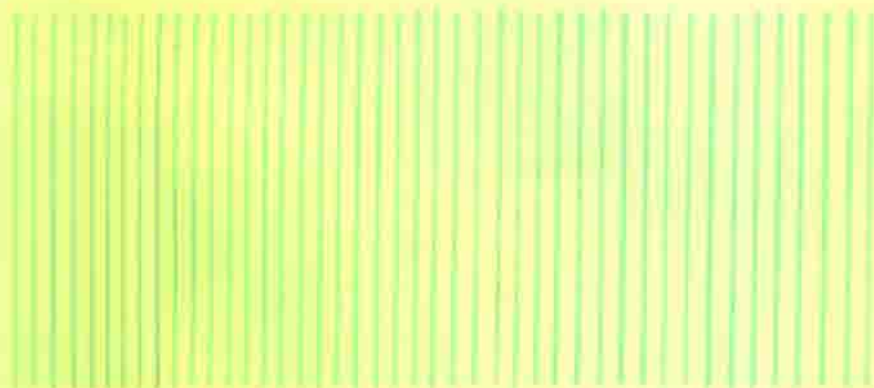


〔苏〕苏联中央社会科学学院科研组 编



如何提高领导人的工作效率

〔苏〕苏共中央社会科学学院科教编写组 编

刘启芸 李永庆 译

谢光政 校



机械工业出版社

本书详细介绍了企业各级领导人员、管理人员提高工作效率的方法，深入探讨了领导人员与各职能部门之间的相互作用问题。书中还论述了领导人员应具备的素质，以及如何办好企业、如何调动人的积极性问题，同时分析了干部的选拔和培养、管理的职能和管理方法、领导人员的工作作风、以及劳动分工和协作等问题。

本书可供企业各级领导人员、管理人员，经济管理院校的师生阅读参考。

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЯ

Редакции научной и учебной литературы

АОН при ЦК КПСС

Издательство «Мысль» 1982

* * *

如何提高领导人的工作效率

〔苏〕苏共中央社会科学学院科教编写组 编

刘启芸 李永庆 译 谢光政 校

•

责任编辑：张淑琴

封面设计：刘代

•

机械工业出版社出版（北京阜成门外百万庄南里一号）

（北京市书刊出版业营业许可证出字第117号）

北京市密云县印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行·新华书店经售

•

开本 787×1092¹/₃₂·印张 6³/₈·字数131千字
1987年5月北京第一版·1987年5月北京第一次印刷
印数00,001—16,000·定价：1.75元

•

统一书号：17033.6835

译者的话

本书是苏联一批经济学博士和院士为苏共中央社会科学学院编写的教学参考书。一九八二年由莫斯科思想出版社出版。

当前世界许多国家正在探索经济改革。因此，在经济管理方面新的尝试层出不穷。本书反映了苏联经济改革的一个侧面。它把提高经济领导人的工作效率视为一门科学，要求领导人尽快掌握经济管理这门科学。书中论述了企业管理中具有普遍意义的一个问题，即经济领导人应具备哪些素质，如何领导好一个企业，如何调动人的积极因素，使企业内部形成协调一致的局面，使人尽其材，物尽其用，争取达到最大的生产经济效果。

书中还详细论述了领导人的品德和业务修养、领导人与群众的联系方法、对群众的教育方法以及领导人日常工作的安排。同时分析了领导人应具备的条件、干部的选拔和培养、管理的职能和管理方法、领导人的工作作风、工作时间的利用以及劳动分工和协作等问题。

书中认为，领导人要解决新的课题，要使管理工作取得成效，必须具有高度的管理水平，不断更新知识，防止知识老化。

这些内容对我国各企业和厂矿各级领导人、负责管理工作的同志、研究经济理论的同志、经济管理院校的师生，有一定的参考价值。

由于译者水平所限，译文中错误之处在所难免，尚望读者指正。本书译文略有删节，特此说明。

前 言

国民经济和整个管理体制正在转向争取最高的最终劳动成果，为此，要求提高所有企业职工、所有经济领导干部的责任心和纪律性，发挥他们的创造性。

应当一贯具有高度的责任感。这种责任感就是，以主人翁的态度充分利用我国所具有的各种资源。管理部门的干部应当具有这种责任感，应当教育劳动者也具有这种责任感。

要完成第十一个五年计划的主要任务，就必须提高领导人、劳动集体、管理机关、党组织和社会团体的责任感，务必使他们制定出有科学根据的社会经济发展计划并无条件地完成这些计划，有效地利用生产潜力、物力、人力和财力，对本职工作和社会生产各个领域的工作一丝不苟。因此，领导干部必须担负起完成第十一个五年计划的责任，各级党组织要进一步完善自己的组织工作和政治教育工作，采取措施对经济活动施加影响，提高经济领导人的工作水平，完善对执行情况的监督和检查。

