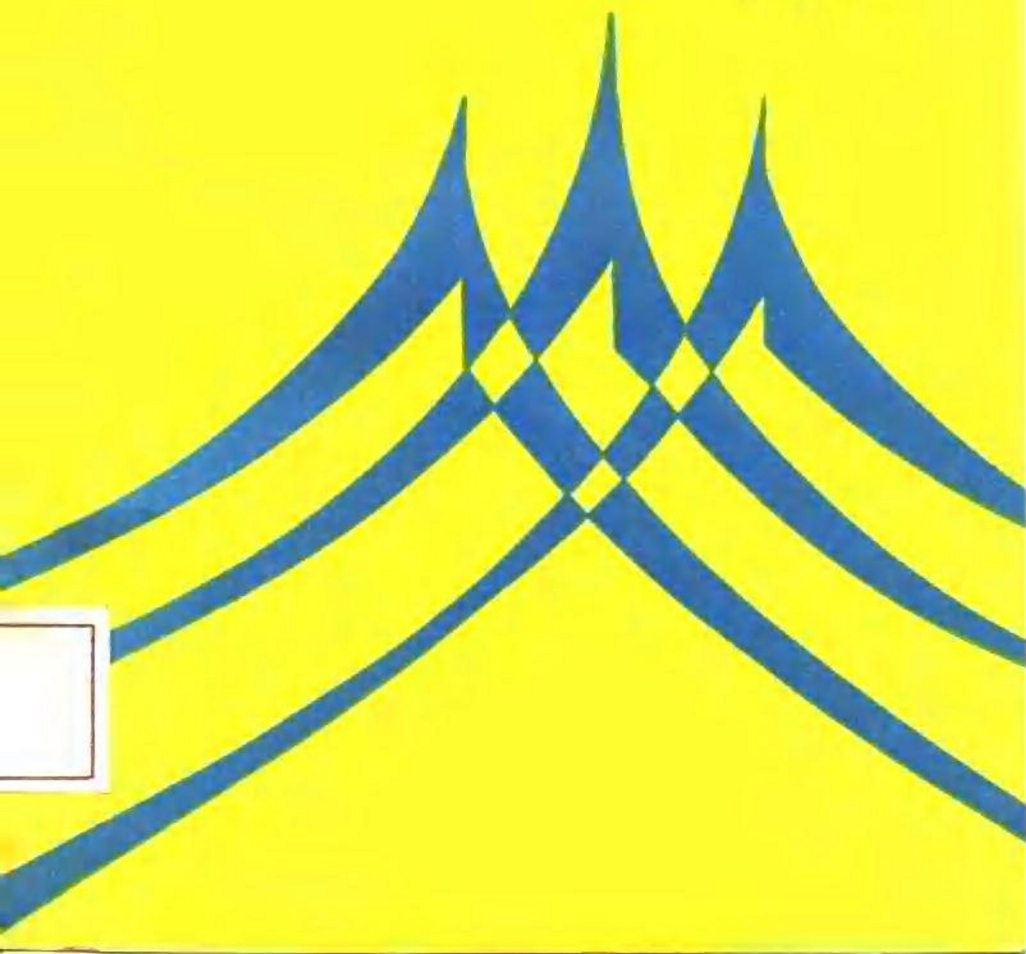


# 企业发展动力 与领导艺术

冯子标 著



**企业发展动力与领导艺术**

冯子标 著

\*

山西人民出版社出版 (太原并州北路十一号)

