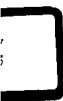
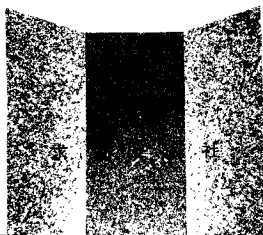
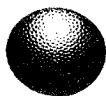


企业科学领导新探

唐守真 郑惠德主编



责任编辑 宇 明

封面设计 王 岐

企业科学领导新探

唐守真 郑惠德 主编

求实出版社出版发行 新华书店经销

山东汶上人民印刷厂

787×1092毫米 1/32开 7.72印张 157千字

印数: 00001—16000

1989年1月第1版 1989年第1次印刷

ISBN7-80033-125-3/C·3 定价:2.60元

《领导学研究丛书》编委会

顾 问 张全景

总 编 吴玉黎 邢志第

编 委 （以姓氏笔划为序）

王贵生 冯硕余 朱兰芝 刘长允

刘兆丰 李传忠 李传章 杨俊启

张友谊 张传武 陈建坤 郑惠德

费洪喜 聂希训 唐守真 裴传永

序

梁步庭

我很高兴为《领导学研究丛书》的出版说几句话，因为领导学研究，不仅是我们党始终关注的一个重要领域，而且也是直接影响我们事业兴衰的一项重要工作。这套丛书的编写和出版，是山东省近年来这项研究工作的一个重要成果。我想，她对于总结，交流在改革、开放、发展商品经济新形势下领导工作的新鲜经验，对于拓展和深化现代领导活动特点和规律的研究，对于建立有中国特色的社会主义领导学，都有着积极的作用和意义。

领导确是一门科学。随着领导活动这一社会实践的不断前进，一些新的事物、新的问题需要作规律性的研究和探索。特别是在改革日益深化，社会经济生活、政治生活正在发生巨大变化的今天，如何加强和完善党的领导，怎样建造科学、高效的权力结构及其运行机制，如何调整和增强宏观驾驭能力，怎样适应新的形势提高领导效能等等，都需要在理论上作出深层次的探索和说明，在实践中给以明确的指导和回答。同时，各个层次，各个类别的领导工作，也面临着情况复杂、信息量大，以及整体性、综合性和专业性日益增强等特点。这就给每一个领导者提出更新知识、提高素质、增强能力、提高效率等方面的紧迫要求。《领导学研究丛书》，

正是在这样的形势下，为适应领导实践的客观要求以及创建新的领导学理论体系而作出的努力，是值得祝贺的。

这套丛书内容丰富、涉猎广泛，以领导工作的民主化、科学化、现代化为主线，从领导活动的规律到艺术、从领导机理的内部结构到外部条件、从领导者的素养到作用，以及马克思主义领导思想与国外及中国古代领导思想的比较研究等若干方面，对领导科学作了独具特色的比较系统的阐发和论述。其充满现代领导新思维、新观点、新方法的若干篇章，尤其是切近改革现实的关于领导体制科学化、领导人才管理、现代领导方式等方面的研究，必将对提高各级领导者的领导水平，搞好两个文明建设，起到显著的推动作用。

这套丛书是由山东省领导学与人才学学会组织有关方面的专家、教授、理论工作者及党委机关研究人员合作编著的。作为山东省哲学社会科学“七五”规划的一个重点项目，经过两年多的努力而拿出的成果——《领导学研究丛书》，是令人欣喜的。我愿把这套丛书推荐给处于各个不同岗位的领导同志，推荐给乐于从事这方面研究的同志。当然，领导科学是一门尚需不断充实、完善的新兴学科，随着实践的前进，这套丛书必然会显出许多不足甚至错误。探索是不惧怕失误的。相信丛书的编著者能锲而不舍，深入钻研，以更加勤奋的劳作和汗水，来浇灌、耕耘领导学这块蕴涵着智慧、力量和希望的园地。

