

走向成功之路

主编 孙义桦 田晓伟

企业领导学

东北林业大学出版社

2.91

主 编 孙义镭 田晓伟

副主编 韩世洪 彭 脮 彭建平

执笔者 (按姓氏笔划排列)

王文有 王代华 王树峰 王福贵

王 强 孙义镭 田晓伟 邓淑霞

吴振海 韩世洪 彭建平 彭 脮

责任编辑 王育莲

企 业 领 导 学

孙义镭 田晓伟 主编

东北林业大学出版社出版发行

(哈尔滨市和兴路8号)

中共哈尔滨市委党校印刷厂印刷

开本 787×1092毫米 1/32 7.5印张 16万字

1991年2月第1版 1991年2月第1次印刷

印数: 1—1000册

ISBN 7-81008-190-X/C·7

定价: 3.80元

前 言

《企业领导学》是一门新兴的理论学科，它是从企业管理学和领导科学中分离出来的，具有较强的综合性、应用性的科学。随着我国社会主义现代化建设和经济体制、政治体制改革的不深入发展，各级企业领导干部迫切要求学习和掌握企业领导科学，以便在纷繁复杂、瞬息万变的企业中应用自如并取得良好的经济效益。为了满足广大企业领导干部的要求，我们谨以绵薄之力，奉献上这本《企业领导学》。

本书立足企业经营活动，侧重于企业经营基本原理，并围绕经营基本原理对企业领导行为加以阐述和分析，其目的是帮助企业领导干部了解和掌握现代企业领导干部所必须熟练掌握和灵活运用有关企业经营基本原理和方法。具有紧密结合国情、理论联系实际、观点鲜明、内容充实、文笔流畅、通俗易懂等特点，是各级党校、行政管理干部学院等院校较为适用的教材及广大企业领导干部的必备读物。

本书在编写过程中参阅了一些有关著作，这对于丰富本书的内容起了有益的作用，特此表示感谢。由于企业领导学是一门正在探索和完善的新兴学科，加上我们水平所限，因此，书中难免有不妥之处，敬请读者斧正。

编 者

1990年12月

目 录

第一章 企业领导学总论..... (1)

第一节 领导科学与企业领导学..... (1)

一、企业领导学的研究对象..... (1)

二、企业领导学在领导科学体系中的地位和作用..... (5)

三、企业领导学与相关学科的关系..... (7)

第二节 研究企业领导学的重要意义及方法... (10)

一、研究企业领导学的重要意义..... (10)

二、企业领导学的研究方法..... (12)

第二章 企业领导者..... (16)

第一节 社会主义企业的含义及特征..... (16)

一、社会主义企业的含义..... (16)

二、社会主义企业的特征..... (18)

第二节 企业领导者含义及分类..... (21)

一、领导的含义与职能..... (22)

二、企业领导者含义及分类..... (23)

第三节 企业领导观念..... (28)

一、社会化大生产观念..... (28)

二、商品经济观念..... (30)

三、战略管理观念..... (31)

四、公共关系观念..... (34)

五、法律观念·····	(36)
第三章 企业领导者素质 ·····	(38)
第一节 企业领导者素质的重要性·····	(38)
一、企业领导者素质的含义及特点·····	(38)
二、企业领导者素质的重要性·····	(40)
第二节 现代企业领导者的基本素质·····	(42)
一、政治素质·····	(42)
二、思想品德素质·····	(44)
三、个性心理素质·····	(45)
四、文化知识素质·····	(47)
五、能力素质·····	(49)
六、身体素质·····	(50)
第三节 提高企业领导者素质的途径·····	(52)
一、自我修养·····	(52)
二、组织培养·····	(55)
第四章 企业领导班子结构 ·····	(58)
第一节 企业领导班子结构及其优化标准·····	(58)
一、企业领导班子结构优化的重要性·····	(58)
二、企业领导班子结构优化的标准·····	(61)
第二节 企业领导班子的合理结构·····	(64)
一、年龄结构·····	(65)
二、专业结构·····	(67)
三、智能结构·····	(69)
四、气质结构·····	(71)
第三节 实现企业领导班子结构优化的途径·····	(73)

