

马克思、恩格斯、列宁、斯大林、毛泽东
论 管 理 与 管 理 人 才

内 部 资 料

目 录

管理总论	(1)
一、管理的意义和性质	(1)
二、管理的目的和任务	(8)
三、管理的基本原则	(16)
四、管理的方法和艺术	(24)
五、学习一切先进的管理方法和技术	(41)
论行政管理	(51)
一、精简机构	(51)
二、民主管理	(58)
三、民主与集中	(64)
四、集体领导与个人负责制	(69)
五、反对官僚主义	(79)
论国民经济管理	(92)
一、国民经济的计划管理	(92)
二、国民经济各部门间的关系	(101)
三、财政信贷管理	(110)
四、社会产品分配原则	(121)
论工业管理	(131)
一、企业劳动管理	(131)
二、市场管理	(140)
三、实行经济核算	(143)
四、正确处理中央与地方, 国家、集体、个人三者 利益的关系	(148)

五、实行奖惩制度·····	(157)
论农业管理 ·····	(167)
一、农业的重要性·····	(167)
二、统一领导，分散经营·····	(172)
三、科学管理农业·····	(181)
论教育管理 ·····	(188)
一、教育与社会·····	(188)
二、培养全面发展的人·····	(194)
三、教育与生产劳动相结合·····	(198)
四、教育要不断改革·····	(200)
五、教师管理·····	(202)
论科学技术管理 ·····	(205)
一、科学技术的地位和作用·····	(205)
二、科学技术劳动的性质和特点·····	(210)
三、科学技术政策·····	(210)
四、科技队伍的建设与管理·····	(213)
论管理人才 ·····	(219)
一、管理人才的重要性·····	(219)
二、管理人才的标准和条件·····	(225)
三、管理人才的选拔与识别·····	(233)
四、管理人才的培养教育·····	(241)
五、管理人才的政策·····	(250)

管 理 总 论

一、管理的意义和性质

一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。

马克思《资本论》（1867年）《马克思恩格斯全集》第二十三卷第367页

不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。不过它有二重性。……一方面，凡是有许多个人进行协作的劳动，过程的联系和统一，都必然是要表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部劳动无关而与工厂整体活动有关的职能上，……这是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。……另一方面，凡是建立在作为直接生产者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中，都必然会产生这种监督劳动。

马克思《资本论》（1867年）《马克思恩格斯全集》第二十五卷第431页

在无产阶级运动的目的——消灭阶级——达到以后，为了保持为数极少的剥削者对由生产者组成的社会绝大多数的压迫而存在的国家政权就会消失，而政府职能就会变成简单的管理职能。

马克思和恩格斯《所谓国际内部问题的分裂》《马

联合活动、互相依赖的工作过程的复杂化，正在取代各个个人的独立活动。但是，联合活动就是组织起来，而没有权威能够组织起来吗？

我们假定，社会革命推翻了现在以自己的权威支配财富的生产和流通的资本家。我们再完全按照反权威主义者的观点来假定，土地和劳动工具都成了那些使用他们的工人的集体财产。在这种情况下，权威将会消失呢，还是只会改变自己的形式？我们就来看一看。

……大工厂里的自动机器，比任何雇佣工人的小资本家要专制得多。至少就劳动时间而言，可以在这些工厂的大门上写上这样一句话：进门者请放弃一切自治！如果说人靠科学和创造天才征服了自然力，那末自然力也对人进行报复，按他利用自然力的程度使他服从一种真正的专制，而不管社会组织怎样。想消灭大工业中的权威，就等于想消灭工业本身，即想消灭蒸汽纺纱机而恢复手纺车。

恩格斯《论权威》（1873年）《马克思恩格斯全集》第二卷第551—552页

任何大机器工业——即社会主义的物质生产的源泉和基础都要有无条件的和最严格的统一意志，以指挥几百人、几千人以至几万人的共同工作。这一必要性无论从技术上、经济上或历史上看来，都是很明显的，一切想实现社会主义的人，始终承认这是实现社会主义的条件。可是怎样才能保证意志有严格的统一呢？这就只有使成百成千人的意志服从于一个人的意志。

