

高等学校 后勤管理者概论

阳春生 罗庆中 丁国良 李荣盛 编著

辽宁大学出版社



前 言

党的十一届三中全会以后，特别是近几年来高等教育事业飞速发展，学校规模不断扩大，招生人数、职工人数不断增加，使高等学校后勤工作呈现出超负荷运转状态，需求矛盾十分尖锐，而且这种趋势还在发展。那么怎样解决或缓解这个矛盾呢？适当控制教育发展规模，按照客观条件办事，在理论和原则上是正确的，但做为教育部门只能适当控制，还不能完全按照投入产出原则办理。因为目前我国经济还不发达，国家拿不出更多的财力和物力满足学校发展需要。在全国改革浪潮推动下改革后勤管理体制及管理方法，提高工作效率，充分调动后勤管理人员的积极性以适应当前形势发展的需要，就是本书所要研究的问题。

从事高校后勤管理工作的同志，目睹高校后勤管理中的困难和存在的各种问题以及教职学员对后勤工作的期望与要求，深感后勤管理工作任重而道远。特别是全面改革以来，怎样迅速扭转高校后勤管理的被动局面，怎样改变后勤管理者的被动地位，怎样把后勤管理工作从经验管理提高到科学管理水平上来，提高工作效率，一直在困扰着我们。通过几年来工作实践和探索，就我们在高校后勤工作中的体会，写出了这本小册子，如果能对后勤管理者有些微小的启发或有可借鉴之处，我们将感到无限欣慰。

本书大致分四个部分。第一章主要对什么叫做管理、管理者、管理学的沿革及管理基本原理做了简单的介绍。第二章至

第六章，集中写了管理者的基本任务。鉴于我国正处于改革时期，因此把改革后勤管理体制，改革组织机构列入了管理者任务之中；把在管理中经常遇到而且管理者又必须要做的统筹规划，组织协调，正确使用和发挥各类人才的作用；特别是高校后勤管理者的基本任务及科学决策等进行了介绍。鉴于我国的管理体制和特点，我们把精神文明建设、思想政治工作单独写了一章，着重指出树立全心全意为教学、为科学研究工作、为师生员工生活服务是后勤工作的宗旨。由于后勤管理者工作任务的重要性，在第七章中我们着重地阐述了管理者应该具备的素质。我们还研究了管理者改变观念问题。第八章至第十二章，我们写了管理者的管理艺术，或称为管理方法，这是本书中要着重阐明的问題，涉及面较广。如管理形式，目标管理，正确驾驭时间，讲求工作方法，正确运用激励因素和按劳分配的经济规律，调动大家的积极性等。最后我们还简单介绍一些关于人际关系和公共关系的基本概念，试图借此能在管理中充分发挥公共关系作用，为本单位树立良好形象而做些工作。

本书在编写中我们参考了彼德·F·杜拉克所著的《有效的管理者》，罗斯·韦伯所著的《组织理论与管理》，夏禹龙、刘吉、冯之浚、张念椿等所著的《领导科学基础》，梁国春主编的《领导科学概论》，黄孟藩编的《管理决策概论》，杭州大学编写的《公共关系》……等著作。这些著作从不同的侧面给我们以启迪。在编写中还得到了国家教委行政管理局的领导同志，范宝明同志，辽宁大学冯玉忠教授、刘鹏副研究员、沈阳师范学院李放教授，省高教研究所邓晓春副研究员，辽宁商业专科学校张德文副教授以及辽宁商业专科学校的学者们的热心指导，并提出了宝贵的意见。在书中我们尽量汲取了这些“营养”。本书写作和出版，还得到了国家教委行政管理局、省教委领导和有关部门的鼓励 and 大力支持，得到了兄弟院校后勤工作的同志、老朋友的支持与帮助，书中提到的一些观点或经验也含有