一、加强岗位培训，提高企业领导者的素质·····	(74)
二、改革领导体制，建立择优而任的调节机制·····	(75)
第五章 企业领导体制·····	(78)
第一节 国外企业领导体制概述·····	(78)
一、资本主义国家企业领导体制·····	(78)
二、社会主义国家企业领导体制·····	(82)
第二节 我国企业领导体制的沿革·····	(87)
一、行政一长负责制·····	(88)
二、党委领导下的厂长负责制·····	(89)
三、十年内乱中的“革命委员会”制·····	(90)
四、党委领导下的厂长负责制恢复及其改革·····	(91)
五、厂长负责制的试点及全面推行·····	(91)
第三节 改革中的企业领导体制·····	(93)
一、改革企业领导体制的方向·····	(94)
二、厂长(经理)负责制·····	(96)
三、正确处理好厂长(经理)、党委、职代会三者关系·····	(98)
第六章 企业经营决策·····	(102)
第一节 经营决策在企业活动中的重要性·····	(102)
一、企业决策的含义及特征·····	(102)
二、企业经营决策的内容及分类·····	(104)
三、经营决策在企业活动中的重要性·····	(108)

第二节 经营决策的程序和原则·····	(109)
一、经营决策的基本程序·····	(109)
二、经营决策的原则·····	(116)
第三节 经营决策技术与方法·····	(120)
一、预测技术与方法·····	(120)
二、智囊技术与方法·····	(123)
三、数学决断技术与方法·····	(125)
四、经验决断技术与方法·····	(131)
第七章 企业领导用人 ·····	(133)
第一节 现代企业领导者的人才观·····	(133)
一、企业人才的含义及特点·····	(134)
二、企业人才的发展趋势·····	(137)
三、现代企业领导者的人才观·····	(138)
第二节 企业人才选用的原则和方法·····	(140)
一、选用企业人才的基本原则·····	(140)
二、科学选用人才的方法·····	(144)
第三节 企业人才的培养·····	(147)
一、企业人才需要培养·····	(147)
二、培养企业人才的途径—成人教育·····	(149)
第八章 企业思想政治工作 ·····	(151)
第一节 思想政治工作在企业领导工作中的 地位和作用·····	(151)
一、思想政治工作是企业领导工作的 基本职能·····	(151)
二、思想政治工作是企业领导工作的生	

命线.....	(152)
三、思想政治工作是两个文明建设的 重要保证.....	(153)
第二节 企业思想政治工作的基本内容.....	(155)
一、系统思想教育.....	(155)
二、日常思想教育.....	(159)
第三节 思想政治工作的基本原则.....	(162)
一、理论联系实际的原则.....	(162)
二、民主的原则.....	(163)
三、表扬和批评相结合,以表扬为主的 原则.....	(164)
四、物质鼓励与精神鼓励相结合的原则.....	(165)
五、思想政治工作结合经济工作一道去做 的原则.....	(167)
六、身教与言教相结合,身教胜于言教 的原则.....	(168)
第四节 思想政治工作的基本方法.....	(168)
一、系统灌输.....	(169)
二、宣讲辅导.....	(170)
三、民主讨论.....	(171)
四、谈心家访.....	(171)
五、树立典型.....	(172)
六、帮教后进.....	(173)
七、寓教于乐.....	(174)
第九章 企业领导工作方法.....	(176)
第一节 系统工作方法.....	(176)

一、系统方法的含义及特点	(176)
二、系统方法的原则	(178)
三、系统方法的基本步骤	(181)
第二节 目标管理方法	(183)
一、目标管理方法的含义	(184)
二、目标管理方法的原则	(185)
三、目标管理方法的程序	(186)
第三节 调查研究方法	(189)
一、调查研究是企业领导者的重要职能	(189)
二、调查研究的基本原则	(190)
三、调查研究的方式和方法	(192)
第十章 企业领导艺术	(197)
第一节 领导艺术的特点和作用	(197)
一、领导艺术的含义	(197)
二、领导艺术的特点	(199)
三、领导艺术与领导方法关系	(200)
四、领导艺术的作用	(201)
第二节 协调企业人际关系的艺术	(203)
一、影响企业人际关系的主要因素	(203)
二、协调企业人际关系的原则	(206)
三、协调人际关系的技巧	(208)
第三节 提高领导工作效率的艺术	(212)
一、授权艺术	(212)
二、时间运筹艺术	(215)
三、会议管理艺术	(219)

