

上 篇

企业领导理论

第一章 绪论

第一节 关于企业

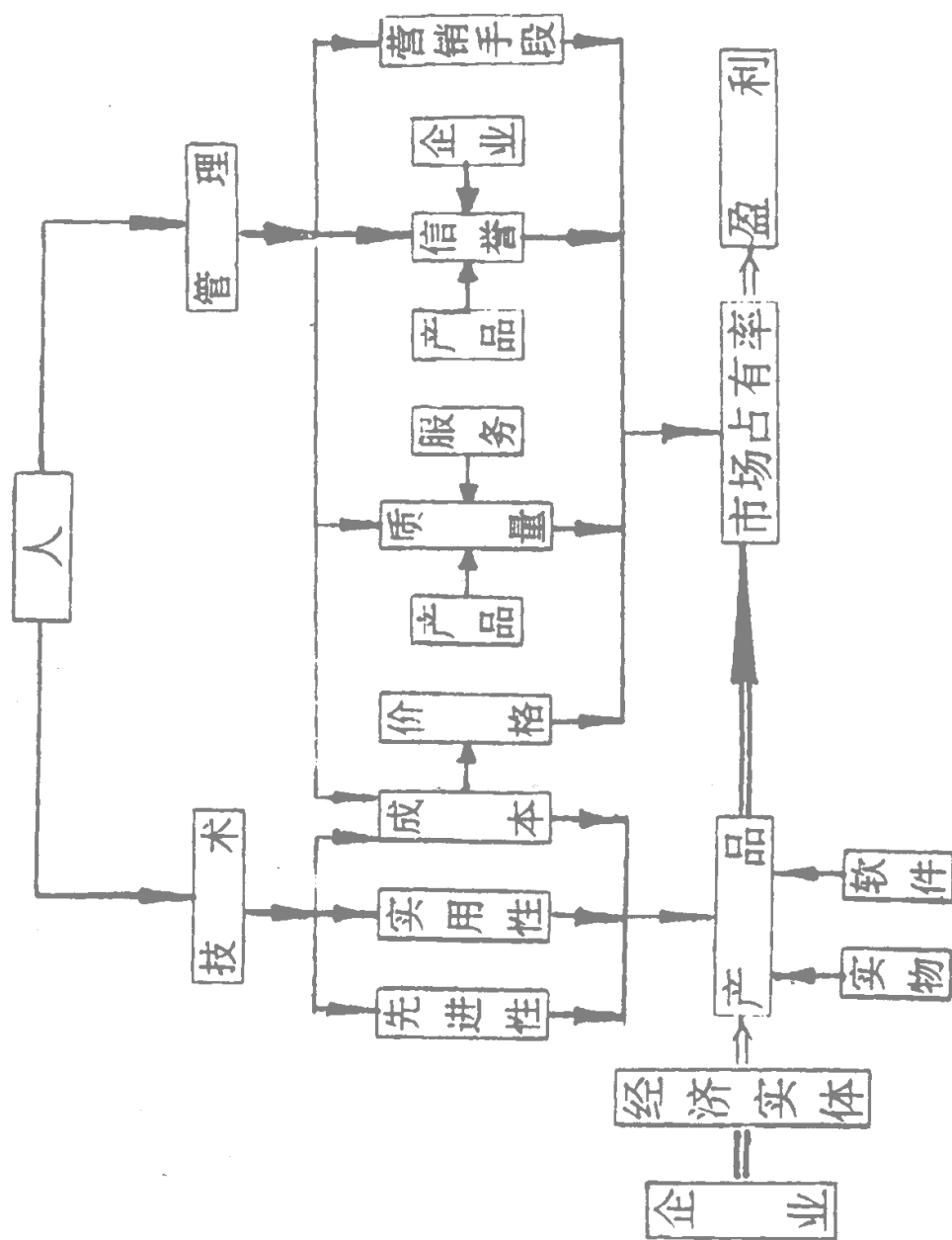
企业不是行政机关，也不是事业团体，更不是行会组织，而是一个独立的经济实体。它以自己加工制作的产品去满足社会的需求并且通过市场去获得盈利。

