

煤炭企业领导学

理论·案例·实践

主编 尚海涛

煤炭工业出版社

煤炭企业领导学

理论●案例●实践

主 编 尚海涛

副主编 薛永斌 王和岐

煤炭工业出版社

内 容 提 要

领导学是研究领导活动的一般特点及其规律的一门综合性应用科学。本书从煤炭企业领导工作实际出发,紧密围绕煤炭企业的特点,从理论、案例、实践三个角度,通过系统理论阐述、大量案例介绍和典型模式剖析,详细论述了煤炭企业领导者素质、领导观念、领导班子优化、领导环境、领导体制、领导决策、领导用人、领导方法和领导艺术、领导作风以及领导绩效考评等方面的内容。全书具有科学理论与实际工作紧密结合,案例分析与典型经验融汇贯通,系统性、综合性、实践性等特点。既可作为高等院校有关专业领导学课程教材及企业领导干部岗位培训教材,也适宜于煤炭企业各级领导干部和管理人员阅读参考。

煤炭企业领导学

理论·案例·实践

主编:尚海涛

副主编:薛永斌 王和峻

责任编辑:宋黎明

*

煤炭工业出版社出版

(北京安定门外和平里北街21号)

煤炭工业出版社印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

开本 850×1168mm 1/32 印张 16.75

字数 430千字 印数 1—5,000

1995年8月第1版 1995年8月第1次印刷

ISBN7-5020-1263-X/F270·9

书号 4031 定价 18.50元

学 习 研 究 领 导 学 推进煤炭事业的健康发展

——《煤炭企业领导学》序

王 森 浩

随着改革开放的不断深化,社会主义市场经济的迅猛发展,科学技术的日新月异,煤炭企业各级领导干部所面临的任务之艰巨、环境之复杂、因素之繁多、变化之迅速,都是前所未有的。煤炭工业能否继续保持持续、稳定和健康发展,各级领导干部起着决定性的作用。因此,学习和研究领导学,不断提高领导干部的自身素质,更新观念,解放思想,加强领导班子建设,掌握领导现代化煤炭企业的知识、方法和技巧,并结合实际情况,创造性地开展工作,对煤炭工业的发展具有重要的意义。特别是在党的十四届四中全会的《决议》,把培养一大批跨世纪的优秀中青年干部作为加强党的

建设的一项重要战略任务。随着形势的发展,在整个煤炭行业将有大批的年青有为的优秀人才走上各级领导岗位,担负起社会主义现代化建设事业的重任。这些年青干部有文化、有知识、有理想,思想活跃,竞争意识强,但缺乏相应的领导经验,亟待补充和提高。因此,系统地学习和研究领导学就显得尤为重要。同时,市场经济也是企业家经济。煤炭行业各级领导要成为名符其实的社会主义市场经济的优秀企业家,除了要坚定正确的政治立场和坚持社会主义方向,不断开拓进取,锐意改革外,还要认真学习理论知识,借鉴国内外先进的管理方法和成功的领导经验,这也包括,从理论与实践相结合的角度上学习和研究领导学。此外,学习和研究领导学,也有利于我们在深化企业改革,建立现代企业制度中按照科学化、民主化、法制化的指导思想,体现精简、效能的原则,做好企业领导体制的改革工作。

近年来,我国煤炭工业取得了长足的发展和蔚为可观的成就。不少企业勇于实践,大胆探索,在推进科学领导的工作中积累了十分宝贵的经验,在理论与实践相结合、科学与艺术相结合上展示了各具特色的现代化煤炭企业的领导模式。他们的成功经验对提高全行业的组织管理水平和领导水平具有普遍的示范作用和借鉴意义。

尚海涛、薛永斌和王和岐等同志编著的《煤炭企业领导学》一书，立意于集百家之长，扬一书之特色，力图写出一本既具有中国特色，又紧密结合煤炭企业特点的领导学。我认为，该书具有以下几个特点：一是科学性，它以马克思主义、毛泽东思想为指导，充分体现了建设有中国特色的社会主义基本理论的精神；二是新颖性，它从煤炭行业的实际情况出发，既注重博采众家之长，吸收当代领导学、管理学的有益成果，又注意总结煤炭行业多年来在发展中所积累的宝贵领导工作经验，并使其上升为科学的理论；三是系统性，体系比较完整，结构比较严谨，融理论、案例和实践为一体，构筑了一门比较丰富的领导学框架；四是实用性，围绕煤炭企业的特点，科学与艺术相结合，提供了许多具有行业领导工作特色的工作案例，既有一定的理论深度，又有较强的实用性、示范性和借鉴性；五是针对性，它紧紧抓住煤炭行业各级领导干部面临的实际问题，作了重点突出的阐述，简明扼要，通俗易懂，很适合煤炭行业各级领导干部的学习和要求。总之，这是一本有一定创新意义的领导学著作，也是一本适合企业领导干部岗位培训的好教材，希望煤炭工业战线的各级领导干部，特别是矿处级以上的领导干部，认真地读一下这本书，在认真掌握建设有中国特色的社会主义理论精

