

企业领导学

主编 李漱玉 吴纪苏

● 企业领导干部

高校职务培训系列教材

GONGYEQIYEGANBU

GANGWEIZHIWUPEIXUNXILIEJIAOCAI

.91

江西人民出版社

工业企业干部
岗位职务培训系列教材
企业领导学

李漱玉 吴纪苏 主编

江西人民出版社出版发行

(南昌市新魏路)

南昌市抚河印刷厂印刷

开本787×1092 1/32 印张7.437 字数16.7万

1989年12月第1版 1989年12月第1次印刷

印数1—1,9000

ISBN 7-210-00820-9/C·15

定价: 2.80元

序

“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。”

当第一只古猿从树梢悄悄地下到地面，由一双灵活的足变成一双拙笨的“手”的时候，人类就带着向大自然求索的本能诞生了，千百年来，我们的祖先就是在不断求索中前进，前进中求索。

改革，是我们一代人值得引以自豪的成功的探索。经过十年改革，我们整个国家的经济形势发生了深刻的变化，取得了举世瞩目的成就。在改革的大潮中，出现了企业承包经营责任制这样一种新的运行机制，企业由生产型向生产经营型转变，逐步成为相对独立的经济实体。无论是企业的外部环境还是内部条件，都起了深刻的变化。改革的形势，对我们整个经济管理干部队伍素质提出了新的、更高的要求。因此，大力开展企业各级各类干部岗位职务培训，努力提高他们的政治、业务素质，使之具备本岗位职务应有的知识和能力，已成为我们当前经济工作中的一项紧迫任务，也是经济管理干部教育的重点。

开展岗位职务培训，对企业各级各类干部进行马克思主义基本理论、现代化管理、领导科学、经济法规和涉外经济知识培训，是提高企业干部特别是领导干部的政治、业务素质的有效途径。经过培训，使他们能够正确理解和贯彻执行

党和国家关于社会主义现代化建设的路线、方针和政策，坚持四项基本原则，坚持改革开放，掌握现代化企业管理的基本理论和方法，提高科学管理和决策能力，加强工作中的原则性、系统性和创造性，成为一名合格的企业工作者。

搞好岗位职务培训，除了要妥善解决学习与生产(工作)矛盾外，再就是要有较高质量的师资和教材。由江西人民出版社出版的“工业企业干部岗位职务培训系列教材”，正是为了适应岗位职务培训需要，由近百位高等院校的专家、教授、经济工作部门和企业的专业工作者，在反复调查研究，并参考大量有关文献资料和多种教材的基础上，用了近一年的时间编写而成。它具有覆盖面较广，针对性和适用性均较强的特点。

希望通过这套教材的出版，能对全省工业企业开展干部岗位职务培训有所促进，有所帮助。还希望这套教材能对深化企业改革，加强企业管理和推进经济管理干部教育改革，起到一定的咨询作用。

最后，我衷心地祝愿绚丽的教育之花，结出丰硕的经济之果。

赵云章

一九八九年五月

出版说明

为了推动我省企业干部岗位职务培训工作的顺利开展，更好地为深化企业改革和提高企业经济效益服务，江西省经济委员会组织近百位高等院校和经济管理部门的专家、教授、专业干部，根据我省小型工业企业厂长、书记、工业企业车间主任、生产计划科长、技术科长、质管科长、营销科长、财务科长、劳资科长、教育科长等十个岗位应具备的知识和能力结构，编写了一套“工业企业干部岗位职务培训系列教材”，现陆续出版，供广大干部学习使用。

这套教材，比较系统地阐述了各门课程的基本理论和方法。在内容上，针对干部教育的特点，贯彻理论联系实际的原则，力求突出重点，具有针对性、实用性和先进性。在充分反映我国企业管理的经验和特色的基础上，吸收了国内外管理科学的新知识、新理论，以及我国改革的新内容和成功经验。文字简明扼要，通俗易懂，是我省工业企业中层以上领导干部岗位职务培训和自学的主要教材，同时也适合于企业一般干部的岗位职务培训，并可作为各级经济管理部门干部的培训教材和自学参考书。

