

翟东群 编

现代企业

领导方法

与领导艺术

中国电力出版社

2.91

内 容 提 要

本书从理论到实践、系统介绍了现代企业的领导方法和领导艺术。内容包括：基本领导方法，择事方法与艺术，决策方法与艺术，企业领导公关方法与艺术，提高工作效率的方法与艺术；在阐述各类领导方法与领导艺术之前，还在导论中就领导和现代企业领导者的科学概念作了科学的阐述。

本书可作为现代大中型企业领导干部工商管理培训用教材，领导干部培训用教材，也可作为大专院校管理专业师生及有关人员学习参考书。

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业领导方法与领导艺术/翟东群编. -北京: 中国电力出版社, 1998. 8

ISBN 7-80125-756-1

I. 现… II. 翟… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 19960 号

中国电力出版社出版、发行

(北京三里河路 6 号 邮政编码 100044)

北京梨园印刷厂印刷

各地新华书店经售

*

1998 年 9 月第一版 1998 年 9 月北京第一次印刷

787 毫米×1092 毫米 32 开本 6.875 印张 148 千字

印数 0001—1330 册 定价 13.00 元

版 权 专 有 翻 印 必 究

(本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换)

前 言

领导科学是领导实践经验的科学总结，是一门新的交叉科学。历史上，虽然就有对领导问题的探索和经验的积累，但是把领导工作作为一门科学，则是现代社会的产物。领导活动的实践告诉我们，先有领导方法后有领导理论。为了适应现代社会主义市场经济的新环境，我们的领导者不能只停留在经验形态的领导方法上，需要将领导方法上升到理论的层次、科学的高度，并且要深入研究和掌握领导工作中合乎规律的东西，这样我们的领导者就能自觉地创造和运用各种领导方法和艺术，从而大大提高领导活动的绩效。

领导方法与领导艺术是领导科学的重要组成部分，是实施领导的重要保证。在社会主义市场经济的新形势下，对企业领导者的领导方法提出了新的要求，改进领导方法，讲究领导艺术，对当前提高领导干部素质，提高领导工作水平具有重要的现实意义。

本书共分八章，以提高领导者的影响力及有效性为中心环节，阐述了处事、用人、公关、惜时、修养五个方面的方法，突出了社会主义市场经济和当代科学技术发展对领导工作提出的新问题、新观念和新方法。

本书内容覆盖比较全面，既从领导科学的理论方面，又从领导方法与领导艺术的实际操作方面进行了阐述，既介绍

了一些国外学者有关领导理论与方法方面研究成果，又概括说明了国内学者的研究成果。本书注重理论联系实际，特别适合于领导干部培训自修提高使用，亦可作为领导科学课程的教学参考书。

在编写过程中引用了本书所列参考书目中的一些资料，在此对这些书的作者表示谢意。由于时间仓促，水平所限，缺点疏漏在所难免，请广大同仁和广大读者提出宝贵意见。

作 者

1997年5月于北京

目 录

前言

第一章 导论	1
第一节 领导的科学概念	1
一、优秀的企业领导者是办好企业的关键	1
二、现代企业领导的科学概念	2
三、领导与管理	3
四、现代企业领导者的影响力（威信）及其形成	4
第二节 企业领导者	7
一、企业领导者的身份	7
二、企业领导者的组成	7
三、企业领导者的社会责任	7
第三节 改进领导方法，讲究领导艺术	8
一、改进领导方法的重要性	9
二、领导方法与领导艺术的关系	9
第二章 基本领导方法	12
第一节 基本领导方法概述	12
一、领导方法的本质及层次	12
二、基本领导方法的内容	13
第二节 调查研究的方法	14
一、“没有调查研究，就没有发言权”	14

