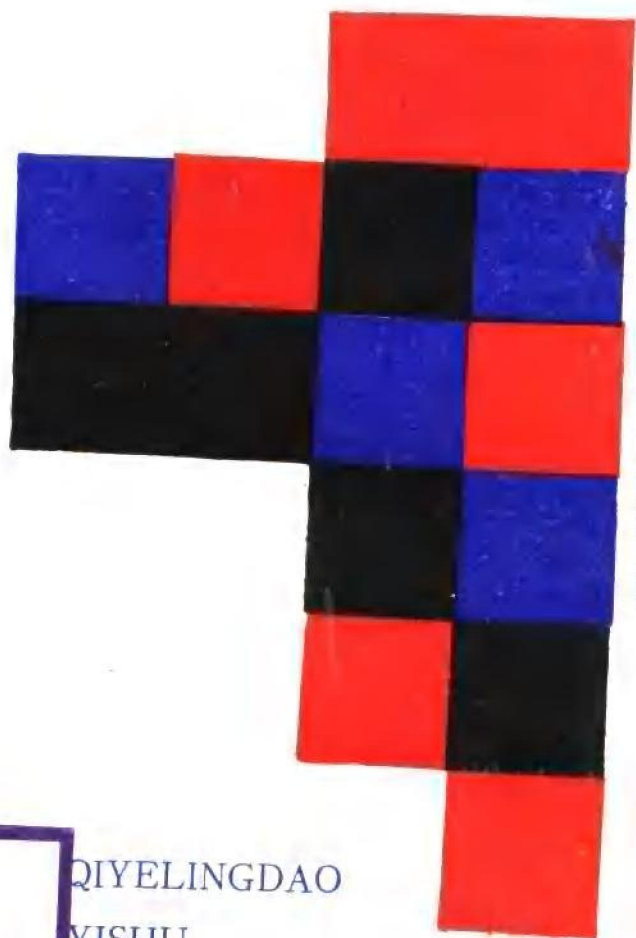


企业领导艺术

——怎样做一个合格领导者



QIYELINGDAO
YISHU

●董胜利 编著

●华中理工大学出版社

内 容 提 要

本书围绕怎样做一个合格的企业领导者这一命题，着重论述了企业领导者的地位和作用，应当具备的素质和能力，思想方法，管理方法，介绍了提高领导威望的途径，提高工作效率的方法，实行有效管理的技巧；探讨了管理行为科学的建立与发展及其在国内外的影响等问题；并通过对国内人才分布情况、国外人才占有情况、历年诺贝尔奖金颁发情况的分析，阐述了新的人才观。

本书取材丰富，文字简明，深入浅出，通俗易懂，适合企业各级管理干部和有志从事企业领导工作的职工阅读，也可作为各个行业干部职工进修和自修的辅助读物。

企 业 领 导 艺 术

——怎样做一个合格的企业领导者

董胜利 编 著

责任编辑 宋绍忠

*

华中理工大学出版社出版发行
(武昌喻家山)

新华书店湖北发行所经销

湖北省通城县印刷厂印刷

*

开本：787×1092 132/ 印张：6 字数：127 000

1988年4月第1版 1988年10月第2次印刷

印数：25001-27000

ISBN 7—5609—0191—3/F·11

定价：1.55元

序 言

在《企业领导艺术》一书即将出版之际，作者让我写几句话，我欣然同意了。作者是工业战线上一位从事实际工作多年的有理论修养和实践经验的中青年干部。他在实际工作中认真实践，刻苦学习，大胆尝试理论研究，并取得了一定成效，这是难能可贵的。为此，谨志数言，以示祝贺。

领导工作是一门大的学问，也是一门艺术。近几年来，理论界已把领导工作作为一门专门学科提了出来，这是我国理论研讨工作中的一个新的突破。如何做好企业领导工作？企业领导人员进行了长期的实践，积累了许多丰富而有益的经验，其中有很多东西需要总结和提高。研究这门学问，探索其发展变化的规律，对指导企业领导工作实践，具有极为重要的意义。

领导工作作为一门学科，有其丰富的科学内容。实践告诉我们，研究企业领导工作，应该从企业领导者的素质入手。

党的十一届三中全会以后，特别是实行城市经济体制改革以来，我国工业战线上一批一批德才兼备的有知识、有文化的中青年干部走上了企业领导岗位，使企业领导工作更加生气勃勃。这是十分令人快慰的。在组织经济工作的实践中我们清楚地看到，一个企业的命运，往往同企业领导工作的水平息息相关；尤其是企业领导者的素质，往往成为影响企业兴衰存亡的重要因素之一。在社会主义商品经济条件下，企业兴衰在于经营，经营好坏在于决策，决策当否在于领导

