

企业管理讲座

中央人民广播电台理论政法部编



贵州人民出版社

责任编辑 盛卓卿
装帧设计 成 戈
谢元庆

企 业 管 理 讲 座

中央人民广播电台理论政法部编

贵州人民出版社出版

(贵阳市延安中路5号)

贵州新华印刷厂印刷 贵州省新华书店发行

787×1092毫米 32开本 8印张 168千字

1980年10月第1版 1980年10月第1次印刷

印数 1—5,000

书号 4115·131 定价 0.56 元

目 录

- 第一讲 企业管理是一门科学
……中国社会科学院 马 洪 吴家骏 (1)
- 第二讲 提高企业的管理水平是实现四个现代化
的重要环节
……中国社会科学院经济研究所 孙尚清 (12)
- 第三讲 在国家统一领导下扩大企业的自主权
……国家计委经济研究所 任 涛 祝善训 (23)
- 第四讲 以生产为中心, 全面完成国家计划
……中央人民广播电台 李 伦 (40)
- 第五讲 党委领导下的厂长负责制
……国家经委调研室 王金中 (46)
- 第六讲 职工代表大会是企业民主管理的基本形
式……中华全国总工会研究室 郭 英 (52)
- 第七讲 要有一个强有力的生产指挥系统
……国家经委调研室 荆言实 (62)
- 第八讲 岗位责任制是企业管理的一项基本制度
……华北油田岗位责任制办公室 (68)
- 第九讲 班组管理是企业管理的重要基础
……第一机械工业部研究室 (73)
- 第十讲 计划管理和综合平衡
……北京市计委 赵正清 (84)

- 第十一讲 搞好全面质量管理
 人民大学工业经济系 沈思聪 (90)
- 第十二讲 加强企业的经济核算.....
 国 家 经 委 季崇威 (105)
 中国社会科学院财贸物资研究所 王振之
- 第十三讲 加强劳动定额管理, 提高劳动生产率
 上海社会科学院 徐之河 (121)
- 第十四讲 加强资金管理, 提高资金使用效果
 财政部 云志平 (132)
- 第十五讲 认真开展清产核资工作, 充分挖掘物资和
 资金的潜力..... 财政部 王云之 清 之 (148)
- 第十六讲 狠抓挖潜、革新、改造, 充分发挥现有企
 业的作用
 国家经委综合局 杨德向 杨庆文 (154)
- 第十七讲 做好技术引进工作
 进出口管理委员会 马 宾 (165)
- 第十八讲 职工的技术培训和技术考核
 上海工具厂 张良栋 王金富 (182)
- 第十九讲 安全生产和文明生产
 国家劳动总局 余倍炽 (188)
- 第二十讲 大力推广企业合同制..... 任 涛 孙怀阳 (194)
- 第二十一讲 加强思想政治工作, 把精神鼓励和
 物质鼓励结合起来.....
 人民出版社经济编辑室 汪海波 (200)
 中国社会科学院工业经济研究所 周叔莲
- 第二十二讲 把政治思想工作做到生产中去
 上海市纺织工业局 杨正清 (216)

第二十三讲 要继续整顿现有企业……………

中国社会科学院工业经济研究所 刘其昌 (227)

第二十四讲 开展以增产节约为主要内容的社会主义

劳动竞赛…中华全国总工会 苏 能 (237)

第二十五讲 努力实现企业管理现代化

……中国社会科学院工业经济研究所

吴家骏 薛葆鼎 (244)

第 一 讲

企业管理是一门科学

中国社会科学院 马 洪 吴家骏

我国社会主义建设的实践告诉我们，没有先进的技术和设备，就没有办法实现社会主义现代化；有了先进的技术和设备，如果企业管理很落后，这些先进技术和设备的作用也不可能充分发挥，同样没有办法实现社会主义现代化。因此，我们必须深刻认识企业管理的重要性。

一、企业管理的必要性

社会主义工业企业，是进行工业生产的基本单位，同时也是社会经济的基本单位，是独立的经济核算单位。它进行生产活动，要有一定的资金，要用尽可能少的耗费生产尽可能多、尽可能好的产品，还要及时销售出去，尽可能多地向国家上缴利润。因此，努力增加社会产品、扩大社会主义积累，是社会主义工业企业的基本任务。为了有效地完成这个基本任务，工业企业的生产经济活动必须有组织地进行。对工业企业的整个生产经济活动进行组织、计划、指挥、监督和调节，就是工业企业的管理。

