

企业领导学

东水 许晨编著

中国乡镇企业家丛书

企业领导学

赤水 许晨 编著

*

浙江人民出版社出版发行
(杭州武林路125号)

浙江新华印刷厂印刷
(杭州环城北路天水桥堍)

浙江省新华书店经销

开本850×1168 1/32 印张6.75 插页2 字数16.2万

1988年12月第1版

1988年12月第1次印刷

ISBN 7-213-00301-1/F·62

定 价：2.30 元

《中国乡镇企业家丛书》编辑委员会

主编：苏东水

编委：（按姓氏笔划排列）

方君喆	许耀钧	苏东水	李邦君
吴宝法	陈笃平	陈志宏	周炳权
金润圭	饶元熙	郭廷辉	

序 言

乡镇企业，在我国改革和开放的洪流中异军突起，举世瞩目。乡镇企业的出现，促进了农村商品生产的发展，活跃了农村经济，吸收了大量农村劳动力，使整个农村经济结构包括劳动力结构，开始发生根本的变化。伴随着乡镇企业的大发展，一大批乡镇企业家脱颖而出，他们在农村土生土长，是善于经营管理企业的专家。他们在发展乡镇企业，冲破农村原来封闭的自然经济中，起了带头作用、骨干作用。

目前，从整体上看，乡镇企业已经从初创阶段进入稳步成长和发展阶段，依靠现代科学技术和现代化管理，提高乡镇企业的素质，是企业走向新的成长阶段的主要支柱。但从根本上说，这都取决于企业内劳动者素质的提高，尤其是取决于大量合格的企业家人才的培养。过去，一些专业村，由于在一两个能人的带动下，充分利用本地资源，扬长避短，广开生产门路，发展各种产业，走上了由穷致富的道路。今后，农村资源的充分合理地开发和利用，关键还是要有大量的善于经营管理的人才。因此，华东管理学会集人才之优势，编写了一套《中国乡镇企业家丛书》，帮助更多的厂长、经理成为名副其实的企业家，使更多的企业家成长起来，这是一件十分有意义的事。

这套丛书包括：《乡镇经济学》、《经营决策学》、《市场营销学》、《企业公共关系学》、《企业管理技术学》、《企业组织行为学》、《企业外向经济学》《企业领导学》。整套丛书构成了一个完整的体系，基本上反映了现代企业管理的重要内

容和企业家应具备的素质，同时，每一本书又有其相对独立性和风格。丛书的作者们，力求理论与实际相结合，学术性与普及性相结合，可以这样说，丛书是目前我国管理学界的最新研究成果。

《中国乡镇企业家丛书》是为乡镇企业家写的，但企业管理中的基本原则和方法具有共性，因此丛书的读者范围不局限于乡镇企业家，城市的一些企业家，特别是城市的中小企业的企业家和其他管理人员，大专院校的师生、自学者，也可以这套丛书作为教材或参考书，一定会从中受益匪浅的。

华东管理学会

1987年10月

前 言

企业领导学是研究企业领导的行为心理运动规律的新兴学科，它包括对企业领导的制度、精神、文化、艺术和方法等方面问题的探讨。学习这一门学科，对于提高企业领导者的素质、水平、效率，加强企业管理，培养和造就有中国特色的现代企业家，都有着重要的意义和作用。

本书作者自1982年起，在研究教学“企业管理”、“领导科学”和“管理心理学”等课程的过程中，曾有意识地收集和探讨这方面的问题。这次，在编写《中国乡镇企业家丛书》时，大家感到应从中国的实际需要、从提高乡镇企业管理者的效能出发，编写此书。

