

QIYE LINGDAOXUE 企业领导学

主编 周用榜

副主编 袁明发 张西月 李金庭 刘永瑞

工交系统岗位培训和《专业证书》教育系列教材

中国经济出版社

责任编辑：高焕之

封面设计：邵 新

企业领导学

周用榜 主编

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

各地新华书店经销

北京新华印刷厂印刷

850×1168毫米 1/32 5.65印张 143千字
1990年2月第1版 1990年2月第1次印刷

印数:00,001—15,000

ISBN 7-5017-0725-1/F·490

定价：3.00元



工交系统岗位职务培训 和《专业证书》教育系列教材 编委会

首席顾问: 梁茂林

顾问: 刘作田 许世亮 王宗禹 王佐卿 梁江立
徐功敷 王庆丰 李更申

主任: 周用榜

副主任: 崔援民 袁明发 郑士杰 魏纳辉 刘 军
王玉书 董锡龄 陈贵芝 谢文元 魏超良
宋庭耀 许祥森 张西月 辛桂玲 杜兰卓

秘书长: 陈贵芝 (兼)

副秘书长: 田崇厚

编委: (以姓氏笔划为序)

丁连喜	王玉书	王守贤	王 杰	王德禄
毛丽君	田崇厚	申庆国	兰献钦	吉崇惺
刘玉聪	刘 军	刘国臣	齐耀奎	许祥森
孙万林	孙雄先	杜凤展	杜兰卓	杨万云
杨文宝	杨盼奇	尹保作	李思聪	李根荣
吴同征	谷瑞斌	辛桂玲	沈迎战	宋刃光
宋 杰	宋庭耀	张西月	张耀西	陈光远
陈贵芝	邵仁哲	武尚斌	周用榜	郑士杰
封昭为	赵建池	秦百魁	秦明高	袁明发
顾秀兰	徐元勇	高玉春	崔援民	梁志勇
韩汝林	董锡龄	程万良	谢文元	靳 铁
谭 富	魏纳辉	魏超良		

总 编 审: 周用榜 袁明发 田崇厚 吉崇惺 郭贤彬

经济工作要依靠
教育，教育要
为经济工作服务

吴传赞

一九八二年九月

感谢

中共河北省委副书记吕传赞同志为本书题词

河北省人民政府副省长宋叔华同志为本书撰写序言

序

党的十一届三中全会以来，我省人民坚持四项基本原则，坚持改革、开放的方针，各项事业取得了可喜的成就，工业企业的面貌发生了深刻变化，全省经济呈现出持续、稳定发展的局面。

社会主义现代化建设的迅猛发展，迫切需要大批既有改革创新精神，又有现代化管理知识和才能，德才兼备的经营管理人才。从目前我省工业企业领导干部的状况看，有的实践经验丰富，但缺乏应有的理论修养；有的长于专业技术，但缺乏现代经营管理才能；有的虽有一定的理论和知识素养，但还有待于进一步提高和更新。总之，从总体上看，企业经营者现有的管理水平与现代经济发展的要求，还有很大差距。缩短这个差距的重要途径，就是通过在职岗位培训，学习马克思主义基本理论和现代企业管理知识，不断提高企业管理者素质，逐步建立一支宏大的社会主义经济管理干部队伍。

正是基于这样的目的，河北省计经委组织本省有关厅、局从事实际经济管理的专家和成人管理院校、部分普通高等院校的学者、教师编写了这套企业领导干部岗位职务培训系列教材，第一批包括《工业企业管理原理》、《工业企业经营管理》、《工业企业生产管理》、《工业企业财务管理》、《企业领导学》、《管理心理学》与《企业思想政治工作概论》等七本书。这套教材贯彻了党的十三大确定的“一个中心、两个基本点”的基本路线，坚持以马克思主义的经济理论思想为指导，比较全面系统地表述了各门课程的基本理论和知识，并在反映我国企业管理经验和特色的基础上，总结了改革开放以来，我省一些企业的成功经验，吸收了国内外管理科学理论和实践的新成果。这套系列教材在内容、结构、体系上力求做到科学性、针对性、实用性和系统性，重于务实，勇于创新。针对干部教育的特点，通过实际调查，编写了案例，体现了理论联系实际的原则。文字比较简练，通俗易懂。既

