

企業領導學

主編 馬家駿 編著 劉會仁 高憲芳

企業領導者工作表現與工作力減
企業領導者工作表現的各種不利點
企業領導者工作表現的各種優點
企業領導者工作表現的各種缺點
企業領導者工作表現的各種優點
企業領導者工作表現的各種缺點

企業領導者的選才和用人
人才培養 加強職工教育
社會主義學院經濟系

1. 企業經營的產生
 2. 企業經營的起源
 3. 企業經營的演進
 4. 企業經營的理論
 5. 企業經營的實踐
 6. 企業經營的未來

[illegible]

中國發展出版社

主 编 马家骏

主 审 程秀生

副主编 刘会仁 孙静兰 王忠正

顾 问 陈光复 汪 浩 王 辉

序

马 洪

解放与发展生产力，是社会主义现代化建设的根本任务。管理也是发展生产力的一个重要内容，提高企业管理水平是当前加快经济发展的一项重要任务。搞好企业，提高企业的经济效益，既要加快企业改革的步伐，又要推进企业科技进步，加强技术改造，还要加强和改善企业管理。因此，提高企业领导干部的素质，造就一批具有开创精神的改革家和企业家是企业的当务之急。

国务院有关部门对“八五”期间如何提高企业管理干部的素质，尤其是加强企业领导干部的培训，作了具体安排和部署，山西根据小型企业领导干部和企业中层干部培训的任务和要求，组织有关专家、学者编写了《马克思主义基本原理》、《现代企业管理》、《企业领导学》、《市场学》、《简明经济法教程》等系列教材，这是适时的、有益的 and 可贵的。

这套系列教材理论结合实际，不囿于传统体系，既反映了中国管理的成就与经

验，又借鉴了西方发达国家的先进管理理论与管理方式；既考虑了当前需要，又考虑了未来发展；内容充实、概念清晰，它以现代管理思想、理论、方法和技能，武装企业领导干部，必将会为推动企业管理现代化作出积极贡献。

谨借本套教材正式出版之机，向辛勤的编撰者们表示祝贺！并祝愿经过培训的企业家，能理论联系实际，在改革开放的大潮中创造出新的丰功伟绩。

1992年4月

目 录

第一章	结 论	(1)
第一节	企业领导学的产生	(1)
第二节	企业领导学的性质、内容和研究 方法	(10)
第三节	建立有中国特色的企业领导学	(13)
第二章	企业领导体制和改革	(18)
第一节	企业领导体制的发展	(18)
第二节	企业组织机构设置	(24)
第三节	企业领导体制改革	(33)
第四节	深化企业经营机制改革	(48)
第三章	企业领导班子的群体结构	(55)
第一节	企业领导班子结构的合理化	(55)
第二节	企业领导班子结构内容	(58)
第三节	企业领导班子的建设	(68)
第四章	企业领导者的基本任务和职责	(81)
第一节	企业领导者的基本任务	(81)
第二节	企业领导者的基本职责	(88)
第五章	企业领导的预测和决策	(99)
第一节	企业领导的科学预测	(99)
第二节	企业领导的科学决策	(121)
第六章	现代智囊团	(148)

第一节	现代智囊团的产生	(148)
第二节	现代智囊团的特征和作用	(151)
第三节	智囊团的结构与组织	(153)
第四节	重视现代智囊团的建设	(157)
第七章	企业领导者的工作作风与工作方法	(162)
第一节	企业领导者工作作风的含义及特点	(162)
第二节	企业领导者工作作风的主要内容	(167)
第三节	加强作风建设	(174)
第四节	企业领导者的工作方法的含义及作用	(180)
第五节	企业领导者的基本工作方法	(184)
第八章	企业领导者的领导艺术	(204)
第一节	领导艺术的含义及特点	(204)
第二节	企业领导者的待人艺术	(208)
第三节	企业领导者的理事艺术	(229)
第九章	企业领导的选才和用人	(241)
第一节	人才是事业成败的关键	(241)
第二节	选贤任能	(250)
第三节	注重人才培养, 加强职工教育	(267)
第四节	塑造企业文化	(273)
第十章	企业领导者应该树立新的观念	(279)
第一节	两个文明建设一起抓的观念	(279)
第二节	社会主义商品经济观念	(290)
第三节	信息观念	(294)
第四节	时效观念	(301)
第五节	系统的观念	(305)
第十一章	企业领导者的素质	(318)

