

中国企业 管理现代化之路

王继勃 著

管理出版社

中国企业管理现代化之路

王继勃 著

企业管理出版社

谨以此书纪念

我国推行企业管理现代化

十五周年

自序

有些同志很早就催促我，尽快把我写的有关企业管理现代化的文稿整理出来，作为专集出版，但我因被手头工作所束缚，也多少有点犹豫，故一直接兵未动。近几年来，不断收到一些编辑出版单位来函，要求把我已发表的某些文章，编入有关丛书或文库之类，有些还特意声明不向作者附加任何条件，个别的甚至在未与本人联系以前，就已选入并出版了。对这些，我表示感激，同时，也引发了我整理出版这本书的动机：既然确有社会需要，就应义不容辞地整理出来，以飨读者。

在党的培养教育下，我有幸长期在国家计委、经委从事经济工作，尤其是改革开放以来这段日子，我先后在国家经委企业局和经济管理研究所工作，参与制订有关企业的政策，研究处理问题，组织指导实践。由于工作需要，写过不少东西，但大都属于政策文件、领导报告，或为一些报刊代撰有关社论、评论等。至于我个人署名发表的文章，相对说比较少一些。这次按照出版企业管理现代化文稿专集的要求，我把过去积累起来的稿子包括近期的一些作品都集中起来，进行了筛选、剪裁、整理。按我原来的想法，是要经过一番再创作，下点功夫，才可抛出来。但有的同志不大赞成这种“改作”方法，认为以保留原作的面貌为好，有利于看出写作的历史背景，更具有参考价值。我接受了这种意见，不仅不作修改（个别删节和文字处理除外），而且，在每篇文章的后面还注明了创作年月或原刊载的书刊名称和期数。同时，基本上按时间顺序排列。有的文章与我当时负责起草的某个正式文件

有直接关系，就把正式文件附在文后，以便于读者理解文章的内容，避免作过多的注解。同时，也为读者提供一些现在已难以找到的文献。

这里，有必要简略地交代一下：我国推行企业管理现代化，是党的十一届三中全会之后，为适应建设“四个现代化”的战略需要而提出的，当时流传着中央领导的一句话：“实现四个现代化，管理必须现代化”。1983年1月，国家经委和中国企协召开了“借鉴外国企业管理经验座谈会”，对企业界引进借鉴外国先进管理经验积极加以支持和引导。在这次座谈会上，袁宝华同志提出了“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”这一重要指导方针。正式把企业管理现代化列入工作议程，则是1984年2月国务院召开的全国经济工作会议决定的。因为，这时全国企业整顿工作已取得很大进展，涌现一大批整顿合格的企业，所以，全国经济工作会议明确提出，已经整顿好的企业要把工作重点转到技术进步和管理现代化上来。这次会议开完后，国家经委紧接着召开了企业管理现代化座谈会，部署了工作，组织管理现代化试点（1984年开始的第一批为20个企业，到“六五”期末增加到200多个），推广18种现代管理方法；以后随着企业改革的深入发展，在全国范围内，先后贯彻实施了“七五”和八五”两个《企业管理现代化纲要》。这10多年，我国的企业管理现代化，由“六五”试点，“七五”起步，到“八五”深入发展，经历了一个艰苦创业的过程：由少数先进企业搞试点，逐步发展到在全国范围内全面铺开；从应用现代管理方法入手，逐步向现代管理思想、人才、组织、方法、手段等多方面综合发展，实现企业管理整体优化；从学习借鉴国外先进管理经验，逐步走上学创结合，管理创新之路。这些特点在一些大中型企业和部分小企业中表现尤为明显。这本书的内容大体可分三部分：前一部分，大体属于推行管理现代化初期构思和试点阶段的东西；中间的部分属于制订并实施“七五”纲

要即起步阶段的东西；后一部分属于贯彻实施“八五”纲要以来、企业管理现代化进入深入发展阶段的东西，包括走向市场的现代化管理，股份制企业和集团企业的管理，管理与国际接轨，管理创新等等。

