

工业企业管理问题研究

中国工业企业管理教育研究会编

中国财政经济出版社



249349

工业企业管理问题研究

中国工业企业管理教育研究会



中国时代经济出版社

DW85/16

工业企业管理问题研究

中国工业企业管理教育研究会

中国财政经济出版社 出版

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售
成都印刷厂印刷

850×1168毫米 32开本 6.375印张 150,000字
1986年4月第1版 1986年4月成都第1次印刷
印数: 1—7,000

统一书号: 4166·644 定价: 1.30 元

编辑说明

我会于1983年8月21——30日在福建省厦门市召开了第二届年会，集中讨论了企业管理学科体系和教材体系、工业企业的素质、企业技术改造资金的管理和使用等问题。现从中精选出18篇论文，汇集成册。需要说明的是，这些论文都写作于1983年8月以前。自那时以后，学术界又出现一些新观点，实际工作也有不少新发展。但是对承上启下，仍有它的实际参考价值；其中的一些观点还很值得我们深思，以期引起大家进一步的探索和研究。

本论文选是在陕西财经学院学报编辑部对年会论文进行初选、修改的基础上，由我会常务干事刘春勤、王德中两同志统纂定稿。

由于时间关系，在论文内容及文选的编排等方面难免有不当之处，请读者指正。

中国工业企业管理教育研究会

1984年6月

目 录

用马克思关于管理具有二重性的思想, 指导

我们实现管理现代化……………蒋一苇(1)

关于企业管理的几个问题……………周叔莲(8)

建立具有中国特色的企业管理学体系的浅

见……………沈鸿生(26)

试论企业全面整顿和“三全”管理

……………李葆坤、程兆汾(37)

从成都量具刃具厂看企业管理组织的若干

规律性……………郑海航(48)

社会主义工业企业全面计划管理的特征

……………张念慈、单锦元(62)

从首钢和成量厂看企业的全面经济核算……………周绍朋(73)

从经济核算制到经济责任制……………刘君健(88)

浅议有关技术改造资金的几个问题……………鲍学曾(105)

论合理提取和使用设备折旧基金……………李鉴汀(115)

论工业企业的素质……………王德中(126)

重视智力开发是实现经济振兴的必要前提……………徐婉萍(137)

关于厂长知识结构问题的调查讨论意见综

述……………帅重庆(执笔)(145)

关于工业企业厂级、科室和车间领导者的

知识结构……………欧阳容辉(155)

论企业管理干部知识结构的改善……………程寅伯(161)

试论我国工业企业管理教育的教材体系……欧阳锦(170)

从管理的 7 “S” 模型谈加强管理 “软”

课程的建设……徐纪良(180)

管理科学应成为工程专业一门重要课程……刘光南(193)

用马克思关于管理具有二重性的思想， 指导我们实现管理现代化

蒋 一 苇

对管理现代化没有深入研究，更缺乏实践经验，现就实现管理现代化的一些原则，建立具有中国特色的现代化的企业管理体系问题，谈几点意见。

一、实现管理现代化的重要意义

党中央号召我们要开创一个社会主义现代化的新局面。党的十二大制定了到本世纪末的战略目标。实现社会主义现代化，离不开管理现代化。

我们正在贯彻执行调整、改革、整顿、提高的八字方针。从理论上概括起来说，这些工作都是为了进一步完善社会主义生产关系，高速度地发展生产力。

生产力包含三个物质要素，即劳动者、劳动手段和劳动对象；还包含两个非物质要素，即科学技术与管理。科学技术的特点是必须体现在三个物质要素中，才能成为现实的生产力；管理则是三个物质要素的合理组织。它和科学技术相反，不是体现

在三要素之中，而是把三要素组织起来。组织得好，一加一会等于三；组织不好，一加一会等于零或负数。可以说，三个物质要素要借助管理的组织，才能成为现实的社会生产力。

世界各国学者都承认，经济的发展要借助两个车轮：科学技术与管理。我认为管理具有更重要的作用。科学技术可以提高生产力三要素的水平，但这些要素水平再高，不组织起来就不能发挥作用。

管理不是一成不变的，它随着经济和技术的发展而发展。因此，实现四个现代化必然要求相应地实现管理现代化。现在世界面临着一次新的产业革命，给我们社会主义现代化提出了更加严重的任务。但是，世界历史证明，后进的国家往往会后来居上，成为世界的技术与经济的中心。二十一世纪的技术经济中心会不会转向中国呢？我认为是完全可能的，我们要有这个雄心壮志。实现这个雄心壮志，一靠改革经济体制，进一步完善社会主义制度，解放生产力；二靠生产技术现代化和管理现代化，提高生产力水平。为此，我们必须把管理现代化作为一个重大的战略任务来推进。

