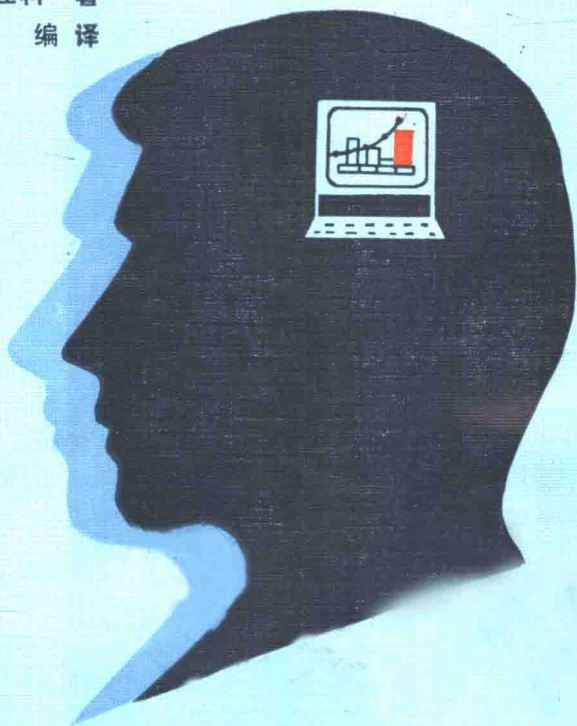


苏联的厂长怎样工作

〔苏〕O·A·杰伊涅科 著
白洁 郑友敬 编译



中国经济出版社

苏联的厂长怎样工作

[苏] O. A. 杰伊涅科 著

白 洁 郑友敬 编译

中国经济出版社

内 容 提 要

本书共五章。它以通俗易懂的形式阐述了苏联企业领导者应具备的业务素质和专业要求，系统地介绍了生产组织基本活动的各个方面，诸如情报工作、人际关系、电话交谈、业务会议和检查监督等。是企业 and 机关各级领导者以及工作人员的参考用书和业务指南。

苏联的厂长怎样工作

[苏]O·A·杰伊涅科 著
白 洁 郑友敬 编译

*

中国经济出版社出版

(北京市翠微路22号)

北京京辉印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

各地新华书店销售

*

787×1092毫米 32开本 4¹/₂印张 96千字

1987年3月第1版 1987年3月第1版第1次印刷

印数,0,001—4,500

统一书号,4395·55 定价,0.95元

出版者前言

近年来向我国读者介绍西方管理科学的著述不少，而介绍苏联和东欧管理科学方面的译作不多。现在我们把这本1984年苏联出版的《苏联的厂长怎样工作》（原书名是《现代生产组织者》）一书奉献给广大读者，希望通过这本书使大家能对苏联的企业领导者怎样工作，怎样在生产各个环节提高工作效率和工作质量，以及怎样把管理潜力变成现实的生产力等有所了解。

编译者的话

随着管理科学的迅猛发展，特别是它在现代企业中的广泛应用，人们越来越认识到，管理是现实的社会生产力，管理是巨大的经济效益。如果说过去在数百年、数千年的历史长河中，社会生产力的发展、经济效益的提高主要是靠经验的积累、生产技能的提高、操作动作的改进等等，那么从二十世纪以来，则主要靠科学、靠知识、靠信息、靠情报。因此，在现代化大生产中没有严密的管理是不堪设想的。然而，在管理中起决定性作用的是生产组织者（领导者）的个人素质与组织水平，是他在生产管理中的“方向盘”作用。

管理科学所以被称为二十世纪科学发展的“胜利”，是由于它能告诉人们如何在社会生产中取得更多的成果，如何在生产的各个环节提高工作效率和工作质量，如何把管理潜力变成现实生产力等等。然而管理是一个组织过程。有时甚至是一个很长的过程，它是理论与实践，组织与管理相结合的全过程。对现代生产组织者来说，不仅要有较强的事业心、创造力、表率作用，具有广泛而渊博的知识，而且还要懂政策、善于组织和管理。一个生产组织者怎样进行创造性的组织管理活动？应掌握哪些管理技术？如何提高管理效率？等等。本书将在这些方面给您以知识，并启发您进行思索与模仿。