他们的劳动结晶。还要感谢辽大出版社的同志为本书的出版给予大力支持和关怀。对以上各个方面给予的关心、支持和帮助，我们在此表示衷心的感谢。

在此需作特别说明的是本书所罗列的内容大多属于经验之谈。而且由于我们水平所限，错误之处在所难免，敬请关心本书的读者，特别是从事后勤管理的朋友们不吝教正。

编 者

一九八八年五月于沈阳

目 录

前言.....	1
第一章 管理简介.....	1
第一节 管理者	1
第二节 管理者工作必须有效.....	3
第三节 管理学的沿革.....	7
第四节 现代化管理的基本原理.....	12
第二章 高等学校后勤管理者的基本任务	22
第一节 管理者要善于学习.....	22
第二节 管理者的基本任务.....	24
第三节 后勤管理者的工作特点.....	34
第四节 后勤管理者应坚持的基本原则.....	38
第三章 改革管理体制和强化管理.....	45
第一节 改革管理体制.....	45
第二节 改革组织机构.....	52
第三节 统筹规划、组织协调.....	55
第四节 调动各级管理者的积极性.....	58
第四章 正确选拔和使用干部.....	62
第一节 人才的重要性.....	62
第二节 识别和选拔人才.....	64
第三节 正确使用人才.....	69
第五章 科学决策.....	80
第一节 决策是管理者的基本职责.....	80
第二节 决策内容.....	82

第三节	决策的基本条件和步骤	84
第六章	思想政治工作	93
第一节	思想政治工作的重要性	93
第二节	思想政治工作的根本目的	94
第三节	思想政治工作的基本原则	96
第四节	思想政治工作的基本内容	98
第五节	思想政治工作方法	103
第七章	管理者必须具备的素质	104
第一节	管理者的政治素质和作风	104
第二节	管理者的业务素质	113
第三节	树立新观念	115
第八章	管理艺术	132
第一节	权力与职权	132
第二节	行使权力的基本方式	133
第三节	目标管理	140
第四节	管理艺术	151
第九章	有效地驾驭时间	162
第一节	时间的重要性	162
第二节	管理者要会管理时间	163
第十章	满足需求是人们从事劳动的内在动力	171
第一节	满足人们的需求是发挥积极性的内在动力	171
第二节	激励作用大小的因素之一在于报酬是否“公平”	174
第三节	掌握需求的层次性是调动人们积极性的重要措施	177
第十一章	改革分配制度	183
第一节	社会主义社会使劳动报酬结合成为可能	183
第二节	工资是按劳分配的一种表现形式	185
第三节	超额奖励是提高劳动效率的重要手段	189
第十二章	建立并发展良好的人际关系和公共关系	196
第一节	建立并发展良好的人际关系	197
第二节	积极发展公共关系	200

第一章 管理简介

什么叫管理,怎样做一个卓有成效的管理者?在管理科学发达的今天,已经引起人们的注意,本章将对此进行讨论和研究。

第一节 管理者

管理是个很广泛的概念,是由人们在社会化大生产条件下共同劳动而产生的。凡是有人集体活动的地方,客观上都要求管理。所谓管理就一般意义讲,是一个或更多的人来协调他人的活动,以至取得个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。马克思主义认为,凡是许多人在一起劳动、工作、学习,都必须有管理,必须有指挥。正如马克思所说:“一切规模较大的直接社会劳动或共同活动,都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动,并执行生产总体的运动……”。“一个单独的提琴手,自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥”。^①

何谓管理者呢?美国管理专家彼得·杜拉克曾经写到,在一个现代组织里,每一位知识工作者如果能够由于他的职位和知识,对该组织负有贡献的责任,因而能实质地影响该组织的经营及达到成果的能力者,就是一个管理者。一切单位的主管人员都是管理者,因为他对该组织的工作有实质性影响。但不是

