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

需要全本请访问 www.ertongbook.com

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

需要全本请访问 www.ertongbook.com

列问题。

(1)环境是资源。自然地理环境是企业所在地域固有的地域环境。它不仅提供人们赖以生存的衣食住行的条件，更重要的是提供了企业进行生产活动的基地。建设企业必须考虑是否有利于对外联系，交通是否方便，原材料和动力是否有供应来源。

(2)生产力合理布局。只有社会生产力的地区分布与组合是合理的，才能有效地调动各方面的生产积极性。充分合理地利用资源，加快社会主义经济建设和企业发展的步伐。例如：加工工业要接近原材料供应基地，高耗能企业要靠近能源基地。

(3)重视人文生态环境的协调发展。随着经济的发展，人们每年从环境中取出千百万吨计的自然资源。有的不可再生资源已面临枯竭的危险。生产过程中排放的“三废”加剧了环境的污染。企业领导者要注意从环境经济学的角度，搞好全面规划，加强综合利用，按自然规律和经济规律办事，使人文生态环境协调发展。

5. 经理与社会文化环境。

文化有广义与狭义之分。广义的文化概念，等同于文明。它包括人类一切创造活动及其成果。狭义的文化概念包括人的生活方式、习俗、语言、宗教、信仰、艺术、道德等内容，既包括人的思维方式，也包括行为方式。社会文化是历史联系的纽带，具有继承性和历史过程性。任何社会团体、政治组织和社会成员，都不可避免地受到社会文化环境的深刻影响。

一定的文化是一定的社会政治和经济在观念形态上的反映。社会主义初级阶段，要求在以公有制为主体的前提下，发展多种所有制经济。这种经济成分上的多样性，反映在观念形态上，必然是社会主义初级阶段文化的多样性，比如理想追求的多层次、道德境界的广泛性、价值取向的多样性、人的需要的多层次等。

一定的历史时代，有自己时代的文化。每一时代的文化，又是传统文化的沉积。因此，研究文化环境，要注意研究沉积于现时代的传统文化，特别是对现实政治影响最大的传统政治文化。我国是一个有两千多年封建专制传统和中央集权政权建设经验的国家，有着极为发达和保存下来的传统政治文化。因此，加强对领导文化环境的了解，注意排除传统文化中消极因素的影响和侵蚀，是不可忽视的重大课题。

企业领导者在文化建设上有许多工作要做，更直接的是企业文化建设，为实行正确领导创造一个良好的内部文化环境，许多企业的实践证明，建设以“企业精神”为核心的企业文化，有利于调动广大工人群众的积极性，提高企业的经济效益。

四、正确认识、适应与能动地改造领导环境

1. 正确地认识环境。

正确认识领导环境，就是按照领导环境的本来面目，正确反映领导环境的状况、质及其发展规律。第一管理者能否正确认识领导环境，是正确领导的基础环节，对实现领导目标具有决定性的影响。

正确认识领导环境必须做到以下几点。

(1)必须有一个正确的指导思想。领导者主体总是按照自己的世界观和方法论去认识世界、指导工作。在同一领导环境中，不同的领导者，对于领导环境的认识往往有很大不同，甚至是截然相反，一个重要原因就是指导思想不同。马克思主义的立场、观点、方法是领导者正确认识领导环境的 惟一正确的指导思想。

建设有中国特色的社会主义理论是马克思主义同中国实际相结合的最新成果，是毛泽东思想的继承和发展，是当代中国的马克思主义，是正确反映中国社会主义初级阶段发展规律的理论，当然也是正确认识领导环境的理论指南。

(2)必须坚持实事求是的思想路线。解放思想，实事求是，是马列主义、毛泽东思想的精髓，是帮助我们在思想上和工作上永远保持蓬勃生机与活力的法宝，也是正确认识客观环境、达到主观与客观相一致的根本原则。

要坚持实事求是的思想路线，必须解放思想，更新观念，摆脱束缚。有些人之所以不能正确认识国内外不断发展的客观环境，重要的原因是思想被禁锢和传统的积习太深，建设有中国特色社会主义是走前人没有走过的道路，必然会遇到许多新问题，存在着不合时宜的“禁区”,前人未涉足的“盲区”,尚无政策法规规定的“新区”,错综复杂而令人望而却步的“难区”。因此,必须在实事求是的前提下,大胆地试,大胆地闯,在马克思主义一般原理指导下,总结新经验,做到审查上情,明察下情,体察民情,考察外情,探索新规律，这是在新的历史时期正确认识领导环境的必由之路。

