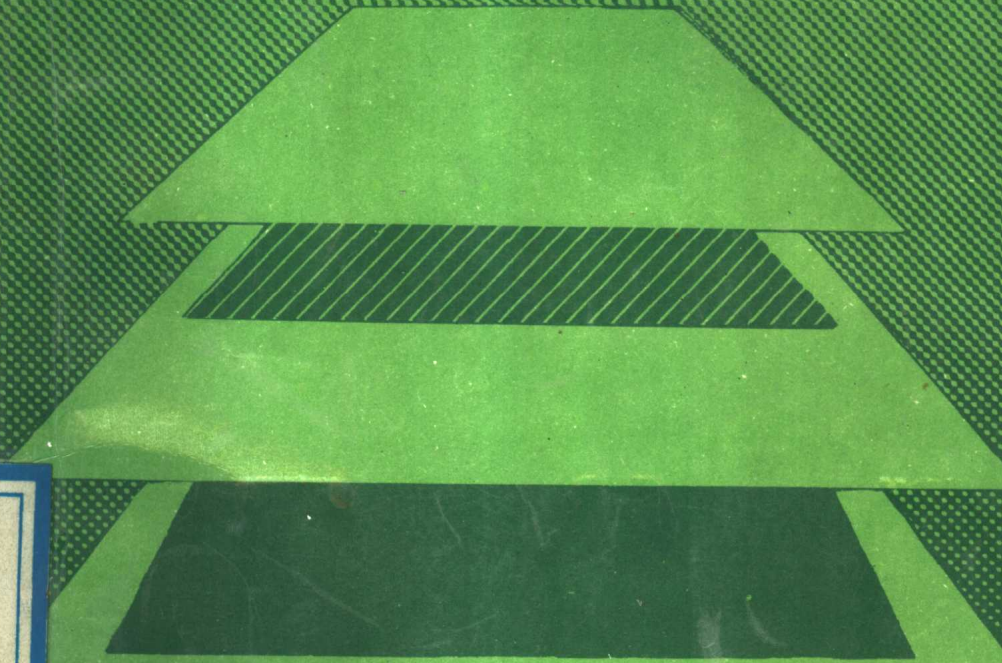


企业领导学——

理论
方法
艺术

黄德鸿 胡军
薛昭莹 黄丹

编著



广东高等教育出版社

企业管理与决策研究系列丛书

企业领导学

——理论·方法·艺术

黄德鸿 胡 军 編著
薛昭瑩 黄 丹

广东高等教育出版社

责任编辑：白 洋
蒋春桥

企 业 领 导 学

黄德鸿 胡 军 编著
薛昭莹 黄 丹

广东高等教育出版社出版

(广州市东风东路725号)

广东省新华书店经销

紫金县印刷工业公司印刷

850×1168毫米32开本 10.06印张 250千字

1989年7月第1版 1989年7月第1次印刷

印数 1—5000册

ISBN 7—5361—0264—X/F·26

定价：4.70元

前 言

随着我国改革的深入和企业自主权的不断扩大，企业领导者的素质问题变得越来越重要。企业领导者是一个企业的最高行政首脑，他的领导水平和能力的高低，在很大程度上决定着一个企业的兴衰。因此，研究如何提高企业领导者的素质和水平是十分必要的。

但是，现今出版的各种领导科学书籍，大多是把各种层次的领导活动作为一个整体来加以研究的，这不利于企业领导者提高自身的领导水平和素质。面对着浩如烟海的领导理论，企业的领导者们很难把握企业领导活动所必需掌握的基本理论、方法和艺术，往往感到领导科学“听了觉得新鲜，想想觉得很玄，实际上难以兑现”。为此，有必要发展一门能够既反映领导活动一般规律，又突出企业领导活动特点的领导科学，本书试图在这个方面做出一些有益的探索。

本书具有系统性、针对性和实用性的特点。首先，本书系统地研究和介绍了作为一个领导者所必须掌握和了解的领导活动的一般规律和基本原理，以便于领导者对领导科学有一个总体的、基本的认识。其次，本书针对企业领导活动的特点，对企业领导者所必需的基本领导方法和职能，基本的工作方法和艺术以及素质特征做了深入的研究和介绍，以便于企业领导者把握住企业领导活动的一般原理和方法。最后，本书在文字上尽力做到通俗易懂、生动、富有趣味性。

