

薛绍昌 李裕华 主编

企业领导学 概论

大连理工大学出版社

企业领导学概论

qi ye ling dao xue gai lun

薛绍昌 李裕华 主编

大连理工大学出版社出版发行(大连市甘井子区凌水河)

大连市劳改支队印刷厂印刷

开本: 787×1092 1/32 印张: $8\frac{9}{16}$ 字数: 206千字

1990年3月第1版 1990年3月第1次印刷

印数: 0001—3000册

责任编辑: 哲 哲

封面设计: 葛 明

责任校对: 王家尊

ISBN-7-5611-0269-0/F·39 定价: 3.95元

内 容 简 介

本书以社会主义初级阶段基本路线为指导,在总结我国社会主义企业领导工作经验基础上,吸取国外对我有益的领导经验和方法,围绕提高企业领导者能力和水平问题,系统阐述企业领导素质、环境、决策、用人、方法、艺术、作风、体制、思想政治工作等内容,具有以我为主,博采众长,系统全面,实用性强,文字简练等特点。可作企业领导干部岗位培训教材、管理院校、党校学员教材,亦可作企业各级领导干部自学读物和函授教材。

本 书 作 者

第一、二、三、七、十四章	薛绍昌
第四、五章	刘万胜
第六、九、十五章	李裕华
第八、十二章	杜连庆
第十章	张世仪
第十一章	郭一凡
第十三章	邹万军
第十六章	江崇志

企業領導學概論

宋黎題

90.1.16.

序 言

宋 黎

大连市领导科学学会诸同志编写的《企业领导学概论》即将出版，我很高兴，愿为之序。

企业领导学是一门新兴的学科，我没有什么研究。但我认为，凡从事领导工作的同志都会遇到领导与被领导这个矛盾。要正确解决这个矛盾，就要研究领导职能、领导素质、领导心理、领导方法、领导体制等有关内容，还要研究领导与被领导共同活动的舞台——环境。这里面大有学问。

在企业里，主要领导者是厂长（经理）和党委书记。合格的厂长（经理）和党委书记，首要的是革命化。要实现革命化，就要用马列主义、毛泽东思想把自己武装起来。没有这一条，就不可能坚持党在社会主义初级阶段的基本路线，也就不可能办好社会主义企业。工人阶级是我国的领导阶级，是企业的主人，是改革的强大动力，是领导者依靠的对象。企业领导者深入实际，密切联系群众，全心全意地依靠工人阶级，就会得到工人阶级真心实意的拥护和支持，企业领导工作就会立于不败之地。

环境是领导活动中的—大要素，研究领导活动规律不可不研究环境，包括企业内部环境和外部环境。党的十三届四

中全会以来，我国社会秩序一天比一天稳定，政治局势一天比一天安定，这为企业领导者的领导活动提供了一个良好的社会环境。这是完成企业各项任务的一个有力条件。同时，应当看到，当前社会不安定因素依然存在，国外敌对势力对我国实行的“和平演变”战略仍然未变。因此，企业领导者在充分利用当前有利的社会环境大力发展经济之时，还要为进一步稳定社会秩序做出企业的一份贡献。这就要加强党对企业的领导。加强党对企业的领导，既要靠党的理论和党的路线正确，靠党组织的政治核心作用，又要靠按“四化”标准和德才兼备原则建立起来的领导班子，靠广大党员的先锋模范作用。企业里有了党的坚强领导，企业的社会主义方向就有了可靠的保证。

本书编者在注意吸收国外管理经验、借鉴国外领导方法的同时，十分重视党的传统经验、传统作风、传统方法的阐发，这对于企业中党的建设、干部队伍建设、廉政建设、精神文明建设是完全必要的，对于形成有中国特色的社会主义企业领导学完整科学的学科体系也是完全必要的。

企业领导者、企业中层干部、大专院校师生、科研单位研究人员，认真总结我国企业领导实践经验，探索领导活动规律，学习、推广、普及企业领导学知识，为中国社会主义现代化建设服务，大有用武之地！