山西省新华书店发行 山西省七二五厂印刷

\*

开本: 850×1168 1/32 印张: 7 字数: 166千字

1987年8月第1版 1987年8月太原第1次印刷

印数: 1—30,000册

\*

ISBN 7-203-00047-6/F·11

4088·220 定价: 1.90元

山西人民出版社

## 前 言

科学社会主义的创始人曾经预言，社会主义在消灭剥削制度以后，必然能够创造出更高的劳动生产率，社会生产力将比资本主义以更高的速度向前发展。我国建国三十六年来所发生的深刻变化，已初步显示了社会主义制度的优越性。但是，毋庸讳言，这种优越性还没有得到应有的发挥，社会主义生产力还没有得到应有的更高的发展速度。之所以如此，除了历史的、政治的、思想的原因之外，在经济方面，主要是长期以来企业没有应有的权力，缺乏旺盛的生命力，即强大的活力。所以，《中共中央关于制定国民经济和社会发展第七个五年计划的建议》要求把改革放在首位，在“七五”期间基本上奠定新的经济体制的基础。为此，《建议》指出，必须抓好互相联系的三个方面，概括说来，即：增加企业的活力；形成和完善商品市场体系；国家对企业的管理由直接控制为主，转向间接控制为主。在这三个方面中，增加企业活力是中心环节，其余两个方面虽然不仅仅是为了增强企业活力，但从企业的经济活动的角度看，可以说又都是企业增加活力的前提条件。形成和完善商品市场体系是从企业的横向关系方面保证并促进企业活力的增强；国家对企业的活动实行间接的调节和控制为主，则是从企业的纵向关系方面保证并促进企业活力的增强。

一个企业怎样才能具有旺盛的生命力或是强大的活力呢？生

命在于运动，运动又依赖于动力。动力是增强企业活力的前提。因而，企业发展动力问题，就成为搞活企业急待解决的重大理论课题。在改革的历史责任心的驱使下，我大胆地对它进行了尝试性的研究。经过二年多的探索，终于完成了这本书的写作任务。

本书共六编十八章。第一编，企业发展的动因，研究企业发展动力的底蕴，运用历史唯物主义原理阐述了人的需要，是社会生产发展的天然动力源。人非动物，正是人和动物需要的差异，才出现了人类物质资料生产。第二编，企业发展的动力。它和第一编的关系是：动因的涌流为动力，动力源于动因。因为人的需要是多方面的，有生理需要、安全需要、文化和社交需要、自尊需要和自我实现需要等，这些需要都不是平行的，而是阶梯式上升的，所以，在这一编里，把行为科学和社会心理学揉合为一，用思辩语言阐述了企业发展动力一般和企业发展的物质动力、精神动力、智力动力、竞争动力。企业发展动力是群体动力。第三编，企业发展动力的系统论，研究动力群体的优化结构，以减少内耗，增大动力，增大产出，增殖更多的利润。运用一般系统理论，叙述了企业发展动力系统一般，企业发展动力系统的集合论，企业发展动力系统的运动机制。第四编，企业发展动力的起动与制动，主要是分析企业发展动力系统的起动与制动的能动因素和消极因素，发挥能动因素在动力系统运转过程中的积极作用和抑制其消极因素作用。第五编，动力与管理。企业发展动力的各要素以什么方式关联起来，成为企业发展动力系统，并使之不断运转？企业发展动力的起动与制动的开关又在何处？在管理。在现代社会化大生产中，跃居权力之巅的不是企业主，也不是工人，而是管理者。为此，笔者运用大量的现实资料，说明管理与动力的关系。第六编，领导艺术。这里除重申领导和领导者两个概念的区别，以及知人、容人、树人和用人的道理之外，重点突

出了激励艺术在增大企业发展动力过程中的作用。同时,熔物质动力、精神动力、智力动力和竞争动力于一炉,并使之纳入领导者思维运转系统的轨道,抑制消极因素,激励积极因素,随机应变地进行综合激励,形成微妙而又具有魔力的领导艺术。

然而,由于水平所限,尽管在写作过程中参阅了大量的资料和文献;尽管为了能将自己一些似是而非的见解从理论研究的角度进行了努力,但是,仍不能尽如人意,甚至缺点错误也不乏有之。我热诚地期待读者批评。

还需要说明的是,在本书着手撰写前,周扬明同志曾参加过本书“撰写提纲”和部分章节初稿的草拟工作,对本书的最终完成起到一些基础作用和启迪作用。同时,在本书写作过程中,还吸收了有关学者在这方面的有关研究成果。在此一并致谢。

**作者**

1986年12月1日于太原

# 引 言

《中共中央关于经济体制改革的决定》指出：“具有中国特色的社会主义，首先应该是企业有充分活力的社会主义。”而“企业活力的源泉，在于脑力劳动者和体力劳动者的积极性、智慧和创造力。”动力出活力，活力源于动力。

“力”，是一个古老而又不断丰富和发展的永葆青春的概念。人类对“力”的认识，最初是人们在劳动中通过肌肉紧张的感觉而获得的。譬如，用一块石头击野兽，将一根棍棒折断，推一辆小车上陡坡，等等，都需要付出很大的力气。于是，就产生了“力”的概念。力，是物体之间的互相作用，或者说，是一个物体对另一个物体的作用。

