

领导管理文化论

杨 光 苏士印 著

01-53

NEUPRESS
东北大学出版社

置身在激烈的竞争中，跌打一番，完不成任务属自己无能，不责怪社会，不怨天尤人，应该换个位置。

——苏士印

企业与其说是商品(或劳务)生产者，不如说是文化制造商。

——杨 光

前 言

但凡编写教材著作立说,诸多仁者均欲求其“结构合理”,“逻辑严谨”,内容广泛而完整,或欲求集其大成,诚想完美、完善、自成体系。可谓先人无仅有,后欲流芳百世。笔者对此实以敬之。然而,由于水平阅历精力有限却难为之。又由于笔者欲将多年实践中的摔打,理论研究中的一些见的昭告于读者,故将领导管理与文化范畴中一些基本的原理,以及笔者个人的一些体会、论文、格言,汇集成册即成此书。不敢说对领导管理与文化有深入的研究,只求寻找共识,为领导管理与文化研究作些微薄贡献。书中有些观点与见解是改革实践发展过程中的产物,难免不甚成熟,不尽完善。然而,管理理论与改革实践就是在不断的探索中得到发展,在取舍中逐步完善,在争议中逐渐成熟。如果该书能算作是“抛砖引玉”,能由此引起仕人志士之思考,或能对他人产生某种影响的话,实则笔者旨意与欣慰所在。笔者不求集其大成,不求天衣无缝,不求内容如何完善,只求理论上的探索与突破,理念的转换与创意,思维的深刻与超前,观点的严谨与辩证,共性与个性的兼顾。

本书着力追求的目标可概之为:“实”、“新”、“深”。所谓的“实”,就是实事求是,从实际出发,注重实际、实效、实用,力求对客观规律性问题进行有益的探索。故此,理论联系实际势必成为贯穿该书的一条主线。“没有革命的理论便没有革命的运动”。伟大的改革实践呼唤着与其相适应的理论,而真正的理论又来源于火热的管理与改革实践。笔者苏士印君之格言便是一些卓有成效企业家的改革与管理实践的写照。理论联系实际不仅是 we 著书立说的基本原则,同时也是从事领导与管理行为的基本原则。所谓的“新”,就是观点的新异与创造,不拘泥于传统和常规,敢于走前人没有走过的路,这是成功探索者的应备品质。所谓的“深”,指的是对某些问题的认识,对某些观点的阐述试图究其根源,揭示其本

质,力求观点鲜明,论据充分,论述深刻。

本书由于集论文、讲话、部分教材、格言、报导等等文体为一身,有些地方难免有重复之处,敬请读者宽涵。

作 者

1997 年 1 月

目 录

前 言

第一部分 领导行为篇..... (1)

领导概述..... (2)

领导与决策 (25)

领导用人与激励 (38)

领导者素养与领导集团结构优化 (64)

关于新时期思想政治工作新特点的认识 (96)

企业思想政治工作是时代的呼唤..... (105)

行为科学发展的希望与困惑..... (111)

企业转制中行为科学遇到的部分问题..... (119)

关于选人用人机制变革的几点启示..... (125)

情感功能漫谈..... (127)

第二部分 管理论坛篇..... (137)

对“管理”涵义的再认识..... (138)

组织管理论..... (144)

企业管理模式部分问题的探讨..... (162)

厂长谈治厂之道..... (169)

企业动员令..... (175)

关于劳动安全管理的几点措施..... (179)

我国管理行为特征的文化深层结构..... (184)

第三部分 文化篇	(209)
关于文化振兴与行为科学的契机.....	(210)
关于企业文化意义的思考.....	(219)
企业文化理论与理论的物化.....	(225)
专家谈企业文化——他山之石可以攻玉.....	(234)
试析企业文化与思想政治工作.....	(238)
人才成长的文化要素影响分析.....	(245)
第四部分 企业制度转换篇	(255)
如何理解“产权明晰”.....	(256)
“资本”不是资本主义.....	(259)
劳动者与劳动力市场.....	(261)
“管理科学”的内在涵义.....	(263)
企业标准与法人属性.....	(266)
对独立企业制度的几点思索.....	(269)
第五部分 格言篇	(275)
管理.....	(276)
经营.....	(287)
质量.....	(291)
人才.....	(292)
情操.....	(300)
附 录 人性的泰山	(304)
参考文献	(315)

