



以上这许多重要的工作,过去都是分开的,一项一项地下达,到了企业,成为千头万绪,甚至互相矛盾冲突。全面整顿就是要企业中存在各种问题,和必须贯彻执行的各项任务,用全局的观点,按照它们内在的联系,作出通盘规划,加以综合治理。

(三) 全面整顿是建设性的整顿

全面整顿是建设性的整顿,和过去恢复性的整顿有根本的区别。

整顿这两个字,从一般的含义来说,总是意味着是对某种不正常的情况加以纠正,使其恢复正常。粉碎“四人帮”以后进行企业整顿,的确也是这样做的。党的三中全会以来,企业进一步进行整顿,已经有了新的内容,不完全是恢复性的了。现在可能在少数企业,恢复性的整顿也还没有完全搞好,但是对于多数企业来说,应当从以恢复为主的整顿进入到以建设为主的整顿。

举例来说:整顿领导班子,在恢复性的整顿中,首先是要清除混入班子的坏人,然后是提高领导班子的素质,提出了革命化、年轻化、专业化、知识化的“四化”要求。作为建设性的全面整顿,仅仅达到这些要求就不够了,必须考虑如何建设一个能够充分体现社会主义企业本质的领导体制问题。

拿整顿职工队伍来说,首先是从思想上、政治上拨乱反正,清除“四人帮”所散布的各种思想流毒,在统一认识



的基础上消除派性,加强安定团结,进而整顿组织,整顿劳动纪律,并开展全员培训,提高职工的文化与技术水平。作为建设性的全面整顿,仅仅做好这些工作也不够了,必须考虑如何从政治上、文化上、技术与业务上全面提高职工的素质,建设起一支觉悟高、技术精、纪律严、作风好,又红又专的职工队伍,使其成为巩固无产阶级专政、建设社会主义的中坚力量。

就整顿企业管理而言,在恢复性的整顿中,首先是重建必要的规章制度,恢复正常的生产秩序。以后在总结自己成功的经验的基础上,注意了吸收国外的先进管理经验;随着调整、改革的发展,又把企业管理从单纯注重企业内部的生产管理,引向重视经营管理,努力提高经济效益。全面整顿则要求在这些已经取得的成就基础上,如何把企业管理工作系统化,建设起一套符合社会主义企业特征,符合客观经济规律,并具有中国特色的科学文明的管理体系。

企业的全面整顿是全局性的、综合性的、建设性的整顿,也就是说,它是在一个长远的战略目标指导下进行整顿。长远目标就是要把企业建设成为具有高度物质文明、具有高度精神文明、具有中国特色的社会主义现代化企业。实现这一目标的基本要求,党中央和国务院把它概括为,搞好“三项建设”,达到“六好要求”。“三项建设”即通过全面整顿,逐步地建设起一种又有民主、又有集中的



领导体制；逐步地建设起一支又红又专的职工队伍；逐步地建设起一套科学文明的管理制度。“六好要求”即通过“三项建设”使企业能够正确地处理国家、企业、职工个人三者的经济关系，出色地完成国家计划，达到三者兼顾好、产品质量好、经济效益好、劳动纪律好、文明生产好、政治工作好，成为“六好企业”。

“三项建设”、“六好要求”作为企业全面整顿的基本内容，当然不可能在短期内全部实现。要根据各个企业不同的具体情况，制定出整顿规划，逐步实现。全面整顿既有长期目标，又要有近期要求。从当前企业普遍存在的问题出发，党中央和国务院要求首先抓好五项工作：一是整顿和完善经济责任制，改进企业的经营管理，搞好全面计划管理、质量管理和经济核算工作；二是整顿和加强劳动纪律，严格执行奖惩制度；三是整顿财经纪律，健全财务管理制度；四是整顿劳动组织，按定员定额组织生产，有计划地进行全员培训，坚决克服人浮于事、工作散漫的现象；五是整顿和建设领导班子，加强对职工的思想政治工作。

这里既提“三项建设”，又提“六好要求”，还有当前的“五项工作”，可能有的同志会感到头绪纷繁，不知所措。其实，我们只要具体分析一下，就会看到，这许多内容归纳起来，都还是“三项建设”的内容。当前要求首先抓好五项工作，实际上是要求把“三项建设”的任务，从当前最



迫切要做的五项工作做起。整顿和建设领导班子，正是建设一种又有民主、又有集中的领导体制的起点；加强对职工的思想政治工作、整顿劳动组织、加强劳动纪律，和有计划地进行全员培训等等，正是建设一支又红又专的职工队伍的重要内容；整顿和完善经济责任制，改进企业经营管理，搞好全面计划管理、质量管理和经济核算工作，以及整顿财经纪律，健全财务管理制度，也正是建设一套科学文明的管理制度的起步。至于“六好要求”，它是“三项建设”见成效的几项基本标志。可见，企业的全面整顿，实质上围绕着“三项建设”而进行，因此，我们说全面整顿是建设性的整顿。从当前普遍存在的突出的问题出发，有计划、有步骤地开展“三项建设”，最终目标，把企业建设成为具有高度物质文明、具有高度精神文明、具有中国特色的社会主义现代化企业。这样来理解企业的全面整顿，我们就会看到党中央和国务院提出企业全面整顿的重大战略意义。

二、以完善经济责任制为中心， 抓好当前的五项工作

企业的全面整顿是建设性的整顿，要通过“三项建设”达到“六好要求”，这是一个需要一、二年或二、三年较长时间实现的任务。当前应当从哪些工作入手呢？



全面整顿要对企业中的各项工作进行综合治理，内容是多方面的。但是，综合治理并不意味着在一定时期内，要求各项工作不分轻重缓急，齐头并进，全线出击。各个企业应当根据自己的具体情况，制定出一个有先有后、由此及彼，经过通盘考虑的整顿规划。全面整顿从何入手，各个企业可以有所不同，没有必要一刀切。

党中央和国务院提出，全面整顿当前要抓好五项工作。这五项工作概括了当前多数企业普遍存在而急待解决的问题。具体到每一个企业，情况当然不会完全一样。因此，抓好这五项工作，从哪一项抓起？重点放在哪一项？各个企业也是要根据自己的具体的情况来确定的。

有的企业领导班子不纯，存在严重的软弱、涣散或其他问题，无法领导企业的全面整顿，这类极少数的企业，当然首先要调整和整顿领导班子，然后才谈得上整顿其他工作。一般的企业，班子的建设问题可以在整顿过程中逐步调整、充实和完善。

有的企业在财务检查中已发现有严重问题或者有重大违法案件，这类企业就必须把进一步检查财经纪律和整顿财务制度作为开始企业整顿的首要环节。一般的企业也要认真进行财经纪律检查，但不妨碍同时抓其他整顿工作。

还有的企业劳动纪律严重松弛，生产秩序混乱，这类企业就必须从制定《职工守则暂行规定》及其他厂规、厂



法,结合开展思想政治教育,整顿劳动纪律和生产秩序入手,逐步开展其他的整顿工作。

还有的企业生产任务严重不足,需要调整生产方向或关停并转,这类企业当然首先要解决调整问题。但也可以结合调整生产,着手劳动组织的整顿和人员的全面培训,以及建立和健全适应市场需要的一套经营管理制度等,为进一步发展生产创造条件。

总之,根据企业不同的具体情况,对当前要抓好的五项工作,可以有不同的侧重点、不同的起步办法。但是,对于多数企业来说,如果没有特殊的情况,首先抓整顿和完善经济责任制,以此为中心环节来带动其他整顿工作,却是顺理成章、合乎规律的起步办法。

下面就完善经济责任制问题,谈几点粗浅的意见,供大家参考。

(一) 对 1981 年推行经济责任制应当如何估价?

1981 年大多数国营工业企业实行不同形式的经济责任制,推行的面比较广,步子也比较快,这件事究竟是好还是坏呢?在经济界的看法并不完全一致。有的认为“好得很”,有的却认为“糟得很”。

事物总是一分为二的。要说 1981 年推行经济责任制都搞得完美无缺,没有任何毛病,那是不符合事实的;如果说 1981 年工业生产取得了超过预期的增长速度,国家财政收支做到基本平衡,这些成绩都与工业企业实行经



济责任制无关,而在经济效益上出现某些产品质量下降、成本提高、积压增加、实现利润或上缴利润比上年有所下降等问题,都是推行经济责任制所造成的,那就更不符合事实。

1981 年是我国经济进一步调整的一年,基本建设大幅度压缩,工业生产面临较大困难,第一季度生产比上年同期下降,但是从第二季度起逐步回升,全年工业总产值完成 5,190 亿元,比 1980 年增长 4%,保持了一定的增长速度。取得这样的成绩,归根到底靠的是企业和广大职工群众的积极性。无可否认,1981 年全国工交会议决定在全国各地推行工业企业的经济责任制,对调动企业与职工积极性是起了决定性作用的。

以首都钢铁公司为例,在调整中他们是个减产单位,国家计划却要求他们上缴利润比上年增加 2,200 万元。怎样才能做到既减产又增收呢?他们实行经济责任制,把公司对国家承担的经济责任,在公司内部层层包、层层保,激发了全公司职工的主人翁责任感,终于提前 28 天完成了 2.7 亿元上缴利润指标。他们上半年月平均利润为 2,334 万元,实行经济责任制后的 8 至 12 月份,实现利润连续五个月都在 3,000 万元以上,比上半年增长 28%,创造了历史的新水平。

首都钢铁公司总结实行经济责任制的经验,概括为四个“前所未有”:职工当家理财的责任心和积极性前所



未有；部门之间、人与人之间的团结协作前所未有的；企业经营管理的强化和深化前所未有的；经济效果之大前所未有的。

当然，经济责任制在短时间内大面积推行，发展肯定是不平衡的。象首钢这样搞得比较完善的企业是少数，从北京、山东等地来看，大约占推行的企业中的 20—30%。但是搞得很差的也是少数。从总的看，方向是正确的，效果也是好的，对改变企业面貌，提高企业经营管理水平起了很大的作用，对完成 1981 年工业生产计划和财政上缴任务起了积极作用。

经济责任制因为是在短时间内广泛推开，在认识上和具体做法上必然会存在一些问题。我们知道，1981 年推行经济责任制主要是由落实财政任务引起的，强调了上缴利润的包干，因此出现了某些部门和企业片面追求利润的倾向；对国家、企业和职工个人三者的利益，某些企业有片面强调企业与职工利益的倾向；有的企业忽视产品质量，利大大干、利小小干，不顾国家计划；有些企业职工收入增长过大，企业之间苦乐不均；还有少数企业违犯财经纪律，靠歪门邪道搞利润，甚至出现了贪污盗窃、行贿受贿等违法案件。但是，这些毕竟不是主流。如果因噎废食，一遇到问题就后退，我们任何改革都无法前进一步。正因为这样，在全面整顿中，要把完善经济责任制作为我们起步的一个中心环节来抓。



(二) 经济责任制的性质与意义

做任何工作首先要弄清这项工作的性质和它的意义,才能正确地推行它并把这项工作坚持到底。但是,一项新的工作,往往在开始的时候,对它的性质和意义不能一下子就完全把握住,需要在实践过程中逐步加深对它的认识。

在工业企业实行经济责任制究竟是个什么性质的问题?它对促进国民经济的根本好转有什么重要意义呢?

大家知道,工业企业的经济责任制是1981年4月全国工交会议决定在全国推行的。是不是在1981年以前就没有企业实行经济责任制呢?不是。党的三中全会提出经济体制改革后,全国有大约6,000个企业进行扩大自主权的试点,在利益分配上实行利润留成或以税代利、自负盈亏,这些试点企业实际上已经试行了某种形式的经济责任制。扩大自主权的完整意义也是要求企业逐步成为责、权、利相结合的相对独立的经济实体。因此可以说,工业企业的经济责任制并不是从1981年才开始推行。

但是,1981年由于落实财政任务的需要,把实行经济责任制的面扩大了,形式和内容也有很大的发展。它是三中全会以来经济体制改革的继续和一次飞跃发展。

从半年多的实践经验来看,工业企业的经济责任制是在国家计划指导下,以提高社会经济效益为目的,实行



责、权、利紧密结合的生产经营管理制度。它的内容主要包括两个部分，一是确定企业对国家的经济责任和经济权利，正确处理国家与企业之间的利益分配关系，使企业的利益与企业的生产经营成果相联系，因此，解决了企业经营好坏一个样的吃“大锅饭”的问题；二是在企业内部实行经济责任制，确定每个部门、每个岗位以至每个职工的经济责任和经济权利，正确处理小集体之间、职工个人之间的利益分配关系，使职工个人利益与集体经营成果和个人劳动贡献相联系，因此，解决了企业内部吃“大锅饭”的问题。

实践证明，实行这样一套完整的经济责任制，使企业和职工的经济利益同他们所承担的责任和实现的经济效果联系起来，因此极大地调动了企业与职工的积极性，加强了广大职工的主人翁责任感，提高了企业对改善经营管理，提高生产技术水平的主动性。正如国务院领导同志所指出的，它是促进我国工业发展的一项重大改革。

普遍推行经济责任制的时间还很短，具体的办法还处于探索阶段，有待于进一步完善。但是实践证明它具有强大的生命力，是体制改革的一个重要基础。充分发挥企业和广大职工群众的积极性，是社会主义经济发展的基本条件，也是社会主义优越性的具体体现。在已有经验的基础上，进一步完善经济责任制，必将对促进国民经济的根本好转发挥重大作用。



(三) 完善经济责任制是企业全面整顿的强大推动力

企业的全面整顿,要求对企业的各项工作和存在的各种问题进行综合治理。企业的经济责任制是一项全面性的、综合性的管理制度,它不但规定了企业对国家的责、权、利,而且要规定企业内部各个部门、各项工作以至每个工作岗位和职工个人的责、权、利。可见,经济责任制的内容和全面整顿的要求,客观上存在着一致性。因此,推行经济责任制可以作为企业全面整顿的突破口。

拿当前首先要抓好的几项工作来说,整顿和完善经济责任制也是一个中心环节。整顿财经纪律,除了揭发和处理一些违法行为外,还要整顿和健全企业财务制度,才能堵塞漏洞,保证今后不再发生类似问题。这就要求明确企业的责、权、利范围,并通过企业内部层层责任制的建立,来保证财经纪律和财务制度的贯彻执行。整顿劳动纪律,除了要对职工进行思想教育和制定职工守则、奖惩办法等规章制度外,也要通过建立责、权、利相结合的岗位责任制来巩固劳动纪律。整顿企业的劳动组织(包括管理机构),实行按定员、定额组织生产与工作,更要以制定各级岗位责任制为基础。明确了各部门以至每个生产和工作岗位的职责范围,确定各项生产和工作定额,在这个基础上才能制定合理的定员标准;而且规定了岗位责任制,才能确定对岗位人员的技术与业务能力的要求,从



而才有可能制定全员培训的目标和规划。对于领导班子的整顿和建设，同样也和经济责任制相联系。实行经济责任制对各级领导干部提出了更高的要求，并且规定了具体的责任，只有建设一个精干的、符合“四化”条件的领导班子，才能适应经济责任制的要求。

从全面整顿的长远目标来看，完善经济责任制又是企业进行“三项建设”的起点，它是企业各项建设的强大推动力。

我国企业管理水平的发展是不平衡的。有不少企业，如首钢，管理工作本来就比较健全，有一套完整的规章制度，但这些规章制度往往不能很好落实贯彻。有些企业管理水平差一些，几年来经过多次整顿有所提高，但是往往整顿的成果不能巩固。为什么？一个很重要的原因就在于缺乏一个提高管理水平的内在推动力。