我之所以珍惜这些东西，并估计可能对读者有所裨益，主要原因是：

第一，这些作品从不同的侧面反映了改革开放10多年来我国推行企业管理现代化的构思与探索、实践与发展的历史轨迹，有一定的史料价值，可以从中得到启示。

第二，从这些文稿中，可以窥察到在我国推行管理现代化过程中，对某些重大政策性问题的决策，对某些带有理论性问题的探讨，如坚持企业管理现代化的正确方向；~~管理与改革必须相互结合，相互促进，而不能相互分割，相互代替；管理现代化与技术进步必须同步发展，等等~~，这些观点，对今后仍有重要指导意义。

第三，有些稿子，在一定程度上预示了我国企业管理现代化的新进展、新趋势，特别是在企业走向市场、参与竞争方面，在探索管理创新、发展有中国特色的管理科学等方面，反映出了某些带有规律性的东西，很值得企业界、理论界的同志给予热情关注和追踪探索，促进其发展完善。

管理现代化是我国改革开放、建设“四化”实践中开拓出来的一项事业，是集体创造的事业，它吸引着千百万人为之努力奋斗，凝聚着各级领导以至广大职工的智慧 and 心血。就以我当时所在的国家经委这个层次来说，我作为承担这方面任务的一个负责工作人员，十分亲切地感受到领导的重视。有关推行企业管理现代化的重要决策都是由经委党组根据党中央和国务院的指示精神作出的，如“七五”《企业管理现代化纲要》是经委党组专门开会、集体讨论修改的。吕东同志、袁宝华同志、主管副主任张彦宁同

志和赵荫华同志等，亲自过问，大力倡导。当时任国家经委副主任的朱镕基同志很关心支持这项事业的开展，记得他早在1980年就撰写出版了《现代化管理》一书，他送给了我一本，这在当时确实对大家起了启蒙指导作用。总之，领导同志那种对社会主义现代化事业的热忱，至今还深深地鼓舞着我。还有，1987年成立了企业管理现代化研究会以后，一些重要专题研讨，虽然由我主持并撰稿，但同我一起工作的很多同志付出了辛勤劳动，我写的东西实际上是在吸收集体智慧的基础上形成的。总之，借此机会，谨向关心并支持我的领导同志和给予我以帮助和合作的同志们致以由衷的感谢和敬意！

本书的编辑出版，承于武、罗廷贵等同志给了很大的帮助，谨致深切的谢意！

王继勃

1997年9月5日

目 录

以马克思主义“管理二重性”原理为指针推进企业管理现代化	(1)
运用系统论、信息论、控制论推进企业管理现代化	(10)
我国推行企业管理现代化的工作基础：企业全面整顿	(22)
浅论中国企业管理现代化	(33)
附：企业管理现代化座谈会纪要	(39)
中国企业管理特色研究	(51)
建立现代企业管理基础工作	
——关于企业管理基础工作专题研究的几个问题	(59)
附：企业管理基础工作专题研究班研究纪要 ...	(71)
现代管理方法的应用	(84)
我国企业领导体制的根本变革	
——厂长（经理）负责制的基本特点	(89)
我国企业民主管理的深化与发展	(96)
企业管理组织现代化	(102)
企业管理现代化的构思与起步	
——关于研究起草《“七五”企业管理现代化纲要》的 几个问题	(114)

附：《“七五”企业管理现代化纲要》	(123)
典型剖析与启示	
——关于起草《“七五”企业管理现代化纲要》的调查	
研究报告之一	(144)
探索建立有中国特色的社会主义现代化企业管理	
体系	(154)
管理现代化与企业改革同步推进	(162)
充分发挥宝钢推进管理现代化的样板作用	(168)
把古代管理思想研究引向企业管理现代化实践	
.....	(175)
论企业管理整体优化	(182)
附：企业管理整体优化研讨纪要	(188)
应当注重企业管理整体功能的优化	
——《企业管理整体优化》一书序言	(195)
我国企业管理现代化试点与起步阶段的简略	
回顾	(199)
我国企业管理现代化深入发展的战略思考	
.....	(214)
附：《“八五”企业管理现代化纲要》	(222)
现代企业战略管理	(245)
推进企业管理现代化，促进经营机制的转换与	
完善	(252)
外向型企业管理	(259)
附一：第一次运用国际惯例管理企业研讨会	
纪要	(269)

