

管理比较研究丛书 孙耀君 主编

# 蘇聯管理新潮

——社会主义生产的管理

〔苏〕加·波波夫 著 孙耀君 等译



管理比较研究丛书

# 苏联管理新潮

——社会主义生产的管理

[苏]加·波波夫 著

孙耀君 赵法奎 冯永吉 译

经济管理出版社

责任编辑 唐丰义 周葆禾

责任校对 赵 毅

技术设计 黄 铄

管理比较研究丛书

## 苏联管理新潮

——社会主义生产的管理

[苏]加·波波夫 著

孙耀君 赵法奎 冯永吉 译

经济管理出版社出版

(北京阜外月坛北小街2号)

新华书店首都发行所总发行 各地新华书店经售

河北新华印刷一厂印刷

850×1168 1/32 印张7.5 187千字

1988年8月第1版 1988年8月河北第1次印刷

印数: 1~5000册

ISBN 7-80025-072-5/F·60

定价: 2.20 元

## 译者前言

本书作者是苏联著名管理学家和经济学家加·波波夫。他著有《管理理论问题》(中国社会科学出版社出版的《国外管理名著丛书》中收有此书译本)、《社会主义生产管理的组织》、《社会主义生产管理：理论和实践》、《一个经理的工作》(后三本书是与人合写的)等书。本书是他的近著，于1986年出版。书中较全面地论述了苏联社会生产中管理的新潮流和新趋向，其中包括管理的实质、对象、必要性和可行性、科学原则、职能、目标、方法、结构、管理人员、管理过程、管理决策、领导作风、管理的技术设备、管理合理化和反对官僚主义、生产管理系统和生产管理理论的发展等问题。本书的特点是在继承和发展苏联传统管理理论概念和分析方法的同时，力图吸收当代流行的系统论、信息论、控制论、组织论等学说来分析苏联当前的管理问题。虽然其中有的论点尚有可商榷之处，但对我们比较研究各国管理的理论和实际具有参考价值，所以我们翻译出来，以飨读者。

本书由孙耀君、赵法奎、冯永吉三人合译，最后由孙耀君统校定稿，如有不当之处，欢迎读者指正。

## 原 书 序

本书的主要目的是向读者介绍社会主义生产管理的基本原理。作者在苏联部长会议下属的国民经济学院对来自一些社会主义国家的厂长经理进行了多年的管理理论教学以后才写出本书的。作者还曾在越南社会主义共和国对高层和中层经理人员讲过课，在莫斯科罗蒙诺索夫大学对外国的学生和研究生讲过管理理论。

本书主要是讲管理的基本原理，由于读者如此广泛，只能用这种方式来撰写。书中专门有一章探讨苏联和其他社会主义国家的管理实践经验和当前问题。

本书还努力把管理基本原理同国民经济任何一个部门的特点区别开来，管理基本原理主要是同作为一个整体的国民经济相联系来论述的。因此，本书特别适用于各个层次的管理人员阅读。

本书以苏联的管理经验为依据，同时力图从基本原理上来论述这一问题，即以社会主义管理的本质特点而不是以苏联国民经济管理的历史特点和空间特点为依据。我认为这将有助于各个不同国家的读者掌握管理的基本原理。

本书在开头部分对管理的概念进行分析，论述管理的科学，阐明管理理论的对象，以后的各章论述管理理论。书中有的章节极为简要，在一章中包含了两个论题。最后一章论述管理和管理理论的历史，并答复了资产阶级学者对社会主义管理理论和实践的批评。

本书是苏联第一本以如此简要的形式和撰写方式出版的有关社会主义生产管理理论的书。

作者希望那些不能参加苏联的管理课程学习而又想研究苏联管理理论和实践的广大读者（并且不只限于社会主义国家）对本书感到兴趣。

本书包括了作者在以前撰写和编纂的一些教科书的内容。这些书中的《社会主义生产管理：理论和实践，管理活动》一书是由一大批苏联专家撰写的。该书的第三版是由维克托·阿法纳谢也夫、杰尔门·格维希安尼、维克托·利希金和加弗里尔·波波夫负责的。还有一本教科书是供莫斯科罗蒙诺索夫大学经济学院的管理组织和方法讲座之用的。1979年出版的该书第一版是由加弗里尔·波波夫和加坦·佳凡多夫负责的，1984年出版的第二版是由加弗里尔·波波夫和尤里·克拉斯诺波耶斯负责的。

