

QIYE LINGDAO YU
LINGDAO YI SHU

企业领导与领导艺术

江苏科学技术出版社



1.91

企业领导与领导艺术

费仕良 主编

出版发行：江苏科学技术出版社

印 刷：栖霞区花园中学印刷厂

开本787×1092毫米 1/32 印张9.25 字数198,700

1989年11月第1版 1989年11月第1次印刷

印数1—5,000册

ISBN 7-5345-0799-5

F·90

定价：3.10元

特约编辑 陈友松

责任编辑 周兴安

《企业发展之路丛书》编写委员会成员

主任委员 费仕良

委 员 (按姓氏笔划为序)

史建国	冯永农	冯国平	李万才
任启全	朱玉振	朱金贵	朱选成
杨基厚	杨秀英	季克忠	费仕良
赵安郎	翁振进	薛学林	戴顺瑞

《企业领导与领导艺术》参编人员

编写人员 (按姓氏笔划为序)

史建国	冯国平	宗国平	费仕良
黄仕良	赵安郎	薛学林	

编写说明

影响企业发展的因素很多，怎样调动这些内、外部因素的积极作用，合理地组合各种生产要素，使企业走上健康发展之路，这是每一个从事经济管理工作和企业经营人员所面临的、必须解决而又未能解决好的问题。《企业发展之路丛书》（以下简称丛书），正是为了解决这一问题，由十多位既有较强的理论水平，又有丰富的实践经验的县级领导干部和高校学者集体编写而成的。

丛书的作者牢牢地把握了企业的脉搏，汲取了生活的营养，将理论建立在稳固的实践基础上，经反复锤炼、认真取舍而写成这套丛书。所以，丛书能使企业有所借鉴，有所提高，并取得实效。这一点正是丛书的最大特点。

企业发展既有其整体的规律，又有其各个方面、各个环节的规律。针对这一问题，丛书由五种书组成。

《企业发展之路》侧重介绍了企业发展的外部条件和内部机制，从合理构造微观经济基础的理论出发，解决了企业动力和内部制约的问题。

《企业领导与领导艺术》阐述了企业领导集团的组成和领导成员的作用，以及采用何种生动的领导方法，才能调动各方面积极性，造就企业强大的凝聚力。

《产品质量的控制与提高》系统地介绍了产品形成全过程中质量管理措施以及各个环节的控制手段，为各企业推行全面质量管理提供了新的思路 and 办法。

《企业资金的运筹》从企业财务部门的角度出发，突出了企业财务决策和内部职能发挥两大问题，介绍了企业资金需要量的核定，取得这些资金的途径和最有利的利用方法。

《产品畅销的秘密》将企业怎样参与市场作为自己的中心，从销售策略、消费者心理、宣传媒介等方面全方位地向企业灌输了市场竞争的意识，为提高企业产品的市场占有率指明了方向。

组成丛书的这五种书既能各自独立成篇，分别解决企业发展的某一方面问题，又能相互补充，形成一个完整的体系，在企业的面前展现出一条从建成到壮大、从生产到销售的广阔的发展之路。

整套丛书语言通俗，娓娓道来，易懂易学，特别适用于广大中、小型企业和乡镇企业的干部职工阅读。基层经济领导干部和大、中专院校有关专业的学生也能从中得到较大的收益，有利于拓宽眼界，提高管理企业的能力和知识水平。

由于作者水平有限，敬请广大读者对书中的不足之处和某些观点看法提出意见和批评。

编者

1989.5

前 言

党的十一届三中全会以来，中央十分重视领导干部队伍的建设。1982年10月，中共中央、国务院作出了《关于中央党政机关干部教育工作的决定》，指出：“干部队伍的素质如何，能否适应总任务的要求，关系到社会主义事业的成败，关系到党和国家的盛衰兴亡。”党的十二次代表大会制定的我国经济建设的奋斗目标是：到本世纪末，在不断提高经济效益的前提下，力争使全国工农业总产值翻两番。党的十三次代表大会提出了我国处在社会主义初级阶段的理论，明确指出，在社会主义初级阶段我们党的建设有中国特色的社会主义的基本路线是：