随着社会生产力的发展，科学技术的进步，“力”这个概念，无论是内涵还是外延，都大为拓宽。从物理学意义上讲，凡能使物体获得加速度或者发生形变的作用都称为力，由于作用方式不同，力也就有不同种类。如任何物质之间的万有引力、互相接触的物体作相对运动时出现的摩擦力、电荷之间通过电场作用的静电力，等等。从十七世纪以后，人们以牛顿运动定律为基础，概括成牛顿力学体系。在这个体系中，根据物体的性质不同，又分为质点力学、质点组力学、刚体力学和连续介质力学；依据运动形式的差异，又分为运动力学、动力学、静力学；依据工程的需要，后又发展为固体力学、物理力学等。科学技术再向前发

展，当物体运动速度可以同光速相比较时，牛顿力学就不再适用，需要相对论力学，于是又产生了量子力学。

从人类社会发展的角度看，人类社会为什么依次从低级到高级向前发展呢？是社会发展的动力作用的结果，于是人们就探索社会发展动力的奥秘。对于社会发展的动力，迄今为止有如下几种观点：阶级斗争动力论、英雄推动论、生产力与生产关系矛盾论，等等。就以生产力与生产关系矛盾论而言，其基本观点是，生产力和生产关系的矛盾运动，推动了人类历史的发展。具体地说，就是生产力是最革命、最活跃的因素，它始终是向前发展的，它的存在需要一定形式的生产关系与之相适应；当生产力发展到新的阶段，就同原来与之相适应的生产关系发生矛盾，于是，新的生产力就要求建立新的生产关系。生产关系的变化，社会形态就更新，就前进。这是十九世纪伟大的思想家、革命家、科学家马克思和恩格斯创立的学说。从此，人类社会历史破天荒第一次被安放在它的真正基础上，使一切社会科学成为科学。

然而，马克思和恩格斯却没有，至少未全面地系统地阐述过生产力为何始终向前发展，是什么力量推动生产力不顾一切、头也不回地一往直前呢？提出这个问题，笔者丝毫没有责难马克思和恩格斯之意，因为当时历史赋予马克思和恩格斯的使命，是通过扑朔迷离的历史现象发现历史发展的一般规律。于是，他们从生产关系入手，也主要是研究生产关系，即通过解剖资本主义生产关系，创立了唯物史观和剩余价值学说，发现资本主义社会也同以往一切社会形态一样，有它自身产生、发展和灭亡的历史过程，即规律。把研究一个社会形态发展规律的科学方法，应用于人类社会发展的全过程，人类社会由低到高、依次发展的规律就呈现在人们面前了。由低到高，从所有制占有方面剖视，人类社会是由原始社会、奴隶社会、封建社会、资本主义社会、社会主义社会以及未来的共产主义社会的次序向前发展的；从产

生方式角度考察，人类社会是由自然经济、商品经济、产品经济的顺序前进的。而人类社会的历史，之所以由低到高和依次发展，是隐在历史表象背后的社会生产力自身发展的结果，是生产力“升级换代”历史的外在表现。

那么，社会生产力从什么地方获得力量使其一往无前呢？这是马克思和恩格斯留下的、也是历史赋予我们这一代人的任务。任何科学都是社会实践，尤其是物质资料再生产的实践首先提出，又是由社会实践，尤其物质资料再生产的实践提供了建立学科的材料与方法的。总结我国社会主义经济建设三十多年来的曲折前进的正反两方面的经验，之所以接二连三的遭受挫折，除了历史的、政治的、思想的原因之外，在经济理论上只重视研究生产关系的政治经济学，而忽视对生产力的研究，也是一个极其重要的原因。生产力有其自身发展规律，因而它也是一门学科——生产力经济学。在这里，我们暂且舍象对生产力经济学的研究对象、体系、结构及其基本理论的研究，而只对生产力发展的动力作一些探索。