实行经济责任制，企业的责、权、利相结合，使企业的利益和企业应尽的责任、企业的经营成果相联系；使职工个人利益和企业集体经营成果以及个人的劳动贡献相联系。这一联系，经营管理好坏，就自然成为人人关心的问题，改善经营管理也就成为从领导到广大群众的自觉行动。正如首钢同志们所说的：“经济责任制使企业扩大了权力，增添了活力，使职工有了压力，也增添了动力。这种新的活力和动力，推动着企业各方面工作沿着提高经济效益的新路子不断前进。”



(四) 完善经济责任制需要研究解决的几个问题

经济责任制包含两方面的内容：一是国家对企业实行经济责任制，一是企业内部的经济责任制，因此，进一步完善经济责任制也存在着这两方面的问题。

从国家与企业之间的关系看，当前需要研究解决以下几个问题：

第一，要把实行经济责任制和加强国家对企业的计划管理结合起来。

1981年推行经济责任制是从落实财政任务入手的，着重考虑利润问题，所以给人一个印象，好象经济责任制就是搞利润包干或利润分成。

实行责、权、利相结合的经济责任制，“责”是第一位的问题，首先要明确企业对国家、社会应尽哪些经济责任。向国家上缴税利，以保证国家财政收入的增长，无疑是企业的一项重大责任，但决不是唯一的责任。作为一个社会主义的生产企业，它的根本任务在于生产出适销对路、物美价廉的产品，以满足社会需要，不能象资本主义企业那样，以增加利润为唯一目的。但是，社会主义企业也不是不讲盈利，区别在于它是在满足社会需要的大前提下，通过提高生产效率、节约消耗、降低成本、改善经营管理等努力，来实现更高的盈利，使国家能够增收，企业也得到相应的利益。

为了满足社会需要，企业的产品必须适销对路，质量



必须达到规定的标准,不能不顾实际需要而盲目生产,更不能粗制滥造,或者采取一些歪门邪道来牟取利润。因此,企业的经济责任,除了利润之外还要有其他必要的责任。这些责任应当由国家作出规定,并通过计划提出具体的要求。

目前我国计划管理制度还很不完善,如何改革计划管理体制,使其适应实行经济责任制的要求,是一个亟待研究解决的问题。

第二,要总结扩大企业自主权的试点经验,对国营企业的自主权限作出一般规定。

经济责任制既然是责、权、利相结合的管理体制,在明确企业责任的同时,也应该对企业应有的自主权限作出若干规定。权利与义务是矛盾的统一体。有责就要有权,有权也就必须有责。三中全会以来,进行扩大企业自主权的试点已经三年多了。现在实行经济责任制的企业数已大大超过试点企业,不是试点的企业同样要有一定的自主权。因此有必要总结试点经验,对国营企业的自主权限作出若干暂行规定,凡是实行经济责任制的企业都按规定执行。再经过一段时间的实践,将来在企业法里可以对企业的权利与责任作出更完善的规定。

第三,要正确处理国家、企业和职工个人三者的经济利益关系。

社会主义国家的全部经济利益,归根到底属于全体



劳动人民。但是为了劳动人民的整体利益和长远利益，不能把生产中的收益全部分配给个人，必须在国家、集体和个人三者之间进行合理分配。

向国家上缴税利，保证国家财政收入逐年有所增长，是社会主义企业的光荣责任。在这个前提下，根据生产经营的好坏，企业也应当得到相应的利益。现在的问题是企业生产经营好不好的标志是什么？利润能不能完全反映企业生产经营的好或不好？

社会主义实行按劳分配原则，企业所得的多少，应当体现企业集体对社会所作劳动贡献的大小。企业与企业之间不应当是平均主义的，同样也要体现多劳多得、少劳少得的原则。但是由于企业的技术构成不一样，特别是目前价格不够合理，还有其他许多复杂的因素，企业实现的利润不能完全反映企业集体所作的劳动贡献，因此按利润进行分配存在许多矛盾。推行经济责任制以来，各地创造了多种分配形式，但都还是探索性的，需要总结经验加以完善。关键是采取一些什么调节的手段，使企业所得的利益能反映企业集体努力的成果。

企业所得的利益，除了大部分作为生产发展基金、集体福利基金等等外，一部分要作为奖金在职工个人之间进行分配。这也是一个十分复杂的问题。原则上随着生产的发展，职工的收入应当相应增长。但是整个国家的国民收入，在积累与消费之间必须保持一定的合理的比



例,消费水平只能有计划地逐步增长,国民经济才能保持稳定而健康地发展。因此职工个人收入除了要和企业经济效益的提高相适应外,还要受整个国民经济发展水平的制约。目前所采取的对奖金水平的控制办法,并不是理想的办法。但在目前价格和经济管理体制还未能全面改革的条件下,还只能执行现行的控制办法。企业只能在国家规定的限额之内,在企业内部贯彻按劳分配原则,完善分配制度,使有限的工资和奖金也能起到鼓励先进的作用。

第四,工业领导机关也要进行改革,建立相应的责任制。

完善经济责任制,除了要进一步明确企业对国家的责、权、利外,同时必须改进国家对企业的管理。党的三中全会提出,要克服党、政、企不分现象,这是工业领导体制改革的方向。目前国家正在大力进行机构改革,其中也包括工业领导体制的改革。但改革还需要有个过程。在全面改革之前,为了更好地推行经济责任制,我认为至少要先解决两个问题:一是对企业实行一个头的统一领导,改变目前“婆婆”多的现象。广东省清远县改革工业领导体制,由县经委统一领导县属工业企业,各项任务由县经委综合平衡后统一下达,既精减了机构,又统一了领导,这是一个成功的经验。应当采取类似的办法,使一个企业只对一个领导机关负责;各方面对企业的要求,也都



通过一个“漏斗”向企业布置。以后再考虑如何进一步实行政企分离的改革。二是建立主管机关的责任制。企业对一个头负责,这个头也要对企业负责,它有责任帮助企业解决好人、财、物、产、供、销等各方面的衔接和生产经营中的关键问题,从而为企业履行承担的经济责任、改善经营管理提供必要的外部条件。企业对国家要包,国家对企业要保,这样才体现义务与权利的统一。

实行经济责任制,从企业内部来说,当前要着重研究解决以下几个问题:

第一,要把经济责任制在企业内部层层落实,落实到每一个生产和工作岗位,落实到每一个人。

企业对国家实行责、权、利相结合的经济责任制,要靠企业内部各部门来实现,归根到底是要靠全体职工共同努力来实现。因此,必须同样按照责、权、利相结合的原则,在企业内部建立各部门和各级的经济责任制。例如首钢实行“层层包、层层保”的办法,以及把岗位责任制发展为岗位经济责任制等等。各企业要总结自己的经验,同时参考先进企业的经验,使企业内部的经济责任制更加完善,形成一个完整的体系。同时也要适当简化,使其便于掌握,切实可行。

第二,实行经济责任制要和改善经营管理、进行技术改造相结合。

实行经济责任制的中心目的是要不断提高企业生产



经营的经济效益,要把职工的积极性引向改善经营管理、改革生产技术、挖掘增收节支的潜力。要通过发展适销对路的品种,提高产品质量,节约能源和物资消耗,节约资金,降低成本,广开生产门路等等,提高经济效益,从而增加国家、企业和职工个人的收益。必须坚决反对靠歪门邪道,甚至违法乱纪来牟取不正当的利益。

因此,在企业内部层层建立经济责任制的基础上,要根据企业的具体情况,针对主要矛盾和薄弱环节,有步骤地进行技术改造,并发动群众开展群众性的挖、革、改活动。在经营管理上要逐步地建设全面的计划管理、全面的质量管理、全面的经济核算和全面的人事管理等一整套的科学管理制度。

第三,要结合经济责任制的建立,大力加强思想政治工作。

政治责任心是责任制的灵魂。经济责任制能否真正搞好,关键在于调动全体职工的主人翁责任感。就制度论制度,没有思想基础是不行的。要对广大职工群众进行思想政治教育,首先要树立热爱党、热爱祖国、热爱社会主义的精神,开展“五讲四美”活动,教育职工正确认识实行经济责任制的意义和目的,正确处理国家、企业、个人三者的利益关系。三中全会以来,国家在经济条件十分困难的情况下,为改善职工生活作了极大努力,但是广大职工群众对此并不十分了解。许多企业通过摆情况、算



细账，使职工认识到个人利益与国家经济发展的直接联系，克服了片面追求个人利益的偏向，从而树立起为国家、为社会多作贡献的荣誉感和自豪感。在这样的思想教育基础上，把精神鼓励和物质鼓励结合起来，开展比学赶帮的竞赛。这样，经济责任制就会成为鼓励先进，调动群众社会主义积极性的强大动力。

三、建设一种又有民主、 又有集中的领导体制

（一）领导制度是企业的根本制度

企业全面整顿的基本内容是“三项建设”。“三项建设”的头一项，就是要逐步地建设一种又有民主、又有集中的领导体制。

领导制度是企业的根本制度。为什么它是一项根本制度呢？因为它是企业社会性质的集中体现。不同社会性质的企业，必然采取不同的领导体制。资本主义企业，它有一套适应资本主义私有制的领导制度。独资经营的企业，由一个资本家主宰一切。老板可以雇用经理，代理他主持日常工作，但重大的决策完全由老板自己做出决定。集资经营的企业，一般采取公司的组织形式，由资本家（股东）选出少数人组成的董事会，作为企业的决策机构，代表资本股东行使决策权；由董事会任命总经



理,负责企业的经营管理工作。有的企业,董事会既是决策机构,又是监督机构;有的企业在董事会之外另设监事会,作为监督机构,行使监督权,在某些方面权力比董事会还大。资本主义企业依靠这一套领导制度,有效地维护资本的权益,同时也适应资本主义企业经营管理日益复杂的要求。

社会主义企业是公有制的企业,需要建立一种与社会主义社会经济制度相适应的企业内部的领导制度。

建国以来,随着公有制的建立与发展,我国企业的领导制度也不断变革和发展,积累了许多成功的经验,但也存在着一些与现代化、社会化大生产不相适应的问题。党的三中全会提出了改革我国经济管理体制的历史任务,三年来进行了扩大企业自主权、开展市场调节等改革试点,取得了显著成效。随着经济管理体制的改革,势必要求企业内部领导体制也要相应地进行改革。目前全国有40多个企业正在进行这方面的试点工作。

社会主义企业究竟应当建立一种什么样的领导制度,既能体现社会主义原则,发挥社会主义的优越性,又能适应现代化、社会化大生产的客观要求,还没有一个十分完善的现成模式。因此需要我们在总结已有的成功经验的基础上,结合今后体制改革的发展方向,探索一种中国式的社会主义的现代企业领导制度。

这种新型的领导制度,在具体的做法上,肯定会在实



践过程中不断创新和发展。但是必须遵循一些什么基本原则呢？党中央最近曾指出：“共同遵循的根本原则是党委集体领导，职工民主管理，厂长行政指挥。这些原则，是根据多年来的经验对我国工业企业内部的领导制度和管理制度所作出的新概括，无论现在仍然实行党委领导下的厂长负责制和党委领导下的职工代表大会制的大多数企业，还是试行其他形式的领导制度和管理制度的少数试点单位，都要遵循这些根本原则，并且在此基础上结合整个经济体制和管理体制的改革，逐步制定出一种与之相适应的新制度。”

目前全国除了少数企业进行领导制度改革的试点，探索更加完善的领导体制外，面上多数的企业仍然执行党委领导下的职工代表大会制和厂长负责制。党中央和国务院批准颁发了《国营企业职工代表大会暂行条例》和《国营工厂厂长工作暂行条例》，以后还将颁发《中国共产党工业企业基层组织工作条例》等，不属于上述试点的企业，应当认真贯彻执行这些条例。但是，所谓“贯彻执行”决不是说，形式上简单地按条例规定办事就行了。真正的贯彻执行，应当领会党中央、国务院指示和条例规定的精神、原则，结合企业的具体情况，和经济体制改革的发展，在不违反中央所概括的三项根本原则的前提下，创造一些有效的具体措施，以丰富和发展暂行条例所规定的内容，这样就会对建设一种又有民主、又有集中的领



导体制,做出应有的贡献。

(二) 实行职工民主管理,充分调动职工群众的社会主义积极性和主人翁责任感

社会主义社会实行生产资料的公有制,消灭了剥削,劳动人民成为生产的主人,为自己的利益,包括为劳动人民整体利益和个人切身利益而劳动,因此有极大的劳动积极性。这是社会主义制度最大的优越性,也是社会主义最终必将取代资本主义的基础。

但是,要把这种社会主义的优越性充分发挥出来,必须在制度上使劳动人民真正有当家做主的地位,有正常而有效的途径,行使当家做主的权利。除了在政治上,我们要进一步完善社会主义的民主制度外,必须在经济上也实行高度的民主。从某种意义上来说,经济民主又是政治民主的基础。

企业是社会经济的基本单位。社会生产力是在企业里发生作用,社会的生产关系也在企业里直接体现。因此实现社会主义的经济民主,最根本的环节,是在企业实行职工的民主管理。

资本主义企业为了缓和劳资对立的矛盾,也采取什么“工人参与制”,让工人代表参加董事会等等,而真正的决策权仍操在资本家手中,在涉及资本家根本利益的时候,不可能真正让工人做主。只有社会主义公有制,职工群众才可能真正成为企业的主人。



我们进行体制改革,扩大企业的自主权。这个自主权由谁来行使呢?原则上应当是由企业的全体职工来行使。

我们建立责、权、利相结合的经济责任制,这个责、权、利由谁来承担呢?原则上也应当是企业的全体职工。当他们认识到自己是企业的主人,并且确实行使了自己当家做主的权利,企业生产经营成果的好坏,又直接与自己的利益相联系时,他们必然会以主人翁的态度关心企业,并做出集体的努力,履行对国家、对社会应尽的责任。

建国以来,我们在职工民主管理上采取了多种形式,实践证明,以职工代表大会作为民主决策的权力机构,是企业实行民主管理的有效形式。

社会主义企业是国民经济的基本单位,在国家统一领导下,它具有相对独立的地位,并且有相对独立的经济利益。它在国家政策、法令所规定的范围内,和国家统一计划的指导下,实行独立经营、独立核算,并对盈亏负责。因此企业如何发展,如何经营管理,以取得最佳的经济效益,企业本身应当有很大的主动性。企业生产经营好坏,不但取决于企业经营决策是否正确,更重要的还取决于企业的决策能否为广大职工群众所掌握,成为全体职工自觉的行动。

由职工群众民主选举出自己的优秀代表,组成职工代表大会,对企业的发展规划以及其他重大事项进行讨论并作出决议,不但可以集思广益,提高决策的正确性,



同时也是把完成企业的生产和各项任务的重任，交给全体职工来承担。

职工代表大会作出的决策，通过企业内部的经济责任制，层层包、层层保，变成每一个职工具体努力的目标。这样，就会把全体职工的积极性组织起来，“心往一处想，劲往一处使”，成为一支战无不胜的强大力量。

但是，职工代表大会毕竟还只是一种组织形式。搞得不好，可以真正发扬民主，调动广大职工群众的积极性；搞得不好，也完全可能流于形式，不起实质性的作用。关键在于要采取一些有效的措施来发挥它的作用。