“领导和团结全国各族人民，以经济建设为中心，坚持四项基本原则，坚持改革开放，自力更生，艰苦创业，为把我国建设成为富强、民主、文明的社会主义现代化国家而奋斗。”要坚持贯彻执行基本路线，达到本世纪末在经济上翻两番的战略目标，并逐步把我国建为具有中国特色的社会主义强国，很重要的一条就是要提高各级领导干部的素质。为了帮助基层领导干部提高领导水平，我们根据乡镇企业领导的需要，编写了这本书。

“领导”是领导者为实现某种目标而进行组织、指挥、协调、控制的行为过程，它是人类社会的重要活动，几乎和人类社会一样久长，但真正把它作为一门专门的学问来研究，却是近年来的事。编者虽然在市、县、乡工作中积累了一些实践经验，并在教学工作岗位上对此作过一些研究，但深感认识不深，水平有限，不当之处敬请批评指正。

目 录

第一章 领导特点	(1)
一、领导的科学概念.....	(1)
(一)领导者.....	(2)
(二)被领导者.....	(2)
(三)作用对象.....	(3)
(四)客观环境.....	(3)
二、领导者的科学概念.....	(5)
(一)权力.....	(6)
(二)责任.....	(8)
(三)服务.....	(10)
三、领导的特点和原则.....	(11)
(一)领导的特点.....	(11)
(二)领导的原则.....	(13)
四、现代领导应有的观念.....	(16)
(一)现代领导所面临的环境.....	(16)
(二)现代领导应有的观念.....	(17)
第二章 领导结构	(23)
一、领导班子结构优化的原则和标准.....	(23)
(一)领导班子结构优化的涵义.....	(23)
(二)领导班子结构优化的原则.....	(24)
(三)领导班子结构优化的标准.....	(26)

二、领导班子的合理结构.....	(29)
(一) 年龄结构.....	(29)
(二) 知识结构.....	(31)
(三) 智能结构.....	(32)
(四) 专业结构.....	(34)
(五) 素质结构.....	(35)
三、领导集团的合理结构.....	(36)
(一) 智囊班子.....	(37)
(二) 领导班子.....	(39)
(三) 秘书班子.....	(42)
(四) 端正领导集团内部结构的观念.....	(43)
第三章 科学决策	(46)
一、决策是领导的基本职能.....	(46)
(一) 决策的意义.....	(46)
(二) 决策的分类.....	(48)
(三) 决策的基本原则.....	(51)
二、厂长决策应有的经营思想.....	(54)
(一) 经营思想的重要性.....	(55)
(二) 确立经营思想的依据.....	(56)
(三) 厂长必须确立的经营思想.....	(57)
三、决策制定的程序和一般方法.....	(61)
(一) 决策过程的基本阶段.....	(62)
(二) 决策过程的基本步骤.....	(63)
(三) 决策过程的一般方法.....	(67)
四、决策的检验.....	(72)
(一) 决策检验的意义.....	(72)

