

治厂新道

ZHI CHANG XIN DAO

2.91

上海交通大学出版社

内 容 提 要

本书是由中共上海市委组织部和上海科学学研究所共同立题，邀集中数十位卓有成就的企业家，通过集体研究总结出来的成果。这些长期从事企业领导工作的同志，从理论与实践的结合上，撰写了在社会主义市场经济下包括企业领导体制、经营决策、发展战略、领导素质、组织结构、增强企业凝聚力、协调企业内外各种关系、企业党组织改造核心作用，以及深化改革中的一些热点问题。内容翔实，说理充分，文笔流畅，兼具时代性、启迪性、实用性的特点，对企业改革、建设、发展有借鉴参考作用。

(沪)新登字 205 号

治 厂 新 道

出版：上海交通大学出版社

(上海市华山路1954号·200030)

字数：111,000

发行：新华书店上海发行所

版次：1993年9月 第1版

印刷：立信常绿印刷装订厂

印次：1993年10月 第1次

开本：787×1092 (毫米) 1/32

印数：1-1,100

印张：5.125

ISBN 7-313-01236-5/F·2

定 价：4.00 元

企業家要研究領導科學

伍修權

庚午
書

伍修權同志

題詞

老一輩革命家伍修權同志在接見上海部分企業家時，意味深長地說：“一個將領要打勝仗，必須研究用兵之道。這用兵之道就是領導科學。一個企業的領導要想成為一個合格的企业家，要想把經濟真正地搞上去，更要研究領導科學。”*

*見1991年1月6日《解放日報》

企业家要认真研究领导科学

中共上海市委组织部副部长 黄耀文

江泽民同志在1986年时指出：“为了适应今天联系广泛的现代大生产的复杂局面，希望各级领导结合工作实际，借鉴古今中外一些好的领导案例，深入地研究领导科学，不断地提高领导水平和领导艺术。”江泽民同志提出的研究领导科学的课题，对企业领导者来说，也是十分迫切的。

企业领导者何以要学习和研究领导科学呢？

一是领导科学本身发展的需要。领导科学是管理科学的新发展。19世纪末期，随着现代工业的产生和发展，西方一批企业家和理论家在长期的实践中，逐步探索出了一套科学的管理理论和方法，并经历了科学管理、行为科学和管理丛林三个阶段，积累了丰富的知识，形成了众多的理论体系，与科学技术一起，成了二次大战以后西方经济发展的两只强有力的翅膀。20世纪70年代末，随着改革开放浪潮的掀起，中国一些理论工作者在借鉴西方现代管理科学的基础上，创立了领导科学，经过十多年的研究、宣传，取得了一大批成果。据1989年统计，已出版的著作教材达200多种，发表的文章近8000篇。然而，从研究的内容来看，存在“二多二少”：引进西方管理科学多，面向经济领域少；引进相近学科多，研究领导科学本身内在规律少。因此，领导科学作为一个新

的学科，在理论上必须深化和发展。那末如何在探索中不断推进领导科学的发展呢？重要的一条就是，领导科学必须面向经济建设主战场，广大的企业领导者应成为领导科学研究的主力军，在实践的学习和研究中，一方面必须对原有科研成果在理论上加以完善和提高并进一步有所突破；另一方面，必须对我们在改革开放和经济发展中所积累的许多科学的领导经验和遇到的一些问题，加以探索研究，以充实和发展领导科学。

二是搞活大中型企业的需要。当前，全国人民正贯彻党的十四大精神和邓小平同志的南巡讲话，集中力量发展生产力，把经济搞上去。上海是我国重要的经济中心和工业基地，开发浦东、振兴上海、服务全国、面向世界是全市人民所肩负的历史使命。总的来看，上海整个经济已逐步进入稳定增长阶段。但是，经济运行中依然存在着不少突出的问题。要把经济搞上去，关键就是要搞活大中型企业。市委市政府为搞活大中型企业创造了良好的政策和条件，现在就是要务实，要我们实实在在地去做。如何落实好呢？这就要求我们企业练内功，从强化企业管理入手，理顺企业内部的体制和机制，向管理要效益。管理活动包括三个层次：领导层——管理层——操作层。领导层是权力决策层，是管理活动的核心，是高层管理，这也就提出了一个研究领导科学，提高领导水平的问题。只有不断提高我们的领导水平和领导艺术，才能真正落实好各项措施，不断搞活大中型企业。否则，目标明确措施再好，任务还是不可能顺利完成。

