

# 工业企业的 科学管理与民主管理

李成勋 唐丰义



山东人民出版社

# 工业企业的科学管理 和民主管理

李成勋 唐丰义

山东人民出版社

一九八一年·济南

# **工业企业的科学管理 和民主管理**

李成勋 唐丰义

\*

山东人民出版社出版  
山东省新华书店发行  
山东新华印刷厂临沂厂印刷

\*

787×1092毫米32开本 4印张 74千字  
1984年7月第1版 1981年7月第1次印刷  
印数：1—5,000

书号 4099·385 定价 0.33 元

# 目 录

## 前 言

### 第一章 什么是企业的科学管理和民主管理…………… ( 3 )

#### 第一节 企业是国民经济的细胞…………… ( 3 )

#### 第二节 工业企业管理的性质和任务…………… ( 6 )

##### (一) 工业企业管理的二重性…………… ( 6 )

##### (二) 工业企业的基本任务…………… ( 12 )

#### 第三节 工业企业的科学管理和民主管理…………… ( 14 )

##### (一) 什么是科学管理…………… ( 14 )

##### (二) 什么是民主管理…………… ( 19 )

##### (三) 工业企业的社会主义现代化管理是科学 管理和民主管理的统一…………… ( 21 )

### 第二章 工业企业为什么要实行科学管理和民主 管理…………… ( 23 )

#### 第一节 工业企业实行科学管理的必然性…………… ( 23 )

##### (一) 科学管理是社会化大生产发展的要求…………… ( 23 )

##### (二) 科学管理是现代化生产技术发展的要求…………… ( 25 )

##### (三) 社会主义制度为实行科学管理提供了巨 大可能性…………… ( 26 )

#### 第二节 工业企业实行民主管理的必然性…………… ( 28 )

|                              |        |
|------------------------------|--------|
| (一) 民主管理是社会主义公有制的客观          |        |
| 要求 .....                     | ( 28 ) |
| (二) 实行民主管理才能发挥全体职工的生产        |        |
| 经营积极性 .....                  | ( 30 ) |
| 第三节 提高现有企业管理水平的关键在于          |        |
| 实现管理的科学化和民主化 .....           | ( 32 ) |
| 第三章 工业企业实行科学管理和民主管理的基        |        |
| 本途径 .....                    | ( 37 ) |
| 第一节 实现科学管理的基本途径 .....        | ( 37 ) |
| (一) 要按照客观经济规律组织生产经营活动 .....  | ( 37 ) |
| (二) 要按照自然规律管好生产技术工作 .....    | ( 54 ) |
| (三) 建立和健全合乎客观规律的各种规章制度 ..... | ( 61 ) |
| (四) 要尽量采用先进的管理手段和管理方法 .....  | ( 66 ) |
| (五) 要加强职工的培训工作, 大力提高全体       |        |
| 人员的技术水平和管理水平 .....           | ( 69 ) |
| 第二节 工业企业实现民主管理的基本途径 .....    | ( 73 ) |
| (一) 职工代表大会制 .....            | ( 73 ) |
| (二) 企业管理委员会 .....            | ( 77 ) |
| (三) 民主选举企业领导人员 .....         | ( 78 ) |
| (四) 要发动职工群众开展经常性的提合理         |        |
| 化建议活动 .....                  | ( 80 ) |
| 第四章 实现企业科学管理和民主管理的条件 .....   | ( 82 ) |
| 第一节 要为企业实现科学管理和民主管理          |        |
| 创造条件 .....                   | ( 82 ) |
| 第二节 正确处理国家和企业的关系 .....       | ( 85 ) |

|                           |         |
|---------------------------|---------|
| (一) 扩大企业经营管理的自主权, 把企业的    |         |
| 权、责、利有机地结合起来·····         | ( 85 )  |
| (二) 国家要用经济方法管理企业·····     | ( 92 )  |
| 第三节 正确处理企业和企业之间的关系·····   | ( 99 )  |
| 第四节 正确处理企业内部党和行政的         |         |
| 关系·····                   | ( 101 ) |
| 第五节 做好经济立法和经济监督·····      | ( 103 ) |
| 第五章 经济效果是检验企业管理水平的标志····· | ( 105 ) |
| 第一节 提高经济效果是企业加强科学管理       |         |
| 和民主管理的出发点·····            | ( 105 ) |
| 第二节 考核经济效果的主要指标·····      | ( 109 ) |
| 第三节 不断改善企业管理, 努力扩大经济      |         |
| 效果, 为实现四个现代化多作贡献·····     | ( 116 ) |

