

企
业
领
导
学

王
瑞
兴
著

警官教育出版社

72.91

书 名:企业领导学

著 者:王瑞兴
责任编辑:王德顺
封面设计:殷翔华

出版发行:警官教育出版社
(北京西城木樨地北里2号 100038)
印 刷:北京北方印刷厂

版 次:1997年3月第1版
印 次:1997年3月第1次印刷
印 张:6
开 本:大32开
字 数:103千字
印 数:001-2200册
ISBN 7-81027-797-9/D·317
定 价:10元

序

徐仲华

我和本书著者文交已久，大约十年以前他在四川一个大的军工企业当领导时就已经开始了。那时，我们《领导科学》杂志多次收到他写的如何做企业领导工作的文章，立意新颖，文笔流畅，在杂志上发过几篇，给我留下很深的印象。后来，他调到了河南的一个企业，我们的交往就多了起来。现在，他的当企业领导的经验结晶《企业领导学》终于付梓，我有幸先睹为快。他嘱我作序，我自然是欣然命笔了。

领导学界有两种人：一种是研究工作者、教学工作者。他们一般是有理论知识而无实践经验。其中的佼佼者，真可谓“学富五车，才高八斗”，但如果让他去领导一个单位，特别是那些错综复杂的单位，一般是要“砸锅”的。另一种是既有理论又有实践经验的领导干部，他们能审时度势，多谋善断，指挥千军万马就像自己的大脑指挥自己的四肢那样得心应手。两种人都是重要的、必不可少的。我作为一个理论研究者，无意贬低研究工

作的意义,但我对于那些既有理论又有实践经验的人是由衷钦佩的。

本书著者就是属于后一种人。读着他的《企业领导学》,我不由地想到西方的在企业领导理论方面卓有建树的巴纳德和法约尔。二公都在企业里当过领导,理论与实践结合得比较好,所以他们的著作在世界各国管理学界和领导学界颇负盛名。

我对本书著者揭示的企业领导活动的几个规律很感兴趣。万事万物都有规律。无论做什么事,只有掌握了客观规律,才能“从必然王国进入自由王国”,达到预期目的。领导工作也有其独特的规律。领导干部只有掌握了领导活动的特殊规律,才能取得领导工作的“高屋建筑,势如破竹”的主动权。江泽民总书记在《各级领导干部要研究领导科学》一文中指出:“什么是领导科学?我认为领导科学就是指领导工作中合乎规律性的东西。”对于领导工作中合乎规律性的东西,领导学界的不少同志都在探索,我就是其中的一个。我虽然也揭示了几个规律,但未从此止步,一方面关注着实践对其检验,另一方面关注着领导规律的新的研究成果的出现。因此,本书著者对企业领导规律的揭示,引起我的重视就是很自然的了。书中的“最少律”、“成果第一律”、“责、权、利相当

律”和“用权规律”，我认为是可以成立的。倘能驾驭这些规律，对于做好企业领导工作是大有裨益的。

如何驾驭这些规律呢？著者在领导决策、用人和领导方法艺术等方面作了很多具体的、可信的、可行的论述。以用人决策为例，著者认为企业一把手在选择领导班子成员时，可以参考机械原理，一个领导班子恰似一个齿轮体系，一把手是主动轮，其他成员则是同主动轮相啮合的从动轮。并大胆地提出：可以“亲信知己优先”，“有才干的亲信不用是傻瓜，有才干的非亲信能用而不用同样是傻瓜。”只要是对企业发展有利，不管是亲信也好，还是反对过自己的也好，都要团结到自己的周围（当然政策法规有规定的除外），不要怕有人说你“拉帮结派”。著者还提出了在组建领导班子时应考虑的几个问题：“此人能否与我（第一把手）密切合作？我有无办法使其与我密切合作？”“此人‘入阁’对其他成员能力的发挥有无妨碍？”“领导班子内不能有反对派。”“如果某人工作能力很强，才干出众，担任某项任务非常合适，但无法与第一把手合作，经过努力也改不过来，那么宁肯选一个各方面稍次的人物，对企业更为有利。”这些，一般是人们想做，应做的，但有些人由于种种原因而不愿意公开讲出来，著者入木三分地论述了人

