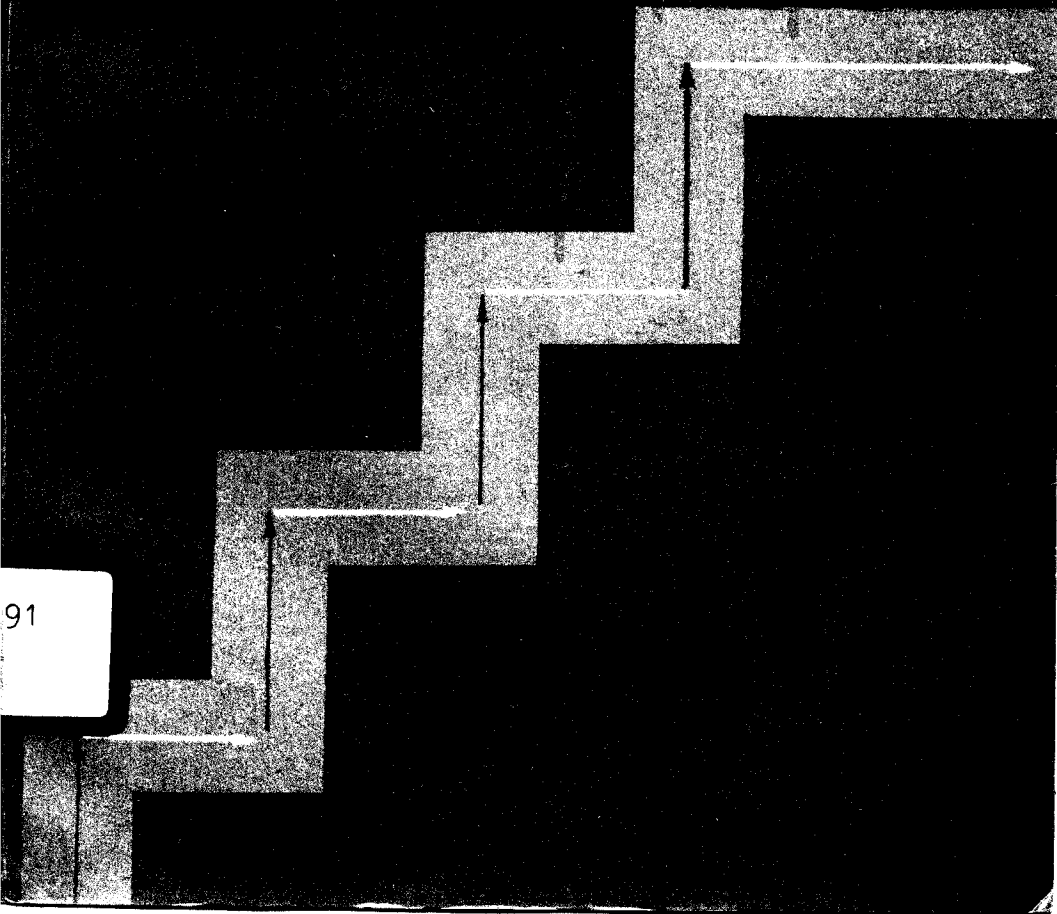


企业领导学

91



责任编辑 王舒娟
封面装帧 孙宝堂

企业领导学

孙景奎 主编

徐渭良 刘泽波 副主编

上海人民出版社出版、发行

(上海绍兴路 54 号)

新华书店上海发行所经销 常熟市新华印刷厂印刷

开本 850×1156 1/32 印张 13.25 插页 2 字数 301,000

1989 年 12 月第 1 版 1989 年 12 月第 1 次印刷

印数 1—7,500

ISBN7—208—00471—4/F·96

定价 4.90 元

前 言

领导科学有众多的分支，企业领导学就是其中的一个重要分支。企业领导学是一门综合性的应用科学。它是以马克思主义基本理论和系统论作为自己的理论基础，以四项基本原则为指导，以改革、开放为指针，广泛地吸取并运用社会科学、自然科学和技术科学的最新成果而建立起来的一门崭新的学科。它所研究的主要问题是作为企业决策层的厂级领导活动的特点及其规律的问题。它是把企业作为一个系统，从整体上研究企业领导工作的一般原理、原则和方法等问题，对一些具体的有关专业管理的经验和方法，则不涉及或少涉及，因而，它同企业管理学所研究的内容既有密切的联系，而又有一个相对的分工。

