

物资管理丛书

物资企业 领导科学

郭廷举 编

53

人民教育出版社

前 言

根据物资管理院校和经济院校的物资管理专业的教学需要，为了适应物资管理事业发展和物资战线专业干部学习的需要，我们在深入调查研究的基础上，组织了具有长期物资管理教学经验的教师编写了这套物资管理丛书。

本套丛书拟分若干批出版，第一批规划有：《物资企业管理学》、《物资营销学》、《材料学》、《机电仪产品学》、《计算机物资管理系统》、《物资管理经济学》、《销售管理学》。已经与读者见面。丛书编审委员会决定于1990年出版第二批丛书，第二批丛书有《物资企业领导科学》等十册，计划于年底前出齐。

物资部科教司已推荐本丛书中《物资管理经济学》、《物资企业管理》、《物资营销学》、《材料学》、《机电仪产品学》、《物资企业领导科学》及《物资企业诊断》为物资系统岗位培训用教材及参考书，并于1989年中推荐全套教材亦可做为物资管理专业证书班的专业教材。

这套教材经丛书编写委员会组织编写并审定。本书由郭廷举同志编写。

目 录

第一章 物资企业领导工作是一门科学	(1)
第一节 物资企业领导科学的概念和性质.....	(1)
第二节 物资企业领导科学研究的对象和 内容.....	(4)
第三节 物资企业领导科学的特点.....	(7)
第二章 物资企业领导者的素质	(10)
第一节 领导者素质的重要性.....	(10)
第二节 领导者的基本素质.....	(16)
第三节 领导者素质的修养和锻炼.....	(21)
第三章 物资企业领导班子结构	(24)
第一节 领导结构必须合理化.....	(24)
第二节 领导班子合理结构的基本要求.....	(26)
第三节 领导班子合理化的基本途径.....	(31)
第四章 物资企业领导体制	(35)
第一节 国外企业领导体制的演变.....	(35)
第二节 我国物资企业领导体制的演变.....	(41)
第三节 智囊团.....	(44)
第五章 调查研究	(50)
第一节 调查研究是领导工作之母.....	(50)
第二节 调查研究的特点.....	(52)
第三节 调查研究的方法.....	(54)
第四节 调查研究的态度和作风.....	(62)

第六章 科学决策	(67)
第一节 科学决策的重大意义.....	(67)
第二节 现代科学决策的程序.....	(70)
第三节 科学决策的方法.....	(76)
第四节 提高决策的水平和能力.....	(79)
第七章 知人善任	(88)
第一节 领导者的人才观.....	(88)
第二节 现代选拔人才.....	(93)
第三节 使用人才.....	(100)
第八章 思想政治工作	(106)
第一节 思想政治工作是领导者的基本职能.....	(106)
第二节 思想政治工作的规律性.....	(110)
第三节 思想政治工作的方针和原则.....	(114)
第四节 思想政治工作的方法.....	(117)
第九章 提高工作效能和领导艺术	(121)
第一节 提高工作效能.....	(121)
第二节 领导科学与领导艺术.....	(124)
第三节 提高领导艺术.....	(124)
第十章 国外的领导科学理论	(129)
第一节 关于领导、经理的含义和素质.....	(129)
第二节 国外领导理论的发展阶段.....	(132)
第三节 企业领导类型的测定.....	(136)

第一章 物资企业领导工作 是一门科学

第一节 物资企业领导科学的概念和性质

一、物资企业领导科学的概念

现代物资企业领导科学是研究物资企业领导工作一般规律和基本领导方法的一门学科。它是在总结多年来领导经验的基础上，借鉴国内外领导科学理论，经过不断研究提高，使它从理论上系统化、规范化，而形成的一门独立学科。

二、物资企业领导科学的性质

马克思主义科学体系分为基础科学和应用科学，应用科学包括伦理学、法学、管理学、领导学。企业领导科学是领导科学的分支，而现代物资企业领导科学则是企业领导科学的一个分支学科，所以，它的性质属于应用科学。

三、领导科学的发展和演变

领导科学在国外一些发达国家，已研究了将近半个世纪。我国起步较晚，只有几年的时间，也就是说，我国的领导科学是随着党的十一届三中全会正确路线的贯彻和落实，才应运而生的。1980年前后，这种研究力量还很薄弱，研究的范围也比较窄，主要是“领导工作的基本原理和规律”、“领导科学和领导艺术的辩证关系”、“领导方法”、“领导决策”等，其形式也主要是论文。