1989年1月

目 录

第一章 企业领导体制比较探索	(1)
一、资本主义企业领导体制分析	(2)
(一) 资本主义企业领导体制的演变和发展	(2)
(二) 主要资本主义国家企业领导体制的特点	(7)
(三) 西欧国家和美日两国企业领导体制比较	(12)
二、社会主义企业领导体制分析	(16)
(一) 社会主义企业领导体制的类型及其演变	(16)
(二) 社会主义企业领导体制之比较	(22)
(三) 社会主义企业领导体制的发展趋势	(25)
第二章 我国企业领导体制及其改革	(27)
一、我国企业领导体制的演变	(27)
(一) 中华人民共和国成立前后阶段 (1927—1952)	(27)
(二) 实行一长制阶段 (1953—1956)	(28)
(三) 党委领导下的厂长负责制阶段 (1956—1966)	(28)
(四) 党委会、革委会领导阶段 (1966—1976)	(29)
(五) 恢复实行党委领导下的厂长负责制阶段 (1976—1984)	(29)

(六) 厂长负责制起步阶段(1984年后)·····	(29)
二、我国企业领导体制的改革探索·····	(30)
(一) 深化完善企业厂长负责制·····	(30)
(二) 租赁制探索·····	(42)
(三) 股份制探索·····	(51)
(四) 企业集团探索·····	(58)
(五) 企业产权转让探索·····	(65)
第三章 企业领导者素质·····	(70)
一、领导素质及其功能·····	(70)
二、厂长(经理)的素质·····	(72)
(一) 具备法人应有的素质·····	(72)
(二) 有强烈的事业心·····	(73)
(三) 有竞争和创新精神·····	(74)
(四) 懂生产·····	(76)
(五) 会管理·····	(77)
(六) 善经营·····	(78)
(七) 讲民主·····	(79)
三、党委书记的素质·····	(79)
(一) 坚强的党性·····	(80)
(二) 较高的马列主义理论水平·····	(80)
(三) 抓好党的建设的能力·····	(81)
(四) 良好的道德素质·····	(83)
(五) 较高的企业生产知识及管理能力·····	(84)
四、工会主席的素质·····	(84)
(一) 能理顺关系、摆正位置·····	(84)

(二) 代表和维护职工利益·····	(86)
(三) 解放思想, 锐意进取·····	(87)
(四) 具有政策法规知识·····	(87)
(五) 具有联系群众、多办实事的作风·····	(88)
五、“三总”的素质·····	(89)
(一) 良好的政治思想素质·····	(90)
(二) 突出的专业技术素质·····	(91)
(三) 较高的业务领导能力和行政领导能力·····	(91)
六、企业领导者应有的形象·····	(93)
(一) 实现企业群体利益的“公仆”形象·····	(95)
(二) 开拓进取的形象·····	(95)
(三) 现代企业家形象·····	(96)
(四) 职工群众的知音形象·····	(97)
第四章 企业领导群体素质·····	(99)
一、企业领导群体素质必须优化·····	(99)
二、企业领导群体素质优化的基本标志·····	(103)
三、企业领导群体素质优化的内容结构·····	(104)
(一) 专业结构·····	(105)
(二) 智能结构·····	(107)
(三) 年龄结构·····	(109)
(四) 气质结构·····	(111)
(五) 职位人员结构·····	(112)
四、企业领导群体素质优化的途径·····	(113)
(一) 从整体效能需要选人·····	(113)
(二) 注意研究领导群体的组织形式·····	(114)

(三) 加强领导群体自身建设.....	(116)
第五章 企业科学决策.....	(117)
一、决策在企业领导活动中的地位与作用.....	(117)
(一) 决策是企业领导的主要职责.....	(117)
(二) 决策是企业兴衰存亡的关键.....	(119)
(三) 正确决策的关键在于领导实现 科学决策.....	(120)
二、企业决策特点.....	(121)
(一) 自主性.....	(121)
(二) 经济性.....	(123)
(三) 竞争性.....	(125)
(四) 风险性.....	(126)
(五) 时效性.....	(127)
三、企业决策原则.....	(128)
(一) 实事求是原则.....	(128)
(二) 民主原则.....	(129)
(三) 信息准确完备原则.....	(132)
(四) 系统性原则.....	(134)
(五) 可行性原则.....	(136)
(六) 效益原则.....	(138)
四、实现企业科学决策的途径与方法.....	(140)
(一) 建立与完善科学决策系统.....	(140)
(二) 充分发挥“智囊团”的作用.....	(144)
(三) 搞好科学预测.....	(145)
(四) 运用科学决策方法.....	(147)

