



大中型商业企业经理·厂长培训系列教材

商业企业领导科学

北京市商业教材编审委员会编



中国国际广播出版社

国内贸易部重点推荐

96
F715
280
2

商业企业领导科学

杨茂源 王建田 木 力 编著

10-1408



3 0078 7452 6

中国国际广播出版社



C 518896

(京):新登字096号

书 名	商业企业领导科学
编 者	杨茂源 王建田 木 力
出 版	中国国际广播出版社
发 行	(北京复兴门外广播电影电视部内)
	邮政编码:100866
印 刷	北京市朝阳区科普印刷厂印刷
经 销	新 华 书 店
开 本	850×1168 1/32
字 数	164 千字
印 张	6.75
版 次	1995年8月 第一版
印 次	1995年8月 第一次印刷
印 数	3000 册
书 号	ISBN 7-5078-1071-0/G·560
定 价	100 元(全书共十册)

**《大中型商业企业经理(厂长)
岗位培训系列教材》编委会**

名誉主编:孟学农

主 编:臧洪阁

副 主 编:文洪仁 刘建华 劳而逸
 邢 颖 周 宏 张念宏

编 委:(按姓氏笔画排列)

王景江	王 瑞	王茹芹	文洪仁
田志英	邢 颖	刘建华	王成荣
劳而逸	李淑云	张福豪	张守强
张文彩	张念宏	宋振涛	肖仲楹
周 宏	陈鹤鸣	谢文艳	潘 勇
臧洪阁			

不断进取,当好首都商业的龙头 ——《大中型商业企业经理(厂长) 岗位培训系列教材》序

北京市市长助理、商业委员会主任 臧洪阁

在小平同志建设有中国特色的社会主义理论和党的基本路线指引下,在市委、市政府的领导下,全市商业服务业的干部职工全面贯彻党的十四大以来的各项方针政策,围绕处理好改革、发展、稳定的关系,解放思想,紧抓机遇,重点突破,努力开拓进取,使北京商业的总体经济形势保持了持续、快速、健康发展的良好势头。

在首都经济迅猛发展的过程中,大中型商业企业发挥了龙头和骨干作用,成为首都商业的支柱企业。近年来,北京的大中型商业企业迅速崛起,使北京商业出现了生机勃勃、兴旺发达,令国内外刮目相看的局面,在稳定和繁荣市场,深化商业改革,推进现代化管理,提高服务水平等方面发挥了极为重要的作用,增加了财政收入,促进了全市商业营销水平的提高,全面推动了北京商业的发展。

大中型商业企业的建设和发展,是国民经济迅速发展的必然要求,是社会主义市场经济体制建立的必然要求,是人民生活水平日益提高和改善的必然要求,是首都商业走向国际化、现代化,建立大市场,搞活大流通,发展

大商业的必然要求。到本世纪末,北京商业将呈现更加美好的前景。商业的改革发展,给我们提出了更高的要求。

当前,我们要清醒地看到,社会主义市场经济体制的建立和现代化的实现,最终取决于国民素质的提高和人才的培养。人才是企业兴旺之本,在市场经济条件下,市场的竞争,实际是人才的竞争。大中型商业企业的发展实践也正说明了这一点。没有现代化的人,绝对开创不出现代化的经济;没有现代化的管理者,绝对领导不了现代化的商业企业。

几年来,大中型商业企业在培养和输送商业人才方面发挥了基地作用,培养了大批精通市场经济的高水平的经理(厂长)和商业人才,文化知识结构明显改善,专门人才拥有量逐年增加,大批具有大专以上文化程度及相当一部分研究生、硕士走上企业的重要领导岗位,增强了企业实力和发展后劲。

随着商业现代化进程的加快,商业的科技含量日益增加,现有的大中型商业企业的管理者只有不断更新知识,提高素质,才能增强驾驭现代化商业企业的能力,才能使企业在激烈的市场竞争中立于不败之地。

同时,随着现代化大都市的建设,首都商业也正在以迅猛的势头,加速发展。一方面,深化商业改革的力度不断加大,建立现代商业企业制度的步伐进一步加快,国合商业企业经营机制将从根本转换,而国合大中型商业企业则是深化商业改革的重点。另一方面,各类商业设施正在配套发展,大商场在建设,小商场在改造,连锁店在发