在共同工作的人们有很理想的自觉性和纪律性的情况下，这种服从就很象随着音乐指挥者的柔和指挥一样。如果没有很理想的自觉性和纪律性，这种服从可以通过严厉的独裁形式来实现。但是，不管怎样，为了使这种按大机器工业形式组织起来的工作能够顺利进行，无条件服从统一的意志是绝对必要的。

列宁《苏维埃政权当前的任务》（1918年3~4月）

《列宁选集》第三卷第520~521页

苏维埃政权是群众立即开始学习管理国家和组织全国范围内的生产机构。

列宁《关于修改党纲和更改党的名称的报告》（1918年3月6日~8日）《列宁选集》第三卷第483页

由于历史进程的曲折而不得不开始社会主义革命的那个国家愈落后，它由旧的资本主义关系过渡到社会主义关系就愈困难。这里除了破坏任务以外，还加上一些空前困难的新任务，即组织任务。

列宁《关于战争与和平的报告》（1918年3月）

《列宁选集》第三卷第454页

我们已经夺取了俄国——从富人手中夺过来交给穷人，从剥削者手中夺过来交给劳动者。现在我们应当管理俄国。目前时局的全部特点，全部困难，就是要了解从说明人民和用武力镇压剥削者的主要任务过渡到管理这一任务的主要特征。

社会主义党在世界历史上第一次基本上完成了夺取政权和镇压剥削者的事业，紧接着就要解决管理这个任务。我们必须不愧为完成社会主义革命的这个最困难的（也是最崇高的）任务的人。应该考虑到：要有成效地进行管理，除了善于说服人民，除了善于在国内外战争中取得胜利以外，还必须实际地进行组织工作。这是一个最困难的任务，因为这是要用新的方式去建立千百万人生活上最深刻的经济基础。并且这这也是一个最崇高的任务，因为只有在这个任务以后（在主要的和基本的方面解决以后），才可以说，俄国不仅成了苏维埃共和国，而且成了社会主义共和国。

列宁《苏维埃政权的当前任务》（1918年3月~4月）

无产阶级应当以严格的求实精神和从大工业的利益出发，来实际地解决劳动人民的纪律问题、组织问题和领导权问题，因为不这样，无产阶级就会遭到失败。社会主义革命的主要的、真正的困难就在这里。

列宁《全俄中央执行委员会会议》（1918年）

《列宁全集》第二十七卷第262页

我们主要的迫切的任务，就是管理、组织和监督。这是默默无闻的平凡的工作，然而正是在这一工作中，工人和农民的行政管理能力将日益有效地发挥出来。

列宁《在省苏维埃主席代表大会上的演说》（1918

年7月31日）《列宁全集》第二十八卷第18页

我们不是空想主义者，我们决不“幻想”一下子就可以不要任何管理机关和任何服从；这种由于不了解无产阶级专政的任务而产生的无政府主义幻想，是与马克思主义根本不相容的。实际上这种幻想只会把社会主义革命拖延下去，直到人们变成另一种人的时候。我们不是这样，我们希望由现在的人们来实行社会主义革命，现在的人们没有服从、没有监督、没有“监工和会计”是不行的。

但是所需要的服从，是对一切被剥削劳动者的武装先锋队——无产阶级的服从。国家官吏的特殊“长官职能”可以并且应该在一天之内就开始用“监工和会计”的简单职能来代替，这些职能现在只要有一般市民水平的人就能胜任，只要先给“工人的工资”就完全能够执行了。

我们工人自己将从资本主义创造的成果为基础来组织大生产，将依靠自己的工人的经验，建立由武装工人的国家政权维护最严格的铁的纪律，将使国家官吏成为不过是执行我们的委托的