追求最佳的经济效益，获得尽可能多的盈利是企业所有活动的目的。市场是企业为获得盈利而必须通过的渠道。企业又是市场的主体。企业离不开市场，市场要依靠企业。

企业的产品，可以是物质的，也可以是精神的，即既可以是硬件，也可以是软件。

企业为了达到自己的目的——盈利，就必须对市场进行研究，以决定自己的战略和策略。

为了便于表述明白，我们可以用下边的方框系统图，从系统图中我们可以明白看出：



企业为达到自己的目的——盈利，就必须有一定的市场占有率。而占领市场，首先要有产品，硬件的，或软件的。

要想占有市场，从技术上论，产品必须是先进的，实用的，成本低的。从管理上论，价格必须是合理的；产品质量及服务质量必须是上乘的；产品的信誉及企业的信誉必须是高的；企业的营销手段必须是独特的，高明的。以上这诸方面，如有一方疏漏，就会失去市场。

由于市场是动态的，社会需求是变化的，因而就必须不断有新的产品投入市场，参与竞争。

企业的行进，靠两个轮子——一是技术，二是管理。

要想从技术上和管理上，确保市场占有率，即确保企业的盈利，必须依靠人，依靠人的聪明才智，依靠人的创造力的发挥。总之，要依靠人的积极性和创造性。因此，以人为本，是办好企业的纲。

没有产品，就不成其为企业。以制造实物产品为主的企业，如汽车制造厂、机床制造厂、棉纺厂、电视机厂等……以软件产品为主的企业，如咨询公司、点子公司、政策研究所等……

不想盈利，企业就无存在之必要。所谓非盈利性企业，要么是自欺欺人，要么就根本不是企业。社会主义制度下的企业与资本主义制度下的企业，在以盈利为目的这一点上是一致的。

第二节 关于企业领导学

个体人为了生存而单独进行的生产活动，对抗活动，没有分工问题，也没有劳动成果及对抗成果的分配问题，也没有需要协调的问题，因而其活动不需要领导。

在人类进入原始社会之后，由于对大自然进行斗争的需要，由于向敌对部落进行战争的需要，就有了集体活动。集体活动 就需要领导 就出现了领导。

就生产活动而论，随着人类智能的提高，生产范围的扩大及生产产品的趋于复杂，有些事情，单独的个体的人已无法完成 需要有较多的人协调进行 共同进行 这时，就出现了领导去解决组织和分工问题，去解决劳动成果的分配问题，去解决和协调个体之间因生产活动而发生的纠纷和矛盾。

可见 作为领导者 在人类历史上是早已有了。

只是，由于社会所处的阶段不同，各个层次上的领导者的产生方法不同而已。

对于如何当好领导者，我们中国的先贤先哲多有论述 而且可以上溯到几千年以前 但不完整 不系统 并未形成一门独立的专门的学问。把领导科学作为一门专门学问提出来，则是社会化大生产出现之后的事。或者说是近几十年的事。

企业领导学，作为领导科学的一个分支，应该是进行系统研究的时候了。

由于企业自有其独特的不同于行政的、党团的、行会的、事业的特性，因而企业领导学自然也就有其不同的研究对象。领导企业的规律也自然有其不同之处。当然作为领导学的共同规律，对企业领导也是适用的。

概而括之，企业领导学的研究对象是：为实现企业的目的——追求最佳的效益，取得尽可能多的盈利——而开展的各种活动（决策、组织、管理、指挥等）应遵循的基本规律、方法，及领导企业员工实施这些规律和方法的艺术。

在现代企业中，不遵从科学的规律，领导不好企业，没有巧妙的领导技巧或者讲领导艺术，也领导不好企业。

企业领导是科学还是艺术，对这个问题是有不同认识的。有的人认为是一门科学，因为有客观规律可循；有的人认为是艺术，因为同样条件的企业，或者同一个企业，由不同人进行领导，效果会迥然不同。这就是说，企业领导既是科学的，又是艺术的。