者的素质。而领导者的素质是企业兴衰存亡的关键。现在看来，这一观点已被愈来愈多的企业领导者所接受。正因为如此，所以，如何提高企业领导者的素质，如何提高企业领导工作水平，已成为企业当前亟待探索和研究的一个重要课题。

《企业领导艺术》是一本探讨企业领导工作的著作。作者围绕着企业领导工作这一课题，分别就企业领导者的地位和作用、应当具备的素质、思想方法、管理方法、管理行为科学及人才培养等问题，进行了有益的论证和分析。我阅读了以后，认为全书内容丰富，有一定参考价值，可以一读，所以推荐给大家，并希望它的出版，能够推进广大干部职工对企业领导工作的深入探讨。

冯传武

1987年7月4日

目 录

序 言

第一章 领导者的地位和作用	(1)
一、经理、厂长的地位.....	(1)
二、经理、厂长的作用.....	(5)
第二章 领导者的素质和能力	(9)
一、必须具备的基本条件.....	(9)
二、建国后三十多年历史的回顾.....	(11)
三、必须具备的素质和能力.....	(17)
第三章 领导者的思想方法	(23)
一、正确思想方法的确立.....	(23)
二、必须树立几个基本观念.....	(33)
三、必须正确处理几个关系.....	(38)
四、领导威望的自我反思.....	(51)
第四章 领导者的管理方法	(62)
一、生产的管理.....	(62)
二、现场的管理.....	(67)
三、机构的管理.....	(70)
四、经营的管理.....	(78)
五、现代化管理.....	(90)
六、授权.....	(103)
七、会议的管理.....	(107)
八、人的管理.....	(114)

第五章 领导者亟待探索的新课题	(125)
一、对行为科学的探讨.....	(125)
二、新的人才观的建立.....	(158)
后 记	(184)

第一章 领导者的地位和作用

领导者，亦称管理者，是一种代称。就工业企业而言，凡是在企业各级领导岗位上从事管理工作的人员，均可称之为领导者。但是，企业的核心领导者，则当首推经理、厂长了。

经理、厂长是企业法人的代表，在企业中处于中心地位，起中心作用。作为一个企业的经理、厂长，只有充分认识自己肩负责任的重要性，才会认真学习和贯彻执行党的路线、方针、政策，大胆履行自己的职责；才会自觉接受党组织的监督，尊重职工民主权利，实行民主管理；才会不负众望，刻苦钻研科学管理知识，更好地带领职工群众全面完成企业的各项任务，为我国现代化建设作出积极贡献。

一、经理、厂长的地位

经理、厂长是企业的核心领导者，其重要地位是显而易见的。

首先，在促进我国国民经济的发展上，经理、厂长是占有一席之地的。

众所周知，工业是国民经济的主导部门。在国民经济的发展中，工业的发展占据十分重要的地位。它不仅生产消费品，满足城乡人民物质文化生活的需要，而且还生产劳动资料，为国民经济各部门的技术改造提供必要的物质条件。没有工业

的发展,人民群众的物质文化生活就不能得到满足,国民经济各部门进行技术改造所需的物质就不能得到保障,国家就不能繁荣昌盛,社会主义制度就不能得到巩固。然而,我国工业的发展,又是建立在工业企业不断发展的基础之上的。工业企业是工业生产经营活动的基本单位。城乡人民生活中必需的消费品和国民经济各部门所需的各种工业品,均是由分布在全国各地的43.7万多个工业企业所提供的。没有基层企业的发展,也就没有工业,乃至整个国民经济的发展了。

经理、厂长是企业生产经营活动的组织者又是企业经济责任的承担者,在企业发展中居举足轻重地位。根据上述推理,不难看出,经理、厂长在促进我国国民经济发展中确是占有一席之地的。

其次,在企业广大职工的心目中,经理、厂长也是占有一席之地的。

经理、厂长是企业的核心人物。他不仅肩负着党和国家的重托,而且,还寄托着企业职工的希望。由于企业的利益同职工群众的物质利益息息相关,因此,企业管理得好坏,经济效益如何,都将在职工群众中产生强烈反响。正因为如此,所以,企业职工对经理、厂长的每次变更都是极为关注的。人们迫切希望企业的经理、厂长是一个能人。

