

企业领导学

.9

辽宁大学出版社

责任编辑 张春光 乔 平
封面设计 王红玫
责任校对 郭乐明

企 业 领 导 学

李英林 沈宏达 冯福田 主编

辽宁大学出版社出版发行

（沈阳市崇山西路8段4号）

丹东日报社印刷厂印刷

开本：850×1168 1/32 印张：8.1875 字数：200千

1988年8月第1版 1988年8月第1次印刷

印数：1—20,000

ISBN 7-5610-0361-7

F·53 定价：2.40元

经济管理干部岗位职务培训教材

编 辑 委 员 会

主 任

辛焕文

副 主 任

戴伯勋	高 洪 (常务)	周知承
李盛家 (常务)	徐远中	刘万泉

委 员

(按姓氏笔划为序)

王心诚	王焕良	冯福田	刘万泉
辛焕文	李英林	李洪棋	李盛家
沈宏达	周知承	姚南屏	徐远中
高 洪	夏伯忠	郭秀芬 (常务)	
彭好荣	戴伯勋		

本书作者

第一、二、九章	李英林	第三、四章	陈兴久
第五、十一章	王世安	第六、八、十三章	沈宏达
第七、十五章	冯福田	第十章	王大心
第十二章	郭建波	第十四章	牛晓光

本书主编 李英林、沈宏达、冯福田

序 言

朱家甄

赵紫阳同志在十三大报告中明确指出：“必须下极大的力量，通过各种途径，加强对劳动者的职业教育和在职继续教育，努力建设起一支素质优良，纪律严明，具有实干精神的劳动大军”。这是我们党深刻分析我国国情，为适应新形势发展所提出的一个重大课题，也是促进经济健康成长，加速社会主义现代化建设的重要战略措施。党的十三大为在职教育和继续教育指明了方向，明确了任务。辽宁省是我国的重要工业基地之一。数量众多的工业企业是城乡经济发展的基础，在整个国民经济发展中具有重要的地位和作用。坚持和加强对企业干部的教育和培训是加快和深化改革的前提，对企业发展具有长远的战略意义，随着工业化、商品化和现代化的发展，工业部门生产技术水平，经营管理水平，将有明显提高，工业企业的生产将提高到全新的水平。要求广大职工，特别是干部必须掌握、运用与商品经济相适应的新知识、新观念以及现代管理的新技能和本领。因此，对企业厂长(经理)、总工程师、总经济师、总会计师、党委书记以及中层处(科)长进行与职业岗位相适应的教育和训练，使他们在政治思想、职业道德、文化知识、专业技术和实际能力等方面达到本职业、本岗位的规范要求，努力建设一支懂技术、会管理、善经营，具有实干精神的素质优良的企业家领导群体，是加快和深化企业改革，促进技术进步的必要条件，是大幅度提高企业劳动生产率、提高经济效益，实现我省经济发展战略目标的重要保证。

省计经委、省经济管理干部培训考试领导小组、省经济系统职称改革工作领导小组为适应经济管理干部岗位培训和职称评聘培训的需要，组织有关院校的教授、企业家及有着实践经验的同志编写了《社会主义初级阶段基本经济理论和经济政策》、《企业管理总论》、《企业经营管理》、《企业生产管理》、《企业财务管理》、《经济法基础》、《企业领导学》等七本岗位培训和职称评聘培训系列教材，为全省经济管理干部职业教育和培训做了一件十分有意义的工作，它将对职业教育和岗位培训，经济系统职称改革起到重要的推动作用。

这套教材是在十三大精神指导下编写出版的。其中：

《社会主义初级阶段基本经济理论和经济政策》从社会主义初级阶段和党的基本路线，社会主义有计划的商品经济和经济政策，我国经济发展战略和经济政策三个方面展开论述，构成了本书的体系和内容。它保留着理论与政策相结合，理论与实际联系，普及与提高并重的通俗易懂的特点。

《工业企业管理学》（四本）总体概述了企业深化改革过程中的新经验，论述了两权分离，多种经营方式。突出了培养企业精神、全面目标管理、强化经营机制、面向国际市场等内容，展现了管理科学发展的动向和趋势，强调了厂长的地位和作用，论述了厂长的素质、能力以及对管理干部的选、训、用、评等。本书针对小型企业的特点和要求，进行了研究和论述，针对性、实用性强，中小型企业干部读后会感到亲切有用。

《企业领导学》一书从企业领导者的地位、作用，企业领导者的基本职能，领导观念，领导方式和方法，有效领导的条件等方面，分析和阐述了企业领导者应当干什么、根据什么去干、怎样才能干好等问题。从而为提高小型企业的领导水平提供了一本较为系统的学习领导专业知识的培训教材。

