

江苏省乡镇企业管理干部
岗位培训教材

企业
领导学

72.94

江苏科学技术出版社

(苏)新登字第002号

江苏省乡镇企业管理干部岗位培训教材

企业领导学

徐 蕊 汪鑫森 汪崇震 编者

出版发行：江苏科学技术出版社

印 刷：江苏省常熟印刷厂

开本787×1092毫米 1/32 印张 5.25 字数 108,200

1991年11月第1版 1991年11月第1次印刷

印数1—40,200册

ISBN 7-5345-1272-7

F·137 定价：2.40 元

责任编辑：郁宝平

我社图书如有印装质量问题，可随时向承印厂调换。

江苏省乡镇企业教材编审委员会

主任委员 于登和

副主任委员 冯玉璋 汤钰林

委员 (以姓氏笔画为序)

于登和 冯玉璋 朱华明 汤钰林 陈志中

汪德毅 吴善芝 张鼎新 周三多 金 鑑

林仲卿 祝瑞林 赵大生 徐万明 费锦超

黄礼云 章少文

序

我国政府提出岗位培训是从我国社会生产力发展水平、企业管理现代化对人才素质的要求以及现阶段职工队伍素质急需提高等实际情况出发的。它既是成人教育工作的重点，又是一项带有战略意义的重要培训制度。岗位培训的核心，是提高在职人员的素质，使其达到本岗位职务的要求。岗位培训的提出和实施，标志着我国职工教育事业进入了一个新的发展阶段。

《江苏省乡镇企业管理干部岗位培训教材》，就是根据农业部《关于实施乡镇企业领导干部岗位培训的规定(试行)的通知》和江苏省乡镇企业管理局《关于开展乡镇企业领导干部岗位培训工作的实施意见》的要求而编写的。它由《社会主义经济基础理论》、《乡镇企业经营管理》、《企业领导学》、《经济法基础》、《外向型经济实务》等5种专业教材组成。主要用于乡镇企业厂长(经理)的岗位培训，也适合乡镇企业各级管理干部自学或专业知识培训。它的特点是起点比较高，具有大专专业水平；针对性强，切合乡镇企业的实际；内容新颖，素材、资料、实例均以近几年的实践为主；文字通俗，深入浅出，兼顾了不同层次读者的接受能力。在编写过程中，经多次审稿，反复试讲，听取了多方面的意见，并且吸收了乡镇企业现行版本同类教材有益的内容，取其精华，进行必要的充实和调整。这里凝聚着作者、编审者的

大量心血和数年积累的实践经验以及研究成果。

这套教材，注意了理论与江苏乡镇企业的实际相结合，目前的指导性与未来的趋同性相结合，岗位培训所必需的知识与专业培训知识相结合，具有较强的实用性。我们期望，通过岗位培训，系统地、扎实地认真学好这5本书，对乡镇企业的厂长(经理)以及乡镇企业的各级管理人员，在今后的经营决策、科学管理、依法治厂、发展外向型经济以及坚持社会主义方向等方面，能有所裨益，借以推动乡镇企业经营管理水平的提高，推动乡镇企业健康发展。

社会在前进，情况在不断变化，特别是改革、开放在不断深化，对教育培训的要求将越来越高。因此，这套教材难免有这样那样的问题，尚需在今后的教学实践中，继续充实、完善、丰富其内容，以求教材质量不断提高，适应形势发展的需要。

梁鸿博

1991年5月

编写说明

依据农业部和江苏省乡镇企业管理局关于乡镇企业领导干部岗位培训的有关要求,为了顺利开展岗位培训工作,并保障教学质量,达到预期目的,江苏省乡镇企业管理局于1990年8月3日组成了以从事乡镇企业工作的领导同志、教育业务干部、专家、学者、教授、讲师等为主体的乡镇企业教材编审委员会,聘请了教材编写人员。根据岗位规范和多年教学实践,统一编写了供乡镇企业管理干部(主要对象是厂长、经理)岗位培训使用的五门必修课程的教学大纲和教材。