尤其是当前,随着我国改革步伐的加快与深化和社会主义商品经济观念的确立,企业与企业之间的相互竞争,日趋激烈。由于企业各自所具备的条件不同,竞争中有的企业可能得到较快的发展,有的企业可能会徘徊不前,有的企业还可能因经营管理不善,产品不符合社会需要而被淘汰。在这种“优胜劣汰”的严峻形势下,企业职工更希望经理、厂长是一个强者。大家深深懂得,一个素质好,能力强的经理、

厂长，往往能够较快地适应新的形势，不断改进工作，创造有利条件，使企业在竞争中求得更大的发展。而对于那些在新形势下感到束手无策的经理、厂长来说，即使企业有众多的专业人才和过硬的职工队伍，也可能因领导的无能为力或屡次决策上的失误，而使企业在竞争中遭到挫败。类似这样的情况，在国内企业中是屡见不鲜的。就拿某市一家已有几十年历史的老厂来说吧：该厂不仅技术力量雄厚，而且还有一支过硬的干部和职工队伍。据了解，建国以后，在省、市各级领导部门以及各个行业中，几乎都有该厂培养和输送的管理干部。而且，有的干部还身居要职。就是在这样一家工厂里，建国30多年来，它的盛衰枯荣，也往往是随着企业经理（后来称厂长）的几次变更而发生着明显变化的。尤其是近几年，由于种种原因，企业连续更换了几位厂长，企业的经济效益也就随着新任厂长工作能力的大小而上下起伏着。新任厂长的工作能力强，企业经济效益往往呈上升趋势；而新任厂长的工作能力差，企业经济效益又会明显下降。职工群众每当遇到工作能力差的厂长上任，总要埋怨地说：不是这个厂的基础好，早就被他们办垮了。由此可见，经理、厂长在企业广大职工的心目中占据着何等重要的地位。

此外，在国外企业中，经理、厂长的重要地位也是表现得十分突出的。要讲清这个问题，不妨从资本家为何要改变对企业的管理形式说起。

在19世纪中叶以前，如果谁想成为一个企业主，那么，他唯一的途径只能是拥有这个企业。然而，随着现代化大生产的不断发展，这种传统的观念便开始有所改变了。一些企业主在经营管理企业的过程中逐步意识到，要想获得更大的剩余价值，谋求企业的宏大发展，对企业实行科学管理比

对现有资本的占有更为重要。他们开始懂得，决定企业命运的重要因素，不仅仅只取决于现有资本的多少，而在一定程度上却要取决于管理者的经营管理能力的大小。然而，这种经营管理企业的特殊能力，只有经过专业训练后，方可获得。这就是说，无论何人，如果他不接受这种专业训练，那么，他就不可能具备这种特殊的能力。当然，这对一个企业主来说，也是不能例外的。如果企业主没有这种能力，那么，即使他所掌管的企业资金累累，也难以收到较好的效果，因而，从19世纪中叶起，许多企业主便开始改变原有的经营管理形式，而相继采用适应生产发展需要的新的经营管理形式，即以重金聘请那些经过特殊训练，并具有专业管理知识的人员来管理企业。于是乎，一个资本所有权和经营管理权相分离的趋势开始在一些国家里出现了。之后，随着现代经济的发展，又进一步导致了现代资本主义企业的所有权与经营权的普遍分离。资本主义国家这种趋势的出现，至少可以说明两个方面的问题。第一，说明了资本家对掠夺剩余价值是极度贪欲的。正如列宁所指出的：“资本家所关心的是怎样为掠夺而管理，怎样借管理来掠夺。”^①他们之所以乐意采取新的管理形式，其目的无非是为了掠夺更大的剩余价值。第二，说明了现代化大生产对企业经营管理人员，尤其是对经理、厂长所提出的要求更高了。正如日本产业能率短期大学理事长上野一郎曾经说过的那样，“一个既无能力又无热情的经理，必然使企业陷于倒霉的困境”。据说，日本目前企业中的经理、厂长，有60%至70%是用高薪聘请的。事实上，这些经过特殊训练并具有专业管理知识的经理、厂

^①《列宁选集》第3卷，人民出版社1972年版，第395页。

长，这时已经成为资本所有者的代理人了。日本公司法规定，经理握有企业经营管理的实权，上对董事会负责，下对企业职工负责。由此可见，在工业比较发达的国家里，经理、厂长在企业中所处的地位也是极为显赫的。

