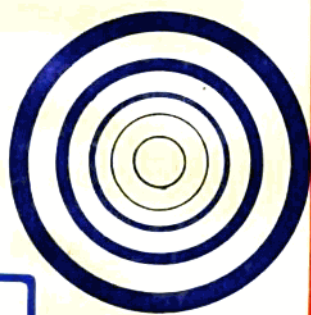


企业领导科学

杨晓辉

兰州大学出版社



目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 企业领导科学的基本概念.....	(1)
一、对象.....	(1)
二、体系和内容.....	(2)
三、学科特点.....	(3)
第二节 企业领导科学与其它学科的关系.....	(6)
一、哲学.....	(6)
二、管理.....	(6)
三、领导艺术.....	(9)
第三节 企业领导科学的产生和发展.....	(9)
一、领导活动的产生和演变.....	(10)
二、霍桑试验.....	(13)
第二章 企业领导者	(20)
第一节 领导者的基本概念.....	(20)
一、关于领导者的研究.....	(20)
二、领导及领导者的概念.....	(22)
三、领导者的特征.....	(23)
四、领导者的作用.....	(26)
五、领导的本质.....	(27)
六、领导的基本职能.....	(30)
七、领导者的权威及影响力.....	(37)
第二节 企业领导者的素质.....	(43)
一、自然素质.....	(44)
二、社会素质.....	(44)

三、关于企业领导者素质的研究·····	(52)
四、提高企业领导者素质的途径·····	(56)
第三节 关于企业领导者的若干问题·····	(57)
一、中国企业领导者面临的现状·····	(57)
二、影响成为优秀企业领导者的原因·····	(59)
三、为企业领导者的成长创造条件·····	(60)
四、优秀企业领导者——企业家·····	(63)
第四节 工作风格·····	(66)
第三章 企业领导体制 ·····	(70)
第一节 概念和作用·····	(70)
一、概念·····	(70)
二、作用·····	(70)
三、遵循的基本原则·····	(71)
第二节 基本内容·····	(74)
一、结构·····	(75)
二、管理幅度·····	(83)
三、管理层次·····	(84)
四、内部各部门的职责与权限·····	(86)
五、中国企业领导体制的沿革·····	(87)
第四章 企业领导活动过程 ·····	(90)
第一节 调查研究·····	(90)
一、作用和意义·····	(90)
二、特点·····	(92)
三、基本原则·····	(95)
四、主要方法·····	(97)
五、调查材料的分析和综合·····	(99)
第二节 科学决策·····	(102)
一、概念和分类·····	(103)

二、地位和作用	(106)
三、决策理论	(112)
四、科学决策应遵循的原则	(116)
五、科学决策的条件	(117)
六、科学决策的体制	(123)
七、科学决策的程序	(127)
八、决策者的基本素养	(129)
第三节 领导决策的实施	(131)
一、组织准备	(131)
二、实施计划的传递	(132)
三、监督和控制	(132)
四、决策的修正	(132)
第五章 企业领导与人才	(135)
第一节 人才开发是企业领导者的基本职责	(137)
一、人才开发是领导者的基本职责	(138)
二、人才开发中要克服的错误观念	(139)
第二节 用人的标准和基本原则	(146)
一、标准	(146)
二、基本原则	(148)
第六章 企业领导与人际关系	(159)
第一节 社会知觉	(159)
一、概念	(159)
二、表现	(162)
第二节 相互作用分析法 (PAC)	(165)
一、概述	(165)
二、三种自我状态的含义	(166)
三、P、A、C角色作用的类型	(167)
四、PAC法在人际交往中的作用	(170)

第三节 冲突	(171)
一、概述	(171)
二、产生的原因	(171)
三、处理的方法	(172)
第七章 企业领导者的时间管理	(178)
第一节 时间资源	(178)
一、时间和空间	(178)
二、时间的价值	(179)
三、时间的特性	(180)
第二节 时间层次	(183)
一、按时间的社会构成分类	(183)
二、时间运行阶段的划分	(184)
第三节 时间观念的演变	(185)
一、原始时代的时间观念	(186)
二、农业时代的时间观念	(186)
三、工业时代的时间观念	(186)
四、信息时代的时间观念	(187)
第四节 管理人员的时间分配	(189)
一、分配模式	(189)
二、甘特图	(191)
第五节 领导者学会驾驭时间	(192)
一、时间观念的重要意义	(192)
二、树立新的时间观念	(193)
三、驾驭时间的方法	(196)
第八章 企业领导与激励理论	(203)
第一节 激励的概念	(203)
一、激励及影响激励的因素	(203)
二、调动职工积极性的探讨	(204)