(五) 遵循科学决策程序.....	(149)
第六章 企业领导方法	(156)
一、基本领导方法	(156)
(一) 群众路线.....	(157)
(二) 调查研究.....	(162)
二、一般领导方法	(171)
(一) 行政方法.....	(171)
(二) 经济方法.....	(174)
(三) 法律方法.....	(177)
(四) 对话方法.....	(179)
(五) 例外方法.....	(182)
三、企业领导新方法	(184)
(一) 满负荷法.....	(184)
(二) 全控管理法.....	(188)
(三) 规范化方法.....	(190)
第七章 企业领导艺术	(194)
一、企业用人艺术	(195)
(一) 量才录用.....	(195)
(二) 巧于授权.....	(196)
(三) 善于集才.....	(198)
(四) 借才兴厂.....	(200)
二、企业思想政治工作艺术	(202)
(一) 激励艺术.....	(202)
(二) 表扬艺术.....	(204)
(三) 批评艺术.....	(206)

(四) 寓理于情.....	(207)
三、企业党委的监督艺术.....	(210)
(一) 监督溶于服务中.....	(210)
(二) 监督功夫用在敏感点上.....	(211)
(三) 掌握监督的角度和方式.....	(212)
(四) 注重自身模范行动的影响力.....	(213)
四、企业经营艺术.....	(214)
(一) 以“变”适应环境.....	(214)
(二) 以“快”赢得时间.....	(217)
(三) 以“优”占领市场.....	(220)
(四) 以“活”求得发展.....	(222)
五、协调企业人际关系的艺术.....	(225)
(一) 协调同上级关系的艺术.....	(225)
(二) 协调同下级关系的艺术.....	(228)
(三) 协调领导班子内部关系的艺术.....	(230)
(四) 协调与友邻单位关系的艺术.....	(231)
六、讲话艺术.....	(233)
(一) 滴水不漏，刚柔得体.....	(234)
(二) 良药甜口，忠言顺耳.....	(234)
(三) 简洁利索，注重效果.....	(234)
(四) 言之有物，生动有趣.....	(235)
后记.....	(236)

第一章 企业领导体制比较探索

所谓企业领导体制，是指企业领导组织系统中的各个组成部分各自所处的地位、作用以及它们之间的职责分工和相应的权力划分。不同国别的企业领导体制总是带有不同的民族特色、地域特点和传统模式。由于它们的社会属性和内容的不同，导致其领导活动方式具有很大的差异性。但是，由于企业领导体制同社会化大生产和科学技术有着更直接的联系，并且各种类型的企业领导体制都是在追求高效能、高额利润的竞争基础上建立和发展的，所以，随着社会化大生产的发展、科学技术的进步以及世界市场竞争的日益激烈，不同社会制度以及相同社会制度下的不同国别的企业领导体制会显示出更多的共通的规律性的东西。因此，深入研究资本主义国家和苏联、东欧社会主义国家的企业领导体制，并将它们与我国现行的企业领导体制加以比较，找出可供借鉴的规律性的东西，加以吸收、消化和运用，这对我国企业领导体制改革，有着重要的意义。

我国经济体制改革和政治体制改革正在逐步深化，对外开放形势的日益发展，特别是我国决定参与国际大循环，发展外向型经济，跻身世界市场，这样的形势要求企业家们放眼世界，开阔视野，增加知识，更新观念，提高思维能力，以“夷”之长，与“夷”竞争。这样，进行企业领导体制的比较探索就更显得更为迫切和重要了。

