

企业管理漫谈



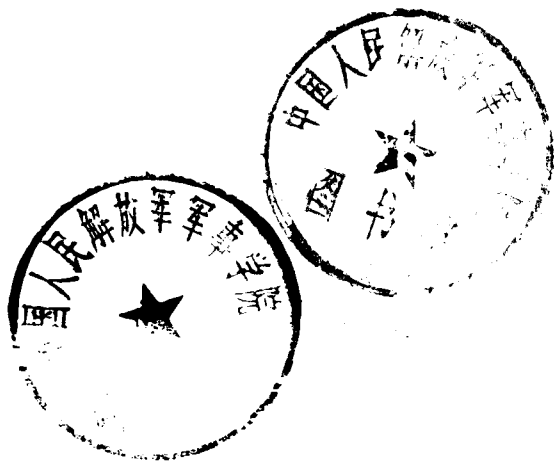
辽宁人民出版社



2 018 4666 3

企 业 管 理 漫 谈

吴 家 骏 著



辽 宁 人 民 出 版 社

1981年 · 沈阳

企业管理漫谈

吴家骏著

*

辽宁人民出版社出版

(沈阳市南京街6段1里2号)

辽宁省新华书店发行

沈阳市第一印刷厂印刷

*

开本: 787×1092 $\frac{1}{32}$ 印张: 2 $\frac{3}{4}$

字数: 45,000 印数: 1—14,700

1981年6月第1版 1981年6月第1次印刷

统一书号: 4090·34 定价: 0.20元

目 录

一、企业管理的必要性·····	1
1. 什么是企业管理·····	2
2. 为什么必须进行管理·····	4
二、现代管理的特点·····	8
1. 管理科学的发展·····	8
2. 现代管理的基本特点·····	13
三、我国企业管理落后的原因·····	20
1. 管理落后的集中表现是经济效益差·····	20
2. 管理手段落后不是企业管理落后的主要原因·····	23
3. 从指导思想上找管理落后的原因·····	28
4. 在几个问题上的批判阻碍了管理水平的提高·····	32
四、怎样改变企业管理落后的面貌·····	42
1. 列宁、斯大林改变管理落后面貌的经验·····	42
2. 注意吸取各国企业管理的长处·····	45
3. 从我国的实际出发, 提高企业管理水平·····	46
后 记·····	66

一、企业管理的必要性

实现四个现代化，多快好省地建设现代化的社会主义强国，是我国人民在新的历史时期的总任务。实现这个任务，就必须努力掌握现代的科学技术，同时，还必须掌握现代化的、科学的管理。国内外的经验告诉我们，没有现代化的、科学的管理，要使国民经济高速度地发展，是根本不可能的。从国际上一些工业比较发达的国家来看，他们都把管理放在非常突出的位置，认为现代管理和现代技术是同等重要的。他们把现代管理和现代技术比作一辆车子的两个车轮，缺一不可。我们觉得这种比喻是很有启发的。事实也正是这样，如果没有现代化的技术装备，当然就没有办法实现四个现代化；但是，有了现代化的技术装备，如果管理非常落后，那么这些现代化的技术装备，也不可能真正发挥作用，同样没有办法实现四个现代化。因此，我们应当充分认识管好企业的重要性，高度重视管理，努力实现管理的现代化。只有这样，才能取得更好的经济效益，为社会主义现代化建设作出贡献。

正象我国的社会主义现代化建设必须走我们自己的道路一样，实现管理现代化，也必须从我国的实际出发走我们自己的道路。这就需要研究管理科学的发展，分析各国现代企业管理的特点，探索适合我国国情的企业管理现代化的道路。

既然企业管理非常重要，既然要探索我国企业管理现代化的道路，那么我们首先就要搞清什么是企业管理，为什么必须进行管理，企业管理作为一门科学到底应当研究什么问题，解决什么问题？

1. 什么是企业管理

社会主义工业企业，是进行工业生产的基本单位。每个企业都由一定的劳动者组成，拥有一定的机器设备、工具和原料、材料。企业里的劳动者，运用各种机器设备和工具，作用在原料、材料这些劳动对象上，形成生产力，为社会创造出物质财富。

社会主义工业企业，同时也是社会经济的基本单位，是独立的经济核算单位。它进行生产活动，要有一定的资金，要用尽可能少的耗费，生产尽可能多、尽可能好的产品，还要及时销售出去，尽可能多地为国家提供利润和税金。

