

XIAN DAI QI YE LING DAO KE XUE

现代企业领导科学

高平平 编著

同济大学出版社

57
272.91
7

内 容 提 要

本书以现代企业领导活动为基本研究对象,着重探讨领导体制、领导决策、领导与选才用人、思想政治工作、经营战略管理、法制管理,以及领导者思维方法、素质修养、领导群体结构等一系列问题。全书在力求阐明基本理论的同时,十分注重可操作性,使理论与实践有机结合,易读、易懂。每章要点都以内容提要的形式列于章首,又将每章需掌握的主要内容以思考题形式放在章尾。

本书适合大专院校经济、管理类专业作为教材,更适合广大企业中、上层领导干部自学或作为系统培训教材。

现代企业领导科学

高平平 编著

同济大学出版社出版

(上海四平路 1239 号 邮编 200092)

新华书店上海发行所发行

上海申光电脑排版印刷联营厂排版

同济大学印刷厂印刷

开本:850×1168 1/32 印张:10.375 字数:300千字

1998年8月第1版 1998年8月第1次印刷

印数:1—1500 定价:14.00元

ISBN 7-5608-1957-5/G·182

前 言

“领导科学”这门新兴的学科,在先进国家中受到广泛重视和传播,也不过是近几十年的事,而引入我国,将其列为领导干部必修课之一,则是改革开放以后干部队伍建设上的一项重大举措。虽然在最近的十来年中,介绍和研究这门学科的文章、专著很多,但侧重点主要是针对党和政府部门的领导干部,无形中使人们造成一种错觉:“领导科学”这门学科是党政干部的学问,企业领导者只需学好“企业管理学”便可了。当然,“领导科学”与“企业管理学”都属应用性学科,内容上有重叠之处,但两者的区别是明显的,是无法相互取代的。党政领导干部必须懂得“领导科学”理论,企业领导干部,特别是企业高层领导干部也必须懂得“领导科学”理论。当今,在我国改革开放不断深入的形势下,把“领导科学”理论的学习和研究推向广大企业领导层中,更具有历史的必要性和紧迫性。这至少表现在以下三个方面:

第一,在建设有中国特色社会主义现代化事业中,企业的地位与作用越来越突出,越来越重要。从先进国家例子看,无论是走贸易立国、工业立国之路,还是走科教兴国之路,最终都要由企业的成就体现出来。科技的发展,社会的进步,使企业的规模、数量日益扩大,使其在整个国民经济中的重要地位越来越突出。企业的兴衰与国家的兴衰已密切相关。正是从这一点说,在一个国家中,领导企业的这支队伍素质水平的高低,直接制约着国家的发展,而要提高企业领导者整体素质,学好“领导科学”理论是一个不可忽视的重要途径。

第二,在我国由传统计划经济体制向市场经济体制转变的历

史关头,企业领导活动更需要“领导科学”理论的指导。在传统的计划经济体制下,政府行为是社会经济运行的核心,企业重大决策一切听凭政府主管部门。实行社会主义市场经济体制后,企业与政府逐渐脱钩。企业经营的各项重大决策将主要由企业领导自行作出,这就要求企业领导者懂得如何驾驭企业领导活动,而“领导科学”理论正是一门帮助企业领导者如何“把好舵”的学问。

第三,在我国改革开放日益深化的形势下,企业面临的机遇与风险并存,要准确地把握机遇,规避风险,就需要用“领导科学”理论对企业经营进行全方位的战略指导。尤其是在当今世界经济一体化的发展趋势下,企业面临的宏观环境越来越复杂,不确定因素日益增多,现代企业领导者只有真正掌握“领导科学”理论,才能在风云变幻的形势中,不断地开创新局面,乘风破浪,勇往直前。

把“领导科学”的研究引向企业这一重要的社会领域,并结合国有企业现代企业制度建设这一历史性课题,这只是一种初步的尝试。在撰写《现代企业领导科学》这本书时,就笔者主观指导思想而言,主要致力于下述四方面:

第一,以“企业”这一特定社会经济系统为研究对象,站在企业决策者的战略地位上来审视该系统中的各方面重大问题。

第二,与市场经济条件下的企业形态——现代企业制度的运作密切结合起来,因此,书中特设了企业战略管理和法制管理等章节。

第三,努力使“领导科学”理论更加中国化、实用化,这在领导与选才用人,领导与政策、领导方法等章中有较多体现。

第四,贯穿全书的一条主线和宗旨是提高领导活动的整体效能,使现代企业领导者在施展各项领导职能时,变得更聪明,更强干,使其所驾驭的领导系统能获得最佳的效果。

在撰写中所致力的上述四方面,无形中也就成了本书的基本特点。当然,希望与现实总会有差距,缺点与不足更是难免,恳请同行与广大读者给予批评指正。

本书在撰写中参考了国内外不少书籍与资料,在此,谨向有关的各位同仁和师长表示深切的谢意。

在本书写作和出版上,同济大学函授学院院长林培亮和陆凤宝老师曾给予热情支持和帮助。对此,表示深深谢意。

高平平

1998年6月6日于同济

目 录

第一章 领导科学与现代企业制度建设

第一节 领导活动的发展和领导科学的产生.....	(1)
一、人类领导活动的历史演进	(1)
二、领导科学产生的社会原因	(3)
三、领导科学在我国的兴起和发展	(6)
第二节 从计划经济向市场经济转轨的企业领导活动	(7)
一、传统计划经济体制下企业的运行	(7)
二、国有企业体制改革的必然选择	(9)
三、现代企业制度下的企业领导活动.....	(11)
第三节 领导科学的研究特点和意义	(13)
一、领导科学与管理学的区别.....	(13)
二、学习研究领导科学的意义.....	(15)

第二章 企业领导科学的基本问题与学科体系

第一节 与“领导”相关的几个基本概念	(18)
一、什么是“领导”.....	(18)
二、领导的二重性及基本职能.....	(20)
三、领导活动的基本要素和规律.....	(23)
四、社会主义领导者的本质与作用.....	(24)
第二节 企业领导科学的几个基本概念	(26)
一、企业领导科学的定义和特性.....	(26)

二、企业领导的内涵和类型·····	(27)
三、企业领导的一般原则·····	(28)
第三节 企业领导科学的研究范围和学科框架·····	(31)
一、企业领导科学的研究范围·····	(31)
二、企业领导科学的学科框架·····	(33)

第三章 领导体制

第一节 领导体制的含义、作用和历史发展·····	(36)
一、领导体制的含义·····	(36)
二、领导体制的作用·····	(37)
三、领导体制的历史发展·····	(38)
第二节 现代领导体制类型·····	(41)
一、一长制和委员会制·····	(41)
二、层次制和机能制·····	(42)
三、集权制与分权制·····	(43)
第三节 现代企业组织结构·····	(43)
一、企业组织结构的基本类型·····	(43)
二、现代企业组织结构的复合形式·····	(47)
第四节 我国企业领导体制的改革·····	(51)
一、我国企业领导体制的变迁·····	(51)
二、现代企业的几种主要组织形式·····	(55)
三、建立科学的企业组织机构·····	(57)

第四章 领导与决策

第一节 正确决策是领导者的基本职能·····	(61)
一、决策的概念·····	(61)
二、人类决策活动的历史发展·····	(63)
三、决策在领导活动中的重要地位·····	(65)
第二节 企业决策的分类与科学决策方法·····	(67)

一、企业决策的分类	(67)
二、科学决策的方法与技术	(69)
第三节 科学决策的原则与程序	(73)
一、科学决策的一般原则	(73)
二、科学决策的程序	(75)
三、进行科学决策应注意的主要问题	(79)

第五章 领导与选才用人

第一节 人才在现代企业发展中的重要地位	(83)
一、选才用人在领导工作中的重要性	(83)
二、人才是企业发展的最宝贵的资源	(85)
第二节 企业人才类型和基本素质	(88)
一、人才的含义和特征	(88)
二、企业人才的各种类型	(91)
三、人才的素质	(92)
第三节 识别人才的原则与方法	(95)
一、对待人才的正确态度	(95)
二、识别人才的基本原则	(97)
三、识别人才的方法与制度	(101)
第四节 使用人才的原则和制度	(103)
一、正确使用人才的原则	(103)
二、正确使用人才的制度	(105)

第六章 领导与思想政治工作

第一节 思想政治工作是领导的基本职能	(108)
一、思想政治工作的含义和功能	(108)
二、思想政治工作在领导工作中的重要作用	(111)
第二节 思想政治工作是一门科学	(113)
一、思想政治工作有一个明确的客体系统	(113)

