

说 明

为了配合我校培训班学习社会主义经济管理，特选印了部分国外经济管理方面的材料，供研究参考。

中共中央党校政治经济学教研室

1982年2月

目 录

一、《国外经济管理名著丛书》前言.....	(1)
二、关于日本工业企业管理的考察报告.....	(8)
三、日本行业管理的考察报告.....	(34)
四、中国机械工业代表团赴美考察报告.....	(49)
五、关于美国物资流通情况的考察.....	(75)
六、西德工业管理考察报告.....	(91)

※

※

※

七、南领导人和社会科学家谈南经济体制	(110)
八、关于匈牙利经济管理体制的主要情况	(118)
九、布鲁斯教授谈经济体制的改革	(131)
十、奥塔·锡克的社会主义经济模式.....	(178)
十一、苏联经济改革中提出的一些理论问题	(201)

《国外经济管理名著丛书》前言

马 洪

党的十一届三中全会纠正了长期以来党内存在的左倾错误，作出了把工作重点转移到社会主义现代化建设上来的战略决策。我们要搞好社会主义现代化建设，就要学会社会主义的经营管理，要不断总结自己的经验，同时也要借鉴国外的先进经验。中国社会科学出版社翻译出版《国外经济管理名著丛书》，目的就是为了借鉴国外的先进经验。

为了使读者对国外经济管理的经验和理论有比较全面的了解，这套丛书选题的范围比较广泛。从地区上讲，既包括美、法、西德、日等国的著作，也包括苏联、东欧一些国家的著作；从时间上讲，由本世纪初开始直到当代，而以当代著作为主；从内容上讲，既包括宏观范围的经济管理，又包括微观范围的经济管理和企业管理，同时兼顾各个学派和各种不同观点的著作，并将随着国外经济管理的实际和理论的进展面不断加以补充。如美国于1981年4月出版的《Z理论》一书，得到各国管理学界的重视，提出一些较有影响的新观点，我们已补入本丛书，着手翻译。

西方的经济管理理论，由于历史的发展和现实的经济需要，形成了不同的学派。对于各个学派的划分，各国的一些管理学者的观点也不尽相同。

关于管理的思想由来已久，但在西方成为系统的管理理论，则公认是在十九世纪末到二十世纪初。从其发展的历史及内容来看，**西方管理理论的发展基本上分为三个阶段。**

第一阶段，是十九世纪末到二十世纪初形成的所谓“古典管理理论”。它是随着自由资本主义向垄断资本主义过渡，无产阶级和资产阶级矛盾的加剧，资本家为了提高生产效率，攫取更多的利润而产生的。这一学派的代表人物有美国的泰罗（1856—1915）、法国的法约尔（1841—1925）、德国的韦伯（1864—1920）以及后来美国的古利克和英国的厄威克等人。古典管理理论较系统地探讨了经济管理问题。如泰罗等人倡导的“科学管理”，主要探讨了在工厂中提高劳动生产率的问题，即从工人操作上去研究工时的科学利用，制定标准劳动法、时间定额和有差别的计件工资制，以提高工效。泰罗的代表作是1911年出版的《科学管理原理》一书。1912年泰罗在美国众议院特别委员会对泰罗制和其他工场管理制的听证会上的证词，也是研究科学管理的一篇重要文献。

法约尔的管理理论主要包含在1916年发表的《工业管理和一般管理》一书中。他认为，管理不同于经管，只是经营的六种职能活动之一。经营的六种职能活动是：技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动。至于管理活动，则又包含五种因素，即：计划、组织、指挥、协调、控制。法约尔对管理因素和管理原则进行了较详细的论述。他还特别强调管理教育的重要性，认为可以通过教育使人们学会进行管理并提高管理水平。

韦伯的研究主要集中在组织理论方面，他的贡献在于提出了所谓理想的行政组织体系理论，这集中地表现在他的代表作《社会组织与经济组织理论》一书中。

对泰罗、法约尔、韦伯等人倡导的古典管理理论较为系统地加以阐述的有厄威克和古利克。厄威克的著作有《管理的要素》、《组织的科学原则》、《管理备要》等。古利克最主要的著作是他和厄威克合编的《管理科学论文集》一书。该书包含了反映当时在管理学上有不同意见的一系列论文。