本书由东水、许晨编写，东水修改定稿。在编写过程中，参考、引用了一些现有的学术成果，徐渊、戴猷、陶文俊等同志参加了讨论或提供了部分资料。

本书主要阐述了企业领导科学的基本理论、领导行为、领导心理、领导艺术、领导方法、领导素质和如何提高领导水平等方面的内容。

由于企业领导科学尚在探索形成之中，有很多理论观点亦不成熟，就其体系和内容来说也还有待进一步研究，因此，书中难免有不足和错误之处，敬请读者指教。

作 者

1988年春节

目 录

导论	1
企业领导观念	7
社会化大生产观念	8
一、专业化协作的观念 二、科学管理的观念 三、科学技术是生产力的观念	
商品经济观念	11
一、市场观念 二、竞争观念 三、质量观念 四、有计划的概念	
战略管理观念	14
一、全局观念 二、长远观念 三、抓重大问题的观念	
公共关系观念	16
一、公众的观念 二、企业形象的观念 三、传播观念	
其他观念	19
一、创新观念 二、信息观念 三、服务观念 四、法律观念	
企业领导者的决策职能	23
决策的科学化	23
一、什么是决策 二、决策科学化的重要性	
决策的分类与程序	26
一、决策的分类 二、决策的程序	
决策的思想方法	32
一、系统的决策观念 二、对不同决策类型采用不同的思考方法 三、正确对待决策过程中的逆反意见	

集体决策与个人决策.....	36
企业领导者的激励手段.....	37
激励的特点与作用.....	37
一、激励的概念 二、激励的特点 三、激励的作用	
激励的主要理论学派.....	40
一、行为主义激励论 二、认知派激励论 三、综合激励理论	
激励的主要理论.....	43
一、需要理论 二、期望理论 三、赫茨伯格的双因素理论	
激励过程中的其他问题.....	73
一、需要与动机 二、动机与行为 三、行为与目的	
企业领导者的用人艺术.....	77
用人，领导者的正业.....	77
一、用人成事的倍数效应 二、用人，才是领导者的正业	
三、两种不务正业的领导行为	
知人、识才，领导者的基本功.....	81
一、知人、识才，是用人的前提 二、树立正确的人才观念	
三、知人、识才的方法	
用人所长，用人的实质.....	83
一、单项比赛只需要单项冠军 二、用人所长五诀	
精于授权，用人的艺术.....	85
一、授权，是一门艺术 二、授权的妙用 三、授权的失当	
四、授权艺术举要 五、授权与控制	
提供梯子，用人的关键.....	88
一、企业具有双重使命 二、实现双重使命需要领导者为被用者	
提供成长的梯子 三、领导者为被用者提供的梯子	
疑人、嫉才、唯亲，用人三忌.....	90
一、疑人——用人第一忌 二、嫉才——用人第二忌 三、唯亲	
——用人第三忌	
企业领导者的个人行为.....	94

品质理论	94
一、传统品质理论 二、现代品质理论	
个人行为理论	96
一、杜拉克的有效管理者理论 二、爱德佛特的有效领导者理论	
三、领导行为四分图 四、管理方格图	
情景权变理论	100
一、通道——目标导向模式 二、领导生命周期理论 三、独裁——民主领导的统一体	
企业领导者的领导方法	106
系统思想方法	106
一、系统与系统论 二、系统的特点与系统思想方法	
工作方法	113
一、思想政治工作 二、调查研究	
时间运筹方法	119
一、时间的本质与特征 二、现代时间观念 三、时间运筹的方法	
会议管理方法	127
一、会议的类型与功能 二、会议基本过程与领导者的会议管理技巧	
企业领导者的素质、能力	135
企业领导者的素质	135
一、素质的含义及其特点 二、领导人才的素质结构及其内容	
三、改善提高领导者素质的途径和对策	
企业领导者的能力结构	148
一、能力的含义及其特点 二、领导人才的能力结构及其内容	
企业领导者的知识结构	156
一、知识的含义及其特点 二、管理人才的知识结构及其内容	
三、管理人才知识结构合理化的途径及对策	
企业领导者的功能测评	169