们想做、应做而不愿意公开讲的道理，是难能可贵的，也是可信、可行的。类似这样的道理，书中还有很多，而这恰恰是一些没有实践经验而只会“纸上谈兵”的人难以作到的。

书中虽然在很多地方涉及了社会主义市场经济条件下的企业领导问题，但对企业领导如何解决从计划经济体制向市场经济体制转轨过程中出现的“热点”、“难点”问题，却没有谈，是其不足之处。由于著者在成书时尚未经历这方面的实践，所以是不能刻求于他的。

党的十四届三中全会《决议》指出：现代企业制度的基本特征是“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”16个字。在体制转轨过程中，多数企业忽视了16个字中的科学管理，而恰恰在这一方面，此书为我们提供了领导原理、原则和领导方法艺术。这正是此书的重要价值。它对于企业领导者来说，不论在改革中还是在改革后，都是很有借鉴意义的。

1997年1月24日

目 录

上篇 企业领导理论

<u>第一章 绪 论</u>	1
第一节 关于企业	1
第二节 关于企业领导学	4
第三节 关于企业的共有的特性	5
<u>第二章 企业领导的基本规律</u>	9
第一节 企业组织——最少律	9
第二节 成果第一律——企业用人规律之一	11
第三节 权、责、利相当律——企业用人规律之二	14
第四节 价值工程原理——用权规律	18
<u>第三章 企业领导班子的组建</u>	22
第一节 企业领导班子的年龄结构	23
第二节 企业领导班子的知识结构	24
第三节 企业领导班子的软结构	26
第四节 企业领导班子的力学结构	27
第五节 由企业第一把手选择班子其它成员的原则	30
第六节 企业第一把手应具备的素质要求	35
<u>第四章 企业领导的主要任务</u>	40
第一节 研究分析市场	40

第二节	制定产品的发展规划	41
第三节	制定企业的目标	45
第四节	建立组织机构	47
第五节	建立和完善规章制度,制定相关的政策	48
第六节	企业的文化建设	
	——创立企业独有的价值观	50
第五章	企业决策	55
第一节	战略决策和战术决策	55
第二节	战略决策的特征	57
第三节	战术决策的特征	59
第四节	决策会议	62
第六章	市场的调查与分析	68
第一节	市场调查的意义和作用	68
第二节	市场调查的主要内容	72
第三节	市场调查的方法	76
第四节	经营决策	78
第七章	塑造企业的社会形象	82
第一节	守信誉,重然诺	82
第二节	产品质量用户满意	84
第三节	正当竞争,不牟取暴利	87
第四节	为用户服务周到及时	89
第八章	建立完美的企业内部形象	92
第一节	企业——职工温暖的家	92
第二节	有明确的目标	96
第三节	企业有自己独特的企业文化,	
	企业职工有比较统一的价值观念	98

第九章 关于企业的思想政治工作	100
第一节 思想政治工作是企业领导的一项根本性任务	100
第二节 思想政治工作是一门科学	101
第三节 思想政治工作是可以为企业创造价值的	103
第四节 思想政治工作可和谐企业的人际关系	105
第五节 思想政治工作可以改善与调整人的情绪	105
第六节 思想政治工作者的几点注意事项	108
第十章 党管干部与厂长用人的关系如何协调	111

下篇 企业领导艺术

第十一章 企业领导的个人形象	119
第一节 要像个厂长,又要不像个厂长	119
第二节 不轻诺寡信	121
第三节 不贪功,不诿过	122
第四节 大事抓得住,小事放得开	124
第五节 不念旧恶,不计小过,雍容大度,从谏如流	126
第十二章 企业领导的用人之道	129
第一节 简论人事	129
第二节 识人的方法	131
第三节 用人不疑,大胆授权	134
第四节 实行成果第一的原则	135
第十三章 企业领导的用权之道	137
第十四章 批评部属的艺术	143