古典管理流派，从泰罗等人开始，距今已将近一个世纪。他们的理论不但在当时起了重要的作用，对以后管理理论的发展也有着深远的影响，其中有些原理和做法至今仍被许多国家参照采用。

第二阶段，是从本世纪二十年代开始的“人际关系”——“行为科学”的理论。前一阶段的学派，强调严格管理，认为管得严才能出效率。“行为科学”学派，则强调人的行为，认为从人的行为的本质中激发出动力，才能提高效率。所谓行为科学，就是对工人在生产中的行为以及这些行为产生的原因进行分析研究，以便调节企业中的人际关系，提高生产。它研究的内容包括：人的本性和需要，行为的动机，尤其是生产中的人际关系（包括领导同工人的关系）。所以，它在早期叫做人际关系论。

行为科学是随着资本主义社会矛盾的加剧应运而生的，早期的代表人物有梅奥（1880—1949）和罗特利斯伯格（1898—1974）。他们从二十年代后期开始，在美国进行了有名的霍桑工厂试验，并以实验的结果为依据，提出了以下几条原理：一、工人是“社会人”，是复杂的社会系统的成员，所以，工人不是单纯追求金钱收入，他们还有社会、心理方面的需求；二、企业中除了“正式组织”之外，还存在着“非正式组织”；三、新型的领导能力在于，通过对职工满足度的提高而激励职工的“士气”，从而达到提高生产率的目的。他们的这些观点主要反映在以下的著作中：梅奥的《工业文明的人

类问题》、《工业文明的社会问题》，罗特利斯伯格的《职工的生产率中的人的因素》。

梅奥等人奠定了行为科学的基础以后，西方从事这方面研究的人大量出现。行为科学在下一阶段的发展，主要集中在四个领域。

(一) 有关人的需要、动机和激励的问题。在这方面有代表性的理论是：(1) 美国的马斯洛(1908—1970)的“人类需要层次论”；(2) 美国的赫茨伯格的“激励因素——保健因素理论”；(3) 斯金纳的“强化理论”；(4) 弗鲁姆的“期望机率模式理论”。

(二) 同企业管理有关的所谓“人性”问题。在这方面有代表性的理论是：(1) 美国麻省理工学院教授麦格雷戈(1906—1964)的“X理论—Y理论”；(2) 美国的阿吉里斯的“不成熟—成熟理论”。

(三) 企业中的非正式组织以及人与人的关系问题。在这方面有代表性的理论有：(1) 卢因(1890—1947)的“团体力学理论”；(2) 布雷德福的“敏感性训练”。

(四) 企业中领导方式的问题。在这方面有代表性的理论有：(1) 美国的坦南鲍姆和施米特的“领导方式连续统一体理论”；(2) 美国密西根大学的李克特的“支持关系理论”；(3) 美国俄亥俄大学的斯托格弟和沙特尔等人的“双因素模式”；(4) 英国的布莱克和穆顿两人的“管理方格法”。

值得注意的是，在行为科学的后期发展中，有一种把行为科学同古典管理理论调和起来的倾向。这反映了资本主义的基本矛盾并不是行为科学那一套所能解决的。但是，行为科学的许多主张和做法非但没有被当代西方的管理学者所抛弃，而是被更多的管理学者

研究和应用。

第三阶段，是在古典学派和行为学派出现以后，特别是在第二次世界大战以后出现的当代西方管理理论的一些学派。这些学派把泰罗的“科学管理”和后来的“行为科学”综合起来，汲取了现代科学技术的新成果、新手段。在这些学派中主要有：社会系统学派、决策理论学派、系统管理学派、经验主义学派、权变理论学派和管理科学学派等。

