

企业管理问题

讲座

黑龙江人民出版社

企业管理问题讲座

中央人民广播电台理论部 编

黑龙江人民出版社

1980年哈尔滨

封面设计：王祖珍

企业管理问题讲座

中央人民广播电台理论部 编

黑龙江人民出版社出版

(哈尔滨市道里森林街14-5号)

黑龙江新华印刷厂印刷 黑龙江省新华书店发行

开本787×1092毫米 1/32·印张7 10/16·字数153,000

1980年10月第1版

1980年10月第1次印刷

印数1-43,000

统一书号：4093·40

定价：0.54元

目 录

第 一 讲	企业管理是一门科学	1
第 二 讲	提高企业的管理水平是实现四个 现代化的重要环节	14
第 三 讲	在国家统一领导下扩大企业的 自主权	26
第 四 讲	以生产为中心, 全面完成国家计划	43
第 五 讲	党委领导下的厂长负责制	50
第 六 讲	职工代表大会是企业民主管理的 基本形式	56
第 七 讲	要有一个强有力的生产指挥系统	68
第 八 讲	岗位责任制是企业管理的一项 基本制度	74
第 九 讲	班组管理是企业管理的重要基础	79
第 十 讲	计划管理和综合平衡	90
第 十 一 讲	搞好全面质量管理, 提高产品 质量	96
第 十 二 讲	加强企业的经济核算	110
第 十 三 讲	加强劳动定额管理, 提高劳动生	

产率	126
第十四讲 加强资金管理,提高资金使用效果.....	136
第十五讲 认真开展清产核资工作,充分挖掘 物资和资金的潜力	152
第十六讲 狠抓挖潜、革新、改造,充分发挥 现有企业的作用	158
第十七讲 搞好技术引进,管好引进技术	168
第十八讲 职工的技术培训和技术考核	183
第十九讲 安全生产和文明生产	192
第二十讲 大力推广企业合同制	197
第二十一讲 加强思想政治工作,把精神鼓励和 物质鼓励结合起来	203
第二十二讲 坚持政治和经济的辩证统一,把政 治思想工作做到生产中去	212
第二十三讲 要继续整顿现有企业	218
第二十四讲 开展以增产节约为主要内容的社会 主义劳动竞赛	228
第二十五讲 总结自己的经验和学习外国相结合, 努力实现企业管理现代化	233

第一讲

企业管理是一门科学

中国社会科学院 马洪 吴家骏

我国社会主义建设的实践告诉我们，没有先进的技术和设备，就没有办法实现社会主义现代化，有了先进的技术和设备，如果企业管理很落后，也不可能充分发挥这些技术和设备的作用，同样没有办法实现社会主义现代化。因此，越来越多的人现在已经深深认识到企业管理的重要性，都在努力研究和掌握企业管理这门科学。那么，什么是企业管理呢？为什么要进行企业管理呢？现在应当怎样加强企业管理呢？

我们知道，社会主义工业企业，是进行工业生产的基本单位，是工业生产力集中的地方。马克思说：“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因素。凡要进行生产，就必须使它们结合起来。”^①那么，这些生产要素是在什么地方结合起来的呢？很明显，它们是在企业里结合起来的。每个企业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，就形成了生产力，为社会创造出物质财富。

社会主义工业企业，不仅是进行工业生产的基本单位，

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，尽可能多地向国家上缴利润。

所有这些说明，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。对工业企业的整个生产经济活动进行组织、计划、指挥、监督和调节，就是工业企业的管理。

那么，为什么工业企业的生产经济活动必须进行组织、计划、指挥、监督和调节呢？这是由共同劳动和社会化大生产的特点决定的。马克思在谈到管理的时候说过：“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。”^②这就是说，凡是许多人在一起共同劳动，都必须有管理。这种管理就表现为计划生产、组织劳动、指挥和协调各个生产环节的活动等一系列的职能。共同劳动的规模越大，劳动分工和协作越精细，技术和设备越复杂，社会经济联系越广泛，管理工作也就越精细、越复杂、越重要。要对企业的生产经济活动进行高效率的组织、计划、指挥、监督和调节，必须认识和掌握现代工业企业生产、技术和经济活动的客观规律性。因此，它是一种学问，是一门科学。

