铁路多经企业经营管理人员丛书

新世纪经理

中国铁道学会　编

中国铁道出版社

1999年·北京

（京）新登字 063 号

内 容 简 介

本书系统地介绍了新世纪经理的领导环境及其应该具备的领导艺术、领导素质、领导能力，应该掌握的决策方法、经营谋略、公关能力、法律知识，应该精通的市场开发、营销管理、信息管理和企业管理等内容。本书汲取了国内外企业经营管理的先进经验，适用于企业经营管理人员阅读，也可供经济管理院校师生阅读。

图书在版编目（CIP）数据

新世纪经理/中国铁道学会编 .—北京：中国铁道出版社，1999.10
ISBN 7-113-03522-1

Ⅰ.新… Ⅱ.中… Ⅲ.企业领导学—教材 Ⅳ.F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字（1999）第 62304 号

书　　名：新世纪经理
作　　者：中国铁道学会
出版发行：中国铁道出版社（100054，北京市宣武区右安门西街 8 号）
责任编辑：李丽娟
封面设计：李艳阳
印　　刷：北京市燕山印刷厂
开　　本：787 mm×960 mm　1/16　印张：32.5　字数：659 千
版　　本：1999 年 10 月第 1 版　1999 年 10 月第 1 次印刷
印　　数：1～3 000 册
书　　号：ISBN 7-113-03522-1/F·277
定　　价：66.00 元

版权所有　盗印必究

凡购买铁道版的图书，如有缺页、倒页、脱页者，请与本社发行部联系调换。

铁路多经企业经营管理人员丛书

编　委　会

主　任： 国　林

副主任： 王奎中　王德芳　于　川　王成廉
魏明海　吕　昌

编　委：（按姓氏笔划为序）

丁　铎　于　川　王成廉　王奎中　王昭权
王福柱　王德芳　王德贵　石玉东　刘世发
刘达银　刘清林　史骏奉　吕　昌　孙利民
何明新　何健流　余卓民　李克金　李志轩
李春声　李树森　汪召富　罗立生　国　林
欧表泽　邹伯兴　宗宝全　杨慕堂　郑铁军
陈　永　陈克济　姚守然　荣秀宽　赵义晋
赵连友　唐佑光　徐凤奎　晏小康　钱廷年
高维生　常仲相　黄元海　黄克勤　靳尚忍
霍静铮　魏明海

《新世纪经理》作者名单

（按章目顺序排列）

欧表泽　王祖俊　赵连友　张士俊　程永林
黄新宇　鲁兆忠　刘清林　董俊儒　王志东
姚守然　李敬东　付　钢　陈　永　吴忠平
李德军　高维生　孙国新　顾春光　余卓民
吴先旭　彭玲生　刘达银　马庆国　王　聪
丁　铎　盛　鸿　杨玉昆　何健流　王新志
李光文　黄才骏　邹伯兴　蒋桂桥　王德贵
林耀东　赖宝健　李树森　张振武　汤志金
霍静铮　刘　军　何明新　任相林　李丰全
田开圻　郎建平　陶尊璞　郑铁军　辛克锡
常仲相　阎　峰　王福柱　南庆利　宗宝全
王学强　黄克勤　马志勇　徐凤奎　陈绍华
桂玉兰　刘永顺　李克金　陈云忠　毛奎东
黄元海　魏玉庚　陈万宝　杨慕堂　王国成
刘世发　区庆堂　李剑明　李忠钦　王洛堂
杨新艳　唐佑光　杨玉杰　王健生　钱延年
孟凡江　刘康玲　史俊奉　蒋春生　高家兴
王昭权　郑同祥　唐清亮　石新光　凌少强
靳尚忍　霍天道　靖　箐　晏小康　罗和平
吕　昌　魏　岩　穆维敷　罗立生　张宝林
徐宗祥　李志轩　亓　梅　王家忠

前　言

经过十几年的发展，铁路多种经营企业已成为铁路行业发展的一个重要经济支柱。

随着铁路改革的不断深入，广大干部员工不断地向多经企业分流，多经企业规模不断扩大，人员不断增加。提高多经企业人员素质，提高多经企业经营管理水平，已成为一项重要任务摆在我们面前。铁道部主要领导对此项工作非常重视，批示同意中国铁道学会组织编写多经企业经营管理人员系列丛书，为提高多经企业经营管理人员素质做些工作。

中国铁道学会经与部有关部门协商，成立了“铁路多经企业经营管理人员丛书”编辑工作小组和编委会，组织全路精通多经企业经营管理的领导、专家、学者，着手编写铁路多经企业经营管理人员系列丛书，在中国铁道出版社的大力支持下，将陆续出版。

