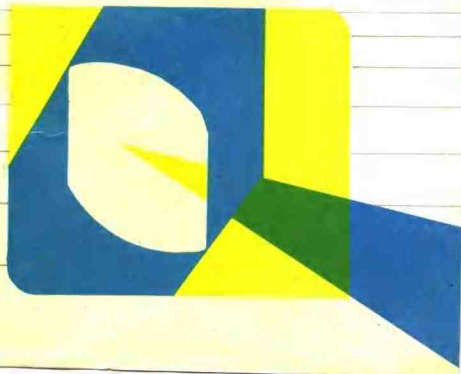


xian dai qiye ling dao xue

现代企业领导学

陈照轩 严 平 等编著
骆祥发 张 扬

河南人民出版社



(豫)新登字 01 号

现代企业领导学

陈照轩 严 平
骆祥发 张 扬 等编著

责任编辑 段宪文

*

河南人民出版社出版发行
罗山科技印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开本 12.875 印张 323 千字

1993 年 4 月第 1 版 1993 年 4 月第 1 次印刷

印数 1—6,500 册

ISBN7-215-02460-1/F·439

定 价:7.80 元

序 言

当前,随着我国改革开放事业的深入发展,社会主义市场经济体制逐步形成。企业正面临着转换经营机制,走向市场的艰难抉择。如何面向市场,适应市场,在激烈竞争的市场经济大潮中立于不败之地,是企业的共同课题。这就迫切要求作为现代企业生产经营活动的领导者系统地学习企业领导学的基本理论,掌握科学的领导方法和领导艺术,不断提高自身的领导艺术水平。由河南省冶金建材企业管理协会组织编写的《现代企业领导学》一书,无疑为广大企业领导者提供了一本好的教材。相信它定会为提高现代企业领导者素质起到积极作用。

《现代企业领导学》一书,分为企业领导学总论、企业领导方法和企业领导艺术三部分,共18章。全书贯彻了党的“一个中心,两个基本点”的基本路线,以马克思主义基本理论和社会主义市场经济理论为指导,运用现代管理科学理论,结合企业的特点与要求,对现代企业领导的基本原理与原则、领导体制、领导观念、领导职能与职责、领导方法和领导艺术等作了翔实的论述,尤其是对企业领导学的精华——领导方法与领导艺术,用较大的篇幅进行了比较系统、透彻的论述。具有观点鲜明,内容新颖,注重理论联系实际,结构严谨,语言通俗易懂等特

点。适合作为企业领导干部的培训教材，也可作为广大企业管理者的学习参考书籍。

企业领导学作为一门新兴学科，有待于现代企业的领导者们学习、研究和掌握，这也是当代企业家的一项重要任务。《现代企业领导学》一书，尽管还存在一些不足之处，但毕竟在这方面做了有益的探索和研究。希望广大企业领导者和有志于从事企业领导工作的同志们，在学习和应用中不断加以补充、完善和提高，为丰富具有中国特色的企业领导学做出应有的贡献！

赵光第

一九九三年一月

目 录

第一部分 企业领导学总论

第一章 企业领导学概论.....	(1)
第一节 企业领导工作是一门科学.....	(1)
第二节 企业领导者.....	(9)
第三节 企业领导活动的特点和规律	(22)
第四节 企业领导学研究的理论基础	(28)
第二章 企业领导原理与原则	(30)
第一节 系统原理与相应原则	(30)
第二节 人本原理与相应原则	(37)
第三节 动态原理与相应原则	(44)
第四节 效益原理与相应原则	(49)
第五节 要素有用原理与相应原则	(51)
第三章 企业领导体制	(53)
第一节 企业领导体制的发展过程	(53)
第二节 企业领导制度	(57)
第三节 企业组织机构	(63)
第四节 企业领导的集团结构	(76)
第四章 现代领导观念	(82)
第一节 系统与全局观念	(82)
第二节 市场与竞争观念	(90)
第三节 效益与时间观念	(93)

第四节	人才与创新观念	(96)
第五节	用户与服务观念	(99)
第六节	信息与金融观念	(103)
第七节	民主与法制观念	(105)
第五章	企业领导职能与职责	(109)
第一节	领导的基本职能	(109)
第二节	企业领导基本职责	(121)
第六章	企业领导素质	(132)
第一节	企业素质与企业领导素质	(132)
第二节	企业领导应具备的基本素质	(136)
第三节	企业领导作风	(145)