第一部分

领导行为篇

领导是影响个人和组织实现一定目标的高层次社会管理活动。

领导的功能概之为决策、用人、管理组织。

领导概述

什么是领导，领导有哪些基本的内涵与特征，什么是领导活动规律，如何认识和把握住这些规律，领导活动的构成要素有哪些，什么是领导的影响力，如何评价领导的影响力，领导的模式和类别有哪些，这些问题都是研究领导行为规律最基本最一般的问题。本文就上述这些方面问题进行扼要的归纳和阐述，开宗明义地对领导行为有关理论和问题进行综合概要地阐述，从而为进一步深入研究领导行为规律奠定初始的理论基石。

一、领导的基本概念及其特征

（一）领导的科学概念及其涵义

领导是一种影响个人或团体实现一定目标的、高层次的社会管理活动。它是一种社会行为。

这一段话概括了“领导”的全部内涵。关于“领导”这一特殊的社会管理行为的涵义均囊括于这一科学概念之中。为了更好地掌握“领导”的科学概念，需对其解析如下：

1. 领导是一种活动

领导与领导者不是同一个概念。领导是一种活动，是一种行为，是一个过程。因而它不同于领导者的概念。领导者不过是领导活动过程中的主体承担人，是构成领导活动过程的重要要素，充其量它是一个关键的要素。而领导活动不仅仅包含领导者的要素，

而且包含着被领导者、环境等等综合要素，构成了多元要素相互制约、相互作用的有机整体。显然，不应混同领导与领导者的概念。不论是角度，还是范畴，二者均有着质的差异。然而，在现实生活中，狭义领导的概念常常仅指领导者，即领导人，例如省长、市长、书记、主任等等，因此二者在现实中常常被串用。

2. 领导活动是高层次管理活动

领导活动是管理活动，但不是一般意义上的管理活动，而是高层次的管理活动。

管理亦是一种特殊的社会行为。领导活动无疑是管理活动，但是管理活动却不一定是领导活动。领导活动是管理活动中高层次的那一部分管理活动，是具有决策、用人、管理组织等功能的管理活动，而不是一般意义上的管理活动。例如财务、审计、计划、仓库保管人、保卫人员等，其活动都是管理活动，但却不是领导活动。而一个组织各个层次的负责人才是领导者，其活动才是真正意义上的领导活动。领导活动包含在管理活动之中。

管理活动与领导活动从逻辑学上讲是一个主属关系。因此不能将管理与领导两个概念等同，更不能将二者混为一谈。

3. 领导活动是有目的的活动

鲜明的目标性是领导活动的重要特征。目标（或目的）是领导活动的出发点和归宿点。美国著名管理学家杜拉克先生称“有目的性”为领导活动的宗旨。事实上，是否具有明确的目标以及能否最终实现领导目标，这不仅是领导活动的起点，同时也是领导活动的归宿点，进而成为衡量领导行为有效与否的重要标志。没有目标的“领导行为”是盲目的、随机的，从而也不可能是有效的，因而也不可能是真正意义上的领导行为。评价与衡量一个领导行为有效与否，评价一个领导者的优劣，最终都要以其是否实现某种目标为准绳。考核一个领导者不仅要看他的愿望和热情，不仅要看他是否去努力做什么事，而且最重要的是要看他是否把事情做好，是否实现既定的目标。杜拉克先生曾比较过这样两句话：

“好好地去做事”与“把事情做好”。评价一个领导者，评价一个领导行为过程，对领导基本含义——“目的性”的界定应着眼于第二句话而不是第一句话，这也正是邓小平同志一贯倡导的“生产力标准”的基本思想所在。

目标可以是定量的（如产量、工作量等等），也可以是定性的（如组织气氛、人际关系等等）；目标可以是近期的，也可以是远期的。在此不予详述。

领导活动的目的性这一基本属性，给领导行为染上了极其鲜明的特色，同时又引申出另外两个相关属性，即计划性与控制性。领导行为不同于其他社会行为又在于它的计划性特征与控制性特征。由于“目的”是领导活动的出发点和归宿点，因此领导活动的全过程都应在严密计划与有效控制之中。计划和控制属性使领导活动充满着理性和自觉性，它不是一种随机的情绪活动，更不是盲目地失控活动，这要求领导者要审时度势，时时保持冷静清醒头脑，使自己的决策、用人、管理组织活动都在计划与控制中运行。当然，计划不是一成不变的，根据客观环境和条件的错综变化，领导要适时调整自身行为，使领导行为始终遵循客观规律的要求。这种灵活的调整不仅不是与计划性相违，不仅不是与控制性相悖，而恰恰是计划性与控制性的表现所在，表明领导行为的主动性、务实性、灵活性和自觉性特征。领导活动就是在计划控制又随机应变的调整中把握自身运行的轨迹，这正是领导行为辩证特色的具体写照。