可作为工业企业领导干部岗位职务培训和企业管理大专专业证书教育的培训教材，也可供工业企业广大中层领导干部和管理者自学选用。

这套教材的出版，对推进我省工业企业领导干部岗位职务培训，全面提高企业管理水平，必将起到积极的作用。由于编写这样的系列教材，在我省还是第一次，尽管从组织者到编写人员都做了很大的努力，付出了艰苦的劳动，但不足之处，在所难免，诚恳地希望承担岗位职务培训的院校、经济管理部门和工业企业的厂长（经理）及广大读者，提出批评、建议，以便在今后不断修正补充完善。

宋 毅 章

一九八九年十二月

目 录

第一章 企业领导学概论

第二章 企业领导者

- 第一节 企业领导者的地位和作用 10
- 第二节 企业领导者的职责 17
- 第三节 中国企业领导者的特点 21

第三章 企业领导的基本原理

- 第一节 企业领导活动的要素和矛盾 28
- 第二节 系统原理 29
- 第三节 人本原理 35
- 第四节 效能原理 41

第四章 企业领导体制和领导班子群体结构

- 第一节 企业领导体制 47
- 第二节 企业领导班子群体结构的合理化 53

第五章 企业领导与决策

- 第一节 决策是企业领导者的基本职责 63
- 第二节 企业领导决策的原则、程序和方法 67
- 第三节 企业领导决策与信息 72
- 第四节 决策实施过程中的协调、沟通和控制 76

第六章 企业领导与用人

- 第一节 企业领导的人才观 80
- 第二节 选贤任能 82
- 第三节 人才培养 87

第七章 企业领导与激励	
第一节 激励在企业领导活动中的地位与作用	93
第二节 企业思想政治工作	96
第三节 物质激励	103
第八章 企业领导的工作作风和方法	
第一节 企业领导的工作作风	109
第二节 企业领导的工作方法	114
第三节 日常事务管理方法	120
第九章 企业领导艺术	
第一节 企业领导艺术概述	125
第二节 领导者的管人艺术	129
第三节 领导者的理事艺术	135
第十章 现代企业领导者的塑造	
第一节 企业领导类型	140
第二节 现代企业领导者素质	144
第三节 现代企业领导者的修养	150
第十一章 国外企业领导理论和领导艺术评介	
第一节 国外企业领导理论评介	154
第二节 国外企业领导艺术评介	164
编后记	170

第一章 企业领导学概论

一、企业领导学是现代化大生产的产物

企业领导学是领导科学的一个分支，是适应社会化大生产发展的需要而产生的。

领导活动，自古有之。人们在社会生活中，分工协作，共同劳动，形成相互联系和相互制约的关系。为了实现共同的目标，协调一致地进行活动，就需要有执行指挥、协调的领导活动。正如马克思所指出的：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。”^①领导活动，从人类的共同劳动中产生，并随着社会分工的发展而发展。

从事社会化大生产的企业，是直接组织共同劳动的社会机体，也当然需要有执行指挥、协调等总体运动一般职能的领导活动。特别是现代化企业，规模越来越大，联系越来越广，影响因素越来越多，更需要有丰富经验和才能的得力领导者。

企业领导，如同其它会计、统计、技术等专业一样，也要有由一整套学问组成的专业学科，这就是企业领导学。企业领导学是企业领导者应掌握的主要专业知识。但是，把企业领导工作作为一门专门学问来研究，是本世纪三十年代以后才开始的。在中国和世界历史上，有许多伟大人物运筹帷幄，叱咤风云，指挥千军万马，导演出无数威武雄壮、多姿多彩的话剧。也有许多善经营、会管理、使自己的事业得到蓬勃发展的商人和工厂主。他们

^①马克思：《资本论》第一卷，人民出版社1975年版，第367页。

凭借自己的智慧、才能和经验，进行了卓有成效的领导活动，并在有关著作中有所记载。但由于历史条件的限制，这些个别的、杰出的、甚至是天才的领导经验，没有也不可能系统起来上升为理论，形成一门专门的学问。把企业领导形成一门专门的学问就更谈不上了。只是历史发展到今天，伴随着社会生产力的飞速发展，科学技术的日新月异，企业领导者所面临的社会环境日趋复杂，因素众多，信息巨量，而且竞争激烈，变化迅速，只凭个人的智慧、才能和经验来进行领导和管理，已经远不适应。或者说，单靠个人的特殊才能已很难驾驭这台复杂的“社会机器”，很难作出完备、正确的决策。现代化的社会要由具有现代化水平的人来创造，现代化的企业也要由掌握现代科学知识的企业家来经营。于是运用先进的思想、理论和科学的方法来研究并揭示企业领导的规律，把领导经验和领导艺术上升为企业领导科学，就成为时代的要求。同时，随着经济的发展和科学技术的进步，各经济科学不断深化，企业管理理论日益成熟，现代方法学科相继建立，电子计算技术广泛应用，也为研究并揭示企业领导规律提供了科学的理论基础和方法论。企业领导学也就应运而生了。