三是为了新一代企业家成长的需要。十多年的经济体制改革，哺育着新一代的企业领导。然而，我们的有些企业领导与企业家应有的素质条件还有一定的差距。原上海市市

长江道涵同志曾说：如果我们有几十个乃至几百个有高超领导水平和领导艺术的企业家，上海的经济建设就能在一个新的高度上飞速发展。这就提出了一个培养企业家的任务，提出了“一个企业领导想要成为一个合格的企业家就要研究领导科学”的任务。因此对企业领导若干问题的研讨就是要发动我们的企业领导一方面努力学习研究领导科学，另一方面又要自觉总结我们的领导经验，把它提高到理性认识的高度上来，使我们的领导决策规范化，领导工作科学化。这不仅是一个研究过程，而且是一个学习过程，更是一个提高的过程。

那么如何更好地开展企业领导的理论和实践的研究呢？

1、必须遵循以马列主义、毛泽东思想为指导思想的研究原则。广大企业领导要认真学习马克思主义的基本原理，运用辩证唯物主义思维方法对实践工作进行科学的思索、分析和研究。2、运用三个结合研究方法即理论与实践相结合，现实与历史相结合，中国与外国相结合。从领导原理——现实问题——历史经验——中外比较等四维结构上进行研究。3、走感性到理性的认识之路。先作大量详细的现实调查，搜集众多的素材，经过分析研究，归纳总结，提高到理性认识，逐步形成科学理论。

目 录

序言 企业家要认真研究领导科学

中共上海市委组织部副部长 黄耀文……………[1]

导论 企业领导与社会经济制度

原上海市人大常委会副主任 李家驹……………[1]

改革和完善企业领导体制

上海市科学学研究所 阿 堵……………[12]

关于企业发展战略的若干思考

上海上菱电冰箱总厂厂长 蒋世隆……………[24]

浅谈领导决策科学化

上海市机床工业公司副总经理 潘锡泉

上海重型机床厂办公室 尤东成……………[34]

论企业的经营决策

原上海市企业管理协会副会长 朱善仁……………[39]

上海氯碱总厂建设中的“协调”问题

原上海氯碱总厂厂长兼党委书记 周冠明……………[47]

兼并——企业发展的一条新路

上海自行车三厂厂长 周金根……………[61]

领导者务必十分注意政策问题

上海浦江轴承厂厂长 杨纪孟……………[77]

谈发现问题的能力

上海人民电机厂副厂长 张方骥……………[81]

企业“机构优化”的评价体系及其实施

上海工程技术大学 李仁前 蒋伟刚……………	[6]
麦道公司组织机构设置及对我们的启示	
上海航空工业公司 顾寿纲……………	[9]
企业集团领导体制初探	
上海申达纺织服装(集团)公司党委书记 王永官	
上海申达纺织服装(集团)公司办公室 胡惠其……………	[19]
企业党组织政治核心作用发挥的作用点思考	
中共上海市委研究室 章 莉 俞延阔 陈兆惠……………	[105]
企业党委书记工作方法浅探	
上海硫酸厂党委书记 严伯祥……………	[123]
增强凝聚力要处理好的几个关系	
华山医院党委书记 袁美英……………	[134]
关心群众与调动群众的积极性	
上海牙膏厂党委书记 郑秋棠……………	[140]
调动干部的积极性必须做到三个“最佳”	
上海砂轮厂党委书记 宋启柱……………	[145]
后记 ……………	[150]

企业领导与社会经济制度

(原上海市人大常委会副主任) 李家镇

在社会主义中国，全民所有制企业的领导体制问题十分重要。但长期来讨论多、定论少，至今没有一套经过实践考验的比较完整的理论和法规制度。资本主义从17世纪萌芽到现在，已经三百五十多年了，历史比社会主义长得多。所以，已经有了一套在资本主义市场经济中，私营企业如何参与社会专业化协作大生产的比较规范的经验，有些还用法律加以相对固定了。在资本主义社会中发展起来的企业领导理论和实践，对于在社会主义市场经济中活动的全民所有制企业也有应当借鉴的共性。因为社会主义本来就是扬弃发达资本主义社会后的更高层次的社会。它当然应当继承、发展资本主义的进步成分。但是它也需要创造更能解放生产力、更体现社会正义的社会主义成分，以克服资本主义固有的弊端。这样，社会主义市场经济就在与发达资本主义的共性中必然还有区别于前者的个性。至于在我国，由于历史的原因，社会主义并不是在扬弃发达资本主义基础上建立起来的，而是从半封建、半殖民地社会脱胎出来的。因此，带有明显的初级性。要使社会主义从初级阶段进入发达阶段，显然更需要消化吸收旧中国没有遗留给我们的发达资本主义市场经济的有益成分。不过，社会主义国家在学习发达资本主