编写这套教学大纲和教材的指导思想是:以四项基本原则为指导,贯彻改革开放的总方针,坚持理论与实践相结合,面对现实,立足发展,要求体现科学性、系统性和规范性,以及适用性、针对性和通俗性。在阐述基本原理、基本知识、基本技能的同时,力求做到内容新颖,条理清晰,深浅适度,结构合理,通俗易懂,注重实用。对5本教材,既注意它的连贯性,又兼顾各自的独立性;既有必要的相互交错,又尽力避免不必要的重复,以适应不同对象、不同层次的需要。

这套教材经过省乡镇企业管理局两次专题讨论,编审委员会三次审稿,并多次试讲,广泛听取意见,最后由冯玉璋、徐万明、张鼎新、黄礼云、潘水、朱华明总纂定稿。尽管如此,由于我们的水平有限,再加缺乏编写成套教材的

经验，仍会有不足之处，因此，先以试用本出版，拟在岗位培训中通过教学实践，再作修订。

各本教材的编著者、主审分工是：《社会主义经济基础理论》，编著者：朱学新，主审：冯玉璋；《乡镇企业经营管理》，主编：陈志中，副主编：李永明、徐文华，参加编写人员：陈志中第一和第五章，徐文华第二和第七章，

张启安第三和第六章，蒋金生第四和第十二章，李永明第八和第九章，侯星芳第十章，王雪珍第十二章，陈树德第十三章，主审：黄礼云、徐万明；《企业领导学》，编著者：汪鑫森、徐 蕴、汪德蒙，主审：张鼎新、汤钰林；《经济法基础》，编著者：潘 智、朱华明，主审：费锦超；《外向型经济实务》，主编：王伟林、庞学良，参加编写人员：蒋金生第一、二、三、四、五和第十七章，王伟林第六、七、八和第九章，韩 江第十、十一和第十二章，庞学良第十三、十四、十五和第十六章，主审：赵大生、汪德蒙。

江苏省乡镇企业教材编审委员会

1991年5月

目 录

第一章 企业领导工作是一门科学	(1)
第一节 企业领导学的含义	(1)
第二节 企业领导学产生的客观历史条件	(1)
一、现代化大生产的客观要求	(2)
二、现代化大经济多变性的客观要求	(2)
三、现代系统理论的出现和电子计算机的问世	(2)
第三节 企业领导学研究对象	(3)
第四节 企业领导学研究的方法	(4)
第二章 领导 领导者	(6)
第一节 领导的含义及特征	(6)
一、领导的含义	(6)
二、领导的特征	(8)
三、主体与主导	(8)
第二节 领导者的科学概念	(10)
一、领导者的定义	(10)
二、领导者成功的因素	(14)
第三节 领导影响力	(14)
一、强制性影响力	(15)
二、自然性影响力	(15)
三、领导影响力的构成	(16)
第四节 领导环境	(18)

一、领导环境的概念	(18)
二、领导环境的类型	(19)
三、领导环境的特征及作用	(19)
四、认识、利用、改造环境	(20)
第三章 企业领导原理	(22)
第一节 系统原理	(22)
一、系统的概念	(22)
二、系统的分类	(24)
三、系统分析内容	(25)
四、系统的特征	(26)
第二节 反馈原理	(31)
一、反馈的定义	(31)
二、反馈的分类	(32)
三、反馈原理	(33)
第三节 人本原理	(35)
一、人本原理的概念	(35)
二、人本原理的基本要求	(35)
第四节 动力原理	(36)
一、三类基本动力	(36)
二、正确运用各种动力	(39)
第四章 领导的基本职能	(42)
第一节 科学决策	(42)
一、决策的含义	(42)
二、决策的分类	(44)
三、决策的原则	(46)
四、科学决策的程序	(46)