展,仓储式售货在起步;跨行业、跨省市经营已屡见不鲜,并且随着对外开发的扩大,首都商业也将深刻地参与国际经济循环。大商业、大流通、大市场正在进一步形成。

然而,一切经济发展的关键要素都是由人创造的,而且是掌握了一定文化、科学和技术的人。千军易得,一将难求。首都商业能否迅速、健康地发展,关键在于商业企业经理(厂长)的管理水平,特别是作为支柱企业的大中型商业企业管理者素质的高低,尤为重要。我们应该看到,真正对商业企业的发展起着至关重要作用的复合型、外向型、开拓型的高层管理人才严重不足。许多商业企业的管理者还缺乏适应社会主义市场经济和走向国际市场的思想观念,以及必要的知识和实际经验。因此,大力提高大中型商业企业经理(厂长)的政治、业务素质,努力造就一支能够适应建立现代商业企业制度,能够给商业企业带来巨大发展,能够担负建设跨世纪商业企业的重任,能够具备国际上认可的、积极有效地参与市场竞争的能力,能够适应社会主义市场经济的需要的企业家队伍已迫在眉睫。

我们现在的紧要任务是,一方面要对现有大中型商业企业经理(厂长)进行知识更新的培训和教育;另一方面,要加紧选拔一批年富力强的年轻骨干,作为大中型商业企业的后备管理人员进行培养,为首都商业的进一步发展积蓄力量。

为此,我们组织编写了具有科学性、实用性、针对性的《大中型商业企业经理(厂长)岗位培训系列教材》,供

大中型商业企业的经理(厂长)及后备管理人员学习。

我们希望通过学习和培训,进一步提高大中型商业企业经理(厂长)的政治、业务素质和管理水平,为首都商业的发展发挥更大的作用,做出更大的贡献。

一九九五年六月

前 言

商业企业领导者要能适应我国改革开放和社会主义现代化建设的发展要求,适应首都总体规划对商业现代化的发展要求,就要不断提高自身的素质,学习领导科学知识,提高理论水平、知识水平和领导水平,增强领导能力,这样才能把握时代发展的潮流,高瞻远瞩,统揽全局,做到决策科学化、民主化,保证党的路线、方针、政策的贯彻落实。

《商业企业领导科学》一书,是北京市商业系统大中型企业领导干部岗位任职资格培训系列教材之一。我们在编写《商业企业领导科学》一书的指导思想上,重视了领导科学的理论体系,重视了吸取领导科学研究的新成果,重视了借鉴相关学科的知识,重视了发扬传统领导学说的优秀成果,重视了商业企业领导工作的特点,重视了总结领导工作的实践经验。力求做到领导科学理论体系的相对稳定性和新形势发展的客观要求相统一,做到领导工作内在本质联系的一般性与商业企业领导工作的特殊性相统一,做到科学理论的概括性与商业企业领导工作的具体性相统一。总之,科学性、针对性、实用性、综合性是本书的主要特点。

北京市财贸管理干部学院杨茂源副教授编写了第五、六、七、八、九、十章,财税系系主任王建田同志编写了

第一、二、三章,木力同志编写了第四、十一章,此外,王禾、侯力群同志也参加了部分工作。

编 者

1995年6月

目 录

第一章 领导科学概论

- 第一节 领导者必须学习和掌握领导科学..... (1)
- 第二节 领导科学的研究对象..... (8)
- 第三节 领导与管理 (11)
- 第四节 在领导工作实践中学习和发展有中国特色的领导科学 (11)

第二章 领导就是服务

- 第一节 领导要素 (16)
- 第二节 领导就是服务 (19)
- 第三节 权力和服务 (22)

第三章 领导者的职责

- 第一节 领导者的基本职责 (27)
- 第二节 领导者的经常工作 (34)
- 第三节 基本工作和经常工作的关系 (41)

第四章 提高领导者威信,调动群众积极性

- 第一节 如何提高领导者的威信 (43)
- 第二节 如何调动职工积极性 (46)

第五章 领导者的思维方式

- 第一节 辩证思维方式 (52)
- 第二节 创造性思维方式 (63)
- 第三节 提高创造思维能力 (70)

第六章 领导者的领导方法

- 第一节 领导方法基础 (79)
- 第二节 矛盾分析方法 (84)

第三节 提高工作效率	(91)
第七章 领导者的领导艺术	
第一节 优化领导者的领导艺术因素	(101)
第二节 领导者用权的艺术	(106)
第三节 领导者的管理艺术	(111)
第四节 领导者的用人艺术	(116)
第八章 领导者的人际关系	
第一节 优化领导人际关系	(126)
第二节 优化领导者同上级、下级、群众的 人际关系	(137)
第三节 优化领导者与同级关系的原则和艺术	(147)
第九章 领导者的科学决策	
第一节 决策的基础知识	(158)
第二节 领导者决策的艺术	(167)
第三节 提高领导者的决策水平	(176)
第十章 领导者的素质	
第一节 领导者优化个人素质的途径	(181)
第二节 领导者的一般性素质	(185)
第三节 领导者的创造力素质	(190)
第十一章 实现领导工作的现代化、科学化	
第一节 传统领导和现代领导的主要区别	(199)
第二节 如何实现领导工作的科学化	(202)