铁路多经企业经营管理人员系列丛书，特别注重良好的适用范围，汲取了国内外企业的管理经验，以及先进的管理思想、技术、方法和手段，因而档次高，品位高，起点高，质量高，又具有较强的实用性、指导性和一定的前瞻性，适用于铁路多经企业领导干部、管理干部和广大职工的岗位培训。我们希望这套丛书的出版能对全路多经企业经营管理人员素质和企业管理水平的提高起到一定的作用，更希望本书在从业人员中能人手一册，常伴在案，以便在日常的业务活动中加以应用或参考。

系列丛书在编写过程中，得到了部机关有关司局、部直属企业和多种经营管理委员会办公室的热情帮助，得到了全路局、厂、院、校的大力支持，在此表示衷心的感谢。由于我们的水平有限，加之缺乏经验，书中错误在所难免，恳请读者批评指正，以便再版时修正。

中国铁道学会

1999 年 6 月 10 日

目　录

第一章　新世纪经理的领导环境 …… 1

一、领导环境的概念、特征及类型 …… 1
二、领导环境的作用 …… 3
三、社会政治、经济、科学技术、自然地理与社会文化环境 …… 4
四、正确认识、适应与能动地改造领导环境 … 6
五、优化环境 …… 10

第二章　新世纪经理的领导艺术 …… 12

一、掌握领导艺术的意义和途径 …… 12
二、执行政策的艺术 …… 13
三、用权和用人的艺术 …… 14
四、决策的艺术 …… 16
五、发挥副职作用的艺术 …… 16
六、运用信息的艺术 …… 17
七、确立目标的艺术 …… 18
八、总结的艺术 …… 19
九、提高工作效率的艺术 …… 20
十、处理突发事件的艺术 …… 21
十一、调解纠纷的艺术 …… 21
十二、表扬与批评的艺术 …… 22
十三、坦诚待人的艺术 …… 23
十四、语言表达的艺术 …… 24

第三章　新世纪经理的素质 …… 26

一、政治与品德素质 …… 26
二、职业道德与廉洁奉公 …… 27
三、人格、国格与理想信念 …… 27
四、心理素质和价值观念 …… 28
五、兴趣与气质 …… 29
六、心境与品质 …… 30
七、性格类型与情操 …… 31
八、知识结构与专业素质结构 …… 32
九、经理应是经营管理的内行 …… 33
十、市场与用户至上观念 …… 34
十一、竞争、创新、进取观念 …… 35
十二、超越自我与自我制欲 …… 35
十三、自我制"偏"与制"怒" …… 36
十四、自制"嫉"与制"疑" …… 37
十五、风险精神与战胜挫折的方法 …… 37
十六、风度和魄力 …… 38

第四章　新世纪经理的能力 …… 40

一、能力的特征和类型 …… 40
二、协调与沟通能力 …… 41
三、信息处理与开拓能力 …… 43
四、决策能力 …… 44
五、经营管理能力与技巧 …… 46
六、社会活动能力 …… 47
七、表达能力 …… 48
八、处理与副手关系的能力 …… 50
九、能力的培养和提高 …… 51

第五章　新世纪经理与科学化决策 …… 53

一、科学化决策 …… 53
二、决策的作用、要素与程序 …… 54
三、决策的知识结构与分类 …… 56
四、追踪决策 …… 57
五、系统工程是科学化决策的基础 …… 58
六、功能评价 …… 61
七、网络技术和价值工程及其应用 …… 62
八、设备更新决策 …… 63
九、确定性和不确定型决策 …… 64
十、风险型决策方法 …… 65

第六章　新世纪经理的经营谋略 …… 67

一、战略战术与战略观念 …… 67

二、战略体系与发展战略 …… 68
三、经营谋略与参谋部 …… 68
四、战略效应、经营战略与战略经营…… 70
五、制定战略 …… 71
六、运用战略 …… 74
七、企业研究开发战略和组织战略 …… 77
八、企业战略分析方法 …… 78
九、强弱者战略 …… 78

第七章 新世纪经理与现代化管理…… 79

一、企业管理现代化 …… 79
二、企业管理职能 …… 80
三、现代企业管理观念 …… 81
四、管理的一般方法 …… 83
五、企业领导制度 …… 84
六、企业经济评价 …… 86
七、企业经营方式 …… 87
八、责 任 制 …… 88
九、现代企业制度 …… 90