髓,学习社会主义市场经济知识的同时,自觉地探索煤炭企业科学领导的理论、方法和途径,真正实现决策民主化、领导科学化,从而提高企业领导工作的水平,推动全行业持续、健康和稳定地发展,为我国的现代化建设做出更大的贡献。

1995 年 8 月 19 日

目 录

学习研究领导学 推进煤炭事业的健康发展

——《煤炭企业领导学》序 王森浩

理 论 篇

第一章 企业领导学概述	(1)
第一节 领导的内涵及企业领导活动基本要素.....	(1)
第二节 企业领导学的产生与发展.....	(7)
第三节 企业领导学的研究对象和研究内容	(12)
第四节 研究企业领导学的意义和方法	(17)
第二章 煤炭企业领导者素质和领导观念	(21)
第一节 企业领导者素质的内涵及其特点	(21)
第二节 煤炭企业领导者应具备的基本素质	(24)
第三节 提高领导者素质的途径和方法	(33)
第四节 煤炭企业领导观念	(35)
第三章 煤炭企业领导班子优化	(45)
第一节 领导班子结构优化及其意义	(45)
第二节 领导班子结构优化的内容	(49)
第三节 领导班子结构优化的途径	(55)
第四章 煤炭企业的领导环境	(63)
第一节 领导环境的内涵及其作用	(63)
第二节 研究领导环境的意义	(67)
第三节 煤炭企业领导环境及其对领导工作的作用和要求	

.....	(70)
第四节 企业领导者如何驾驭环境	(75)
第五章 煤炭企业的领导体制	(79)
第一节 领导体制的内涵及其对领导工作的重要作用 ..	(79)
第二节 企业领导体制的演变	(82)
第三节 煤炭企业的局、矿长负责制	(89)
第四节 煤炭企业的领导结构和日常领导制度	(96)
第六章 煤炭企业的经营决策	(103)
第一节 经营决策的概念和意义	(103)
第二节 经营决策的原则与程序	(110)
第三节 经营决策的方法	(115)
第四节 企业经营战略	(127)
第七章 煤炭企业领导选人用人	(137)
第一节 选人用人的重要性	(137)
第二节 现代人才观念	(140)
第三节 选人用人的原则与方法	(144)
第八章 煤炭企业的领导方法、领导艺术	(159)
第一节 领导方法概述	(159)
第二节 基本的领导方法	(162)
第三节 企业领导的工作方法	(165)
第四节 企业领导艺术简介	(182)
第九章 煤炭企业的领导作风	(193)
第一节 领导作风是一种无形的领导力量	(193)
第二节 煤炭企业领导作风的内涵	(198)
第三节 煤炭企业良好领导作风的培养	(203)
第十章 煤炭企业领导绩效考评	(208)
第一节 领导绩效考评的意义和内容	(208)
第二节 领导绩效考评的原则、程序与方法	(211)
第三节 领导绩效考评偏差及其预防	(222)

案 例 篇

第一章 领导者素质和领导班子建设	(229)
1. 教训.....	(229)
2. 清风扑面——中煤建安公司干部廉洁奉公纪实.....	(234)
3. 坚持民主集中制 保证决策的民主性科学性	(236)
4. 同心协力决战四季度.....	(240)
第二章 领导观念和领导思维	(244)
5. 靠信息和质量赢得市场.....	(244)
6. 开发的,不仅仅是产品——石家庄煤机厂开发新产品效 应说.....	(246)
7. 只有想不到的事,没有干不成的事——常州矿务局靠 新思维驱动多种经营快速发展.....	(249)
第三章 领导环境及领导体制	(254)
8. 互惠互利 共同发展	(254)
9. 依法治矿.....	(257)
10. 优化企业环境,建立“内部特区”,探索衰老矿井重新发 展之路	(260)
11. 这场官司谁能赢	(264)
12. 一个效益型企业的范例——淮南新集矿区见闻	(268)
第四章 领导决策	(276)
13. 一起失误的经营决策	(276)
14. A 矿 B 采区开拓延深方案的决策	(278)
15. 自筹资金上电厂	(282)
16. 在洪水侵袭的危难时刻	(286)
第五章 领导选人用人	(290)
17. 北局二矿聘任开拓副总	(290)