# 前 言

全国人民在党的领导下，正在社会主义现代化建设的道路上奋勇前进。我们能不能胜利地实现农业、工业、国防和科学技术的现代化，决定着国家和民族的命运。但是，要建设起一个社会主义的现代化的伟大强国，决不是轻而易举的，而是一个十分艰巨十分繁重的历史任务，它需要我们从各方面进行长期不懈的艰苦努力，其中包括切实加强和不断提高我们的经济管理水平。

经济管理的现代化既是四个现代化的内容，又是实现四个现代化的条件。一方面，不论农业、工业和国防的建设，还是科学技术的发展，都有一个实现经济管理现代化的任务。如果经济管理落后，那就不能说实现了四个现代化。另一方面，在工农业生产技术和国防技术以及专门的科学技术部门实现现代化的过程中，没有先进的管理体制和管理方法相配合，也是不行的。落后的管理体制和管理方法势必延缓现代化的发展进程。可见，提高经济管理水平和加快实现四个现代化有着密不可分的关系。国外有人把经济管理和科学技术看作是经济高速发展的两个轮子。还有人把管理看作是一种重要的“资源”，认为如果不能把管理方面的资源开发出来，那末即使资金充足、技术先进，也不能取得应有的经济效益。在国外还流行着一种更强调管理的说法，叫做“三分技术，七分管理”。这都说明了提高经济管理水平对加速经济发展的重大意义。

经济管理就是对经济过程、经济活动的组织、指挥、调节和监督。经济管理依据范围和特点的不同，可分为国民经济管理和企业管理两种。社会主义国民经济管理是社会对农业、工业、建筑业、交通运输业、商业和金融业等国民经济各部门和生产、交换、分配、消费等社会再生产各环节进行计划的统一组织、指挥、调节和监督。社会主义的企业管理则是在一个基层的经济组织内，根据国家的政策和法律，对生产经营的全过程进行计划的集中统一的组织、指挥、调节和监督。

企业管理是整个国民经济管理的基础。企业管理落后或混乱，整个国民经济的管理就无法充分发挥其职能和效率，甚至会导致国民经济的停滞和倒退。由于我国经济技术水平和科学文化发展比较落后，所以我国的企业管理水平也比较落后。特别是在十年动乱中，由于林彪、“四人帮”的肆意破坏，使我国企业管理水平与世界经济发达国家相比的差距进一步扩大了。我国企业管理落后的要害是缺乏科学性和民主性。所以，要改善企业管理，不断提高企业管理水平，实现企业管理的现代化，关键在于加强企业的科学管理和民主管理。在一个既不讲科学又缺乏民主的企业里，是不可能取得应有的经济效果的。

本书只打算就社会主义工业企业科学管理和民主管理的一些基本问题作些粗浅的论述，而不着重于业务技术方法的介绍。本书所论述的基本原理和原则，当然也适用于其他各类企业。不妥之处，望同志们指正。

作者 一九八〇年七月



# 第一章 什么是企业的科学 管理和民主管理

## 第一节 企业是国民经济的细胞

要研究企业的科学管理和民主管理，就需要弄清什么是企业以及它在国民经济中的地位是怎样的。

什么是企业？“企业”二字至今也还没有一个公认的确切定义。根据一般的理解，企业是突破家庭形式的、以共同劳动为基础的、以盈利为目标的经济组织，它是现代经济的基本生产经营单位。