功能测评的含义、要求和程序	159
一、什么是功能测评 二、人员功能测评的要求 三、人员功能测评的程序	
领导者测评的要素设计与标准	172
一、领导者测评的要素设计的程序 二、领导者测评的标准	
测评方法	182
一、上级部门测评 二、直接领导测评 三、同级人员测评	
四、下级人员测评 五、自我测评 六、情景模拟测评法	
企业领导班子结构优化	187
企业领导班子结构优化的含义和特点	187
一、领导班子结构优化的含义 二、领导班子结构的特点	
企业领导班子结构优化的标志和途经	189
一、领导班子结构优化的标志 二、领导班子结构优化的根本途径	
企业领导班子亚结构及其优化	193
一、年龄结构 二、能力结构 三、专业结构 四、气质和性格结构	

导 论

企业领导学是一门具有很强实践意义的科学。它旨在通过研究总结企业领导过程中的规律性问题，以指导企业的领导者从事领导活动，进一步提高效率，促进企业生产力的发展。

企业领导学作为一门新兴学科，它有其自己特定的研究对象，就是探索领导者与被领导者在一定的环境中互相作用的规律性。企业领导学研究的着重点应放在企业领导者这一主要要素上，从企业领导者这一角度研究和探索领导科学的规律性。

企业领导学有以下三个方面的主要特点：

第一，实践性。这是一门实践性极强的科学，其理论直接来源于企业领导的实践活动，又直接运用于实践，其成果可以直接给从事企业领导工作的人员以启发。

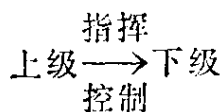
第二，以人为中心。这一门学科以人，尤其是以各类各级企业领导者作为自己的主要研究对象，探索如何做好人的工作，使企业领导者在企业的建设中更科学地发挥自己的作用，扮演好领导者的角色。

第三，为企业的组织目标服务。它研究的重点是从事生产经营活动的经济实体中的领导过程，研究这一过程中的企业领导者、被领导者和企业环境，等等。这里，企业是区别一般领导科学的最明显的特色。企业领导学研究的最终目标是为了促进企业领导过程的科学化，更有效地实现企业组织的目标。

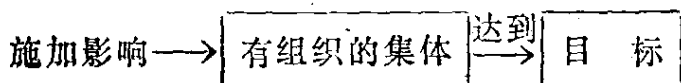
要研究企业领导学，首先要搞清楚什么是领导。作为领导科

学中的基本概念之一的领导，有着不同的解释，这里仅举几种观点：

其一，认为领导是一种统治形式，其下属或多或少地愿意接受另一个人的指挥和控制。科·杨在其1946年发表的《社会心理学手册》中，认为领导是一种统治形式，这种统治形式具体地表现为上下级之间指挥、控制与服从指挥、愿受控制的关系。



其二，认为领导是对一个组织起来的集体，为确定目标和实现目标所进行的活动施加影响的过程。这是拉尔夫·M·斯托尔在其1950年发表的《领导、成员和组织》一文中提出的观点。这里，他提出了领导是一个“过程”的观点。这种“过程”是对一个有组织的“集体”为达到一定的“目标”所施加的一种“影响”的过程。因此，领导就意味着这样一个过程：

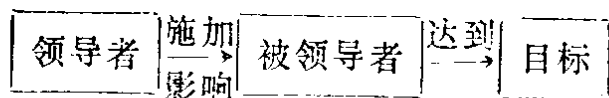


其三，认为领导是促使一位下属按照所要求的方式活动的过程。华伦·C·本尼斯在其1959年发表的《领导理论和行政行为：权威问题》一文中也认为领导是一个“过程”，这个过程是“促使下级按照所要求的方式”进行的，因此也同样包含了为达成一定“目标”而施加“影响”的意思。可见，此观点与前者是基本合拍的。

其四，认为领导即有效的影响。克里斯·阿吉利斯在其1976年发表的《领导、学识、改变现状》一文中的定义最为简明。他强调领导就是一种有成效的影响。何为有效？能达成预定目标的影响必然是有效的影响，这是不言自明的。

