个领导班子。领导集团的核心人物是董事长和总经理。

(二) 党组织、工会负责人也是领导集团的成员

坚持企业党组织的政治核心地位，是现代企业制度的中国特色。企业党组织在思想，政治上处于核心地位，领导企业的思想政治工作和精神文明建设，保证、监督党和国家方

针政策的贯彻执行，坚持企业的社会主义方向。党组织负责人可以按照法定程序进入公司董事会。党组织负责人也可以与董事、监事、总经理、副总经理交叉任职。党组织还可以通过进入董事会、监事会、执行机构的党员来贯彻党的方针、政策，体现党组织的意图。要坚持党管干部的原则，改进管理办法，使党管干部的原则与现代企业制度的人事管理规范相衔接。

企业的工会和职工代表大会是企业实行民主管理的基本形式，是职工参与决策和管理，维护职工合法权益的机构。工会和职代会负责人可以按照法定程序进入董事会或监事会。工会与职代会要通过参加董事会、监事会的职工代表体现职工参与决策和管理，维护职工合法权益。同时，工会的代表还有权列席董事会，反映职工的意见和要求。

由此可见，在电力公司、发电公司、供电公司等电力企业中，党组织和工会的负责人也是企业领导集团的主要成员。

三、企业领导者的社会责任

企业领导者对国家及出资者，对企业、对顾客用户、对企业的职工、对社区负有重要的责任。在经营管理活动中，负有正确处理国家、企业、职工三者利益关系的责任。有在创造经济效益的同时注意满足社会效益的责任。有在企业物质文明建设和精神文明建设的进程中，“两手抓，两手都要硬”的责任。有在完成经营管理者责任的同时，提高自身素质，全面塑造具有中国特色的企业领导者形象的责任。企业领导者的社会责任，要求他们牢固树立敬业爱岗的精神和职业道德。

无论是国家新投资设立的国有独资公司，还是现有的国有企业改组的有限责任公司，都应当符合《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》中规定的现代企业的基本特征，其领导者都要依据《决定》对社会负有相应的责任。

（一）对国家及出资者的责任

股份公司、独资公司中的国有资产所有权属于国家。电力企业领导者集团，拥有包括国家在内的出资者投资形成全部法人财产权，享有民事权利、承担民事责任的法人代表。要遵守国家法律、法规，以其全部法人财产，自主经营、自负盈亏，照章纳税，依法保护出资者的利益，对包括国家在内的出资者承担资产保值增值的责任。

（二）对企业的责任

通常人们讲“经营一个企业”，“经营一个公司”，就是说企业的经营者（领导者）对企业负有责任。企业领导者对企业的责任就是指企业的管理阶层（企业领导者，包括高层经营者和中间管理者），依据企业外部环境的变化趋势和内部条件，制定经营目标，确定经营方向，选择目标市场，进行战略决策和战略规划，制定营销组合，并相应地进行财务决策，人事决策，构建企业文化，促进社会主义精神文明建设，对实施过程和结果进行一系列控制的活动，使整个企业经营的面貌焕然一新，生机勃勃，取得好的经济成就。保证企业的稳定、持续发展。

（三）对顾客的责任

“人民电业为人民”，是电力企业生产经营电力产品的宗旨。是电力企业职工对顾客责任的高度概括。在社会主义市场经济条件下，发电公司、供电公司进行激烈的竞争，电力

企业职工重新学习“人民电业为人民”具有新意，深入的理解，全面的运用“人民电业为人民”，关系到电力企业的生存与发展。电力企业领导者对顾客的责任，具体表现在要进一步树立市场观念问题上。电力企业领导者要树立的市场观念，就是以市场为导向，以顾客的要求为中心来组织开展公司的一切活动的观念。消费引起生产，生产满足消费，消费是生产的目的是生产的起点与终点，这是生产与消费的内在关系，是再生产过程的基本规律。在电力供不应求，卖方市场的环境条件下，这种关系以扭曲的形态表现出来。电力的经营不是为消费需要服务，不是从消费需求出发，而是从电力企业出发，从现有生产出发。电力企业能生产多少电力产品，就供应多少电力产品，能生产什么质量的电力产品，就供应什么品质的电力产品。当然电力企业也要不断改进和增加生产，提高生产效率。就整体而言，电力企业的基本经营观念是“以生产者为导向”，“以生产为中心”的卖方市场观念。随着社会主义市场经济的迅速发展，以及人民生活水平、文化生活水平的迅速提高，市场环境发生了质的变化，变为名副其实的供过于求的买方市场，电力产品的卖主间竞争日益剧烈，消费者的需求和欲望多样化、多变化，具有越来越大的选择性。《中华人民共和国电力法》的颁布，使电力企业实现政企分开，电力管理的职权交由政府行使，保留下来的仅仅是电力商品生产和销售的公司职能，导致现实中消费与生产的关系日益显示出电力生产必须以满足消费为目的的特征。消费需求对电力企业经营发挥着越来越具有决定意义的制约作用乃至支配作用。电力企业如果不能使其生产，销售符合顾客的需要，使顾客从电力供应和服务中得到满足，就不能实现和扩大销售，取得盈利，实现电力企业的