社会生产力是由企业生产力组成的，企业生产力是社会生产力的基本细胞。因此，研究社会生产力的发展动力，就必须首先研究企业发展动力这个问题。



# 目 录

---

前 言	1
-----	---

---

引 言	1
-----	---

---

第一编 企业发展的动因	1
第一章 企业发展动力的底蕴	1
一、人的需要是社会生产发展的天然动力源	1
二、社会主义生产目的是社会主义企业发展动力 的底蕴	8

---

第二编 企业发展的动力	14
第二章 企业发展动力一般	14
一、各种需要的满足程度	14
二、各种需要的合力	18
第三章 企业发展的物质动力	24
一、贯彻执行社会主义物质利益原则	25
二、反对平均主义 实行按劳分配	30
三、按劳分配与经济责任制	33
第四章 企业发展的精神动力	41
一、时代精神的力量	41
二、企业的民主管理和劳动者主人翁精神的发挥	45

三、精神文明建设与发展生产力的发展.....	50
第五章 企业发展的智力动力.....	53
一、智力在现代生产中的作用.....	53
二、智力的物化形态——科学技术在现代生产中 的威力.....	55
三、智力要靠教育的抚育和开发.....	57
四、智力是现代企业获得活力的源泉.....	60
第六章 企业发展的外部动力——竞争.....	63
一、竞争的魔力.....	63
二、产品竞争的推动力.....	67
三、市场竞争的动力.....	69
四、经济效益竞争的推动力.....	73
五、科学、技术、管理竞争的推动力.....	74

第三编 企业发展动力的系统论.....	77
第七章 企业发展动力的系统一般.....	77
一、系统是事物存在的普遍形式.....	78
二、系统的特性.....	81
三、企业发展动力系统.....	84
第八章 企业发展动力系统的集合论.....	91
一、集合论概念.....	91
二、群体动力.....	93
三、群体动力的合成因素.....	97
四、群体内部人际关系的协调.....	100
五、群体动力合成的条件索引.....	102
第九章 企业发展动力系统的运动机制.....	102
一、企业发展动力系统的运动机制.....	103
二、企业发展动力系统的效应机制.....	105

三、研究企业发展动力系统运动机制的意义在于 减少内耗·····	108
<hr/>	
<b>第四编 企业发展动力的起动与制动·····</b>	<b>114</b>
第十章 企业发展动力的起动与制动概述·····	115
一、人是企业发展动力起动与制动的能动因素·····	115
二、人的群体合力是企业发展动力起动和制动的 基础·····	118
第十一章 合成力的起动与制动因素分析·····	121
一、合成力的同向与反向·····	121
二、合成力的向心与离心·····	124
三、惯性力的克制与应用·····	127
四、摩擦力的克制与应用·····	129
五、弹力的克制与应用·····	133
<hr/>	
<b>第五编 动力与管理·····</b>	<b>135</b>
第十二章 企业管理现代化与企业发展动力·····	136
一、企业管理现代化是时代的要求·····	136
二、积极推行现代化管理方法·····	142
第十三章 宏观管理与企业活力·····	147
一、企业（即微观）平衡规律要求宏观管理·····	148
二、宏观控制要有利于搞活企业·····	151
<hr/>	
<b>第六编 领导艺术·····</b>	<b>159</b>
第十四章 领导、领导者素质、领导艺术一般·····	159
一、领导与领导者·····	159
二、领导者素质·····	163
三、领导艺术一般·····	165

第十五章	知人、容人、树人是用人艺术的基础·····	167
一、	知人、容人和用人·····	168
二、	树人、待人和用人·····	174
第十六章	用人之长是领导艺术的中心内容·····	177
一、	用上级之所长·····	177
二、	用下级之所长·····	179
三、	用同级之所长·····	180
四、	发挥自己之所长·····	182
第十七章	激励是领导艺术活的灵魂·····	182
一、	人的心理和行为变化发展规律·····	183
二、	目前我国企业激励的现状·····	187
三、	加强激励，激发潜能，增大活力·····	190
第十八章	厂长负责制与厂长领导艺术·····	202
一、	厂长负责制和厂长应具有素质·····	203
二、	厂长的领导艺术·····	210

# 第一编 企业发展的动因

---

鲜花是不能开放在岩石上的。任何花朵，唯有具有一定肥力的土壤，不断而协调地供给养分、水分、热量和空气，才能变得绚丽多姿。企业也是如此，要使它具有活力，在激烈的社会生产中争得一席之地，必须具有使其繁茂的土壤和气候——自身发展的动力。