第一节	企业领导者素质的内涵和意义	(318)
第二节	企业领导者应该具备的基本素质	(321)
第三节	提高企业领导者素质的途径	(334)
后 记		(340)

第一章 绪 论

领导活动自古有之，它是人们在社会活动中形成的相互联系和相互制约的关系。领导学作为一门科学并加以系统地研究，在我国还算是一门新科学。企业领导学是领导科学的一个分支，有它特定的研究对象和与其相应的科学体系。它是一门研究与探索企业领导者与被领导者在一定环境中相互作用的规律的科学。企业领导学研究的主要对象主要包括三个方面：一是研究企业领导者的自身；二是研究企业领导者的工作对象与环境；三是研究企业领导者的领导过程。全书力求探索在社会主义商品经济条件下，如何提高企业领导的效能、搞好企业、提高企业的经济效益等问题。

第一节 企业领导学的产生

一、领导的含意

(一)什么是领导

关于领导的概念，现在说法很多，大体可分为两类：一类认为领导是“行使权力”，另一类认为领导是“施加影响”。从领导作为一种活动过程来看，领导是引导和影响个人、群体和组织，在一定条件下实现某种目标的行为过程。由此可见，领导活动有其导向性，在实现目标的过程中，领导者始终负有引导、指导和影响他人行为的责任；有其目的性，它是为了实现某个预定的群体目标的；有其过程性，预

定目标的实现，需要有一个活动的过程。

关于企业领导，它是企业领导者引导和影响企业全体职工，为实现企业的经营目标而努力的活动过程。例如工业企业现在实行自主经营、自负盈亏，是从事社会主义商品生产和经营的实体。企业的领导活动实质上是把人、财、物、信息等生产要素，合理地组合起来，形成有条不紊的生产、经营、管理、科研等活动。

（二）领导的要素

从领导定义的表述中可以看出，领导实质上是一个动态过程。这个过程是由领导者、被领导者、群体目标和其所处环境这四个要素所组成。领导的有效性要受这四个因素的影响。

领导者、被领导者、群体目标、环境四要素之间，是相互依存、相互作用的整体。群体目标是前提，它需要领导者把群体目标明确化、具体化，领导者必须发挥被领导者的智慧和才能，才能使群体目标切实可行并得以实现。同时，领导活动离不开一定的环境，领导活动是领导者、被领导者在一定的环境条件下，为完成某一群体目标的动态结合。

在实践中，我们不仅要正确认识群体目标、领导者、被领导者和环境的辩证关系，同时，还必须了解它们的内涵。

1. 群体目标。群体目标是领导活动产生的前提，为了实现一定的群体目标才需要领导。没有群体目标的领导活动是盲目的无意义的活动。

2. 领导者。领导者是整个领导活动的主体，是领导活动的组织、协调、引导和指挥者。领导者可以是个人，也可以是指集团。他们在领导活动中，起到预测、决策、实施和信

息交换等作用。领导者要充分发挥主观能动性和创造性，同时他受被领导者和客观环境的制约。一般说来，只要领导者的意愿适合于被领导者的要求，顺应历史发展趋势和客观环境，才会发挥作用和达到预期的目的。一个好的领导者，必须具备良好的素养，接受严格的专门训练，经过实际工作的锻炼，并按照客观规律办事，才能保证工作的顺利进行。俗话说，“火车跑得快，全凭车头带”，“兵熊，熊一个；将熊，熊一窝”，这说明了领导者的重要地位。在我国经济体制改革中，“选好一个长，救活一个厂”，“选对一个人，富了一个村”的事例很多，都说明“领导是关键”的道理。

