

何绍华 刘连增 安玉华

企业管理者



经济科学出版社

企业管理者

何绍华 刘连增 安玉华

经济科学出版社

一九八六年·北京

责任编辑：王蜀伟

封面设计：卜建晨

责任校对：阎长生

企业管理者

何绍华 刘连增 安玉华

经济科学出版社出版 新华书店北京发行所发行
南宫市印刷厂印刷

787×1092毫米 32开 6.5印张 142000字

1986年12月第一版 1986年12月第一次印刷

印数：00001—15000册

统一书号：4312·165 定价：1.20元

前 言

社会主义的优越性在理论上可以得到比较完整的说明。可是我国落后的经济管理正在抵消着社会主义的优越性，特别是企业管理的落后，限制了广大管理者和职工首创精神的发挥。必须改变管理的落后状态，我国实现四个现代化才有可靠的保障。

我国企业管理落后的主要原因之一在于管理者的素质差。特别是经济管理体制改革后，由于扩大企业自主权和实行厂长（经理）负责制，使企业管理者素质差的问题显得更为突出。我国拥有几十万个国营企业，上百万个集体企业和几百万个企业管理者。提高企业管理者的素质，改变企业管理的落后状态，需要做大量的工作。当前，无论是从理论上，还是从实践上，都要求对企业管理者进行系统的研究。为此，我们写了《企业管理者》一书。

研究社会主义的企业管理者，必须从我国具体情况出发，结合企业 managers 的特点和问题，揭示出管理者具有普遍性的活动规律。这是我们写本书的指导思想。我们曾在全国范围内对许多企业进行过调查，获得了一些素材。本书选用的资料，基本是我们亲自调查的第一手材料。

本书包括几个方面的内容：建立企业管理者学科的意义；企业管理者学科的研究对象、内容和方法；企业管理者的地位和作用；企业管理者的职能和类型；企业管理者的素质，素质结构的形成和转化规律；企业管理组合的原则及特

点；企业管理艺术的作用和基本内容；企业管理者责任制的内容、形式和建立的方法；考察企业管理者的原则、标准及考察方式、周期；企业管理者的培养、选拔、使用与更新的原则和一般方法。

本书在编写过程中，得到许多单位和专家、学者的鼓励和支持。中国人民大学工业经济管理系盛介眉副教授对本书进行了补充和修订；北京大学经济系王永治副教授审阅了本书部分内容，此外，李克穆、蒋同甫、李岳、谢庚等同志在本书定稿之前提出了许多宝贵意见。穆壮猷、刘世仁等同志也做了大量工作。在此我们一并致谢。

我国著名经济学家薛暮桥同志曾审阅本书提纲和绪论部分（即第一、二章），并题了词。这是对我国企业管理者研究工作的大力支持，我们表示衷心感谢！

由于企业管理者的理论尚处探索阶段和我们的水平所限，书中的缺点和错误在所难免，敬请各界读者批评指正。

作 者

1985年8月 于北京

目 录

前言	(1)
第一章 企业管理者学科概论	(1)
第一节 企业管理者学科的研究对象和内容	(1)
第二节 企业管理者学科的性质	(3)
第三节 建立企业管理者学科的意义	(4)
第四节 研究企业管理者的方法论问题	(7)
第五节 我国企业管理和企业管理队伍的发展概况	(9)
第二章 企业管理者的地位和作用	(13)
第一节 企业管理者在国民经济中的地位和作用	(13)
第二节 企业管理者在企业经营管理活动中的地位和作用	(16)
第三章 企业管理者的职能和类型	(19)
第一节 企业管理者的概念	(19)
第二节 企业管理者的职能	(22)
第三节 企业管理者的类型	(32)
第四节 企业辅助管理者	(39)
第四章 企业管理者的素质和素质结构	(42)
第一节 企业管理者素质概说	(42)
第二节 企业管理者素质内容	(45)
第三节 企业管理者素质结构概说	(58)
第四节 企业管理者素质结构类型	(60)