工作人员,使他们成为负有责任的、可以撤换的而且是领取普通薪金的“监工和会计”(当然还要用各式各样的和具有各种水平的技术人员),这就是我们无产阶级的任务,无产阶级革命实现以后,就可以而且应该从这里开始做起。在大生产的基础上,这个开始自然会使一切官吏机构逐渐“消亡”,这是一种不带引号的、与雇佣奴隶制不同的秩序逐渐建立起来,在这种秩序下,日益简化的监督和统计表报的职能将由所有的人轮流行使,然后将成为一种习惯,最后就不再成其为特殊阶层的特殊职能了。

列宁《国家与革命》(1917年8月—9月)《列宁选集》第三卷第212—213页

无产阶级的主要困难,就是在全民范围内实行最精密的、最负责的统计和监督,即对产品的生产和分配实行工人监督。

.....

我们一谈到“工人监督”总是把这个口号和无产阶级专政放在一起,总是把它放在无产阶级专政后面,这是为了说明我们谈的究竟是什么样的国家。国家是阶级统治的机关。是哪个阶级的统治呢?……如果是无产阶级的统治,如果谈的是无产阶级的国家即无产阶级专政,那末工人监督就可能成为对产品的生产和分配的全民的、包罗万象的、到处通行的、最精密最负责的统计。

这是主要的困难,也就是无产阶级革命即社会主义革命的主要任务。

列宁《布尔什维克能保持国家政权吗?》(1917年10月1日)《列宁全集》第二十六卷第74页

现在我们要谈国家机关这个问题的另一面了。在现代国家中,除了常备军、警察、官吏这个主要是“压迫性”的机关以外,还有一个同银行和辛迪加有非常紧密的联系的机关,它执行着大量统计、登记的工作(如果可以这样说的话)。这个机关不可以

也用不着打碎。应当使它摆脱资本家的控制，应当割去、砍掉、斩断资本家影响它的线索，应当使它服从无产阶级的苏维埃，使它成为更广泛、更包罗万象、更具有全民性的机关。

列宁《布尔什维克能保持国家政权吗？》（1917年）

《列宁全集》第二十六卷第87页

当然，劳动人民没有管理的经验，但是这个用不着害怕。现在展现在胜利了的无产阶级面前的，是已经变成全民财产的国土，无产阶级一定能够根据社会主义原则组织新的生产和消费。过去，全部人类的智慧，全部人类的天才创造，只是让一部分人独享技术和文化的一切成果，而另一部分人连切身需要的东西——教育和发展也被剥夺了。然而现在一切技术奇迹，一切文化成果都成为全国人民的财产，而且从今以后，人类的智慧和天才永远不会变成暴力手段。这些我们都知道，为了实现这一最伟大的历史任务难道不值得努力工作，还不值得献出全部力量吗？劳动人民一定能完成这一宏伟的历史任务，因为在他们身上蕴藏着尚未苏醒的伟大的革命、复兴和革新的力量。

列宁《全俄工农兵代表苏维埃第三次代表大会》

（1918年1月10～18日）《列宁全集》第二十

六卷第451—452页

现在最高国民经济委员会担负着一个最困难但也最光荣的任务。毫无疑问，十月革命的胜利愈向前发展，由十月革命所开始的这个变革愈深入，社会主义革命胜利的基础愈稳固，社会主义制度愈巩固，国民经济委员会的作用就愈增大和提高。在一切国家机关中，将来只有国民经济委员会能够保持自己巩固的地位，我们愈接近于社会主义制度的建立，对于纯粹行政机关，对于实际上只是做管理工作的机关的需要愈减少，国民经济委员会的这种地位就愈巩固。将来彻底打垮剥削者的反抗，劳动者学会组织社会主义生产以后，——这种原来意义的、狭义的管理机关，旧

