

企业领导人才修养

主编 时永成 马立志



1

人民中国出版社

培養經濟戰線上

的幹才——社會主義企

事業

沈星



一九九三年五月

目 录

第一章 绪言	(1)
一、时代的召唤	(1)
二、企业家的使命	(3)
三、企业家的基本素质	(5)
四、造就中国式企业家	(7)
第二章 政治品德修养	(13)
一、政治品德修养是最根本的修养	(13)
二、企业领导人才的职业道德	(18)
三、培养良好政治品德的途径	(23)
第三章 观念修养	(26)
一、传统观念必须更新	(26)
二、企业领导人才的新观念	(28)
第四章 知识结构	(40)
一、合理的知识结构是现代化的要求	(40)
二、企业领导人才知识结构的基本内容	(43)
三、知识结构建立与调节的原则和方法	(52)
第五章 作风修养	(58)
一、作风在企业领导活动中的地位 and 作用	(58)
二、企业领导人才应有的作风	(60)
三、企业领导人才作风的改进	(69)
第六章 法制修养	(72)
一、企业领导人才要有法制观念	(72)
二、企业领导人才应掌握的经济法规知识	(75)
三、企业领导人才要做学法用法的楷模	(85)

第七章 人际关系修养	(88)
一、企业领导人际关系的地位和作用	(88)
二、创造与上级的良好人际关系	(89)
三、创造与下级的良好人际关系	(94)
四、创造与同级的良好人际关系	(99)
第八章 身体心理素质锻炼	(104)
一、身体是事业成功之本	(104)
二、培养积极进取,乐观豁达的心理素质	(108)
第九章 创新能力修养	(114)
一、时代需要创造型领导人才	(114)
二、创新能力的形成	(116)
三、企业领导人才创新能力的修养	(120)
第十章 用人修养	(126)
一、现代社会发展与人才竞争	(126)
二、企业领导人才的人才观	(132)
三、用人的基本标准与原则	(138)
第十一章 调查与预测技巧修养	(146)
一、调查研究是企业领导人才的基本功	(146)
二、现代调查研究的特点、方法及态度	(147)
三、科学预测对企业领导活动的意义	(153)
四、预测的基本方法	(155)
第十二章 决策能力修养	(159)
一、科学决策的重要性	(159)
二、科学决策的程序与方法	(161)
三、提高决策能力的基本要求	(165)
第十三章 现代管理能力修养	(169)
一、强化以质量为中心的信誉管理	(169)
二、实施以效益为核心的战略管理	(174)

三、依靠职工群众,实行民主管理.....	(180)
第十四章 思想政治工作能力修养	(187)
一、思想政治工作在企业的地位和作用	(187)
二、思想政治工作的基本内容	(192)
三、思想政治工作的原则	(197)
四、思想政治工作的基本方式与方法	(200)
第十五章 时间运筹修养	(204)
一、企业领导人才用时的基本思想	(204)
二、企业领导人才用时的基本原则	(208)
三、企业领导人才用时的基本方法	(215)
第十六章 演讲技巧修养	(219)
一、演讲在领导活动中的作用	(219)
二、演讲的基本原则	(222)
三、演讲的分类与基本技巧	(225)
四、提高演讲技巧的途径	(231)
第十七章 思维能力修养	(234)
一、新时代与企业领导人才思维方式的变革	(234)
二、由传统思维向科学思维转变	(240)
三、企业领导人才的思维方式	(244)
四、企业领导人才思维能力的提高	(248)
第十八章 成功的领导艺术修养	(251)
一、领导艺术的特征	(251)
二、领导艺术的主要内容	(254)
第十九章 日常工作能力修养	(264)
一、企业日常领导与管理工作的特点	(264)
二、企业日常领导与管理工作的基本内容	(267)
三、企业日常领导与管理的基本方法	(275)
后记	(281)

第一章 绪 言

进入 90 年代,中国的改革进入了关键时期。中共十四大提出了建立社会主义市场经济体制的经济体制改革目标,并把转换企业,特别是大中型企业经营机制,把企业推向市场,增强其活力,提高其素质作为建立市场经济体制的中心环节。这一目标,为中国的企业家提出了庄严的历史任务。

