

国外经济管理名著丛书

经理工作的性质

〔加拿大〕亨利·明茨伯格著

国外经济管理名著丛书

经理工作的性质

〔加拿大〕亨利·明茨伯格 著
孙耀君 王祖融 译

中国社会科学出版社

责任编辑：华 飞
责任校对：李 建
版式设计：李玲玲

国外经济管理名著丛书

经理工作的性质

Jingli Gongzuo De Xingzhi

*

中国社会科学出版社出版
新华书店重庆发行所发行
重庆新华印刷厂印刷

850×1168毫米 32开本 8.625印张 210千字
1986年11月第1版 1986年11月第1次印刷
印数1—14,000册
统一书号：4190·256 定价：1.75元

《国外经济管理名著丛书》

编 委 会

主 任

马 洪

副主任

罗元铮

陈伯林

委 员

蒋一苇

禾 村

孔令济

孙耀君

尹守山

杨万春

李柱流

《国外经济管理名著丛书》前言

马 洪

1978年12月举行的党的十一届三中全会纠正了长期以来党内存在的左倾错误，清算了林彪、江青两个反革命集团对马列主义、毛泽东思想的歪曲和篡改所造成的思想上、政治上、经济上、组织上的种种恶劣影响，同时果断地停止使用“以阶级斗争为纲”这个不适用于社会主义社会的口号，作出了把工作重点转移到社会主义现代化建设上来的战略决策。这就使党的路线重新回到了马克思主义的正确轨道上来。

为了搞好社会主义现代化建设，重要的一条是认真学习、踏实工作。胡耀邦同志在庆祝中国共产党成立六十周年大会上的讲话中再一次号召大家下苦功夫，勤奋读书，努力掌握社会科学及自然科学的知识和方法，使感性知识上升为理性知识，成为比较系统的、有条理的理論的认识。我们需要学习的东西是很多的，包括理论知识、实际知识、技术知识、管理知识等等。要搞好社会主义现代化建设，就要学会社会主义的经营管理。学习社会主义的经营管理，要不断总结我们自己的经验，同时也要借鉴国外的先进经验，学习对我们有用的东西。翻译出版一些国外经济管理名著，就是借鉴国外先进经验的手段之一。为此，我们编译出版这套《国外经济管理名著丛书》。

为了使读者对国外经济管理的经验和理论有比较全面的了解，这套丛书选题的范围比较广泛。从地区上讲，既包括美、法、德、日等国的著作，也包括苏联、东欧等国的著作；从时间上讲，由本世纪初开始，直到当代，而以当代著作为主；从内容上讲，

既包括宏观范围的经济管理，又包括微观范围的经济管理和企业管理，同时兼顾到各个学派和各种不同观点的著作。这套丛书就是从上述范围选择的有代表性的名著，并将在今后随着国外经济管理的实际和理论的进展而不断加以补充。如美国于1981年4月出版的《Z理论》一书，得到各国管理学界的重视，是一种较有影响的新理论，我们已补入本丛书，并着手翻译。

西方的经济管理理论，由于历史的发展和现实的经济需要，形成了不同的学派。对于各个学派的划分，各国的一些管理学者的观点也不尽相同。关于管理的思想虽然由来已久，但在西方成为系统的管理理论，则公认是在十九世纪末到二十世纪初。此后，从其发展的历史及内容来看，西方经济管理理论各学派的形成基本分为三个阶段：

第一个阶段，就是十九世纪末到二十世纪初形成的所谓“古典管理理论”。这一学派的代表人物有美国的泰罗（Frederick W. Taylor, 1856—1915）、法国的法约尔（Henri Fayol, 1841—1925）、德国的韦伯（Max Weber, 1864—1920）以及后来的美国人古利克（Luther Gulick, 1892—）和英国人厄威克（Lyn-dall Urwick, 1891—）等人。古典管理理论较系统地探讨了经济管理问题。如泰罗等人倡导的科学管理，主要探讨了在工厂中提高劳动生产率的问题。他们认为：当时工人提高劳动生产率的潜力是很大的。于是他们在科学试验的基础上，制定出所谓标准的操作方法。用这种标准的操作方法对全体工人进行训练，并据以制定较高的定额。这就是所谓工作定额原理。为了使工人完成较高的工作定额，除了使工人掌握标准的操作方法以外，还必须把工人使用的工具、机械、材料以及作业环境加以标准化。这就是所谓标准化原理。为了鼓励工人完成工作定额，他们提倡实行一种有差别的、刺激性的计件工资制度。他们认为，要提高劳动生产率，就必须取得雇主和工人两方面的合作。雇主关心的是低