一、资本主义企业领导体制分析

企业领导体制是企业管理的产物，而现代工业企业管理又是资本主义工厂制度出现以后的产物。资本主义企业管理经历了长期的发展过程，积累了比较丰富的经验，其体制也日臻完善。

（一）资本主义企业领导体制的演变和发展

两百多年来，资本主义企业管理大体经历了三个阶段：传统管理阶段、科学管理阶段、现代管理阶段。在这三个发展阶段中，呈现出不同的领导体制和领导方式。

1. “家长制”及“经理制”领导

传统管理阶段是从十八世纪后期到二十世纪初，即从资本主义工厂制度出现起，到资本主义自由竞争阶段结束为止，经历了一百多年的漫长历程。

在传统管理阶段的最初时期，从剧烈的自由竞争中产生了第一代资本家，他们既是企业的所有者，又是企业生产的组织和管理者，是企业的领导人，即“工业司令官”。由于这一时期的企业生产和科研规模狭小，而资本家又经历了自由竞争的磨炼，再加上中世纪封建社会的深刻影响，他们完全可以凭着个人的智慧和经验进行决策和经营。这一时期的企业领导，属于经验领导，带有明显的家长制行政领导的特征。这种领导体制决定了企业的领导层只有资本家来“组成”，其他人都是其雇佣者。不过这种企业领导体制还是适应当时企业的狭小生产和科研规模的，是社会发展的必然产物。

1841年10月5日，在美国连接马萨诸塞——纽约的西部铁路上，发生了两列客车迎头相撞的恶性事故。一时舆论界纷纷严厉地批评老板没有能力来领导和管理现代化企业，从而导致了铁路领导管理制度的改革。改革后，老板虽拥有企业的所有权，但不管企业业务，只拿红利。企业的业务改由选拔出来的有管理才能的人来管理。这项改革的实质在于财产所有权与经营管理权的分离。其实，这次体制改革的根本原因，并不在于一场铁路交通事故，而是社会发展的必然。因为，随着资本主义生产的发展和企业规模的扩大，管理日益复杂，加上资本主义寄生性剧增，出现了资本家“把直接和经常监督单个工人和工人小组的职能交给了特种雇佣工人。正如军队需要军官和军士一样，在同一资本指挥下共同工作的大量工人也需要工业上的军官（经理）和军士（监工），在劳动过程中以资本的名义进行指挥。监督工作固定为他们的专职。”^①这样，资本家不再从事管理工作，引起了资本家同经营管理人员的分离，使管理工作逐渐成为一种专门的职业，出现了“特种雇佣人员”——经理、厂长、监工、领班等，作为资本家的代理人，行使企业管理的职能。这种新型的企业领导体制，就是所谓的“经理制”。这时的经理主要是从那些精通本企业生产过程的技术专家中选拔，即经理是由“硬专家”们转行的，属于经理制“硬专家”领导。

经理制“硬专家”领导，在当时的企业生产和经营中，显示出了巨大的优越性，从而迅速得到推广。

经理制和家长制这两种企业领导体制都没有完全摆脱小生产经营方式的影响，不管是资本家还是经理都仍然依靠个

^①《马克思恩格斯全集》第23卷，第369页。

人的智慧和经验进行领导。到了19世纪末20世纪初，这种状况，已经不能适应资本主义生产发展的需要，客观上要求过渡到新的阶段。

2. “软专家”领导

科学管理阶段大体上是从20世纪初叶到40年代，经历了约半个世纪。

随着生产技术的进步，生产社会化程度的提高，市场和企业规模的扩大，特别是各类公司的兴起，管理工作日益复杂，牵涉的问题和运用的技术知识日益增多。这样，仅靠精通某一门专业技术的“硬专家”，越来越难以应付企业的纷繁复杂的局面。这时，过去积累的管理经验经过系统化、标准化和科学化，逐渐由传统的经验管理上升到科学管理，管理成为一门科学。从而，掌握科学管理技术、以经营管理为专长的职业“软专家”便应运而生了。为了适应企业领导层的需要，高等院校纷纷设立经营管理专业，培育出成千上万名高级管理人才，一个职业“软专家”阶层出现了，并且活跃在企业领导岗位上。使企业进入“软专家”领导阶段，由“软专家”掌握经营管理大权，进行决策与领导。