第一章 领导科学概论

《提要》

本章从历史发展;社会主义现代化建设;培养现代化的干部队伍和无产阶级执政需要等方面,阐述了学习、研究领导科学的重要性。着重阐述了领导科学的研究对象是研究领导工作规律性及其方法的科学,阐述了学习和研究领导科学的方法。通过这一章的学习,主要是从总体上把握学习、研究、发展领导科学的基本要求和方法,从而为学习全书打好基础。

第一节 领导者必须学习和掌握领导科学

领导工作从古到今经历了一个逐渐发展,不断变化和进步的进程。在以小生产为主要生产方式的社会里,人们的生产是为了自给自足,生产规模相对狭小,生产过程比较简单,人们的社会活动范围很小,所拥有的信息量较小,组织生产经营所需要的管理技能也相对比较低下。在这样的时期,生产经营的领导活动与管理活动基本合二为一,领导工作主要依靠领导者本身的知识、技能和身体力行。

随着社会生产的不断发展,人类由自给自足的生产方式逐渐转化为工业生产。十八世纪发生的欧洲工业革命,使人类社会的生产方式发生了根本的改变。由于生产量的巨大增长,从事生产的单位规模越来越大,组织形式日益复杂化,从而产生了对专门从事管理的人员的需求,一个以专门从事管理的阶层迅速兴起,从而也在

客观上促进了经营权和管理权的相对分离。

随着社会生产的不断发展,领导权与管理权的分离加快了步伐。在一些不断快速发展,生产和经营日益成熟的企业,逐步实现了“集体决策”与“分散管理”的管理形式,从而使企业的政策确定与具体的业务管理做出了较为彻底的划分。

在现代社会的社会化大生产中,生产经营更进一步体现为一种花费大量人力、物力、财力,需要运用多种学科共同进行的社会化活动。在一个规模较大的企业,需要有直接的生产单位从事产品的生产,需要技术部门解决生产中的各种技术问题,需要财务部门负责控制整个生产单位的各项经济活动,需要销售部门将其生产出的产品销售出去,以实现其整个生产过程的价值。而在这些部门中所涉及的科学更是纷繁复杂,组织这些大规模的活动是任何领导者个人掌握的知识和经验都不能包办得了的。必须进行群体协作,实行科学领导。

随着时代的发展,科学技术不断迅速地进步,使世界上的各种问题发生了根本性的变化。在过去,国家与国家之间,地区与地区之间经济实力的差别主要来源于:

- 1、土地面积的大小
- 2、各种资源的贫富
- 3、这个国家或地区所拥有的资产的多少

而现在,国家与国家之间,地区与地区之间的经济实力的差别,转变为科学技术的发展水平,体现在全民族的文化素养,体现在领导层的智力素质的差别上。前几年有位领导同志曾经做过这样一个发人深省的比较:安徽省与前西德在面积,总人口、人口密度,煤的储藏量大体相仿。而两者之间不同的是:安徽省铜、铁、硫、磷等矿产资源以及气候、水利条件等远较前西德为优。但是,在安徽省的文盲、半文盲占总人口的比例竟达到了 33.4%,在智力资源上,安徽省处于绝对的劣势,这就是安徽五千万人民,虽然有坚

实的资源优势，却迟迟不能建立起自己的发展工业体系的重要因素。前西德具有优越的智力资源，这是它能在第二次世界大战结束后，由于领导层的正确领导、科学决策，在整个工业体系被彻底摧毁的情况下，以极高的速度恢复与发展，并成为世界经济强国的重要原因。“教育立国”是前西德振兴的口号，也是战后的前西德发展战略中智胜一等的表现。

我们过去由于没有经济建设的经验，决策中出现了失误。特别是发动了长达十年的文化大革命，使我们国家错过了发展的大好时机。而世界上其他国家抓住了这个机遇，不断地发展和进步，使我国比许多国家在发展中落后了。1978年12月召开的党的十一届三中全会，成功地实现了党的工作重点的伟大转移，确立了以经济建设为中心的社会主义现代化建设。随着改革开放的不断深入，社会生产力得到了较大的发展，这些都是党中央正确决策的结果。

