

QIYE LING DAO XUE GAI LUN <

企业领导学概论

宋耀武 编著



职工教育出版社

企业领导学概论

北京市机械工业管理局培训中心

宋耀武 著

职工教育出版社

企业领导学概论

宋耀武 编著

职工教育出版社出版 (北京西四西便城根南街9号)

通县振兴印刷厂印刷 新华书店总店北京发行所发行

开本787×1092毫米 1/32 印张5.25 130千字 印数1—21,000册

1988年6月第一次印刷 1988年第一版

ISBN 7-80059-030-5/C·001

定 价: 1.30元

出版说明

《企业领导学概论》是研究企业领导规律和方法的既有理论又易懂实用的专著，内容包括：企业领导的基本准则；领导的思想观念；科学决策和预测；选才和用人；企业领导的工作方法以及领导者的素养等七个方面的内容。

本书由北京机械工业管理局党校（培训中心）第一副校长宋耀武副教授编著。作者参考了国内外有关领导科学的文献资料，在总结企业领导实践经验基础上写成讲义，并在北京机械工业系统举办的五期厂长、书记轮训班上讲授后，进一步修改而成。在编写过程中曾邀请国家经委教育局、企业局、北京市机械工业管理局企业思想政治工作研究会等单位的领导、专家和天津无线电一厂、石家庄阀门一厂、本溪钢铁公司第一钢厂、北京重型电机厂的八位厂长以及其他五个企业的书记参加审定，特别是得到了国家经委经济管理研究中心研究员董英毅同志的具体指导。参加审定会的同志认为《企业领导学概论》既有理论性又有实践性，特别是把领导科学与领导艺术结合在一起，针对企业的特点，进行辩证分析，很有特色。该书的出版是对企业领导规律的一次有益探索，希望能对广大企业领导和管理干部有所裨益。

企业领导学是一门新兴学科，还很不成熟，难免有不少缺点和错误，欢迎读者批评指正。

职工教育出版社

1988年2月

目 录

第一章 绪 论

- 第一节 企业领导学是企业领导干部的专业课…(2)
- 第二节 “领导”的科学含义……………(9)

第二章 企业领导的基本准则

- 第一节 地位优势准则……………(22)
- 第二节 创造性准则……………(25)
- 第三节 虚实结合准则……………(40)
- 第四节 领导的群体功能准则……………(43)

第三章 企业领导的思想观念

- 第一节 社会主义商品经济观念……………(50)
- 第二节 信息观念……………(58)
- 第三节 系统观念……………(62)
- 第四节 时效观念……………(64)

第四章 企业领导的科学预测和决策

- 第一节 关于科学预测……………(70)
- 第二节 关于科学决策……………(78)

第五章 企业领导的选才和用人

第一节	充分认识人才的重要性·····	(99)
第二节	掌握好人才的标准·····	(102)
第三节	要善于发现人才·····	(103)
第四节	要善于使用人才·····	(108)

第六章 企业领导的工作方法

第一节	调查研究的方法·····	(118)
第二节	授权的方法·····	(124)
第三节	调动上级积极性的方法·····	(130)
第四节	调动下级积极性的方法·····	(136)

第七章 企业领导者的素养

第一节	企业领导者应具备的素质·····	(154)
第二节	企业领导者的修养·····	(158)

第一章 绪 论

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，又是机迁；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迁，也都在思索和探讨。就是在这一背景下，在祖国大地上诞生了一门新兴学科——《领导科学》。

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，全国首次领导科学学术讨论会于1985年3月举行。接着，第二次全国领导科学学术讨论会于1986年10月举行。自1983年我国第一本由夏禹龙等同志著述的《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。

《企业领导学概论》是在参考国内外有关领导科学的文献资料和总结企业领导实践经验的基础上，在马列主义和毛泽东思想的指导下，以改革为主线，力求对《企业领导学》所涉及的每一个范畴，原理、规律做到：表述的科学性、分析的

逻辑性和实践的指导性结合起来。所谓表述的科学性，就是要解决“是什么”的问题；所谓分析的逻辑性，就是要解决“为什么”的问题；所谓实践的指导性，就是要解决“怎么办”的问题，尽量从理论和实践的结合上说明问题。