国家的机关，必定灭亡，而最高国民经济委员会这种机关必定增长、发展和巩固，它将担负有组织的社会的一切最主要的活动。

列宁《在国民经济委员会第一次代表大会上的演说》（1918年5月28日）《列宁选集》第三卷第568页

我们要彻底抛弃那种认为工人不能管理国事，不能管理银行和工厂的偏见。但是，要解决这些问题，只有通过日常的巨大的组织工作。

列宁《关于彼得格勒工人经济状况和工人阶级任务的报告》《列宁全集》第二十六卷第342页

军事胜利比经济胜利容易取得。战胜高尔察克、卡登尼奇和邓尼金比较容易，而要战胜在工人周围、工人旁边和工人中间的千百万小业主所维护的和反复产生着的旧的小资产阶级习惯、关系、习气和经济条件就困难得多。

要在这方面获得胜利，就须要更加坚忍、更加耐心、更加有坚持力、更加顽强、更加循序渐进、更加需要大范围内的进行组织和管理的艺术。而这些正是我们落后的国家最缺乏的。

列宁《关于准备党代表大会给俄共各级组织的信》（1920年3月2日）《列宁全集》第三十卷第372页

没有建筑在最新科学上的大资本主义技术，没有一个使千百万人在产品的生产和分配中最严格遵守的统一标准的有计划的国家组织，社会主义就无从设想。

列宁《论粮食税》（1921年4月21日）《列宁全集》第三十二卷第324页

革命党是群众的向导，在革命中未有革命党领错了路而革命不失败的。

毛泽东《中国社会各阶级的分析》（1926年3月）

《毛泽东选集》第一卷第3页

领导是一个因素，没有正确的领导，事情是做不好的。

毛泽东《抗美援朝的伟大胜利和今后的任务》

（1953年9月12日）第五卷第101页

一个政党要引导革命到胜利，必须依靠自己政治路线的正确和组织上的巩固。

毛泽东《矛盾论》（1937年8月）《毛泽东选集》第二卷

第278页

二、管理的目的和任务

社会生产力已经发展到资产阶级不能控制的程度，只等待联合起来的无产阶级去掌握它，以便建立这样一种制度，使社会的每一个成员不仅有可能参加生产，而且有可能参加社会财富的分配和管理，并通过有计划地组织全部生产，使社会生产力及其所制成的产品增长到能够保证每个人的一切合理的需要日益得到满足的程度。

恩格斯《卡尔·马克思》（1877年6月中）《马克思

恩格斯选集》第三卷第42页

正是由于这种工业革命，人的劳动生产力才达到了这样高的水平，以致在人类历史上破天荒第一次创造了这样的可能性：在所有的人实行合理分工的条件下，不仅进行大规模生产以充分满足全体社会成员丰裕的消费和造成充实的储备，而且使每个人都

有充分的闲暇时间从历史上遗留下来的文化——科学、艺术、交际方式等等——中间承受一切真正有价值的东西；并且不仅是承受，而且还要把一切从统治阶级的独占品变成全社会的共同财富和促使它进一步发展。

恩格斯《论住宅问题》（1872年10月～1873年3月）

《马克思恩格斯选集》第二卷第478～479页

由社会全体成员组成的共同联合体来共同而有计划地尽量利用生产力；把生产发展到能够满足全体成员需要的规模；消灭牺牲一些人的利益来满足另一些人的需要的情况；彻底消灭阶级和阶级对立；通过消除旧的分工，进行生产教育、交换工种、共同享用大家创造出来的福利，以及城乡的融合，使社会全体成员的才能能得到全而的发展；——这一切都将是废除私有制的最主要的结果。

恩格斯《共产主义原理》（1847年10月底—11月）

《马克思恩格斯选集》第一卷第223～224页

通过社会生产，不仅可能保证一切社会成员有富足的和一天比一天充裕的物质生活，而且还可能保证他们的体力和智力获得充分的自由的发展和运用，这种可能性现在是第一次出现了，但是它确实是出现了。

恩格斯《反杜林论》（1876年9月～1878年6月）

《马克思恩格斯选集》第三卷第322页

一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并且执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。