各级党委、国家机关和经济机关现在力求使管理部门的所有干部放弃墨守陈规的工作方法，经常以批判的态度评价所取得的成就，把所取得的成就同时代的要求加以比较，使每个经济领导人保证完成计划任务，对本职工作承担全部责任，并具有高度的原则性。各加盟共和国、边疆区、州现在更加重视对干部的思想教育，扩大他们的视野，加强其修养，提高其业务能力，为劳动集体进行协调的工作创造必要条件。党一向要求，在每一个重要岗位上劳动的领导人不单

单是持有毕业证书的工作人员，而是对党、对人民、对其所领导的人们怀有深刻责任感的真正的高级专家。

在社会主义建设过程中，对领导干部的要求不断提高。早在苏维埃政权最初年代，在列宁的著作和党的文件中就制定了无产阶级式的领导人的典范，他们应当具备的一切政治、业务和道德品质以及原则和标准。党忠于列宁的要求：使领导工作始终“掌握在十分内行的和能保证工作取得胜利的工作人员手中。”^①

在当代，新生事物层出不穷，社会主义和共产主义建设所要解决的任务和规模日趋扩大和复杂化，已经采用科学的、集约化的专项纲要领导方法和经营方法，这些新情况要求进一步提高领导干部的作用，加强对选拔领导干部和干部品质的研究，提高整个干部工作的水平。国民经济的计划管理是党领导经济发展的重要方法之一。没有各级内行的生产管理，便不可能发挥社会主义经济的作用，因为，对经济和社会现象的有科学根据的计划管理是社会主义和共产主义建设进程的客观要求。人们越能更深刻地认识社会发展法则、经济和社会发展的管理规律，越能内行地、有效地管理国民经济和生产体系，那么以社会主义所有制为基础的经济制度的优越性就越加充分和彻底地表现出来。

在社会主义条件下，有计划地管理生产和进行经济建设，在历史上第一次成为真正决定社会经济发展进程的重大因素。人们所要达到的正是他们所提出的目的，他们的活动结果不是反过来统治他们，而是服从于社会的监督。弗·恩格斯就此写道：“有一种看法，似乎人们的观念和看法创造

①《列宁文稿》第3卷，人民出版社1978年版，第266页。

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……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下述情况决定的，即宣布土地、工厂、矿山、油井为全民财产，这并不会自动地导致社会主义生产关系发挥作用。这仅仅是向社会主义的社会化，或者象列宁所强调的“在事实上社会化”②，即向社会主义的经济关系真正发挥作用迈出的第一步。为了发挥这种作用，劳动者应当不仅在法律上，而且在事实上掌握生产资料。

列宁远在十月革命前就预见到了这种必要性。他在《国家与革命》一书中强调指出，夺取政权之后应当在短期内掌握资产阶级建立的社会经济机关③。苏维埃政权存在伊始，列宁就认为这个问题具有重要意义。他在1918年4月写道：“我们布尔什维克党已经说服了俄国。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。”④

①《马克思恩格斯全集》第20卷，人民出版社1965年版，第671～672页。

②参见《列宁全集》第27卷，人民出版社1963年版，第220页。

③参见《列宁全集》第25卷，人民出版社1963年版，第413页。

④《列宁全集》第27卷，人民出版社1963年版，第221页。

就目前的新情况看，列宁的指示在今天也完全具有现实意义。当前，要促进事实上的社会主义社会化进程的深入发展，就意味着要善于在科学基础上管理生产。此外，在当前社会主义条件下，当出现经济规模宏伟的统一的国民经济整体的时候，计划管理的意义就大大提高了。这种经济标志着统一的、联合起来的生产，即直接的社会生产的进一步发展。这为加强社会主义经济的发展使之转向以集约化发展道路为主，为提高社会主义生产效率和改进国民经济各个环节的工作质量开辟了广阔的前景。

社会主义社会发展的集约化性质把规模如此之大、复杂程度如此之高的课题提到日程上来了。要解决这些课题客观上必然需要有崭新的经济领导水平和经营管理水平，需要有受过科学训练的、有经验的和完善地掌握领导群众艺术的干部。现代的领导人应当具有高度的党性、实事求是的作风和社会主义的进取心，应当在政治上成熟、业务上内行。领导人所必须具备的专业知识应当同党的政治战士、群众的真正组织者的能力有机地结合起来。群众的真正组织者应当知道，他对教育群众，对在劳动集体里创造健康的道德心理环境负有重大责任。