本书作者对本书撰写过程中引用过的著作的作者表示感谢。

# 目 录

|     |       |
|-----|-------|
| 原书序 | ( 1 ) |
|-----|-------|

|               |       |
|---------------|-------|
| 第一章 社会主义生产的管理 | ( 1 ) |
|---------------|-------|

|                     |       |
|---------------------|-------|
| 1. 社会主义生产管理的必要性和可行性 | ( 1 ) |
|---------------------|-------|

管理的类型。生产管理的概念。作为管理的客观基础的社会主义生产计划化。社会主义生产管理的必要性和可行性。

|                |       |
|----------------|-------|
| 2. 社会主义生产管理的概念 | ( 5 ) |
|----------------|-------|

社会主义生产管理的实质。社会主义生产管理的对象。社会主义生产管理的综合性质。社会主义生产管理的主体。

|              |        |
|--------------|--------|
| 3. 管理系统的一般描述 | ( 10 ) |
|--------------|--------|

作为一个系统的社会主义生产管理。作为一种技巧的社会主义生产管理。

|                   |        |
|-------------------|--------|
| 第二章 社会主义生产管理的科学原则 | ( 14 ) |
|-------------------|--------|

|                 |        |
|-----------------|--------|
| 1. 社会主义生产管理的规律性 | ( 14 ) |
|-----------------|--------|

管理的规律性的各种类型。综合的规律性和某一方面的规律性。一般的规律性和特殊的规律性。部分的规律性和整体的规律性。作为原则的规律性和作为建议的规律性。

|                  |        |
|------------------|--------|
| 2. 社会主义生产管理的科学原则 | ( 18 ) |
|------------------|--------|

科学管理的必要性和可能性同对待管理的科学态

度。管理的方法论和基本原则。类别经济学科的管理方面。社会主义生产的类别管理科学。

### 3. 社会主义生产管理理论 ..... (22)

管理理论的必要性。管理理论的对象。管理理论的方法。管理理论的两个部分。领导理论的内容。管理技巧的理论。管理理论的任务及其研究方法。

## 第三章 管理的一般原则和职能 ..... (28)

### 1. 社会主义生产管理的一般原则 ..... (28)

管理一般原则的概念和分类。民主集中制。党的领导。社会主义国家法律。社会组织和工作集体参与管理。集中领导和经济自主相结合。有计划发展原则。部门原则和地区原则相结合。应用经济方法的原则。

### 2. 管理职能 ..... (35)

管理职能的概念和类型。领导职能。经济职能。基本管理职能。管理职能的实现。

## 第四章 管理的目标, 经济和效率 ..... (42)

### 1. 管理的目标 ..... (42)

管理目标的概念。目标的评价和选择。目标管理。社会主义生产管理中的基本目标。目标, 指令性任务, 指标。

### 2. 管理经济学 ..... (48)

管理的创造性作用。管理工作的生产性和管理费用。

### 3. 管理的效率 ..... (51)

作为一个整体的管理的效率。个别管理活动的效率。

## **第五章 管理的方法**..... ( 55 )

### **1. 管理方法的体系** ..... ( 55 )

管理方法的概念、内容和方向。管理方法的形式。管理方法的结构。

### **2. 管理方法的类型** ..... ( 60 )

管理影响的方法。分散影响的方法。

### **3. 领导的方法和管理方法的应用** ..... ( 63 )

领导的方法。管理方法的应用。

## **第六章 管理的结构和器官**..... ( 69 )

### **1. 管理的结构** ..... ( 69 )

结构的概念。影响管理结构的因素和原则。管理结构的类型。生产管理的结构。

### **2. 管理单位** ..... ( 75 )

管理单位的概念。管理单位的法律规定。管理单位的分类。经济管理单位体系。中层部门管理。

### **3. 选择性——规划管理** ..... ( 81 )

新型管理结构。选择性——规划管理的发展。

## **第七章 管理人员**..... ( 86 )

### **1. 人事管理** ..... ( 86 )

有计划管理系统中的人员。人事管理的基本组成要素。人事管理的主体。

### **2. 人事政策和职工评价** ..... ( 89 )

人事政策。管理人员评价。

### **3. 管理人员的选拔** ..... ( 93 )

人员选拔的描述。管理人员选拔的原则。人事管理的计划。

## **第八章 管理的过程**..... ( 99 )

### **1. 管理过程的组织** ..... ( 99 )

管理过程的概念。管理过程组织的特点。管理过程组织的问题。

2. 管理过程的技术和程序 ..... (104)