马克思《资本论》(1867年)《马克思恩格斯全集》
第二十三卷第367页

实际上,国家的真正的“社会教育作用”就在于它的合乎理性的社会的存在。国家本身教育自己成员的办法是:使他们成为国家的成员,把个人的目的变成大家的目的,把粗野的本能变成道德的意向,把天然的独立性变成精神的自由;使个人和整体的生活打成一片,使整体在每个个人的意识中得到反映。

马克思《第179号“科伦日报”社论》(1842年6月)《马克思恩格斯全集》第一卷第118页

……在社会主义生产制度下,工人生产的一切和一切生产革新都应该有利于劳动者本身。

列宁《社会民主党纲领草案及其说明》(1895~1896年)《列宁全集》第二卷第70页

本节末尾说:有计划地组织社会生产过程来满足整个社会及社会各成员的“需要”也不恰当。这还不够。也许拖拉斯也能这样组织社会生产过程。如果这样说就更明确些“由整个社会承担的”(因为这既包括计划性又指出计划的执行者),不仅满足社

会成员的需要，而且充分保证社会全体成员的福利和自由的全面的发展。

列宁《对普列汉诺夫的第二个纲领草案的意见》

(1902年)《列宁全集》第六卷第37页

在这种社会制度里，共同劳动所创造的财富为全体劳动者而不是为一小撮富人造福。他们力求使土地、工厂和机器变为全体劳动者的共同财产。他们要消灭富人和穷人的分野，他们要把劳动的果实归劳动者自己享受，他们要使人类智慧的一切成就和工作中的一切改进都用来改善劳动者的生活，而不是充当压迫者的工具。

列宁《五一节》(1904年)《列宁全集》第七卷

第185—186页

那时候，支配工人劳动的就不会是靠别人劳动过活的富人，而是工人自己和他们选出来的代表。那时候，共同劳动的成果以及各种技术改良和使用机器带来的好处，都由全体劳动者、全体工人来享受。那时候，财富会更快地增长起来，因为工人替自己做工要比替资本家做工做得更好；工作时间将会缩短，工人的工资将会提高，工人的整个生活都会完全变样。

列宁《给农村农民》(1903年3月)《列宁选集》

第一卷第400页

提高劳动生产率是一个根本的任务，因为不这样就不可能最终地过渡到共产主义。

列宁《俄共(布)党纲草案》《列宁选集》第三卷

第748页

劳动生产率，归根到底是保证新社会制度胜利的最重要最主要的东西。……

共产主义就是利用最先进技术的、自愿自觉的、联合起来的

工人所创造出来的较资本主义更高的劳动生产率。

列宁《伟大的创举》（1919年6月28日）《列宁选集》第四卷第16页

我们有时甚至在一个短时期内都要几次改组国民经济各部门的管理形式、管理规章和管理机构……，有时三番五次地改变管理章程，管理准则和管理法规……可是如果稍微抛开因法令过于频繁改动而直接引起的不愉快，如果目光稍微放远些去看看俄国无产阶级暂时还只能依靠本身不足的力量去完成的那个伟大的、具有世界历史意义的事业，那末立刻就会明白，甚至作更多次数的改动，在实践中对各种管理制度和整顿纪律的各种规定进行试验，都是必不可少的，就会明白，在这个伟大的事业中，我们从来不能要求，而且无论哪个谈到未来远景的有卓见的社会主义者也从来不曾想到，说我们能够根据某种预定的指示一下子就制定出新社会的组织形式。

列宁《在国民经济委员会第一次代表大会上的演说》（1918年5月28日）《列宁选集》第三卷第569～570页

这种统计和监督的纲领是简单明了的，谁都懂得的：它就是要使每个人都有面包吃，都能穿上结实的鞋子和整洁的衣服，都有温暖的住宅，都能勤勤恳恳地工作，使一切骗子（其中包括不愿做工的懒惰）都不能逍遥自在，而是被关进监牢，或者受到最劳累的强迫劳动的处分；……。

