

管理人员的 素养和管理艺术

国家成套总局经济管理研究班

管理人员的素养 和管理艺术

(内部资料)

国家成套总局经济管理研究班

一九八一年五月

编 者 的 话

“建设四个现代化的社会主义强国，需要一支广大的有社会主义觉悟、有科学文化知识、有专业技术和经营管理经验的职工队伍，需要有一大批又红又专的专门人才”。人才的培养是当前的一个突出问题。我们选编了这本书，以适应职工教育的需要。

本书选编的，有专家、学者、教育工作者、实际工作者在报刊、内部资料上登载的有关文章或资料；我们也编写了专稿。

本书是知识性、资料性的内部研究用书。可供各部门、各企业的领导干部、管理人员、经济工作者、教育工作者及干部研究班、职工培训班研究探讨有关问题时参考。

本书是由刘雄飞、王泽海、赵长琦负责选编的。在选编过程中，得到教育部、一机部、辽宁日报社、四川省设备成套局等有关单位的支持，一并在此致谢。

限于篇幅，选入的文章有被删节的，请作者原谅。

限于时间和水平，错漏难免，欢迎指正。

一九八一年五月

目 录

| | | 研 究 与 探 讨 | | | | | |
|---|-----------------|----------------|--------------|--------------------|------------|-----------|--------------------------|
| | 培养经济管理人才是我国当务之急 | | | | | | |
| | 马 洪 周叔莲 | 企业领导干部的素养及领导艺术 | 对厂长「应知应会」的探讨 | 领导者的职责和工作方法 | 略谈日本企业中的经理 | 假若我是一位总经理 | 厂长的工作和任务 |
| | | 太原重机学院 王丁凤 | 北京经济学院 郭凤祥 | 刘 吉 张念椿 夏高龙 冯之凌 | 北京经济学院 张 楠 | 台湾省 褚宗尧 | 香 港 洪焯等 |
| | | | | | | | 管理成功的条件是什么——美国管理学会的新研究成果 |
| | | | | | | | 管理人员的十项品德 |
| | | | | | | | (日本) 本山多喜二 |
| 1 | 10 | 21 | 36 | 45 | 52 | 57 | 62 |
| | | | | | | | 64 |

| | | 培 训 与 选 拔 | | | | | | | | 怎样吸收西方企业管理经验 |
|------------------------------|------------|-------------------|------------|---------------|---------------|-----------------|--------------------|------------------|--------------|--------------|
| 管理人员工作方法十则 (日本) 本山多喜二 | 学习是工作的组成部分 | 试论人才成功的内在因素 | 自学是有志者成才之路 | 重视在职教育 开发智力资源 | 如何选拔培养优秀的管理人员 | 日本大企业如何选拔和培训经营者 | 美国管理人员培训工作的 | 贝尔研究所对科技人员的使用和培养 | 苏联的人才培养与经济增长 | |
| | | 人才学研究会(筹) 王通讯 雷楨孝 | 俞振鹏 陈四益 | | 香港 洪燦等 | | 工业经济研究所 中国社会科学院 | 徐新明 | 葛霖生 | 中国社会学会 费孝通 |
| | | 刘雄飞 王泽海 | | 陈德源 | | 陈仁镛 | 丁世昌 | | | |
| | 68 | 107 | 114 | 121 | 125 | 132 | 137 | 154 | 160 | 163 |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |

录

附

| | | | | | | | | | | | |
|------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 日本企业讲究工作效率 | | | | | | | | | | | |
| 日本的「脑库」东京的「人才银行」 | | | | | | | | | 俞宜国 | 王守荣 | |
| 日本的人力开发 | | | | | | | | | 余焕春 | | |
| 成功的经营管理人员怎样赢得时间 | | | | | | | | | 赵长琦 | | |
| 终身教育和持续教育 | | | | | | | | | 严久 | | |
| 教育投资与智力投资 | | | | | | | | | 王泽海 | | |
| 中年——出成果的黄金季节 | | | | | | | | | 邓加荣 | | |
| 精神文明·基础文明·知识结构 | | | | | | | | | 严久 | | |
| 人才学理论研究八个新观点 | | | | | | | | | | | |
| 人才·人才学 | | | | | | | | | 严久 | | |
| 应该建立一门「人才学」 | | | | | | | | | 雷植孝 | 蒲克 | |
| | 177 | 184 | 186 | 187 | 189 | 191 | 193 | 194 | 196 | 198 | 201 |

