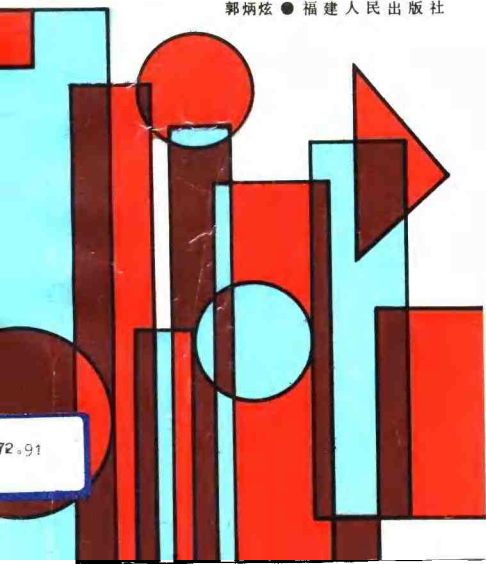


# 企业领导学

郭炳炫 ● 福建人民出版社



72.91

# 企业领导学

蔡炳焱

\*

福建人民出版社发行

(福州得美巷27号)

福建新华印刷厂印刷

开本787×1092毫米 1/32 5.5印张 118千字

1991年9月第1版

1991年9月第1次印刷

印数：1—12 000

ISBN 7-211-01732-3

F·78 定价：2.60元

---

## 序

这是一本探讨企业领导活动规律性的书，我们把它推荐给企业领导者。

在建设社会主义现代化的事业中，我们国家需要一大批懂管理、善领导的企业家。培养和造就社会主义企业家的有效途径只能是走理论与实践相结合的道路。一方面，要让广大的企业领导干部在改革开放的复杂环境中锻炼成长；另一方面，还必须辅以必要的培训和进修，使他们的实践经验升华到理论高度，提高分析判断事物和解决矛盾的能力。

这本《企业领导学》就是适应上述需要而编写的，编者郭炳焘同志具有多年管理教育工作的阅历，他编写的这本书试图从企业领导活动的特点、企业领导体制、科学决策、选用人才、领导方法、领导艺术和领导者的素质等方面探讨企业领导活动中一些带有普遍性、规律性的问题。这本书特色的最显著一点就是把领导活动看作一种行为，并且运用当代行为科学的研究成果来说明领导行为的内在机制、制约因素和它的规范性。书中较多地采用描述性语言，材料丰富、引证广博、事例生动，力求避免抽象的议论和空泛的说教，因而使本书具有较强的可读性。

当然，一本书也和一个人一样，人无完人，书也不可能十全十美。《企业领导学》是一门新学科。我国社会主义企业领导的特点和规律还处于探索之中，国外行为科学成果的

引进，也只是近十几年的事情。如何在吸收外来知识的同时，突出中国式企业领导的特点，也还需要有一个认识上逐步深化的过程，凡此种种，都使这本书难免存在一些欠缺之处。这只有请广大读者在使用之中加以检验和辨析，并且提出批评意见，以便今后不断修改和充实。

不过，我作为这本书的审阅者和第一个读者，有必要重复一句：这是一本有特色的书，值得大家一读。

谢庆绵

1991年暮于福州

## 前 言

为提高企业领导干部队伍的素质，培养和造就一批有较高水平的社会主义企业家，增强企业发展后劲，适应改革、开放和商品经济发展的需要，根据国家有关企业领导岗位职务培训的要求，福建省经济管理干部培训考试领导小组和福建省经济委员会组建了福建省工业企业管理干部岗位职务培训教材编委会，编写一套福建省企业领导干部岗位职务培训教材，供本省企业领导岗位职务培训使用。

企业管理干部岗位职务培训，是适应岗位职务要求进行的以提高本职工作能力为目的的培训。它是一种在岗的“适应性”培训，也是一种上岗前的“资格”培训。工业企业领导干部岗位职务培训教材正是按照这一要求和岗位职务知识规范来选择教材内容的。希望企业领导干部通过对教材的学习，能正确理解、贯彻党和国家关于现代化建设的方针政策，坚持社会主义方向，掌握当代企业管理的理论和方法，提高经营管理的决策能力，成为懂经营、会管理、有改革精神和创新精神的企业家。