^① 《资本论》第一卷第367页

所有从事管理的人员都是管理者，因为他对该组织的工作不发生重大影响，高校后勤各工种的管理员，因为他对该组织的工作方向，产品种类、规格等既无决定权，也无改变权，但他又确实在做管理别人的工作，他只是用效率和质量考核体力劳动者，因此，严格地讲他就不能称为一个管理者。由此可看出所讲的管理者，是指凡属由于职位和知识必须在工作中影响整体绩效和成果的决策的知识工作者、经理人员和专业人员。综上所述，所谓管理就是一种权力。所谓职位就是指权力而言，即职权。管理者的职权就是他必须有应付他人的行为，即管理者应付他人的要求而产生的行为所花费的时间；即指挥下属的行为，指挥管理人员、稽核、监督、发号施令，教导他人所花费的时间。由于职位要求不同，管理人员的行为也不一样。在权变理论中指出，管理者职位与权力的关系，管理者具有多少正式的奖惩权和人事上的任免权，是确认管理者的重要根据。在我国其职权范围和实际所能行使的权力是不一致的，因为他没有奖惩权或任免权。就一般而论，职权随着职位的变化而变化。职位越高，权力越大，影响力越广。表现在管理者与下级的关系方面，一般是上级越受尊敬、越受爱戴，而其影响力越大。表现在任务结构方面，下属对任务越明确，积极性就越高。总之，一个单位的管理者如果有很强的职权，又受到下属的爱戴，而且任务简单明确，对管理者就越有利，下级就会自觉地服从领导，工作效率越高。反之，一个管理者权力很小，又不为下属所爱戴，而工作任务又不明确，此时只有用行政命令的形式下达任务才能奏效，但不能持久。因为，一是管理是一种阶级意志的反映，具有上层建筑的特征，在阶级社会中国家管理和法制管理都反映统治阶级的意志，在此意义上讲，管理是一种权力，但是，单纯靠权力维持管理是不能充分调动人们积极性的。二是知识，社会发展到今天并不象十九世纪那样，一个机构的组成，多以体力工作者为主体，而有知识人员参加管

理只是少数。今天的组织机构要求主要以知识工作者构成，靠智能、知识工作越来越重要。如果管理者没有知识，没有管理能力，就不可能得到下级的尊敬和爱戴。我们讲管理者要有知识，就是要求管理者根据事物发展规律、管理对象和生产工作特点进行合理的组织、科学规划，并应用先进技术手段进行控制。一般而言，管理者应具有较高的智力、想象力和知识水平。在现代社会机构中对靠智能和知识工作者要求越来越高，否则不可能掌握现代化的科学管理方法。因为要靠知识和科学做决策，沟通信息，处理随机事件和偶然事件，掌握政策和处理公共关系事务。讲知识必须和绩效联系起来，这并不是任何有知识人员都可以做为管理者的。知识、智力、想象力都是重要资源，这种资源和其它物质资源一样，只有充分发挥出来，才能有绩效，才能有贡献，才能转化为生产力。再伟大的智慧，再渊博的知识，再丰富的想象力，如果不能有效地应用在实际工作中，也是毫无意义的，只是闲弃在一边的未被开发的资源。因此，智力知识必须得到发挥才能出现成果。再者，衡量管理者，也包含着知识工作者，其工作成绩既不能完全用数量来表示，也不能用成本来标定，更不能用它能否直接生产出来的产品来体现，而要靠成果，靠整体效益。一个管理者，他在喝茶、吸烟，看样子好象在悠闲的休息，可是人们并不知道他在想什么，他很可能在构思本单位的重大决策，在想本单位的各种问题。而这种思，也正是在做，而这种做，并不能完全立即见到绩效。

第二节 管理者工作必须有效

管理者工作必须是有效的。所谓有效是指管理者的管理行为必须是做有意义的事情，即工作必须有成效，使能力和知识资源，能够得到充分地发挥，能够取得更好的成果。

一、管理者工作必须有效

一个管理者的工作必须是有效的。那么，在选择不同层次的管理者时，就要提出不同的要求。有的人要求一个管理者，尤其是一个高层次管理者，应该具有较高的分析问题的能力和决策能力；能够善于与他人共事和能发挥各类人员的作用；能正确了解、组织和协调各个部门及各个环节之间的关系；能擅长于各方面知识和掌握政策；有较高的思想修养和创造能力……等等。具备这些条件的管理者当然更好，可是事实上，样样精通的人是不多的，所谓金无足赤，人无完人就是这个道理。根据历史经验，平庸之辈才有普遍性。所以一个管理者充其量只能是用其所长，避其所短，发挥某些方面的专长罢了。当他做某个部门的管理者时，只能根据他本身特长和他的素质，充分发挥他的作用。

做为一个管理者，要适应新的工作和新的环境，决不能在原地踏步，切忌故步自封。要正确总结自己的经验、教训，使之服务于自己的工作，还要善于向外界学习，学习他人的经验以利于改进自己的工作。

总之，不能要求每个管理者都是高、精、尖之才，也不可能要求都成“通才”，任何一个专家，也只能是在知识的海洋中，在某些方面，甚至于很小的方面有所成就。但可以要求他们在某些方面或较宽的领域中有较宽厚的科学基础知识。因此，每个管理者都要勤于学习，不断用新的知识、管理科学和经验充实自己，以适应新的发展形势的需要。

