



北京市经济管理干部培训考试领导小组办公室组编

企业实用领导学

宋耀武 主编



企业实用领导学

宋耀武 主编

中国工人出版社出版发行

(北京安外六铺炕)

新华书店北京发行所经销

北京昌平长城印刷厂印刷

开本: 787×1092毫米 1/32 印张: 9.375 字数: 202千字 /

1989年9月第1版 1991年2月北京第4次印刷

印数: 40124~50223

ISBN 7-5008-0529-2/F·34 定价: 3.00元

前 言

近几年来，我市的企业厂长、经理通过国家统考，政治素质和业务素质有了很大的提高。对于完善企业经营机制，加强企业管理，提高经济效益起了明显的作用。但是企业改革的深化对企业领导干部提出了更高的要求，为了适应企业改革的需要，进一步提高企业领导者的素质，我市决定用2～3年的时间对企业厂长、经理进行岗位培训，同时要求企业中层领导干部用1～2年的时间学习领导科学知识。为此我们组织编写了《企业实用领导学》一书，作为企业领导干部岗位培训教材。

《企业实用领导学》较全面地论述了企业的领导工作，包括企业领导的思维方法和思想观念；企业领导的创造性功能和群体功能；企业领导的预测、决策职责和选才用人职责；企业领导的工作方法；企业领导者的素养以及企业领导体制和组织十个方面的内容。教材突出了针对性、实用性和可读性，在领导科学的微观研究与实际运用方面进行了一些有益的尝试。

希望该书能对提高企业各级领导干部素质，增强领导能力，加强企业管理，推动企业改革的深入发展有新的帮助。

北京市经济管理干部培
训考试领导小组办公室

1989年8月

编者的话

本书的初稿，原是在北京市机械局系统企业领导干部轮训班上讲课的讲义，由机械局干部培训中心（党校）第一副校长宋耀武副教授编著，当时名为《基层企业领导学》。后经国家经委教育局、企业局、北京市机械局的有关领导，以及天津无线电一厂，本溪钢铁公司第一钢厂、石家庄阀门一厂、北京第一机床厂、北京重型电机厂等企业20多位厂长、书记参加的审定会讨论、修改，于1988年2月以《企业领导学概论》为名正式出版。后来以该书为教材，每期40课时，先后在6个班次上进行了讲授。通过教学实践，感到原书仍存在不少明显的缺憾。正在抱憾之时，适逢北京市经济管理干部培训考试领导小组办公室为企业厂长（经理）培训组编教材，这就提供了对原书进行修改的机会。本书在修改、编写的过程中，参考了国内外有关领导科学的文献资料，汲取了企业领导的实践经验，力图突出哲理性、实用性和可读性。哲理性即言简意赅地阐明企业领导学的基本原理；实用性即面向企业领导者为其提供实用的领导方法和领导艺术；可读性即内容的文字表达力求做到通俗、易懂、生动、可读、爱读。

此次出版，是在原书的基础上吸收最近研究的新成果和实践的新经验，由宋耀武提出总体构想，然后分头修改、编写，具体分工如下：

宋耀武

第一、四、五章

孟宪东	第二章
王海宽	第三章
史承燕	第六、七章
姚 诚	第八章
夏 阳	第九章
武玉生	第十章

最后，由宋耀武和夏阳进行了总纂，并由北京市经委教育处韩永宽、谢文艳同志进行审阅，在编写过程中得到北京市机械局干部培训中心领导和同志们的支持，谨表衷心谢意。本书仍会有缺点和不足，欢迎各位同行和读者提出宝贵意见。

1989年5月 编者

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 企业领导学的产生及企业领导的特性 (1)	
一、企业领导学的产生	(2)
二、基层企业领导的特性	(4)
第二节 学习企业领导学的意义和方法	(6)
一、学习企业领导学的意义	(7)
二、学习企业领导学的方法	(9)
第三节 “领导”的科学含义	(10)
一、领导 = f (权, 责, 服务)	(11)
二、领导 = f (领导者, 被领导者, 环境)	(21)
第二章 企业领导的思维方法	(24)
第一节 企业领导的归纳思维和演绎思维	(24)
一、归纳思维	(25)
二、演绎思维	(29)
三、归纳思维和演绎思维的辩证统一	(31)
第二节 企业领导的分析思维和综合思维	(33)
一、分析思维	(33)
二、综合思维	(36)
三、分析思维和综合思维的辩证统一	(37)
第三节 企业领导的抽象思维和具体思维	(40)