企业管理作为一门科学，不是无产阶级夺取政权、直接掌握现代工业以后才产生的。前面说过，有共同劳动，就有管理。古代许多卓越的工程，不仅是生产技术、协作劳动一定发展程度的标志，也是人类管理才能和经验一定发展程度

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作为基础，产业革命、工业生产技术的进步和大规模发展，是不可想象的。随着资本主义生产的发展，资本主义管理科学也跟着发展起来。资本主义管理科学，大体经历了四个发展阶段：

第一个阶段，早期的管理理论

这种理论，产生于十八世纪下半期，它的最早的代表人物是亚当·斯密。亚当·斯密是从手工业作坊转变到机器生产的过渡时代的经济学家。他的劳动价值论，特别是关于分工的理论，对资本主义的经济管理具有重大的意义。亚当·斯密分析了由于工业的分工获得的经济效益，特别是技术的进步，时间的节约，新的机器和工具的采用带来的经济效益。这些，对于劳动生产率的提高和资本的增殖都有巨大的作用。

大卫·李嘉图是亚当·斯密的直接继承者，他生活在英国产业革命完成了手工业作坊向机器生产过渡的时代，这时候资产阶级的工厂和新的工业制度已经确立。他以劳动价值论为基础，研究资本、工资、利润和地租，认为工人劳动创造的价值是工资、利润和地租的泉源。并且进一步认为，工资越低，利润就越高；相反，工资越高，利润就越低。这就揭示了资本主义经营管理的中心问题和剥削本质。马克思对亚当·斯密提出、后来由李嘉图进一步发展的劳动价值论，曾经给了很高的评价。

这一阶段，资产阶级在政治经济学理论上有很大的发展，但是在管理科学上的发展，还是相形见绌的。

第二个阶段，“科学管理”理论

这种管理理论，是十九世纪末、二十世纪初，随着自由资本主义向垄断资本主义过渡产生的。这是在过去资本家根据个人的经验和判断进行的的基础上，总结提高，使它逐步科学化、系统化而形成的管理理论。

这种管理理论最初的代表人物，是美国的泰罗。他从十九世纪末就在企业里进行试验、研究，逐步形成了系统的管理理论。在资本主义管理史上，泰罗被资产阶级称为“科学管理之父”。列宁对泰罗制有过精辟的分析，他说，“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。”^③就它科学性的一面来说，泰罗主要从工人操作上去研究工时的科学利用，通过对工人劳动工时的研究，制定标准操作方法、时间定额和计件工资制来提高工效。在这些方面，确值得我们值得借鉴的东西。另一方面，它是残酷剥削工人的手段，尽管泰罗把它吹嘘成对资本家和工人双方都有利，但是也掩盖不了它剥削的本质。

第三个阶段，“现代管理”理论

这种管理理论，是二十世纪四十年代到六十年代产生的。它分为“管理科学”和“行为科学”两个大的流派。

“管理科学”，实际上是泰罗的“科学管理”的继续和发展。它是从操作方法、作业水平的研究向科学组织的研究上

扩展，同时，吸取了现代自然科学和技术科学的新成果，靠运筹学、系统工程、电子计算机这些科学技术手段，形成的一种现代的组织管理科学。

“行为科学”，是强调从心理学、社会学的角度研究管理，认为“生产不仅受物理的、生理的因素的影响，而且受到社会学的、社会心理学的影响”，因此，认为只重视物质、技术条件而忽视社会条件对工效的影响，是片面的。