二、新时期调查研究的特点	14
三、调查研究的过程与程序	15
四、调查研究的原则	16
五、调查研究的方式方法	16
第三节 群众路线的方法	18
一、领导者要有坚定的群众观点	18
二、“从群众中来，到群众中去”方法的全过程及其主要环节	18
三、结合企业实际具体运用的主要方法	19
第四节 科学分析的方法	19
一、归纳与演绎法	19
二、分析与综合法	20
三、抽象与具体法	20
四、系统分析法	20
五、控制论法	22
六、信息论法	23
七、“新三论”法	23
第三章 择事方法与艺术	27
第一节 领导者应做领导的事	27
一、“领导者应做领导的事”是现代领导的一条重要原则	27
二、“抓大事，不问琐事”的内容	27
三、黑箱方法的实际操作	29
四、“抓大事”领导方法的实质	30
第二节 企业领导者的主要职责和日常工作	31
一、企业领导者的主要职责	31
二、正确处理主要职责和日常工作的关系	33
第三节 授权的艺术	35
一、授权的意义	35

二、科学授权的原则	37
三、科学授权的模式	38
四、授权的技巧	40
五、科学授权的障碍	41
第四节 行使权利的方法与艺术	42
一、谨慎使用权力	42
二、讲究实效性	42
三、对下级尽量以发问代替命令	43
四、运用强制性权力要果断坚决	43
五、恰当运用奖励权	43
六、善于运用个人影响权	44
第四章 决策方法与艺术	45
第一节 企业经营决策概述	45
一、科学决策的重要性	45
二、决策的含义及其特征	48
三、决策的分类	50
第二节 科学决策的原则和程序	53
一、科学决策的原则	53
二、科学决策的程序	54
第三节 决策中的领导者	62
一、企业领导者在决策过程中的作用	62
二、企业领导者决策素质的培养	62
三、领导者在决策中应注意的具体决策艺术	66
第四节 决策方法	68
一、确定型决策	68
二、风险型决策	68
三、不确定型决策	77
第五章 用人方法与艺术	82
第一节 领导者必须知人善任	82

一、马克思主义的人才观	83
二、领导者要善于识别干部	84
三、选人用人育人是领导者的重要职能	87
第二节 领导者选贤任能的原则	89
一、事业为本，人才为重	89
二、大公无私，任人唯贤	89
三、用人所长，扬长避短	90
四、量才用人，职能相称	91
五、用人不疑，疑人不用	91
六、宽以待人，团结为重	92
七、培养教育，爱护关怀	93
八、人才互补，各司其职	93
九、合理流动，人尽其用	94
十、综合评价，善于保护	95
第三节 领导方式与风格	96
一、领导方式的作风理论和行为模式理论	97
二、领导方式的权变理论	100
第四节 在工作中调动下级的积极性	108
一、领导者处理与下级关系的原则	108
二、领导者处理与下级关系的方法和艺术	110
三、处理好与下级关系的一些具体技巧	112
第六章 企业领导公关方法与艺术	116
第一节 现代领导者的公关意识	116
一、公共关系的概念	116
二、企业领导者公关工作的必要性	117
第二节 企业领导者公关工作的原则和内容	120
一、领导者公关的基本原则	120
二、领导者的公关艺术内容	124
第三节 企业领导者公关的模式和方式	128

一、企业领导者公关的模式	128
二、企业领导者具体从事公关工作的方式	131
三、领导者的庸俗公共关系	133
第四节 领导者公关礼仪与谈判的方法和艺术	134
一、领导者的公关礼仪	134
二、领导者的公关谈判	137
第七章 提高工作效率的方法和艺术	143
第一节 领导工作的落实	143
一、抓而不紧，等于不抓	143
二、抓落实要有良好的工作作风	143
三、抓落实要有科学的工作方法	144
第二节 时间管理	144
一、时间就是效率	144
二、时间管理的原则	149
三、领导者运用时间的方法和艺术	150
四、预测最佳时间	152
五、有效地把握住今天	157
第三节 会议管理	158
一、领导与会议	158
二、会议的组织	159
三、主持会议的技巧	161
四、提高会议质量，讲究会议效率	164
第八章 提高领导素质的方法和艺术	169
第一节 现代企业领导者的基本素质	169
一、国外关于企业领导者素质的要求	169
二、我国企业领导者应具备的素质	174
三、开拓型企业领导者的素质特征	181
第二节 领导者的自我修养	183
一、领导者修养的内容	183

