

企业领导科学

华孝清

张如兰

主编

四川人民出版社

责任编辑：汪伊举
封面设计：曹辉禄
技术设计：凌志云

企业领导科学

华孝清 张如兰 主编

四川人民出版社出版（成都盐道街三号）

四川省新华书店发行

成都印刷一厂印刷

开本850×1168mm1/32 印张13.625 插页2 字数268千

1988年3月第一版

1988年3月第一次印刷

ISBN7-220-00312-7/D·33 印数：1—22,200册

定 价：~~5.05元~~
3.20

前 言

企业领导科学是领导科学的一个重要分支。随着企业改革的深化发展，广大企业领导者迫及要求学习和掌握这门分支科学。为了适应这个急需，我们编写了《企业领导科学》一书，奉献给企业领导者和热心于这门科学的同志。

本书由中共四川省委党校和中共四川省计经委政治部联合主编。四川省计经委经济研究所、成都市委党校、成都市委第二党校的有关同志参加了编写。参与编写的人员是：第一章华孝清，第二章林成厚、王宇，第三章杨忠诚，第四、五章许述生，第六章田善耕，第七章李远清，第八章李远清、王宇，第九章刘成生，第十章王远经、杨忠诚，第十一章王远经，第十二章许述生，第十三章王宇，第十四章肖仲辉，第十五章扬继勇，第十六章肖伯冶，第十七章 吴泽君，第十八章华孝清。全书由华孝清、张如兰拟定纲目，并分头修改，最后由华孝清统一增补、定稿。

在编写过程中，受到了有关单位和同志的大力支持。四川

省委党校副校长康电对本书大纲提了很好的建议。四川第一棉纺织厂党委书记伍星明，中共四川省计经委政治部教育处戴发银、黄世元，四川省委党校马富武、杨科贵等同志参加了书稿的讨论，并提出了宝贵意见。

由于企业领导科学是一门正在探索和完善的新兴科学，再加上水平所限和时间紧迫，难免有错漏之处，敬请读者指正。

华孝清 张如兰

1987年8月

目 录

第一章 绪论

第一节 企业领导工作的地位、作用和特点·····	2
一 领导、领导者·····	2
二 企业领导工作的地位、作用·····	3
三 企业领导工作的特点·····	7
第二节 企业领导科学的性质和内容·····	10
一 企业领导科学的定义·····	10
二 企业领导科学的性质·····	11
三 企业领导科学的内容·····	13
四 企业领导科学同相关学科的关系·····	14
第三节 学习企业领导科学的意义及领导工作科学化···	17
一 学习的必要性·····	17
二 学习的基本方法·····	19

三 企业领导工作科学化	20
第二章 企业领导者	23
第一节 企业领导者本质及类型	23
一 企业领导者的内涵	24
二 企业领导者的本质	24
三 企业领导者的分类	27
第二节 企业领导者素质	32
一 企业素质与企业领导者素质	32
二 企业领导者的共同素质	34
三 企业领导者的个体素质	38
第三章 企业领导班子结构	45
第一节 企业领导班子结构合理化的意义和标志	45
一 企业领导班子结构合理化的意义	46
二 领导班子结构合理化的标志	47
第二节 企业领导班子结构合理化的内容	49
一 梯次的年龄结构	49
二 配套的专业结构	50
三 优良的智能结构	52
四 协调的气质结构	53
五 精干的组织结构	56
第三节 在深化企业改革中完善班子结构	57
一 全面、正确贯彻干部“四化”方针	58
二 建立择优而任的自我调节机制	60
第四章 企业职工群众	64
第一节 领导者和职工群众的关系	65

一 领导与被领导	65
二 监督与被监督	66
三 主导和基础	68
第二节 职工的民主管理	71
一 职工民主管理的实质和特征	71
二 职工代表大会制度	73
三 工会组织及与职代会的结合	77
第三节 职工主人翁意识的培养	79
一 职工主人翁意识的体现及问题	79
二 职工主人翁意识的培养	81
第五章 企业领导制度	87
第一节 我国企业领导制度的历史沿革	88
一 企业领导制度历史沿革	88
二 改革企业领导制度需要解决的问题	93
第二节 厂长（经理）负责制	96
一 厂长（经理）的地位和身份	97
二 厂长（经理）的职责	98
三 厂长（经理）的权限	100
第三节 企业党组织的地位和作用	103
一 党对企业的领导	103
二 转变企业党组织的职能	105
三 建立新型的党政关系	109
第六章 企业活动中的信息	112
第一节 现代企业与信息	112
一 企业信息内容	113