列宁《全俄工农兵代表苏维埃第三次代表大会》
《列宁全集》第二十六卷第388页

工厂里的工人振奋起来，能够开始学习管理企业这种困难艰巨的工作。在这种工作中犯错误是不可避免的，但是，工人们只有学会这种工作，才能最后实现自己的宿愿。即让机器工厂、优

良的现代技术和人类优异的成就不为剥削服务，而为改善和便利绝大多数人的生活服务。

列宁《莫斯科国会和工厂委员会第四次代表会议》
(1918年)《列宁全集》第二十七卷第436页

树立新的劳动纪律，建立新型的人与人的社会联系，创立吸引人们参加劳动的新方式和新方法，——这需要许多年甚至几十年的工作。

这是最能收效最高尚不过的工作。

列宁《从破坏历来的旧制度到创造新制度》(1920年4月8日)《列宁选集》第四卷第176~177页

如果某个共产党员是行政管理人员，那末他的首要职责就是要消除那种喜爱发号施令的心理，首先要考虑到科学界已经做出来的东西，首先要问一问事实可不可靠，首先要查明(在报告中、报刊上、会议上等等)我们究竟在什么地方犯了错误，然后才在这个基础上来纠正已经在进行的工作。少用些齐特、齐梯奇式的手段(“我可以批准，也可以不批准”)，多研究些我们的实际错误吧。

……我们已经把俄国说服了，我们已经把俄国从剥削者手中夺取过来交给劳动者了，我们已经把剥削者镇压下去了，现在我们应该学会管理俄国。为此就必须学会实事求是地和仔细地分析我们的许多实际错误，并且学会一步一步地坚持不懈地改正这些错误。少摆些知识分子式的和官僚主义的妄自尊大的架子，多研究些我们在中央和地方的实际经验所提供的东西以及科学已经向我们提供的东西吧。

列宁《论统一的经济计划》(1921年2月21日)《列宁全集》第三十二卷第135~136页

巴黎公社作出了把来自下面的首创精神、主动性、灵活性、

雄伟的毅力和自愿实行的（与死板公式不相容的）集中制相互结合起来的伟大榜样。……必须使苏维埃更大胆、更主动地去从事工作。必须使每个“公社”——每个工厂，每个乡村，每个消费合作社，每个供给委员会都能作为对劳动和产品分配实行统计和监督的实际组织工作者，互相展开竞赛。

列宁《怎样组织竞赛》（1917年12月25—28日）

《列宁全集》第二十六卷第387页

在和平已经到来之后免于饥饿的最低需要已经得到保证的现在，全部工作都应该是为了改善机构。

列宁《给代表大会的信》

（1922年12月～1923年1月）《列宁全集》

第三十六卷第619页

苏维埃是新式的国家机关，第一，它保证有工农武装力量，并且这个武装力量不是象过去的常备军那样同人民隔离，而是同人民极密切地联系着的；在军事方面，这个武装力量比从前的军队强大得不可比拟；在革命方面，它是无可替代的。第二，这个机关保证同群众，同大多数人民有极密切的、不可分离的、容易检查和更新的联系，这样的联系从来的国家机关是根本没有的。第三，这个机关的成员不是经过官僚手续而是依民意选出和更换的，所以它比从前的机关民主得多。第四，它保证同各种各样的行业有紧密的联系，所以它能够不要官僚而使各种各样的极深刻的改良容易实行。第五，它保证有先锋队即被压迫工农阶级中最觉悟、最有力、最先进的部分的组织形式，所以它是被压迫阶级的先锋队能够用来发动、教育、训练和领导这些阶级全体广大群众的机关，而这些群众向来都是完全处在政治生活以外，处在历史以外的。第六，它保证能够把议会制的长处和直接民主制的长处结合起来，就是说，把立法的职能和执行法律的职能在选出的