那么，企业发展的动力源于何处呢？或者说，什么是企业发展的动因呢？这是探索企业发展动力首先遇到的一个至关重要的问题。

## 第一章 企业发展动力的底蕴

### 一、人的需要是社会生产发展的天然动力源

人是从动物进化而来的。无论是人还是动物，都需要从自身以外的自然界摄取生活资料来维持自身的生存和繁殖后代。然而，二者向自然索取需要的方式以及由此产生的二者需要的性质，数量和后果截然不同，有着本质的差别。第一，动物是消极地、被动地适应自然界，主要靠自然界的恩赐、或者最多从事本能的无意识的生产来满足自己的需要；而人则靠制造和使用工具，积极地、能动地改造自然和征服自然，按照自然规律生产出

自己需要的生活资料。总之，动物获取需要是消极的，而人获取需要是积极的。人的需要的积极性是由他的需要对象化性质引起的。人不仅能创造出自己需要的对象，而且还能创造出满足需要的手段。正因为如此，富兰克林把人说成是“创造工具的动物”。<sup>①</sup>因而，人的对象化活动的的能力也就成了人的最大的需要之一。人的需要的积极性质还表现在他的最初的需要和满足需要的活动以及满足需要用的工具又会引起新的需要。马克思恩格斯把这种新的需要的生产称为“第一个历史活动”。<sup>②</sup>

第二，人的需要是多方面的，因此人的生产也是多方面的，多到整个自然界。而动物的需要则十分简单，它的需要只生产它自身。马克思说：“动物也生产。它也为自己营造巢穴或住所，如蜜蜂、海狸、蚂蚁等。但是，动物只生产它自己或它的幼仔所直接需要的东西；动物的生产是片面的，而人的生产是全面的；动物只是在直接的肉体需要的支配下生产，而人甚至不受肉体需要的支配也进行生产，并且只有不受这种需要的支配时才进行真正的生产；动物只生产自身，而人再生产整个自然界；动物的产品直接同它的肉体相联系，而人则自由地对待自己的产品。”<sup>③</sup>

第三，人的多方面需要可以通过互相交换得到满足的，甲为乙生产，乙也为甲生产。“一个人的需要可以用另一个人的产品来满足。”<sup>④</sup>并由此产生人们之间的社会关系。动物就不是这样，“不可能发生大象为老虎生产，或者一些动物为另一些动物生产的情况。例如，一窝蜂实质上只是一只蜜蜂，它们都生产同样东西。”<sup>⑤</sup>

---

① 转引《马克思恩格斯全集》第23卷第204页。

② 《马克思恩格斯全集》第3卷第32页。

③ 《马克思恩格斯全集》第42卷第23页。

④ 《马克思恩格斯全集》第46卷上册第195页。

⑤ 《马克思恩格斯全集》第46卷上册第195页。

第四，人的需要生产出真正的社会关系，生产出人的真正本质。马克思在《詹姆斯·穆勒〈政治经济学原理〉一书摘要》中曾指出：“人的本质是人的真正的社会联系，所以人在积极实现自己本质的过程中创造、生产人的社会联系、社会本质，而社会本质不是一种同单个人相对立的抽象的一般的力量，而是每一个单个人的本质，是他自己的活动，他自己的生活，他自己的享受，他自己的财富。因此，上面提到的真正的社会联系……是由于有了个人的需要和利己主义才出现的。”<sup>①</sup>而动物的需要不可能也不会生产出真正的社会联系。

第五，人的需要及其满足是一个永不停息的发展着的历史过程，而“这一过程在羊或狗那里是没有的。”<sup>②</sup>人的需要，促使人们生产；生产满足需要，需要又促进生产，而生产又引起新的需要，新的需要又拓宽新的生产项目。不断的生产，不断满足人的需要；而需要的不断更新和增加，社会生产就成为连续不断的再生产的历史过程。动物的需要则相反，它只要求永远停留在维持生存的水平线上，不会也不可能有任何发展的奢欲。不进则退，因而可能出现由于生态环境的变迁或恶化而造成某一动物物种所需要的生存资料的灭绝而使其绝种。

从以上人和动物的需要的比较中可以看出：人的需要是潜藏在社会生产和再生产中促其不断发展的动力源，并促使了各社会形态的依次更替。为了说明这一点，可以从历史的角度考察人的需要是怎样促进社会生产发展和各社会形态更替的。