举例来说：职工代表大会讨论制定全年的生产经营计划，当然要由厂长准备好方案，再提交大会讨论。如果事先没有酝酿，在大会上倾盆大雨念一通，代表一时很难提出什么意见，只好举手通过，这样就不能很好地发挥集思广益、民主决策的作用。如果事先把计划要点作出充分说明，发给代表，让代表广泛搜集各方面的意见，带到大会上来，再由大会作出民主决定，情况就不一样了。有的企业还创造了这样的办法：对全厂性的重大决策问题，不是只提出一种方案让代表讨论通过，而是事先准备几个不同的方案，各有利弊，提请大会讨论，这样，代表有了比较、选择的对象，讨论也就不流于形式了。

又如，代表实行常任制，这是一个发挥代表作用的好办法。如果常任制只是把这一届代表大会的代表固定下



来,每次开会的时候出席一下,散了会就没事干了。这样的常任制,作用就不会很大。要充分发挥常任制的作用,可以要求代表平时广泛联系群众,听取群众对企业工作或对领导干部的意见,由代表及时反映,并由有关部门予以处理或答复。这样做,常任代表的作用就大一些。还可以在大会闭会期间,把代表组织起来,分别参加一些专门委员会,对企业的某些工作进行民主管理或监督。这样做,代表常任制的作用就发挥得更大了。

企业实行职工民主管理,也不限于职工代表大会一种形式。企业日常有许多工作,例如开展技术革新活动、组织技术攻关、开展劳动竞赛、组织质量评比、经济监督,以及有关生活福利工作的管理等等,都可以采取一定的民主管理形式。为了避免民主管理活动过多地集中在少数人身上,应当尽可能地让更多的职工参加各方面的民主管理活动,都有当家做主的实践机会,这对启发职工群众的主人翁责任感,是会起到很大推动作用的。

(三) 建立以厂长为首的、高度集中的指挥系统,不断提高企业的工作效率

恩格斯在一百多年前写的《论权威》这篇光辉著作,曾详尽地论述了在社会化的大生产联合活动中,必须有一个集中统一的指挥。他说:“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。”又说:“在这里,活动的首要条件也是要有有一个能处



理一切所属问题的起支配作用的意志，——不论体现这个意志的是一个代表，还是一个负责执行有关的大多数人的决议的委员会，都是一样。不论在哪一种场合，都要碰到一个表现得很明显的权威。”^①

在企业里，成千甚至成万人集合在一起，既分工、又协作，为生产而联合活动。这种社会化的大生产，如果没有一个高度集中的统一指挥，就只能乱成一团，不可能完成任何生产任务。

企业的社会主义性质，要求有高度的民主，这主要指的是在一些重大问题的决策上，要充分发扬民主。至于在日常的生产经营活动上，则需要有高度集中的统一指挥。既有民主、又有集中，是社会主义企业内部领导制度的一个重要特征。

任何企业，毫无例外地都要建立一个以厂长（或经理）为首的强有力的行政指挥系统，才能保证企业各项工作协调地、高效率地进行。在企业党委领导下，以职工代表大会为主要形式，实行职工民主管理，有关生产经营以及职工生活福利等重大问题，都通过职工代表大会充分酝酿、讨论，作出决定，由厂长负责实施。这些决策既然是由职工代表大会代表全体职工作出的决定，全体职工就有义务共同遵守和执行，因此在实施过程中，全体职工也

^① 《马克思恩格斯选集》第2卷，人民出版社1972年版，第552、553页。



有义务服从厂长的统一指挥。对厂长指挥中的缺点和错误,职工群众可以通过民主的程序进行批评监督,但在行动上必须接受指挥,决不能各自为政、各行其是。

建立一个以厂长为首的行政指挥系统,要解决以下几个问题:

第一,明确厂长的职权和职责,选任一个称职得力的厂长。

国营工业企业是全民所有制的企业,企业的负责人——厂长或经理具有双重身份:他既受国家委托,负责企业的经营管理;又受职工代表大会的委托,执行大会的决议,行使集中统一的指挥权。也就是说,他既要向上级主管单位负责,又要对职工代表大会负责。实行党委领导下的厂长负责制的企业,厂长当然还要对党委负责。这些关系是比较复杂的,如何更好地处理这些关系,有待于在领导体制改革中进一步探索。但是,党和国家的方针、政策、法律、法令是统一的,各方面都必须遵守执行,因此这些关系又是统一的。厂长不论对哪一方面负责,归根到底是对党和国家的方针、政策和法律、法令负责。

厂长要自觉地接受和维护企业党委的领导,并定期向党委报告工作。但是厂长对党委的决议如有不同的意见,可以提请复议;如对复议结果仍有不同的意见,允许保留,并在执行的同时向主管单位报告,由主管单位作出裁决。



厂长要尊重职工代表大会的职权，按规定向职工代表大会报告工作，执行职工代表大会的决议。但是，如果有不同的意见，也可以提请复议，如果复议结果仍有不同意见，则可报请企业党委裁决。

厂长(或经理)是企业生产行政的总负责人，是企业法人的代表。因此厂长人选是否称职、得力，对企业工作影响极大。厂长必须具备“四化”(革命化、年轻化、知识化、专业化)的条件，才能适应现代化企业的要求。

由于厂长具有双重身份，厂长的任免也必然要有两重程序：一种形式是由上级机关委派，征求职工代表大会的意见，经过职工代表大会审议通过，再由上级机关任命；一种形式是由职工代表大会民主选举，然后报请上级机关审批任命。如果不称职，职工代表大会要求罢免厂长，也必须报请上级机关进行调查处理。

厂长的具体条件和职权、职责范围，《国营工厂厂长工作暂行条例》都做了具体规定，在企业全面整顿中应当逐步贯彻实施。

第二，建立一个以厂长为首的领导工作班子。

实行生产行政的集中指挥，厂长是总负责人。厂长与副厂长、总工程师、总经济师、总会计师等厂级干部之间，是领导与被领导的关系，不是平行的关系。过去曾实行所谓“厂长分工负责制”，形成企业中的多头领导关系，是影响工作效率的极大弊端。为了实行集中领导，副职不宜



多,合理的组织形式是在厂长之下只设一名副厂长,平时作为厂长的助手,在厂长因故不能执行任务时,可以代理厂长行使职权。也就是说,厂长、副厂长都是负责全面的,不设分管业务的副厂长。分管的业务可以由各总师和有关职能部门承担。这样才有利于实行集中指挥而提高工作效能。

在厂长直接领导下,由副厂长、各总师以及某些必须参加的人员组成的厂务会议,是厂长领导下的工作班子,也是厂长的参谋班子,讨论和研究生产经营活动中的问题,讨论结果,由厂长作出决定。

为了加强生产经营工作的集中指挥,提高工作效能。一些非生产性的工作,应当尽可能和生产经营工作分开。例如有关生活福利工作,可以成立生活服务公司,作为企业的附属机构,为企业服务。这方面问题的研究和处理,就不和生产指挥问题混在一起。

第三,建立一个自上而下、灵敏而有力的统一指挥系统。

及时和统一的指挥,是现代化生产不可缺少的条件。在企业的日常生产行政工作中,必须强调纪律性和时间性。为此,从厂部到车间、到班组,要形成一个自上而下的灵敏而有力的指挥系统。

工厂的主要管理权力集中在厂部,厂部集中到厂长。厂部各职能科室和车间之间有业务指导关系,但并非领



导关系,原则上不能直接指挥车间。除了在职责、职权所规定的范围内,直接处理一些日常业务外,有重要的决定要通过厂长,以厂长的名义下达。车间(分厂)主任要执行厂长的指令,并在车间内部行使集中指挥权,实行车间主任负责制。车间下属的班组(工段),同样要实行班长(工段长)责任制。层层负责,层层对上一级指挥者负责。

为了实行及时而统一的指挥,要加强全厂统一的调度机构。全厂各部门、各级组织都必须严格执行调度的指令。有的企业,如首都钢铁公司,把生产调度机构的职能扩大为生产经营调度,不仅及时调度生产活动,而且调度经营管理活动,更加发挥了统一调度的作用。

(四) 加强党委对企业工作的思想政治领导,发挥党委的监督、保证作用

社会主义国家的一切事业,都必须坚持党的领导,这是一条决不能动摇的基本原则。党的领导主要体现在党所制订的路线、方针和政策上。但是,这些路线、方针和政策的执行,则需要各级党组织带动广大群众来保证实现。

企业党委是党在企业的基层组织,不论是实行党委领导下的职工代表大会制和厂长负责制,还是采取其他形式的领导体制,党委都应当是企业政治思想领导的核心力量。

党的三中全会提出了要克服党、政、企不分现象,这是针对过去领导制度所存在的弊病而指出的改革方



向。实行党政分工，决不是削弱党的领导作用，恰恰相反，正是为了要加强党对企业的领导。党政不分，以党代政，企业中大量的生产行政工作，事无大小都要党委过问，实际上是把党委降为行政机构。党委陷于日常事务工作中，也就不可能从方针、政策的高度，对企业发挥政治思想的领导作用。这种状况，不仅事实上削弱了党的领导，而且降低了行政系统各级负责人的责任心。一方面党委成天开会，研究一些具体业务琐事；一方面许多重要的生产行政工作却又处于无人负责的状态。

实行党政分工，党委主要是对贯彻执行党的方针、政策和思想政治工作方面实行领导，把企业的生产经营活动，交给厂长统一指挥，全面负责。

不论是实行党委领导下的厂长负责制，还是实行其他形式的领导体制，如果厂长是党员，都有责任向党委汇报自己的工作，对工作中的一些重大问题，也要听取并尊重党组织的意见；即使不是党员，作为一个非党的领导干部，也同样应当这样做，把自己置于党委领导之下。

职工代表大会是企业民主决策的权力机构。不论是实行党委领导下的职工代表大会制，还是实行其他形式的领导体制，职工代表大会也必须尊重党委的思想政治领导。职工代表中的党员代表，更不用说，应当无条件地贯彻党委的决议，并且团结非党的代表，共同为贯彻执行党的方针和政策而努力。



党委实现对企业的领导，主要是通过自己的宣传和组织作用，发挥党员在群众中的模范带头作用，同时依靠工会、共青团等群众组织，对广大职工群众进行思想政治教育，引导全厂职工，坚持社会主义方向，贯彻执行党的方针、政策和国家的法律、法令，使企业沿着正确的道路发展。

在企业内部建立一种又有民主、又有集中的领导体制，除了党委本身要坚持民主集中制的原则，实行集体领导外。党委要教育广大职工群众，以主人翁态度关心国家，关心企业，正确行使当家做主的民主权利，正确处理国家、企业和职工个人三者的利益关系，充分发挥各级职工代表大会和民主管理机构的作用。同时党委也要教育广大职工群众，以主人翁的态度自觉遵守劳动纪律，在生产行政工作上尊重厂长的职权，听从各级行政指挥系统的调度。

党委对企业实行思想政治的领导，同时还要发挥对生产行政工作的监督、保证作用。

监督和保证是一件事情的两个方面。党委的领导，既然主要是对贯彻执行党的方针、政策实行领导，如果职工代表大会和厂长背离了党的方针、政策，就要发挥监督的作用，予以说服和纠正；另一方面，如果职工代表大会的决策和厂长的指挥是符合党的方针、政策的，党委就要加以支持，并动员全体党员带动全体职工保证实现。



有的同志认为,党委对企业生产行政工作只起监督、保证作用,就降低了党委的地位与作用,这是一种误解。实行监督与保证,正确的予以支持,不正确的予以纠正,这恰恰是党委贯彻执行党的方针、政策,缺一不可的两种领导方式。

党委要发挥领导作用,必须健全自己的组织,加强党的思想建设与组织建设,提高全体党员的思想觉悟与政治素质,使其成为广大群众的带头人。党委书记应当有很高的思想与政治水平,也应当有一定的业务知识。党委机关要配备一些得力的干部,除了组织、宣传、纪律检查等部门外,还可以考虑设立政策研究室,有专人深入研究党的方针、政策,并对企业的实际情况进行调查研究,这样才能有的放矢,对企业工作做出正确的引导。

四、建设一支又红又专的职工队伍

建设一支又红又专的职工队伍,对我国社会主义建设,不但有重大的经济意义,而且具有重大的政治意义。

我国是工人阶级领导的国家。工人阶级是国家的领导阶级,又是进行经济建设的主力军。职工队伍的素质如何,对巩固人民民主专政,实现社会主义现代化,都起着决定性的作用。

我国工人阶级是具有优良革命传统的先进队伍。毛



泽东同志早在新民主主义革命时期就指出：“中国无产阶级除了一般无产阶级的基本优点，即与最先进的经济形式相联系，富于组织性纪律性，没有私人占有的生产资料以外，还有它的许多特出的优点。”毛泽东同志指出，中国无产阶级在旧社会由于身受残酷的三重压迫，因此除极少数的工贼以外，整个阶级都是最革命的。中国无产阶级一开始走上革命的舞台，就本阶级革命政党——中国共产党领导之下，因此成为最有觉悟的阶级。中国无产阶级和广大农民有天然的联系，因此能和农民结成亲密的同盟。由于这些优点，中国无产阶级成为中国革命的最基本的动力。毛泽东同志的结论是：“中国革命如果没有无产阶级的领导，就必然不能胜利。”^①

历史经验证明，中国人民在无产阶级及其先锋队——中国共产党的坚强领导下，终于战胜国内外敌人，取得了新民主主义革命和社会主义革命的伟大胜利。历史还会证明，中国人民在无产阶级及其先锋队——中国共产党的领导下，终将克服一切困难，取得实现四化的社会主义建设的伟大胜利。

工业企业是工人阶级的集聚地。建设一支又红又专的职工队伍，不断提高工人阶级的素质，是工业企业的根本任务之一。

① 《中国革命和中国共产党》。《毛泽东选集》第2卷，人民出版社1967年横排本，第607、608页。



当前我国工业企业职工队伍的状况怎样呢？应当承认，由于林彪、“四人帮”的破坏干扰，职工队伍的素质，包括思想、政治、文化、技术等各方面，比起“文化大革命”以前，都相对地降低了。有些省、市作过一些调查，虽然是局部的典型调查，但也可看出大致的情况。

据辽宁省在抚顺市所作的调查来看，有以下几点情况值得重视：

第一，老职工所占比重越来越小，青年职工的比重越来越大。

1966—1976年，也就是“文化大革命”十年入厂的职工，占现有职工总数31.7%；1977年到现在入厂的职工占38.6%。两者相加，大约70%的职工是在“文化大革命”中或以后入厂的新职工。1949年建国前入厂的老工人还继续工作的，只占2.32%。企业职工队伍的这种构成情况，必然影响职工队伍的思想作风和政治素质。

建国以前的老职工，多数身受“三座大山”的压迫，对旧社会的苦、新社会的甜，有亲身感受，因此对党、对社会主义事业有强烈的感情；建国以后参加工作的职工，也直接或间接有这种感受，即使没有亲身感受，在党的长期教育下，也比较懂得工人阶级的地位和历史使命，继承了工人阶级的优良传统。“文化大革命”的十年动乱，破坏了这些传统，又毁坏了教育机构，不能不严重影响青年一代的思想作风与政治素质。但决不能因此就认为占70%的