这次出版的这套教材包括《社会主义基本经济理论与政策》、《涉外经济法概要》、《当代企业管理》、《企业涉外实务》及《企业领导学》。福建省领导科学研究会副会长谢庆顺教授审阅了《企业领导学》全书并作了序。在这套教材的出版过程中还得到福建人民出版社黄智奎等同志的

大力支持和帮助。福建经济管理干部学院戴克商同志承担了教材的出版协调工作。在此一并致谢。

福建省工业企业管理干部  
岗位职务培训教材编委会  
1991年3月

# 目 录

## 序

## 前言

## 第一章 绪论

第一节 领导活动的产生和发展……………( 1 )

第二节 领导的一般概念……………( 4 )

第三节 企业领导学的研究对象和特点……………( 16 )

## 第二章 企业领导体制

第一节 企业领导体制的概念和意义……………( 20 )

第二节 国外企业领导体制演变简介……………( 22 )

第三节 我国企业的领导体制……………( 25 )

## 第三章 企业领导者的素养

第一节 企业领导者必备的素养……………( 34 )

第二节 企业领导者素养的自我改善……………( 40 )

## 第四章 科学决策

第一节 科学决策的一般概念……………( 55 )

第二节 企业决策的主要内容……………( 67 )

第三节 决策内涵……………( 75 )

第四节 决策的程序与方法……………( 85 )

## 第五章 选才用才

第一节 选才……………( 96 )

第二节 用才……………(103)

第三节 育才……………(108)

## 第六章 领导方法

- 第一节 领导方法的重要性·····(115)
- 第二节 调查研究的方法·····(120)
- 第三节 从群众中来到群众中去·····(125)
- 第四节 提高工作效率的方法·····(130)

## 第七章 领导艺术

- 第一节 领导艺术的含义和特点·····(137)
- 第二节 待人的艺术·····(140)
- 第三节 办事的艺术·····(154)
- 附录——气质调查表·····(164)



# 第一章 绪 论

领导，作为一种行为，通常的解释是率领部众朝一定方向前进。这是人类社会由于分工协调的需要形成的。关于领导活动，虽然历史上有过不同形式的探索和记载，并且留下了不少有价值的资料，但由于历史的局限，当时不可能形成一门专门的科学。把领导工作作为一门专门学科来研究，则是现代社会条件下的事。本书研究的企业领导学是一般领导学的分支，全书力求以马克思列宁主义、毛泽东思想为指导，遵循“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的方针，探索在社会主义有计划的商品经济条件下，企业领导者提高领导水平的理论、方法和艺术。

## 第一节 领导活动的产生和发展

领导活动作为一种社会现象，在漫长的人类历史长河中，其内容和形式都经历了很大的变化，并随着社会分工的发展而发展。在原始社会，生产力极为低下，人们为了生存必须同险恶的自然环境作斗争，这种斗争需以群体性活动为基础。为了谋求这种群体性力量的发挥，在共同劳动中就必须有统一意志的协调活动，这就是人类最早的领导活动。在氏族部落里，由氏族成员推举而产生的氏族首领，就是最原

始的领导活动的承担者和执行者。

人类进入阶级社会之后，人与人之间的关系发生了质的变化。统治阶级与被统治阶级之间表现为赤裸裸的压迫和掠夺关系。统治阶级为了维护和巩固阶级利益，掌握和控制着社会生产、流通等领域的最高权力，领导便成为由统治阶级组成的统治集团，统治着广大劳动人民。但是，从社会生产力发展的角度来考察，这种领导形式较之原始社会的领导形式，无疑是一种历史的进步。马克思认为：只有当劳动者赖以生存的那些收入都集中在一个人或少数人手里，只有当他们存在着指挥和协调这些群众的权力，才有可能产生出诸如古代亚洲人，埃及人金字塔式的庞大建筑。

在我国历史发展过程中，领导活动的实践极其广泛，同时也积累了许多丰富的经验。历史上一些政治家和思想家为此作出了卓越的贡献。

如孔子提出领导者要有全面良好的道德品质，要以身作则。他在《论语》“季氏篇”提出领导者必须做到“九思”、“三戒”。九思即视思明，听思聪，色思温，貌思恭，言思忠，事思敬，疑思问，忿思难，见得思义。三戒即：少之时，血气未定，戒之在色；及其壮也，血气方刚，戒之在斗；血气既衰，戒之在得。