第一章 企业领导学总论

在庞大的社会科学体系中，企业领导学是一门适应社会发展需要而产生的新兴学科，是一门专门研究怎样当好中国企业领导的学问。企业领导活动不是一般的管理活动，而是带有全局性、综合性、战略性的管理活动；这种活动中的主导者——领导者也不是具体的业务管理人员，而是管理的管理者。系统地学习和研究这门学科，提高广大企业领导的领导水平，培养现代企业领导人才，已成为现代化建设过程中的重要任务。

第一节 领导科学与企业领导学

研究对象是确立学科的主要依据，任何一门学科都有其特定的研究对象。作为一门应用性很强的企业领导学，毫无例外也具有自己特定的研究对象。毛泽东同志说：“科学研究的区分，就是根据科学对象所具有的特殊的矛盾性。因此，对于某一现象的领域所特有的某一种矛盾的研究，就构成了某一门科学的对象。”在研究企业领导学具体内容时，首先研究它的研究对象具有十分重要的意义。

一、企业领导学的研究对象

企业领导活动是客观存在的社会现象，它的活动有一定的规律性。企业领导学就是运用现代社会科学、自然科学和方法论等有关学科理论，研究企业领导行为及其活动规律的

科学。一般地说，企业领导活动是企业领导者、被领导者和他们共同的作用对象（客观环境）相结合、相互作用的运动过程。其中企业领导者是领导活动的主体，没有领导的群体活动是盲目的，是杂乱无章的活动，而不是企业领导活动。但是，只有领导还不能构成领导活动，它必然同时存在被领导者，并且必须在他们为实现既定目标共同作用于客观对象的时候，才能构成完整的领导活动。由此可见，企业领导学应当是研究企业领导活动的三项基本要素——即企业领导者、被领导者、企业客观环境及这三者互相结合、互相作用的规律性的学问。

具体来说，企业领导学的研究对象，主要有三个方面：

1. 企业领导者 企业领导者是指致力于实现企业目标的引导者和影响者。它包括领导班子和领导人两个不完全相同的内容。这里主要指后者，即将领导者作为领导班子的一员来加以研究的，当然也要联系到企业的领导班子。这方面的内容主要包括：企业领导者的素质，领导班子的优化组合、领导体制、领导的科学决策及领导的工作方法、领导艺术等。

2. 企业领导者的工作对象 这方面主要研究被领导者的特性及其与领导者之间的关系；研究领导者处理“事”的规律。它包括企业内部事务的规律，领导者如何运用这些规律等。

3. 影响企业领导行为的条件 企业领导活动是企业领导者与被领导者在一定的空间和时间条件下的矛盾运动。这种时间和空间的外界条件就是企业领导活动赖以进行的客观环境。它主要包括：企业内外环境及如何运用时间等各种因素。

企业领导者在一定的客观条件下，从事对领导对象的领导过程中，领导者、被领导者和客观环境这三个要素是形成互为变量的关系。其中一个要素发生变化，整个领导活动都要受到一定影响。例如，一个单位领导班子发生了变化，由于领导者素质、能力、领导艺术等各方面的差异，领导过程会发生明显的变化，这种变化会直接影响工作绩效。如果一个领导者从一个单位调到另一个单位任领导职务，客体发生了变化，也会对领导活动产生影响。在现实生活中经常有这种情况，某企业领导者在甲单位工作成绩卓著，而调到乙单位却业绩平平。原因故然是多方面的，但一个很重要的原因是主体（领导者）同客体（被领导者、环境）互相作用出现了不协调，甚至产生排斥反映所致。这就是说主体同客体的互相作用是不断变化的，企业领导学所要研究的就是要找出在各种情况下，这种变化的一般规律。过去由于我们对企业领导活动所产生的结果，分析原因总是单项的分析主体，很少综合研究三要素之间的关系；有的领导同志在某个企业工作出了问题，我们常常习惯把责任推到这个领导身上，而很少追究组织部门和人事部门的责任。试想，如果我们把一个技术人员不通过认真的训练和考核，而派到企业担任厂长，使得企业出现亏损，十分明显，用人不当是根本原因。这就是说，对企业领导干部的使用，要充分考虑到主体要素与客体要素的适应性。可见，企业领导过程离不开三要素，评价企业领导过程更离不开三要素，所以说，企业领导学的研究对象就是在弄清企业领导者、被领导者和客观环境的基础上，研究三者之间的内在联系的规律性，使企业领导者处理好领导过程中人与人之间的关系、人与客观对象的关系。