青年职工,不可能把我国工人阶级的革命传统接过来、传下去,关键在于教育。客观存在决定思想意识。青年职工作为工人阶级的成员,这是客观存在的现实,也是决定他们会接受工人阶级思想的客观基础。他们具有一定的文化知识,又有青年人的敏感和上进愿望,通过教育,完全有可能使他们从“自在”的阶级成员,成为“自为”的,也就是“自觉”的阶级成员。目前有些企业,通过对职工进行现代革命史教育,使多数青年职工提高了爱祖国、爱社会主义、爱党的思想感情,就是一个有力的证明。

第二,职工的实际文化水平和业务、技术水平,比“文化大革命”前降低了。

就文化程度来说,从形式上看似乎比过去提高了。据抚顺市的调查,现有初中毕业文凭的职工占全体职工的59.8%,平均上学的年数是7.5年。可是“有文凭、没水平”,由于“文化大革命”中上学有名无实,“文化大革命”后教育质量没有完全恢复,实际没达到应有的水平。据测验,真正达到初中水平的只有18%,82%达不到,其中少数甚至还是文盲或半文盲。职工中上过中专的占2.98%,上过大学或大专的占1.85%。这样的文化水平,显然和四个现代化的要求是极不相称的。

就技术水平来说,现有工人中二级工占35.54%,三级工占17.62%,二、三级工加在一起共占53.16%,平均等级是2.9级。工程技术人员在职工总数中只占2.68%。



这样的技术水平，和实现四个现代化的需要也是极不相称的。

我们要建设一个具有高度精神文明和物质文明的现代化社会主义强国，必须有一支觉悟高、技术精、纪律严、作风好的职工队伍，用一句话来概括，就是又红又专。当然，要建设这样一支又红又专的职工队伍，决不是三两天、一两年能够实现的，需要做大量的艰苦工作。但是，中华民族是勤劳、勇敢并具有高度聪明、智慧的优秀民族，中国无产阶级具有优良的革命传统，经过努力，必定会建成这样一支优秀的职工队伍。这一点我们应当有信心。

建设一支又红又专的职工队伍，是工业企业的长期任务，也是当前进行全面整顿的一项根本性的建设内容。要培养出一支觉悟高、技术精、纪律严、作风好的职工队伍，不但要大力抓好宣传教育工作，有计划地开展全员培训，而且要健全企业的人事、劳动管理，严格执行各项规章制度，使全体职工在日常的生产活动和业务工作中，受到严格的锻炼。每个企业还应该有意地建设一套具有本企业特色、足以自豪的优良“厂风”，使每一个职工在集体的熔炉中受到熏陶。

(一)从整顿劳动纪律入手，逐步建设企业的优良“厂风”

整顿劳动纪律是当前首先要抓好的五项工作之一，



也是建设一支又红又专的职工队伍的基本内容。高度的组织性、纪律性是现代化、社会化大生产的客观要求，因此它也成为与现代经济形式直接联系的工人阶级的重要特色。一支又红又专的职工队伍，首先应当是一支纪律严明的有组织的队伍。

任何社会化的大生产，都要求劳动者遵守劳动纪律。但在不同的社会制度下，实现劳动纪律的方式方法是不一样的。列宁曾经说过：“农奴制的社会劳动组织靠棍棒纪律来维持”，“资本主义的社会劳动组织靠饥饿纪律来维持”，“共产主义（其第一步为社会主义）的社会劳动组织则靠推翻了地主资本家压迫的劳动群众本身自由的自觉的纪律来维持”^①。

在社会主义企业中，职工是企业的主人，劳动纪律必须建立在职工群众自觉的基础上，这是毫无疑问的。但是这种自觉的纪律，又不可能依靠群众自发地形成。首先要靠党的思想政治教育和党员的模范行动，使广大职工群众认识组织性纪律性为什么是工人阶级的特性，为什么高度的纪律性是工业大生产决不可少的条件。其次，在提高认识的基础上，要依靠集体的力量，形成一种遵守纪律的风气，发挥互相帮助、互相监督作用。最后，当然也必须有相应的奖惩办法，要按国务院最近发布的《企业

^① 《伟大的创举》。《列宁选集》第4卷，人民出版社1972年版，第9页。



职工奖惩条例》办事，对各方面有显著成绩、执行纪律好的模范人物给予表彰，对少数违犯纪律的人给予教育和制裁，对极少数屡教不改、严重违犯纪律的人，经过职工代表大会讨论通过，可以开除出厂。因为这些人已失去作为一个职工的起码条件。社会主义的劳动纪律主要不是靠惩罚来维持，但是对少数非无产阶级思想严重的人，不给予必要的制裁，就不可能维持大多数人共同遵守的纪律，因此这种制裁又是必不可少的。

在整顿劳动纪律的基础上，还要进一步建设企业优良的“厂风”。它的内容更广泛，除了劳动纪律外，还包括热爱祖国、热爱社会主义、热爱党的思想，“五讲四美”的社会主义风尚，职工之间团结互助的集体主义精神，精益求精和讲求效率的工作作风，等等。许多企业发动职工群众民主制定《职工守则》，把这些内容变成职工群众自觉自愿遵守的“公约”，是形成优良厂风的好办法。现在全国劳动模范和先进人物代表座谈会已一致通过了作为全国职工共同遵守的《全国职工守则》。作为全国职工的道德规范和行动准则的《守则》，其内容当然只能是一些比较原则性的规定。各企业还应当结合自己的具体情况，制定比较具体的守则或实施细则，通过守则的贯彻执行，逐步形成具有本企业特色的优良“厂风”。

(二)从制定岗位责任制入手，按定额、定员整顿劳动组织



合理的劳动组织,是培养职工队伍,提高职工素质的重要条件。组织机构不合理,岗位职责不清,人浮于事,工作松松垮垮,不但严重影响生产、影响企业经济效益,而且对职工队伍的培养与锻炼十分不利。

企业实行经济责任制要层层落实,最终要落实到每一个岗位、每一个人。岗位经济责任制明确规定每一个生产或工作岗位的职责、职权并和经济利益相联系,这是整顿劳动组织的基础。在岗位经济责任制初步确定并贯彻执行之后,要进一步发动群众研究组织的合理性。生产班组是由许多岗位组成的,车间的生产组织又是由许多班组(工段)组成的。企业的管理机构是由职能科室组成的,每一个职能科室又是由许多工作小组、工作岗位组成的。要从全局的合理性,研究每一个局部组织是否有必要设置?如果设置,它的职责、职权是什么?各个局部组织之间的相互关系又是什么?要通过这些研究来确定合理的组织机构和最经济合理的生产劳动组织结构。

有了经济合理的组织机构,就可以进一步研究确定每一个局部组织内部的合理分工,重新设置岗位,调整和修订岗位经济责任制。每一个工作小组或生产岗位,要有明确的职责范围,并逐步制定工作或生产定额,按工作量大配备人员,这就是所谓“定员”。按照定额、定员配备人员,才能克服人浮于事的现象,也有利于对职工的培养和锻炼。



每一个生产或工作岗位,要根据生产或工作的要求,规定上岗人员的技术标准。例如规定某一生产岗位必须配备某种技术等级的工人,某一工作岗位必须配备某种技术等级的技术人员或某种职称的管理人员等等。可以试行“岗位工作证”制度,经过考试合格并经过一定时间的工作实践的考核,合格的人员发给“岗位工作证”,不合格而需要暂时留在岗位上的人员,可以发给“临时工作证”。新职工或改换工种的职工,都要经过培训合格,取得“岗位工作证”或“临时工作证”,才允许上岗工作。如果实行岗位工资制或岗位津贴制,只有正式取得“岗位工作证”的合格人员才能享有以上待遇。

实行以上这样的制度,可以充分发挥每一个人的作用,大大提高生产效率和工作质量,并且可以更科学地贯彻执行按劳分配原则,鼓励职工努力学习,不断提高自己的工作能力。

按岗位技术标准和定额、定员配备人员,可以大大精简人员,把多余的人员组织起来进行培训。不符合岗位技术条件的人员,培训合格后可以上岗,再把在岗的人员替换下来,进行高一级的培训。

(三)有计划地组织全员培训,不断提高职工队伍的素质

提高职工队伍的素质,一靠工作中高标准、严要求的实际锻炼,二靠有计划地组织在职培训。在职职工不论



是技术人员、管理人员还是工人,不论是哪一种专业或工种,都需要通过不脱产或脱产的培训,以提高政治、文化、技术、业务的水平,因此是全员的培训。

我国有句古话:“活到老,学到老”,说明人的一生都有学习的必要。现代社会的经济、文化和科学、技术的发展越来越迅速,“活到老,学到老”不能只看成是个人修养的格言,必须成为一种新的教育制度,即“终身教育”制度,才能适应社会发展的要求。也就是说,必须改变旧的教育观念;似乎人在青少年时期是受教育时期,参加工作以后就没有教育和接受再教育的任务了。由于经济、文化、科学、技术的迅速发展,即使受过很好的学校教育的人,离开学校以后知识也会很快地老化,不吸收新的知识,就不能适应工作的需要。因此在现代生活中,人的一生不能简单地划分为教育和工作两大阶段,而只能把教育与工作交替进行。也就是说,在工作中必须定期进行再教育,把“活到老,学到老”制度化。

资本主义企业,在激烈的市场竞争中,为了在生产经营和技术上战胜对手,不得不十分重视在职人员的培训,对职工进行所谓“智力投资”,投资的目的当然还是为了掠夺更多的利润。我们是社会主义企业,又处在为实现四化而急需改变落后面貌的时期,当然更有必要有计划地组织全员培训,但是,我们的目的不但是为了发展生产,更重要的还在于要提高我们整个职工队伍的素质。



我们要建设一支又红又专的职工队伍,全员培训的内容就不限于文化和技术,还要包括政治思想的内容。培训的形式,可以分为不脱产、半脱产、全脱产等几种形式,但都应当有计划、有组织地进行。

不脱产的培训,在政治思想方面主要是通过日常的政治学习,或举办业余的短训班,对职工进行形势和时事教育,在内容上要联系本企业实际,在形式上要生动活泼、短小精悍,不过多地占用职工业余时间。在技术、业务方面,可以组织岗位练兵,建立师徒关系,由老职工对青年职工进行传、帮、带,也可以组织某些专题的业余短期培训。

半脱产的培训是主要利用业余时间,同时占用少量的工作时间进行培训,例如组织职工参加业余学校、函授学校等学习,给予少量工作时间参加听课或准备考试等。半脱产的培训比不脱产培训的内容可以系统一些。

全脱产的培训,主要是短期轮训形式,把定员以外的人员组织起来,进行比较系统的学习。可以举办各种训练班,文化水平低的要补习文化,达到一定的学历水平;技术与业务方面,可以根据岗位的技术要求,分别进行培训,以达到岗位的技术标准;在政治思想上也可举办各种学习班,学习马列主义的基本知识和革命史、中国近代史等等。除了本企业组织培训外,如有机会,也可输送少数有培养前途的优秀职工,到国内外高等院校进修。

半脱产和全脱产的培训,要有严格的考试和考核制



度,要求学员遵守学习纪律、完成规定的作业,经过考试合格,发给结业证书,并取得相应的学历资格。参加全脱产学习的职工,不再发给生产和工作中的奖金,对于学习态度好、学习成绩优良的学员可以发给奖学金,作为鼓励。

为了有计划、有组织地开展职工的全员培训,有条件的企业应成立培训中心,配备有经验的厂一级干部负责领导,并建立相应的党、团组织,做好学员的思想政治工作。规模较大的培训中心,要配备一定的专职教师,同时聘请企业内外有经验的专业人员担任兼职教师。培训中心要对全企业职工的政治、文化和技术、业务的实际水平进行调查研究,根据企业发展的需要,作出培训规划,逐步实施。规模小的企业,如果没有条件单独建立培训中心,可以与其他企业联合建立,或者由上级主管部门来组织。

(四)加强思想政治教育,开展多种形式的比、学、赶、帮竞赛活动

企业实行党政分工,党组织要发挥对企业的思想政治领导作用,必须以主要精力抓企业的思想政治教育工作。企业中的工会、共青团组织应当成为党组织开展思想政治教育工作的得力助手。

社会主义企业的职工,红与专不可偏废;既要有高度的思想政治觉悟,又要有为实现四化作出贡献的本领,但思想政治的觉悟是根本。企业职工作为国家领导阶级的成员,作为社会的主人、企业的主人,应当是有理想、有道



德、有纪律的社会中坚力量。这就要求每一个职工认识自己的地位和责任,成为自觉的先进阶级的一分子。

企业中的思想政治教育是多方面的,不但要结合企业的各项工作,进行有的放矢的日常思想政治教育,还要通过半脱产或全脱产的培训,提高职工的马列主义基本知识、历史知识以及国际知识的水平。为了真正发挥职工民主管理企业的作用,还需要在职工群众中普及马克思主义政治经济学和企业管理的基本知识,宣传党和国家的方针和政策。因此思想政治教育的任务是很重的,必须统筹安排、有计划地组织进行。

历史经验证明,在社会主义制度下,消灭了人剥削人的现象,但在平等的劳动者之间,由于觉悟的不同,存在着先进与落后的差别,除了加强思想政治教育以提高职工群众的觉悟之外,开展比、学、赶、帮的竞赛活动,是群众自我教育,鼓励后进赶先进、先进更先进的有效形式。如果说,宣传教育是从理性上启发群众的觉悟,竞赛活动则是从行动上激励群众的进步。因此可以认为,开展比、学、赶、帮竞赛活动也是一种思想政治教育,而且是非常重要的实际教育。

比、学、赶、帮的竞赛活动,内容也应当是多方面的,不但要开展生产劳动和业务工作的竞赛,还要在精神文明方面开展各种有意义的竞赛,树立各个方面的先进典型。不但要树立先进的个人典型,更要树立先进的集体典型,



发扬工人阶级的集体主义精神。在这些方面，我国企业有着丰富的成功的经验，应当认真总结运用并进一步发展。

五、建设一套科学文明的管理制度

良好的组织与管理是任何社会化大生产所不可缺少的重要条件。马克思曾经用音乐的演奏作了一个生动的比喻；如果是一个单独的提琴手进行演奏，他自己指挥自己，也就是说，不需要什么管理；如果是一支乐队进行演奏，就必须有一个指挥，才能协调配合，也就是说，一个社会化的集体活动，没有管理是不行的。同时马克思又指出，管理具有二重性。它既是对生产力活动的组织，又体现一定的生产关系。就生产力的组织来说，它主要是受自然规律的制约，不管在什么社会制度下，应当说都是一样的。当然，不同的国家、不同的企业，在生产技术上会有不同的水平、不同的特点，但这和社会制度没有什么关系。就生产关系的组织来说，不同的社会制度就很不一样了：在资本主义企业，资本家是主人，职工是雇佣劳动者；在社会主义企业，职工是企业的主人。在分配上，我们实行按劳分配，资本主义企业是购买劳动力，然后利润在资本家之间进行按资分配。诸如此类与生产关系、社会制度相联系的管理，在不同的社会经济制度下是截然不同的。

