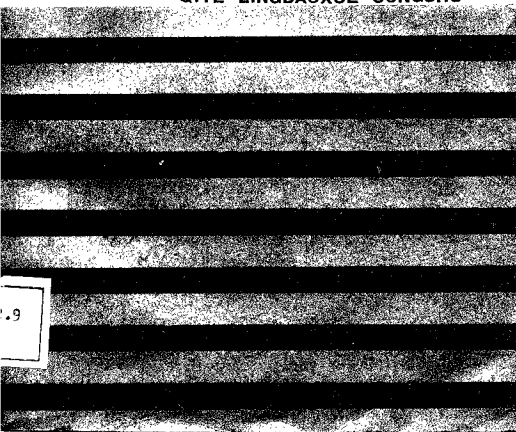


企 业 领 导 学 丛 书

# 企业统率与指挥

张 洪 山 著

QIYE LINGDAOXUE CONGSHU



企业统率与指挥  
Qiye Tongshuai Yu Zhihui  
张洪山 著

---

辽宁人民出版社出版发行  
(沈阳市南京街6段1里2号)  
朝阳新华印刷厂印刷

---

字数: 170,000 开本: 850×1168 1/32 印张: 6 1/2  
印数: 1—15,000  
1989年2月第1版 1989年2月第1次印刷

---

责任编辑: 王伟 版式设计: 余光  
封面设计: 赵多良 责任校对: 丁一

---

ISBN 7-205-00858-1/F·171(ZF)

---

定价: 3.10 元

---

## 前 言

一个企业领导者，犹如一个部队的指挥员。他应当具有领导群众、指挥企业生产经营活动的能力，这种能力就是进行有效的统率与指挥。如果一个企业领导者不具备这种能力，纵使企业领导集团拥有许多优秀成员，企业里有一大批骨干中坚，也难以发挥整个企业的组织功能。

为什么有的企业领导者经营企业很成功，有的企业领导者经营企业比较平常，甚至有的遭到失败，这不仅有企业所处的社会环境问题，也有企业领导者统率与指挥的能力问题。

传统的领导观念认为，领导是领导者借助组织赋予的职位和权力，统率与指挥其下属去完成组织目标的行动。它凭着领导者个人的技能和经验，主观、武断地进行指挥和管理。它所依靠的是“上呼下诺，唯命是从”。现代领导观念认为，领导是一种行为和影响力，领导者据此率领和引导其下属来实现组织的目标。它通过专家或专家集团实施领导，采用的是“参与制”管理，依靠群体力量完成组织的目标。如何认识和适应领导观念的这一变化，实施有效的领导，对于深化改革、创新，实现社会主义现代化，具有重要意义。

为了帮助企业领导者解决好这个问题，提高统率与指挥的能力，本书综合了国内外企业领导科学的最新研究成果和企业家的实践经验，为企业领导者提供一些可资借鉴的资料，期望它能给企业领导者以启迪。

限于水平，本书定会有不足与不当之处，敬请指教。

作 者

1988年11月

## 编 者 的 话

随着经济的迅速发展，企业之间的竞争日益激烈，国内外的企业家和专家学者一直在不断探索企业的取胜之道。实践一再证明，企业领导者的素质和领导水平的高低，在企业的发展中起着极为重要的作用。

对于领导素质和技能的培养，古今中外都极为重视，到了现代有关企业领导的学问已经形成一门较为系统的专业学科。从我国来看，自从党的十一届三中全会以来，广大的企业领导者创造了许多成功的经验，同时也出现了许多有关领导科学和领导艺术的研究成果，所有这些是值得值得我们借鉴的。

为了有系统地介绍国内外有关企业领导学这一专业学科的基本知识、实践经验和科研成果，受中国厂长（经理）工作研究会的委托，我们编写出版一套《企业领导学》丛书。全书的基本内容有以下几个方面：

1. 企业领导学的基本知识。
2. 企业领导工作的实践经验。
3. 党的优良传统和领导经验。
4. 国外企业领导经验。
5. 我国古代的领导经验。
6. 有关专家学者企业领导学研究的成果。