18. 一个任职不足百日的厂长	(293)
19. 调整矿保卫科领导的启示	(295)
第六章 思想政治工作	(299)
20. 同舟共济渡难关	(299)
21. 贵在求实	(302)
22. 批评要掌握火候	(305)
第七章 领导方法和领导艺术	(307)
23. 爱是最美的语言	(307)
24. 他如何烧“三把火”的	(309)
25. 他如何当选为团委书记的	(312)
26. 抓住煤矿企业主要矛盾 开展“两安杯”竞赛活动 ..	(314)
27. 发挥组织作用 解决思想问题	(319)
第八章 领导干部考评	(322)
28. 平顶山一矿对不称职干部实行待分配制	(322)
29. 群众管干部 下级管上级——芙蓉矿务局民主评议 干部的做法	(323)
第九章 综合案例	(327)
30. 薛德生的精、实之道	(327)
31. 自信、胆识、方略、激励—— 潞安矿务局机电修配厂厂长刘仁生的成功之道	(333)
32. 安得百姓尽开颜——汾西矿务局领导班子深化企业 改革纪实	(345)
33. 煤炭人闯东瀛——中国煤矿东京俱乐部诞生记	(350)
34. 积极营造内部环境 适应现代企业制度	(360)

实 践 篇

第一章 引言	(365)
---------------------	-------

第一节	潞安发展史	(365)
第二节	潞安科学领导与潞安的发展	(372)
第三节	潞安领导实践对煤炭工业企业领导科学的启示	(378)
第二章	潞安领导机制	(384)
第一节	改革领导体制 理顺上下关系	(384)
第二节	优化班子结构 发挥整体效能	(391)
第三节	抓好组织建设 实现高效领导	(397)
第三章	潞安领导方法	(405)
第一节	系统方法	(405)
第二节	目标分解方法	(415)
第三节	以点带面方法	(420)
第四节	竞争与协作方法	(428)
第四章	潞安领导艺术	(436)
第一节	艺高胆大 志创一流	(436)
第二节	审时度势 把握机遇	(439)
第三节	借事造势 优化环境	(442)
第四节	善于授权 适度加压	(445)
第五节	扬长避短 开拓创新	(448)
第六节	感情投资 “软硬”兼施	(450)
第五章	潞安科学决策	(452)
第一节	运筹帷幄 独领风骚	(452)
第二节	高瞻远瞩 超前决策	(456)
第三节	加强反馈 适时调整	(462)
第四节	集众人之智 用众人之力	(464)
第六章	潞安知人善任	(469)
第一节	人才与潞安的发展	(469)
第二节	不拘一格 唯才是用	(475)
第三节	着眼未来 开发人才	(481)

第七章 潞安思想政治工作	(488)
第一节 弘扬矿风精神 发挥政治优势.....	(488)
第二节 积极探索新时期思想政治工作新途径.....	(493)
第三节 思想政治工作“五实法”.....	(499)
第八章 潞安领导作风	(505)
第一节 艰苦奋斗 勤俭办矿.....	(505)
第二节 勇于进取 志创一流.....	(510)
主要参考书目.....	(513)
后 记.....	(514)

第一章 企业领导学概述

领导学,是一门新兴的学科,是企业领导干部迫切需要学习、研究和掌握的科学。学习和研究领导学,首先要了解领导的基本内涵、领导学的产生和发展、领导学的研究对象和内容以及在新时期企业领导干部学习和掌握它的重大意义。

第一节 领导的内涵及企业领导活动基本要素

一、领导的内涵

领导作为一种社会分工,自古有之。人们在社会生活中分工协作,共同劳动,形成相互影响和相互制约的关系,为了协调一致地进行活动,就要有领导。因此,领导活动及其领导现象的出现,几乎同人类社会开始形成一样古老。学习和研究领导学,首先要了解领导的内涵,它包括领导的定义、领导的性质、领导的特征等方面的内容。

(一)领导的定义

“领导”是领导学中的一个最基本的概念,是领导学研究的出发点和构成领导学整个知识体系的基石。在现代词汇中,领导有名词、动词之别,从名词上看,“领导”即为领导者或领导群体,代表了在组织机构中处于相应地位的一个人或多个人组成的集体;从动词上看,“领导”有统御、指导、率领、引导等多重涵义。

在西方有关管理学的著作里,表述过许多领导的定义,例如:领导是一种统治形式,即指其下属或多或少地愿意接受另一个人的指挥和控制^①;领导是对一个组织起来的集体为确定目标和实现目标所进行的活动施加影响的过程^②;领导是促使每一位属下按照所要求的方式活动的过程^③;领导即有效的影响,为了施加有效的影响,领导者需要对他的影响进行全面的了解^④,等等。这些定义,表述不一,却贯穿着相近的观点,即:领导是一种施加影响的行为过程。在现代领导学中,领导一词是指:在一定的组织或团体内的领导者,为实现预定的目标而对群体活动进行组织、引导和指挥、协调的一种行为过程。