二、思想政治工作具有自身规律	(115)
三、思想政治工作的一般过程	(117)
第三节 思想政治工作的根本任务、特点和内容	(118)
一、思想政治工作的根本任务和特点	(118)
二、思想政治工作的内容	(120)
第四节 思想政治工作的方针、原则、方法和评价	(123)
一、思想政治工作的基本方针	(123)
二、思想政治工作的原则	(125)
三、思想政治工作的方法	(127)
四、思想政治工作的评价	(129)

第七章 领导与企业经营战略管理

第一节 经营战略管理在企业领导活动中的重要作用	(132)
一、企业经营战略含义和内容特征	(132)
二、企业经营战略管理的含义和特征	(136)
三、经营战略管理在现代企业中的重要作用	(138)
第二节 企业经营战略管理的基本思想和形式	(140)
一、企业经营战略管理与社会主义市场经济体制	(140)
二、企业经营战略管理的指导思想与着眼点	(141)
三、企业经营战略管理的基本形式	(142)
第三节 企业经营战略管理的程序和角色	(143)
一、企业经营战略管理的程序	(143)
二、企业经营战略管理的角色	(147)

第八章 领导与企业法制管理

第一节 社会主义市场经济与法制管理	(150)
一、市场经济与法制的关系	(150)
二、社会主义市场经济法律体系的基本结构	(154)

三、社会主义市场经济法律原则	(155)
第二节 现代企业领导要学会运用法律管理企业	(157)
一、现代企业家必须具备法律头脑	(157)
二、经济法制在社会经济管理中的重要作用	(159)
三、企业加强经济法制管理的对策	(162)
第三节 现代企业经营法制管理	(165)
一、企业产品与销售的法制管理	(165)
二、企业财务与税收的法制管理	(168)
三、科技、商标与广告的法制管理	(170)
四、企业经济纠纷法制管理	(172)

第九章 领导思维方法与观念更新

第一节 领导思维的几个基本概念	(176)
一、领导思维的三个基本要素	(176)
二、思维与领导思维结构的特点	(177)
三、领导思维结构的功能	(180)
第二节 现代领导思维方法	(182)
一、现代思维方法对领导活动的重要性	(182)
二、现代领导思维方法的基本特征	(183)
三、现代领导活动中常见的几种思维方法	(185)
第三节 领导观念更新	(189)
一、观念的形成、变化、继承和革新	(189)
二、现代领导应确立的新观念	(192)

第十章 领导者素质与修养

第一节 领导者素质在领导活动中的重要作用	(200)
一、领导者素质及特点	(200)
二、领导者素质的重要性	(203)
第二节 现代领导者应具备的素质	(205)

一、认识现代领导者素质的三个前提	(205)
二、现代领导者应具备的素质	(206)
第三节 现代领导者素质的修养	(211)
一、提高领导者素质的途径	(211)
二、领导者素质的自身修养	(213)

第十一章 领导群体结构与功能

第一节 领导群体结构优化的意义	(218)
一、领导群体结构及系统分析	(218)
二、实现领导群体结构科学化的前提	(220)
三、领导群体结构优化的意义	(221)
第二节 领导群体结构优化的内容	(223)
一、智能结构的合理配置	(223)
二、知识结构的合理配置	(225)
三、素质结构的合理配置	(226)
四、年龄结构的合理配置	(228)
第三节 发挥领导群体功能的相关方面	(230)
一、处理好与智囊团的关系	(230)
二、处理好正副职间的关系	(232)
三、理顺党政关系	(234)

第十二章 领导与政策研究

第一节 政策的特征与作用	(236)
一、政策的含义	(236)
二、政策的特征	(238)
三、政策的作用	(240)
第二节 领导活动与政策	(241)
一、政策是领导和领导权体现的关键	(241)
二、政策是一个完整的体系	(242)

三、政策的大敌是形而上学	(244)
第三节 正确地制定和实施政策	(246)
一、正确地制定政策	(246)
二、政策的实施	(249)

第十三章 领导与环境研究

第一节 领导与环境的关系	(253)
一、环境的含义与特征	(253)
二、组织通常面临的四种环境	(256)
三、领导驾驭环境的方法	(257)
第二节 现代企业环境的内容	(260)
一、企业宏观环境	(260)
二、企业微观环境	(263)
三、企业内部条件	(265)
第三节 认识中国国情,把握世界发展	(268)
一、要历史地看待中国国情	(268)
二、现实中国的基本国情	(269)
三、中国发展离不开世界	(271)

