

企业领导方法概论

彭执群 柳菊兴 主编

YE

DAO

FA

LUN

01
武汉工业大学出版社

企业管理学概论

企业领导方法概论

主 编 彭执群 柳菊兴

副主编 柯有美 卫阳光 乔昌禄

武汉工业大学出版社出版发行

(武昌珞狮路14号)

新洲县印刷厂印刷

787×1092毫米 1/32 12.375印张 288千字

1989年5月第1版 1989年5月第1次印刷

印数: 1—10 000

ISBN 7-5629-0250-X/D·0033

定价: 3.50元

序

领导方法，是领导者在领导活动过程中，为解决工作目标与领导活动过程诸要素之间矛盾的途径、程序和办法。不同的领导者在具体不同的领导活动中使用的领导方法是不一样的。这就要求广大领导干部和科学工作者，根据领导方法的一般性原则，不断探索和总结各级各类领导者的领导方法，从而使领导科学理论更直接地为领导者的实践活动服务。

企业，是从事商品生产和流通活动的经济组织，在国民经济中占有十分重要的地位。企业效益的好坏，直接影响国民经济的状况。而左右企业命运的关键因素，又是企业领导者。为此，必然要求企业领导者不仅有德、有才、有智、有识，而且还要有处人的调度之方，处事的应变之术，有识人的本领和容人的雅量，有指挥若定的胆略和百折不挠的毅力。简言之，要具有领导方法，讲究领导艺术。

由彭执群、柳菊兴主编的《企业领导方法概论》，将领导方法作为领导科学的一门分支学来进行研究，并且将领导方法原理运用到企业领导活动过程中，形成企业领导方法。该书结合企业领导者实际工作需要，围绕现代企业管理的全过程诸多要素及环节，比较全面地阐述了企业领导者应具备的领导方法知识，具有参考价值和实用价值。

企业领导方法，是一个巨大的研究领域，它涉及面广又具有动态性。希望广大企业领导者和理论工作者，勇于实践，大胆探索，在企业领导方法的园地里浇开更加艳丽的花朵，出版更多更好的著作。

徐昭航

一九八九年五月

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 企业领导方法的内容	(1)
第二节 企业领导方法的学科特性	(6)
第三节 企业领导方法的研究方法	(9)
第二章 企业领导者提高自身素养的方法	(13)
第一节 提高企业领导者素养的意义	(13)
第二节 企业领导者素养的提高方法	(17)
第三章 企业领导者的思维方法	(31)
第一节 企业领导者必须具备创造性思维	(31)
第二节 企业领导者思维方式的培养	(35)
第四章 企业领导者设置组织机构的方法	(43)
第一节 企业的领导制度	(43)
第二节 设置企业组织机构的原则与方法	(48)
第五章 企业领导者的经营方法	(59)
第一节 确立正确的经营思想	(59)
第二节 科学制定经营目标	(65)
第三节 准确地把握经营策略(方法)	(77)
第六章 企业领导者管理生产的方法	(82)
第一节 生产管理的任务和要求	(82)
第二节 生产作业计划的编制与实施方法	(85)
第三节 生产组织的要求和方法	(90)
第四节 生产准备的内容和方法	(95)

第五节 生产控制·····	(101)
第七章 企业领导者管理财务的方法·····	(105)
第一节 企业的财务管理·····	(105)
第二节 财务管理的方法·····	(107)
第三节 企业经营体制改革后的财务管理工作···	(119)
第八章 企业领导者管理科学技术的方法·····	(124)
第一节 科学技术管理概论·····	(124)
第二节 企业科学研究管理方法·····	(126)
第三节 企业设备管理方法·····	(135)
第四节 企业质量管理方法·····	(138)
第五节 企业科学技术日常管理方法·····	(143)
第九章 企业领导者管理行政的方法·····	(147)
第一节 行政工作在企业中的地位和作用·····	(147)
第二节 管理行政的基本内容·····	(153)
第三节 管理行政的基本方法·····	(163)
第十章 企业领导者获得信息的方法·····	(167)
第一节 信息的内容、作用·····	(167)
第二节 企业领导者获取信息的途径·····	(174)
第三节 信息的加工和处理·····	(180)
第十一章 企业领导者的决策方法·····	(187)
第一节 决策及其意义·····	(187)
第二节 科学决策制定的一般原则、程序和方法	(194)
第三节 科学决策实施的一般原则、程序和方法	(200)
第十二章 企业领导者的用人方法·····	(205)
第一节 识人·····	(205)
第二节 用人·····	(212)
第三节 育人·····	(219)