本教材在江西省工业企业干部岗位职务培训教材编写委员会统一指导下编写。编委会由江西省经济委员会副主任刘大立任主任；江西省经济委员会教育处处长陈元庆、中共江

西省委组织部干部教育处处长肖春云任副主任，成员为：刘大立、陈元庆、肖春云、李宁、金祖钧、王弘远、吴文彩、熊上昉、梁坚、熊承忠、姜德凤、尹一民。

企业干部岗位职务培训是一项新的工作，由于我们经验不足，时间比较仓促，教材中难免有错误和不足之处，希望各单位和有关人员，在培训学习过程中及时提出修改意见和建议。

江西省工业企业干部
岗位职务培训教材编写委员会
一九八九年五月三十日

编者的话

本书是为了适应工业企业干部岗位职务培训的需要，在江西省经济委员会教育处统一组织下编写的。

中共中央在经济体制改革的决定中明确指出，城市经济体制改革的中心环节是增强企业活力。社会主义企业作为整个社会经济活动中的一个细胞和基础，正在发生令人瞩目的转变，企业开始由听命上级行政部门指挥向自主经营转变；从生产型向经济开拓型转变；由吃国家“大锅饭”向独立核算、自负盈亏转变；由传统管理向现代化管理转变。为更好实现这些转变，加快企业管理现代化的步伐，关键在于要有一个好的领导班子。编写本书的目的，在于帮助企业领导者，特别是刚走上企业领导岗位的中青年领导者，掌握现代化的管理理论和方法，提高领导艺术和领导水平，以实现有效的管理，提高企业的经济效益。

本书由李漱玉、吴纪苏主编，刘大力主审。各章编写人员为：郭季伦（绪论）、罗卫国（第一、五、十章）、吴纪苏（第二、六章）、李漱玉（第三、七章）、周南江（第四章）、王云（第八、九章）。

本书在编写过程中，参考了国内外许多专家、学者的研究成果和资料，恕不一一注明出处，在此深表谢意。由于时

间匆促，水平有限，书中粗疏、谬误在所难免，敬请专家和读者批评指正。

编者

一九八九年六月

目 录

● 绪 论	1
● 第一章 企业领导与决策	6
第一节 企业领导	6
第二节 决策的概述	9
第三节 决策的一般程序	18
第四节 追踪决策	24
第五节 决策的一般方法	29
● 第二章 企业的组织机构与领导体制	39
第一节 企业组织机构	39
第二节 企业的领导体制	51
● 第三章 企业领导班子结构科学化	58
第一节 企业领导班子结构科学化的概念	58
第二节 实现企业领导班子合理结构的基本途径	70
● 第四章 企业领导者素质	75
第一节 企业领导者素质的概念	75
第二节 现代企业领导者应具备的素质	81
第三节 提高企业领导者素质的途径	95
● 第五章 企业基本领导方法	103
第一节 基本领导方法概述	103
第二节 行政方法、经济方法和法律方法	112

●第六章	企业思想政治工作	125
第一节	企业思想政治工作的地位和作用	126
第二节	做好思想政治工作是厂长的基本职责	131
第三节	加强和改进企业思想政治工作	136
●第七章	企业选人用人	139
第一节	企业选用人才的标准	139
第二节	人才的选拔	144
第三节	人才的使用与培养	152
●第八章	企业领导与激励	160
第一节	激励的意义	160
第二节	激励过程中的因素分析	163
第三节	激励的方式和奖罚艺术	168
●第九章	企业的人际关系	176
第一节	正确处理人际关系的意义	176
第二节	影响企业人际关系的因素	180
第三节	如何建立良好的人际关系	185
第四节	企业领导者之间人际关系的处理艺术	189
●第十章	领导者效能	195
第一节	领导者效能的内容	195
第二节	领导者效能的考评	200
第三节	提高领导者效能的途径和方法	203
●附：案例		212
一、瑞典出了个卡尔松		212
二、腾飞的法宝		218
三、“重赏”之下未必有勇夫		223
四、美、日企业家的素质要求		225

绪 论

企业领导学是研究现代中国企业管理中领导工作的规律及其方法的一门学问。

当今，社会生产力的发展推动着企业经营管理的现代化。企业领导既处在商品经济日趋活跃，市场竞争愈来愈激烈的复杂外部环境中，又处在企业内部运行机制矛盾的焦点上，面对各种纷纭复杂的问题，光凭个人的经验与才智，是难以做到应付自如的。往往是那些善于运用先进的思想和科学的方法，去研究、揭示和运用领导科学的规律的企业领导者，才能驾轻就熟地解决一个个难题，不断开创企业的新局面。企业领导学就是在这种新形势下应运而生的。

作为科学理论，企业领导学来源于实践，又是在实践中不断完善，不断充实和提高。一方面，它是为了适应现代化大生产的客观要求而产生的；另一方面，它又是现代科学发展的必然结果。现代系统理论的出现和电子计算机的问世，又为领导科学化和企业领导学的研究提供了必要的条件。

企业领导学的建立有其深厚的理论基础。马克思主义的辩证唯物主义和历史唯物主义，科学地论证了领导与被领导，领导与群众的关系，为领导学的产生奠定了坚实的理论基础。马克思主义的产生使人类对领导活动的认识由经验上升为科学。在我国，以毛泽东同志为首的老一辈无产阶级革