3. 专家集团领导

第二次世界大战以后，特别是50年代中期以后，资本主义企业管理又进入了一个新的发展阶段——现代管理阶段。

这个时期，一些工业发达的资本主义国家，科学技术进步很快，出现了许多现代自然科学技术的新成果。运筹学、数理统计等方法应运而生，特别是电子计算机的出现和应用，生产过程的自动化、连续化程度空前提高，企业的技术

更新和产品更新大大加快；生产社会化程度越来越高，大型复杂的产品和重大工程需要组织大规模的分工协作，需要极其复杂的管理和控制；跨国公司的发展，企业规模迅速扩大；企业面临的环境和市场变化多端，竞争十分激烈。所有这一切都对企业领导提出了许多新的要求，仅靠职业“软专家”个人的领导能力也已远远不够了，于是在大企业的最高层实行了集体领导。许多大公司组成了总经理办公室等，代替过去董事长、总经理一、二个人负责决策经营的传统方式。例如，国际商用机器公司由董事长、总经理及三位副总经理组成董事长办公室，重大决策都经过共同讨论后决定。与此同时，出现了大批的“智囊团”、“思想库”。“思想库”的兴起和发展，是当代发达国家的现代管理的显著特点之一。

今天，在世界上的大批“思想库”当中，有的机构堪称人才荟萃，实力雄厚，成果卓著。比较著名的有：美国的兰德公司、斯坦福国际咨询研究所；日本的野村综合研究所、三菱综合研究所；联邦德国的工业设备企业公司；巴西的瓦加斯基金会；还有由17个国家联合组织的国际应用系统分析研究所等等。这些“思想库”已经明显地影响着企业的活动，并且通过决策人物而显示出越来越大的作用，企业的决策者也越来越倚重于“思想库”，这已成为现代企业运转不可缺少的一个环节。而且，这些“思想库”对国家管理也具有巨大影响。

经营管理最高层的集体领导和智囊机构的蓬勃发展，标志着现代企业领导体制已经发展到一个更高的阶段——由“软专家”为主组成的专家集团领导。

通过以上分析，我们可以看出，资本主义企业领导体制

的演变和发展过程具有以下特点：

第一、资本主义企业领导体制是由低向高逐步发展的。

它经历了从传统经验管理转向科学化领导；从战术性管理转向战略性领导；从生产性管理转向经营性领导；从执行性管理转向决策性领导；从对物的管理转向主要对人的领导；从局部管理转向系统领导；从封闭系统领导转向开放系统领导等等。这都意味着资本主义企业领导沿着“台阶”逐步上升。走出了一条企业领导发展的道路：家长制行政领导——经理制“硬专家”领导——职业“软专家”领导——专家集团领导。

第二、资本主义企业领导体制是随着社会生产、经济的发展而发展的。

企业领导体制，不管存在于何种性质的社会制度中，都与社会生产、经济的发展息息相关，二者相互促进，相互影响，相互制约。资本主义企业领导体制也是这样。当社会生产和经济发展到一定程度时，客观上要求原有的企业领导体制进行改革，以适应新经济形势的需要。这时，如果适应形势对企业领导体制进行改革，就会促进企业的发展。使企业更富有活力，并取得更大的经济效益，赚得更多的利润，也会促进社会生产和经济的进一步发展。反之，如果不顾客观形势发展的需要，固守旧有的领导体制，企业就会在竞争中被淘汰，更谈不上赚得利润以及促进社会生产和经济的发展了。而资本主义企业生产的目的是要赚得剩余价值，扩大自己的企业规模，使企业在竞争中立于不败之地。因此，他们总是随着生产的发展不断变革企业领导体制，使之充满活力，以利自身。