

《企业管理人才研究》(上册)

社会主义企业管理者概论

何绍华 安玉华 刘连增著

3

北京科学学研究会

《企业理管人才研究》（上册）

社会主义企业管理者概论

何绍华 安玉华 刘连增著

北京科学学研究会

前 言

社会主义优越性在理论上可以得到比较完整的说明，可是在我国三十几年的社会主义实践中，这个优越性并没有得到充分体现。其原因在很大程度上可以归结为我国经济发展水平较低。社会主义生产关系的建立为生产力的发展开拓了广阔领域，可是我国劳动生产率却没有实现列宁所设想的超过先进的资本主义国家。原因何在呢？实践证明，经济管理的落后正在抵消着社会主义的优越性；特别是企业管理的落后限制了广大管理者和职工首创精神的发挥。必须改变管理的落后状态，我国实现四个现代化才有可靠的保障。

企业管理落后的主要原因在于管理者的素质差。我国经济管理体制改革，扩大企业自主权和实行厂长（经理）责任制，使企业管理者素质差的问题更为突出。我国拥有几千万个国营企业，上百万个集体企业和几百万个企业管理者。提高企业管理者的素质，改变企业管理的落后状态绝非易事，需要做大量的工作。理论研究工作应该是首要的工作。当前，无论是从理论上，还是从实践上，对企业管理者的系统研究更具有重要意义。为此，我们写了《社会主义企业管理者概论》一书。

研究社会主义的企业管理者，必须从我国实际情况出发，结合企业管理者的具体特点，揭示出具有普遍性的管理者活动规律。这是我们写本书的指导思想。本着这一指导思想，我们曾在全国范围内对许多企业进行过深入广泛的调查，获

得了丰富的素材。这些素材不仅使我们对企业管理者的研究深化，同时也为编写本书奠定了客观基础。所以，在本书所录资料中，除注明出处者外，其余均为我们亲自调查的第一手材料。

本书大体上包括了八个方面的内容：（一）企业管理者作为一门独立学科产生的条件和意义，学科特点及研究对象；（二）企业管理者的基本类型和职能；（三）企业管理者个体素质结构的形成和转化规律，群体的组合原则及特点；（四）企业党委的职能和作用；（五）管理艺术的作用和基本内容；（六）企业管理者的管理制度的内容、形式和建立方法；（七）企业管理者的培养、选拔、使用与更新的原则和一般方法；（八）典型案例分析。这八个方面的内容，只是粗粗地勾画出了企业管理者理论系的轮廓。并非企业管理者研究的全部内容。

作为专门研究企业管理者的著作。目前国外为数不多，我国基本上是空白。本书是对社会主义企业管理者系统研究的一次尝试，无疑带有开拓性。也正是由于这个原因，在本书的编写过程中，得到了社会上许多单位、专家、学者的鼓励和支持。国家经委、中国科学技术促进发展研究中心、北京市经委、北京科学学会、北京厂长经理研究会为编写本书提供了大量的实际材料；北京无线电元件九厂、北京电冰箱厂、北京光学仪器厂为我们定点调研创造了方便条件；著名经济学家于光远同志审阅了本书部分内容，中国人民大学工业经济管理系盛介眉付教授对本书进行了补充和修订。此外，李克穆、蒋同甫、李岳、谢庚等同志在本书定稿之前提出了许多宝贵意见，我们在此一并致谢。

由于对企业管理者的理论尚处探索研究阶段，加上编写时间仓促，和我们的水平所限，书中的缺点和错误在所难免，敬请各位读者批评指正。

作 者

1984年3月 于北京

目 录

	前 言	()
第一章	绪 论	(1)
	社会主义企业管理者学科的研究对象和内容	(1)
	研究社会主义企业管理者的意义	(6)
	我国企业管理和企业管理队伍的发展概况	(11)
	建立社会主义企业管理者学科的必要性和 紧迫性	(15)
	社会主义企业管理者学科研究的指导思想 和方法	(19)
第二章	社会主义企业管理者的职能和类型	(25)
	企业管理者的概念	(25)
	企业管理者的权力和职能	(29)
	企业管理者的类型	(41)
	企业辅助管理者	(51)
第三章	社会主义企业管理者的素质和素质结构	(54)
	企业管理者素质概说	(54)
	企业管理者素质内容	(59)
	企业管理者素质结构概说	(79)

