

企业管理对话

专题广播

(上)

上海市经济委员会
中国企业管理协会上海分会
上海人民广播电台

一九八〇年一月

目 录

第 一 讲	加强企业管理，推动生产现代化	
	上棉十二厂	姜 帆(1)
第 二 讲	企业管理的科学化和民主化	
	上海财经学院	程兆汾(9)
第 三 讲	做好企业管理的基础工作	
	上海市化工局	张宗琦(16)
第 四 讲	加强企业管理与扩大企业自主权	
	上海市经济委员会	夏震藩(23)
第 五 讲	计划管理和它的重要性	
	五 一 九 厂	杨仲贤(31)
	上海开关厂	张文鉴
第 六 讲	计划调节和市场调节相结合	
	...中国企业管理协会上海分会	王国和(39)
第 七 讲	搞好计划管理工作(上、下)	
	上海建材工业专科学校	金光华(47)
第 八 讲	社会主义企业必须实行经济核算制	
	上海财经学院	李儒训(61)
第 九 讲	企业经济核算制的基本要求	
	上海燎原化工厂	王永康(68)
第 十 讲	企业内部经济核算制	
	中华冶金厂	梁祖威(75)
	第十七厂	柯荃镛

- 第十一讲 充分认识质量管理的重要性
上海柴油机厂 李关涛(84)
- 第十二讲 全面质量管理和三个“全”
上海市经济委员会 谭德柱(91)
- 第十三讲 全面质量管理中的“四个一切”
高桥化工厂 杨大钧(99)
- 第十四讲 企业怎样推行全面质量管理(上、下)
上海市棉纺公司 朱仁佐(106)
上海市机电一局 王忠铭
- 第十五讲 能源和能源管理的重要性
复旦大学 许鸿仪(121)
- 第十六讲 当前能源管理的主要任务
复旦大学 许鸿仪(129)
- 第十七讲 切实加强能源管理
复旦大学 许鸿仪(137)

第 一 讲

加强企业管理，推动生产现代化

上棉十二厂 姜 帆

乙：小张，企业管理工作是经济工作的一个极其重要的组成部分。加强企业管理，是实现四个现代化的重要环节，也是当前迫切需要解决的一个重大问题。今天，我们来讨论这个问题好吗？

甲：好呀，老李。

乙：那，小张，我们从哪里谈起呢？

甲：就从什么叫企业管理，为什么要加强企业管理，企业管理有哪些内容，谈谈行吗？

乙：行。那我们就一个一个来谈吧，你先说说企业管理怎么理解。

甲：这个嘛，顾名思义就是企业要管理呗！

乙：小张，错是不错，但得讲具体点才行。

甲：好，我试试。先讲企业，企业这是指经济组织，它包括各个工厂、农场、商店、银行、交通运输单位，等等……

乙：你说的是对的。但是完整地说，企业是从事产品生产、流通或者服务活动的经济单位。比如工业企业、交通运输企业、农业企业、商业企业等。小张，你再说说，管

理两字怎么讲。

甲：管理，就是组织、指挥、督促和调节的意思。

乙：这么说，企业管理的意思就明白了。

甲：是啊，企业管理，就是对企业生产经营活动进行组织、指挥、督促和调节的意思。

乙：说得对。凡是规模较大的直接社会劳动或者共同劳动，都要有企业管理。这也就是说，任何一个企业都需要把本企业的各个部门、各个环节组织协调起来，使人力、物力和财力都得到充分的合理的利用，使企业的生产力得到充分的发挥，实现生产的持续、稳定和高速度地发展。