二 信息是现代企业经营管理的基础	114
第二节 企业领导者与信息	117
一 企业领导者的信息意识	117
二 企业领导者对信息的运用	118
第三节 企业信息工作	123
一 坚持正确的指导思想	123
二 加强信息系统的建设	124
三 作好信息分类工作	126
四 确保企业信息工作的有效运行	127
五 现代企业当前收集外部信息的可行方式	128
第七章 企业环境与调研	130
第一节 企业领导与环境	130
一 企业与环境	131
二 适应和开拓新环境	136
第二节 公共关系	137
一 什么是公共关系	137
二 如何开展公共关系工作	140
第三节 企业调查研究	143
一 现代调研的社会化和科学化	143
二 调查研究的主要方法	145
三 认真做好调查研究	147
第八章 企业领导与预测工作	152
第一节 企业预测工作的特点及类型	152
一 企业预测工作的重要性	153
二 企业预测工作的特点	155

三 企业预测的类型	156
第二节 企业预测的实用方法	160
一 定性预测	160
二 定量预测	166
三 模糊综合预测	167
第三节 加强预测工作	170
一 企业预测工作的原则和程序	170
二 加强企业预测工作的措施	172
第九章 现代企业决策	175
第一节 企业决策的含义、特点与分类	175
一 决策的含义和特点	176
二 企业决策的内容和分类	178
第二节 经验决策与科学决策	179
一 经验决策的含义	180
二 科学决策的必要性	182
三 科学决策的程序和方法	184
四 决策研究机构	189
第三节 决策与领导者	192
一 经营决策是企业领导者最主要的工作	192
二 做一个成功的决策者	194
三 重视集体决策的作用	196
第十章 科学识用企业人才	199
第一节 企业人才的特点及类型	200
一 人才的定义和特点	200
二 人才的基本要素与划分	204

三 企业人才发展趋势	206
第二节 企业人才选用的原则和方法	209
一 企业人才选用的重要性	209
二 科学选用人才的基本原则	211
三 选用人才的形式、程序及方法	216
第三节 企业人才培养及人事制度改革	219
一 人才培养的迫切性	220
二 企业人才培养的根本任务和要求	221
三 人事制度改革	223
第十一章 企业领导的组织和控制	227
第一节 企业领导组织活动的原则	227
一 企业领导组织活动的任务	228
二 企业领导组织活动的原则	230
三 企业组织管理的模式	234
第二节 指挥和协调	239
一 企业有效指挥的要求	239
二 企业有机协调的内容	242
第三节 综合控制和规章制度	245
一 企业领导的综合控制	245
二 企业规章制度	248
三 企业内部承包制	251
第十二章 企业思想政治工作	255
第一节 思想政治工作的地位作用和指导方针	256
一 思想政治工作是企业领导者的基本职责	256
二 新时期企业思想政治工作的作用	258

三 思想政治工作要结合经济工作去做	260
第二节 新时期企业思想政治工作的根本任务 和基本内容	262
一 新时期企业思想政治工作的根本任务	263
二 新时期企业思想政治工作的基本内容	266
第三节 加强和改进企业的思想政治工作	268
一 正确处理加强与改进企业思想政治工作的关系	269
二 企业思想政治工作科学化的探索	271
三 组织各方面的力量做思想政治工作	273
第十三章 企业领导与法律	276
第一节 企业领导者的法律意识	277
一 法律意识的含义及其作用	277
二 企业领导者具备法律意识的客观性	278
三 社会主义法律意识的培养	280
第二节 企业领导工作的合法性	283
一 保证法律至高无上的地位	283
二 严格企业遵纪守法的考核标准	284
三 坚持权利与义务不可分离的原则	286
四 依法制定和完善企业的基本规章制度	287
五 依法处理企业内外的经济关系	288
第三节 企业法律顾问	290
一 法律顾问是企业领导活动合法性的帮手	290
二 有效地发挥法律顾问的作用	291
三 积极设置法律顾问机构	293
第十四章 企业领导心理	296

第一节 企业领导者的能力品质·····	297
一 能力的含义和类别·····	297
二 企业领导者的能力品质·····	298
第二节 企业领导者调动职工积极性的心理依据·····	308
一 动机诱导的基本内涵·····	309
二 动机诱导的主要原则·····	312
三 动机诱导的有效途径·····	314
第三节 权力问题的心理解析·····	317
一 权力的基本含义·····	318
二 权力矛盾现象中的心理因素·····	319
三 对权力矛盾现象的认识和评价·····	322
第十五章 企业效绩考核与评价·····	325
第一节 企业效绩考评的意义和原则·····	326
一 效绩与效绩考评·····	326
二 企业效绩考评的意义和目的·····	328
三 企业效绩考评的基本原则·····	329
第二节 企业效绩考核的指标体系和评价标准·····	333
一 企业领导效绩指标·····	334
二 效绩指标的分解与协调·····	339
三 企业效绩的评价标准·····	344
第三节 企业效绩考评方法·····	345
一 指标分类·····	346
二 基本计分方法·····	347
三 加权综合评分法·····	350
第十六章 企业基本领导方法·····	354

