

企业领导概论

主 审
夏 禹 龙

主 编
钱 厚 贵



72.91

上海科学技术文献出版社

(沪)新登字 301 号

企业领导概论

主审: 夏禹龙

主编: 钱厚贵

上海科学技术文献出版社出版发行

(上海市武康路 2 号)

上海市市西印刷厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 5.25 字数 127,000

1992 年 12 月第 1 版 1992 年 12 月第 1 次印刷

印数: 1-5,000

ISBN 7-5439-0202-8 524

定价: 3.90 元

前 言

本书是全国轻工业系统岗位培训的统编教材，适合各类企业管理干部岗位培训和专题培训之用，并可作为成人大专、中专学校的参考教材。

本书的编写工作，是在轻工业部教育司的直接领导下，由轻工业部委任的轻工业企业党务管理人员岗位职务培训教材委员会组织进行的。委员会的成员有：

主 任：胡炜之

副主任：钱厚贵

委 员：王敏 毛长林 朱良端 陈德宏 林伯惠

黄绍先 戴虎庆

本书主编：钱厚贵

本书主审：夏禹龙

参加本书编写工作的有：钱厚贵编写第一、二、四章和第八章前三节；王顺生编写第五章及第八章的第四节；乐基伟编写第二、六、七章。在编写过程中，参照和利用国内部分学者的研究成果，在此谨致谢意。

由于我们水平和时间所限，不妥之处，在所难免，恳请读者赐教。

编 者

目 录

第一章 引论	1
第一节 企业领导学的研究对象和方法	1
第二节 领导的科学含义	5
第三节 领导的基本问题	10
第二章 企业领导者的职责	14
第一节 企业领导者的根本职责	14
第二节 企业领导者的日常职责	27
第三章 领导与决策	39
第一节 决策在领导工作中的地位	39
第二节 企业领导决策的内容和程序	43
第三节 领导决策的民主化和科学化	50
第四章 领导与用人	55
第一节 用人与领导的关系	55
第二节 用人的标准和原则	60
第三节 知人之道	65
第五章 企业思想政治工作	73
第一节 思想政治工作在领导活动中的地位和作用	73
第二节 企业思想政治工作现代化必须遵循的原则	82

第三节 思想政治工作方式方法的科学化、现代化	89
第六章 企业领导体制	95
第一节 领导体制的类型	95
第二节 企业领导体制的历史沿革和发展	99
第三节 改革中企业领导体制	105
第七章 企业领导方法	112
第一节 企业领导的基本工作方法	112
第二节 企业领导的技巧性工作方法	116
第三节 领导谋略	125
第八章 领导素质和修养	133
第一节 领导者素质的重要性	133
第二节 企业领导者个体素质	135
第三节 企业领导班子群体素质	150
第四节 提高企业领导者素质修养的根本途径	159

第一章 引 论

企业领导学，是一门研究怎样搞好中国企业领导工作的学问。大量实践表明：企业的兴衰成败，同企业领导工作水平的高低关系极大。而领导水平高低的标志，就在于是否掌握了企业领导的一般规律，并把这一般规律同企业的生产经营实践很好地结合起来。在进一步加强企业经营管理、转换企业经营机制、发展社会主义市场经济的推动下，系统地总结我国企业丰富的改革经验，综合运用其他科学知识，从中找出企业领导活动中一般规律性的东西，使之上升为理论就产生了企业领导学这门新学科。企业领导学旨在通过研究总结企业领导过程中的规律性问题，以指导企业的领导者从事领导活动，进一步提高工作效能，促进企业生产力的发展。

第一节 企业领导学的研究对象和方法

一、企业领导学的对象

领导学是一门研究领导活动的一般规律及其在我国现实条件下具体表现和有效应用的学科。企业领导学就是以企业领导活动为研究对象，以企业领导规律为研究内容，以提高企业领导效能为研究目的的一门综合性学科。它主要研究三方面内容：

(一) 企业领导活动的主体即领导者。企业领导者本质是什么？有哪些职能？应具有什么样的基本素质？这些就是企业领导学所要回答的课题。

(二) 企业领导活动的结构，就是实施领导所必须的组织形式。企业领导学的重要任务之一，就是要结合具体的社会历史条件，寻找科学的领导结构形式，研究企业领导体制的改革和完善，以便使领导活动获得最佳效益。