	企业管理者素质结构类型·····	(85)
	企业管理者素质结构的动态转化·····	(88)
	企业管理者的合理流动·····	(93)
第四章	社会主义企业管理组合·····	(99)
	企业管理组合概说·····	(99)
	企业管理组合的一般特点·····	(104)
	企业管理组合的一般原则·····	(108)
	企业管理组合的类型和特点·····	(127)
第五章	社会主义企业党委存在的必要性	(136)
	社会主义企业党委存在的必要性·····	(136)
	企业党委的双重职能·····	(140)
	企业党委与其他组织的关系·····	(155)
第六章	企业管理艺术·····	(158)
	管理艺术·····	(158)
	企业管理艺术·····	(162)
	企业管理权力的运用艺术·····	(168)
	企业管理者的管理行为艺术·····	(180)
	管理行为与管理方式·····	(189)
	企业管理者的效率艺术·····	(190)
第七章	企业管理者责任制·····	(199)
	企业管理者责任制概说·····	(199)
	企业管理者责任制的内容·····	(207)
	企业管理者责任制的类型和形式·····	(213)
	怎样建立企业管理者责任制·····	(217)
第八章	社会主义企业管理者的考察·····	(223)
	考察的必要性·····	(223)

	考察原则·····	(227)
	考察标准·····	(234)
	考察方式和考察周期·····	(243)
	考察结果的分析和应用·····	(249)
第九章	企业管理者的循环模式·····	(253)
	企业管理者的培养·····	(261)
	企业管理者的选拔·····	(274)
	企业管理者的使用·····	(296)
	企业管理者的更新·····	(302)

第一章 绪 论

随着我国经济体制和经济管理体制的不断改革，人们愈来愈清楚地认识到企业就是社会主义社会的基本“经济细胞”。这个“细胞”的活力受着很多因素的影响。如果从其内部讲，那么活力主要取决于管理者。这是实践中人们都能认识的问题，但是在企业管理的研究中却常常忽略对企业管理者的理论研究。目前，我们最大的任务就是不断提高经济效益，发展社会主义经济。如何才能不断提高经济效益？许多同志都指出：管理出效益。从企业讲，就是管理的专业化、科学化和现代化。不言而喻，没有一批胜任的企业管理者，企业管理的“三化”就是一句空话。展望未来，面临新技术革命的挑战，企业生产经营和管理都将发生巨大的变革。大家正在逐步认识到，为了适应新的更加复杂的经济环境，使企业顺利和有效地发展，关键的因素在于企业管理者能否创造性地管理企业。因此，对企业管理者的研究，就必然被提到议事日程上来。

社会主义企业管理者学科的研究对象和内容

一、研究对象和内容

社会经济深入广泛地发展，必然促进企业管理者队伍的

扩大。这在国内外都是有目共睹的事实。例如：1960—1970年间，美国就业人数增长20%，而领薪水的管理人员增长了70%多，并推测：“未来的几十年内，对管理人员的需求将不断增长，具有管理知识和技能的人将发现有很多的就业机会”^①。我国在党的十一届三中全会以后，全部工作的重点转移到经济建设方面。国民经济的发展已济并将继续开创新的局面。为了满足经济发展的需要，我国企业管理者的队伍在素质上要大幅度提高，在数量上要继续增长。目前，我国工交企业大约有四十万个。如果每个企业平均按二十五位管理者计算，全国企业管理者队伍就是一支千万大军；如果每个企业平均按五个管理班子（包括企业各级管理班子）计算，全国就有二百万个管理班子。社会主义企业管理者，无论是从个体，还是从群体讲，都是社会主义经济建设事业不可忽视的重要力量。由于企业是社会主义物质生产的直接承担者，企业管理者队伍的作用也就直接影响着国民经济的发展。但是，发挥企业管理者的能动和积极作用除了经济管理体制等外界因素外，还需要涉及一系列问题。例如：企业管理者队伍的结构、企业管理者的个体素质、企业管理者的群体组合，以及企业管理者的艺术水平等。这些问题都直接与管理者有关，或者说都是以企业管理者为中心。因此，企业管理者（个体和群体）就是企业管理者学科研究的主要对象。