企业领导学是企业厂长(经理)和三总师(即总工程师、总经济师和总会计师)岗位职务培训的必修课，因此，本书可作为“一长三总师”的培训教材。此外，本书也可作为企业科室、车间等中层领导干部和管理人员的培训教材，以及各类大专院校管理专业师生的参考书。本书力求具有系统性和实用性，理论联系实际，通俗易懂，便于自学。

参加本书编写的有孙景奎、刘泽波、徐渭良、高章博、顾庆良、杨志武、范漪薇、高鹏举、朱永利、朱青霄、刘声奇、夏家骏。由孙景奎主编，刘泽波、徐渭良副主编。在本书编写过程中，参考了有关书刊和文献资料，特向作者表示衷心的感谢。由于企业领导

学是一门新兴的学科,我们研究得还很不够,书中难免有不妥之处,敬请读者批评指正。

作 者

1988.1

目 录

第一章 领导工作是一门科学.....	1
第一节 领导科学产生的历史条件.....	2
第二节 企业领导学研究的对象和内容.....	8
第三节 领导科学研究的指导原则.....	12
第四节 西方管理学者关于领导理论的研究.....	15
第二章 领导者的素质和能力.....	25
第一节 领导者的政治素质.....	25
第二节 领导者的业务能力.....	29
第三节 领导者的知识结构.....	39
第三章 领导者的心理品质.....	43
第一节 概述.....	43
第二节 领导者的个性心理特征.....	45
第三节 领导者的个性倾向性.....	55
第四节 领导者的心理过程.....	59
第四章 领导集团的合理结构.....	67
第一节 领导集团合理结构的基本标志和应注意的问题.....	67
第二节 领导集团合理结构的内容.....	71
第三节 领导集团合理结构的基本途径.....	77
第五章 企业领导体制.....	81
第一节 企业领导体制的发展和变化.....	81
第二节 厂长(经理)负责制.....	87
第三节 企业中党政工三者的关系.....	101

第六章	领导者决策的科学化	105
第一节	决策科学化的重要性.....	105
第二节	科学决策的基本理论和方法.....	109
第三节	追踪决策.....	118
第四节	经营决策的分类及内容.....	121
第五节	经营决策的常用方法.....	126
第六节	经营决策中的领导者.....	136
第七章	战略管理	146
第一节	概述.....	146
第二节	战略的制订.....	148
第三节	战略的实施.....	154
第四节	企业的经营战略.....	158
第八章	目标管理	163
第一节	目标与目标管理的概念.....	163
第二节	目标管理与激励.....	174
第三节	目标管理过程.....	179
第四节	目标管理制度的管理.....	191
第五节	目标管理中的领导工作.....	194
第九章	管理组织	200
第一节	概述.....	200
第二节	企业组织机构设置的原则.....	204
第三节	企业组织结构的形式.....	210
第四节	管理组织的有效性.....	217
第五节	工作责任制.....	222
第十章	干部的选用和考核	233
第一节	概述.....	233
第二节	职务评价.....	237

第三节	人员功能测评	252
第四节	干部的录用	271
第十一章	职工的激励	276
第一节	思想政治工作	276
第二节	行政手段	282
第三节	经济手段	289
第四节	法律手段	293
第五节	国外关于激励理论的研究	302
第十二章	领导方法	309
第一节	概述	309
第二节	领导者的思想方法	315
第三节	系统分析方法	319
第四节	调查研究方法	326
第十三章	领导艺术	333
第一节	对个体的领导艺术	333
第二节	对团体的领导艺术	339
第三节	对时间的领导艺术	343
第十四章	企业的公共关系	350
第一节	概述	350
第二节	公共关系的一般过程	362
第三节	公共关系机构设置及人员培训	372
第四节	公共关系的日常业务与技术	378
第十五章	领导者的工作效率	386
第一节	概述	386
第二节	提高领导效率的途径	393
第三节	领导效率的测量	400
第四节	国外关于领导效率的研究	405