3.被领导者。被领导者是相对于领导者而言，它在领导活动中是客体。它是指在一定组织中处于被领导地位的个人或群体。被领导者可分为两类：一类是绝对的被领导者，它在一切社会组织中不担任任何领导职务和负任何领导责任。如普通工人、农民、士兵等。另一类是相对的被领导者，如在某个系统中，他可能是低一层次的领导系统中的领导者。这样，在实际工作中，他执行领导者和被领导者的双重职能。在我国，领导者和被领导者，都是社会的主人。被领导者既接受领导者的领导，又参与领导活动，影响、制约、监督领导者的工作。领导者的行为每时每刻影响着被领导者，而被领导者的行为也随时制约着领导者。如被领导者对领导者的批评、赞扬以及对错误领导者的抵制等，都是被领导者影响、制约、校正领导者的手段。被领导者的素养，对本职工作的态度，工作的自觉性、主动性等，也决定了领导的成绩和效果。因此，领导主体与客体不是孤立的，而是相互作

用、相互影响、相互制约的。领导者的决策，要通过被领导者的行为才能实现。被领导者和领导者是构成达到任何目标的主要力量。领导者在任何时候都应注意重视培养提高下属的素质，重视调动下属的积极性，防止唱“独角戏”。

4.环境。环境是领导活动过程的客观条件和立足点，是开展领导活动的一切与之相关的时空条件。它直接或间接地影响领导者和被领导者的行为和思想，对领导活动起着促进或阻碍作用。对一个企业来说，它的外部环境包括：国民经济发展规划、国家政策法规、政治经济形势、社会秩序、科学技术的发展、资源条件、市场变化、基本建设的投资方向等等。企业环境的内部条件包括：企业职工的整体素质、经营管理水平、生产技术条件、产品设计能力和劳动力的组织等等。这些都是领导活动不可忽视的重要因素。领导者只有正确地认识环境，利用环境，改造环境，才能达到预期的目标，做出显著的成绩来。

经济体制改革，就是要创造搞好企业的环境。党的十一届三中全会以来，改革开放的方政策和所带来的企业外部环境的改善，为涌现出一批优秀的企业家奠定了基础。

(三)领导与管理

人们在日常生活中，似乎把领导和管理当作同义词，认为领导者就等同管理者，领导过程就是管理过程。实际上，领导与管理含义并不完全一样，它们有相同的方面，也有不同的方面。

1.从领导和管理的目的看

领导工作和管理工作的目的，都是为了引导和保证企业

产品的高质量、低成本,尽量使企业降低消耗,提高效率,安全运行,实现最佳的经济效益。但是从两者的概念上看,领导是引导和影响个人或组织,在一定条件下实现目标的行为过程。这里说的目标,可能是组织的目标,小群体的目标,也可能是个人的目标。而管理是引导和影响个人或组织,在一定条件下实现组织目标的过程。领导首要的职能是作出全局性、根本性的重大决策,并付诸实施,与此同时还要协调好内外各方面关系,提高工作效能。而管理是在一定的规范内进行的,以提高工作效率。一般说来,领导是为社会组织的活动指示方向,开拓局面的行为。管理是为社会组织的活动选择方法,建立秩序和维持运转的行为。

2. 从领导和管理的作用看

①领导活动具有战略性,管理活动具有战术性。如领导要确立带根本性、方向性的方针政策、指导思想、奋斗目标和行动纲领。而管理活动是实施具体的工作部署和步骤,制定行动规范和方法等。

②领导活动是综合性、整体性,管理活动具有职能性。

③领导活动主要是对人的思想和行为的影响和引导,处理好人际关系,开发和利用人力资源。管理活动主要是对人、财、物、信息、时间的调度和配置,处理人与物,物与物的关系,开发和利用物质资源。