《经济法基础》从经营的角度，系统而简要地阐述了经济法

的基本原理和主要经济法律制度的基本知识，突出了“十法六例”，企业从普法走向依法管理，是普法发展的必然趋势，是企业改革的内在要求，是企业现代化管理的必由之路。该书无疑是普法教育和以法治厂的好教材。

这套教材以社会主义初级阶级基本理论为指导，总结吸收了我们党九年来经济体制改革、政治体制改革的最新成果和企业现代化管理的最新经验和方法，并结合中小型企业实际，深入浅出，通俗易懂。它是中小型企业中层以上干部岗位培训和经济系列职称评聘人员培训用的好教材。也是经济干部教育和自学的好书。

有了一套培训用教材，为培训工作提供了基本条件，但这还不够。为建设一支素质优良的劳动大军，各部门、各地区和各企业、事业单位都应当把职业教育和在职培训作为一项基本制度建立起来，切实改变过去对就业者的政治、文化、技术条件缺乏应有要求的现象，改变那种对在职人员重使用，轻培训的状况，一切从业人员，不仅是干部，广大工人都要经过岗位培训，考试合格取得合格证书，才能从事本岗位工作。以后应逐步建立起先培训后上岗的制度。

要制定科学的培训规划，并采取切实有效的政策措施，实行多渠道、多层次、脱产、半脱产、业余、函授等灵活多样的培训形式开展培训工作。要改革和制定相应的劳动人事制度，把在岗人员的学习成绩作为考核、任用、评聘、晋级的一项重要内容，以激励广大从业人员接受教育和培训的积极性。

只要各部门、各地区以及基层单位领导和广大干部充分地认识在职教育、培训的重要意义，提供必要条件，采取各种办法和相应的政策措施，经过努力，一定能实现十三大提出的建立一支素质优良的劳动大军的伟大任务。

目 录

前 言	(1)
第一篇 企业领导与领导科学	(1)
第一章 企业领导者的地位与作用	(1)
第一节 领导的概念和要素	(1)
第二节 领导活动的性质和特点	(4)
第三节 企业领导者的地位和作用	(8)
第二章 企业领导学研究对象与任务	(18)
第一节 企业领导学的产生与发展	(18)
第二节 企业领导学的研究对象和方法	(21)
第三节 研究企业领导学的意义和要求	(25)
第二篇 企业领导的基本职能	(29)
第三章 科学决策	(29)
第一节 科学决策是企业领导者的首要职能	(29)
第二节 科学决策的原则和程序	(32)
第三节 科学决策的基本条件	(37)
第四章 合理用人	(42)
第一节 开发人力资源是领导者的重要职责	(42)
第二节 人才的培养与选拔	(47)
第三节 人才的使用与评价	(53)
第五章 善于激励	(58)
第一节 激励是领导者的有效杠杆	(58)
第二节 激励理论和原则	(61)
第三节 物质激励的运用	(65)
第四节 精神激励的运用	(68)

第六章 统筹协调	(77)
第一节 统筹协调是领导者的根本任务	(77)
第二节 内部协调的内容与方法	(85)
第三节 外部协调的内容与方法	(94)
第三篇 企业领导的导向	(98)
第七章 企业领导的现代观念	(98)
第一节 企业领导观念的作用与演变	(98)
第二节 现代领导观念的特点和作用	(101)
第三节 现代领导观念的内容	(105)
第八章 企业领导的基本原理	(113)
第一节 领导原理与领导行为	(113)
第二节 领导基本原理的内容	(117)
第三节 领导行为机制的建立与完善	(123)
第四篇 领导方式和领导方法	(129)
第九章 领导艺术	(129)
第一节 领导艺术的含义和形式	(129)
第二节 领导艺术的特点和作用	(136)
第十章 领导方式	(139)
第一节 领导方式的概念与作用	(139)
第二节 领导方式的类型及特点	(141)
第三节 企业领导方式的选择	(151)
第十一章 领导方法	(160)
第一节 领导方法的实质与意义	(160)
第二节 领导方法的分类与内容	(164)
第三节 领导方法的合理运用	(173)
第五篇 有效领导的条件	(178)
第十二章 企业领导者的素质	(178)
第一节 领导者素质及其决定因素	(178)
第二节 领导者素质的内容	(182)

