

煤炭工业企业领导学

鞠学英 主编

中国矿业大学出版社

内 容 简 介

本书结合煤炭工业企业的特点,系统地介绍了领导科学的理论知识。主要内容有:社会主义领导科学的基本原则,企业领导者的素质,企业领导班子结构,企业领导体制,企业领导者的决策,用人和政治思想工作,领导方法与领导艺术,企业领导环境,国外领导理论。

本书为煤炭高等院校教材,亦可作为企业领导干部培训教材。对于煤炭行业各级领导干部和一般干部,是提高领导水平和工作效率的必读之书。同时亦可供其它行业的企业领导干部学习、参考。

责任编辑: 聂孟荀

技术设计: 周立钢

高等学校教学用书 煤炭工业企业领导学

陶学禹 主编

中国矿业大学出版社 出版、发行

(江苏省徐州市翟山中国矿业大学内)

江苏省新华书店 经销 中国矿业大学印刷厂 印刷

开本 787×1092 毫米 1/32 印张 10.5 字数 224 千字

1988 年 10 月第 1 版 1988 年 10 月第 1 次印刷

印数: 1—5000 册

ISBN 7-81021-089-0

TD·36 (课) 定价: 2.10 元



前 言

为了适应煤炭工业系统高等院校《领导科学》课的教学和广大企业领导干部学习领导科学的迫切需要，我们在近三年来《领导科学》教学和讲座的基础上，编写了《煤炭工业企业领导学》一书。本书根据一般领导学的基本内容和原理，结合煤炭行业和企业的特点，阐述了煤炭工业企业领导学的基本内容。

本书由陶学禹主编。其中第一章至第五章、第十一章由陶学禹编写，第六、七章由穆忻普编写，第八、九、十章由罗承选编写，第十二章由刘建伟编写，第十三、十四章由陈晓东编写。在编写中我们参阅了出版的某些有关领导科学方面的著作，直接或间接地引用了其中的一些内容，在此表示感谢。

由于我们水平所限，书中必有不当之处，请读者批评指正。

编者

1988年元月

目 录

前言

第一章 煤炭工业企业领导工作是一门科学	(1)
第一节 领导科学的产生	(1)
第二节 领导科学的研究对象和方法	(8)
第三节 煤炭工业企业领导学体系	(17)
第二章 领导与领导者	(25)
第一节 领导	(25)
第二节 领导者	(32)
第三章 企业领导者的素质	(49)
第一节 企业领导者素质的涵义与特点	(49)
第二节 企业领导者的素质内容	(54)
第四章 企业领导班子的合理结构	(83)
第一节 企业领导班子合理结构的重要意义	(83)
第二节 企业领导班子合理结构模式	(90)
第三节 企业领导班子结构科学化的途径	(100)
第五章 企业领导体制	(107)
第一节 企业领导制度	(107)
第二节 企业组织机构	(129)

第六章 煤炭企业领导决策	(144)
第一节 煤炭企业领导与决策	(144)
第二节 科学决策与领导科学决策	(146)
第三节 煤炭企业领导科学决策的前提	(149)
第四节 煤炭企业领导决策的原则与程序	(155)
第五节 煤炭企业领导决策的类型	(158)
第六节 综合运用的决策方法	(162)
第七章 煤炭企业领导者的知人善任	(170)
第一节 人是社会系统中的主要组成部分, 是实现企业现代化的关键	(170)
第二节 煤炭企业领导者的人才观及用人标准	(171)
第三节 煤炭企业领导者的用人艺术	(181)
第八章 煤炭企业的思想政治工作	(187)
第一节 思想政治工作在煤炭企业领导工作中的 地位和作用	(187)
第二节 煤炭企业思想政治工作的目的和任务	(194)
第三节 思想政治工作的基本方针和原则	(197)
第九章 调查研究	(209)
第一节 调查研究在领导工作中的重要意义	(209)
第二节 调查研究的基本原则	(211)
第三节 调查的方法和具体形式	(216)
第四节 研究方法	(227)
第十章 企业领导方法	(231)
第一节 领导工作的基本矛盾和基本方法	(231)
第二节 企业领导方法	(234)
第三节 现代科学方法在领导工作中的运用	(245)