二、经理、厂长的作用

经理、厂长在企业中的作用，如同他在企业中的地位一样的重要。什么样的地位，就应当发挥什么样的作用。所谓“在其位，谋其政”，大概也就是这个道理。

那么，经理、厂长在企业中的作用应当从哪些地方得以体现呢？这个问题可以从两个方面来理解。一方面，它体现在经理、厂长应尽的职责上；另一方面，它又体现在经理、厂长对企业进行具体管理的职能中。

· 一个企业，无论规模大小，也无论劳动过程的繁简如何，企业中的每一个成员都应有明确的职责，倘若职责不明，那么，各自的作用就不能得到应有的发挥。

实行经理、厂长负责制后，经理、厂长对企业实行统一领导，全面负责。这就从领导体制上充分肯定了经理、厂长在企业中的重要地位和作用。但应看到，实行新的领导体制的根本目的在于促进生产力的发展。因此，实行经理、厂长负责制后，经理、厂长的首要职责就是要通过对所在企业的管理，努力实现企业所要达到的目的。具体来说，就是要认真贯彻执行党的十一届三中全会以来的路线、方针、政策，在社会主义有计划的商品经济的指导下，遵循和应用价值规律，组织好企业的生产经营活动，千方百计为社会提供更多更好的适销对路产品，为国家创造财富，为企业积累资金，



为职工谋得切实的物质利益。

作为一个经理、厂长，只有通过对企业的有效管理，实现上述目的，才称得上是尽职尽责了。

至于管理的职能问题，这的确是一个值得思考的问题。国内许多经济专家、学者都对此颇感兴趣，并进行了认真的研究，提出了一些比较好的构思和建议，对指导企业工作起到了积极的作用。不过，这些比较好的构思和建议，即使有的颇有见地，但人们仍然不难从中隐约看到泰罗、法约尔关于管理职能有关论述的基本雏形。

大凡提到管理职能问题，人们都会很自然的联想起美国的弗雷德者里克·泰罗和法国的亨利·法约尔。这是因为他们关于管理职能的论述，对以后管理理论的发展和管理的实践有着巨大的影响。

泰罗在《科学管理原理》一书中，将管理的职能概括为：①搜集、分析、整理企业所有的经验数据，以发展科学方法；②对工人进行严格的挑选和培训，以发挥最大能力；③在工人和管理者之间培养合作精神，以保证按科学方法完成任务；④在工人与管理者之间进行明确、适当相应的分工，以保证管理任务的完成。尽管泰罗的这些见解，尚未涉及高级管理过程中职能的划分问题，但是，他毕竟对科学管理的发展作出了有重要意义的贡献。

法约尔在《工业管理和一般管理》一书中，也提到了管理的职能。他把管理过程划分为五个部分，即计划、组织、指挥、协调、控制。法约尔认为，计划是最重要的，同时，又是最难办的管理职能。计划上的失败将要导致“踌躇、失措、不适时宜的改变指示，而这些正好是企业虚弱（如果不是灾难的话）的根源”。所谓组织，主要是人力和物力的组

织。而指挥则是为了使组织运转起来。协调是为了改善管理。控制是“核实情况的进展是不是同既定的计划、指示以及原则相符合”，其目的在于找出错误，加以纠正，并防止将来再发生。法约尔还认为，有效的控制必须在合适的时期内发挥作用，并能及时贯彻执行适当的纠正措施，而且在经理与执行控制职责的人员之间不应该出现管理上的重复。法约尔提出的这五种基本管理职能，比泰罗的见解又有了新的进步。因此，迄今仍被世界各国所沿用。