第十三章	企业领导者的激励方法 ·····	(225)
第一节	激励的原则和要求	(225)
第二节	激励的具体方法	(231)
第十四章	企业领导者对职工的奖惩方法 ·····	(244)
第一节	对职工奖惩的重要性	(244)
第二节	奖惩的条件	(248)
第三节	奖惩的原则	(256)
第十五章	企业领导者做思想政治工作的方法 ·····	(259)
第一节	企业思想政治工作的含义、内容、特点 及意义	(259)
第二节	思想政治工作是企业领导者的基本职责	(265)
第三节	企业领导者做思想政治工作的基本方法	(271)
第十六章	企业领导者进行公共人际交往的方法 ·····	(279)
第一节	公共人际交往及其意义	(279)
第二节	公共人际交往在企业中的作用	(283)
第三节	进行公共人际交往的方法	(287)
第十七章	企业领导者贯彻执行党和国家的路线、 方针、政策的方法 ·····	(297)
第一节	党和国家的路线、方针、政策在企业中 的作用	(297)
第二节	贯彻执行党和国家路线、方针、政策的 基本方法	(301)
第三节	贯彻党和国家的路线、方针、政策对企 业领导者的要求	(305)
第十八章	企业领导者依法管理企业的方法 ·····	(312)
第一节	我国企业的法律形态	(312)
第二节	企业法律关系	(315)

第三节	依法管理企业的主要方法.....	(320)
第十九章	企业领导者的日常工作方法.....	(328)
第一节	日常工作的特点与原则.....	(328)
第二节	日常工作的内容.....	(332)
第三节	日常工作的方法.....	(338)
第二十章	企业领导者的领导艺术.....	(349)
第一节	企业领导艺术的特征.....	(349)
第二节	待人艺术.....	(353)
第三节	处事艺术.....	(359)
第四节	善用时间的艺术.....	(364)
第二十一章	现代企业管理与企业领导方法的发展	(371)
第一节	现代企业管理新变化.....	(371)
第二节	新的企业“领导观”.....	(376)
第三节	下世纪初的企业领导者.....	(381)
后记		(387)

第一章 绪 论

企业领导方法，是马克思主义领导方法理论在企业领导者的领导活动中的推广和运用，是马克思主义领导方法学的一个具体分支。它是研究现代企业领导者在组织生产经营活动过程中，为解决企业的各项工作目标与组织生产经营活动过程诸要素之间矛盾的途径、程序、办法的学问。它以现代企业为根基，以马克思主义的世界观和方法论为指导，以马克思主义领导学理论为依据，从现代企业领导者的领导活动实际出发，在新的历史条件下，根据现代企业领导活动的客观要求，继承我国和国外企业领导方法的长处，而形成的方法理论体系，是一门横断性、综合性的应用科学。

第一节 企业领导方法的内容

企业领导方法作为知识体系中的一门学问，应该有自身确切的内涵，有独立的研究领域，有系统的理论内容和严密的逻辑体系。因此，要把握企业领导方法，就必须明确企业领导方法的内涵，弄清企业领导方法的研究对象，掌握企业领导方法的理论体系。

一、领导方法与企业领导方法

领导方法是方法体系中的一种类型。它是领导者在领导

活动过程中所采取的各种方式或手段。按其性质来说，它既是思想方法，同时也是工作方法。按其适用范围，它属于在某些学科中所通用的方法，它的很多具体方法与其他学科是共用的。领导方法与一般的方法相比较，具有自身的特性。

