

苏共中央社会科学院
科学和教育书籍编辑部 编

领导者的 工作效率

李成福 冯东升 译
宋 逮 校



明日报出版社

领导者的工作效率

苏共中央社会科学院科学和
教育书籍编辑部编

李成福 冯东升 译

宋 速 校

光明日报出版社

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТРУДА
РУКОВОДИТЕЛЯ
МОСКВА
《МЫСЛЬ》
1982

根据莫斯科思想出版社1982年版译出

领导者的工作效率

苏共中央社会科学院科学和教育书籍编辑部编

李成福 冯东升 译
宋 逮 校

光明日报出版社出版
(北京永安路106号)

新华书店北京发行所发行 东城区印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 8印张 160千字

1986年5月第一版 1986年5月第一次印刷

印数 1—23,600册

统一书号: 4263·017 定价: 1.30元

简 介

本书由以下四位作者合著：Л·Н·波诺马廖夫（历史学博士、本书责任编辑）、В·П·奇奇卡诺夫（经济学博士、苏联科学院通讯院士）、Г·А·科瓦廖夫（经济学副博士）、В·П·马泽林（经济学副博士）。

本书综合分析了现代化生产管理体系中领导者工作的各种问题，研究了领导者与劳动集体的相互作用、创造高效率工作的条件及领导方法等问题。在对许多企业的经验进行具体调查研究和综合概括的基础上，作者提出了完善经济领导者工作组织和提高其工作效率的建议。

目 录

原作者序·····	(1)
第一章 现代化生产管理体系中的领导者·····	(15)
第一节 领导者工作的作用和内容·····	(15)
第二节 领导者应当掌握的管理方法·····	(34)
第三节 现代化企业的领导者·····	(60)
第四节 领导者的工作修养·····	(72)
第二章 社会主义劳动集体的特点、风气的形成和 发展计划·····	(92)
第一节 劳动集体是社会性组织·····	(92)
第二节 劳动集体的精神面貌·····	(107)
第三节 劳动集体社会发展过程的计划工作·····	(116)
第三章 完善领导者劳动组织工作是提高生产效率 的一个因素·····	(130)
第一节 管理机关的劳动分工与协作问题·····	(130)
第二节 提高领导者工作时间的利用效率·····	(146)
第三节 领导者工作效率指标·····	(172)
第四章 管理工作的各种情况。可能采取的决策·调 查研究·建议·····	(181)
附录·····	(225)

原 作 者 序

苏共二十六大的决议确定了共产主义建设新时期的基本任务。为了适应这一新的时期，苏共对经济管理干部提出了新的要求。为了完成二十六大提出的任务（这个任务是以国民经济和整个管理系统转向争取更高的最终成果为目标），确定把提高领导干部、劳动集体、管理机关、党组织和社会组织的责任感作为最重要的杠杆。这种责任感表现在：制定有科学依据的社会发展计划并无条件地去完成，充分挖掘生产潜力，有效地利用人力、物力、财力，以及完成本职工作任务和在所有社会生产领域取得工作成果。因此，提高领导干部对实现第十一个五年计划任务的责任感是非常重要的；进一步完善党组织工作和政治教育工作，加强党组织对经营活动成果的影响，提高经济领导干部的能力，改进监督、检查工作等问题正变得日益突出了。

在动员劳动人民完成苏共二十六大决议时，各级党委、国家机关、经济机关都应力求使所有的管理工作干部摆脱因循守旧的工作作风和工作方法，经常以批判的态度评价所取得的成就；把成就和时代的要求进行对比，以便使每个经济领导干部都能有高度的原则性，对委托给他的工作，认真负责，保证完成计划任务。在党的二十六大决议精神的影响下，各个加盟共和国、边疆区、州更加重视干部的思想锻炼，重视扩大他们的知识面，提高他们的文化程度和工作能

力，并注意为各个劳动集体协调一致地工作创造必要的条件。苏联共产党始终不渝地致力于使每个在负责岗位上的领导干部不光是持有毕业文凭的工作人员，而且要具有真实的本领，成为对党、对人民、对自己所领导的下属人员高度负责的专家。

在社会主义建设的进程中，对领导干部的要求日益提高。早在苏维埃政权建立的初期，在列宁的著作和党的文件中，就曾多次阐明了无产阶级领导人所应具备的政治、道德、业务等方面的素质，以及挑选干部的原则和标准。苏共忠实地执行了列宁关于使领导权掌握在完全内行和保证事业取得成功的工作人员手中。

