

企业领导学

吕书平



辽宁人民出版社

企业领导学

编著 吕书平

辽宁人民出版社出版 辽宁省委《理论与实践》杂志社发行
(沈阳市南京街6段1里2号) 中共辽宁省委机关印刷装订厂

字数：280,000

开本：850×1168 1/32

印张：11 $\frac{1}{2}$ 印数：15,000

1987年5月第1版

1987年5月第1次印刷

责任编辑：王伟、赵福伟

责任校对：赵耀今

封面设计：栾禄璋

ISBN 7—205—00190—0/D·29(ZF)

统一书号：3090·870 定价：2.40元

努力提高厂长、经理素质 为经济体制改革做出新贡献（代序）

沙 叶

《中共中央关于经济体制改革的决定》指出：“经济体制改革和国民经济的发展，迫切需要大批既有现代化的经济、技术知识，又有革新精神，勇于创造，能够开创新局面的经营管理人才，特别是企业管理干部。”邓小平同志强调指出，中央的决定中十条都重要，但最重要的是第九条。能否起用一代新人，造就一支社会主义经济管理干部的宏大队伍，是顺利推进四化建设的关键。现在，人们常把管理和技术形象地比喻为企业的两个轮子，把人才视为联结两轮的轴，那么，我们可以说厂长、经理就是把握企业方向盘的带头人。企业如果没有勇于改革，善于改革的好带头人，素质就提不高，改革也搞不好。为此，中央要求在不太长的时间内，造就出大批能够卓有成效地组织和指挥企业生产和经营的厂长、经理。常务理事会讨论认为，中央提出的这个要求，是我们今后活动的主要目标，也是我们义不容辞的责任。

近年来，各地已涌现出一批锐意改革的企业家，为提高厂长、经理素质提供了榜样。但我们不能满足已有的成绩，应当清醒地认识到，前几年城市的改革还只是初步的，我国企业的厂长、经理从总体上说素质还不高，还不能适应形势发展的需要。现在，全面改革经济体制的条件已经具备。随着改革的不断深入，要从根本上消除城市经济体制中严重妨碍生产力发展的种种弊端，把城市经济的巨大潜力充分挖掘出来，显著地提高企业经济效益，就必然要求厂长、经理的思想和工作有一个根本性的转

变。因此，提高厂长、经理素质，必须紧密结合改革的要求进行探讨。当前，厂长、经理至少要适应以下四个方面的转变：

1. 从一切听命上级行政部门的指挥向自主经营转变。这主要是国家与企业关系的变革所要求的。过去把全民所有同国家机构直接经营混为一谈，企业实际上成了行政机构的附属物，国家对企业管得过死，厂长、经理有责无权，难以有大的作为。十二届三中全会指出，今后要使企业真正成为相对独立的经济实体，成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者。这就赋予企业和它的领导人应有的权力，这一转变首先要求厂长、经理敢于用权，勇于负责。象北京印染厂这样的大企业能够在短期内腾飞，和厂长敢于用权、敢于负责有很大关系。但目前也有一些同志没有从思想上认识企业用权的紧迫性，不能从根本上破除长期以来形成的陈规陋习。给了权，还是左顾右盼，在用权上缺乏主动性。另外，还有些同志认为“松绑”不够，等待进一步放权。赵紫阳总理最近指出，现在中央、国务院确定的改革的方针、政策和措施，已经为搞活企业提供了必要条件。按照这些政策措施去办，企业在挖掘潜力、提高效益上是大有可为的。要看到现在已经到了企业面向自己的时候了。要面向自己的车间，自己的工人，自己的产品，从内部找窍门、挖潜力、求效益。因此，希望无论大中型企业还是小企业，都要充分认识并发挥自己的优势，把国家对企业现有的扩权措施尽快用起来，使之产生较好的经济效益，同时在实践中进一步摸索改革的路子，不要等待观望，丧失有利时机。

2. 从执行者向决策指挥者转变。这主要是企业内部领导体制改革的要求。过去，厂长在很大程度上是上级行政机构和厂党委决定的执行者。随着企业扩权和厂长负责制的实行，厂长在决定企业的成败中起举足轻重的作用。企业兴衰，厂长首领其责。这就要求我们熟知本企业的历史与现状，了解企业的组织结构、