(二) 决策检验的准则.....	(73)
------------------	--------

第四章 知人善任.....	(77)
----------------------	---------------

一、选才用人是领导者的职责.....	(77)
--------------------	--------

(一) 选才用人是历史赋予领导者的责任...	(77)
------------------------	--------

(二) 选才用人是执行党的路线、方针、 政策的关键.....	(78)
-----------------------------------	--------

(三) 选才用人是适应改革、开放的需要...	(78)
------------------------	--------

二、选人之道.....	(79)
-------------	--------

(一) 选人的原则.....	(79)
----------------	--------

(二) 选人的方法.....	(85)
----------------	--------

(三) 选人的标准.....	(87)
----------------	--------

三、用人之方.....	(90)
-------------	--------

(一) 用人所长，避人所短.....	(90)
--------------------	--------

(二) 任人唯贤，因事择人.....	(92)
--------------------	--------

(三) 量才任职，层次授权.....	(93)
--------------------	--------

(四) 用人不疑，相互信任.....	(94)
--------------------	--------

(五) 内导型和他导型并重.....	(95)
--------------------	--------

(六) 用人要坚持少而精.....	(96)
-------------------	--------

(七) 鼓励竞争.....	(97)
---------------	--------

四、容人之量.....	(97)
-------------	--------

五、护人之胆.....	(99)
-------------	--------

六、育人之法.....	(100)
-------------	---------

(一) 用人与育人的关系.....	(100)
-------------------	---------

(二) 育人的内容.....	(101)
----------------	---------

(三) 育人的方法与途径.....	(103)
-------------------	---------

第五章 努力调动下属的积极性..... (105)

一、下属的积极性与下属的需要..... (105)

(一) 人的需要的特点..... (105)

(二) 解决人的需要的基本原则..... (107)

二、激励..... (110)

(一) 激励的实质和内容..... (110)

(二) 激励的方式..... (112)

三、思想政治工作..... (120)

(一) 思想政治工作是最高层次的激励..... (120)

(二) 思想政治工作的任务..... (121)

(三) 思想政治工作的基本原则和方法..... (126)

第六章 公共关系和左邻右舍关系..... (134)

一、协调好公共关系..... (134)

(一) 公共关系的含义及其特征..... (134)

(二) 协调公共关系的意义..... (137)

(三) 协调公共关系的一般程序..... (138)

二、处理好左邻右舍关系..... (142)

(一) 处理好与国家的关系..... (142)

(二) 处理好与农业的关系..... (143)

(三) 处理好与其它企事业单位的关系..... (146)

(四) 处理好与用户的关系..... (149)

三、理顺企业内党、政、工三者关系..... (151)

(一) 摆正厂长和企业党委的关系..... (152)

(二) 摆正厂长和职代会的关系..... (154)

第七章 领导者的素质..... (156)

一、现代领导者必须具备的基本素质..... (158)

(一) 政治思想素质	(158)
(二) 组织管理素质	(161)
(三) 科学知识素质	(164)
(四) 身体素质	(165)
二、领导者必须具备的性格、风格素质	(166)
(一) 领导者的性格素质	(166)
(二) 领导者的风格素质	(168)
三、领导者必须努力加强素质修养	(172)
(一) 领导者修养的意义	(173)
(二) 领导者修养的原则	(174)
(三) 领导者修养的途径	(175)
第八章 领导方法和艺术	(178)
一、传统的领导方法	(178)
(一) 审时度势，多谋善断	(179)
(二) 把握时机，恰到好处	(180)
(三) 随机应变，机智灵活	(181)
(四) 刚柔相济，冷热结合	(182)
二、现代的领导方法	(183)
(一) 信息方法在领导工作中的运用	(184)
(二) 控制论方法在领导工作中的运用	(187)
(三) 系统方法在领导工作中的运用	(189)
三、领导艺术	(192)
(一) 对人的领导艺术	(193)
(二) 处理事情的领导艺术	(203)
(三) 掌握时间的领导艺术	(208)

第九章 领导绩效考评	(216)
一、领导绩效考评的意义和原则.....	(216)
(一) 绩效考评的几种情况.....	(216)
(二) 绩效考评的意义.....	(217)
(三) 绩效考评的原则.....	(219)
二、领导绩效考评的内容.....	(220)
(一) 目标实现的度与职责履行的度.....	(220)
(二) 效率与能力.....	(225)
(三) 工作方法和工作作风.....	(231)
三、领导绩效考评方法.....	(232)
(一) 绩效考评的一般方法.....	(232)
(二) 绩效考评中值得注意的问题.....	(232)
附录 领导科学案例	(235)