4. 领导活动是影响“人”的活动

领导活动的另一个重要特征就是对人的活动的影响与管理。何为影响？影响的根本涵义是领导者通过自身的影响力，改变他人的心理和行为来为组织目标服务的功能和效力。这样势必引申出以下三个问题：其一，既然领导活动是影响他人的活动，那么，影响力就是领导行为有效与否的导体。影响力可以概括为领导的权威性问题的。其二，怎样才能取得影响力的效应，还需要领导者

自身具备较高的人格与素养。其三，又因为“影响”表明为改变他人心理和行为，因此就有一个如何采取有效的方式和方法改变他人心理和行为的问题，即领导艺术和激励的问题。

5. 非正式领导行为必然存在

领导行为有正式领导行为与非正式领导行为之分。领导既然是影响个人或团体实现一定目标的高层次的社会管理活动，那么在非正式的组织中，影响个人或团体实现特定目标的管理行为同样存在，因此亦应称之为领导行为，然而这只不过是正式的领导行为。

任一社会组织中均有非正式组织的存在，因而非正式领导行为无所不在。领导者要高度重视非正式组织的地位和作用，研究它们形成与作用的机制和规律，并引导和利用它为正式领导行为服务。

非正式组织形成的机制概之有三：①情感和意向的一致性；②利益的一致性；③其他相近性。如志趣、爱好、共同活动等等。

正式组织领导与非正式组织领导的关系大体有以下几种情形：

(1) 非正式组织领导受制于正式组织领导。

(2) 非正式组织领导形式上受制于正式领导，而实际上驾驭或控制着正式领导。比如有些非正式组织领导人背景异常，常常又谓之有“根子”，有后台，有能量，这种模式在现行组织结构中不乏其例。

(3) 非正式组织的领导与正式组织领导相互制约，相互渗透，相互影响。这种互动性有积极影响，亦有消极影响。

(二) 领导行为的特征

1. 领导的社会历史性特征

领导是一种社会行为，因而它也是一个历史范畴。不同的生产方式，不同的社会制度决定着领导行为的不同性质。

在生产水平较为低下的条件下，领导行为大多表现为个人专断的性质。这主要因为：被领导者在经济、政治上不能够完全独立，其生活水准较为低下，文化水平较为低下，自觉意识亦较差，因而也不可能提出自立、自主，反对个人专断的要求。因而他们也没有抗击专断的条件和能力；“专断”在一定意义上讲亦是保护局部利益的保证，诚然，在维护整体运作，步调一致强化从严管理方面，专断还有一定的功能与作用；缺少“制约”机制，法制尚不健全，“人治”在领导行为中仍占有很大的比重。

事实上在私有制条件下，领导对被领导的关系一般均表现为统治与管理的性质。但其特征和程度又不尽相同。这根源于不同生产关系的性质。在奴隶制条件下，这种统治一般表现为人身剥夺，统治阶级认为奴隶不论形式上还是实际上，不论人格上还是肉体上，均是奴隶主贵族的附庸物，类如牛马，或其他实物，可以任意买卖蹂躏，在其身上或脸上加盖烙印，甚至令其充当“斗奴”，以奴隶的生命作为取悦于奴隶主的代价。在封建制度下，这种统治以半人身依附为特征。事实上，劳动人民被捆绑在封建土地关系与官僚权势之中，这种剥夺实际上表现为由于封建生产关系带来的权力剥夺。这种权力剥夺不仅表现在政治上，而且表现在经济上，并且权力可以代替人格，在社会文化层面上必然出现官本位与等级制现象。在资本主义制度下，资本与雇佣关系冲破了封建生产关系，吹起了生产力飞速发展的号角，然而在资本主义文明的旗帜下，金钱、货币、资本获得了弥漫于整个资本主义世界各个角落的特殊意义。其实在这种新格局下的关系表现为“文明”的资本剥夺，资本和金钱博得了喝彩，人们各种社会关系、思想意识以至于一切行为均受制于资本（金钱）的力量。在资本主义社会中，经理阶层是一种特殊的领导阶层。经理管理行为具有两重属性：其一是对资本家阶级的服务性，其二是对被领导阶层的统治与管理性。

