

青年职工教育丛书

# 企业领导 干部修养

主编 李学斌 魏如学

91

中国工人出版社

## 前 言

当前，我们正在搞社会主义现代化建设，战斗在祖国各条战线上的 90 年代的广大青年职工，不仅是我们实现第二步奋斗目标，并为第三步战略目标实现奠定坚实基础的生力军，而且是下个世纪我国能否进入世界强国之林的决定性因素。同时，广大青年职工的思想政治素质状况，还关系到我们党能否粉碎西方资本主义国家的和平演变阴谋，能否坚持马克思列宁主义、毛泽东思想，坚持走社会主义道路。因此，我们应把青年职工教育问题提到社会主义现代化建设与反和平演变成败的战略高度来认识。特别是在世界社会主义事业遇到严重挫折，苏联发生剧变的时候，更应该如此。正如江泽民同志在庆祝中国共产党成立七十周年大会上的讲话中所指出的，“社会主义事业在中国的前景，很大程度上取决于青年一代的状况。要以对今后十年乃至下个世纪中国社会主义事业的命运高度负责的精神，着眼于培养广大青少年。”

正是基于上述认识，我们编著了青年职工教育丛书。其宗旨在于提高广大青年职工的素质，把经济建设搞上去，同时，筑起抵御国内外敌对势力和平演变的钢铁长城。为此，这套丛书力求从理论和实践的结合上对当前的重大现实问题进行分析说明，以活跃青年职工的思路、启迪青年职工的智慧、提高青年职工的技能，坚定青年职工的社会主义信念和

共产主义理想。当然，由于我们水平有限，尽管呕心沥血，希望奉献给读者有益的思想，却总有不尽如人意的地方，愿读者见仁见智，并赐教。

最后还要说明的是，这套丛书得到了中国工人出版社和开封市物资局、郑州纺织机械厂等有关单位的支持，故在丛书开始出版之际，致以衷心的感谢。

《青年职工教育》丛书编委会

1990年8月

## 企业领导干部重视自身修养 具有战略意义（代序）

企业领导干部修养是一个重大的理论问题和现实问题，它关系到企业的发展方向乃至国家发展的兴衰成败、前途和命运，对此，我们应予以高度重视。

首先，社会主义现代化建设的实现需要企业领导干部重视自身修养。

本世纪最后十年，在我国社会主义现代化建设的历史进程中，是非常关键的时期。能否在已经取得巨大成就的基础上，实现第二步战略目标，直接关系到我国社会主义制度的巩固和发展，关系到中华民族的前途和命运。为此，要把增强企业，特别是国营大中型企业活力和提高企业效益的问题，提到突出的位置上来。这是显而易见的。企业是国民经济的基本细胞，是工业生产、建设和商品流通的直接承担者，是社会生产力发展和经济技术进步的主导力量，是整个社会经济力量的基础。而国营大中型企业又是国民经济的支柱和骨干力量，国家财政收入的主要来源；企业、特别是国营大中型企业的状况如何，对整个国民经济的发展和社会主义制度的巩固具有决定性的意义。据统计，我国现有独立核算的国营大中型工业企业一万多个，占全国工业企业总数的2.5%，而它们创造的工业产值却占全国工业总产值的45.6%，上交国家的利税占60%以上。可以说，进一步提