(三) 企业领导活动的科学程序和方法。领导活动是指影响和引导组织、群体、个体，使之在一定条件下实现既定目标的行动过程。过程就有一个程序问题。企业领导学要分析领导活动各个不同阶段的特点，找出它们之间的联系和区别，进而揭示贯穿领导活动全过程的一般规律，并探求达到领导目标的各种有效途径和方法，在理论和实践上为领导活动指明方向。

二、企业领导学的特性

一般领导科学具有阶级性、综合性、应用性这三种特性。结合企业的特点，企业领导学有以下三个特性：

(一) 实践性。企业领导学的理论直接来源于企业领导的实践活动，又直接运用于企业的实践，其成果可以直接给从事企业领导工作的人员以指导。

(二) 以企业活动的人为中心。这门学科以企业中的领导者与被领导者，尤其以各类各级企业领导者自己为主要研究对象，探索如何发挥领导者的积极性，做好人的思想政治工作，扮好领导者的角色。

(三) 为企业的组织目标服务。企业领导学研究的最终目的是为了促进企业领导过程科学化，更有效地实现企业的

组织目标。

三、企业领导学的研究方法

企业领导学研究的方法论原则无疑是马克思主义的唯物辩证法。结合本课程的特点，需要强调指出的具体方法是：

（一）坚持理论联系实际，防止脱离实际的倾向。要了解企业领导者的工作、思想和要求，注意从领导工作实践中提出研究课题；要深入实际调查研究，总结他们在领导工作中的成功和失败的经验，提炼、概括出理论观点，然后再在长期实践中加以检验，形成理论概念。

（二）在分析任何一种企业领导活动时，需要严格区分它们在各种社会形态下的一般共同点和某种社会形态下的独有特点。按照马克思的看法，领导活动的共同特点是由社会劳动过程本身的性质（生产力的性质）所决定的，而独有特点则是由特定社会生产关系的性质所决定的。资本主义企业生产过程，一方面是生产使用价值的过程，另一方面又是生产剩余价值的过程。前者是各种社会形态生产的共性，后者是资本主义生产的特性。正确认识和区别领导活动中一般和特殊、共性和个性及其相互关系，对于企业领导学的学习和研究有着很重要的意义。一方面，各种不同社会形态的领导活动都存在着共同的方面，如资本主义企业和社会主义企业，由于都是从事物质资料的社会化大生产，在领导上就必然存在着某些反映生产力发展规律的共同性东西。对此，我们必须予以研究、借鉴，做到洋为中用。另一方面，对于资本主义企业领导活动中体现的那种特有的剥削和压迫关系，我们绝不能接受。“全盘西化”是资产阶级自由化思潮的反映，必须坚决反对。即使资本主义企业领导管理中可以借鉴

的地方，同样也不能盲目照抄照搬，必须从我国国情出发，经过分析和消化后为我所用。

（三）正确认识和处理领导活动中的主观能动性和客观规律之间的关系。把领导活动中的主观因素、个性绝对化会导致唯意志论、官僚主义以及随心所欲的领导方法；把领导活动的客观条件绝对化会导致宿命论、自发性。在分析领导活动的客观规律、条件和主观因素的相互关系时，首先必须从马克思主义对这个问题的一般观点出发，即外部世界的规律乃是人的有目的的活动的基础。领导的主观能动性是与领导者本人对其活动客观规律、条件的认识程度紧密联系在一起。毛泽东同志曾很形象地表述这两者的关系。他说：“军事家活动的舞台建筑在客观物质条件的上面，然而军事家凭着这个舞台，却可以演出许多有声有色威武雄壮的活剧来。”领导活动的客观规律不是绝对地决定一切的，它允许领导者在认识和掌握客观规律的基础上进行创造性的活动，充分发挥主观能动性。