人员结构、产品结构和生产经营特点，精通企业管理理论，具有丰富的实践经验，能够高屋建瓴，纵观全局，善于扬长避短，出奇制胜。否则，很难在企业统一的、强有力的、高效率的生产指挥和经营管理系统中担当决策者、指挥者的重任。

应当强调指出，厂长、经理进行决策指挥的根本目的是为了人民的利益。在社会主义条件下，企业领导者的权威同劳动者的主人翁地位是统一的，同劳动者的主动性、创造性是统一的。在改革当中，厂长、经理一定要处理好同党委和工会的关系，要诚心诚意地接受党委的监督，要充分尊重工会和职工代表大会的权力。厂长、经理成为企业决策指挥者，是现代化大生产的客观要求，决不意味着倒退回封建式“家长制”和“一言堂”。我们任何时候都不能丢掉三大作风和民主集中制等党的优良传统。

3. 从封闭式向开放式转变，也就是从生产型向经营开拓型转变。这是实行公有制基础上有计划的商品经济所要求的。过去，我们忽视市场调节的重要作用，国家对企业的原材料统一调拨，对产品包收包销，企业与市场脱节。这种单纯生产型企业的领导人局限于组织生产，完成上级下达的计划，必然形成封闭式的管理思想。单纯生产型企业对领导者素质的要求，主要是通晓企业内部的管理和工程技术，而不是了解市场。今后，企业作为相对的商品生产者，在市场上直接接受广大消费者的评判和检验，就要突破过去从原材料进厂到产品出厂的小循环，形成从市场调查入手，开发新产品，直到销售后为用户服务的大循环。随着产品的日益丰富，买方市场的形成，企业之间要形成争夺用户的竞争，优胜劣汰。因长期经营不善而亏损的企业，将面临破产。这要求企业向经营开拓型转变，也必然要求企业领导者开阔视野。厂长、经理不仅要懂得本企业产品结构、性能、质量，还要明了国内以至世界同行业的状况。不仅要了解本企业职工思想动态，还要摸清广大消费者的心理变化。要搞好企业的经营战略和

产品开发战略，高度重视技术改造和技术进步。企业能否腾飞，归根结蒂，要看它的产品是否适销对路、物美价廉。企业要有本事把由于原材料调价、折旧率提高、工资增长而加大的成本因素在内部消化掉，使产品成本不至于提高而能逐步降低。因此，经营开拓型企业对领导者素质的要求不仅是生产指挥能力，更重要的是经营决策能力、应变能力和创新能力。特别要求厂长、经理重视信息的作用，只有以大量准确的市场信息为依据，采用科学的程序分析、处理这些信息，才能作出正确的决策。

此外，随着我国对外开放政策的进一步贯彻，中外企业交流会越来越多，我国企业参与国际市场的竞争会越来越激烈，这无疑将更加要求我们的企业领导者成为开放式人才。

4. 从旧式管理向现代化管理转变。这是前三个转变的发展趋势，也是迎接世界新技术革命的要求。在经济体制改革的进程中，长期形成的带有浓厚小生产自然经济色彩的旧式管理，必须根本转变。例如靠老资格或师徒关系进行领导，单纯用行政命令指挥生产，轻视知识分子，忽视经营销售，片面追求产值以及搞“大而全”、“小而全”等等。今后，厂长、经理只有具备现代化管理思想，建立现代化管理组织，掌握现代化管理方法，懂得现代化管理手段，才能使企业在竞争中立于不败之地。这要求我们坚持“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的方针，在认真总结和完善国内管理经验的同时，虚心学习国外的先进管理经验。不同行业、不同类型的企业应当建立适合自身特点的现代化企业管理方式。不同的厂长、经理可以形成各具特色的现代化企业领导者的风格。

同时，世界范围兴起的新技术革命迫切要求我们转向现代化管理。以微电子技术为代表的新技术革命在工业发达国家已经造成了产业结构的明显变动，技术知识密集型企业日益发展，产品更新换代加速，人才和信息成为财富的重要源泉，新的管理方式