社会主义企业管理者学科研究的内容主要包括以下三个方面：

①、参见《外国工业管理论文》（第一集）第71页，商务印书馆1978年版

(1) 研究管理者个体内在的素质结构及其变化规律,管理者的素质结构与管理者类型的关系,各类型管理者在企业管理系统中的地位和作用。

(2) 研究管理者群体的结构组合原则及特点,各类型管理组合在企业管理系统中的作用。

(3) 研究管理者的管理艺术,管理者的培养、选拔、使用与更新,管理者的考察和有效性等方面的内容。

二、学科的性质

社会主义企业管理者学科是社会主义经济管理科学的一个分支,是企业管理学的有机组成部分。它又是一门边缘学科,要涉及到政治经济学、管理科学、哲学、心理学、社会学、人才学、系统科学等一系列学科。

社会主义企业管理者学科要从政治经济学中吸取社会主义经济理论的基本观点和原理;要从社会主义经济管理科学中吸取基本理论,作为社会主义企业管理者学科研究的出发点;要从马克思主义哲学中吸取研究的指导思想和认识论、方法论;要从心理学和社会学中吸取理论和知识,从主客观两方面研究管理者的思想、心理和行为的变化规律;要从人才学中吸取理论知识,为研究管理者服务,因为优秀的企业管理者即是管理人才;最后,还要从系统科学中吸取现代科学方法,使社会主义企业管理者的研究日臻完善。

三、学科产生的条件和意义

为了开创国民经济发展的新局面,就必须落实党中央提出的干部革命化、知识化、专业化和年轻化的要求,所面临

的巨大任务就是改组和更新庞大的企业管理者队伍；就必须圆满地完成企业整顿任务，所面临的重要任务之一就是建立健全各级企业管理班子。总之，我们必须极大地重视企业管理者，但是没有一个正确理论的指导，则不能按照客观规律去选拔、培养、使用、考察和更新企业管理者（个体和群体）。社会主义的企业管理实践向理论界提出关于企业管理者若干重大理论问题，比如，作为企业管理者，他应当具备什么条件？他应当怎样运用手中的权力？他应当具有什么样的管理行为？等等。企业管理的实践为社会主义企业管理者学科的建立奠定了客观基础。

我国经济体制改革的深入发展，使人们开始重视经济管理。从大量管理实践的经验中发现：经济效益在很大程度上取决于经济管理，管理的有效性在很大程度上取决于管理者（个体和群体）的素质和能力。近几年，有一些同志开始专题研究企业管理者，发表了一定数量宝贵的研究成果和资料。例如：韩明镜同志以《试谈管理人才》为题，专门研究了管理人才的重要性，应具备的主要素质，和培养管理人才的途径。该文提出：“提高管理水平的关键，在于提高管理者的智能水平”和“管理人才是向管理现代化转移的关键”等重要见解。^①另外，还有同志专门研究厂长（经理）应具备的素质和能力，例如，房景环《试谈厂长的知识结构和能力》等文。^②这一系列研究及成果都说明社会主义企业管理者学科已在孕育之中。