1983年开始有专著，如：《领导科学基础》（广西人民出版社出版）等。近二三年来公开出版和内部出版的领导科学专著已有数十部之多。同时，一些省已创刊发行有关领导科学的杂志。一门学科在这么短的时间内发展这么快是很少见的，这说明在社会主义现代化经济建设中非常需要领导科学。

领导工作形成一门领导科学，在我国是近几年的事，但作为领导活动来说，则有人类群体活动以后，就有领导和领导活动。因此，领导和领导活动有一个较长的历史演变过程。

自从社会产生阶级以后，在奴隶社会里，产生奴隶主和奴隶；封建社会有地主和农民；资本主义社会有资本家和工人。这些都形成统治和被统治、剥削与被剥削、奴役与被奴役的关系。在阶级社会里，最高的领导者也就是最大的统治者。在社会主义制度下，随着阶级的消亡，人与人之间、领导者与被领导者之间，发生了根本性的变化。

在阶级社会里，统治者为了维护统治地位，历来都总结其统治的经验。我国最早的，也是很有名的一部著作是《尚书》，相传为孔子编选。这部书主要是记述商周时期，奴隶主统治奴隶的经验。《春秋》和《战国策》记载了很多统治者的领导经验和方法。在春秋战国时期，群雄争霸，出现了一些很有才华的军事家和经营人才。比如：春秋末期的孙武，著有《孙子兵法》，影响深远，流传至今不衰，被国外誉为“东方兵学鼻祖”，“世界第一兵书”。比孙武稍晚一些的范蠡，是当时很著名的大商人，搞流通和经商致富的本领很大，后改名陶朱公，当今商业界所谓“陶朱遗风”，就是指学习范蠡的经营思想和作风。战国时期的白圭是继范蠡以

后经商的杰出代表，他最著名的经营理论和策略是：“人弃我取，人取我与。”他善于用人，在选人方面提出“智、勇、仁、严”四字标准。经商很重“仁”术，其经营思想流传深远，被后代经商者誉为祖师爷。宋代司马光编写的《资治通鉴》，也记载了不少领导经验。虽然我国古代已有较丰富的领导经验，但是还没有构成领导理论。这是因为：

1. 封建统治的最高领导是皇帝，而皇帝的意志就是圣旨，下属只有绝对服从，无法揭示出领导工作的客观规律；
2. 在小农经济占统治地位的条件下，有很大的局限性；
3. 在封建社会里，领导者与被领导者之间具有不可调和的矛盾，因此不能通观领导的整体。

二十世纪以来，随着工业的发展，特别是生产社会化和科学技术的迅猛发展，管理学这门新的学科首先在工业发达的国家产生。1911年泰勒著的《科学管理原理》在美国问世，从此形成了以“泰勒制”为代表的新的科学管理制度。1945年第二次世界大战后，随着高级科学技术日新月异的发展，资本主义国家之间科学竞争加剧，为了适应新形势的需要，逐渐形成了近代管理学。近代管理学有一套比较完整的现代管理理论和方法，这里面也涉及到了很多领导科学方面的问题。比如：领导工作的科学化和现代化问题；运用心理学来调动人们的积极性问题；领导和智囊团如何结合进行决策问题等等。因此，领导科学与管理学有着密切的关系。

马克思主义的诞生，特别是无产阶级取得政权以后，人们对领导工作的认识和研究进入了一个新的发展阶段。我们党在长期的革命和社会主义建设中，积累了非常丰富的领导经验。毛泽东、周恩来、刘少奇、朱德、邓小平同志等老一辈无产阶级革命家，为了帮助各级领导干部掌握领导规律，对

领导工作的基本理论和基本方法，对正确制定党的路线、方针和政策，对做好思想政治工作，对领导班子、领导素质、领导方法和领导艺术等各个方面都进行了比较精辟的论述。

在物资管理方面，老一辈无产阶级革命家也有很多论述，特别是邓小平同志曾指出：“物资管理是一门大学问，要懂技术，要有专家。”这说明物资管理是一门大的学科，有高深的学问。掌握它不仅要有较高的政治和业务素质，还必须明白有关物资的技术知识。同时，为了适应现代物资管理的需要，必须培养造就一大批物资管理专家。这就为培养和提高物资企业领导干部指明了方向。老一辈无产阶级革命家对领导工作的论述，为物资企业领导科学打下了良好的理论基础。