综上所述，我们不妨给领导下一个定义：领导是一个有效的影响过程，是一个人向其他人施加影响的过程；是领导者为达到

一定的目标而向被领导者施加影响的过程。



那么领导的本质是什么呢？西方学者认为领导的基础是纯粹的权力。这作为一家之言，应该说有一定的参考价值。在现实生活中，领导者与权力往往被人们相提并论。

但是，在我们社会主义国家里，各级领导者作为人民的公仆所从事的领导活动，首先意味着责任，是一种对共同劳动和社会生活进行正确的指挥和协调的责任。而权力则是为尽责所需要的保证。责任和权力都是为了一个目的——为人民服务。因为，在我们社会主义国家里，责任、权力专为为人民服务构成领导的本质，任何领导活动都意味着责任、为尽责所需的权力，都是为人民服务的。

既然领导可以被定义为一种影响过程，因此，如何领导也就是如何影响的问题。

影响，作为上下级关系，其实现必须要依据一定的基础。在说明领导者如何影响下属的研究中，美国学者弗兰奇和雷文在他们合著的《社会权力的基础》一书中所作的研究，被认为是最简洁、最有见地的尝试之一。他们认为领导者对下属的影响主要依据的基础是权力。因此，他们把影响解释为权力——一个人所具有并施加于别人的控制力。他们认为这种领导者所具有的并施加于别人的影响力，主要有以下五种权力：

第一，强制权。这是建立在恐惧基础上的权力。下属认识到，不服从上级的命令会导致惩罚。可见，这种强制权是建立在人们这样一种认识的基础上的：即违背上司的行动、态度或目标的结果是惩罚。因此，领导者可以据此实现对被领导者的影响过程。显然，仅凭这种权力实现影响效力的领导者，会成为专制主义者，而其下属则也会变成一只惊弓之鸟。

第二，奖励权。这是与强制权相对的一种权力。下属认识到，服从上级的领导意愿，完成一定的任务会带来积极的奖励。这种奖励可以是物质奖励，也可以是精神奖励。被领导者为了得到上级的积极肯定和奖励，便能接受上级的命令，从而实现上级对下级的影响过程。

第三，法定权。这种权力来自上级在组织机构里的地位，是组织机构正式授予他的法定权力。这样，法定权力也极大地有助于领导过程，即影响过程的实现，因为局长比处长有更大的权力，处长又比科长有更多的权力。

第四，专长权。具有这种权力的人是拥有某些专门知识、特殊技能或知识的人。如企业中的工程师、经济师等等，他们在技术、管理、财务等方面的能力会赢得同事或下属的尊敬和服从。简言之，他们是靠自己在某一方面的专长使下属敬佩而实现对被领导者的影响过程的。显然，才能是这种权力的本质特征。

第五，个人影响权。这种权力建筑在下级对上级出自内心的认可上。这是由于上级具有良好的个人品质而受到下级的敬佩，从而对其领导产生心理上的认可引起的。这种权力的最主要特征是“良好的个人品质”，领导者通过被领导者对自己良好的个人品质的认可从而实现对被领导者的影响过程。

我们不难把上述五种权力归纳为两大类：

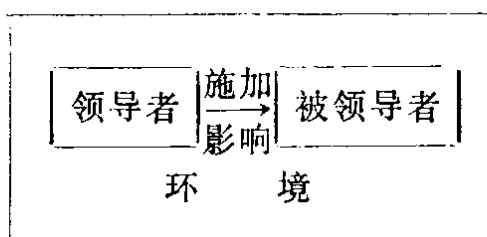
第一类，是取决于领导者在组织机构中的地位的正式权力。这类权力的大小纯粹取决于领导者的官职、强制权、奖励权、法定权，都属于这一类。只要你是某组织机构中的成员，你就拥有一定权限的强制权、奖励权和法定权，这是不以领导者的能力、水平、品质所决定的。