义经验的时候，一定要注意消化、鉴别、吸收、转化资本主义市场经济的有益成分，使之成为社会主义市场经济中的东西。因为，我们的社会主义改革是要创造性地建立一个比资本主义高一个层次的社会主义社会，而不是简单全盘照搬，以致复归到资本主义。遗憾的是：40多年并不是一个很短的时间，可是，我们还没有发展出一套比较系统的、符合中国实际的企业领导的理论与方法。这不仅使社会主义企业受到挑战，也使社会主义制度受到挑战。现在中共上海市委组织部和上海科学学研究所提出了《企业领导若干问题》的研究课题，并组织了研讨活动。这是抓住了一个根本性的问题。但就其目前研讨情况看，还需要深入。这里所谈的一些看法，也无非是为了抛砖引玉。

一、全民所有制产权的实现形式

40多年来，对于全民所有制企业的领导体制，总是摇摆于“党委统一领导下的厂长负责制，”还是“以厂长为中心”这两种领导体制之间。厂长是中心，书记是核心，二心变一心的提法，乃是出于良好的愿望，还没有从理论和实践上解决全民所有制企业的领导体制问题。因为它并没有触及全民所有制产权的实现形式。究竟谁代表全民所有制产权？谁代表经营权？谁代表政治领导权？他们之间的关系、职责、权限应当如何？都不明确。由于这些关系没有理顺，于是在全民所有制企业里，究竟党委书记“说了算”，还是厂长（经理）“说了算”，便成为争论不休的问题，并且往往与政治路线联系在一起。

解放以后一段时间里，全民所有制企业实行的领导体制是：党组织包揽一切，企业主管部门集所有权、经营权、经

济调控权于一身。这种领导体制在当时曾经起到解放和发展社会生产力的巨大作用。50年代和60年代初,新行业、新产业蓬勃发展的情景,是一段抹不掉的历史。不过,实事求是地说,即使在当时,人们也早感觉到初期计划经济体制的弊端。概括地说,那就是被畸变为“局部公有制”的全民所有制与粗放的、过度集中控制的、抑制市场机制的小生产方式计划经济体制结合起来的社会主义初级阶段生产关系中,在制订经济发展战略,国民经济发展计划的时候,很容易受领导人的主观意志所左右。如果,领导人能够从实际出发,遵守经济规律,有目的地解决国民经济发展中的薄弱环节,那末它能够十分有效地配置资源,在相当短的时间内克服薄弱环节。反之,如果领导人头脑过于发热,譬如要在“十五年内赶上英国”等等,随之而来的是政治热情与政治压力一起迸发的全国性低技术、低效益的超高速度,有计划的资源配置进入无序、紊乱状态,甚至造成比市场调节盲目性产生的经济波动更严重的经济波动。这并不是全民所有制的过错,而是没有解决全民所有制产权的实现形式。所谓“核心”与“中心”之争,实质上就是全民所有制产权实现形式没有正确解决,在企业层次的领导体制上的反映。

全民所有制产权实现形式所要解决的核心问题是如何使全民所有制企业在确保全民所有制性质和社会责任与经营责任矛盾统一的条件下,具有独立经营的全部功能。这就要求解决国家层次上的和企业层次上的全民所有制产权的实现形式。首先,在国家层次上要由全国人民代表大会授权政府作为国有资产的所有权代表,建立相应的国有资产管理部門具体管好全民所有资产。当然,国家宏观经济管理部门和有些社会行政管理部门也要从各个侧面参与全民所有资产的管理。

与此同时，要确定企业层次上全民所有制产权的实现形式。在企业里，谁是经国家依法授权的企业层次上全民所有制产权的代表？它的职责、权限是什么？谁是经营者？它的职责、权限是什么？谁是政治领导的代表？它的职责、权限是什么？而全体职工又通过什么方式体现他们是全民所有制产权的一分子，参与企业经营决策与民主管理？这些是企业层次上全民所有制产权实现形式所要解决的问题。如果，两个层次上的全民所有制产权实现形式都大体确定了，那末，政府职能、政府机构和企业内部领导体制及其分工、职责、权限都可以清楚了。

企业应当有一个职工信赖的，依法接受国家委托的、由职工推举和政府推荐组成的、有经营决策能力、并为完善发展全民所有制奋斗的少数人组成的所有制产权代表机构，来行使全民所有制产权。这个机构可称为“企业委员会”或其他合适名称。它的职责、权限类似资本主义国家私营股份有限公司的董事会。所不同的是：它在自主运用国有资产管理的时候，还应当按照法律规定，受国家层次国有资产管理部门的约束。至于重大经营决策权则应由企业委员会独立行使，并对决策后果负责。“企业委员会”成员及其主任由政府国有资产管理部门任免。