第一，领导方法的主体是领导者，是领导者在领导活动过程中所采用的各种方法，除此以外，就不属于领导方法之列。

第二，领导方法必须是领导者在其领导活动过程中所采取的各种方法。作为一个领导者，他的领导活动与其全部活动是有区别的。领导者的活动除其领导活动外，还有其他的活动，诸如，走亲访友活动、娱乐活动、生理活动，料理家务活动，等等。这些非领导活动中所采取的各种方法，不属于领导方法之列。

第三，领导方法必须是领导者在其领导活动过程中为解决工作目标与领导活动诸要素时所采取的各种方法。在现实活动中，有些领导者进行以权谋私，论私情，搞不正当关系和权术等不正当行为，往往都是在领导活动中进行的。而这些不正当行为，尽管是领导者在其领导活动中进行的，但这些行为的方法不属于领导方法之列。因为，领导方法不仅是领导者在其领导活动中所采取的方法，而且更重要的是指在领导活动中为解决工作目标与领导活动过程诸要素矛盾时所采取的方法。

企业领导方法是领导方法的一个具体领域。领导方法不仅包含着企业领导方法，而且还包含着各级党委、政府、机关、学校的领导方法。企业领导方法除具备领导方法的一般特性外，还有自身的特点。企业领导方法的特点的实质，

就是企业性。具体表现在：其一，方法的主体是企业领导者，是企业领导者在组织、指挥企业生产经营活动中所采用的各种方法。其二，企业领导方法是以企业的生产经营活动为根基，其方法原理是对企业领导者在组织、指挥生产经营活动实践中的概括和总结。其三，企业领导方法的对象是企业的生产者、经营者及其他企业人员。其四，企业领导方法的目的是要解决企业生产经营活动目标与领导活动过程中诸要素的矛盾。

二、企业领导方法的研究对象

企业领导方法，作为领导科学的一门分支学，应该有自己特殊的研究对象。企业领导方法的研究对象，就是根据现代领导活动过程的客观规律，研究企业的各项目标与现代领导活动过程诸要素之间矛盾的解决途径、程序和办法。

领导活动就其实体性要素来说，主要是指领导者、被领导者和客观环境。领导活动，就是领导者在领导系统内如何使工作目标与领导活动过程的诸实体性要素的矛盾达到统一，从而完成一系列任务，实现领导工作目标的活动过程。企业领导活动，就是企业领导者在领导系统内如何使企业的各项工作目标与其活动过程的诸实体性要素的矛盾达到统一。那么，企业领导者采用什么方法，去作用于被领导者和客观对象，使企业的各项目标与领导活动过程的诸实体性要素的矛盾达到统一呢？这就是企业领导方法所要研究的领域。

第一，企业领导方法要研究企业领导者与企业各项目标的矛盾统一的方法。企业领导者要领导被领导者去作用于客观环境，从而实现企业的各项工作目标，首先必须解决自身与企业各项工作目标的矛盾。这种矛盾在现实中是客观存在

的,主要表现为:其一,企业领导者的思想认识与企业各项工作目标的矛盾。其二,企业领导者的政治倾向与企业各项工作目标的矛盾。其三,企业领导者的业务能力与企业各项工作目标的矛盾。除此外,还有企业领导者的气质、性格、身体状况和班子的群体效应等因素,也存在与企业各项工作目标的矛盾。作为企业领导方法,首先就要研究领导者自身与企业各项工作目标的矛盾统一的方法。

第二,企业领导方法要研究企业领导者如何解决被领导者与企业目标的矛盾统一的方法。企业的被领导者是工人、工程技术人员和管理人员。这些人员是企业的主人,企业的各项工作目标,只有靠他们去努力才能实现。因此,企业各项工作目标,从总体上和基本方面来说,与被领导者是适应的;但从具体人和非基本方面来说,还存在着矛盾。诸如,他们中有的心理、气质不健康,体力不适应,思想素质差,认识片面性,道德情操坏,工作态度不端正,操作不习惯,技术程度低,文化素质差和劳动力布局不合理,等等,这些都与企业各项工作目标相矛盾。这就需要领导者向被领导者做各种工作,调动被领导者的积极性,把他们潜在能力转化为现实的劳动能力,使人民群众从劳动态度到劳动能力和劳动效果都与各项工作目标相统一。企业领导方法,就是要研究企业领导者采取什么方法,使广大工人和管理人员与企业各项工作目标的矛盾达到统一。