对领导人有一整套严格的要求，其中主要的，是要求他们深刻地、完整地掌握马克思列宁主义的理论和方法论。

如果在社会主义社会的经济、社会政治和意识形态发展过程中没有一整套管理手段，就不可能建立起共产主义物质技术基础，不可能进一步完善社会主义社会关系、也不可能形成全面发展的个性。深刻地、全面地认识科学共产主义的理论和方法论，有助于领导干部自由地识别方向，洞察现象的实质，把所要解决的问题提高到理论上来认识，有助于他

们根据社会发展规律的要求，结合具体特点和条件来安排自己的实际活动。

因此，社会主义的干部政策以造就列宁式的领导人为前提，他们的活动要有科学根据，要以渊博的科学知识、丰富的实践经验和善于运用这些知识和经验为基础。我们干部的高度理论修养和共产主义信念可以使他们高瞻远瞩，用批判的态度分析形势和成就，及时揭露所产生的矛盾和薄弱环节，寻找克服这些矛盾和弱点的合理途径。

现代领导人应当以其所固有的工作形式和方法，最大限度地利用社会主义的优越性，并把它同最新科技革命成就有机地结合起来。因此，提出如下问题是合理的：各级党委不仅要更加重视干部的专业学识，而且要更加重视对干部进行党的政治教育。领导干部的业务擅长、创造性的主动精神、社会主义的进取心应当同高度的思想理论和政治品质有机地结合起来。这种结合有助于更深入地理解和创造性地实施党的经济政策和战略，从党和国家立场出发解决一切问题，预见所采取的经营管理活动的政治和教育结果，使个人利益服从社会利益，使集体利益服从国家利益，使民族利益服从国际主义利益。

在现代条件下，提高经济领导人的思想道德和心理学知识水平也是很重要的。现在，领导者本人的修养和教育程度具有越来越大的作用。因此，必须让他们学习同人们交往的艺术，善于寻找正确的待人处世态度和具备教育家的敏感和思维。当然，所有这些品质不会自然而然地产生，而是在生气勃勃的实际工作中，在自修和学习他人的经验中获得的。党对一切干部毫无例外地采用严格标准。它要求领导人在业务上掌握一切手段，绝对执行生产纪律和计划纪律。顺利完

成计划和履行义务将使人们相信党的思想和政策的正确性，这也是达到高度的劳动生产率的新的推动力。因此，采取什么途径，用什么代价来完成计划、提高劳动和生产效率，并非无关紧要。

管理是充满深刻社会内容的一种复杂艺术。任何相对复杂的社会生活形式，各阶级和社会阶层的相互作用都需要以这样或那样的方式和形式加以调整和管理。计划管理随着社会主义社会的共同进步，首先通过经济和社会生活中的变化而完善。

在当前这个时期，社会主义得到完全巩固，一切社会关系根据社会主义内部固有的集体主义原则完成改造。在当前社会主义条件下，社会经济进步是在其自身基础上产生的，而且社会主义的完善需要一个漫长的历史时期，同时它也是向共产主义逐步过渡的一个过程。

发展社会主义国民经济管理的一个重要的共同因素是，在当前社会主义条件下，苏联的经济转变成了“包括全国社会生产、分配和交换各个环节的统一的国民经济综合体”^①。

首先，这个综合体体现出巨大的生产潜力，每隔十年增长一倍。例如，国民经济固定基金在一九六五年为六千零一十亿卢布，一九七五年为一万二千五百六十亿卢布，一九七〇年为八千六百亿卢布，而一九八〇年为一万七千四百四十亿卢布。但是，问题不在于生产力的数量增长。现在，生产力在质量方面也达到新水平。科技革命朝着纵深发展，从而大大改变了许多单位和各行各业的面貌。我国科学在最重要的知识领域处于领先地位，我们拥有数以百万计的熟练工人、专家和经济领导人。

① 《苏联宪法》中文版，第8页。

同时，大规模发展的因素也带来管理方面的困难。跨部门的、部门内部的和跨区域的关系在生产集中化、专业化和协作化的宏伟发展过程中变得异常复杂。这给协调社会生产的大小环节的经营带来困难。其他困难也随之产生，例如，业已形成的生产比例和结构比三十年代更难以改变，已经出现的趋势也更难以扭转。因此，不得不同庞大的生产机构打交道，因为在这个机构里有大量的过去劳动已经物化，数以百万计的工作人员的命运同它联系在一起。

