

企业文化·企业素质文库

企业领导学

主 编 张文柱
副主编 李世栋 杨荣方

东北工学院出版社

编委（以姓氏笔划为序）：

李中忱 李泽宏 李泰华 李茂源 宋承俊 孟桂珍
陆 仁 张万彬 张庆臣 林 立 崔丕高 葛 明
翟贵林 蔡英华

作者（以姓氏笔划为序）：

邓晓燕 孙云祥 刘桂林 李中忱 李泽宏 李泰华
李清凤 毕亚洲 李世栋 张文柱 杨荣方 武 宏
崔跃国 谭金昌

总纂：杨荣方 李世栋

主审：燕玉堂 邓晓燕

企 业 领 导 学

主 编 张文柱

副主编 李世栋 杨荣方

东北工学院出版社出版发行 辽宁省新闻出版学校印刷厂印刷
(沈阳·南湖) (辽新出许字89100号)

开本：850×1168 1/32 印张：7.25 字数：188千字
1992年2月第1版 1992年2月第1次印刷
印数：1~10000册

责任编辑：朱玉璠 孙铁军

责任校对：冯 伟

封面设计：唐敏智

责任出版：杨华宁

ISBN 7-81006-406-1/Z·97

定价：3.50元

出版说明

《中共中央关于经济体制改革的决定》明确要求，“要培养和造就一支门类齐全、成龙配套的社会主义经济管理干部和技术干部的宏大队伍。”为了完成这一战略任务，适应企业开展岗位培训的需要，辽宁省计经委组织有关部门编写了企业管理干部岗位培训系列教材。这套教材包括《企业领导学》、《企业法制管理》、《工业企业经营管理》、《企业财务管理》、《车间管理》等。

本套教材贯彻坚持四项基本原则和改革开放的精神，力求做到简明扼要，联系企业实际；介绍各门学科的基本原理、基本知识和基础技能，同时，注意吸收当前各学科科研方面的最新成果。

这套教材的编写，得到各市企业干部培训工作主管部门和有关院校的大力支持。为使这套教材日臻完善，希望承担培训任务的各单位及教学人员，提出批评、建议和修改意见。

《辽宁省企业管理干部岗位培训教材》编写组

1992.1

目 录

出版说明

第一章 绪 论

- 第一节 企业领导学是企业领导者的必修课…………… (1)
- 第二节 企业领导学研究对象及学科体系…………… (4)
- 第三节 学习与研究企业领导学的方法…………… (6)

第二章 企业领导体制

- 第一节 企业领导体制的重要作用…………… (9)
- 第二节 回顾历史,总结经验…………… (12)
- 第三节 我国企业现行的领导体制…………… (15)

第三章 企业领导环境

- 第一节 企业领导环境的意义…………… (28)
- 第二节 企业领导环境的种类、内容和特点…………… (31)
- 第三节 环境对企业领导者提出的新要求…………… (36)
- 第四节 企业领导者要善于驾驭环境…………… (39)

第四章 企业领导个体素质和群体结构

- 第一节 企业领导者…………… (43)
- 第二节 企业领导者的个体素质…………… (49)
- 第三节 企业领导班子结构…………… (57)

第五章 企业领导者的修养

- 第一节 思想方法的修养…………… (63)

第二节	决策能力的修养	(67)
第三节	创新能力的修养	(68)
第四节	自学能力的修养	(71)

第六章 企业领导科学决策

第一节	企业领导科学决策的重要性	(75)
第二节	科学决策的指导思想	(79)
第三节	科学决策的民主程序	(36)
第四节	科学决策方法	(87)

第七章 企业领导科学组织

第一节	企业领导对组织机构的设计	(103)
第二节	企业领导对规章制度的设计	(111)

第八章 企业领导科学用人

第一节	识 人	(116)
第二节	选 人	(120)
第三节	用 人	(128)
第四节	育 人	(134)

第九章 企业思想政治工作

第一节	思想政治工作的地位和作用	(136)
第二节	思想政治工作的目的和任务	(140)
第三节	思想政治工作方针和原则	(145)
第四节	掌握思想政治工作的科学方法	(151)

第十章 企业领导的基本领导方式

第一节	企业领导基本领导方式的基本原理	(156)
第二节	群众路线的领导方式	(162)