从我们国家走过的道路不难看出，我们要发展，要赶上和超过先进发达国家，最重要的是实行科学的领导，进行正确的决策。

现在，我国的许多地方都很重视对发展战略的研究，对科学技术、经济、教育、社会、地区、部门等方面的发展战略都提到了重要的研究日程，这无疑是一件关系到国家盛衰兴亡和事业荣辱成败的大事。其实，认真分析起来，任何发展战略的确定，方针政策的制订，无论使用多么复杂，多么先进的工具，最终都表现在领导者根据多方面的信息和意见进行判断和决策的结果。领导是决策过程中最重要的一环，是整个决策正确与否的关键。在社会生产力的发展中，人是决定因素。随着社会生产力的发展，人，这个决定因素必须不断地提高素质。用正确的指导思想和方法，向着正确的目标，沿着正确的途径，努力奋斗，才能在生产力的发展中发挥出最活跃，最积极的作用，从而不断推动生产力的发展。要做到这一点，要靠人这个重要因素中起关键作用的领导这个因素。在现代社会条件下，要充分发挥领导这个关键因素的作用，是离不开领导科学

的。用领导科学武装我们的干部,从而提高领导者的工作水平和领导能力,是我们当前的重要任务。

过去,我们培养干部的重要方式是“传、帮、带”这是一种手工业的方式。现在,社会在不断发展进步,领导者的观念也在不断地发展和变化。例如“竞争的观念”“危机感”“市场观念”“紧迫感”等等,这些观念是新时期的产物。另外,每个领导者所面临的对象也随着时代而不断变化,是过去历史上从来没有过的,崭新的对象。其因素之多、关系之复杂,社会影响之大,变化之迅速都是前所未有的。那种手工业式的“传、帮、带”的培养干部方法,已经跟不上时代的发展。

要培养领导者过硬的素质和工作能力,仅凭个人的智慧,才能和经验的领导是不能胜任的,必须把领导工作从“经验型”上升为“科学型”,才能适应社会主义经济建设的要求,因此,领导者必须掌握领导科学。

第一,学习领导科学是时代进步的要求。

(1)现代社会规模庞大,结构复杂。

传统社会的特征是自给自足的自然经济和小生产,生产规模小,生产方式较为单一,各部分的内容和情况看得见,摸的着,管理工作基本靠个人经验就可以完成。现代社会化大生产,分工越来越细,生产综合性强,地域性强,领导工作仅靠个人经验是完全不够的。在现阶段我国的经济建设中,有许多问题解决不了或解决不好,就是因为习惯了小生产的方式,习惯了用经验来指导生产,政企不分,市场观念薄弱,个人的独断过多等等。只有依靠用领导科学武装的领导人,以领导科学指导组织全身人员,共同完成规模巨大,结构复杂的工作任务。

(2)现代社会变化越来越快,竞争越来越激烈。

在小生产为主的社会条件下,变化小,变动慢,按常规办事,凭个经验工作,过去怎么做的,现在还可以这么做,以不变应万变,传

统的习惯势力很强。而现代社会变化越来越快,科学技术突飞猛进,科学发明转化为产品的过程不断缩短。根据美国的统计资料表明:第一次世界大战前,科技发明转变为生产力的周期为30年;第一次与第二次世界大战之间,周期为9年;而第二次世界大战后为7年。现在,已经缩短到了3-5年,甚至2-3年。新产品,新技术不断出现,市场竞争日益激烈。产品更新换代,机器设备更新换代都大大加快了速度。据统计,最近十年发展起来的工业新技术,到今天已经有30%过时,而在电子技术领域,这一比例为50%,一种大规模集成电路在今天的平均寿命只有五年。

今天,我国面临着改革,世界也面临着改革,多变是当代各国的共同特征。在日益庞大和复杂的社会中,领导者而对着的是层出不穷,千变万化的情况,而对稍纵即逝的变化。领导者必须审时度势,统观全局,在千头万绪中找出问题的关键所在,并及时做出准确的判断。而要做到上述要求,仅仅靠个人的经验,靠“传、帮、带”,就会在社会的变革和发展中处于被动。针对这种状况,江泽民同志提出:“现在的领导工作十分复杂,现代领导者经营管理的对象往往是一项系统工程,所以领导科学是一项高度综合的科学,它要解决的问题是现代化建设中的综合问题,需要综合运用政治,经济、哲学、科技、社会等各方面的多科学的知识。面对这样复杂的问题,现代领导工作要作到决策科学化、不研究掌握科学的规律是不行的。”因此,每一个领导者都应该学习领导科学。

其次,学习领导科学是建设有中国特色的社会主义的需要。

党的十四届四中全会上通过的《中共中央关于加强党的建设几个重大问题的决定》指出:“建设有中国特色的社会主义的全新事业和错综复杂的国际环境,对各级领导干部提出了新的更高要求。”其中第四条就是“他们应该具有较强的领导能力,讲究领导艺术,审时度势,驾驭全局,善于协调各方而的力量”。提高广大干部的领导能力和领导艺术,就要求我们每一个领导者都应该认真学