二、领导者修养的途径	190
第三节 企业领导的群体结构	192
一、企业领导群体结构必须优化	193
二、企业领导群体结构科学化、合理化的基本原则	195
三、企业领导群体的合理结构	197
四、实现企业领导群体结构合理化的途径	204
参考文献	208

第一章 身 论

第一节 领导的科学概念

一、优秀的企业领导者是办好企业的关键

国内外的实践表明：一些企业效益不佳，亏损严重，管理问题较突出，企业的经济亏损是由于企业管理的亏损所致。管理亏损是人的亏损，人的亏损的实质是领导的亏损。企业管理者的重点在经营，经营的关键在决策，决策的中心在领导，领导的要害在于合理的群体结构和领导效能的发挥，即有效的实行领导。

杜拉克在《有效的管理者》一书中说：“企业领导者是企业最基本、最珍贵的资产”。

一些管理学家认为：管理可以最简单地理解为经由他人之手将事情做好。在这方面有的人能够成功，而有的人则不能成功。例子很多。

有人统计分析：

——在资本主义国家，每 100 个新的企业，2 年内倒闭 50%，5 年内倒闭 70%，原因是没有有效的领导。

——在美国管理比较好的企业占 1/4，在日本管理比较好的企业则占 3/4，原因也在于领导不同。美国企业领导者的个人表现是：能力强、专权、体格健壮、仪表堂堂、有吸引力，但现在光靠这些已经不适应了。日本企业领导者的特点是：善于倾听和综合别人的意见和观点，善于和他人合作共

事。

实践证明：有效的领导者（或领导集团）能够影响下级人员，使他们充分发挥出聪明才智和能力水平，做出高水平的成绩来。

最根本的问题是人们的活力，即把人搞活。

因此可以说，企业领导人才是企业的创业之本。

二、现代企业领导的科学概念

1. 关于领导的含义与定义

(1) 含义：随着西方各种领导理论的综合发展和科学研究方法的进步，从而对领导的种种问题作了动态的多因素的考察，提出了领导是由领导者、被领导者和环境三个因素构成。其简明函数式为

$$\text{领导} = f(\text{领导者, 被领导者, 环境})$$

现代领导科学研究的重点是领导效能问题，集中到一点就是效能论。上述领导简明公式中三要素良好的结合即产生效率和效益，结合得不好则低效或无效。

领导者 (Leader) 与领导 (Leadership) 不同，在我国习惯用语中，把二者不加区别，而英语中非常分明，领导者是企业中的一个关键角色，是领导活动中的组织者、指挥者、带头人。

什么是领导呢？这个问题在管理学界争论了几十年，各有不同的定义表述，但多数的观点和较为一致的看法有两点：一是认为领导是一种影响力的作用；二是认为领导是一个“过程”——向他人施加影响的过程。

(2) 定义：鉴于领导活动体现了一种有组织的社会行为，领导活动的主要特征就是“带领”和“引导”，以及领导活动体现了一种多因素的相互关系。故可定义为：“领导就是通过

领导者的影响力，引导、带领和组织其成员（被领导者），在一定客观环境下实现组织目标的行为过程”。这样看，领导工作应是三个要素有机结合的客观过程，但领导者是关键，处于首要位置，是主导因素。

这个函数式说明：一个领导者要成功，除了他本身应具备的知识、才能、品格、作风以外，还必须有被领导者和环境条件这两个要素，即领导人的威信、影响力作用的对象和范围。这是三个要素互相结合、相互作用、相互制约的动态过程，三者中领导者处于主导地位。

