

# 第一章 导论

本课程主要论述企业领导者应掌握的各种领导方法和领导艺术。在论述这些问题以前，首先要弄清楚一些有关的基本问题，诸如，什么是企业领导者？企业领导者同企业家有何区别？企业领导工作的本质是什么？改进领导方法有何主要意义？领导方法与领导艺术有何区别与联系等。本章就将首先阐明这些基本问题。

## 第一节 企业领导者

### 一、企业领导者及其组成

企业领导者，一般是指企业的高层领导者。企业的组织结构，从纵向结构看是划分为不同管理层次的。一般可以划分为经营层、管理层和执行层等三个层次。如图 1—1 所示。

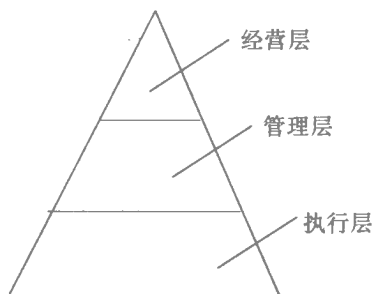


图 1—1 企业的管理层次图

每个管理层次都有领导者，例如经营层的经理、厂长（董事长、总经理），管理层的部长、科长和分厂厂长、车间主任，执行层的工段长（作业长）和班长、组长等。各个管理层次的领导者，具有共同的企业目标，但他们之间又有分工，他们的领导责任和工作内容有很大的区别。而企业领导者，则专指企业的最高层次——经营层的领导而言。他们是整个企业总的领导者。高层领导者承担的工作具有战略性、综合性、决策性和超前性等特点。

在现代企业中，最高经营层的领导者已经不是一个人，而是一个领导集团。以国有企业来说，这个领导集团的成员，广义地讲，包括企业中各类组织的领导人员：企业中行政组织方面的领导人员，如经理（厂长）、副经理（副厂长）、总经济师、总工程师、总会计师等；企业中党组织的领导人员，如党委书记（较小企业则为总支书记或支部书记）及副书记；工会组织的领导人员，如工会主席；共青团的领导人员，如团委书记等。在公司制企业中，正副董事长、监事会主席等也当然是企业的领导者。而狭义的企业领导者，通常指企业的行政领导干部而言。例如正副董事长、总经理（厂长）、副总经理（副厂长）、三总师（总经济师、总工程师、总会计师）等。这些人通常又称作企业的领导班子或企业领导干部。其中，厂长、经理以及公司制企业中的董事长、总经理是企业领导集团中的核心人物。所以，本课程虽然是面向所有企业高层领导者的，但更多地是以他们中的核心人物为代表来重点地加以研究和阐述。

企业领导者的身份应当是企业的经营者。我国国有企业的领导者，随着经济体制的改革进程，其身份和地位发生了深刻的变化，大致可以分为三个阶段。

在经济体制改革以前，我国长期实行国家高度集权的“国有国营”模式，企业只是国家机关的附属物。这种模式决定了企业厂长的身份是国家政府委派的官员，是上级主管机关指示、命令的执行人，是国家（具体为上级主管部门）在企业中的代表。

党的十一届三中全会以后，我国开始经济体制的逐步改革，例

如,从 1984 年开始,逐步实行“厂长负责制”,规定企业的厂长、经理对企业的生产经营和行政指挥全权负责。经理、厂长的身份和地位发生了一些变化,由单纯的执行者转变成为企业的行政指挥者。但是变化还不是很大。由于政企还没有分开,所有权和经营权还没有分离,企业仍未完全取得经营自主权。这个阶段的经理、厂长,只是生产型“工厂”的领导者,还不是经营性“企业”的领导者,经理、厂长的地位变化主要还是在企业内部,从过去企业党委领导下的执行者,转变为企业内部生产活动的指挥者。这种变化说明了经理、厂长的身份正在由执行者向经营者过渡。