不断出现。要赶上世界先进水平，我们不能满足于和自己过去的纵向对比，必须和国际水平进行横向对比，找出差距，看准方向，加快企业管理现代化的步伐。

以上四个转变是经济体制改革对企业领导者的共同要求。各地厂长研究会可结合本地区实际，选择重点加以研究。有的应首先研究落实企业扩权问题，正确处理好国家和企业、公司和企业之间的关系；有的可侧重研究实行厂长负责制后，怎样处理好厂长同党委、工会的关系；所有企业，都要抓紧现代化管理的研究。此外，对于厂长、经理的政治素质、经营素质、技术素质以及组织能力、指挥能力、决策能力、应变能力、创新能力等，也可结合改革的要求分别加以探讨。力求在“百花齐放、百家争鸣”的基础上，逐步形成系统的、现代化的、具有中国特色的社会主义企业领导科学。

目 录

努力提高厂长、经理素质,为经济体制改革做出新贡献(代序)

第一章 概论	(1)
企业领导学导论.....	(1)
领导的渊源及其发展方向.....	(14)
企业领导者与环境.....	(25)
第二章 企业领导体制	(39)
厂长的地位、作用与职责权限.....	(39)
党委书记的重要作用.....	(44)
企业党政工三者关系.....	(49)
企业的权力结构.....	(51)
第三章 企业领导者的素质	(54)
现代企业领导的群体结构.....	(54)
厂长应具备的素质.....	(62)
厂长的知识结构和专业教育.....	(71)
做一个称职的被领导者.....	(75)
第四章 企业领导者的修养	(86)
开发和造就自己.....	(86)
提高自学能力.....	(97)
演讲——如何提高语言表达能力.....	(107)

论文写作——如何提高文字表达能力·····	(122)
学一点“快速阅读法”·····	(134)

第五章 企业领导者的基本工作····· (141)

领导导向的科学——目标管理·····	(141)
科学领导决策·····	(157)
企业里的参谋体制及其运用·····	(175)
发挥人的组织效应·····	(182)
神通广大之术——授权·····	(193)
用人的要诀——扬长避短·····	(198)
现代科学方法在企业领导工作中的应用·····	(207)

第六章 企业领导的日常工作····· (218)

领导工作的基础——企业标准化·····	(218)
发现问题和解决问题·····	(229)
做思想政治工作是厂长的职责·····	(237)
激励的原理及其应用·····	(242)
调动有利于改革的积极因素·····	(254)
企业会议学要略·····	(260)

第七章 企业领导者待人的艺术····· (275)

人际交往的基本原则·····	(275)
个别交谈的艺术·····	(280)
巧妙地说服人·····	(288)
拨动心弦的表扬·····	(295)
卓有成效的批评·····	(302)
运用反面意见实行正确领导·····	(313)

第八章 企业领导者处事的艺术	(322)
“走马上任”的要领.....	(322)
领导者的时间运筹.....	(328)
注重行动的领导艺术.....	(336)
处理事务的技巧.....	(341)
排除干扰的办法.....	(345)
避害趋利的诀窍.....	(349)

第一章 概 论

企业领导学导论

“打铁的响叮当，卖油的会敲梆”，世上三百六十行，行行都有自己的专业。作为企业领导者的企业家，如同乐队的指挥、戏剧的导演一样，也有自己的专业。这个专业就是“企业领导”。如同其他专业一样，这个专业必然也要有由一整套学问组成的专业学科。这门学科，可以概括地叫作“企业领导学”。

为什么要把“企业领导学”

这门学科建立起来

一、社会发展提出了迫切要求

人类社会如长江大河，源远流长，川流不息。推动这历史潮流奔腾向前的，归根到底是那些生长在这个社会上的人。社会每前进一步都需要有合乎它自身要求的人才。这种人才从哪里来？上帝委派，只见于神话，“真星”也不会下凡。社会所需要的人才只能由社会本身来创造。社会需要什么样的人，如果世上没有，它自己迟早也会把他们造就出来。帝尧之时，洪水泛滥，长期为害，于是出现了以禹为代表的治水“能人”。春秋战国时期，诸侯征战，上下数百年，于是出现了孙武、吴起、孙臆等杰出的军事家。近代的民主革命、国内战争和反侵略战争，造就了我国许许多多卓越的革命家和军事家。他们伴随着社会的需要应运而生，也为满足社会的需要做出了应有的贡献，和人民大众一起共同完成了历史赋予他们的使命，推动社会不断向前发展。