2. 现代企业领导的科学内涵——权、责、服务的统一体
科学的领导概念认为权力是领导的基本特征，责任是领导的真正象征，服务是领导的实质内涵。权力、责任、服务三位一体构成了领导的科学内涵的函数表达式

$$\text{领导者的科学内涵} = f(\text{权、责、服务})$$

三位一体的理论告诉我们，领导者具有三重身份，即领导者是当权者，领导者是负责人，领导者是服务员。当权者具有奖励权、惩罚权、处置权、法定权、专长权、个人影响权等；负责人要承担岗位责任包括政治责任、工作责任、经济责任、法律责任、教育责任等；服务员即职工的公仆，为人民服务。只有社会主义社会才能赋予领导者以全新的科学内涵。

三、领导与管理

领导与管理既有联系又有区别，如何准确区分这两种职能在学术界争论甚多，实际上领导与管理是两个不同的概念。领导与管理的主要区别在于层次不同。领导是高层次的，而管理则是下属层次的执行。

从领导的特征来看，领导活动是一种特殊的社会实践。以

小生产为主体的传统时期，社会活动规模小、技术落后、信息闭塞，领导与管理二位一体。随着生产力的发展，领导与管理发生了分化，领导成了一种独立的活动，有着自己鲜明的特征。领导与管理的区别见表 1-1。

表 1-1 领导与管理的区别

项 目	领 导	管 理
层 次	高层次，确定方向目标、大政方针	相对低层次，按方针处理完成既定任务
工作对象	做人的工作，对下属组织、动员、指导	对人、财、物、信息时间各生产要素调配
目 标	总揽全局、追求组织、社会效能	追求某项工作效率
处理内外环境	创造、利用内外环境来发展事业	注意维持正常的内部秩序

四、现代企业领导者的影响力（威信）及其形成

领导者的影响力是领导者有效地影响被领导者的心理和行为的能力。它与权力的作用不一样，是间接地、非强制性地改变被领导者的行为。影响力产生的基础比权力广泛得多，主要来源于领导者个人自身的因素。虽然没有正式规定，也没有上下授予的形式，但它以引发力的形式产生作用。从表面看，它并没有法定职权那种正式明显的约束力，但在实际上，它不仅确定具有权力的性质，而且能发挥合法职权所不能发挥的约束作用。

一般认为，影响力的构成因素包括以下几种，如图 1-1 所示。

(1) 传统因素。几千年的社会生活，使人们对领导者形

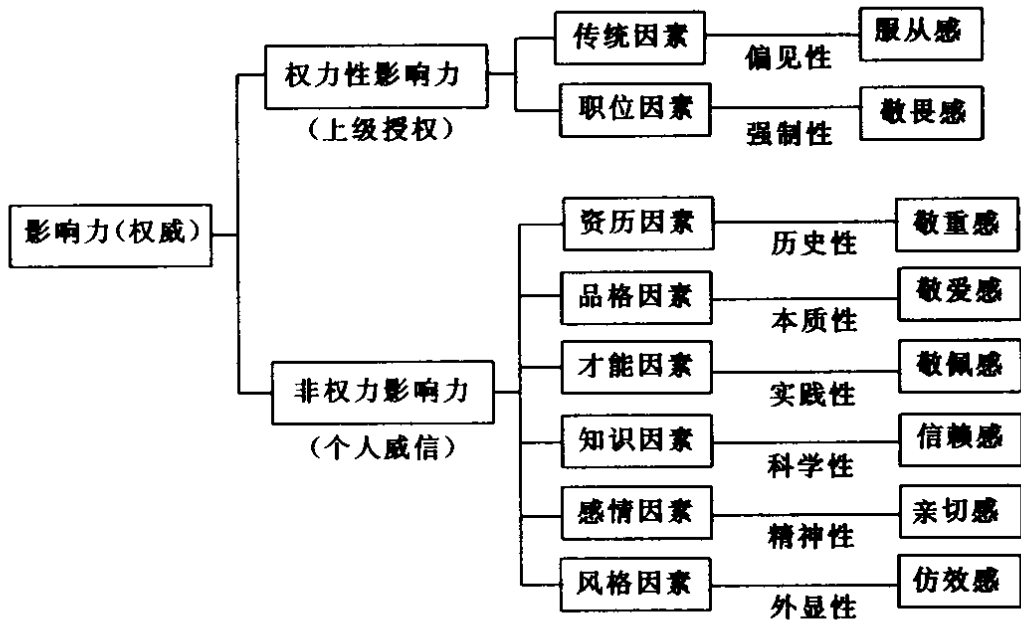


图 1-1 影响力的构成因素

成一种心理观念，即认为领导者不同于普通人，他们或者有权，或者有才干，总之比普通人要强，由此产生了对领导者的服从感。由于这种传统观念影响着每一个人的思想，从而增强了领导者言行的影响力。