高企业特别是国营大中型企业的效益，对于增强我国经济实力，巩固社会主义制度，促进社会发展，提高人民生活水平，坚定广大人民走社会主义道路的信念，防止和平演变，使我们永远立于不败之地具有举足轻重的作用。但是，我国企业特别是国营大中型企业的现状却同它们在国民经济中的地位不相适应。不少企业存在着活力不强、效益不高、发展后劲不足的问题。这样，增强企业活力和提高企业效益就成了今后十年经济发展、社会进步、制度巩固、人民安居乐业的关键。而提高企业活力和效益的途径不外乎改善企业外部环境和挖掘企业内部潜力两种，其中最主要的措施是眼睛向内、挖掘企业内部潜力。而挖掘企业内部潜力，加强内部经营管理，增强企业的市场适应力和环境应变力的关键因素是企业领导干部。正如毛泽东同志曾经指出的：“政治路线确定之后，干部就是决定的因素。”<sup>①</sup>企业领导干部是企业的决策者，在企业物质文明和精神文明建设中起着骨干与“火车头”的作用。其中党委成员起着政治核心作用，行政领导干部尤其是厂长（经理）则处于经营中心的地位。在现代社会化大生产的条件下，企业内部分工细密，生产具有高度的连续性，技术要求严格，协作关系复杂；从外部来看，市场需求状况瞬息万变，竞争形势日益激烈，如果缺少一个强有力的、高度集中统一的生产指挥和经营管理系统，那么，企业就难以在激烈的市场竞争中取胜。而这个生产指挥和经营管理系统的中枢正是由企业领导干部组成的。企业领导干部领导能力的强弱、素质的高低，直接决定着企业生产指挥和经

---

①《毛泽东选集》1991年版第2卷，第526页。

营管理系统能否正常运转，能否适应社会市场需求的变化，从而决定着企业的兴衰成败和生死存亡。实践中有的确因企业领导干部政治业务技术能力强，使企业转危为安、起死回生的，也有因企业领导干部素质较低、决策失误、指挥失当而使好端端的一个企业破产倒闭的。理论逻辑和客观实践都昭示着我们，提高企业活力和效益，实现现代化建设目标，必须把加强企业领导干部修养作为一项紧迫、重要的战略任务抓紧抓好。

其次，“和平演变”的现实危险性增强了重视企业领导干部修养的重要性和紧迫性。

纵观当今世界，国际局势和格局发生了惊人的变化。但是，仍然存在着无产阶级和资产阶级两大对抗阶级，社会主义和资本主义两大对立制度，马克思主义和反马克思主义两大对抗思想体系的斗争。渗透与反渗透、颠覆与反颠覆、“和平演变”与反“和平演变”的斗争是这种对立和斗争的集中表现。近几年的社会现实和变幻的国际风云无可辩驳地证实了这一点。当前，苏东局势剧变、世界社会主义事业遇到了严重挫折，正处在一个暂时低潮。因此，马克思主义和社会主义道路，又一次面临着严峻的挑战，这不能不在每个人的思想上引起震动、反思，也给每一个人尤其是领导干部提出了加强党性修养和政治思想修养的战略任务。企业领导干部作为企业的中坚力量，不仅有一个把握自身前进方向的问题，而且有一个组织领导、宣传提高企业职工思想觉悟的任务。苏东的剧变使其坚持企业的社会主义道路、提高职工的马克思主义觉悟、明辨政治是非的责任更加重大、任务更加繁重。所以，必须把企业领导干部修养作为一项战略任务抓紧

抓好。只有努力加强政治思想修养，系统地学习和掌握马克思列宁主义毛泽东思想，培养科学的世界观和方法论，才能在国内国际错综复杂的矛盾和斗争中驾驭全局、明辨是非、把握方向，不被暂时的曲折和反复所迷惑，坚定不移地贯彻执行党在社会主义初级阶段的基本路线；只有努力加强全心全意为人民服务的党性修养和道德品质修养才能经得起地位和权力的考验，为了人民的利益掌好权、用好权，摆正主人与公仆的位置，严防权力蜕变，做到“位高不混为民志，权重不移公仆心”。因此，培养教育领导干部，加强领导干部修养，就应该提到战略高度来认识。最近中央就此作出决定，要求各级党组织必须高瞻远瞩，增强责任感，提高自觉性，切实把培养教育青年干部的工作抓紧抓好，使他们成长为党和人民放心的接班人，保证党和国家的领导权始终掌握在真正忠诚于马克思主义的人手里。这是极具战略眼光和深远现实意义的，我们应该适时地贯彻落实。