1988 年《企业法》的通过特别是 1994 年《公司法》的开始施行,说明我国经济体制改革取得了重大进展,企业的领导者从企业生产行政指挥者正在向企业经营者转变。现在,经理、厂长不再是国家在企业中的代表,而是“企业的法定代表人”(见《企业法》的规定),即从国家的代表转变为企业的代表。现在,在公司制企业中,“董事长为公司的法定代表人”,公司可以“以其全部法人财产,依法自主经营,自负盈亏”(见《公司法》的规定)。

## 二、企业领导者的经营权和社会责任

作为企业的经营者我国企业领导者具有哪些经营权利呢这取决于企业拥有哪些经营自主权。根据 1992 年发布的《全民所有制工业企业转换经营机制条例》的规定,国有企业享有以下的经营自主权:

(一) 生产经营决策权。企业根据国家宏观计划指导和市场需要,自主作出生产经营决策,生产产品和为社会提供服务;

(二) 产品、劳务定价权。企业生产的产品及为社会提供的加工、维修、技术协作等劳务,除少数由政府管理的产品外,由企业自主定价;

(三) 产品销售权。企业可以在全国范围内自主销售本企业生产的指令性计划以外的产品;

(四) 物资采购权。企业可以自行选择供货单位、供货形式、供货品种和数量，自主签订供货合同，并可以自主进行物资调剂；

(五) 进出口权。企业可以在全国范围内自行选择外贸代理企业从事进出口业务，并有权参与同外商的谈判；

(六) 投资决策权。依照法律和有关规定，企业有权以留用资金、实物、土地使用权、工业产权和非专利技术等向国内各地区、各行业的企、事业单位投资，及向境外投资和在国外开办企业；

(七) 留用资金支配权。企业在保证实现企业财产保值、增值的前提下，有权自主确定税后留用利润中各项基金的比例和用途；

(八) 资产处置权。企业根据生产经营的需要，对固定资产可以自主决定出租、抵押或者有偿转让；

(九) 联营、兼并权。企业有权与其他企、事业单位组成新的经济实体，与其他企、事业单位共同经营或订立联营合同，按照自愿、有偿的原则，兼并其他企业；

(十) 劳动用工权。企业可以自主决定招工的时间、条件、方式和数量，有权决定用工形式，有权依照法律、法规和企业规章，解除劳动合同，辞退、开除职工；

(十一) 人事管理权。企业可以自主行使人事管理权，设置本企业内有效的专业技术职务；

(十二) 工资、奖金分配权。企业在相应提取的工资总额内，有权自主使用、自主分配工资和奖金，选择适合本企业的具体分配形式；

(十三) 内部机构设置权。有权决定企业内部机构的设立、调整和撤销，决定企业的人员福利；

(十四) 拒绝摊派权。企业有权拒绝任何部门和单位向企业摊派人力、物力、财力，除法律及国务院规定外，有权抵制任何部门、单位对本企业进行检查、评比、评优、达标、升级、鉴定、考试、考核等活动。

作为企业的经营者，企业的上述经营权限主要由企业领导者来行使。

企业领导者在行使企业经营权的同时，应当承担企业的社会责任。企业的社会责任可以概括为以下各个方面：

第一，对国家应尽的责任。应当贯彻执行国家的方针、政策，遵纪守法，照章纳税；

第二，对出资者应尽的责任。贯彻股东会决定的公司经营方针和投资计划，执行股东会的决议，负责本金的保值和增值；

第三，对企业应尽的责任。完成企业的经营目标，不断提高经济效益，促进企业的发展和壮大，改善企业的形象，保持企业的发展后劲；

第四，对顾客及协作单位应尽的责任。要对顾客负责，不断提高服务质量，要信守合同，讲信誉；

第五，对企业职工应尽的责任。要保障职工在生产经营中的安全和健康，不断提高职工的思想、知识和技能，逐步提高职工的收入，改善职工的福利；

第六，对社区应尽的责任。企业应当通过自身的活动，促进企业所在社区的发展，为社区的就业、社会安定、公共设施、公益事业以及环境保护等作出企业应有的贡献。

为了全面履行企业的社会责任，企业领导者应当在自己的领导工作中很好地执行国家、企业、职工三者的利益，兼顾企业经济效益和社会效益并重的原则，坚持精神文明建设和物质文明建设一齐抓的方针。企业领导者要加强自身的修养，保持和发扬作为一个社会主义企业领导者应有的敬业精神。

