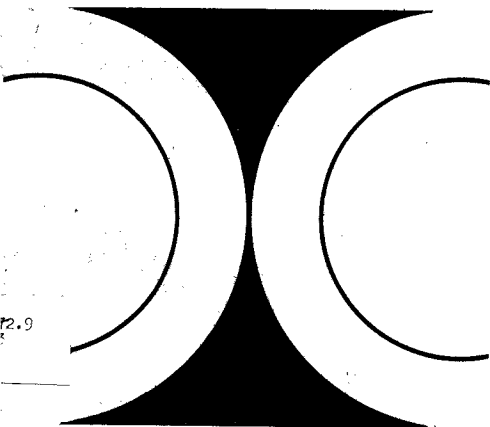


• 福建省工业企业车间主任岗位培训教材 •

企业中层领导

主 编 黄瑞璋

鹭 江 出 版 社



72.9

福建省工业企业车间主任岗位培训教材

企业中层领导

黄瑞璋 主编

鹭江出版社出版发行

(厦门市莲花新村观远里19号)

福州市郊区文化印刷厂印刷

开本787×1092毫米 1/32 4.875印张 102千字

1988年8月第1版

1988年8月第1次印刷

印数: 1—20000

ISBN 7—30533—120—0

F·18

定价: 1.00元

前 言

为了适应我省工业企业车间主任、中层干部的岗位培训需要，根据闽经政〔1988〕010号文件精神，由省经委组织经济管理干部院校的部分副教授、讲师编写了这套《福建省工业企业车间主任岗位培训教材》，作为本省各工业企业车间主任岗位培训的教学用书。全套教材包括《社会主义初级阶段基本经济理论和政策》、《企业中层领导》、《企业经济法概论》、《工业企业管理概论》、《车间管理》等五种，其中前四种也是企业中层干部岗位培训的通用教材。

本套教材坚持四项基本原则和改革开放的精神，根据企业车间主任的实际情况，力求正确地阐述和介绍各门学科的基本原理、基本知识和基本技能，并尽可能吸收当前各学科科研方面的最新成果，努力做到简明扼要，联系实际，通俗易懂。

《企业中层领导》一书由黄瑞璋主编。参加该书初稿编写的有苏启章（第一、二、三章）、郭炳炫（第四章）、黄瑞璋（第五、六章）。最后由黄瑞璋改写、定稿。陈佩汾、黄茜参加了编写业务的辅助性工作。在编写过程中参考了有关书刊的内容，并吸收了其中的一些成果，编者借此向有关作者表示衷心的感谢。

由于我们初次编写企业中层干部教材，缺乏经验，加上时间仓促，缺点、错误恐难避免，敬祈读者指正。

**《福建省工业企业车间主任
岗位培训教材》编写组**

1988年6月

目 录

第一章 领导工作是一门科学	(1)
一、领导工作要从经验走向科学.....	(1)
二、领导科学的内容和特征.....	(6)
第二章 企业领导体制与中层领导的地位	(15)
一、领导体制.....	(15)
二、我国企业领导体制的发展和变革.....	(23)
三、企业中层领导的地位.....	(31)
第三章 决策与企业中层领导	(35)
一、决策分类及科学决策的重要性.....	(35)
二、科学决策.....	(42)
三、企业中层决策者及其素养.....	(51)
第四章 企业中层领导的基本领导方法	(58)
一、领导方法.....	(58)
二、领导者的思维方法.....	(72)
三、领导与民主管理.....	(76)
四、领导的思想政治工作.....	(80)
五、领导者要善于处理好人际关系.....	(88)
第五章 领导艺术和工作效率	(95)
一、领导艺术.....	(95)
二、领导者与工作效率.....	(103)

三、提高领导效能的途径·····	(108)
第六章 中层领导者的素养与作风 ·····	(123)
一、中层领导者加强修养和作风锻炼的必要性·····	(123)
二、中层领导者应有的素养·····	(128)
三、提高领导者素质的途径·····	(145)