社会系统学派以美国的巴纳德（1886—1961）为首，他的代表作是1938年出版的《经理的职能》一书。决策理论学派是从社会系统学派中发展出来的，其代表人物有美国卡内基—梅隆大学的西蒙、马奇等人。它是吸收了行为科学、系统理论、运筹学和计算机程序等学科的内容而发展起来的。他们的代表作是《组织》及《管理决策新科学》等。系统管理学派同社会系统学派也有密切的关系，但各有不同的侧重方面。其代表人物有卡斯特、罗森茨韦克等人。他们两人的代表作有《系统理论和管理》、《组织与管理：系统与权变的方法》等书。系统管理学派认为，从系统的观点来考察和管理企业，有助于提高企业的效率，使各个系统和有关部门的相互联系网络更清楚，更好地实现企业的总目标。经验主义学派的代表人物有美国的德鲁克、戴尔等人。德鲁克的代表作有《管理：任务、责任和实践》、《管理实践》、《有效的管理者》等。戴尔的代表作有《伟大的组织者》、《企业管理的理论与实践》等。权变理论学派认为，在企业管理中要根据企业所处的内外条件随机应变，没有什么一成不变、普遍适用的“最好的”管理理论和方法。管理科学学派的代表人物有美国的伯法等人。他们认为，管理就是用数学模式与程序来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序，求出最

优的解答，以达到企业的目标。

此外，美国管理学者孔茨在1980年发表的《再论管理理论的丛书》一文中认为：目前至少已发展到十一个学派，除了前面已提到的以外，还有组织行为学派、社会技术系统学派、经理角色学派、经营管理理论学派等。

以上是西方经济管理理论的一些主要学派。至于苏联、东欧一些国家的经济管理理论，特别是宏观经济的管理理论，由于其历史发展和现实经济情况的不同，同西方有着许多不同的特点。我们也选择了一些有代表性的著作予以介绍。

我们借鉴国外经济管理的经验和理论，为的是把我国的社会主义经济管理工作搞好。经济管理既包含生产力和科学技术组织方面的问题，也包含生产关系和上层建筑方面的问题。各种不同社会形态中的经济管理，其根本目的是不同的。资本主义经济管理的根本目的是“为掠夺而管理”，“借管理来掠夺”。（《列宁选集》第3卷第395页）社会主义经济管理的根本目的则是在发展生产的基础上最大限度地满足人民物质和文化的需要。在经济管理中体现出来的人们之间的相互关系也是不同的。然而，各种不同社会形态中的经济管理，也存在着某些共同的方面，如资本主义工业企业和社会主义工业企业，由于都是从事物质生产的社会化大生产，在管理上就必然存在着某些反映生产力发展规律的共同性的东西。

对国外的经济管理，我们要看到这种两重性。对于国外经济管理著作中反映资本主义生产关系和上层建筑的东面，我们必须持批判态度，决不能盲目引进；面对反映社会物质生产过程中共同规律的东面，则应分析研究，以便借鉴。如果把反映现代化大生产客观规律的科学的经管管理方法也看作是资本主义的东西而予以排斥，

那是错误的。当然，在我们制定一套适合我国情况的经济管理的科学制度时，对国外经济管理中某些可资借鉴的地方，也不能盲目照搬，而必须从我国的国情出发，经过我们的分析和消化，才能为我所用。

我国经济管理的最主要的特点和优点，是在社会主义经济基础上进行管理，是在公有制基础上实行计划经济，同时发挥市场调节的辅助作用。它根本不同于资本主义国家的纯粹的市场经济。我国的经济管理是在无产阶级先锋队共产党的领导之下，以马克思列宁主义、毛泽东思想为指导的。无产阶级革命导师们为社会主义的经济管理提出了一系列重要的启示，我们应当认真学习和研究，作为行动的指南。

但是，也不能否认，整个社会主义建设的历史还比较短，经济管理经验也不够丰富。我们除了努力实践、不断总结我国的社会主义经济管理的经验以外，还有必要认真借鉴国外的先进管理经验，汲取他们那些合乎科学的东面，以促进我国社会主义现代化建设事业早日成功。这就是我们编译出版这套《国外经济管理名著丛书》的目的。

（摘自《人民日报》1982年2月2日）

关于日本工业企业管理的考察报告

国家经委访日代表团

国家经委代表团，应日中经济协会的邀请，于一九七八年十月三十一日至十二月五日，对日本工业企业管理问题进行了考察。代表团分三组，重点考察了新日铁公司的君津和八幡钢铁厂、小松工程机械公司、丰田汽车工业公司、松下和东芝电器公司。

这次考察，是在中日和平友好条约生效，邓小平同志访日圆满成功，日本掀起“中国热”之际进行的。日方对这次考察很重视。在他们的协助下，考察基本上达到了预期的目的。但是，我们代表团是日本资本家接待的，他们说好的多，说坏的少，也没有安排我们接触下层社会，这就使考察有一定的局限性。

