



工业企业管理讲话

马洪 吴家骏等 编著

四川人民出版社

工业企业管理讲话

马 洪 吴家骏 等编著

四川人民出版社

一九八〇年·成都

出 版 说 明

加强社会主义企业管理，提高企业管理水平，是加快我国“四化”建设的一个重要方面，也是我们面临的一项重要任务。为了帮助企业管理人员了解和掌握社会主义企业管理的一般原理、原则和方法，我们将中央人民广播电台《工业企业管理》广播讲座稿进行了校订和必要的技术处理，予以出版。本书是在总结我国企业管理的经验，特别是近年来扩大企业自主权取得成果的基础上，运用马克思主义的基本观点，对于加强企业管理，搞好经济核算，作了比较全面、系统的阐述。可供广大工业企业领导干部和管理人员阅读，也可作为培训企业管理干部的教材之用。

全书分二十五讲，由中国社会科学院马洪、吴家骏，国家计委任涛、祝善训，国家经委王金中，中国人民大学沈思聪，财政部云志平，人民出版社汪海波等共十多个单位三十多位同志撰写。

一九八〇年六月

目 录

第一讲	企业管理是一门科学·····	(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·····	(11)
第三讲	在国家计划统一领导下扩大企业的自主权···	(19)
第四讲	以生产为中心,全面完成国家计划·····	(27)
第五讲	党委领导下的厂长负责制·····	(32)
第六讲	职工代表大会是企业民主管理的基本形式···	(38)
第七讲	要有一个强有力的生产指挥系统·····	(49)
第八讲	岗位责任制是企业管理的一项基本制度·····	(55)
第九讲	班组管理是企业管理的重要基础·····	(60)
第十讲	加强计划管理·····	(70)
第十一讲	搞好全面质量管理,进一步提高产品 质量·····	(74)
第十二讲	加强企业的经济核算·····	(87)
第十三讲	加强劳动定额管理,提高劳动生产率·····	(100)
第十四讲	加强资金管理,提高资金使用效果·····	(107)
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·····	(118)
第十六讲	狠抓挖潜、革新、改造,充分发挥现 有企业的作用·····	(124)
第十七讲	搞好技术引进,管好引进技术·····	(136)

第十八讲	职工的技术培训和技术考核·····	(151)
第十九讲	安全生产和文明生产·····	(159)
第二十讲	大力推广企业合同制·····	(165)
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·····	(171)
第二十二讲	坚持政治和经济的辩证统一，把政 治思想工作做到生产中去·····	(182)
第二十三讲	要继续整顿现有企业·····	(192)
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·····	(201)
第二十五讲	总结自己的经验和学习外国相结合， 努力实现企业管理现代化·····	(207)

第一讲 企业管理是一门科学

企业管理，是企业进行生产必不可少的条件，只要有社会生产存在，就需要有管理。企业的管理，是随着生产的发展、科学技术的进步、生产社会化程度的提高而不断发展的。搞好企业管理，是生产发展的客观规律的要求。

一 什么是工业企业管理

我们知道，社会主义工业企业是进行工业生产的基本单位，也是社会经济的基本单位和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，满足社会需要，扩大积累。这正是社会主义工业企业的基本任务。为了更好地完成这个基本任务，就必须对生产总过程中的生产、交换、分配、消费等经济活动进行组织、计划、指挥、监督和调节，这就是工业企业的管理。

那么，为什么工业企业的生产经济活动必须进行组织、计划、指挥、监督和调节呢？这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：“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场全部活动有关的职能上，就象一个乐队要有一个指挥一

样。”^①这也就是说，有共同劳动，就必须有管理。共同劳动的规模越大，劳动分工和协作越细致，技术和设备越精密，社会经济联系越广泛，管理工作也就越重要。它是生产发展的客观规律所要求的，是一门学问，一门科学。

二 资本主义管理科学的四个发展阶段

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、协作劳动发展程度的标志，也是人类管理才能和经验发展程度的标志。资本主义生产的发展更是这样，如果没有一定的管理才能和经验为基础，那么产业革命、生产技术的进步和生产的大规模发展，是不可想象的。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：

第一个阶段是早期的管理理论。

这种理论，产生于十八世纪下半期，它的代表人物是亚当·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。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。他分析了由于工业的分工，技术的进步，时间的节约，新的机器和工具的采用对于劳动生产率的提高和资本的增殖都有巨大的作用。