这也就是说，社会主义工业企业必须努力增加社会产品、扩大社会主义积累。这正是社会主义工业企业的基本任务。为了有效地完成这个基本任务，工业企业的生产经济活动必须有组织地进行。对工业企业的生产、技术、经济活动进行组织、计划、指挥、核算、监督和调节，就是工业企业的管理。

企业管理包括的内容是非常广泛的。从人财物到供产销，从生产到生活，都存在怎样进行组织、计划、指挥、核算、监督、调节的问题，而这些方面的问题，都是企业管理应当研究解决的问题。

企业管理的内容虽多，但是概括起来分析，无非是生产

力、生产关系、上层建筑三个方面的问题。

比如说，企业要进行生产，就必须有人、有材料、有设备和工具。也就是说，必须有劳动力、劳动对象、劳动手段。这些都是生产力的要素，必须把这些要素结合起来，才能进行生产。光有人，没有设备，生产不能进行。有人，有设备，物资搞得一塌糊涂，生产也不能进行。这就是说，要进行生产，就必须把这几个要素结合好，马克思讲过：“不论生产的社会形式如何，劳动者和生产资料始终是生产的因素，但是，二者在彼此分离的情况下，只在可能性上是生产的因素。凡要进行生产，就必须使它们结合起来”。

（《马恩全集》第24卷第44页）在社会主义条件下，劳动者和生产资料在公有制企业里结合在一起，怎样把它们组织好，这是生产力的合理组织问题，主要是解决人和自然之间的关系问题，属于生产力方面的问题。这是企业管理需要解决的一个方面的问题。

又比如说，企业要进行生产，不光要发生人和自然之间的关系，而且人和人之间也要发生一定的联系，因此，必须处理好人和人之间的关系。象领导与群众的关系，工人和技术人员、管理人员的关系，工人群众之间的关系等等，都必须处理好。不处理好这些关系，就不能调动各个方面的积极性，生产力也组织不好。这里有很多是属于生产关系方面的问题，是企业管理需要解决的第二个方面的问题。

再比如说，企业要进行生产，必须制订计划，企业在生产中处理人和自然的关系以及人与人的关系，需要通过一定的规章制度去组织、去调节、去把各个方面的活动协调起来，还要有一定的纪律去约束人们的行动，等等。这些又是

属于上层建筑方面的问题，是企业管理需要解决的第三个方面的问题。

所以，企业管理是涉及生产力、生产关系、上层建筑各方面的，内容非常广泛的一门科学。这也正是企业管理这门科学区别于一般经济科学、一般工程技术科学的一个重要特点。我们知道，经济科学，主要是研究生产关系，解决人和人的经济关系问题，它的对象很明显，是生产关系；工程技术科学，主要解决人和自然的关系问题，如何开矿、如何制造机器、如何生产出服装，有很多的技术问题，这些技术问题属于人和自然的关系，属于生产力方面的问题。这样一比较，就可以看出企业管理这门科学有很大的不同，它既要研究生产力方面的问题，又要研究生产关系方面的问题，同时还要研究上层建筑方面的问题，因而企业管理的复杂性也就非常清楚了。人们常常把企业管理看成是一门跨技术科学和经济科学的边缘科学，强调它既有很强的技术性，又有很强的理论性和思想性。所以，对管理干部的要求非常高，需要我们花大力气，下大功夫学习和研究，才能很好地掌握企业管理这门学问。

2. 为什么必须进行管理

“四人帮”一伙为了破坏社会主义经济建设，硬把企业管理说成是资本主义、修正主义的东西。好象无产阶级可以不要企业管理，企业管理是资本家的事。他们不但不去研究管理，而且鼓吹取消管理，要创造什么“不要管理而把企业办好的典型”，胡说什么：“规章制度都姓修，彻底砸烂不保留”。他们的这些论调，在实践上是十分有害的，在理论

上也是十分荒谬的。

从实践上看，问题已经很清楚。“四人帮”一伙倒行逆施，否定和破坏企业管理，把我国国民经济弄到了崩溃的边缘。这个事实本身就已经充分说明了社会主义企业必须有管理，必须有严格的、科学的管理，否则就不可能把企业办好，国民经济就得不到发展。

那么，从理论上我们又应当怎样认识企业管理的必要性呢？

关于这个问题，马克思早就给我们解决了。马克思在《资本论》里讲：“管理是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动”。（《马恩全集》第25卷第431页）这就是说，管理的必要性是由共同劳动所决定的，凡是许多人在一起相互配合共同劳动，就必须有管理。因为许多人在一起配合，进行共同性的劳动，就需要协调每一个人的活动。这样就必须有计划、有组织、有监督、有指挥、有调节，不然的话，这种共同的劳动就没有办法进行。马克思在说明这个问题的时候曾经做过一个比喻，他说：“一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要有一个乐队指挥”。（《马恩全集》第23卷第367页）这非常能够说明问题，如果“一人一把号，各吹各的调”，企业当然是搞不好的。共同劳动就得有管理，这不光对资本主义是这样，对社会主义和共产主义也是一样。所以，这是理解企业管理必要性的最根本的一点，也是最重要的一点。