本章，主要谈两个问题：一是企业领导学的产生、内容、学习它的意义和方法；二是对什么是“领导”做些分析。

第一节 企业领导学是企业领导干部的专业课

一、企业领导学的产生及企业领导的特性

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”领导干部。可以说：没有“四化”的领导干部，就不会有经济上的“四化”建设。干部“四化”要求中的“专业化”，对于我们厂长、经理等企业领导干部来讲是指什么呢？他们的专业，可以命名为“企业领导”专业，而《企业领导学概论》就是这个专业内容的理论概括。

什么是企业领导学？它和一般领导科学是什么关系？它是怎样形成的？为什么学？怎样学？下面我们来回答这些问题。

企业领导学是领导科学的一个分支。领导科学从层次上分，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。这两种领导学都属于“领导科学”这个学科的分系统。要弄清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。

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。在西方研究领导行为最早是包容在《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。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”。

马、恩、列等无产阶级领袖，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。党的十一届三中全会以来，我们党的领导工作更实现了一次大的飞跃。当前，改革、开放的深入开展更使领导工作面临许多新情况，新问题，需要各级领导去探索，去解决。工作在各条战线上从事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，以指导我们更自觉的搞好现代化事业的领导工作。这是时代的需要，《领导科学》就是在时代的呼唤下产生的。我国《领导科学》的来源有三个：

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

验和对我有用的观点；

第三、吸取古代历史上一些领导经验和对现在有益的论述。其中最基本的来源是第一条。

从活动范围、活动方式和工作性质等方面来看，基层领导和高层领导比较有什么异同呢？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、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。

“企业领导学概论”就是针对以上这些特点和个性，在总结企业领导实践经验的基础上，运用领导科学特别是基层领导科学的一般原理，概括出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的，要实现领导工作的科学化，就必须运用马克思主义哲学，党的建设的理论，社会学、心理学、管理学、决策学、人才学、创造学等所提供的理论，对企业领导工作进行概括和总结而形成的，它需要多学科知识的综合运用，是一种多学科交叉型知识结构。

二、学习企业领导学的意义

《企业领导学概论》做为综合性新兴学科要研究哪些问题呢？包括以下几方面的内容：企业领导的基本准则。企业的思想观念。企业领导的科学预测和决策。企业领

领导的选才和用人。企业领导的工作方法。企业领导者的素养。

学习和掌握企业领导学，对企业领导者来说有着重要的意义。

首先，领导环境的变化需要学习企业领导学。环境的变化主要表现在两点：一是党的工作重点的转移，由阶级斗争为纲转移到以经济建设为中心，这就要求企业领导者，要认清自己的工作在整个党和国家工作中的地位和作用，加强自己的责任感和事业心；二是经济体制，政治体制的改革，企业要由“生产型”转变到“生产经营型”和“经营开拓型”，即由“生产——统购”的两环型转变到“市场——生产——市场”的三环型。为适应商品经济的发展还要加强横向联合。这就出现了不仅是三环型而且是多环型的发展态势。随着改革的深化，承包、租赁等多种两权分离形式的出现，已经给企业带来一系列变化，随着权力的下放，企业的权力大了，自由度大了，相应的责任也大了，对于“自我约束”的自觉性的要求也大了。过去由于自由度小，有些矛盾可以上交，而现在不成了，企业的领导几乎成了各种矛盾的焦点。为了适应这些变化，除了在实践中不断探索外，还需要学习企业领导科学理论掌握领导工作的规律和科学方法。

其次，领导干部的现状需要学习企业领导学，党的十一届三中全会以来，经过多次调整，企业领导班子的文化程度有了较大提高，但多数是属于只懂一门技术专业的“硬专家”。作为企业的领导，当然应该了解本单位业务技术专业方面的知识，但这不应是他的主要专业。一个企业，一般都有几个甚至几十个或更多的技术专业岗位，如设计，工艺，财务，质量，销售……各有从事这些专业的人。领导者并不