第五节	企业管理者素质结构的动态转化·····	(62)
第六节	企业管理者的合理流动·····	(65)
第五章	企业管理组合·····	(70)
第一节	企业管理组合概说·····	(70)
第二节	企业管理组合的一般特点·····	(74)
第三节	企业管理组合的基本原则·····	(78)
第四节	企业管理组合的类型和特点·····	(91)
第六章	企业管理艺术·····	(98)
第一节	企业管理艺术概说·····	(98)
第二节	企业管理权力的运用艺术·····	(104)
第三节	提高管理效率的艺术·····	(112)
第七章	企业管理者责任制·····	(120)
第一节	企业管理者责任制概说·····	(120)
第二节	企业管理者责任制的具体内容·····	(126)
第三节	企业管理者责任制的类型和形式·····	(129)
第四节	怎样建立企业管理者责任制·····	(133)
第八章	企业管理者的考察·····	(137)
第一节	考察的必要性·····	(137)
第二节	考察的原则·····	(139)
第三节	考察的标准·····	(143)
第四节	考察方式和考察周期·····	(149)
第五节	考察结果的分析和应用·····	(153)
第九章	企业管理者的循环模式·····	(157)
第一节	企业管理者循环概说·····	(157)
第二节	企业管理者的培养·····	(164)
第三节	企业管理者的选拔·····	(173)
第四节	企业管理者的使用·····	(190)
第五节	企业管理者的更新·····	(195)

第一章 企业管理者学科概论

企业是社会主义社会的基本“经济细胞”，这个“细胞”的活力受着很多因素的影响，如果从其内部讲，企业活力的发挥主要取决于管理者。但是在企业管理的研究中，人们却常常忽略对企业管理者的理论研究。目前，我们最大的任务就是不断提高经济效益，发展社会主义经济。如何才能不断提高经济效益？许多同志都指出：管理出效益。从企业讲，就是要实现管理的专业化、科学化和现代化。不言而喻，没有一批胜任的企业管理者，企业管理的“三化”就是一句空话。展望未来，面临新技术革命的挑战，企业生产经营和管理都将发生巨大的变革。大家正在逐步认识到，为了适应新的更加复杂的经济环境，使企业顺利和有效地发展，关键的因素在于企业管理者能否创造性地管理企业。因此，对企业管理者的研究，就必然被提到议事日程上来。

第一节 企业管理者学科的研究对象和内容

社会主义企业管理者学科是研究社会主义企业管理的主体——管理者活动内在规律的一门新兴边缘学科。

在企业管理活动中，会形成各种管理关系，如管理主体与管理客体、管理主体中各成员之间、管理客体与管理客体之间的相互关系。在这些管理关系中起主导作用的因素是管理

主体——管理者。企业经营管理的成败，主要取决于管理主体的作用——管理者的管理水平。

作为企业管理主体的管理者是广义概念，它包括企业管理个体和由若干管理者个体组成的管理群体。企业管理者的管理水平主要取决于管理者个体的素质结构和管理群体的组合状态。

企业管理者的素质结构是指管理者个体的品德、知识、经验、能力、年龄各基本素质之间的结合方式，及其相互联系、相互制约的关系。企业管理者的素质结构决定了管理者的类型。

企业管理者的群体组合是为了实现某种管理职能由管理者形成的一种集体。这样的管理群体具有整体性、合力性、有效性和动态性等一般特点。企业管理群体必须体现八个基本原则的要求，即目标原则、能位原则、核心原则、动力原则、民主集中原则、互补原则、有效性原则和适应原则，才能形成最佳管理群体。

社会主义企业管理者学科就是把管理者个体的素质结构的转化规律，管理群体的组合规律，以及二者的内在联系和其他有关内容作为自己的研究对象。

社会主义企业管理者学科不同于人才学的研究。后者主要从智力培养和智力开发的角度研究人。前者主要研究管理者如何更好地在企业管理活动中发挥作用。

社会主义企业管理者学科不同于目前的企业管理学。后者主要是研究社会主义企业管理活动的内在规律；前者主要是研究企业管理者活动的内在规律。在完整的企业管理学中，管理者学科应该是其一个有机组成部分。