大卫·李嘉图是亚当·斯密的直接继承者，他生活在英国产业革命完成了手工业作坊向机器生产过渡的时代，这时候资产阶级的工厂和新的工业制度已经确立。他以亚当·斯

^① 《马克思恩格斯全集》第25卷第431页。

密的劳动价值论为基础，研究了资本、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。并且进一步认为工资越低，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。马克思对亚当·斯密提出的、后来大卫·李嘉图又进一步发展了的劳动价值论，曾经给予很高的评价。

这一阶段，资产阶级在政治经济学理论上有很大的发展，但是在管理科学上的发展，还是相形见绌的。

第二个阶段是“科学管理”理论。

这种理论，是在十九世纪末、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管理的基础上，经过总结提高，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，他指出：“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，另一方面有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，制订标准操作方法、时间定额和计件工资制来提高工效。在这些方面，确有值得我们借鉴的地方。另一方面，由于它是残酷

^① 《列宁选集》第3卷第511页。

剥削工人的手段，尽管泰罗把它吹嘘成对资本家和工人双方都有利，但也掩盖不了它剥削的本质。因此，在泰罗制开始推行的时候，就遭到工人的反对。

第三个阶段是“现代管理”理论。

这种理论，是在二十世纪四十年代到六十年代产生的。它分为“管理科学”和“行为科学”两个大的流派。

“管理科学”，实际上是泰罗的“科学管理”理论的继续和发展。它是从对操作方法、作业水平的研究向科学组织的研究方面上扩展；同时，还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。这种理论认为，生产不仅受物理的、生理的因素的影响，而且要受到心理的、社会的因素的影响。如果只重视物质的、技术的因素而忽视社会的因素对工效的影响，那是片面的。

“管理科学”学派强调管，认为管得严才能提高效率；“行为科学”学派强调人的行为，认为从人的行为的本质中激发出动力，才能提高效率。

第四个阶段是“最新管理”理论。

这种理论，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”就是从整体出发而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要素组成一个总体，看成一个系统。系统有大有小，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。如果把一个企业作为一个系统来研究，就要从这个企业中的物和人以及人所处的环境等这些要素进行全面的分

析研究，制订出切合实际的生产计划、实施方案进行生产。

从上面的情况可以看出，资产阶级的管理科学，是随着生产的发展、科学技术的进步、生产社会化程度的提高而不断地发展的。与此同时他们对企业管理的重要性的认识也逐步加深。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才的培养。美国有 600 所大学设有管理学院或者管理专业，有 70 万人学经营管理学，另外还有 10 万个研究经营管理学的研究生。这些大学和管理学院多数还开设有专门为企业培养经营管理人才的短训班，各大企业还设有管理训练中心，由教授和经理担任讲课和研究专题，形成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。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。一个世纪以前，马克思曾经对资本主义企业的管理做了极为深刻的分析。他在《资本论》里指出：“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

三 加强社会主义工业企业的管理

社会主义不是凭空来的。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，有一定的继承性。因为，资本主义的企业的管理，虽然本质上是为了剥削工人。但是，其中有一些管理方法，是工

^① 《马克思恩格斯全集》第23卷第368页。

人生产实践经验的总结,是反映生产技术发展规律的。所以,对于资本主义企业管理方法中合乎科学的这一方面,我们应该以马列主义、毛泽东思想为指导,有分析有批判地学习,“洋为中用”,进一步搞好社会主义企业的管理。社会主义企业的管理与资本主义企业的管理具有根本不同的性质。这是由于剥削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。社会主义现代化大生产的劳动过程本身,需要比资本主义更广泛、更科学、更严密的管理。在社会主义条件下,工人群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,在工人群众中提倡自觉纪律的同时,仍然需要加强管理,管理仍然是一种在根本利益一致的基础上的“监督劳动”。社会主义的企业管理,从本质上来说,就是工人阶级对自己企业的生产、技术、经济活动的管理。

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生产社会化程度的提高,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极不适应。我们的许多工业企业,厂房和设备条件并不比外国的某些工厂差,但是同国外同类工厂相比,我们用人多、效率低、经济效果差,这是我国企业管理落后的集中表现。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。

