

中国乡镇企业 领导学

张在刚
宗柏耀 主编

● 山东大学出版社

鲁新登字 09 号

责任编辑:张秉尧

封面设计:张 冰

责任校对:张华芳

中国乡镇企业领导学

张在渊 宗锦耀 主编

*

山东大学出版社出版发行

山东泰安市第三印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 1/32 11.25 印张 290 千字

1994 年 9 月第 1 版 1994 年 9 月第 1 次印刷

印 数 1—5000 册

ISBN7-5607-1345-9

C·32 定 价:9.00 元

编委会

主 编

副主编

编 委

张在渊 宗锦耀

张文华 袁若飞 周宏大

(按姓氏笔画为序)

孔凡英 王玉龙 王书学 王增孝

王景焕 田 杰 田文忠 孙桂荣

元玉谦 刘福安 邹范鸣 宗锦耀

周宏大 段新婷 张 冰 张 欣

张文华 张志武 张凡鲁 张汉金

张在渊 张蕙茹 唐元木 唐卫东

陶建芳 袁若飞 裴传海

目 录

绪言	(1)
第一节 中国乡镇企业领导学的建立	(1)
第二节 中国乡镇企业领导学的研究对象	(5)
第三节 中国乡镇企业领导学的研究内容	(11)
第四节 中国乡镇企业领导学的研究方法	(13)
第一章 现代企业领导观念	(16)
第一节 现代企业领导观念综述	(16)
第二节 战略观念	(21)
第三节 大经济观念	(25)
第四节 权威观与权变观	(29)
第二章 领导工作与领导科学	(34)
第一节 领导工作与领导者	(34)
第二节 领导工作科学化	(42)
第三节 领导模式的评价与应用	(46)
第三章 领导与环境	(55)
第一节 领导环境的特征与作用	(55)
第二节 领导者对环境的认识	(60)
第三节 领导者对环境的适应	(63)
第四节 领导者对环境的改造	(65)
第四章 领导与管理	(68)
第一节 管理是领导者的基本职能	(68)
第二节 领导者管理的内容	(70)
第三节 管理科学的基本原理	(73)
第五章 领导体制的发展	(83)
第一节 国外企业领导体制的发展	(83)

第二节	我国企业领导体制的发展	(86)
第三节	企业领导体制的类型	(91)
第四节	我国领导体制的改革	(98)
第六章	乡镇企业领导体制	(104)
第一节	厂长(经理)负责制	(104)
第二节	乡镇企业组织结构	(107)
第三节	乡镇企业领导班子最佳结构	(114)
第七章	乡镇企业联合体组织体系	(120)
第一节	企业联合体概述	(120)
第二节	股份制企业的领导制度	(130)
第三节	企业集团的领导制度	(137)
第四节	跨国公司的领导体制特点	(147)
第八章	乡镇企业领导者素质	(152)
第一节	领导者素质的含义及特点	(152)
第二节	乡镇企业领导的基本素质	(156)
第三节	现代领导者应遵循的原则	(161)
第四节	乡镇企业领导者修养	(166)
第九章	领导用人	(176)
第一节	知人善任是领导者的基本职能	(176)
第二节	识别干部的基本观点和方法	(180)
第三节	选贤任能的原则	(186)
第四节	人才的培养与考核	(191)
第十章	领导者的决策能力	(199)
第一节	领导者的职责是决策	(199)
第二节	领导者科学决策的基础	(201)
第三节	科学决策的基本原则	(208)
第四节	科学决策的程序和实施	(211)
第十一章	领导者的高效率能力	(217)

