

企业领导科学概论

● 姜 琨 刘晓兵 著

● 黑龙江科学技术出版社

(黑)新登字第2号

责任编辑: 杨桂亭

封面设计: 张素娟

企 业 领 导 科 学 概 论

编 者 刘晓兵著

黑龙江科学技术出版社出版

(哈尔滨市南岗区建设街35号)。

黑龙江省商业厅印刷厂印刷

黑龙江省新华书店发行

787×1092毫米 32开本 10.375印张 210千字

1993年8月第1版·1993年8月第1次印刷

印数: 1—5000册 定价: 6.00元

ISBN7-3388-2392-5/Z·277

前 言

领导科学作为一个专门学科在我国是新兴的，只有不是很长的历史。而企业领导科学，又是一个越来越重要的分支。在不断深化改革的今天，要想完成我国四个现代化建设的重任，主要要依靠众多的社会主义企业来进行。因此，研究企业领导科学就不可避免地提到议事日程上来。

但是，我们有相当一部分人（包括一些领导者），对领导科学与企业经营管理关系认识不清。认为作为企业抓好经营管理可以轻视领导科学，这是不对的。实际上，领导科学是经营管理中的最高层次，也可以说是最核心部分。这是因为任何经营管理工作，都要依靠人去做，而领导科学就是研究领导者本身及做人工作的。可以肯定地说，离开领导科学，任何经营管理也搞不好。我们每个领导者不管你是否认识到，承认与否，都存在一个自身领导工作科学化的问题，那么，为什么不尽量科学些？

本书借鉴不少国内领导科学方面的论著，同时，也有不少是实践工作的总结和升华。这样，就具有相当的参考价值和实用指导意义。如同任何初次尝试一样，肯定也存在不少这样或那样的问题，欢迎提出各种宝贵意见。

作 者

1993年8月哈尔滨

目 录

第一章 对企业领导干部的一般要求

- 第一节 什么是企业…………… (1)
- 第二节 社会主义企业基本特征与素质…………… (2)
- 第三节 政治上的明确坚定性…………… (7)
- 第四节 必备的专业知识和基本能力…………… (10)
- 第五节 循序渐进的实践经验…………… (14)
- 第六节 持之以恒的学习精神…………… (16)
- 第七节 善于用人团结人的良好品质…………… (18)
- 第八节 敬业廉洁的职业道德…………… (22)

第二章 企业领导素质

- 第一节 什么是领导…………… (27)
- 第二节 什么是领导者素质…………… (29)
- 第三节 企业领导素质的几种类型…………… (31)
- 第四节 企业领导素质的基本内容…………… (34)
- 第五节 企业领导素质的培养提高…………… (66)

第三章 企业领导原则

- 第一节 经济效益原则…………… (71)
- 第二节 依靠市场原则…………… (74)

第三节	依法经营原则	(81)
第四节	坚持两个文明一齐抓原则	(85)
第五节	社会主义生产目的的原则	(93)
第六节	社会主义企业民主管理原则	(97)

第四章 企业领导决策

第一节	什么是决策及依据	(102)
第二节	决策目标和目标体系	(105)
第三节	决策策略和过程	(107)
第四节	正确评价企业能力	(110)
第五节	努力提高企业竞争能力	(112)
第六节	决策方法及预测	(115)

第五章 企业领导方法

第一节	分析企业内外部条件	(128)
第二节	制订企业长期发展规划	(135)
第三节	确定企业经营方针	(141)
第四节	抓好企业日常管理	(150)
第五节	进行企业经济核算	(159)
第六节	落实承包经营责任制	(168)
第七节	如何确定企业经营安全率	(183)
第八节	企业盈亏平衡分析法	(185)

第六章 企业领导行为

第一节	企业组织的合理设置	(192)
第二节	企业经营过程的合理组织	(198)

第三节	企业劳动消耗的合理确定	(205)
第四节	企业行为管理的科学化	(207)
第五节	企业领导效能及考评	(214)
第六节	企业领导系统工程	(221)
第七章	企业领导作风	
第一节	企业领导作风的实质	(229)
第二节	企业领导作风的作用	(232)
第三节	企业领导作风的主要内容	(235)
第四节	企业领导作风的改进	(247)
第八章	企业思想工作	
第一节	企业思想工作的重要性	(256)
第二节	企业思想工作根本任务及特点	(263)
第三节	企业思想工作的原则和规律	(269)
第四节	企业思想工作的方针及方法	(276)
第九章	企业领导艺术	
第一节	胆	(283)
第二节	识	(286)
第三节	诚	(289)
第四节	情	(292)
第五节	听	(296)
第六节	言	(300)
第七节	奖	(303)
第八节	罚	(305)