最后，改革开放和发展商品经济也给企业领导干部提出了全新的考验。

在改革开放和发展商品经济的环境中，资本主义的腐朽思想、价值观念和生活方式不可避免地涌入国门，侵蚀我们的肌体。而新旧体制转换过程中又存在着许多空隙和缺漏，旧的体制已经打破，新的体制尚未建立健全，特别是权力监督机制还未确立，这就给投机钻营分子以可乘之机，一些掌握人、财、物和产、供、销的党员干部成为不法分子进攻的主要目标，加之一些领导干部对改革开放和发展商品经济的新形势，缺乏足够的思想准备、理论准备，甚或放松了政治理论学习和世界观的改造，革命意志衰退，经受不起执政、

改革开放和发展商品经济的考验，成了时代的弃儿和人民的罪人。如一些党员干部经不起金钱和物质的诱惑，以权谋私、腐化堕落、违法违纪。面对新的形势和严峻的考验，我们必须努力加强领导干部的自身修养，使其在政治思想、道德品质、思维观念、知识理论、政治业务能力、人才识用、经营管理、领导方法等方面有较高的水平和素养，从而增强抵御资本主义腐朽思想、价值观念和生活方式的能力，树立全心全意为人民服务的思想，组织广大职工和人民群众大力发展生产力，坚定地走社会主义道路。

另一方面，改革开放、发展商品经济也给广大领导干部提出了一系列新问题，特别是给企业领导干部提出了更高的素质要求，诸如，较强的信息分析和市场判断能力、经营决策能力、组织指挥能力、协调控制能力、知人善任能力、开拓创新能力等等。只有具备较高素质的人才能领导企业职工，在发展商品经济的市场环境中乘风破浪，闯过暗礁和险滩急流，把握好方向，胜利抵达彼岸，否则就可能触礁沉没。因此，亟需加强企业领导干部的理论教育、能力培养和素质修养，造就成千上万掌握马克思列宁主义基本理论、掌握现代科技和经营管理知识、全心全意为人民服务、能够卓有成效工作的党政领导干部和经营管理干部。这是现代化建设和社会主义事业兴旺发达的政治保障和组织保证。

因此，我们一定要以对今后十年乃至下个世纪中国社会主义事业的命运高度负责的精神，着眼于企业领导干部的政治思想业务修养和培养教育，使企业领导干部真正成为在政治上忠诚于马克思主义和社会主义事业，全心全意为人民服务，在业务上熟知和掌握发展商品经济、建设有中国特色社

会主义经济、政治和文化的科学技术的人民公仆。那么，企业领导干部应从哪些方面重视自身修养和如何加强自身修养呢？我们试图回答这个问题，以供企业领导干部参考。

参加本书编著的同志是：中共河南省委组织部李学斌、王金怀；中共河南省委党校罗如韞、陈善彬、张娉娟、彭迈；河南省计划经济委员会姚如学、李泉润；河南省人事厅许传福；湖北省水产局梁兆民，武汉市汉阳区政府杜忠良；河南省国防工办柳铭章；中共开封市委刘庆立，开封市物资局刘国占，开封内燃机电器厂孟庆龙，开封市中药厂温水彪；中共洛阳市委组织部张平，洛阳第一拖拉机厂朱天宝，洛阳耐火材料厂吴灵臣、任应周；中共平顶山市委组织部刘振军；中共焦作市委组织部白富海；中共濮阳市组织部程璞、濮阳市计划委员会郑国选；中共漯河市委组织部谢振山；中共南阳地委组织部韩豫宛、南阳行署办公室王景郁；河南师范大学何立胜；河南农业大学孙金华；郑州市第二轻工业局邢建新。本书的初稿首先由刘庆立、刘振军、刘国占、许传福、李泉润、罗如韞、陈善彬、程璞审改，之后，由本书主编李学斌、姚如学统审，王希仲审定。