第一节	领导者高效率能力概述·····	(219)
第二节	时效观念与时效原则·····	(220)
第三节	提高工作效率·····	(227)
第十二章	思想政治工作·····	(237)
第一节	企业领导与思想政治工作·····	(237)
第二节	思想政治工作的客观规律性·····	(241)
第三节	企业思想政治工作的根本任务和基本内容·····	(246)
第四节	思想政治工作的方针、原则和方法·····	(252)
第十三章	乡镇企业领导艺术·····	(258)
第一节	领导艺术概述·····	(258)
第二节	处事艺术·····	(263)
第三节	激励艺术·····	(272)
第十四章	领导方法·····	(279)
第一节	领导方法概述·····	(279)
第二节	基本领导方法·····	(282)
第三节	调查研究工作方法·····	(291)
第十五章	领导协调与监督·····	(302)
第一节	领导协调·····	(302)
第二节	领导协调的内容·····	(309)
第三节	领导活动的监督·····	(313)
第十六章	乡镇企业家谈领导经验·····	(320)
一、不断改革分配制度 调动人的积极性	····· 浙江省万向集团公司总经理 鲁冠球	(320)
二、加强内部管理 提高企业整体效益	····· 河南省汝州市现代企业发展总公司总经理 周遂记	(324)
三、治厂之道 唯在用人	····· 山东省潍坊汽车制造总厂厂长 王云亮	(329)

四、建立良好的工作秩序 提高厂长的工作效率

..... 山东省冠洲集团总公司董事长兼总经理 张炳谦(337)

五、时间就是金钱——谈企业领导掌握利用时间的艺术

..... 山东省阳谷县畜牧实业总公司 总经理 刘学景(342)

后记..... (348)

绪 言

第一节 中国乡镇企业领导学的建立

中国乡镇企业领导学是从中国乡镇企业的现状和全国乡镇企业发展的需要出发，根据建设有中国特色的社会主义的理论，按照在社会主义市场经济的宏观经济条件下乡镇企业的经济运行机制而建立的专门研究改善和加强乡镇企业领导的一门科学。这门新兴学科将随着乡镇企业的发展不断得到完善和提高。它所以能成为一门新兴学科，是由这门学科形成的内外因素和条件决定的。

一、中国乡镇企业领导学是我国乡镇企业异军突起的经验总结

党的十一届三中全会以后，乡镇企业如雨后春笋，在改革开放的大潮中涌起。正如邓小平同志指出的：“我国农村改革开放最大的收获是乡镇企业发展起来了，异军突起。”^①它是我国改革开放的产物，是我国农民的伟大创举。乡镇企业系统的广大干部、职工，从传统的农业生产中解放出来，投入到商品生产的行列中，特别是乡镇企业的领导干部——厂长、经理们，面对现实，克服重重困难，由不懂经营到会经营，使乡镇企业从零开始，发展到现

^① 《邓小平文选》，第三卷，人民出版社，1993年出版，第376页。

在全国乡镇企业有职工 11 278 万人，乡镇企业总产值达到 29 022 亿元，占全国社会总产值的 36%，占农村社会总产值的 69.5%，出口商品交货值 2350 亿元，占全国外贸出口商品收购总额的 45%。成为我国国民经济的重要组成部分，成为农村经济的重要支柱，成为我国工业化和现代化建设不可分割的部分。是我国国民经济最有活力的增长点。全国社会总产值净增量的 51.6%，税收净增量的 68.2%，外贸出口商品收购总额净增量的 42.2% 来自乡镇企业。十多年光辉、曲折的发展历程，证明我国的乡镇企业确实是我国致富农民，振兴农村经济，建设社会主义新农村的必由之路，也是中国社会主义独具特色的重要标志。总结我国乡镇企业十余年发展的经验，特别是领导经验，对建立社会主义市场经济体制有十分重要的意义。该书就是广大乡镇企业的厂长、经理，特别是乡镇企业家们和热心乡镇企业研究的教授、学者，对全国乡镇企业领导经验的总结，是他们辛勤劳动的结晶。