第八章 新世纪经理执行基本政治政策…… 92

一、建设社会主义必须根据中国国情，
走自己的路 …… 92
二、建设有中国特色的社会主义 …… 93
三、把改革开放同四项基本原则统一起来 … 94
四、加强廉政制度建设 …… 94
五、解放思想，实事求是，尊重群众的
首创精神 …… 95
六、允许和鼓励一部分地区一部分人先
富起来，以带动人民共同富裕…… 96
七、“一国两制”，统一祖国…… 97
八、建设有中国特色的社会主义民主政治 … 97
九、坚持民主集中制 …… 98
十、巩固和发展新时期爱国统一战线 …… 99
十一、坚持两手抓，两手都要硬 …… 100
十二、完善人民代表大会制度…… 101
十三、共产党领导的多党合作和政治协
商制度…… 101
十四、坚持选拔运用干部的方针和原则…… 102
十五、全方位对外开放…… 103
十六、我国五十年的战略目标…… 104

第九章 新世纪经理与经济政策 …… 105

一、经济体制改革的基本任务…… …… 105
二、社会主义市场经济…… 106
三、坚持以经济建设为中心…… 106
四、努力发展社会主义生产力…… 107
五、加快转换企业经营机制…… 107
六、加快社会主义市场体系的培育…… 108
七、我国经济过几年要上一个新台阶…… 108
八、深化分配制度和社会保障制度的改革
…… 109
九、大力发展第三产业…… 109
十、以按劳分配为主，其他分配形式为
补充，兼顾公平与效率 …… 110
十一、坚持量力而行、积极奋斗、循序
渐进的原则…… 111
十二、搞好技术改造…… 111
十三、以国有经济为主导地位发展多种经
济形式…… 112
十四、振兴经济必须依靠科学技术进步…… 112
十五、围绕提高经济效益，贯彻十条方针 … 113
十六、厂长(经理)负责制…… 114
十七、物质利益原则…… 114
十八、竞争是社会主义市场经济的本质…… 115
十九、鼓励有条件的企业联合、兼并、
组建企业集团…… 115
二十、国有小型企业可以出租或出售给
集体或个人经营…… 116
二十一、适度规模经营…… 116
二十二、进一步扩大对外开放，更多更
好地利用国外资金、资源、技
术和管理经验…… 117
二十三、充分发挥各地优势，加快地区
经济发展，促进全国经济布局
合理化…… 117
二十四、在发展生产基础上，不断改善
人民生活…… 118

第十章 新世纪经理的主要工作方法 …… 119

一、言传与身教…… 119
二、要“抓紧”与“冷处理”…… 119

三、“牵牛鼻子”与“弹钢琴”…… 120
四、竞赛评比与“满负荷工作法”…… 121
五、当好“班长”与“一支笔”…… 122
六、胸中有数与多谋善断…… 123
七、统筹兼顾与留有余地…… 124
八、开展公关与广交朋友…… 125
九、表扬为主与惩前毖后…… 126
十、一般号召与个别指导…… 127
十一、典型示范与抓两头带中间…… 127
十二、实事求是与“摸着石头过河”…… 128
十三、抓住机遇与“隔几年上一个台阶”…… 129

第十一章　新世纪经理与公关 …… 131

一、经理要善于与人交往…… 131
二、经理要有公共关系意识…… 132
三、经理与顾客的公共关系…… 133
四、经理与新闻传播媒介的公共关系…… 134
五、经理与政府部门的公共关系…… 135
六、经理与员工的公共关系…… 137
七、企业公共关系的原则…… 138
八、企业公共关系的一般过程…… 139
九、做好服务性公共关系…… 140
十、搞好征询性公关…… 141
十一、搞好建设性公共关系…… 141
十二、公共关系应用技术…… 142

第十二章　新世纪经理的形象塑造 …… 144

一、形象塑造的基本概念…… 144
二、仪表形象…… 145
三、举止形象…… 149
四、言谈形象…… 151
五、工作形象…… 152
六、形象塑造的实施…… 153

第十三章　新世纪经理与外交礼仪 …… 155

一、接待外宾的准备、迎送与会谈 …… 155
二、宴请外宾…… 156
三、外宾参观游览…… 158
四、向外宾馈赠礼品…… 159
五、外事邀请…… 160
六、出入境手续与乘飞机…… 160
七、在国外访问…… 161
八、接待外宾的必备知识…… 163
九、出席外事签字及开幕式仪典…… …… 164
十、掌握对外文书书写的要求…… 165
十一、出国注意事项…… 166

第十四章　新世纪经理与市场开发 …… 168

一、企业市场开发的目标…… 168
二、企业市场开发的战略思想…… 169
三、市场信息与市场开发五要素…… 170
四、市场调查…… 171
五、市场预测…… 172
六、市场开发策略…… 174
七、市场价格开发策略…… 175
八、国际市场开发…… 176
九、国际市场招标与投标…… 178