第一章 绪 论

第一节 关于企业

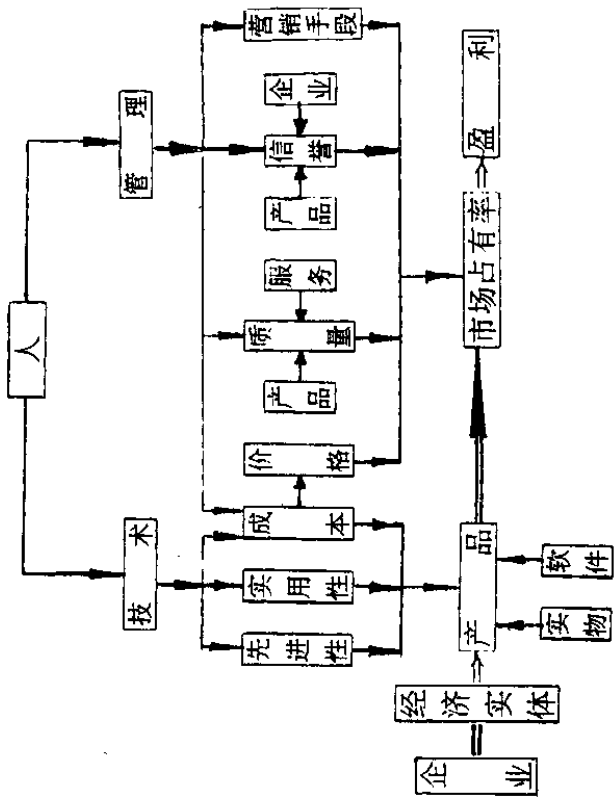
企业不是行政机关,也不是事业团体,更不是行会组织,而是一个独立的经济实体。它以自己加工制作的产品,去满足社会的需求,并且通过市场去获得盈利。

追求最佳的经济效益,获得尽可能多的盈利是企业所有活动的目的。市场是企业为获得盈利而必须通过的渠道。企业又是市场的主体。企业离不开市场,市场要依靠企业。

企业的产品,可以是物质的,也可以是精神的,即既可以是硬件,也可以是软件。

企业为了达到自己的目的——盈利,就必须对市场进行研究,以决定自己的战略和策略。

为了便于表述明白,我们可以用下边的方框系统图,从系统图中我们可以明白看出:



企业为达到自己的目的——盈利，就必须有一定的市场占有率，而占领市场，首先要有产品，硬件的，或软件的。

要想占有市场，从技术上论，产品必须是先进的，实用的，成本低的。从管理上论，价格必须是合理的；产品质量及服务质量必须是上乘的；产品的信誉及企业的信誉必须是高的；企业的营销手段必须是独特的，高明的。以上这诸方面，如有一方疏漏，就会失去市场。

由于市场是动态的，社会需求是变化的，因而就必须不断有新的产品投入市场，参与竞争。

企业的行进，靠两个轮子——一是技术，二是管理。

要想从技术上和管理上，确保市场占有率，即确保企业的盈利，必须依靠人，依靠人的聪明才智，依靠人的创造力的发挥。总之，要依靠人的积极性和创造性。因此，以人为本，是办好企业的纲。

没有产品，就不成其为企业。以制造实物产品为主的企业，如汽车制造厂、机床制造厂、棉纺厂、电视机厂等……；以软件产品为主的企业，如咨询公司、点子公司、政策研究所等……

不想盈利，企业就无存在之必要。所谓非盈利性企业，要么是自欺欺人，要么就根本不是企业。社会主义制度下的企业与资本主义制度下的企业，在以盈利为目的这一点上是一致的。

第二节 关于企业领导学

个体人为了生存而单独进行的生产活动,对抗活动,没有分工问题,也没有劳动成果及对抗成果的分配问题,也没有需要协调的问题,因而其活动不需要领导。

在人类进入原始社会之后,由于对大自然进行斗争的需要,由于向敌对部落进行战争的需要,就有了集体活动。集体活动,就需要领导,就出现了领导。

就生产活动而论,随着人类智能的提高,生产范围的扩大及生产产品的趋于复杂,有些事情,单独的个体的人已无法完成,需要有较多的人协调进行,共同进行,这时,就出现了领导去解决组织和分工问题,去解决劳动成果的分配问题,去解决和协调个体之间因生产活动而发生的纠纷和矛盾。

可见,作为领导者,在人类历史上是早已有了。

只是,由于社会所处的阶段不同,各个层次上的领导者的产生方法不同而已。

对于如何当好领导者,我们中国的先贤先哲多有论述,而且可以上溯到几千年以前,但不完整,不系统,并未形成一门独立的专门的学问。把领导科学作为一门专门学问提出来,则是社会化大生产出现之后的事。或者说是近几十年的事。