本书在编写过程中，还参考了国内外学者的大量著作，有些精辟的思想和观点已被直接引述。因限于篇幅，未能一一注明出处，在此我们谨向这些学者们表示深深地谢意！

欢迎批评指正。

编者

1989年5月

目 录

前言	(1)
绪论	(1)
第一节 领导科学的形成与发展	(1)
第二节 领导科学的研究对象与体系	(7)
第三节 建立有中国特色的领导科学	(16)

第一篇 体制与组合

第一章 领导体制	
第一节 领导体制的意义与作用	(23)
第二节 领导体制的基本模式	(25)
第三节 企业领导体制的实践	(30)
第四节 领导体制的改革	(42)
第二章 领导层的优化组合	
第一节 领导层优化组合的意义	(46)
第二节 领导层组合的原理及基本原则	(49)
第三节 领导层的基本组合及其实现	(54)
第四节 领导层优化组合的外部条件与内部调节机制	(59)

第一篇 案例讨论

一、通用电器公司领导体制的演变	(66)
-----------------	--------

二、汽车大王福特三起三落·····	(70)
-------------------	------

第二篇 职能与过程

第三章 领导者的科学决策

第一节	决策职能及其在领导活动中的作用·····	(77)
第二节	决策的分类·····	(80)
第三节	决策的程序·····	(87)
第四节	影响领导决策的基本因素·····	(92)
第五节	计划目标的确立·····	(95)

第四章 领导者的选才用人

第一节	选才用人的重要意义·····	(101)
第二节	选才之术·····	(103)
第三节	用人之道·····	(111)
第四节	育才之方·····	(118)
第五节	选才用人的心理干扰因素·····	(120)

第五章 组织工作

第一节	管理组织的基本形式·····	(126)
第二节	组织设计的原则·····	(131)
第三节	部门的划分与参谋机构的运用·····	(137)
第四节	分权与授权·····	(144)

第六章 领导控制

第一节	控制的职能与类型·····	(150)
第二节	控制的原则与程序·····	(156)
第三节	控制的方法·····	(161)

第二篇 案例讨论

- 一、长力公司破产启示录 (167)
- 二、“救火式”工作方式的破产 (168)
- 三、分权还是集权 (169)
- 四、控制设备万能吗 (170)

第三篇 方法与艺术

第七章 领导者的思维模式与方法

- 第一节 领导者的思维模式 (175)
- 第二节 思维的方法 (181)
- 第三节 问题分析的思路与方法 (190)

第八章 领导艺术

- 第一节 领导艺术的特点与作用 (198)
- 第二节 协调人际关系的艺术 (202)
- 第三节 领导者日常工作的技巧 (213)
- 第四节 权力应用的艺术 (221)

第九章 领导者的工作方法

- 第一节 领导方法的重要性及其特性 (227)
- 第二节 调查研究的方法 (232)
- 第三节 提高工作效率的方法 (241)
- 第四节 思想政治工作的方法 (250)

第三篇 案例讨论

- 一、如何利用时间 (254)

二、信息与思维	(256)
三、如何识别你企业里的“明星”	(257)
四、苏沃洛夫的领导艺术	(258)

第四篇 素质与考评

第十章	领导素质的认知和改善
第一节	对领导者素质的一般看法
第二节	领导者素质的认知
第三节	领导者素质的自我改善

第十一章	领导者考评
第一节	领导者考评的目的
第二节	领导者考评的内容和标准
第三节	领导者考评的具体方法
第四节	考评结果与领导者自我改进

第四篇 案例讨论

一、局长考评方法	(309)
二、诸葛亮人才考核的方法	(311)
主要参考书目	(313)

绪 论

感觉到的东西并不一定能够理解它，
只有理解了的东西才能更深刻地感觉到它。

——毛泽东

学习和掌握一门科学，必须首先了解它的形成与发展，它的研究对象，它的基本特点以及结构体系。这样才能为以后各章的学习和研究奠定坚实的基础。绪论部分将着重对上述内容加以介绍和研究。

第一节 领导科学的形成与发展

领导活动作为一种社会现象，是随着人类社会的产生而产生的。领导活动是人类社会的一种特有现象。它一方面是人类社会自身的产物，另一方面又是人类社会存在和发展的条件。马克思主义认为，社会之所以成为社会，很重要的一点就是要有社会的组织形式，以协调和组织人们的活动，而协调、组织、指挥等活动正是领导的基本功能。