历史发展到今天，我们已处在一个现代化的世界上。当前，我国人民所迫切要求解决的已不是温饱，也不限于丰衣足食。人民面临的任务，是如何早日实现四个现代化，振兴中华，驰骋于天下。实现这个任务，说到底还是个人才开发问题。现代化的社会要由具有现代化水平的人来创造。换句话说，要建设一个社会主义现代化强国，关键在于能否及早培育出千千万万合乎四化要求的建设人才来。

一个时期以来，在全世界范围内，伴随着经济的迅猛发展、科学技术的日新月异、企业社会环境的日趋复杂和企业之间竞争的愈益激烈，人们不由得发觉，企业普遍地缺乏理想的领导人才。资本主义国家为了企业的生存和发展，不惜重金招聘公司经理，就足以说明这个问题。在国外，许多有识之士都清楚地看到一代有为的新型企业家对于经济发展的重要作用。有人说，“真正支持日本产业发展和成长的经营者的阵线”是“日本产业发展和成长的秘密”。日本资产阶级始终把培养和造就一代新型企业家作为事业的出发点，把日本的未来寄托在这些人身上了。

现在，我国企业的生产技术条件与工业发达的国家相比，尽管还有一定的差距，但是已具有相当的水平。可是，我们的管理还很落后，企业的领导就更加落后。不少企业领导干部对50年代、60年代那种计划管理的方法比较习惯，只适应在原材料统供、产品统销、使用廉价原材料和劳动力的条件下组织生产。到了80年代的今天，在变化了的客观形势下，便不免相形见绌，难以应付。直到目前为止，我们还远没有培养出大批适应现代化管理需要的企业家来。当前企业管理落后，生产效率低下，经济效益不高等等，可能有种种原因，但其中最根本的原因是企业领导的素质低，缺乏现代化的领导才能，不适应新形势的需要。为早日把我国建设成一个具有中国特色的社会主义现代化强国，当务之急就是要从中国的实际出发，发挥我国的优势，采

取有效的措施，尽快选拔和培养适应社会化大生产需要的一代新型的企业领导人才来。不解决这个问题，要想实现企业的现代化是根本不可能的。这已成为与我国未来命运相关的重大问题。

培养企业领导人才，要靠正确的党的方针政策，要有良好的社会环境和市场要求等诸多因素，而且还要有一个相当长的发展过程。但是认识不认识这个问题，目的是不是明确，能不能自觉地解决这个问题，效果是大不一样的。如果我们能很好地在总结自己经验教训的基础上汲取国际上有益的经验，有目的地研究解决这个问题，必然能够节省许多宝贵的时间，加快企业现代化的进程。正是为了这个目的，我们便很有必要来研究“企业领导”这个课题。

二、企业领导者需要有自己的学问

鉴于企业领导工作中有种种不确定的因素，有人就认为企业领导只能凭借领导者的经验和聪明才智，随机应变地进行领导和指挥。有人说：“自古以来，用兵之道无非是兵来将挡，水来土掩。”甚至有人说：“所有关于领导问题的讨论，都是无稽之谈。”也有人认为：“干部就是干的那个部分，只要肯干，不怕苦，早来晚走，勤勤恳恳，就能当一个好的领导者。”

有些人虽然认识到企业领导有一定的原理和原则，但是却不重视它，认为那是书本上的东西，或是“太平洋那边的东西”，离我们太远，不切实际，不解决问题。因此，既不去学习研究它，更不想应用它。

究竟有没有领导的学问？我们的古人早就有所认识。秦朝末年，项羽学剑不成，对他叔父说：“剑，一人敌、不足学，学万人敌”。这“万人敌”就是“兵法”——领导军事的学问。汉高祖刘邦曾说：“运筹帷帐之中，决胜于千里之外，我不如张良。安定国家，治理百姓，供给军队粮饷，我不如肖何。统率百万大