一、时代的召唤

社会主义市场经济体制的建立,将使企业从高度集中的计划体制下的生产型管理转向经营型管理,这是我国企业管理历史性和战略性的转折。

首先,市场机制将决定企业行为。主要表现为市场对企业生产的引导和调节作用。企业必须按市场需要进行生产,安排经营。市场需要什么,需要多少,企业就生产什么,生产多少。这种企业和市场的关系通过供求机制表现出来。企业根据市场供求进行人力、物力、财力等生产要素的配置。产需平衡通过价格围绕价值的变动,即价格的波动来实现。在市场经济体制下,企业以商品生产者、经营者的身份根据市场信息、市场需求和企业自身利益,及时地各自分散做出经营决策。决策机制是企业经营行为的自我调节机制之一。企业根据自主经营权利和内外环境状况,决定自身经营行为,并承担相应决策责任及后果。企业的各种决策,相互联系,相互交叉,形成一个有机系统在企业经营过程中发挥着导向和自我组织功能作用。市场机制发挥作用的最基本形式是形成商品生产经营者间的竞争,并且指示企业在市场竞争中求生存和求发展。市场通过竞争的压力,使企业之间发生联系,从而使企业通过努力革新技术、改善经营管理、提高产品质量和服务质量来增强市场应变能力

和竞争能力,以求得市场经营有利地位。

其次,市场经济体制将使我国企业管理模式发生根本性转换。高度集中计划体制下的生产型管理模式是一种封闭型、凝固型、单纯生产型管理,着重考虑企业内部生产条件,政府包办了很多企业事务,企业只注重内部生产活动的管理,不与市场需求直接联系。而在市场经济体制下的经营型管理是一种开放性、动态性的生产经营结合型管理,突出和重视企业对市场活动的管理,强调企业对市场和消费者的服务职能,注重外部条件变化,较为重视市场预测和经营决策。生产型管理模式是一种执行性管理模式,注重完成上级交给的任务,追求企业与政府指令性计划的平衡。而经营型管理模式,是以企业自我决策为核心的经营模式,注重企业与市场外部环境的动态平衡。生产型管理是一种粗放型管理,注重追求产量、产值、发展速度等指标。而经营型管理,是一种集约型管理,追求的是提高企业对市场的适应能力和竞争能力,提高企业的经济效益。国内外实践已经证明,高度集中计划体制下的企业生产型管理模式,不能够担负发展社会主义生产力的历史使命,严重束缚了生产力的发展,束缚了企业经营者和生产者的积极性。自70年代末进行的经济体制改革,对这种生产型管理模式逐步进行改革,逐步使企业实现向经营型管理模式的转变。随着市场经济体制的逐步形成与完善,我国的企业管理模式将以市场为轴心发生根本性变革。

中国的改革在呼唤着企业家。造就中国式的企业家阶层,是我国企业体制改革不断深化的关键。

随着社会化大生产的发展和技术的不断进步,现代企业组织应运而生。在企业领导人才基础上,形成了大批企业经营者控制着企业经营,既管理企业的短期经营活动,也决定着企业长期发展的目标和政策。经营者阶层成为一种促使企业发展壮大的持久力量。在我国,随着国有企业经营机制的转换,企业将成为自主经营,自负盈亏,自我发展和自我约束的商品生产经营者,将会有大批有志

之士，立志于我国企业的改革与发展，献身于企业的经营与管理职业，为使我国的企业走向世界贡献聪明才智。可以相信，新的经济体制将会造就出千百万个中国企业家。

二、企业家的使命

企业是人们组织起来与物质资料结合生产产品或从事服务业务的经济组织。它不同于政府、军队及其他社会团体组织。企业的基本功能是通过各种资源的投入和资源运行，产生出比其投入资源和耗费量还要大的生产成果。企业作为一个生命组织，要通过各种资源的不断投入，不断地进行产品和服务产出，用产出不断补偿投入耗费，并不断盈利，才能保证维持其运行和不断发展。因此，从本质上讲，保证盈利是从事企业生产经营的目的和根本需要。企业盈利水平的高低，在很大程度上取决于各种生产要素组织结合质量和运行组织活力。企业领导管理者的使命就在于使企业的各种生产要素结合合理，并不断提高其运行效率，实现企业尽可能多的利润。