现在我们说，我们的企业管理比较落后，这是事实。



但还要具体分析：是在哪一方面落后？应当说，我们主要是在有关生产力组织方面落后，不能适应现代化生产的客观要求。在这方面，我们要努力吸取世界上的先进经验，加以消化，使中国化，为我所用；同时还要不断总结经验，创造具有我国特色的管理的理论与方法，为丰富和发展管理科学的内容作出我国的贡献。在有关生产关系方面的管理，不能说我们落后。尽管我们在这方面还存在许多不完善的地方，但从历史发展来说，我们肯定是在资本主义企业的前面，而且具有强大的生命力。现在摆在我们面前的任务是，如何总结自己的经验，同时借鉴外国的经验，逐步建立起一套中国式的、社会主义的、现代化的企业管理制度。

企业的全面整顿，要求逐步建设一套科学文明的管理制度。这里用了“科学文明的”这个形容词，究竟是什么意思呢？下面简单地谈一点个人的理解。

所谓科学的管理，简单地说，就是符合客观规律的管理。什么是企业管理的客观规律呢？按照马克思关于企业管理具有二重性的原理来分析，这个客观规律有两个方面：一方面，在生产过程、生产力三要素（劳动力、劳动手段、劳动对象）的组织上，要符合自然的客观规律。冶金生产有冶金的自然技术过程，纺织生产有纺织的自然技术过程。在这些过程中，如何合理地组织生产力三要素的活动，使其能够最经济、最有效地发挥作用，它是存在着客观



规律的。符合它,生产的经济效益就高;违背它,经济效益就低。另一方面,整个企业的生产经营活动,还要符合社会主义经济发展、社会主义生产关系的客观规律,包括社会主义基本经济规律、有计划按比例发展规律、按劳分配规律等等。这些规律同样具有客观性,符合它,就会充分发挥社会主义制度的优越性,促进社会主义经济的迅速发展;违背它,就会阻碍经济发展。目前我们正在进行经济管理体制的改革,目的就在于进一步完善社会主义的生产关系,进一步调动企业与职工群众的积极性。宏观经济管理的改革,必然要求企业微观经济管理进行相应的变革。

所谓文明的管理,我体会,就是在管理制度上,体现出现代的物质文明和社会主义的精神文明。生产技术的现代化,要求管理组织、管理方法、管理手段也相应地现代化,这是就物质文明而言。同时要体现社会主义的精神文明,要求企业有良好的生产与工作秩序,严明的劳动纪律,讲究清洁卫生,努力搞好环境保护,重视职工的健康与安全生产。此外,更重要的是,发扬社会主义企业职工的主人翁精神,爱社会主义、爱国家、爱集体,人与人之间团结互助,讲礼貌、讲道德,等等。

社会主义企业是一个相对独立的经济实体,又是整个国民经济的基本单位。每一个企业按社会分工,承担一定的商品生产任务,在生产技术上有自己的系统;同时它又是整个国民经济这个大系统的一个组成部分,和国



民经济其他部门、其他企业以及消费者、用户，有着直接或间接的各种联系。因此，科学的企业管理应当具有系统性。对企业内部来说，各项管理工作不能各自为政，应当构成一个科学的体系；从企业外部来说，这个体系又应当和整个国民经济管理体制相适应，使“细胞”和整个经济“肌体”有机地联系在一起。

党中央和国务院关于国营工业企业进行全面整顿的文件中指出，企业必须¹在国家计划指导下，实行企业内部的全面计划管理，与此同时要继续推行全面质量管理和全面经济核算。另外还提到，全员培训要同人事考核、晋升、提拔和工资调整等相结合，建立和健全一套全面的人事管理制度。这里所说到的全面计划管理、全面质量管理、全面经济核算和全面人事管理，实际上已经勾画了社会主义企业的管理体系。下面就这四个“全面”管理，谈一点个人的粗浅认识。

（一）以完成国家计划，满足社会需要为目标，建设全面的计划管理制度

我们知道，资本主义国家整个社会生产是无政府状态的，但是企业内部有十分周密而严格的计划管理。这是私有制的必然情况，而且是造成资本主义经济反复出现危机的一个重要原因。现在有些资本主义国家，也采取宏观经济计划，对企业进行控制与影响，但由于私有制的存在，还是不可能真正做到社会生产有计划地协调发展。



社会主义国家，在公有制的基础上有可能也必须实行计划经济，有计划按比例地发展生产，这是社会主义经济制度优越性的重要体现。但是，我们过去所实行的一套计划管理制度，采取了过分集中的办法，对国营工业企业来说，所有的生产任务都由国家用指令性的计划指标下达给企业，产品由国家统一分配，材料由国家统一调拨，其他与生产相联系的劳动、工资、职工福利、设备、技术、资金等等，也都由国家计划作出安排。企业的一切活动，几乎都由国家直接安排，很少自主权。这样的计划管理体制，好处是企业计划和国家计划完全结合成一体。但是，国民经济活动是十分复杂的，产品不分大小，事无巨细，都由国家直接安排，是不可能完全恰当的；另一方面，企业没有一定的自主权，也就不可能充分发挥其生产经营的主动性和积极性，对生产力的发展十分不利。现在我们正在进行体制改革，一方面必须坚持社会主义实行计划经济，一方面要按“大计划、小自由”的原则改革计划管理体制。今后国家计划将是指令性指标与指导性指标相结合，企业在保证完成指令性任务的前提下，可以参考指导性指标，根据市场需要，来制定自己的生产计划。这样做，既有国家的集中统一领导，又有企业的机动灵活性，将更好地满足社会需要，体现出社会主义制度的优越性。

由于社会主义国家实行计划经济，企业尽管有相对独立的自主权，仍然是在国家统一计划指导下进行生产



经营活动,因此,从本质上来说,社会主义企业内部的计划管理,应当比资本主义企业更加周密、完善。它既要适应企业内部社会化大生产的要求,又要适应国家有计划按比例发展经济的要求。建立企业内部的全面计划管理制度,正是为了提高企业管理的计划性,进一步完善社会主义的计划经济。

所谓全面的计划管理,和过去的计划管理有什么不同呢?有以下几点不同:

(1) 全面计划管理要求企业的各个部门、各项工作都实行计划化。

过去我们学习苏联的管理经验,企业设置经济计划科,由它组织各部门编制企业的“生产技术财务计划”,可以说,也是一种比较全面的计划。它是以生产计划为中心,经过综合平衡,对技术供应、销售、运输、财务、成本等各方面的要求,作出年、季度的安排。“文化大革命”以后,这项全面的综合计划被削弱,甚至被取消,多数企业单纯抓生产计划,即使有其他计划,也是各编各的,没有综合平衡,起不到综合计划的作用。

过去的“生产技术财务计划”虽然涉及企业生产、技术、财务等一些主要方面的工作,但是并不十分全面,例如产品质量的提高,只在技术组织措施计划中列入必要的项目,没有一个单独的计划。由于产品由国家统一分配,销售工作对企业来说十分简单,也没有必要制定单独



的计划。

现在我们提出建立全面的计划管理，应当在过去编制“生产技术财务计划”经验的基础上，编制更加全面的综合计划，要求企业各个部门、各项工作，都象生产一样，有长远规划，有年、季度计划，有类似生产作业计划的工作进度计划。这些计划如果不能用数据表现，也要有项目、要求和进度。这些计划要经过综合平衡，使各项工作相互协调、配合。

(2) 全面计划管理要求企业生产经营的全过程都纳入计划。

所谓企业生产经营的全过程，比生产过程的范围要广。过去企业的计划完全由国家决定，物资供应与产品销售，生产资金、生产手段和劳动力等条件，也都由国家提供，因此企业成为单纯的生产单位，不需要企业主动考虑经营问题。体制改革引起了巨大变化，企业在国家计划指导下，要有自己的经营决策。生产经营成果的好坏，要影响企业的经济利益。因此企业必须从单纯的生产型，变为生产经营型，主动掌握生产经营的全过程。也就是说，从原材料、动力、生产设备、劳动力等生产条件的准备，到生产过程的组织，到产品的销售；到售后为用户服务，对市场的调查，对消费者或用户需求变化的了解，然后根据这些信息，进行科学研究、试验；开发新产品或开辟新的生产门路等等，企业要对这样一个完整的生产经



营全过程作出正确的决策，然后用计划把各项工作组织起来，以实现决策的目标。这样一个全过程的计划管理，才是全面的计划管理。

三年来由于扩大企业自主权的试点，和发挥市场调节的辅助作用，特别是经济调整中，部分企业任务不足，许多企业都开始重视经营问题。有的企业建立了销售机构，加强了销售和为用户服务的工作；有的企业把销售机构和计划机构合并，从满足社会需要出发，以销售——生产为主线，制定全厂的综合计划；有的企业，如首都钢铁公司，把生产调度也变为生产经营调度，不仅要调度生产进度，而且对材料供应、产品销售、货款收支、资金周转等按计划进行全面的调度。这些情况表明，我国工业企业的管理随着体制改革发生了深刻的变化。但这仅仅是个良好的开端。应当在这些经验的基础上，使企业生产经营的全过程实现计划化，才能更大地提高生产经营的经济效果。

(3) 全面计划管理要求把各项计划层层落实，落实到每一个生产和工作岗位，成为全员的计划管理。

任何一个“计划”，如果不是纸上谈兵，都应当落实到基层，以至落实到人头，成为指导行动的纲领。要做到这一点，除了动员全体职工关心计划、参与计划的制订外，很重要的一条是计划本身要按“以短保长，以小保大”的原则进行细分。也就是说，要用短期的计划来保证长期计划的实现，用小计划来保证大计划的实现。历来我们对生



产计划是这样做的,全厂年度的生产大纲确定以后,要编制季度、月度计划,还要细分为按日历进度、甚至按小时进度的生产作业计划;从空间来说,全厂计划要分解为车间计划、班组计划,以至每个岗位、每个生产者的计划。通过这些细分的计划的执行,才能保证计划总目标的实现。

过去,其他的计划没有这样做。全面计划管理要求各项计划也能象生产计划一样,尽可能细分为短期的、岗位的计划。例如物资供应计划,同样可以细分,使每一个采购人员都有他的月计划、旬计划以至日历计划。

有的同志可能会怀疑,所有的计划都这样做,计划的工作量就太大了。其实这种细分的计划可以层层负责制订,依靠大家动手,从粗到细逐步发展,不是不可能做到的。如果有条件逐步采取一些现代化的手段,就更有可能了。

全面计划管理概括起来,大概有以下几个要点:

(1) 企业在国家计划指导下,根据对社会需要的调查研究(包括国家下达的指令性任务),作出长期的和年度的经营决策。

(2) 根据长期的经营决策,制订企业长期的发展规划,包括技术改造规划。

(3) 根据年度的经营决策,制订年度的“销售——生产计划”草案,并对经济效益作出预测。

(4) 以“销售——生产计划”草案为主线,提出企业



各项工作的年度任务和指标，经过综合平衡，最后确定“销售——生产计划”和其他计划，汇总成为企业的“综合经济计划”。

(5) 将“综合经济计划”分解为季度、月度计划，和各基层单位的计划；再由各部门、各基层单位进一步分解为更细的计划，落实到每一生产或工作岗位。

(6) 各部门、各基层单位以至每一岗位，除了执行上述计划外，为了改进工作、提高工作质量，还可以分别制订“工作改进计划”，即规定改进的目标和措施、改进的步骤和进度，按进度检查执行的情况和成效；实现改进目标后，再制订更高目标的计划。

(7) 全面的计划管理也是全员的计划管理，要做到人人关心计划、人人执行计划，就必须充分发动群众，依靠群众民主制订计划，使计划成为群众自己的计划，养成人人自觉按计划办事的风气。

(二) 以发展产品品种、提高产品质量为目标，建设全面的质量管理制度

近年来我国企业学习国外的全面质量管理经验取得了一定成效。它是我国企业管理吸取国外现代管理方法的一个良好开端。在总结自己的经验基础上，吸取国外对我有用的经验，是加速我国管理现代化步伐的重要条件。但是，学习任何国外经验，都要本着“洋为中用”的原则，坚持“一学、二改、三创”的方针，使国外的经验“中国



化”，并且要努力推陈出新，创造出具有我国特色的、社会主义的现代管理的理论与方法。

全面质量管理起源于美国。质量管理在美国的发展，大致经历了三个阶段：第一阶段是采取事后检验的办法，对质量进行监督；第二阶段是在事后检验的同时，强调了事前预防，运用了数理统计方法；第三阶段是从制造过程的质量控制，发展为全面质量管理。它的特点是从用户需要出发，进行市场调查，根据市场需要和用户要求，来改进产品的性能或发展新的品种、规格。这就要求从掌握市场信息开始，在企业内部从科研、设计、试验、试制到制造、供应、销售……实行全面的质量管理。

质量管理从事后检验、事前预防发展到全面质量管理，质量的概念也发展了。靠事后检验控制产品质量阶段，人们有意无意常常把废品率的高低作为质量好坏的标志。一个单位的废品率高，就被批评为质量差。其实这个质量差只是“工作质量”的问题，并非“产品本身的质量”问题。如果检验制度很严格，即使废品率高达90%，合格品只有10%，这些合格品的质量仍然可以是高质量的。废品率高低只能说明“工作质量”好坏，不能说明“产品质量”好坏。恰恰相反，如果有意把产品质量的标准提高，很可能引起废品率上升，只要严格检验，合格品的质量不是降低，反而是提高了。因此，加强质量管理不仅要控制工作质量，还要着重研究产品本身的质量问题。



产品本身的质量是产品使用价值的概括。它具体表现为各种产品的质量标准或技术标准。这种标准通常要用好几种参数来表示。但是,这些参数的高低不可能有一个抽象的、绝对的标准。使用价值的大小,归根到底取决于对使用者的需要的满足程度。因此产品质量的好坏就看满足需要的程度。举例来说,产品的使用寿命,一般来说是产品质量标准的一个重要参数。但是使用寿命是否越长越好呢?并不一定。拿手表来说,当手表的价格很高,一般消费者不容易购置时,总希望买一只表能用许多年不坏,因此耐用性成为质量的重要标志。到了手表价格便宜,消费者购买力提高之后,手表不仅是计时工具,而且是装饰品,消费者就希望不断更新手表的款式,并不要求一只表戴几十年。这时手表的主要质量指标除了计时准确外,主要是价廉、美观,而不必过分耐用。因此,提高产品质量,必须了解使用者的需要和需要的变迁,根据需要来确定产品质量目标。

广义的“质量”的含义既然是满足需要的程度,所谓提高产品质量,也就不限于对原有产品质量标准的改善或提高,还应当包括产品品种花色的增加,和产品的更新换代,也就是说,应当包括产品开发在内。还拿手表为例,最初的手表是机械表,提高它的计时准确性,提高它的耐用性,以及缩小体积,造型美观,等等,是原有产品质量的提高。以后,机械手表发展为半自动、全自动,带日历等



等,这是机械表品种的发展。到了电子手表的出现,就不是原机械手表的改进,而是创造出另一系列的新产品。但是,以上这些,不论是原有产品性能的改进、品种花色的发展,还是产品的更新换代,都是为了更好地满足人们一种特定的需要。因此这些内容都属于广义的“质量”范畴。全面质量管理是以这样一个广义的质量目标,作为它的管理对象。

传统的质量管理把提高工作质量作为它的主要内容,全面质量管理则以整个产品的开发作为它的内容,重点放在根据市场需要而革新产品上,但它并不忽视工作质量问题。恰恰相反,为了开发产品,不但要求制造部门重视工作质量,而且要求从研究、设计、试制到制造、供应、销售……所有的部门,都提高工作质量,以保证产品开发的质量目标的实现。