社会主义企业管理者学科研究的内容主要包括以下三个方面：

研究管理者个体内在的素质结构及其转化规律，管理者的素质结构与管理者类型的关系，企业管理者的职能，各类型管理者在企业管理系统中的地位和作用。

研究管理群体的特点、组合基本原则和类型，各类型管理组合在企业管理系统中的地位和作用，以及企业生产经营管理群体的理论模式。

研究管理者的管理艺术，管理者的责任制，以及管理者的培养、选拔、使用、更新和考察。

第二节 企业管理者学科的性质

社会主义企业管理者学科是社会主义经济管理科学的一个分支，是企业管理学的有机组成部分。它又是一门综合性的边缘学科，要涉及到政治经济学、管理科学、哲学、心理学、社会学、人才学、系统科学等一系列学科。

社会主义企业管理者学科要从政治经济学中吸取社会主义经济理论的基本观点和原理；要从社会主义经济管理科学中吸取基本理论，作为学科研究的出发点；要从马克思主义哲学中吸取指导思想和认识论、方法论；要从心理学和社会学中吸取理论和知识，从主客观两方面研究管理者的思想、心理和行为的变化规律；要从人才学中吸取理论知识，为研究管理者服务；最后，还要从系统科学中吸取现代科学方法，使社会主义企业管理者的研究日臻完善。

我国的企业管科学，过去只是从纵向分化的角度研究各部门的企业管，缺乏从横向综合的角度对不同部门、不同企业之间共性事物的研究。社会主义企业管理者学科的产，冲破了企业管理学科按照部门和行业进行学科分类的框

框，第一次按照管理活动中客观存在的管理主体与管理客体在管理关系上的区别，提出了一条新的科学分类的界线，为从横向综合的角度研究企业管理学，开创出一个新的领域。

社会主义企业管理者学科的研究还涉及到生产力、生产关系和上层建筑。它是从企业管理者与企业的物力（包括资金和技术等），企业管理者与被管理者，企业管理者与国家的相互联系、相互作用的辩证关系中，考察和研究企业管理者活动的内在规律。

第三节 建立企业管理者学科的意义

无论是对社会主义经济管理科学，还是对企业管理学，无论是对经济管理体制的改革，还是对新技术革命的挑战，建立社会主义企业管理者学科都有十分重要的意义。具体表现在以下三个方面：

一、社会主义企业管理者学科完善了企业管理理论体系，弥补了对管理主体研究不够的缺陷，开拓了社会主义经济管理科学崭新的研究领域

长期以来，我国经济管理科学基本上照搬苏联五十年代的管理理论体系。对从中国的实际情况出发，系统地研究经济管理问题重视不够。近年来，我国理论界开始摸索和建立具有中国特色的社会主义经济管理科学。但是，研究工作基本上集中在管理客体——人力、物力（包括财力和技术）；集中在管理运行机制——体制、制度和结构的探讨中。而对于社会主义经济管理主体——经济管理者（其中主要是企业管理者）的理论研究，似乎还是一个空白。在实践中，经济

能否迅速发展，在一定的外部条件下关键在管理，而管理的成败又主要取决于管理者。经济管理体制确定之后，经济管理者就是决定的因素。因此，建立社会主义企业管理者学科对开拓经济管理研究领域和完善企业管理理论体系都有着十分重大的意义。

二、社会主义企业管理者学科为企业组织管理、人事管理和领导体制的改革，提供了必要的理论依据。这对我国经济管理体制的改革，无疑具有重要意义

经济体制改革实质上就是调整生产关系，促进社会生产力的发展。企业管理是生产关系在直接生产环节的具体表现。因此，从基本理论的意义讲，企业管理的改革是企业生产经营迅速发展的前提条件。在1984年六届人大二次会议上，赵紫阳同志《政府工作报告》中宣布从10个方面扩大企业自主权，这是企业管理体制的一次具有历史意义的改革。大家在庆幸之余，又有些忧虑。如果企业管理者不会运用这些权力，则和没有扩权一样，仍不会给企业带来起色。我们认为，没有经济理论修养和管理实践经验的人，就不可能较好地运用管理权力。很明显，如果不知经济规律为何物的人怎能设想他会运用好生产经营的决策权；不懂人事规律的人，也很难设想他会运用好人事权。因此，在企业自主权扩大的情况下，企业管理者如何进行组合，如何有效地运用权力，就不仅需要实践中摸索创新，而且需要在理论上进行研究探讨。