附二：第二次运用国际惯例管理企业研讨会

纪要	(276)
走向市场的现代化管理	(285)
管理与国际接轨	(291)
建立现代企业制度	(297)
股份制企业和集团企业的管理	(303)
我国企业管理走上创新之路	
——第三届国家级企业管理现代化创新成果评析	(312)
管理创新与制度创新、技术创新并举	(317)
努力提高企业管理创新成果水平	(323)
我国企业管理创新与发展趋势	(334)
附：第一至四届国家级企业管理创新	
成果分类名录	(342)
努力促进经济增长方式的转变	(354)
论管理是生产力和管理创造效益	(359)
附录：国外现代企业经营管理专题考察报告	
(选要)	(366)
1. 日本企业经营管理的战略性转变	(267)
2. 日本企业的人事劳动管理与教育	(373)
3. 日本企业集团发展趋势	(385)
4. 德国的工业企业管理	(393)
附 1：企业的研究与发展工作	(405)
附 2：巴登·符腾堡州扶助中小企业发展	
.....	(413)
附 3：企业的市场经营	(417)

以马克思主义“管理二重性”原理为指针 推进企业管理现代化

根 据马克思主义的基本原理来指导我国企业管理现代化的理论与实践，是关系到能否真正建立具有中国特色的社会主义现代化企业管理体系的首要问题。因为，企业管理现代化既涉及到改革和完善上层建筑、生产关系，又关连到生产力的合理组织，如果没有正确的理论指导，就有可能造成某种盲目性，甚至偏离正确的方向。

马克思主义关于管理二重性的理论为我们研究企业管理现代化的性质、内容，以及如何批判地吸收资产阶级现代管理理论和方法提供了锐利的武器。马克思在分析资本主义企业管理时作过如下精辟的论述：“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独立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。不过它具有二重性：

“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。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，——完全撇开商业部分不说，——凡是建立在：作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间对立上的生产方

式中，都必然会产生这种监督劳动。这种对立越严重，这种监督劳动所起的作用也就越大。”（《马恩全集》第25卷，第431页）

马克思提出上述管理二重性原理的伟大贡献，在于他在人类历史上第一次科学地揭示了管理的实质，阐明了任何社会的企业管理都具有二重性，即同生产力、社会化大生产相联系的自然属性与同社会制度、生产关系相联系的社会属性。前者表现为合理组织生产力（指挥劳动）的管理职能。它是由共同劳动的社会化性质产生的，是进行社会化大生产的一般要求和组织劳动协作过程的必要条件；后者表现为维护和发展生产关系（监督劳动）的管理职能，它是同生产关系直接联系的，是由共同劳动所采取的社会结合方式的性质产生的，是维护社会生产关系和实现社会生产目的的重要手段。在资本主义制度下，管理的“监督劳动”体现为剥削雇佣劳动的职能，具有阶级对抗的性质。在社会主义制度下，“监督劳动”不再是剥削雇佣劳动，而是成为巩固和加强集体劳动的条件，为实现社会主义生产目的服务，一般不再具有阶级对抗的性质。管理二重性原理，虽然是马克思在分析资本主义企业管理时揭示出来的，但它同样适用于社会主义企业管理，是建立和发展我国社会主义企业管理科学的理论基础，是指导我国企业管理现代化的基本理论依据。

一、按照马克思主义关于管理二重性的原理，全面研究企业管理现代化的内容

根据马克思主义关于管理二重性的科学论断，社会主义企业管理现代化无疑应包括有两个不可分割的有机组成部分：一是，包括与生产社会化、生产力发展水平相联系的一般职能的现代化——把现代科学技术成果应用于组织生产力，以适应和促进生产技术进步，使企业的生产经营的要素处于最佳组合和良性循环状态；二是，应包括有与社会生产关系相联系的特殊职能的现代化——通过改革消除生产关系与上层建筑中障碍生产力发展的部

分，正确处理在企业生产、交换、流通、分配过程中的人与人之间的关系。上述两个方面应成为我国企业管理现代化的双重任务。

管理起源于人类的共同劳动。在共同的劳动中，出现了劳动的分工和相互协作，这就逐步产生了管理的需要。马克思曾经说过“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”。（《资本论》第一卷，第367页）这种指挥、协调和执行生产总体的运动所产生的各种一般职能就是管理。