从上述情况看，一方面，有必要和有可能快速发展社会主义的经济体制，另一方面，现代大规模的国民经济带来某些消极因素，这二者之间是不协调的，为消除这些现象必须完善在苏维埃政权年代形成的我国计划管理体制。这个过程是进一步发展整个管理体制的必要条件。

管理方面的任何质量上的改革将保证它朝着新的、更高的阶段一往直前地迈进。这里完全可以引用马克思用来描述资本主义制度发展的方法论：“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

由此可见，国民经济管理体系和经济管理关系是随着社会主义的进步而发展的，在业已形成的和不断变革的有机整体范围内得到完善和定形。

这种崭新的整体具备一个决定性特点，这就是结构的统

①《马克思恩格斯全集》第46卷上册，人民出版社1979年版，第235～236页。

一。

根据这些观点来研究社会主义生产的管理体系，可以把这个体系分为各个因素之间的若干不同的相互联系，如线性联系、功能联系、上下联系、左右联系等。由此看来，管理的组织结构是各个不同因素相互联系的综合。这就是说，这个体系的形成取决于客观构成的国民经济结构，取决于企业（联合公司）所运用的把现有物质资源转变为最终产品的工艺流程。由此可见，生产结构是形成、巩固和完善管理结构的因素。而后者本身的完善又是改进生产结构的重要手段。

我国整个部门管理结构已经形成，这个部门结构与按区域计划发展各加盟共和国和自治共和国的国民经济相结合，并在社会主义条件下发挥作用。今天，在大规模经济的条件下，这个体系正在充实和完善。跨部门的管理形式是与国民经济中形成的各类相互联系的部门相适应的，这点具有越来越重大的意义。例如农工综合体、冶金综合体、机器制造综合体、石油化工综合体等跨部门综合体就是如此。在区域管理方面出现了新的动态：近几年跨州、跨共和国的区域生产综合体加快了发展速度。国民经济各部门也出现了合乎规律的变化。工业部门已经完成向二、三级管理制的过渡，而建筑业正在向二、三级管理制过渡。

显然，管理关系的结构问题并不局限于它的组织方面。因为，管理是由人们来实现的复杂过程，目的是通过解决在生产活动和管理活动过程中出现的任务来达到预定的目的。马克思主义奠基人在《德意志意识形态》一文中强调指出：“在现实世界中，个人有许多需要，正因为如此，他们已经有了某种职责和某种任务”。^①当前社会主义社会出现了把

①《马克思恩格斯全集》第3卷，人民出版社1965年版，第326页。

整个经济发展急剧转向改善人民生活的必要性。这一点是由社会主义生产的最高目的决定的，并完全符合苏联的经济政策和经济战略目标。要达到这些目标，其途径是按照国家规定的计划任务来生产具体的产品。

通过完成生产任务和管理任务来达到预定的目的，这就要求实现一定的管理职能。须知任何管理过程都可以相对地归结为若干管理职能的相互作用，人们根据所搜集的和所整理的情报内容作出并实现管理决定来行使管理职能。在这种情况下，管理的组织结构是管理过程的内容。这种依赖关系要求把职能当作第一性，把结构当作第二性，正是职能产生管理结构中的某些机关，而不是与此相反。因此，必须首先确定在某种具体条件下管理需要有哪些职能，尔后才能建立和形成结构和系统图，因为不是管理机关产生职能，而是职能决定成立管理机关。

在实际管理领域内的具体工作机关是与生产领域的具体经济进程、工艺流程和社会进程相适应的，是与这些进程协调一致地发挥作用相适应的。这些具体的工作机关的出现是实现最佳管理的客观必要性的反映。但是，这些机关只不过是管理系统所要执行的客观职能的主观化。从这个角度来看，可以把社会主义生产的管理职能视为一个科学范畴：理论就是利用这个范畴来反映管理系统对被管理系统施加有的放矢的作用的现实必要性。因此，我国学术书刊通常给管理职能下的定义是以各种不同形式表现出来的前者对后者施加的受客观限制的影响。

最一般的（或者说是基本的）管理职能反映着管理过程的主要内容。这些职能体现着各个最重要的阶段、时期和活动以及它们的实现手段。生产计划的制定，生产的组织、协

调、刺激和监督的实施皆属于此。我们认为，正是这些职能包含着被认为是一个统一完整的管理过程的基本参数。从事这一课题的绝大多数研究人员公认，这些职能是基本职能。

管理职能的存在要求在每个具体情况下寻求达到目的的最佳途径和解决当前任务的最有效手段。既然提出这一问题，就必须简短地谈一下“管理活动的方法”这一管理科学的范畴。一般来说，这一概念是指为了达到某一目的或完成某一任务所采取的方式、方法、手段。管理方法是管理过程的内容中最重要的组成部分。这是对管理系统、对人施加目的明确的影响的具体现实。它的作用就是保证人们共同活动的高效率，及时迅速地消除脱离正常生产进程的现象，使集体进行创造性的工作，达到最大的生产结果和最佳生产前景。