第二部分 企业领导方法

第七章	企业领导的思维方法	(149)
第一节	企业领导与思维方法	(149)
第二节	现代思维方法	(158)
第八章	企业领导方法与领导行为	(174)
第一节	企业领导方法	(174)
第二节	企业领导行为	(182)
第九章	企业领导的基本方法	(193)
第一节	理论与实践相结合的方法	(193)
第二节	调查研究的方法	(199)
第三节	领导与群众相结合的方法	(206)
第四节	全局与局部统筹兼顾的方法	(210)
第五节	思想政治工作的方法	(216)
第十章	现代企业领导方法	(223)
第一节	预测与决策的方法	(223)

第二节	系统论的方法	(231)
第三节	控制论的方法	(236)
第四节	信息论的方法	(239)
第五节	模糊论方法	(242)
第六节	企业诊断方法	(247)

第三部分 企业领导艺术

第十一章	领导效能与领导艺术	(255)
第一节	领导效能	(255)
第二节	领导艺术	(261)
第十二章	企业领导的决策艺术	(270)
第一节	企业领导的经营决策	(270)
第二节	营销艺术	(278)
第三节	掌握决策艺术的基本要求	(285)
第十三章	企业领导的用人艺术	(289)
第一节	人才的含义与人才的作用	(289)
第二节	用人艺术的主要内容	(291)
第三节	案例——丰富多彩的用人艺术	(299)
第十四章	企业领导的激励艺术	(301)
第一节	激励的基本理论	(301)
第二节	激励的原则与方法	(311)
第三节	奖励与批评的艺术	(316)
第十五章	企业领导的协调艺术	(323)
第一节	协调是领导者的基本职能	(323)
第二节	协调的基本原则	(326)
第三节	人际关系协调	(335)
第四节	经营管理工作的协调	(342)

第十六章 企业领导的公共关系艺术.....	(346)
第一节 公共关系的实质与职能.....	(346)
第二节 公共关系的基本原则.....	(353)
第三节 公共关系的方法.....	(356)
第十七章 企业领导的语言与开会艺术.....	(363)
第一节 语言艺术.....	(363)
第二节 开会艺术.....	(366)
第十八章 企业领导运筹时间的艺术.....	(378)
第一节 时间管理的重要性.....	(378)
第二节 时间管理的原则与方法.....	(382)
第三节 企业领导自身时间的管理.....	(393)
后记.....	(400)

第一章 企业领导学概论

第一节 企业领导工作是一门科学

一、企业领导学是一门中观科学

企业领导学是企业管理学的一个重要分支，是一门正在发展中的新兴学科。它是把企业管理学中的领导行为、领导活动规律，以及领导方法和领导艺术抽出来，作为专门研究对象的一门科学。

“领导”与“管理”，这两个词有时虽然可以通用，但管理一词的内涵要更广泛一些。在企业中，管理工作是多层次的，而领导工作则是属于最高层次的管理，是统筹企业全局的战略性的管理工作。由于企业领导工作的高层次性、全局性和战略性，才必然的随着企业现代化的进程从企业管理学中分化独立出一门新兴学科——企业领导学。

领导工作，越往高层，所面临的情势越为复杂，往往是不确定的，也是无先例的。它所解决的主要是矛盾的特殊性方面，所运用的主要是建立在科学基础上的超凡的领导艺术。这种艺术不仅在当今，就是在今后也都难以用数学模型、定量方法来描述，也并非简单的条文和书本所能综合和归纳的。

领导工作，越往基层，所面临的情势越趋单一，它所解决的主要是矛盾的普遍性方面。因而，它主要运用管理科学，尽可能采用数学方法和定量方法，有效地组织和利用人力、物力、财力和时间，实现尽可能高的效率和效益。它所运用的各种方法、技

术和手段是确定性的，成功的方法和经验，实际工作中表现为经常性地重复地处理大量的实际事务。

在反映企业领导经验和技能的领导艺术与企业管理学之间有一门中介科学，这就是企业领导学。它在党和国家的宏观政策之下，在企业较低层管理之上，研究和探索怎样有效地贯彻党和国家的宏观经济政策，并有效地实施企业内部管理的科学。党的十一届三中全会以后，中央曾多次明确指出：“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”。企业领导学立足于中观，以其科学性、知识性、方法性、工具性、服务性为基本内容，力求在改革开放和大力发展社会主义市场经济的大潮中，给予我国广大企业领导者以科学指导，尽快改变我国经济落后、管理更落后的局面，努力把经济搞上去。