第一章 领导工作是一门科学

凡两人以上的集体活动,就必然有主有次,“主”就是领导,“次”就是被领导。尽管有时没有明确的规定,但是这种领导与被领导的关系事实上是存在的。人们在有计划、有目的的社会活动中,分工协作,共同劳动,因而形成相互影响和相互制约关系,为了协调这种关系,就需要有领导。在古代和近代,对领导问题就已有所探索,并且留下了许多有价值的思想和方法。但是,由于历史的局限,当时没有也不可能形成一门专门的学科,把领导作为一门专门的学问来研究,则是现代社会条件下出现的。

本世纪30年代以来,国外的一些管理学者开始了对领导理论的研究,提出了众多的领导理论和领导模式,这在管理科学和行为科学中是屡见不鲜的。然而,这种研究,没有也不可能以马克思主义理论为指导。今天,在马克思主义的科学世界观和方法论的指导下,探求现代领导工作的规律,把领导工作作为一门专门的学问,给以理论的概括和总结,则是有志于社会主义领导科学研究的理论工作者和实际工作者的一项任务。

在我国,党的十一届三中全会以来,党中央提出加强和改善党的领导,改革党和国家的领导体制和经济管理体制,党政分开,政企分开,这样,不论党的领导干部还是行政领导干部,就都有一个提高政治素质和业务能力,改进领导作风和领导方法的问题。如何实现领导工作科学化,这个问题已日益引起各方面的重视,许多同志正在开展对领导科学理论和实际应用的研究,企

业领导学是其中研究的一个重要方面。

为了开展对领导科学的研究，首先要探讨领导科学产生的历史条件，它所研究的对象、范围和方法，以及领导科学与相关学科的联系和区别。

第一节 领导科学产生的历史条件

领导科学不可能出现于小生产的时代，它是同社会化大生产联系在一起的，是与现代科学技术的发展联系在一起的。现代化大生产和科学技术的巨大成就，为领导科学的形成和发展提供了必要条件。

一、现代化大生产的客观要求

在小生产的条件下，生产规模较小，职工人数不多，技术落后，联系不广，变化迟缓，是一种自给自足的自然经济。这时与之相适应的领导方式，主要是凭借领导者个人的阅历、知识和智慧。他们有时也采纳一些幕僚的计策，但基本上是靠领导者个人的经验，因此，是一种经验领导。到了近代，随着生产社会化的发展，领导方式也开始发生变化。特别是第二次世界大战以后，生产规模越来越大，专业化分工越来越细，社会联系越来越密切，社会生产力迅猛发展，从而出现了一批大科学、大工程和大企业，这就要求领导方式必须从根本上加以改变，也就是说不能再以小生产的领导方式去领导社会化大生产。

（一）大科学

大科学是一种从实验室走向社会的科学研究，它需要各类学科共同协作，投放大量人力、物力、财力进行科学研究。在一

般的情况下,科学的研究方式往往落后于工业的生产方式。工业已经发展到了大生产,而科学研究仍处在个体研究阶段,在相当长的时间内还是小生产方式。从牛顿到居里夫人都是如此,最多是几个人协作研究。研究课题,绝大多数也是凭个人的兴趣和爱好自由选择的。美国科学家普赖斯第一个提出了“大科学”的概念。他认为大科学就是科学研究的规模大,除了极少数纯粹的理论科学项目可以单独研究外,大多数研究项目是集体研究,包括分工进行的大规模科学研究。之后,西德的贝希曼对大科学作了进一步的阐明,他认为大科学不仅理解为规模大,它还能取得广泛的大知识,解决大问题。贝希曼所说的大科学包括基础理论研究、定向研究和多学科协同配合研究三个方面。

(二) 大工程

大工程是指大型水利工程、地区性供电工程、超高层建筑工程等。如北欧几个国家联合建造的北欧电力网工程,它向北欧好几个国家的2000万居民和工业供电。它拥有火力、水力、原子能等发电站,每个发电站又包括许多发电机组,以及大量配电设备和纵横数千里的输电线路,规模十分宏大。