第二节 激励理论	(210)
一、动机、激励、需要理论	(210)
二、需要层次理论	(213)
三、成就需要理论	(216)
四、双因素理论	(218)
五、奥尔德弗的“ERG”理论	(220)
六、期望理论	(222)
七、公平理论	(225)
八、归因理论	(229)
九、目标导向理论	(231)
十、挫折理论	(233)
十一、强化理论	(237)
十二、综合型激励理论	(239)
第九章 企业文化	(244)
第一节 企业文化的概念	(244)
一、什么是文化	(244)
二、什么是企业文化	(246)
三、作用	(247)
四、构成	(249)
五、特征	(250)
六、功能	(251)
第二节 企业文化的产生和发展	(253)
一、产生	(253)
二、中国企业文化的发展	(256)
第三节 企业文化建设	(256)
一、现实意义	(256)
二、应遵循的原则	(257)
三、应注意的几个问题	(258)

四、塑造企业形象	(262)
第十章 领导理论	(266)
第一节 特性理论	(266)
一、传统特性理论	(266)
二、现代特性理论	(267)
第二节 作风理论	(268)
一、专制型领导	(268)
二、民主型领导	(269)
三、放任型领导	(270)
第三节 领导行为理论	(271)
一、领导行为四分图	(271)
二、“员工导向”、“生产导向”领导行为	(273)
三、管理方格图	(274)
四、领导行为的共同之处	(276)
五、李克特的四种领导体制	(277)
六、领导行为连续带理论	(279)
第四节 领导的权变理论	(281)
一、菲德勒模式	(281)
二、通路——目标模型	(285)
三、领导——参与模式	(286)
四、不成熟——成熟理论	(287)
五、领导生命周期理论	(289)
第五节 PM理论	(291)
一、PM理论的基本概念	(291)
二、PM领导行为的测定方法	(293)
三、PM理论的实用价值	(295)
参考文献	(297)
后 记	(298)

第一章 绪 论

企业领导科学是领导科学的一个重要分支，它以领导科学为理论基础，以企业的实践为依据，研究企业领导活动的一般规律和方法。它为企业领导者提高自己的素质、领导艺术和管理技能，有重要的指导意义。

由于企业领导科学是一门新兴学科，许多问题，诸如理论基础、研究方法、体系构成都需要认真地探讨，需要在企业领导活动中去进一步完善和发展，建立具有中国特色的企业领导科学。

第一节 企业领导科学的基本概念

一、研究对象

企业领导科学是研究现代企业领导工作的规律及其方法的一门学科。它研究的范围是现代化大生产条件下的企业领导问题，是从企业领导系统的整体出发，追踪其动态过程，对影响领导效能的各种因素进行综合考察，从而研究其运动的一般规律、特点和企业领导工作的一般原理、原则、方法及艺术。

企业领导科学研究的对象是现代企业领导活动的规律性及其应用。企业领导活动蕴含着丰富的科学内容，有其自身独特的规律。毛泽东同志指出：“科学研究的区分，就是根据科学对象所具有的特殊的矛盾。因此，对于某一现象的领域所特有的某一种矛盾的研究，就构成某一门科学的对象。”^①这说明，科学研究

^①《毛泽东选集》一卷本，1966年3月第1版，第297页，人民出版社出版。

的对象是由矛盾的特殊性决定的，也就是由事物的特殊的矛盾和特殊的本质决定的。

企业领导科学就是企业的领导者通过一定的组织形式，带领和协调被领导者为实现企业目标而进行的活动过程。因此，我们又可以将企业领导看作企业领导活动。构成企业领导活动有三方面的内容：企业领导活动的主体；企业领导活动的结构；企业领导活动的过程。它们相互结合，相互作用。怎样的结合才合理？怎样的作用才有效？找到这种带规律性的东西，就是企业领导科学所要研究的对象。

企业领导在企业这个舞台上，受社会、政治、经济、法律、文化等因素的影响。企业领导科学就是研究企业领导者在生产、流通领域如何促进经济发展，以提高经济效益。企业领导有别于一般的政治领导、行政事务领导，但企业领导科学所阐明的原理、方法、技巧，也可供其他领导者借鉴和参考。