第三,企业领导方法要研究企业领导者如何领导广大被领导者去解决客观对象与企业各目标的矛盾统一的方法。作为企业领导活动的要素的客观环境(即客观对象),是指企业的厂房、设备、机器、劳动工具、原材料、资金等内部环境和外部的政治的、经济的、体制的客观环境。这些环

境与企业的各项工作目标，应该说从总的方面是统一的，但确实有矛盾。就其可能性来说，各项目标的实现，都是被领导者即人这个主体作用于客观环境（即客体）的结果。但作为客观环境是一种以人的意志为转移的客观存在，它作为实现目标的条件，与实现目标总是存在差异的。这就需要企业领导者领导广大工人，根据实现目标的需要，去改造客观条件，使客观环境与各项工作目标的矛盾达到统一。

总之，企业的各项实现目标与企业领导活动过程诸实体性要素的矛盾，进入企业领导方法的研究领域时，各自不是彼此孤立的，而是相互联系、相互渗透，统一在领导活动过程中。因此，企业领导方法，不是研究实现目标与领导活动过程某一要素矛盾统一的方法，而是站在领导活动的高度，研究企业各项工作目标与企业领导活动系统的矛盾统一的方法。

三、企业领导方法的内容结构

企业领导方法，以现代企业为根基，以马克思主义世界观和方法论为指导，以领导科学理论为依据，以企业各工作目标与企业领导活动过程诸要素的矛盾为主线，以现代领导工作的实际发展过程为顺序，在继承传统的优秀领导方法的基础上，吸取现代科学方法和国外企业领导方法的长处，而形成的方法体系。

企业领导方法，之所以要以现代企业的各项工作目标与企业领导活动过程诸实体性要素的矛盾为主线，是因为企业领导活动的最终目的是要实现各项工作目标。而目标在未实现以前，却始终与领导活动实体性要素存在着矛盾。企业领导者为了实现各项工作目标，在其领导活动过程中，根据领导活动过程中的矛盾解决的要求，采取相应的领导方法。

企业领导方法，以企业领导工作的实际发展过程为顺序，进行排列组合，形成自己的内容结构。全书共二十一章。“绪论”是对全书内容的一个总的概述。“企业领导者自身素养提高的方法”、“企业领导者的思维方法”、“企业领导者设置组织机构的方法”，主要是研究企业领导者在解决实现企业各项目标与自身矛盾时所采取的方法。“企业领导者的经营方法”、“企业领导者管理生产的方法”、“企业领导者管理财务的方法”、“企业领导者管理科学技术的方法”、“企业领导者管理行政的方法”、“企业领导者获得信息的方法”、“企业领导者的决策方法”、“企业领导者的用人方法”、“企业领导者的激励方法”、“企业领导者对工作人员的奖德方法”、“企业领导者做思想政治工作的方法”、“企业领导者进行公共人际交往的方法”、“企业领导者贯彻执行党的路线、方针、政策的方法”、“企业领导者依法管理企业的方法”、“企业领导者的日常工作方法”，主要研究企业领导者在解决实现企业各项工作目标与领导对象和客观环境的矛盾时所采取的方法。“企业领导者的领导艺术”，是探索如何将所有的企业领导方法在企业领导的工作实际中加以灵活地运用和创造，达到最佳的效果，从而体现艺术的特色。最后一章“现代企业管理与企业领导方法的发展”，主要是从企业与领导方法的关系上，来说明企业领导方法这门科学，将随着现代企业的发展而不断丰富和发展。

第二节 企业领导方法的学科特性

企业领导方法，是现代领导方法的原理在企业领导活动

实践中的运用和体现。企业领导方法，作为一门科学，其特性集中表现为综合性、应用性和实践性。

一、企业领导方法是一门应用性科学

企业领导方法，不是一门基础理论学科，而是一门应用科学。

第一，企业领导方法是马克思主义哲学方法论在企业领导工作中的具体应用。马克思主义哲学方法论，是人们对整个世界的认识和改造的一般性的方法理论，是无产阶级和广大人民认识世界和改造世界的锐利武器。企业领导方法，是企业领导者在其领导活动中，为解决企业中的各种矛盾所采取的具体方法。具体不能离开一般。企业领导方法，就是把马克思主义哲学方法理论具体应用到企业领导者的领导活动实践中，所形成的一系列科学领导方法。