（四）自觉运用系统分析法。系统就是有若干相互联系的要素按一定的结构排列组成的整体。世界上任何事物都是作为系统而存在的。系统分析法就是坚持把事物看做为一个系统整体，并从该系统整体关系出发考察其中的组成部分。任何领导活动本身都是一个系统，即由领导活动的主客体、结构、过程诸多要素组成的整体。就企业领导活动主体而论，乃是一个包括一定年龄构成、人才构成、智能构成的领导者集团系统。领导班子里，集中了政治领导人才、行政领导人才、精通某一些专业的“硬专家”等构成的领导全才。这种领导专家集团系统只有在充分协调一致的情况下，才能发挥领导的高效能。系统分析法可以使我们看到领导活动中一

些重要的可变因素和制约因素，以及这些因素之间的相互作用。对于领导活动中单个问题或现象，如果不考虑它同其他各种问题相互作用的结果，就不能进行处理和解决。

第二节 领导的科学含义

领导活动作为一种社会现象，由来已久。但对领导含义的理解，却众说纷纭。研究企业领导学，不能不科学地界定领导的科学含义。

一、对领导的种种解释

作为领导科学中的基本概念之一的领导，确实有着不同的解释：

（一）认为领导就是统治。科·杨在其 1946 年发表的《社会心理学手册》中，认为领导是一种统治形式。这种统治形式具体地表现为上级对下级的指挥、控制与下级对上级的服从指挥、愿受控制的关系。

（二）认为领导即有效的影响。克里斯·阿吉利斯在其 1976 年发表的《领导、学识、改变现状》一文中定义最为简明。他强调领导就是一种有成效的影响。何谓有效？能达到预定目标的影响必然是有效的影响。

（三）认为领导是一种特殊劳动。就好象工人做工，农民种地，医生看病是一种特殊劳动，领导者也是一种特殊劳动者。

（四）认为领导是“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。”

上述种种所述，均有值得商榷之处。把领导等同于统

治，显然不妥；把领导归之为有效的影响，虽有点道理，但外延太大，比如，父母与子女就不是领导与被领导的关系；强调领导是一种特殊劳动，等于什么也没说，因为任何劳动既是抽象的又是特殊的；第四种定义，尚有两点有待论证：一是“领导者”在这里逻辑上需要定义的东西却作为前提来定义；二是从内容上看，很难同管理划清界限。

那么领导的本质属性是什么呢？

二、领导的四个特征

在回答什么是领导的本质属性之前，我们还是从分析领导活动的具体特征开始。领导作为一种社会实践活动，有这么四个特征：

（一）领导活动都是有组织的行为。组织是领导活动的载体。任何领导活动，总是在一定的组织机构内进行的，并且通过组织发生领导与被领导的关系。领导的不同层次，通过在组织内的权力和任务分工中得到体现；各级领导之间、领导和下属之间，通过组织的联系进行双向的信息传递。所以，任何领导活动都离不开一定的组织。

（二）领导活动反映了一种特殊的社会关系。

（1）从利益上看，是组织系统里少数人代表和服务于多数人的利益的这种关系。

（2）在地位上，组织系统里少数人取得领导者的地位，必须得到多数人的认可。领导者不是自封的，即使是上级任命的也要考虑他的群众基础。目前确定一位领导者，一般采用民意测验、民主推荐或民主选举等方法产生，就是承认领导者与被领导者之间存在着被认可与认可的关系。

（3）在作用上，组织系统里少数人一旦被多数人所认

可，成为有职有权的领导者，他们就能对多数人产生很大的影响力。这种影响力一是来自职位所赋予的权力，二是来自领导者的素质产生的威望。领导活动是领导者为达到一定的目标而向被领导者施加影响的过程。

（三）在领导活动中都必须履行一定的职能。领导职能就是领导的职责和社会功能。由于领导活动的多样性、层次性以及社会客观环境对领导活动的制约，领导者的具体职能也是多样化的。但在领导活动中，贯穿着一些基本的职能，如运筹决策、设计组织、制定规范、选才用人、指挥协调、激励教育、监督检查等，这七项职能在管理上形成了一个封闭的回路，保证了领导目标的落实。领导职能是实现领导目标的有效途径和方法，所以领导职能发挥的程度直接影响着领导效能的高低。