| | | |
|-------|--------|--|
| | | |
| 杜克十二戒 | 美国兰德公司 | |
| 202 | 203 | |

马 洪 周淑莲

培养经济管理人才是我国当务之急

管理现代化是实现四化的重要条件

在本世纪末实现四个现代化，是我们党的政治路线和战略目标，是全国人民为之奋斗的总任务。邓小平同志在《目前的形势和任务》的报告中指出，我们在八十年代要做三件大事，这就是：在国际事务中反对霸权主义，维护世界和平；台湾回归祖国，实现祖国统一；加紧四个现代化建设。他强调指出：“三件事的核心是现代化建设”。所以说，实现四个现代化，是当前最大的政治。

要实现生产的现代化，就不能没有管理的现代化。实现工业的现代化，就要采用大量的新技术、新设备、新工艺、新材料，有效地运用这些生产技术条件，生产出高质量的新产品。这就必须有一套新的即现代化的科学管理方法。如果没有现代化的、科学的管理，即使有了先进的技术和装备，也不可能充分发挥作用。许多国家的经验证明，只重视现代技术装备而忽视现代科学管理，就不能加速实现工业现代化。因此，管理的科学化、现代化，既可以说是实现四化的一个重要条件，也可以说是实现四化的客观要求和四化的重要组成部分。我们在实现四化任务的过程中，一定要认真研究现

代管理科学，努力实现科学管理。

现代管理科学，就是把现代的自然科学和社会科学，包括政治经济学、数学、各种工程技术学、社会学、心理学等的一系列成果综合应用于经济管理和企业管理。现代管理科学的发展，是随着现代化大生产和现代科学技术的发展而发展起来的。它是一门新兴的、独立的科学。

管理科学，是从管理实践中产生的。有共同劳动，就有管理。即使是在古代生产力水平很低的条件下，许多人在一起进行生产活动，也离不开管理。但是，管理作为一门科学则是随着资本主义生产的发展而形成和发展起来的。十八世纪的资产阶级古典政治经济学就揭示了资本主义经营管理的核心问题即如何盈利的问题。十九世纪末、二十世纪初，当美国资本主义迅速发展，开始进入垄断阶段的时候，美国管理学家泰罗在企业里进行了多次试验，把过去资本家根据个人的经验和判断进行管理的经验，加以总结提高，使它科学化、系统化，逐步形成了系统的管理理论，通常被称为“科学管理”理论。这种管理理论比较重视研究工人的操作，从操作上去研究工时的科学利用。本世纪四十年代到六十年代，管理理论有了进一步的发展，一方面在泰罗的科学管理的基础上，吸收自然科学的新成果，运用电子计算机等手段，从操作方法、作业水平的研究向科学组织的研究上扩展，逐步发展成一种“组织管理科学”；另一方面从片面强调物质技术条件的作用，逐步发展为重视人的因素，强调研究人的行为的动机，通过社会心理学的研究，调动人的内在动力来提高工效，形成一种管理上的“行为科学”。到了七十年代，又进一步发展为把系统理论运用于企业的经营管理，把“组织

管理科学”和“行为科学”结合起来，发展成为一种现代管理的新理论。这种理论，不是从局部而是从全局出发，从企业经营管理的各种组成要素的总体出发，去研究管理的经济效果。例如，可以把一个企业作为一个系统，企业中的物和人以及人所处的环境等等，都是这个系统的构成要素。全面地研究这些要素，研究他们的相互关系和相互作用，把各个方面的积极因素和潜力发挥出来，借以提高企业全面的经济效果。