第三节	调查研究的领导方式·····	(170)
第四节	综合手段的领导方式·····	(182)

第十一章 现代领导方法

第一节	目标导向领导方法·····	(186)
第二节	企业领导公关方法·····	(191)
第三节	提高工作效率方法·····	(197)
第四节	对外活动方法·····	(204)

第十二章 企业领导者的绩效评价

第一节	绩效评价的意义·····	(209)
第二节	绩效评价的原则·····	(212)
第三节	绩效评价的内容·····	(216)
第四节	绩效评价的方法·····	(219)

第一章 绪 论

企业领导学是企业领导行为规律的理论概括，也是企业领导者必须学习的一门必修课。本章主要阐述学习企业领导学的意义，企业领导学的研究对象和研究方法。

第一节 企业领导学是企业领导者的必修课

企业领导学，是一门研究企业领导行为规律的综合应用科学。面对着改革的深化，学习这门科学的必要性、迫切性、进而促进领导工作的科学化就显得越来越重要了。企业领导者学习、研究企业领导学的现实意义如下：

一、经济体制改革的需要

党的十一届三中全会以来，我国的经济体制改革从农村到城市逐步地展开，10年来已取得重大进展，积累了丰富经验。党的十三届七中全会在总结贯彻执行基本路线经验的基础上，又提出了建设有中国特色社会主义的十二条原则，这标志着我们党对社会主义现代化建设规律的认识更加深刻了。这次会议特别强调国营大中型企业是社会主义经济的骨干力量，它们的状况如何，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；强调必须充分发挥企业党组织的政治核心作用，坚持和完善厂长负责制，全心全意依靠工人阶级，通过深化改革，建立富有生机的国营企业管理体制和运行机制，切实增强国营大中型企业的活力。实现这一目标，既需要有党的方针、政策的指导，又需要有一支思想解放、锐意改革、开拓创新的企业领导者队伍。改革需要人才，而人才需要培养，特别需要培养企业领导人才。这

正是企业领导学所要研究和回答的问题。因此，企业领导学是企业领导者的一门必修课。

二、实现第二步战略目标的需要

我们的目的就是新的历史条件下，继承和发扬党的优良传统，进一步动员全党和全国各族人民，努力实现社会主义现代化建设的第二步战略目标，在建设有中国特色社会主义的道路上继续前进。为了实现这一创造性的社会工程，一要靠党的正确领导，二要靠现代的企业领导者，三要靠亿万建设者。在这三者之间，企业领导者处于承上启下的中间地位，起着党的战略目标执行者的作用；起着科学化、民主化决策企业目标的作用；起着组织群众、带领群众、指挥全员为实现企业方针和经营目标的领导者的作用。我们应当认识到企业领导者的工作优劣，不仅影响企业的生存和发展，而且也影响国家整个的建设。尤其是在新的历史条件下，要想发展商品生产，建立同资本主义企业竞争的、具有强大生命力的社会主义公有制企业，就需要有一批能坚持四项基本原则，具有一定理论水平和实践经验，有奉献精神 and 高度革命责任感的跨世纪的社会主义企业家。

三、提高企业领导者自身素质的需要

企业领导学的建立是新时期、新任务的客观需要，也是现代化建设的需要。在建设社会主义现代化的历史进程中，活跃在当代中国领导舞台上的各级领导者的素质，无一不面临着严峻的挑战。怀有强烈的责任感，立志干一番事业的领导者，都应思考这样一个问题：新的时期领导者应该具备什么样的素质？邓小平同志在党的全国代表会议上的讲话中提出的“原则性、系统性、预见性、创造性”是新时期一个合格领导者必须具备的基本素质。只有这样，才能担负起领导社会主义现代化建设的重任。所以，一个企业的领导者在实践中不断提高自身素质是极为重要的。现