但是，我们现在研究的是社会主义的管理，是现代工业企业的管理，仅仅从上边说的这一点去理解，就不够了。这里还必须从现代化企业的特点出发，再从另外两个角度去理解，

才能领会现代企业管理的必要性。这两个角度是：第一，共同劳动的规模越大，技术越复杂，管理也就越重要、越复杂。很明显，几个人、几十个人的小厂和成千上万人的大厂，在管理上复杂程度是大不一样的，管理方法也有很大差别。在少数几个人一起进行共同劳动的场合，有些事情随时商量一下就解决了，但是成千上万人的大厂用小作坊的办法去管就不行。在大厂里碰到一些事情，光靠个人的经验、靠临时应付是不行的，必须事先有明确的规定，有一定的、科学的规范，大家按规定办事，整个企业就运转起来了。再从技术的复杂程度来看，在手工劳动的条件下，更多的是要解决人和人之间的协调、配合问题，而现代化企业，运用机器体系进行生产，不但要协调每个劳动者之间的配合关系，而且要协调人和机器以及机器设备之间的配合关系。在生产过程中，各加工阶段和生产环节，在时间上、空间上必须配合好，衔接好，否则就不能保证机器体系的正常运转和高效率地进行生产活动。这就使企业管理更加重要、更加复杂。

第二、共同劳动的分工越精细，社会经济联系越广泛，管理也就越重要、越复杂。现代工业生产，不仅企业内部的分工精细，企业外部的协作关系也很复杂。一个产品往往由成千上万个零件组成，由几十家、几百家企业共同完成。这种复杂的社会分工协作关系、广泛的社会经济联系，对管理也就提出了更高的要求。

把上面所说的内容概括起来就可以看出，现代化企业管理的必要性应当从三个方面来理解：第一，它是由共同劳动决定的。第二，它是由技术的复杂性决定的。第三，它是由经济联系的广泛性决定的。无论在资本主义条件下或是在社会

主义条件下，这种必要性都是存在的。当然，社会主义企业的管理同资本主义企业的管理具有不同的社会性质。但是，社会主义制度是在资本主义发展起来的巨大的生产力的基础上经过无产阶级革命建立起来的。社会化大生产决定了社会主义企业的管理必然同资本主义企业的管理有一定的联系。“四人帮”把企业管理说成是资本主义特有的，在社会主义企业可以取消，这种说法根本站不住。恩格斯在《论权威》一文中说过：“我们假定，社会革命推翻了现在以自己的权威支配财富的生产和流通的资本家。我们再完全按照反权威主义者的观点来假定，土地和劳动工具都成了那些使用它们的工人的集体财产。在这种情况下，权威将会消失呢，还是只会改变自己的形式？”恩格斯用纺纱厂做例子进行分析，得出结论说：在这种情况下，“劳动者们首先必须商定劳动时间，而劳动时间一经确定，大家就要毫无例外地一律遵守。”“个别人的意志总是要表示服从，这就是说，问题是靠权威来解决的。”因此恩格斯说：“这样，我们看到，一方面是一定的权威，不管它是怎样造成的，另一方面是一定的服从，这两者，不管社会组织怎样，在产品的生产和流通赖以进行的物质条件下，都是我们所必需的。”（《马恩选集》第2卷第552—553页）总之，企业管理的必要性是由生产、技术、经济三个方面的因素决定的，它不因社会主义经济制度的建立而消失。这就给我们提出了一个任务：要搞好企业管理，就必须努力钻研和掌握生产、技术、经济规律，要学习生产组织，学习技术和经济，真正按照生产、技术、经济的客观规律的要求办事，否则就会出现瞎指挥，不能把企业办好。

二、现代管理的特点

现代化企业的管理，已经成为世界各国都在认真研究的一门学问。现代管理科学的研究，为各国经济的发展带来了很大好处。许多国家的经验证明，没有管理的现代化就不可能实现生产的现代化。这是管理和生产的关系，前面已讲过，不再多说。