二、体系和内容

企业领导科学的内容十分丰富，主要有：

(1) 企业领导者。对企业领导者的研究，旨在弄清领导者的特征、本质、职能；领导的权威及影响力；领导者的工作作风，突出现代企业领导者应具备的基本素质等。

(2) 企业领导结构(体制)。研究领导体制发展趋势、类型等。

(3) 领导活动的过程。阐述了领导的调查、研究、决策、实施等过程。

(4) 领导方法。阐述了领导用人、提高工作效率、处理人际关系等领导方法、方式、艺术、技巧，从而提高企业领导的能力。

(5) 企业文化。阐述了企业文化的基本概念，以及建设企

业文化的意义、必要性、方法等。

(6) 领导理论、激励理论。介绍了有关的领导理论、激励理论及其应用。

企业领导者在领导企业活动的过程中，应当做什么和如何做才能更有效，将是本书主要回答的内容。

三、学科特点

领导科学研究的对象是人。对于人来讲，不同区域、不同民族、不同文化传统的个体，是有差异的。企业领导科学作为领导科学的分支，同样具有系统性、综合性、应用性等特点。

1. 系统性

任何一个领导活动本身就是一个系统，即由领导活动的主体、结构、过程诸多要素组成的整体。而且这些要素就其本身来说，分别也是子系统。如，现代化企业本身是一个系统，它由决策系统、指挥系统、监督系统、咨询系统等子系统组成，并且还和外界的众多系统发生关系。一个现代化企业至少要 和 行政 部门、用户、银行、原材料提供者、协作单位以及周围居民等各个外部环境发生各种关系。

系统有三个重要特征。

(1) 目的性。每个系统都应有明确的目的，不同系统有不同的目的，一个系统通常只能有一个目的。如果有多个目的，必然在人、财、物、时间、信息和各方面相互干扰，而达不到优化。同时，领导者在时间、精力和智力方面都是有限的。“一心无二用”。现代心理学研究表明，对于绝大多数人来说，同时思考两个以上问题时，思维效率就大大降低。因此，一个人同时研究几个课题，兼职太多，是极不合理的。

一个系统总是由许多单元组成的，由于历史的原因和其他因素，在已有的系统中常常存在着没有明确目的性的单元，这些单

元的存在往往就是产生内耗的根源，是降低系统可靠性的不利因素，对实现系统的目的十分不利。因此，必须及时进行调查，使每个单元都有自己确定的功能，为实现系统的目的而共同努力。还有一些单元，如起后备应急、检查督促、反馈联络等作用的人和机构，是使系统可靠地实现自己的功能并且对环境有较大的适应性而建立的。它们是系统的合理结构的一部分，把这样的结构破坏掉也会产生危害。

(2) 整体性。领导活动最显著的特点是把各方面的局部工作协调为统一系统整体，着重研究局部单元的性能怎样通过合理的机构转变成系统的性能，增强整体效应。古希腊的先哲亚里士多德曾断言，“整体大于部分之和”。这个观点被现代系统论的研究所证实，系统的整体具有其组成部分在孤立状态中所没有的新质，如新的特性、新的功能、新的行为等，分子的化学性质不同于组成它的原子的性质的简单叠加；人体的功能不同于细胞功能的汇总。美国检查了一架苏制米格25飞机后发现，飞机上许多零部件本身单个来看并不是最先进的，比美国的零部件落后，但米格25的整体机能却是世界第一流的水平。系统的规模越大，结构越复杂，它所具有的超过个体性能之和的性能就越大。因此，系统论告诉我们，在分析问题和解决问题时，仅仅重视各个单元的作用是不够的，应该把重点放在整体效应上。如工厂技术革新，往往花去大量人、财、物，尽管可使某些单项工序或设备实现自动化，其性能甚至达到世界先进水平，但是，在其它工序或设备落后的情况下，这样做并不能提高整个工厂的劳动生产率。我们追求的不是局部的“夺魁”，而是整个系统的经济效益。

领导必须有全局观念，必须有一个系统的运筹规划，要尽可能多地考虑各种因素。头痛医头、脚痛治脚的办法，挖东墙、补西墙的办法，只能造成系统的严重损害。

(3) 层次性。任何复杂系统都有一定的层次结构。如企业可以分为厂级、科室、车间、工段、班组等层次。企业厂长的主要任务有两个：一个是根据企业的功能目标向下一层次发出指令信息，最后考核指令执行的结果；另一个是解决下一层次各子系统之间的不协调。目前企业中，管理层次混乱，你做我的，我做你的，打混仗的情况是常见的事，领导向下一层次下指令，而指定谁干，怎么干，在干的过程中，还要随时做出具体指示……。这种干扰，久而久之，严重地挫伤下级的积极性、主动性和责任心，以致把一切问题统统上交，其结果领导忙于应付具体事务，也就失去了指挥者的功能。领导做领导的事，各层做各层的事，这才是有效的领导。