这套丛书的读者对象主要是企业各级领导干部，也可作为大专院校、干校、党校领导学教学的参考，同时也可作为企业领导机关、科研单位和其它行业干部的参考。

本丛书由中国厂长（经理）工作研究会会长沙叶同志任主

编，由有关专家学者任编委，并聘请有关领导同志和著名企业家为顾问。

为将这套丛书编得更好，请企业家、专家和广大读者给予支持和帮助，有不当之处敬请指正。

《企业领导学》丛书编委会

# 目 录

|                |    |
|----------------|----|
| 前 言            | 1  |
| 一、当代企业的统率与指挥   | 1  |
| 1. 企业统率与指挥的涵义  | 3  |
| 2. 企业统率与指挥的特点  | 5  |
| 3. 企业统率与指挥的类型  | 7  |
| 4. 企业统率与指挥的作用  | 10 |
| 5. 企业统率与指挥的原则  | 14 |
| 二、企业领导者的目标导向   | 20 |
| 1. 一种全新的领导方式   | 20 |
| 2. 目标决定导向的成败   | 24 |
| 3. 迈出关键性的第一步   | 27 |
| 4. 制定切实可行的目标   | 31 |
| 5. 目标实施与成果考评   | 32 |
| 6. 导向同领导者的关系   | 37 |
| 三、卓有成效的向下授权    | 40 |
| 1. 企业领导者的“分身术” | 40 |
| 2. 授权艺术的特殊功能   | 44 |
| 3. 科学授权的六大妙方   | 48 |
| 4. 古今中外的授权方式   | 54 |
| 5. 授权的时机和环境    | 55 |
| 6. 授权与选人和用人    | 58 |
| 四、竞争机制下的计划工作   | 60 |
| 1. 对计划概念的新认识   | 60 |
| 2. 计划的内容及其分类   | 64 |

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 3. 计划是一项系统工程·····   | 67  |
| 4. 制定计划的一般程序·····   | 71  |
| 5. 组织实施计划的技巧·····   | 73  |
| 6. 计划工作面临新的挑战·····  | 80  |
| 7. 未来计划工作的新趋势·····  | 81  |
| 五、日常指挥的方法和艺术·····   | 84  |
| 1. 领导者能力素质的考验·····  | 84  |
| 2. 有效指挥具有的独到处·····  | 86  |
| 3. 摆正领导者指挥的位置·····  | 91  |
| 4. 指挥应使人接受和悦服·····  | 95  |
| 5. 富有创见的高超指挥术·····  | 97  |
| 6. 充分发挥日常指挥的效能····· | 99  |
| 六、企业内外的沟通与协调·····   | 102 |
| 1. 协调贯穿领导活动始终·····  | 102 |
| 2. 不善协调的人事业难成·····  | 104 |
| 3. 协调是一种“双向”活动····· | 107 |
| 4. 交织在一起的协调方式·····  | 109 |
| 5. 对内协调常用的四方法·····  | 112 |
| 6. 对外协调应持的十原则·····  | 116 |
| 7. 彻底根除“职能偏见”·····  | 118 |
| 七、运用控制手段实行领导·····   | 122 |
| 1. 有效控制的几种类型·····   | 122 |
| 2. 实施控制的前提条件·····   | 127 |
| 3. 掌握科学的控制技术·····   | 129 |
| 4. 控制方法应灵活多样·····   | 137 |
| 5. 出现失控的表现种种·····   | 142 |
| 6. 努力提高控制的效应·····   | 143 |
| 八、激励技能的神奇妙用·····    | 146 |
| 1. 通过激励创造美好未来·····  | 146 |

|                          |            |
|--------------------------|------------|
| 2. 激励形式是多种多样的·····       | 148        |
| 3. 国外几种激励理论简介·····       | 156        |
| 4. 如何有效运用激励手段·····       | 162        |
| 5. 探索掌握实施激励的规律·····      | 165        |
| <b>九、成功领导者的影响力·····</b>  | <b>169</b> |
| 1. 企业领导者的魅力所在·····       | 169        |
| 2. 有效影响力的五大特征·····       | 172        |
| 3. 两种影响力的相互关系·····       | 176        |
| 4. 促成影响力削弱的原因·····       | 180        |
| 5. 领导者如何提高影响力·····       | 185        |
| 6. 依靠“软件”加强企业管理·····     | 189        |
| <b>十、优化服务与事业的成功·····</b> | <b>192</b> |
| 1. 社会主义的领导观念·····        | 192        |
| 2. 优化服务的主要内容·····        | 198        |
| 3. “人人为我”与“我为人人”·····    | 202        |
| 4. 廉洁奉公与高尚情操·····        | 205        |
| 5. 待人以诚与以心相许·····        | 207        |
| 6. 培养与提高服务能力·····        | 208        |