所以，企业领导应该包括领导艺术的内容。企业领导学是科学与艺术的综合和统一。

第三节 关于企业的共有的特性

企业不同于行政机关、社会团体、行会组织，它有自身的特性。因而，企业领导学就不能脱离开它的特性去泛泛而论。

其特性 大体有如下几点：

第一，企业是一个经济实体，它要以自己加工制作的

产品（硬件产品或软件产品，还可讲物质产品或精神产品）贡献给社会 服务于人类。

因此，生产产品，是企业的第一特性。没有产品，不成其为企业。世界上没有无产品的企业，但确有无企业的产品，因为个体劳动也能生产制作简单的产品，却不能称其为企业。企业必须是由人群结合而成的生产社会及人类所需产品的一个团体。

第二 企业要以创造经济效益 取得盈利为目的。

在市场经济条件下，企业如长期没有经济效益，或者长期亏损，它就要消亡。在有利于社会和人类的前提下，盈利是企业生存的充要条件。

行政单位，以维护社会安定，促进社会文明和进步，规范和管理社会人和社会组织的行为为目的。

事业单位，以揭露自然和社会发展变化规律或提高人类素质，改善人类生存环境和健康状况为目的。

或者说，行政与事业单位，重点在于创造或规范世界的精神文明；而企业则是以创造世界的物质文明为己任，即使是软件产品，也是生产力，要以物质产品作为其最终表现形式。

企业要创造经济效益，取得盈利，必须通过产品才能实现。

第三，企业要面对市场，以自己的产品去占领市场，参与市场竞争。市场是企业的生命线，企业是市场的主体。

企业生存发展的主线—— 以产品占领市场，取得盈利—— 要坚持和贯彻始终。不在市场竞争中发展，就在

竞争中消亡。

不论是物质产品或精神产品，都要通过市场进行交换以表现其价值。

律师、医生……或者律师事务所、医院等，虽然也取得相应的报酬，或者取得一定的盈利，但不是主要的目的，也无产品可言，所以不是企业。他们所面临的不是市场竞争而是职业竞争。

第四 企业要靠自己生存 因此 企业的全体员工 形成了一个利益共同体。职工个人生存条件的优劣与企业的兴衰紧紧地联在一起。而行政单位的员工，是靠吃皇粮、吃俸禄，生存条件是靠上级。事业单位靠为社会服务而取得的报酬维持生存。

第五，企业是独立的法人，要以市场为依托。因而，企业无主管部门，无上级机关是其重要特征。决定企业命运的不是那个人，也不是那个机关，而是市场。或者说，企业的主管和上级是市场。这是与计划经济体制下的企业的一个重大区别。

很明显 这些特征 就不是其它团体机关所具有的。

研究这些特征，自觉地顺应这些特征，利用这些特征，就成为企业领导学的重要内容。

目前，在社会上有许多在企业与市场之间的中介机构，还有许多物资公司、贸易公司之类，它们也在工商管理部门登记注册，也称之为企业，但严格讲它们不属于企业范畴，它们是市场经济发展过程中的衍生物。但企业领导学中的许多道理，对它们也是适用的。

农业也是以创造物质文明为主，但在我国，还要有一

个相当的过程 才能使农业生产企业化。目前 企业化的农业比例还很小。对企业化的农业，本书所讲的内容也是适用的。

第二章 企业领导的基本规律

第一节 企业组织——最少律

企业的功能是要加工制造和销售一定数量的社会所需要的产品。

企业的目的是追求最佳效益，取得尽可能多的盈利。

根据设定的功能去组织企业，要遵从最少律。

对企业组织中通用的最少律，可以表述如下：

在确保完成企业功能的前提下，投资要最少，领导班子成员要最少，机构设置要最少，每个机构的人员要最少，企业不设置无用的岗位，不干无用的工作。

这里的“无用”或“有用”是指对企业的经济效益而言。

此最少律，可以用如下公式表示：

$$\text{企业的效益} \approx \frac{\text{设定的企业功能}}{\sum \text{机构} + \sum \text{人数} + \text{投资}}$$