在人类社会发展的初期，尽管生产力的水平极其低下，但人类为了同大自然进行斗争，需要组织起来共同劳动。共同劳动需要统一的意志和协调的行动，需要对人们的活动进行统一的领导。这时便产生初始的领导活动。在原始社会，由氏族成员推举而产生的氏族首领即酋长，就是最原始的领导活动的承担者和执

行者。

在我国古代社会历史的长期发展过程中，领导活动的实践是极为广泛的，积累了极其丰富的经验。早在西周时代，《周礼》上就有着“天、地、春、夏、秋、冬”六官的记载。

在领导体制上，中国的远古先是以“禅让制”的形式来完成最高领导权的移交和更替的。夏禹以后，实行了“嫡长子继承制”，从此最高权力的移交便是亲缘关系为依据的世袭制。到战国时代，封建君主专制制度最终确立了。

在中国历史上，封建的官僚机构设置也是比较完善的。秦代实行“三公九卿”制度，汉代便依秦制设官僚机构。到汉武帝实行“分相权”的办法，官制开始变化。以后王莽、刘秀都先后调整机构设置，并出现了“六部”的雏型。至隋唐时代，实行“三省六部二十四司制”，即：中书、门下、尚书三省，吏、户、礼、兵、刑、工六部，各部下辖四个司，形成二十四个司。这种制度，此后各代虽各有废置，但都没有超出这个模式。

在用人制度上，我国古代也先后经历了“世卿世禄制”、“军功爵制”、“察举制”、“九品中正制”以及“科举制”的一系列变化。

在领导科学发展和演化的历史进程中，我国历史上的一些政治家和思想家做出了卓越的贡献。远在春秋战国时期，著名的思想家和政治家孔子就提出了一整套的领导思想。孔子的领导思想是政治领导思想和领导行为的经验总结，包括治国之道、治民之术、用人之方、领导艺术、领导者的素质与修养等。

首先，孔子提出了治国之道，提倡以中庸治国。中庸要求不偏不倚、无过无不及。就是在工作中执行政策，要求不左不右。即不要达不到预期目的，也不要过了头。孔子还提倡以德、礼治国。他认为，作为一种统治方术，德、礼比刑、政有效。严刑峻法，人民可以避免犯罪，但却不认为犯罪是可耻的行为，用道德诱

导，以礼制要求，人民提高了道德水平，不仅可以不犯罪，而且会以犯罪为可耻。

其次，孔子提出了治民之术，主张仁者爱人，统治者从本阶级的根本利益出发，应注意发展社会生产力和爱护劳动者。主张屏四恶，反对暴虐。

再次，孔子提出了用人之方，主张举贤，吸收平民中的有能之才为统治阶级服务。他主张选用人才要不拘一格，反对压制人才。他还认为看一个人是不是贤才，不仅要倾听舆论，更重要的是实际考察。

最后，孔子对领导者的素质和修养提出了自己的见解，主张领导者要有全面良好的道德品质，要以身作则。他还提出了领导者必须做到“九思”、“七戒”。“九思”是：观察一件事，要考虑看明白了没有；倾听一个情况，要考虑听清楚了没有；还要考虑自己的脸色是否温和；容貌是否庄重；言语是否忠诚老实；工作是否严肃认真；遇到疑问怎样向别人请教；发脾气会带来什么后果；有名利可得，要考虑得到的是否正当。“七戒”是：领导者不要主观臆断，不要绝对肯定，不要拘泥固执，不要自以为是。少年时血气未定，警惕不要犯男女关系的错误；壮年血气方刚，不要犯好勇斗狠的错误；老年血气既衰，要防止贪得无厌，以权谋私，为自己大捞一把的错误。这些思想至今仍有现实意义。

在历史上，宋代司马光编写的《资治通鉴》，可以称得上是一部关于领导问题的巨著。这本书是其后历代统治阶级治国平天下的一部不可缺少的教科书。书中尽管糟粕很多，但其中也有很多关于领导活动和领导者的论述，至今还给我们以启迪。司马光有关领导和治政的思想主要表现在以下几个方面：