(三) 大企业

大企业是指规模庞大的联合企业。它由市场规划部、主体工厂及分工厂组成的生产部、研究和发展部、销售部和技术服务部五大部门组成。如美国电话电报公司,人员有100万,总销售额为1000亿美元。这样的大公司实际上是一个自成体系的“经济王国”,它的分支机构遍布全世界。60年代之后,更出现一种倾向:在大企业的基础上,合股经营,形成一种企业集合体,美国称之为“利益集团”,日本称之为“企业集团”,例如三菱、三井、住友、芙蓉、第一劝业银行与三和,就是日本的六大企业集团。

建国以来,在社会主义建设事业中,我们也进行大科学研究项目,如原子弹、氢弹、中程导弹、人造卫星等;也搞了大工程项目,如成昆铁路、南京长江大桥、葛洲坝水利工程等;也建成了大企业,如鞍钢、宝钢、燕山石化总厂等。随着我国现代化建设的进展,这类大科学、大工程、大企业还将继续增多。

大科学、大工程、大企业具有许多共同的特点,可以归结为:(1) 规模宏大,结构复杂,信息量巨大,因素众多;(2) 具有广博性,多结构性,多分支性和综合性;(3) 参变量多,活动频繁,供产销、人财物复杂多变。所有这些特点都是过去小生产的自然经济所无法比拟的。要实现对这些大科学、大工程、大企业的领导,单凭个人的经验和智慧是绝对不够的,也是不可能的。领导社会化大生产,需要有一套科学的原理和方法。

二、现代科学技术的迅速发展

领导科学的产生,是现代科学技术发展的必然结果。现代科学技术发展的新趋势是高度依靠科学,真正解决那些涉及到国计民生、与人类社会发展有密切关系的大问题,如环境、能源、海洋等问题。现代科学技术高度分化,一方面各门科学分类越来越细,分支越来越多;另一方面,各种学科彼此渗透,相互联结,高度综合,不断开辟科学研究的新方向、新领域,产生了许多边缘科学、综合科学、交叉科学。随着现代科学综合化的发展,各门学科可以彼此吸收或互用研究成果,从而又进一步推动了各学科,也包括领导科学的发展。现代科学技术发展的新趋势具体表现在以下三个方面:

(一) 发展速度异常迅猛

现代科学技术发展速度非常迅速。有人估计,近30年来,科

学技术的发现和发明，超过了人类历史2000年的总和。全世界一天发表的化学论文，一位化学家，按一天工作8小时计，需要40年才能阅读完。

(二) 从新产品发明到投入生产的周期越来越短

据美国有关资料统计：第一次世界大战前，从发明到投产的周期大约是35年；第一次大战后到第二次世界大战期间，周期缩短为16年；到了现在已缩短为5~6年，甚至更短。

(三) 机器设备和产品更新换代的周期大大缩短

据统计：最近10年发展起来的工业新技术，到今天30%已经过时，而在电子技术领域中，这一比例已达到50%，一种大规模集成电路的平均寿命仅为5年。

在现代，科学技术已经渗透到社会生活的一切方面，经济、政治、军事、教育、文化各个领域，无不深受现代科学技术的影响。科学技术的发展，正有力地改变着人们的生产方式和生活方式，改变着人们生存的条件。

领导科学的形成，最早是为了应付近代军事装备、多兵种联合作战，政治、军事、后勤、外交配合的复杂指挥，逐步形成了战略学、军事指挥学，这是军事领域的“领导科学”。此后，由于生产的发展，管理越来越复杂，过去的经验管理已经远远不够用了，因而出现了“管理科学”。当企业规模进一步扩大，管理组织越来越庞大，科学决策显得越来越重要时，管理与领导进行适当分工就成了必需，因而出现了生产领域中的“领导科学”。领导科学从管理科学中分离出来后，又进一步吸取了社会学、心理学、科学学、行为科学等学科的研究成果，从而形成了一门独立的学科。它有自己的研究对象、内容体系，因而是其他学科所无法代替的。