### 三、企业家的成长

我国国有企业领导者，是不是企业家？企业领导者和企业家有什么区别和联系？前面我们已经说明了什么是企业领导者，现在进一步来说明什么是企业家。

企业家是职业化的企业经营管理专家。这一概念说明二个要点：

第一，企业家是职业化的企业领导者或企业经营者。这里，职

业化有两重含义。一是对社会来讲，职业化是社会分工的表现，医生、律师是一种专门职业，企业家就以从事企业的高层经营管理为自己的职业；二是对企业家个人来讲，要把创办企业、发展企业作为自己的毕生事业来追求，并为此全力以赴，努力奋斗；

第二，企业家是从事企业经营管理的专门家。作为专家，就要具备一定的能力和素质。作为社会主义市场经济条件下的企业管理专家，不仅要具备一定的经营管理知识和技能，具有一定的高层管理实践经验，而且还要有能适应社会主义市场经济要求的企业家精神，例如要有创业精神，敢于承担风险，有战略眼光，能够独立决策，善于创新，重视信誉等等。

由此可见，社会主义企业家，不同于政府官员或计划经济体制下的企业领导者。企业经营管理者同企业家，既有共同之处，又有区别。从企业经营管理者到企业家，有一个发展、转变、成长的过程。

建立一支能够适应社会主义市场经济要求的宏大的企业家队伍是国有企业改革的一个关键问题。纵观十多年来改革实践中涌现出的每一个成功企业都有一个比较优秀的企业家起着关键作用。因为在企业中好的机制、科学管理、适销产品等都离不开企业的领导班子的决策和贯彻落实，尤其是一把手在决策中的关键作用和推动。

发展职业化的企业家队伍，前提条件是实现政企分开。只有企业具备了充分的经营自主权，才能为企业家的成长创造一个能够自主决策、开拓创新、公平竞争的大舞台。在这个前提下，还要为企业家的成长建立必要的竞争机制、激励机制和约束机制。

（一）确立企业家的竞争机制。建设职业化企业家队伍首先要建立企业家人才市场。将企业负责人的上级部门委任制改变为董事会聘任制，通过公开招聘和实绩考核实行企业家社会选聘制，使优秀的企业家在竞争中产生。建立起企业家市场，可以使企业领导者走向充满竞争性的市场。企业家作为经营管理企业的专家，要通过市场来实现自身的价值。企业家市场能对企业家的综合能力进行社会评估，使得企业家自身的名誉、地位和发展前途同他的经营成败

紧密相联。

建立企业家人才市场，形成企业家流动升迁的市场竞争机制，就要建立企业家档案和成功业绩案例，促进企业家市场的信息化；设定企业家评估指标，促进企业家衡量标准的科学化；实行经理的无任期制度；取消企业家的年龄限制等。

（二）完善企业家的激励机制。企业家的劳动是一种复杂的创造性劳动，而且要冒很大的风险。因此，成功的企业家理应取得较高的报酬，而且其报酬和待遇应当由供需关系来确定，使企业家成为一种风险大、收入高、具有足够吸引力的职业。在我国企业家制度建设过程中，逐步推行年薪制，不仅是必要的，而且也是可行的。

完善企业家的激励机制，不仅是物质利益的激励，还要充分承认企业家的社会地位和他们的精神需求。企业家的行为是以强烈的事业成就感为基础动力的。各级政府应当为他们创造良好的工作环境和条件，在政府决策中倾听企业家的呼声，从社会荣誉、社会地位等各个方面激发他们经营好企业的使命感和成就欲。