在本书即将面世之际，我们深感拙著之不足，恳请读者批评匡正，同时，亦十分感谢中国工人出版社李松晨、张辰生，河南省委党校图书馆周月玲等同志所给予的指导和帮助。

作者

1991.11.于郑州

# 目 录

## 企业领导干部重视自身修养具有战略意义(代序)

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 第一章 企业领导干部的政治思想修养 .....    | 1  |
| 一、坚定正确的政治方向 .....          | 1  |
| 1、坚定不移的政治立场 .....          | 1  |
| 2、坚持生产经营的社会主义方向 .....      | 3  |
| 3、增强党的观念,维护党对企业的领导 .....   | 6  |
| 二、共产主义的崇高理想 .....          | 8  |
| 1、共产主义是人类的崇高理想 .....       | 8  |
| 2、共产主义必然要实现 .....          | 10 |
| 3、坚定共产主义必然实现的信念 .....      | 11 |
| 三、具有马克思主义的理论水平 .....       | 13 |
| 1、马克思主义及其内涵 .....          | 13 |
| 2、学习马克思主义理论的必要性 .....      | 16 |
| 3、努力提高马克思主义理论水平 .....      | 16 |
| 四、遵纪守法的模范 .....            | 18 |
| 1、遵守党的纪律,与党中央保持高度一致 .....  | 18 |
| 2、企业领导干部要成为守法的楷模 .....     | 20 |
| 第二章 企业领导干部的道德品质修养 .....    | 22 |
| 一、全心全意为人民服务的精神 .....       | 22 |
| 1、全心全意为人民服务是我们党的根本宗旨 ..... | 22 |

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 2、全心全意为人民服务是企业领导干部的道德核心 .....    | 24 |
| 3、增强公仆意识，防止主仆位置颠倒 .....          | 27 |
| 二、爱国主义的楷模 .....                  | 28 |
| 1、爱国主义是商品经济条件下对企业领导干部的特殊要求 ..... | 28 |
| 2、立足本职，振兴中华是爱国主义的具体体现 ...        | 30 |
| 三、公正廉洁的美德 .....                  | 32 |
| 1、处事公正是企业领导干部的基本道德 .....         | 32 |
| 2、能否廉洁奉公是对领导干部的重要考验 .....        | 35 |
| 四、率先垂范，严于律己的工作作风 .....           | 38 |
| 1、率先垂范，起模范带头作用 .....             | 38 |
| 2、以身作则，严于律己 .....                | 40 |
| 五、健康良好的心理品质 .....                | 43 |
| 1、企业领导干部应具有健康良好的心理品质 .....       | 43 |
| 2、培育健康良好的心理品质的途径和方法 .....        | 46 |
| 第三章 企业领导干部的思维修养 .....            | 49 |
| 一、新型的思维方式 .....                  | 49 |
| 1、思维与实践的关系 .....                 | 49 |
| 2、思维方式及其转变 .....                 | 52 |
| 3、新型思维方式的特点 .....                | 56 |
| 二、清醒的战略头脑 .....                  | 59 |
| 1、战略性思维的含义及特点 .....              | 59 |
| 2、树立战略观念 .....                   | 60 |
| 三、提高创造性思维功能 .....                | 64 |
| 1、创造性思维的含义、特点及作用 .....           | 64 |

|                                                |           |
|------------------------------------------------|-----------|
| 2、有效地开发创造性思维能力 .....                           | 65        |
| 3、创造型领导者的思维品质 .....                            | 66        |
| <b>第四章 企业领导干部的观念修养 .....</b>                   | <b>70</b> |
| <b>一、强烈的竞争意识 .....</b>                         | <b>70</b> |
| 1、竞争意识的强弱关系企业成败 .....                          | 70        |
| 2、竞争必须坚持社会主义方向 .....                           | 72        |
| <b>二、强烈的时效观念 .....</b>                         | <b>73</b> |
| 1、领导干部的时间压力 .....                              | 74        |
| 2、树立时间观念、提高工作效率 .....                          | 75        |
| <b>三、风险意识与负债经营 .....</b>                       | <b>77</b> |
| 1、商品经济永远伴随着风险 .....                            | 77        |
| 2、风险和机遇并存 .....                                | 78        |
| 3、冒风险、寻机遇、敢于负债经营 .....                         | 79        |
| <b>四、尊重人才、科技兴工 .....</b>                       | <b>80</b> |
| 1、人才是企业的希望 .....                               | 80        |
| 2、量才用人，量能赋职 .....                              | 82        |
| 3、关心人才，保护人才，振兴经济 .....                         | 83        |
| <b>第五章 企业领导干部的知识修养 .....</b>                   | <b>86</b> |
| <b>一、掌握经济理论，熟悉国内外贸易 .....</b>                  | <b>86</b> |
| 1、学习经济理论，提高经营决策的科学性 .....                      | 86        |
| 2、熟悉国内、国际贸易，开拓两个市场 .....                       | 90        |
| 3、努力开拓国际市场，进入竞争行列 .....                        | 94        |
| <b>二、熟悉企业生产制造过程和工艺，了解国内外新技术<br/>开发动态 .....</b> | <b>96</b> |
| 1、熟悉企业产过程和工艺的必要性 .....                         | 97        |
| 2、熟悉企业生产制造过程和工艺应有所侧重 .....                     | 97        |