第十四章 领导方法研究

第一节 领导方法在领导活动中的重要性	(274)
一、领导方法的含义和特征	(274)
二、掌握领导方法的重要性	(277)
第二节 领导活动中一些传统的领导方法	(279)
一、科学领导方法的理论基础	(279)
二、一些传统的基本领导方法	(281)
第三节 现代领导活动中常见的领导方法	(285)
一、领导者处事的方法	(285)
二、领导者激励下属的方法	(287)

三、领导者运用时间的方法	(290)
--------------------	-------

第十五章 领导艺术研究

第一节 领导艺术特征	(294)
一、领导艺术的概念和实质	(294)
二、领导艺术与领导原则的关系	(296)
三、领导艺术与几个相近概念的关系	(299)
第二节 如何成为一个有高超领导艺术的领导者	(302)
一、领导艺术是领导活动制胜的法宝	(302)
二、领导者造就高超领导艺术的途径	(305)
第三节 具体施展领导艺术的一些例举	(307)
一、表扬与批评的艺术	(307)
二、领导者语言艺术	(309)
三、领导者决策艺术	(312)
四、领导者调解人际矛盾艺术	(314)
主要参考文献	(318)

第一章

领导科学与现代企业制度建设

【内容提要】

人类领导活动是随着社会发展而发展,到 20 世纪 40 年代前后,它逐步形成为一门独立的学科。在我国,由于各种主客观原因,直到党的十一届三中全会以后,领导科学才受到普遍的重视。随着改革开放的日益深入发展,建立现代企业制度已成为国有企业的一种必然选择,这对各级领导干部必然提出更高的要求。要肩负起建设有中国特色社会主义的历史重任,当前,掌握领导科学这门学问,是各级领导干部的一项紧迫任务。

第一节 领导活动的发展和领导科学的产生

一、人类领导活动的历史演进

人类的领导活动自古有之。早在原始社会,人们运用棍棒、石器 etc 简陋的生产工具与大自然开展斗争,以求得生存。在斗争中,那些贡献特别突出的长者、智者、勇者普遍受到人们的尊重,从而被推选为酋长和军事首领,这就形成了最早期的领导者。传说中的我国上古时代的黄帝,在率领众部落开发中原时,先后发明养蚕、制衣、造舟车;炎帝发明了农业。他们都是当时的智者,因而被推选为部落联盟的首领。这些首领带有原始、朴实、平等的性质。正如恩格斯在《家庭·私有制和国家起源》一书中所说:“酋长在氏

族内部的权力是父亲般的纯粹道德性质的；他不能使用强制手段”，“并不要求任何优越权。”

到原始社会晚期，随着社会生产力的提高和分工的一系列发展，剩余产品的增多和交换的出现，氏族部落的上层人物利用职权霸占财物、牲畜、土地，从而导致氏族内部出现两极分化，为私有制的产生奠定了基础。与这种社会经济关系变化相适应的是上层建筑中原先那种原始、朴实、平等的领导形式转化为以掠夺和压迫为目的的个人专制领导形式。

奴隶社会、封建社会都是采用个人家长式的专制领导形式。在社会生活中，奴隶主和地主是天然的领导者，他们掌握社会行政领导权、生产管理权、军事指挥权，一切事情均由他们说了算，广大奴隶、农民则依附于他们，在他们的统治下从事各种生产劳动。

虽然在奴隶社会、封建社会漫长的发展史中，也出现过一些开明君主和有作为的贤臣，他们曾总结了大量的“领导”经验，确切地说是统治经验。如我国典籍中的《尚书》、《史记》、《资治通鉴》等，就是对古代统治经验的总结。这些经验在治国、用人、决策运筹等方面都有很精辟的见解。孙子曾提出“道之以政，齐之以刑，民免而无耻；道之以德，齐之以礼，有耻且格”。意思是要达到对社会的有效领导，应当通过两条途径：一是“道之以德”，即用道德规范引导教育人民；二是“齐之以礼”，即用礼仪使人民整齐一致，这样人民就知道羞耻并且自觉地约束自己而归于正道了。又如，历史上的朱元璋曾提出要使天下长治久安，必须“体天道，顺人心”。诸葛亮一贯主张“亲贤臣，远小人”的用人原则。这些古代的统治经验虽然在当时都产生过很大影响，但由于历史和社会原因，不可能上升为系统的理论，更不可能形成为一门独立的科学。