第一章 领导工作是一门科学

随着生产力的发展和社会的进步，科学也不断地发展。近年来，在众多的科学门类中，领导科学越来越引起人们的重视。无论从整个社会，还是从一个部门、一个组织来看，它不但有高层领导，还有更大量的中层领导和基层领导。高层领导要使自己的工作更加科学，更加有效，必须学习和研究领导科学。我们企业的中层领导者，要使自己的工作更有成效，也必须学习和研究领导科学。要研究领导科学，首先要了解它为什么是一门科学，是一门什么样的科学。

一、领导工作要从经验走向科学

古往今来，出现过许许多多领导者。他们的活动为我们提供了许多成功的经验，也提供了许多失败的教训。但是，古代的领导者与现代的领导者又不可相提并论。一般地说，古代领导者主要靠经验领导，而现代领导者靠的是科学领导。在中国，至今仍是凭经验领导的可谓大有人在。使领导工作科学化，使之适应现代生产和现代生活的需要，是摆在我们面前的一大任务。

领导工作必须从经验领导走向科学领导，主要是由现代

社会活动这一客观存在决定的。具体说来，有以下三个方面：

（一）社会活动的复杂性

现代社会最基本的特点，就是社会化大生产。这种社会化大生产，不象传统的小生产那样小规模、小范围，不能单凭技艺和经验来领导。社会化大生产的结果，使当今世界出现了三大趋势：

1.大科学

过去，科学的研究是在小规模的范围内进行。现代科学技术高度分化又高度综合，往往一个科学研究项目需要各种学科共同配合，才能取得成功。这样大型的科学研究项目不是一两个杰出科学家承担得了的，仅仅依靠一、二个科研机构也无能为力，必须动员社会许多部门组成一个研究网络，需要投放大量的人力、物力、智力和财力，需要由国家，甚至是几个国家联合出面组织协调多方面的力量才能成功。大科学的典型代表，有美国的“曼哈顿工程”，即制造原子弹计划，和“阿波罗”登月计划。参加“阿波罗”计划研制的有200家公司，120所大学，前后有400万人参加，耗资300亿美元。

2.大工程

大工程指的是大型水利工程、地区性供电工程、超高层建筑工程、现代化交通工程等等。它们不但耗资巨大，而且要动用社会各种科学技术、经济，甚至政治力量才能完成。如北欧几个国家联合建造北欧电力网工程，它向北欧好几个国家的2000万居民和工业供电，它拥有火力、水力、原子能等发电站，每个电站包括许多发电机组，以及大量配电设备和纵横数千里的输电线路，规模空前、耗资巨量。

3. 大企业

大企业指规模庞大、结构复杂的联合企业。这类企业为了实现有效管理，内部设有市场规划部、研究和发展部、销售部、技术服务部以及由主体工厂及分工厂组成的生产部。如美国的电话电报公司，人员100多万，年总销售额为1000亿美元。这类“经济王国”的分支机构甚至遍布全世界。当前又出现一种倾向，即在大企业的基础上，合股经营，形成大型的企业联合体。美国称之为“利益集团”，日本称之为“企业集团”，如三菱、三井、住友、芙蓉、第一劝业银行和三和，就是日本的六大企业集团。

在我国，也搞了原子弹、氢弹、中程导弹、人造卫星等大科学研究项目；也搞了南京长江大桥、成昆铁路、葛洲坝水利工程等大工程；而鞍钢、宝钢、燕山石化总厂等，则是现代化大企业。随着现代化进展，这类大科学、大工程、大企业必将日益增多。

总之，大科学、大工程、大企业规模宏大、结构复杂、信息巨量，因素众多。具有广博性、多结构性、多分支性和综合性等特性。其参变量之众多，活动规律之复杂，输入与输出信息量之巨大，是以往小生产的自然经济所无法比拟的。这就告诉我们，现代社会的领导者，现代科研和企业的领导者，单凭个人的经验和智慧是断乎不够的，是断乎不可能的。领导现代化大生产，需要有一套与现代生产相应的科学的原理和方法。