根据企业的规模，企业的领导组织层次也不同，在小的企业里，领导管理者往往就是经理或老板，他一个人就可以基本上承担企业的主要管理职能。而现代公司此类的大中型企业，根据生产经营的需要，领导管理层次则划分为三个层次：最高管理层，中间管理层、基层管理者。

最高管理层的职责主要包括：(1)制定企业的经营发展战略，对企业发展进行战略性决策。(2)统帅整个企业的经营发展战略实施，对企业的经营发展实绩进行总体评价和监督。(3)确定各职能组织的设置及职员配备，协调企业各职能部门的关系，使各职能目标间保持适当平衡。(4)建立和维持企业与外部的联系渠道和重要关系。(5)保证国家重大方针、政策、法规在本企业的贯彻。

中间管理层的职责主要是把最高管理层制定的经营发展目标

和计划进行操作部署。主要包括：(1)按照企业经营发展目标的要求，全盘负责其职能范围内的管理活动，即执行管理的职能。(2)将其所承担的管理活动目标进一步分解到基层管理者；并协调基层管理者之间的协作关系。(3)制定对基层管理者工作实效考核标准及方法，考核、评价、监督基层管理工作的实绩。中间管理层直接向最高管理层报告工作，并对其负责。

基层管理者的职责就是监督与管理使所有的生产者都能按时按量按标准完成规定的任务。具体包括：(1)分配生产者工作数量和质量。(2)制定考核生产者的标准方法，考核生产者工作。(3)帮助解决生产者工作问题。(4)负责处理生产经营中经常出现的日常工作技术和方法上的问题，并现场解决。

作为最高管理层的企业经营者，在企业中属于中心地位。企业的经营者对企业起领导作用，是企业的法人代表。在法律上，他代表企业进行开业和营业登记；运用法律所规定和赋予的权力，从事企业生产经营；维护企业合法权益，履行企业法律责任。一般地讲，企业领导中的法人代表，必须具有以下诸种功能：

1、合理配置和运用企业各种资源，处于指挥中心地位。企业作为各种生产要素的有机结合体，从事各种有序经济行为，必须保持各投入要素以及各生产组织功能及其过程的平衡递进与协调，这就需要有人来组织和管理，就像一个乐队必须有一个指挥，才能演奏出美妙的曲子一样，经营者必须从总体上充当组织与管理的总指挥，方能使企业资源配置合理，运用得当。

2、独立自主地从事生产经营活动，承担其决策行为风险。在市场经济条件下，作为企业经营者必然要对企业经营活动进行自主决策，即决定企业生产什么，生产多少以及如何进行生产。经营者一方面可以支配企业生产经营的成果，决定企业利润的分配构成，决定企业扩大或缩小的规模，另一方面必须承担企业生产经营失败的责任，用经营者自身利益的损失来弥补企业生产经营失败的

损失,从而承担经营行为风险。

3、谋求企业的长远发展,追求企业经济效益。企业的长远发展,是企业生产经营的必然要求。如果没有长远发展,企业将会在市场竞赛中被淘汰。企业经营者谋求企业长远发展,是在正确处理企业当前利益与长远利益的矛盾运动中进行的。企业经营者必然在恰当安排眼前利益要求的前提下,追求企业长远发展的机制。如果企业因追求眼前利益,而丧失企业长远发展的时机和条件,将是经营者的失职。因此,作为企业经营者,必须追求企业眼前利益和长远利益的有机结合。企业经营者要实现这种结合,必然在尽可能的条件下,追求企业利润尽可能大的增长。企业经营者往往用企业经营成果即利润水平来证明其存在的价值。在市场经济条件下,追求利润,是企业经营者的决定性动机,因为企业承担各种社会责任或其他社会生活活动,必须有企业尽可能多的利润来保证。如果社会对企业利润蚕食过度,企业经营者将会依法捍卫企业的利益。