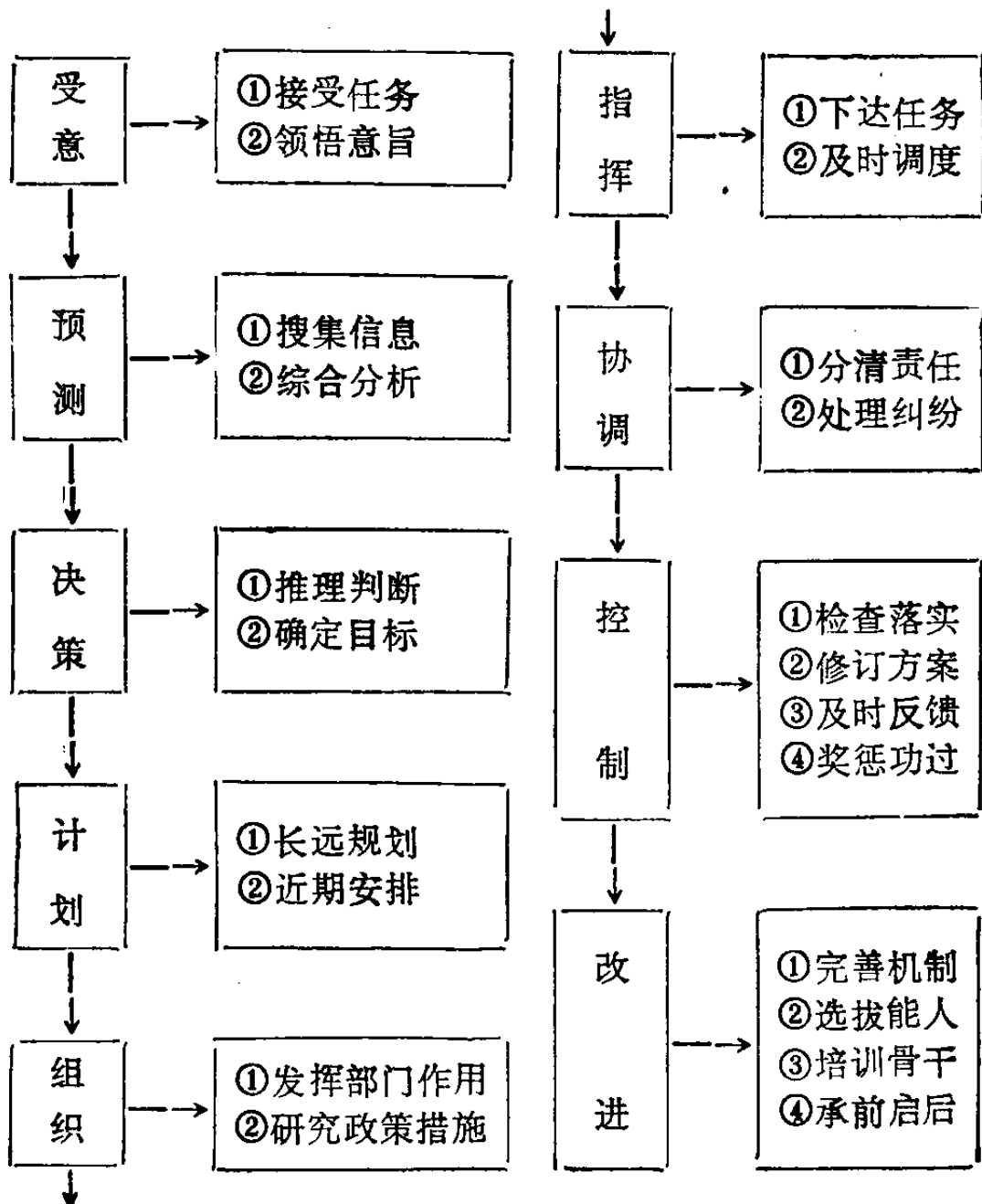
马克思指出：资本主义国家的经济管理，“一方面是制造产品的社会劳动过程，另一方面是资本的价值增殖过程”。不能“把从共同的劳动过程的性质产生的管理职能，同从这一过程的资本主义性质因而从对抗性质产生的管理职能混为一谈”。^①这就告诫我们，学习和借鉴资本主义国家“从共同的劳动过程的性质产生的管理职能”，对加快社会主义国家经济建设的步伐是不无好处的。

根据我国的国情，经理、厂长对企业进行具体管理，一般可按照由九个环节构成的管理程序进行管理。这九个环节是：受意、预测、决策、计划、组织、指挥、协调、控制、改进。其管理程序可制作成一幅模型（见第8面）。