成本，工人关心的是高工资。要使雇主和工人两方面认识到，通过科学管理提高了劳动生产率，两者都可以达到自己的目的。泰罗等人认为，这就是雇主和工人双方“协调与合作”的基础。但他们并没有象后来的“行为科学”学派那样从社会学和心理学等角度来考察企业中“人的关系”。此外，泰罗等人还对计划职能和执行职能的划分、职能管理制的采用和组织结构上的管理控制原理等进行了探讨。泰罗的代表作是1911年出版的《科学管理原理》一书。1912年泰罗在美国国会众议院特别委员会对泰罗制和其它工场管理制的听证会上的证词，也是研究科学管理的一篇重要文献。

法约尔虽然同泰罗一样是个工程师，但两人有所不同。泰罗开始是作为普通工人进入工厂的，其后主要从事于工程技术工作。法约尔则从进入企业开始，就参加了企业的管理集团，以后又担任了一个大公司的最高领导，并在法国的多种机构中从事过管理方面的调查和教学工作。所以他的管理理论是以大企业的整体为研究对象的，而且他认为他的理论不仅适用于公私企业，也适用于军政机关和宗教组织等。他的管理理论主要包含在1916年发表的《工业管理和一般管理》一书中。他认为，管理不同于经营，只是经营的六种职能活动之一。经营的六种职能活动是：技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动。这六种职能活动，是企业组织中各级人员都多少不同地具有的，只不过由于职务高低和企业大小的不同而各有侧重。至于管理活动，则又包含五种因素，即：计划、组织、指挥、协调、控制。法约尔对管理的五种因素进行了较详细的论述，并提出了十四条管理原则，即：（一）分工；（二）权限与责任；（三）纪律；（四）命令的统一性；（五）指挥的统一性；（六）个别利益服从于整体利益；（七）报酬；（八）集权；（九）等级系列；（十）秩序；（十一）公平；（十二）保持人员稳定；（十三）首创精神；（十四）集体精神。法约尔还特别

强调管理教育的重要性，认为可以通过教育使人们学会进行管理并提高管理水平。

韦伯的研究主要集中在组织理论方面，他的贡献是提出了所谓理想的行政组织体系理论，这集中地表现在他的代表作《社会组织与经济组织理论》一书中。韦伯主张，为了实现一个组织的目标，要把组织中的全部活动划分为各种基本的作业，作为公务分配给组织中的各个成员。各种公职和职位是按照职权的等级原则组织起来的，每一职位有明文规定的权利和义务，形成一个指挥体系或阶层体系。组织中，人员的任用完全根据职务上的要求，通过正式考试或教育训练来实行。管理人员有固定的薪金和明文规定的升迁制度，是一种“职业的”管理人员。管理人员必须严格遵守组织中规定的规则和纪律。这些规则和纪律是不受个人情感影响而在任何情况下都适用的。组织中人员之间的关系完全以理性准则为指导。这种不偏不倚的态度不仅适用于组织内部，而且适用于组织与外界的关系。韦伯认为，这种理想的行政组织体系能提高工作效率，在精确性、稳定性、纪律性和可靠性方面优于其它组织体系。

泰罗、法约尔、韦伯等人倡导的古典管理理论，后来为许多人所研究和宣扬，其中较为系统地加以整理阐述的有厄威克和古利克。厄威克的著作有：《管理的要素》、《组织的科学原则》、《管理备要》等。他提出了他认为适用于一切组织的八项原则：

（一）目标原则，即所有的组织都应当表现出一个目标；（二）相符原则，即权力和组织必须相符；（三）职责原则，即上级对所属下级工作的职责是绝对的；（四）组织阶层原则；（五）控制广度原则，即每一个上级所管辖的相互之间有工作联系的下级人员不应超过五人或六人；（六）专业化原则，即每个人的工作应限制为一种单一的职能；（七）协调原则；（八）明确性原则，即对于每项职务都要有明确的规定。