二、怎样做一个好的管理者

怎样衡量是一个好的管理者呢？基本要求：一是要勤奋。一个管理者，尤其是做一个基层的后勤管理者更需要勤奋。要做到五勤。即眼勤，能眼观六路，耳听八方，各方面工作都要照

顾到；腿勤，要勤走，便于发现问题，及时解决问题；手勤，有的事情要自己动手去做，要以身作则，带领大家前进；嘴勤，后勤管理者要勤检查、多督促、多宣传；脑勤，就是多想问题，多分析问题，作到胸中有数，这是后勤管理者应当具备的条件。二是要有能力，有知识，这是管理者做好工作的坚实基础，并要求在行动中起作用。三是要全心全意为人民服务。这是管理者必备的政治品质和指导思想。一个管理者必须时刻想到他的服务对象。一个企业首先要考虑消费者的利益，其指导思想应是用户至上，否则这个企业就无法发展。做为高等学校后勤管理者必须时刻把握住服务这个宗旨，要时刻想到广大师生员工的利益，想到教学、科学研究的需要，否则，高校后勤管理部门就没有存在的必要。如果一个管理者不能为其服务对象解决实际问题，那么这个管理者也就没有必要存在了。

做为管理者本身应时刻检查自己还有哪些潜力没有发挥？所属的下级人员的积极性是否都调动起来了，怎样不断提高自己和下级人员的各种素质？同时还要求管理者不但要把视野放在今天，而且还要把视野放在明天，放在未来，这就是人们常讲的着眼于现实，放眼于未来。社会在前进，科学在发展，一切都在瞬息万变，不把眼光放在未来，就必然是个时代的落伍者。

总之，管理者只要认清目标，才能在千头万绪，庞杂纷纭的事务中明确前进方向；只有重视贡献才能跳出本单位，由“内向”转为“外向”，用外界信息，用服务对象的反映，用客观标准来衡量和检查自己的工作；只有重视贡献，才能使管理者把勤奋、能力和知识及为人民服务的思想转化成组织成果。

三、管理者如何发挥有效性

一个管理者在实际工作中，一方面要求他的工作必须做出

成绩，或称之为有效，而另一方面他又很难取得预想的成绩与好的效果。如以维修工作为例，上级管理者要求下级在指定时间内必须把房屋及有关设备维修好和保养好。可是由于种种原因，却很难做到这一点，因为这些工作要受人力、物力、财力、时间和技术力量的限制，只有这些条件具备，他才能按时保质保量地完成任务。所以有些事情并非都是由管理者本人决定的。涉及到方针、政策、纵横关系和各种条件所制约。还有一些需要临时处置的工作层出不穷，如果不处理好这些非常规事件，就很难使管理者摆脱外来干扰，而专心致志地进行工作。

一般说来，要使一个管理者能卓有成效地搞好本职工作，必须解决以下问题。一是管理者必须摆脱日常事务性工作，把主要精力用在重大问题的决策上。事实上也很难做到这一点，尤其是一个基层管理者。因为每一个人都可能随时来找你，其结果必然要打乱工作日程表，占去了思考重要工作的时间。如常见的分房子、评职称、长工资等等，接待来访者非常之多，搞得寝食不安，使管理者很难毅然地摆脱这些事务性的缠绕。一个单位的管理者是综合全局的，应该把时间和精力用在带有全局性工作和决策性的工作中来，用在调查研究中。对一些工作应有一个标准，即哪些工作应该自己去做，哪些工作应交给下级去做。这个标准不但自己知道，也应该让下级及周围的人都知道，这样才不致于过多地干扰管理者的精力。二是管理者本身必须处于一个指挥系统之中，才能发挥作用。因为只有所属下级人员能够利用他的知识、智力和决策时，才能起到影响。所以，必须强调组织作用，强调责任制，避免瞎指挥。同时还要做好各方面的协调工作。使别人能够听从指挥。强调有令则行，有禁则止。三是管理者必须把自己的眼光放在“内”、“外”两方面。一个管理者搞好自己内部工作，无疑是对的，这是基础，是自己的本职工作，如果只注意内部而忘记了外界环境、外界条件和外界联系