第十一章 领导艺术	(252)
第一节 授权的艺术	(253)
第二节 时间管理的艺术	(258)
第三节 主持会议的艺术	(264)
第十二章 领导者的人际关系	(271)
第一节 领导者人际关系概述	(271)
第二节 领导者与下属的人际关系	(280)
第三节 领导者与其他公众的人际关系	(285)
第十三章 企业领导环境	(291)
第一节 企业领导环境的特点与分类	(292)
第二节 企业领导与环境的关系	(301)
第三节 企业领导环境分析	(307)
第十四章 西方领导理论	(313)
第一节 领导素质论	(313)
第二节 领导行为论	(316)
第三节 领导权变论	(321)
参考文献	(326)

第一章 煤炭工业企业领导工作 是一门科学

领导是一门学问，这门学问就是领导科学。领导科学是领导者的专业理论，是广大领导干部和立志要从事领导工作的人们的必修的专业课。要学习和研究领导科学，必须首先对领导科学的产生，领导科学的研究对象和方法，以及领导科学的学科体系，作一初步研究。领导科学是一个大的学科，从层次划分，有宏观领导学，中观领导学和微观领导学。企业领导学属于微观领导学，而煤炭企业领导学又是工业企业领导学中的一个重要分支。因此我们要学习煤炭工业企业领导学，首先就要了解它在整个领导科学体系中所处的地位以及它自身的体系。

第一节 领导科学的产生

领导科学是一门研究现代领导活动规律及其有效运用的综合性应用科学。

“领导”现象，几乎和人类社会历史一样久长。但是，真正把它作为一门专门的学问加以系统的研究却是近年来的事。这可以说是“古老的问题”，“崭新的学科”。

任何一门学科的建立，都有一个孕育和发展的历史，也有其脱颖而出的社会历史条件。领导科学更是经历了长期的历史孕育之后才逐渐形成的一门科学。

一、领导科学的产生是一个历史孕育过程

领导活动，自古有之。它从人类的共同劳动中产生，随着社会分工的发展而发展。马克思指出：“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，所产生的各种一般职能。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”（《马克思恩格斯全集》第二卷第367页）。有人类的共同劳动，就有社会组织（不论松散的或严密的、临时的或固定的、非正式的或正式的），从而也就有行使指挥职能的领导活动。原始人群共同狩猎时，就有自然形成的领袖人物进行指挥，虽然这种指挥的规模很小，职能单一。随着生产力的发展，人们共同劳动的领域越来越广，规模越来越大，社会生活的内容越来越丰富、复杂，这就需要专门的指挥和协调，于是在社会分工中出现了专门行使这种职能的领导层。在私有制社会里，指挥、领导职能一般由生产资料占有者所行使，对劳动、对社会的领导、管理，以阶级的形式表现出来，体现着统治阶级压迫、剥削被统治阶级的阶级对立关系。社会主义社会消灭了剥削，实现了生产资料公有制，劳动者是国家的主人，所以领导活动直接体现着全体劳动者的利益和意志，是社会分工中的一种必要的劳动。

在历史发展的长河中，领导活动所包含的内容、涉及的领域、覆盖的规模、实施的方式，日益发展，日益丰富。然而，从一般意义上说，它总是执行着生产和社会总体的运动所产生的一般职能，是领导者为实现某种预期目标而进行组织、指挥、协调、控制的行为过程。这种行为是否正确，能否达到预期目标，是有规律可循的。世界历史上，有多少伟大人物运筹帷幄，指挥千军万马，演出无数威武雄壮，多

姿多彩的活剧。他们凭借自己的智慧、才能和经验，进行卓有成效的领导活动。这些领导经验有不少可见之于史籍的记载中，但由于历史条件的限制，这些个别的，杰出的，甚至是天才的领导经验，没有也不能上升为理论，形成一门专门的学问。领导活动的规律性还是自在之物，难以为人们自觉地掌握运用。

历史发展到了现代，随着社会生产力的巨大增长和科学技术的日新月异，现代领导者、管理者面临的对象，其规模之巨大、因素之众多、联系之复杂、变化之迅速，都是前所未有的。只凭个人的智慧、才能和经验来领导、管理如此复杂的事物，必然会遇到困难。于是，运用先进的思想和科学方法来研究并揭示科学领导、科学管理的规律，就成为时代的要求，领导科学便应运而生了。

领导活动和人类社会群体活动同时产生，并不等于人类社会群体活动产生以来就有一门领导学，正如物理化学的客观规律一直存在，但人们自觉地认识它，并整理、归纳成科学，也不过是近几百年的事。前者是客观规律，后者属于人们的认识范畴。任何一门学问，只有当人们的认识 and 知识积累到一定程度，才可能成为一门真正的科学，它的产生和发展是历史的必然。从人类的认识 and 知识的积累程度来看，领导工作之所以能从“经验”上升为一门科学，也只有在当代的科学知识前提下才能办到的。