古利克除了其它著作以外，最主要的是他和厄威克合编而于1937年出版的《管理科学论文集》一书。该书包含了反映当时在管理学上有不同意见的一系列论文。古利克在该论文集中，把古典管理学派有关管理职能的理论加以系统化而提出了有名的POSDC-ORB,即管理七职能论。POSDCORB就是取这些职能的英文词的首字母而组成。这七种职能是：（一）计划（Planning）。这是为了实现企业所设定的目标而制定出所要做的事情的纲要，以及如何做的方法。（二）组织（Organising）。为了实现企业所设定的目标，就必须建立权力的正式机构和组织体系，并规定各级的职责范围和协作关系。（三）人事（Staffing）。包括职工的选择、训练、培养和恰当安排等。（四）指挥（Directing）。包括对下属的领导、监督和激励。（五）协调（Coordinating）。这是为了使企业各部门之间工作和谐，步调一致，共同实现企业的目标。（六）报告（Reporting）。包括下级对上级的报告和上级对下级的考绩、调查和审核。（七）预算（Budgeting）。包括财务计划、会计、控制等。古利克提出的这七种管理职能，以后虽有人加以增减或修改，但基本上包括了古典管理学派到那时为止有关管理过程论述的各个方面，成为以后有关这类研究的出发点。

古典管理学派从泰罗等人开始从事管理的实际试验和理论研究算起，距今已将近一个世纪。他们的理论不但在当时起了重要的作用，对以后管理理论的发展也有着深远的影响，其中许多原理和做法至今仍被许多国家参照采用。当代西方有些管理学者还提出“回到泰罗去”的口号，表示要对古典管理理论重新深入研究。

西方管理理论的第二个阶段，是从本世纪二十年代开始的“人际关系”——“行为科学”的理论。所谓行为科学，就是对工人在生产中的行为以及这些行为产生的原因，进行分析研究，以便

调节企业中的人际关系，提高生产。它研究的内容包括：人的本性和需要，行为的动机，尤其是生产中的人际关系（包括领导同工人的关系），所以，它在早期叫做人际关系论。

行为科学，是随着资本主义社会矛盾的加剧才应运而生的。泰罗以前的企业管理基本上把工人看做机器的配件、会说话的工具。这大大挫伤了工人的劳动积极性，严重影响劳动生产率的提高。为了改变这种状况，泰罗用定额奖惩的办法，即大棒加胡萝卜的办法来刺激工人提高劳动生产率，在当时也收到了一定的效果。但在第一次世界大战以后，工人阶级的觉悟进一步提高了，他们逐渐认清资本家剥削工人的一套手法，因而用更多的罢工、怠工等各种形式来进行斗争。于是泰罗的所谓科学管理开始失灵了。这时，许多西方管理学者为了挽救资本主义危机，就把西方的社会学和心理学等引进企业管理的研究领域，提出用调节人际关系、改善劳动条件等办法来提高劳动生产率。

行为科学早期的代表人物有原籍澳大利亚而后来移居美国的梅奥（Elton Mayo, 1880—1949）和美国的罗特利斯伯格（Fritz J. Roethlisberger, 1898—1974）。他们从二十年代后期开始，在美国进行了有名的霍桑工厂试验，并以实验的结果为依据，提出了以下几条原理：（一）工人是“社会人”，是复杂的社会系统的成员。所以，工人不是单纯追求金钱收入，他们还有社会、心理方面的需求，即追求人与人之间的友情、安全感、归属感和受人尊重等。因此，必须从社会、心理方面来鼓励工人提高劳动生产率。（二）企业中除了“正式组织”之外，还存在着“非正式组织”。所谓正式组织就是具有一定的目标，并且由规章、制度、方针、政策等规定企业中各成员之间相互关系和职责范围的一定组织体系。所谓非正式组织就是企业成员在共同工作的过程中，由于抱有共同的社会感情而形成的非正式团体。这些团体有自然形成的规范或惯例，其成员必须服从。古典管理理论

所注意的只是正式组织的一面，而梅奥等人则认为还存在着非正式组织，并强调它同正式组织是相互依存的，对生产率的提高有很大的影响。（三）新型的领导能力在于，通过对职工满足度的提高而激励职工的“士气”，从而达到提高生产率的目的。所谓满足度就是工人的需要得到满足的程度。工人所要满足的需要中，金钱只是一部分，更多的是感情、安全感、归属感等。梅奥等人通过在霍桑工厂的试验了解到，工人并不是把金钱当作刺激积极性的唯一动力的“经济人”，而是在物质之外还有社会的和心理的因素的“社会人”。所以，新型的领导能力就是要在正式组织的经济需求和工人的非正式组织的社会需求之间保持平衡。他们认为，这样就可以弥补古典管理理论的不足，解决劳资之间以至整个“工业文明社会”的矛盾和冲突，提高生产率。他们的这些观点主要反映在以下的代表著作中：梅奥的《工业文明的人类问题》、《工业文明的社会问题》，罗特利斯伯格的《职工的生产率中的人的因素》等。