是不行的。只有既做好内部工作，又运用好外部条件，工作才能有效。

第三节 管理学的沿革

管理是一种社会职能，它是人们依照一定的原则、程序和方法，有意识地组织和指挥人们为达到一定目的而进行的活动。由此可见，管理早就有之。人类社会有了分工就有了管理。管理既然是围绕着共同目标所进行的有意识、有目的地活动，那么，管理就是一个动态过程。是由管理者和被管理者共同组成的双边活动。当然也有对物的管理，既或是对物的管理，也是通过对人的管理而进行的。所以，在管理中既要考虑到人际关系，又要考虑到人们的活动。管理是一门科学，有它自己的客观规律性，人们研究其客观发展规律的目的，就在于提高管理者的管理水平，促进事业发展。

管理科学的发展过程大致经历了以下几个阶段：

一、家长制的管理

在自然经济的小生产方式下，生产者是自己管理自己。老板既是企业的所有者，又是企业的管理者，由老板个人说了算，凭个人经验管理。这是在生产力比较落后的形式下对一些小企业、小工厂、手工作坊的管理方式。这种管理方式一直延续到十九世纪五十年代。

二、经理制的行政管理

随着科学技术和生产力的发展，一些企业的规模不断扩大。科学技术的广泛运用有力地推动了生产力的发展。由于管理方式的落后，事故不断发生，企业老板对此无能为力，客观要求有专门管理才能的人员实行管理，因而产生了企业所有权

与管理经营权的分离。老板只拿红利，而把企业交给有管理经验和有专门技术的人员去管理。实践结果，显示出巨大的优越性，推动了生产力的发展，因而得到了迅速推广。

三、科学管理时期

科学管理的创始人泰勒。他在科学管理方面作出了伟大贡献，被称为“科学管理之父”。列宁对泰勒制有过精辟的分析。他指出，“泰勒制——也同资本主义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妙的残酷手段。另一方面是一系列最丰富的科学成就，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，实行最完善的统计监督制度等等”。^①

泰勒(1856—1915年)出生在美国费城一个中产阶级家庭，青年时考入哈佛大学学习法律，因病被迫辍学，相继在工厂当过徒工、技工、工长、总技师和总工程师。泰勒是处在美国南北战争(1861—1865年)结束后不久的资本主义蓬勃发展时期。由于生产力的发展，原来的管理制度已经限制了生产力的发展。由于管理不善使人力、物力和设备损失浪费严重，得不到发挥，工人生产积极性不高，生产效率低下。这些问题已经成为管理者必须予以解决的重要课题。当时存在的问题主要有三个。第一是工人怠工。大部分工人认为全力工作会造成大量工人失业；工作无定额，劳酬脱节，工作不分好坏，都拿同样工资；工作程序不合理，总是使用一种方法和一种工具，缺乏科学管理。第二是人力、物力浪费严重，主要表现为物质资源得不到合理利用，森林、土地、水力和其它物质资源逐渐消失，而且劳动工具笨拙，得不到应有的效益。第三是管理落后。泰勒所处的时代正是机械化生产和流水线生产阶段。泰勒在工作

^① 《列宁全集》第24章第37页

中发现，在生产过程中有一个人的时间和动作关系问题，还有一个使用何种工具问题。他首先从“动作研究”开始。以砌砖为例，他把砌砖过程拍成电影，然后用慢速度放映出来，从而看出那些动作是无用的，应该取消；那些动作是合理的应该保留；那些动作应当改进；那些动作顺序应该纠正。他统计砌砖八小时，要弯腰一千次，有十八个动作。泰勒立即着手解决这些问题。为了不弯腰，搞了脚手架，随着墙的高低而变化，可以不弯腰，并且可使泥浆厚薄适当。他把十八个动作，改为五个动作。由每天砌九百六十块砖，增加到每天二千八百块，提高了近三倍，当时轰动一时。美国“福特”汽车公司的自动生产线，就是“动作研究”成功的应用。

泰勒不仅进行了动作和时间的研究而且还进行了工具研究。以工人铲煤为例。铁铲负荷为5—40磅不等，他发现第一流工人平均每铲负荷21磅左右，可以达到最大工作量。于是也制作了八至十种规格不同的铁铲。试行三年后有了明显变化，如表所示。

项 目 \ 体 制	旧 体 制	新 体 制
工地工人总数	500人	400人
每人每天平均搬运的吨数	160吨	890吨
每天每人平均工资	1.15元	1.85元
搬运吨数所需的平均成本	0.072元	0.033元