二、马克思关于管理具有二重性的学说是我们 实现管理现代化的重要指导思想

什么是管理现代化，有各种不同的解释，认识是逐步发展的。要弄清什么是管理现代化，必须先弄清什么是管理。

什么是管理，也有各种不同的说法：把管理分析为三种功能、五种功能等等。如果概括一点来说，我认为管理的功能就是组织。值得分析的是组织什么？这就涉及马克思关于管理具有二重性的学说。

马克思在分析资本主义企业管理性质的时候，曾指出管理的

内容具有二重性。他说：“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——完全抛开商业部门不说——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

马克思在这里所说的二重性，前者是人们进行集体协作劳动所产生的管理职能。他把这种职能概括为指挥，实际是对生产力的组织。这是任何社会制度都必须具有的。后者是社会制度所产生的管理职能。他把这种职能概括为监督，它体现着一定的生产关系。在资本主义制度下，它起着维护资本主义的剥削关系的作用。

马克思这些话说明，管理的职能，不单是合理组织生产力的问题，还有与人们生产方式有直接联系的另一方面。前者的基础是自然规律，没有社会性、阶级性；后者的基础是经济制度和生产关系，具有社会性、阶级性。

社会主义企业直接进行商品生产与交换，劳动过程既是创造使用价值的过程，又是创造价值的过程。价值实质是生产关系的体现，所以仍然具有二重性。

①《马克思恩格斯全集》第25卷，第431页。

根据这一学说,我们对如何实现管理现代化,就要作些分析。

小平同志对我国实现四个现代化作了完整的表述,指出我们要实现的现代化是具有中国特色的社会主义的现代化。这句话应用到管理,那就是要实现具有中国特色的社会主义的管理现代化。这里对现代化加了两个要求:一是社会主义,二是中国特色。

现代化不能理解为外国化。我们要努力吸收和引进外国对我们有用的经验,但对外国的管理要用管理的二重性作些分析。经济发达的资本主义国家,随着生产社会化程度和生产技术的发展,管理也发展。另外,为了解救资本主义危机,也绞尽脑汁寻求新的管理理论和方法。也就是说,资本主义国家的管理不论是传统的还是现代管理,必然如马克思所说的具有二重性。我们引进的时候要有所分析。

应当承认我国在管理上,总的来说是落后的。但要分析,在什么方面落后?主要是在生产力组织方面落后。至于与生产关系、社会制度联系的方面,是否也落后呢?例如在分配制度上,我们实行按劳分配,不管还存在多少不完善的地方,就制度整体来说,是走在历史的前面,怎么能说比资本主义的工资制度还落后呢?十一届三中全会以来,我们开始进行改革。在农村创造了按户承包、联产计酬的责任制;在工业上也出现了多种形式的经营责任制。这是社会主义制度下才可能实行的管理制度,尽管它还不完善,但也是走在历史的前面,要说现代化,应当说它是现代化的。

但是我们在生产力的组织方面,包括管理组织、管理方法、管理手段等许多方面都比较落后,这些除了我们自己创造经验外,还需要从资本主义国家吸取先进的经验。资本主义企业有些管理内容,虽然带有资本主义特性,但在方法上经过选择、改造也可以为我们所借鉴。比如资本主义的经营决策、市场预测和营

销方法等等，都是适用于资本主义生产方式的，但是，其中许多方法只要去粗取精、去伪存真，加以改造吸收，也是可以为我所用的。因此，就有一个社会主义化的问题。

有些管理办法，如质量管理、设备管理等等，尽管是属于生产力组织的范畴，没有社会性、阶级性，只要确实有用，完全可以引进。但是否一定要全盘照搬呢？对这些好的经验，在引进的时候，一要考虑国情、厂情，完全照搬不一定切合实际；二要把学、改、创结合起来，创造出具有中国特色的现代化管理，这就是中国化的问题。

我非常赞成袁宝华同志对借鉴国外管理经验所概括的四句话，即“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家。”