二、企业领导学的研究对象

企业领导学作为一门新兴学科，应有它自己特定的研究对象，并根据这些建立与其相适应的内容和科学体系；否则就不能单独成为一门科学。毛泽东说：“科学研究的区分，就是根据科学对象所具有的特殊的矛盾性。因此，对于某一现象的领域所特有的某一种矛盾的研究，就构成某一门科学的对象。”^① 企业领导活动是客观存在的社会现象，也有它所特有的矛盾及其规律性。

要研究企业领导活动的特有矛盾及其规律性，首先必须搞清楚什么是企业领导活动，它有哪些特有的矛盾。

企业领导活动，是企业领导者为达到企业的一定目标而向被

^① 《毛泽东选集》第一卷，人民出版社1966年版，第284页。

领导者施加有效影响的过程。任何企业的一个领导活动，都必须具备四个基本因素，即领导者、被领导者、企业目标和他们共同作用的对象（客观环境）。企业领导者是企业领导活动的主导。他在企业领导活动中起着决定的作用。但只有企业领导者还构不成企业领导活动，还必须要有被领导者。因为被领导者是企业领导活动的承受者、任务的执行者。没有被领导者，企业领导施加影响也就没有对象了。同时，被领导者也不仅仅被动地承受企业领导者所施加的影响，他也能对企业领导者作出反应，产生影响。他们是相互结合、相互作用的。应该指出的是，我们这里所说的企业领导者和被领导者，不仅指企业领导者个体和被领导者个体，也含企业领导者集团和被领导者团体。企业领导者和被领导者相互结合、相互作用，又是在一定的客观环境中进行的。企业是从事生产经营活动的经济实体。企业领导者对被领导者施加影响，就离不开企业及其所处的环境，而且他们都是为了实现企业的生产经营目标而共同作用于工作对象的。离开了企业及其所处的环境，离开了企业的生产经营目标，也就谈不上企业领导活动。可见，任何企业的领导活动，都必须具备企业领导者、被领导者、企业目标和客观环境四个基本要素，缺一不可。

四个基本要素是构成企业领导活动的条件，了解它非常重要。但这还不够，还没有把握企业领导活动的实质。企业领导活动的实质就是能施加有效影响，是企业领导者对被领导者施加有效影响的过程。前面我们谈到过，企业领导者和被领导者是相互结合、相互作用的。但矛盾的主要方面是企业领导者对被领导者施加影响。所以企业领导者才构成为企业领导活动的主导。有人说，领导就是一种影响力，领导者就是借此率领下属去完成一定目标的。这话说得有道理。实际上，企业领导活动就是企业领导者借助其影响力组织全体人员去实现企业目标的过程。这种影响力，可以用指挥、命令、规定、指示的方法去实现，也可以用组织和激励的方法，通过思想政治工作、人与人之间的交往和经济手段去实现。但正确的领导，所施加的必须是有效影响。所谓有

效影响，对社会主义企业来说，就是能坚持社会主义方向，调动一切积极因素，有利于实现企业生产经营目标的影响。否则，就是无效的，甚至是有害的影响。

那么这种影响力的基础是什么呢？美国心理学家弗兰奇和雷文在他们合著的《社会权力的基础》一书中进行了有益的分析。他们认为领导者对下属的影响主要依据的基础是权力，并把影响力解释为权力。他们给领导者的影响力下了一个定义，说领导者的影响力就是强制权、奖励权、法定权、专长权和个人影响权这五种权力基础的综合。前三项权力决定于领导者在组织中的职位，是一种职权。其特点是它有着明确的权力范围；职位不同，权力也就不同；与领导者个人因素无关，不论谁担任这个职务，其权力都一样。后两项权力实际上是一种感召力，它决定于领导者个人的品质和能力。这类权力同前类权力相反，与领导者的职位无关，而取决于领导者本人是否具有某些方面的专长和能力，取决于他本人的品质和作风，是否受人敬佩。专长权和个人影响权不是每一个领导者都会拥有的。