第三节	领导者素质的层次要求.....	(189)
第十三章	企业领导的群体结构	(194)
第一节	领导群体结构优化的必要性.....	(194)
第二节	领导群体优化结构的内容.....	(199)
第三节	领导群体结构优化的原则与方法.....	(206)
第十四章	企业领导者的选拔、培养和使用	(209)
第一节	造就现代企业领导者的意义.....	(209)
第二节	领导者的选拔与培养.....	(212)
第三节	领导者的使用与考核.....	(219)
第四节	企业领导者成长的条件与途径.....	(227)
第十五章	企业领导体制	(230)
第一节	企业领导体制的实质与功能.....	(230)
第二节	现代企业领导体制的结构分析.....	(237)
第三节	我国企业领导体制模式的探索与选择.....	(243)

第一篇 企业领导与领导科学

第一章 企业领导者的地位与作用

学习和研究企业领导学，首先应明确领导的概念，领导活动的特点，领导者的含义、地位和作用。这是学习和研究本学科的基础和出发点。以上问题，就是本章要阐述的主要内容。

第一节 领导的概念和要素

一、领导的定义

领导本身是个多义词。从字面来看，它含有统帅、率领、指引、导向及管理等多种意思。这是就领导一般，或者说是就一般意义上的领导而言的。企业领导学中所说的领导，是特定范围内的领导，即企业的领导。而企业领导与企业管理这两者之间，既有区别，又有联系。所以，为了明确企业领导这个概念，有必要考察和借鉴一下国内外管理学者给它所下的定义。下面介绍几种不同的看法：

外国管理学者孔兹认为领导是“一门促使其部属充满信心，满怀热情来完成他们任务的艺术”。

泰瑞认为，“领导是影响人们自动为达成群体目标而努力的一种行为”。

坦丁鲍姆认为，“领导就是在某种情况下，经意见交流的过程所实行出来的一种为了达成某个目标的影响力。”

赖特认为，“领导是不凭借特权、组织权力或外在形势而说服和指挥他人”。

布朗卡特认为，“领导是一项程序，使人得以在选择及达成目标上接受指挥，引导和影响”。

施考特认为，“领导是在某种情况下，影响个人或群体达成目标的过程”。

台湾管理学者刘家霖认为，“领导是管理活动的重要部分，其乃是主管与部属之间一种密切的双向交感关系，是一种动态的人际关系”。

国内管理学者俞文钊认为，“领导是指引导和影响个人或组织，在一定条件下实现目标的行动过程”。等等。

上述对领导的各种看法虽然不尽相同，但还是存在着一些共同点：即都把领导和管理联系起来；承认领导对团体和个人具有影响作用；肯定领导是实现组织目标的重要手段；认为领导也是组织体内人际关系的一种表现。

在分析这些共同点的基础上，我们认为：企业领导，就是指领导者对组织体的成员进行指导和激励，实现预定目标的一种综合性的管理行为。

理解这个定义，应把握以下要点：

1. 领导首先是一种管理活动或管理行为。如果不把这两者联系起来，领导就会成为一个没有明确含义的空洞的概念。

2. 领导不是指从事一般的专业管理活动，而是指领导者必须承担的综合性的或高层次的管理活动。

3. 领导所从事的高层次管理活动的主要内容，是进行指导和激励，这是领导的基本职能。

4. 领导行使基本职能，对组织成员实施影响的手段不能仅

靠组织权力，还必须高度重视和搞好人际关系。

5. 领导对组织成员施加影响的根本目的，是确保组织目标和个人目标的一致性，从而为实现企业的预定目标服务。这是判断领导有效性的根本标志。

二、领导的构成要素

领导同管理一样，是社会活动的产物。它是适应群体组织维持正常运行的需要产生的，并随着群体组织的变化而变化。为了确保领导活动的有效性，使领导活动更好地为实现组织目标服务，必须分析和掌握领导活动的构成要素。

现代领导学的研究成果认为，领导不是领导者个人的随意活动，而是领导者与被领导者交互作用，适应客观环境，实现群体目标的有组织的行为过程。国外学者有人用下面的公式概括领导活动的构成：即领导 = f （领导者、被领导者、客观环境）这个关系式说明领导是由领导者、被领导者和客观环境三者组成的，而且是三者相互作用的函数（可理解为结果）。由此可见，构成领导活动的主要有三个要素。

1. 领导者。是指在组织中负有领导责任，拥有领导权力，行使领导职能的个人和集团。这是构成领导活动的最主要的要素。它对决定领导活动的效能，对企业的兴衰成败往往起着关键作用。人们常说的“企业办的好不好，关键在领导”就比较恰当地反映了领导者这一要素的重要作用。因为现代企业的领导者不是一般的管理者，是管理管理者的管理者，是决定企业发展方向、目标并把企业的一切资源组织到实现目标的有效活动中去，以适应客观环境变化，赢得企业生存发展条件的最高统帅。所以，按照上述作用，明确领导者必备的素质，择优选拔合格的领导者走上企业领导岗位，并为其创造充分发挥领导作用的各种必要条件，是保证领导活动有效性的重要前提。国内外一些著名企