直接从事其中任何一个专业，而是综合领导这些专业。就象戏剧导演、乐队指挥一样，他们的业务是一种特殊性的专业工作。他们需要具有不同于其他业务工作人员的独特的领导技能和知识。这种技能和知识如果不特意的进行学习和训练，一般的组织成员是不能很好掌握的。一位优秀钢琴家，不一定能当乐队指挥；一位神枪手，不一定能当好指挥员。这是因为，做为一个领导者，除了要熟悉他所领导的系统中一般技术业务外，还要有能从总体上进行组织和指挥的技能和知识。这种技能和知识，就是企业领导学的内容。所以为了实现“硬专家”知识的“软化”，就应当把企业领导学，做为自己的专业课。1986年中共中央组织部曾对1800个县级基层领导者就“所需知识”的问题作了答卷调查，结果是，认为最需要掌握领导科学知识的占65.3%，处于第一位；认为最需要掌握管理知识的也较多，占35.96%，处于第二位，……足见领导科学和管理科学在领导干部心目中的地位。

总之，不管是从领导的客观环境，还是从领导主体的现实状况来看，都说明了学习领导科学的重要意义。日本领导科学专家三隅二不二教授说：“时代在同时间赛跑，时代跑的更快，科学技术经济社会的发展速度，过去可以用在乡间的小路上骑自行车形容，今天却是在高速公路上疾驶的汽车了。可惜的是，现在有不少领导者，还没有来得及领取驾驶执照。领导科学研究的任务，就是为了帮助各级领导干部，取得合格证，使他们驾驶时代的巨车，引导人民大众奔向光辉的未来。”

怎样学习《企业领导学概论》呢？应当结合领导者的实践活动的来学。领导科学不仅是综合性的学科，而且是实践性很

强的学科，一个大学生，没有任何领导工作的实践经验，就是学了领导科学，成绩一百分，也不一定就能做好领导工作，因为他没有这方面的实践。所以把领导科学做为在职干部的学习科目这是正确的。由于这一学科具有很强的实践性，学习的方法也必需更要强调理论联系实际。如果说理论指导实践是学习的目的，那么理论联系实际就是学习的最好方法。为了说明领导科学的实践性，需要搞清领导科学和领导艺术的关系。

领导科学是领导规律和方法的知识；而领导艺术是领导的经验和技巧。领导科学是规范化、模式化的，具有程序性、普遍性的特点；而领导艺术是非规范化，非模式化的，具有灵活性、随机性的特点。领导科学是知识形态的东西，所以可以讲课传授，而领导艺术由于是经验形态的东西，一般讲只能意会，不易言传。两者是什么关系呢？领导艺术有待于上升为领导科学，所以领导科学是领导艺术的升华，而领导科学的应用又有赖于领导艺术，没有这种经验形态的领导艺术，即不可能产生领导科学，也不可能学好用好领导科学。他们之间关系可用下图表示：

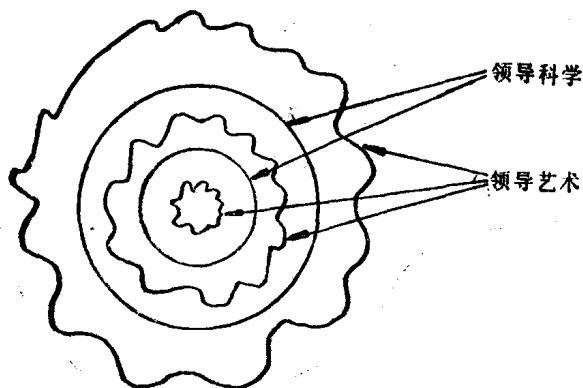


图 1

图1所示,领导艺术(经验)上升为领导科学,而领导科学的运用需要高层次的领导艺术;这种高层次的领导艺术,升华为更高层次的领导科学;而这种更高层次领导科学的运用,又需要更高层次的领导艺术……这是一个无限循环、逐步提高,逐步科学化的过程。这说明了两点:第一,领导科学不是一个封闭的体系,它需要在实践中不断完善提高,永无止境;第二,在任何时候,任何情况下,领导科学和领导艺术都共存于领导活动之中。学习领导科学必须有一定的领导工作的实践经验,即领导艺术;而应用领导科学时就更需要领导艺术,更需要与实际结合进行灵活运用。总之,只有理论结合实际,才能学好,用好领导科学。