二、企业领导的科学概念

在给予企业领导概念之前要先研究一下领导的含义。

从词义上讲“领导”有动词和名词之分。作动词时，有“统御”、“率领”、“引导”等意思；作名词时，有“做领导工作的人”、“领导者”等意思。

从领导科学的观点看，领导是率领、引导和影响群众在一定的条件下，实现某种目标的行为过程，是一种更高层次的管理活动 and 行为。一般说来，领导活动是一个完整的行为过程，这种过程可以用一个复合函数来描述，即：领导= f （领导者、被领导者、环境）。

领导者就是指实行领导行为的人，即在社会共同活动中带领、引导被领导者为实现一定目标而努力的个人或集团。接受这种引导和影响的人就是被领导者。领导就是领导者通过自己的活动对被领导者施加影响，从而实现某种共同目标的过程。可见领导和

领导者不是同一个概念。

什么是企业领导呢？企业领导是一种影响个人或团体完成一定目标的管理工作过程。根据领导一词的科学含义，不难说明，其一，企业领导是一种有目的的管理工作过程。这种工作过程包括一系列的高层管理行动，如规划目标、建立组织、选用人才等，其目的就是为了实现企业的一定目标和任务。

其二，企业领导工作是发挥影响力的工作。领导者的任务就是发挥影响作用，带领和促使下级去实现既定的目标。所以领导的作用不在于领导者要亲自去实现目标，而是在于影响下属和下级组织去实现目标。这个影响力的好坏和大小是通过领导绩效来反映的，反映出的是领导水平的高低。它首先表现在方向上，要朝着正确的方向去努力，起不到这种引导作用，甚至方向不对，就会远离甚至背离既定目标。正如毛泽东同志曾多次指出的那样“干部不领，水牛掉井”。领导的影响力还表现在速度和效率上，即为了影响下属和下级组织去实现目标所花费的时间和代价。在改革开放、大力发展社会主义市场经济的今天，时间就是金钱，市场竞争考验着每一个企业经营者，所以企业领导者在速度和效率方面的影响力显得比以往更为重要。

三、现代企业领导观

企业的领导活动具有两重性，即具有自然属性和社会属性。

一方面，企业领导工作首先是企业生产的社会化性质决定的，其任务在于合理地组织生产力。这是社会共同劳动的客观需要，不依人们的意志为转移。另一方面，企业领导活动总是在一定的生产方式下进行的，其任务在于维护一定的生产关系，具有明显的阶级性。也就是说有什么样的生产关系，就有什么样的企业领导观。

要实行正确、有效的领导，必须树立现代企业领导观，清除

那些旧的、落后的领导观念。

我国经历了几千年的封建社会，小生产的生产方式以及建立在其基础之上的封建家长制的领导观念和领导方式，其影响在现代企业管理工作中依然严重存在。例如：只讲权力，不讲责任；“一朝权在手，便把令来行”；单凭行政命令、长官意志，对下级是“压服”，而不求“信服”；“官大一级压死人”；一切唯上，而不唯实；用人唯亲，而不唯贤；遇事拍脑袋，个人说了算；实行“人治”而不实行“法治”等等。凡此种种小生产基础之上的落后领导方式，其相应的领导观可归纳为以下三点：

(1) 权力是上级授予的。

(2) 有了权就能行使领导，即领导等于权力。

(3) 行使权力，只对上级负责，个人说了算，不受规章制度约束。

以上观念是与小生产方式相适应的领导观。现代企业的生产条件发生了巨大变化，企业的生产规模在不断扩大，企业的技术装备水平越来越高，企业内部分工日趋精细，企业间的协作化、社会化程度越来越高，企业职工素质普遍改善，旧的、落后的领导观念已远远不能与之相适应。随着企业现代化的进程，企业领导者必须树立正确的现代领导观念。