一、抽象思维·····	(41)
二、具体思维·····	(42)
三、抽象思维和具体思维的辩证统一·····	(43)
第四节 企业领导的经验思维和理性思维·····	(45)
一、经验思维·····	(46)
二、理性思维·····	(47)
三、经验思维和理性思维的辩证统一·····	(48)
第五节 企业领导的精确思维和模糊思维·····	(52)
一、精确思维·····	(53)
二、模糊思维·····	(54)
三、精确思维和模糊思维的辩证统一·····	(55)
第三章 企业领导的思想观念·····	(59)
第一节 社会主义商品经济观念·····	(59)
一、社会主义商品经济存在的必然性·····	(60)
二、社会主义商品经济与资本主义商品 经济的区别·····	(62)
三、企业领导应树立的社会主义商品经 济观念·····	(63)
第二节 信息观念·····	(70)
一、认清信息的重要性·····	(71)
二、重视信息的及时性·····	(72)
三、注意信息的广泛性·····	(73)
四、把握信息的科学性·····	(73)
第三节 时效观念·····	(74)
一、树立“时间就是生命”的观点·····	(74)
二、树立效能、效率、效益相统一的观点·····	(78)

第四节 系统观念	(80)
一、系统观念的含义.....	(80)
二、树立整体优化观点.....	(81)
三、重点抓住可控因素.....	(82)
第五节 地位优势观念	(82)
一、地位优势观念的含义.....	(82)
二、认清总系统的状况.....	(83)
三、认清自系统的状况.....	(84)
四、形成明确的领导意识.....	(84)
第四章 企业领导的创造性功能	(87)
第一节 创造性精神	(88)
一、一切向前看.....	(88)
二、永远不满足.....	(90)
三、争取高成就.....	(93)
第二节 创造性思维	(95)
一、线性集中思维.....	(95)
二、立体扩散思维.....	(96)
三、超常规思维.....	(101)
第三节 创造性实践	(104)
一、创造性和风险性的关系.....	(104)
二、创造性和继承性的关系.....	(108)
三、创造性和规律性的关系.....	(110)
第五章 企业领导的群体功能	(113)
第一节 群体功能与内耗	(114)
一、企业领导群体功能的含义.....	(114)

二、企业领导群体的“内耗”	(114)
第二节 群体功能与结构	(115)
一、企业领导班子结构合理化的必要性	(115)
二、企业领导班子结构合理化的内容	(116)
第三节 群体功能与制度	(117)
一、制度健全的必要性	(117)
二、制度健全的内容	(118)
第四节 群体功能与个体修养	(121)
一、互补互学	(121)
二、互谅互帮	(123)
三、好心度人	(124)
四、推功揽过	(125)
五、当好“班长”	(126)
六、当好副手	(127)
第六章 企业领导的科学预测和科学决策 ...	(130)
第一节 科学预测	(130)
一、科学预测的意义及内容	(130)
二、科学预测的方法	(134)
第二节 科学决策	(141)
一、科学决策是领导者的主要职责	(141)
二、决策的含义	(144)
三、决策的分类	(147)
四、决策的程序	(155)
第七章 企业领导的选才和用人	(166)
第一节 充分认识人才的重要性	(166)

一、人才是企业中最重要的资源·····	(167)
二、人才是企业竞争中成败的关键·····	(168)
第二节 掌握人才的标准 ·····	(169)
一、人才的全面标准·····	(170)
二、人才的特殊标准·····	(172)
第三节 善于发现人才 ·····	(173)
一、克服错误观点,树立正确的人才观·····	(173)
二、在选才方法上应当注意的问题·····	(178)
第四节 善于使用人才 ·····	(180)
一、正确理解人才的含义·····	(180)
二、使用人才要注意的问题·····	(181)
第五节 注意培养人才 ·····	(186)
一、重视人才培养和继续教育·····	(187)
二、多层次有重点地进行继续教育·····	(189)
三、懂得教育是潜在的生产力·····	(190)
 第八章 企业领导的工作方法 ·····	 (193)
第一节 调查研究的方法 ·····	(194)
一、正确处理好“点火”和“拾柴”的关系·····	(194)
二、划清“不带框框”和“白板论”的界限·····	(198)
三、正确处理好调查和研究的关系·····	(199)
第二节 授权的方法 ·····	(201)
一、什么是“授权”及其意义·····	(201)
二、授权应遵循的几条准则·····	(204)
第三节 调动上级积极性的方法 ·····	(208)
一、运用上级的特长·····	(210)
二、适应上级的习惯·····	(210)