第二节 “领导”的科学含义

什么叫“领导”,领导的科学定义是什么?这是“领导科学”当然也是“企业领导学”首先要弄清的基本范畴,在现实中很多人并未提出“什么是领导”的问题。但是并不等于没有自己的想法。例如:有人认为领导就是“头”,领导就是“当官”,也有人认为领导就是“掌权”,就是“指挥别人”……。应当承认这些想法都有一个方面的道理,但并不全面,也不科学,因为都只是抓住了表层的,某一方面的含义,如果用这种表面的、片面理解去进行领导工作,就可能走到邪路上去。例如用“领导就是掌权”这种片面观点去进行领导工作,就有可能导致“有了权就有了一切”。而林彪的下场,就充分说明这种观点的恶性发展会造成什么后果。所以必须对“领导”范畴做出科学的规定,才能正确的指导实践。

要弄清“领导”范畴的科学含义，应当从“属性”和“过程”两个方面进行考查。

从属性上说，也就是把它做为名词性的概念来对待。所谓领导，就是具有权，责，服务三者统一属性的个人或集团。用关系式表示就是：

$$\text{领导} = f(\text{权, 责, 服务})$$

从过程上说，也就是把它做为动词性的概念来对待。所谓领导，就是领导者，被领导者，环境三者统一的过程。用关系式表示就是：

$$\text{领导} = f(\text{领导者, 被领导者, 环境})$$

一、领导 = f(权, 责, 服务)

在对这个关系式展开论述之前，首先要进行两点说明。

第一，在这个关系式中的“领导”和“领导者”是同一概念。例如：“这事应当由领导负责”，“请你去找领导”……这些说法中的“领导”都是名词性概念和“领导者”是同义的，所以可以表示为：领导 = 领导者。第二，这里所说的权，责，服务三者的统一，是专指社会主义国家的领导而言，并非一般意义上的范畴，对于资本主义及其以前的社会是不适用的。例如封建社会的领导者——帝王，他们只讲“权”既不讲“责”更不讲“服务”，即便其领导工作出了问题，也没有人敢去追究其“责”，最多找个替罪羊了事。到资本主义社会讲“权”也讲“责”，如企业的经理要向雇佣他的资本家或董事长负责，但他们根本不可能为人民服务。只有社会主义的领导才是权，责，服务的统一。为了更具体的从属性上掌握“领导”的科学含义，下面对这三个要素展开论述。

1. “权”：这是领导的基本标志。它包括权力和权威。

“权力”是支配人和事件的力量，是一种带有强制性的“支配力”；“权威”是领导者在群众中的威信、威望，是一种非强制性的“影响力”。权力是法定的，与职位成正比，它不因人而异，谁在那个职位上，谁就有同那个职位相应的法定权力；权威则不然，它不是法定的，是因人而异的，虽然与职位也有一定的关系，但主要的是决定于领导者个人的水平和品质。在改革的进程中、全民所有制企业所有权和经营权分离之后，企业领导者的权力大了，如何运用好已经扩大的这种“支配力”，是每个企业领导者面临的新课题。其中一个重要的条件是使“影响力”与“支配力”必须实现同步的“增值”和扩大，只有如此才能实现权力和权威的统一，以达到领导权力的实施和领导效能的提高。“支配力”和“影响力”的关系，可以用石家庄造纸厂厂长马胜利同志的话来说明，他说：“国家是给了我权，可并不等于我真有权，也不等于我用好了权，职工们心里有没有我这个厂长，我行使权力能不能畅通无阻，还得看我有没有‘个人影响权’”。他所说的“个人影响权”就是我们上面说的权威——非强制性的“影响力”。值得注意的是，他特别强调了“个人”二字，这说明领导者权威的取得，既不能靠国家或某位上司的授予，也不能靠谁来大树特树，只能靠自己的言行一点一滴的浇铸。而人的言行，又都是人的思想，知识的外化。因此，领导者权威的提高从根本上来讲，要靠自己的人品、知识，能力的高超；靠与群众思想共鸣区的扩大和感情沟通网的紧密，使自己成为既是本系统中品质、能力的化身，又是感情活动的中心，象磁石一样，把各种人才和广大群众吸附到自己周围，心服口服地接受自己的意见和指挥。这种影响