管理单位运行的技术。管理活动的组织。管理工作的程序。各个管理部门的工作程序。

3. 管理过程的信息和文件 ..... (108)

管理领域中的信息。文件。业务通信和文件周转。

**第九章 管理决策及其实现** ..... (113)

1. 管理决策 ..... (113)

管理中的决策。问题和决策。作为一种行为的决策和作为一个过程的决策。

2. 管理决策的作出 ..... (116)

问题的确定和分析。解决问题的资料。各种可供选择的决策方案。决策方面的集体工作。各种可供选择的决策方案的评价及对最优方案的选用。

3. 管理决策的实现 ..... (122)

决策实现计划。执行者。执行决策的组织。执行决策的控制和决策的修正。

**第十章 领导作风和管理工作的组织** ..... (128)

1. 领导作风 ..... (128)

经理。总的领导作风和具体的领导作风。个别的领导作风。

2. 经理对自己的工作的组织 ..... (133)

经理科学地组织自己的工作的任务。时间的计划和分配。信息和技术手段。

3. 正式联系的组织 ..... (137)

正式联系。谈话。会议。

**第十一章 管理的技术设备和自动控制系统** ..... (142)

|                                                  |       |
|--------------------------------------------------|-------|
| 1. 管理的技术手段 .....                                 | (142) |
| 管理工作的技术设备。信息载体。管理工作的技术设备。简单工具。管理机器。电子计算机。        |       |
| 2. 管理技术设备应用的组织 .....                             | (148) |
| 管理过程机械化的方法。应用管理技术设备的组织的形式。管理技术设备对管理系统的影响。        |       |
| 3. 自动控制系统 .....                                  | (151) |
| 自动控制系统的概念、构成和类型。自动控制系统的创建。经济和数学模型的建立。经济和数学模型的类型。 |       |
| <b>第十二章 管理的改进</b> .....                          | (156) |
| 1. 管理的改进问题 .....                                 | (156) |
| 改进管理的必要性。改进管理的职能。改进管理的范围。                        |       |
| 2. 管理改进的组织 .....                                 | (159) |
| 负责合理化工作的单位和人员。管理改进工作的计划。管理改进计划的实现。               |       |
| 3. 研究和人员培训 .....                                 | (166) |
| 管理领域中的研究和发展。管理培训。                                |       |
| <b>第十三章 反对官僚主义的斗争</b> .....                      | (171) |
| 1. 官僚主义的实质、表现及根源 .....                           | (171) |
| 官僚主义；同官僚主义进行斗争的必要性。官僚主义的表现。官僚作风的根源。              |       |
| 2. 同官僚主义进行斗争的动力、途径和措施 .....                      | (181) |
| 同官僚作风进行斗争的动力。同官僚主义进行斗争的途径和措施。                    |       |
| <b>第十四章 社会主义生产管理系统的发展</b> .....                  | (186) |
| 1. 生产管理在社会主义社会以前的各个社会中的                          |       |

发展.....(186)

生产管理的各种前资本主义形态。资本主义社会  
中的生产管理。批判地研究资本主义管理经验的  
必要性。

2. 苏联社会主义经济的管理系统 .....(190)

战时共产主义。新经济政策。工业化时期的管  
理。

3. 发达社会主义的经济管理 .....(196)

管理发达社会主义经济的问题。苏联发达经济管  
理的形成。经互会成员国管理系统的发展。社会  
主义国家国际经济和科学技术联系的管理。管理  
系统的未来。

**第十五章 社会主义生产管理理论的形成.....(204)**

1. 管理理论的前驱者 .....(204)

前资本主义时期有关管理的学说。古典管理理  
论。现代管理理论。空想社会主义者和革命民主  
主义者。

2. 马克思列宁主义的社会主义生产管理理论的形  
成 .....(211)

马克思列宁主义关于社会主义生产管理的经典著  
作。党和国家的理论工作与实际工作中关于管理  
理论科学原则的阐述。苏联生产管理研究的发  
展。作为一门教育学科的管理理论。