(2) 职位因素。由于领导者凭借组织所授予的指挥他人开展具体活动的权利，可以左右被领导者的行为、处境，甚至前途、命运，从而使被领导者对领导者产生敬畏感。领导者的职位越高，权力越大，下属对他的敬畏感越甚，领导者的影响力也越大。

(3) 资历因素。一个人的资历与经历是历史性的东西，它反映一个人过去的业绩。一般而言，人们对资历较深的领导者，心目中比较敬重，由其言行产生影响力。该影响力往往存在于领导者实施领导行为之前。

(4) 品格因素。主要包括领导者的道德、品行、人格和

作风等。优良的品格会给领导者带来巨大的影响力。因为品格是一个人的本质表现，好的品格能使人产生敬爱感，它是一种无形的、巨大的道德力量，能吸引人，且具有感染力。

(5) 才能因素。领导者的才干是决定其影响力大小的主要影响因素之一。才干通过实践来体现，主要反映在工作成果上。一个有才干的领导者，会给事业带来成功，从而使人们对他产生敬佩感，吸引人们自觉地接受其影响。

(6) 知识因素。一个人的才干是与知识紧密联系在一起，知识水平的高低主要表现为对自身和客观世界认识的程度。知识本身就是一种力量。知识丰富的领导者，容易取得人们的信任，并由此产生信赖感。

(7) 感情因素。感情是人的一种心理现象，它是人们对客观事物好恶倾向的内在反映。人与人之间建立了良好的感情关系，便能产生亲切感，相互的吸引力越大，彼此的影响力也越大。因此，一个领导者平时待人和蔼可亲，关心体贴下属，与群众的关系融洽，他的影响力往往就较大。

(8) 风格因素。风格是指一个人在待人、接物、处事等方面所表现出来的特有模式，它的特点就是外显性，即在交往活动中人们能相互体察得到。如对人谦逊和气，办事雷厉风行，说话实事求是，人们就会从内心接纳他，从而产生一种仿效感。

当领导者担任管理职务时，由传统心理、职位因素构成的权力与权威的影响力会随之产生；当领导者失去管理职位时，这种影响力将大大削弱甚至消失。这种影响力被大家接受是因为它是实现组织共同目标所必要的。

由品格、才能、知识、感情、风格等因素构成的非正式

权力与权威的影响力,是由领导者自身的素质和行为造就的。这些因素,在领导者从事管理工作时,它能增强领导者的影响力,在不担任管理职务时,仍会对人们产生较大的影响。由于这种影响力来源于下服从的意愿,有时会比正式的权力与权威显得更有力量。

第二节 企业领导者

一、企业领导者的身份

企业领导者是多种社会关系的交汇者,应从不同方面去考察。

(1) 企业领导者是企业经营者,不同于政府官员。

(2) 企业领导者是企业高层管理者,不同于中低层管理者。高层管理者承担的工作具有战略性、综合性、超前性的特点。

(3) 企业领导者是企业家——是以经营管理企业为职业的专家。

二、企业领导者的组成

(1) 现代企业的领导者不是一个人,而是一个领导集团、领导班子。

(2) 以公司制企业为代表的现代企业,其领导集团的核心人物是董事长与总经理。在公有制企业中,党组织与工会的负责人也是企业领导集团的主要成员。

三、企业领导者的社会责任

1. 对各有关方面的责任

(1) 对国家的责任:贯彻执行国家的方针政策,遵纪守法,照章纳税。