## 一、当代企业的统率与指挥

统率与指挥本来是军事用语。近年来，随着经济的发展，企业生产规模的扩大，有些国家把它用在了企业的经营管理方面，称企业领导者对下指导工作为统率与指挥。统率，有统御和驾驭的意思。它是一种心理工作，通过统御或驾驭，引导职工自觉地发挥自己的潜能，接受指挥。指挥，则是企业领导者对下级行动进行领导的活动，是一种有效运用的技术工作。两者是一个整体，就是通过企业领导者的引导、指示和命令，指挥所属职工按企业领导者的意志行动，以完成企业的任务和目标。

在国外，最先把统率与指挥引向生产经营机制的是英美一些资本主义国家。早在1855年，英国的一些著名经济学家就提出了组织和指挥职能是企业领导者的“最主要的职能”，企业领导者“应该具有不寻常的远见和深谋熟虑，能很好地制定计划，在实施计划中必须有不屈不挠和坚持目标的精神，通常还必须监督和指挥别人的工作”，并且能够做到“计划、安排和实施各种不同的生产过程”。

对于统率与指挥的关系，日本住友银行董事长矶田一郎曾经做过分析，认为统率是进行指挥的基础，指挥只是统率的表现形式，是统率的结果。他说，乍看之下，似乎企业领导者一下命令，职工们就立刻行动，其实不这样简单。企业领导者所以下命令，职工就立刻行动，那是因为准备、指导工作奏效了，命令只不过是信号而已。在下达命令之前，所进行的种种准备与指导工作，就是统率的行为。它有如短跑运动一般，运动员们排在起跑线后面，枪声一响，立即拔脚向前奔跑。鸣枪，就是下达命令，就是发出的一种信号。重要的不是下达命

令，而是在下达命令之前，要使参赛的运动员都能充分地达到一触即发的状态，这样才能发挥最大的潜在力，取得优异的成绩。这也就是说，在下达命令之前，就要做好统率工作。企业领导者最巧妙的技能，就是要象统率运动员那样，让所属职工在不知不觉之中达到最兴奋的状态，使他们能施展出全身解数为企业效力。矾田认为，若使心理复杂的人群按照自己的意志行动，仅有严肃的、强制的限制是不能推动工作、把事情办好的。需要多做人的工作，即做到真正的驾驭。这样，才能使上下一致，忠实而积极地完成任务，高度发挥效力，实现企业的目标。

我国古代《新唐书·哥舒曜传》中也有这样的记载：“曜拙于统御而锐杀戮，士畏而不怀。”讲的就是不善于统御或驾驭的人，他的下属怕他，但是不爱他。这也说明，所谓统率，就是一种征服心理的行为。

对于统率与指挥，有的人还做过这样的比喻，说统率就象火箭遥控一样，火箭上面带有液体燃料，它靠着这些液体燃料运行。地面上的操纵者只是替火箭点火，使火箭发出喷射的威力，控制火箭前进的方向。这个比喻告诉我们，下属们进行工作，靠的是他们自己具备的能力，统率并不是从外部注入给他们能力，而是促使其自身能力的充分发挥，并控制它的努力程度和方向。

我国历史上一代风云人物汉高祖刘邦，就是一个善于统率与指挥的强者。他自认在计划谋略方面不如张良，在后勤管理及安抚百姓方面不如肖何，在带兵打仗方面不如韩信。他在专业方面并没有突出的表现。可是他善于用人，能利用其下属们的专长，交给他们任务，让他们自己去完成。他具有的是统率与指挥的能力，靠着这种能力打败了项羽，建立了霸业。