梅奥等人奠定了行为科学的基础以后，西方从事这方面研究的人大量出现。行为科学在后一阶段的发展，主要集中在四个领域：

（一）有关人的需要、动机和激励的问题。在这方面有代表性的理论有：（1）美国的马斯洛（Abraham H. Maslow, 1908—1970）的“人类需要层次论”，他在《人类动机的理论》、《激励与个人》等著作中，把人的需要按其重要性和发生的先后次序排成以下的五个层次：第一层，生理上的需要，包括维持生活所必需的各种物质上的需要，如衣食、住房、医药等。第二层，安全上的需要，如生活有保障、不会失业、生病或老年有所依靠等。第三层，感情和归属上的需要。第四层，地位和受人尊敬的需要。第五层，自我实现的需要，也就是我们通常所说的事业心。马斯洛认为，人们一般按照这个层次来追求各项需要的满

足，以此来解释人们行为的动机。(2) 美国的赫茨伯格 (Frederick Herzberg) 的“激励因素——保健因素理论”，他在《工作的推动力》、《工作与人性》等书中提出，工作环境或工作关系方面的因素是保健因素。所谓保健因素是指，对职工满足的效果，类似卫生保健对身体健康所起的作用一样。卫生保健不能直接提高健康状况，但有预防作用。同样的，保健因素不能直接起激励职工的作用，但能预防职工产生不满。属于保健因素的有：公司政策和管理、监督、工资、同事关系、工作条件等。至于使职工产生满意作用的因素，只有激励因素，即属于工作本身或工作内容方面的因素，如成就、上级赏识、工作本身、责任、进步等。(3) 斯金纳 (B.F. Skinner, 1904—) 的“强化理论”。这是以学习的强化原则为基础的对理解和修正人们行为的一种探讨。从其最基本的形式来讲，强化指的是对一种行为的肯定或否定的后果 (报酬或惩罚) 至少在一定程度上会决定这种行为是否重复。(4) 弗鲁姆 (Victor H. Vroom) 的“期望机率模式理论”。这种理论认为，选择性行动成果的强度 (即职工对某一行动成果的评价) 和期望机率 (即职工认为某一行动成功的可能性的程度) 两者决定激励力的大小，激励力促使行动，行动取得成果，通过成果职工得到满足。

(二) 同企业管理有关的所谓“人性”问题。在这方面有代表性的理论有：(1) 美国麻省理工学院教授麦格雷戈 (Douglas McGregor, 1906—1964) 的“X理论——Y理论”。他在研究企业管理时，发现企业管理中出现的问题，不少是由于管理人员对工人的片面认识，即认为工人劳动效率不高，是由于“工人的本性不诚实、懒惰、愚蠢、不负责任等等造成的”，这就是“X理论”。与此相反，认为人不是被动的，人的行为受动机的支配，只要给其创造一定的条件，他就会努力工作，达到确定的目标，希望自己的工作取得成就。从这个认识出发，如果工人的

工作没干好，就得从管理本身去找妨碍劳动者发挥积极性的因素了。这就是“Y理论”。显然，“Y理论”比“X理论”是大大地前进了。麦格雷戈在《企业的人事方面》等著作中，把传统的管理观点叫做“X理论”，那是以对工人的管束和强制为主的。他主张以诱导的办法，鼓励职工发挥主动性和积极性，他把这种管理观点，叫做“Y理论”。麦格雷戈认为，只有“Y理论”才能在管理上取得成功。（2）美国的阿吉里斯（Chris Argyris）的“不成熟——成熟理论”。他在《个性和组织》等著作中提出，在人的个性发展方面，如同婴儿成长为成人一样，也有一个从不成熟到成熟的连续发展过程。这个过程就是从被动到主动、从依赖到独立、从缺乏自觉到自觉和自制。一个人在这个发展过程中所处的位置，就体现他自我实现的程度。而正式组织的基本性质使个人保持在“不成熟”阶段，并妨碍他自我实现。消除个性和组织之间的不调和并使之调和起来的办法是：扩大职工的工作范围；采用参与式的、以职工为中心的领导方式；使职工有从事多种工作的经验；加重职工的责任；更多地依靠职工的自我指挥和自我控制；等等。