社会主义生产关系的确立，改变了私有制条件下的领导关系

特征，领导只是一种特殊的社会分工，领导者应是代表国家掌管公共事务，应该是为人民服务的公仆（或称之为公务员），领导行为的根本属性应概括为“管理和服务”。这是由社会主义生产关系性质决定的。

然而在我国现阶段仍存在着与这一领导属性不相一致的格局，如果究其原因至少有以下几个方面：

（1）我国是一个具有两千多年封建历史的文明古国，灿烂的民族文化曾使我们的祖先与后人无比自豪，并致使诸多外国人为之倾倒，但是封建制度中的一些糟粕和余毒至今仍然存在并产生着许多消极影响，诸如等级观念、官本位、小生产倾向等等。

（2）由于生产力水平尚不发达，权力又常常是利益获得的条件和化身，这样势必严重影响着“服务”的性质和宗旨。

（3）由于法制尚不健全，人治现象仍在很大程度上存在着并起着极大的消极作用，致使腐败特权现象滋生，干群关系紧张，这也成为阻抑“服务”职能的重要原因。

（4）干部制度尚在改革之中，目前仍存在着一些弊端，干部只上不下，有权无责，缺少制约，职务演变成福利因素或成为一种奖赏和安慰的状况一定程度存在着。

这些问题严重地影响领导职能与服务属性的表现。转换机制就是要解决这个问题。归根到底，目前政府职能转换要解决一个服务性质问题。干部制度改革要解决一个职能化功能问题。

上述分析可见，领导是一个社会范畴，受制于社会和历史条件，研究领导行为特征必须研究其社会制约性。

2. 领导的预见性特征

领导活动为什么具有预见性特征，这主要因为：领导是有目的的活动，目标本身就是一种期望和预见，为实现这一目标，其意向和行为必须有目的性、有计划性、有预见性；领导的功能一是决策，二是用人，三是管理组织。没有预见，领导行为就不具有超前性和导向性特征，从而无法正确决策、用人与管理组织。领

导要影响个人或团体实现自己的主张，故需要站得高，看得远。这种影响过程必须有一个明确而自觉的意向，要有计划、有预见、有策略，否则是不能够实现“影响”效应的。

3. 领导的连续性特征

领导行为是一个过程，这就决定了它的连续性特征。俗话说得好：铁打的衙门，流水的官。领导者可以根据各种条件不断地更迭，但是领导的行为确是一个连续不断的过程。任一领导行为都是在特定历史条件下开始的，受制于历史沿革的诸种因素，这是领导者必须予以考虑的重要问题（有些因素，如分房子、长工资、晋升职务等因素，是任一领导承上启下必须予以考虑的）。

4. 领导行为的务实性特征

务实性又称务实性。即一切从实际出发，实事求是，遵循规律性的客观要求，才能取得实效。无论什么样的领导行为，不论它的过程如何，不论领导自身的愿望和热情如何，应该而且必须具有实效，必须实现其目标，否则就不是有效的领导行为。因此要坚持“生产力标准”，一切从实际出发，而不是从一般逻辑出发，更不是从教条主义或经验主义出发，不唯书，不唯上，只为实。正因领导活动本身就是一种实务，它与作家的创作有根本的区别。

二、领导活动的基本要素

领导是一种社会活动，是一个行为过程，因而它是由诸种因素所构成的社会范畴。而这些构成领导行为的诸多要素是相互作用、相互关联、相互影响，有机联系在一起的一个整体，因此研究领导行为规律必须对这些要素进行认真的界定、分析与研究。概括地说，领导行为由三个基本要素构成。即领导者、被领导者与环境。

（一）领导者是领导活动的主体

领导者指的是履行一定领导职责的个人或集团。它是领导活动过程的主体。领导者既是一个团体或组织的成员，同时又是一个团体或组织的代表。优秀的领导集团应该是互补型，具有科学的知识、专业、能力、气质等合理结构的整体（领导集团常常称为领导班子）。

马克思说：凡有许多个人进行协作劳动过程的联系和统一都必须表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部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。因此可以说领导者是领导活动重要而关键的角色。从而亦是领导行为过程的主体因素。其作用与功能也是主导的作用与功能。正如毛泽东同志所言：政治路线确定之后，干部就是决定的因素。一个单位的好与坏，关键取决于领导。在领导集团中，关键因素是主要领导者。在主要领导者中，关键的关键是一把手。