春秋时期，魏文侯也有一套对人评价的标准，他说：居视其所亲，富视其所与，达视其所举，穷视其所不为，贫视其所不取。五者足以定之矣。

三国时期的诸葛亮，不仅在打仗用兵方面有其出色的战略和策略，而且在人才考核方面也有独到的见解。他在《心书》中的《知人性》篇中说：知人之道有七焉：一曰间之以是非而观其志；二曰穷之以辞辩而观其变；三曰咨之以计谋而

观其识；四曰告之以祸难而观其勇；五曰醉之以酒而观其性；六曰临之以利而观其廉；七曰期之以事而观其信。这些都值得我们借鉴。

在中国古代，尽管某些领域的领导活动有着丰富的经验和实践，但由于小生产方式和封建统治的局限性，无法揭示领导活动的客观规律，更不可能形成领导科学的完整体系。

随着马克思主义的诞生，人们对领导活动的认识和研究进入了一个新的发展阶段。马克思主义的领导思想包括阶级领导与党的领导，思想领导与组织领导，权威与民主，对人的管理与对物的管理关系等等，尤其是马克思从亲自领导第一国际的实践中，提出了关于“防止国家和国家机关由社会公仆变为社会主人”的精辟思想，显示了无产阶级革命家敏锐的洞察力和科学的预见性。

在我国长期的民主革命和社会主义建设中，我们党在马克思列宁主义的指导下，以毛泽东同志为主要代表的中国共产党人，根据我国的国情，总结了许多宝贵的领导经验，创造了精湛的领导艺术。在实现科学领导方面，提出了关于领导的性质、任务和方向；如何建立和完善领导制度；各级领导干部的正确选拔、使用、培养和管理；如何加强两个文明建设，改进思想政治工作，改进领导工作作风，领导方法等，为建立具有中国特色的领导科学奠定了坚实的理论基础。

领导科学的出现，不仅是人类领导艺术长期集中、凝炼、提高和升华的结果，而且与现代社会管理和科学技术的发展有着密切的关系。

在小生产条件下，企业规模狭小，技术落后，联系面狭，变化迟缓。这时，与之相适应的领导，主要是凭借领导者个人的阅历、知识和智慧来进行。虽说有时也采纳军师幕僚的

计策，但基本是依靠领导者个人的经验，故称之为“经验领导”。到了现代，尤其是国外近几十年来，随着生产力的巨大增长和科学技术的日新月异，现代领导者面临的对象，涉及的范围，影响的时间和空间等方面，都是前所未有的。处于这种社会环境下的领导活动，仅仅依靠个人的经验和智慧是远远不够的，于是产生了把领导活动从经验上升为科学的客观要求。对领导活动的理论和规律进行科学的研究，就成为时代的需要。本世纪40年代后，现代科学技术的发展和经济发展的复杂性、多变性，对任何领域的领导者都提出层出不穷的新问题。因此把管理科学中的领导职能独立出来，结合中国实际情况，专门加以研究也是中国社会经济发 展的客观要求。

企业领导学是领导科学的一个分支，是社会化大生产的产物，是进一步发展社会化大生产的需要。人们在生产实践过程中，不断探索如何合理组织生产力，不断地完善生产关系，从而产生了管理科学。管理科学研究生产经营管理的原理、思想、组织、方法和手段，以及人力资源的开发和管理。而这些管理活动，都要通过领导者的领导活动来实施。实践证明，企业领导者的领导思想、领导方式、方法和领导艺术是管理科学能否在经营管理中发挥应有作用的关键。因此，企业领导者不仅要掌握管理科学，还要研究领导科学。

## 第二节 领导的一般概念

### 一、领导的概念

关于领导的定义，在不同时期，不同的人由于研究角度

不同，有着不同的解释。目前比较一致的看法是：“领导是引导和影响个人、群体或组织，在一定条件下实现某种目标的行为过程。”在企业中，领导的使命就是要影响、促使群体和个人做好本职工作，为企业目标的实现做出积极的贡献。