甲：对！对！我还听说马克思曾经形象地用乐队演奏需要指挥作比喻，说明人们在共同劳动过程中必须有组织管理的职能，这是社会化大生产的客观要求。

乙：不错。为了适应社会化大生产这个客观要求，企业必须实行严格的、科学的管理。

甲：哎，老李，我听说资本主义企业管理是很严格的，它同我们社会主义企业管理有什么不同呢？

乙：是啊，资本主义企业管理是严格、科学的，但是，它有两重性。

甲：什么两重性？

乙：资本主义企业管理，一方面是现代化大生产的客观需要，另一方面，它又是资本家获取最大剩余价值的需要，是资本家剥削的手段。

甲：老李，资本主义企业管理的两重性，你能不能具体地解释解释呢？

乙：好。就拿泰罗制来说吧！

甲：泰罗制？

乙：是的，泰罗制就是资本主义企业管理的一种制度。这种制度是美国工程师泰罗想出来的，所以叫它为泰罗制。泰罗制的内容就是从企业中挑出最灵巧最强壮的工人，迫使他们极端紧张地工作，用秒或者几分之一秒的时间为单位，记录完成每一操作的时间，并且根据这个记录时间，规定出生产规范和定额时间，同时规定出两种高低不同的工资单价。能够完成和超额完成定额的工人能得到较高的工资，对于大多数的工人来说就拿不到较高的工资了。所以列宁曾经指出：泰罗制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。这就是资本主义企业管理的两重性。

甲：你这么一说，我清楚了。喂，老李，我感到弄清这两重性很有必要。

乙：为什么呢？

甲：我是这样想的，如果只看到他们在合理组织生产方面的职能，而看不到资本对工人进行剥削方面的职能，就不可能正确认识资本主义企业管理的实质。反过来说，如果只看到资本对工人进行剥削方面的职能，而看不到它在合理组织生产方面的职能，也就不可能去学习资本主义企业管理中合乎科学的管理方法。

乙：你说得很有道理。

甲：不过老李，我还有一个问题。

乙：什么？

甲：我们社会主义企业管理同资本主义企业管理有什么不同呢？

乙：有很大的不同，而且是根本性质的不同。

甲：怎么不同呢？

乙：在社会主义条件下企业管理不仅需要，而且应当比资本主义企业搞得更科学、更严密。这就是在国家统一计划指导下，可以更合理地组织劳动者、劳动手段和劳动对象，使三者科学地结合起来，取得更好的经济效果。而且，资本主义企业管理的剥削和压迫的职能已经根本不存在了，人与人之间的关系是同志式的互助合作的关系。这说明决定企业管理性质的是生产资料所有制。不同的社会制度，管理的目的、要求和方法都有着本质的不同。

甲：你说的有道理，资本主义企业管理目的是为了榨取更多的利润，要求和方法都是围绕着这一目的转的。而我们社会主义企业管理，则是为多快好省地发展社会主义经济，满足人们日益增长的物质和文化生活需要服务的。

乙：对，是这样。

甲：那，既然是这样，我们为什么还要改进和加强企业管理呢？

乙：我们说，资本主义企业管理同社会主义企业管理有着本质的不同，并不是说企业在生产关系方面就没有矛盾了。应该承认，在我们企业里还存在着生产关系和生产力不相适应的矛盾，还有不少问题需要解决。

甲：有些什么问题呢？

乙：据我了解，我国建国三十年来，已经建成了数十万个各种类型的企业。其中有一部分经营管理得较好，为国家做出了很大的贡献。但也有一部分企业，虽然有比较先进的设备，由于管理不善，至今仍然经常出现亏损，给

国家造成了重大的损失。即使管理比较好的企业，与国外同等规模、同样设备的企业相比较，在各方面也还有相当大的差距。因此，在国民经济调整阶段，大力改进和加强企业管理工作，对于加速实现社会主义现代化具有十分重要的意义。

甲：老李，照这么说，目前，根据我国现有条件，要加快工业发展的速度，就应当首先寄希望于改进和加强现有企业的管理啰？

乙：对。只要能够根本改变目前管理混乱、落后的局面，即使不增添先进设备，我国的工业生产水平也会有很大幅度的提高。

甲：这是真的吗？

乙：这是确实的，国外几乎所有经济发展速度比较快的国家，都是把企业管理放在极为重要的位置，并且从中得到了巨大的经济利益。

甲：哦！

乙：即便从我们自己的经验教训来看，也是这样。比如，我们有个工厂从西欧国家买回专利，投入生产已经有十多年，还没有达到设计能力的一半。尽管工艺先进，设备优良，资料齐备，可是生产一直处于落后状态，长期戴着亏损帽子，这是为什么？另外有个大型机械厂，原来生产比较落后，厂里有些同志认为主要原因在于设备太差，搞不上去，后来采取了措施，质量提高，成本下降，生产均衡，现在这个厂的八项经济技术指标都达到了国家要求，超过了本厂历史最好水平，这个又是什么原因？

甲：嗯，这两个例子倒蛮有意思。我想前面那个工艺先进，

设备优良,而生产落后、长期亏损的厂,与后面那个设备太差,后来生产搞上去的厂,都各有各的原因,但是有一点可能是共同的,那就是抓不抓企业管理工作。前面那个厂,可能因为没有按照现代化大生产的要求进行科学管理,所以尽管工艺先进,设备优良,资料齐备,还是免不了生产落后,长期亏损;而后面那个厂可能因为狠抓了企业管理工作,尽管设备太差,生产还是搞上去了,八项经济技术指标达到了国家要求,创造了本厂历史最好水平。我这个估计分析对不对?