第一节 来去法	355
一 企业领导来去法的特点	355
二 来去法的核心及其运用	357
第二节 结合法	361
一 企业领导结合法的特征	361
二 结合法的基本原则及其应用	363
第三节 中心法	366
一 企业领导中心法的特性	367
二 中心法的实质及其运用	368
第四节 系统法	372
一 企业领导系统法的主要特点	372
二 系统法的基本点和应用	374
第十七章 企业实用领导艺术（上）	379
第一节 领导艺术的特点和作用	379
一 什么是领导艺术	380
二 领导艺术的特点	381
三 领导艺术的作用	383
第二节 常用的具体领导艺术	384
一 “三情”结合的艺术	384
二 “十指弹琴”的艺术	386
三 “分身”“隐身”的艺术	388
四 提高时效的艺术	391
第十八章 企业实用领导艺术（下）	396
第一节 “反弹琵琶”的领导艺术	396
一 “反弹琵琶”的来历及含义	397

二 “反弹琵琶”艺术的基本属性	398
第二节 处理人际关系的艺术	404
一 学会处理人际关系艺术的意义	404
二 处理人际关系艺术的主要内容	406
第三节 提高领导艺术的途径	418
一 领导艺术是客观规律的反映	418
二 提高领导艺术的基本途径	419

第一章

绪 论

企业领导活动不是一般的管理活动，而往往是带全局性、综合性、战略性的管理活动；这种活动中的主导者——领导者也不是具体的业务管理人员，而是管理的管理者。企业领导活动是整个社会领导活动的重要组成部分，研究和回答这个部分中的基本问题，普通企业管理学显然是不够了。因此有必要建立一门新的学科——企业领导科学。它是企业领导者本身的专业学问。

第一节 企业领导工作的地位、作用和特点

一 领导、领导者

领导,就是领导者通过履行决策、用人、组织、控制等职能率领被领导者去实现群体目标的一种活动。领导首先是一种活动,是人的能动性的高度表现,它意味着主观的自觉性。并且这种活动必须围绕着群体目标来进行,其进行的基础是被领导者,进行的主导则是履行领导职能。领导职能的正确履行,实质上是向被领导者施加一种有效的影响力量,即是使一定的组织、人员、计划、规章等由静态变为动态并使之有机运行起来的力量。正是在这种意义上,有的知名专家把领导简明地定义为“有效的影响力”。

领导是一个动态概念,它所描述的重点不是瞬间行动,而是系统的运行过程。这个过程集中表现的不是个体的自我完善,而是群体的交互作用,尤其是领导者与被领导者的交互作用。社会主义的企业领导,这种交互作用更鲜明地展现在如何将两者有机结合上。一般说来,领导工作是对领导活动的通俗称谓,它往往是从分工和实践角度来说的。

领导者,就是领导活动中的主导者,即在这一活动中负责决策、用人、组织、控制的人员。具体说来,就是具有一定职

位、掌握一定职权、担负一定职责的个人或集团。在企业如厂长、书记、“三总师”或厂部、党委。所谓职位，即在组织中所处的位置，通常是用“职务”（官衔）来体现这个位置的；职权，即职位所应具有的权力。这里指的是法定权力，一种被规范的支配他人的控制力；职责，即职位要求负有的责任，就是应承担后果的义务和完成由职位规定的任务。真正的领导者，应该是位、权、责的统一者。在这“三职”中位是基本的。

领导是指活动，领导者是指人（集团也是人的群体）。企业日常称呼的“厂领导”、“科领导”等，是省略了“者”字，将“领导”作名词来使用。我们没有必要去校正习惯性的称呼，但也不能因此对“领导”这个理论概念单纯地作常识性的理解。

二 企业领导工作的地位、作用

企业是从事商品生产经营活动并进行独立经济核算的“法人”单位，是社会主义经济的主体。这样的“主体”单位的领导工作，必然在整个社会的领导活动和企业自身的经营活动中，有着明确的地位和重要的作用。

（一）地位。企业领导工作的地位与企业本身所处的地位紧密不可分。要是说企业是社会商品经济有机体的“细胞”的话，那么这个“细胞”内的领导工作的地位必然受其在“有机体”中的位置的影响；同时领导工作可以使这个“细胞”更富于活力，从而加强它在整个商品经济有机体中的地位。因此企