正确的领导观认为：领导是责任、权力、服务三位一体的工作过程。

1. 当领导，首先想到的是担负起什么责任，然后才是行使职权。比较而言，责任是领导这个含义更为本质的东西，责任是第一位的，权力是第二位的。权力是履行职责的手段，责任才是权力行使的目的。正确的权责观，应当是权责对等，以责定权。如果有责无权，或责大权小，就必然会出现滥用权力的现象，这两种情况都是不能做好领导工作的。以责定权就是说根据领导者所担负的责任的大小而给予相应的职权。一个担负不起相应责任的

领导者，组织上授予的权力也就没有实际意义，不能尽职尽责，有权反而有害无益。

2. 当领导，还要明确树立起领导就是服务的思想。当领导不仅意味着对所管辖的范围内行使责任和权力，同时意味着要为被领导者服务。领导的本质是服务，这是无产阶级在“领导”这个问题上同资产阶级的根本区别。马克思在总结巴黎公社的经验和教训时，曾提出了人民公仆的思想，奠定了无产阶级干部同人民大众的关系不是官老爷同老百姓的关系，而是服务的关系。毛泽东同志曾多次强调干部“要有全心全意为人民服务”的思想。毛泽东同志这里所讲的“为人民服务”，首先是指各级干部要为人民服务，特别是各级领导干部要为人民服务。毛泽东同志还经常告诫党和国家的各级干部，要他们明确手中掌握的权力是人民给的，目的是要各级干部利用这个权力更好地为人民服务。邓小平同志1985年在全国教育工作会议上的讲话中也指出，领导就是服务，我愿意为大家当好后勤，为实现教育改革的历史任务而为大家服务。

强调领导就是服务的思想，不仅是社会主义制度的要求，从领导科学内在规律上讲，对一个企业领导者本身来说也是完全必要的。这是因为，领导者坚持为人民服务，为企业职工服务，是其获得威信，取得企业职工主动支持的源泉。

四、企业领导学的科学体系

企业领导学作为企业管理学的一个重要分支，就其知识体系来说，它是领导科学的派生学科。

领导科学本身是一个大的门类，它有若干分支学科。从横的方面分，领导科学分为党、政、企三类，即分为政党领导学、行政领导学和企业领导学。

政党领导学重点是研究无产阶级执政党的领导规律，同时还

要研究执政党和非执政党不同的活动规律和各自特点，以及党与政，党与企的领导科学分工等等。

行政领导学是研究行政领导工作规律及其应用的一门学科，其本身又可细分为行政组织学、行政行为学、人事行政学、财务行政学和行政法学等众多分支学科。

企业领导学是研究现代企业领导工作的规律及其应用的一门学科，是本书探讨的主体内容。企业领导学本身也是庞大的领导学体系，其分支有工业企业、农业企业、商业企业等，不同的行业有不同的特性。企业领导学的内容亦十分广泛，它包括企业组织学、企业行为学、企业人事管理学、企业法学等分支学科。

从纵的方面分，即从领导科学所需要的科学知识和构成要素分，领导科学又可分成领导科学学、领导技术学、领导艺术学、领导方法学和领导哲学学等。

领导科学由横向学科分类、纵向知识要素分类，组成了一个纵横交错的领导科学矩阵研究体系，如图 1—1 所示。多学科的互相渗透是领导科学的突出特点。

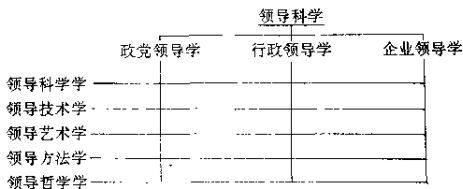


图 1—1 领导科学矩阵体系图

从领导科学矩阵体系图上看，企业领导学这门新兴学科的科学知识基础来自领导科学，它与政党领导学和行政领导学具有类

同的构成要素。具体来讲，现代企业领导学，它必须以马克思主义哲学、政治经济学、科学社会主义理论为指导，并广泛地借鉴和吸收社会学、管理学、心理学、人才学、行为科学、创造学中有关领导活动规律的科学内容，通过归纳、总结和升华而形成企业领导学科学体系。

近代发展起来的决策论、对策论、博弈论、排队论、判定论、目标规划、数学规划等，都可以成为企业领导者手中的重要工具。

历史、天文、电影、戏剧、民族文化、寓言、相声、考古、社交等方面的知识均有可能被运用到领导艺术中来，而企业领导者个人的素质、兴趣、爱好则是领导艺术发挥效果的最本质的因素。