领导活动不仅是一个单独的系统，而且就其本身来说它又是从属社会系统的组成部分，因此，领导活动不能不受到社会系统的各种因素的影响和制约。因此，研究领导活动必须把领导置于更大的社会系统中进行研究，这种思考方式能使我们看到一些重要的可变因素和制约因素，以及这些因素之间的相互作用。

2. 综合性

企业领导活动规律的研究，在很大程度上，属于上层建筑和生产关系的研究，是社会学、人类学、哲学等研究的领域。同时企业领导活动涉及对人的组织、协调，对客观环境的分析、控制，这又涉及到自然科学的领域，它所运用的知识范围，包括社会科学和自然科学知识，因此企业领导科学是一门综合科学。

3. 应用性

企业领导科学研究的是领导活动的实践问题，是从错综复杂的领导行为中归纳总结出来的有条理、有秩序的科学知识，这些知识不断积累升华，进而形成具有普遍指导意义的一般原理和法则，并以此作为推理、判断及治事的工具；企业领导科学是以马克思主义的基本理论和自然科学技术基本原理为理论基础，强调

理论联系领导实践，并指导领导实践取得成效，因此，领导科学是一门应用性很强的学科。

第二节 企业领导科学与其它学科的关系

一、哲学

马克思主义哲学是关于自然、社会和思维发展的一般规律的科学，它为各门学科提供世界观和方法论。马克思主义哲学只能指导科学的研究，而不能代替它。

企业领导科学以马克思主义哲学为理论基础，它的研究范围和对象是对企业领导活动这一领域进行专门研究，揭示它的发展规律，并直接运用到企业领导活动的领域中去，使领导工作取得成效。

二、管理

在一定意义上讲，经济工作的领导与管理常常难以完全区别开来，它们的作用是相通的，其目标和职能也是一致的。它们都受社会生产力客观发展规律的制约，都是为引导和保证社会组织高效、优质、低耗、安全地运行，以实现最大效益。领导可以作为管理的一种形态，是管理的最高形态。至于两者的差异，是多方面的。只有弄清领导与管理的差异，才能对领导问题作单独的、系统的考察、研究、分析。二者的差异主要表现为：

(1) 在功能上，一般情况下，领导是为社会组织的活动指示方向，创造形势，开拓局面的行为。

管理是为社会组织的活动选择方法、建立秩序、维持运转的行为。

(2) 在层次上，领导具有战略性，主要是战略决策，帅统

和协调全局工作的活动。它筹划着全面性、长远性的方向目标、行动纲领，确立着根本性、重大性的指导思想、方针政策。

管理则具有战术性，是对领导的决策的组织、贯彻、落实，是策略性、技术性的工作。

（3）在范围上，领导具有综合性，领导总揽着整个社会组织所有部门和事业的活动，使之综合治理、协调发展。

管理则具有职能性，它组织一个部门和一项事业的活动，使之高效运行，各显其能。一般是如何更好地利用各种物质资源，挖掘物资资源的潜力，其工作具有一定的局限性。

（4）在手段上，领导具有艺术性，领导经常面临着新鲜的、例外的、甚至风险较大的事情，应该因势利导地进行决策和指导。这就要求领导有才能、技能，并具有创造性的领导方式和工作方法。领导工作的目标大多数是指管理中有关人的工作，是管理中的“软件”。

管理工作具有技术性，它大量处理着重复的事情，必须有条不紊地进行计划和组织。管理工作一般运用经济、技术的知识，统计、计算等科学手段，来促进各种经济因素的结合。

（5）在对象上，领导工作具有心理性，它是对人和事的带动和引导；而事在人为，所以领导工作主要是对人的思想的、行为的影响和开导，处理人与人的关系，开发和利用人的智能资源。

管理具有物理性，它是对人力、财力、信息、时间的调度和配置，处理着人与物、物与物的关系，开发和利用着物资资源。

（6）在形式上，领导具有策动性，它启发和鼓舞着群众的觉悟和斗志，吸引人们满腔热忱，朝气蓬勃地奋斗。

管理具有制约性，它控制和约束着个体的自我倾向和离散行为，驱使人们按部就班，循规蹈矩的行为。

（7）在时间上，领导多注重长期目标、长远发展规划。

管理则多注重短期目标，眼前的工作规划。

(8)在状态上，领导具有超前性、预测潜势，不断开创着崭新的局面。

管理具有维持性，它面对着现实，把握形势，时刻维持着正常秩序。

总之，领导的核心是决策，关键是造“势”（领导势），它引导着社会组织，指出应该做什么。其主要工作属于精神范畴、人的范畴，旨在激励人们的意气和斗志。

管理的核心是控制，关键是建“场”（管理场），它保证社会组织的工作，指出必须怎样做，执行着准确的方法，调节着人、财、物等合理的关系、比例。管理工作更多属于经济的范畴、业务的范畴。