工业企业的生产经济活动之所以必须进行组织、计划、指挥、监督和调节，是由共同劳动和社会化大生产的特点决定的。马克思在谈到管理的时候说过：“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。”^① 这就是说，凡是许多人在一起共同劳动，都必须有管理。这种管理就表现为计划生产、组织劳动、指挥和协调各个生产环节的活动等一系列的职能。共同劳动的规模越大，劳动分工和协作越精细，技术和设备越复杂，社会经济联系越广泛，管理工作也就越精细、越复杂、越重要。要对企业的生产经济活动进行高效率的组织、计划、指挥、监督和调节，必须认识和掌握现代工业企业生产、技术和经济活动的客观规律。因此，企业管理是一种学问，是一门科学。

企业管理作为一门科学，不是无产阶级夺取政权、直接掌握现代工业以后才产生的。前面说过，有共同劳动，就有管理。古代许多卓越的工程，不仅是生产技术、协作劳动一定发展程度的标志，也是人类管理才能和经验一定发展程度的标志。资本主义生产的发展更是这样。

随着资本主义生产的发展，资本主义管理科学也跟着发展起来。资本主义管理科学，大体经历了四个发展阶段：

第一个阶段，早期的管理理论。这种理论，产生于十八世纪下半期。它的最早的代表人物是亚当·斯密。亚当·斯密是从手工业作坊转变到机器生产的过渡时代的经济学家，也就是说，他是产业革命前夕的经济学家。他的劳动价值论，特别是关于分工的理论，对资本主义的经济管理具有重大的意义。亚当·斯密分析了由于工业的分工获得的经济效益，特别是技术的进步，时间的节约，新的机器和工具的采用带来的经济效益。这些，对于劳动生产率的提高和资本的增殖起了巨大的作用。

^① 马克思：《资本论》，《马克思恩格斯全集》第25卷第431页。

大卫·李嘉图是亚当·斯密的直接继承者，他以劳动价值论为基础，研究资本、工资、利润和地租，认为工人劳动创造的价值是工资、利润和地租的泉源；认为工资越低，利润就越高，相反，工资越高，利润就越低。这就揭示了资本主义经营管理的中心问题和剥削本质。

第二个阶段，“科学管理”理论。这种管理理论，是十九世纪末二十世纪初随着自由资本主义向垄断资本主义过渡产生的。它是在资本家根据个人的经验和判断进行的管理的基础上，总结提高，使它逐步科学化、系统化而形成的管理理论。这种管理理论最初的代表人物是美国的泰罗。他从十九世纪末就在企业里进行试验、研究，逐步形成了系统的管理理论。在资本主义管理史上，泰罗被资产阶级称为“科学管理之父”。列宁对泰罗制有过精辟的分析，指出：“资本主义在这方面的最新发明——泰罗制——也同资本主义其他一切进步的东西一样，有两个方面，一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，另一方面是一系列的最丰富的科学成就，即按科学来分析人在劳动中的机械动作，省去多余的笨拙的动作，制定最精确的工作方法，实行最完善的计算和监督制等等。”^①就它科学性的一面来说，泰罗主要从工人操作上去研究工时的科学利用，通过对工人劳动工时的研究，制定标准操作方法、时间定额和实行计件工资制来提高工效；另一方面，它是残酷剥削工人的手段，是榨取血汗的“科学”制度，是一种既巧妙又残酷的剥削方式。

第三个阶段，“现代管理”理论。这种管理理论，是二十世纪四十年代到六十年代产生的。它分为“管理科学”

^① 列宁：《苏维埃政权的当前任务》，《列宁选集》第三卷第511页。

和“行为科学”两大学派。

“管理科学”实际上是泰罗的“科学管理”的继续和发展。它是从操作方法、作业水平的研究向科学组织的研究上扩展；同时，吸取了现代自然科学和技术科学的新成果，靠运筹学、系统工程、电子计算机这些科学技术手段形成的一种现代的组织管理科学。

“行为科学”，是强调从心理学、社会学的角度研究管理，认为生产不仅受物理的、生理的因素的影响，而且受到社会学、社会心理学的影响，只重视物质的、技术的条件，忽视社会条件对工效的影响，是片面的。