第一章 领导特点

领导是人类社会的重要活动。古今中外的无数事实证明，一个国家、一个地区、一个单位、一个企业的兴衰，“领导是关键”。毛泽东同志说过：路线确定以后，干部是决定性的因素。可见，领导者是领导活动的主体，是关键的角色。人们从社会实践中深刻认识到，一个事业、一项工作的成败，领导者是举足轻重的。因此，从理论和实践的结合上，探讨和正确理解领导和领导者的概念、特点等问题，对认识和掌握领导活动的规律，促进领导工作科学化，提高领导效益是有重大意义的。

一、领导的科学概念

何谓领导，迄今为止，社会科学著作、专门辞书都没有作过详细解释，但是领导一词，却早已引用。领导一词有时作动词用，例如：党中央领导我们进行“四化”建设，县长领导我们进行农田基本建设，乡长、厂长领导我抓好企业产品质量等。有时作名词用，例如中央领导、乡领导、厂领导等，是指某一级领导组织，某一个领导人，或者是指领导工作的人，即领导者。

以上对“领导”一词的用法虽然普遍，但并不全面。马克思主义的观点认为：“领导”是一个系统，从系统观出发，应把“领导”看作是一种活动和行为，是一个完整的过程，即把一些人组织起来，为达到一定的目的，共同从事某项活动的过

程。这种活动和过程是人类社会必不可少的一个重要组成部分，它应该包括领导者、被领导者、作用对象和客观环境等要素。

（一）领导者

是指履行一定领导职务的个人或班子，是领导活动的主体或关键角色。马克思说：“凡是有许多人进行的协作劳动，过程的联系和统一，都必然要表现在一个指挥的意志上，表现在与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上，就象一个乐队要有指挥一样。”领导者既是单位或组织内的成员，又是单位或组织的代表。一个优秀的领导者必须具备良好的素质和能力，接受专门的严格训练，经过实际工作的锻炼，并按照客观规律办事。一个优秀的领导班子应该是具有合理整体结构的团结战斗的集体，是一个团结的有凝聚力的核心。它应配备智力结构合理、素质互补的成员，以保证领导工作的顺利进行。

（二）被领导者

是指领导者所管辖的个人或组织，他们在领导中身兼二任。对领导来说，他们是客体；对领导活动的作用对象来说，他们又与领导者共同组成了主体。列宁说：“在我们看来，一切国家的力量在于群众的觉悟。只有当群众知道一切，能判断一切，并自觉地从一切的时候，国家才有力量。”被领导者既接受领导者的领导，又参与领导活动，监督领导者的工作。被领导者对于本组织或团体的关心程度，对完成本职工作的自觉性、主动性，被领导者的素质和能力等，从根本上决定领导绩效。领导者必须了解、相信和依靠被领导者，得到他们的信

任和拥护，才能带动他们前进，才能取得领导的效益。

（三）作用对象

指的是领导者和被领导者共同作用的客体。例如党政领导、经济领导和科学文化领导的作用对象都是不同的。由于作用对象不同，形成了各种不同的领导活动和不同的领导方法。领导政治和领导经济不同，领导工业与领导农业不同，领导科学、文化教育与领导军事也不同等等。所以，领导者要得到好的领导效益，除了必须遵循和掌握领导活动的共同的、一般的规律、一般方法之外，还应根据领导活动不同的作用对象，从各作用的具体情况出发，遵循和掌握领导活动的特殊规律、特殊方法，有针对性地进行具体领导，才能取得较大的效益。