怎样才能搞好企业管理呢?从目前我国工业企业的实际

情况出发，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，作为生产单位和独立核算盈亏的经济单位，必须有自己独立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要由上级安排，无权择优录取；人多了，又无权处理，造成窝工浪费。在财力上，资金是国家供给，利润全部上缴，亏损由国家补贴，企业毫无机动财力。在物力上，企业需要的生产建设物资不能保证供应。一句话，企业的人、财、物、供、产、销一律归中央或者地方的行政管理部门管理，没有独立的经营管理自主权。在这种状况下，企业职工的积极性不能得到充分发挥，企业的管理工作是不可能搞好的。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，提高管理企业的能力。扩大企业的自主权，是为了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，搞好企业的生产经济活动，促进生产发展，提高经济效益。企业的自主权的扩大，对行使这种权力的负责人的要求也就越高。如果企业的领导人，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自然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，那么，这种自主权就不可能得到正确的行使，广大群众的积极性就会受到挫伤。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。列宁指出：“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 由于旧中国的经济、文化极端落后，管理现代工业的人才十分缺乏，我国革命胜利以后，在干部问题上碰到很多困难。因此，毛泽东同志曾经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 可是，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，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，处于尖锐的矛盾状态。如何提高领导干部和管理干部的技术、业务水平，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。在社会主义条件下，劳动人民是生产资料的主人，享有直接管理企业的民主权利。我们不能把人民的这种权利仅仅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。劳动者

① 《列宁全集》第30卷第394页。

② 《毛泽东选集》第5卷第144页。

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，最根本的权利。这是社会主义制度本身决定的，不是什么人的恩赐。但是，过去在我们的企业里，劳动群众的这种权利常常受到侵犯。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完全一致的，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，赋与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，不被用来搞家长式的统治，这样才能充分调动群众的积极性。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民主作风，而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。在我国工业现代化建设的进程中，电子计算机的使用有非常广阔的前景。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。

在这种条件下，搞管理科学化、现代化还是大有可为的。因为管理的现代化，内容非常广泛，它不光是管理手段问题，

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。显然在这些方面我们需要解决的问题还是相当多的，潜力也是相当大的。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，从我国实际情况出发，全面地实现管理科学化、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顺利地向前发展。

（中国社会科学院 马 洪 吴家骏）

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

要在本世纪末实现四个现代化，摆在我们面前的一个重要任务，就是提高企业的管理水平。这是实现四个现代化的重要环节。企业的管理水平越高，经济效果越大，为国家创造的财富就多，为国家提供的利润就多，企业职工的工资福利水平也就相应地提高，为实现四个现代化积累的资金就会增加。任何生产企业，都占有、使用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。在经济条件基本相同的条件下，有的企业生产发展快，经济效果好，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。

一 决定企业管理水平的因素

决定企业管理水平的高低最基本的因素，有三个方面：

第一，劳动者、劳动对象、劳动资料的合理组织程度。企业最主要的任务就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，按照生产关系运动的规律，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。没有流通过程，生产过程就不能继续进行下去。企业生产的前提是原材料、燃料、动力的供应，生产的产品需要尽快地销售出去，物资供给和产品销售这两个环节都是流通过程。如果流通过程受到阻塞，企业的生产就无法正常进行，也不可能取得良好的经济效果。

第三，耗费与经济效果的比较。这是企业这个经济组织的一条最基本的经济原则。企业的一切经济活动，归根到底，都要遵循这个原则，就是以最小的耗费取得最大的经济效果，或者说，取得一定的经济效果要支付最小的费用。这里说的费用，包括活劳动的消耗，也包括生产资料等物化劳动的消耗。为了不断降低费用，提高效果，就必须把劳动消耗与有用效果进行比较，还要把劳动占用的固定资产与有用效果进行比较，也要把占用的流动资金与有用效果进行比较。科学地、全面地进行这种比较，就要有严格的经济核算。

上面三个因素是决定企业管理水平的最基本的因素，它们是相互联系，相互渗透，相互制约的。其中费用和效果的比较，是带有总结性和综合性的。因为就社会主义企业来说，把生产力合理地组织起来，不断提高劳动生产率，把流通过程安排得畅通无阻，供产销很好地衔接起来，最终的目的，还是为了使企业支付最小的费用取得最大的经济效果，满足国家和人民群众的需要。

因此，企业管理水平的高低，最概括的标志，就是看同量的劳动消耗取得的经济效果是大还是小。就企业来说，可以从价值和使用价值两个方面来看。从价值方面说，主要是成本和利润，包括成本利润率、产值利润率和资金利润率；从使用价值方面说，主要是劳动生产率和用户满意这样两点。