现在，新生事物层出不穷，社会主义和共产主义建设的规模和需要解决的任务日益扩大和复杂，正在推广应用科学的、集约化的、纲要目标的领导和经营方法。所有这些都要求进一步提高领导干部的作用，必须重视对领导干部的选拔，加强对干部素质的研究和评价工作，提高整个干部工作水平。对国民经济的计划管理，是党领导经济过程最重要的途径之一。没有强有力的各级生产管理机构，就不可能发挥社会主义经济的效能。因为对各种经济和社会现象进行有计划、有科学根据的管理，是社会主义和共产主义建设过程的客观要求。人们对于社会发展规律，对于经济和社会发展管理工作的规律性认识得越深刻，对国民经济和生产联系环节的管理越文明、越有成效，建立在社会主义所有制基础上的经营系统的优越性就越能完全和彻底的体现出来。

在社会主义制度下，学会有计划的管理生产和经济建设，这在人类历史上还是第一次。如果人们真正达到既定目标，

当他们的行动结果不是超越目标，而是置于社会的监督之下时，那么计划管理就是实际决定社会经济发展过程的因素。恩格斯关于这个问题曾写道：“有一种看法，似乎人们的观念和看法创造他们的生活条件，而不是相反，这种看法正被以往的全部历史所推翻，在历史上，结果总是与愿望不同的，而在进一步的发展进程中，甚至大多数是相反的。这种看法只有在比较遥远的将来才能在下述意义上实现，就是说：人们将会预先认识到由于关系的改变而引起社会状况（如果允许我这样说的话）改变的必然性，并且愿意实现这种改变，而不是无意识地被迫地这样认识和这样做。”^①

在社会主义条件下，计划管理的这种特殊作用是由土地、工厂、矿井、石油井的全民所有制决定的，但这并不能导致社会主义的生产关系自动的发生作用。这仅仅是走向社会主义公有化的第一步，或者象列宁强调指出的那样，是“事实上的公有化”的第一步，即走向社会主义经济关系实际发生作用的第一步。就这种作用而言，劳动人民不仅应当在法律上，而且应当在实际上掌握生产资料。

列宁早在十月革命以前就已预见到这种必然性，他在《国家与革命》一书中指出，无产阶级夺取政权以后，在短期内掌握由资产阶级建立的社会经济机关这项任务，必将出现在我们面前。从苏维埃政权建立的最初日子起，列宁就认为这是具有头等重要意义的大事。他在1918年4月写道：

“我们布尔什维克已经说服了俄国。我们已经夺取了俄国——从富人手中夺过来交给穷人，从剥削者手中夺过来交给

^① 《马克思恩格斯全集》，中文版，第20卷，第671—672页。

劳动者。现在我们应当管理俄国。目前时局的全部特点，全部困难，就是要了解从说服人民和用武力镇压剥削者的主要任务过渡到管理这一主要任务的特征。”^①

列宁根据新的条件所做的这些指示，直到今天仍然具有现实意义，并且仍然在实际上促进着社会主义公有化过程的深入和发展。这就意味着，学会以科学为基础的生产管理，尤其是在成熟的社会主义条件下，当业已形成统一的、拥有大规模的综合性的国民经济体系时，计划管理工作的意义就更加重大了。这种经济表明了统一的、有机联系的，即直接的社会化的生产得到了进一步发展，并为转向集约化发展为主，提高社会主义生产的经济效益，以及为改进国民经济各个环节工作质量为基础，来加速社会主义经济建设的进程，开辟了广阔的前景。

成熟的社会主义社会的集约化发展提出了规模更大、内容更加复杂的任务。这些任务在客观上必然要求经营领导和管理在质量上提高到新的水平，要求具有经过科学培训、实践经验丰富和善于领导群众的干部。现代化领导干部应当具有高度的党性、政治上的成熟性、权威性、事业心以及社会主义的进取精神等特点。领导干部应当把需要的专业知识与作为党的政治战士、群众的真正组织者的才能有机结合起来。为此，应当意识到自己在教育群众、为劳动集体创造健康的道德心理气氛所肩负的责任。