命家在领导中国革命和社会主义建设过程中，也创造了一整套关于领导方法和工作方法的科学理论。如提倡实事求是，调查研究，具体问题具体分析，用不同的方法解决不同的矛盾，根据实际情况制定工作方针等等。这一科学理论，已深入人心，为广大干部所运用，使广大干部的领导水平有一个新的发展。我国老一辈无产阶级革命家对过去革命和建设工作的科学总结和高度概括，是指导我们研究企业领导学的理论基础。

企业领导学是企业管理学一个十分重要的分支学科，两者既有联系又有区别。由于现代各学科发展具有相互渗透，相互借鉴，相互结合的特点，学科研究内容的外部边缘往往是“模糊”的。作为新兴学科，企业领导学虽然有其特定的研究对象和内容，但其边界也是“模糊”的。实际上，它与企业管理学呈交叉状态，它既是企业管理学的一个重要分支，但又不等同于企业管理学。从现代企业领导者是生产经营管理责任的承担者这个意义上看，领导也是一种管理。现代生产经营管理的原理、原则和方法，同样适用于企业的领导工作。为此，企业领导学必须吸收并应用企业管理学的成果。但是，企业领导学与企业管理学又有不同，前者研究的是领导工作，而后者研究的是企业中一般的管理工作。“领导”与“管理”这两个词，有时可通用，但“管理”一词的内涵更广泛。从企业中看，管理工作是多层次的，企业领导工作是属于最高层次的管理，领导工作是统筹企业全局的管理工作。由于领导工作的特殊性和重要性，企业领导学才逐渐从企业管理学中分化出来，成为相对独立的学科。

同其他学科一样，企业领导学有着自己的特点。首先，它具有较强的综合性。企业领导学综合了诸如哲学、经济

学、管理学、社会学、心理学、人才学、创造学和数学等社会科学和自然科学的成果，是从极其错综复杂的领导行为中，统计、归纳出来的，有系统、有条理、有秩序的科学知识。它是一门多学科“杂交”的边缘科学。其次，它具有较强的应用性。企业领导学的原理与原则，是从客观的、实在的事实出发，加以实事求是的总结，在总结升华的过程中，逐步形成的公认的观念和准则。它更强调应用方面的研究，是把马克思主义基本理论和自然科学某些学科的基础理论同企业领导者的活动联系起来的中介；它着眼于指导企业领导者如何提高自己的领导水平，是能够直接应用到企业领导实践中去并取得成效的一门应用科学。再其次，它具有较强的科学与艺术的统一性。领导艺术是在一定知识基础上的一种经验和技能，而领导科学是领导艺术中规范化的知识结晶。各人的领导经验和方法是不相同的，而领导科学是揭示其中带规律性的东西。领导艺术是基础，规律是从经验中总结出来的。没有一定的领导经验，不容易掌握领导科学，学了也不能结合具体情况很好地运用。领导科学是经验的总结和提提高，停留在经验阶段，领导艺术就缺乏条理性 and 深度，也不利于领导水平的提高。可见，企业领导学必须在领导科学的指导下论述领导艺术，在领导艺术的基础上来归纳，总结出领导科学，将二者有机地统一起来。第四，企业领导科学是不断发展的。同任何科学一样，企业领导学并非是一成不变的东西。随着科技、经济和社会的发展，它将由幼稚走向成熟，向新的高峰迈进。

我们研究企业领导学，也要注意正确吸取国外现代领导经验。应该看到，外国的这一理论已有半个世纪的历史，经历了几个比较明显的发展阶段，总结了许多有关管理和领导

工作的经验。如决策科学方面，管理科学方面，人才学、心理学、科学学，现代领导方法方面等等，他们有比较深入的研究，有的已形成了一套比较完整的理论。这些对于我们研究企业领导学，对于提高企业领导工作科学化水平，都有一定的借鉴作用。特别需要指出的是，我们在学习和研究国外经验和理论时，不能照搬照抄，一定要结合我国具体情况，吸其精华，去其糟粕，决不能良莠不分。

企业领导学既然是研究企业领导活动规律及其应用的科学，它能使领导正确认识客观规律，科学地运用其领导方法和领导艺术，对提高企业领导干部和企业素质，提高企业的经济效益和办事效率有着直接的现实的重要意义。那么，企业领导学理所当然地成为每一个企业领导者必须学习和掌握的一门实用性很强的科学。

