

企业领导学

(第二版)

顾国祥 包季鸣 著

复旦大学出版社

修 订 说 明

企业领导学，在我国是一门新兴学科，她一问世，就受到了社会的普遍关注。本书第一版印行不久，就被复旦大学等院校选为教科书。目前，鉴于我国的经济体制改革日趋深入，企业的经营环境正在发生具有深远意义的变化，为适应变动着的经营环境对企业领导工作的新要求，有必要对两年前出版的《企业领导学》作出修订。

第二版《企业领导学》，一是体现中央工作会议对进一步搞好国营大中型企业的要求，进一步研究了90年代中国企业界面临的新环境以及企业领导者如何在新环境下做好转变经营机制和加强内部管理的工作。二是继续围绕创建具有中国特色的企业领导科学，总结了近年来中国企业家在领导工作中创造的新鲜经验，介绍了国外理论界在这方面新的探索，在此基础上进一步探讨具有中国特色的企业领导学的学科体系。

我们对于本书第一版的评论者们给予的鼓励和指导一直抱有由衷的感激之情，也期望广大读者能对第二版继续提出宝贵的批评意见，使本书的质量能不断提高。

本书的修订工作由包季鸣负责。

目 录

绪 论.....	1
----------	---

第一篇 企业环境体制篇

第一章 企业领导与经营环境.....	9
--------------------	---

第一节 我国企业界面临的新环境.....	9
----------------------	---

一、变革中的企业经营环境	9
--------------------	---

二、国家与企业关系的改革	12
--------------------	----

三、企业内部管理的改革	16
-------------------	----

第二节 我国企业面临的改革形势.....	18
----------------------	----

一、社会主义初级阶段的基本特征	18
-----------------------	----

二、坚定不移地推进“三种模型”的改革	20
--------------------------	----

三、清醒认识“两种原因”造成的不确定性	21
---------------------------	----

四、90年代企业的改革重点	22
---------------------	----

第三节 深化改革，能动地适应和改造环境.....	23
--------------------------	----

一、努力改善企业外部环境	23
--------------------	----

二、完善和转换企业经营机制	25
---------------------	----

第二章 企业领导体制.....	27
-----------------	----

第一节 建国以来企业领导体制的沿革.....	27
------------------------	----

一、行政一长负责制	28
-----------------	----

二、党委领导下的厂长负责制	28
---------------------	----

三、十年内乱中的“革命委员会”制	29
------------------------	----

四、党委领导下的厂长负责制的恢复及其改革	29
----------------------------	----

五、厂长负责制的试点及全面推行	30
-----------------------	----

第二节 改革中的企业领导体制.....	30
---------------------	----

一、改革企业领导体制的方向	30
二、厂长(经理)负责制	31
第三节 完善厂长负责制的探索	34
一、实行“任期目标责任制”，克服“短期行为”	34
二、健全组织体系，保证“决策科学”和“政令畅通”	35
三、健全制度体系，用法规条文协调“三者关系”	36
第四节 国外企业领导体制简介	37
一、现代企业领导体制的发展趋势	37
二、国外企业领导体制简介	39
第三章 企业领导结构	42
第一节 领导班子结构优化的基本原则	42
一、整体效应原则	42
二、功能互补原则	44
三、动态变易原则	46
第二节 领导班子结构现状及努力方向	47
一、年龄结构	47
二、人才培养	48
三、干部配备	49
四、领导水平	50
第三节 领导班子结构优化的途径和方法	51
一、强化训练，岗位培训	52
二、竞争考选，功绩提升	52
三、优任拙汰，选任结合	53
四、见习助理，结合测评	54
第四节 专业结构优化的探索	55
一、企业建立“一长三总师党委书记制”的必要性	55
二、“一长三总师党委书记”的职权范围	55
三、“三总师”的配合关系	64

第二篇 企业领导职能篇

第四章 企业领导与经营决策	69
第一节 现代经营思想	69
一、现代社会的基本特征.....	69
二、现代经营思想.....	71
第二节 现代决策程序	74
一、决策的特点.....	74
二、决策的基本程序.....	74
第三节 企业经营战略决策	76
一、企业经营战略的一般原理.....	76
二、企业经营战略的基本内容.....	78
三、企业发展的战略和策略.....	82
第四节 企业的一般经营决策	89
一、投资方案的决策.....	89
二、亏损产品的决策.....	91
三、生产方式的决策.....	91
四、产品定价的决策.....	92
五、交易方式的决策.....	95
六、销售渠道的决策.....	95
第五节 开放系统与群体决策	96
一、开放系统与决策者的特点.....	97
二、群体决策中应注意的问题.....	97
三、群体决策的素质和条件.....	98
第五章 企业领导与管理组织	99
第一节 企业机构设置原则	99
一、任务目标原则.....	100
二、分工协作原则.....	100
三、命令统一原则.....	101
四、管理幅度原则.....	101