代化建设是一个巨大、复杂、综合的社会工程。企业正是这个庞大工程的一个缩影。对外开放，对内搞活，激烈的市场竞争，广泛的联系，经常性的法律事务等，使企业的决策、用人、组织、控制等不能再停留在原有的水平上，不能再满足于小手工业的领导方式。50~60年代那种靠统购包销、国家承担经济后果的习惯性领导显然是不能适应当前的经济发展状况，企业迫切需要科学的领导。面对现代化社会管理的巨大变化，对企业的领导者提出了比过去任何一个时代都高的要求，使领导工作发生了质的飞跃。这个飞跃的实质在于领导工作作为一种高层次管理，超越于一般管理活动，即要有超前性思维，探索规律，掌握动向，能够透过纷繁的外在现象看到问题的实质，善于从微小的征兆中发现重大的问题，及时做出正确的判断和选择，带领群众朝着正确的方向前进。所以，企业领导者必须认真学习和研究企业领导学。

四、培养企业家的需要

当前的任务是，努力实现在党的十三届七中全会上通过的十年规划和“八五”计划的建议和七届人大四次会议上批准的十年规划和“八五”计划纲要，实现社会主义现代化建设第二步战略目标，为在 21 世纪中叶实现第三步战略目标奠定坚实的基础。因此，迫切需要有一支懂技术、会管理、善经营的现代化企业家。从工交、农林、财贸等企业现有的领导干部现状看，程度不同的缺乏现代化建设和管理现代化企业所需要的新观念、新知识、新经验和新手段。现在有的企业领导感到最棘手的问题是不会做人的工作，不善于处理人与人之间的关系，缺乏组织协调、综合分析、经营决策和应变能力。实践证明：优者存、劣者汰，已是不可违背的客观规律。在商品经济的激烈竞争面前，作为企业的领导者，就要不断地进行知识更新和补缺，就要认真地学习和研究企业领导学，就要注意结合本企业的实际加以应用。只有这样，才能提高企业领导者的素质，培养和造就一大批新型的管

理者，促使企业日益兴旺发达。

第二节 企业领导学的研究对象及学科体系

企业领导学的研究领域是非常广泛的。作为一门完整的学科，应从整体上对领导行为进行全面的、研究，探索整个领导活动的一般规律。同时，还应从不同的角度和侧面去研究领导行为的特殊规律。近年来，企业领导学的发展较快，形成了独立的科学体系，引起了各级领导的普遍关注，被列为岗位培训的指定课程。

一、企业领导学研究对象

(一) 企业领导者及作用对象

企业领导者，是企业领导学的研究主体。企业领导学以企业领导者作为整体的领导系统，研究它的自身运动的一般规律。具体的内容包括：企业领导者应当具备什么样的条件，需要具备哪些知识和能力，执行什么样的领导原则，掌握什么样的领导艺术，运用什么样的领导方式。研究企业领导者的作用对象，主要是研究被领导者的特性及其与领导者之间的关系，研究领导者所应处理的“人与事”的规律，包括企业内部事务的规律，领导者如何应用这些规律等。

(二) 领导环境

随着经济体制改革的深入，商品经济的发展，使企业正面对着一个广阔的、复杂多变的社会经济环境。能否适应和改善、驾驭环境已成为企业生存和发展的主要条件。企业领导者只有正确地处理好个人与环境的关系，抓住调查环境、认识环境、适应环境、利用环境、控制环境和改造环境等六大重要环节，才能达到完整地、理想地驾驭环境的目的，才能促使主观愿望与客观环境相一致，才能收到事半功倍的领导工作效果。

（三）领导职能

领导是一种活动和行为。马克思说：“一切规模较大的直接社会劳动和共同活动都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这个整体的独立器官的运动——所产生的各种一般功能，一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个指挥。”（《资本论》第1卷，第367页）马克思的论述，深刻阐明了领导活动在人类社会群体活动中的必要性和重要性。企业领导者是企业领导活动的领导者，是企业社会主义商品经济竞争中取胜的关键因素。只有一流的领导者，才会造就一流的企业。因此，从理论与实践的结合上，探讨领导的概念、特性、要素、职能，分析企业领导者的任务及条件，研究现代领导工作的特点，对认识和掌握领导活动的规律，促进领导工作的科学化，具有十分重要的意义。

（四）领导方式方法

随着我国经济体制改革的深入发展，厂长的地位，由国家计划和指令的执行人逐步转变为独立自主、自负盈亏的经营者；厂长的身份，由国家在企业中的代表逐步转变为企业的法人代表。从而，我国企业的厂长，其工作类型，将由“被动型”、“半主动型”，转变为“主动型”。只有厂长真正具有了自主经营的责、权、利，才有可能造就真正的中国式的社会主义企业家。怎样使一个企业的领导者，能有效地担负起领导整个企业生产经营活动的任务，一个重要的条件是明确地规定企业领导者的责任和权限，以及相应的奖惩制度，把企业的领导者的责、权、利三者有机地结合起来。