乙: 唷,还真有两下子。事实正是这样。这两个事例说明,管理工作搞不好,有了先进技术设备也不能充分发挥作用;而管理工作抓好了,即使设备差一点,也能够出好产品,创造好成绩。有人说:“三分技术,七分管理”,这话是有道理的。

甲: 现在国外有人认为科学技术现代化和管理技术现代化是推动生产现代化的“两个车轮子”,这个比喻我认为是很形象的,也是很恰当的。不可能设想一个现代化的企业,只考虑技术先进,不考虑管理上的科学管理,生产就能够搞好。

乙: 是呀,采用先进的技术装备,是可以大大提高效率,生产出量多质好的产品。但是,先进技术设备在使用中效率的高低,能否生产出量多质好的产品,完全是由人们操作和管理来决定的。如果引进了先进技术装备,加强了对技术设备的管理,严格按照技术设备的运转规律办事,并且在掌握先进技术设备的基础上,有所改进有所创造,那末技术设备就能充分发挥作用。技术装备先进的企业是这样,就是技术装备落后的企业,只要我们在

管理上下功夫，也可以使老设备创出新水平。

甲：对。我们国家有不少企业就是用四十年代、五十年代的设备创出了七十年代的水平的。

乙：所以说，要“两个车轮子”同时转才行啊。我们不能只重视抓技术设备，而忽视管理，也不能只强调抓管理，而忽视抓技术设备。

甲：老李，我认为，在当前对国民经济进行调整的时候，在继续有重点有选择地从国外引进一些我国急需的设备、技术和专利的同时，应当把更大的精力放在改进和加强现有企业的管理方面。

乙：是啊！我们应当向管理要速度，向管理要效率，向管理要质量，要资金。通过加强企业管理，把企业的各种机能都充分调动起来，使企业的人力、资金和设备都发挥最大的作用，产生预期的效果，促进生产现代化。

甲：怎么向管理要效率呢？

乙：向管理要效率，就是要加强设备的管理和维护，掌握设备的运转规律，严格操作规程等等，提高设备利用率。还要大力整顿劳动组织，严格劳动管理等等，提高劳动效率。还要提高管理人员的工作效率，明确规定他们的职权范围、工作程序等等。

甲：那——向管理要质量呢？

乙：向管理要质量，就是要切实把产品质量放在第一位，制订必要的制度，加强质量管理。

甲：向管理要资金呢？

乙：向管理要资金，就是搞好经济核算，努力降低消耗，降低生产成本，加速资金周转，增加盈利等等。

甲：老李，你这么一讲，我明白了确实可以通过加强企业

管理，实现向管理要效率、要质量、要资金，实现推动生产现代化的目的。最后，你是不是讲一讲社会主义企业管理有哪些内容？

乙：这个问题嘛，我现在先简要地讲一讲。社会主义企业管理的内容有：计划管理，技术管理，生产管理，质量管理，运输管理，设备管理，物资管理，劳动管理，成本管理，财务管理，产品销售管理，等等。这些管理的内容，讲起来需要时间，小张，我们以后一个一个讲，好吗？

甲：好啊。那末下次讲什么呢？

乙：下一次先讲企业管理的科学化和民主化。行吗？

甲：行。

乙：那再见啰。

甲：再见。

第 二 讲

企业管理的科学化和民主化

上海财经学院 程兆汾

乙：小张，今天我们是讨论企业管理的科学化和民主化吗？

甲：是呀！那就请你先谈谈。

乙：那就不客气了。我认为实现管理的科学化和民主化是改进和加强企业管理的关键。实现企业管理的科学化和民主化，不但是改变目前我国企业管理落后状况的需要，而且是建立在生产资料公有制基础上的社会化大生产的客观需要。