经过考察，代表团的全体同志有一个共同的感觉，我国加速实现四个现代化大有希望，但是要花大力气。

大有希望，就是说，日本地少人多，发展工业的基本资源除了有少量的煤炭外，其他几乎什么都没有，而且又是资本主义制度，存在着不可克服的矛盾。但是，他们从一九五五年到一九七六年，国民生产总值增长四点八倍，平均每年增长百分之八点七；工业生产增长八点四倍，平均每年增长百分之十一点三；国民收入增长六点四倍，平均每年增长百分之十左右；职工实际收入增长二点一倍，平均每年增长百分之五点六。工业生产六十年代初期占世界第五

位，一九七三年跃居世界第三位。按人口平均的国民生产总值一九七八年已经接近美国。我国与日本相比，土地面积比日本大二十六倍，人口比日本多八倍，发展工业的基本资源十分丰富。我国人民勤劳智慧，社会主义制度也比资本主义制度优越得多。我国在第一个五年计划时期，经济发展速度本来是很快的，当时，经济水平同日本差距不大，后来，由于我们工作上的缺点错误，特别是林彪、“四人帮”的干扰破坏，使我国政局动荡，严重地阻碍了经济的发展。现在，我们已经排除了干扰，出现了安定团结的政治局面。我们又有党的领导，还有良好的国际环境。日本能够用二十年左右的时间，实现了现代化，我们为什么不能在本世纪末，实现四个现代化呢？经过考察对比，我们认为这是完全可能的。

但是，把可能变成现实，要花很大力气。必须下决心从思想上来个大解放，彻底摆脱小生产习惯势力的束缚，打掉框框，冲破禁区；在政治上，要长期保持安定团结、生动活泼的局面；在经济上，要坚决改革那些束缚生产力发展的管理体制，要实现持久的、稳定的高速度；在经济管理组织上，要把从苏联搬来的那一套行政的组织管理形式，坚决地、彻底地改变为经济的组织管理形式，提高管理水平；在工作上，要兢兢业业，扎扎实实做好加快实现四个现代化的各项基础工作，包括普及和提高教育，加强职工培训，提高全民族的文化科学水平。所有这些，都要花大力气。否则，条件再好还是不能成功的。

日本工业发展速度快，有很多原因，如政局比较稳定；美帝侵略、侵越战争期间对日本经济的培植和刺激；日本政府采取每个时期有重点地发展经济的指导方针；资产阶级力图缓和阶级矛盾，想方设法把企业利益和职工利益拴在一起。此外，还有一个极为重要的

原因，就是引进先进技术装备和先进管理方法。从五十年代起，日本就不断从美国引进先进技术装备，也从美国引进一些先进的管理技术，但是那时候，管理问题并没有引起整个工业界的普遍重视，更没有象重视先进技术那样来重视科学管理方法。多数企业仍然采用战前的老办法，靠公司行政命令，层层照搬照转，他们称之为“精神管理”、“鞭策普理”，从上到下缺乏一套适应现代化技术的科学管理方法。因此，虽然从美国引进了先进的设备，而产品质量、劳动生产本和成本都大大落后于美国。这种状况，同今天我们的情形极其相似。五十年代后期，日本总结了经验，吸取了教训，普遍学习外国先进的管理方法，并结合本国的传统加以消化，创造了一套以提高产品质量和服务质量为中心的、使管理工作全面现代化的、适合日本情况的管理办法。同时，他们不惜花巨额外汇引进外国先进技术，并组织科研、设计、制造方面的力量，加以研究，边使用，边消化，进行仿制和改进，变成自己的东西，在国内迅速推广，迅速提高了本国的机械制造能力和科技水平。这样，他们才赢得了六十年代和七十年代初期的高速度。过去名声不好的“东洋货”已成为世界第一流产品，有很强的国际竞争能力，世人为之刮目。

日本人把先进生产技术和先进管理方法，称为经济“高度成长”的两个车轮，缺一不可。他们把管理比作“软件”，强调管理是一门科学，没有先进的管理方法就没有经济的高速度发展。他们把管理、科学、技术称为现代文明的三鼎足，把人的能力的开发，管理技能的发展，看作是当代最迫切的问题。这一经验，是很值得我们借鉴的。