在编译过程中，我们感到该书有两个突出的特点：一是理论与实践的结合比较好，既有理论的概括，又有实际与调

查的实例，二是内容较新鲜，提法有新意，论述问题有独到之处。因此，本书不仅对企业的领导和各级管理人员，很有参考价值，而且对高等院校的师生、特别是未来的管理者也值得一读。

由于水平所限，缺点错误在所难免，敬希广大读者批评指正。

编译者

1985年6月15日

目 录

导论	(1)
第一章 现代企业领导的成长过程	(5)
一、管理是科学，也是艺术	(5)
二、对现代生产组织者的职业要求	(13)
三、生产组织者的业务素质与专业培训	(22)
第二章 生产组织者的活动领域——生产管理系统	(32)
一、生产系统中的管理对象	(32)
二、生产组织者及其在管理中的地位	(41)
第三章 领导与情报信息	(60)
一、领导者的情报素养与信息要求	(60)
二、文件工作	(69)
第四章 交往艺术	(76)
一、接触工作——组织管理工作的重要组成部分	(76)
二、接待来访	(80)
三、业务会议	(91)
第五章 组织工作的方法	(106)
一、组织工作的实质与手段	(106)
二、现代领导组织管理通用的方法	(111)
三、现代领导组织开发通用的方法	(123)
附录	(131)

导 论

由于经济活动的范围不断扩大，国民经济管理体制的日趋复杂，生产组织者的业务活动也越来越广泛。

目前，在苏联国民经济各部门工作的专业管理人员约有800万人，占脑力劳动者人数的20%。

根据统计资料，苏联在前三个五年计划中（1966—1980年），建成和投入生产的大型工业企业约有5000个。为此，补充了上万名厂长、副厂长和处、室、车间、班组、工段等各级领导以及其他管理人员。

当上万名年轻的专家（工程师、经济师、园艺师等）成为专业管理者，并受托管理大大小小的生产企业时，他们的生活开始了新的时期。

通常，这些年轻的管理者虽然在工艺、经济和其他许多方面均具有丰富的专业知识，但他们一般都缺乏组织艺术、组织工作方法和处理日常管理工作的本领，然而，这些知识又是在各高等技术院校与经济院校中所学不到的。这样，对于生产组织者来说，在他们尚未获得组织工作经验之前，将会遇到严重的困难。本书的任务就是帮助各级领导提高管理艺术，以获得组织工作的经验；帮助新上任的生产组织者在复杂的管理机构与管理关系中缩短“适应期”。

这里，首先研究的是现代生产组织者的创造性工作，分析各种组织因素在国家经济生活中的作用。

我们知道，在社会主义建设的管理理论与实践，列宁

留给我们极其宝贵的遗产是他制定的社会主义生产管理的基本原则，并在他的领导下创造了体现这些基本原则的国民经济管理机构。这些原则和思想在社会主义建设过程中，又得到了进一步的发展。列宁还指出，组织因素在社会主义和资本主义国际竞争中的作用在于，谁具有高度的组织性和纪律性，谁就会占上风。

苏联各级组织者在任何生产活动中都在实践这些组织工作原则，他们把任何一个生产活动领域都看成是实现这些组织原则的实验室。经济、社会发展目标的实现取决于国民经济各个环节的组织工作，以及组织水平的大幅度提高。这是因为组织工作水平将通过复杂的关系体系影响到生产效果，这个规律是从生产组织者劳动的特有的社会经济本质得出来的。这一规律表明管理活动的结果，将在最终的经济成果里反映出来，即间接地反映在他人的劳动之中。例如，一个重要工业部门（机械工业等）的生产组织管理的完善，一般可保证劳动生产率增长40%。

当然，改善管理机制的工作不是一次性的运动，而应该是系统的，有目的的。

国家的经济是由一个统一的、包括社会生产各环节所组成的国民经济综合体。现有的各种不同的经济、组织联系和组织关系的组合方式是很多的，如果用数字表示，它将是 10^{15} ，也就是说，将有几万兆个组合方案。