（三）企业中的非正式组织以及人与人的关系问题。在这方面有代表性的理论有：（1）原籍德国、后来移居美国的卢因（Kurt Lewin, 1890—1947）的“团体力学理论”。这个理论主要论述了作为非正式组织的团体的要素、目标、内聚力、规范、结构、领导方式、参与者、行为分类、规模、对变动的反应等。（2）美国人布雷德福（Leland Bradford）的“敏感性训练”。敏感性训练的目的在于通过受训者在团体学习环境中的相互影响，提高受训者对自己的感情和情绪、自己在组织中所扮演的角色、自己同别人的相互影响关系的敏感性，进而改变个人和团体的行为，达到提高工作效率和满足个人需求的目标。

（四）企业中领导方式的问题。在这方面有代表性的理论

有：（1）美国的坦南鲍姆（Robert Tannenbaum）和施米特（Warreu H.Schmidt）的“领导方式连续统一体理论”。他们认为，在企业的领导方式中，从专权式的、以上司为中心的领导方式到极为民主的、以职工为中心的领导方式之间，存在着多种多样的领导方式，是一个连续的统一体。至于到底应选择哪一种领导方式，不能一概而论，要考虑经理、职工、形势、长期战略等方面的因素，才能在这个连续统一体中选择一个当时当地最合适的领导模式。（2）美国密西根大学的李克特（Rensis Likert, 1903—）的“支持关系理论”。他在《管理的新模式》等著作中指出，职工必须认识到他们在工作中的经验和接触是有助于他们个人价值和重要性的感觉的。这种关系就叫做支持关系。他还指出，一个企业的领导者在管理中如果以职工为中心，较多关心职工的需要和愿望等，则该企业的生产率就较高；同职工接触时间较多者，领导方式愈是民主、合理者，其生产率亦愈高。

（3）美国俄亥俄大学的斯托格第（Ralph M.Stogdill）和沙特尔（Carroll L.Shartle）等人的“双因素模式”。他们认为，组织中的领导行为包含两个因素：主动结构（以工作为中心）和体谅（以人际关系为中心）。这两种因素不是互相排斥的，应该结合起来，才能实现效率高的领导。而这两种因素的结合可以有多种情况。（4）美国的布莱克（Robert R.Blake）和穆顿（Jane S.Mouton）两人的“管理方格法”。他们在《新管理方格》等著作中提出，为了避免企业领导工作中趋于极端的方式，即或者是科学管理，或者是人群关系，或者以生产为中心，或者以职工为中心；或者采取X理论，或者采取Y理论；应采取各种不同的综合的领导方式。他们以对生产的关心为横轴，对职工的关心为纵轴，每根轴线分为九小格，共分成八十一一个小方格，代表各种不同结合的领导方式。他们认为，把对生产的高度关心同对职工的高度关心结合起来的领导方式是效率最高的。

值得注意的是，在行为科学的后期发展中，有一种把行为科学同古典管理理论调和起来的倾向。这反映了资本主义的基本矛盾并不是行为科学那一套所能解决的。但是，行为科学的许多主张和做法非但没有被当代西方的管理学者所抛弃，而是被更多的管理学者研究和应用。

第三个阶段，是在古典学派和行为学派出现以后、特别是在第二次世界大战以后出现的当代西方管理理论的一些学派。主要有：社会系统学派、决策理论学派、系统管理学派、经验主义学派、权变理论学派和管理科学学派等等。这些学派之所以产生，是同当代、特别是第二次世界大战以后科学技术的进步，生产力的巨大发展，生产社会化的程度日益提高相联系的。

社会系统学派以美国的巴纳德(C.I. Barnard, 1886—1961)为首。巴纳德认为，社会的各级组织都是一个协作的系统，即由相互进行协作的各个人组成的系统。这些协作系统是正式组织，都包含有三个要素：协作的意愿、共同的目标、信息联系。非正式组织也起着重要的作用，它同正式组织互相创造条件，在某些方面对正式组织产生积极的影响。至于组织中经理人员的作用，就是在协作系统中作为相互联系的中心，并对协作的努力进行协调，以便组织能够维持运转。巴纳德的代表作是1938年出版的《经理的职能》一书。