管理方法是管理结构的一个特殊范畴。这些方法为精确地组织管理进程创造条件，并可分为三大类：经济方法、组织调度方法和教育方法。一定的动机是各类方法的基础，并且决定着管理作用。例如，经济方法则是创造机会，主要是通过使用物质利益制度来选择各种形式和方法。组织调度方法可以协调一个系统内各个部分和各工种的工作人员的力量，以便为这个系统本身的发展创造更有利的条件。

教育方法可以在劳动集体中保持良好的道德气氛、工作人员之间的正常工作关系，对人们的精神、思想产生影响，使他们团结起来达到预定的目的。

任何一名领导人首先应当是一个政治工作者。他应当熟悉党的内外政策，经济生活、意识形态生活和文化生活等问题，善于把马列主义理论的宣传同解决具体任务结合起来。他本人应当孜孜不倦地学习并把所学到的知识传授给群众。

领导人的主要品质是要善于把解决经济问题和政治问题

结合起来，他应当是组织者，党的思想的宣传者，应当以言传身教带领人们前进。

领导人的语言是高尚的语言，但只有言行一致，语言才是高尚的。如果领导人所宣布的口号和道德准则并不在其本人生活中兑现，那么他的任何昔日的功绩、阅历、资历、职权和渊博的知识都不会产生应有的效果。以身作则是现代领导人的一个特点，没有这个特点，其他一切品质便会黯然失色，失去力量，降低领导人的威望。领导人应当在下述方面以身作则来教育职工：严守纪律、创造性地工作、对本职工作具有高度责任感、在工作和生活中作出表率、尊重下级、兢兢业业和埋头苦干。

各级党委对于发展经济不能袖手旁观。我国工人阶级的主要力量集中在物质生产部门，国民经济中四分之三的党员在这里劳动。实现社会经济改革的宏伟纲领是全体党政干部的切身事业。提高社会生产效率的任务要求完善管理工作，要求进一步加强党的组织工作和思想工作。

众所周知，各级党委不直接管理生产。它们的任务是进行组织工作和教育工作，完善经济管理的结构和机制，用业务熟练的干部加强经营管理机关。

对社会主义社会提出的新的伟大而复杂的任务，客观上要求充分培养从事管理工作的领导干部。管理工作的规模正在不断扩大。八十年代初苏联有一千八百六十万人从事这方面的工作，其中经营管理干部有一千五百三十万人。统计材料表明，领导干部在国民经济总就业人数中所占的比重不断扩大。现在，仅国家管理机关、经济管理机关、合作社管理机关和社会管理机关中就有二百五十多万人。可见，管理成为一种特殊职能的趋势越来越明显。这种职能需要掌握各门

管理知识的专业工作人员。可以说，已经形成了某种不同的管理专业。在这里应当考虑到，被提拔和被吸收参加管理工作的大多数专家所从事的工作已经不是他们在高等学校所学的专业。他们在国家管理机关、经济管理机关和社会管理机关工作十至十五年后，就成了这方面的内行专家。因此，就自然而然地提出了培养和提高管理干部技能的问题。近几年，我国在建立大学毕业后的进修和领导干部、专家的进修系统方面做了大量工作。成立苏联部长会议国民经济学院、苏共中央社会科学学院，在各重点大学设立部门管理学院和管理系，成立并发展进修中心就证明了这点。现在，我国有一千多所进修学院、进修系和进修班。

因此，重要的是，今后仍将依照列宁主义提拔、配备和教育领导干部的原则，坚决地完善领导干部工作，使他们的工作取得高效率，完成第十一个五年计划的任务。

目 录

译者的话

前言

第一章 现代生产管理体制中的领导人	1
第一节 领导干部的作用及其工作内容	1
第二节 领导人应当了解哪些管理方法	17
第三节 现代领导人的标准	40
第四节 领导人的劳动技能	50
第二章 制定企业社会发展计划	66
第三章 完善领导人的劳动组织工作是提高生产 效率的因素	78
第一节 管理机关的劳动分工与协作	78
第二节 关于提高领导人工时的利用效率问题	93
第三节 领导人的劳动效率指标	118
第四章 管理状况 解决方法 调查情况 提出的建议	127
附录	167