随着生产力的发展，共同劳动的规模逐渐增大，劳动分工越来越精细，协作的范围日益扩大和复杂，对管理工作的要求也就越来越高。十八世纪下半叶开始工业革命后，逐渐推广了机器和机器体系的运用，建立起资本主义的现代工业，管理的重要性日益明显。第二次世界大战后又普遍地运用了电子技术，工业生产技术更加复杂，社会分工以及企业内部的分工愈益精细，劳动专业化不断发展，生产社会化程度日益提高，企业之间、部门之间、地区之间，以及国家之间的经济联系更加广泛、紧密，综合地、系统地解决问题的要求不断增多，管理的任务和职能就更加复杂，更加重要。

现在，人们已经越来越清楚地认识到，在人类的共同生产活动中，管理是一项不可缺少的条件，没有管理，共同劳动是难以有效地进行的。特别是在生产高度社会化的情况下，只有现代的科学管理，才能保证现代经济的正常运转和进一步的发展。管理是生产力组成要素之一，又是生产力发展的保证，是生产力不断提高的必要条件。现代化大生产必然要求以更加合理的、现代化的组织形式和管理方法、手段，使劳动力、劳动工具、劳动对象等要素很好地结合起来，使各种生产工具、机器设备更好地配置起来，达到最优的结合。这种结合既包括空间上的联系、协调和

选择，也包括时间上的联系、协调和选择。它的内容和要求是多方面的，靠传统的经验型管理已经远远不能适应需要了，而必须有一套现代化的管理体系与之相适应。要把电子计算机、微电脑、以及控制设施等先进技术运用于企业管理，实现操作和管理的自动化；在管理系统中要采用运筹学、线性规划、数理统计等数学方法，以及系统工程、网络技术、价值工程等，把各种生产、经济、技术因素，限制约束条件等归纳为数学模型，以求得最优方案，达到最佳效果。当然，各个企业的类型不同，技术装备的先进程度不同，有些企业可能现代化程度高一些，有些就可能低一些，有些可能还保留着一些落后的装备和工艺，因此，一定要结合实际需要，绝不能盲目追求现代化。

企业管理现代化除了要实现组织生产力方面的现代化以外，还要包括合理调整生产关系的一方面，即调整在社会生产过程中人与人之间的相互关系。历史唯物主义告诉我们，生产力与生产关系的矛盾是一切社会的最基本矛盾。一定时期的社会生产关系必须适应同时期的社会生产力发展水平，生产力的发展变化决定了生产关系的发展变化，生产力与生产关系的矛盾运动推动人类社会向前发展。社会主义社会同其它社会一样，同样存在着生产力和生产关系的矛盾，也同样以这一矛盾作为自己发展前进的动力。在我国目前还处于社会主义初级阶段的条件下，生产力和生产关系的矛盾集中表现在人民群众日益增长的物质文化需要同落后的社会生产之间的矛盾。正是这一矛盾，要求我们党和国家把工作重点转移到经济建设为中心的社会主义现代化建设上来，要求我们改革目前生产关系中那些与四化建设不相适应的部分，以解放生产力。正如列宁所指出的，社会主义要创造出资本主义不可比拟的劳动生产率。这无疑是要靠管理现代化来保证实现。通过改革和管理现代化对生产关系进行合理调整，这是社会主义制度自我完善的表现，它决定着企业管理的基本性质和方向。

所谓调整人与人在生产过程中的相互关系，主要是指调整和处理在生产、交换、分配、消费等各个环节上的人与人之间的相互关系。既包括调整企业内部各组织体之间的相互关系，如这一部分工人与那一部分工人之间的关系，工人与技术人员、管理人员之间的关系，领导与被领导之间的关系，行政组织与党、群组织之间的关系，等等。同时，又包括企业的外部关系，如企业与企业之间，企业与上级行政之间，企业与银行、财政之间的关系等等。所有这些关系，其实质就是经济责任的分工、经济利益的分配以及经营管理权力的划分上的关系。实现企业管理现代化，就是要按照有利于促进生产力发展的原则。按照社会主义经济规律的客观要求来改革那些与生产力发展不相适应的经营方式、管理体制、分配制度以及有关的政策、法律、法规、规章制度等。如果这方面的问题处理不好，各方面的积极因素就调动不起来。就无法完成新时期的总任务。