这个公式，既不是数学的，也不是物理的，而是概念性的，是作定性判断用的。

显然，在企业设定的功能不变的情况下，机构越多，每个机构的人数越多，效益就越差。同样，投资越大，效益也就越差。

而企业是要追求最佳效益的，因而，就要按最少律去组织企业。

如果在企业组织建设中，能按最少律办事，企业就必然是高效的、精干的。

根据这个公式，对已经建成多年的老企业，要通过精简机构，缩编人员来提高效益，或通过扩大企业功能来提高效益。要精简、缩编，就得进行技术改造，采用新技术。

这个规律，人人是明白的，但没有作为一个必须遵从的规律去认识、去执行，因而影响了企业的效益与前途。如果企业领导者，能站得高一些，坚决按这个规律办，目前我国企业的许多弊端，都可迎刃而解。

根据最少律的要求，企业领导是有很多文章可作的，而且天地也是很广阔的。

最少律中所讲的“最少”是相对而言的。企业的规模不同，技术状况不同，所处的时代不同，其“最少”的数量界限也会不同。

最少律中的“最少”也是对实现企业功能而言的，是在当时所处时代的技术状况和管理水平下，不能再少的数量界限。

在表述规律文字中，有“企业不设置无用的岗位，不干无用的工作”这句话，应该说，它是已经包含在“最少”的意义之内了。对西方企业，这句话实在是多余的。但对中国企业，实在是不多余，因为各个企业，都有一些对企业的效益毫无用处的工作岗位。有些人，整年忙碌，但其工作对企业却是毫无意义的。这种状况有其历史原因，想一蹴而就，立即克服是不现实的，但企业领导必须清楚那些岗位是无用的，那些工作是无用的，要一旦机会成熟，就动刀切除。应该讲，随着中国经济进一步向市场

经济转轨，对那些非常特殊，而实际却无大用的岗位，领导就比较容易处理了。

最少律最为简单，但最少律必须努力遵守。

第二节 成果第一律 ——企业用人规律之一

用人，是企业最为关键的事情，是关乎企业命运的大事。在用人问题上，中国古代、近代的圣贤、先哲，都有不少的论述，其要旨不过是德才兼备，任人唯贤而已。深入一步，又是外举不避仇，内举不避亲，唯才是举等等。

在现代的企业中，人的才能如何衡量，德又如何评判，贤又有什么标准，实在是一言难尽。一任厂长（经理）任用一批人，而且都认为是按德才兼备的标准选用的，但对同一个人，不同厂长（经理）的评价有时会大相径庭。

作为企业，以取得盈利为目的，以自己的产品贡献于社会和人类，实现为人民服务的初衷。它在用人问题上，到底应该遵从什么样的规律，的确是一个必须认真思考和研究的问题。

纵观成功企业的经验，失败企业的教训，归根结蒂，也在于用人之得失。善用人者昌，不善用人者败或亡，如此而已。

在用人问题上，影响因素很多，如学识、专业、资历、群众威信、个人品行、组织能力、年龄大小、甚至还有什么背景和关系等等……。但不管什么因素在起作用，都必须充分意识到企业是经济实体，要创造最佳经济效益，要

取得尽可能多的盈利。因此，企业选拔和任用人才，应该且必须遵从的规律是成果第一。

在用人问题上如遵照成果第一律行事，就能保证企业兴旺发达。成果是人的能力、水平的综合体现。

成果第一律，可以作如下表述：

根据企业功能及其目的的需要，以能否取得预期的成果，作为选用人才时的第一要素，其它因素只可作为参考。评价一个人才，一律以所取得的成果作为第一根据，其它问题，都要退居次要地位。