二、领导科学的兴起是时代的产物

建立一门以马克思主义为指导的，具有中国特色的领导科学，乃是时代的客观需要，是全面开创社会主义现代化建设新局面的需要，也是马克思主义理论自身发展的必然逻辑。

1. 领导科学是马克思主义发展的必然逻辑

马克思主义的诞生，标志着无产阶级开始登上历史舞台。科学社会主义和共产主义理论，为人类的未来社会描绘了最为绚丽、壮观的美景。辩证唯物主义和历史唯物主义，给我们提供了正确的世界观和方法论，同时也在人类历史上第一次科学地论证了领导与被领导、领袖与群众的关系，为领导科学的产生奠定了坚实的理论基础。

无产阶级和广大人民群众在马克思主义这一伟大理论的指导下，开始了革命和建设的伟大实践。但是要真正全面地、系统地实践马克思主义理论，只有社会主义条件下才有可能。这是因为，只有在革命成功之后，无产阶级才有可能以“社会主人”的资格来驾驭“社会机器”。比如关于加强人民民主专政和巩固社会主义制度的政治领导，关于管理社会主义经济、科学技术的业务领导等工作实践。这些实践，和无产阶级取得政权之前比，在其内容上、方式上以及在深度和广度上，都产生了很大的差别，从而锻炼了无产阶级革命家，使他们积累了大量宝贵的工作经验，并且在这些经验的基础上，创造出卓有成效的领导方法和领导艺术。这就是马克思主义经典著作中有关领导方法和领导艺术的论述比例愈来愈大的历史原因，也是马克思主义发展史上的一个引人注目的特点。从基础理论向应用理论发展是革命实践的客观需要和马克思主义自身发展的必然趋势。可见，在社会主义条件下，马克思主义基础理论在领导工作中的具体应用，就必然在马克思主义理论体系中成长为一门崭新的应用理论——领导科学。

马克思主义基础理论给人们提供了认识和改造世界的科学世界观、方法论，这也是社会主义条件下领导活动的指导

思想。但是，马克思主义只能指导而不能代替领导科学。

2. 领导科学是现代社会管理的产物

在中外历史上，许多伟大人物往往可以凭借自己的某种特殊才能，“运筹帷幄之中，决胜千里之外”。然而，在现代社会里，面对着众多极其复杂、多变的社会因素，领导者单靠个人经验和智慧已难以驾驭这台“社会机器”，很难做出完备、正确的决策。并且，由于信息技术的发展，一个信息从产生到传遍全球只需要几分钟，甚至几秒钟就够了，于是形势更是瞬息万变了。事实表明现代社会越来越走向综合化或整体化了。

整体化对领导工作提出了更高的要求，为求得一己的发展，必须同时顾及各方面的协调发展，而且也只有在各方面的协调发展中，才真正获得自身的发展。整体化还表明，社会活动的影响越来越大，牵一发而动全身，领导工作的成功与失败，都会通过各方面千丝万缕的联系，引起一连串连锁反应。显然，这与小生产自然经济互相孤立的情况是截然相反的。因此，现代领导者必须懂得与现代化大生产要求相适应的科学领导方法。

总之，现代社会管理的巨大变化，对我们的领导干部提出了比过去任何一个时代都更高的要求，使领导工作产生了质的飞跃。这个飞跃的实质在于领导工作作为一种高层次管理，超脱于一般管理活动之上成为一种引人注目、共同关心的社会现象。领导科学这一崭新学科的产生就成了历史的必然。

3. 领导科学是科学技术发展的结果

科学技术革命正在深刻地改变自然科学与社会科学的传统关系，两大门类之间长期存在的壁垒正在被打破。现代技

术科学革命使数学在各门科学，尤其在社会科学的许多领域——经济学、管理学和社会学等学科中获得了广泛应用。自然科学中的一些重要方法也正在向社会科学迅速移植，从而促进了这些学科向定量化和精确化方向发展。这样就给领导科学提供了严密的基础理论和数学工具，加上电子计算机技术的广泛应用，人们有可能根据数学模型和数据，进行社会的“模拟实验”，从而获得最佳决策方案。

另外，一些相关学科的迅速兴起和发展也为领导科学理论体系的建立提供了科学根据。例如：行为科学、心理学研究人的行为和动机，社会学把个人放在社会环境中加以研究。这些学科所取得的研究成果，有助于领导者了解人的动机、需要，分析领导效率、学习、训练、团体动力、组织理论和结构、交往、地位、权力和冲突等。可以使领导者了解他们的言行，如何给人以积极的影响和协调下属的积极性等。