从引导和影响这个领导功能上看，领导行为的开始是确定目标，实现领导的过程是以目标为指针，其结果是以达成目标来评价优劣。领导也是一个群体活动的过程，它的绩效是通过群体活动而表现的，领导是一种集众人的智慧和力量达成某种任务和目标的行为。领导又是一个影响过程，领导者通过自己的行为，吸引并影响着被领导者为完成既定的目标而努力。当我们说一个人能影响别人的工作，使他沿着既定目标前进，在这种意义下就产生了领导的影响力。

## 二、领导者的影响力

刘邦打败项羽取得天下后，置酒雒阳（今河南洛阳市）南宫，召集列侯诸将探讨“天下大定”的原因。酒席间，群臣吹捧了他一番，刘邦却说了一段意味深长的话：“夫运筹策帷幄之中，决胜于千里之外，吾不如子房。镇国家，抚百姓，给饷，不绝粮道，吾不如萧何。连百万之军，战必胜，攻必克，吾不如韩信。此三者，皆人杰也。吾能用之，此所以取天下也。项羽有一范增而不能用，此所以为我擒也。”不管刘邦说这番话的动机如何，但他之所以得天下，是与他能够吸引一大批奇才之士分不开的。刘邦能够吸引这些奇才之士，除了他的事业顺应了历史发展的客观要求这个本质因素之外，还与他本身具有的影响力有关。

要激励，引导人们去努力完成某种特定目标，关键在于领导者的影响力。

所谓影响力，就是一个人与他人的交往中，影响和改变

他人的心理与行为的能力。决定一个人影响力的大小有很多因素，诸如高尚的品德、丰富的知识、出众的解决问题的能力、良好的个人素养、专长、地位、权力等等。影响力人皆有之，只是程度和大小各不相同，且随着交往对象的变化、环境的变化，影响力所起的作用也会起相应的变化。

从影响力的性质来看，可分为权力性影响力和非权力性影响力两大方面。

### 1. 权力性影响力

权力性影响力又称强制性影响力，它是由社会赋予个人的职务、地位、权力等构成的，是由外界给予的。这种影响力仅属于掌权者所有。其特点是：具有强迫性、不可抗拒性、以外推力的形式来发生作用。在它的作用下，被影响者的心理和行为主要表现为被动、服从。因此，它对人们的心理和行为激励是有限的。

### 2. 非权力性影响力

非权力性影响力也可称为自然性影响力，它是由品德、才能、知识、感情、作风等因素构成，产生于个人自身。其对被影响者所产生的心理和行为影响是建立在使他人感到“对的”、“应该是这样”，即信服的基础上。它对被影响者的影响是通过潜移默化的、自然的过程，以变为被影响者的内驱力形式来起作用，使其行为上表现为自愿、主动。因此，它对人的激励作用很大。

### 3. 构成权力性影响力的主要因素

构成权力性影响力的主要因素有：传统因素；职位因素；资历因素。

(1) 传统因素。这是指人们对领导者的传统观念。几千年的社会生活，人们形成这样一种观念，领导者不同于普通

人，优越于普通人，他们的才能比普通人强。领导者手中掌握着种种权力，能够左右被领导者的奖惩和前途。这些使得服从领导者成为一种传统的观念，从小就影响着每个人的思想。它给领导者的言行增加了不少影响力。这种影响力普遍地存在于每个领导者的言行之前，是传统附加给领导者的力量。谁当了领导者，就自然获得了这种影响力。

(2) 职位因素。职位是社会组织赋予领导者本人的。个人在组织中的职务与地位是影响力的重要因素之一。有了职位，也就有了权力，领导者就可以利用职权来左右下级的行为、前途或命运，这使下级望而生畏、产生敬畏感。职位越高，权力越大，别人对他的敬畏感也越甚，影响力也就越强。

(3) 资历因素。资格与经历也能产生影响力。资历是历史性的东西，它反映出一个人过去的情况。资历较深的领导者人们是比较敬重的，他的言行就容易在被领导者的心灵上占据一定地位，这就是资历因素能构成影响力的原因。由于资历主要与过去的工作经历、所任职务有关，它产生的影响力的性质也属于强制性影响力范围。也存在于领导者的言行之前。