能否取得预期成果，需要对其过去的业绩进行分析，需要面试判断，需要调查了解群众的反映。一个人有无能力，是可以在各个方面表现出来的，群众也是会有公正评判的。

往往有能力的人，也是缺点比较明显的人。除非有原则性的问题，只要经过分析判断，通过调查了解，结论是能够完成预定的任务目标，能取得预期的成果，就要大胆起用。“才有长短，用其长不问其短。”说三道四，谗言讥讽，都不要理睬。

成果第一律，不是不要考虑其它因素，而是不要失去决定性因素。其它因素与能否取得预期成果相比，都是次要的，这是因为，只有能够达成所需的成果，才与企业的目的相吻合。

总之，如无其它原则性错误，则能顺利完成任务，取得预期成果者，加以任用，提升和奖励；而对不能取得预期成果者，虽然美言充耳，也不能委以重任。

必须清楚地明白，企业是经济实体，一切活动，必须

以经济效益为中心。企业的兴旺发达，靠全体员工的共同奋斗，靠产品的高质量，靠价格上的优势，靠完善周到的服务，一句话，靠人们各种相关活动成果的积累。只有成果才是人的能力的最可靠的标志。

在用人、评价人、奖罚人等方面，如严格地执行成果第一律，就有助于调动每个职工的积极性，去为完成既定的目标而努力奋斗；有助于克服与消除互相扯皮，互不服气，不负责任的作风；有助于克服各个层次上的大大小小的官僚主义；有助于各级干部、职工业务素质的提高；有助于各个层次务实班子的建设和形成；有助于消除关系风、马屁风、浮夸风的漫延。

人往高处走，按成果第一律办，有助于优秀人才的脱颖而出及相形见绌者的淘汰。

由于人人一心为达成自己的成果去努力，就无暇去斗小心眼，去尔虞我诈，大大有助于安定团结局面的巩固和发展。

成果第一律，要在各个层次都执行，要广泛推行。在推行中，厂长（经理）最为重要的一点就是千万不要抹煞任何部属的辛勤工作所取得的成果，而且要给预恰当的评价。这种评价还一定要在适当的公开的场合，让别人知道，使取得成果者有荣誉感、自豪感，受到鼓舞，使其它人受到激励，去加倍努力创造自己的工作成果。

一个人在取得成果的过程中，十分努力，兢兢业业，证明给定的任务目标与其能力是相当的。

在取得预期成果的过程中轻松自如，未费大力者，证明其人还有很大的潜能，可以担负更重要、更复杂的工作

任务。

在取得成果的过程中十分卖力，但达不到预期成果，证明其人精神虽佳但能力低下，可调整工作，改任它事。人短于此，可能长于彼，调换一下工作，有可能取得优异的成果。

以成果作标准来考察和任用干部，是实现企业目的的最为重要的用人之道。

成果第一律，是对工作第一的否定或者叫修正。虽然在工作，但其工作成果对实现企业目的没有什么用处，这个工作就无意义。平心而论，我国的企业内，尤其是国有企业内，有许多工作是没有用的，是在空空的浪费人力 浪费时间 浪费钱财。

遵守成果第一律，实际上就是坚持了生产力标准。

成果第一律中的“成果”其表现是多方面的，有物质的成果，也有精神成果；有技术成果，也有理论成果。硬件、软件都是成果，关键是对实现企业的目的有用。

近期有用是成果，远期有用也是成果。

第三节权、责、利相当律 ——企业用人规律之二

按照成果第一律选用了人才，就要使其承担与其能力相当的工作任务，就要赋予其真正的责任，以便使其为实现企业的目的——盈利而展现智慧和才干。

既要其人担负起所赋予的责任，就必须：

一、给予责任所需要的权力。

二、给予和承担的责任大小相当的个人利益。

权力和利益是由其所承担的责任而生发出来的。因而,责任、权力、利益三者之间的匹配一定要相当,才能真正调动其积极性和创造力。

三者之间的关系,从理论上讲,可以用如下公式表示:

$$\text{权力} + \text{利益} = \text{责任} \dots \dots (1)$$

实际上,由于受各种条件影响,有时,所赋予的权力和所给予的个人利益,未必十分得当,就要对个人担负的责任产生影响,即个人实际担的责任可能与领导要求的责任产生差距。

一般讲来,赋予的权力与其所承担的责任比较容易适应,超越责任所需的权力是不大可能赋予的。但在个人利益上,不容易匹配,这是因为:一则领导对利益给予多少合适难于把握;再则,个人对利益的欲望要求也因人而异。因此,个人自我承担责任的大小按下述公式:

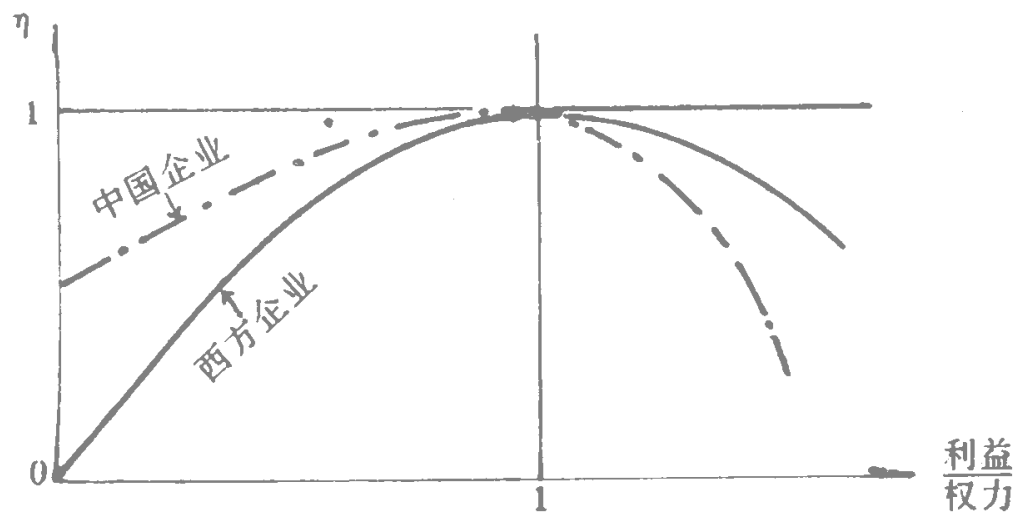
$$\eta(\text{权力} + \text{利益}) = (\text{责任}) \dots \dots (2)$$

式中, η ——是与 $\frac{\text{利益}}{\text{权力}}$ 有关的不大于 1 的系数。

(责任)——个人主动自我承担起的责任。

当 $\frac{\text{利益}}{\text{权力}}$ 适当即为 1 时, $\eta=1$ 公式(2)与公式(1)相同,即(责任)=责任,个人自我主动担当起的责任与企业领导赋予的责任是一致的,这是最为理想的状况。

η 系数的变化,可定性的用如下曲线表示:



当 利益 / 权力 这个比例失去平衡 大于 1 或小于 1 时, η 值就要起变化, 责任者愿意承担的责任——(责任) 就可能小于领导赋予的责任。

当 $\frac{\text{利益}}{\text{权力}} < 1$ 时, 由于权力不可能给的大于责任所需要 则显然是利益给予的少了 或责任者感到少了 所以, 自我承担的责任就要比要求的责任小 即 (责任) < 责任, 这对企业的工作显然是不利的。 $\eta < 1$ 的情况 对中国企业与西方企业的影响也不同。在西方世界, 如果利益 = 0, 即没有相应的额外利益, 权力再大, 他的责任也是零, 即常讲的“没有利益可图不干”。即没有利益就不负责任。

在我们中国 由于长期为人民服务思想的教育 人们一般都还讲点奉献精神, 因而, 即是个人没有什么利益可得 或者说 (利益 / 权力) = 0, 但 η 并不等于零, 表明他还会自觉地承担起一定的责任, 因为他感到既然上级给了