第一，学习和掌握企业领导学，是企业领导干部的迫切要求。随着社会主义现代化建设事业的不断发展，一大批年轻的干部走上了企业的领导岗位，担负着深化企业改革的重任。他们的工作范围广了，遇到的新情况、新问题也多了。而知识新陈代谢周期的缩短，信息社会的到来，国内外经济竞争的日益激烈，又要求领导者稳妥地把握企业发展的方向，及时准确地抓住时机，迅速果断地进行最佳决策，并卓有成效地付诸实施，以求取得成功。然而，我们不少年轻的企业领导者，他们虽有大胆改革的愿望、强烈的事业心，却缺乏管理企业的领导经验和领导方法。为了使他们能够适应新形势的要求，对他们进行系统的领导科学的教育是十分必要的，这也是企业领导的迫切要求。

第二，学习企业领导学，有利于提高企业素质。企业素质的提高，关系着企业的兴衰存亡。而提高企业素质的关

键，又在于提高企业领导者的素质，很难想象，一个素质低下的企业领导能够带出高素质的职工队伍。因此，学习企业领导学，既是企业领导者自身的需要，又是提高企业整体素质的需要。

第三，学习企业领导学，有利于加速企业管理的现代化。现代化的企业显然应由相应的现代化的领导者来领导；企业现代化是以领导现代化为重要标志的，而领导思想和领导方法的现代化则是领导现代化的重要内容。因此，每一个企业领导者，都要自觉地学习和研究企业领导科学。

第四，学习企业领导学，是适应改革开放新形势的需要。近年来，我国经济体制改革和其他方面的改革不断深化，给我国的政治、经济和社会生活等各方面的变革产生了深远的影响。在这场社会大变革中，每个企业都要经受巨大的锻炼和考验。企业自主权的扩大、厂长负责制的推行等重大的改革，对企业领导者的领导水平提出了新的更高的要求。为了适应新形势，企业领导者就必须努力学习企业领导学的理论，并在实践中不断探索，不断总结经验，努力掌握新的领导方法。这样，企业领导者的领导水平才能逐步提高。

第一章

企业领导与决策

学习和研究企业领导学，必须首先回答什么是企业领导？企业领导者由哪些人员组成？以及作为企业领导者首要职能的决策，其概念、程序和方法如何？下面就将分别阐述这些问题。

第一节 企业领导

一、企业领导的概念

“企业领导”这个概念，人们经常使用，对它的含义似乎没有什么不可理解的地方，可是在实际生活中，则常常发生误解。如有的认为“企业领导就是企业干部”，有的认为“企业领导就是权力”等等。这些认识起码是不够确切或不够完善的。那么，什么是企业领导呢？

企业领导是一种影响个人或团体完成企业一定目标的管理工作过程。它包括两方面的含义：首先，企业领导是一种有目的的工作过程。它包括一系列的管理行动，如制定经营决策、建立管理组织、选人用人、做思想政治工作等。目的就是为了实现企业的目标和任务。其次，企业领导工作是一种发挥影响力的工作。换言之，领导的作用不在于领导者直接

动手去实现目标，而在于发挥自己的影响力，去影响下属人员和下级组织去实现目标。领导者的影响力按其性质来分，可分为强制影响力和非强制影响力。前者，是由组织赋予个人的领导职位、权力等因素构成；后者，是由领导者个人的品格、才能、知识、情感等方面的素质所决定。这两者是相互制约的。至于影响力的大小和好坏问题，就是领导水平问题，它表现在方向、速度和效率上。

在现代社会中，随着当代科技的日益发展和社会生产力水平的不断进步，要实行正确有效的领导，必须清除和克服传统落后的领导观，树立现代正确的领导观。

传统的领导观认为，领导是组织赋予领导者的职位和权力，领导者只要身居要职，凭借权力，就可以带领和指挥下属完成组织的既定目标。这样就必然造成一种观念：当领导就是单纯行使权力的过程，眼睛盯着权力，而忘掉了责任和服务。正确的领导观，首先必须认识到，当领导首先意味着要肩负重任，其次才是行使职权。应该说，责任与权力对于领导来说，前者更为本质。因为权力是尽到责任的手段，责任才是行使权力的目的。正确看待两者的关系，应当是“权责一致，以责定权”。权责一致，是完全必要的。如果有责无权，或责大权小，将使领导者难以开展工作，完成应尽的责任。但有权无责，或权大责小，则易出现滥用权力和“瞎指挥”现象。这样都不能搞好领导工作。其次，要树立领导就是服务的思想观念。作为领导，不仅要对其职权范围行使权力，担当责任，同时也要为领导的客体——领导者而服务。无产阶级革命前辈都先后提出：做人民公仆、为人民服务 and 领导就是服务的思想，这也就说明，服务对领导来说，是最为本质的含义。应当说：责任、权力、服务三位一体的观