领导干部准确地、充分地掌握马克思列宁主义的理论和方法，在对他们提出的各种要求中，具有特殊重要的作用。

^① 《列宁全集》，中文版，第3卷，第496页。

如果没有对成熟的社会主义社会的经济、政治、道德、精神等方面进行管理的完整办法作为支柱，那么，建设共产主义社会的物质技术基础，进一步完善各种社会主义关系，全面发展个人专长等，都是不可想像的事情。全面、深刻地掌握科学共产主义的理论和方法，有助于领导干部有效地了解情况，透过现象看清事物的本质，把实践中正在解决的任务，上升到理论的高度进行总结，有助于根据社会发展规律的要求和具体条件、特点来安排自己的实践活动。

因此，成熟的社会主义的干部政策应当造就出列宁式的领导干部，这种干部应当具有按科学态度办事的素质，而且以渊博的科学知识、丰富的经验和熟练的管理艺术作为从事活动的基础。

我们的领导干部由于具有高度理论修养和共产主义思想觉悟，所以能够预见到发展的前景，能够冷静地分析形势和取得成绩，及时发现产生的矛盾和缺点、错误，并找到克服它们的有效办法。

现代领导人所肩负的使命是，用各种方式方法，最大限度地把握现行的社会主义制度的优越性与科学技术革命的最新成就，有机地结合起来。因此有必要提出这样的问题：各级党委不仅要重视干部专业技能的培养，而且要重视对干部进行党的政治教育，领导干部的业务权威、创造性才能、进取精神应当和较高的思想、理论、政治素质有机地结合起来。这种结合有助于更深入地理解和创造性地执行党的经济政策，保持党的传统，有助于从党和国家的立场来处理各种问题，有助于预见到现行的经营管理活动的政治和教育后果，有助于贯彻个人服从社会，集体服从国家，国内服从国际的

精神。

在现代条件下，提高经营管理干部的思想道德水平和心理教育知识，同样具有重要意义。当前，领导干部的个人修养和教养具有日益重要的作用。所以，需要培养和学习待人接物的艺术，学会与人相处的正确态度和方法，具备进行教育工作的能力、敏感和思维方式。自然，这些素质不是先天就有的，而是在实际工作、自我教育和学习别人经验过程中逐步获得的。党对所有干部，无一例外地都有很高的要求，党要求领导干部掌握需具备的本领和业务能力，无条件地完成生产任务和计划指标。计划的顺利完成和职责的圆满执行，会使人们相信苏联共产党思想和政策的正确性，从而为高效率的劳动增添新的动力。因此，以何种方式，用多大代价完成计划，提高劳动和生产效率，绝不是无关紧要的。

管理工作是一种充满深刻的社会内容的复杂艺术。各种社会生活的复杂形式，各个阶级和阶层的相互作用和影响，都需要以这种或那种方式来调整和管理。计划管理关系是现行社会主义制度基本关系的一个客观方面，是发展社会物质技术基础和主要生产力（工人、劳动者）的必要条件。计划管理关系不是一成不变的。随着社会主义社会各方面的进步，首先由于社会经济和社会生活的发展，这种关系也在不断完善。在苏联的现代管理关系方面，由于人民的忘我劳动而建成了成熟的社会主义制度这一事实，具有决定性意义。换句话说，所谓成熟的社会主义制度，就是新社会发展的一个阶段。在这一阶段，社会主义作为社会历史现象，已获得了有机整体的各种特征。

在发达的社会主义条件下，生产资料全民的国家所有制

已成为基本形式。这在现行的苏联宪法中已有明文规定。这种状况导致了社会主义社会生活中全民财产的作用在性质上发生了变化。

我们党认为，发达的社会主义是共产主义初期中社会经济日趋成熟的一个合乎规律的发展阶段。这一时期，社会主义制度已经完全巩固，社会主义内部各种集体所有制形式的社会关系的改造、调整已经完成。在发达的社会主义条件下，社会经济的进步是在其本身的基础上产生的，而成熟的社会主义的完善将是一个相当长的历史时期。这个时期同时又是一个逐步向共产主义过渡的过程。

健全国民经济的社会主义管理机构的重要因素是在发达的社会主义条件下，苏联经济已经发展成为“统一的国民经济综合体，它包括全国范围内的社会生产、分配和流通领域内的所有环节”。