领导是管理的灵魂，管理是领导的体现。领导活动与管理活动往往是相辅相成的。某一级领导对上有管理活动的一面，对下有领导活动的一面，领导与管理分离的程度最终取决于生产力发展水平，生产力发展水平越高，分离程度越高，反之越低。

尼克松在《领导者》中写道，管理人员的目标是把事情办妥，领袖人物的目标则是去做应该做的事。”“管理企业好比散文；领导国家好比写诗。在很大程度上，领袖办事必然是靠符号、形象以及成为历史动力的能启发觉悟的思想。”“经理代表一个过程，领袖代表历史的方向。因此，一个没有管理对象的经理不成其为经理。但是，一个领袖即使失去了权力，也还能对其追随者发号施令。”①

中国由于社会生产力落后，发展水平不平衡，相当一部分企业中的领导活动并没有完全从管理活动中分化出来，以至造成领导与管理混同起来。从现代社会发展的趋势看，领导活动无论在时间上，还是在空间上，都势必从管理活动中脱离出来。当今世

①尼克松：《领导者》，世界知识出版社1983年版，第5页。

界上某些社会生产力高度发达的国家，其企业实践已经预示了这种前景。

领导指导管理，管理保证领导。无数实践证明，领导不善的管理是盲目的管理，管理不当的领导是低效的领导。要实现优化的运营，领导活动与管理活动必须科学有机地结合起来。

企业领导科学需从现代管理科学中吸取有用的成份，而管理科学也要从企业领导科学中得到借鉴。

三、领导艺术

领导艺术是在一定的知识和经验的基础上的一种领导技能，而企业领导科学则是领导艺术中系统化、规范化的知识结晶。各人的领导经验技能和方法是不相同的，而企业领导科学是研究规范化的东西，具有共同规律性的东西。

领导艺术是企业领导科学的基础，企业领导科学能够促进领导艺术的发展。二者的关系如同一个完整的桃子。企业领导科学好比是桃子中稳定的桃核，而领导艺术好比是它外围的软桃肉。如果没有外围的软桃肉，那桃核就不可能存在和发展。如果没有这个桃核，那桃肉也支撑不起来，两者缺一不可。一个企业领导者不懂得企业领导科学，不管他的领导经验多丰富，他的领导艺术也会受到局限。反之，它的领导艺术不仅仅是建立在经验的基础上，而且有领导科学的理论作为依据，就能使他的领导艺术大大前进一步，达到一个新的水平，如虎添翼。

第三节 企业领导科学的产生和发展

企业领导科学的产生不仅是人类领导艺术长期积累、凝炼、升华的结果，而且与现代科学技术的高度发展有着密切的关系。

企业领导科学是在领导科学、社会学、管理科学、心理学、行为科学的发展中产生的。尤其是行为科学的发展，提出了“以人为中心的管理”，为企业领导科学奠定了一定的理论基础。

一、领导活动的产生和演变

领导，自古有之。领导工作自原始社会起，经过奴隶社会、封建社会、资本主义社会到社会主义社会，已达到相当成熟的阶段。马克思说：“已经发育的身体比身体的细胞容易研究些。”

①因此，我们完全应该进而研究其理论体系。

凡是社会群体或组织，不论其规模大小和形式性质如何，为了达到一个共同的目标，总离不开领导。领导是从人类共同劳动中产生，随着社会分工的发展而发展。马克思指出，“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。”②有人类的共同劳动，就有社会组织，就存在领导活动。原始人群共同狩猎时，就有自然形成的领袖人物进行指挥。在氏族部落中，最高领导机构是部落议事会，它是氏族的一切成年男女享有平等表决权的民主集会，这种部落议事会的领导职能在于“选举撤换酋长和军事首领，以及其余的‘信仰守护人’，它作出为被杀害的氏族成员接受赎金或实行血族复仇的决定，它收养外人加入氏族。”③由于原始社会的基础是生产资料原始公有制，人们过着集体劳动、共同消费的社会生活，人际之间是平等自由的关系，任何领导者都不能要求任何优越权。

①马克思《资本论》第1卷，第8页。

②同上，第36页。

③恩格斯《家庭、私有制和国家的起源》，第86页。