二、中国乡镇企业领导学是为实现乡镇企业发展的宏伟目标，适应在中国建立社会主义市场经济体制的新形势，给乡镇企业厂长、经理提高领导水平提供的一本工具书

我国国民经济今后十年发展规划中明确指出，全国乡镇企业产值到 2000 年力争达到 54000 亿元，将占社会总产值的 45%，利税 7500 亿元，将占社会总产值的 45%。利税 7500 亿元，再转移劳动力 5000 万人，乡镇企业要再上一个新台阶，成为国民经济的“半壁江山”。乡镇企业的发展除继续为国民经济的发展，实现国家“四化”建设的宏伟蓝图作出贡献外，还承担着使九亿农民的生活达到小康水平，实现小康之家，建设社会主义新农村的繁重任务。随着我国社会主义市场经济体制的建立，乡镇企业在今后的发展过程中，将与国营大、中型企业，中外合资企业，在市场经济的大潮中进行激烈的竞争。特别是随着我国改革开放形势的进一步发展，乡镇企业的对外贸易，合资办厂等外向型经济将成

为乡镇企业的重要组成部分。乡镇企业本身的产品结构将发生质的变化。新兴的电子、食品、建筑、服装等产业将形成合理结构，出口产品、名、优、特、新产品将成为骨干产品。在组织结构上，将逐步向专业化、集团化发展。乡镇企业的管理将引进和采用包括电子技术在内的现代化管理方法和手段。在未来五年、十年、二十年内，乡镇企业将真正转移到依靠科技进步的轨道上来。正如江泽民同志指出的：“发展科学技术，依靠科学技术的进步，实现社会主义现代化，是全党全国人民的历史性任务。”^①面对这种竞争和发展趋向，一方面总结我国乡镇企业十余年发展的成功经验，以此为基础推动乡镇企业进一步发展；另一方面要学习和借鉴国内外企业发展的成功经验，特别是领导经验，以提高乡镇企业领导者们的领导素质，尽快适应领导未来乡镇企业发展的要求。中国乡镇企业领导学形成专门的一门科学，它将成为完成乡镇企业发展历史使命的工具书。

三、中国乡镇企业领导学是一门应用性很强的边缘学科

中国乡镇企业领导学，不只局限于中国乡镇企业十几年领导经验的总结和新的领导体系的探索，而其主要概念和基本内容将向系统理论方向发展，是我国领导科学在新领域的发展，它初步形成了乡镇企业领导学自己的科学体系。

中国乡镇企业领导学以马克思主义领导理论为指导，从中国的实际出发，以研究中国领导工作科学化为主要内容，并体现我国在长期革命斗争和社会主义建设实践中的丰富理论和经验，特别是党的十一届三中全会以来实行改革、开放的领导理论和经验。

以毛泽东同志为代表的中国共产党的第一代领导人，在领导长期的武装斗争和社会主义建设的实践中，把马克思主义的领导

^① 人民日报，1993年5月15日，江泽民在会见全国科技工作会议代表时的讲话。

思想与中国革命和建设的实践经验相结合，建立了一整套领导理论和工作方法，提出“共产党领导机关的基本任务，就在于了解情况和掌握政策两件大事”，^①又说：“领导者的责任，归结起来，主要的是出主意，用干部两件事。”^②这样就把领导机关的基本任务，领导者的基本职责，从认识论上作了高度概括。毛泽东同志对党的领导地位、作用，领导者的素质，领导班子建设，干部路线，领导制度，用人之道，决策之术，战略与策略，领导作用等，都作了深刻的论述。毛泽东还发展了马克思关于“人民公仆”的观点，更加鲜明地提出了“全心全意为人民服务”的思想。毛泽东还阐明了关于调查研究、抓典型、“解剖麻雀”、多谋善断、抓中心工作，学会“弹钢琴”、“胸中有数”、领导和群众相结合、一般号召和个别指导相结合等一系列的领导工作方法。所有这一切，都是中国乡镇企业领导学的主线。