其一，强调君明臣直。他认为，治国包括君和臣两个方面，君明则臣直，君昏则臣依阿取容。当君王的不喜欢听自己的过

错，忠臣也会变成奸臣；当君王的喜欢别人直言，佞臣也会变成忠臣。

其二，主张赏罚公平，不问亲疏。赏罚公平，一视同仁，则臣下同心同德；厚此薄彼，以亲间疏，则臣下离心离得。他认为，君王用人“无亲疏、新故之殊，惟贤、不肖之为察。”所谓贤人是指德才兼备的人，他主张在实践中考察贤人。他认为，欲知治狱之士，要看断案是否公平，没有冤狱；欲知治财之士，要看是否仓库充实，百姓富足；欲知治兵之士，要看是否能攻城克池，敌人畏服。至于以门第、年龄、资历作为取人的标准，都是不足取的。

其三，主张坚持法纪，取信于民。司马光认为：“国保于民，民保于信，非信无以使民，非民无以守国。”当君王的必须秉公执法，才能使臣下信服，凡中外之臣，有功则赏，有罪则诛，无所阿私，法制不烦而天下大治。

其四，主张君王有了错误要勇于改过。他认为：“过者，人之所不免也，惟圣贤为能知而改之。古之圣王，患其有过而不自知也，故设诽谤之术，置敢谏之鼓，岂畏百姓之闻其过哉……由是观之，则为人君者固不以无过为贤，而以改过为美也。”

其五，强调君王要调查研究，不要主观臆断。封建社会的帝王高居九重，治理国家全凭大臣奏说，很少接触实际，因而有些事情难免处理得本末颠倒。因而，司马光主张君王不能偏听偏信，主观臆断，而要调查研究，了解实际。除此之外，其它如思贤若渴，搜罗人才；豁达大度，从谏如流；知人善任，因才授职等主张，都对领导科学的发展产生了重要的作用。

在以后的各个朝代中，领导活动的实践都得到了不同程度的发展，出现了不少闪光的思想和精辟的见解。

尽管在中国的古代有着丰富的领导活动的经验和实践，但由于小生产的局限性和封建统治的局限性，无法通观领导活动过程

的整体，更无法揭示领导活动的客观规律。关于领导活动的研究，只局限于对统治经验的案例汇编和历史事迹的评述，不可能形成领导科学的完整体系。

在国外，近几十年来，随着社会生产力的巨大增长和现代科学技术突飞猛进的发展，社会和经济的发展也出现了新的特点。社会活动和经济活动规模庞大，结构复杂，信息量大，变量众多，变化迅速。处于这种社会环境下的领导活动，仅仅依靠个人的经验和智慧是远远不够的，必须依靠科学的理论和方法才能解决。因此，从四十年代起，领导科学逐渐发展成一门独立的学科。第二次世界大战以后，始于泰罗的近代管理学逐渐发展成为包括军队、工商企业、科研单位、医院、学校以及政府机关的全面社会管理理论，诞生了现代管理学，出现了各种流派的管理理论。管理科学的发展为领导科学的产生奠定了基础，准备了前提条件。

马克思主义的诞生，使人们对领导活动的认识和研究进入了一个崭新的发展阶段。马克思主义的创始人阐述了无产阶级政党进行科学领导的基本思想，马克思在领导第一国际的活动中，提出了“防止国家和国家机关由社会公仆变为社会主人”的精辟思想。马克思主义创始人第一次把社会领导思想建立在辩证唯物主义和历史唯物主义科学世界观的基础上。马克思主义的领导思想包括阶级领导与党的领导、思想领导与组织领导，“权威”领导自治，对人的管理与对物的管理等等。

列宁和斯大林在领导苏联社会主义革命和建设，坚持和发展了马克思和恩格斯关于无产阶级民主、无产阶级政党的理论，丰富了无产阶级的领导思想，它的基本点有：在领导活动中，领导与被领导的关系是服务与被服务的关系；国家领导群体和领导者必须以“廉洁政府”和“人民公仆”为原则；强调领导人员必须是知识化与领导手段科学化的统一；把精简、节约与效率作为