目标，电力企业生存和发展也就不能得到社会的认可和支持。电力企业要生存、发展和盈利，就必须有意识、有计划地从消费需求出发，以顾客和消费者的需要为中心，来组织安排企业的全部活动，形成“以消费者为导向”，“以市场为中心”的明确清晰的经营观念。按照这种观念来理解市场，从电力企业领导者的角度看，就是电力产品及其服务的现实的和潜在的购买者的集合，或者说是顾客群。市场是公司的生存空间，电力企业领导者必须通过市场分析和市场调查，寻找、识别市场机会和选择目标市场，搞清目标顾客的用电需要、期望和价值观，并且调动和运用企业的一切资源和力量，千方百计地满足顾客的用电需要。

市场观念要求电力企业领导者并不是简单地、消极被动地满足市场所显示出来的需要，更重要的是积极研究、发现顾客的潜在需要，通过各种市场营销活动激发和创造出人们的用电需要，实现潜在交换，去创造用电市场、创造顾客。领导者必须经常检讨自己原来对于市场的认识，重新思考“我们的电力市场在哪里？顾客所追求、重视和需要的是哪些满足”，以形成新的市场概念。

强调以市场为中心，千方百计满足消费者的需求时，并不是说电力企业领导者可以忽视电力企业本身的资源和能力。相反，电力企业领导者只有利用自己的优势从事经营活动，才能提供电力产品和独具特色的服务，更好的满足顾客和消费者的需求。同时，电力企业领导者还必须对广大电业职工进行教育，使他们都接受“顾客至上的观念”、质量观念、服务观念、效益观念，彻底改变以我为主，不考虑顾客需要的态度，心甘情愿，全心全意为满足客户的用电需要而工作，电力企业领导者要改革公司的组织结构，建立系统性

的经营体制、制度，使公司各部门的活动都围绕“目标市场”这个中心展开和运转；改变经营方式方法，使之适合于“以顾客为导向”、“以市场为中心”的经营活动的要求，才是现代市场经济条件下的“人民电业为人民”的内涵。

（四）对企业职工的责任

企业职工是公司最重要最宝贵的资源。这不仅因为职工的费用是公司生产的电力产品和服务中的主要成本，并且随着公司经营的现代化，其在总成本中所占的比重也日益提高，更重要的是，职工是公司所有资源中唯一具有能动性，能够不断创造的力量。在公司的经营活动中，各种物质要素由人推动，技术由人掌握和运用，经营目标和战略由人规划和组织实施，电力产品、新的服务、新的经营方式和手段由人创造出来，并用于为顾客提供潜在满足，公司的全部经营活动都是以人为根本动力的。职工是使经营要素结合及相互适应协调，并与外界环境协调，实现从投入到产出转换经营全过程的主导者，是影响工作成效、经营效益的决定性的中心要素。任何一个公司，没有有效的职工，要实现经营目标是根本不可能的。因此，发电公司、供电公司及电力企业领导者，必须科学的、积极的对待职工，正确处理与职工的关系，保证公司的生存发展和繁荣，具体说来，可概括为四个方面：

1. 培训与开发。使职工训练有素，以提高公司的经营效能和经营效益。对职工的培训不仅在知识、技能，并且在态度和价值观方面；不仅着眼于职工具有完成目前工作所需的较高技能，更着眼于职工潜能的开发和适应于未来发展需要的新知识、新技能、新观念的培育。

2. 把公司需要和职工个人需要结合起来。通过人事考

核、调动、提升、物质激励、教育培训，把企业的目标和职工个人目标结合起来，与职工的职业生涯发展结合起来，为职工实现个人目标提供条件和机会，促进和激发职工高层次的发展动机，提高职工的生活质量，保证公司的发展。

3. 按照法律法规同职工签定劳动合同等契约，正确处理人事纠纷。建立起公司与职工之间利益相关，风险共担，同舟共济的共同体。要建立民主管理制度、协商制度、职工态度与意见的听取制度等。充分体现职工在有中国特色的社会主义现代企业中有主人翁地位和使命感。保证公司的行为服从于有关的法律、法规，保护职工的合法权益。

4. 做好工资、薪金和福利工作。用合理的报酬吸引和保持公司需要的人才并激励员工做好工作。把工资、薪金的多少与职工所承担的工作和工作成绩，以及对公司的贡献结合起来。工资报酬制度应体现公平原则。福利是公司给职工的间接报酬。福利种类很多，包括各种保险、补贴等。由于不同的人对福利的需要不同，所以公司实行统一的福利计划，往往是吃力不讨好，花钱落埋怨，有的企业实行“自助餐式的”福利计划，不失为一种有效有益的思路。

（五）对社区的责任

企业领导者对社区的责任是指公司为所处社区的公益福利而必须承担的道义上的责任。公司在作出经营决策及从事经营活动的过程中，必须考虑、重视和关心社区的福利。公司的社区责任，可以概括为两个基本领域，一是公司经营活动对社区造成的不良影响，二是社区本身的问题。公司对这两个领域问题的解决应该负起责任。

企业领导者要对社区承担责任，是公司的社会性质与地位决定的，也是公司的经营发展所要求的。电力企业是社会