(3)必须有一个正确的认识方法。实事求是的关键和难点是“求”。在掌握了大量的领导环境信息之后,从“实事”中“求”出“是”来,把握领导环境的内在联系,就必须解决“求”的方法。这个方法就是毛泽东同志在《实践论》中提出的“去粗取精，去伪存真，由此及彼,由表及里”。

“去粗取精”,就是把握大量的领导环境的感性材料,经过头脑这个“加工厂”,把那些粗糙的东西和精细的东西、主要的东西和次要的东西加以区别，选择那些最能反映领导环境本质的信息材料。

“去伪存真”,由于领导环境的复杂、多变,内容和形式的丰富、多样,领导环境的感性材料中往往真伪并存。要把握领导环境的本质，必须分清哪些材料是领导环境真实现象的反映，哪些是虚伪的、歪曲的现象的反映。

“由此及彼”,领导环境是相互联系的整体,必须全面地认识领导环境,切忌片面性。由此及彼，就是让人们把领导环境的各个部分、各个环节、各个侧面的情况，有机地联系在一起,找出“此”与“彼”的固有内在联系。

“由表及里”，就是由领导环境的表面现象，深入到领导环境的本质，是正确认识领导环境的最关键环节。因此，正确认识领导环境的内在联系和本质，必须在上述三个环节的基础上，通过分析研究大量的感性材料和大量的现象，去认识和把握领导环境的内在联系，这样，才能洞察领导环境的本质，并预见其发展、变化的趋势

(4)必须有深入、务实的工作作风。正确认识领导环境，必须深入实际，深入群众，深入基层,调查研究,说实话,办实事,求实效,不做表面文章,不搞形式主义。

2. 灵活地适应环境。

适应环境，是领导环境对领导活动的制约作用的具体体现，是环境发展规律的本质要求。它要求领导者顺应领导环境情势，按客观规律办事，避免主观随意性。

适应环境的实质，就是领导者的认识、行为同客观环境相一致。为此，应注意如下几点。

(1)具有积极进取的精神状态。适应环境，是积极地、能动地适应，而不是消极地、被动地应付，更不是对某些不利的客观环境的屈从。适应是以现有的环境条件为基础，以有效地改造环境为目的。

保持积极进取的精神状态，还因为领导环境是动态的，不断发展变化的。今天的适应，不等于明天的适应和永远的适应。适应是领导主体不断地认识、利用和改造领导环境的动态过程，这就需要领导者不断地跟踪领导环境的发展和变化的情况，以变应变。

(2)采取因地制宜和因时制宜的领导方式。领导环境的动态性决定了领导者要根据形势的变化，及时调整自己的行为，以适宜的领导风格和方式开展领导活动。适应变化应从两个方面来考虑：一方面，要看领导方式是否符合环境变化的要求；另一方面，要看领导风格是否符合领导对象的要求，根据不同的领导对象，以不同的领导风格开展工作。

(3)积极适应环境必须掌握适度原则。认清领导环境的性质和发展程度，把质与量统一起来，并以此确定领导行为，这是适应环境需要注意的重要问题。如果违背适度原则，就无从谈起适应环境。

从领导行为方面来考察，适度应注意以下三点：

①处理好量力而行和尽力而为的关系。把尽力而为建立在量力而行的基础上。既不以量力而行为借口，消极适应环境，放弃现实的努力，又不可以尽力而为为理由，追求不能实现的目标，量力而行是领导环境对领导行为的制约，尽力而为是发挥领导者主观能动性的表现。

②把需要与可能结合起来。把需要建立在可能的基础上。企业领导者要兼顾需要与可能两个方面，把可能实现的需要作为领导目标，通过实现领导目标，改变环境，进而创造新的需要，这才是积极地、能动地适应环境的可取之举。

③重条件，又不唯条件。领导环境提供了领导条件，在某种意义上说，适应领导环境也就是适应领导条件，没有领导条件，也无法实现领导活动。因此，领导者首先要适应领导条件，而又不能唯条件。