①、参见《企业管理》1982年第五期第38，

②、参见《企业管理》1982年第四期第37，

列宁在评论泰罗制时曾指出：“它有两个方面一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，另一方面是一系形的最丰富的科学成就”，③并指出：“苏维埃共和国在这方面无论如何都要采用科学和技术上一切宝贵的成就。社会主义实现得如何，取决于我们苏维埃政权和苏维埃管理机构同资本主义最新的进步的东西结合的好坏。应该在我国研究与传授泰罗制，有系统地试行这种制度，并且使它适应下来。”④我们应该根据列宁的思想来指导社会主义企业管理者的研究。从辩证唯物主义的历史发展的观点来看，无论在理论上，还是在实践中，社会主义经济管理都必须以资本主义经济管理的最新成就为起点。换言之，我们必须借鉴资本主义经济管理发展的历史，必须大量吸收资本主义现代化管理理论和实践中的合理因素。目前，西方管理学者对于企业管理者有比较系统的研究，例如德鲁克的《有效的管理者》，麦格雷戈的《职业管理者》（《The professional Manager》）等著作，以及“行为科学”的论著。这些理论成果如同泰罗制一样具有两重性，因此，我们必须按照列宁的教导，力排众议，采取“拿来主义”，吸取合理因素，为我所用。总而言之，社会主义企业管理者实践的大量经验和研究的宝贵成果，以及对资本主义经济管理理论和实践方面的借鉴和吸收，为社会主义企业管理者学科的建立和完善提供了成熟的条件。

社会主义企业管理者学科创建具有重要意义。首先，该学科完善了企业管理理论体系，弥补了对管理主体的研究，开

③、④、《列宁选集》第三卷第511页，

拓了社会主义经济管理科学崭新的研究领域；其次，该学科为企业组织管理、人事管理和领导体制的改革，提供了必要的理论依据，这对我国经济管理体制的改革，无疑是一个有力的促进；再次，该学科对于我国企业管理从传统管理向现代管理过渡，具有重要的指导作用；最后，该学科为开创社会主义企业管理新局面，迎接新技术革命的挑战，在一定程度上做了理论准备。

研究社会主义企业管理者的意义

一、企业管理者在国民经济中的地位和作用

社会主义生产目的——最大限度满足人民群众物质和文化生活不断增长的需要，是国民经济活动的总目标。企业作为国民经济的基本单位，决定了企业管理者就是社会主义生产目的的体现者。但是企业管理者能否真正地体现社会主义生产目的，对于实现国民经济活动的总目标有着重大关系。从实践中可以看到，大多数企业管理者自觉遵循社会主义基本经济规律，不断开发智力资源，更新改造企业技术，严格杜绝浪费，努力提高劳动生产率，生产出的产品物美价廉，产销对路，使国家、企业和群众均受其益。这些企业管理者在促进国民经济良性循环方面发挥了积极作用。他们是名符其实的社会主义生产目的的体现者。反面的教训也是值得深省的，有一些企业负责人轻视企业管理，使所管理的企业连年经营性亏损；还有极个别企业的负责人，营私舞弊，投机取巧，把质劣价高的商品抛到市场，以此捞取不正当的利润。他们严重损害了群众利益。这些人的作用越大，对国民经济活动的

恶性影响也就越大。他们背离了社会主义生产目的，从而也就根本不可能体现社会主义的生产目的。

社会主义企业必须坚持有计划的商品经济的基本原则。计划经济意味着企业管理者在生产经营的实践中不断地认识社会生产的客观比例，并根据这个客观比例不断地指导生产经营的实践，实践的结果促使社会生产形成新的客观比例。市场调节意味着企业管理者必须遵循价值规律的客观要求，从事生产经营活动，间接地保持了社会生产的客观比例。有计划的商品经济的基本原则，决定社会主义企业管理者是国民经济计划的能动执行者。企业作为国民经济最基本的实体，自然它的一切活动必须自觉地遵循国民经济发展的客观要求。从这个角度看，企业管理者必定是国民经济计划的执行者。但是，由于社会生产的客观比例必须是在经济实践中认识，特别是通过价值规律的作用来认识，所以，企业管理者不能只是被动地执行经济计划，一方面他们要根据经济计划指导生产经营活动，另一方面他们要遵循价值规律来落实经济计划，或完善经济计划。因此，社会主义企业管理者必须是国民经济计划的能动执行者。