企业领导者要成为企业家,必须具有众多的条件和基础。企业家的使命就是在谋求企业财富不断增长的基础上,为国家和社会创造出雄厚的物质基础,为社会的发展创造出物质前提。在不断满足市场和消费者对产品和服务需求的基础上,提高全社会的物质和文化生活水平。

三、企业家的基本素质

作为企业经营者的企业家,必须适应企业市场竞争的需要。在市场经济体制下从事企业经营,企业经营者素质的高低,将直接决定企业的经营水平。一般地讲,素质高的企业经营者,将会使企业走向繁荣,经久不衰。素质较低的经营者的可能使企业走向倒闭,即使能取得一时的成功,则也不会维持长久。因此,在当今世界,越来越重视企业家素质的提高。概括地讲,企业家应具备以下一些基本素质和能力:

1、企业家应具有强烈的事业心和坚定的信念

作为企业经营者的企业家,所从事的事业,就是为社会创造更多更好的物质财富,他从不满足于已经取得的成就,他对事业的追求也是无止境的。企业经营者身上肩负着对社会、对历史,对人民不容回避的责任。他们从事企业经营,决不是为了寻求乐趣而去冒险,更不是为了一己之利。正是这样,他们崇尚竞争,喜爱竞争,愿意在竞争中取得成就,并且对自己献身的事业充满坚定的信念,在困难面前百折不挠,从不为挫折所屈服。他们对事业追求是永无止境的。正是这样,促使着现代物质文明的不断发展。

2、企业家应具有多重知识结构

作为一个统帅企业的经营者,所面临的多种事物的纵横交织,生产经营过程多重矛盾的不断涌现,企业内部环境与外部环境的双向汇流,各种政治、经济文化的影响,造成了企业生产经营的复杂性、多重性。在市场经济条件下,变幻莫测的市场风云,更加重了企业生产经营的不可控性,这些势必要求企业经营者应当具备应付和处理各种矛盾过程的知识 and 能力。企业领导者,处于最高决策层,必须具备统帅全企业的管理与指挥知识及其经验;应当熟悉本企业主导技术知识;应当具有统帅全企业员工,激发起工作、生产积极性的能力与技巧;还必须具备善于开拓市场经营新局面的胆识。因此,技术,管理,人际关系、公共关系方面的知识,对于一个驾驭现代企业的经营者是必不可少的。

3、企业家应具备对未来经营的洞察力

一个企业的经营成功与否,关键在于企业经营者对于经营机遇的把握。因此,对于未来企业经营的洞察力,必不可少的。所谓洞察,就是对机会的超前发现和对问题的超前发现。对机会发现得早,可以早做准备,捷足先登,开发和利用机会;对问题有预见能力,则可以采取防范措施,制定对策,做到临变不乱。这就要求企业经营者应当具备先见之明,即根据经营的规律,正确预测未来,把

握未来,利用未来。

4、企业家应具备创新意识和创新能力

作为企业经营者的企业家,追求不断创新是使企业成功,走在别人前面的重要因素。国内外企业经营的实践表明,没有创新,决难使企业保持旺盛的发展力。为了竞争的需要,企业家们应当经常思考,产生新点子,新举措,并不失时机付诸实施。为了树立创新意识,必须做到孜孜不倦的学习,树立刻苦钻研精神,确立适应新形势的新观念和新思想。

5、企业家应具备多重品格

企业家品格应当是企业品格的体现。这品格主要包括以下几个方面:(1)具有民主作风。即企业家应当在决策和指挥方面充分听取各个方面的建议和意见,做到集思广议,在充分吸取各方面优势的基础上,做出正确决策,并实施有效指挥。(2)具有谦虚谨慎,平易近人的品格。即要做到能够关心下属的工作和生活,解决他们在工作和生活方面存在的问题。善于倾听他们对自己工作的不同意见,善于和下属交朋友。平易近人就是要经常深入职工群众,和其交朋友,使他们的意见能及时上达。(3)具有自信和果断的品格,就是在处理生产经营各种问题时,要当机立断,讲究有效性和时效性。在困难面前,要表现出大无畏精神,充分相信自己的能力能够解决这些困难,使企业经营绕过险滩暗礁。(4)具有敢于冒险的品格。冒险应当是企业家的固有品格,没有冒险,就不会有创造,也决无成功。敢于冒险,就是要敢于想前人、别人没想到的,做前人、别人不敢做的。