从管理科学的发展和现代管理的特点中可以看出，现代化的管理，既有如何采用现代化的管理手段（如电子计算机等）方面的问题，也有如何采用现代化的科学管理组织（如科学的销售组织、劳动组织）和管理方法（如数学方法、统计分析方法等）方面的问题。实现管理现代化，应当全面地从上述几个方面去努力。那种把管理现代化仅仅看成是电子计算机化，只重视管理手段，而忽视管理组织和管理方法的倾向是不对的。尤其是我国目前的技术和经济发展水平还很低，大量采用现代化管理手段还是不可能的。如果把管理现代化和电子计算机化混同起来，就容易把管理现代化看得高不可攀、产生消极等待思想，这对于当前提高企业管理水平是十分不利的。目前我国采用电子计算机管理的企业是极少数，这些企业应当积极努力，创造运用电子计算机管理的经验。但就绝大多数没有电子计算机的企业来说，当前改善管理的迫切任务，则应放在改进管理组织和管理方法上。当前我们可能做而且必须做的事情还是很多的，例如，认真搞好原始记录、定额管理、工艺规程、经济核算、民主管理、岗位责任制等等，要通过这些工作建立起正常的生产秩序和管理秩序，实行文明生产。这些事情，就是在那些已经装备了电子

计算机的企业，也是应当做好的，不然就不可能给电子计算机提供正确的信息，得到正确的反馈，做出正确的处理。

由于现代的管理科学涉及自然科学和社会科学领域里许多科学的内容，因此，掌握现代管理科学的难度也就更大。熟练地掌握现代管理科学，必须具备经济学、工程技术学、数学、信息学以及社会心理学等各种科学的知识。不经过专门的训练，要掌握涉及面这么广的现代管理科学是比较困难的。因此，管理人才的培养也就更加重要。

培养经济管理人才是我国当务之急

现在我国的管理水平很低，这和管理教育不发达很有关系，为了适应我国国民经济的发展和加速四个现代化的需要，我们亟需发展管理教育，培养大批经济管理人才。

马克思说：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。”这就是说，社会化大生产需要指挥和管理。社会化程度愈高，对管理的要求愈高。社会主义生产是高度社会化的大生产。我国现有约40万个工交企业，还有大量的商店、农场和服务性企业。每个企业少则数十人，多则数百人、数千人甚至数万人，企业内部和外部都存在着复杂的分工协作关系，没有一定数量、具有较高水平的管理干部，是难以管好这些企业的。同时，社会主义生产是要建立在高度技术基础上的，而发展技术就有一个管理问题；管理好坏，对技术进展的影响很大。技术愈发达，对经济管理的要求也愈高。而且，发挥社会主义制度的优越性也要求提高管理水平。社会主义经济存在着有计划按比例发展的

可能性，但要使这种可能性成为现实性，则不仅要搞好企业的管理，而且要求搞好整个国民经济的管理，就得按照社会主义基本经济规律和国民经济有计划按比例发展规律以及其它社会主义经济规律办事。社会主义经济中虽然不存在无产阶级和资产阶级的对抗，但仍旧存在着各种人民内部矛盾，必须通过管理恰当地解决这些矛盾，才能调动劳动者的积极性，发挥社会主义制度的优越性。

建国以后，我们曾经从中央、地方和部队抽调大批干部从事经济建设，他们很多人现在是经济管理和企业管理的骨干。我们还在有些综合性大学中，在财经院校中，在许多工业、农业、交通院校中，以及在各种业余学校和函授学校中，培养经济管理人才和轮训经济管理干部。这些干部对我国经济建设做出了宝贵的贡献。但是现在我国的管理工作和经济发展的要求还很不适应。估计我国现有管理干部约六、七百万人，其中相当一部份人没有受过系统的管理教育；不少人虽然在工作中积累了丰富的经验，但缺乏现代的经济管理科学的知识。我们不少管理人员的文化水平也比较低。根据鞍钢的调查，厂处级以上管理干部中，大学水平的占14.2%，中专和高中水平的占17.2%，其他都是初中和初中以下水平；科级管理干部中，大学水平的占6.5%，中专和高中水平的占26.3%，其他都是初中和初中以下水平。而在经济发达国家，大公司的各级管理人员几乎都受过高等教育。造成我国当前管理落后的原因很多，其中最重要的是林彪、“四人帮”的干扰破坏。他们为了颠覆社会主义制度，故意把经济管理和“资本主义”、“修正主义”混淆起来。他们大搞什么“政治建厂”，大批所谓“管、卡、压”，不仅把工厂企业中正