1990、1、16

前 言

企业领导学是领导科学的一个分支学科。作为一门新兴的综合性学科，它日益受到我国企业界、学术界、高等院校特别是经济管理院校广大师生的重视。它所反映的，是广大企业领导者对企业领导学知识的渴求，是对企业领导学学科价值的肯定，是我国企业管理内涵的丰富，也是我国领导科学教学、研究、应用领域的扩大。这是十分令人鼓舞的。

现在，呈现在读者面前的这本《企业领导学概论》，是为适应教学和企业领导干部培训学习需要，在大连管理干部学院薛绍昌、李裕华、刘万胜、鄧万军同志1986年所编内部教材《企业领导学》基础上，又扩大吸收具有领导实践经验或教学经验的几位同志参加编写工作，在党的十三届四中全会、五中全会精神指导下，吸收国内外有关著作、教材研究成果或长处，经过认真反思之后分工合作编写而成的。

编写时，我们努力遵循下述原则：以马克思主义为指导，理论联系实际；为企业服务，注重实用；在总结我国企业领导实践经验的基础上有分析地吸收国外对我有益的现代领导观念、领导方法、领导艺术、管理经验等内容；重视企业中党的建设、领导作风建设和思想政治工作，旗帜鲜明地坚持社会主义方向；刻意探求企业领导学的科学及其完整、稳定的学科体系，企望能在我国企业领导学学科建设上添上一砖

一瓦；语言风格追求简明扼要、通俗易懂。这些是否做到了，有待读者鉴定。

在成书过程中，中共中央顾问委员会委员、原辽宁省政协主席、大连市领导科学学会名誉会长宋黎同志、中共大连市委组织部副部长、大连市领导科学学会会长盛美礼同志给予亲切关怀和大力支持；大连管理干部学院、大连玻璃制品厂、大连瓦房店轴承厂、大连工人大学、大连理工大学出版社等单位给予热情协助，在此一并致以衷心的感谢！

水平所限，错误与失当之处在所难免。希望专家、学者、企业领导干部、广大读者不吝指正。

编 者

1990年春于大连

目 录

第一章 企业领导概述	1
第一节 领导的产生、概念与意义.....	1
第二节 领导工作是一门科学.....	4
第三节 企业领导学的研究对象、 体系和方法.....	12
第四节 建立具有中国特色的企业领导学.....	15
第二章 企业领导者与领导活动	17
第一节 企业领导的性质.....	17
第二节 领导的基本特征与领导功能.....	20
第三节 领导者的基本概念与社会角色.....	24
第四节 企业领导活动.....	29
第五节 领导者的影响力.....	33
第三章 企业领导职责	40
第一节 企业领导的根本性工作.....	40
第二节 企业领导的经常性工作.....	48
第四章 企业领导决策	53
第一节 决策是企业领导的基本职能.....	53

第二节	企业领导决策的内容与种类·····	57
第三节	企业领导决策的原则及程序·····	60
第四节	企业领导的经验决策和追踪决策·····	64
第五节	重视决策要素,提高决策水平·····	68
第五章	企业领导用人 ·····	72
第一节	人才的含义、特点与作用·····	72
第二节	领导者的人才观·····	75
第三节	人才的选拔与使用·····	79
第四节	人才的考评与培养·····	85
第六章	企业领导的激励工作 ·····	90
第一节	激励的原理与作用·····	90
第二节	激励的类型·····	93
第三节	激励的原则·····	97
第四节	几种激励理论·····	99
第七章	领导方式 ·····	112
第一节	领导方式的概念、特点与构成因素··	112
第二节	领导有效性研究的三种理论·····	116
第三节	行为理论模式·····	118
第四节	权变理论模式·····	129
第五节	领导方式的测定·····	137
第八章	领导方法 ·····	150
第一节	领导方法的含义、特征与意义·····	150

第二节 基本领导方法·····	153
第三节 具体领导方法·····	157
第九章 领导艺术 ·····	164
第一节 领导艺术的含义、特点·····	164
第二节 领导者待人的艺术·····	166
第三节 领导者处事的艺术·····	172
第四节 善用时间的艺术·····	175
第十章 企业领导观念 ·····	179
第一节 企业领导观念的概念、作用和特点··	179
第二节 企业领导观念的转变·····	182
第三节 企业领导者应有的观念·····	184
第十一章 企业领导者的素质 ·····	191
第一节 企业领导者素质的概念、 特点与要求·····	191
第二节 企业领导者素质的内容·····	194
第十二章 企业领导作风 ·····	204
第一节 领导作风的含义、特点和意义·····	204
第二节 企业领导者应有的作风·····	207
第三节 企业领导者的作风修养·····	214
第十三章 企业领导体制和机构 ·····	217
第一节 企业领导体制的概念、发展 ^与 经验··	217