这两个学派，前面一派强调管，认为管得严才能出效率；后面一派强调人的行为，认为从人的行为的本质中激发出动力，才能提高效率。

第四个阶段，“最新管理”理论

这种管理理论，是七十年代的产物，是用“系统理论”把“管理科学”和“行为科学”综合起来形成的一种新的管理理论。

“系统理论”，就是从整体出发而不是从局部出发去研究事物的一种理论。它把同某一事物有关的全部，组成要素的总体，看成一个系统。例如，一个企业可以看作一个系统，在企业这个系统中，物和人以及人所处的环境等，都是构成这个系统的要素。进行系统分析，就是要对这些要素进行全面分析研究，求得计划、方案、设计、办法的最佳化。

系统有大有小，企业可以作为一个系统，整个国民经济也可以作为一个系统，企业内部又可以分成若干小的系统。

从上面的情况可以看出，资产阶级的管理科学，随着生产的发展、科学技术的进步、生产社会化程度的提高，也在不断地发展。同这个情况相联系，他们对企业管理的重要性

的认识也在逐步加深。现在，一些工业比较发达的国家，都非常重视管理科学的研究和管理人材的培养。美国有 600 所大学设有管理学院或者管理专业，有 70 万人学经营管理学，另外还有 10 万个研究经营管理学的研究生。这些大学和管理学院多数还开设有专门为企业培养经营管理人才的短训班，各大企业也设有管理训练中心，教授和经理共同讲授课程和研究专题，形成一支庞大的进行经营管理工作和研究经营管理科学的队伍。日本在战后也非常重视管理，他们在实现高速发展的过程中，把现代化的技术和现代化的管理比作一辆车子的两个车轮，缺一不可。由于他们重视管理，促进了生产的发展，给资本家带来了巨大的经济利益。

社会主义不是凭空来的。社会主义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。因此，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，有一定的继承性。但是，社会主义企业管理具有根本不同的性质。一个世纪以前，马克思曾经对资本主义企业的管理做了极为深刻的分析。他在《资本论》里指出：资本家的管理作为一种“监督劳动和指挥劳动”，“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。”^④在社会主义条件下，作为由剥削和被剥削者之间的阶级对立引起的那种“监督劳动”的职能，已经不存在了；作为“剥削社会劳动过程的职能”，也已经不存在了。然而现代化大生产的劳动过程本身，仍然需要管理，需要比资本主义更广泛、更科学、

更严密的管理。在社会主义条件下，工人群众劳动的自觉性空前高涨，但是劳动毕竟还没有成为人们生活的第一需要，仍然是谋生的手段。所以在提倡自觉纪律的同时，管理仍然作为一种监督劳动起着作用。当然，这种监督劳动，不体现剥削和被剥削关系，是一种同志式的监督，是群众性的互相监督，是建立在根本利益一致的基础上，相互促进的互相监督，是促进社会主义生产关系不断巩固、发展和完善的互相监督。因此，社会主义的企业管理，从本质上来说，就是工人阶级对自己的管理，对自己企业的生产、技术、经济活动的管理。

社会主义工业企业管理，作为一门科学，它的研究对象是什么呢？概括地说，社会主义工业企业管理的研究对象，就是如何合理地组织工业企业的生产和经营。它不仅包括生产力本身的合理组织，还包括生产关系和上层建筑的有关方面，是生产力、生产关系、上层建筑相互作用的综合体。前面说过，工业企业是工业生产力集中的地方，是直接进行物质生产的场所，所以首先要把生产力组织好。但是，合理地组织企业的生产力，又离不开生产关系和上层建筑。比如说，工业企业需要进行经济核算，处理好企业之间的经济关系；工业企业还要关心职工群众的经济利益，处理好企业内部的经济关系等等；这些都是属于生产关系方面的问题，如果不处理好这些经济关系，企业的生产力也不可能得到合理的组织。同样，工业企业进行生产经济活动，离不开计划和各种规章制度，而计划、规章制度属于上层建筑，它和生产力合理组织也有密切的联系，如果不搞好计划和各种规章制