几年来,不少企业在学习和推广全面质量管理经验上,取得了很大的成效。但也有不少企业对全面质量管理恰恰缺乏“全面”的认识。有的企业误以为全面质量管理就是运用几种数理统计方法,如控制图、排列图等等,对制造过程中某些工序进行控制。这些先进方法的引进和运用是有益的,但是它的运用成功也只是起着减少废品和不良品的作用。如果这些方法只是在少数工序上推行,其效果就更加有限。因此,这些企业名义上是推行了全面质量管理,但对产品本身质量的提高,以至产品的开



发,并没有起到很大作用。但是,另一方面,这几年由于国民经济的调整,有些企业任务不足,被迫重视市场调查,主动为用户服务,努力发展新产品,以满足社会需要,这方面取得很大成绩,也积累了不少成功的经验,而这些企业常常没有意识到,这正是全面质量管理所要求做的事。当然,这些企业尽管这样做了,在管理上可能还缺乏系统性和科学性。也不能认为,生产出适销对路的产品,解决了“吃不饱”的问题,就是实现了全面质量管理。但是,以上这些不全面、不系统的经验,都可以作为我们在企业全面整顿中,建设全面的质量管理制度的基础。

实行全面的质量管理,各个行业在具体的内容与方法上不会完全一样。但是,有些基本的内容则是带有共性的。

(1) 建立对市场 and 用户的调查研究工作。

企业的产品,不论是由国家统一分配,还是直接到市场销售,最终都是要满足消费者(包括生产消费和生活消费在内)的需要。要“有的放矢”地提高产品质量或开发新产品,首先必须开展对市场 and 用户的调查研究工作。市场调查和用户调查有很多方法,国内企业有不少好的经验,国外也有很多可以借鉴的方法。企业应当在销售部门或质量管理部门里,建立一个长期从事这项工作的机构,系统地积累这方面的资料。不但要了解国内市场需要,也要了解国外市场情况,即使自己的产品不出口,对国外市场



变化的了解,也有助于预测国内市场可能发生的变化。

对用户需要的调查,最好是结合为用户服务而进行。开展为用户服务工作,对资本主义企业来说,是打开销路、取得盈利的手段;对社会主义企业来说,则是实现生产目的应尽的责任。通过为用户服务,又是了解用户的要求,了解消费者需要变化的最有效的途径。

市场调查不仅仅是对市场需要情况的调查,还包括对国内外同类产品情况的调查。资本主义企业在激烈的市场竞争中,要千方百计了解竞争对手的情况。社会主义企业之间,虽然不存在你死我活的竞争,但也应当知己知彼,比学赶帮。

(2) 制定质量目标和质量发展计划。

根据市场需要和用户要求,企业应当制定产品开发和质量提高的长远和近期的目标,并为实现这些目标而编制质量发展的长远规划和年、季度的实施计划。这些计划应当是企业综合经济计划的重要甚至是首要的组成部分。

前面已经说过,全面质量管理所讲的质量是广义的质量,因此企业的质量目标包括现有产品质量的改进、产品品种的发展,以及产品的更新换代。

质量目标要通过质量发展计划来实现,根据长远目标制定长远发展规划,长远规划又要靠年、季度的计划来逐步实施。



质量发展计划和其他计划一样，全厂的计划要分解为各部门的计划。各部门的计划还要分解成为各个工作岗位的短期计划，只有这样层层落实，才能保证计划的实现。

企业的质量管理部门是一个综合管理部门，它除了领导全厂的质量检验、质量控制工作外，重要的职责是组织有关部门制定质量目标与质量发展计划，并检查计划的执行情况。

（3）建立和健全质量责任制和产品质量分析制度。

全面质量管理的特点就是要求企业所有部门和生产单位都对质量负责。建立质量责任制包含两方面的内容：一是对产品质量承担什么责任，二是对本部门、本岗位工作质量的要求。这个质量责任制可以单独制定，也可以作为经济责任制的一部分内容。开始可以粗一些，在实践中逐步充实完善。

结合质量责任制的制定，还应当建立定期的质量分析制度。对质量中出现的问题进行系统的分析，找出原因，查明责任，责成有关方面解决。

建立起全面的质量责任制，实质上也就是质量保证体系的建立。

（4）运用现代方法进行质量控制。

实行全面质量管理并不否定和排斥传统的质量管理。例如为了保证产品达到规定的标准，严格的质量检



验制度还是必不可少的,而且要逐步使检测工具现代化。为了减少废次品的损失,控制和提高制造过程中的工作质量,学习和运用先进的控制方法,也是十分必要的。但是应当根据各企业的生产特点灵活运用,不能一刀切、完全照搬。在实践中还可以创造新的行之有效的控制方法。

(5) 围绕质量管理的目的,健全各项技术管理制度。

开发产品,保证和提高产品质量,是质量管理的目的。要实现这一目的,势必要求完善各项技术管理工作,包括新产品的研究、试验、设计和试制程序的规定,图纸和技术文件的管理,工艺和操作规程的制定和工艺纪律的贯彻,原材料的检验和管理,设备的维修和管理,工卡量具的检定和管理等等。可以说全面质量管理也就是全面的技术管理,但是,叫全面质量管理,目的性更加明确。

(6) 开展群众性的质量管理活动。

全面质量管理和其他“全面”管理一样,是厂性的管理,是全过程的管理,也是全员的管理。动员全体职工人人关心质量、人人参与质量管理,是实现全面质量管理的重要条件。资本主义企业在劳资矛盾的情况下,还想方设法建立 QC 小组,动员职工群众参加质量管理,我们社会主义企业,职工群众是企业的主人,更有条件发动群众、依靠群众搞好全面质量管理,而且建国以来,我们在群众参加管理方面,有十分丰富的成功的经验,可以充分



运用,没有必要机械地照搬外国的经验。

洛阳轴承厂工人群众所创造的“信得过”活动,应当说是我国工人群众在质量管理上的一项创举。工人群众自觉地提出要做到产品质量自己信得过、检查人员信得过、用户信得过、国家信得过,这是社会主义企业职工群众主人翁责任感的高度体现,这是资本主义企业不可能具有的特色。我们开展群众性的质量管理活动,应当充分发扬这一特色,充实“信得过”活动的内容,开展“信得过”小组、“信得过”车间、“信得过”企业、“信得过”产品等群众运动,使“信得过”成为我国质量管理的重要标志。

(三) 以提高经济效益,增加国家和企业收益为目标,建设全面的经济核算制

社会主义的生产目的,是为了满足社会不断增长的物质和文化生活的需要。对于社会主义企业来说,生产目的却具有二重性:一方面要在使用价值方面,生产出适销对路、品质优良的物质产品,以满足社会的需要;另一方面还要在价值方面,力求节约人力、物力、财力的消耗与占用,提高生产的经济效益,增加国家和企业的收益。也就是说,社会主义企业不仅要在使用价值的生产上,为社会作出贡献,同时还要在价值的创造上作出贡献。

实行全面的质量管理,是从提高使用价值的角度,来组织企业的生产经营活动;实行全面的经济核算,则是从创造价值的角度,来组织企业的生产经营活动,二者是相



辅相成的。

经济核算的任务，是把生产经营过程中人力、物力、财力的消耗与占用，同生产经营的成果进行比较，力求用最小的消耗与占用，取得一定的生产成果，或者说，以一定的消耗和占用，取得最大的生产成果。通过经济核算，必将推动企业改革生产技术，改善经营管理，不断提高经济效益。它的最终表现将是企业的盈利增长。社会主义企业的盈利，大部分将上缴给国家，一部分留给企业，一部分以奖励的形式分配给职工。因此经济效益的提高，将使国家、企业和职工群众都得到利益。

我国的工业企业有长期的实行经济核算的传统，不少企业在这方面创造和积累了许多好的经验，但是发展是不平衡的，有的企业已经建立起一套比较完善的经济核算制度，有的还比较粗糙，少数企业的核算制度还很不健全。

现在提出要建设全面的经济核算制，这个“全面”的含义是什么呢？它和其他的“全面”管理，有相同的含义。首先，它是全过程的核算，也就是说，不仅制造过程要进行核算，而是从产品的研究、试验、设计、试制开始，到产品的制造、销售以及售后服务等，整个生产经营的全过程，都要进行经济核算，都要求讲节约、讲经济效益。因此，它又是全厂性的核算，企业各个部门、各个生产单位，都要核算经济效益。它也是全员性的核算，也就是说，要



发动群众,依靠广大职工群众进行经济核算,做到人人讲节约,处处有核算。只有社会主义企业,职工成为企业的主人,以主人翁的态度对待生产经营,才有可能真正依靠群众进行经济核算。

实行全面经济核算,一般要做好以下几方面的工作。

(1) 健全专业核算组织,做好核算的基础工作。

全面经济核算是在传统的核算工作组织的基础上发展起来的。不可能设想,专业核算的组织还不健全,正常的成本核算、财务管理等还处于混乱状态,而能够实行全面经济核算。因此首先要在企业的全面整顿中,整顿财务会计工作,健全财务制度,并做好核算的基础工作。实行经济核算,要算帐,首先就要记好帐,一切消耗(包括劳动消耗、物资消耗)和生产成果,要有准确的计量和原始记录。要建立一套业务核算、统计核算和会计核算的程序和制度,使其能准确、及时地反映企业经济活动的实际情况。

(2) 结合经济责任制的建立,逐步扩大核算的广度与深度。

建立责、权、利相结合的经济责任制,是实行全面经济核算的强大推动力。经济责任制要求企业各部门、各个生产单位,都对经济活动承担一定的责任,并把经济责任和经济利益挂起钩来,这就势必要求各部门、各个单位都要进行经济核算,从而扩大了核算的广度。同时,经济责



任制要求层层落实，最终落实到每一个生产岗位与工作岗
位，实行“岗位经济责任制”，这就扩大了核算的深度。

(3) 创立一套适应本企业特点的厂内经济核算办法。

这方面，不少企业已经创造了许多行之有效的好办法。例如有的企业把全厂的经济指标进行层层分解，在基层单位以及每一生产和工作岗位实行小指标核算；有的企业不仅实行分指标的核算，还制定厂内价格，进行按价值的综合核算；为了使广大基层和群众有更明确的核算观念，有的企业还实行“本票制”，发行厂内“货币”，建立厂内银行进行结算；有的企业实行厂内经济合同制，使上下左右之间的经济活动，用合同联系起来。诸如此类的核算形式和方法，都可以试行，但必须从本企业的实际出发，要简明易行，不宜过于复杂繁琐，以免为了核算反而消耗大量的人力、物力。

(4) 变事后核算为事前核算，变算死帐为算活帐。

经济核算的目的在于比较消耗与成果，从中找出降低消耗与提高经济效果的途径。因此对实际的消耗与实际的成果要进行准确的计量与核算，这是完全必要的，而且是全面经济核算的基础。但这只是一种事后的核算。要发挥经济核算的作用，必须重视事前核算：资金的运用要有预算；成本要有计划；产品的设计或技术的改进要进



行价值分析，选择出技术效果与经济效果相结合的最优方案。有了这些科学的事前核算与分析，就会有更加明确的经济目标，达到更高的经济效果。

经济核算必须记帐、算帐，但是光是按指标、按核算项目算死帐还不行，要发动群众在日常生产经营活动中，针对具体的一物一事算活帐，提倡节约一滴油、一度电、一两煤、一秒时间等等。这些点滴的消耗，从发生来说，它的价值很微小，是难以记帐的，但是算一算全厂或全年的总消耗，就可能是一个惊人的数字。运用诸如此类的算活帐的办法，将使广大职工群众更加牢固地树立经济核算观念。

（四）以开发人才，调动职工群众积极性为目标，建设全面的人事劳动管理制度

任何企业都有一定的人事管理和劳动管理，有的比较简单，有的比较完善。人事与劳动管理有区别又有联系，它们之间的划分还缺乏一个科学的、统一的界限。长期以来由于干部的管理有一套传统的体制，企业里的人事与劳动管理，往往是按管理对象来划分，人事部门管理干部（技职人员），劳动部门管理工人。这种分工和国家现行体制是一致的，但从管理的科学性来看，却不尽合理。企业里的管理人员、技术人员和工人都是劳动者，都是企业里的人员。在对“人”的管理上，包括招收、录用、培训、组织、考核、工资等等，都有共性的问题，而且需要



统一安排。

把劳动管理看成只是对工人和工人劳动的管理，这是一种陈旧的劳动观念的反映。这种观念实质上只承认体力劳动是“劳动”，而忽视脑力劳动也是“劳动”的重要组成部分。在这种观念指导下，有关提高劳动生产率的管理，包括劳动组织与定员、劳动定额等等，都只考虑直接生产的工人劳动，只重视工人劳动生产率的提高，忽视全员劳动生产率的提高。而从工业生产发展趋势来看，随着现代化水平的提高，在人员构成上，第一线的直接的生产劳动者将越来越少，而从事科研、生产技术准备以及生产经营管理的人员比例，将越来越大。企业的经济效益，在越来越大程度上取决于全员的工作效率与工作质量。因此科学的人事劳动管理，势必要打破工人与职员的界限，实行全员的统一管理。当然，企业里任何一项工作，都是靠“人”去做的。因此人事劳动管理必然也是一种全员的、全局的、全过程的全面管理。

全面的人事劳动管理，也可以划分为人事管理和劳动管理两部分，但不是按管理对象(工人和职员)来划分，只能是按管理职能来划分。大致来说，人事管理的职能，是对全厂人员(包括工人和职员)的录用、调配、培训、考核、工资、福利、奖惩、升迁等的管理。它的任务在于有计划地开发人才，提高职工队伍的素质，充分调动广大职工群众的社会主义积极性。劳动管理的职能，是对人员劳



动过程(包括体力劳动和脑力劳动)的合理组织。主要内容是劳动组织(包括生产、技术、管理等机构设置和组织),劳动定员(包括在上述各项组织中人员的合理配置),劳动定额(包括生产定额和各项工作的工作定额),以及有关劳动纪律、劳动保护、劳动竞赛等组织与管理。它的任务在于科学地组织劳动过程,不断提高全员的劳动生产率。

人事管理与劳动管理的区分在于,前者是以一个人、一个人为对象,促进每一个人的进步和提高;后者是以人与人的劳动协作为对象,合理地组织社会化的大生产。这两种管理在职能上有区别,但又是紧密联系在一起的。

有关劳动纪律、劳动定额、定员、劳动组织,以及全员培训,加强思想政治教育,开展劳动竞赛等问题,已经在前面讲建设一支又红又专的职工队伍中提到了。这里要着重讲一讲全面人事劳动管理中一个核心的问题,如何建设一套培养与使用相结合、按劳分配与人才开发相结合的人事管理制度,以充分调动企业里每一个职工的进取心和积极性。

加强思想政治教育,提高职工群众的政治觉悟,是调动职工群众社会主义积极性的重要前提。但是还要有一套完善的人事管理制度,鼓励每一个职工的积极进取心,使每一个职工清楚地看到,只要积极努力都有一条提高自己的进取道路,这是调动职工群众社会主义积极性最



有力的组织措施。

按劳分配是社会主义制度一项基本原则，它对调动职工群众积极性起了决定性的作用。但是，如果按劳分配只是针对现实情况，做到职工个人利益与劳动成果挂钩，谁在劳动的质量和数量上贡献大，谁的个人收入就多一些，这对积极性的调动还是有限的。因为劳动贡献的大小，既决定于劳动态度，更决定于劳动能力大小。我们不但要鼓励职工“各尽所能”，而且要鼓励职工“提高所能”。把按劳分配和“提高所能”联系起来，才能更大地调动职工的积极性，更加发挥按劳分配的积极作用。