第二节	企业领导体制的类型·····	222
第三节	企业组织机构的设置原则·····	224
第四节	企业组织机构的形式·····	229
第五节	企业领导群体结构·····	234
第十四章	企业领导环境·····	242
第一节	企业领导环境的内容、特点和意义··	242
第二节	企业领导者驾驭环境的能力·····	245
第三节	创造良好的微观软环境·····	249
第十五章	企业领导者的人际关系·····	259
第一节	企业领导者处理好人际关系的意义··	259
第二节	影响企业人际关系的因素·····	261
第三节	正确处理企业人际关系的原则·····	264
第四节	企业领导者的三种人际关系·····	270
第十六章	企业思想政治工作·····	277
第一节	思想政治工作在企业中的地位、 作用和意义·····	277
第二节	企业思想政治工作的内容·····	281
第三节	企业思想政治工作的原则和方法·····	285
第四节	做好企业思想政治工作的可靠保证··	289

第一章 企业领导概述

第一节 领导的产生、概念与意义

一、领导的产生

领导，是伴随着人类社会活动而产生的。人类的各种社会活动，社会化劳动，各种组织，都需要有组织者、主持者、带领者，从而产生了领导和领导人。领导，是一种不可缺少的社会职能。在原始社会，部落成员猎取食物，需要领导者指挥、协调和主持分配果实。在奴隶社会和封建社会，出现了奴隶主和帝王、官吏。在资本主义社会，庞杂的政府机构和各种组织，都有其各自的领导者。社会主义社会，同样需要多种类型、多种层次、多种职能的领导者，来组织领导政治、经济、文化、科学、军事等活动。只是由于社会性质不同，他们代表着不同的阶级和集团的利益，所以其领导活动有着本质的区别。就领导的职能而言，对任何社会、任何组织，都是绝对必要的。

以经济活动为特征的企业，很多人在一起从事生产、运输、建设或服务性工作，他们需要严密的组织，严格的纪律，科学的分工，协调的动作。这就更加需要有人专门承担领导工作，进行有效的计划、组织、指挥、协调与控制。没有领导，或缺乏有效的领导，是不可能办好企业的。马克思

说：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。”（《资本论》第一卷第367页）在这里，马克思阐明了随着人类社会的发展，必然产生领导活动。所以说，领导是产生于人类共同劳动的过程中。

二、领导的概念

关于领导的定义，众说纷云，国内外都有许多说法。有人认为领导是影响他人的一种力量，或是影响别人的一种行为，或是为达到某个目标的影响力。也有人认为领导是为实现目标而影响团体活动的程序，或是影响个人或群体达到目标的过程，或是影响人们自动为达到群体目标而努力的一种行为。还有人认为领导是促使部属热情完成任务的艺术，或是为达到目的而采取的共同行为形态的一种激励，或是主管与部属之间一种密切的、动态的人际关系等等。

概括上述观点，领导的概念应是：领导者引导和影响组织体及其成员，在一定条件下实现一定目标的行动过程。

理解这一概念，应把握如下要点：

1. 领导是一个引导和影响下属的过程。这表明，领导必须有对象，即有被领导者。他们是领导与被领导、上级与下属的关系。通过这个过程，使被领导者去努力实现目标。这种引导和影响，包括领导者的决策、下达任务、对下属的激励、组织、协调以及领导者本身的才能、威信和领导艺术的作用。

2. 领导是一个群体活动的过程。这有两层意思，一是领导者集众人的智慧，通过一定的管理职能进行领导，即领导

不是个人的活动。二是领导包含着下属实现目标的内容，即领导者的决策、主张、指令通过部属贯彻实施，以实现目标。所以，领导的过程就是一个群体活动的过程。

3.领导是一个实现目标的过程。领导过程的核心是实现目标。领导活动必定具有目标，没有目标的领导，是没有意义的。它包括领导行为开始的确定目标，例如，决策、计划、指令，进而组织、指挥、协调，直至实现目标。目标贯穿于领导活动的全过程。领导者总是把目标作为自己行动的指导方针。