甲：噢，有那么重要。那我们分别来谈谈企业管理的科学化和民主化吧！

乙：先谈谈科学化。所谓企业管理的科学化，就是要在企业管理的全过程中，严格按照客观规律办事，并且尽可能采用先进的高效率的管理手段和管理方法。

甲：哦，企业管理科学化就是严格按照客观规律办事，并且尽可能采用先进的高效率的管理手段和管理方法。那，老李，怎样才能做到呢？

乙：我认为要做到企业管理科学化，可以从五个方面来说。

甲：哪五个方面？

乙：一、必须按照客观经济规律办事；二、必须符合科学技

术发展规律的要求；三、必须尽量采用先进的管理手段和管理方法；四、要有一套符合客观规律的规章制度；五、建立一支有觉悟的能够掌握现代生产技术的职工队伍。

甲：甯，内容还挺多哩。那我们就一条一条来谈吧，先请你谈谈第一条。

乙：一是按照客观经济规律办事，就是要利用各种经济手段，正确地支配人力、物力和财力，用最小的劳动消耗取得最大的经济效益。

甲：那就是要彻底改变那种单纯用行政方法来管理企业的状况，用经济方法来管理企业啰？

乙：对。为了用尽可能少的劳动消耗，取得尽可能大的生产成果，就必须采用先进的产品设计和工艺，加强产品的系列化、零部件的标准化和通用化工作，采用合理的生产组织，加强企业的专业化与协作工作，提高企业的专业化水平，提高生产过程的连续性，缩短生产周期，搞好企业的仓库管理、运输管理、在制品管理、销售管理，加强成本管理、财务管理、经济核算等工作。

甲：那，第二条，必须符合科学技术发展规律的要求呢？

乙：这主要是企业管理要严格按照生产设备和原材料的技术性能以及产品的设计要求，确定最优的生产流程和工艺方法。在采用新机器、新设备、新的工艺方法时，要选用效能大的新材料、新能源，使用最安全的保管方法和最迅速的运输工具等等。这样才能不断提高劳动生产率，取得良好经济效益。

甲：第三条呢？

乙：第三，必须尽量采用先进的管理手段和管理方法。这就

是随着我国四个现代化的逐步开展，生产技术装备将逐步向连续化、高速化和自动化方向发展。它要求管理手段也必须相适应。连续化、高速化和自动化生产对生产过程各环节的比例性和连续性要求越来越高，对各种技术准备和服务工作要求越来越稳定可靠，对生产的计划、核算和调度要求越来越精确。同时，由于社会分工和企业内部的劳动分工越来越细密，各种经济问题的决定因素越来越错综复杂，对经济情况的反映和所作出的决定，都要求更加及时，它需要在很短的时间内对各种因素的变化和相互影响，做出准确分析，订出各种方案进行比较，从中选出最优方案，这一切都要求管理手段也必须实现自动化。

甲：老李，企业还由于生产的连续化、高速化和自动化程度的不断提高，生产过程中任何一个细小的环节如果发生故障或者处理不当，都会导致整个生产过程的中断，所以说现代化大生产对生产指挥和管理效率的要求越来越高。

乙：是啊！世界上一些工业比较发达的国家，已经把电子计算机应用到企业管理中去，并且采用数学方法来解决企业经营管理中的问题，逐步形成了一个以电子计算机为中心的现代化管理手段和管理方法。在企业管理的全过程中，都可以由电子计算机来控制，甚至订货合同的处理、原料的计算和管理、生产计划的安排以及各种报表、工资、财务计算等业务工作，都可以由电子计算机代替人力来承担。这就使企业管理中的判断、决策和业务处理做到准确、及时，节省人力，节省时间，管理效率可以大大提高。但是，采用电子计算机需要有正确的

数据资料。这就要求企业踏踏实实地把管理的基础工作做好。

甲：看来，我们要在搞好企业整顿，加强科学管理的基础上，逐步采用电子计算机等现代化管理手段，这是发展的必然趋势。那末第四条呢？

乙：第四，企业要有一套符合客观规律的规章制度，使成千上万人共同劳动的生产过程得到有效的控制。从我国建国以来实践经验来看，企业管理的规章制度，应当以岗位责任制为中心。社会主义企业必须建立以厂长为首的全厂统一的生产指挥系统，负责有关生产的组织领导工作，及时解决生产中出现的問題。只有这样，才可以避免企业中的无人负责现象。企业的生产指挥系统，要有必要的权威和高度的效能。企业的每个劳动者都必须服从统一的意志，严格遵守纪律和制度，认真完成所担负的工作，使整个企业象钟表一样准确地工作。当然，还必须建立总工程师、总会计师制和个人、班组、工段、车间以及科室的岗位责任制，没有这一系列的严格的责任制，就不能有效地提高企业管理的科学水平。