三、系统论和电子计算机的广泛应用

在现代科学技术发展的基础上，出现了系统论的科学方法论和以电子计算机为主的现代管理手段，为领导工作科学化和领导科学的研究，提供了必要的条件。

随着社会需要的日益增长，加之自然科学和社会科学的合流趋势，大量综合研究的课题不断出现。近代科学研究中的分解法，已不适合综合研究任务的需要，人们纷纷探求新的研究方法。正是在这种形势下，现代科学作出了两项重大贡献：一是数学突破了自然科学范围，进入到社会科学领域，促进了整个科学包括社会科学的数学化；二是在20世纪40年代以后，产生了三门全新的横断科学，即系统论、信息论、控制论，通称为系统理论。系统理论的研究方法，同传统的方法有很大的不同，其主要表现是：(1) 它不是单学科的，而是跨学科的；(2) 不是研究具体的物质形态，而是着重研究系统的功能；(3) 不是分割地研究，而是整体地研究；(4) 不只是定性分析，尤其注重定量分析。运用这一崭新的科学理论和方法，深刻地改变了世界的科学图景和人们的思维方式，为领导科学的研究提供了一般方法论基础。

系统理论是一种从哲学思维发展起来的专门科学，只有在取得了数学表达形式和计算工具时，才能将其实际应用到技术科学、管理科学和工程技术中去。第二次世界大战中发展起来的运筹学，不仅可以解决复杂的工程问题，而且使得复杂的社会现象，可以运用数学方法加以精确的研究和处理。与此同时，最先进的运算工具——电子计算机的诞生和普遍应用，极大地提高了人们对复杂而浩繁的信息进行处理以及自动化控制的能力。现代系统论的出现和电子计算机的问世，不仅改变了某些领导

观念,而且为领导工作科学化提供了有效的工具。

但是,要使领导科学真正建立在科学的基础上,还必须有马克思主义的指导。马克思主义哲学、政治经济学、科学社会主义的学说,科学地阐明了关于领导问题的一系列原理、原则和方法。一个多世纪来,各国无产阶级政党领导革命和建设的实践,进一步丰富和发展了马克思主义关于领导问题的原理、原则和方法,为领导科学的建立奠定了坚实的理论基础。

在我国,积60余年的革命和建设经验,关于领导问题的原理、原则和方法更是丰富异常。毛泽东、周恩来、刘少奇、朱德、邓小平等老一辈无产阶级革命家和党的有关文件中都有许多重要的论述,为建立有中国特色的领导科学,提供了更为直接的原理、原则和方法。我们要把马克思主义的基本原理和系统论的一般原理结合起来,以加速我国领导科学的建设。

四、社会主义现代化建设的蓬勃发展

社会主义现代化建设需要领导科学,领导科学推动社会主义现代化建设,两者相辅相成,相互促进。

(一) 坚持党的基本路线的需要

党的十一届三中全会恢复了党的思想路线,并在新的历史条件下有了很大丰富和发展。坚持一切从实际出发,实事求是;以经济建设为中心,坚持四项基本原则,坚持改革开放;对已经不适应新形势需要的领导思想和方法、领导体制,要按照以经济建设为中心和两个坚持的方针,全面地提出和研究领导科学的问题。

(二) 迎接新技术革命挑战的需要

我国的现代化建设,正处于世界新的技术革命形势下,这就给领导科学提出了许多新问题。近几年来,我国科学技术有了很

大的发展,为领导科学提供了实践条件。但是,应当承认,在科学地组织管理和领导新技术革命形势下的社会主义现代化建设方面,尚有许多未认识的必然王国。为了迎接世界新技术革命的挑战,必须迅速提高领导水平,因而建立有中国特色的领导科学不仅必要,而且是十分迫切的任务。

(三) 继承和发展我们事业的需要

现在,具有丰富经验的老干部遇到了新问题,一大批新走上领导岗位的年轻同志,有较高的文化知识和业务能力,但缺乏领导的知识和经验。在新形势下,不论是老干部,还是新干部,都需要一门新的知识,这门新的知识就是领导科学。培养现代领导者需要领导科学,领导科学能提高领导者的领导水平,这是继承和发展我们社会主义建设事业的需要。