第十五章　新世纪经理与市场营销 …… 181

一、营销组合与产品销售…… 181
二、市场需求调查及预测…… 182
三、营销战略目标与营销战术目标…… 184
四、营销计划与销售合同…… 185
五、选择销售渠道…… 187
六、重视广告宣传…… 188
七、勇于竞争，善于竞争 …… 189
八、搞好营销服务…… 191
九、注重营销效益…… 192

第十六章　新世纪经理与经营机制 …… 194

一、企业经营机制…… 194
二、企业经营运行机制…… 195
三、企业决策机制…… 196
四、企业领导机制…… 197
五、企业利益机制…… 198
六、运用企业激励机制…… 199
七、企业分配机制…… 200
八、企业竞争机制…… 201
九、企业投入产出机制…… 202
十、责任约束与法律约束…… 203
十一、市场约束…… 205

第十七章 新世纪经理与改革 …… 207

一、改革的目的与总方针…… 207
二、经济体制改革…… 208
三、政治体制改革…… 209
四、企业改革的目标与途径…… 210
五、转换企业经营机制…… 211
六、用人与劳动制度改革…… 211
七、工资制度改革…… 213
八、价格改革…… 214
九、金融体制改革…… 215
十、使企业充满活力…… 216

第十八章 新世纪经理与调查研究 …… 218

一、调查研究的特点…… 218
二、调查研究的手段与方式…… 219
三、调查研究的途径与方法…… 220
四、调查前的准备、联系与接洽 …… 221
五、听取情况介绍与谈话技巧…… 223
六、调查资料的收集与整理…… 225
七、经理要善于咨询…… 226

第十九章 新世纪经理与信息管理 …… 229

一、信息管理…… 229
二、管理系统的分类…… 230
三、管理信息处理…… 230
四、管理信息系统…… 231
五、运营管理信息系统分析…… 232
六、运营管理信息系统设计…… 233
七、管理信息系统的实施与评价…… 234
八、计算机在企业管理中的应用…… 236

第二十章 新世纪经理与经济法规 …… 240

一、经济法概述…… 240
二、工业企业法的主要内容…… 240
三、公 司 法…… 241
四、经济合同法和技术合同法…… 242
五、工业产权法…… 245
六、房地产法…… 246
七、经济竞争法…… 246
八、计划和固定资产投资法律制度…… 248
九、国有资产产权管理法律制度…… 248
十、税 法…… 249
十一、环境保护法…… 250
十二、经济监督法…… 251
十三、经济仲裁和经济司法…… 251

第二十一章 新世纪经理与涉外法规 …… 253

一、中外合资经营企业法…… 253
二、中外合资企业的设立与管理…… 254
三、中外合作企业的设立与管理…… 256
四、涉外经济合同…… 258
五、引进外资…… 259
六、引进技术…… 260
七、对外加工和补偿贸易…… 261
八、涉外仲裁和国际经济诉讼…… 263

第二十二章 新世纪经理与涉外经营 …… 265

一、企业利用外资…… 265
二、企业外债偿还…… 266
三、引进技术的形式与程序…… 267
四、引进二手设备…… 269
五、出口销售…… 269
六、“三来一补”…… 272
七、进出口交易洽商…… 273
八、贸易货款支付手段与方式…… 273
九、同外商谈判…… 274

第二十三章 新世纪经理与经济合同管理 … 276

一、经济合同的种类与基本条款…… 276
二、经济合同的租金、定金与酬金 …… 277
三、经济合同的验收、交付与结算方式 …… 278
四、违约金与赔偿金…… 280
五、订立或无效经济合同…… 280
六、经济合同变更与解除…… 281
七、经济合同的终止与责任…… 282
八、联营与承包合同…… 284
九、租赁经营合同…… 285
十、涉外经济合同…… 286
十一、中外技术转让合同…… 288

第二十四章 新世纪经理与保险业务 …… 290

一、企业危险管理与保险…… 290

二、保险合同…… 291
三、保险索赔…… 293
四、企业财产保险…… 295
五、机动车辆保险…… 297
六、国内货物运输保险…… 298
七、国内海上运输货物保险…… 299
八、涉外建筑工程一切险…… 301

第二十五章　新世纪经理与审批文电 …… 303

一、公文格式与写法…… 303
二、计划、总结与述职报告 …… 305
三、调查研究报告…… 308
四、电报的审批与管理…… 309
五、文件的审批…… 310

第二十六章　新世纪经理与会务管理 …… 313

一、会议的概念、功能与作用 …… 313
二、会议的种类…… 314
三、会务工作机构…… 315
四、会前准备工作…… 316
五、会议期间工作…… 318
六、会议结束和会后处理工作…… 320
七、精简会议，端正会风 …… 321
八、会务工作的指导原则…… 322