三、处理好“认识反差”	(211)
第四节 调动下级积极性的方法	(214)
一、目标调动	(215)
二、抓住主导需要调动被领导者积极性	(221)
三、运用两种动力调动被领导者积极性	(224)
四、采取宽严结合的方法调动 群众积极性	(226)
五、满足参与意识	(228)
六、注意“印象折射效应”	(229)
七、开会的方法	(233)
第九章 企业领导的素养	(237)
第一节 企业领导的政治素养	(237)
一、马克思主义理论素养	(238)
二、共产主义的崇高理想	(239)
三、高度自觉的纪律性素养	(240)
四、民主法制素养	(241)
第二节 企业领导的品德和作风修养	(243)
一、全心全意为人民服务的精神	(244)
二、公正廉洁的美德	(245)
三、严谨扎实的领导作风	(246)
第三节 企业领导的心理品质及其修养	(249)
一、良好的认识品质	(250)
二、情感意志品质	(253)
三、领导者的个性心理特征	(255)
第四节 企业领导的业务素质	(258)
一、“T”型知识结构	(258)

二、注意吸收“软”知识.....	(259)
三、决策素养.....	(259)
第十章 企业领导体制和组织	(263)
第一节 企业的领导体制.....	(263)
一、国外企业领导体制的变迁.....	(264)
二、我国企业领导体制的演变.....	(266)
三、厂长(经理)负责制.....	(268)
第二节 企业的组织机构设置.....	(271)
一、企业组织机构设置的原则.....	(272)
二、企业组织机构的类型.....	(278)
三、企业组织机构的改革与人员的调整.....	(282)

第一章 绪 论

现代化的社会主义建设，需要“革命化、年轻化、知识化、专业化”的“四化”干部。可以说：没有“四化”的领导干部就不可能有社会主义的“四化”建设。干部“四化”要求中的“专业化”，对于我们企业的厂长、经理、科长、车间主任等企业领导干部来讲指的是什么呢？他们的专业可以命名为“企业领导”专业，而《企业实用领导学》就是这个专业内容的理论概括。

企业领导学是怎样形成的？它和一般领导学是什么关系？为什么要学？如何学？以及怎样正确理解“领导”概念的科学含义？本章，就是要解决这些问题。

第一节 企业领导学的产生 及企业领导的特性

企业领导学是领导科学的一个分支。领导科学从层次上可分为高层领导学和基层领导学。高层领导学是从宏观上研究高层次、大范围的领导规律和方法；基层领导学是从微观上研究较低层次，较小范围的领导规律和方法。而企业领导学又是基层领导学的子系统。这些领导学又都从属于“领导科学”这个学科的总系统。要弄清基层企业领导学的来龙去脉，首先要搞清一般领导科学这个母体的形成过程和基层企

业领导的特点。

一般领导科学是研究领导工作的一般规律和方法的。它的产生不是偶然的，它和任何一门科学的形成一样，既是时代的产物，又是时代的需要。

一、企业领导学的产生

领导活动自古就有。记录历史上领导活动的文献、资料，散见于古书之中。《资治通鉴》记述了封建帝王如何“治国平天下”；《孙子兵法》记述了军队将领如何带兵打仗……但是，真正把领导活动做为专门的科学进行研究，却是近几十年的事情。西方学者对领导行为的研究，最早是包容在“行为科学”之中。“行为科学”研究“个体行为”、“群体行为”、“领导行为”等等。后来他们把其中的“领导行为”单抽出来，做专门研究，并扩展、补充形成“领导科学”。在这方面，比较著名的有日本三隅二不二教授，他著有《新领导者》、《领导行为》等著作，曾获得1971年首届全日本管理科学奖。同获此奖的还有丰田喜一郎。一个是理论上的贡献，一个是实践上的成就。

马克思、恩格斯、列宁等世界无产阶级领袖，我国以毛泽东同志为首的革命前辈，他们对领导工作有很多丰富的实践经验和精辟的论述。特别是毛泽东同志，把马列主义原理，应用到领导工作中，论述的最广，应用的最多，这方面的著作如《关于领导方法的若干问题》，《关心群众生活，注意工作方法》，《党委会的工作方法》以及《工作方法六十条》……提出了“调查研究”、“弹好钢琴”、“胸中有数”、“抓主要矛盾”、“当好班长”、“解剖麻雀”等一系列精辟的有关领导工作的论述。党的十一届三中全会以来，我们党的领导工作实