三、建立具有中国特色的、社会主义的、 现代化的企业管理体系

企业管理的内容很多，国外可以借鉴的现代化管理经验也很多。这几年从推广全面质量管理开始，在国家经委、企业管理协会、管理现代化研究会等各方面的倡导和推动下，我们开始引进国外管理经验，许多企业结合自己的实际，加以运用推广，取得了可喜的成就。但是，怎样通过博采众长，融合提炼，最后能“自成一家”呢？我认为，我们民族是一个从来善于经营管理的民族。在社会制度上我们是走在历史前面的，目前正处于大变革的时代，经过不长时间的努力，我们一定能够建立起一套具有中国特色的、社会主义性质的、现代管理体系，在国际上要形成一个中国的管理学派。这个学派不是靠个人来创立，要靠中国理论界与实际部门集体努力来形成。对创造“中国管理学派”，我们要有这个雄心壮志。

这件事，从今天开始就应边实践、边形成，而不是到了哪一天突然出现。

我认为这几年进行体制改革和企业整顿，同时在管理现代化上也进行了大量实践。一个粗略的企业管理体系已在形成。这个体系概括起来就是“一制四全”。

“一制”，即厂长（经理）负责制正在酝酿形成中。

“四全”，是四个全面管理，即以完成国家计划，实现企业经营决策为目标的“全面计划管理”；以技术进步和产品开发为目标的“全面技术与质量管理”；以降低消耗，提高经济效益为目标的“全面经济核算”；以提高职工积极性和人才开发为目标的“全面人事劳动管理”。

所谓“全面”管理是全厂性、全过程、全员的管理。也就是系统管理。这“四全”之中，“全面计划管理”是最综合的系统管理，也是企业的目标管理。“全面的技术与质量管理”是从使用价值角度进行管理和控制，“全面经济核算”则是从价值角度进行管理和控制，两者结合构成对商品生产二重性的控制。企业的生产劳动过程又是人与物的结合过程，因此还要有一个“全面人事劳动管理”，以发挥人的积极作用。这三个子系统，两个对物，一个对人，并由全面计划管理统起来，形成一个完整的企业管理体系。

全面管理的概念是从全面质量管理开始引进的，几年来许多企业在实践中加以发展，形成了这“四全”的体系，可以说是“融合提炼，自成一家”。外国搞全面管理，也认识到必须是“全员”管理，但在劳资对立的雇佣制度下，不可能真正做到“全员”管理。只有我们社会主义企业，劳动者真正当家作主，才有可能彻底实现全员参与的全面管理。

实现管理现代化，必须借鉴和引进国外一切对我有用的管理

理论与方法。这几年我们是零零星星地用，这是必然要经历的一个过程。今后应当有计划地、系统地吸收国外经验，一个很重要的条件就是要建立起我们自己的管理体系。有了这样一个体系，我们才能有选择地、系统地吸取各种有益的经验，全面提高我们的管理水平。这样做，我们就有可能很快建立起具有中国特色的社会主义的现代化的企业管理体系。这个体系既总结了我们自己所创造的好经验，又消化吸收了世界上一切有益的先进成果，真正体现了“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的方针。

关于企业管理的几个问题

周 叔 莲

本文准备就如何认识资本主义企业管理以及如何评价资产阶级企业管理理论上的几个问题，谈一些看法。

资本主义和社会主义企业管理的区别

过去曾经流行一种看法，认为资本主义国家的企业管理和社会主义企业管理存在根本区别，是没有什么值得我们学习的。现在人们都认识到资本主义企业管理有可供我们借鉴的地方。但是在学习资本主义企业管理经验时又发生了某些照抄照搬的现象。不仅在实践中对资本主义企业管理和社会主义企业管理的区别有所忽视，而且在理论上也有人否认这两种管理存在的本质区别。因此，研究资本主义和社会主义企业管理的区别，对于弄清向资本主义企业管理学习什么和如何学习都是很有必要的。

马克思曾阐明了管理的两重性问题，即管理的内容和性质既受生产力制约，也受生产关系制约。由于生产关系不同，就会给企业管理带来性质上的区别。资本主义企业管理和社会主义企业管理相比，有以下一些重要差别：

一、管理的目的不同

列宁曾说资本主义是为掠夺而管理。资本主义企业管理的目的是为资本家攫取最大限度的利润，这是由资本主义所有制的性质所决定的。社会主义企业管理的目的则是为了满足整个社会成员物质和文化的需要，这也是由社会主义所有制的性质决定的。

当然对管理的目的，也不能机械地理解。例如，不能否认资本主义企业管理也要考虑满足社会的需要，而社会主义企业管理也要增加利润。资本主义企业如果不通过改进管理努力满足社会需要（通过市场需要反映出来的社会需要），也就难以达到增加利润的目的。社会主义企业如果不通过改进管理努力增加盈利，也就难以达到满足社会及其成员日益增长的物质和文化需要的目的。因此对管理的目的必须有辩证的理解。