党的十一届三中全会以来，邓小平同志面对新的情况和任务，高瞻远瞩，深入实际，深入群众，在正确认识我国正处在社会主义初级阶段的理论指导下，对领导体制、领导职能、领导观念、领导方法等进行了一系列的探索，并提出了一系列精辟观点。大致包括：关于“领导就是服务”的观点；关于注重干部队伍素质的革命化、年轻化、知识化、专业化的观点；关于决策科学化、民主化、制度化的观点；关于领导制度更带有根本性、全局性、稳定性和长期性的观点；关于领导观念更新与领导体制改革同步的观点；关于坚持党的政治领导与强化行政首长负责相结合的观点；关于协商对话是沟通、改进领导者与被领导者关系的有效方式的观点；关于领导方法的现代化、技术化、程序化的观点；关于强调效益是检验领导工作标准的观点；关于领导活动的自我调节与运行机制的监督制约相结合的观点等等。

① 《毛泽东选集》，第二卷人民出版社，1966年版，第493页。

② 《毛泽东选集》，第二卷人民出版社，1966年版，第493页。

中国乡镇企业领导学借鉴、吸取了当代国外领导学理论的新成果。诸如行为科学理论，决策理论，系统管理理论，权变理论等等。这些理论既涉及到领导者的素质、领导类型、领导方式、领导行为、预测决策、激励理论等问题，又涉及到被领导者的本性、要求、思想、心理、精神、作风等问题。当前我国现代化建设，正面临世界新的技术革命和经济、贸易竞争的挑战，中国乡镇企业和国有大中型企业一样，都要参与国际经济活动，需要积极借鉴别国的成功经验，认真吸取当代世界先进领导理论和管理理论的成果，引进先进的技术手段和方法。当然我国要看到领导社会化大生产、商品经济、大科学、大工程，有其共同的带规律性的东西，又要考虑我们的国情、乡镇企业的自身特点、消化能力，使中国乡镇企业领导学这门学科与其他学科，如管理学、社会学、行为科学、心理学、经济学和教育学等紧紧联系，密切配合，相互渗透，形成为应用性很强的边缘科学。

第二节 中国乡镇企业领导学的研究对象

任何一门科学都有自己的研究对象。毛泽东同志指出：“对于某一现象的领域所特有的某一种矛盾的研究，就构成某一门科学的对象。”^① 乡镇企业领导学也不例外，也应有其特有的矛盾，作为研究对象。本学科的研究对象包括两个方面。

^① 《毛泽东选集》，第一卷，人民出版社，1964年出版，第284页。

一、研究乡镇企业的领导活动主体，努力探求乡镇企业领导规律

乡镇企业领导活动的主体，无疑是指乡镇企业各级领导者。研究时应侧重于下列问题：（1）领导者的本质。这种本质是由领导者在一定社会中所处的经济地位和政治地位决定的。在社会发展的不同历史时期，尽管领导者的某些“自然”属性相同，但是领导者的社会历史属性都是经常变化的，弄清每一个历史时期领导者的本质，有助于准确把握各个时期领导行为的特点和规律。（2）领导者的职能。包括领导者的一般职能和特殊职能。领导者的一般职能包括指挥、协调、组织、计划、决策等等，它是由领导活动在人类社会物质生产活动中的地位所决定的，因为领导活动是统帅社会全局的活动。领导者的特殊职能因不同社会而异，既包括一般职能的特殊表现，也包括一定社会领导者特有的职能。本书力求揭示领导的一般职能和特殊职能。（3）领导者的素质。这包括自然素质和社会素质两个方面。领导者的自然素质主要指人的身体素质，一般由年龄所决定，同时受营养、疾病和锻炼的影响，表现在是否体质健壮和精力旺盛。领导者的社会素质，主要指领导者个人所受的社会教育和实践的磨炼，表现在能动地适应社会发展的才能上，它包括政治素质和科学素质两大部分。政治素质指领导者的理论政策水平、事业心和政治责任感、组织纪律修养、实事求是的科学态度等等；科学素质反映了领导者对有关科学知识的掌握程度和接受能力，一般表现在对领导科学和有关专业的基础理论掌握的程度以及对本部门工作活动情况的熟悉和了解程度。