如果在某一庞大的经济系统的个别环节的工作中出现了破坏交货时间或其他任何故障，都将引起国民经济一系列其他环节的中断，给国民经济造成巨大的损失。因此，经济组织系统各环节的质量和可靠性与每个具体生产组织者的管理水平（生产工段的管理水平或者整个部门的管理水平）及

其活动有着密切的关系。

对管理系统产生的任何“中断”的业务程序分析表明，其产生原因一般都是组织因素。

在科学技术迅猛发展的条件下，管理中的组织因素具有特殊的意义。生产越复杂，对工艺准确性的要求越高，也就越发感到由于不能合理使用工作时间而造成的损失。在技术装备十分复杂的现代化生产中，设备停顿和对工作不认真的态度所付出的代价，都与以前大不相同了。

在现代化条件下，由于不执行劳动计划和破坏工艺纪律，而造成的经济损失大量增加，仅仅一个车间的工作中断，整个企业就会造成成千上万的损失，而最终都将在部门工作中反映出来。在全苏国民经济的生产中，只要损失一分钟的工作时间，就相当20万工人停工。

经分析，企业中机器和设备停顿主要是由于技术与组织因素所导致，而组织工作水平低，又首先是每个岗位负责人的管理水平低，其次是车间、企业的管理水平低。

组织工作的水平越高，经济建设中取得的经济效益和社会效益就越高。但应指出，改进组织工作的潜力不在于表面工作，为挖掘这个潜力，需要很多的创造、革新和时间。列宁曾说过，如果认真研究我们的组织工作并坚持下去，必将取得重大成果，同时也是我们取得成就的保证。

马列主义基本原理承认人民群众在社会历史过程中的决定性作用，但是在任何一个生产企业、农业、运输、建筑单位，要取得成绩还要取决于领导者，以及他们的个人素质与事业心、创造能力和他们在各个方面的表率作用。为了实现党的各项经济政策，需要有能力的、懂政策的、具有广泛而渊博知识的组织者。

这就是我们为什么要经常强调组织活动的作用、必须提高组织活动的质量和效果、以及与此有密切关系的是提高管理干部的水平。

本书将介绍现代生产组织者基本活动的各方面内容，向读者揭示领导者的组织工作和创造性活动，特别是执行管理程序的艺术，因为领导者每天都要比别人更多地遇到这类的问题，诸如情报工作、与人接触、电话交谈、业务会议、计划的监督执行等问题。

本书的指导思想是尽量使读者的注意力集中到生产组织者的职业要求，这些要求主要表现在以下几个方面：

——管理者的个人素养（管理者应该了解什么和学会什么，对管理者有些什么要求，要掌握哪些组织艺术等）；

——管理工作的规程（管理机构的工作包括哪些内容，领导者在管理体制中的地位，领导者在不同的管理阶段的活动特点）；

——组织手段（组织工作方法）。

为了管理，就要学会管理，并应当成为出色的管理者。

——B·И·列宁

第一章 现代企业领导的成长过程

一、管理是科学，也是艺术

经济干部及全体劳动者在每个历史阶段都应把注意力集中到完成经济战略任务上。在现代社会主义经济发展的条件下，主要任务就是加速社会生产各个领域中的科学技术进步、提高经济效益与工作质量。

生产规模的增长、经济联系的日趋复杂和科学技术革命将对国民经济管理提出越来越高的要求。目前我们已经进入生产过程从简单劳动过程向迫使自然力量为其服务的科学过程转变，而科学过程活动的结果是为了人类的需求服务。

当今许多经济及社会问题的解决，都需要寻求科学技术和先进管理者的结合，需要管理科学和优秀生产管理者的先进实践相结合，即管理科学与管理艺术的结合。

因此，这里便产生了两个相应的概念——“管理艺术”和“管理科学”。实际上这两个概念是相互联系的。在科学文献中，这两个概念的界限有时是混淆不清的。一些学者认为，管理就是艺术，只有具备专门技能的、有经验的、又有实际组织工作素养的人才能够掌握。