但辩证地理解管理的目的决不能混淆两种制度下企业管理的目的有根本的不同。有一种说法认为，现代资本主义企业管理的目的变了，例如有人说资本主义企业采用目标管理后不再以利润为唯一目的了。这种说法值得商榷。马克思曾说生产剩余价值是资本主义生产的绝对规律，因此通常说增加利润是资本主义管理的唯一目的。这当然不意味着资本主义企业管理没有其他目标（如提高质量、降低成本、扩大市场等等），但又不能把其他目标和增加利润等量齐观。马克思关于资本主义生产目的的科学分析对现代资本主义企业也是完全有效的，实行目标管理并没有改变也不可能改变资本主义管理的目的，就象不能改变资本主义生产的本性一样。国外资产阶级经济学家早就鼓吹资本主义生产目的变了的理论，企图抹煞社会主义生产关系和资本主义生产关系的根本区别。我们应该看到这种理论为资本主义制度辩护的性质。

二、计划化的性质和程度不同

资本主义私有制决定了资本主义社会单个企业是有计划的而整个社会是无计划的，社会主义公有制决定了社会主义单个企业和整个社会都可以是有计划的。这一点，也是对比社会主义企业管理和资本主义企业管理必须注意的。

整个社会能不能有计划，对单个企业的计划管理有决定性的作用。在社会主义制度下，由于整个社会能够有计划按比例地发展，企业才有可能把目前利益和长远利益结合起来，把局部利益和整体利益结合起来。企业不仅有近期的打算，制订近期计划，而且有长远的打算，制订出有科学根据的长期计划。企业的活动、企业的管理不仅考虑本身的利益，而且要使本身的利益服从社会的利益。在资本主义制度下，企业受市场支配，由价值规律自发调节，企业内部计划管理无论怎样好，也摆脱不了跟市场转的命运。现在有些资本主义国家也制订社会经济发展计划，我们不能完全否认这种宏观经济计划的作用，但由于受资本家所有制的限制，资本主义国民经济是不可能真正做到有计划按比例地发展的，因此现代资本主义企业仍摆脱不了社会生产无政府状态的困境。这就使企业首先考虑的是眼前利益，很难认真考虑甚至根本不能考虑长远利益。有的管理学者说现在美国企业考虑近期利益多而考虑远期利益少，认为这是美国经营管理新出现的危机。其实，这种状况对资本主义企业管理是必然的，很难说是“新出现的危机”。

亚当·斯密曾经说过资本主义生产是由一只看不见的手支配的。他指的是市场的自发调节。现在有人宣扬说，由于管理的发达，市场调节已被管理调节代替了，看不见的手因而也被看得见的手代替了。这种说法也不符合实际情况。它混淆了资本主义社

会企业内部的管理和整个国民经济的管理之间的界限，前者是受管理调节的，后者则不可能完全由管理调节，不可能完全摆脱市场的自发调节。这不仅是由于资本家之间，各资本集团之间，为了更多地攫取利润，存在着你死我活的竞争，而且它们为了各自的利益完全可以不顾以至牺牲社会的利益、国家的利益。这是资本主义国家生产无政府状态和周期经济危机产生的客观必然性。它充分表明资本主义国民经济还是由看不见的手支配的。不根本改变资本主义制度，不废除资本主义所有制，社会经济不可能由看得见的手代替看不见的手进行调节。

应该指出，我们现在的计划工作也搞得不好。但这不是社会主义制度的问题，而是工作中的缺点、错误造成的。我们不能由于当前计划管理不好而否认社会主义经济是计划经济以及它和资本主义经济相比的巨大的优越性。社会主义计划经济的优越性不仅已经为马克思列宁关于社会主义经济的理论所证明，而且已经为社会主义建设的实践所证明。例如我国“一五”时期国民经济的计划管理和企业的计划管理都是比较好的，取得了显著的成效。

三、对经济效果的要求不同

各个社会都关心提高经济效果，但不同的生产关系对经济效果又有不同的要求。资本主义企业最关心的是剩余价值率和利润率，社会主义企业最关心的则应该是人民需要满足的程度。

这当然不是说资本主义企业不关心提高劳动生产率，资本家是非常关心劳动生产率问题的。资本主义企业甚至也不能不关心工人的生活福利，但这归根到底还是为了保证资本家的利润。

这当然也不是说社会主义企业不要关心利润率，利润率对社会主义企业和社会主义社会也有非常重要的意义。在社会主义制