党委书记和厂长(经理)都不是全民所有制产权的代表。厂长(经理)是企业委员会聘任的经营者。在经营管理范围内负有全责和全权，即具有与其经营管理职责相称的经营决策权。至于企业委员会只拥有资产运用、经营发展方针、重大经营决策、收益分配、重要人事任免等重大决策权。如果，不分所有权、经营权，统统以“厂长为中心”，这完全是一种小私有制观念在全民所有制企业领导体制中的反映。党委会

记当然拥有无可争辩的政治领导权，负有全面、准确贯彻“一个中心，二个基本点”重大责任。党的政治工作应当做到在改革开放与四项基本原则有机结合的前提下促进经济、技术发展，而不是顾此失彼。社会主义道德品质、为社会主义共产主义奋斗的政治觉悟是劳动者素质(包括领导者素质)的不可分割的组成部分，党组织应当把用社会主义价值观和马列主义世界观教育全体劳动者(首先是武装党组织自己)作为自己的根本任务。我们说党的中心任务是经济建设，并不就是要求党的书记直接代替厂长抓生产建设，或者代替全民所有制产权代表机构抓经营和发展大决策，以致深深地卷入经营事务，而丢掉政治思想工作。当然，党的书记应当是企业委员会的成员，也许有的还可任命为委员会主席。所以，党的方针、政策、任务完全可以通过企业委员会来贯彻。但是，道德品质教育，坚持四项基本原则的政治工作，始终是党组织不容推卸的责任和主要工作。经济中有许多政治思想工作要做，“金钱拜物教”只能奏效于一时，不能以此代替党的政治思想工作。

所以，只有把全民所有制企业产权实现形式正确解决了，所有权代表(企业委员会主席)、经营者(厂长、经理)、政治领导权代表(党组织书记)的分工、任务、职责、权限问题也就迎刃而解了，企业领导的“定位”也就明确了。

二、我国社会经济体制的基本特征

企业的经营行为取决于它所存在的宏观经济体制和微观经济机制。一个成功的企业领导者，首先要认识它所领导的企业是处在什么样的、由经济体制、机制交织成的经济环境之中，并不断从经济环境中取得变化着的信息，从而制订企

业的发展战略，据此对企业经营、产品开发、技术进步、投资方向、管理机构、劳动组织等进行科学的决策，以及凝聚全体职工进行决策后的组织实施。这又是企业领导的一个重要的、基本的方面。

以私有制为基础的小商品经济，自从发展到社会专业化协作大生产和以价值规律供求稀缺调节的市场机制来配置资源，并使劳动力也成为商品以后，就发展到了资本主义市场经济的阶段。共产主义学说创始人研究了19世纪上半叶的资本主义市场经济基本矛盾，设想在发达资本主义基础上产生一种以公有制为基础和主体的、能够进一步完善发展市场调节机制的、并在更高的层次上运用宏观调控手段配置资源的经济体制和机制。这就是经过长期探索与实践，正逐渐被认识的社会主义市场经济体制。它的本质特征可以表述如下：

（一）具有一个正确贯彻全民所有制产权实现形式的、充满生机活力的全民所有制企业体系，并以此为主导和主体，形成包括全民所有制、集体所有制、私人所有制、中外合资或合作所有制、外资独资私人所有制、个体所有制等的多种所有制结构；

（二）价值规律和国民经济有计划按比例规律是这种社会经济体制中两种相互作用着的经济规律。它们的联合作用使社会主义宏观经济和微观经济机制以市场调节和计划调控两种方式更有效地配置资源；

（三）在多层次综合调节体系的结构中，市场调节是对资源配置的初次调节；计划调控则是对资源配置的高次调节。国家通过计划和计划调控制订经济政策、协调经济杠杆，以间接调节方式引导市场调节的结果尽可能符合社会、经济、科技发展目标；同时，为更有效地达到发展目标，根