当的规章制度破坏殆尽，而且几乎停办了全部财经院校和管理专业，使经济管理和培养管理人才，遭受到难以弥补的损失。粉碎“四人帮”以后，这种情况开始扭转。但是，我们迄今对培养管理干部的重要性、迫切性认识不足。我们往往重视培养技术人才而忽视培养管理人才。诚然，培养技术人才是重要的。但现代化大生产既要求先进的技术，也要求科学的管理；管理工作跟不上，先进技术也不能充分发挥作用。我国有些企业的设备和技术虽然比较先进，但生产效率却比国外同类企业差得多，一个重要原因是管理工作落后。管理工作和现有技术水平不相适应的情况如不改变，肯定不能适应加速四个现代化进程的要求。可见，培养管理人才和培养技术人才一样是当务之急。

我们也往往重视改革经济管理体制而忽视培养管理人才。现行经营管理体制妨碍企业发挥主动性，也不利于培养管理人才，因此这种管理体制必须改革，重视此项改革是正确的。但是，也要看到管理干部水平低带来的种种严重后果，不能忽视培养管理人才的意义。许许多多先进企业的事例表明，在现行体制下，只要努力改进经营管理，我们在增加品种、产量方面，在提高产品质量方面，在降低成本、增加盈利方面，在改进技术、提高劳动生产率方面，以及在其他许多方面，都是大有可为的。而且随着经济管理体制的改革，对管理干部也提出了更多的要求。为了促进经济管理体制改革有步骤地进行，为了适应新的管理体制的需要，同样必须重视培养经济管理人才。

怎样加速培养经济管理人才呢？

首先，大力培养在职管理干部。要有计划有步骤地轮训

在职干部，争取在几年以内把现有的管理干部轮训一遍。我们有轮训干部的传统和经验。现在，全党工作的重点已转移到四化建设上来；适应这种转变，轮训干部的内容也要注重四化建设迫切需要的经济管理知识。不仅从事经济管理和企业管理的同志应该掌握经济管理科学，从事党政工作和其他工作的同志也应该学一些经济管理知识。尤其要重视大中型企业主要领导干部的轮训工作。可以有计划地调这些企业的党委书记、副书记、厂长、副厂长进行为期几个月到一年的训练。轮训在职的管理干部，特别是高级干部，提高管理水平，实在是当务之急。轮训的最好场所是在各级党校和干部学校以及在大中专院校开设专门的轮训班。除安排一些政治经济学的基本理论课程外，还应当设置经济管理的课程，学习经济政策（如制订国家和企业长期、短期计划的客观依据、工程项目的可行性研究等等）、经济核算、企业管理等方面的理论和各种实际知识。另外，还要尽可能学习一些经济管理的科学技术知识，如运筹学、系统工程、电子计算机在管理上的应用等。要结合学习理论，总结过去正反两个方面的经验，同时把学习和考核结合起来，学习结束时，做出合乎实际的结论，根据学习成绩安排工作。为了培养接班人，也应该做好中级、初级管理干部的轮训工作，从企业和机关中抽调中年的相当于科室和车间负责人的优秀干部，到有关学校进修，毕业后回到企业中担任副职，经过一定时期的实践考验，工作出色的可提为企业的主要负责人。还要从中年、青年工人中和基层干部中选拔一批表现好、有培养前途的人到学校进行培训，优秀的提拔到经济管理的岗位上来。