实践证明，一个出色的领导者必须同时拥有这两类权力。只有前者而没有后者，就会出现被领导者“口服心不服”的领导结果。被领导者仅仅因为你是领导者，你有批评、惩罚、奖励及法定的其它法力而接受你的领导，并不是心甘情愿地去从事你所布置的工作。只有在拥有职权的基础上又有感召力，才能使被领导者“心服口服”，乐意接受你的任务，主动完成预定的目标，所以，作为一个领导者，欲进行有效的领导，除了拥有必要的组织机构所赋予的权力之外，还必须掌握一定的专业知识和技能，并十分注重自己品质道德修养，以实现有效的影响。

企业领导者对被领导者施加影响，进行领导活动，就意味着是一种权力。这无可非议。因为没有权力的企业领导者，是无法实现领导职责和使命的。马克思主义者也从来不反对领导者应当拥有一定的权力。但是，把领导和权力划等号，认为领导即权力，这也是错误的。在我们社会主义企业里，企业领导者和被领

领导者，都是企业生产资料的主人，他们的职位不仅是平等的社会成员之间的必要劳动分工，而且领导者还是作为人民的公仆从事领导活动的。所以无论是企业领导还是事业领导、政府领导，首先都意味着是一种责任，是对共同劳动和社会生活进行正确的指挥、协调，以确保完成组织目标的责任。其次，为了使其尽到自己的职责，才需要具有并赋予指挥和协调的权力。权力是尽责所需要的保证。最后还有一个领导者如何运用权力，对谁负责，为谁服务的问题。社会主义企业的领导者，其责任和权力都是对企业、对人民、对社会的服务。责任、权力、服务三者相统一，体现了社会主义条件下领导活动的本质。

企业领导活动还是一个完整的过程。这就是企业领导者采用合理的组织形式和科学的方法，去履行领导职责，发挥领导功能的过程。现代企业领导者的基本职能是科学决策。因而领导过程也就是作好决策并实施、检查决策的过程。这个过程又可分为彼此区别、相互联系的四个阶段，即调查、预测和环境分析阶段，目标、计划和政策的酝酿形成阶段，评价、选优和决定阶段，实施、控制和检查阶段。

决策特别是经营战略决策，是企业中牵一发而动全身的大问题，它的正确与否，是决定事业成败的关键所在。企业领导者要本着对企业对社会的未来高度负责的精神，去研究和寻求合理的决策，使决策真正建立在科学的基础上。在实现决策的过程中，企业领导者的职能主要是选人和用人、组织和激励，调动一切积极因素，化消极因素为积极因素，以达到决策的目标。在这个过程中，还要不断检查、总结工作，根据管理科学中的反馈、封闭原理，对决策方案的实施结果进行检查与反馈，提出修正决策的意见，总结领导工作的经验教训，以不断提高领导者素质和领导工作的效能。

企业领导者的思想方法和工作方法，贯穿于企业领导活动的各方面和全过程，在企业领导工作中占有重要的地位。对企业领导思想方法和工作方法的研究，也是企业领导学不可缺少的内

容。

综上所述，我们可以看出，企业领导学是一门研究与探索企业领导者与被领导者在一定环境中互相作用的规律性的科学，其中特别是要从企业领导者这一主要要素的角度，研究和探索他对被领导者施加有效影响的整个领导过程的特点和规律性。具体来说，企业领导学的研究对象主要包括三个方面：

第一，研究企业领导活动的主导——企业领导者。如企业领导者的素质、企业领导者的地位和作用、现代企业领导者的特点与塑造、企业领导者的群体结构等。

第二，研究企业领导者的工作对象与环境。如被领导者的特性及其与领导者之间的关系，企业内外环境及与其相关的领导组织形式、领导体制等。

第三，研究企业领导者施加有效影响的领导过程。如企业领导者的预测与决策、选人与用人、组织与激励、控制与协调，以及使用科学的领导方法和领导艺术等。

三、企业领导学的性质与内容

根据企业领导学的研究对象，我们就可以了解企业领导学的性质，并根据它建立起与其相适应的内容和理论体系。

企业领导学是运用现代社会科学、自然科学和方法学等有关学科理论研究企业领导者及其活动规律的学科，它具有综合性、实践性和直接为企业目标服务的特点，是一门综合性的应用学科。