三国时期的诸葛亮，年仅27岁，原是一介草野隐士，却一跃成为刘备的军师，协助刘备奠定了蜀汉的基业。他为什么

能够创造出这么一番业绩呢？就是靠他对古代兵学思想及各家学说的钻研，再加上自己的思考，创造了一套相当完整而又实用的统率与指挥的原则和方法。

我国当代成功的企业领导者，也无不是进行有效统率与指挥成绩卓著的领导人。我国第一部系统探讨怎样当好厂长的专著《中国厂长学》就明确提出“造就大批能够卓有成效地组织和指挥企业生产和经营的厂长”。并且指出：“如果厂长是个称职的‘帅才’具有远见卓识，能够指挥若定，企业就能走上兴旺之路，开创出新局面。”作为一个成功的厂长，“除了应掌握必要的专业管理、技术知识外，更为重要的是具有统率全局、洞察市场风云、有效组织和指挥企业生产经营活动的知识和能力”。我国许多成功的企业领导者，不仅在进进行统率与指挥的技术方面积累了丰富的实践经验，而且在成功地征服人们的心理方面，也具有许多独特的做法和创建。例如通过做深入细致的思想工作和组织工作，充分调动所属职工的积极性，就是具有我国特征的统率与指挥方式。

随着时代的发展，国内外专家学者和企业界人士对这个问题做了深入的探索与实践。特别是企业领导学的产生、统率论的出现，认为企业统率与指挥包括了企业领导者战略工作和日常工作，它不仅是一种管理方法，而且是一种领导艺术。就象有人形容的那样，当今的企业领导者，应当是汽车司机，而不是火车司机，企业领导者不能总是在固定的轨道上行驶，而应在统率与指挥上有更大的灵活机动性。对于统率与指挥的内容、特征、类型、方法以及作用等都从管理现代化的高度赋予以新的涵义。所有这些，也就成了当代企业领导者所要研究的新课题。

## 1. 企业统率与指挥的涵义

现在我们还不能给企业统率与指挥下个更确切的定义，仅

就国内外研究成果可知：

第一，企业统率与指挥，是企业领导者的职责。有效地进行统率与指挥，是企业领导者必备的能力。能不能有效地进行统率与指挥，是企业成败的关键。从某种意义上说，它决定着企业的兴衰和成败。

第二，企业统率与指挥，是一种心理工作与技术工作相结合的领导方式。进行统率与指挥，一个最核心的问题，就是如何引导所属职工自觉地发挥自己的潜能，接受指挥，按企业领导者所制定的办企业的方针、目标行事。进行统率与指挥，不能单靠强制的手段，而应多做指导性的工作，让职工依靠自己的意志与能力来实现自己的目标。这就告诉我们，进行统率与指挥，要以人为主体的。而人有不同的性格特长、爱好与欲望。为此，要综合每个人的欲望，发挥各自的特长，集中于企业的总体目标，这样才能有效地发挥统率与指挥的作用，做好工作。

第三，企业统率与指挥，是一种综合性的领导功能。它是一个系统工程，有一套工作方法和工作程序，不是没有规律可循，可以任意而为的。它需要运用各种现代化的管理方法和当代科学的领导艺术，要集中领导者的知识、智慧、阅历和经验。也只有这样，才能比较充分地发挥它的效能，取得最佳的效果。

第四，企业统率与指挥，是适用于各个战线、各种行业、各类人员的一种领导技能。无论军事将领、行政首长、企业厂长（经理），都需要了解和掌握这种技能。因为，不管你是什么样的组织，统率与指挥，对你那个单位或是在那个单位的成员，都起着决定性的作用。虽然单位的性质、目标不同，但在指望有效指挥上，在动员职工自觉地发挥自己的潜能、接受指挥上，却是相通的。

由此我们可以这样认为，企业统率与指挥，是企业领导者必备的能力，它是一种心理工作与技术工作相结合的领导方

式，有一套工作方法和工作程序，它所运用的是现代化的领导科学和领导艺术。它适用于各个战线、各行各业、各类人员，无论是军事将领、行政首长均可借鉴。

## 2. 企业统率与指挥的特点

当代企业的统率与指挥具有以下特征：

第一，多向性。主要是：企业的目标是多方面的，企业的工作也是多方面的。因此，企业统率与指挥也必然是多向性的。企业的许多事情，无论是对外联系、还是对内沟通，都涉及到方方面面。特别是我国企业还有“小社会”的特点，职工的衣食住行、生老病死、家属的就业、子女的教育，乃至名目繁多的社会义务，都需要厂长去处理。这就决定了企业的统率与指挥更是一种多向的。做为一个企业领导者，面对这种情况，忽视了哪一点，丢掉了哪一点，都不行。不能只抓内部不抓外部，也不能只抓外部不抓内部；不能只抓生产技术，不抓经营管理，也不能只抓生产不抓职工生活。而处理好这方方面面的事情，正是领导者统率与指挥的技能。