那么，到底什么是现代管理科学呢？这对我们来说，可以算是一个新的问题。对这个问题的认识现在还不很一致，不很明确。这里谈谈我个人的看法。

前面已经说过，企业管理要研究解决生产力、生产关系、上层建筑各个方面的问题，是跨社会科学和自然科学的边缘科学。反复说这个问题，为的是在研究管理科学的时候，要考虑这些因素，要考虑到企业管理这门学问的这些特点。这样才能对现代管理科学有一个明确的认识。按照上述这样的思路，我个人认为，现代企业管理科学就是把当代自然科学和社会科学运用于现代企业管理而形成的一门经济管理科学。或者说，企业管理科学就是把当代一些自然科学和社会科学的成果应用到管理上。它综合地应用政治经济学、社会心理学、法学、数学、信息学、系统工程学以及计算技术等一系列的科研成果来进行企业管理。

1. 管理科学的发展

现代管理科学是经过很长的历史过程逐步形成和发展起

来的。前面说过，有共同劳动就要有管理。因此，管理的实践由来已久。古代有很多卓越的工程，不仅是当时生产技术发展到了一定程度的标志，同时也是人类的管理才能和管理经验发展到了一定程度的标志。资本主义生产的发展更是这样，如果没有一定的成功的管理经验作为条件，资本主义的工业革命以及工业的大规模发展，是不可想象的。但是，管理的实践不等于管理的理论，有管理不等于有管理科学。管理科学是随着资本主义生产的发展逐步形成和发展起来的。

资本主义企业管理理论在发展过程中，有过许多不同的发展阶段，出现过很多不同的学派。对资产阶级企业管理学到底有多少个学派，如何划分它的发展阶段，国内外理论界有很多不同的看法。

比如，对于资产阶级管理理论是从什么时候建立起来的，就有许多不同的看法。有的说是从泰罗开始的。泰罗是美国的一位管理学家，他从一八八〇年开始试验，经过几十年的实践，到一九一一年，发表了系统的管理理论《科学管理原理》，在过去资本家根据个人的经验和判断进行管理的基础上，总结提高，使它系统化，形成了科学管理理论。所以资产阶级学者称泰罗是“科学管理之父”。现在比较流行的说法，是把泰罗的理论看作资产阶级管理科学的起点，认为是从他那时开始发展起来的，距今已近一百年。另外还有一种看法，认为资产阶级管理理论，不是从泰罗开始，而是从古典政治经济学派亚当·斯密、大卫·李嘉图开始的。他们所处的时代比泰罗早一个世纪。这两种对资产阶级管理理论形成时间的看法，整整相差一百年。但是，不论持哪一种看法的人都一致认为，管理理论的大发展，是在泰罗以后。

在泰罗以后的近百年中，管理理论飞跃发展，出现了许多学派。各种学派的名目繁多，不胜枚举，国外有些管理学家把它们比做“热带的丛林”，借以形容学派之多。对于这些不同的学派，如果从管理思想史的角度进行研究，当然可以仔细地划分。但如果从应用的角度，从便于我们借鉴的要求出发，我觉得不妨可以分成两个大的流派来理解，也许这样会更有助于我们从根本上了解和把握现代管理的特点。

这两个大的流派，一个是“技术与组织学派”，另一个是“行为学派”。从这两个大的学派来理解，来分析它们的差别，就可以看出管理理论的两个思路。怎样把这两个思路结合起来并联系我国实际融会贯通地运用起来，对改善我们的管理定会有很大帮助。这两大学派各有自己的特点，它们的根本差别在于：