企业领导学是一门综合性很强的应用科学，它充分地运

用许多自然科学和社会科学的基础理论对企业领导进行综合研究。它是和企业领导实践紧密相联系的，并为解决企业领导实际问题而进行研究的。有着与其它分支领导科学不同的特点：

首先，实践性 企业领导学是一门实践性极强的科学，它所研究的企业领导活动是对企业领导实践经验的概括和总结，其理论直接来源于企业领导的实践活动，并且又直接运用于实践，其成果可以直接给予从事企业领导工作的人员以启迪。

第二，综合性 企业领导学综合性的特点是由它的研究对象、所涉及的领域决定的。对企业领导活动的矛盾运动及其规律的研究，既涉及人与人的关系研究、又涉及人与一定社会环境的研究。所运用的知识同自然科学、社会科学的许多学科相联系，是各门科学的综合运用。

第三，以人中心：企业领导学是以人，尤其是以各类各级企业领导者作为其主要研究对象，探索如何做好人的工作，使企业领导者在企业的建设中更科学地发挥自己的作用，扮演好企业领导角色。

第四、时代性：研究企业领导学，必须注意时代的特色，不同的历史时期，企业领导行为的目的、对象、环境都迥然不同，对企业领导者素质、观念的要求也有区别，离开时代的特征去研究企业领导活动必然陷入形而上学的泥坑之中。

最后，目标方向性：企业领导学所研究的重点是从事企业生产经营活动的经济实体的领导过程，研究这一过程中的企业领导者、被领导者和企业环境等等。这里，企业是区别一般领导科学的最明显的特色。企业领导学研究的最终目

标是为了促进企业领导过程的科学化，更有效地实现企业生产经营目标。

二、企业领导学在领导科学体系中的地位和作用

1. 企业领导学是领导科学一个重要分支

领导科学，是我国自党的十一届三中全会以来蔚然兴起的一门新型学科。它是管理科学类中的一个分支学科，它是将管理科学（包括众多的分支学科）中的领导行为、领导活动抽出来，作为专门研究对象的一门学科。

领导问题，越往高层，所面临的问题也越为复杂，常常是没有先例的。它所解决的问题主要是矛盾的特殊性方面，所运用的主要方法是建立在科学基础上的高超的领导艺术。不仅在目前，即使在今后，这种艺术都极难用数学方法、定量方法来描述，也是简单的条文和书本所难以综合、归纳的。

领导问题，越往基层，所要解决的多属具体问题和实际事务。这些问题，大多是经常重复出现的、有规律的。解决这些问题，主要运用管理科学，采用数学化，定量化的方法，来最有效地利用人力、物力、财力和时间，实现尽可能高的效率和效益。

在领导艺术和管理科学之间，有一门中介的科学，即领导科学。它是在党和国家的大政方针设计之下，在基层面对面的管理之上，探索如何有效地实施党和国家的大政方针，并有效地指导基层管理的科学。这门科学，既达不到目前管理科学所达到的用适当的数学工具和定量的方法来描述的水平，也不可能去着力讲述高层领导驾驭变幻莫测复杂局面的高超领导艺术。它是一门中观科学，管理科学的模式化是它的内涵，领导艺术的非模式化是它的外延。

领导科学虽然是管理科学总系中的一个分支学科，但它本身也是一个大的门类，其中又有若干分支学科。在我国，人们最为熟悉、最为明显的分类方法是党（政党领导学）、政（行政领导学）、企（企业领导学）的分类方法。这三个方面虽然有着密切的联系，但毕竟有着很不相同的内涵和特点，谁也无法代替谁。长期以来，我们在领导活动中，出现的党政不分、政企不分，以党代政，以政代企的失误，从反面说明了企业领导学在领导科学中的地位和作用。