业获得成功的经验，无不证明了这一点。

2. 被领导者。是指组织内由领导者所指挥和管理的下属成员和团体。这是构成领导活动的又一重要因素。由于领导活动本质上是领导者与被领导者的双向交互关系，因而领导活动的有效性不仅决定于领导者本身，同时也决定于被领导者的素质，及其对组织目标的认同程度、对领导者的领导行为的拥戴程度和由此而激发出来的不同程度的主动性、积极性和创造力。现代管理中的行为科学学派的理论，所以能受到普遍重视和被广泛应用，也正是因为它适应了这一需要，着重阐述了如何发掘被领导者的内在潜力以实现有效领导的各种主张。这说明在研究领导活动的构成时，必须高度重视被领导者这一因素的重要作用。

3. 客观环境。这是指领导者和被领导者共同作用在实现领导行为时所依据的客观条件。这种客观条件既包括企业本身的结构形态、经营方式、技术基础和文化背景等，也包括企业外部的社会环境，如社会、政治、经济、科学技术、文化教育及民族传统等。这些内外环境所以成为领导活动的构成要素，一方面是因为它作为领导活动发生的历史前提，给领导活动提出任务，提供条件，从根本上制约着领导行为的目的、方式和水平；另一方面，它又作为领导活动的作用对象，承受着领导行为给以它的影响，并根据影响它的方向、程度和后果，成为检验领导行为是否有效的标准，反映出领导者的业绩和效果。因此，我们在研究领导活动构成时，既要承认环境对领导行为的客观制约作用，更要强调领导者在既定环境下发挥创造才能的主观能动作用。

第二节 领导活动的性质和特点

一、企业领导活动的性质

企业领导既然是一种综合性的管理活动，那么按照马克思主

义关于管理二重性的学说，它的性质也是二重的。就是说企业领导活动也具有二重性。只有坚持二重性的观点，才能正确认识领导活动的性质，从而科学地揭示领导活动的特点和规律，有效地进行领导活动。企业领导活动的二重性主要包括以下几点：

1. 企业领导活动的二重性，就是指它一方面具有同生产力相联系的自然属性，另一方面又具有同生产关系相联系的社会属性。任何社会的企业领导活动都具有这两重属性。不论是资本主义企业、还是社会主义企业的领导活动，都是如此。

2. 企业领导活动之所以具有二重属性，这是由它在生产力的结构和生产关系体系中的地位决定的。首先，企业领导活动作为生产力各种要素结合和发挥作用的必要条件，是任何社会化大生产都必须的。这一点决定了它的自然属性；其次，企业领导活动作为生产关系的各个方面组成和联系的主要环节，是任何社会生产方式所不可缺少的，这一点决定了它的社会属性。

3. 企业领导活动的二重属性是通过领导活动行使的两项主要职能，即指导和激励表现出来的。指导职能的发挥是社会化大生产顺利进行的客观要求，表现了领导活动的自然属性。这对任何社会企业的领导活动来说都是相同的，并没有什么根本区别；而激励职能的发挥，本质上是调节生产关系的特殊需要，表现了领导活动的社会属性。不同社会的企业进行激励所采取的形式，虽然有许多相似之处，但由于激励双方的相互关系在社会性质上具有根本区别，所以，不同社会性质企业领导活动的社会属性也是各不相同的。

4. 分清企业领导活动的二重属性，认识不同社会性质的企业，在领导活动方面存在的共同性和特殊性，就可以比较好地解决在领导科学的研究和发展中，有关学习和借鉴，继承和批判的关系问题。从而正确地对待西方企业领导活动中具有科学性的一切有用成果；把其中专门维护资本利益，收买和欺骗劳动群众的

一些原则和方法区别开，以便按照社会主义的原则，逐步建立起有中国特色的企业领导科学，为提高我国企业的领导水平服务。

二、企业领导活动的特点

企业领导活动是由多种因素构成的，但其主体是企业领导者。所以，分析领导活动的特点，就要着重分析领导者本身活动的特点。由于企业领导者的领导活动从根本上说是属于劳动范畴之内的，因此，我们可以把它称作是特殊劳动或特种劳动。企业领导者的这种特殊劳动具有以下的特点：