首先，这是拥有巨大生产潜力的综合体，其生产能力每隔十年提高一倍，其中，国民经济固定资产为：1965年—6,010亿卢布；1975年—12,560亿卢布；1970年—8,600亿卢布；1980年—17,440亿卢布。②

但是，问题还不仅仅在于生产力的数量增长，关键在于现在的生产力已经达到质量上的全新水平。蓬勃发展的科学技术革命正在直接地改变着许多生产领域和整个生产部门的面貌。我们的科学在多种最重要的知识领域中居于领先地位。我们拥有精通业务的工人、专家、经济领导干部组成的亿万大军。

① 《苏联宪法》1977年，第11页。

② 《1980年苏联国民经济统计年鉴》，第49页。

与此同时，国民经济规模巨大这个因素也给其管理工作带来了一些困难。在大规模实行生产集中化、专业化、协作化的基础上，各部门之间，部门内部以及各地区之间的联系系统大大地复杂化了，这给社会生产的大、小分支机构之间经济活动的协调工作增加了困难。同时还会出现比三十年代改变生产比例和生产结构，扭转原有局面等更加严重的其它困难。因为我们面对的是庞大的生产机构，其中，曾经投入过大量的劳动，千百万工作者的命运同它息息相关。

在改变成熟的社会主义经济体制的必要性与可能之间，以及与现代化大规模国民经济的各种不利因素之间存在着不相适应的现实情况。因此，必须改进我国原有的计划管理体系。这是进一步发展作为统一整体的管理关系的必要条件。

对任何一种管理关系进行彻底改造，都要保证其向新的、更高阶段发展。在这里，马克思的方法论是完全适用的，马克思曾经这样描述资本主义体系的发展，他写道：

“这种有机体制本身作为一个总体有自己的各种前提，而它向总体的发展过程就在于：使社会的一切要素从属于自己，或者把自己还缺乏的器官从社会中创造出来。有机体制在历史上就是这样向总体发展的。它变成这种总体是它的过程即它的发展的一个要素。”^①

因此，国民经济的管理体系、经济管理关系，随着成熟的社会主义制度向前发展，在已有的和经过改造的有机整体的范围内，逐步走向成熟和完善。

整个现象的明显特征之一，就是出现了结构的统一性。

^① 《马克思恩格斯全集》，中文版，第46卷（上），第235—236页。

从以上观点来研究社会主义生产的管理体系时，可以划分出其组成部分的各种相互关系：直线的、职能的、垂直的、平行的和其它关系。因此，管理机关的组织机构就是其各种组成部分相互关系的综合体。这就是说，它的形成取决于国民经济在客观上已存在的机构，取决于企业（或公司）把原材料转化成最终产品时所采用的工艺过程。这样，生产结构就成为建立巩固和完善管理机构的要素，而管理机构的完善又反过来成为改进生产机构的重要手段。

在我们国家，基本上实行的是部门管理结构。在当前经济规模非常巨大的条件下，正在对这种体制不断加以补充和完善。由于国民经济中的相互联系的部门综合企业的出现，跨部门管理形式的作用日益显著。例如，农工、冶金、机器制造、石油化工以及其它跨部门综合体等。近年来在地方管理机构中，也出现了新的动向，跨州的、跨共和国的地方生产综合体正在迅速地发展起来。在国民经济各部门内都在发生着有规律的变化。在工业中已经完成了向二级或三级管理体制的过渡，而建筑业正在过渡之中。

很明显，各种管理关系的结构问题并不局限在组织方面的工作。要知道，管理工作是人们用来解决生产和管理活动中各种问题的方式，是达到既定目标的复杂过程。马克思主义的创始人在自己的著作《德意志意识形态》中，强调指出：“现社会中个人的一种要求可以靠牺牲其它一切要求来满足以及存在着一种道德的条件”。^①在成熟的社会主义社会中，已经出现迫切转向发展经济和改善人民生活必要性。

① 《马克思恩格斯全集》，中文版，第3卷，第287页。

这是由社会主义生产的最高目的决定的，完全符合共产党的经济政策和经济战略。在达到这些目的办法中，包括需要使具体产品的生产符合国家规定的计划任务。

通过完成生产任务来达到预定目标，要完成生产任务就必须进行管理。这首先要确定管理职能，因为任何管理过程都可以说是管理职能的相互作用。根据收集和经过加工的信息做出管理决策，并贯彻执行，这就是人们执行管理职能的过程。在这种情况下，管理的组织机构体现了管理过程的形式，而管理的职能则体现了管理的内容。这种依从关系表明，职能是第一位的，机构是第二位的，正是职能决定了管理的机构，而不是相反。因此，首先应当确定，在一定的具体条件下需要哪些管理职能，然后再制定管理方案，建立管理机构。因为职能不是由于管理机构的存在而产生的，而是职能的作用决定了建立管理机构的必要性。