2. 企业领导学是新时期领导工作的重要组成部分

我国在建立和巩固工人阶级领导的国家政权的过程中，我们对政党的领导地位、规律、作用进行了大量的研究，积累了丰富的经验教训，相比之下，对于企业领导的规律研究，则欠缺得很。长期以来，我们只把企业看作成单纯的生产型单位，企业领导工作只是简单地执行上级主管部门的命令，忽视了企业的相对独立的自主地位和企业在社会生产和经营中的基础地位。由此可见，加强企业领导学的研究，是我国工作重点转移之后，摆在理论工作者和实际工作者面前的一项重要任务。不加强这方面的研究，实现本世纪末我们要达到的宏伟目标将是很困难的，企业不能“松绑”、“扩权”，企业领导工作不能高效率，社会主义制度的优越性就不能很好显示出来，这已经是显而易见的事情。

作为领导科学一大分支的企业领导学，也有它的分支门类，从企业所涉及的具体部分来分，可以分为：工业企业领导、农业企领导学、商业企业领导学等等。如果我们以企业领导科学所需的科学知识和构成要素来分，又可以分为：企业领导科学学、企业领导决策学、企业领导方法学、企业领导艺术学等等。

三、企业领导学与相关学科的关系

企业领导学是社会科学体系中一门具有综合性特征的独立学科，它与这个体系中的其它学科有着不可分割的联系，其中与领导科学、企业管理学等学科的联系尤为紧密。

1. 企业领导学与领导科学的关系

企业领导学与一般领导科学的关系是属种关系。一般领导科学是“种”，企业领导科学则是“种”下的“属”，即一般领导科学的一个分支。从横向来分，它既不是政党领导科学，也不是行政领导科学，而是属于业务领导科学范畴；从纵向来分，它属于基层领导科学，因无论再大的企业，在整个社会领导活动中也只能属于基层。企业领导科学主要是对一般领导科学的基本原理的运用，同时又有自己的特征原理，两者互补，形成紧密相依关系。

2. 企业领导学同企业管理学的关系

企业领导学同企业管理学是相互联系、又有所区别。这是由于它们的目标是一致的，功能也是相通的。因此，以企业领导和管理为其研究对象的企业领导学和企业管理学存在密切的联系。其主要表现在企业领导学所研究的领导活动，实质上是一种广义的管理活动，因此有专家称这门科学为“管理的管理学”；从历史沿革来看，企业领导学是企业管理学发展到一定阶段的产物，是在第二次世界大战期间才逐步从企业管理科学中分化出来。企业领导学与企业管理科学又有着显著的区别。首先，领导者与管理者是两个既有联系、又有区别的概念。管理者是领导者以及所有从事管理工作的职能人员，如会计、统计、劳务员等的总称。管理者并不都是领导者，但是每一位领导者必然是一位管理者而且

应是一个优秀的管理者。其次：企业领导学主要研究的是较高层次的、带全局性的，属于大系统范畴的规律，企业管理学则主要研究的是较低层次的、具体的、属于一般系统范畴的规律。前者主司决策与运筹的功能，后者主司贯彻与执行的功能，领导比管理难度大，管理比领导变化小。再次，企业领导学研究的重点是如何处理人与人，尤其是如何处理人与物、物与物的关系。前者是在支配意义上的领导，后者是在使用意义上的管理。另外，企业领导学研究和运用的面较广，既要讲企业的内部关系，也要讲企业的内外关系，它所讲求的是社会效益和经济效益的结合。企业管理科学研究和应用的面较窄，并且完全是在企业内部，它所讲求的是本企业的经济效益。最后，企业领导学与管理科学的表现形态不同。企业领导工作十分复杂，千变万化，它的实践是艺术。所以，目前尚未有一种数学方法可以用来定量地描述企业领导问题。可以设想就是将来有了社会数学，也仅可能定量地描述领导的科学部分，而对领导的艺术部分，任何数学方法都将是无能为力的。而管理工作则不同，管理的实践在很大程度上是技术，它的许多内容已经可以用数学方法进行定量描述。

3. 企业领导学与国外“经理学”

我国企业领导学还属于创建阶段，是正在形成之中的一门学科。在它的形成过程中，借鉴和汲取了国外企业领导理论的科学思想。看不到这一点是不正确的。但是，这种汲取是立足于“以我为主、博取众长、融合提炼、自成一家”的基础之上，它与国外经理学有着明确的本质的区别：首先，指导思想不同。我国企业领导学的指导思想是马克思主义基本理论和党的十一届三中全会以来有关改革、开放的方针政