（二）被领导者是领导活动的对象和客体

被领导者指的是一个团体或组织，除领导之外的其他个人、团体或组织。它是领导活动的对象和客体。

被领导者与领导者是一个互相依存，互相联系的整体。首先，被领导者一方面处于被领导的位置，另一方面又处在监督领导行为的地位。其次，被领导者又是领导行为有效与否的评判人与鉴定人。好比演员和观众，演员的成败在于观众的感受和评价。因此任一领导对自己的群众或被领导者的性质特点以及情绪等方面，都要有足够清醒的认识。

比如在一个企业中，研究所或技术科、工艺科等部门的领导与电镀车间、机动车间、铸造车间等部门的领导，其领导方法、领导模式会有很大差异。前者知识分子成分较多，故而要求领导要更多地注意并研究知识分子的心理与行为特点，否则不仅不会取

得工作成效而且会站不住脚的。对于后者，工人成分比重较大，有时实行家长制，粗粗拉拉的领导行为似乎更为适宜。可见若不考虑被领导的性质与特点，一味教条地照搬统一的模式，势必不会收到较好的效果。即使是简单的批评表扬或布置安排工作，都应该充分考虑到被批评表扬或接受工作对象的心理与行为特点，切忌简单从事。也正是从这个意义上说，被领导者又是关系到领导行为成败与否的重要因素。

（三）环境是领导活动成败的条件

环境是领导活动赖以依托的基础和背景，是领导者大显身手的舞台。环境制约着领导者的思想和行为，制约着领导者的决策与用人，制约着管理体制与管理机制的构建与实施，制约着管理制度的制订与实施。因此，环境因素是领导活动成败的基本条件。

广义的环境包括以下几个方面：

1. 政治环境与历史环境

政治环境指的是一定历史时期一个国家的政党、政体、政治制度环境、政策环境、政局环境等等。这些政治要素构成的政治背景是决定并影响领导行为的重要基础和条件。因为领导活动是一种社会行为，本身就带有较强的政治色彩，因此这种行为的可行性与有效性必须依托于一定的政治环境。也正从这个意义上讲，应该强调领导者首先具备政治素质，要讲政治。

当前，我国正处在前无古人的伟大历史变革之中，其政治环境的状态主要表现为：坚持以中国共产党作为唯一领导的政党，坚持中国共产党领导的多党合作的民主的政治体制与制度；坚持以经济建设为中心，坚持四项基本原则，坚持改革开放，这样一个新时期总的政治路线、方针和政策；创造了一个较为稳定的政治局势；开创了建设具有中国特色社会主义的现代化的新历程。这些都是新时期诸种领导行为必须予以考虑的重要政治因素及其政治特征。抛开了这些政治因素，领导行为必定失去起码的政治依

据。

历史环境主要指领导行为发生的历史条件和历史背景。从这个意义上讲，领导行为还受制于特定的历史条件和历史背景，俗语讲，时事造英雄就是这个含义。

2. 经济环境

经济是指对社会资源与财富进行规划、经纬、调剂配置的行为与过程。它包括生产力和生产关系两个方面。经济发展的状况可以理解为：

(1) 生产力发展的水平。一般情况下，生产力发展水平包括人的素质与结构状况；生产手段进化的状况（包括设备、其他不动产如计算机、通讯、交通设施、能源等等）；劳动对象发展的状况；科技发展的水平状况。

(2) 经济在什么样的条件下运作与发展又表现为一定的生产关系状况。一般指生产资料、资源与财富的所有形式，人与人之间关系的性质与状态；社会产品与利益的分配方式，同时也包括经济运行机制与体制等等。

由此可见，影响领导行为的经济环境，主要指生产力发展水平与生产关系状况。在资本主义国家离开了财团的经济制约与支持，政府以致于总统是无法实施其有效的行政行为的。一个单位领导的决策与行为离开了特定的经济环境与条件是无从其谈的。经济水平太差制约着领导行为。生产关系不适应生产力发展状况同样制约着领导行为。当前提出转换企业运行机制，改革工资、住房、用工、干部制度，医疗保险、分配制度，都是着眼于解决生产关系问题。在社会主义初级阶段，生产力与生产关系这一对矛盾中，其矛盾的主要方面是如何大力发展社会生产力。而着力改革那些不适应生产力发展的生产关系。改革是手段，发展社会生产力是目的。这乃是当前经济环境的基本特点。

3. 文化环境

泛泛地讲，文化是人类自身创造并受其制约的社会生活形态，