四、造就中国式企业家

中国建立社会主义市场经济体制,将从根本上形成新的经济运行机制。在这种新的经济体制下,企业的活动,即生产经营构成了整个国民经济的运行基础。从目前和今后整个企业改革和管理

的情况着眼,需要造就大批中国式的企业家。企业产权制度的改革,企业的经营权,将不可避免地交给其经营者。因此,改革提供了企业家成长的契机,并发出了需要企业家的呼唤。

除了上述所述的企业家应具备的基本素质外,中国的企业家还应具备以下诸方面的素质:

1、能够坚持四项基本原则,坚持党的基本路线。四项基本原则是立国之本,党的基本路线是我国进行现代化建设的根本指针。因此,在企业经营中,必然要把四项基本原则和党的基本路线渗透到其必要环节中。

2、能够贯彻国家的方针、政策、法规,坚持正确的经营方向。国家的方针、政策和法规是国家调整国民经济的基本操作方法。只有贯彻,才能确保企业的经营符合国家对经济的调整方向。也只有在这个限度内,才能取得应有的经营成果。

3、坚持全心全意为人民服务的指导思想。这一方针体现了社会主义生产目的。企业应该在生产经营中,通过不断开发新品种,提高产品质量,尽可能满足消费者需要,为消费者提供尽可能完善的服务,并且不断创造出尽可能多的需求,提高全体国民的生活水平。

4、坚持国家、企业、个人利益的统一协调。在社会主义条件下,国家、企业、个人其根本利益是一致的,但是也存在着三者利益的冲突。企业家应当在生产经营利益中,接受国家的宏观调控,在法律法规的范围内,正确处理和安排三者利益,以促进企业的不断发展,调动职工的积极性,进而为国家做出更大贡献。

5、具有艰苦奋斗的创业精神。由于各方面条件的限制和历史原因。我国的企业经营管理水平较发达国家还有较大差距,产品质量档次,花色品种还有很多不足之处,运用科技的能力还较低,这必然要求中国的企业经营者必须艰苦奋斗,艰苦创业,用自己的智慧和汗水创建中国式的企业管理模式。

企业家的成长需要适宜的环境和企业家自身的修养。社会主义市场经济体制的建立和不断完善,将会为企业家成长创造良好的外部环境。在当前和今后一个时期,企业改革和企业制度的创新,必将需要大批的企业经营者冲锋陷阵,为其自身成长争取好的环境。适宜企业家成长的外部环境因素主要应有以下几个方面:

1、有和市场经济体制相适应的企业制度。这些企业制度的中心就是使企业具有高度的经营自主权,企业领导制度符合市场经济规律,形成企业经营决策,执行决策和监督经营者行为协调平衡机制。只有具备了这些条件,才能使企业经营者有权决定其自身行为,并使其行为合理化。

2、有一个较为发达和完善的体系。市场体系的形成和完善不仅包括要形成商品市场,而更重要的是要形成生产要素市场,诸如金融市场,劳动力市场,房地产市场等。并在此基础上形成产权交易市场,完善企业破产制度等。只有这些市场的形成并有效运转,才能为企业经营者形成生产要素的获取地,产品的销售体系,以及形成资源的流动,形成企业间的有效竞争,为企业家形成用武之地。

3、有一个企业家利益形成和实现机制。要促使企业家成长,必须确立企业家利益及其实现机制。在现代企业制度下,企业家利益应当和企业的经营成果紧密联系,使企业家利益约束在其经营行为之中。这种机制应该体现在企业经营之中,并为全社会所接受。

4、有一个健全的法制环境。这些法制环境包括企业经营行为方面的法律,市场竞争法规以及按照法律法规处理经济行为的程序等。有了这些法律法规,企业经营者才能在法律范围内行使职权,保护企业和其自身权益,接受外界监督和行使内部约束。