(4)不断加强自身修养，提高领导素质。这是适应领导环境的主观条件。在既定的领导环境中，领导者能否适应领导环境，领导素质具有决定性的作用。领导环境也有同的层次，由于领导者的认识能力不同，适应环境的程度也不尽相同。越能认识领导环

境的深层本质，就越能适应领导环境。从领导行为来看，有的能驾驭环境，站在时代的潮头；有的只能顺应环境，随波逐流；有的在领导环境变化中穷于应付，疲于奔命，掌握不了领导的主动权。所有这些都说明领导素质在适应环境中的重要作用。

3. 能动地改造环境。

认识和适应环境的目的，是改造环境。对领导环境改造得如何，又是检验领导者是否正确认识和适应环境的客观标准。因此，改造环境更为重要。领导者要能动地改造环境，就应从以下几方面着手：

(1)大胆地试，大胆地闯，要有创造性。改造是实践性的概念。人们的实践本质是创造性的，是改变现状，创造未来。改造环境就是对现有环境的某些不足，经过改造，创造更为理想的客观环境。没有创业精神，只能维持现状。只有发扬创业精神，才能干出第一流的业绩。

(2)致力于决策的科学化。领导者改造环境同一般群众不同。前者是通过履行领导职责，达到对领导环境的改造。决策是领导者的基本职能。决策是否科学，是有效地改造环境的关键问题。它要求领导者在时间上要高瞻远瞩，基于领导环境的固有规律基础上，提出决策目标；在空间上要胸怀全局，统一运筹，根据领导环境各要素的特性，总体优化，制定实现领导目标的决策方案；在策略上，要审时度势，机动灵活，对具体问题具体分析，根据领导环境的变化，实行有力的控制，以求按人们所追求的方向发展。

(3）着眼于群众的主动性、积极性和创造性的充分发挥。领导决策的过程，实际上是一个从群众中来、到群众中去的过程。改造环境，归根结底是群众的实践过程。群众既是构成社会领导环境的重要组成部分，又是改造环境的主体。群众的主动性、积极性、创造性发挥得如何，在既定环境的条件下，具有决定性的意义。

(4)改造环境要正确处理三个关系。在改造环境的实践中，是人与环境的相向运动中，要有效改造领导环境，必须时刻注意如下三点：

①改造环境的实践活动是否做到合乎规律性与合乎目的性的统一。改造环境的实践活动是主观见之于客观的东西，必须体现客观性与主观性的统一。一方面，实践活动直接作用于客观环境，必须符合领导环境的客观规律；另一方面，也体现改造环境的主体，包括领导者和被领导者的意志、需要、目的。显然，在改造客观环境的实践活动中，合乎客观规律性与合乎目的性应是统一的，缺一不可的。

②改造环境的实践活动是否做到了满足眼前需要和长远需要的统一。改造环境为了满足人们的需要。需要又有眼前和长远之分。因此，反映在改造环境的实践活动的合乎目的性中，应把眼前与长远需要统一起来，把实现眼前需要作为实现长远需要的一个阶梯。长远需要的满足是通过满足眼前需要而逐步实现的。

③在改造环境的实践活动中，领导环境的发展与人的发展是否统一。比如：在改造自然环境中，人们对天然的自然环境进行改造形成适合于自身生存发展的新的自然环境。在按社会发展规律改造社会的实践中，创造了生产力、生产关系和其他社会关系以

及各种制度设施等，形成人们生活的社会环境。与此同时，也创造着不断发展和完善人本身。企业领导者要树立以人为中心的领导和管理思想，不能见物不见人。

五、优化环境

1. 领导环境的优化原则。

优化的实质是为了效果最好、消耗最小。优化领导环境，就是按照领导环境的固有规律，为领导活动创造一个有利的环境条件，求得以最小的代价获得最好的领导效绩。领导环境的优化原则包括如下几条。

(1)整体优化原则。环境优化体现在环境的各要素的联系中，要研究此环境与彼环境的关系。比如：社会环境三大系统，即政治、经济、文化环境。它们是社会生活规律的总体，又各自有自己的规律，不是孤立地发生作用，而是互相联系、互相制约、互相交叉、渗透并同步发展。任何一个系统受阻，都会影响其他系统，三者协调，才能使整个社会协调发展。