度，企业的生产力也不可能得到合理的组织。因此，社会主义工业企业管理既要研究生产力，也要研究生产关系和上层建筑，围绕生产这个中心，把各方面的工作组织好。

建国三十年来，我国工业有了很大发展，工业企业总数从解放初期的十二万个，发展到现在的三十五万个，生产技术水平也有了很大提高。随着生产规模的扩大和社会化程度的提高，企业管理也在不断改善。但是，目前我国工业企业管理水平还很低，与生产力发展的要求极不适应。我们的许多工业企业，厂房和设备条件并不比外国的某些工厂差，但是同国外同类工厂相比，我们用人多、效率低、经济效果差。这是我国企业管理落后的集中的表现。为了加速我国社会主义现代化建设，我们不仅要在生产技术上努力赶超世界先进水平，同时也要努力加强企业管理，迅速改变企业管理的落后面貌。

怎样才能加强企业管理，搞好企业管理呢？从目前我国工业企业的实际出发，需要着重解决下面几个问题：

第一，扩大企业经营管理的自主权。

社会主义工业企业，作为独立出产工业产品的生产单位和独立核算盈亏的经济单位，必须有自己独立的经济责任和经济利益，必须有经营管理的自主权。

长期以来，我们的企业在经营管理上的自主权一直很少，上级行政机关对企业管得很死。在人力上，企业需要的劳动力一律要由上级安排，添人的时候也无权择优录取；人多了，又无权处理，只好窝工浪费。在财力上，资金由国家供给，利润由国家全部收走，亏损由国家补贴；企业毫无机动财力，

没有力量求得企业的发展，解决职工福利、改善群众生活，企业经营好坏和职工的经济利益不挂钩，工资和奖金也是企业经营好坏一个样。在物力上，企业需要的生产建设物资不能保证供应。一句话，企业没有独立的经济利益和经济责任，人、财、物、供、产、销一律归中央或者地方的行政管理部門管理。在这种状况下，企业的管理工作是不可能搞好的，企业职工的积极性再高，管理人员、技术人员的技术再大，也很难发挥出来。因此，改善和加强企业管理，首先必须扩大企业的自主权。

第二，提高企业领导人员的政策水平和技术、业务水平。

扩大企业的自主权，为的是充分发挥企业的主动性，使全体职工都能从企业的实际出发，灵活机动地搞好企业的经济活动，从经济利益上关心企业的经营成果，促进生产发展，提高经济效益。

自主权越大，对行使这种权力的负责人的要求也就越高。如果企业领导人的共产主义觉悟很低，不懂得党和国家的有关政策，不懂技术，不懂业务，不懂得如何按照客观经济规律和技术规律的要求去进行领导工作，而是在那里瞎指挥，甚至滥用职权，违反政策和法纪，破坏国家利益，那么，这种自主权就不可能得到正确的行使。这样的权越大，危害也就越大，广大群众的积极性不但不能更好地发挥，相反，还会受到挫伤。因此，提高干部的政策水平和经营管理能力，是扩大企业自主权的重要条件。

干部问题在社会主义革命和社会主义建设中始终是带有

根本性的重大问题。十月革命胜利以后，列宁十分明确地指出：“同先进民族比较起来，俄国人是比较差的工作者。在沙皇制度统治下和农奴制残余存在的时候，情况不可能不是这样的。学会工作，这是苏维埃政权应该以全力向人民提出的一个任务。”^⑤ 列宁还对经济工作人员说：“任何管理工作都需要有特殊的本领。有的人可以当一个最有能力的革命家和鼓动家，但完全不适合作一个管理人员。凡是熟悉实际生活、阅历丰富的人都知道：要管理就要内行，就要精通生产的一切条件，就要懂得现代高度的生产技术，就要有一定的科学修养。这就是我们无论如何都应当具备的条件。”^⑥ 由于旧中国的经济、文化极端落后，管理现代工业的人材十分缺乏，我国革命胜利以后，在干部问题上碰到的困难比俄国当时碰到的困难还要大得多。因此，毛泽东同志多次强调要使我们的各级干部成为内行。他说：“因为现在我们面临的是新问题：社会主义工业化、社会主义改造、新的国防、其他各方面的新的工作。适合这种新的情况钻进去，成为内行，这是我们的任务。”^⑦