人猿相揖别，人类进入漫长的原始社会。在原始社会这个历史阶段里，由于生产力水平极端低下，因而人的需要是粗陋的、简单的，需要的对象主要直接取之于大自然。也就是说，彼

---

① 《马克思恩格斯全集》第42卷第24页。

② 《马克思恩格斯全集》第3卷第80页。

时人的需要仅仅是获取维持生存和繁殖后代的生活必需品和应付自然界的威胁。为了满足这一需要，单个人或几个人凭手中的木棍或石头是很难成功的，必须组织起来采取一定的组织形式集体行动，并实行一定的分工。原始的分工和原始的简单协作，使人们获得了生存和生活资料。使人类在地球上站稳了脚跟。然而，需要的天赋是贪婪的，当人们维持生存的需要获得后，也就是说，当人们创造出满足自己需要对象后，就必然去创造满足需要的手段，以满足对创造工具的需要。这是人和动物最根本的区别。这两种需要的合力，人的需要就从直接取之大自然向征服大自然转化，按照自然规律，运用自己制造的工具，把第一颗种子撒播在土地上，用人工再造出自然现象，创造出了原始农业。这是一桩了不起的壮举。它既是人类社会生产力的伟大革命，也是人类社会的伟大社会变革。从此，维持人们生存的生活资料不仅能得到满足，而且出现了剩余。剩余产品的出现，人的需要就从维持生存和繁殖后代的单纯需要向多方面需要转化。从而促使原始社会瓦解和奴隶社会出现。

奴隶制是人类社会发展过程中的第一个私有制社会。这时的生产力已经发展到这样一个程度，即一个人的劳动除了满足自己及其家属的需要外还有剩余产品，否则，就不会有奴隶主。奴隶为奴隶主所有，他既没有生产资料，也没有自由处置自己的劳动力的权利，奴隶的劳动，除了生产出维持自身和家属的生存资料以外，还必须向奴隶主及其家属子女提供生存和享用资料，以满足奴隶主的需要。奴隶主不仅把奴隶生产的剩余产品作为满足自己生活的需要，而且在商品交换有了一定发展的形势下，把占有奴隶生产的产品去同自由民和手工业者交换别的产品，满足自己多方面的需要，物质需要得到一定程度的满足，就会产生精神需要，于是奴隶主就凭借自己的社会地位和社会特权，把奴隶当作胯下之骑，用人的头盖骨当餐具，或者通过商品交换获得的金银



作为服饰和头饰，以炫耀自己的社会地位。必要需要转向奢侈需要。奴隶主的奢侈需要愈多，奴隶的必要需要就愈少。于是，由需要转化为占有欲的表现——利益就日益悬殊。两大阶级的利益对立发展到一定程度，就爆发奴隶革命，其结果使奴隶主和奴隶同归于尽，奴隶社会转向封建社会。

封建社会的两个主要阶级是农民阶级和地主阶级。农民区别于奴隶的主要特点是农民以交租为条件取得土地的使用权，从而可以建立起小私有经济。然而，农民是从农奴发展而来的，从农奴发展到独立的农民有一个很长的历史过程。这一过程可以用农民交租的形式来说明。地租形式的序列是：徭役地租——产品地租——货币地租。但是，不管那一种地租形式，也不管农民用多少时间为自己劳动并且生产满足自己生活需要的产品，都取决于为地主徭役劳动的时间长短和交给地主的的产品或货币多少。农民小私有经济是农民的必要需要，而为地主劳动生产的产品是供地主的奢侈需要。它和奴隶社会的区别，仅在于劳动者多少有点人身自由和小私有。但是，它和奴隶社会一样，人生产的物品是“它直接的、自私自利的需要的物化”；<sup>①</sup>“人在这种状态下生产的东西不多于他直接的需要。他需要的界限也就是他生产的界限。”<sup>②</sup>即使有了剩余，出现了交换，也“没有超出自私自利的需要。”<sup>③</sup>它的特征是，直接需要量就是他们的生产尺度。所以，在漫长的奴隶社会和封建社会里，社会生产并没有得到应有的发展。但是，到了封建社会末期，随着商品经济的发展，人们从过去对直接需要的追求转向对货币需要的追求，封建社会随即让位于资本主义社会。

资本主义社会与资本主义社会以前的各社会形态相比较，经

① 《马克思恩格斯全集》第42卷第33页。

② 《马克思恩格斯全集》第42卷第33页。

③ 同上。