甲：说得对。规章制度不可不要。在“四人帮”横行的时候，一切规章制度都被破坏了，搞什么“无规章制度”的企业，结果生产无人负责，经济技术指标完不成，生产直线下降，国民经济搞得一团糟，这个教训可要牢牢记取。

乙：是啊，各企业就要根据生产技术统一性的要求，制订产品技术标准、工艺规程和操作方法；要合理地确定劳动组织；要组织好同其它工厂企业的协作关系；要建立统一的有效的生产指挥系统，建立严格的岗位责任制，实行严密的组织、严明的纪律。

甲：那第五条呢？

乙：第五条，企业管理要科学化，就必须要建立一支有觉悟的能够掌握现代生产技术的职工队伍。我们知道，在现代化的生产过程中，要想操纵复杂的机器、仪表，连续化、高速化、自动化的生产线和电子计算机等，没有大批的为现代科学技术所武装起来的熟练劳动者，就不能充分发挥现代化生产手段的作用。企业的领导干部和管理干部必须懂得生产技术和知识，努力使自己成为内行。

甲：就是嘛！搞四个现代化，没有一支有觉悟的能够掌握现代化生产技术的职工队伍，肯定是不行的。要能够掌握现代生产技术，我们每个职工都需要学习现代科学技术和知识，边学边干，干中学，学中干。还需要注意学习外国企业管理的先进经验，做到洋为中用。喔，老李，企业管理的科学化我们讨论得不少了。下面我们讨论企业管理的民主化问题好吗？

乙：好啊。社会主义企业管理，不但要科学化，还必须民主化。企业管理的民主化，这是社会主义企业管理区别于资本主义企业管理的重要标志。充分发扬民主，集中人民群众中的正确意见，充分调动群众的积极性和主动性，是顺利实现四个现代化的根本保证。实践证明，社会主义企业的全部经营管理工作，只有依靠全体职工的共同努力，才能搞好。

甲：老李，我是这样认识的。管理的民主化，是由生产资料公有制和劳动者在社会主义生产过程中的地位决定的。在社会主义制度下，企业的领导者和广大职工都是企业的主人，他们应当有权决定计划，管理企业。……

乙：搞民主管理，本来是我们的优良传统。可是，林彪、“四人帮”却把我们的政治民主、技术民主和经济民主，这些优良传统统统都破坏了。由于流毒还没有彻底肃清，现在有些企业的职工对生产计划、经营管理、人事安排、生活福利、劳动保护等很少有发言权。你想想要搞四个现代化，如果广大职工不能享有充分的民主权利，他们的聪明才智能够得到充分发挥吗？！

甲：是呀，企业管理的民主化和科学化都很重要。我们应当切实发扬政治民主、技术民主和经济民主，充分发挥职工群众的积极性和主动性，依靠群众正确地认识和运用客观规律，不断改进企业管理，防止主观主义、官僚主义、独断专行和瞎指挥。老李，那末企业管理的民主化应该采取什么形式呢？

乙：我觉得企业管理的民主化形式，是多种多样的，职工大会或者职工代表大会的形式就是其中一种很重要的形式。这个职工大会或者职工代表大会应当是在企业党委领导下的权力机构。一切重大问题，包括企业的生产方针、长远发展规划、年度计划、企业留成部分的分配、重要规章制度的订立和改革，以及职工生活福利措施等，都应当提交职工大会或者职工代表大会讨论，并且作出必要的决定。企业的领导人要定期向职工大会或者职工代表大会报告工作，听取群众的意见，接受群众的监督。

甲：我听说，有些企业为了加强管理民主化，正在实行基层干部的民主选举制度。车间主任、工段长、班组长都由群众民主选举。把那些思想作风好、懂技术业务、有管理经验的人选为车间主任、工段长、班组长。这些同志