（四）履行职能一靠职权，二靠非职权的影响力，但主要是靠非职权的影响力。西方学者认为领导的基础是纯粹的权力。在现实生活中领导者与权力往往被人们相提并论。诚然，履行职责一定要以相应的权力作为保证，否则实施领导就会成为一句空话。职权大小纯粹取决于领导者的官职高低。但作为领导者还有一种影响力，这种影响力不取决于他的职位，而只取决于他本人是否具有某些方面的技术、能力，取决于他本人的品质是否受人敬佩。显然，这一类影响力更为重要。正如列宁所说：“保持领导不是靠权力，而是靠威信、毅力、丰富的经验、多方面的工作以及卓越的才能。”^①毛泽东同志也十分强调这一点。他说：领导权“不是盛气凌人地要人家服从我们，而是以党的正确政策和自己的

^① 《列宁全集》第6卷212页。

模范工作，说服和教育党外人士，使他们愿意接受我们的建议。”¹

综上所述，我们可以给领导下一个定义：所谓领导，就是具有一定职权的少数人，主要凭借非职权的影响力，协调和调节组织内部多数人员的心理和行为，以实现该组织最大利益的活动。

三、三个区别

我们对领导下的定义在理论和实践上可以区别三种关系。

（一）领导与领导者。领导是一种社会活动，它表现为一个过程。领导活动中的各种矛盾在一定的时间和空间具体展开，是领导者为达到一定的目标而向领导者施加影响的过程。领导者是领导行为的主体。领导者是领导过程中最主要、最积极的要素，而不是领导过程本身。在日常生活中，人们常把领导和领导者的概念混同使用，但在领导科学中应把两者区开来，否则领导科学的研究对象成了只是研究领导者的科学了，显然太狭隘。

（二）领导与统治。领导与统治有三个不一样：

（1）利益基础不一样。在领导行为中，领导者与被领导者两者的根本利益是一致的。领导者是被领导者利益的代表。而统治者与被统治者两者的根本利益是对立的，是压迫与被压迫，剥削与被剥削的关系。

（2）实施手段不一样。领导主要靠非强权性的影响力；统治主要靠强权，在阶级对抗的条件下，主要靠暴力。

¹ 《抗日根据地的政权问题》，《毛泽东选集》第二版第二卷第742页。

(3) 在历史发展过程中的地位不一样。领导关系历史悠久，是从人类社会形成之初就产生的一种社会关系，而且只要人类社会存在一天，这种社会关系就存在一天。统治关系是人类社会发展到一定阶段，也即私有制出现后形成的一种社会关系，随着私有制的消灭，阶级的消亡，统治关系也将退出人类历史舞台。

在理论上划清领导与统治的界限有着很深刻的现实意义。一个社会主义企业的领导者要自觉地克己奉公，全心全意为人民服务，而不做那种“一朝权在手，便把令来行”丢掉宗旨，以权谋私，侵害群众利益的老爷。

(三) 领导与管理。领导与管理有相互联系的一面，但两者也有显著的区别。这些区别主要表现在：

(1) 内在活动机制不同。所谓内在活动机制是指要素间的联结和作用方式的动力。领导活动的机制首先是利益问题。利益是领导行为发生的起点、过程和归宿，在阶级存在的条件下，有强烈的阶级性。管理行为主要是技能问题，是为实现领导目标的手段，强调科学性。

(2) 追求的效益不同。管理追求的是行为服从，领导追求的是自觉追随，口服心服。领导追求的东西高于管理追求的东西。

(3) 凭借手段不同。管理主要凭借职权，领导主要凭借非职权性影响力。

(4) 表现形态不同。管理的实践在很大程度上是技术，岗位规范和职责比较清楚，它的许多内容已经可以用数学方法进行定量描述。企业的领导工作十分复杂，千变万化，它的实践是艺术，所以，目前尚未有一种数学方法可以用来定量地描述企业领导问题。即使将来有了社会数学，也仅可能