在现行的管理领域中，具体工作机关是按生产领域的具体经济、工艺和社会等过程设置的，是适合于这些过程协调一致地发挥作用的。这些机关的出现反应了实行最佳管理的客观必要性。但这些机关不外是管理系统所要行使的客观职能的主观化。根据这种观点，可以给社会主义生产的管理职能确定一个科学定义，以便从理论上反映出管理系统对被管理系统有目的地发挥管理作用的现实必然性。所以，在我们的科学文献中，通常把体现第一系统（管理系统）对第二系统（被管理系统）的各种客观决定性作用，确定为管理职能。

最一般的（或最基本的）管理职能体现了管理过程的主要内容。这些职能反映出最主要的阶段、时期、工序及其实

施的方法。这里包括生产计划、生产组织、协调、奖励、监督检查等。我们认为，正是在这些职能中，包括了作为统一整体的管理过程的基本内容，这些职能已为从事这类问题研究的多数学者所承认。

在每种具体情况下，找出达到目的最佳方法和解决面临任务的各种切实手段的必要性，是管理职能存在的前提。这种问题的提出本身使我们有必要简单地阐述一下作为“管理活动方法”的管理科学的范畴。一般来说，管理科学范畴这个概念，是指以达到某种目的或解决某项任务为目标的方式、方法、手段和行动等。管理方法是管理过程内容的最重要的组成部分，这就是对被管理系统、对人具体地实施有目的的管理作用。这种作用在于保证人们联合活动的高度效能。其目标是及时和快速地消除偏离正常生产进程的现象，使劳动集体能创造性地进行工作，以取得最好的生产效果和前途。

各种管理方法反映管理结构的特定范围。这些方法为组织好管理过程创造了条件。管理方法可分为三类：经济的、组织指挥的和教育的。每一种管理方法都有一定的管理作用。经济方法主要是用物质利益体系为选择各种组织形式和手段创造条件；组织指挥方法用于按本系统的各个组成因素和职能协调工作人员的力量，以便为系统本身的发展创造更加有利的条件。

教育方法用于保持劳动集体的良好道德气氛，保持工作人员之间的正常工作关系，影响工作人员的精神因素，并团结全体人员努力达到预定的目标。

任何领导干部首先应该是一个政治工作者，他应当善于分析党的对内、对外政策，分析经济、文化生活问题，善于

用马列主义理论解决实际问题。领导干部应当经常学习，并把自己获得的知识传授给群众。

领导干部的一项重要素质，是把解决经济问题和解决政治问题结合起来的本领，是作为党的思想的宣传者和组织者的本领以及用自己的言行引导人们前进的本领。

当领导干部言行一致时，他的话才具有权威性。如果领导干部提出的口号和道德准则不能贯彻到他的个人言行中，那么，他过去的任何功绩，他的见识、职业技能、威望，他的知识和修养，是不能产生应有作用的。个人的表率作用，这是现代领导应有的素质，缺少这一素质将使领导者的其它素质变得逊色，失去力量，其威信也会降低。领导干部应当以自己的模范行动——高度的纪律性，对事业的创新精神，对本职工作的高度责任感，在工作上和生活上作风正派，尊重下属工作人员，工作上精力集中，认真负责——来教育全体工作人员。

党的委员会对于发展经济工作不能采取不闻不问的态度。在物质生产领域里集中了全国工人阶级的主要力量，全体共产党员的四分之三都在国民经济部门从事劳动。实现苏共二十大提出的社会经济改造的宏伟纲领，是全体党员和国家干部的切身事业。与提高社会生产效益有关的各项任务，都要求改善管理工作，要求进一步加强党的组织工作和思想工作。

众所周知，党委不直接管理生产，其任务是从事组织和教育工作，改进经济管理机关的组织机构，用精通业务的干部来充实和加强经营管理机关。

苏共二十大提出的社会主义社会的新的更加艰巨和