其次，充实现有的财经院校，开办新的管理学院。我国

现有的财经院校太少，全国财经院校只有22所，学生9,600人，加上综合大学的经济学和工科大学管理专业的学生，也只有18,000多人，只占在校大学生总数2.6%，同经济管理与企业管理的需要太不相称。因此，应当适当增加财经院校和管理工科大学管理工程学科的招生名额。而且，我国财经院校主要是培养会计、统计、计划、劳动管理等职能部门的初级专业管理人员，缺少培养中、高级管理人员如公司、企业的经理、厂长的院校和系科。因此，我们要有计划、有步骤地开办一些管理学院，中央可以办，省市也可以办。这些管理学院除培养职能部门的管理人员外，还可设立研究生部，进行综合性的多级管理教育，培养厂长、经理等中、高级管理干部。招生对象主要是在职管理干部，他们应该是高等学校毕业（或具有同等学历）而又具有五年至十年实际管理工作经历的人。财经院校和管理学院还应该用相当的力量开办各种类型的在职管理人员进修班或夜校，培养在职的各级管理干部。现在国务院各部、委和各省市举办的企业管理研究班，要继续办好；建议增加科学管理的有关课程，以适应四个现代化的需要。

再次，理工科院校凡有条件的，也要建立管理学院或管理工程、系统工程等有关系科，学工程技术的学生都要学一点管理科学。实践证明，搞四化光靠科学家和工程师是不够的。管理不好，各项工作之间不协调，效率就低，甚至会造成混乱。理工科院校学生学一点管理科学，可以使他们在以后的工作中自觉协作，注意经济效果，这对于经济建设和科学技术的发展是很有利的。

又次，大企业要积极培训自己的干部。大企业既有必要

也有条件培训本企业的管理干部。因此，它们都要有训练中心，利用技工学校、电视大学轮训基层干部和技术工人，提高职工的管理水平和技术水平。学习成绩的好坏可以是考工升级的重要依据之一。同时，应在大企业和经济管理机关中，设置经济师的职称，其工资和福利待遇应不低于工程技术的工程师。

最后，还有必要建立一个管理的教育和研究中心。现在我国管理教育中既缺乏师资，又缺乏教材。管理科学的研究工作也很落后。为了发展管理教育和管理科学，可以考虑抽调一些有丰富管理经验和一定理论水平的干部、教师和研究人員，建立一个全国性的经济管理和研究中心。这个中心，建议由中国企业管理协会举办，其任务是总结我国经济管理的经验，研究国外经济管理的经验和科学，创立适合我国情况的社会主义经济管理科学；规划各类管理专业的课程设置；编写示范性教材；定期召开管理教育和管理科学的学术讨论会；出版学术性刊物；同国外交流经验和组织互访等等。通过这些活动培养管理教育的师资和管理科学的研究人才。

（选自《美国怎样培养企业管理人才》）

王丁风

企业领导干部的素养及领导艺术

传统农业社会的经济发展，主要取决于人力的数量；工业发展到今天，还须重视人力的质量。技术发展和管理演进都向人的才能提出挑战，因为经济发展的钥匙是人的本身，人能够开创技术优势，能够促进经济优势，还能够调动人本身的能力优势。优秀的企业领导干部是办好企业的关键，是发挥和调动这些优势的决策人，在工业体制改革的时刻，研究与探讨企业领导干部的素质，成为不可忽视的重要课题。

我们党一贯重视领导干部的选拔和培养，德才兼备、任人唯贤是我党干部政策的准绳。把我们党在干部工作上的光荣传统与领导方法上的丰富经验，系统地加以总结提炼，并吸收借鉴国外的成熟理论，以我为主地加以综合探讨，对造就新时期的企业领导干部有直接地推动作用。

本文试图对企业领导干部的素质及领导方式谈几点粗浅的意见。

首先，什么是企业领导干部应具备的素质呢？

一、政治品质，也就是德的标准，可从以下几点去衡