④领导活动具有艺术性、超前性,管理活动具有技术性,并能维持正常秩序。

总之,领导与管理的不关系是:领导是管理的灵魂,管理是领导的体现。领导指导管理,管理保证领导。

二、企业领导学的产生

企业领导学是领导科学的一个分支，是适应社会化大生产发展的需要而产生的。

领导活动作为一种社会现象，自古有之。人们在社会生活中，分工协作，共同劳动，形成相互联系和相互制约的关系。为了实现共同的目标，协调一致地进行活动，就需要决策指挥、协调的领导活动。在漫长的人类历史长河中，领导活动的内容和形式都经历了很大的变化，并随着社会分工的发展而发展。

然而，对领导活动进行专门的科学研究，却是近几十年的事。最早是西方学者对领导行为的研究，包容在“行为科学”之中。后来他们把其中的“领导行为”单抽出来，做专门研究，并扩展、补充形成“领导科学”。

马克思、恩格斯、列宁等世界无产阶级领袖，我国以毛泽东同志为代表的中国共产党人，他们对领导工作有丰富的实践经验和精辟的论述。特别是毛泽东同志，把马列主义原理，应用到领导中国革命和建设的实际，总结了许多宝贵的领导经验，创造了精湛的领导艺术。他这方面的著作和论述很多，如《关于领导方法的若干问题》、《关心群众生活，注意工作方法》、《党委会的工作方法》等。

当前，如何以经济建设为中心，坚持四项基本原则，坚持改革、开放，建设有中国特色的社会主义，是我国各级领导面临的重大课题。这要求我们把古今中外有关领导工作的经验、教训进行归纳、总结，在马列主义毛泽东思想的指导下，提炼、升华形成具有中国特色的科学理论，指导我国现代化建设。

我国首次全国性领导科学学术讨论会，于1985年5月在河南举行。第二次全国领导科学学术讨论会，于1986年10月在武汉举行。第三次全国领导科学学术讨论会，于1988年11月在成都举行。从1983年我国第一本由夏禹龙等四位同志著的《领导科学基础》问世以来，这方面的专著、杂志、论文如雨后春笋，纷纷出版。

我国的企业领导学，是在经济体制改革中诞生的。自党的十一届三中全会以来，随着经济体制改革的深入发展，给企业的内外环境带来了深刻的变化，如由产品经济改变为社会主义的商品经济；由封闭式变为对内、对外开放；由单纯生产型改变为生产经营型；从单一的公有制改变为以公有制为主体的多种所有制成分并存；从所有权与经营权的统一改变为所有权与经营权的分离；从单一经营方式改变为承包、租赁、横向经济联合等多种经营方式；分配方式从国家一级分配改变为国家——企业——职工的两级分配；党政不分改为党政分开；政企不分改为政企分开；从权力管理改变为经济立法；党委领导下的厂长（经理）负责制改变为厂长（经理）负责制；从单一抓生产改变为“两个文明”一起抓等等。

这些变革，扩大了企业的自主权，企业生产需要的原材料不再依靠统一调拨；产品不再依靠统购包销；扩大再生产的资金不再依靠财政拨款；劳动力不再靠统一调配。企业成为自主经营、自负盈亏、独立核算的经济实体。面对企业内外的变化，过去那种领导观念和行为已经不适应，需要研究和探索适应新形势的领导观念和行为。这样，在客观上推动了我国企业领导学的发展。企业领导学也必定在经济体制改革