推行企业管理现代化，发展完善社会主义生产关系，应着重研究解决以下几个方面的问题：（1）进一步改善企业经营机制，对国有企业来说，也就是在坚持社会主义企业生产资料公有制的前提下，实行所有权和经营权分离，寻求国家、企业、职工三者经济利益结合的适度点。（2）加快企业领导体制改革、全面贯彻实施厂长负责制，实行党政职能分开，发挥党组织的保证监督作用；加强职工民主管理，切实保障职工群众的主人翁地位。（3）普遍建立与完善企业内部的各种形式的经济责任制，改革企业人事劳动管理和分配制度，形成企业内部的目标管理和经济责任制的网络体系。

总之，企业管理现代化的内容，不能仅仅理解成只是采用现代化的管理方法和手段来组织生产力，而且涉及与生产关系、上层建筑相联系的管理思想、管理体制、管理制度、经营机制等。对这个问题，我们必须有一个明确而深刻的认识。

二、掌握马克思主义关于管理二重性的原理，区分不同社会制度下企业管理之间的共性和个性

为了正确地处理我国社会主义企业管理现代化中批判与继承，学习与独创的关系，以利于正确吸收资本主义国家的管理理论、经验与方法，就必须以马克思主义管理的二重性原理为武器，区分哪些是资本主义制度固有的东西，也就是属于资本主义个性的、具有其本质特征的东西；哪些并不是资本主义制度所固有的，而是同样适用于社会主义的共性的东西。当然即便是带有共性的，也还有一个是否适合我国国情，是否对发展我国企业生产力有利的问题。

马克思主义认为，“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。”（《马恩全集》第25卷第431页）这种职能是超越一切社会生产关系而存在的最一般的职能，是一切社会制度下，一切种类的社会劳动所不可缺少的职能。即合理地组织生产力的职能。

合理地组织生产力的管理职能是同生产力发展的水平相联系的，是随着社会生产力的不断发展、提高，而不断改进、丰富、创新的。它既是社会生产力发展的产物，同时又是保证生产力发展，不断提高生产力的必要条件。现代社会，由于社会生产力大幅度地提高，各个国家都面临着一个如何更加合理地组织生产力，更进一步促进生产力发展的问题，即组织生产力方面的现代化问题。

所谓组织生产力方面的现代化，主要是讲如何运用世界现代化最新科技成果、最新科学理论，边缘学科理论，以及最新的管理手段、方法，将企业中的生产力诸要素更加科学、合理地结合起来，使企业的生产过程组织更加完善，生产经营要素的组织更加合理，企业的生产经营活动、物质运动、资金流动、信息流动更加均衡协

调,以加速企业商品和劳务的产出。按照马克思主义关于管理二重性的基本原理,所有这些属于平衡、组织、协调生产力各要素的管理活动是人类从事物质生产所必需的,属于生产力的范畴。因此,对于资本主义企业管理理论中,有关合理组织生产力,特别是反映现代化、社会化大生产规律的现代化管理内容,统属于人类社会的同自然界进行斗争中积累、总结出的宝贵财富,这些宝贵财富,即使是资本主义企业所产生和发展起来的,也是我们建设具有中国特色的企业管理现代化所必须加以借鉴和利用的。如对代表古典管理学派的“泰罗制”,列宁就曾经明确指出:“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,实行最完善的统计和监督制。”同时指出:“应该在俄国研究与传播泰罗制,有系统地试行这种制度,并且使它适应我国条件。”(《列宁全集》第27卷,第237页)毛泽东同志也说过:“外国资产阶级的一切腐败制度和思想作风,我们要坚决抵制和批判。但是,这并不妨碍我们去学习资本主义国家的先进科学技术和企业管理方法中合乎科学的方面。”(《毛泽东选集》第5卷,第287页)法国管理学家亨利·法约尔提出的十四项管理原则,虽然在西方国家曾引起过不少非议,可是这并不排除它的有些内容是值得我们学习和借鉴的。例如:权利与责任相一致的原则、命令统一与指挥统一的原则、发挥各级职工首创精神的原则等等。近些年来,西方学习日本的管理方法,出现“以人中心”的管理,即突出企业管理中人的作用的思潮。这些都是符合我国企业管理所需要,有些在我国古代和近代管理思想宝库中,实际上也是有过的,或者存在类似的东西。现代管理科学提出了运用数学为管理决策提供依据的各种方法和技术,并由此形成了一门十分重要的学科,即“运筹学”。它是在一定的物质条件下,为了达到一定的目的,