在马克思主义关于党的学说中,对无产阶级领导的本质、含义也有许多精辟的论述。概括起来有以下三个方面,一是领导是群众利益和意志的集中体现;二是领导就是率领和引导群众前进;三是领导是建立在民主基础上的组织权威。以上三点,从不同侧面论述了领导的含义,第一点讲的是领导的本质,第二点讲的是领导的一般含义,第三点讲的是领导的组织观念,从而可以概括了无产阶级的领导观。

(二)领导的性质

领导活动产生于人类的共同劳动,并随着生产力和分工的发展而发展,其形式越来越复杂多样,其内涵也在不断拓展和延深,但是不管领导活动有多大变化,它都是人类社会集体活动的产物,正像马克思所说的“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生出的各种一般

① 参见科·扬,《社会心理学手册》1946。

② 参见拉尔夫·M·斯托尔,《领导,成员和组织》1950年。

③ 参见华伦·C·本尼斯,《领导理论和行政行为,权威问题》1959年。

④ 参见克里斯·阿吉利斯,《领导、学识、改变现状》1976年。

职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥”，^①这是马克思主义经典作家对领导活动一般性质的精辟概括。由此可以看出，领导有以下几个性质：

第一，领导是一种有目的的社会行为。领导活动是人类为了达到某种群体目标而进行的认识自然、改造自然、改造社会的自觉活动。这种活动是属于调整人与人的关系、处理人与自然的的关系的社会行为。更进一步讲，每一项领导活动都有其目标指向，离开了目标，领导活动就不复存在。

第二，领导产生于组织，由组织赋予，同时又服务于组织。领导是一定社会组织或团体中的特殊劳动。有史以来，人类的活动均是以群体的形式出现的。在协调和指挥群体活动中，就必然存在着一种特殊劳动，即为领导。可见，领导产生于组织。但由谁来实施协调与指挥的任务，一般来说不是自封的，是组织所赋予的。组织赋予其领导任务，是组织的需要，同时领导者必须为组织服务，和组织内所有的人一道去共同实现组织所确定的目标。

第三，领导是一种有序的行为过程。在领导活动中所产生的领导行为都是遵循一定的规则，按照一定的程序，依照一定的方式、方法，在相应的领导体制下，根据客观的条件和环境进行的，也就是说，领导活动具有有序性和过程性，而不是杂乱无章，随心所欲，它是受外部条件和内在机制所制约的。

第四，领导也是一种激励的过程。为实现组织所赋予的目标，需要领导者施以激励手段，来影响被领导者，以期形成共同的作用和力量。因此领导者自身素质的高低，激励手段运用的如何，都直接影响到领导活动的效能。

此外，从领导的产生和发展来看，领导活动的性质具有两重性。这可以对领导的性质从两个方面来考察：一方面，只要人类需要共同地劳动与生活，就需要有相对合理的社会分工，就需要有组

^① 《马克思恩格斯全集》第23卷第367页。

织、指挥、引导和协调,这在人类社会中具有着普遍、共同的规律,这是领导的一般属性,或叫自然属性。另一方面,领导活动总是建立在一定的生产方式之上,不同的生产方式就会有不同的领导性质和领导问题,这是领导的社会属性。

(三)领导的特征

领导活动是一种特殊的社会实践,有着自身鲜明的特征,这就是:

第一,社会性。领导作为一种社会现象,虽然存在于人类社会历史的全过程,但其方式和本质却有着深刻的社会烙印。首先,领导活动的发生、发展与一定的社会条件有关,它受到社会生产力发展水平、科学技术发展水平、社会制度以及人们的思想观念、文化修养、伦理道德等各种因素的制约。其次,领导的方式是由一定的社会生产方式决定的。在小生产的条件下,领导是家长式的领导,领导者的个人经验和智慧起着决定性作用。而在大生产条件下,领导是通过专家集团的集体决策,运用科学的方法和手段来实现的。再次,领导的本质是一定社会关系的反映。在私有制社会中,领导是一种统治手段,是为少数人的利益服务的;在社会主义社会,“领导就是服务”,领导者与被领导者是一种完全平等的、同志式的关系。

第二,预见性。这是由领导活动的目的性决定的。领导既然是一种有明确目标的率领、引导的社会行为,那就需要有预见。一个组织或团体所面临的社会环境和外部条件,经常处于变化发展之中,作为领导就要正确预见事物发展的趋势和可能出现的各种情况,并在此基础上,做出符合客观实际的正确决策。由此可见,领导的全过程都贯穿着预见,没有预见就没有领导。

第三,连续性。领导作为一种社会实践活动应该是连续的。小到单位、企业,大到民族、国家,其领导活动都是在一定的历史基础上进行的,受到现有条件和状况的制约和作用。因此,领导活动必