第二，多变性。这主要在于：企业是一个多变的经济组织，在商品经济条件下，企业的人、财、物各要素和供、产、销各环节都处在不断运动和变化之中。企业作为社会这个大系统的小系统，又受到各种外界因素的干扰、影响和制约。处理这些事情，都有个轻重之差、缓急之分，也有难易之不同。怎么掌握分寸，控制火候，运筹帷幄，永操胜券，需要进行周密考虑和全面安排。它不仅需要有很强的适应性和应变性，还需要有果断的统率与指挥的才能。否则，将无法打开局面。

第三，时效性。这也是由于在商品生产条件下，市场的形势变幻莫测决定的。在这种情况下，随时捕捉到信息，对于企业来说是至关重要的。可以这么说，信息是企业的宝贵财富，信息是企业生存和发展的重要条件。而信息稍纵即逝，有很大

的时效性。因而要求企业领导者的统率与指挥也必须有极强的时效性，必须要掌握变换的信息，并且要抓得准，抓得狠。这就有个时间问题。如果事情看得再准，但错过时机，没有抓住，也失去了意义。不仅对待市场形势需要这样，就是处理企业内部问题，也需要这样。企业里有许多事情，当时处理好是有意義的，过时就失去意义。企业领导者进行统率与指挥，切不可忽视时效性，这和军队打仗是一样的，搞不好，会贻误战机。

第四，创建性。所谓创建，就是敢于大胆设想，勇于开拓创新。企业领导者面临竞争机制，进行统率与指挥，必须具有创新的能力。要善于敏锐地察觉旧事物的缺陷，准确地捕捉新事物的萌芽，提出大胆的、新颖的推测和设想，继而进行周密论证，拿出可行的解决方案，做到“出奇制胜”。做不到这一点，统率不了，也指挥不好。局面打不开，企业也活不起来。

第五，随机性。正如前面所讲的，企业内的许多事情，是随着主观条件和客观环境的变化而变化的，在处理上就有个随机性问题。有时候，同一件事情，一个时期可以这么办，另一个时期则又要那么办，不是一成不变的。有时候这么办可行，有时候这么办又不可行。这么讲，并不是说企业的事情可以随便乱干。而是要根据实际情况，进行灵活处理。这实际是企业的一种自我调整。做不到这一点，就不能“兵来将挡，水来土掩”，就不能“碰到什么问题，就有什么样的处理办法”，就不能把事情办好。在企业里，无论做什么事情，固定的模式是没有的，尽管有些事情有一定规律性可循，但在实行时也要随机。随机是一种领导艺术。想一切理想地按计划走、一点不差地照规章办，那是不现实的。调整是正常的，没有调整，就没有好的效果。调整，就是统率与指挥的随机性。

第六，统筹性。这主要在于：企业是一个整体，它的各项生产经营活动都是连续进行的。因之，企业的统率与指挥，具有统筹性的特征。也就是它需要高瞻远瞩，统揽全局。要走上步看

下步，走一步看几步。要对企业各方面的建设做统筹的规划，周到的处理。不能只顾眼前不管长远，不能只看到一己之利，而不问社会效益。要注意防止和纠正企业领导者的短期行为。

在实行有效的统率与指挥中，企业领导者要把实现任期目标同企业的长远发展统一起来，不断增强企业的后劲。做不到这一点，企业领导者的统率与指挥就不能取得成功，即使一个时期暂时取得成就，也不会持久，甚至会得而复失。这一点，也是不能忽视的。

### 3. 企业统率与指挥的类型

按统率与指挥的方式分，有三种类型：

第一，专断型。这种统率与指挥方式，是企业领导者以自我的能力、经验、判断为中心来指导整个企业的活动。统率与指挥权集中于企业领导者手中，其所属部下完全处于消极受命的被动地位。在领导者下达指挥命令之前，其所属职工对命令内容和执行命令时应采取些什么措施，毫无预测。不管命令是否可行，都要绝对服从，没有任何商讨之余地。领导者对人的批评，随心所欲。这样的统率与指挥，不仅上下之间工作上有差距，而且心理上也不平衡。这是一种缺乏对下级尊重、使上下级关系变成简单的命令与服从的关系的一种统率与指挥的方式。这样的统率与指挥，只能维持一时，而不可能持久。