企业领导学的综合性，既表现在它研究对象所涉及的领域上，也表现在研究领导活动规律所运用的知识上。对企业领导活动规律的研究，在很大程度上属于对上层建筑和生产关系的研究。如企业领导体制与组织体系，处理国家、企业与劳动者的经济关系，选人、用人与激励的原则和方法等，是属于社会科学的研究领域。同时，企业领导活动又涉及生产力的组织、协调，对自然生态环境的分析、控制，这又是自然科学的研究领域。可

见，企业领导学的研究范围涉及社会科学和自然科学两大领域，具有很大的综合性。研究企业领导活动规律所要运用的知识也是十分广泛的。它要运用马克思主义的哲学、政治经济学、经济管理学、社会学、管理心理学、人才学、系统论、控制论、信息论、应用数学、电子计算机等科学理论和科学方法，也是社会科学知识和自然科学知识的综合。所以说它是一门综合性的学科。

企业领导学又是一门应用学科，具有很强的实践性。企业领导学的理论直接来源于企业领域的实践活动，又直接运用于企业领导的实践。它是把马克思主义的基本原理和有关学科的基础理论用来研究企业领导活动，力求将企业领导经验和领导艺术加以总结与概括，上升为规律性的东西，再用以指导企业领导者的思维和行为，促进企业领导活动的科学化。因而它不是纯理论科学的研究，而是一门应用科学。

企业领导学的应用性质还表现在它直接为企业目标服务的特点上。企业领导学所研究的是从事生产经营活动的经济实体中的领导过程，研究这一过程中企业领导者和被领导者如何在企业环境中相互作用的规律性，特别是企业领导者如何对被领导者施加有效影响的规律性。其最终目标是要使企业领导过程科学化，更有效地实现企业组织的生产经营目标，这也是企业领导学区别一般领导科学最明显的特色。

企业领导学的理论体系，是它的研究对象和学科性质所确定的。其基本内容是：企业领导者、企业领导原理、企业领导体制和组织、企业领导与决策、企业领导与用人、企业领导与激励、企业领导作风与方法、企业领导艺术、现代企业领导者的塑造等。这些内容归纳起来就是四个方面，即企业领导主体、企业领导组织结构、企业领导职能和企业领导方法。

四、企业领导学的研究方法

在企业领导学的研究中，必须坚持以马克思主义为指导，运用马克思主义的唯物辩证法。这是由企业领导学的属性和马克思

主义唯物辩证法在方法论体系中的地位所决定的。第一，我们的企业是社会主义的企业，其领导学应是一门马克思主义的领导科学；只有坚持马克思主义的指导，才能保持研究的正确方向。第二，马克思主义的唯物辩证法是关于自然界、人类社会和思维发展的最普遍的规律，它在方法论体系中属于最高层次的方法论。因而它是任何科学研究最普遍的方法，企业领导学的研究也不例外。第三，马克思主义经典著作关于领导和管理问题有许多精辟论述，对于我们研究企业领导学更具有直接指导意义。

现代系统理论也是企业领导学研究中广泛运用的方法论。现代系统理论，包括系统论、信息论、控制论，是近几十年来随着现代科学技术的发展而出现的一种新的科学理论，也是各门科学研究的共同方法论。系统方法论坚持把事物看做为一个系统整体，并从该系统整体关系出发考察其中的组成部分及系统与环境的联系，研究系统的整体功能，求得系统的整体优化。它是正确处理整体与部分、全局与局部的关系，发挥系统整体功能最科学的方法。企业领导活动本身就是一个系统，它的诸多要素也分别是一个子系统；而且企业领导活动最显著的特点，对内协调好各方面的局部工作，对外要适应环境的变化，以求整体效能最佳，实现企业的统一目标。因而必须运用现代系统理论，一方面对企业领导活动进行系统整体分析，另一方面把企业领导活动置于更大的社会系统中进行研究。

研究企业领导学还必须运用借鉴的方法，注意吸取国外成功的经验和现代科学成果。一些工业发达国家，经过上百年组织社会化大生产的实践，特别是经过半个世纪来的现代科学管理的实践，积累了许多有关管理和领导方面的经验。同时，在现代自然科学和社会科学的交叉发展中，还涌现出不少新的学科和科学成果。对于其中一些科学的有成效的管理和领导经验，以及其它现代科学成果，我们在企业领导学的研究中是可以，而且也是应当学习借鉴的。例如：在管理科学中关于如何组织现代化社会大生产的理论和方法，在决策科学中关于决策的目标、程序、原则、