（二）社会活动的多变性

现代社会的静态分析，表现为复杂性，而现代社会的动态观察，又表现出多变性。过去几千年，我国封建社会变化

是不大的。这是由于长期传统的小生产方式，封建王朝以及封建意识长期统治的结果，它束缚人们的思想，造成了一种封闭落后的状态，使人们在一种落后的自然经济中循环。

然而，现代社会的变化速度和节奏却越来越快。其原因及其表现主要有以下几个方面：

其一，现代科学技术发展迅猛。据估计，近30年来的科技发现与发明，已超过人类历史2000年的总和。

其二，从科学技术的发明，到新产品问世，从而形成生产力的周期越来越短。第一次世界大战前，这种周期大约35年；第一次世界大战后到第二次世界大战期间，周期缩短为16年；第二次世界大战后平均为9年。现在，这种周期更短了，有的甚至只有2、3年的时间。

其三，机器设备和产品更新换代的周期也大大缩短。据统计，最近10年发展起来的工业新技术，到今天有30%已经过时，而在电子技术领域中，这一比例已达50%以上，一种大规模集成电路的平均寿命仅为5年左右。

社会活动的多变性，说明了社会生产力空前活跃。但是，在多变的社会活动中，领导者不断面对层出不穷的新问题，必须审时度势，统观全局，于千头万绪中找出关键所在。要做到这一点，单靠个人的经验是无论如何也办不到的。经验对解决反复出现的同类问题可能十分有效，但在前所未见的新问题面前，就要捉襟见肘了。

在过去相当长一段时期内，由于主客观种种原因，我国商品经济不发达，与国际的经济、技术交往也很少，这就使得我们对现代社会的变化多端体会不深，甚至造成一种印象：凭经验办事似乎还勉强过得去。经过几年的改革和开放，

商品经济迅速发展，与国际市场的联系空前紧密，如今沿海经济发展战略的实施，又必将大大促进我国与外国的经济贸易联系。这才使我们体会到：凭经验领导，其应变能力太弱了，再不讲究科学领导，必将给我们的企业和事业带来更大的危害。

（三）社会活动影响的扩大化

自给自足、商品率很低的小生产，其社会化程度很低，各方面的联系不紧密、不广泛，因而互相影响也很有限。某一件事情，某一个单位出了差错，对周围的影响不大，而且也容易纠正。生产力的发展，分工越来越细、越来越专门化，生产的社会化程度也越来越高。社会化大生产建立在标准化、同步化、整体化、综合化和科学化的基础之上，规模是巨大的，各种因素相互交织，以至于“牵一发而动全身”，一个部门一旦出了问题，往往对社会各个领域都要产生或多或少的，甚至是巨大的影响。比如煤炭供应出了问题，煤炭涨了价，这就要牵涉到所有以煤炭为原料、燃料的企业和家庭的生产或生活的费用。因此，无论从联系的广泛性，还是从后果的严重性看，现代领导者都不能不重视领导的科学性。

我们的领导者，应充分认识自己责任之重大。无论是搞改革，还是搞生产，都要充分认识现代社会化大生产的特点，做到全面地、系统地、有领导、有步骤地进行。要有全局观念，不可各行其是。如果没有全面、系统的调查研究和周密的计划方案，没有应变的对策，就可能由于某项工作失误而引起恶性的连锁反应，给社会带来不应有的损失。

综上所述，现代的领导工作，必须从经验上升到科学，才能适应现代社会的特点，才能使领导水平大大提高。而要使

领导工作科学化，就必须使领导工作建立在科学的基础上，认真研究现代领导工作的规律、原理和方法。

二、领导科学的内容和特征

（一）领导科学及其特征

领导科学是研究现代领导工作的规律性及其有效运用的一门科学。其中对领导工作的规律的研究，目的在于解决对领导工作的认识问题；而对于规律的运用方面的研究，则是解决领导工作的方法问题和艺术问题。

凡是有人类共同劳动和共同活动的地方，就会有领导活动。领导工作古已有之。领导工作是社会的一种特殊分工，这种分工本身就意味着领导活动是一种客观存在的社会现象，领导活动有其特有的矛盾及其规律性，为其它的社会分工、社会活动、甚至是管理工作所难以包容。领导科学主要是研究领导活动的规律，因此，它是其他学科无法代替的。

有人提出，我们的领导工作离不开马克思主义哲学的指导，哲学就是科学的世界观和方法论，何必要再搞一个领导科学呢？

应该承认，马克思主义哲学是领导者必须掌握的理论知识。因为它作为无产阶级的世界观和方法论，对我们的领导工作有很大的指导意义。但是，正如毛泽东所指出的：哲学是关于自然知识和社会知识的概括和总结。因此，哲学只是研究各门科学中存在的带普遍性的规律，从而对各类科学具有指导意义。至于各类科学所研究的特殊规律，则是哲学所