3. 资产阶级、小资产阶级对社会主义生产管理理  
论和实践的批评没有根据 .....(219)

“指令经济”理论。趋同理论。右翼小资产阶级对  
社会主义生产管理的批评。左倾修正主义者对社  
会主义管理的批评。

# 第一章 社会主义生产的管理

## 1. 社会主义生产管理的必要性和可行性

**管理的类型** 与客观世界的三个领域（无生命界、生物界和社会）相一致，我们可以区分出三种基本的管理：无生命界的管理，有机体即有生命界的管理，社会的管理。

社会的管理就是社会管理。它包括两种基本类型：个人活动的管理和人们集体活动的管理。集体活动管理的一种重要型式是劳动过程的管理，简言之，即生产<sub>·</sub>管理，也就是经济管理。

各种类型的社会管理，同任何一种社会现象一样，表现出社会经济形态的基本特点。这就是为什么在一种社会经济形态结构中的所有各种社会管理都有着共同的一些特点。特别是，封建社会中的管理、资本主义社会中的管理以及社会主义社会中的管理，都有着各自的特点。

社会主义生产管理只不过是社会主义社会中一般管理的一种类型、社会主义社会中各种社会管理的一种类型。

在社会主义生产管理的结构之中，我们可以发现管理的各种变型：个别企业的管理，各个经济部门的管理，地区经济综合体的管理，财政的管理，等等，这些并不是独立的管理类型，而只不过是一个共同整体——社会主义社会生产管理的各种变型。

**生产管理的概念** 就最普遍的形态来说，管理意味着一个系

统(进行管理的系统)对另一个系统(被管理的系统)的影响。但是,管理是一种特殊形态的影响。首先,这里存在着指挥的影响和信息的影响。其次,这种影响追求着一种目的。管理的假设是,一件客观事物的发展存在着几种不同的可能,而其中被选中的一种就叫做目标。第三,只有考虑到客观事物的发展规律,才能使得对客观事物的影响获得某种程度的成功。这样,管理就归结为按照事物的发展规律对事物施加的信息影响,其目的在于把事物几种可能发展中的一种作为自己的目标。

我们称之为管理的这种现象是什么时候以及如何在生产领域中出现的呢?让我们来考察一些例子。

一个人人为他自己造一座砖房。在这种情况下就存在着劳动过程以及对这一劳动过程的个体管理。但是,在这里并不存在着同其他工人的关系,并没有集体劳动,因而也就不存在生产管理。

现在我们假定情况改变了。这个人所生产的砖比他自己造一座房子所需要的有富余。他把自己这些多余的砖用来换取邻居的多余的木板。于是就出现了劳动分工、劳动果实的交换、劳动者之间的关系。但这些是间接交换关系。

最后,让我们假设这种情况:几个邻居决定合作来轮流造房。于是在他们之间就形成了一种新型的关系——一种有计划和有意识的关系。他们对其共同劳动、工作日程和工作成果进行协调;他们必须有一个统一的计划和控制计划实现的各种手段;他们还必须有一种从事他们的工作的统一意志。这种集体生产活动就属于生产管理。

生产就意味着工人应用生产手段(设备和工具)创造物质财富。生产管理就意味着对劳动者和生产手段的结合过程进行有意识的调节。

生产管理在生产领域中执行着两种职能:协调和创新。管理通过其协调职能来维持其现有的生产和劳动系统,协调和稳定其

生产活动。管理通过其创新职能对现有工艺技术进行变革，促进科学技术和管理的进步。

管理的这两种职能有着固有的内部矛盾，但它们是任何一种管理所必需而不可缺少的。事实上，没有这两种职能也就没有了管理。而且，归根到底，它们同简单再生产和扩大再生产这一基本社会生产特点有关。

社会主义生产管理在实质和表现上都同其他类型的生产管理有所不同。

**作为管理的客观基础的社会主义生产计划化** 社会主义生产是建立在生产资料公有制基础之上的。公有制使得国民经济有可能进行计划化。而计划化是社会主义生产关系体系中最典型的特点。有计划发展是社会主义生产的出发点和基础。生产资料的社会主义国家所有制在经济上的表现就是整个社会生产体系的有计划的组织。