提高职工的劳动能力，除了依靠职工个人的自觉努力外，还需要企业有计划、有组织地进行培训，把培养和使用有机地结合起来。使用要与按劳分配联系，培养也要与按劳分配联系，这就要求在企业里建立一套“使用、培养、升迁、报酬”相联系的完整的人事管理制度。

这样一套人事管理制度，它的要点大致如下：

(1) 每一个生产或工作岗位都要有三个标准：一是岗位的业务标准。它和岗位责任制还不太一样，主要是规定这一岗位所承担的任务，必须达到的技术等级或业务要求。例如生产岗位中精加工工序的工作物技术等级，就要比粗加工工序高。二是岗位工作人员的学历、资历标准。规定上岗人员必须具备的学历或经过某种专门训练，他的技术职称和技术级别。三是岗位的报酬标准。规



定岗位工资或岗位津贴的标准。当然，实行这一条涉及工资体制的改革，在改革前可以采取某些过渡性的规定。

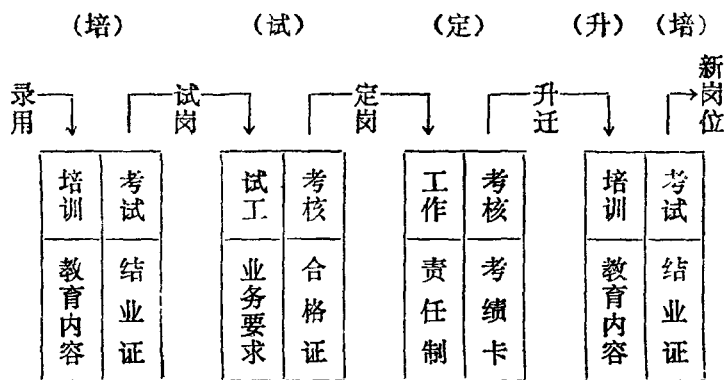
(2) 上岗的人必须经过培训，取得学历证明，然后作为临时工作人员(发给岗位临时工作证)，在正式工作人员指导下试工，试工期满，经过考核证明确实能够胜任工作，转为正式工作人员(发给岗位工作证)。

(3) 岗位的正式工作人员，享受岗位的标准待遇，包括岗位工资、岗位津贴等。岗位临时工作人员不能享受岗位标准待遇，但可以享受与劳动能力无关的某些待遇，如有毒有害工种津贴，夜餐补助等等。

(4) 制定岗位经济责任制、生产或工作定额等，同时要建立一套个人的考绩制度。职工在生产与工作中的成绩与过失，不但应得到相应的奖励或惩处，而且要有记载。

(5) 根据职工学历(包括培训的经历和学习成绩)、资历(包括职称、级别、工作年限等)以及考绩，选拔出其中优秀的，经过进一步培训，输送到高一级的生产或工作岗位上去。

以上几个要点归纳起来，职工在企业里将依循“培一试一定一升”的程序，不断提高自己的劳动能力，同时提高自己的职位，并得到相应的报酬。这个程序可以图解如下：



按照以上程序进行工作,是人事管理的中心内容。围绕这一中心内容,应做好以下几项工作:

第一,建立和健全人事制度。包括职工的录用制度、培训制度、考核制度、工资制度、奖惩制度、晋升制度等。

第二,建立分级管理的人事档案、人事卡片和考绩卡片。考绩卡片用来记载职工生产或工作的成绩或过失;人事卡片用来记载职工其他方面的情况,包括家庭情况、生活中的困难等等,在条件可能的情况下主动帮助解决。

第三,编制长远的和近期的人员发展计划:根据企业发展的长远和近期目标,核算各级各类人员的需要量和质量要求,确定人员增减、更新的措施。

第四,制定人员培训计划:根据企业人员发展计划的要求,安排各类人员的培训计划,使培训工作完全适应人员调整、增减、更新和普遍提高素质的要求。

全面的人事劳动管理是全员的管理,因此必然要采



取分级管理的办法。厂部对职工情况可以掌握得粗一些，车间、班组掌握得细一些，但都必须根据全厂统一规定的卡片进行经常的记载，就象其他管理工作所需要的原始记录一样，以此为基础，才可能进行统计和制定计划，使之逐步达到科学化。

*

*

*

全面整顿企业是党中央、国务院贯彻实施调整、改革、整顿和提高方针的一项战略部署。整顿的中心目的在于提高经济效益，并把企业逐步建成具有高度物质文明和精神文明的社会主义现代化的企业。因此我们说，企业的全面整顿是建设性的整顿。

全国国营工业企业在管理上水平很不一致，存在的问题也不一样，必须根据自己的具体情况，确定整顿工作从哪里入手。企业中存在的突出的问题，有的可能是领导班子的问题；有的可能是劳动纪律问题；有的可能是劳动组织问题，例如人浮于事，全民与集体混岗问题；有的可能生产方向需要调整，必须关停并转等等。这些突出的矛盾不首先解决，也就难以进一步进行全面的建设。因此必须下决心打硬仗，首先突破一些老大难的问题，使全厂职工精神振奋，群策群力，才能有步骤地展开“三项建设”，实现“六好要求”。

从1981年到2000年，我国伟大的社会主义建设将分两个阶段来实现：前十年要打好基础，积蓄力量，为后



十年的经济振兴创造条件。企业的全面整顿是打好基础的一项重要任务。通过整顿提高经济效益，对争取我国财经状况的根本好转，将起立竿见影的效果；通过整顿提高企业内部的管理水平，又是实行经济体制全面改革的重要条件。相信在党中央、国务院和各级党委、政府的领导下，全国国营工业企业的全面整顿，一定会迅速展开并取得显著成效。我在这个讲话中，谈的是个人对企业全面整顿的粗浅理解，也提出了一些不成熟的具体意见，只能供大家作个参考。其中如有错误和缺点，希望大家给予批评指正。



关于提高企业素质的若干理论问题*

前不久，中央领导同志提出要提高国营工业企业的素质，指出：“工业面临着一个严重的挑战，企业不在素质上有个显著提高，就没有生命力，在国际市场上没有竞争力。”而且指出：“今后二十年主要要搞两件事：搞好重点建设和提高企业素质。如果全国几十万个企业的面貌不改变，素质不提高，在中国就谈不上什么现代化。”

如何认识这个问题，从而采取有效的途径解决这个问题？这是当前经济理论界必须认真探讨的一个重要问题。

我国工业企业在数量上已拥有一个不小的规模，但是，除了少数先进企业外，在素质上是不高的。一般表现为劳动效率低，产品的品种少，质量差，消耗大，成本高，等等，还有相当数量的企业是亏损企业。要改变这种状况，光靠下命令，要求企业领导人“重视”是不够的。现在提出要提高企业素质，我们就需要研究，究竟什么是企业

* 本文发表于《经济研究》月刊 1983 年第 11 期。



素质,企业素质的内容和主要标志是什么,影响企业素质的内部与外部条件是什么。

企业是国民经济的基本单位,它是整个国民经济肌体的一颗细胞。但它不是孤立存在的。细胞与细胞之间,细胞与整个肌体之间,都是紧密联系的。解决企业素质问题,也决不是单靠企业本身努力所能解决的,它联系到企业的外部条件,特别是经济体制的一系列问题。

下面就有关企业素质的几个理论问题,谈一点个人见解。

一、什么是企业素质?

探讨一个问题,总是需要先把概念弄清楚,否则就没有共同的语言。要弄清概念,又必须从理论上作些分析。

什么是企业素质?现在说法不一。有的是把企业素质分解为几个要素来说明,这就是所谓“要素说”;有的是从企业所表现的能力或活力来分析,这就是所谓“活力说”;有的同志则认为应把这两者结合起来。我个人认为,前者是说明企业素质的内容,后者是说明企业素质的表现,两者都应当作出分析,才能把握企业素质的概念。如果要给企业素质下个简明的定义,我认为它不是一个量的概念,而是一个质的概念,它是决定企业活动能量大小的各种内在因素的综合。



这里说企业活动能量，用能量二字，没用能力二字，是因为能力二字过去已经有它特定的含义。我们知道，所谓“生产能力查定”，是从数量上考察企业所具有的内在条件。能力既然已经作为数量的概念而使用，因此我用能量这个词来表达企业活动的质量水平。也就是说，企业生产能力的大小，是企业各种内在因素在数量上的综合；企业活动能量的大小，则是企业各种内在因素在质量上的综合。

这里说企业各种内在因素，指的是什么？因为工业企业是从事工业生产和经营的经济组织，它的内在因素指的是生产力的各要素。劳动者、劳动手段、劳动对象三要素都是物质要素（我认为人的要素也是一种物质形态的要素）。还有两个非物质形态的重要要素，即科学技术与组织管理。

技术是生产力，管理也是一种生产力，这两点在理论上是公认的。但是这两种非物质形态的生产力，又各有特点。技术作为一种生产力，它不可能单独存在，它是一种意识形态，它只能体现在生产力的三个物质要素之中。一个企业的技术水平高低，不可能有一个综合的抽象的标志，它只能表现为劳动者的技术知识和技能的水平，劳动手段的技术水平和劳动对象的技术水平。

管理作为一种生产力，也不能单独存在，它也是一种意识形态。但它不同于科学技术，它不是体现在生产力



三个物质要素之中,而是对三个物质要素的组织,包括每个要素的组织(如劳动的组织、设备的组织、产品的组织)和三要素之间的组织。

现在讲企业素质,一般的说法是包含人员素质、技术素质和管理素质。按照以上的分析,技术素质应当体现到劳动者素质、劳动手段素质和劳动对象素质中去。因此,企业素质从要素来说,具体分解为四要素比较合理,也比较具体,即劳动者素质、劳动手段素质、劳动对象素质和管理素质。

二、提高企业素质的基本内容

把企业素质分解为四个要素,它的好处是便于我们把握提高企业素质的基本内容和基本途径。现在分述如下:

(一) 提高劳动者的素质

企业的劳动者包括全体职工中的脑力劳动者和体力劳动者,包括领导人员和全部职工群众。

提高劳动者素质究竟包含哪些内容,也要作些分析。我认为社会主义企业的劳动者素质主要应体现为三个方面,即身体素质、文化素质和思想素质。现在我们提出领导干部要“四化”,即革命化、年轻化、知识化、专业化,实质上就是要求提高上面说的三方面的素质。“年轻化”实质



上是对身体素质的要求，“专业化”、“知识化”是对文化素质的要求，“革命化”是对思想素质的要求。因此，干部“四化”的要求，就其广义而言，同样适用于整个职工队伍。

这里有一个问题值得注意：我们讲提高劳动者素质，很容易只就一个个劳动者来考虑，而忘了我们现在提出的问题是企业素质，是要从企业的整体来考虑。企业劳动者的整体是它的职工队伍。整个职工队伍固然是由一个个劳动者组成的，但就整体来说，要把对个别劳动者素质的要求和整个队伍的组织结构的要求结合起来考虑。例如，“年轻化”，并非所有的职工都越年轻越好；“知识化”，也并非要求所有职工都达到大学毕业程度；“革命化”，也有先进部分与一般部分的区分。

职工队伍的身体素质，用“健康化”来代替“年轻化”，意义可能更确切一些。但健康的程度也要根据不同的行业、工种提出不同的标准。比方说，体力劳动者健康条件要高一些，其中从事重体力劳动的，又要更高一些，因此退休的年龄就不能一刀切。从事技术复杂的工种或技术工作，需要经验的积累，年龄可以大一些，而且要老中青结合，形成一支接替发展的梯队。就领导干部来说，担任一线指挥生产的干部要年轻一些，担任决策工作或者参谋决策的干部就可以老一些。诸如此类的问题，都要具体分析。因此就职工队伍的整体来说，年轻化也好，健康化也好，归根到底是要设计出一个合理的身体素质结构，



对不同的岗位、不同的人员作出不同的规定。

文化素质包含基本的文化知识和专业的知识与技能,同样也有一个结构的问题,要根据不同的生产和工作岗位,规定不同的文化素质要求。

思想素质当然希望越高越好,但从职工队伍的整体来说,总是会形成先进的、中间的、后进的三个部分。合理的结构应当是两头小、中间大。要有计划地通过思想政治工作,使先进部分带动一般,并促使先进的更先进。

(二) 提高劳动手段的素质

劳动手段包括企业的全部劳动资料,其中主要是劳动工具,也就是生产设备和设施。

提高劳动手段的素质,主要是提高劳动手段的质量,而不是增加它的数量。这是就主要而言,不是说在数量上绝对不允许增加。前面说过,我们讲企业素质是就整体来说,在劳动手段上也不是就一台一台设备来说。为了改变企业技术装备落后的状况,增加一台关键性的先进设备,既是质量的提高,也是数量的增加。问题是着眼点要放在质的提高上,而不是简单地扩大生产能力。也就是说,提高劳动手段素质,要着眼于提高内涵的技术水平,而不是扩大外延的生产能力。

劳动手段的素质,也有一个合理的结构问题。总的方面是要采用先进技术装备,但是,首先,不是越先进越好;其次,也不是所有的生产环节都要采用最先进的技术



装备。提高劳动手段素质要有一定的目的性,不能为先进而先进。要把技术的先进性和经济的必要性与合理性结合起来考虑。从我国的国情出发,有些生产环节要采取技术密集的方针,有些环节则可以采取劳动密集的方针,以充分利用我国充裕的劳动资源。比方说,有些产品为了达到高质量的标准,在许多生产环节上必须采用先进的技术装备,但有些环节,如产品的包装,不用自动化设备而用人工包装,同样可以达到质量要求,那么包装这一环节就可以依靠劳动密集来进行。诸如此类的问题都涉及如何合理安排劳动手段的技术结构问题。

(三) 提高劳动对象的素质

劳动对象主要指的是企业生产劳动所加工的物质资源,也包括这些资源经过加工而形成的半成品,以至成品。提高劳动对象的素质,一是要善于合理利用资源和开发新的资源;二是在一定资源条件下开发产品,创造更多更好的使用价值,以满足社会需要。不论资源的利用还是产品的开发,同样也有一个结构问题,例如把主要的原材料用于主导产品上,边角材料用于生产副产品等等。

(四) 提高经营管理的素质

管理的基本职能是组织。生产力的各要素只有组织起来才能形成有效的生产活动。个别劳动者的素质很好,不合理的管理组织,也会使英雄无用武之地;个别的劳动手段很先进,没有合理的管理组织,就发挥不出它的先进



性;管理不善更会造成物质资源的大量损失和浪费,产品的成本高、质量差。因此,提高经营管理的素质,对提高整个企业素质来说,是一个决定性的环节,首要的环节。提高劳动者、劳动手段和劳动对象等物质形态的素质,都要有一定的条件,或多或少都要有一定的投资,而提高管理素质既是提高这些素质的前提条件,它本身又不需要什么投资,可以说是一项无本万利的有效措施。

前面说过,技术素质体现在劳动者、劳动手段和劳动对象等素质之中,但也要看到技术素质的提高主要是劳动手段素质的提高,因此,有计划地进行技术改造,对提高企业素质来说,也是一个重要环节,虽然它不象管理素质那样具有前提性。