近年来兴起的人才学对于人才的成长规律，人才的选拔和使用，人才的培养和提高等，进行了大量的卓有成效的研究。这些研究成果对于改进领导结构，培养选拔大量的革命化、年轻化、知识化、专业化的新型领导者起到了非常重要的作用。

预测科学和决策科学的兴起更是引人注目，它对建立科学的决策程序，提高决策能力，减少领导工作的失误提供了科学的依据。

另外，如运筹学、情报学、参谋学、科学学等新学科的兴起，都为领导学的建立提供了有力的科学工具，成为领导者正确地履行自己职能的重要手段。

三、领导科学的建立是新时期、新任务的客观需要

任何一种科学理论的产生固然要有它的思想前提和物质基础，但是正如种子没有适当的温度和水份就不能生芽一样，没有党的十一届三中全会以后的良好的政治空气和社会环境，领导科学这一新生事物就不会在中国大地上首先出现。

我们党从十一届三中全会以来，采取改革、开放、搞活经济等政策，率领全国人民进行社会主义现代化建设，创造和积累了许多新鲜的领导经验，并且就领导工作和领导方法进行了一系列新的理论概括。尤其是我们党中央先后作出的许多重大决策，在国内外影响极为深远。这些重大决策的作出，表明我们党已经有了新的理论创造，运用了新的决策方法，使用了现代化的科学技术成果和手段。从而为创立和完善领导科学创造了条件。

我们正处在进行经济体制改革，以革来推动四化建设进程的新时期。迫切需要大批既有现代知识，又有改革新精神，勇于创造，能够开创新局面的领导人才。广大干部，尤其是新走上领导岗位的大批中青年干部，都面临着如何适应新形势，驾驭新潮流，进一步开创社会主义现代化建设新局面的重大课题。他们强烈地意识到，在改革中，墨守成规是不行的，盲目摸索也会误事，必须掌握现代管理知识和科学领导方法，讲究领导艺术，才可能成为高效能的开拓型领导者，肩负起历史赋予的重任。同时我们又面临着世界新技术革命的挑战，群众对各级领导者提出了新的期望，要求领导者既富有创新精神，又要熟悉现代化的经济、技术知识，更要通晓现代化的管理理论，掌握领导工作规律，精通领导科学。

一般地说，只有从中国的特点出发，运用具有中国共产

党人特色的立场、观点和方法，对中国一系列独创性的领导行为的实践经验进行理论概括，才能找出中国的领导行为的规律，建立具有中国特色的领导科学。运用具有中国共产党人特色的立场、观点和方法，总结中国领导工作的独创性经验，就必然会形成具有中国特色的、马克思主义的、适应社会主义现代化建设要求的领导科学。

第二节 领导科学的研究对象和方法

一、领导科学的研究对象

毛泽东指出：“科学研究的区分，就是根据科学对象所具有的特殊的矛盾性。因此，对于某一现象的领域所特有的某一矛盾的研究，就构成某一门科学的对象”。“如果不研究矛盾的特殊性，就无从确定一事物不同于他事物的特殊本质，就无从发现事物运动发展的特殊的原因，或特殊的根据，也就无从辨别事物，无从区分科学研究的领域”（《毛泽东选集》第284页）。任何一门学科之所以能够独立存在，就在于它必定有自己独立的研究对象和特殊的规律性，领导科学当然也不例外。

任何一门科学的出现，绝不取决于人们的主观意愿，而首先取决于研究对象成熟与否。研究对象成熟了，这门科学才能建立、发展和完善。

同任何科学一样，领导科学有着严格的研究对象。从一般的意义上说，领导科学的研究对象是领导活动的特点和规律。领导活动是客观存在的社会现象，有特有的矛盾及其规律性。一般地说，领导活动是领导者、被领导者和他们共同的作用对象相结合、相互作用的运动过程。领导活动的主