企业这种生产经营组织，一般来说在前资本主义时期是不存在的，它本质上是社会化大生产的产物。我们知道，人类社会要进行经济活动，都需要一定的经济组织。社会经济组织的基本单位是随着生产力的发展而不断变化的。在原始社会，由于生产力水平低下，实行群体劳动，平均分配。这时，社会经济的基本单位是氏族组织。到了奴隶社会和封建社会，由于生产力水平的提高，个体劳动成为可能，而且个人技能在生产中起很大作用，与此相适应的社会经济的基本单位就是家庭组织。以后，由于生产力水平的进一步提高和商品经济的发展，随着封建制度的瓦解才逐渐出现了企业组织。它大量产生和发展于十七、十八世纪资本主义工场手工

业时期，到了资本主义机器大工业时期，它已普遍存在于社会经济之中了。这时，企业作为社会经济的基本单位，表现为各种类型的工厂、商店、农场、银行以及交通运输、租赁和旅游等经济组织。同类的企业形成一个经济部门，相互联系的各个部门形成一个国民经济的整体。所以，在资本主义制度下，企业就已经成为国民经济的细胞了。

无产阶级夺取社会主义革命胜利以后，实现了生产资料公有制，社会主义公有经济在整个社会经济中占绝对优势。全社会直接从事生产经营活动的劳动者，都已分别组织在不同类型的企业中，企业成了国民经济的基层单位，分散的个体经营的经济成分在国民经济中只占很小的比重。所以，在社会主义条件下，企业作为国民经济的细胞，具有更加普遍的意义。

企业作为国民经济的细胞同细胞作为生物体的基本单位其意义是一样的。我们知道，一切有机体，除了最低级的以外，都是由细胞构成的。这就是说，细胞是生物体的结构和生命活动的基本单位。所以，要了解生物体的发展规律，就必须解剖细胞，研究细胞的构造及其分裂和生长的规律。生物体的生长和壮大，就是靠细胞的分裂和生长。国民经济的发展和繁荣也要靠企业这种“细胞”的发展和壮大。不过细胞作为生物体的基本单位，是从地球上生物以来就是如此的，而企业作为国民经济的基本单位，却不是人类社会有经济活动以来就是这样的。如上所述，企业作为国民经济的基本单位，是在商品经济基础上随着社会化大生产的出现而形

成的。正因为这样，从社会再生产的全过程看，或从生产力发展的角度看，企业都是最基本的商品生产者和社会化大生产的实践者。所以，不论在资本主义条件下还是在社会主义条件下，企业都是国民经济的细胞。

但是，由于生产资料所有制的不同，以及整个社会生产关系的本质差别，作为经济细胞的资本主义企业和社会主义企业，在社会性质上又有着根本的不同。在资本主义条件下，生产资料为各个资本家所私有，社会经济是在竞争和无政府状态下发展的，因而企业和整个国民经济之间的有机联系是自发形成的。在资本主义条件下，企业的建立和发展都是资本家为了谋取私利而盲目进行的，因而个别企业的存在和发展，对国民经济的全局来说未必是需要的；个别企业的倒闭和衰败，对国民经济的全局来说也未必是不利的。在社会主义条件下则不然，由于生产资料公有制的建立，国民经济是有计划按比例发展的，每个企业的建立和发展，都是在国家统一计划指导下进行的。这就是说，社会主义企业和整个国民经济的有机联系是人们自觉地有计划地建立起来的。所以，企业的利害和整个国民经济的利害具有一致性。同时，在资本主义社会里，资本家企业的垮台、倒闭，固然也伴随着社会财富的一定损失或破坏（主要表现为财产在资本家范围内的再分配），但毕竟还直接是资本家个人的破败。而在社会主义条件下，企业的盈亏存废，直接关系到公有经济的损益。所以，企业作为国民经济的细胞，在社会主义条件下比在资本主义条件下，具有更为直接的意义。