（三）建立对企业家的约束机制。随着企业自主权的扩大和利益格局的调整，企业领导者的权益会是很大的，这就必需同时有必要的约束机制。不受约束的权力就容易越轨甚至产生腐败。同时，对绩效不良、造成企业长期亏损的企业经营者要实行及时淘汰制。为此，要做好以下方面的工作：

1. 实行任职资格考核。国有大中型企业的企业家任职要有基本条件限制，具有一定的学历，经过专门的培训和具有一定年限的实践经验和信誉。

2. 实行年度业绩考核和任期审计制。由此来认定企业家能否真实有效地经营企业、能否保证企业资产的安全和增值。

3. 充分发挥企业内部诸如董事会、监事会等监督机构的作用。以形成企业内部的约束机制。

4. 充分发挥各类中介组织的作用。发挥会计师事务所、审计事务所等对企业的监督作用，形成社会监督和公平评价机制

## 第二节 企业领导工作的本质

### 一、企业领导工作是发挥影响力的工作

什么是企业领导？企业领导是一种影响下级或团体实现一定目标的管理工作过程。

这就是说，首先，企业领导是一种有目的的管理工作过程。这种工作包括一系列的管理行动，如制定决策、建立组织、选用干部等，其目的是为了企业实现一定目标和任务。所以，企业管理工作是一个大概念，而企业领导工作是其中的一部分，通常是指企业高层领导者所从事的具有决策性、战略性、综合性的管理工作。

其次，这一概念说明，企业领导工作的本质是一种发挥影响力的工作。领导，就是要发挥影响力，引导和推动下级去实现既定的目标。所以，领导的作用不是在于领导者自己直接动手去实现目标，而是在于影响和推动下级和下级组织去实现目标。在实际工作中，有一些刚走上领导岗位的企业领导人，当遇到工作中推不动或下级工作不如己意时，心中着急，往往就亲自动手干起来。这种做法，如果是为了给下级起个示范和引导的作用，那是可以的；但如果是撇开下级，包办代替，那就不是在起领导作用，而是把自己降低到下级执行者的位置上去了。

如何衡量这种影响力的大小，即领导水平的高低？衡量影响力的标志是领导的有效性。它包括不可分割的两个方面，首先表现在方向上，要引导下级朝着正确的方向。这里，既包括政治上的正确方向，也包括企业生产经营和管理工作的方向。其次，表现在速度和效率上，即为了影响别人实现既定目标而花费的时间和代价。它可以概括为如下的理论公式：

$$\text{领导有效性} = \text{目标方向} \times \text{领导效率}$$

两者的组合关系可能有下列几种情况：

第一，目标方向正确，领导效率越高，则领导的有效性就越理想；

第二，目标方向指引错了，则目标方向是个负数，领导效率越高则越糟糕，企业的损失越大；

第三，目标方向虽然正确，但领导效率低，这就会降低领导的有效性；如果领导效率很低，使得目标方向落空，则领导有效性也会接近于零。

结论是，提高领导有效性，必须在保证领导的方向正确的前提下，来努力提高领导工作效率。

应当指出，领导的有效性，作为领导的能力，不是一种“天生的个性”而是一种可以通过反复工作而形成的后天的工作习惯，是一种通过学习和实践锻炼而养成的有效的工作方法。

## 二、职权同影响力的关系

拥有一定的职权是领导者发挥影响力的基本因素。在怎样认识职权对影响力的作用问题上，存在两种不同的观念，要实行正确、有效的领导，应当树立现代的领导观，克服和清除落后的领导观。

所谓职权，就是处在领导岗位的人，组织和上级授予他一定的法定权力（或称行政权力）。这种职权使得领导者具有支配下级的力量。凭借职权可以左右被领导者的行为、处境、得失，甚至其前途和命运，并使被领导者产生敬畏感。领导者手中的职权越大，他的影响力就越大。