我们正在为实现四个现代化进行新的长征。从一开始，就应当实行引进先进技术装备与引进先进管理方法同时并举的方针，并逐

步地创造出一套适合我国情况的科学的管理方法。我们看了日本的一些工厂以后，发现我国一些工厂的厂房和设备并不比日本差，而生产效率却比日本低得多，我们引进的一些先进技术装备的生产能力，也远远没有充分发挥出来，主要是因为管理落后。我国同发达的资本主义国家相比，科学技术方面的差距固然很大，管理方面的差距更大。因此，我们在引进先进技术装备的同时，必须强调引进先进管理方法。引进管理方法并不要花很多钱，却可以在经济上得到很大的效益。这个问题，应当引起我们极大的重视。

现将我们考察到有关日本工业企业管理的几个主要问题，报告如下：

一、企业的组织

日本工业公司的组织多种多样，他们根据生产的特点，从有利生产、提高效率、便于经营出发，选定不同的组织形式。我们考察过的公司，基本上有三种形式：

一种形式是，统一核算，统一管理。如电力工业公司，产品单一，发电和供电同时进行，各发电厂的生产，由公司用电子计算机高度集中控制，按照严格的计划进行，各发电厂只管机组的安全运行，一切经营管理权都集中在公司，各厂在经济上没有独立性。

第二种形式是，统一核算，分级管理。如新日铁公司，下属十个钢铁厂，是日本最大的钢铁联合企业，产品比较单一（最终产品都是钢材）。各钢铁厂的生产指标和物资供应，都由总公司统一安排。但各厂在组织生产、核算成本、外包作业、零星购置、任用厂内干部等方面，都有很大的权限，相对独立性较大。

第三种形式是，分级核算盈亏，分级管理，实行“事业部”制。如东芝电器公司，生产从电视机、电冰箱等家用电器到成套发电设备，种类繁多，许多产品的生产是单独进行的，但在生产技术上又有一定的联系，他们在总公司下，按产品设二十个“事业部”（类似分公司），分管二十五个工厂。各“事业部”实行独立核算。

此外，还有其他的形式，如丰田汽车公司，在生产方面实行统一核算，分级管理，公司和工厂的关系，与上述新日铁公司的情况相似。但在销售方面，则由丰田财团另外的销售公司统一经营，丰田汽车公司不管销售。

所有这些公司，无论采取哪种形式，财政大权都集中掌握在公司手里。所属各工厂的专业化程度都很高，整个企业是由许多专业化工厂联合而成的。

日本的联合企业，许多是跨地区的，甚至是全国性的。所谓全国性的，是指其下属企业分布在全国许多地方，而不是把全国同类企业都网罗在一个大公司之内。全国性的、同一行业的大公司有许多个，如日本有五大钢铁公司，十大汽车公司，九大电力公司，等等。它们相互竞争，竞相发展。我们在组织全国性的联合公司时，也不应把全国同一行业的企业都组织在一个公司之内，只此一家，别无分号。如果这样，就没有比较，没有竞赛，没有竞争，就容易把这种公司搞成行政领导机构，或者原有的专业局摇身一变，挂出公司的招牌，有名无实。

日本公司备级的职责、权限和分工是非常明确的。从我们考察过的公司来看，公司一级主要管：（1）公司的经营方针和“战略性”决策；（2）产销计划；（3）设备投资和生产经营的财务预算；（4）科学研究和新技术开发；（5）进出口业务。工厂一级

主要管：（1）质量；（2）交货期（品种、数量）；（3）成本；（4）安全；（5）作业场地的清洁卫生。

公司设董事会，在董事长的主持下，定期举行各种决策性会议，作出决定，由总经理组织执行，总经理对董事会负责。厂长都是精通技术和管理的、能干的专家，他们的责任是在自己管辖的范围内，贯彻执行公司的方针和各项决定，完成前述各项任务。厂长直接对公司的总经理负责。在董事会闭会期间，公司的工作由总经理负责。公司的各部门，各工厂，以及工厂的车间、工段、班组都严格实行首脑负责制，有职、有权、有责。