系统论、控制论、信息论思想是领导方法学的基本思想理论。建立在基本方法论基础上的各种调查研究方法是企业领导者掌握客观情况的重要方法，各种预测方法则为企业领导者驾驭风云变幻的市场提供了可靠保证。

企业领导行为学是企业领导学的重要内容之一，而思维哲学、系统哲学、权威哲学、权变哲学、时间哲学等则是指导和规范企业领导者行为的重要准绳。

以上我们讲的企业领导学科学体系，只是企业领导学的基本科学知识内容和一般规律的构成要素。企业领导学是一门正蓬勃发展的科学，随着我国改革开放和社会主义市场经济的迅速发展，经过企业领导者的共同努力，坚持“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的方针，定能在不久的将来建立起具有中国特色的社会主义现代企业领导科学体系及其相应的各个分支学科。

五、企业领导学研究的对象和内容

任何一门独立的学科都有它特定的研究对象和内容范围。现将企业领导学的研究对象和内容范围分别介绍如下。

1. 企业领导学研究的对象

企业领导学研究的对象是现代中国企业领导工作的规律性及其应用。

具体来说，企业领导学研究的是企业领导工作，而不是一般管理工作。现代企业主要是从事生产和流通领域的经济活动，是以盈利为目的的经济实体，其运行有内在的规定性，因此企业领导工作也就有不同于政党领导和行政领导的本质特点和规律，这正是企业领导学研究的主体。

其次，这里说的企业领导学指的是中国社会主义企业领导学。根据前面所讲的企业领导学同管理学一样具有二重性的原理，不同的社会制度，不同国家的企业，其领导工作既有属于自然属性的共同的一般规律，又具有属于社会属性方面的特殊规律。本书研究的侧重点正是其特殊规律及其应用。当然，也应尽可能吸取国外企业领导成功的领导经验和方法，大胆借鉴他们的领导艺术。

再次，我们研究的是现代企业领导工作，而不是封建的小生产方式的领导工作。我们将突出现代化大生产方式的领导工作特点，注意抛弃落后的小生产的领导观念和领导方法。这并不妨碍我们继承和发扬我国古代以至近代一切有用的领导思想和经验。

2. 企业领导学研究的内容

企业领导学研究的内容及范围是由其科学基础和构成要素体系决定的。归纳起来大致包括以下十个方面的内容：

①企业领导的科学概念；

②企业领导者，包括企业领导者的组成，中国企业领导者的特点等内容；

③企业领导活动的基本特点及主要规律；

④企业领导的基本原理与原则；

⑤企业领导体制；

⑥现代企业领导观念；

⑦企业领导职能与职责；

⑧企业领导素质；

⑨企业领导方法，包括企业领导的思维方法、企业领导的基本方法和现代企业领导方法应用等内容；

⑩企业领导艺术，包括企业领导的决策艺术、企业领导的用人艺术、企业领导的激励艺术、企业领导的协调艺术、企业领导的公关艺术、企业领导的语言与开会艺术以及企业领导运筹时间的艺术等内容。

第二节 企业领导者

由企业领导的科学概念，我们知道企业领导是行使影响力的工作过程。这个影响力由谁来行使？当然是企业领导者。企业领导者的组成、特点成为本节所要研究的内容。

一、企业领导者的组成

我们都知道，现代化大生产方式下的企业领导者已不可能是一个人，而是一个由若干个领导个体组成的领导集团。这个集团中的领导者包括哪些人呢？广义地讲，包括企业中各类组织的领导人员。如：企业中行政组织的领导人员，厂长（经理）、副厂长（副经理）、总经济师、总工程师、总会计师等；企业中党组织的领导人，党委书记（中、小企业一般为党总支书记或支部书记）及副书记；工会组织的领导人，工会主席等。有的企业中设有董事会，而正副董事长当然也是企业领导者成员。而狭义地讲，企业领导者通常是指企业中的厂长（经理）、党委书记、副厂长（副经理）、三总师（总经济师、总工程师、总会计师）等厂级负责人。一般来讲，厂长、书记、三总师就构成了企业领导者，习惯上又把这些人称作企业的领导班子或厂（公司）级领导干部。社会上从职业角度又把这些人们称之为企业家。