作为一个经理、厂长，当他在管理企业的时候，其全部知识和才华，必定会毫不掩饰的体现在整个管理程序的各个环节上，其作用也必定会得到应有的发挥。

^①《马克思恩格斯全集》第23卷，人民出版社1972年版，第369页。

工业企业管理程序模型



第二章 领导者的素质和能力

企业领导者应当具备哪些素质和能力呢？不同时期将会作出不同的回答。即使在同一时期，也会因社会的制度不同，企业的性质和规模不同，而会有所不同。这个问题不可同日而语。

一、必须具备的基本条件

诚然，不同的企业对领导者素质和能力的要求是不尽相同的。但是，尽管如此，我们仍然可以从众多企业的不同要求中捕捉到它们之间的某些共同之处。那就是，要求管理者具有一定的专业知识，即既懂生产技术，又懂经营管理。任何企业，无论是在哪一个时期，也无论它的性质和规模如何，对管理者的这条要求是不会改变的。如果说可以改变的话，那也只能是量的改变，即对管理者不断提出新的更高的要求。这就是人们通常所说的基本条件。如果一个企业的经理、厂长，没有一定的专业知识，既不懂生产技术，又不懂经营管理，也就是说，他连担任企业管理者的起码条件都不具备，那么，要想让他管理好一个企业，即使是一个最小的企业，也是叫人难以置信的。

据说，国外许多企业对管理人员专业知识的要求是十分高的。对于这一点，我们将可从部分外国专家的苦衷中受到一些有益的启示。

近几年，为了推进技术进步，国内有部分企业从国外聘请了一些技术专家。为了尊重客人们的生活习惯，聘请单位的接待工作是做得十分热情周到的。他们不仅为客人们安排了豪华别致的寓所，独具特色的美味佳肴，而且还为客人们提供了恬静舒适的办公环境。对此，外国专家是颇感惬意的，并不时发出宾至如归的感叹。然而，“梁园虽好，不是久恋之家”。尽管主人如此盛情，但是，客人们大都不愿久留。在密切的接触和交谈中，他们时常自觉或不自觉地流露出某些隐藏在内心深处的苦衷。那就是，担心他们所掌握的知识老化了，以及由此而带来的令人烦恼的后果。他们认为，离开本国国土，就失去了接受本国新知识的机会；离开的时间越长，失去的机会就越多，知识的老化就越快。长此下去，就有落伍的可能。对于外国专家的苦衷，起初许多人感到不可理解。然而，这毕竟是事实。

在一些资本主义国家的企业里，许多管理人员（当然也包括经理、厂长），大多是由资本家依照所需条件雇佣来的。人们为了寻找一份称心如意的工作，相互之间不得不展开一场又一场激烈的知识竞争。即使在竞争中获胜，也并不意味着就有了“铁饭碗”；一旦知识老化，就有被竞争对手击败的可能。在这样的国度里，企业的所有管理人员对新知识的占有欲望都是十分迫切的。他们深深懂得：不更新知识，不扩大知识面，随时都有可能被淘汰。

从外国专家的苦衷中，我们能够受到哪些启示呢？它使我们悟出了这样一个道理：资本主义国家的工业愈发达，企业对管理人员专业知识的要求就愈高。在激烈地知识竞争中，一个人对各方面知识的占有量，不仅可以决定他的地位，而且还可以决定他的前途和命运。

当然，这里所说的专业知识，对不同的管理人员来说，有着不同的要求。不过，即使是一般的专业管理人员，也需要占有一定的知识量。否则，他们仍然会在知识竞争中被对手击败。而对于一个企业的经理、厂长来说，显然，要求就会更高一些了。他不仅需要占有比一般管理人员更多更广的专业技术知识、专业管理知识，而且，还必须具有一定的经营管理能力，组织指挥能力以及企业要求具备的一切能力。如果他所占有的这些知识和必须具备的能力，能够得到企业老板的高度赏识，那么，他才有可能在竞争中取胜；也只有这样，他才有可能成为企业的经理、厂长。

由此可见，在资本主义国家里，专业知识对企业的每一个管理人员来讲都是十分重要的。而不断更新知识，不断扩大知识面，这正是他们能够在企业中长此生存下去的必要条件。换句话说，他们之所以能在企业中幸存，也正是他们在激烈的知识竞争中，用自己的血汗和聪明才智击败竞争对手而频频取胜的必然结果。或许这也正是外国专家不愿久留的原因之所在吧。

二、建国后三十多年历史的回顾

如前所述，在不同的历史时期，企业对领导者素质的要求是不尽相同的。对于这一点，我们可从建国后三十多年的历史中得到进一步的了解。

在我国国民经济恢复时期，企业领导者的政治素质是首要的。建国初期，我国国民经济面临严重困难。为了掌握国家的经济命脉，我们党根据毛泽东同志对中国资本主义经济状况的科学分析，制定了没收官僚资本，改造民族资本的政