5、有一个企业家产生的竞争环境。企业经营者的产生应按照市场竞争的要求和企业经营所需能力来形成。应当改变长期形成的政府委任制,建立平等竞争机制,企业按照经营要求选聘经营

者。凡是具备经营者资格的人员都可以自由应聘。政府部门应当改变按党政干部标准和程序产生企业领导者的工作方法。制定有关企业领导者必备条件准则,包括文化水平,知识结构,经营资历,思想道德标准等方面。并健全对企业家的法律保护机制。

作为一个企业家,必须不断总结我国企业生产经营管理的经验。在我国企业管理当中,有很多方面必须继承。并且在改革开放当中,又创造出了适合我国国情的企业管理新方法,如企业内部生产经营责任制,满负荷保障法,效益保障法等,都必须进一步完善总结。在总结和继承我国企业管理经验的同时,必须大力吸收和借鉴发达国家企业管理和生产经营的有效方法。发达国家,包括发达资本主义国家,有很多管理思想,管理方法和手段是符合社会化大生产规律的,如果舍弃其生产关系方面不合理部分,是值得我们学习和借鉴的。为了促使我国管理水平尽快上一个台阶,必须大力推广发达国家成功的管理方法和手段。在市场经济体制下,更应该借鉴西方发达资本主义国家发展市场经济的管理方法。

作为一个企业家,必须破除迷信,解放思想,不断创新,打破企业家成长障碍,敢为人先,在自己的亲身实践中,形成自己的管理风格和模式,敢于赶超国际国内先进水平,勇于开拓,为创立中国特色的企业生产经营管理模式作出应有贡献。

除了为企业家成长形成外部环境外,企业家自身修养是必不可少的。如果没有自身的过硬本领,再好的外部环境也只是条件,不能很好把握。作为企业家,主要应当从以下几个方面加强自身修养:

- 1、政治品德修养。就是要有高度的事业心和责任感,具备良好的职业道德,坚持企业经营的正确方向,使自身的行为符合法制和道德规范。

- 2、观念修养。必须不断根据变化了的情况,更新观念。在市场经济体制下,就是要树立市场经济观念。如经济效益观念,用户至

上观念,质量第一观念等。并把这些观念在企业生产经营管理中得以充分体现。

3、作风修养。作风是企业领导者在企业管理中所一贯表现出来的态度和行为,是领导者素质的综合表现。良好的作风,对于企业经营者树立自己的权威和形象,建立对下属的吸引力具有基础作用,作风体现在企业领导者的工作细节之中,具有较强的示范作用,领导者必须高度重视作风修养。企业领导者要树立的作风主要包括求实的作风、民主的作风、艰苦奋斗的作风、廉洁奉公的作风、严于律己的作风等。

4、知识修养。知识是领导能力形成的基础,是领导力量之所在。不具备相应的管理现代化生产,从事现代化经营的知识,就不能完成企业生产经营之大任。因此,企业领导者应当根据自身工作的需要,不断丰富和递进自己的知识构成。

5、经营能力修养。是指企业领导人才应当加强有效开展领导工作所必须具备的技能、技巧的锻炼与学习。包括认识能力、组织能力、创新能力、经营决策能力、思想政治工作能力、人际关系能力、日常工作能力等。只有具备多方面的能力,才能适应企业生产经营多层次、多因素、多变化的客观要求,从而进行有效领导。

6、法制修养。社会主义市场经济将是法制经济。依法管理企业,依法处理各种生产经营关系,将是企业领导者所必须遵守的原则。因此,企业领导者必须认真地学法、用法,守法,加强自身的法制修养。

7、自然素质修养。身体是知识、能力的载体。企业领导者没有强健的体魄、充沛的精力,是根本无法胜任艰巨、复杂的领导重任的。因此,企业领导者必须加强身体锻炼。心理素质是人们行为的基础。有什么样的心理素质,反映到管理活动中,就会有怎样的管理行为。因此,企业领导者应当优化自身心理素质,提高承受生产经营中挫折甚至失败冲击的能力,提高自身正确对待成功与喜

悦的能力,从而保证企业生产经营的健康开展。