生产资料公有制是社会主义社会的基本特征。公有制生产资料支配者的地位和作用无疑是相当重要的。企业管理者是公有制生产资料的直接支配者。随着企业自主权的扩大，管理者对生产资料的支配权也会日益扩大。企业管理者利用生产资料的支配权是为国家和群众谋利益，还是为个人或小集团谋利益，则直接影响国民经济的健康发展。通过企业整顿，发现一些企业的负责人仍然抱着列宁严厉批判过的“该我捞一把”的心理，以权谋私，肆无忌惮地侵占国家和集体利益，

挫伤企业职工的劳动积极性，使党政、干群关系紧张，使企业生产经营活动不能正常进行，严重阻碍了国民经济的良性循环。因此，选择什么样的人去充当社会主义企业管理者，去掌握社会主义生产资料的支配权，这不仅是一个严肃的理论问题，而且还是一个紧迫的实践问题。

社会主义企业是社会物质的主要创造者，所以，企业管理者是创造社会财富的实际组织者。一个企业生产什么？生产多少？产品质量好坏？企业管理者都起着举足轻重的作用。例如，每年我国都有一批经营性亏损企业。在这些企业中，国家和集体投入了大量人力和物力，可是最后生产结果还是不能补偿人力和物力的耗费，更谈不上为国家和人民创造什么物质财富。企业管理经营性亏损的原因可能是错综复杂的，但主要原因在于企业管理水平低和企业管理者能力差，由此可以看到，企业能不能成为社会物质财富的创造者，在很大程度上是取决于企业管理者。若管理无效，企业非但不创造任何物质财富，还要浪费其他企业创造的物质财富；若管理有效，那么企业就是社会物质财富的源泉。

社会主义经济管理体系主要包括两大部分：宏观管理——国民经济管理；微观管理——企业管理。从经济效益上看，国民经济管理必须通过企业管理体现出来。这样，企业管理者就成为宏观管理和微观管理的结合者。仅从经济管理目标讲，宏观管理目标制约企业管理目标，换句话说，国民经济管理目标是企业管理者战略决策的依据。企业管理者的战略决策为企业提出管理目标，它又是企业管理者战术决策的依据。但是企业管理目标的实现是和根据客观因素不断修正该目标交织在一起的。因此，企业管理目标的实现

对国民经济管理目标的实现有着重大影响，这就意味着企业管理者的决策——战略性决策和战术性决策及二者的关系，反映了宏观管理和微观管理的结合程度。社会主义生产目的要求宏观管理和微观管理保持统一性。显然，企业管理者在二者统一性关系中发挥着至关重要的作用。

二、企业管理者在企业经营活动中的地位作用

在现阶段社会主义经济生活中，仍然存在着国家、企业（集体）和职工三者利益关系正确处理的问题。建国三十多年来正反两方面的经验和教训都表明，只有正确处理三者利益关系，社会主义建设才可能顺利发展。企业管理者是正确处理三者利益关系的关键性人物。随着经济管理体制的改革，国家企业的基本经济关系由税法等形式予以确定之后，虽然二者还有一些关系需要企业管理者正确解决，但是真正需要企业管理者花力气解决，并要正确解决的是企业和职工的利益关系。企业利益和职工利益在根本上是一致的，这是由社会主义生产关系决定的。二者又是矛盾的，企业利益代表着职工整体和长远的利益；职工利益代表着职工个人的和现实的利益。企业生产资料的公有制决定了企业的真正主人是该企业的职工群众，所以，职工利益和企业利益必须互相体现。由于企业管理者是企业利益的当然代表，企业管理者就必须正确认识企业利益职工利益的区别和联系，才能担当正确处理二者关系的重任。可以预测，今后社会主义经济发展的速度在很大程度上取决于企业管理者处理国家、企业和职工三者利益关系的正确性。

企业经济效益与企业管理密不可分，企业管理的核心是