在资本主义社会发展的初期阶段，无论是工场手工业，还是资本主义经营式的农业庄园，都袭用了封建专制的家长式的领导方式。所不同的是资本家取代了地主成了社会的组织和领导者。

18世纪欧洲工业革命后，工厂生产成为主要的生产形式。由

于生产量的成倍增长,企业的规模越来越大,组织形式日益复杂,从事管理的人员越来越多,管理阶层迅速兴起。这种趋势客观上要求企业的领导权和管理权相对分离。1841年发生的美国马萨诸塞州至纽约的铁路上火车相撞的事故,导致了“经理制”的诞生。资本与管理开始分离,出现了经理、厂长、监工、领班等资本家代理人。企业所有权、领导权与管理权的分离,标志着领导活动与管理活动相对脱离的初级阶段的开始。

19世纪末到20世纪40年代,在这前后约半个世纪中,随着资本主义从自由竞争向垄断的过渡,社会化生产规模更大、更集中,生产技术更加复杂。生产规模和科学技术的发展,引起社会生活的巨大变化。这种变化迫切要求用先进的思想和科学的方法来研究现代领导和管理活动规律,也正是由于时代的需要,社会生产力发展的需要,使人类领导活动进入了一个更高的阶段,并呼唤着领导科学的产生。

二、领导科学产生的社会原因

就领导科学产生的具体社会原因来说,主要有下述四个方面:

1. 现代社会活动越来越复杂

在人类漫长的小生产方式条件下,通常是规模狭小、技术落后、联系不广、变化迟缓,与之相适应的领导方式主要是凭借领导者个人的阅历、知识和智慧。在资本主义初期,生产规模仍是比较有限,管理方式很大程度上因袭了传统的体制。从本世纪初开始,到二次大战以后,由于科学的工业化和工业的科学化,生产领域开始出现一大批诸如电子、半导体、激光、原子能、计算机和宇航工业等科学工业部门。这些科学工业的最大特点,就是企业的高度专业化和高度综合化,其复杂程度以及信息量之大,都是过去那种自然经济无法比拟的。以大企业而言,它就不是单纯的生产工厂,而是由科研、生产、销售、教育、技术服务等众多部门组成。如美国马萨诸塞州大型科学、工业综合体,它包括780家企业、100多所大

学和 20 个政府实验室。又如,美国的电话电报公司,人员 100 多万,总销售额为 1000 多亿美元,实际是个自成体系的、遍布全球的“经济王国”。至于大工程,像美国研制第一颗原子弹的曼哈顿工程,耗资 20 亿美元,动员了 15 万科技人员,其规模和复杂性是难以想象的。

我国在社会主义建设中也曾进行了许多大科学、大工程、大企业项目。如原子弹、氢弹、人造卫星、葛洲坝水利工程,现在正在兴建的三峡水利工程等等。这些大科学、大工程、大企业所具有的共同特点是:规模宏大、结构复杂、信息巨量。要领导这样的大科学、大工程、大企业,单凭个人的经验是根本不行的,必需有一套科学的原理和方法。这是领导科学产生的第一个原因。

2. 现代社会活动越来越多变

造成社会活动多变的原因是社会化大生产的发展速度越来越快。尤其在发达国家中突出表现为三个方面:

(1) 现代科学技术发展迅猛。有人估计,近三四十年来的科学技术的发明和发展,超过了人类历史 2000 年的总和。以科学知识的载体——杂志的数量而言,1665 年全球只出版一种,1770 年为 10 种,19 世纪初达到 100 种左右,到 19 世纪中期达到 1000 种,1900 年达到 1 万种,20 世纪 70 年代猛增至 15 万种。有人作了这样的估算:一位化学家如果每周阅读 40 小时,那么世界上一年内发表的有关化学的论文与著作,就够他读 48 年。

(2) 科学技术从发明到应用于生产的周期越来越短。据美国有关资料介绍,第一次世界大战前,这种周期大约是 35 年;到第二次世界大战前,周期已缩短为 9 年;到第二次世界大战后至 70 年代,周期为 7 年,现在已缩短到 3—5 年,甚至短到 2—3 年。

(3) 机器设备和产品更新换代的周期大为缩短。由于激烈的产品、市场和技术竞争,最近 10 多年发展起来的工业新技术,到今天已有 30% 过时了。而在电子技术领域中,这一比例高达 50%。电子器件在最近的 30 年间就经历了五代更新(电子管—晶体管—