第二，放任型。这种统率与指挥方式，是企业领导者放弃一切领导权力，对下属完全采取放任自流的态度。制定目标与实现目标的所有措施，都由下属们自己来制定，领导者既不参与，也不干预。对下属的功过是非，不表扬，也不批评。这种统率与指挥的方式，由于领导者不接触实际，不了解下情，实际是等于放弃统率，放弃指挥。这是一种任其自流、不负责任的领导方式，它不会、也不可能有效地发挥企业统率与指挥的

作用。

第三，民主集中型。这种统率与指挥方式，是企业领导者在向下进行指导时，采用的一种在尊重下属的能力、经验与人格基础上实行的领导方式。凡属企业重大决策均与下属进行协商，充分听取来自各方面的意见，并鼓励下属参予集体决策。讨论问题公开化，执行任务，给予下属以充分选择的自由。一切从实际出发，按照实际情况办事。被领导者有建议权和对领导者的批评权，可以随时帮助领导者纠正工作中的错误。领导者也能根据实际情况对下属进行表扬和批评，及时同下属谈心，指导开展工作。这种统率与指挥的方式。下属是比较乐于接受的，也便于实行。

实践证明，由领导者做出一切决定，命令下属去执行，这种统率与指挥方式是不可行的；领导者制定计划，并想方设法去推行自己的计划，让下属相信其优点，然后公布执行，这种统率与指挥方式，使其下属处于“知其然，但不知所以然”的状态，其下属的积极性是不会高的，领导提出计划，征求下属意见，然后公布执行，这种统率与指挥方式比较起来是进了一步，但是下属的积极性仍然不会充分发挥出来；领导告诉问题的性质，并能听取下属的意见或建议，然后做出决策，再授权下属执行，这是长期以来我们所采用的统率与指挥的方式，许多企业现在也是这么做的，这种方式是有效的，对调动职工群众的积极性是有推动作用的。但是现在时代不同了，企业面对的社会环境不同了，现在企业面临的是信息膨胀时代，企业的生产经营活动要求快、准、要果断、及时地进行决策，要按科学的规律办事。同时，企业各个层次的结构不同了，人员的素质都提高了。所以，现代最好的统率与指挥方式，不需要那种面对面、手把手的指导方式，可以由领导者说明问题，让下属自行做出决定并行事。这样做，并不是放任自流，而是引导、调动群众的智慧，充分发挥他们的积极性，使他们产生受尊重感，增强



自信心，竭尽全力去做好自己的工作。当然，采用这种方式，也要看企业和被领导者的情况。方式再好，被领导者接受不了，达不到要求，也行不通。不能按一种类型要求所有企业，那样做是不可行的。

按统率与指挥的方法分，也有三种类型：

第一，果断型。这是指统率与指挥效力干练、高速来说的。通常所说的“快节奏”，办事雷厉风行，快刀斩乱麻，说干就干，当机立断，就是这种类型。当然，果断不是草率，不是鲁莽。果断，是领导者决心、毅力的表现，是企业领导者进行统率与指挥所必须具备的素质。

第二，顽强型。这是统率与指挥坚韧性的表现，不仅说干就干，而且干就干好，不达目的绝不罢休。这种顽强性，在统率与指挥中非常必要。它体现了企业领导者善于驾驭环境的能力，面对逆境不动摇退缩，敢于拚搏，不怕失败，不怕挫折。

“贵在坚持”，“狭路相逢勇者胜”，在事业成败的关键时刻，坚韧顽强起着决定性作用，这也是企业领导者进行统率与指挥必须具备的条件。

第三，稳健型。在统率与指挥中深思熟虑、沉着稳健，就是这种类型。这种类型的统率与指挥，稳扎稳打，步步为营。干什么事情，绝不盲从。一是一、二是二，不说没有把握的话，不办没有把握的事。这种稳健型，并不是墨守陈规。而是有层次地指导工作，一环套一环，逐渐形成正确的决策，实行正确的指挥。稳健型往往是在深思熟虑、稳扎稳打之中，不鸣则已，一鸣惊人，常常取得“柳暗花明”的效果。这种稳健型的企业领导者，需要防止的就是优柔寡断，犹豫不决。切记勿失良机，这点也尤为重要。

国外一些企业，对企业领导者进行统率与指挥有一个特别的要求，就是企业最高负责人在下决心时应该是孤独的，认为判断可以通过智囊团和电脑来做，决心必须由领导者一个