领导规律是领导活动内在的本质联系和发展的必然趋势，是看不见摸不着的，但它又是客观存在的、必须出现的、反复起作

用的、并且有相对稳定的特征。当人们的行为未触犯它时，难以感觉到它的存在，不知道它寓居何处。然而一旦违背了它，就立即受到惩罚，碰得头破血流。因而，揭示高度抽象的领导规律，必须从抽象回到具体，从它发生作用的基础条件，从它通过现象表现出来的具体形式等入手，才可以对领导规律有所认识和把握。

(1) 从分析领导活动的诸矛盾的关系中去探求。

领导活动是一项多要素多结构的系统活动，它包含以下三对矛盾关系：

第一，领导者与被领导者的关系。这对矛盾是领导活动的基本矛盾，是领导系统运动的原动力。研究与掌握这对矛盾的运行规律，是搞好领导工作的前提和关键。干部和群众的正确关系是没有干部也不行，但是，事情是广大群众做的，干部起一种领导作用，不要夸大干部的这种作用。在现代文明国家，领导者在领导活动中的主导作用，再也不可能全凭自身的素质和才干来获得，必须借助于阶级和政党的群体力量来实现。在社会主义制度下，领导者与被领导者的根本利益是一致的，但是由于分工不同、认识上的差异和局部利益的不一致等，也存在着种种矛盾。解决这种矛盾的主要途径是领导者不能违背被领导者的利益和意志，领导者的主导作用永远不能超脱群众和阶级的制约。

第二，主观因素和客观因素的关系。这对矛盾是侧重领导活动中人与物的关系。人类的领导活动，是活动主体（即人）有目的地输出一定能量的信息，作用于对象，从而引起对象在物质形态或信息状态上的某种改变的行为过程。因而，人在领导系统中，是发动者，是原动力；人的能动性虽然在一定程度上取决于自身的素质，但还要受既定的客观因素的制约。

第三，行为与组织、目标的关系。人类的领导活动总是在一定的组织中，为实现一定的目标而进行的。组织的状况，即事物诸要素结构的排列组合程度，直接规定着事物的性质。任何英雄

豪杰，只有在合理的群体结构和领导体制之中，才能发挥其个体素质的作用，导演出有声有色威武雄壮的活剧来。在领导活动发展史中，一次行为能够达到目标是罕见的，普遍存在的情况是，行为多次，反馈调节多次，才能使行为系列最终达到或接近所希望的目标。现代社会使以往的个人领导、经验领导，转变到战略专家集团制的领导。合理的组织和正确的目标，已成为中国乡镇企业领导学的重要课题。

(2) 从领导规律发生作用的条件中去探求。

乡镇企业领导活动的规律，虽然是不以人们的意志为转移的客观规律，但它们都是在一定时期和条件下发生作用的。因而揭示领导活动规律，可从它发生作用的条件中去探求。

我们在揭示中国乡镇企业领导活动的规律时，也可从它发生作用的基础条件中去探求。我国是一个人民民主专政的社会主义国家，目前正处在社会主义初级阶段和建立社会主义市场经济体制时期，公有制和按劳分配居于主导地位。乡镇企业的领导者和各级党的领导，不是群众的“天然尊长”，而是人民的公仆，必须坚持集体领导，实行民主集中制，支持和组织广大被领导者参与决策和管理。

(3) 从党的路线、政策的得失中去探求。

马克思主义的认识论认为规律是事物之间的本质联系，而事物的本质是寓于现象之中，并通过现象表现出来。假象作为一种特殊的现象，从否定的方面表现事物的本质，给人一种与事物本身完全相反的印象，科学的任务在于透过现象（包括假象）去认识事物的本质。