第二类，是取决于领导者个人品质、能力的权力。专长权、个人影响权属这一类。领导者是否拥有这一类的权力，不取决于他的官职，而只取决于他本人是否具有某些方面的技术、能力，

取决于他本人的品质是否受人敬佩。因为，专长权和个人影响权不是每一个领导者都会拥有的。

实践证明，一个出色的领导者必须同时拥有这两类权力。只有前者而没有后者，就会出现“口服，心不服”的领导结果，被领导者接受你的领导，仅仅因为你是领导者，你有批评、奖励以及法定的其他权力而已，并不是心甘情愿地去从事你所布置的工作。只有在拥有前者的基础，更具有后者的权力，才能使被领导者“心服口服”，乐意接受你的任务，完成预定的使命。因为，作为一个领导者，欲进行有效的领导，除了拥有必要的组织机构所赋予的权力之外，还必须掌握一定的技能，并十分注重自己的品质道德修养，以实现有效的影响。

领导是一个有效的影响，领导的这种影响过程的进行是由三个基本要素互相作用的结果，这就是领导者、被领导者和环境。任何一个领导过程都是领导者在一定环境中对被领导者施加影响的过程，三个要素都缺一不可。



领导者，是领导过程中最主要、最积极的要素，领导者在领导过程中起着决定性的作用。但是它不是领导，领导者只不过是领导过程的一部分，把领导等同于领导者的概念是错误的。另一个错误的概念是只把领导者个人看作是领导者，其实，所谓领导者应该包括两层含义，一是领导者个体，如企业中的厂长、经理，学校里的校长、系主任、班长等；另一是领导者团体，即某个组织中的领导班子，如工矿企业的经理会、董事会，学校的校务委员会、班委会等。

被领导者，也是构成领导过程的一个不可或缺的要素。因为

它是影响过程的承受者、任务的执行者。被领导者是一个相对的概念，车间主任相对厂长是被领导者，相对班、组长却是领导者。同时，被领导者也不仅仅是被动地承受领导者所施加的影响，他也能对领导者作出反应、产生影响。同样，被领导者也有个体与团体之分。

领导者与被领导者的任何一个影响过程，都是在一定的环境中进行的，因此，环境也构成领导过程中的一个重要因素。在领导过程中，领导者与被领导者的相互影响的效果，会因不同的环境而各异。所以，必须根据不同的环境采取不同的领导方式。

上述可见，我们对企业领导学的研究，不能够孤立地研究领导者，而应该把领导者放到由领导者、被领导者和环境这一系统中去认识。只有这样，才能科学地把握这门学科的内在规律。

企业领导观念

观念领先，行动才能有方向。现代企业的领导者，不管是大型企业的领导者，还是中小型企业或者乡镇企业的领导者，要使自己的领导工作卓有成效，能够适应现代的形势和要求，首先必须建立起正确的领导观念。正确的观念是保证领导者实现科学领导和指挥的前提，陈旧落后的观念不会有先进合理的领导行为。因此，树立现代观念对于一个领导者来说有着十分重要的战略意义。同时，对于每一个人来说，观念的树立与变化都是最为困难的，因为观念作为一种指导人们行为的思想，不是一朝一夕可以改变或树立的，它是在长期的学习和实践中逐步实现的。正因为如此，我们就尤其需要认真学习，通过自身的努力来不断扬弃陈旧观念，采纳新的思想，树立起现代的观念。

对于企业领导者来说，应该具备这样一些现代观念：

第一，社会化大生产观念。意识到现代社会是专业化协作下高科技、高管理的社会组合体。

第二，商品经济观念。意识到市场、竞争、质量在商品经济社会中的作用。

第三，战略管理观念。意识到长远利益、全局观念和重大问题是现代企业领导者的战略管理成功的关键。

第四，系统观念。意识到整个社会是一个有机系统，任何领导者离开系统就无法成功。

第五，人才观念。意识到当代任何事物的竞争，都是人才竞