这两个学派，前面一派强调管，认为管得严才能出效率；后面一派强调人的行为，认为从人的行为的本质中激发出动力，才能提高效率。

第四个阶段，“最新管理”理论。这种管理理论，是七十年代的产物，是用“系统理论”把“管理科学”和“行为科学”综合起来形成的一种新的管理理论。“系统理论”，就是从整体出发，不是从局部出发去研究事物的一种理论。它把同某一事物有关的全部，组成要素的总体，看成一个系统。例如，把一个企业看作一个系统，在企业这个系统中，物和人以及人所处的环境等，都是构成这个系统的要素。进行系统分析，就是要对组成总体的要素进行全面分析研究，求得计划、方案、设计、办法的最佳化。系统可大可小，企业可以作为一个系统，整个国民经济也可以作为一个系统，企业内部又可以分成若干小的系统。

从上面的情况可以看出，资本主义的管理科学，随着生产的发展、科学技术的进步、生产社会化程度的提高，也在

不断地发展。同这个情况相联系，资产阶级对企业管理的重要性的认识也在逐步加深。现在，一些工业比较发达的国家，都非常重视管理科学的研究和管理人材的培养。美国办有管理学院，有600所大学设有管理专业，有70万人学经营管理学，有10万个研究经营管理学的研究生。这些管理学院和大学，多数还开设专门为企业经营管理人才的短训班。各大企业也设有管理训练中心，教授和经理共同讲授课题和研究专题，形成了一支庞大的进行经营管理工作和研究经营管理科学的队伍。日本在战后非常重视管理，他们在实现高速发展的过程中，把现代化的技术和现代化的管理比作两个车轮，缺一不可。由于他们重视管理，促进了生产的发展，给资本家带来了巨大的经济利益。

社会主义是在资本主义发展起来的巨大的生产力的基础上经过无产阶级革命建立起来的。因此，社会主义企业的管理，必然同资本主义企业的管理有一定的联系。但是，社会主义企业管理与资本主义企业管理的性质根本不同。资本主义的企业管理具有两重性。马克思指出：“资本家的管理不仅是一种由社会劳动过程的性质产生并属于社会劳动过程的特殊职能，它同时也是剥削社会劳动过程的职能，因而也是由剥削者和他所剥削的原料之间不可避免的对抗决定的。”^①社会主义的企业管理，作为剥削者和被剥削者之间的阶级对立引起的那种“监督劳动”的职能，已经不存在了；作为“剥削社会劳动过程的职能”，也已经不存在了。但是，社会主义现代化大生产的劳动过程本身，仍然需要管理，需要比资本主义更科学、更严密的管理。在社会主义条件下，工人群众

① 马克思：《资本论》，《马克思恩格斯全集》第23卷第368页。

众劳动的自觉性空前高涨，但是，劳动毕竟还没有成为人们生活的第一需要，仍然是谋生的手段。所以，在提倡自觉遵守纪律的同时，管理仍然作为一种监督劳动的职能起着作用。当然，这种监督，不是剥削和被剥削关系，是一种同志式的监督，是建立在根本利益一致的基础上的相互促进的互相监督。因此，社会主义的企业管理，从本质上来说，就是工人阶级对自己的管理，对自己企业的生产、技术、经济活动的管理。

二、当前怎样加强企业管理

社会主义工业企业管理，作为一门科学，它的研究对象是什么呢？概括地说，就是如何合理地组织工业企业的生产和经营。它不仅包括生产力本身的合理组织，还包括生产关系和上层建筑的有关方面，是生产力、生产关系、上层建筑相互作用的综合体。我们知道，工业企业是工业生产力集中的地方，是直接进行物质生产的场所。所以工业企业管理首先要求把生产力组织好。但是，合理地组织企业的生产力，又离不开生产关系和上层建筑。比如，工业企业要进行经济核算，处理好企业之间的经济关系；工业企业要关心职工群众的经济利益，处理好企业内部的经济关系等，都是属于生产关系方面的问题，如果不处理好这些经济关系，企业的生产力就不可能得到合理的组织。同样，工业企业进行生产经济活动也离不开计划和各种规章制度。计划、规章制度属于上层建筑，同时它对生产力的合理组织又有密切的联系，因为不搞好计划和各种规章制度，企业的生产力也不可能得到合理的组织。所以，社会主义工业企业管理既要研究生产

力，也要研究生产关系和上层建筑，要围绕生产这个中心，把各方面的工作组织好。

建国三十年来，我国工业有了很大发展，工业企业总数从解放初期的十二万个，发展到现在的三十五万个，生产技术水平也有了很大提高。随着生产规模的扩大和社会化程度的提高，企业管理也在不断改善。但是，目前我国工业企业管理水平还很低，与生产力发展的要求很不适应。为了加速我国社会主义现代化建设，我们不仅要在生产技术上努力赶超世界先进水平，同时也要努力加强企业管理，迅速改变企业管理的落后面貌。