第二十七章 新世纪经理与企业管理业务 … 323

一、企业投资方向与集资方式…… 323
二、银行开户与贷款申请…… 324
三、合同、公证与投保 …… 325
四、企业章程…… 326
五、进货与验收…… 327
六、价格管理…… 329
七、广告运用…… 332
八、商储业务管理…… 333

第二十八章　新世纪经理与行政管理 …… 336

一、企业行政与管理…… 336
二、企业行政管理的范围与作用…… 336
三、企业行政管理的内容与方法…… 337
四、企业行政管理的主要手段…… 340
五、企业行政管理的原理与原则…… 341
六、企业行政组织机构类型及结构…… 345
七、行政协调与沟通…… 347
八、行政法与行政司法的主要内容…… 348

第二十九章　新世纪经理与项目管理 …… 350

一、基本建设程序…… 350
二、可行性研究报告…… 351
三、项目资金来源…… 353
四、方案比选…… 354
五、设计和扩初设计…… 356
六、项目计划…… 358
七、概算、预算 …… 359
八、工程核算…… 360

第三十章　新世纪经理与计划管理 …… 363

一、计划管理的内容与编制方法…… 363
二、编制计划的程序与计划检查、调整 …… 364
三、指令性计划与指导性计划…… 365
四、生产经营计划…… 366
五、基本建设计划…… 372
六、设备更新与技术改造计划…… 373
七、设备大修计划…… 374
八、劳动工资计划…… 375

第三十一章　新世纪经理与劳动管理 …… 377

一、劳动组织与劳动分工…… 377
二、劳动力管理制度…… 379
三、劳动定额管理…… 381
四、劳动定员管理…… 383
五、工资总额管理…… 385
六、劳动保护管理…… 386
七、职工退休、退职管理 …… 388

第三十二章　新世纪经理与人才开发 …… 390

一、人本观念…… 390
二、人才学与人才开发…… 392
三、人才选择原则与方法…… 392
四、选拔经理的准备、推荐与考核 …… 394
五、企业人才管理体制与原则…… 396
六、人才流动制度…… 397
七、人才培训…… 398

第三十三章 新世纪经理与财务管理 …… 400

一、财务管理的主要内容…… 400
二、《企业财务通则》与《企业会计准则》…… 401
三、资本金制度…… 402
四、资金筹集…… 403
五、流动资产管理…… 405
六、固定资产管理…… 407
七、成本费用管理…… 409
八、利润及其分配…… 411
九、企业财务分析…… 411

第三十四章 新世纪经理与生产设备管理 … 413

一、企业生产过程的时间与空间组织…… 413
二、生产能力及其查定…… 414
三、企业生产设备管理…… 416
四、设备的检查、修理与保养 …… 417
五、设备的更新与改造…… 419
六、设备维修管理…… 420
七、设备管理技术经济指标…… 422
八、全面质量管理…… 423

第三十五章 新世纪经理与物资管理 …… 426

一、物资计划与物资平衡…… 426
二、物资消耗与储备定额…… 428
三、物资采购与供应…… 430
四、仓库管理…… 431
五、物资节约与综合利用…… 433
六、能源管理…… 434
七、物资管理工作的考核…… 435

第三十六章 新世纪经理与审计 …… 438

一、审计的职能、作用与程序 …… 438
二、经理离任责任审计…… 439
三、承包经营责任审计…… 443
四、经济效益审计…… 445
五、利润与税务审计…… 446
六、经济合同审计…… 447
七、基本建设项目审计…… 449
八、财经法纪专案审计…… 450

第三十七章 新世纪经理与科技管理 …… 452

一、科技管理的内容和特点…… 452
二、企业新技术与技术进步…… 453
三、新技术开发、评价、鉴定与推广…… 454
四、企业技术改造与设备更新…… 458
五、运用技术诀窍…… 460
六、直观性与探索性预测…… 462
七、技术转移及技术转让…… 463

第三十八章 新世纪经理与企业文化 …… 465

一、企业文化概述…… 465
二、新世纪经理要重视文化力因素…… 467
三、文化心理与企业管理…… 469
四、企业文化与企业形象设计…… 473

第三十九章 新世纪经理与劳动争议 …… 476

一、劳资争议,权力和利益争议 …… 476
二、劳动争议的处理程序及管理…… 476
三、申诉与协商、调节与调停 …… 479
四、仲裁与裁决…… 481
五、法院审理、回避、执行与强行执行…… 483
六、劳动法院与劳工法庭…… 487

第四十章 新世纪经理与思想政治工作…… 488

一、企业思想政治工作的原则和方法…… 488
二、企业思想政治教育的基本内容…… 490
三、班组思想政治工作…… 492
四、企业精神文明建设…… 493
五、培养企业精神…… 496
六、文明单位建设…… 498