#### 4. 构成非权力性影响力的主要因素

非权力性影响力主要由品德因素、才能因素、知识因素、感情因素、作风因素所构成。这些都是由领导者自身的素质和行为所形成的，它与权力没有直接关系，故称为非权力性影响力，这种影响力更多地属于自然性影响力，其产生的基础要比权力性影响力广泛得多。虽然它表面上没有合法权力那种正式明显的约束力，但在实际上它不仅具有权力的性质，而且常常还能发挥合法权力所不能发挥的约束作用。

(1) 品德因素。品德主要包括道德、品行、人格等。它

反映在领导者的一切言行之中。优秀的品德会给领导者带来巨大的影响力，它使人产生敬爱感，能吸引人、诱使人去模仿。“榜样的力量是无穷的”。领导者实际上时时都在起榜样的作用。品德是领导者的本质表现，优良的品德不仅是担任领导职务的素质要求，也是领导者影响力重要的组成部分。企业领导者应具备什么品德？下列十句话可供参考：实事求是、公正无私、廉洁奉公、办事认真、谦虚谨慎、信守诺言、关心下级；乐于助人、平易近人、待人礼貌。

(2) 才能因素。领导者的才干和能力是影响力的主要因素。才能的高低是在实践中表现出来的，是通过经营绩效、工作成果来反映的。一个有才能的领导者会给企业带来成功，自然会受到下级人员的敬佩。“敬佩感”是一种心理磁力，它会吸引人们自觉地去接受其影响。

(3) 知识因素。知识是一种科学赋予的力量，是能力的基础，是一个人最宝贵的财富。一位知识渊博的领导者必然受到下级的敬重和佩服，其影响力就高。

(4) 感情因素。感情是一种心理现象，是人对客观事物（包括人）好恶倾向的内在反映。人与人之间建立了良好的感情关系，便能产生亲切感，一个领导人平时待人和蔼可亲、关心群众、尊重群众，与群众建立了深厚感情，群众就能自愿地接受其领导。相反，若上下级感情不好，关系紧张，便会造成双方的心理距离。心理距离是一种心理排斥力、对抗力，会减弱影响力。

(5) 作风因素。主要是指领导者民主作风好、能充分信任被领导者，悦纳人言，能按分工授权的原则，给予下级一定的管理权、决策权；能根据企业目标的要求，向下级提出具体目标而不过多干涉下级如何实现目标的方法。在上下级



之间，不仅有充分的沟通渠道，相互信任，而且建立了一定的友谊，从而较好地调动被领导者的积极性，使其积极、自愿地参予管理。这样的领导者影响力就大，领导效能就高，企业的凝聚力必然增强。

综上所述，任何领导者都必须从权力性和非权力性两方面来造成自己的影响力，这两者都是必不可少的。但是，作为一个领导者，关键在于提高非权力性的影响力。

尽管权力性影响力是企业领导人推行决策的主要依靠，从客观上也能促成职工遵纪守法和从事生产经营活动的某种积极性和自觉性，但是这些内容毕竟只能从约束力中造成一种适应性的习惯。由各种非权力性影响力产生的影响力，却更能激发人们的自觉，人们接受它比强制的服从要更自然得多。在某种意义上讲，非权力性影响力在整个领导者影响力构成中是占主导地位，起着决定性作用。

在正确掌握非权力性影响力的同时又要注意主次关系。在构成非权力性影响力的五个因素中，以品德、才能、作风因素为主，知识、感情因素为次。品德因素若出了毛病，成了负值，其他因素必然会受影响，其总和可能是零。如果品德因素及格，那么这时起作用的是能力、作风因素。若领导者能力极差、领导作风又蛮横专断，他的非权力影响力可能成为零，甚至负数。当品德、才能、作风因素已具有一般水平时，感情因素将是十分重要的。当然知识因素也是不能忽略的。

### 三、领导的三要素

从领导定义的表达中可以看出它们具有下列三个相似的意思。第一，领导必须有领导者与被领导者，否则就不成其为领导；第二，领导者对被领导者的影响力起主导作用，领