第十章 企业必须依靠市场

- 第一节 什么是社会主义市场经济 (309)**
- 第二节 社会主义市场经济对企业的基本要求 ... (311)**
- 第三节 社会主义市场经济使企业面临的竞争 ... (316)**
- 第四节 企业适应社会主义市场经济建立的基本做法 (318)**

第一章 对企业领导干部的一般要求

第一节 什么是企业

所谓企业是指从事商品生产与经营活动以及其它一切取得经济效益的独立核算的经济组织。这个概念包括以下几层意思：

（一）企业是个从事商品生产与经营活动的单位。在我国目前社会条件下，商品的概念几乎无所不包，这样就决定企业的普遍存在。

（二）企业是取得经济效益的组织。有的企业不直接从事商品生产与经营，但是它为社会服务，并取得经济效益，也同样是企业。同时，也阐明了取得经济效益是企业经营的根本，企业要以市场为生存条件。

（三）企业要独立核算，是一个“法人”单位。企业独立核算就从根本利益上决定了它要自负盈亏，自主经营，自我约束，自我发展，这一点也很关键。

（四）企业是一个组织。既然是一个组织，就不可能是简单的原始农业和个人手工业，就得有一定的规模，这个规模因企业自身经营发展而定，小至几个人，大至跨国公司，集团公司，其组织形式随着生产经营活动发展并呈多样化。

在目前我国社会经济中，因所有制不同，企业也是出现多种经济成份，有国有企业，股份制企业，集体企业，私营企业，民营企业，外商独资企业，中外合资企业等等。

企业也因自身的生产经营活动区分为工业企业，商业企业，高科技企业，房地产企业，金融企业，交通运输企业，服务性企业等等。

明确上述对于我们研究企业领导科学是有着十分重要意义的，也可以说，是研究企业领导科学的出发点和归宿点。尤其是对于我们国有企业的领导干部，意义就更不比寻常。这是因为国有企业通常是掌握着国家经济命脉，担负着为国家整个经济发展打基础上水平的重任，同时关系到千百万职工的生活，因此，对领导科学的要求就更高一个层次。我们是社会主义国家，社会主义最根本的宗旨就是要使全体劳动人民过上比资本主义要优越的幸福生活，否则社会主义将不是社会主义，社会主义国家必然崩溃，原苏联就是证明。中国改革开放总设计师邓小平同志在1992年春天巡视南方时指出：“中国穷了几千年了、不能再穷了”，这个任务就光荣地主要落在社会主义国有企业家们肩上，因此社会主义国有企业家们必须注重研究领导科学。

第二节 社会主义企业基本特征与素质

社会主义企业概念有广义与狭义之区分。

广义上讲在社会主义条件下，在以公有制为主的经济社会里，一切企业（不管其经济成份如何）都从属于社会主义经济，为社会主义服务。在这个社会里，社会主义用马克思

恩格斯的话说就是“一种主体普照的光。”

狭义上讲是专指社会主义国有企业和公有制企业即全民所有制和集体所有制经济。这部分企业，是我国工业部门的骨干，是我国国民经济的物质基础，代表我国生产力发展水平，反映我国社会主义新型生产关系，是我国生产力发展发展方向。

因此，我们所说的社会主义企业基本特征主要是指狭义上的。

社会主义企业基本特征有以下两个主要方面。

一、从生产力上看：

1. 大规模应用机器。因为社会主义是在经历一定社会历史时期及生产力发展水平上建立起来的。其国有企业必然要大规模实现机械化，自动化，电子计算机化。而且其发展趋势是由使用劳动者的数量向使用劳动者的质量发生变化。体力劳动的比重越来越相对减少，脑力劳动的比重越来越明显增加。

2. 专业分工越来越细。分工是生产力发展的一个重要标志。专业分工的发展，有利于生产力整体水平的提高。也有利于职工根据自己特长，选择适宜的工作，实现人尽其才。

3. 高新科学技术的不断应用及对提高生产效率的密切关系。科学技术是第一生产力，现在被越来越多的人所接受，并为实践证明。传统的经验技艺与管理方式，师傅带徒弟的方法，越来越让位于现代科学的方法和手段。

4. 生产组织的严密与复杂和规模不断扩大。在企业内

部，生产组织随着现代科学技术的应用而不断要求趋向精密严格，现代化的用电脑控制大生产流水线就充分体现这一点。在企业外部，企业为了寻找占领市场，求得生存与发展，不得不把触角伸向有可能求得任何一席之地 的区域，并进行广泛的横向联合，因此，企业越来越走向集团化，跨行业发展。