怎样才能加强企业管理，搞好企业管理呢？从目前我国工业企业的实际出发，需要着重解决下面几个问题：

第一，扩大企业经营管理的自主权。社会主义工业企业，作为独立生产的生产单位和独立核算的经济单位，必须有自己的经济责任和经济利益，必须有经营管理的自主权。

长期以来，我们的企业在经营管理上的自主权一直很少，上级行政机关对企业管得很死。在人力上，企业需要的劳动力一律由上级安排，企业无权择优录取；人多了，又无权处理，只好窝工浪费。在财力上，资金由国家供给，利润由国家全部收走，亏损由国家补贴，企业没有机动财力，没有力量关心职工福利、改善群众生活，企业经营好坏和职工的经济利益不挂钩，工资和奖金也是企业经营好坏都一个样。在物力上，企业需要的生产建设物资不能保证供应。一句话，企业没有独立的经济利益和经济责任，人、财、物、供、产、销一律归中央或者地方的行政管理部门管理。在这种

状况下，企业的管理工作是不可能搞好的，企业职工的积极性再高，管理人员、技术人员的本事再大，也很难发挥出来。因此，改善和加强企业管理，首先必须扩大企业的自主权。

第二，提高企业领导人员的政策水平和技术、业务水平。扩大企业的自主权，目的是充分发挥企业的主动性，使全体职工都能从经济利益上关心企业的经营成果，从企业的实际出发，灵活机动地搞好企业的生产经济活动，促进生产发展，提高经济效果。

自主权越大，对行使这种权力的负责人的要求也就越高。如果企业领导人的共产主义觉悟很低，不懂得党和国家的有关政策，不懂技术，不懂业务，不懂得如何按照客观经济规律和技术规律的要求去进行领导工作，而是在那里瞎指挥，甚至滥用职权，违反政策和法纪，破坏国家利益，那么，这种自主权就不可能得到正确的行使。这样的权越大，危害也就越大，广大群众的积极性不但不能更好地发挥，相反，还会受到挫伤。因此，提高干部的政策水平和经营管理能力，是扩大企业自主权的重要条件。

干部问题在社会主义革命和社会主义建设中始终是带有根本性的重大问题。十月革命胜利以后，列宁十分明确地指出：“同先进民族比较起来，俄国人是比较差的工作者。在沙皇制度统治下和农奴制残余存在的时候，情况不可能不是这样的。学会工作，这是苏维埃政权应该以全力向人民提出的一个任务。”^①列宁还对经济工作人员说：“任何管理工作都需要有特殊的本领。有的人可以当一个最有能力的革命家和鼓

^① 列宁：《苏维埃政权的当前任务》，《列宁选集》第三卷第511页。

动家，但完全不适合作一个管理人员。凡是熟悉实际生活、阅历丰富的人都知道：要管理就要内行，就要精通生产的一切条件，就要懂得现代高度的生产技术，就要有一定的科学修养。这就是我们无论如何都应当具备的条件。”^①我国由于旧中国的经济、文化比较落后，管理现代工业的人才十分缺乏。我国革命胜利后，在干部问题上碰到的困难比俄国革命胜利后碰到的困难还要大得多。因此，毛泽东同志多次强调要使我们的各级干部成为内行。他说：“因为现在我们面临的是新问题：社会主义工业化、社会主义改造、新的国防、其他各方面的新的工作。适合这种新的情况钻进去，成为内行，这是我们的任务。”^②但是，建国三十年来，我们企业的领导人员和管理干部当中的多数人，到现在还没有真正掌握现代技术和管理现代工业企业的本领。特别是最近十几年来，由于林彪、“四人帮”的干扰破坏，使企业领导人员和管理人员无法抓生产、抓管理，这就更使我们的企业管理水平和干部的技术、业务水平远远落后于生产力发展的需要。这种状况同扩大企业自主权的客观要求是不相适应的。如何提高领导干部和管理干部的技术、业务水平，把革命传统同现代工业生产条件结合起来，真正掌握管理现代工业的本领，是我们在扩大企业自主权的同时必须认真解决的问题。