部分地对领导科学有关内容进行定量描述，而对领导的艺术部分，任何数学方法将无能为力。

第三节 领导的基本问题

一、三个基本要素

领导活动由三个实体性的要素构成，即领导者、被领导者、客观环境和目标对象。

(一) 领导者。领导者是领导活动中最主要、最积极的要素、所谓领导者应该包括两层含义：一是领导者个体，如企业中的厂长、经理、主任、书记等；另一是领导者群体，即某个组织中的领导班子。领导者在领导活动中起着组织、协调、指挥、控制的作用。在我国，劳动人民成了国家的主人，领导活动直接体现了全体劳动人民的利益，领导者是社会分工的一种必要劳动，应当是责任、权力、服务三者的统一。

(二) 被领导者。这也是构成领导活动的一个不可缺少的要素。因为它是领导影响过程的承受者、任务的执行者。被领导者是一个相对的概念，车间主任相对厂长是被领导者，相对班、组长却是领导者。社会主义企业的工人既是被领导者的又是企业的主人，所以他们接受领导者的旨令不是盲目被动的，甚至能对领导者的权力加以监督、评议。同样，被领导者也有个体与群体之分。

(三) 客观环境和目标对象。这是指的领导活动的物质条件。领导者和被领导者的实践活动不是孤立的，它是在一定的客观物质条件的系统中进行活动，体现了主体和客体之

间的实践关系和认识关系。在领导过程中，领导者与被领导者的相互影响的效果，会因不同的作用目标和环境而异，所以，必须根据不同环境采取不同的领导方式。

综上所述，我们对企业领导学的研究，不能孤立地研究领导者，而应该把领导放到三个实体性要素的相互联系、相互作用中去认识。只有这样，才能科学地把握这门学科的内在规律。

二、两个基本关系

领导活动中各种关系纵横交错，但基本关系只有两个：

（一）领导者与被领导之间的关系，即领导活动中的人与人的关系。领导活动中的这种关系，具体表现为领导者与被领导者之间的利益、地位、思想、价值观念的影响和交流。

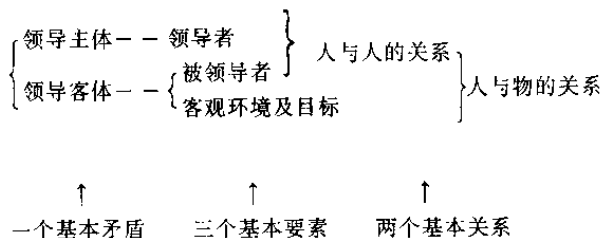
（二）领导者、被领导者与共同作用的目标环境的关系即领导活动中人与物的关系。企业里的工人直接作用于产品对象，他们必须解决与产品的原材料消耗、产量、质量的关系。企业的领导者虽不直接操作机器生产产品，但他要把自己的意图让被领导者理解掌握并付诸实施，另外还要根据市场需要，开拓新产品、开发新技术、打开经营销售渠道。这些生产经营中的人与物的关系也成了领导活动中的一个基本关系。

三、一个基本矛盾

领导活动中的最基本矛盾是领导主体与领导客体的矛盾。领导活动中的主体，通常是指各种社会组织及其相应各个层次中的领导者，他们发号施令，因此处于主体地位。领

导客体，通常指领导活动中的受令者。领导客体有两类：一是各种社会组织及其相应各个层次的被领导者，二是客观环境和目标对象。领导主体总是通过各种方式和途径使领导客体接受自己的意向，并按这种意向行动。但领导客体由于种种因素会同领导主体产生各种矛盾。被领导者可能违背领导者的意志，或企图使领导者接受他们的意志。同样，领导主体与客观的环境和作用目标也经常出现主观指导与客观实际之间的矛盾。正是由于领导主体与领导客体的矛盾运动变化和发展，才构成了领导活动的发展过程，如何分析和解决领导活动中这一基本矛盾，也就成了各级领导者的重大课题。

至此，可把上述领导的基本问题，简要如图表述：



四、三个基本规律

领导活动规律性问题是企业领导学研究的内容。规律是事物内部以及事物之间本质的、必然的、稳定的联系或关系。规律具有不以人的意志为转移的客观性、必然性和重复有效性等基本特征。企业领导活动究竟有哪些规律，目前也是众说纷纭。但我们认为以下三条可称之为基本规律：

(一) 服务律。领导就是服务。它通过拥有一定权力，