五、集权和分权相结合的原则	102
六、责权利相对应原则	103
七、稳定性与灵活性相结合的原则	104
八、精干高效原则	104
九、执行和监督分设原则	105
十、正确对待非正式组织的原则	105
第二节 企业机构设计	106
一、教育与培训	107
二、调研与规划	107
三、分解与排列	107
四、组合与划分	108
五、建制与配人	108
六、控制与修正	108
第三节 企业机构形式	109
一、影响组织机构形式的因素	109
二、传统组织形式	109
三、现代组织形式	113
第四节 企业机构改革	117
一、我国企业组织机构的现状	117
二、企业组织机构改革程序	118
三、企业组织机构改革趋势及模式探讨	118
第六章 企业领导与人才选用	126
第一节 企业人才类型	126
一、经营方面理想的管理人才	126
二、生产部门理想的管理人才	128
三、开发部门理想的管理人才	128
四、会计部门理想的管理人才	129
五、人事部门理想的管理人才	129
第二节 企业人才选拔	130
一、现代人才选拔的趋势	130

二、新型人才选拔的程序	131
三、评鉴考核法	133
四、情景模拟法	138
五、分解协调法	140
六、实绩考核法	141
第三节 企业人才使用	143
一、人才使用原则	143
二、人才使用之忌	146
三、人才使用制度	149

第三篇 领导方法艺术篇

第七章 企业家的科学思维方法	155
第一节 企业家的事业观	155
一、事业观与企业奋斗目标的紧密结合	156
二、事业观与企业家精神的统一	156
第二节 企业家的系统观	157
一、运用系统观减少企业内耗	157
二、运用系统观提高管理效率	158
三、运用系统观克服平均主义	158
四、运用系统观促进观念转变	159
第三节 企业家的权威观	160
一、靠品德高尚建立权威	160
二、靠真才实学确立权威	161
三、靠政绩赫然树立权威	162
四、靠以身作则和言出必行维护权威	162
第四节 企业家的时效观	163
一、时效观上的消极表现	163
二、时效观上的积极态度	163
第八章 企业家的有效领导方法	165
第一节 有效领导方法的理论依据	165

一、领导观念二八律	165
二、领导方法二八律	166
三、领导机制二八律	167
第二节 有效履行管理的职能	167
一、计划职能	168
二、组织职能	169
三、指挥职能	170
四、协调职能	170
五、控制职能	172
第三节 有效使用激励的手段	173
一、激励方式的分类	173
二、激励方式的运用	174
第四节 有效开好必要的会议	175
一、企业会议存在的主要弊端	176
二、有效会议的模式	176
三、行之有效的经验	177
第五节 有效运筹宝贵的时间	178
一、ABC时间管理分类法	178
二、时间管理记录统计法	179
三、时间管理目标法	179
四、时间区域管理法	179
五、时间管理信息法	180
六、时间管理自我诊断法	180
第九章 企业家的成功领导艺术	181
第一节 处理日常工作的艺术	181
一、使职工感到自己是集体的一部分	181
二、在企业里建立爱的纽带	183
三、学会按轻重缓急办事	185
四、通过提问进行管理	187
第二节 协调人际关系的艺术	188

一、影响企业人际关系的主要因素	189
二、协调企业人际关系的若干方法	194
第三节 适应经营环境的艺术	196
一、社会主义企业需要公共关系	197
二、企业内部的公共关系	198
三、企业外部的公共关系	200

第四篇 领导素质修养篇

第十章 现代企业家的素质	205
第一节 国外企业家理论的系谱	205
一、神圣的企业家形象——熊彼特的企业家理论	206
二、企业家理论的主流——马歇尔的企业家形象	207
三、马歇尔以后的三个支流	208
第二节 国外对企业家素质的研究	210
一、哈佛学者劳伦斯·顾伦纳的研究成果	210
二、加拿大学者亨利·敏兹伯格的研究成果	212
三、美国企业管理协会的调查结果	213
四、日本对企业领导者的要求	215
五、其它有代表性的研究成果	216
第三节 我国现代企业家的素质	217
一、现代企业家的特征	218
二、现代企业家的素质	221
第四节 我国未来的企业家	223
一、未来世界具有七大特征	223
二、我国企业经营环境展望	225
三、我国企业家的素质展望	226
第十一章 现代企业家的修养	230
第一节 现代企业家素质修养的根本途径	230
一、学习、学习、再学习	230
二、社会实践	231