但是，建国三十年来，可以这样说，我们企业的领导人员和管理干部当中的多数人，到现在还没有真正掌握现代技术和管理现代工业企业的本领。特别是最近十几年来，由于林彪、“四人帮”的干扰破坏，使企业领导人员和管理人员无法抓生产、抓管理，这就更使我们的企业管理水平和干部的技术、业务水平远远落后于生产力发展的需要。这种状况同扩大企业自主权的客观要求，处于尖锐的矛盾状态。如何提高领导干部和管理干部的技术、业务水平，把革命传统同现

代工业生产条件结合起来，真正掌握管理现代工业的本领，是我们在扩大企业自主权的同时必须认真解决的问题。

第三，实行民主管理，加强群众监督。

搞好企业管理，必须发扬民主，加强群众对企业领导的监督。大家知道，在社会主义条件下，劳动人民是生产资料的主人，要使他们有直接管理企业的民主权，这样才能正确地体现社会主义企业公有制的性质，才符合职工群众的主人翁的地位。我们不能把人民的权利问题了解为人民只能在某些人的管理下面享受劳动、教育、社会保险等等权利。劳动者管理国家、管理各种企业、管理文化教育的权利，是社会主义制度下劳动者最大的权利，是最根本的权利。实行民主管理，使劳动者有权直接管理企业，不是什么人的恩赐，它是社会主义制度下劳动群众应当享有的基本权利。但是，过去在我们的企业里，劳动群众的这种基本权利常常受到侵犯。特别是林彪、“四人帮”一伙，对社会主义民主和法制更是肆意践踏，他们的流毒和影响，需要继续铲除和肃清。

扩大企业自主权和实行民主管理是完全一致的，是相辅相成的。越是扩大企业的自主权，就越需要加强民主管理，加强自下而上的监督，只有这样，才能保证行使好企业的自主权。这是因为，赋与企业领导人的权力越大，就越需要保证这种权力不被滥用，不被用来谋取特权和私利，不被用来侵犯人民群众的利益，一句话，要能有效地保证这种权力不被用来搞封建家长式的统治，这样才能调动群众的积极性。要做到这一点，靠什么来保证呢？要靠上级机关自上而下的监督，要靠企业领导人员的党性和民主作风，但是更重要的

是要靠广大群众自下而上的监督，靠民主管理制度。

认真贯彻执行职工代表大会制，是实行民主管理的最重要的制度保证。职工代表大会不但有权讨论通过企业的计划、利润留成的使用、重要规章制度的建立和改革等等，还有权监督企业领导人员。现在许多企业实行民主选举班组长、车间主任，有的企业试行由职工代表大会定期对厂级领导人员投信任票的制度，这些办法对发扬民主，加强群众监督，将会起积极的作用。

第四，采用科学的管理组织、管理方法和管理手段，实现管理的科学化、现代化。

随着现代科学技术的发展，技术管理在整个企业经营管理中的地位 and 作用越来越突出。大量采用电子计算机，是现代管理发展的趋势。在我国工业现代化建设的进程中，电子计算机的使用有非常广阔的前景。我们应当努力尽快地掌握电子计算机这类现代化的管理技术和管理手段。但是也应当看到，在我国工业发展的现阶段，受技术和经济条件的限制，我们还不可能大量采用电子计算机，如果把管理的科学化、现代化仅仅理解为电子计算机化，就容易觉得无能为力，产生消极等待思想。

其实，在不能大量采用电子计算机的条件下，搞管理科学化、现代化还是大有文章可做的。这是因为，管理现代化，内容非常广泛，它不光是管理手段问题，更具有普遍意义和现实意义的还是管理组织和管理方法的科学化、现代化。管理组织现代化，主要是指采用科学的、合理的组织形式和组织方法，比如：企业组织的合理化、劳动组织的合理化、供