第二，企业领导方法是领导科学和领导方法理论在企业领导活动中的具体应用。领导科学是揭示古今中外的各级各类领导者的领导活动的一般规律的科学。领导方法，也是古今中外各级各类领导者在其领导活动中所采取的各种方法。企业领导方法，相对前二者更为具体。它是领导科学和领导方法理论在企业领导者的领导活动中的具体应用，从而形成的方法理论体系。

第三，企业领导方法还应用了其他自然科学和社会科学的科学方法。企业领导者在其领导活动中要处理好各种各样的矛盾：有政治的、经济的、思想的、技术的、心理的、道德的矛盾，就需要应用与这些矛盾关联的一些具体科学的方法理论。因此，企业领导方法理论体系的形成，还应用了一些具体的自然科学和社会科学有关门类的方法理论。

二、企业领导方法是一门综合性科学

企业是社会的一个经济实体单位，它所涉及的问题广泛而复杂，而且瞬息万变。在这种极其复杂性和随机性的“小社会”，其领导者在其领导活动中所要解决的问题，几乎是一些综合性的问题。要解决这些综合性问题，企业领导者仅靠某门科学的方法和理论是不够的，需要综合运用许多自然科学和社会科学的方法和理论。“综合就是创造。”这不仅是因为如何有效地综合运用各种知识本身就是一门学问，而且各种知识的综合必然创造出一门新的知识。这门新的知识（或方法）的系统化、理论化必将产生一门新的学科。企业领导方法就是这样一门新兴的综合性学科。

三、企业领导方法是一门实践性科学

企业领导方法，以企业的生产、经营活动为根基，产生于企业领导活动实践，通过实践发挥其效能，并检验其优劣。如果说，科学研究方法强调的是假说和猜测的话，那么，企业领导方法则强调的是可行和有效。可行达到有效，有效决定可行，可行和有效是企业领导方法实践性的具体表现。

企业领导方法的可行性，在于它的有效性。所谓有效性，就是指这一方法对于企业领导者在解决企业工作目标与领导活动中的实体性要素的矛盾是否有效性。一个没有有效性的领导方法是不可行的。有效不等于最佳，最佳方法是指对期望目标能取得最大效益并付出最小损失的方法。一个方法是否可用，可以用“失效率”来描述。失效率越接近零，方法就越可靠；失效率越接近1，方法就越不可靠。因此，

领导者在企业领导活动过程中，要根据处理各种问题的需要，来选择适合的领导方法。

第三节 企业领导方法的研究方法

企业领导方法，是企业领导者的必读书。企业领导者要在本企业中行使领导职责，并能起到好的领导效果，就必须掌握系统的领导方法。那么，企业领导方法有哪些研究方法呢？最基本的研究方法是：坚持唯物论与辩证法相结合，坚持继承借鉴与创新相结合，坚持理论与实践探索相结合。

一、唯物论与辩证法相结合

唯物论与辩证法，是我们研究整个世界的一切问题的基本方法，同样，也是研究企业领导方法的基本方法。在企业领导方法的研究中，首先，必须坚持唯物论。唯物论的基本思想，在企业领导方法的研究中的集中体现，就是坚持从实际出发。这里的从实际出发，包含三层意思：即我国的国情、企业的厂情和企业领导的自身情况。我国的基本国情是社会主义处于初级阶段。研究企业领导方法，不能离开这个基本国情。那种照抄照搬国外企业的领导方法，脱离中国的实际，这种研究方法是不可取的。至于企业的厂情，在研究中也是不容忽视的。因为，企业是企业领导者的内部工作环境；厂情是企业领导者开展经营生产实践活动的重要制约因素，同时又是企业领导者开展生产经营实践活动的结果。因而，离开了企业的厂情来研究企业领导方法，那就会使企业领导方法的研究失去其深厚的土壤。企业领导者是企业领导方法的主体，其素质不同，对同样问题的解决，方法