第四十一章 新世纪经理与领导班子建设 … 501

一、企业领导班子建设的原则和作用…… 501
二、企业领导班子的思想建设…… 501
三、企业领导班子的组织与作风建设…… 502
四、领导班子的业务与制度建设…… 502
五、企业领导班子的结构科学化…… 503
六、提高领导班子的整体素质…… 504
七、提高领导班子决策科学化的途径…… 505

第一章　新世纪经理的领导环境

一、领导环境的概念、特征及类型

1. 领导环境的概念。

任何组织与个人都处在一定的环境之中，都要受各种外在因素的影响和制约，这些外在因素有直接的，有间接的；有人的因素，有物的因素；有主观的因素，也有客观的因素。对各种外在因素，统称为环境。经理作为一个企业的领导，首先要面对的即是领导环境。领导环境是指领导主体以外的一切影响和制约领导活动的相关因素的总和。它为领导主体提供实现领导活动目标的条件，也是领导主体施展身手的广阔天地。

所谓"领导活动的相关因素"，其一是在实践上能够把领导环境与一般环境相区别。一般环境包括自然界、人类社会和思维在内的整个世界，而领导环境则是指与领导活动有关的进入领导活动过程的环境。其二是在理论上把领导主体与领导环境的关系同主观与客观、主体与客体、思维与存在的关系相区别。二者虽有联系，又有区别，属于不同的理论层次，不能混淆。其三是有利于把领导环境与领导目标相区别。领导目标是领导主体对领导环境提供的客观条件的认识、利用，达到对客观环境的改造实现的。

2. 领导环境的特征。

领导环境是一个独立于领导主体之外的多要素、多层次、结构复杂、动态多变的超系统，这是领导环境的基本特点。用系统论的观点和方法，考察领导环境有以下几个具体特点。

(1)整体性。领导环境是由各要素按照一定的结构方式组合的、合乎规律的有机整体。这种整体性，首先表现为系统内部诸要素之间及系统与外部环境之间保持着有机的联系，比如经济环境系统包括：经济体制、生产力发展水平等要素。同时，它又与政治环境、科技环境相联系。这些联系使环境系统成为一个有机的整体。

(2)层次性。领导环境是由处于不同层次的一定要素组成的整体。一方面，这些要素是由更小更多的要素组成的子系统；另一方面，诸多子系统又是环境大系统中的结构要素，并具有不同的形态和性质，遵循着不同的规律，对领导活动起不同的作用。

(3)结构性。领导环境是由诸多要素组成的，各要素之间都有一种相互结合的方式，即结构方式。事物的性质不仅由量变发展到质变，也可以由结构的改变，如：序列易

位、要素重组等，来改变事物的性质，其环境对领导活动的影响也会随之改变。

(4)相关性。世界上的一切事物都是相互联系和相互作用的。领导环境诸要素之间也是如此。领导环境大系统中的各子系统都处于相互关联之中。某个子系统发生变化，与此相关的子系统也随之变化。这些变化，又必然地影响着人们的思想和行为，影响着领导活动。

(5)动态性。领导主体同领导环境诸因素之间、领导环境诸因素之间、各要素内部不同成分之间的相互联系、相互作用，使领导环境在空间上成为具有复杂层次的动态系统。在时间上，领导环境在发展变化中，不断系统化、组织化、有序化、分支化。领导者要随时注意领导环境的变化，保持领导系统与环境系统的协调发展。

3. 经理领导环境类型。

按不同的标准，领导环境可分为以下几种类型。

(1)从时序排列上，经理领导环境可分为过去环境、现时环境和未来环境。不了解昨天历史环境和今天现实环境，则是一个无知的和盲目的领导者；缺乏未来眼光，是近视的领导者。只有在三种时序环境的统一中，才能深刻认识领导环境，取得领导工作的主动权。

(2)从空间地域上，可划分为国际环境与国内环境、地区环境。在信息传递全球化的现代社会，领导者必须树立全球意识，面向世界，了解国情，把握省情、县情、乡情、厂情，把全局与局部统一起来，胸怀祖国，放眼世界，把握全局。

(3)从层次上，可分为宏观环境、中观环境和微观环境。高层领导者只有深入中层和基层，了解和掌握第一手中观、微观环境材料，才能正确地把握宏观环境，并为中下层创造良好的宏观环境。中层和基层领导者也必须在把握宏观环境的基础上，才能正确认识中观和微观环境，并通过领导活动，为改造中观和微观环境，为创造良好的宏观环境作出贡献。