(2)功能优化原则。一个企业要从事正常的商品生产和经营活动，就必须不断同外界发生物质、能量和信息交换。企业作为社会经济系统的一个部分，只有当它的输出大于输入时，才有经济效益和社会效益。

功能优化还要求企业领导者注意如下三点：一是重视外部环境的研究；二是强化内功；三是反馈调节。

(3)结构优化原则。环境系统的功能是由系统结构决定的。在企业内部有组织结构、素质结构等。结构优化是通过人工的办法改变事物内部结构，达到改善环境的性能。结构优化有如下几种办法：一是序列易位。通过对环境系统的要素、层次的序列变化或位置移易，引起环境系统整体功能的变化。二是要素重组。这是重新组合环境要素和层次而引起整体性能的变化，如：精简机构、减少层次等。三是构型变换。如：有的企业变国家所有制为一厂多制，既有集体又有个体。

(4)动态优化的原则。优化环境是一个动态过程。某些环境从不优到优，从次优到优，有些则上下波动，而另一些则随着环境的变化而失去优势，变成劣势。不同环境之间的适应，也是动态调整过程。所以环境优化过程体现在环境的发展变化之中，绝不能停止不前。

2. 优化领导环境的途径。

领导环境优化的途径多种多样，其根本途径有如下几个方面。

(1)大力发展生产力。这是优化领导环境之根本。生产力发展水平对实现领导环境优化起着决定性作用；同时，又是领导环境整体优化的根本环节。随着生产力水平的提高，人的文化素质、道德水平、价值观念也会相应提高。可见，大力发展生产力，是优化领导环境的首要问题。

(2)改革是优化领导环境的根本途径。考察某些劣质环境的产生根源，如：关系网

的困扰，事物缠身，工作忙乱等，大都与体制和制度不够合理有关。只有深入地进行政治、经济等体制改革，才能从根本上创造一个良好的领导环境。

(3)努力提高社会成员素质是优化领导环境的根本途径。人是构成领导环境的主要因素。良好的领导环境靠人去创造。人的本质是社会关系的总和，居于领导环境的核心地位。因此，提高社会成员素质，则是优化领导环境的中心内容和主体力量。

3. 加强企业领导班子建设是优化领导环境的关键环节。

加强领导班子建设的方法有如下几个方面：

(1)优化组合，提高领导班子的整体素质。领导班子是由若干领导成员组成的领导集体。它必须有自己的结构，一个具有合理群体结构的领导班子，应具有协调平衡、优势互补、监督制约、激励促成、满足领导个体多方面需要的功能。这样，才有利于增强领导班子的凝聚力和战斗力。

领导群体结构分为“硬结构”和“软结构”两大类。硬结构包括：品德结构、知识结构、专业结构、智能结构、气质结构和年龄结构。软结构包括 核心结构、整体结构、整分合结构、沟通结构、封闭结构、弹性结构等。硬结构主要是通过上级领导部门直接插手负责组建的。软结构主要是通过领导群体的自我完善、自我协调而逐步完成的。软结构建设又会促使硬结构发挥更大的群体功能，由此构成了两者之间的相互联系、相互影响、相互依存的辩证关系。

值得一提的是核心结构。所谓核心结构，就是指领导群体中“内核”的构筑以及“内核”与其他领导成员之间的结构模式。领导班子的内聚力、战斗力和工作绩效，往往和这个群体有无一个坚强而富有凝聚力的领导核心有着直接关系。因此，第一管理者必须努力加强自身的素质修养密不可分，这是优化领导环境的关键之关键。

(2)廉洁奉公，勤政为民，这是领导班子建设中应时刻注意的重大问题。这既是优化领导环境的当务之急，又是领导班子建设的经常性课题。领导干部必须发扬党的艰苦奋斗的光荣传统，与人民群众同甘共苦，自觉地接受执政和改革开放的考验，甘当公仆，全心全意地为人民服务。这样的领导者才有号召力、影响力和凝聚力。

(3) 善于学习，永不止步。优化领导环境，是一个永无止境的发展过程。善于不断地学习，是优化领导环境的客观要求。江泽民同志在一次讲话中说：“全党同志首先是各级领导干部要切实加强学习，而且必须有紧迫感，必须增强自觉性。世界的发展变化很快，新科学、新技术、新知识不断涌现。我们的领导干部要提高执政水平和领导水平，需要学习和重新学习的东西很多。我们的口号应当始终是学习、学习、再学习。”