一种传统的领导观念认为，职权是有效领导的关键因素，甚至是唯一因素。认为只要手中握有职权，就能有影响力，就可以当领导。这种观念概括为公式，就是：

$$\text{领导} = \text{权力}$$

我国历史上经历了长期的封建社会，封建家长制的领导观念，就是这样一种落后观念，至今对企业领导工作仍然有不小的影响。奉行这种领导观念，将给领导工作带来许多不良的后果：

第一，单纯依靠行政命令。既然手中有了职权，下级就得听我的，在工作中就容易忽视对下级和职工的教育和说服工作，对下级靠“压服”，从而引起下级的不满；

第二，一切按“长官”意志办事，靠上级指示和命令过日子，忽视下级和群众的意见、要求。既然有了权力就能实现领导，权力从何而来？上级任命时授予。所以当好领导必须听从上级指示命令，完全照办，而对下级和群众的呼声则可听可不听，因为权力不是群众授予的；

第三，忽视本人品德修养和能力的提高。既然行政命令就能解决问题，就没有必要通过提高领导者的品德与能力，没有必要在下级和群众中树立起威信，靠威信去影响下级。

因此，这种落后的领导观念不能适应现代化企业的要求。随着现代企业的产生和发展，形成了现代的领导观念。

著名的管理学家巴纳德(C·I·Barnard)把那种落后的领导观，即认为有权就能领导、权力来自上级的观点，称之为“权力授予论”。他认为“权力授予论”是不正确的。因为职权是一种强制性的影响力。使用这种方法进行领导，下级和职工可能并不接受。例如，下级可能采取阳奉阴违的办法或消极怠工的办法实行抵制；或者即使勉强接受，但由于职工缺乏积极性、主动性和创造性，使领导的指示和命令不能有效地执行；甚至在一定条件下，遭到下级和职工的公开反对。因此，奉行“权力授予论”的领导，其影响力可能不存在或大打折扣。

巴纳德提出，正确的应当是“权力接受论”。这一理论认为，领导依靠职权所下达的命令，只有当下级和职工理解了它的内容，相信它既符合企业目标又符合个人利益时，而且又是在可以办得到的情况下，才能为下级和职工所接受。只有在这种条件下才能发挥其影响力。

后来的学者，又进一步发挥了巴纳德的这一理论观点，指出，领导者要有效地发挥其影响力，必要的职权是需要的，但是还不够，还

要在下级和职工中树立起威信。这就是说，不能靠“压服”，而要靠“信服”。这就是现代的领导观。这个观点归纳为公式，就是：

领导 = 权力 + 威信

领导怎样在职工中取得威信？这就要依靠领导者以自己丰富的学识和经验去说服职工，依靠领导者个人的良好品德和良好的人际关系去取得下级职工的信赖。因此，一位企业领导人，要想有效地发挥其影响力，不仅要拥有必要的职权，更要在树立威信上多下功夫。

### 三、领导就是服务

领导工作既然是行使权力的过程，那么领导者行使权力的本质是什么？在社会主义条件下，领导者行使权力的过程，就是为人民群众服务的过程，领导的本质就是服务。

马克思在总结巴黎公社起义的经验和教训时，提出了“人民公仆”的思想，指明了无产阶级的干部同人民大众的关系，不是旧社会官老爷同老百姓的关系，而是为他们服务的关系。毛泽东同志也反复强调要“为人民服务”，指出各级干部，特别是各级领导干部要为人民服务，毛泽东同志指出，党和国家的各级干部手中掌握的权力是人民给的，目的是要各级干部利用这个权力更好地为人民服务。

在社会主义条件下，领导者是受广大人民群众委托的、反映广大人民群众意志和愿望的代表，是为广大人民群众服务的公仆。他们同广大人民群众间的领导与被领导的关系，只是分工的不同、工作岗位的不同；领导者的权力是属于人民的，是广大人民群众赋予的，是人民群众利益的集中表现，是人民群众的委托。正如 1985 年邓小平同志在全国教育工作会议上所讲的：“领导就是服务，我愿意为大家当好后勤，为实现教育改革的历史任务而为大家服务”。