社会主义企业管理者学科在理论上对企业组织结构原理、人事管理制度，特别是管理者的管理制度都进行了研究，提出了一些基本原则和方法，以及某些理论模型。这门学科为企业组织管理、人事管理和领导制度的改革，提供了

必要的理论根据。这对我国经济管理体制改革的顺利进行有着重大意义。

三、社会主义企业管理者学科对开创我国企业管理的新局面，迎接新技术革命，具有重要的历史意义

企业管理的科学化是同生产高度社会化和现代化联系在一起的。没有先进的企业管理，企业现代化是不可能实现的。在科学的企业管理中，具有科学造诣的管理人才又是一个关键因素。

社会主义现代化的企业管理需要理论工作者，更需要优秀的实际工作者即企业管理者。企业管理者在企业发展过程中发挥什么样的作用呢？日本著名企业家松下幸之助说：如果说现代化的技术和科学研究与先进企业管理相结合是日本经济起飞的两个轮子，那么，人才便是两个轮子的轴。从这个形象的比喻中，我们可以认识企业管理者对企业发展的重要作用。我国社会主义的发展，要走一条不断提高经济效益的路子。这样，企业管理者和企业的经济效益就发生了必然联系。在企业外部条件正常情况下，管理者的有效性和经济效益水平是沿同一方向变化的。如何提高企业管理者的科学管理水平，从而提高其有效性，这是社会主义管理实践提出的重要问题之一。社会主义企业管理者学科的建立，能够用现代管理理论和管理思想武装企业管理者，使我国几百万企业管理者站在时代的前列，开创出社会主义企业管理的新局面。

面临着新技术革命的挑战，我国的企业管理水平必须迅速提高，这就需要一大批优秀的企业管理者。所以，在伟大的改革洪流中，若能造就出一大批具有现代思想、现代理论、现代素质的企业管理者，紧紧抓住即将到来的新技术革命的时

机，尽早实现企业管理现代化，将对加速实现我国四个现代化的宏伟目标具有重要的历史意义。

第四节 研究企业管理者的方法论问题

在研究社会主义企业管理者的过程中，还要注意方法论问题，主要是要明确以下几种关系：

首先，必须明确企业管理者和企业职工群众的关系。对于这个问题我们不能只是在概念上去议论，而必须在二者的社会实践中去分析和认识。社会主义公有制决定了生产资料归全社会共同占有。在生产经营过程中，它具体表现为企业管理者和职工群众共同占有本企业的生产资料。二者对生产资料占有权利是平等的，决定了在社会主义生产关系中，他们的地位是平等的。但是，这种平等关系不能只停留在理论意义上，必须体现在二者对生产资料支配权的统一上；必须体现在二者对劳动成果分配权利的平等关系上。具体地讲，企业管理者在运用生产资料的支配权时，必须代表企业职工群众的根本利益；企业管理者和职工群众在确定劳动收入时，都要贯彻按劳分配原则，否则就破坏了企业管理者和职工群众的平等关系。

在企业生产经营活动中，管理者与职工群众都是劳动者。所不同的仅是脑力劳动和体力劳动之别。随着科学技术革命的发展，科学知识日益成为生产力的重要组成部分，必然促使体力劳动向脑力劳动转化。二者的差别将会消失。劳动者的概念也将发生变化。所以，作为劳动者，企业管理者和职工群众都在为社会创造物质财富，为实现四个现代化贡

献力量。

但是，尽管在企业中管理者与职工群众都是劳动者。在共同占有生产资料方面，他们的权利是平等的。而在企业经济活动中，他们之间存在着分工的差异。企业管理者作为企业的“指挥员”承担着对企业经营活动的预测、决策、组织、协调、控制等管理职能。而职工群众主要是企业生产经营活动的具体承担者。二者的关系表现为职工个人的意志必须服从于企业管理者的统一意志，因为这种统一意志是企业的“指挥的意志”。职工群众作为企业的主人，对管理者的活动拥有监督权。如果企业管理者的所作所为违背了国家、企业、职工的基本利益，职工群众有行使监督权的义务。总之，在企业生产经营活动中，管理者和职工群众的正确关系表现为管理权和监督权之间的相辅相成关系。