社会主义企业作为国民经济的细胞，主要表现在以下几方面：

第一，每个企业都应是相对独立的生产经营主体，其生产经营能力，构成了整个国民经济的生产经营能力。

第二，每个企业的生产量和流通量，构成了整个国民经济的总生产量和流通量。

第三，每个企业经营的好坏，关系到整个国民经济的兴衰。

第四，企业管理的改革，是整个国民经济管理改革的基础。

第五，国民经济的管理体制和管理方法，必须适应基层企业经营管理的需要。

所以，我们要促使整个社会经济繁荣发达，就必须把每个企业整顿好，使它们的管理工作实现科学化和民主化，个个都成为有内在动力的富有生命的十分活跃的细胞。

## 第二节 工业企业管理的性质和任务

### （一）工业企业管理的二重性

要研究企业管理问题，就应该首先弄清管理的二重性，因为企业管理中的一系列问题包括科学管理和民主管理，从一定意义上说都是从管理的二重性引伸出来的。

关于管理的二重性问题，马克思曾经说过：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产

者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。不过它具有二重性。

“一方面，凡是有许多个人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上，就象一个乐队要有一个指挥一样。这是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。

“另一方面，——完全撇开商业部门不说，——凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中，都必然会产生这种监督劳动。这种对立越严重，这种监督劳动所起的作用也就越大。”①

马克思的上述分析，适用于自社会划分为阶级以来一切共同劳动的管理。对于资本主义企业管理的二重性，他还曾直接指出：“资本家的管理不仅是一种由社会劳动过程的性质产生并属于社会劳动过程的特殊职能，它同时也是剥削社会劳动过程的职能，因而也是由剥削者和他所剥削的原料之间不可避免的对抗决定的。”②

列宁在评价资本主义企业的科学管理制度——泰罗制时，也指出：“资本主义在这方面的最新发明——泰罗制——也同资本主义其他一切进步的东西一样，有两个方面，一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，另一方面是一系列的最丰富的科学成就，即按科学来分析人在劳动中的机

①马克思：《资本论》第3卷，《马克思恩格斯全集》第25卷，第431页。

②马克思：《资本论》第1卷，《马克思恩格斯全集》第23卷，第363页。

械动作，省去多余的笨拙的动作，制定最精确的工作方法，实行最完善的计算和监督制等等。”<sup>①</sup>

可见，管理包括工业企业的管理，是由许多人为达到一定目标而进行的协作劳动所引起的。这种由协作劳动所产生的管理的必要性，一方面是同人和自然的关系有关，另一方面是同人和人的关系有关。从人和自然的关系这个意义上所进行的管理，是对生产力各要素的合理组织，是使劳动者和生产资料按一定方式结合起来，并根据客观需要和统一指挥者的意志调节和协调劳动者的生产活动。从人和人的关系这个意义上所进行的管理，是为了监督劳动者在尽可能的范围内，使劳动者为生产资料所有者的利益努力，防止和减少劳动者进行不利于生产资料所有者的活动。简单来说，企业管理的二重性，就是既有同生产力相联系的技术性或自然性，又有同生产关系相联系的社会性或阶级性（在阶级社会里）。一切企业的管理都具有这二重性，不过由于不同生产方式下生产关系的性质不同，因而企业管理的社会性质就具有不同的情况。

从企业管理的技术性或自然性来看，由于社会主义企业和资本主义企业都是社会化的大生产，生产中的机器体系、工艺流程、操作方法等都大体相同，所以，这方面的管理并没有多大区别。但从企业管理的社会性而言，社会主义企业的管理较之资本主义企业的管理则发生了本质的变化。首先，

---

<sup>①</sup>列宁：《苏维埃政权的当前任务》，《列宁选集》第3卷，第511页。

由于生产资料公有制的建立，政治上已经解放的劳动者代替资本家成为企业的主人。在社会主义企业里，虽然目前还有直接劳动者和生产管理者之间的相对固定分工，但这种分工并不能改变他们在企业中的同等地位。直接劳动者和生产管理者都是企业的主人，何况他们之间的相对固定的分工只是暂时的，随着整个社会经济文化水平的提高，这种分工的固定性将逐步消除。同时，企业内部人与人之间的平等互助合作的同志式关系，代替了剥削和被剥削、压迫和被压迫的关系。在社会主义企业里已经不存在阶级对立关系了，尽管人们在企业经营管理的各种问题的认识上会存在着正确和错误，会存在着不同观点，但这种人民内部的思想矛盾在任何时候都是会有的，决不能把这种思想认识上的差别当作阶级对立看待。还有，企业内部自觉的劳动纪律和民主化的管理制度代替了资本的专制和饥饿的纪律。尽管在社会主义企业里，目前还存在着某些领导人员独断专行以及少数劳动者不能自觉遵守劳动纪律的情况，但这是由特定的历史原因和工作中的缺点造成的，而并非社会主义企业的本质表现。