对于企业的领导者，特别是经济责任，不仅要做出定性的规定，而且要尽可能地有定量的要求。对企业领导者的责任做出具体的规定，便于对企业领导者工作的考核和评价。因此，企业领导者必须拥有必要的经营决策等权限，使得在执行其责任时把当前目标和长远目标结合起来，保持企业的后劲。

二、企业领导学学科体系

企业领导学学科体系，是本着结构既严密又合理，领域既广泛又丰富，内容既突出重点、又层次分明，用词既简洁又准确的目标进行设计的。为了便于学习与理解，其学科体系由六大部分构成，见图1。

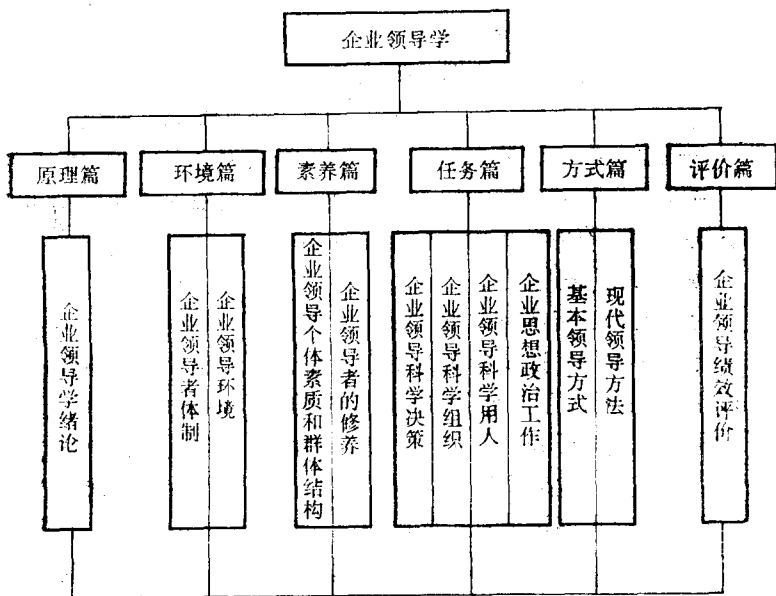


图1 企业领导学构成体系示意图

第三节 学习与研究企业领导学的方法

学习和研究企业领导学，不但要有明确的学习目的，而且还必须有良好的学风和正确的方法。企业领导学，不论对现职领导，还是对后备干部，都是不可缺少的必修课。每一位企业领导

者，只有学习它、掌握它和运用它，才能在领导工作中收到事半功倍的效果。因此，采取正确的学习方法是至关重要的。

一、增强学习自觉性、树立良好的学风

学风问题，其实是反应一个人的作风问题。对企业领导者来说，特别是要有结合自己的反面经验去学习，这样才会使自己感受深刻，从更深的层次保证了学用一致。正如恩格斯所说：“要明确地懂得理论，最好的道路就是从本身错误中，从痛苦的经验中学习。”（《马克思恩格斯选集》第4卷，第458页）在学习中一定要避免单纯地“你讲我听”，“你灌我记”倾向，应把学习与研究紧密联系起来，在学习中研究，在研究中学习。

二、坚持理论联系实际的学习方法

理论联系实际是学习与研究企业领导学的最基本的方法。所谓联系实际，就是要从实际出发。但是，如何使这些有效方法的时代性更强，针对性鲜明，让学习和研究者真正受到启迪，我们在学习与研究企业领导学时，应该做到：从国情出发，从厂情出发，从个人实情出发。国情是企业领导学的研究方向，厂情是企业领导学的研究基础，领导者个人实情是企业领导学的研究根据。只有从这三个方面的实际出发，才能使企业领导学的研究日臻完善，不断提高，才能在指导企业生产经营活动中，真正起到应有的作用。