五、科学决策的技术	(51)
六、追踪决策	(54)
七、影响领导者决策的心理因素	(56)
第二节 知人善任	(58)
一、人才的重要	(58)
二、人才的特性	(59)
三、人才的类型	(60)
四、人才的选拔	(60)
五、用人的原则	(62)
六、人才的培训	(63)
第三节 思想政治工作	(63)
一、思想政治工作的地位和作用	(64)
二、思想政治工作的规律	(65)
三、思想政治工作的内容	(66)
四、思想政治工作的方针	(67)
五、思想政治工作的原则	(67)
六、思想政治工作的方法	(68)
第五章 企业领导的基本职责	(69)
第一节 规划目标	(70)
一、规划目标的作用	(70)
二、规划目标的建立	(71)
三、规划目标的要求	(72)
第二节 制定规范	(73)
一、建立组织机构	(73)
二、制定管理法	(74)
第三节 重视信息	(75)

一、信息的含义及特征	(76)
二、信息的重要性	(76)
三、如何进行信息处理	(78)
第六章 企业领导方法	(80)
第一节 基本领导方法	(80)
一、从群众中集中起来又到群众中坚持下去	(80)
二、调查研究	(84)
第二节 具体领导方法	(85)
一、行政方法	(86)
二、经济方法	(87)
三、法律方法	(89)
四、系统方法	(90)
第七章 企业领导艺术	(95)
第一节 提高工作效率的艺术	(95)
一、发挥领导者自身能动作用	(96)
二、调动下属的积极性	(103)
第二节 谈话的艺术	(106)
第三节 演讲、作报告的艺术	(108)
第四节 表扬与批评的艺术	(110)
一、表扬的艺术	(110)
二、批评的艺术	(111)
第八章 企业领导关系及公共关系	(113)
第一节 上级关系	(113)
一、正确认识自己，出力但不“越位”	(113)
二、期望值要适当	(114)
三、既有限忍耐，又合理斗争	(116)

四、保持距离相等	(117)
第二节 下级关系	(117)
一、注意平衡	(118)
二、使用引力	(118)
三、保持一定的距离	(119)
四、弹性控制	(120)
五、几条基本准则	(120)
第三节 同级关系	(121)
一、处理同级之间的矛盾	(121)
二、增进同级之间的感情	(123)
三、同级之间的批评	(125)
四、正、副职之间的关系	(125)
第四节 公共关系	(127)
一、树立良好的公共关系观念	(128)
二、企业内部公共关系	(131)
三、企业外部公共关系	(134)
第九章 企业领导者素质	(138)
第一节 企业领导者的基本素质要求	(138)
一、领导者素质的含义	(138)
二、领导者素质与领导功能	(138)
三、领导者素质必须适应时代要求	(139)
四、企业领导者应具备的基本素质	(140)
第二节 现代领导观念	(147)
一、战略观念	(148)
二、大经济观念	(148)
三、改革创新观念	(149)

四、时间观念.....	(149)
第三节 提高企业领导者素质的途径.....	(151)
一、自我修养.....	(151)
二、接受教育.....	(151)
三、实践锻炼.....	(153)

第一章 企业领导工作是一门科学

在现代社会中，随着社会化大生产的发展，研究企业领导工作已经发展成为一门独立的学科，这就是企业领导学。

第一节 企业领导学的含义

企业领导学是研究现代企业领导活动的特点及其规律的一门学科，是一门新兴的管理学科。从一定意义上说，它是企业管理学的一个重要分支。

党的十一届三中全会以来，乡镇企业这支大军日益壮大，已显示出了它强大的生命力。作为乡镇企业的领导者，要适应经济发展的需要，面向两个市场，高效率地成功地开展领导活动，提高自身和群体素质，担负起领导责任，就必须认真学习企业领导学，掌握领导活动的特点和规律，结合自身特点，在领导实践中运用这门学科的知识，并不断注意总结经验，加以提高。