当然，在社会主义企业里，劳动者作为企业的主人，以及同志式互助合作关系和自觉的劳动纪律并不是自发形成的，而是通过长期的教育工作和管理工作逐渐确立起来的，即使确立起来之后，也还有一个逐步完善的过程，而且它还可能受到干扰和破坏，加以每年都要有一定数量的青年人加入到企业职工队伍中来，需要接受这方面的管理和教育。因此，在整个社会主义时期，都需要通过做好企业管理工作，

来建立和巩固人与人之间的同志式关系和自觉的劳动纪律，使劳动者真正成为企业的主人。

我们研究企业管理的二重性有什么意义呢？

第一，了解管理二重性有助于认识企业管理的各种具体职能的性质，以便充分发挥各种管理职能的作用。如从同生产力相联系的管理的技术性出发，就会懂得在企业里必须做好劳动管理、设备管理、技术管理和质量管理等。这些职能是物质资料生产和消费的自然规律的客观要求，是生产力诸要素有效地合理地进行结合的客观要求。比如，劳动管理，就是对生产力中人的因素的组织和管理；设备管理，就是对生产力中物的因素即劳动工具的管理；技术管理，就是对劳动过程中劳动加工方法和生产设备性能的改进和管理；质量管理，就是为了提高产品使用价值而对产品的设计、制造直到使用过程的控制和管理。又如从同生产关系相联系的管理的社会性出发，就会懂得在企业里必须做好计划管理、生产管理、供销管理和财务管理等的意义。这些管理职能是社会经济规律的客观要求，反映着社会制度的本质和人与人之间的关系。例如，计划管理，就要涉及到企业和国家的关系、企业和市场的关系以及企业内部各方面的关系；生产管理，实质上是在处理好生产在时间上（工序之间、班次之间等）和空间上（班组之间、车间之间等）各环节的关系，使生产保持良好的连续性和比例性，做到有节奏的高效率的生产的同时，处理好企业内部各部分职工的关系；供销管理，就必然涉及到企业和供货单位的关系以及企业同购货单位的关系



等；财务管理，则是从企业乃至整个社会的角度，衡量经济活动的经济效果，反映各方面的物质利益关系。此外，在发挥企业各种管理职能的过程中，都必须注意实现管理的民主化，做好企业的民主管理。民主管理本身就是直接处理企业内部生产全过程中人与人关系问题的。需要说明，上述各方面的具体管理职能的技术性和社会性，都不是截然分开的，而常常是交织在一起的，~~不是~~从大体说来各有所侧重罢了。

第二，了解管理的二重性，就可以知道企业管理学的研究对象既包括生产力又包括生产关系；~~同时~~由于管理企业的过程又是执行某种路线、方针和政策的过程，也是对广大职工进行一定的思想政治教育的过程，因而它还必然涉及到上层建筑。可见，企业管理学是一门边缘科学。

第三，了解管理的二重性，还可以知道组织、指挥、调节和监督生产的管理劳动，同样是一种生产性劳动。虽然企业的管理者并不一定直接制造产品，但是，他们的劳动却是不能同制造产品的劳动分割开来的。也就是说，制造产品的劳动如果没有管理，生产就无法进行。所以，管理工作也是生产劳动，管理劳动者也是生产劳动者。

第四，了解管理的二重性，还可以使我们懂得怎样批判地学习资本主义国家企业管理的经验。资本主义企业中同合理组织生产力相联系的管理经验，由于一般来说没有阶级性，我们应该大胆地借鉴和吸收，当然对于这类经验也不能简单搬运，在运用过程中必须注意结合我国的实际情况。资本主义企业中同生产关系相联系的管理经验，由于具有资本家