三、继承借鉴、学创结合

1. 学习企业领导学必须以马克思主义作为总的指导思想，即以辩证唯物论和历史唯物论作为指导思想去研究、探讨企业领导学中的原理、原则和方法。

这是因为企业领导学之所以成为一门科学，其根本原因是它以马克思主义作为自己的理论基础。离开这一基石，企业领导学就不称其为科学了。

2. 由于企业领导学是一门综合性学科，因此，学习企业领导学就不能孤立地学，必须博览群书，兼容并蓄，才能把企业领导学学好。

3. 要注意学、创结合，走自己的路。学习、借鉴国外经验，关键是消化，就是使之中国化、本部门化、本单位化。学和创是辩证的统一。没有学，就不能创，没有创，也就不可能真正达到学的目的。学是手段，创是目的，因此，要学创结合。

综上所述，要博采众长，以我为主，融合提炼，自成一家，这一家就是中国企业领导学。

第二章 企业领导体制

企业领导体制，是企业领导方式的领导结构，即企业领导层的职责分工、职权划分，以及工作机构设置等组织形式，也是国家对企业经济活动的组织领导和所采取的管理制度。企业领导体制，规定企业行政、党组织、工会各自在企业中的地位、作用、职责分工等。这是企业建设中头等重要的事情。在当前，深化经济体制改革，发展社会主义商品经济，防止“和平演变”的新形势下，研究企业领导体制，理顺党政工三者关系，发挥企业党组织的政治核心地位，坚持完善厂长（经理）负责制，全心全意依靠工人阶级，对坚持企业的社会主义方向，巩固公有制的主体地位，实现国民经济发展的战略规划都具有重要意义。

第一节 企业领导体制的重要作用

企业领导体制是企业管理体制的核心，是科学组织企业生产力要素，调动方方面面的积极性，实现少投入多产出的关键。我国40多年经济建设的历史表明，一个好的领导体制是促进社会生产力发展的可靠保证，为此，党中央对企业领导体制几次进行调整，特别是党的十一届三中全会之后，为了适应我国对外开放和发展社会主义有计划商品经济的需要，从1984年开始，经过试点，对企业领导体制进行了重大改革，由党委领导下的厂长（经理）负责制，改为厂长（经理）负责制。经过近7年的探索，厂长（经理）负责制趋于完善，形成了具有中国特色的企业领导体制。正如江泽民总书记在（1991年）9月中央工作会议上指出的那样：“关于国营企业内部领导体制的问题，概括起来是三句

话：充分发挥党组织的政治核心作用，坚持和完善厂长负责制，全心全意依靠工人阶级。它们是相辅相成的。要把企业建设好，这三者缺一不可。这三条，是我们40多年特别是近10多年来企业领导体制的实践经验的总结，准确地反映了我们企业的社会主义性质。要全面理解，全面贯彻执行。”

厂长负责制是马克思列宁主义关于组织社会化大生产的基本理论同我国社会主义建设的实践相结合的产物，既有理论依据，又有多年的实践，其基本点如下：

一、厂长负责制适应了经济体制改革的需要

党中央明确指出：增强企业活力是经济体制改革的中心环节。根据马克思主义的理论和社会主义实践，所有权和经营权分离，使企业成为真正相对独立的经济实体，成为自主经营，自负盈亏的社会主义商品的生产者和经营者是我国国营工业企业改革的方向。为了适应改革的需要：1.企业作为法人需要人格化的代表。国营工业企业逐步从政府机关附属物的地位解脱出来，成为“自主经营，自负盈亏，独立核算的社会主义商品生产和经营单位。”依法取得法人资格，对国家授予的经营管理的财产承担民事责任，其代表既不能是政治组织，也不能是群团组织，而应该是具有一定权威的法定代表人，在企业是理所当然的就应该是厂长。2.要有明确的对国家产权承担责任的经营者。《企业法》明确规定“国家对企业实行所有权和经营权分离的原则”，“分离”的具体形式，由政府有关部门决定，目前的主要形式是通过承包经营责任制、租赁制等形式，这种通过契约或合同的形式规定企业对国家承担的责任和义务，为了明确责任，就必须改革那种集体负责，实际无人负责、无法负责、无力负责的状况。实行厂长负责制就适应了这样的经营机制的改革。3.企业的自我发展迫切需要权威的领导者。国营工业企业由国家统收统支逐步转变为自负盈亏，投资的主体由国家行为开始转变为企业自我的行