第二节 物资企业领导科学研究的对象和内容

一、物资企业领导科学研究的对象

现代物资企业领导科学研究的对象，是现代化生产资料流通条件下的物资企业领导问题，也就是研究现代物资企业领导活动的特点和规律。领导科学是从总体上来研究领导这个大系统，是物资企业各级领导工作的一般原理和原则，而不是研究哪一个方面或哪一级领导的专门经验和规律。

研究领导科学，首先应当弄清楚什么是领导。到目前为止，准确地回答这个问题还很不容易，人们通常对领导的理解，很不确切，有很大的片面性。比如说：有的人认为我是领导，你们就得归我管，就得听我的。这实质上 是小生产

者，家长式领导观念。还有的人认为，领导就是统治，别人就得无条件服从。这实质上是封建臣服观念。

关于现代领导的含义，一般是从领导的职权和领导的功能两个方面来理解和分析研究的。

从职权方面来说，领导是权力、责任和服务的统一体。领导者为了完成一定的任务，必须具有一定的权力。但是权力是领导者的手段，更重要的则是责任和服务。

从领导的功能和作用方面来说，领导就是带领和引导，是一个行为过程。所谓领导就是一个引导和影响下属在一定条件下实现目标的一个行动过程。领导功能包含三个要素：目标，群体，影响，就是说，领导过程的核心是实现目标。领导活动也是一个群体活动过程，领导的绩效是通过群体活动而实现的。领导又是一个影响过程，也就是说，企业领导者通过自己的行为来影响被领导者为完成企业的目标而努力奋斗。

总的来说，现代物资企业领导科学研究的对象是研究现代物资企业领导活动的特点及其规律。具体说就是研究现代物资企业领导者和广大职工及作用对象之间的关系及其运动规律，以便掌握和运用这些规律做好物资企业的领导工作，提高工作效率。

二、物资企业领导科学研究的内容

按照现代物资企业领导科学的性质和研究对象，其领导科学的内容主要包括：关于领导观念的理论；关于领导者素质和修养；关于领导班子结构和体制；关于领导职能；关于研究和介绍国外一些领导科学的理论和知识等五个方面。

（一）关于领导观念的理论

领导观念的实质是领导观的问题，而领导观的核心是为

人民服务的问题。社会主义物资企业的领导，不是人民的老爷，而是人民的公仆；企业的领导者既是指挥员，又是服务员；既是职工的老师，又是职工的学生；既是决策者，也是深入实际的调查员。领导者置身于群众之中，不脱离群众，为群众服务，是领导观的根本要求。

（一）关于领导者的素质和修养

领导者的素质是实现正确领导的一个非常重要的条件。领导班子是由各个不同的领导者组成的，因此，领导者的素质也就决定了领导班子的素质。领导者进行科学决策的水平和知人善任是否得当等，都取决于领导者的素质。所以提高领导者的素质，是做好领导工作的基础。

（三）关于领导班子和领导体制

领导结构合理化是提高领导集体系统功能的关键。现代物资企业领导班子必须寻求专业、智能、年龄、气质结构的科学化。

领导体制比领导者的素质和领导结构对于领导活动来说更为重要，因为领导体制是企业领导系统上下左右之间权力的划分和实行领导职能的组织形式及组织制度。因此，这是领导科学中一个很重要的问题。

（四）关于领导职能

领导者的职能问题是领导工作中一个带有根本性的问题，因为不解决职能问题，领导工作就无法进行，任务、目标就无法完成。“出主意，用干部”就是领导的基本职能，出主意可以说是决策，用干部就是知人善用。只有科学的决策才能有正确的方向，才能对重大问题不失误或少失误。知人善任才能保证任务的完成。思想政治工作也是领导职能的一个重要方面，它是团结群众完成企业各项任务的思想政治保证。

此外，介绍和研究一些国外的领导科学理论，也是非常必要的。因为，我国对领导科学的研究起步较晚，只有几年的时间，而国外一些工业发达的国家，对领导科学的研究已近半个世纪，取得了一定效果。因此，对国外在领导科学方面取得的有益经验和共同规律，我们应当认真研究和借鉴。

第三节 物资企业领导科学的特点

物资企业领导科学所以能成为一门独立的学科，是因为它具有特定的研究对象和研究范围。与其他学科比较有其自己的特点，基本特点表现在：物资企业领导科学同其他领导科学一样，脱胎于管理学，但又高于管理学；领导科学近似了经营学但又不同于经营学；它是一门综合性的应用科学。