三、领导的意义

领导是一切组织必不可少的职能。没有领导，就没有真正的组织，就没有组织的正常活动，也就不可能实现任何组织目标。所以，领导对任何组织的正常运行和组织目标的实现，都具有决定性作用。

其意义主要是：

1.领导制定决策，为下属指出工作的方向、方针、原则和任务。每个企业都需要有自己的奋斗方向、工作目标、以及相适应的方针、政策。这一些都只能由企业的领导者制定。所以，只有领导才可能给下属规定正确的努力方向和工作任务，下属才有可能有效地完成任务，尽职尽责。否则，没有领导，或领导者没有发挥应有的作用，下属的工作就会没有方向，没有目标，成为盲目的活动。这样的组织，是不可能作出成绩来的。

2.领导实行科学的组织，能有效地利用人力、物力、财力和时间。现代化生产，需要有统一的组织与指挥，科学的

分工与协作，合理的控制与协调，这样才能最有效地利用人、财、物和时间。而这样的组织与指挥只能由领导者承担。没有领导，或领导没有发挥应有的作用，下属的工作就会出现脱节、冲突、扯皮、产生无效劳动甚至停工，造成浪费。所以，越是社会化、现代化生产，越需要领导。

3.领导实行激励，能极大地调动部属的积极性，充分发挥其聪明才智。职工们的生产和工作，有无积极性，其效果大不一样。这种积极性，要靠领导者的激励来调动。领导者激励有方，其下属就会以高昂的热情投入生产和工作，发挥其潜能作用。没有领导，或领导者不善于激励，其下属必然没有积极性，甚至消极下去，所以，领导的意义还在于对下属的激励。

第二节 领导工作是一门科学

一、领导工作成为一门科学的理由

领导工作绝不只是一种权力，而是一门科学。领导科学是近代兴起的一门新兴学科。领导工作之所以能够成为一门科学，有如下三个基本理由：

（一）领导工作实践包含着丰富的内容

现代自然科学有二千六百多门学科，加上社会科学学科门类就更多了。其发展趋势是学科越分越细。而领导科学研究的重要内容之一——领导者，其数额巨大，其结构与内容更是丰富多彩。有高层领导，中层领导，基层领导；有政府的领导，党的领导，群众组织的领导；有政治领导，经济领导，

科技领导，军事领导，教育领导，等等。这些领导者既有成功的经验，也有失败的教训。如此大量而生动的实践，必然包含着极其丰富的内容。总结和研究这方面的工作，以科学的态度和方法，寻求其规律性，用来指导广大干部的领导工作实践，提高领导工作水平，领导工作就会成为一门具有重要意义的新学科。

（二）领导工作具有特殊的规律

每一门科学的研究对象，都具有特殊的矛盾性。科学研究就是针对其特殊的矛盾运动，去揭示和掌握其自身具有的特殊的规律，从而构成一门新学科。领导工作也具有自身独特的规律。如领导者的素质与职责，领导体制与结构，领导决策与指挥和管理，领导用人与人才的选拔和培养，领导的方式方法等，都与领导的有效性相关。职工积极性对实现组织目标至关重要。领导者能否调动职工的积极性，其领导效果大不一样。这一些，都是领导工作自身所具有的规律性问题，是其它学科所不能解决的，也是不能代替的。所以领导工作应该成为一门独立的学科，以便专门研究其自身的特殊的矛盾运动。

（三）领导工作是一门综合性的科学

作好领导工作、需要掌握和运用多种科学知识。如相关的自然科学、与本行业有关的技术科学、经济科学、管理科学、人才学、心理学、法学等。这才能在重大问题的决策上，统筹全局，综合平衡，优化取舍，作出正确的决定。有效地综合运用多种科学知识，这本身就是一种创造，一门学问。因为多种科学知识的综合运用，不是原有知识的简单相加，而是在其基础上产生许多新的知识，新的学问。如40年代末期以来产生的系统科学、信息科学、科学学、