思考题：1. 经理如何正确地认识、适应与能动地改造环境？

2. 经理如何优化环境？

需要全本请访问 www.ertongbook.com

第二章 新世纪经理的领导艺术

一、掌握领导艺术的意义和途径

1．掌握领导艺术的重要意义。

现代领导工作的复杂性和多变性，要求领导者不仅要掌握正确的工作方法，而且要有高超的领导艺术，只有掌握领导艺术，才能提高领导效能，实现领导科学化。

领导工作是一个不断发现问题到解决问题，不断确定目标到实现预定目标的活动过程。这一过程中，领导艺术的运用，是一个十分重要的环节，领导者领导艺术水平的不同，技巧的熟练程度的差异，关系到工作中各类矛盾的顺利解决，预定目标能否实现，何时实现，领导者只有在领导工作过程中运用各种领导艺术，才能正确地实施领导职能，提高领导效能，从而顺利化解矛盾，实现预定的目标。

领导艺术的高低，不仅是衡量个人工作能力的一个重要尺度，更重要的是对于集体组织将产生重要的影响，企业是最基本的生产单位，其作风建设、职工福利等等，均需作出科学的决策，任何决策的失误，都会给工作带来损失。企业作为联动机，一个方面的失误，都会给全局的工作造成不良的后果。努力掌握领导艺术并不断提高其运用水平，是十分迫切和非常必要的。特别是在转换国有企业经营机制，建立现代企业制度的新形势下，领导者更要充分认识领导艺术对于做好领导工作的重要性，努力掌握领导艺术，不断提高领导水平，以进一步适应改革和发展的需要。

2．提高经理领导艺术的途径。

(1)勤奋学习。勤奋学习是获得知识的主要渠道，是提高领导者素质的必经之路。只有锲而不舍地努力学习，不断汲取新的知识，充实自己，才能提高决策水平和领导艺术。在建立社会主义市场经济体制，发展社会主义市场经济的新的历史条件下，新情况、新事物、新问题层出不穷，这就更需要我们加倍努力地学习。

(2)勇于实践。领导者要在马克思主义基本理论指导下，勇于投身于社会主义市场经济的实践，学习领导经验，增强领导才能。实践是检验真理的标准，同样也是检验领导者素质高低的标准。只有通过实践，才能了解领导思想、领导作风和工作方法上的问题,以便采取措施,加以改善,不断提高领导水平。

(3)自觉改造。自觉改造世界观是领导者提高领导素养的主要途径。马克思主义

认为，人们在改造客观世界的同时，必须改造主观世界，改造自己的认识能力。过去，由于“左”的指导思想和一些错误的做法，使人们对改造世界观的提法产生了反感，许多领导者也缺乏自我改造的自觉性。明明是自己的主观脱离了客观，自己的设想、主意同改革的实践、群众的要求相抵触，有的同志却不愿改正；明明是情况变化了，历史前进了，有的同志却依然停留在过去，坚持过时的主张、做法和经验，因循守旧，思想僵化。因此，在社会大变革的时代，必须特别强调领导者要有改革世界观的自觉性，不断加强自身修养，使自己成为坚定的、清醒的、有为的领导者。

(4)善于总结。总结经验的目的是为了更好地指导实践。只有深刻地揭示领导活动中一些带有规律性的东西，并用这种带有规律性的东西指导自己的工作，才能达到提高自己，改进工作、提高领导效能的目的。

(5）接受监督。提高领导素质，也需要监督的力量，这是提高领导者素质的外部因素。监督，是通过必要的制度，将上级监督、组织监督和群众民主监督结合起来，这样，对领导者的领导活动就能起到约束作用，从而有利于及时纠正领导者在政治思想、文化专业、组织指挥、生产经营、道德品格等方面的缺点和不科学的东西，不断提高领导者的素质。