三、自我控制	232
第二节 政治思想修养	232
第三节 工作效率修养	233
一、目标要明确	234
二、机构要改革	234
三、会议要减少	234
四、精力要集中	235
五、关键要抓准	235
六、计划要周密	236
七、采用新手段	236
第四节 创新能力修养	237
一、脑衰法	237
二、对核法	238
三、综摄法	239
四、原型启发法	239
五、缺点列举法	240
第十二章 现代企业家的培训	242
第一节 实行岗位专业培训	242
一、“十一届三中”全会以来培训企业干部的情况	242
二、适时地进行企业干部的岗位专业培训	244
三、“七五”期间岗位专业培训的任务	246
第二节 建立正规培训制度	247
一、正规化的标准	248
二、具体的政策措施	248
第三节 现代企业家的培训方法	250
一、培训企业家的特点和要求	250
二、培训企业家的主要方法	251

绪 论

企业领导学，是一门专门研究怎样当好中国企业领导的学问，是社会科学中的一门新兴学科。

企业领导学之所以能成为一门独立的学科，首先在于这门学科具有自己独特的研究对象，并有相应的研究方法。其次，企业领导学所揭示的规律，已在实践中被证明是具有普遍的适用性。

大量实践表明：企业的兴衰成败，同企业领导工作水平的高低，关系极大。而领导水平高低的标志，就在于是否掌握了企业领导工作的一般规律，并把这一般规律同本企业的生产经营实践很好地结合起来。在进一步加强企业经营管理、发展外向型经济的形势推动下，系统地总结我国企业丰富经验的基础上，综合运用其他学科的知识，从中找出企业领导工作中一般规律性的东西，使之上升为理论，就产生了企业领导学这门新兴的学科。随着世界日益成为“面向企业家的新时代”，企业领导学有着广阔的发展前景。

企业领导学的研究对象

企业领导，是指引导与影响组织、群体、个体，使之在一定条件下实行既定目标的行动过程。企业领导者，是指致力于实现这一过程中的引导者与影响者。致力于实现这个过程 的领导班子，就称之为企业领导者群体。企业领导学，是研究企业中领导工作的客观规律及其运用。

经济体制改革给企业的经营环境带来了哪些变化？对企业领

导者在素质、行为、领导艺术和方法等方面提出了哪些新要求？如何才能成为中国式的现代企业家？这是企业领导学所要研究的中心课题。

有一点需要说明的，这里所讲的企业领导者，主要是指全民所有制大中型企业的领导。本书根据党的十二届三中全会《关于经济体制改革的决定》的要求，主要研究怎样“采取切实措施，在不太长的时间内，造就出大批能够卓有成效地组织和指挥企业生产和经营的厂长(经理)，能够有力地加强企业的技术管理、推动技术进步的总工程师，能够切实加强企业经营、提高经济效益的总经济师，能够严格维护财经纪律、精打细算、开辟财源的总会计师”。

一、企业领导学的表现形态

企业领导学的表现形态是理论性和应用性的结合。它与纯理论科学不同，企业领导学有强烈的实践性，注重实用性，着眼于指导企业领导者如何提高自己的领导水平，因而不仅要阐述企业领导工作的规律性，诸如企业领导工作的性质和功能、种类和特点，领导活动的要素及关系，领导模式的演化，领导者的角色概念、主要职能、能力构成等，而且注重介绍和应用这些规律的措施和方法，诸如履行领导职能，实施领导过程，提高领导效能的途径等方面的行动规范和具体措施。

二、企业领导学与管理科学

企业领导学与管理科学有着密切的联系。这是由于它们的目标是一致的，功能也是相通的。因此，以企业领导和管理为其研究对象的企业领导学和管理科学存在密切的联系。

企业领导学与管理科学又有着显著的区别。首先，领导者与管理者是两个既有联系、又有区别的概念。管理者是领导者以及

所有从事管理工作的职能人员，如会计、统计、劳务员等的总称。管理者并不都是领导者，但是每一位领导者必然是一位管理者。其次，企业领导与企业管理在基本职能、主要对象、行动环节、工作方式等方面有着显著的不同。主要表现在领导比管理的层次高；管理比领导的门类多，管理是职能性的工作，而领导是综合性的工作；领导比管理难度大，管理比领导变化小等等。再次，企业领导学与管理科学的表现形态不同。企业领导工作十分复杂，千变万化，它的实践是艺术。所以，目前尚未有一种数学方法可以用来定量地描述企业领导问题。可以设想就是将来有了社会数学，也仅可能定量地描述领导的科学部分，而对领导的艺术部分，任何数学方法都将是无能为力的。而管理工作则不同，管理的实践在很大程度上是技术，它的许多内容已经可以用数学方法进行定量描述。