现了一次大的飞跃。当前,改革的浪潮激荡着世界所有社会主义国家,改革已经成了时代的最强音。中国的改革更是成就辉煌、举世瞩目。怎样进一步领导好这场改革,如何做一个改革中的领导者,是我国各级领导面临的重大课题;世界性的新科技革命,来势迅猛,既是挑战,又是机遇,战斗在各条战线上的各级领导者,对于如何迎接这一挑战,怎样利用这一机遇,也都在思索和探讨。我国从事各种领导工作的两千多万干部,有丰富的实践经验。当然,也有一些令人惋惜的挫折、教训。改革和开放要求我们,把古今中外关于领导工作的经验、教训、论述、观点进行归纳、总结、借鉴,在马列主义、毛泽东思想的指导下提炼、升华而形成具有中国特色的科学理论,以指导我们更自觉地搞好现代化事业的领导工作。从“经验型”领导向“科学型”领导转变,这是时代的需要,领导科学就是在时代的呼唤中产生的。

1982年10月3日党中央、国务院在《关于中央党政机关干部教育工作的决定》中指出:“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”。并且指出,“广大干部要重视学习科学的领导方法和工作方法”,干部培训课要“适当增加领导科学”。

在党中央的关怀下,首次全国领导科学学术讨论会于1985年5月在河南举行。接着,第二次全国领导科学学术讨论会于1986年10月在武汉举行。1988年11月在成都又举行了第三次全国领导科学学术讨论会。自从1983年我国第一本由夏禹龙等四位同志著述的《领导科学基础》问世以来,这方面的专著、杂志、论文如雨后春笋,纷纷出版。这就是我国领导科学产生、形成的过程。

我国领导科学的形成有三个来源：

第一、总结无产阶级革命政党及其领袖的领导工作实践经验和理论观点；

第二，借鉴国外、包括现代资本主义国家的一些领导经验和对我国有用的观点；

第三，吸取古代历史上一些领导经验和对现代化有用的论述、观点。

在以上三条中，最基本的来源是第一条。也就是在马列主义毛泽东思想指导下，做到“古为今用”“洋为中用”，创立有中国特色的领导科学。

二、基层企业领导的特性

从活动范围、活动方式和工作性质等方面来比较，基层领导和高层领导有什么异同呢？应该说它们之间既有共性也有特性。毛泽东同志说：“尤其重要的，成为我们认识事物基础的东西，则是必须注意它的特殊点”（《毛泽东选集》283页）。那么基层领导的特殊点是什么呢？大致可以概括为以下四点：

第一、直接性。凡是基层领导者，都必然直接工作、生活在群众之中；直接指挥，引导群众；直接接受群众的监督。他在群众之中的“能见度”比高层领导要大的多。

第二、具体性。基层领导的重要作用就是要把高层领导制定的方针、政策、指示等结合本单位实际予以具体化。既要坚决贯彻，又不能照抄照转，这就必须在具体化上花力气，克服一般化领导的缺点。

第三、现实性。高层领导制定的方针、政策、指示、法令能否落到实处，要靠基层领导的努力，而且检验这些方针

政策的正确与否也要靠基层在实践中提供现实的验证。这就要求基层领导者办实事、讲实效，防止空谈原则的形式主义。

第四、中介性。基层领导是高层领导同群众之间的纽带和桥梁。对于高层领导来讲他是下级，对于所领导的下属和群众来讲他是上级。这种上级和下级交叉点的地位，决定了他必须做到：上情下达，下情上达，防止中梗阻。

以上说的基层领导的四个特性，是一切企业、事业单位和乡、镇行政单位所共同具有的，那么除了这共有的“四性”之外企业领导还有哪些个性呢？应该说企业与其他基层比较又具有两大个性。

第一、企业是经济组织。它是社会的经济细胞，和学校、乡镇等基层组织不同就在于它是从事生产、流通等经济活动的单位，因此企业领导者必须具有经济头脑。

第二、企业是盈利组织。它直接从事生产经营，以经营收入抵销各项开支、并实现利润。这就和政府机关中经济管理的行政机构区别开来，这些机构虽然也是从事经济活动的，但主要是制定经济政策、法令、经济发展规划并监督执行，而不是盈利组织。企业就不然了，如果不盈利就失去了企业的本性，因此企业领导者与其他基层领导者的一个重大不同点，就是必须树立盈利观点。

“企业领导学”就是针对以上这些特点和个性，运用领导科学特别是基层领导科学的一般原理，对企业领导工作的实践经验，进行提炼、概括，形成理论化、系统化的科学理论，反过来指导企业的领导工作。所以“企业领导学”可以定义为：研究企业领导的规律和方法的一门综合性的新兴学科。

为什么是综合性的呢？因为领导工作本身就是综合性