二、从生产关系上看：

1. 生产资料公有制。这是社会主义企业最根本的一条，其它的一切都是由此派生出来的。需要指出的是，社会主义公有制有的人单单理解为国有企业那是不对的，实际上社会主义生产资料公有制包括城镇集体所有制，也包括目前正在我国蓬勃兴起产值利税占重要比例的乡镇企业。由于实行生产资料公有制，就从根本上决定了企业与国家的关系，企业与职工的关系，消灭了剥削等等。但是，我们也应当看到生产资料公有制绝不能等同于国家包揽一切，国有不等于国营，虽然生产资料全民所有，但企业仍是相对独立经营实体，要实行所有权与经营权，使用权一定程度上的分离。

2. 实行按劳分配原则。企业职工的收入，应当视其贡献，尤其是关系到企业生存发展的重大贡献。实行多劳多得，这样才能留住人才，调动起职工努力奋斗勤劳向上的积极性，同时，也能树立企业良好的敬业精神。反之，吃“大锅饭”好坏一个样，实行“铁工资”，那么，必然是极大压抑劳动者的积极性，使报酬达不到应有的经济杠杆作用。当然，在实行按劳分配原则的同时，要兼顾国家、集体、个人三者利益。

3. 职工当家作主，民主管理企业。职工是企业主人翁，是生产资料公有制决定的。同时，也是现代化大生产管理的要求，现代化大生产要求职工要全身心的投入，在这种情况下，不实行民主管理，很难达到。近年来，我国出现的股份制企业进一步解决职工当家做主问题，使职工成为企业股东，名符其实意义上的主人，极大地调动起职工的工作积极性。

4. 生产经营目的双重性。我们前面谈到，社会主义企业是为了获取经济效益的，但是它还有一个更重要的目的，就是满足广大人民群众生活需要。如果脱离后一个目的，前一个目的也没有意义。具体到企业经营来说，就是在赚取经济效益的同时，还要考虑到社会效益。如果没有社会效益，经济效益也不会持久。

社会主义企业素质：

素质，原意是指人的生理特征。狭义的素质是指“先天”的；广义的素质，则包括“后天”的因素。企业素质，是属于广义的素质概念。它是企业生产经营活动的基本条件，或者说是企业生产经营组成要素的能力总和。与此相连，素质肯定是动态的。

首先，企业素质是整体的概念。我们讲一个企业的素质，都是对其整体来说的，而不是对其某部分来说的。衡量企业素质，不能只看其固定资产如何，条件是否完善，就简单地肯定或否定，而必须综合地进行评价。

其次，企业素质是个质量的概念。资金很多，不见得素质就好；企业较小，也不见得素质就差。我们主张“优

生”，这是提高人的素质的重大措施。企业素质好不好，也同样不取决于规模的大小，人数的多少，而是取决于企业的质量如何。对企业也是应该实行“优生”政策的。

第三，企业素质是个动态的概念。因为，广义的素质是包括“后天”的。所谓“后天”，就说明它是可以变的。这样，企业素质就可以提高，就可以改善。即使企业“先天”不足，只要加强各方面的管理工作，其素质也是可以变化的。

企业素质包括哪些基本内容呢？概括起来，主要有以下几个方面：

一是企业中人的素质。这是企业素质的关键。它包括职工的素质和干部的素质。前者可以分为基本工作人员和辅助生产工人，后者可以分为一般干部和领导干部。人的素质的核心是领导班子；班子素质的核心，是一把手。这方面素质的高低，表明企业适应现代化大生产和科学管理要求的能力大小。

二是业务技术素质。这是企业素质的基础。它包括科研、设计、工艺等方面的水平与能力，设备、工具、工装等方面的先进性和完备性。这方面的素质高低，表明企业能否满足日常生产和其发展的要求，表明企业适应市场经济和促进技术进步的能力大小。

三是经营管理素质。这是企业素质的主导。它包括领导制度、经营决策、组织结构、队伍建设、责任制度、基础工作等内容。这方面的素质高低，表明企业管理效率和适应环境变化的能力大小。

企业素质，好比一辆车子，管理和技术是两个车轮，是

车子的主要部件：人好比是发动机，是车子的关键部件。这就形象地说明管理、技术和人在企业素质中的位置和作用。

总之，企业素质表明企业整体的特性，表明企业的综合能力。这种能力主要是：（1）经营开发的能力；（2）扩大自身的能力；（3）提供积累的能力；（4）产品竞争的能力；（5）企业应变的能力。

社会主义企业素质当然还包括精神文明素质，同样也是很重要的一个方面不可忽视，需要一样从上述几个方面考察，在这里不一一而论。

第三节 政治上的明确坚定性

所谓政治上的明确坚定性是因为现时社会条件下的企业，虽然是从事经济活动并赚取经济效益为目的，但是脱离不开政治，时时事事都受到政治影响。这是因为政治和经济本身就是一对矛盾，互为存在。尤其是社会主义企业家，必须得具备起码的社会主义理论知识，熟知党中央和国家各种政策法规，在涉及到党和国家及人民根本利益大事上不含糊。