技术组织学派强调管的作用，强调在技术上、组织上、制度上下功夫，强调用技术方法和手段，建立科学的、严格的管理制度和管理办法来促进生产效率的提高；

行为学派则强调人的作用，强调人的能动性，强调从社会学、心理学等角度来研究管理，强调发挥和调动人的内在的动力来促进生产效率的提高。

下面分别谈谈这两个学派的情况，以便进一步清楚地看出它们的不同特点。

第一、技术组织学派。

技术组织学派形成得比较早，泰罗制就具有早期的技术组织学派的特征。它的主要内容是搞作业研究。列宁说过：

“资本主义在这方面的新发明——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械动作，省去多余的笨拙的动作，制订最精确的工作方法，实行最完善的计算和监督制度等等”。（《列宁选集》第3卷第511页）泰罗制的科学性的一面，主要内容是作业研究，就是从工人的操作上研究工时的合理利用，通过对工人劳动工时的研究，制订标准的操作法、时间定额和计件工资制度，借以提高工效。例如，泰罗研究工人铲铁的操作，找到了一种最佳方案。过去总觉得铁锹越大效率越高，泰罗认为这种看法不对，因为铁锹过大，每锹的容量虽多，但一定时间内扬锹的次数就会减少，铲铁的总效率不一定高。同样，如果铁锹过小，扬起来虽然轻便，一定时间内扬锹的次数可以增多，但每锹的数量过少，总效率也不一定高。因此，他认为必须从中找到一个最佳方案。他测定了当时使用的铁锹，铲煤时每锹重量35磅，铲铁时每锹重量38磅，经反复试验，发现容量过大，最好的方案应是每锹21磅，于是他设计了多种尺寸和形状的铁锹，用于不同的对象，使工人铲煤、铲铁、铲砂子都是21磅的容量。所以说，泰罗的作业研究实际上就是把各种操作设计出最佳方案并把它形成制度，要求每个人都按照这套办法去做，用以保证工作效率的提高。

后来随着生产的发展，管理理论也在泰罗制的基础上进一步发展，从操作方法、作业水平的研究向科学组织的研究上扩展，研究采用科学的、合理的劳动组织、生产组织、企业组织、供产销衔接的组织等等，并且逐步形成严格的制度，逐步发展成为一种“组织管理科学”。这种理论，从大的方面来说，还是没有超出技术组织学派的范围。

最近二、三十年来,随着现代自然科学和工程技术学的发展,随着计算机在管理上的应用,就使作业研究、生产组织和劳动组织的研究,同现代化的技术方法、技术手段结合了起来,用计算机进行运算和比较,选择最好方案,这就形成了新的“现代技术组织管理科学”。从泰罗开始一直到现代技术组织管理科学,这可以看作是一个大的流派,属于一个理论体系。

第二、行为学派。

行为学派就是把行为科学的理论应用于企业管理。行为学派的管理理论认为,人们在进行生产活动时,把什么都规定得死死的并不好,应当研究人们行为的动机,想办法调动每一个人的内在动力,发挥人的能动作用来更好地进行工作,促进劳动效率的提高。这是行为科学的一个基本观点。具体地说,就是认为人们在生产活动中有各种各样的行为,人们的一定的行为产生于一定的动机,而一定的动机又产生于一定的需要,即产生于满足一定需要的欲望。换句话说,就是人们为了满足一定的需要而产生一定的动机;一定的动机指挥人们采取一定的行动,做出各种各样的行为。因此,行为学家从社会学、心理学角度研究人们不同的需要,通过满足各种需要来引导人们的行为,促进劳动效率的提高。这也就是通过满足不同的需要,把人们的行为引导到企业的经营成果上,为资本家服务,帮助资本家达到企业经营的目标。

有的行为学家把人们的各种需要归成五大类,一是生理上的需要,二是安全上的需要,三是社交上的需要,四是心理上的需要,五是实现抱负和自我成就的需要。他们认为,这几种需要是不同等级、不同层次的需要,当初级的、最基本的需要得到满足之后,它的刺激作用就会减弱或消失,人

们就会关心进一步的、更高一级的需要，这时更高一级的需要的刺激作用就会增强。因此他们认为，现代企业管理应当研究和体察职工的各种各样的需要，并巧妙地引导，把职工的需要和企业的目标统一起来，结合起来，作到在使职工的需要得到一定的满足的同时，使企业的目标得到实现。

从上边的分析、比较中可以看出，技术组织学派和行为学派有一个突出的不同点，就是对人的作用有不同的估价。行为学派比较重视人的能动作用，技术组织学派在这方面就比较忽视。特别是泰罗，主张把工人个别化，他建立的制度规定，除非经特别许可，不让四个以上的工人在一起干活。他看不到工人在一起有互相鼓舞的作用，只看到工人在一起议论领导，闹事，硬是把活人当成死机器。行为学派则主张研究人群关系，认为大家在一起工作，有互相鼓舞、竞赛的作用，可以促进提高劳动效率。

2. 现代管理的基本特点

现代管理科学注意吸收组织学派和行为学派的优点，既强调科学的组织和严格的规章制度，又非常下功夫研究人的心理，强调调动人的内在动力，同时还和采用现代管理技术和管理手段结合起来。有些国家还把组织学和行为学理论和民族习惯、民族传统结合起来应用，形成具有民族特色的管理体系。这些，可以看作是现代管理的最基本的特点。

正确地认识现代管理的特点，对于我国实现管理现代化，特别是对于我国工业企业的广大管理干部有效地改进管理工作，向管理现代化的方向前进，具有非常大的实际意义。过去常常碰到一种误解，认为现代管理是高不可攀的，