据需要通过指令性、指导性计划调控手段直接配置资源和调整过度偏离目标的经济运行；

(四) 根据国民经济各子系统(社会、人口、消费、工业、农业、能源、贸易、运输、国土与生态、科技、教育、劳动、专业人才、财政、金融、信贷…)的协调发展要求反映出来的国内外市场需求与各种需求动态，制订发展战略、中长期规划、短期计划，从而确定分阶段的社会、经济、科技总体发展目标和各子系统的发展目标，并采取一系列政策和措施通过“国家调节市场”的间接调节下的市场机制和计划机制中的直接调节来加以实现。这必须彻底改革现在的国民经济计划工作，引入信息论、系统论、控制论和经济学中的数学方法、决策科学等现代科学技术、建立国民经济信息、计划、监测、调控的管理软件系统；同时要建立以国家计划委员会为核心的，包括财政、税务、银行、价格、物资、劳动等部门的组织调控组织体系，使计划工作建立在经济科学、自然科学和宏观经济组织管理的基础之上，从而从根本上提高其素质；

(五) 有一个完善、发展了的，健康运行的，与世界市场联系、“接口”的全国大市场体系。这个体系的任务是使消费品、生产要素和各种资源能够在社会生产和再生产的生产、分配、交换、消费四个环节中充分灵活地流动，使市场机制在配置资源、促使供给结构与消费结构协调、平衡等方面发挥广泛的调节作用。这个体系按对象分，包括消费品市场、中间生产资料市场、基础原材料市场、金融市场、劳务市场、智力产品市场等。从交易方式看，有现货市场、期货市场、零售市场、批发市场，并配以高效发达的物流系统。从所有制看，有全民所有制企业(包括国营商业主渠道)、各种

所有制企业(包括非国营商业多渠道)。他们之间应处于平等竞争环境之中,并首先要搞活国营商业主渠道。从调节方式看,有由供求稀缺原则调节的自由市场、和在不同程度上由价值规律与有计划按比例规律交错作用的有组织市场。其中,国营批发市场、期货市场、金融市场等应办成计划调控与市场调节的结合点。即,一方面成为近期、中期市场动态信息的来源,另一方面成为计划调控市场的环节。不应全盘照搬资本主义“惯例”,使它们成为主要是“卖空买空”的投机场所。至于整个市场的运行,则通过调控总量平衡,和经济参数来加以调节。

(六) 具有能使国内科学技术成果有效转化为现实生产力的技术创新机制和消化、鉴别、吸收、发展引进先进技术的二次技术创新机制,使社会生产力的素质不断飞跃,在提高生产力素质基础上增加生产力的数量;

(七) 按劳分配应是这种社会的主要分配方式,鼓励多劳多得。但也允许存在一定范围、一定程度的剥削收入。要有多种方法限制和调节社会分配不公。从长远角度看,最终是要“消灭剥削”;

(八) 政府职能、政府机构设置应体现社会主义市场经济,经济体制和政治体制的实际需要。不能脱离体制,仅仅以“小政府、大社会”这个模糊概念去指导“精简机构”。凡必须由政府承担的经济管理职能、政权职能、社会行政职能、全民所有产权代表职能,该加强的应当加强,该集中的应当集中。相当部分的经济调节让经济杠杆体系和市场体系去做。行业管理工作委托行业组织去做。企业经营决策、投资决策、企业管理应当绝大部分由企业自己去做;

(九) 社会主义、共产主义道德观、价值观、世界观,

应是这个社会精神文明的主导意识形态。要发扬符合这种要求的中华民族优秀道德、文化遗产；要吸收世界各国符合这种要求的优秀道德、文化遗产；反对借口“商品经济意识”，宣扬资产阶级腐朽的价值观、人生观、道德观、世界观。

(十) 有一套体现社会主义制度中的全民所有制产权实现形式、多种所有制结构、经济体制和政治体制各个方面、精神文明各个方面的配套、系统的法律体系，并依法治理社会主义国家。

由此可见，在社会主义市场经济体制下，需要大批忠于马列主义，善于借鉴资本主义，坚持走社会主义道路的各级党政领导机关的高素质经济管理决策人才和业务人才；同样，也需要大批企业领导层的高素质决策人才和业务人才。对企业来说，只有有了高素质的决策层，才有可能在这种经济环境中活跃地、正确地经营和发展，并进而提高企业管理层和全体职工的素质。

三、全心全意依靠工人阶级

我国企业的全民所有制性质决定了工人阶级是企业的主人。企业经营、企业管理、产品开发、技术进步都要全心全意依靠全体职工来一起做好。要使职工为企业出力，一种是用高工资和解雇，即“胡萝卜和大棒”来迫使职工卖力；另一种是组织职工参与对自己企业的管理，并实行按劳分配的工资制度和职工合理流动的劳动制度，使职工以主人翁态度为企业改革与发展出力。于是，究竟如何通过企业委员会和民主管理程序参与企业经营决策，如何参与企业技术创新、全面质量管理、生产现场管理、劳动与工资管理等等，以及如何以积极和发展的眼光实施劳动制度，这些又是企业领导需