(4)从范围上，可将领导环境分为内部环境和外部环境两大类。内部环境即领导者所领导的单位内部的情况。如：领导班子是否团结，组织结构是否合理，人际关系是否融洽，人们的思想意识是否统一，还包括组织成员各种素质状况等。外部情况是指领导者所领导的单位或组织外部情况，可分为上级情况、周围单位组织的情况、下级组织情况、社会情况和国际情况等。

(5)从性质上，可分为积极环境、一般环境和消极环境。积极环境就是有利的、对领导工作起积极作用和影响的环境，反之，不利的、对领导工作起消极作用和影响的环境，则属于消极环境。介于积极环境和消极环境中间的，被称为一般环境，其作用和性质属于中性。

(6)根据领导者可以掌握的程度，经理领导环境可以分为可控环境、部分可控环境和不可控环境。有些环境因素一目了然，领导者可以完全掌握它，运用它，比如领导可以使用的人力、物力、财力、设备等，这些可称之为可控环境。有些环境因素是部分可控

的，如：市场需求变化、人们的思想情绪和某些自然资源、技术资源等。有些环境因素是不可控的，如：某些天灾人祸等。

(7)从自然和社会的角度上，可分为自然环境和社会环境两大系统。自然环境包括："天然的自然环境"和"人化的自然环境"。社会环境包括丰富的内容，有政治环境、思想环境、组织环境(包括组织制度、领导班子等)、军事环境、经济环境、技术环境、文化环境、教育环境、下属心理环境和道德环境、宗教环境等。

二、领导环境的作用

1．领导环境是经理从事活动的基础。

(1)领导环境是领导活动的舞台。领导活动是由领导者、被领导者和他们共同作用的对象，即客观环境相互结合、相互作用的运动过程。领导者作为"剧中人"和"剧作者"的双重身份，只有凭借环境的大舞台，才能演出威武雄壮的剧目。

(2)领导环境是科学决策的依据。决策是领导活动的基本职能。任何科学决策都是合乎客观环境及其发展规律的决策，都是基于对客观环境了解基础上制定的。决策前，要对客观环境了解，掌握大量的可靠的决策信息；决策中，要根据客观环境提供的人力、物力、财力，确定经过努力可以实现的领导目标和决策方案；决策后，要随着决策方案的执行，跟踪环境的变化，对决策方案进行调整。

(3)领导环境为领导活动提供提出问题和解决问题的条件。提出问题是领导活动的基点，在一定意义上说，领导活动就是领导者率领被领导者不断发现问题和解决问题的过程。这是个永无止境的不断发展过程，也是领导活动不断向纵深发展的内在动力。因此，及时地、准确地把握客观环境提供提出问题和解决问题的条件，是实现成功的领导活动不可忽视的重大课题。

(4)领导环境是领导认识和改造的对象。毛泽东同志曾指出，人类有两种最基本的活动：一是认识世界，二是改造世界。领导过程就是领导者率领被领导者认识、利用和改造环境的过程。领导环境改造得如何，反映了领导活动成效的大小，反映领导者的能力、政绩，反过来又成为新的领导活动的客观依据。

2．领导环境决定经理的领导方式。

领导方式是领导者作用于被领导者的行为方式。领导者采取何种领导方式，有其主观性的一面，也有客观性的一面。但是，归根到底是由客观环境决定的。不同的历史时期、不同领域、不同层次的领导者由于面对的对象、任务、条件等不同，所采取的领导方式也不同。

领导方式的研究，是在领导行为研究的过程中提出来的。我国有的学者吸取、借鉴西方国家对领导方式的研究，把领导方式分为集权方式和民主方式两种。在什么情况下采取什么方式，则依据领导环境的具体情况而定。

一是根据组织状况决定领导方式。组织状况包括组织结构状况、组织规模状况、工

作性质状况、组织层次状况、管理水平、组织文化状况、群体技能、组织环境等。

二是根据形势、任务决定领导方式。根据风险程度、重要程度、紧迫程度等决定运用何种领导方式。一般说来，急则治标，多用集权式；缓则治本，多用民主式。任务越复杂，越重要，越有难度，越应采取民主式。

三是根据下级状况决定领导方式。下级状况包括精神心理状况，能力水平状况，工作条件状况，对任务、目标和领导者的态度，对目标的熟悉程度和理解水平以及日常工作习惯等。一般说来，下级越成熟，实行民主式的成功率越高。

3. 领导环境制约和影响经理的领导绩效。

经理领导绩效是领导活动结果。追求高绩效是领导主体的共同愿望和内在动力，也是检验领导实践的标准。领导绩效是由多种因素决定的，其中，领导环境要素具有决定性的意义。这是因为：领导活动都是在一定的条件下进行的。也就是任何历史时期的领导活动的客观条件都是既定的，也是领导主体自身无法改变的。