决策理论学派是从社会系统学派中发展出来的，其代表人物有美国卡内基—梅隆大学的西蒙(H.A. Simon, 1916—)、马奇(J.G. March)等人。它是在第二次世界大战以后吸收了行为科学、系统理论、运筹学和计算机程序等学科的内容而发展起来的。西蒙由于在决策理论的研究工作作出了贡献，曾获得1978年度的诺贝尔经济学奖。西蒙等人认为，决策贯彻管理的全过程，管理就是决策。组织是由作为决策者个人所组成的系统。他们并对决策的过程、决策的准则、程序化的决策和非程序化的决策、

组织机构的建立同决策过程的联系等作了分析。他们的代表作是《组织》及《管理决策新科学》等。

系统管理学派同社会系统学派也有密切的关系，而各有不同的侧重方面。其代表人物有卡斯特(F.E.Kast)、罗森茨韦克(J.E.Rosenzweig)等人。他们两人的代表作有《系统理论和管理》、《组织与管理：系统与权变的方法》等书。系统管理学派认为，从系统的观点来考察和管理企业，有助于提高企业的效率，使各个系统和有关部门的相互联系网络更清楚，更好地实现企业的总目标。系统管理学派在六十年代最为盛行。其后，由于它不能满足各方面的期望而稍有减弱，但仍有相当多的人继续从事研究。而且，系统管理理论中的许多内容有助于自动化、控制论、管理情报系统、权变理论的发展。

经验主义学派的代表人物有美国的德鲁克(Peter Drucker, 有人译为杜拉克, 1909—)、戴尔(E.Dale)等人。德鲁克的代表作有《管理：任务、责任和实践》、《管理实践》、《有效的管理者》等；戴尔的代表作有《伟大的组织者》、《企业管理的理论与实践》等。他们认为，古典管理理论和行为科学都不能完全适应企业发展的实际需要。有关企业管理的科学应该从企业管理的实际出发，以大企业的管理经验为主要研究对象，加以概括和理论化，向企业管理人员提供实际的建议。

权变理论学派认为在企业管理中要根据企业所处的内外条件随机应变，没有什么一成不变、普遍适用的“最好的”管理理论和方法。这个学派于七十年代在美国等地风行一时。这是由于科技、经济、政治上的剧烈变动和职工队伍构成及文化技术水平的改变，使得权变理论有一定的实用价值。

管理科学学派的代表人物有美国的伯法(E.S.Buffa)等人。他们认为，管理就是用数学模式与程序来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序，求出最优的解答，以达到企业的目标。

管理科学就是制定用于管理决策的数学模式与程序的系统，并把它们通过电子计算机应用于企业管理。伯法的代表作有《生产管理基础》等。

此外，美国管理学者孔茨（Harold Koontz）在1980年发表的《再论管理理论的丛林》一文中认为目前至少已发展到有十一个学派，除了前面已提到的以外，还有组织行为学派、社会技术系统学派、经理角色学派、经营管理理论学派等。

以上是西方经济管理理论的一些主要学派。至于苏联、东欧等国的经济管理理论、特别是宏观经济的管理理论，由于其历史发展和现实经济情况的不同，同西方有着许多不同的特点，我们也将选择一些有代表性的著作予以介绍。

我们借鉴国外经济管理的经验和理论，为的是把我国的经营管理工作搞好。我们知道，经济管理既包含生产力和科学技术组织方面的问题，也包含生产关系和上层建筑方面的问题。各种不同社会形态中的经济管理，其根本目的是不同的。资本主义经济管理的根本目的是“为掠夺而管理”，“借管理来掠夺”。^①社会主义经济管理的根本目的则是在发展生产的基础上最大限度地满足人民的物质和文化的需要。在经济管理中体现出来的人们之间的相互关系也是不同的。资本主义企业中的资本家及其代理人，同广大职工是剥削和被剥削、压迫和被压迫的关系，不论他们用什么“协作两利”、“行为科学”的美丽词句，也改变不了这个基本事实；社会主义企业中的干部、技术人员，同工人是同志的平等协作的关系。这些，都是不同社会制度的生产关系和上层建筑在经济管理中的反映。然而，各种不同社会形态中的经济管理，也存在着共同的方面，比如资本主义大企业和社会主义大企业，由于都是从事物质生产的社会化大生产过程，在管

① 《列宁选集》第3卷第395页。