1. 它是生产性的管理劳动。对此马克思在分析管理劳动的性质时，早就有过明确的论述。他说：“凡是有许多个人进行的协作劳动，过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上，就象一个乐队要有一个指挥一样，这是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。”^①马克思的这个结论是根据工厂制度建立初期得出来的。如果在现代生产条件下进行考察，那么，企业领导活动所具有的生产性特点将更加明显。因为领导活动本身已经被看作是现代生产力的构成要素之一；并且又是生产力诸要素正确结合和发挥作用的首要前提；同时还是把生产力各种要素投入生产过程之后产生有用成果的重要保证。

但是，长期以来人们对社会主义企业领导活动的生产性特点，缺乏应有的认识。以致把组织指挥生产的企业领导人员算作非生产人员。漠视领导活动在实现生产过程中的特殊作用。评选劳动模范时，往往把许多卓有成效的企业生产过程的组织者、指挥者排除在外。这些奇怪现象，同对领导活动特点的认识落后直接相关。不转变观念，社会主义初级阶段大力发展社会生

^①《马克思恩格斯全集》第25卷，第431页。

产力的任务，就会受到阻碍。

2. 它是高智能的复杂劳动。企业领导者的劳动，既不同于从事直接生产的体力劳动，也有别于从事一般专业管理的脑力劳动。要成为一个有效的领导者，必须具备多方面的知识和技能，积累相当丰富的实践经验，经过成功与失败的反复磨炼。尤其是现代企业，其生产经营条件与过去相比，发生了很大变化；技术不断进步，市场瞬息万变，产品更新加快，生产过程日益复杂，社会联系非常广泛，经营范围空前扩大，这使得领导工作的难度不断增加。客观上要求领导者只有不断更新知识，提高自己的智能，才会从总体上驾驭企业，开发资源，适应环境，引导企业走上繁荣之路。我国一大批企业家开拓前进的实践证明：没有较高的智能，不付出复杂的劳动，决不会有企业的成功。

列宁曾经强调指出过：“任何管理工作都需要特殊的本领。有的人可以当一个最有能力的革命家和鼓动家，但完全不适合做一个管理人员。凡是熟悉实际生活，阅历丰富的人都知道，要管理就要内行，就要精通生产的一切条件，就要懂得现代高度的生产技术，就要有一定的科学修养。”^①由此可见，企业领导活动的智能性特点是由管理工作的复杂性决定的，是不可否认的。遗憾的是我们过去的一些认识和作法，却完全违背上述要求。所以，在相当长的时期里，对于厂长（经理）的素质和技能，没有明确的要求。常常习惯于按照行政级别和资格去选配厂长（经理）。甚至以为什么人都能当厂长（经理）。这种情况给企业带来的损失，可以说是无法估量的。

3. 它是风险性的超常劳动。由于企业领导活动的首要职能是制订和实施经营决策，为企业指明发展的方向、目标和途径。而决策就是在不断变化的外部环境、有限的资源和企业目标三者

^①《列宁全集》第30卷，第394页。

之间，进行动态的平衡。就要面向未来，吸收信息，组织预测，拟定方案，分析比较，择优决断。可见决策活动本身，不仅非常复杂，而且还因为重大的决策往往都带有较大的随机性，隐藏着某些危机和不测，具有风险和机会这两种可能性。对于决策成功与失败的后果，领导者也必须承担主要责任。所以，为避免决策失误，争取成功，领导者不但要有高超的能力，更要有异常的胆略和气魄，敢于和善于在巨大压力和风险的威逼下，坚持改革，勇于创新，另辟蹊径，开拓前进，为企业赢得机会。凡此种种，无不表明企业领导者的决策劳动具有异常的风险性，决非一般的管理劳动可比拟。

然而，过去人们一般只注意企业家决策实施取得成功后的喜悦；却很少了解他们在决策过程中所付出的超常劳动，所经受的精神压力，可以说，不理解企业领导者劳动的风险性特点，就很难正确地评价企业家做出的贡献。进一步落实经营者的责权利问题，也将缺乏必要的根据。

通过以上的分析，可以看出，明确企业领导者劳动的特点，对于按现代标准选拔优秀的企业领导者，促进领导者的自我修养和自我完善，合理地解决企业领导者的贡献和待遇问题，都具有重要的意义。

第三节 企业领导者的地位和作用

一、企业领导者的构成

任何企业，为了维持其正常运营和稳定发展，都必须依靠最高领导人和最高领导阶层，来规划和引导企业的活动。这里所说的最高领导人和最高领导阶层，也就是国外企业里通常所说的“高层管理者”。如果按照我国企业实行所有权和经营权分离后