体是领导者，但只有领导者还构不成任何领导活动，必须同时存在被领导者以及人们所要认识和改造的对象。也就是说，只有在领导者通过一定的组织形式，率领、协调被领导者，为实现某一既定目标共同作用于客观对象的时候，才构成领导活动。可见，领导活动中存在三项最基本的要素，即领导者、被领导者、客观对象。但是，领导活动主要指领导的指挥、决策和协调活动，这种活动一般都关系着一个国家、一个地区、一个部门、一个企业的全局工作和战略发展方向。从历史上看，由于每一个时代的领导活动总要受到当时社会物质资料生产方式、科学文化水平和价值观念的影响和制约，因而不可避免地带有某种社会和历史烙印。这就是说，不同社会制度下的领导活动有着质的差别。社会主义领导活动的形式和特点显然不同于资本主义社会的领导活动。即使领导活动在一切社会形态下的某些共同规律（如指挥和决策），在不同社会形态下也会采取各自特殊的形式。譬如，在古代的奴隶制和封建专制制度下，决策一般采取个人独断的形式；而在现代社会中，专家集团式的决策成为领导决策的主要形式之一。

领导科学的研究对象，在每一个社会时代总是具体的和历史的。然而，这并不意味着各种领导活动之间毫无共同之处。实际上，从社会生产过程的角度来看，一切领导活动（包括社会主义领导活动在内）存在着共同之处，都要受到生产力客观发展规律的制约，因此，社会主义领导科学的研究对象，乃是包含着领导活动一般规律和特点在内的社会主义领导活动这种特殊的规律和特点。

既然领导科学的研究对象是领导活动，那么领导活动和管理活动之间有什么区别呢？显然弄清这个问题，有助于我

们进一步认清领导科学研究对象的特点。

在现实社会生活中，领导活动和管理活动经常交织在一起，有时甚至难解难分。但是仔细考察起来，领导活动毕竟不同于管理活动。领导就其字面来说，一般包括引导、导向、带领、率领、指挥等涵义。管理的含义大体有处理、办理、运用、安排之意。领导活动和管理活动大体可从以下三个方面加以区别：

首先，领导活动最重要的特点表现在，为本部门（省、市、地区或企业）的工作指引前进的方向和确定正确的目标。为此，领导者必须制定有关的方针、政策和长远发展规划。如企业中，领导者的任务在于确定企业发展方向，考虑产品生产和销售的前景，技术更新的方向以及企业在一个较长时期的发展速度等等。而管理活动的任务表现为对领导者制定的路线、方针的具体贯彻落实。如企业管理者更多地关心产品质量的检验，技术革新的方法和措施，生产过程的具体组织等等。其使命在于动员企业内部的力量来实现领导者提出的战略目标。

领导活动的第二个特点表现在，它是一种统帅和协调全局工作的活动。为了有效的指挥本部门的全局活动，领导者要经常协调和解决下属各部门之间的分歧和摩擦。相比之下，管理则表现为局部范围或某一方面的活动，侧重于具体部门的业务规律和工作的展开，如全面质量管理，主要研究生产过程中如何控制和监测产品质量的方法和规律。

最后需要指出，领导活动着重于分析、研究和解决本部门与外界环境相关的一些比较重大、长期、广泛的问题，不过多拘泥于工作细节。而管理活动注重于解决本部门一些短期的、策略性的、技术性的具体问题。

当然从辩证的观点看问题，领导活动和管理活动的区别也是相对的。这种情况往往表现在，企业的厂长（经理）的活动对于下属生产车间来说是一种领导活动，但是相对于上一级的领导（如公司）来说，则是一种具体的管理活动。不过相对性并不能抹杀两者之间的区别。

顺便指出，由于我国生产力的发展水平不平衡，相当一部分企业中的领导活动并没有完全从管理活动中分化出来。这种情况容易造成一些同志的错觉，以至于把领导活动与管理活动混同起来。从现代社会生产力发展的趋势看，领导活动无论在时间上，还是在空间上，都势必从管理活动中脱离出来。当今世界上某些社会生产力高度发达的国家，已经预示了这种前景。例如，发达国家的企业领导活动通常在最高经营层的范围内进行。具体的管理活动，即日常的生产和销售活动则由企业的各个事业部进行。可见，领导活动并不等同于管理活动，前者致力于本部门大政方针的运筹和政策的制定，后者注重于日常的事务管理。从这方面看，领导科学在研究对象上不同于管理科学。不过，由于领导活动和管理活动的区别是相对的，领导科学和管理科学存在着相互交叉之处。

领导科学研究对象的复杂性、广泛性，决定了领导科学具有综合性，应用性两个特性。

领导科学的综合性，是由它的研究对象所涉及的领域和进行研究所运用的知识范围决定的。对领导活动规律性的研究，在很大程度上属于对上层建筑和生产关系的研究，是社会科学的研究领域。它所运用的知识范围，是社会科学知识和自然科学知识的综合。因此，领导科学是一门综合性科学。