我们在日本看到，公司和工厂的各级领导干部，可以在自己职权范围内放手工作，该自己决定的事情，就拿出主意，用不着到处请示，没有人干涉他履行职责，没有人代替他决断，更没有人代替他承担责任。他们的工作，井井有条，效率很高，不是事事都找厂长，找总经理，使他们忙得不可开交。我们访问工厂时，厂长连续几天陪我们活动，也没有人找他，工厂的各项工作，还是有条不紊地进行。

许多熟悉中国情况的日本朋友曾坦率地对我们说，中国工业领导部门和企业领导人的职责和权限暧昧，党委书记、厂长、支部书记和车间主任，各有什么权力，有什么责任，很不明确。他们指出，在这种情况下是无法管好工业的。

我们应当明确规定各级负责人的职责，彻底改变那种大家都负责、实际上无人负责的现象。我们企业党委对经济工作的领导，也应当摆脱具体事务，紧紧抓住企业经管的大事。我们企业的各级干部，都应当职责分明，各负其责。这样做更为有利。

二、企业的计划

日本各公司的生产，象一切资本主义企业一样，都是严格按照计划进行的。他们的计划是很严密的，符合实际的，科学的。他们把企业计划叫做“生产销售计划”，主要特点是以销定产。公司在具体制定计划时，要确切地掌握两个方面的依据，一个是定货单，一个是市场预测资料。大型产品，专用设备，有特殊要求的产品，以及固定协作的产品，通常是按定货单编制计划；没有定货单，直接在市场推销的产品，则采用市场预测的方法安排计划。因此，各公司既有庞大的推销机构，又有现代化的商业情报中心。各公司都同商社（主要是商品产销的中介，有的也承包工程，经营工厂）保持密切联系，各大商社都有非常现代化的世界性的情报网，如三井物产商社，在五分钟内，就可以把世界各地的商情收集起来。各公司不断按最新商情，争取扩大订货单，推月调整生产计划，力图使计划符合用户和市场的需要，使产销紧密结合起来，既不短产和拖期交货，也不盲目超产，造成积压。

为了使产销衔接好，他们在编制生产计划时，详细调查用户对产品质量、规格的要求，研究如何改善自己的生产条件，改进设计和工艺。根据销售计划制定生产计划，根据生产计划来确定零部件、原材料、燃料、动力的供应计划、劳动力增减计划、新产品试制计划等等，使各项计划以生产计划为枢纽相互衔接起来。经过反复的综合平衡，制定具体的作业计划，按作业计划组织生产。

由于各公司都是以销定产，按生产的需要安排物资供应，相互间又有密切的协作关系和经济合同的保证，所以各公司就都能够准

时地相互提供各自需要的产品，组织均衡生产，一般不会发生停工待料和产销脱节的现象。

资本主义公司内部的计划制度和计划方法，是在长期的竞争、危机、曲折的过程中，逐渐形成和完备起来的。我国是社会主义国家，实行生产资料公有制，不仅各企业有计划，而且全社会也有计划，这是根本优越于资本主义的地方。我们的经济制度，更应当按需要生产，以需定产。但是，由于缺乏经验，受苏联过去那一套的影响，往往使我们的计划上下脱节，产销脱节，不是有缺口，就是造成积压。要改变这种状况，很需要把资本主义公司制定产销计划的方法中对我们有用的东西学过来，改进我们的计划工作。

三、专业化和协作

战前，日本工业的专业化和协作，比欧美发达的资本主义国家要落后，存在许多“大而全”、“小而全”的企业。战后，随着经济的发展，专业化协作也迅速发展起来，使劳动生产率大幅度提高，产品成本大幅度降低。

适应发展专业化协作的趋势，防止大批“小而全”企业的倒闭，日本政府于六十年代初，采取了工业结构的“双重化”政策，要求大企业不要简单地吞并中小企业，而要同中小企业建立多方面的协作关系。并且，于一九六三年制定了“中小企业促进法”，对中小企业贷款扶持，帮助解决技术和管理问题，使中小企业生产专业化，提高效率，为专业化协作的进一步发展开辟了道路。

日本的专业化协作，通常都以大公司为中心，联系大批的专业化协作厂，如丰田汽车工业公司有一千二百四十家协作厂，新日铁