不能完全包办得了的。比如，马克思主义哲学可以指导数学和物理学，却不可能代替数学和物理学。领导科学也是这样，虽然它要用哲学加以指导，但对于具体规律的研究，却是领导科学内部的事情。

还有人说：现在不是有了管理科学吗？为什么还要领导科学呢？

管理科学对于经济、社会发展固然十分重要，它建立在自然科学、尤其是数学的基础上，借助电子计算机等先进科技，对计划、质量、技术、财务、劳动工资以及各种经营活动进行科学的管理，是实现现代化所必需的科学。但是领导科学比起管理科学，更侧重于一个系统、一项事业的经营活动，更侧重于从战略高度上决定某个系统、某项事业的方向、任务的选定，目标的规划和大政方针的选择。正如日本人说的，经营出方向，管理出效率。领导者的工作主要是决定方向，是管理者的工作所不及的。所以说，管理科学与领导科学虽有交叉，但二者是不能混淆的。

综上所述，哲学作为高一层次的科学，不能越俎代庖地代替领导科学；管理科学作为邻近的学科，甚至与领导学有所交叉，也不能包揽领导科学。领导科学正是在这样的环境中求得自身的发展。一般地说，领导科学的研究范围大致包括以下内容：现代领导观念、现代领导功能和职责、现代领导体制、领导咨询与科学决策、现代领导方法、领导效能、领导艺术、领导集团的智力结构、领导者的科学思维 and 知识结构、领导者的素质与修养等等。

领导科学的研究范围和研究对象决定了领导科学的特征，即综合性与应用性。

领导科学的第一个特征是综合性。领导科学研究对象所涉及的领域是极其广泛的，因而研究过程中所涉及的知识也是极其广泛的。对领导活动规律性的研究，在很大程度上属于对上层建筑和生产关系的研究，是对社会科学领域的研究。而另一方面，领导活动的出发点和目的，又在于发展生产力，因此，它又涉及到对生产力的组织、协调，对客观环境的分析、控制，这又是自然科学的研究领域。与此同时，领导活动又是领导者认识世界、形成观念、产生各种心理，到改造世界、主观见诸客观的活动过程。因此，它又涉及到大量的思维活动和心理过程。这又是思维科学研究的领域。

可见，领导科学研究对象涉及到社会科学、自然科学和思维科学三大领域。研究对象的广泛性，决定了领导科学不但需要哲学、政治经济学、科学社会主义、政治学说、政党学说、社会学说，而且还需要管理学、心理学、逻辑学、系统论、信息论、控制论、模糊论、应用数学以及其他学科的知识。它是自然科学知识、社会科学知识和思维科学有关知识的综合。“综合就是创造”。这不仅因为如何最有效地综合运用各种知识本身就是一门学问，而且因为各种知识的综合必然不是简单的相加，而是创造出一个新的知识体系。领导科学正是在对众多科学的综合中，被“创造”出来。

认识了领导科学的综合性，才能认识领导者学习和掌握各类科学的重要性。我们为什么至今仍有不少凭经验领导、不讲科学领导的领导者？重要原因之一就在于不少人不知道领导工作是一门高深的综合性的科学，认为不论什么人，只要安排到领导岗位上去，就可以当领导了。为什么许多数学家、物理学家、工程师，干其本行的时候非常出色，而到了

领导岗位上又不能适应？原因之一，也在于用人者不懂得领导科学是一门综合性的涉及众多科学的学问。

领导科学的综合性特征告诉我们，要使自己的领导工作更加出色，就必须花大力气去学习和掌握尽量多的、当代最新的科学知识。然而，人们掌握知识的能力毕竟有限，而需要掌握的知识又可谓无限。怎么办？聪明的领导者应懂得如何调动各类科学人才的知识，懂得如何发挥集体的智慧，从而使自己的领导工作更加科学化。