因此，社会主义企业的领导者必须保持无产阶级干部的本色，时刻牢记自己手中的权力是人民群众的委托，杜绝一切以权谋私的行为。强调领导的本质是服务，这不仅是社会主义制度的要求，对于

领导者本人的工作来说，也是能否很好发挥影响力的一个重要条件。这是因为，树立为人民服务、为企业职工服务的观点，并且在工作中身体力行，是企业领导人获得威信和支持的主要源泉。例如，对下级和职工缺乏民主作风；或对下级一味压任务、催进度，而很少关心帮助，不去提供实现任务的必不可少的条件等等。这些做法必将使上下级之间的关系日益紧张，损害领导人的威信，降低领导人的影响力。

领导的本质是服务，这是无产阶级在“领导”这个问题上同资产阶级的一个根本不同点。资产阶级学者和企业家也提倡企业领导要为职工服务，为社区服务，为顾客服务。但这同无产阶级的为人民服务有着本质上的区别。资本主义私有制的存在，雇佣劳动及劳资利益的对立，不可能有真正的“为人民服务”。资本主义企业领导人虽然也为企业职工、消费者、社区做出某些“服务”和“贡献”，但从本质上说，这些“服务”和“贡献”不过是一种笼络职工、获取更大利润的手段。

#### 四、领导是动态的管理工作过程

如何提高领导的有效性？领导工作的好坏，要受多方面因素的影响。

早期的领导理论研究，主要是从事领导者个人的素质、个性的研究。他们认为领导的有效性主要取决于领导者本人的知识、技能、性格以至身体特征等。显然，领导者的素质和个性仅是做好领导工作的一个方面，单纯研究这些因素并不能保证把领导工作做好。后来，领导理论的研究进入领导行为、领导方式的研究，例如把领导方式区分为不同的类型，例如有的划分为独裁型、民主型、放任型，有的则划分为工作主导型、人际关系主导型等，然后进行优劣的比较。实际上这也不是绝对的。考察一种领导方式是否有效，不仅要研究领导者本身的工作方式，而且还必须考察领导工作的对象——被领导者，以及领导者所面临的领导环境。上述的领导理论，都是

一种静态的、孤立的理论观点。

现代管理理论的发展，出现了权变理论，用权变理论来研究领导问题，就是权变领导理论，又称动态的领导理论。这是现代领导理论的重要指导思想。

动态领导理论认为 决定领导有效性的因素主要有三个方面：一是领导过程的主体——领导者，例如领导者的素质、个性和所采用的领导方式等；二是领导工作过程的客体，即被领导者，例如，被领导者的知识、能力、工作特点和成熟程度等；三是领导工作所面临的客观环境，例如领导体制类型、企业组织和规章的健全程度以及工作任务的紧迫性等。而领导工作的有效性就是上述三方面因素动态平衡的结果。动态领导理论可以概括为如下的公式来表示：

领导有效性 = f (领导者、被领导者、领导环境)

这就是说领导的有效性是一个应变量，它是领导者、被领导者、领导环境这三个变量的函数。

动态领导理论的主要观点是：

1. 领导有效性取决于领导者、被领导者、领导环境三者的动态组合；
2. 因此，没有一种绝对好的领导方式、方法。例如，一般情况下“独裁型”的效果不如“民主型”但在面对被领导者是新手或工厂发生事故需组织紧急抢修时“独裁型”方式又可能是一种有效的、必要的领导方式；
3. 领导者应当权衡情势，一切以时间、地点、条件为转移，不同情况要采用不同的领导方式和方法；
4. 成熟的领导者应当学会多种领导方式和方法，以便运用不同的方式去完成不同的工作任务，以提高领导的有效性。