其次，必须正确处理企业管理者与企业职工创造性的关系。根据历史唯物主义的观点，企业发展的根本动力是职工的创造性。对于职工的创造性，企业管理者一般有两种态度：或是鼓励，或是压抑。在鼓励的情况下，职工的创造性得到发挥，潜在的精神力量转化为现实的物质力量，有力地促进企业的发展；在压抑的情况下，职工的创造性受到挫伤，从机器设备的能动的操纵者转化为被动的机器设备的附属品。谁也无法衡量它对企业发展的阻碍作用有多大！怎样保护、引导和发挥职工群众的首创精神，这是企业管理者的一项重要使命。只有正确解决这个关系，企业管理者才能真正成为推动企业发展的基本动力。

最后，必须正确认识“管人”与“管物”的辩证关系。由于过去过多强调对物的管理，导致对人的管理重视不够。当把人的主观能动作用无限夸大的时候，企业管理者也只敢

“管物”，不敢“管人”了。还有个别人错误的认为：只“管物”，不“管人”，才是唯物主义！社会主义现代化管理方式要求“管人”与“管物”统一。只有统一才符合辩证唯物主义和历史唯物主义的基本原理。社会主义企业管理者是现代经济管理方式的产物。因此，企业管理必须从目前重点“管物”过渡到“人与物”的统一管理。这也是社会主义企业管理现代化的基本特征之一。如何实现“人与物”的统一管理呢？由于人的思想和心理活动是通过人的行为活动表现出来，所以，“管人”必须认识人的行为活动的规律。人的行为活动既有改造客观环境的一面，也有受客观环境影响的一面。因此，企业管理者必须研究人的行为活动规律；研究影响人的行为活动的客观环境，从主客观两个方面，实现对人的管理——充分发挥人力，必然使企业的物力利用达到最佳的状态，从而取得最大的经济效益。这才标志着企业管理者实现了他们的管理职能。

第五节 我国企业管理和企业管理队伍的发展概况

一、企业管理的发展概况

建国前，我国是一个半封建半殖民地社会。在物质资料生产方面，有资本主义机器大工业，也有落后的手工业作坊，生产社会化的程度参差不齐。当然，企业管理方式也不可能单一，但基本上是经验管理。建国后，社会主义经济建设得到迅速发展，生产社会化程度普遍提高。由于特定的历史原因，各行各业的差别仍然是很大的。在生产社会化程度较低的企业，传统（经验）管理方式仍占主要地位；在生产

社会化程度较高的企业，科学管理方式正在取代传统管理方式；在一些先进企业中，现代管理方式正在萌芽。从发展的趋势看，我国企业管理方式处在传统管理向现代管理的过渡中。传统管理、科学管理和现代管理是企业管理发展的三大阶段。每一管理阶段都是与特定的社会生产力发展水平相适应。只有加快生产力的发展，才能加速管理三大阶段的更替。新的管理思想和方法的产生又对社会生产发展起了极大的推动作用。我国企业管理的发展应该吸取西方现代管理思想和方法的合理因素，根据社会生产力的发展状况，尽快地过渡到具有中国特色的社会主义现代管理阶段。

三十年来，我国基本采取高度集中的经济管理体制。企业管理也是如此。在社会主义经济建设中，企业积极性没有得到充分发挥。随着经济体制的改革，我国将逐步实行相对集中与相对分散的经济管理体制。国民经济管理体现着“相对集中”。由于生产社会化的程度和我们的国情，在国民经济生活中必须保持一定的国家干预，以保证经济发展的社会主义方向和国民经济的综合平衡。企业管理体现着“相对分散”。微观经济是宏观经济的基础，几十万个企业搞活了，社会主义经济才会有真正的生命力。只有实行“相对分散”的管理体制，才能保证企业逐渐成为一个地地道道的经济实体，才能保证企业自主权的全面扩大。在这种条件下，企业积极性的发挥才有了舞台，企业管理者才可能充分发挥作用，企业管理者创造性的活动才可能转化为实实在在的经济效益。

三十年来，我国企业的领导制度也有一个发展过程。五十年代初期实行“一长制”，这是从苏联引进的管理制度，那时在企业管理中实行“一长制”与当时的生产状况、管理水平和工人状况等是基本相适应的。五十年代后期，由于受