一、物资企业领导科学高于物资管理学

从管理理论来说，或者从管理学来说，大体上分两个阶段：第一个阶段是科学管理阶段，起于十九世纪末，二十世纪初，创始人是美国的泰勒；第二个阶段是管理科学，起于1945年。第二次世界大战后，随着运筹学、系统工程、电子计算机等科学技术手段的出现和发展，把古典学派和行为学派的管理理论，推向管理科学这样一个新阶段。领导科学也是伴随着管理科学的产生和发展而产生和发展的。领导也是一种管理行为，从这个意义上来说，领导与管理有其共同点，但是两者也有区别，主要区别有三点：第一，管理学的范围较广泛，既包括人与人的关系，也包括人与物和物与物之间的关系；而领导科学则主要是处理人与人之间，特别是上下级之间的关系。第二，管理一般是在方针政策已确定的

前提下进行一定规范的活动，而领导科学首要的职能是大政方针的决策。第三，管理学追求的目标主要是工作效率，而领导科学所追求的目标主要是工作效能。从以上三个区别来看，不论是领导科学或现代物资企业领导科学，都比管理学或物资管理学要高一个层次。

二、领导科学不同于经营学

“经营管理”这个词，在工作中经常见到。这个词如何理解，其说不一。在国外这个词的用法也不一样。在美国一般不分开用，这是一个词，而在日本就不同了，他们认为经营和管理是两码事。经营是研究方针政策等带有方向性的大问题，而管理则是研究那些具体部门内的一些具体业务管理。同时，他们还认为管理一般说只能出效率而不能出效能，只有经营才能出效能。

所谓效能就是效率与经营方向的乘积，比如说，有一种产品过时了，即使质量高，价格低，也销售不出去。那么在此情况下，不考虑经营方向而只考虑生产效率，就会出现效率越高，产量越大，赔钱越多。相反，如果对于市场紧俏产品，生产效率越高，产量越大，则越能赚钱。因此效率必须与经营方向协调起来。这是否意味经营学与领导科学是一回事了呢？在资本主义国家一般还可以这样理解。但是在我国就不能单纯从经济观点来看问题，还必须讲政治领导和思想领导。因此，经营学不同于领导科学。

三、领导科学是一门综合性的应用科学

由于领导科学是研究和解决企业中全面性、全局性和方向性的大问题，因此研究和掌握这个学科就需要多方面的知识和各方面的学问。在社会科学方面，除了哲学、经济学、管理学、政治学、心理学和法学等学科外，在自然科学方面

应当了解和具备一些运筹学、系统学、信息论等方面的知识。

由于领导科学的理论和方法，是对领导活动系统地、科学地总结和升华，所以领导科学能够直接指导领导者的实践行动。因而它具有非常明显的应用性的特征。

复习思考题

1. 解释下列名词：

物资企业领导科学

领导

领导观念

经营

管理

效能

2. 物资企业领导科学研究的对象是什么？研究范围主要包括哪些内容？

3. 物资企业领导科学有哪几个特点？

第二章 物资企业领导者的素质

第一节 领导者素质的重要性

什么叫素质？素质这个词通常用于心理学，其含义是指人的心理状态的生理条件，主要是指人的感觉器官和神经方面的特征。所谓领导者的素质，主要是指企业领导者，在一定时期内，其品德、知识、才能和体格方面的状态。领导者的素质如何，对企业的影响很大，对发挥领导功能，完成任务，都具有重大意义。

一、对不同的领导者应有不同素质的要求

物资企业领导者包括各个层次和各方面的领导。从层次来看，有中央、省、市、县等不同物资企业的领导；从分工来看，有行政领导和党委的领导，在行政业务领导中，又有正职副职和按业务不同的分工。对于不同层次和不同工作性质的企业领导的素质要求既有相同的一面，也有不同的一面。比如，作为全国性的物资总公司的总经理，在工作中除了认真贯彻执行党和国家的有关方针政策外，还要按照党的方针政策，制定一些专业的政策和原则，编制年度或长远的主要物资平衡计划或规划。因此，这些领导者应当具备较高的马列主义理论水平和思想政治素质，应当有较高的文化技术知识和较强的分析能力以及丰富的经验。而对于一些具体

的微观技术知识，不要求面面通。凡是负责思想政治工作的领导，不论是行政领导或做党的工作的领导，除了具备较高的政治素质外，还必须具有做好思想政治工作的能力和艺术。

二、企业领导者的素质和功能

领导者既是指挥员又是服务员。所谓领导，从现代物资企业领导的特点来看，就是企业领导者对被领导者施加影响的过程。企业领导人其所以能够引导和率领广大职工，在一定的时间内完成既定的目标和任务，主要是由于领导人有其领导的影响力。