企业领导学,作为领导科学的一个分支,应该是进行系统研究的时候了。

由于企业自有其独特的不同于行政的、党团的、行会的、事业的特性,因而企业领导学自然也就有其不同的研究对象。领导企业的规律也自然有其不同之处。当然作为领导学的共同规律,对企业领导也是适用的。

概而括之,企业领导学的研究对象是:为实现企业的目的——追求最佳的效益,取得尽可能多的盈利——而开展的各种活动(决策、组织、管理、指挥等)应遵循的基本规律、方法,及领导企业员工实施这些规律和方法的艺术。

在现代企业中,不遵从科学的规律,领导不好企业,没有巧妙的领导技巧或者讲领导艺术,也领导不好企业。

企业领导是科学还是艺术,对这个问题是有不同认识的。有的人认为是一门科学,因为有客观规律可循;有的人认为是艺术,因为同样条件的企业,或者同一个企业,由不同人进行领导,效果会迥然不同。这就是说,企业领导既是科学的,又是艺术的。

所以,企业领导应该包括领导艺术的内容。企业领导学是科学与艺术的综合和统一。

第三节 关于企业的共有的特性

企业不同于行政机关、社会团体、行会组织,它有自身的特性。因而,企业领导学就不能脱离开它的特性去泛泛而论。

其特性,大体有如下几点:

第一,企业是一个经济实体,它要以自己加工制作的

产品(硬件产品或软件产品,还可讲物质产品或精神产品)贡献给社会,服务于人类。

因此,生产产品,是企业的第一特性。没有产品,不成其为企业。世界上没有无产品的企业,但确有无企业的产品,因为个体劳动也能生产制作简单的产品,却不能称其为企业。企业必须是由人群结合而成的生产社会及人类所需产品的一个团体。

第二,企业要以创造经济效益,取得盈利为目的。

在市场经济条件下,企业如长期没有经济效益,或者长期亏损,它就要消亡。在有利于社会 and 人类的前提下,盈利是企业生存的充要条件。

行政单位,以维护社会安定,促进社会文明和进步,规范和管理社会人和社会组织的行为为目的。

事业单位,以揭露自然和社会发展变化规律或提高人类素质,改善人类生存环境和健康状况为目的。

或者说,行政与事业单位,重点在于创造或规范世界的精神文明;而企业则是以创造世界的物质文明为己任,即使是软件产品,也是生产力,要以物质产品作为其最终表现形式。

企业要创造经济效益,取得盈利,必须通过产品才能实现。

第三,企业要面对市场,以自己的产品去占领市场,参与市场竞争。市场是企业的生命线,企业是市场的主体。

企业生存发展的主线——以产品占领市场,取得盈利——要坚持和贯彻始终。不在市场竞争中发展,就在

竞争中消亡。

不论是物质产品或精神产品,都要通过市场进行交换,以表现其价值。

律师、医生……或者律师事务所、医院等,虽然也取得相应的报酬,或者取得一定的盈利,但不是主要的目的,也无产品可言,所以不是企业。他们所面临的不是市场竞争而是职业竞争。

第四,企业要靠自己生存,因此,企业的全体员工,形成了一个利益共同体。职工个人生存条件的优劣与企业的兴衰紧紧地联在一起。面行政单位的员工,是靠吃皇粮、吃俸禄,生存条件是靠上级。事业单位靠为社会服务而取得的报酬维持生存。

第五,企业是独立的法人,要以市场为依托。因而,企业无主管部门,无上级机关是其重要特征。决定企业命运的不是那个人,也不是那个机关,而是市场。或者说,企业的主管和上级是市场。这是与计划经济体制下的企业的一个重大区别。

很明显,这些特征,就不是其它团体机关所具有的。

研究这些特征,自觉地顺应这些特征,利用这些特征,就成为企业领导学的重要内容。

目前,在社会上有许多在企业与市场之间的中介机构,还有许多物资公司、贸易公司之类,它们也在工商管理部门登记注册,也称之为企业,但严格讲它们不属于企业范畴,它们是市场经济发展过程中的衍生物。但企业领导学中的许多道理,对它们也是适用的。

农业也是以创造物质文明为主,但在我国,还要有一