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 3、了解国内外新技术开发动态的意义和方法 ..... | 101 |
| 三、精通经营管理技术与方法 .....        | 104 |
| 1、经营管理的产生与发展因素 .....       | 104 |
| 2、经营管理的概念及其主要内容 .....      | 107 |
| 3、树立正确的经营思想,实施正确的经营战略 ...  | 108 |
| 四、熟知法学、社会学、史学等有关知识 .....   | 111 |
| 1、掌握相关法律、法规,以法治厂 .....     | 111 |
| 2、掌握有关知识,提高领导艺术 .....      | 112 |
| 五、要不断学习和善于学习 .....         | 113 |
| 第六章 企业领导干部的能力修养 .....      | 118 |
| 一、关系企业兴衰成败的重要因素 .....      | 118 |
| 1、人的能力是主观条件的表现 .....       | 118 |
| 2、领导能力决定着企业的命运 .....       | 120 |
| 二、开拓创新能力 .....             | 121 |
| 1、开拓创新能力的内涵 .....          | 121 |
| 2、锐意进取,勇于开拓创新 .....        | 124 |
| 三、经营决策能力 .....             | 126 |
| 1、经营决策能力是企业领导能力的重要表现 ..... | 126 |
| 2、在游泳中学会游泳,不断提高经营决策能力 ...  | 129 |
| 四、组织指挥能力 .....             | 130 |
| 1、组织指挥是企业领导的根本职责 .....     | 130 |
| 2、提高组织指挥能力的有效途径 .....      | 132 |
| 五、社会交际能力 .....             | 134 |
| 1、冲破世俗偏见——敢于交际 .....       | 135 |
| 2、正确处理各种人际关系——善于交际 .....   | 138 |
| 六、控制协调能力 .....             | 143 |

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 1、把握企业各种运行机制规律 .....     | 143 |
| 2、拥有充分的有价值的信息 .....      | 146 |
| 3、放得开，控得住 .....          | 148 |
| 4、关键在于孚众吸引力与总体统御能力 ..... | 150 |
| 七、灵活应变能力 .....           | 153 |
| 1、打破常规，反常思考能力 .....      | 154 |
| 2、临机应变，变通执行的能力 .....     | 156 |
| 3、通观全局，审时度势的能力 .....     | 158 |
| 4、调查研究，洞察问题实质的能力 .....   | 160 |
| 八、语言表达能力 .....           | 162 |
| 1、文字语言表达能力——写作 .....     | 162 |
| 2、口头语言表达能力——讲话 .....     | 166 |
| 第七章 企业领导干部的用人方略 .....    | 172 |
| 一、人才是企业竞争成败的关键 .....     | 172 |
| 1、人才的基本含义 .....          | 172 |
| 2、人才在企业竞争中的地位与作用 .....   | 174 |
| 二、企业人才的发现与使用 .....       | 178 |
| 1、企业的选才标准 .....          | 178 |
| 2、企业领导者的识才之明 .....       | 179 |
| 3、用人原则与激励艺术 .....        | 183 |
| 4、企业人才结构与企业人才调配 .....    | 186 |
| 三、企业人才的培育 .....          | 188 |
| 1、勇于实践，善于学习 .....        | 189 |
| 2、助才发展，螺旋上升 .....        | 190 |
| 3、以身作则，榜样激励 .....        | 192 |
| 4、人才开放，“流而不腐” .....      | 193 |