二、执行政策的艺术

领导者的任何活动，都受政策的指导，领导活动的全过程，都体现政策，因此，制定与执行政策是领导者的主要职责。领导者如何执行好政策？

1. 坚定地执行政策。

党和国家的领导人曾多次强调，改革事业的成功，社会主义现代化建设目标的实现，一是靠政策，二是靠科学。因此，政策一旦确定，必须坚决执行，不能徘徊，不能动摇，不能坚定地执行政策的干部从根本上讲不配做领导者。

2. 创造性地执行政策。

正确地执行政策必然是创造性的。机械地执行党的方针政策，不是一个好的领导者。从基层执行政策角度看，一般都有共同性、执行性的要求，这无疑是必须遵守的，但联系基层执行政策的环境看，由于各地区、各单位情况千差万别，还有可能性、条件性即特殊性的要求。因此，在执行过程中，要根据不同的情况，采取不同的方法，提出不同的要求，不断地总结和吸收群众创造的新鲜经验加以丰富、完善和发展。

在执行政策过程中，思想上要慎重，工作上要有步骤，方法上要过细，否则就达不到预期的效果。

(1)制定切实可行的计划。首先要依据政策的精神和要求，从本单位实际出发，制定切实计划；其次，对政策进行分解，针对不同部门、不同对象、不同工作制定具体的执行措施。

(2)进行有力的思想政治工作和宣传鼓动工作，使党的方针、政策和计划措施为广

大干部和群众了解掌握。

(3)进行有力的组织工作。实行统一领导，统筹兼顾；指定适当的部门或组织主管，要有专人负责；明确各部门的任务和职责，协同动作。

(4)进行有效的指导,采取有力的反馈手段,及时了解情况,掌握情况,发现问题 針对执行中的问题,及时采取措施,进行纠正或指导 总结和推广 典型经验。

(5)政策效果的评估，通过对政策效果的评估，总结经验教训，明确继续前进的方向，及时纠正执行政策中的失误，为政策的持续、调节、修正提出依据。

总之，执行政策的艺术，要求领导者一是要有强烈的政策意识，不断提高贯彻执行党和国家方针政策的自觉性；二是要具有较高的理论水平、政策水平、党性修养以及包括政策法律知识在内的知识结构；三是要在此基础上形成较高的综合决策能力。

三、用权和用人的艺术

1. 运用权力的艺术。

权力是实施领导的基本条件，善于运用权力，是一项重要的领导艺术。

领导的权力，大致包括五个方面的内容：一是法定权，这种权力来自组织上授予领导者的法定地位；二是强制权，下级必须服从上级命令，否则就会导致惩罚；三是奖励权，下级完成或超额完成上级布置的任务，会得到上级的表扬或奖励；四是专长权，这指领导者具有某些特殊的技术业务专长，从而赢得下级的敬佩；五是个人影响权，这种权力是建筑在下级出自内心认可的基础之上的，也可称为“人格的力量”。上述前三种权力是来自于职位的权力，这是领导者实施领导活动所必须的，后两种权力是来自于领导者的自身，它是由领导者的个人品格、知识和才能决定的。怎样用好权呢？

(1)用权要讲究实效。一般来说，强制行使权力发挥效能的最好时机，不一定在实际行使权力之时，而往往在行使权力之前。决不能发现下级危险的苗头不去抓，造成危害了，再行使强制权。

(2)用强制权要谨慎。强制权是建立在因畏惧而服从的基础上的权力，这种权力，大可备而不用，不可轻易炫耀。比如，我们常听到某些领导者说：“你不好好干，我就处罚你”，这样往往会帮倒忙。如果非要行使强制权，惩治肇事者，应该是“事实真相清楚，领导激情消失,错误尚未扩大,群众记忆犹新’时为最佳,切忌感情用事和‘热处理”。

(3)用奖励权要适当。运用这种权力有利于调动人们的积极性，激励人们的进取精神和创造精神。因此，凡是服从领导，超额完成任务，对企业、对社会做出贡献的，都应给予奖励。不该奖者一律不奖，不能吃“大锅饭”。对受奖励者，要采取公开的形式，这样会激起他们的光荣感。另外，领导者要防止自奖，不能搞变相特权。

(4)要善于运用个人影响权。这种影响权是建立在个人的品格、才能和知识基础上形成的使人信服的力量和威望，是领导者办事情或解决问题时不凭法定的职权而改变他人思想和行为的影响力。在现实生活中，有无个人影响力，对其领导权的运用，实施