中兴起。

三、研究企业领导学的意义

1. 不断提高企业领导水平

还有不少企业管理水平低，甚至生产秩序混乱，给企业和整个国民经济带来很大损失。为了增强企业活力和提高企业效益，从根本上说，要靠深化改革、加强管理和进行技术改造，使企业逐步成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，并具有自我改造、自我发展和自我约束的能力，这就需提高企业领导的素质。不少企业领导水平低不仅表现在领导者缺乏现代的管理知识，更突出的是领导者缺乏科学的领导思想和行为。一个企业的领导者，他应该是一个“专才”，即具备本行业的专业技术才能。也应该是一个“博才”，即具备与本行业相关的业务知识。更应该具备从总体上组织、协调、指挥的才能，就象戏剧导演、乐队指挥那样。一位优秀钢琴家，不一定能当乐队指挥。一位神枪手，不一定能当好指挥员。一位高级工程技术人员，不一定能当好企业的厂长、经理。所以说，企业领导者，要想会经营、懂管理，把企业搞好，很重要的一条就是要具备企业领导学的知识，提高领导能力。

2. 推动经济体制改革的不断深入

我国经济体制改革是在错综复杂的国际国内环境中，取得了很大成绩。企业集团的组建、股份制和租赁制的试点正在继续展开，企业经营承包制也在不断完善。但是如何坚持在以公有制为主体的条件下发展多种经营成分，增强企业活力，提高经济效益，这就需要进行综合治理。一方面争取改善企业的外部条件，另一方面要挖掘企业内部潜力。当前要

着重建立健全企业内部的各种经营责任制，包括财务、质量管理、考勤、安全生产等制度。要加强企业的基础工作，如定额制度、工艺标准和规程以及班组建设等。企业领导要敢抓敢管，深入第一线，关心群众，解决具体问题，还要重视全体职工素质的提高等等。由此可见，企业领导者学习企业领导学，也是经济体制改革的需要。

3. 有利于总结经验、指导工作

企业是基层组织，是国民经济的一个“细胞”，企业领导具有基层领导的一般特性和它的特殊性。

①直接性。直接引导群众，直接指挥生产，直接在生产第一线解决实际问题。

②具体性。党的各项方针政策，要靠企业领导联系本单位的实际，具体贯彻落实，并取得实效。

③中介性。企业领导下面还有中层领导。它是上一级领导和下一级领导的中介，他必须做到上情下达，直到职工群众，下情上达，防止中间梗阻。

④经济性。企业是经济组织，是社会的经济细胞。在生产、销售过程中，必须有盈利的观点，提高经济效益。

总之，企业领导学可以使企业领导者运用领导科学的原理，来武装头脑，总结实践经验，进行概括、提炼，使科学理论更加理论化、系统化，反过来再进一步更好地指导企业的领导工作。这就是“实践，认识，再实践，再认识”，循环不断地提高企业领导学的理论水平，为搞好企业工作服务。

第二节 企业领导学的性质、 内容和研究方法

一、企业领导学的性质

企业领导学是研究企业领导者有效地实现企业经营目标
的观念、行为及其规律性的科学。它的领导思想、原理、原
则和领导行为与领导科学基本是一致的。企业领导学与领导
科学的关系是个性与共性、特殊性与普遍性的统一。企业领
导学的特殊性：

（一）综合性

企业领导学是一门综合性科学。首先，从涉及的知识面
来看，任何企业的领导活动，都直接受生产力发展水平和生产
关系的影响。因此，在研究和探索社会主义企业领导学，既
需要有社会科学的基础理论知识，也需要有自然科学方面的
理论知识。其次，还涉及大量的思维活动和心理过程，这又
是思维科学研究的领域。由此可见，企业领导学是一门多学
科交叉的综合学科。再次，从企业领导学研究对象来看，
它涉及企业的上层、中层和基层领导；涉及党、政、工、团
和各种技术业务领导。另外，从部门和行业来看，部门有工
业、交通、建筑、邮电、电力、矿产、农业、商业等。在工
业部门中还有冶金、机械、轻工、电子等行业的区别。本书
是以工业企业为主要研究对象。认识企业领导学的综合性，
才能认识领导者学习和掌握各门科学知识的重要性的学习企
业领导学的重要性。

（二）应用性