### 第三节 改进领导方法，讲究领导艺术

#### 一、改进领导方法的重要性

领导方法是领导者在工作中思考问题、处理问题和指导工作的方式和方法。学习和掌握科学的领导方法，对于我们正确地认识世界和有效地改造世界，做好工作，有着重要意义。我们党一贯强调改进领导方法的重要性。毛泽东同志曾经形象地把任务和方法的关系比做过河与桥（或船）的关系。他说：“我们不但要提出任务，而且要解决完成任务的方法问题。我们的任务是过河，但没有桥或没有船就不能过。不解决桥或船的问题，过河就是一句空话。不解决方法问题，任务也只是瞎说一顿。”<sup>①</sup>在社会主义建设时期，邓小平同志指出：“注意工作方法，克服官僚主义，这也是摆在我们面前的一个迫切问题。”“工作方法总要适应四个现代化的要求，改得好一点快一点嘛。”<sup>②</sup>每个企业领导人，在工作中总是要采用一定的领导方法，只不过有的人领导方法比较科学，因而能够事半功倍；而有的则实行落后的、不科学的领导方法，工作忙忙碌碌，却一事无成，甚至把企业办糟了。关于改进领导方法的重要性，一些企业领导人的体会是：

（一）科学的领导方法是掌握工作主动权的钥匙。有的企业领导人，虽然整天忙碌，却总忙不到点子上，经常被日常生产的“救火”事务所拖累，被各科室间的扯皮事项占去大量精力。结果，工作很被动，没有精力抓企业的重大问题，如企业的机制转换、企业经营战略研究等。可是，有的企业领导，虽然担负的职责很重，但工作中却比较“超脱”和“清闲”，每周有时间可以读点书，集中精

<sup>①</sup>《毛泽东选集》第1卷，第125页。

<sup>②</sup>《邓小平文选》第246页。

力思考企业工作中的重大问题，还有时间到厂内外去走走看看，出差十天八天，厂里工作秩序井然。这就是由于领导方法对头，在工作中取得了主动权。

（二）科学的领导方法是调动下级积极性的桥梁。有些新提升的领导干部，工作有热情，有干劲，但往往领导方法不对头，习惯用包办代替的方法，工作中不敢授权，事无大小，都要请示汇报；下级提出工作中的问题，不管是谁的职责，一律“热情”地给以解答；看到下级工作中存在一些问题，就急于亲自动手解决，等等。实践的结果，下级工作中的积极性、主动性、创造性没有了，遇事就矛盾上交。这里的问题在于光有领导者的积极性，而没有很好调动下级的积极性。可是，有的企业领导人，根据企业工作特点，大力推行各种形式的经济责任制和目标管理，使得“千斤重担众人挑”，实行“领导只干领导的事”、“合理授权”等原则，就很好地调动了下级人员的积极性。这里，科学的领导方法是通过调动下级积极性这一目标的桥梁。

（三）科学的领导方法是正确决策的基础。经营决策是企业领导人的首要职能。而正确的决策，其前提是必须掌握真实而详尽的情况。只有情况明，才能决策对；只有情况明，才能决心大。可是，同样搞调查研究，不同的方法会得出不同的结果。有的企业，调查研究粗枝大叶，情况若明若暗，因而提出的问题和措施概念化、一般化，解决不了实际问题；调查的数据、信息量不够，以偏概全，“瞎子摸象”，因而得出了片面的甚至错误的结论；只调查不研究，现象罗列，资料数据一大堆，却得不出中肯的、有指导性的结论。可以说，学会科学的领导方法，实行正确的调查研究，是企业领导者的一项基本功。

（四）科学的领导方法是搞好领导班子团结的重要条件。企业领导班子的团结，是企业领导人经常遇到的一个重大问题。而班子团结问题，有领导班子成员的素质和品德问题，但大量的还是领导方法问题。诸如，班子成员配备是否合理地考虑了班组成员的素质结

构；是否采取了有效的制度和形式，以保持班子成员间的密切沟通，经常交流情况和统一认识；是否善于区别问题的性质，对非原则性问题实行“模糊处理”等等。掌握有利于加强领导班子团结的工作方法，是对每一位领导成员特别是企业主要领导人的要求。