三、企业领导学与外国“经理学”

我国企业领导学还属创建阶段，是正在形成之中的一门新兴学科。它在形成过程中，借鉴和汲取了外国领导理论的科学思想。但这种汲取是立足于“以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家”。我国企业领导学与外国“经理学”、“社长学”相比，有如下几个特征：首先是具有社会主义的属性。我国的企业领导学是在马列主义理论原则指导下的领导学，它要有利于坚持社会主义方向，有利于加强党的领导，有利于社会主义现代化建设，有利于职工民主管理等等。其次是具有中国的民族特色。它是在总结、提炼我国企业领导者实践经验的基础上形成的，注意我国的民族情感、民主心理、民主精神和传统文化的影响，继承我国多年来在领导方面的优良传统，并且与当前的企业实际相适应。

企业领导学的学科体系

企业领导学以马克思主义哲学为指导，以系统论、信息论、控制论、突变论、协同论、耗散结构论为中介，由企业环境体制、领导职能、领导方法和艺术、领导素质和修养等四部分组成。我们认为，环境体制的研究是企业领导学首先要回答的问题，不同的环境体制决定了不同的领导职能、方法艺术和特殊的素质要求。在企业环境体制篇中，我们重点分析了变革中的企业经营环境的特点及趋势，研究了如何完善正在全力推行的厂长负责制，也按系统观点的要求探讨了领导班子群体结构的优化，使之发挥最佳的整体效应。在企业领导职能篇中，我们着重研究了在新的环境体制下，企业领导者如何搞好经营战略决策，如何运用现代决策技术搞好一般经营决策；也阐述了管理组织设计的一般原则及方法，重点研究及介绍了企业组织机构改革趋势和有代表性的成功模式；还探讨了新时期所需要的理想的各类管理人才形象，介绍了领导者选用人才的行之有效的鲜经验和科学方法。在领导方法艺术篇中，我们按企业领导职能的要求，从思维方法、领导方法、领导艺术的不同角度，研究了如何来有效地履行企业领导职能，如何当一个有效的企业领导者。在领导素质修养篇中，我们在前三篇系统分析的基础上，通过对国内外领导理论的溯源分析，总结出了现代企业家所应具备的基本素质，研究了现代企业家修养和培训的有效途径及方法。

企业领导学的研究方法

辩证唯物主义与历史唯物主义是研究企业领导学的方法论基础。系统论、信息论、控制论的思想和方法可以作为方法论在企

业领导学中应用。结合本课程的特点，需要强调指出的具体方法是：

一、总结实践经验

“问渠哪得清如许，为有源头活水来”。当代企业家在社会主义经济建设和经济体制改革中的伟大实践，就是我们企业领导学的源。我们要用心注意企业领导者在实践中提出的新课题，总结企业家正反两方面的经验教训，提炼、概括出理论观点，并在长期实践中加以验证，形成理论概念。

二、继承民族遗产

我国在古代是世界上政治、经济、文化最发达的国家之一。关于领导方面的经验也相当丰富，无论是对领导问题的专著，还是作为历史记载的帝王和政治活动家的言行，或在民间广泛流传的“野史”、“演义”，或散见于各代领导人和政治家著作中的一些片断，都有很多观点和方法，对我们今天企业领导工作有用，值得我们在新时期很好地加以继承和弘扬。

三、借鉴国外理论

国外对领导理论的系统研究，是从本世纪初开始的，其间经过了性格理论阶段、行为理论阶段和权变理论阶段。对企业领导这个课题，随着经营管理的不断改进，陆续出现了许多著作。虽然对他们的经验，我们不能生搬硬套，但其中确有许多值得借鉴之处，来提高我们理论研究的起点，通过有选择的借鉴、试用和融合提炼，使之适应我们的实际情况，成为具有中国特色的企业领导学的有机组成部分。

第 一 篇

企 业 环 境 体 制 篇