领导活动的效果大不一样。领导者只有在形成深孚众望的影响力之后，其领导权力才能运用自如。

(5)要善于授权。一个领导者，不论是博学多艺，还是精明能干，都不可能凭借个人的力量把所管辖范围内的事情全部办好。俗语说：“手大捂不过天”。这就提出一个领导者关于授权的问题，这是一种领导艺术。它要求一个单位的领导者一要明确所管辖单位或成员的职责范围，这是授权的前提；二要了解下级领导成员的智能、工作态度、责任心和兴趣等，这是授权的中心环节。只有掌握了这两点，才能把属于他自己职责范围之内又可以由下级干部去完成的某些工作授权给下级去做。这样，既能减轻领导者负担，以集中精力抓方向性问题；同时，也是信任下级、充分发挥下级干部积极性的一种领导方式。

2. 用人的艺术。

要正确、合理地使用人才应坚持以下原则：

(1)择优任用。人才有层次、类型之分。如人的品德有好有坏，才能有高有低，专业有长有短，这些客观存在的事实，就决定了任用人才，必须坚持择优任用的原则。择优任用首先要注重政绩；其次要克服论资排辈思想；第三要出于公心。

(2)用其所长。“金无足赤,人无完人”。世界上很难找到通晓一切的‘全才”。清人顾嗣协有一首《杂兴》的诗写道‘:骏马能历险,犁田不如牛。坚车能载重,渡河不如舟。舍长以就短，智者难为谋。生材贵足用，慎勿多苛求。”本来是一个人才，如果用得不是地方，那就会变成“庸才”。用人所长，被用的人就可以大显身手，领导效能也会事半功倍。

(3)避其所短。和用人所长连在一起的，还有避其所短。因为任何人都有短处，领导者用人就得避其所短，分清情况，区别对待。如有的人虽看起来很果断，有魄力，但办事不稳，草率鲁莽，不宜安排他担任一把手；学术造诣深，专业能力强，或者是劳动模范，但不懂协调，缺乏组织能力的，就不应选他担任行政领导；精打细算，办事有条不紊，却有眼红贪财毛病的，就不可让他做管钱管物之事；精明强干，办事利索，但就是嘴巴不严，原则性不强的人，就不能让他去管组织人事工作。缺点如果大到贪赃枉法，道德败坏的，则一律不能用。

(4)用人不疑。要用人不疑，首先是不要过多地干预，事必躬亲，而是放手放权，让人才在职权范围内充分发挥积极性、创造性；其次是不轻信谗言。人才往往会招惹一些流言蜚语，这就特别需要领导者头脑清醒、分辨是非。用人不疑，还有一个值得注意的问题，就是正确对待在实践中犯了某些错误，在工作中遭到失败的人才，对待这样的情况，领导者一定要客观分析，找准原因，不能“一事定乾坤”，仍要有用人的胆略和气魄。

(5)职能相称。按照每个人的实际才能，安排相应的职务，做到人尽其才，职能相符，既不大才小用，也不小才大用。

(6）用养并重。培养和使用，培养更带有根本性。人才的使用相当于能量输出，人才培养，相当于能量输入，培养是为了更好地使用，只用不养，原来的长处也可能变成短处。

四、决策的艺术

1. 善于提出问题。

通过调查研究及时发现现实生产经营活动中所存在的问题，并运用各种理论知识和科学方法，作出判断，并指出这些问题，哪些应由上层解决，哪些应由中层解决，哪些应由下层解决。对属于下属职权范围决策的事，经理不应该代作决策，以免干涉下属的工作；对属于上一级职权范围的事，经理不可越级作决定。

2. 善于分析问题。

从全面出发,以战略眼光,对问题加以分析,依据其紧迫性、严重性、扩散性,加以分类、排队、筛选，从中挑选那些对全局有严重影响的问题作为重点决策问题。鉴别一项决定有没有价值的最好办法，是反问一问：“假如这个问题不解决，将会失掉什么？”这样，就能很快地看出问题的重要性了。

3. 善于解决问题。

它包括以下两个方面：

(1)提高适应能力。决策问题往往涉及许多学科，有些经理的专业知识可能不适应。这时应组织和依靠有关行家共同探讨解决问题的途径，用组织能力弥补技术能力的不足。

(2)提高优化能力，即从多个方案中抉择最优方案的能力。经理在作决策时应当仔细衡量各种方案的优劣利弊，必须掌握亏损和获益的准确数据，运用现代科学方法，从中选择出最优方案。