（五）科学的领导方法可以转化为企业的经济效益。提高企业经济效益是企业的中心任务，而领导方法同经济效益是相通的，两者间有着某种必然的联系。如上分析，改进领导方法，大大有助于领导人取得工作主动权、决策正确、调动职工积极性和班子团结等，而这些方面的成效，最终必将直接或间接地转化为企业的经济效益。例如，一条及时的市场信息，搞活了一个企业。推行经济责任制，开创了企业生产经营新局面，企业经济效益登上一个新台阶等等。因此，从一定意义上讲，方法就是效益。

综上所述，科学的领导方法是领导工作有效性的直接要求，是领导者顺利实现领导职责的重要保证，每一位企业领导人员都要讲究自己的领导方法，不断加以改进。

## 二、领导方法与领导艺术的关系

领导方法同领导艺术是普遍性同特殊性的关系。科学的领导方法是领导工作规律性的反映，具有普遍性。而领导艺术则是领导者根据不同环境，结合个人特点，对科学方法的具体应用，它具有特殊性。领导艺术的特殊性，其表现有：

第一，权变性。领导艺术不是一成不变的，也无一定的模式，它会因人、因事、因时、因地而异。同一个领导者在处理不同环境下的问题时会表现出不同的领导艺术。例如，在设岗用人问题上，“因事设人”是符合规律的科学方法，是企业领导者的普遍做法。但在特定条件下，例如为了留住某个有特殊专长的专家，或为调整、搞好领导关系的需要，高明的领导人，则会实行“因人设事”，专门为特定的人破例设置一个新职或“虚职”，这就是一种领导艺术；

第二，个人特性。不同特性的领导人在处理同一问题时，由于

个人性格、经历等的不同，会表现出不同的领导艺术。例如，在整顿职工劳动纪律问题时，有的领导人会采用大刀阔斧、雷厉风行的方法；而有的领导人则会采取分步到位、细致工作的方法。这就是两种不同的领导艺术。这两种方法都可以达到目的。当然，其后果是会有差别的。前一种方法可能会令行禁止，见效快，但也可能留下一些容易反复的“后遗症”。而后一种做法则可能职工反映较好，成果容易巩固，但是工作量大，时间较长。

第三，创造性。创造性是领导工作的特点，而领导工作的创造性则集中体现于领导者的领导艺术上。一个具有高超领导艺术的领导者必然是一个颇具创造性的领导者。他的风格不是因循守旧、墨守成规，而是构思新颖、奇招迭出，给人以耳目一新的感觉。例如，推行目标管理是一种带有普遍性的领导方法，它能取得“千斤重担众人担”的良好效果，但采用什么形式呢？当社会上较多实行以质量为中心的模式，实行“质量否决”的目标管理时，邯郸钢铁公司的领导人不是照抄照搬，而是审时度势，根据自身特点，创造出以成本为中心，实行“成本否决”的目标管理模式。这就是领导艺术的创造性。

第四，经验性。领导艺术来源于领导者长期的领导实践经验的积累，然后逐渐形成具有个人特色的领导艺术。所以，领导者的领导艺术总不免存在或多或少经验的痕迹，而不是纯粹的逻辑性推理。

综上所述，领导艺术是科学领导方法的具体运用，科学领导方法则是领导艺术的归纳和总结。两者从符合规律性的要求来看是一致的。领导艺术生动直观，领导方法指导性强，所以我们的教学应当把领导方法与领导艺术两者兼顾。但是按照成人教学的要求，根据学员实践经验丰富和教材少而精的要求，本书将侧重论述科学的领导方法，同时适当地列举一些领导艺术的实例和案例。

应当指出，掌握科学的领导方法，熟悉领导方法的规律，学会一定的技能和技巧，这是很必要的。但是，方法论同世界观、价值观有着密切的联系，因此，树立社会主义企业家的强烈事业心、高