当然，领导者的艺术与医生、音乐家、演员、烹饪师的

艺术一样，除了受专门的训练之外，还要有一定的才干，这里讲的主要是组织才能，就是说在各种活动方面都需要有一定的个人才华，此外，还必须具有相应的专业知识，不掌握这些专业知识，无论是军事指挥员、医生、音乐家还是生产组织者，都将一事无成。

“职业淘汰”在艺术工作者的培训制度中是起作用的，但在需要具有领导才能的生产管理领域中，对工作人员的“职业淘汰”还没有实行，然而这一问题在近十年来却十分尖锐，主要是因为一些生产组织者在组织工作方面的科学性不够，心理学方面的培训也不足，从而影响了在国民经济各环节中，提高经济效益和工作质量。

为提高经济效益和工作质量而奋斗，意味着每个领导者和专家都必须掌握科学管理原则，确定科学的计划与生产组织方法，加速科技进步。在管理活动的科学性方面与管理学本身，教育制度的发展与提高领导者的熟练程度有着密切关系。一般说，来对经济干部进行经济思想教育，要花很长时间。

生产组织者的管理艺术不在于是否能够独自解决所有问题，而在于能团结人和会使用人，并有统筹全局和把积聚的大量知识和集体生产的经验贯彻使用的本领。

管理艺术如同其他科学概念一样，是一个综合概念，是许多个别概念的汇集，如领导者的个人素质（思想类型、性格特征、气质、能力）、文化水平、风俗习惯、职业经验（包括组织工作的经验）、爱好与特长，在掌握一般知识与专业知识的基础上对问题作出决策等等。这些在每个领导者的个性组成中都是不同的。在经济发展的一定阶段，管理艺术可以极大地保证社会经济目标的实现。在经济形势发生变

化的情况下（例如，国民经济的集约化发展、经济体制的日趋复杂、对各种技术、工艺和部件质量的新要求），摆在领导者面前的任务是严峻的，如果还是用过去的知识、经验及思想基础的话，将无法完成任务。现阶段的经济形势发生了哪些变化呢？

1. 社会主义与资本主义两个世界体系经济竞赛的发展，要求大幅度提高劳动生产率和社会生产的经济效益。这场具有历史意义的经济竞赛的结局，在很大程度上将取决于哪种社会制度能够更有效地利用科学技术及经济潜力，而本身又主要取决于管理国民经济及其部门、企业的组织水平、科学性和管理效果。

2. 由于产品产量的增长，固定资产的增加，企业规模扩大以及生产组织的复杂化，使物质生产部门的管理对象也越来越复杂。在近60年时间里（1922—1982年），仅工业品就增长500倍。1981年苏联一天生产的工业品比1922年的全年产量还要多，1982年全国固定资产达29000万亿卢布。

3. 产品品种大量增加，以及随之而来的产品生产的复杂化，例如，有些机械制造部门的一种产品就由上百种零部件所组成。现在，在我国的工业产品中，每年都要有大量的新机器、新仪表和新设备投入生产，这就要求增加试验人员、加工人员、工艺师以及生产组织者。

4. 高速发展的生产技术装备（机械装备、电子装备），要求在管理系统中增加专业人员的比例。

5. 工业结构的改进（例如，机械、电子、无线电、原子能产品比例的增加），要求增加科学研究和设计人员的数量。

6. 连续生产的比重和台班系数的提高，导致专业人员和

服务人员数量的增加。

7. 由于科学技术革命，在管理机构中出现了十年前未曾有过的新职业，如电子计算机专家、程序编制人员、自动信息系统专家、工效学、工艺美术专家、职业选择及就业指导、文件复制专家、工业品艺术设计专家、社会学家、工业心理学家、科学劳动组织专家以及组织设计家等等。

8. 由于各部门企业数量的增加，在部门之间和部门内部的经济联系也变得复杂化了。

9. 为完成管理职能和制定经营决策，所需要的信息量成倍增加，致使整个管理工作日趋复杂。

10. 管理决策的选择与审批程序的复杂化。

11. 生产领域中社会、经济、组织、工艺关系等体制复杂，致使劳动消耗、管理和工程工作量不断增长。

第2至11项使国民经济管理结构和管理过程发生了很大变化，并涉及到国内每个劳动家庭。在近40年内，工业方面的各种专家增加了34倍，农业方面的各种专家增加了47倍，居民结构中服务人员比重由1922年的4%增加到1982年的26%，即增长6倍多。