第三，实行民主管理，加强群众监督。搞好企业管理，必须发扬民主，加强群众对企业领导的监督。大家知道，在

① 列宁：《在全俄水运工人第三次代表大会上的演说》，《列宁全集》第30卷第394页。

② 毛泽东：《在中国共产党全国代表会议上的讲话》，《毛泽东选集》第五卷第144页。

社会主义条件下，劳动人民是生产资料的主人，他们有直接管理企业的权利。我们不能把人民的权利问题理解为人民只能在某些人的管理下面享受劳动、教育、社会保险等等权利，他们首先必须要有管理的权利。劳动者管理国家、管理各种企业、管理文化教育的权利，是社会主义制度下劳动者最大的权利，是最根本的权利。实行民主管理，使劳动者有权直接管理企业，不是什么人的恩赐，而是社会主义制度下劳动群众应当享有的基本权利。但是，过去在我们的企业里，劳动群众的这种基本权利常常受到侵犯，特别是林彪、

“四人帮”一伙，对社会主义民主和法制更是肆意践踏，他们的流毒和影响，需要继续铲除和肃清。

扩大企业自主权和实行民主管理，是相辅相成的。越是扩大企业的自主权，就越需要加强民主管理，加强自下而上的监督，只有这样，才能保证行使好企业的自主权。这是因为，赋予企业领导人的权力越大，就越需要保证这种权力不被滥用，不被用来谋取特权和私利，不被用来侵犯人民群众的利益，一句话，要保证这种权力不被用来搞封建家长式的统治。这样，才能调动群众的积极性。要做到这一点，靠什么来保证呢？要靠上级机关自上而下的监督，要靠企业领导人员的党性和民主作风，但是更重要的是要靠广大群众自下而上的监督，靠民主管理制度。

第四，采用科学的管理组织、管理方法和管理手段，实现管理的科学化、现代化。随着现代科学技术的发展，技术管理在整个企业经营管理中的地位和作用越来越突出。大量采用电子计算机，是现代管理发展的趋势。我们应当努力尽快地掌握电子计算机这类现代化的管理技术和管理手段。但

是也应当看到，在我国工业发展的现阶段，受技术和经济条件的限制，我们还不可能大量采用电子计算机。如果把管理的科学化、现代化仅仅理解为电子计算机化，就容易觉得无能为力，产生消极思想。其实，在不能大量采用电子计算机的条件下，搞管理科学化、现代化还是大有可为的。因为管理现代化，内容非常广泛，它不仅是管理手段问题，更具有普遍意义和现实意义的还是管理组织和管理方法的科学化、现代化。管理组织现代化，主要是指采用科学的、合理的组织形式和组织方法，比如：企业组织的合理化、劳动组织的合理化、供产销衔接组织的合理化等等。管理方法的现代化，主要是指在管理工作特别是基础管理工作中运用数学方法、统计分析的方法，以及系统工程等，实现管理工作的科学化。如果管理方法很不科学，基础工作很薄弱，没有全面、系统的数据资料，甚至连原始纪录都搞不准确，那么管理工作也就不可能实现科学化、现代化，即使有了电子计算机，也不可能真正发挥作用。

因此，我们应当全面地掌握管理科学，广泛地从管理组织、管理方法、管理手段几个方面进行努力，从我国实际出发，把长期革命斗争中形成的优良传统同现代工业生产条件很好地结合起来，全面地实现科学化、现代化。这样，才能有效地提高管理水平，促进我国社会主义现代化建设高速度地向前发展。

第 二 讲

提高企业的管理水平是实现四个现代化的重要环节

中国社会科学院经济研究所 孙尚清

一、决定企业管理水平的主要因素

我们知道，任何生产企业，都占有、使用和经营管理一定数量的生产资料，拥有一定数量的劳动者，从事物质资料的生产和有关的经济活动，来达到一定的经济目的。在外部经济条件基本相同的条件下，有的企业生产发展快，经济效益好，利润多；有的企业生产搞不好，甚至赔本。这就反映出企业管理水平的差别。

决定企业管理水平的因素很多，主要有下面三个：

第一，劳动者、劳动对象、劳动资料的合理组织程度。企业最主要的任务是把生产力各要素按照生产力运动规律，按照物理的、化学的自然规律，按照生产关系运动规律科学地组织好，不断提高劳动生产率，其中包括专业化和协作、企业的合理规模、科学技术的应用，等等。只有这样，企业的生产才能取得高效率。

第二，流通过程的顺畅程度。企业的经济活动是一种不间断的运动过程，生产过程是这样，流通过程也是这样。马克思说过，没有流通过程，生产过程就不能继续进行下去。