我们必须对计划一般和国民经济计划化加以区分。计划是任何一种生产协作所必然具备的。在社会生产和共同劳动中，始终存在着某种形式的协作。计划使得生产组织成为一个有单一中心的整体，并使得生产组织带有深思熟虑的性质。协作使得劳动过程中的劳动者具有直接的、有意识的、经常的相互关系。为了保证协作是有效率的，协作的所有参加者必须由一个统一意志、一个共同计划和有意识的调节联合起来。这种统一意志可能是协作参加者的集体意志，也可能是安排这种协作的生产资料所有者的意志。协作的规模取决于资产的规模。在社会主义以前的以私有制为基础的各种社会形态中，协作和计划始终只是有限的和附属的。在那些社会形态中，被私有制分割开来的社会生产参与者之间只存在着间接的商品关系。

社会主义全民所有制产生了崭新的协作形式。这种协作在规模和内容上都同以前的各种协作有着原则上的不同，在人类历史

上第一次出现了包括整个国民经济的协作。这就为在整体上对社会生产进行计划化这一本质上崭新的现象提供了基础。

社会生产作为一个整体进行有计划的发展，只有认识到并自觉运用生产的客观经济规律才有可能。在社会主义社会中，认识和自觉运用客观经济规律是极为必要的。舍此以外，别无其他途径。因为只有通过对客观经济规律的认识和自觉运用，社会主义才成为社会主义。对客观经济规律的认识和自觉运用是社会主义运行机制的必不可少的组成部分。

这样，我们就了解到社会主义生产管理的基础是生产资料公有制，作为一个整体的社会生产的计划化，以及对社会主义生产客观经济规律的认识和运用。

**社会主义生产管理的必要性和可行性** 社会主义社会中认识和运用经济规律的客观必要性造成了社会主义社会生产管理的客观必要性。在性质上是社会主义并且实际上被叫做社会主义的这种社会生产，是在计划基础上由一个中心加以管理的。

社会主义生产关系体系及其所固有的客观经济规律体系不仅使得社会主义生产有管理的必要性，而且有管理的可行性。这种可行性来源于以公有制和计划化为基础的社会主义生产的直接社会性。社会主义生产的直接社会性为客观经济规律的认识和运用开辟了道路。

社会主义生产管理的物质基础则是由生产力社会性所达到的水平、发展的社会劳动分工所提供的。如果没有相应的生产社会性水平，国家只是接管了基本上分散的小规模生产，那只会导致形式上的社会主义化，从而导致一种形式上的和纯然行政性的国家管理。由此可以说明为什么整个经济的管理机构具有如此巨大的重要性。

管理的可行性还取决于社会主义社会所有成员的个人意愿，取决于他们的目标的统一。在一个生产资料公有制的社会中，社会

主义社会的各个成员的目标同整个社会所追求的目标基本上是一致的。社会主义社会中社会政治和思想意识上的一致使得其成员能够制定出一个统一的目标并以共同努力来实现这一目标。

## 2. 社会主义生产管理的概念

**社会主义生产管理的实质** 社会主义生产管理是一个实际活动的体系，其目的在于把整个社会生产在其空间和时间上扩大再生产的所有各个阶段组织起来。社会主义生产管理是由一个经济中心在统一计划的基础上来进行的，涉及的范围包括整个国民经济，代表整个社会并为着所有劳动人民的利益来执行的。

这一定义反映出了社会主义生产管理的各项基本特点：其范围包括整个经济和生产，有一个统一的全国经济计划，有一个统一的经济中心，这一经济中心的性质（代表作为生产资料所有者的全体劳动人民），以及由此而产生的管理的目的（为了整个社会 and 所有劳动人民的利益）。

上述定义把管理描述为一种行为，一种活动。管理过程的参与者之间形成了一定的关系，但更重要的是管理体系的实际活动。

社会主义生产管理是实现客观经济规律整套要求的一种机制。社会主义生产正如其他任何一种生产一样，是由客观经济规律所支配的。经济绩效取决于对经济规律认识和运用的程度。客观经济规律要求的实现就体现为生产及其管理。管理处于客观经济规律同生产活动之间。管理不仅贯彻客观经济规律的要求，并且组织其实现。管理就是把客观经济规律的要求转化成为实际经济领域的活动。

社会主义生产管理是使社会主义生产所有成员的社会利益、集体利益和个人利益得以实现的一种机制。社会主义管理的一个