（四）客观环境

领导活动除了是领导者、被领导者和作用对象三个基本要素互相作用的过程外，还处在一个客观环境之中；它不可能脱离环境而孤立进行，必然与外界发生着输入和输出的交流。辩证唯物主义观点认为，人们创造着自己的历史，但他们是在制约着他们的一定环境中，是在现有的现实关系的基础上进行创造的。客观环境是领导活动的基础，为领导者提供了大显身手、创造业绩的舞台。同时，客观环境也影响和制约着领导者的思想和行为，有时还隐伏着暗礁和陷阱。所以领导活动的绩效，首先取决于领导者的素质才能，其次取决于被领导者的素质，再次取决于作用对象的情况，没有以上三个良好的要素，要得到领导绩效，是很难的。但不可能否认，仅有以上三个要素的优化而没有好的环境，也是不能得到领导效益的。

领导活动的客观环境可以分为宏观环境和微观环境两个方面。宏观环境包括社会、政治、经济、文化、科学技术、历史传统等。微观环境是指领导者直接接触的工作环境，如组织和团体、共事者、上级等。客观环境对领导成效有极大的影响。一般来说，主观能动性是主要的，但受环境制约和影响又是客观存在的，在一定情况下甚至客观环境对领导绩效有决定性的作用。因此一个领导者的领导工作，除了要对自身加强修养，对被领导者素质加以提高，对作用对象注意区别对待外，对客观环境一定要尊重，一定要从实际出发。对客观环境既要改造它，又要适应它，在适应中求改造，在改造中去适应，最终目的是创造良好的环境。每个人对客观环境是很少有选择余地的，为了取得效果，只有审时度势，因地制宜，在既定的有限的时间和空间内，导演出有声有色的活剧来。

在过去长期的实践中，人们对“领导”的概念缺乏科学的系统的认识，把领导与社会群体活动割裂开来，往往认为领导只是少数人的事，因此在工作中出现过很多失误，造成很多不应有的损失。譬如，由于没有把“领导”理解为四个要素统一的、有机的整体活动，所以把一个单位工作的好坏过多地寄托在个别领导人身上，以为一个单位只要有几个“好领导”，就能使单位面貌焕然一新。另外，在组织领导班子时过分地夸大了主要领导人的作用，把他提到不适当的地位，对主要领导人求全责备，以至出现一个厂竟觉得没有一个人适合当领导，几百人一个单位选不出一个合意的领导者，甚至几千人的单位，上万个人的单位都选不出一个理想中的领导者。在当前的机构改革中，常常出现一些议论，如：“某某单位难搞，没有一个人能称职”，“某某人上去也没有用，推不动”，“某某单位不上去

几个新领导人是不能解决问题的”等等。还有,由于对“领导”理解的片面,组织人事部门在组织一个单位的领导班子时,总是自觉不自觉地沿用早期对领导人才的研究方法,即过分地着重于个人素质的分析,如某某人的思想政治觉悟、道德品质、智慧、知识、成就、自信心、组织才能、联系群众的能力、表达能力等等。这些当然是必要的,但是从“领导”概念的科学含义角度看,领导活动绝不仅仅是指几位领导干部的活动,而是领导者带领被领导者在一定的客观环境下作用于某一对象的完整活动,是一种四个要素互相联系、互相影响、互相制约的有机的综合活动。从这一角度出发,人们应该认识到领导者虽然是领导过程中是举足轻重的关键要素,但决不是唯一的要素。他只是组织或团体中的一种角色,不可能是至高无上的“神仙”,更不是领导活动的全部。一个组织可以任命、选举这一位或那一位当领导者,这些领导者也确实对本组织本单位起了重大作用,产生了一些重要影响,但是他的作用决不可能离开被领导者和作用对象、客观环境。所以要取得领导活动的绩效,除了要选较好的领导者外,一定要注意被领导者、作用对象和客观环境的情况,还要注意各种领导活动的特点和规律,重视对四要素的研究和领导规律的研究。

二、 领导者的科学概念

领导者是人类社会活动,特别是领导活动诸要素中的重要因素,他们是领导过程中的指挥官、组织者和指导者。凡是党、政、军、企等一切组织中的负责人,一概称之为领导者。

不同领域中的领导者,有其不同的领导特点,也有其共同