4. 善于检查决策的实施。

决策实施时，主客观条件在不断地发展与变化。如出现新的工艺技术变化，或市场环境的变化，变成可能会引起生产经营上的某种突变。为了保证决策能在动态中运用自如，经理应不断对决策进行检验，并及时调整和修正，以保证决策的正确实施。

5. 善于直觉判断。

在很多情况下，决策需要在很短的时间内进行，反复研究、反复推敲，只能贻误战机。在这种情况下，往往要求决策者依靠直觉加以判断，果断及时地做出决策。所谓“有魄力”“当机立断”，指的就是领导的果断及时的决策艺术。这里所说的果断、有魄力，是指领导者对过去积累的信息和知识的消化，对经验的运用，对未来的推理，然后把经过深思熟虑后的选择在瞬间凝聚成一个明确的指令。这正是领导者决策艺术水平高超的表现。

五、发挥副职作用的艺术

1. 明确在政治上是平等的关系。

这种平等的关系就决定了正职必须尊重副职，不能在副职面前摆架子，耍官腔，指

手画脚。一般来说，在正常的情况下这是可以做到的，而一旦发生矛盾的时候，往往会出现关系紧张的情况，这就要求正职要有胸怀和气量。比如，遇到副职的言行有不对自己思路的时候，或者有顶撞现象的时候，作为正职，要控制自己的感情，不要急躁和激动，更不要对副职发脾气，损害副职的自尊心。否则将影响相互关系，甚至激化矛盾。经验证明，只要正职对副职平等相处，这本身就会产生出一种感化和鼓舞的力量。

2. 全力支持副职工作。

这项工作做好了，副职才会感到正职信任他，关心他，这样，正职的部署，副职才能坚决照办，正职交办的任务，副职才能尽心尽力、尽职尽责地完成。特别是对工作能力较低的或新上任的副职，这种支持更为重要，在给副职布置工作时，不仅交任务，还要教方法，加强指导，帮助其克服困难，积累经验，提高工作能力；对有畏难情绪的或有自卑心理的副职，可以激励其上进心和自信心，为他们开展工作、完成任务提供一些必要的条件，这样，久而久之，副职执行正职的指示会更自觉，工作效率会更高。

再次，要能推功揽过。这是发挥副职积极性、创造性的好办法，也是提高正职威信的好办法，当副职工作有了成绩时，要鼓励，要表彰，不能有了成绩是自己的，有了错误是副职的；当副职工作出了偏差，或犯了错误，正职要主动承担责任，要热情亲近他，帮助他总结经验教训，不能疏远他，更不能推开不管。

3. 给副职做出榜样。

正职的一言一行，都要给副职做出榜样。要求副职做到的，自己首先做到；自己必须做到的事情，不一定要求副职都做到，不能完全用衡量自己好坏的标准去衡量副职工作的优劣。所以，正职领导者对副职的要求不能超过上级所要求的水平，如果不这样，往往会使副职失去信心而妨碍工作的完成，会疏远相互间的关系，影响工作情绪。

六、运用信息的艺术

实施有效的领导在很大程度上往往取决于对信息的掌握和运用，经理必须要具有强烈的信息意识，养成分析信息的习惯，学会获取、处理和运用信息的技能。

高质量信息的标准是：完整、准确、及时、适用、经济。信息主要来自企业内外部两个方面。获取信息以后，要对信息进行处理和加工，主要方法有以下几种：

1. 辨别信息的真伪。

有些信息在产生和流动过程中，由于受各种条件的影响，如当事人的思想、解释人的水平、传达的误差等，可能失去其真实性，因此，经理对重要的信息要进行分析、鉴别。有些信息可以责成专人验证。

2. 综合分析信息。

日常工作信息在大量产生着，反映同一个问题，可能有不同的信息。如有反映劳纪律好的信息，也有反映劳动纪律不好的信息。单就某一个或某几个信息来说，它们可能是真实的，但所说明的问题可能不带有普遍性，这就要注意从多方面去观察，综合分

需要全本请访问 www.ertongbook.com