社会主义领导机关的根本要求，规定了干部选拔和人才培养的原则等等。列宁主义的领导原则，在苏联领导实践中发挥了十分重要的作用。

在我国长期的革命斗争和建设中，特别是在社会主义建设的实践中，我党在马克思列宁主义这个科学的世界观和方法论的指导下，以毛泽东为主要代表的中国共产党人在领导中国革命和建设的长期斗争中，积累了丰富的领导经验。在关于领导的本质，关于如何正确制定党的路线、方针、政策，关于正确选拔和使用干部，关于领导干部和领导班子的素质，关于领导制度、思想政治工作、调查研究、领导作风等方面，都有着大量的论述。特别是在领导方法上，毛泽东同志写了《矛盾论》、《实践论》、《关于正确处理人民内部矛盾的问题》以及《关于领导方法的若干问题》等著作，具体阐述了实事求是、群众路线、从实际出发、调查研究、有的放矢、一切经过试验、蹲点和以点带面、两分法、一般和个别相结合、分析和综合相结合、抓关键、“弹钢琴”、领导和群众相结合、多谋善断等等。这些理论和方法教导人们在领导工作怎样把主观和客观、理论和实践相结合，从实际出发，实事求是，按照实际情况决定工作方针；怎样把一般和个别相结合，具体问题具体分析，创造性地掌握政策；怎样使领导和群众相结合，走好群众路线，处理好人民内部矛盾，依靠人民群众的智慧和力量等等。它已经形成一套比较完整的领导科学理论体系。为建立具有中国特色的领导科学奠定了理论上和哲学上的基础。但是，由于长期以来受极左思想的影响，这些理论未能形成枝繁叶茂的参天大树。

综观领导科学发展的历史，我们可以看到，无论是在古代还是在现代，我国对领导科学的发展做出了重要的贡献。历史上以及当代的杰出人物和千千万万个领导者的领导实践，留下和创造了许多关于领导的著述。因此，总结和概括我国极其丰富的领导理

论和领导方法，总结我党的领导经验，借鉴和吸收国外领导理论的成果，建立具有中国特色的领导科学体系，不仅是必要的，而且也是可行的。

领导科学发展到今天，出现了许多新的特点，这些特点主要有：

第一，综合化趋势。领导科学是一门综合性的科学。它与哲学、政治学、经济学、管理学、心理学、社会学等学科有着千丝万缕的联系。综合化的趋势表现在上述学科与领导科学的合流与交汇。人们应用上述学科已取得的理论成果和方法，营造着领导科学的大厦。

第二，多元化趋势。以往的领导理论，偏重于领导者个体素质的研究。在关于领导者个体素质的描述上，往往偏向于德才的研究。领导科学多元化发展的趋势，表现在两个方面：一是从对领导者个体的研究过渡到对领导集团的结构、配置与组合的整体研究；二是对领导者的个体素质的研究扩展到了各个侧面，深入到了不同的层次。

第三，分散化的趋势。在领导科学研究出现综合化的同时，还出现了一种相反的趋势，即分散化的趋势。主要表现在领导科学本身在向分散化发展。领导科学分化成各个领域，各个不同层次和侧面的学科，如企业领导学、军事领导学、商业领导学、工业领导学、领导方法学、领导心理学、领导艺术学、领导历史学等等。

第四，定量化趋势。以往的领导理论，基本上是定性的描述。但在领导科学的某些领域，如领导者的考评，运用定性的方法是十分有限的。因此，在领导科学的研究中，还出现了对领导行为进行定量化描述的趋势。

第二节 领导科学的研究对象与体系

一、领导的概念与功能

领导，是领导科学中的一个最基本的范畴，它是领导科学研究的出发点和构成整个体系的基石。

关于领导的概念，大致有以下几种不同的认识：

- 1、领导是影响人们自动为达成群体目标而努力的一种行为。
- 2、领导是一门促使其部属充满信心，满怀热情来完成他们任务的艺术。
- 3、领导就是在某种情况下，经意见交流的过程所实行出来的一种为了达成某个目标的影响力。
- 4、领导是一种说服他人热心于一定目标的能力。
- 5、领导是一项程序，使人们得以在选择目标及达成目标上接受指挥、引导和影响。
- 6、领导是在某种情况下，影响个人或群体达成目标的行动过程。

尽管上述认识并不完全一致，但是，比较一致的观点是：领导是一种社会活动和行为，是引导、影响、促进个人或组织为实现某一特定目标的行为过程。

从上述关于领导的概念中，我们应注意以下几点：

- ①领导与领导者是两个不同的概念。领导者是组织中的一种角色，而领导则是领导者的一种行为，一个组织可以指定或选出一个领导者，但却不能指定或选出某种领导行为。
- ②领导是一种行为过程，在这个过程中，有许多相关因素，领导者、被领导者、群体目标、环境都是影响领导有效性的重要因素，它们之间存在着密切的关系。