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| 5. 智力投资,“一本万利” .....         | 194 |
| <b>第八章 企业领导干部的经营之道</b> ..... | 197 |
| 一、树立正确的经营观 .....             | 197 |
| 1. 经营观及其内涵 .....             | 197 |
| 2. 企业必须树立的经营观念 .....         | 198 |
| 3. 企业经营观念的集中体现 .....         | 203 |
| 二、科学进行市场调查和预测 .....          | 205 |
| 1. 市场调查 .....                | 205 |
| 2. 市场预测 .....                | 209 |
| 三、科学分析企业所处环境 .....           | 213 |
| 1. 企业外部环境及研究的重要性 .....       | 213 |
| 2. 企业外部环境研究的内容 .....         | 214 |
| 3. 市场需求研究 .....              | 217 |
| 4. 竞争对手分析 .....              | 218 |
| 四、依据企业生产经营条件确定产品 .....       | 220 |
| 1. 企业内部条件及其分析 .....          | 220 |
| 2. 产品分析 .....                | 222 |
| 3. 企业市场分析 .....              | 225 |
| 4. 财务状况分析 .....              | 226 |
| 五、重视技术改造和新产品开发 .....         | 228 |
| 1. 加快技术改造,提高企业经济效益 .....     | 229 |
| 2. 不断开发新产品,保持企业旺盛的生命力 .....  | 238 |
| 六、广而告之,树立经营者形象 .....         | 242 |
| 1. 广告的内容及作用 .....            | 242 |
| 2. 作广告的原则 .....              | 247 |
| 3. 使用合适的广告媒介 .....           | 249 |

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 七、建立精干高效的销售队伍 .....        | 251 |
| 1、人员推销的优点 .....            | 252 |
| 2、推销人员的素质 .....            | 253 |
| 3、如何建立一支精干高效的销售队伍 .....    | 254 |
| 4、合理确定推销人员的数量 .....        | 256 |
| 八、制定中长期经营战略 .....          | 256 |
| 1、企业经营战略的特征 .....          | 257 |
| 2、企业经营战略的基本内容 .....        | 258 |
| 3、制定中长期经营战略的意义 .....       | 261 |
| 4、制定中长期发展战略和步骤 .....       | 261 |
| 第九章 企业领导干部领导方法修养 .....     | 263 |
| 一、日理万机，要学好“弹钢琴” .....      | 264 |
| 1、企业领导者日理万机，焉能不忙 .....     | 264 |
| 2、忙而不乱，学会“弹钢琴” .....       | 265 |
| 二、权衡利弊，鱼与熊掌不可兼得 .....      | 275 |
| 1、权衡利弊，对领导决策的重要性 .....     | 275 |
| 2、权衡利弊，要重视更新观念 .....       | 278 |
| 3、权衡利弊的具体方法 .....          | 280 |
| 三、有劳有逸，科学利用时间 .....        | 284 |
| 1、科学利用时间的领导方法 .....        | 284 |
| 2、科学利用空间的领导方法 .....        | 291 |
| 四、借助“智囊”和他人智慧解决问题 .....    | 293 |
| 1、“智囊”与智慧的涵义 .....         | 293 |
| 2、领导者要善借“知囊”和智慧 .....      | 294 |
| 3、借用“智囊”、智慧的类型、途径和方式 ..... | 296 |
| 4、借“知囊”、智慧要注意“六性” .....    | 298 |

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 五、正确地协调和处理上下级关系 .....      | 300 |
| 1、克服“协调低能症” .....          | 300 |
| 2、正确地协调“对上”的关系 .....       | 303 |
| 3、正确地协调“对下”的关系 .....       | 306 |
| 六、恰当巧妙地用语言表达自己的意图 .....    | 312 |
| 1、语言艺术是领导者应有的基本素质 .....    | 312 |
| 2、表达意图要追求语言艺术风格和举止技巧 ..... | 313 |
| 3、表达意图要注意“讲自己”的语言艺术 .....  | 314 |
| 4、表达意图“五戒” .....           | 316 |