领导绩效的取得，是领导主体与领导环境的双向运动过程，环境影响人，人也改造环境。领导主体必须首先承认领导环境的优先地位，并按照领导环境的客观尺度来从事活动，领导活动顺应领导环境的规律，接受领导环境影响和制约。

一般说来，有利条件多于不利条件的情况下，易于取得良好的领导绩效；可控条件多于不可控条件时，易于取得好的领导绩效；顺境条件下比逆境条件下，易于取得好的领导绩效。正反两方面的经验教训都可证明领导环境对领导绩效的重要作用。

三、社会政治、经济、科学技术、自然地理与社会文化环境

1. 经理与社会政治环境。

政治是经济的集中体现。政治环境即是社会的政治状况，包括政治体制、方针、政策、法律、法令等。

(1)正确的路线、方针、政策是实现有效领导的前提。党的十一届三中全会以来，我们党制定了以“一个中心，两个基本点”为主要内容的基本路线以及各个领域的具体政策，为各级各类领导者提供了良好的政治条件，才有了今天的大好形势。

(2)社会主义民主政治和法制的发展与完善，是社会政治环境的重要因素。民主政治发展水平越高，人民群众参与国家和社会事务管理的范围越广，方式就越直接，法制越完善，人民群众的民主权利就越有保证，领导活动就越有更广泛、坚实的群众基础和法律保证。

(3)政治体制是领导政治环境的关键因素。社会主义政治体制是体现社会主义国家基本政治制度的组织、结构、管理等具体形式的总和。一个民主、合理、有效、充满活力的政治体制，能够充分调动广大人民群众的政治积极性、发挥他们在政治生活中的决定作用，为领导活动提供坚实的群众基础，能够帮助党政领导正确地进行决策和实施决策。

2．经理与社会经济环境。

社会经济环境是指人们获取物质资料的方式，即生产方式。它包括生产力和生产关系两个方面。社会经济环境是社会环境中对领导活动起决定作用的因素。从生产关系方面看，任何领导活动都是在一定社会关系中进行的，而生产关系是各种社会关系中最基本的关系。这种关系实质上是人与人之间的物质利益关系，这从生产关系所包含的内容可以看出，它包括三个方面的内容：即生产资料所有制形式，各社会团体在生产中的地位及相互关系，产品分配方式。这一切都直接关系到人们的切身利益和经济效益，关系到人的积极性和创造性的发挥。如果生产关系适应生产力的发展，就能为劳动者提供一个与生产资料相结合的适当方式，领导者在这种环境中才能大显身手。

从生产力方面看，生产力是社会发展的根本动力，是当代领导活动的出发点、着眼点和最终检验标准。随着生产力的不断提高、社会财富的不断丰富，才能不断满足人民群众日益增长的物质文化生活需要，从而增强群众对领导工作的信任感，不断提高职工群众的积极性和创造性。实践证明，企业生产搞得好，职工生活水平高，领导工作就顺利有效。

3．经理与科学技术环境。

科学技术环境是指一个国家、地区和单位的科学技术水平、科技政策、新产品开发能力以及科技开展动向等。江泽民总书记在党的“十四大”报告中明确地肯定了科学技术是第一生产力的指导思想，强调振兴经济必须振兴科技，重申了经济建设必须“依靠科技进步，科技工作要面向经济建设”的战略方针。

当代的科技发展日新月异，瞬息万变，呈现出明显的几个特点：一是科技发展速度大大加快。出现了所谓“知识爆炸”、“信息爆炸”现象。20 世纪 60 年代以来，科技新发明比过去两千年的总和还要多。二是长期以来，人们把科学研究分为基础研究、应用研究、开发研究三个阶段。当今，三者之间的界限越来越难以区分，往往是基础研究成果很快就进入开发阶段，实现技术创新。生产、科学、技术是推动社会发展的三个重要因素。20 世纪以来，特别是“二战”以后，三者之间的相互作用加强了，形成了科学、技术、生产交互作用的关系。三是科技成果的商品化、产业化的周期日益缩短，导致产品更新周期大大加快。此外，国际间已经形成了一个广泛的技术市场。工业发达国家已把科技成果作为一种重要的商品在市场上出售转让。

在这种科技环境下，企业的发展不能不密切地关注科技环境的发展变化，以搞好企业科技进步，实现其运行机制转换，建立起依靠科技进步的内在机制，包括重视技术改造、新产品开发、提高产品质量、完善制度、建立技术开发机构、开始创建科技先导型企业活动等，以便同迅猛发展的科技形势相适应，走科技兴业的新路。

4．经理与自然地理环境。

自然地理环境是指企业所在地的自然、地理条件，也包括资源、交通运输、科技文化、城镇生活诸方面所处的条件，在确定企业的自然地理环境时，企业领导者应考虑下