军，战必胜，攻必取，我不如韩信。这三个人都是人中的豪杰，我能领导他们，这就是我取得天下的原因。”这里所说的是选人用人的领导艺术。汉朝的左丞相陈平对汉孝文帝说：“宰相的责任是管理群臣，……使卿大夫各得其任焉。”他所说的也是统筹全局的领导才能。历来许多高明的领导者都非常重视领导能力的培养和运用。

从这几个例子中可以看出，在很早以前，领导和指挥的技能已经从一般的组织活动中演化出来，形成一种专门的学问。这种技能如果不特意地进行学习和训练，一般组织成员是不能很好掌握的。一位优秀的提琴手，不一定就能当个好乐队指挥；一位著名的演员，不一定就能当个好导演；一位百发百中的神枪手，不一定就能当个好司令员。这是因为作为一个组织者，除了要熟悉他那个行业的一般技术外，还要有从总体上进行组织和指挥的技能。

现代企业就象一台精密的机器，它是按照科学原理组织起来并进行运转的。作为企业的领导者如果不认识或不懂得这台“机器”的组织及使用它的原理，就象不会使用机器的人去操纵机器一样，便无法使它正常运转，更谈不上高效率和高质量了。

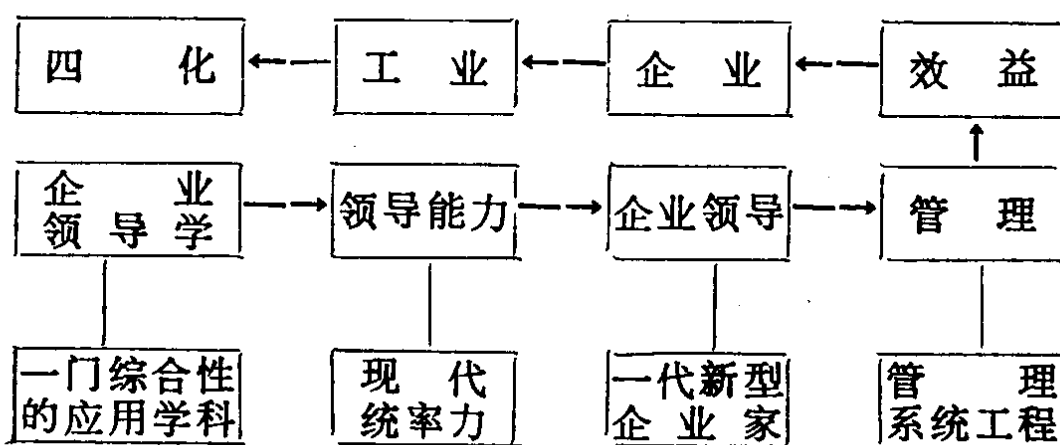
过去，我们的企业领导干部多数都没有受过专门的、系统的领导企业的训练。近几年虽然有些人经过“企管班”之类的学习，但多偏重于一般管理理论和技术的训练，很少学习研究企业领导这门专业。在这方面既缺少教材，又缺少教师，几乎是空白。现在，有些企业领导者往往只把企业的生产技术或一般管理专业（如会计学）当作自己的专业，而对企业领导技能却似懂非懂，不甚了解。在企业领导工作中，自以为是个“内行”，其实竟是个门外汉。于是出现了这种奇怪的现象：企业里的“内行”越来越多，但是对领导现代企业却无能为力，不知如何是好。企业里违背领导原理和原则的现象到处可见，有人甚至缺少现代企业领导者最起码的知识。为了促进我国一代新型企业家加速成

长，提高企业领导者的现代统率力，必须为企业领导者提供一套科学的、系统的现代领导理论和经验，作为他们学习的借鉴。这就很有必要把现代企业的“万人敌”——“企业领导学”这门学科建立起来。

三、培养造就一大批企业领导人才的客观需要

适应经济建设事业的大发展和干部新老交替的要求，今后还需要继续选拔大批的企业领导人才，不断地充实到企业领导岗位上来。这些未来的企业领导人才，多数来自企业内部。他们无论是技术人员或管理人员，无论在企业工作的时间长短，也不论是否受过高等教育，绝大多数都没有系统地学习过企业领导专业。对于这些未来的企业领导人才，在他们接班之前，很有必要进行一系列职前的领导专业教育，使他们系统地掌握企业领导专业学科，为有效地领导企业打好基础，做好准备，再经过一个阶段的实习和锻炼，便能较快地成为一个合格的企业领导人才。