实践证明，体现着统治阶级的意志和权力的路线、政策，乃至目标、手段，它们的成败得失，反映了领导活动的客观规律。从乡镇企业十几年的发展历程中，由于认识客观规律的差异，出现几上几下的局面，已经充分证明了这一点。从党的路线、政策的

得失中去探求决策规律，可知：①优等决策，乡镇企业运行机体各因素间同步发展，良性运行；②中等决策，模糊运行；③劣等决策，乡镇企业运行机体各因素间畸形，逆向发展，恶性运行。

二、研究乡镇企业领导活动的结构，探索领导活动的规律

领导活动的结构，也就是领导的组织形式。在任何社会中，领导活动都不会是凭空进行的，总要以一定的组织结构为依托并通过其发挥作用。组织结构的形式是多种多样的，领导学的重要任务之一，就是要结合具体的社会历史条件，寻求较为合理的组织结构形式，以便充分发挥领导者的作用，使领导活动获得最佳效益。

领导活动是一项极其复杂的社会活动，它具有一个互相制约、有机联系的群体。在领导活动的全过程中，领导规律起支配作用，规定领导活动的性质和发展方向，并制约着领导活动的具体规律。领导活动的具体规律（含特殊规律）大致包括三种情况：①它是领导活动的一般规律在某一个社会形态中的特殊表现；②它是某个社会形态领导活动的特殊矛盾关系的具体表现；③它是领导活动基本规律在各方面的展开和延伸。一般说来，在某一社会形态的规律体系中，基本规律只能有一个，而具体规律则有多个。乡镇企业领导活动的基本规律可从以下几个方面去思考：

第一，领导的基本规律，是领导诸因素间内在联系的反映，通过协调领导活动诸矛盾关系，才能实现正确领导。

第二，领导效益，是检验乡镇企业领导活动的尺度，服务型的领导模式标志着社会主义的领导者与被领导者的新型关系，因而要在表达规律时有所体现。基于以上认识，中国乡镇企业领导活动的基本规律可以表述为：坚持社会主义初级阶段的基本路线，协调领导活动的诸矛盾关系，实现社会主义服务型的最佳领导效益。

第三，研究乡镇企业领导活动的过程，探讨乡镇企业领导工作运行的最佳途径。

一个相对独立完整的领导活动过程，可以划分为彼此区别、相互联系的四个阶段，即调查阶段、计划和政策的酝酿阶段、决策阶段和执行阶段。

调查研究是任何领导活动过程的起点，领导者调查研究的目的在于真实地了解现实情况，以便作出正确决策。在新的历史时期，领导调查研究的范围更加广阔，调查研究的方法和原则有了进一步的丰富和发展，出现了许多新的特点，这种情况需要引起各级领导的高度注意。

调查研究之后，领导活动进入计划和政策的酝酿阶段。在这个阶段，由于调查材料的认识不同，往往形成多种意见和方案，围绕这些方案的争论、批评是正常的；反之，只有一家之言是不正常的。领导活动经过这种计划和政策的酝酿阶段，开始进入决策阶段。

决策阶段是整个领导活动过程的中心环节。但是，要想正确决策，必须遵循许多基本原则，同时还要运用科学的决策方法。领导决策以后，就要考虑如何正确地贯彻和执行自己的决策方案。这个阶段需要做大量细致的工作，要根据本部门的具体情况，采取一般和个别相结合的方法，力求计划和政策执行的最大效果。如果领导者制定的计划和决策在实际执行过程中出现了某些偏差，领导者就要到群众中重新调查、修改、补充和完善这些计划和决策，再组织贯彻。于是，又开始新一轮领导过程。总之，领导过程，就是上述阶段的循环往复、上升以至无穷，这个过程有着自身复杂的运行规律。

总之，中国乡镇企业领导学，在研究对象上有别于乡镇企业管理学、乡镇企业市场营销学及普通领导学，它结合中国乡镇企业所处的社会历史条件，研究乡镇企业领导活动的特点和规律、方