第二节 企业领导学产生的客观历史条件

任何一种科学理论的产生，决不是偶然的，它是人们实践活动的需要，由实践赋予活力，给以推动，并接受实践的检验，在实践过程中产生和发展起来的。

企业领导学产生的客观历史条件主要有以下几个方面：

一、现代化大生产的客观要求

现代化大生产具有经济一体化、生产科学化、社会信息化等主要特点。在现代化大生产的条件下，生产规模日益扩大，企业专业化和综合化的程度日益提高，企业间的协作、科研机构与企业间的协作日益密切，传统的领导方式已与之不相适应，就要求有科学化的领导，要求领导者精通管理，谙熟科学的领导方法和高超的领导艺术。因此，领导方式转变的客观实践，促进了企业领导学的产生。

二、现代化大经济多变性的客观要求

随着社会生产向现代化大经济的推进，其多变性便越来越明显，主要表现在：

首先，科学发明转化为社会生产力的周期愈来愈短，技术和知识的老化愈来愈快，产品更新率也愈来愈高。如日本东芝公司每年有一半是新产品；丰田汽车每两年改一次车型。

其次，科学技术已渗透到社会生活的各方面，新事物、新问题层出不穷。

再次，在社会化大生产、大经济环境中，竞争是十分激烈的。优胜劣汰，已成为不可抗拒的事实。

要使企业能够适应上述现代化大经济的多变性，就必须讲究领导工作的科学性。这样，企业领导学也就应运而生了。

三、现代系统理论的出现和电子计算机的问世

在现代科学发展的基础上，20世纪40年代以后，产生了

三门横断科学，即系统论、信息论、控制论（通称为系统理论）。系统理论的研究方法，同传统的方法有很大的不同，它为领导科学的深化，提供了新的科学理论依据，为研究企业领导学，提供了一般方法论基础。

此外，最先进的运算工具——电子计算机的问世和应用，极大地提高了人们对复杂而浩繁的信息进行处理以及自动化控制的能力，这就为领导工作科学化、精确化开辟了道路。

领导科学在我国的兴起，是我国社会主义现代化事业发展的客观要求。

党的十一届三中全会以后，我国的工作重点转到了社会主义现代化建设的轨道上来。我国现代化建设不仅包括用现代的科学技术武装国民经济的各个部门，也包括国民经济管理、社会管理的现代化。由于我国生产建设和科学技术的飞速发展，复杂性、多变性亦成为我国社会发展的明显特点。所有这些，必然反映到我国各级领导活动中来，要求我们的领导者必须适应新情况，善于掌握新动向，科学地处理复杂多变的新问题。如果领导者在实行领导的过程中，违背了客观事物的规律性，就必然会导致领导工作的失败。

第三节 企业领导学研究对象

任何一门科学都有自己的研究对象，企业领导学并不例外，也有它确定的研究对象。企业领导学的研究对象是企业领导活动的特点和规律，也就是研究组成企业领导的几个要素有机结合、相互作用的特点和规律。

企业领导学研究的是领导工作，而不是一般的管理工作。管理工作是多层次的，而企业领导工作，则是属于最高层次的管理，它是对管理者的管理，是统筹全局的管理。

由于各类领导工作除了具有个性外，都有其共性。因此，企业领导学所阐明的一般原则和方法，也可供其他各类领导者借鉴和参考。

企业领导学是一个应用科学，不同于基础理论科学，它具有很强的实践性，对乡镇企业的领导工作来说，不仅具有理论意义，而且具有实践指导意义。

第四节 企业领导学研究的方法

学习和研究企业领导学，要掌握和运用正确的方法，这就是必须做好三个结合，这是由企业领导学本身具有阶级性、综合性、应用性等特点所决定的。

一是，坚持把马克思主义的基本理论同总结实践经验相结合。马克思主义创始人在领导无产阶级革命的实践中，提出了许多关于无产阶级领导的理论和原则。在我国，老一辈无产阶级革命家在领导工作科学化方面的丰富论述，为我们研究领导科学奠定了理论基础。我们党在长期的革命斗争和社会主义建设的实践中，积累了丰富的领导经验，需要进一步作科学整理，并且随着社会主义现代化建设的发展，我们党又有许多新的经验需要总结、研究，需要作出新的概括。

二是，把从中国实际出发同借鉴外国经验相结合。建设乡镇企业，要立足于本国实际，从实践中提出问题、解决问题。