从上述现代化的经济特点可以看出，管理体制和在这种体制中工作的人员以及解决管理任务的方法等，都发生了根本性变化。在现代生产中，需要解决问题的数量及复杂程度与日俱增。用传统的办法，随意地管理已经不能适应了，需要用科学的管理方法解决各种各样的管理任务。

新的经济形势要求管理艺术和科学有机地融为一体。管理机构必须努力提高管理活动效果，实现质的飞跃，并按新的方式对生产进行管理。

社会主义生产的科学管理是以经济规律及其在具体条件

的作用特点，以及社会的、组织的、情报的和其他社会主义生产管理的规律性为基础的。

科学管理为选择最佳决策、全面考虑现有资源（包括劳力资源、物力资源、财力资源）以及对经济发展进行预测等提供了可能。

社会主义的科学管理是以实现管理过程和各级管理机构（从生产工段到中央的管理机关）的合理化为前提，并广泛运用各种科学分析方法、科学实验、经济数学模型、统计、社会学和组织调查等各种科学手段。

科学管理要求广泛采用现代化的手段及时收集、传递、加工和存信者各种科技、经济及生产信息。

管理科学将使经济干部掌握规律、原则、方法、工艺及管理技术等方面的知识。而领导艺术则有助于直接完成组织者的日常工作。现在，管理科学已成为经济发展的直接生产力。

当然，管理科学和管理艺术是分不开的。生产管理首先是对人的管理，因此，领导者的个人素质，在保证管理活动的高效益及高质量方面起着重要的作用。然而个人素质必须和科学方法相结合，必须有机地综合运用管理艺术和管理科学。管理系统只有将“侥幸”换成“准确”的计算，将“马马虎虎”换成“考虑周到”的计划，将“随便应付”换成“科学方法”，将“随便什么时候”换成“准确的时间”，才能有效地发挥作用。

现今，经济发展的形势迫使我们从经验型向科学管理生产的模式过渡。这是经济体制从一种形式向另外一种形式的质的转变。

首先，现行的管理实践主要是根据以下两组因素：①领导者、专家的个人素质、他们的专业经验、学识、才能、习

惯、观点、判断能力、评估能力、情绪等；②规划、细则、定额、标准、法律以及大多数企业的经济和组织过程的规定。

随着科学管理方法的掌握，主观看法就会逐渐让位，代之而起的是通过对生产管理机制具体研究而得出来的科学结论、建议、标准和规划。企业、联合公司的领导可单独对经济和生产组织方面的大多数问题作出决定，而由上级组织确定的指令范围逐生缩小，这将明显改变了企业内部形成的管理关系，甚至改变企业与上级组织间的关系。

其次，现阶段在经济组织实践中，管理本身也要求广泛利用科学试验方法：如预测、分析、调查、模拟、测定、组织计划、经济核算以及技术经济论证等等，甚至还要利用其他许多学科的成就，象控制论、数学、经济学、法学、社会学、劳动心理学、教育学、技术美学、工程心理学、系统学、文书学、统计学等等。

如果不考虑现代科学和技术的成就，生产管理就不可能满足经济蓬勃发展的要求。正因为如此，那种在很大程度上建立在领导个人艺术基础上的管理实践，已经保证不了当今需要解决的新的经济任务。

为了使经济管理更有科学依据，必须做到以下几点：

1. 利用中央、部门、地区的科研机构，通过扩大和建立科学试验、设计、咨询网的办法，在生产管理方面扩大试验及设计工作，在部门范围内，甚至在部门之间，开展对企业的综合科技服务。最好的办法，是在大的工业中心设立部门间的科学咨询公司，按协议（如承包施工组织设计、指导使用等）为企业及地区机关（地区、州）服务。

2. 通过建立中央情报信息询问基金会——“信息银行”，