什么是领导人的影响力呢？就是企业领导人有效地影响或改变被领导者的心理和行为的能力。或者说领导者的状况和行为在被领导者身上产生的心理效应。

要想把企业的目标变成现实，现代物资企业的领导人就必须把这些目标和任务的重要性说清楚，并且把群众的积极性调动起来，否则就很难完成任务，也就不能实现领导的功能。因此，领导者的素质，领导者的影响力，是实现有效领导的必要条件。

企业领导者的影响力包括一些什么因素呢？主要包括两个方面：一是权力性影响力；一是非权力性影响力。

权力性影响力是指：只要处在领导者地位，手中有了权，就可以改变和影响被领导者的心理和行为。但是权力性影响力，决不是全部影响力。除了权力地位以外，企业领导者的影响力还包括领导者的政治品质、知识素养、能力素质和心理身体条件等状况，这些被称作非权力性影响力。

把企业领导者的影响力分为权力性影响力和非权力性影响力是非常重要的，特别是应当弄清楚两者的作用和相互关系。多年来，由于在十年动乱中受极“左”思潮和一些封建思

想的影响，错误地认为“权力就是真理”，“有权就有一切”，从而导致了一种片面的领导观念，认为单靠权力就可以进行有效的领导。这是一种极大的错误和误解，这对提高领导干部素质，改进领导作风和改善干群关系都是非常不利的。

古今中外许多事例都能说明，一个企业的领导者是否具有必要的领导素质，将直接影响和关系到这个企业的成败。比如有两个物资企业，其条件都差不多，但是由于经营两个企业的经理的素质相差悬殊，他们在思想水平、文化程度、决策能力等方面存在着较大的差距，在同一时期的工作成绩肯定会不同。这就表明领导干部素质，对一个领导者非常重要，同时也表明没有一定的领导素质，就不能发挥出应有的领导功能。

三、企业领导者的素质必须符合新形势的要求

企业领导者的素质和领导活动固然有其相同的地方，但是领导过程总是在一定的历史条件下进行的，条件不同当然也会有不同的要求。比如从建国初期到党的十一届三中全会以前这一阶段就与党的十一届三中全会以后，特别是当前新形势下的要求有很大的不同。十一届三中全会以前，物资企业基本上是吃“大锅饭”，不承认物资是商品，物资的流通主要是通过调拨，不承认市场。而十一届三中全会以后，发生了很大的变化：1. 物资体制改革基本上是按照有计划商品经济的目标和“国家调控市场，市场引导企业”的机制模式发展的；2. 在理论上承认物资是商品；3. 有计划有步骤地缩小指令性计划，扩大指导性计划和市场调节；4. 用经济手段调节物资供求关系；5. 以大中城市为中心，逐步建立起有计划有组织有领导的生产资料市场。

根据上述变化和按照政企职责分开的原则，物资企业必然要成为自主经营的实体。企业自身要经营业务，实行独立核算，自负盈亏。这就从根本上改变了十一届三中全会以前，物资企业不上交利润，只是收支相等略有结余的经济核算单位的性质。随着多种形式的承包经营责任制、经理负责制和任期目标责任制在物资企业的推广和实行，彻底改变了物资企业“吃大锅饭”，“铁饭碗”的问题。物资企业必须逐步在经营中取胜，在竞争中发展。

当前新的形势向物资企业的领导者提出了较高的标准和要求。一个企业领导者必须要有善于科学决策、掌握信息、运筹时间、放眼全局和综合管理的能力。特别是搞有中国社会主义特色的物资企业管理和领导科学，没有定型的模式，必须不断学习，在实践中改革和创新。

创新实际上就是创业。人们有时常说：创业难，守业更难。这话严格说不尽正确，就物资企业来说，离开创业而单纯谈守业是守不住的。因为社会永远处在变革中，不改革就不能前进，就相对落后，“逆水行舟不进则退”。优秀的企业领导者一定是一个改革家，一定是一个创新者。

石家庄发展生产资料市场的经验，就是创新。它首先在物资计划内外实行统一价，这就为扩大指导性计划，缩小指令性计划创造了条件，也为发展生产资料市场打下了基础，具有中国社会主义物资流通的特色。

要创新必须要有胆有识，在一定情况下也会冒点风险。美籍华人王安创办的王安公司，名震世界。他是怎么发家的呢？王安是一个电子计算机专家，他曾经取得一项科研成果，获得专利50万美元。他很有事业心，反复研究这50万美元如何使用，后来他预测计算机除了在科研和商业应用外，