第二节 企业领导学研究的对象和内容

企业领导学作为领导科学的一个分支,是一门综合性的应用科学。它是以马克思主义的基本理论和现代系统论作为自己的理论基础,进而广泛吸取并运用社会科学、自然科学和技术科学的最新成果而建立起来的一门崭新的学科。它是马克思主义基本理论和有关最新科学成果在企业领导工作中的具体运用。

一、企业领导学研究的对象

领导工作是分层次的。在企业,一般分工厂、车间、小组三级行政管理,因而就有三级行政领导。工厂生产行政的主要领导者是厂长,在厂长领导下的副厂长、总工程师、总会计师、总经济师,也属于厂级行政领导;工厂党的组织系统,有党委正副书

记,职工组织系统,有工会正副主席,他们也是厂级领导。车间领导,主要是车间主任及其领导下的车间副主任。生产小组领导,主要是生产组长。本书所探讨的主要是作为决策层的厂级领导活动的特点及其规律性的问题,它是把企业作为一个系统,从总体上研究企业领导工作的一般原理、原则,企业领导者的主要职能、职责,以及领导方法的一些问题,对一些具体的专业管理的经验和方法则不涉及或少涉及。

(一) 现代领导的概念

从领导的职权意义上看,领导是一种权力、责任和服务的统一体。领导职位要求它的担当者能够在一定的职责范围内,具有一定的权力。但职权是实现领导的手段,而并非领导的本身,领导的职责和服务比职权的意义更为重要。失责,就是失职,就是失去领导。这个含义反映了领导和被领导关系的根本属性。

就领导的功能和作用看,领导就是影响和引导,是一个过程。我们可以把领导理解为是一个影响和引导下属在一定条件下实现目标的行动过程。这个领导功能和作用概念有三个要素,即目标、群体和影响。领导过程的核心是实现目标,领导行为的开端是确定目标,领导行为的结果是以目标的实现程度来评价优劣的。领导也是一个群体活动的过程,领导的绩效是通过群体活动而表现出来的。领导是一种集群众的智慧和力量,实现某种组织的任务和目标的行动。领导又是一个影响的过程,领导者通过自己的指令和行为,吸引并影响着被领导者为完成组织规定的目标而努力。

通过以上对“领导”概念的讨论,我们大体上可了解企业领导学研究的对象。下面再从另外一个角度看一看企业领导学研究的对象。

(二) 企业领导学研究的对象

企业管理具有二重性,这是由生产过程的二重性所决定的。马克思在分析资本主义企业管理性质的时候,就指出企业管理的内容具有二重性。它一方面具有与生产力、生产技术、社会化生产相联系的自然属性;另一方面又具有与生产关系、社会制度相联系的社会属性。企业领导学也具有二重性。

根据企业管理二重性所产生的企业管理的基本职能有两个方面:一方面是合理组织生产力——自然属性;一方面是维护生产关系——社会属性。企业领导学虽然是从企业管理学中分离出来的一门独立学科,但它同企业管理学一样,具有合理组织生产力和维护生产关系的两种基本职能。

从合理组织生产力的角度来看,企业领导者必须按照现代化工业企业生产力运动规律办事,根据社会需要,用尽可能少的劳动消耗和物质消耗,生产出尽可能好而多的产品,并且为适应科学技术进步的要求,不断更新设备,对企业进行改造,对职工进行培训,不断提高企业的素质和能力。

从维护生产关系的角度来看,在我国究竟要维护一种什么样的生产关系呢?目前,我国尚处于社会主义初级阶段,在所有制方面,要改变过去那种单一的所有制形式,实行以公有制为主体的多种所有制的经济形式;在分配方面,要改变过去那种单一的分配制度,实行以按劳分配为主体的多种分配方式;在经营方式方面,要改变过去那种国营就是国家经营的经营方式,按照所有权经营权分离的原则,实行以经营承包为主体的多种经营方式。通过一系列改革,建立起社会主义初级阶段的生产关系。企业领导者所要维护的就是这样一种生产关系。

综上所述,企业领导学研究的对象,不能只从一个方面来认识,而要从多方面来看:(1)从领导层次来看,企业领导学主要是研究厂级领导(决策层)活动的特点和规律;(2)从领导职权