企业领导学的作用如下图所示：



对“领导”课题的研究概况

对“领导”这个课题，我们的前人早已有了许多研究。这些研究的成果，不仅深刻地影响着我们现在的领导行为，也为我们

系统地、科学地研究这个问题，形成一套适应现代需要的科学领导原理打下了基础。

一、我国古代对领导课题的研究

最早可以追溯到开始用文字记载历史的时候。历代的史官负责记载国家大事和帝王及其他重要人物的言行，作为后代统治者“改进领导”的借鉴。我国“官方”和私人编纂的历史资料，秦以前有《尚书》、《春秋》、《国语》、《战国策》等；秦以后直到明朝，有向来被看作“正史”的“二十四史”和《资治通鉴》等。以“二十四史”中的《史记》为例，在一百三十篇中，有十篇“以序帝王”，有三十篇“以纪侯国”，有七十篇“以志人物”。这些以写人物为主的史实及寓之其中的褒贬，对后代颇有影响。《资治通鉴》所载史实也是上下几千年，内容丰富，纲目清晰，历来颇受人们重视。编纂这类史料的目的，正象《资治通鉴》的题目所表明的那样，是：“资”（供作）“治”（治理）“通”（自古以来）“鉴”（镜子、借鉴），也就是“自古以来可供治理借鉴的历史资料”的意思。

其次是历代的领导人、政治家、军事家和学者的著作。如春秋时期记录孔子及其弟子言行的《论语》，后代有“半部论语治天下”的说法，把它作为治理封建国家的“教科书”。同是产生于这个时期的《孙子兵法》，是世界上最早的军事领导著作。直到今天它所阐述的某些领导原理和方法仍在指导着我们的管理工作。前不久我国和日本有的管理专家都专门研究了《孙子兵法》在现代管理中的应用，写出了专著。这类著作还有《孟子》、《韩非子》、《吕氏春秋》等等。种类繁多，不胜枚举。

与上述著作同时流传下来的还有许多在民间广为流传的“野史”、“演义”、“故事”、“戏曲”，如《东周列国志》、《三国演义》、《水浒传》等等。更加形象逼真地再现了各种历史

人物的形象，潜移默化地影响着人们的领导行为。

更直接的是散见于各代领导人和政治家著作中的一些片断。如曹操论以才取人，诸葛亮用“度外人”，韩愈用伯乐相马为比喻论推荐人才，并对学习作了专门论述，等等。在这类著作中，有许多观点和方法至今仍有借鉴的价值。

二、资本主义国家对领导课题的研究

国外对这个问题的研究很多。除了大量的历史、传记、回忆录、小说等材料外，也有一些专著。早在16世纪初，意大利人马基雅弗利曾写过一本叫做《君主论》的著作，献给当时佛罗伦萨的统治者小洛伦佐。它对剥削阶级代表人物政治行为所遵循的原则毫不掩饰地作了概括和总结，被人称为“共和党人的教科书”，对欧洲的封建阶级和资产阶级的统治者有很大影响，也从反面起了教育人民认清剥削阶级统治本质的作用。

对企业领导这个课题，随着大工业的兴起和企业管理的不断改进，也陆续出现了许多专著。如：C·I·巴纳德的《总经理的职责》（1938年）、H·L·史密斯的《最高管理组织与管理》（1941年）、P·F·德鲁克的《实业家的未来》（1942年）、R·本迪克斯的《工业中的工作与权威》（1956年）、J·伯利纳的《工厂与总经理》（1957年）、D·麦格雷戈的《职业经理》（1967年）、奥田幸助的《美国经营参与论史》（1976年），以及近几年B·K·卢德茨的《新的经理》、美国管理协会会长海斯的《管理能力及其培训》、日本富山芳雄的《如何做一个杰出的干部》及野口音光等的《部课长管理学》、美国M·K·巴达维的《怎样做一名成功的管理人员》、O·蒂德的《强者的领导术》等等。资料很多，众说纷纭。

美国著名管理专家F·德鲁克的《有效的管理者》，专门论述了成为有效的管理者的必要性，如何有效地利用时间，如何用