领导科学的第二个特征是应用性。亦即领导科学的实践性。一门科学的存在价值和发展速度，离开它的实践意义都将无从谈起。马克思主义哲学与以往哲学的重要区别之一，就在于它有很强的实践性。马克思认为，哲学的任务不仅在于解释世界，说明世界，更重要问题在于改造世界。哲学尚且如此，领导科学就更要讲求实践性了。我们把应用性或实践性作为领导科学的一个重要特征来研究，就是说，我们对领导科学研究时，除了要以马克思主义基本理论和自然科学、社会科学、思维科学的某些学科基础理论为基础外，还必须结合领导活动的实践，认真总结经验，使各种领导经验上升到理论和规律上来认识，然后再以这种理论去指导实践。总之，领导科学离不开实践，它将随着领导实践活动的深入而不断发展。

领导科学的实用性告诉我们，领导科学之所以能在我国越来越普遍地受到重视，就是因为领导科学适应了我国社会主义建设事业以及当前的改革、开放之需要。反过来说，假如我们不从社会需要出发，不为用而学，要学好领导科学，要研究好领导科学，也是难以办到的。

既然领导科学具有很强的实践性，我们也就认识到：理

论和实践相结合，是学习和研究领导科学的最根本的办法。领导不但有高层领导、中层领导和基层领导的区别，更有各行各业领导活动的显著区别。只有把领导科学的一般理论，与本行业、本岗位的具体环境、具体实践结合起来，才能真正使自己的领导工作科学化，才能开创领导工作的新局面。

（二）领导与领导者

领导是指领导者率领被领导者为实现一定的目标共同作用于客观对象的活动过程。它包含着五层意思：

- 1.领导是一种活动，是一个动态的运动过程。
- 2.领导是一种有组织、有目标的活动，而不是毫无目的、杂乱无章的活动。
- 3.领导是被领导者在领导者率领下的活动，是一种有人引导、有人指挥、有人组织的活动。
- 4.领导这种活动是由三个基本要素构成的。即领导者、被领导者和作用对象。
- 5.领导者是整个领导活动中起主导作用的因素。是领导活动的组织者、引导者和指挥者。

任何领导活动，都包含着三个基本要素：

领导者。这是指履行一定领导职务的个人或领导集团。他们是领导活动的组织者、引导者和指挥者。他们是一定组织内部的成员，又是这个组织的代表。他们是领导活动中的主要角色和关键人物。领导者的才能和领导水平如何，对整个领导活动的成功与失败起着决定的作用。在一般情况下，领导者必须具备良好的素质和能力，有一定的实践经验，受过一定的教育和业务训练。而领导集团应该是一个具有合理的整体结构的团结战斗的集体，是一个坚强的具有凝聚力的

核心。

被领导者。这是指领导者所管辖下的个人或组织。他们既是领导活动中的客体，又是领导活动中的主体。对于领导者来说，他们是客体；对于领导活动的作用对象来说，他们又与领导者共同组成了领导主体。被领导者可分为两类：一类是绝对的被领导者，即在一切社会组织中不担任任何领导职务和负任何领导责任，更无领导权力的人。如普通工人、农民、战士等。另一类是相对的被领导者，即担任一定领导职务的被领导者，如市长、县长、科长等。领导者的意图，必须通过被领导者的实践才能实现。被领导者的素质和能力、工作的积极性和主动性，以及他们对整个领导活动的关心、支持程度，从根本上决定着整个领导活动的成效。所以领导者必须尽力提高全体被领导者的素质，同时必须相信和依靠被领导者，才能把整个领导活动推向前进。

作用对象。这是指领导者与被领导者共同作用的客体。对象的不同，就会形成各种不同的领导活动和不同领导方法。例如领导工作中就有政治领导、经济领导、军事领导、文化领导等等不同的领导活动，而对每种不同性质的活动进行领导，就有不同的领导方法。所以领导者除了必须遵循和掌握领导活动的一般规律、一般方法外，还必须遵循和掌握领导活动的特殊规律、特殊方法，才能取得较好的绩效。

任何领导活动都是在一定的客观环境中进行的。客观环境是领导活动的基础，立足点。它直接或间接地影响着领导者和被领导者的行为和思想，对领导活动起着促进或阻碍的作用。因此，在整个领导活动中，对客观环境要进行认真的分析。客观环境可分为宏观环境和微观环境。宏观环境包括