工人减少了，每天平均搬运吨数增加了，资本家节省了开支，工人的工资增加了，确使一部分工人失业。

泰勒管理方法的重要之点是测定标准，以此建立科学的劳

动概念。第一是建立劳动标准化原则。使劳动过程、劳动工具、劳动环境都标准化，并以此作为劳动定额。同时按此要求培训工人，并以完成定额与否进行奖惩。第二是简单化原则。如在砌砖过程中去掉多余的动作，并使之规范化。因此在劳动中，在保证实现目标和保证质量的前提下，可以把多余的动作和过程去掉，从而提高劳动效率。第三是计划性原则。一切工作必须按计划进行，使工作井然有序，快速发展，而我们在工作中往往因计划性不周，没有考虑到同步发展而造成重大损失。第四是效率原则。为了提高工作效率，使工作规范化，真正做到目标明确、分工合理，严肃认真，奖惩分明。这种科学管理适合于社会化大生产的要求，有效地提高了劳动生产率。

泰勒把管理推向一个新的科学管理阶段，并在科学管理基础上建立的四原则，有力地推动生产力的发展，到目前为止，泰勒管理制并没有过时。美国、苏联、日本等国家还在应用这种方法。我们目前所实行的计件工资制，定额管理等就是原源于泰勒管理方法。

泰勒管理法有其丰富的科学成就，为现代科学管理奠定了基础，尤其是在社会主义社会制度下，更能有力地发挥积极作用。但在资本主义社会中，确遭到了工人的痛恨与谩骂。因为在资本主义社会，随着生产效率的提高，必然使资本家获得更多的利润，使工人受到更大的剥削。由于生产的科学化，工人减少，必然使一部分工人失业。同时由于劳动定额的确定，随着劳动工具进一步科学化和管理方法的改进，必然使劳动定额进一步提高，而随之增加了工人劳动强度。所以说，泰勒制有其进步的一面，给生产的发展带来进步，同时也给工人带来了灾难。

四、人际关系学（行为科学）

泰勒的科学管理虽然在世界上取得了一定的进展，但由于其目的在于最大限度的榨取工人剩余价值和增加工人劳动强

度，遭到了工人的反对。资本家为了使工人适应资本主义生产方式，探索激励工人的新方法，而求助于社会学家和心理学家。行为科学派，运用心理学、社会学、人类学等把关于人类行为的科学知识扩大到劳动环境中去，对在劳动组织中管理者与被管理者的行为进行研究。行为科学者认为人的一切行为都是受到激励而产生的。在研究激励和行为之间的关系时，麦格雷戈认为存在着两种观点和方法，称之为X理论和Y理论。X理论认为大多数工人好逸恶劳，缺乏进取心，自私保守，他们最大的要求是保住饭碗，不至于失业。而Y理论则认为大多数工人并不懒惰，他们是勤劳的，想做困难工作，愿意承担责任，乐于发挥自己的才能和创造性。麦格雷戈认为Y理论较X理论更为合理。相继又提出了Z理论，即把企业主和工人的积极性综合为一体，让工人入股，大家分红，便于使工人对企业增加“集体主义”感情。

作为科学管理的出现，行为科学给现代企业管理带来巨大影响。使企业管理人员从着重于指令、纪律、监督和事务组织中转向于对人的关注和对人际关系的研究。一个管理者必须懂得调动人的积极性。了解在一个劳动集体中人与人之间的关系和协作，了解管理者和下级、工人之间的关系与协作，尽管他隐藏了剥削工人剩余价值的真相。他们为了发展自己，最大限度地调动所属人员的积极性，在日常生活上对其关怀备至。如遇工人或下级婚、丧、嫁、娶、节假日或特殊情况，资本家总是从物质和精神方面予以关怀，使所属人员感谢他们的关心。如日本的一些大公司老板，他们有的让工人入股，有的给工人买房子、买汽车，给工人祝寿等等。他们一方面用借债的方法把工人束缚在自己的企业内，另一方面又使工人感到老板对他们好，而心甘情愿地为资本家做工。而我们建立在公有制基础上的社会主义社会，工人成了国家主人，理应做得更好些。但由于我们发展生产力，提高经济效益和管理者利益不挂钩，由