当前，我国正面临着改革开放第二个春天，在引进国外先进生产技术和方式的同时，资本主义一些腐朽的东西也不可避免带进来。在这种情况下，一个企业领导清醒地知道什么应该做，什么不应该做；什么是有中国特色的社会主义道路，什么是资本主义腐朽东西；什么是属于管理科学的范畴，什么是投机捣把歪门邪道；这些很重要。不然的话，

这些问题时时干扰着企业生产经营，造成企业图一时经济利益而走上歧途的经验教训。

政治上的坚定性还体现在应当坚持一些社会主义经营原则上。企业领导着要明确自己身上的职责，这通常包括以下内容：

（一）贯彻党和国家的方针、政策、法律和条例，执行上级主管单位的指令和决定。

（二）合理地组织企业的人力、物力、财力，为国家、为社会提供高效、优质、低耗、安全的产品，为国家上缴税利，正确处理国家、企业、职工三者利益关系。

（三）依靠各种科学方法和组织机构，对生产经营实行集中统一指挥，积极开拓市场，改善经营管理，不断提高经济效益。

（四）自觉地向党委报告工作，并听取意见，接受党委的监督。

（五）按照《国营工业企业职工代表大会暂行条例》的规定，定期向职工代表大会报告工作，并负责执行代表大会有关企业生产行政方面的提案，接受职工代表大会的检查和监督。

（六）注意改善职工的福利待遇，在发展生产、提高效益的基础上逐步改善职工生活。

（七）深入群众，结合经济工作主动做好思想政治工作。

（八）重视和支持工、青、妇等群众组织的工作和活动，在决定同广大职工利益关系较大的事项时，要取得他们的支持和配合。

（九）选拔和培养各部门领导人员，形成一个适应企业

需要、结构合理、老中青结合的领导班子。

(十) 组织建立起严格的企业内部经济责任制，做到人人有职、有责、有权，把责任与经济效益，劳动成果与分配联系起来，并做到严格考核，奖罚分明。

在实际工作中，还应注意到：

要经常想到的事情，国家的方针政策贯彻得如何？企业的财务及经济效益状况如何？预定的计划能否完成？企业的市场开发及竞争能力、产品质量和信誉如何？职工的情况如何？企业各业务部门和车间的工作是否协调？主要助手的工作有无困难？安全生产状况如何？工厂的风气如何？

要经常了解的情况：国内外的市场情况和生产技术及管理的发展情况本企业的生产能力、经营特点及专长；协作方的经营态度、生产特点及可靠性；本企业职工的思想动态和要求；实际生产情况与市场要求的差异及原因；产品质量、技术服务工作的情况及用户的反映；预计成本与实际成本的差异；固定资产的使用状况及费用变动情况；经济责任制的贯彻情况。

要经常掌握的资料：上级文件、决定及动态资料；企业的工作流程和各种定额资料；商品在库存和生产报表及情况分析；产品质量报表及情况分析；经济核算报表及经济活动分析；销售情况及市场预测资料；安全、环保、防火报表及情况分析；出勤报表及情况分析；重大技术改革项目的鉴定及重大问题的结论；企业的资金平衡表、利润计算表和成本报表；经济责任制的评比结果和各部门的总结资料；经营管理室（研究室）提出的资料报表；业务会议的情况。

要经常去的地方：应当经常到各部门走一走，对薄弱环节应重点了解；每月应当到经营部详谈一次；每季度应当到总经济师、总会计师家中详谈一次；每年应有计划地对劳动模范、工作骨干、老职工家访一次，每年应选择一些普通职工谈心交心。

这些虽然都是企业领导应该做的，但是又不无包含社会主义条件下经营方式同资本主义的不同，这是因为社会主义企业领导无论职务多高，管多少人，始终是人民公仆，始终要全心全意为人民服务，始终要先天下乐而后乐，先天下忧而先忧，这样，才能称得上是一个真正的社会主义企业家。

第四节 必备的专业知识和基本能力

作为一个企业领导，当然是各方面知识越多越好。现代化企业的经营要求有现代化知识的企业领导，没有这方面的知识，是很难领导好一个企业的。特别是，当前我们人类社会已经进入第四次产业革命信息时代，各种高新技术日新月异发展，要想在时代大舞台上一展身手的企业家，不具备丰富的各种知识是不可能的。

一名真正的企业家，不应只是企业昨天的保卫者，而应是企业今天的开拓者，更应是企业明天的创造者。

企业家，都是经营其企业成功历程的代表。他们在成功的路上施展本领，“八仙过海，各显其能”。

企业家都是企业经营家。企业家的成长，是长期经营的结果，没有经营，也就不可能有企业家的出现。我国产业企