三、提高企业素质的主要标志

企业素质好坏的主要标志是什么?能不能用一个或几个数量指标来说明企业素质的高低呢?不能。前面说过,企业素质是一个质的概念,它又是好几种要素的综合体现,很难对它作出量的规定。因此只能从它的某些表现作些分析。

我们说企业素质是决定企业活动能量大小的各种内在因素的综合。这里,各种内在因素是指它的内容;活动能量大小是指它的表现。然而,从哪些方面来看它的活



动能量大小呢？我认为可以从以下三个方面看。

（一）表现为企业活动的效能高

所谓效能也是一个质的概念。就生产来说，不是指的能生产多少，而是指的能生产什么。如果以产量大小来说明企业素质，那么大厂就永远比小厂素质高了。大厂的产量高，素质并不一定就好。至于能生产什么，就不一样。小厂的规模小，但能生产高精尖的产品，能适应市场需要，生产出适销对路、价廉物美的产品，应当说这个小厂的素质是高的。

企业活动效能高低，一表现为对客观条件的适应力，二表现为创新力。前者是被动的，后者是主动的。市场的客观需要变化了，企业的产品能适应这一变化而变化，这是适应力的表现；原材料涨了价，企业能采取节约材料和其他消耗措施，使产品不涨价还能有盈利，也是一种适应力。但适应力还是被动的、消极的，企业有更高的素质还表现为创新力，它不仅满足需要，还创造需要。它可以创造一些新的使用价值，开辟市场，推动新的需求。

适应力和创新力综合起来，就是在市场上的竞争力，资本主义对企业素质的评价，竞争力可以说是唯一的标志。社会主义企业与企业之间也要有一点竞争，但不能把它作为企业素质的唯一标志，因为社会主义企业的共同目标都是为了满足日益增长的社会需要，是在这一共同目标之下的竞争。社会主义企业更主要的任务是为国



家、为社会作出有益的贡献,竞争也不是完全为了企业的本位利益。因此,与其说竞争力,不如说贡献力更确切。企业活动效能的高低,应表现为对社会的贡献力大小。它和竞争力的不同点,在于为了提高贡献力,必要时可以牺牲一些企业的本位利益。

(二) 表现为企业活动的效率高

企业光有较高的活动效能,还不能完全体现企业素质的好坏,在它的内在活动组织上,还应表现出有很高的效率。不论是适应市场变化还是创新,都要快而准确。如果企业的劳动者、劳动手段、劳动对象的素质都是高的,又有一套高素质的管理,就能根据市场变化,及时作出经营决策,及时改变生产组织,迅速推出新的产品,或者在质量上取胜,或者在价格上取胜。能干什么,或者什么都能干,固然是企业素质高的表现,如果只能慢吞吞地干出来,总是落在别人的后面,就很难说素质高了。

(三) 表现为企业活动的效益高

企业素质好坏,从成果看,最后集中表现在企业的经济效益上。

经济效益这个概念不同于经济效果,它比经济效果的含义更广一些。经济效果指的是劳动消耗与劳动成果之间的对比,可以用价值指标来表示。经济效益则不仅考核价值,还要考核使用价值。就投入来说,不仅要考核劳动消耗,还要考核物质消耗。例如节约与合理利用自



然资源,尽管这些资源并没有包括物化劳动,如果是稀缺的,也要严格控制。就产出来讲,不光是考核产量、产值大小,还要考虑产品的品种、质量是否适销对路,而且不但要考核企业本身的经济效益,还要考核用户和社会的经济效益。

使用价值是不可比的。一个茶杯的使用价值和一只热水瓶的使用价值对比,很难说谁高谁低。经济效益在投入与产出上,都包含了使用价值因素,因此经济效益的对比,也很难直接作出量的规定。一切经济工作要围绕经济效益而进行,这一原则现在已经肯定了。但经济效益如何考核,却还是一个没有完全解决的研究课题。我个人认为,要解决这个问题,最终还只有采取以价值控制使用价值的办法,把对使用价值的要求转化为价值,然后仍然用价值指标来间接表现经济效益。例如在产品质量上实行优质优价,对先进技术实行有偿转让,对资源利用征收资源税,对环境保护实行奖惩,对资金占用收取利息等等,把与劳动消耗无关的各种因素转化为价值因素。采取了这些措施以后,经济效益的高低仍然可以综合为价值指标。

以上概括起来说,企业素质好坏应当体现为“三高”,即高效能、高效率和高效益。而其最终成效则表现在经济效益上。经济效益高低的衡量,如果能把使用价值的控制转化为价值指标,那么全面实行利改税以后,税后的



企业利润将是企业素质好坏的主要标志。

四、提高企业素质的内外部条件

企业素质既然是决定企业活动能量大小的各种内在因素的综合,提高企业素质主要要靠企业自身的努力,这是合乎逻辑的结论。但是企业不是孤立存在的,社会主义企业是在社会主义国家统一领导下的经济活动单位,它的活动要受国家的制约,因此提高企业素质也就不可能完全取决于企业本身。可以这样说,国家对企业内部事务直接干预得越多,提高企业素质依靠企业自身努力的成分就会越少,两者是成反比的。

党的十一届三中全会以来,我们在经济上实行对外开放,对内搞活的政策,扩大了企业生产经营的自主权,调动了企业提高自身素质的积极性和主动性。但是改革还处于试验阶段;企业的自主权究竟应当有多么大,国家对企业应当如何管理,还缺乏一套完整的办法。这几年我们进行企业整顿,对提高企业素质起了很大的推动作用,但是这种整顿主要还靠行政力量来推动,还没有形成一个企业不自觉提高素质就很难生存和发展的局面。整顿对许多企业来说,是“要我整”,而不是“我要整”,因此整顿的成效受到限制。有些企业在整顿验收合格后会出现“回生”现象,原因就在于此。



要真正解决提高企业素质问题，必须主要依靠企业自觉的努力。而要企业自觉地不断提高自己的素质，又必须形成一个外有压力、内有动力的局面，这就要求我们认真总结这几年体制改革的经验，明确社会主义企业的性质、地位和作用，明确规定国家与企业的关系，包括国家对企业的行政领导关系、经济活动关系和利益分配关系。这些关系对企业来说，就是要确立各种不同形式、责权利相结合的企业经营责任制。与此相应的，在宏观的经济管理上，就要改革计划管理体制、物资分配体制、税收体制、劳动工资体制等等。实质上也就是要解决整套的工业管理体制。

从企业本身来说，提高素质首先要抓管理，要建立起一套又有民主、又有集中的领导体制，以调动全体职工的积极性和主人翁责任感，使提高企业素质成为全体职工共同关心并为之奋斗的目标。要通过建立全面的人事劳动管理，把人员的分配使用、考核、培训、升迁、待遇等结合起来，使每一职工只要努力上进，都有一条晋升的道路，从而依靠群众的自觉努力，不断提高人员的素质。要通过建立全面的技术和质量管埋，结合有计划的技术改造，不断提高企业的劳动手段和劳动对象的素质。要通过建立全面的经济核算，不断提高企业的经济效益。最后，还要建立全面的计划管理，在企业自主权的范围内，作出企业的经营决策，用周密的计划把各部门的工作组



织起来，高效率地实现企业的生产经营目标。在领导体制上建立民主集中制，在组织管理上实行以上四个全面管理，这“一制四全”将形成一套具有中国特色的社会主义企业管理体系。从企业内部来说，可以说是一套提高企业素质的“系统工程”。从企业外部来说，如上所述，还要有一套成龙配套的工业管理体制的“系统工程”。这两者结合起来，凭着中国人民的聪明才智，我们相信，不用太长的时间，我国工业企业的面貌必将出现一个根本的改观。



关于提高全民所有制 工业企业素质的十项建议*

全民所有制工业企业是我国实现社会主义现代化的基础。为了改变我国经济落后的面貌，国家必须集中资金，有计划、有重点地建设一批骨干企业。但是，更重要的是要采取有效措施，提高现有企业的素质。这将是我国工业现代化建设在今后二十年的两项根本任务。

我国工业经过三十多年的建设与发展，在数量上已具有一定规模，但绝大多数的企业素质不高，经济效益很差，不适应国内外形势的要求。如果不从根本上解决这个问题，四化建设就有落空的危险。

企业素质是一个质的概念，它是决定企业活动能量大小的各种内在因素的综合。这些内在因素实质上就是形成企业生产力的各种要素，即劳动者素质、劳动手段素质、劳动对象素质，还包括生产力的二个非物质形态的要

* 本文是作者与韩岫岚同志于1983年11月合写的建议，曾以中国社会科学院工业经济研究所的名义，发表于《经济管理》月刊1984年第1期。



素,即技术素质和管理素质。由于广义的技术素质必然体现在劳动者、劳动手段、劳动对象这三个物质要素的技术水平上,因此,提高企业素质的途径可以概括为:提高劳动者、劳动手段、劳动对象和管理这四个要素的素质。如果技术素质按它狭义的内容来说,不包括人员的技术水平,只包括劳动手段、劳动对象(从原材料到产成品),那么提高企业素质的途径也可以概括为提高人员素质、技术素质和管理素质。

提高企业素质,首先要依靠企业自身的努力。但是建立在公有制基础上的社会主义企业,特别是全民所有制企业,它的活动要受国家经济管理体制的制约。因此提高企业素质还必须解决企业的外部条件问题,要同时改革工业管理体制,确立责、权、利结合的工业企业经营责任制,形成一个外有压力、内有动力的条件,使提高企业素质成为企业自觉和自动的行为。

我们认为,围绕提高企业素质问题,必须采取以下十项措施:

第一,根据全民所有制工业企业不同的性质和规模,规定不同的经营形式,建立不同的经营责任制。

第一种是“全民所有,国家经营”。

这类企业包括铁路、民航、邮电、电力等必须由国家直接控制的工交企业,实行国家直接管理,任务由国家以指令性计划下达,对企业实行盈亏责任制,在企业内部建立



严格的经济责任制,根据职工完成任务的好坏给予奖惩。

第二种是“全民所有,集体经营”。

全国绝大多数企业可以实行这种经营形式,即国家将全民所有的企业,责成企业全体职工负责经营管理。企业拥有相对独立的生产经营权,除了执行国家按指令性计划的订货任务外,有权参照国家指导性计划和市场需要,作出自己的经营决策,并对经营成果负责。企业按国家规定上交税金和占用资金(包括固定资金与流动资金)费用后,盈亏自负。

第三种是“全民所有,承包经营”。

这是一种过渡的经营形式,主要是一些资金不多,规模很小的企业,交由职工集体承包经营。有的可以对国家资金采取分期偿还办法,全部偿还之后,改为集体所有制企业。

第二,按照党、政、企分工和民主集中制原则,确定国家对企业的行政领导体制和企业内部的领导制度。

国家对企业的行政领导必须实行一个头领导,即由一个主管机关领导,企业直接对主管机关负责。除了税务、银行等部门与企业直接发生关系外,国家各个职能管理部门对企业的指令,一律通过主管机关一个“漏斗”下达。各个职能部门作出的规定,如果相互矛盾,应由主管机关与有关部门进行协调,然后统一下达。

企业主管机关的主要职权是:1.统一下达经过综合



平衡的计划和各项指令；2. 任命企业的主要负责人；3. 监督企业贯彻执行国家制定的政策、法令；4. 协调企业之间的关系。

企业主管机关对企业有权也要有责，要规定与职权相应的职责。如对企业有权下达指令性任务，同时也有责任保证企业完成任务所必需的物资等条件。

为了精简机构，现在由政府主管机关所承担的大量的企业与企业之间的公共性事务，如技术标准，行业技术改造规划的制定，质量评比，先进经验的推广，人员培训，市场调查与预测，协调价格，组织生产协作等等，可以自下而上建立各种行业协会，由参加协会的企业民主管理。有些工作由行业协会自行处理，有些工作由行业协会制定方案，报主管机关批准执行。

在企业内部按照民主集中制原则，建立又有民主，又有集中的领导制度。实行“全民所有，集体经营”的企业，职工代表大会应当是企业的最高权力机构，在国家法律规定的范围内和国家计划指导下，行使企业生产经营的决策权与管理权。

企业的厂长(或经理)具有双重身份，他既受国家(通过主管机关)的任命，负责管理企业，又要对职工代表大会负责。因此他的产生也要有双重制约：如果由职工代表大会民主选举，要报主管机关审查任命；如果由主管机关委任，到企业工作一段时间后，由职工代表大会认可。



厂长要有任期，在任期内，上级主管机关不能任意调动，如果必须调动，要征得职工代表大会的同意。

企业的生产经营决策，由厂长提出方案，经职工代表大会讨论通过，由厂长执行，日常生产行政工作由厂长集中指挥。厂长与职工代表大会之间如果出现意见分歧，由上级主管机关裁决。

党对企业的领导，既体现在企业党组织对企业的思想政治领导，但更主要还体现在上级主管机关的行政领导。因为，上级主管机关是在更高一级党组织领导下进行工作的。企业党组织是党的基层组织，它的任务是对企业进行思想政治和方针政策的监督，它不直接参与企业的生产行政和经营管理工作。但对企业工作有权深入了解，经过调查研究，如果符合党和国家的方针政策，就动员全体党员并带动广大职工群众，保证贯彻执行；如果不符合党和国家的方针政策，就要发挥监督作用，予以批评和制止。厂长、职工代表大会必须尊重企业党组织的领导，如果和企业党组织之间，发生意见和分歧，由上级主管机关裁决。

实行法制，企业在法律上是法人，职工代表大会授权厂长作为企业法人的代表，承担法人的义务与权利。

第三，坚持计划经济为主、市场调节为辅的原则，确定企业相对独立的生产经营权。

国家计划分为指令性和指导性两部分，同时允许有



计划外的市场调节部分。“全民所有，集体经营”的企业，有责任保质、保量并按时完成国家指令性任务。但是，为了贯彻责、权、利相结合的原则，国家指令性计划应同时下达给生产企业和流通部门，由流通部门和生产企业签订合同，共同遵守执行。

企业在保证完成国家指令性任务的前提下，有权参照指导性计划和市场需要，作出经营决策，自定指令性计划以外的产销计划。

国家控制的物资，除了按计划保证重点供应外，应有一部分实行计划外供应，以满足企业执行指令性任务以外的物资需要，并允许企业之间互相供应完成指令性任务之外的超产物资。

国家实行三种价格制度(固定价格、浮动价格、自由价格)，固定价格的产品由国家定价；允许浮动价格的产品，在浮动范围内，由行业协会协商定价；自由价格的产品由企业定价。

国家对企业主要考核完成指令性任务情况，其他指标只作为指导性指标，鼓励企业实现，国家通过产品税税率和价格的调整，对企业生产进行调节。

第四，全面实行以税代利，正确处理国家、企业、职工三者的利益关系。

税收对全民和集体企业应一视同仁，以发挥税收对生产和流通的调节作用。全民与集体企业的根本区别在



于生产基金的所有权不同,在利益分配上,全民企业不同于集体企业,主要表现为占用国家资金要向国家缴纳资金占用费。此项费用的性质不同于国税。

全民所有制的生产资金(包括固定资金与流动资金)应建立专业银行(工商银行)统一管理。建设银行负责基建资金的管理,企业建成后,全部投资转入工商银行,由工商银行向企业收费。企业的短期贷款也由工商银行办理,对企业资金进行统一控制。

国家根据不同行业规定不同的生产资金收费标准,同时还要根据企业不同的有机构成,规定不同的收费等级,以调节企业的级差收益。为了鼓励企业进行技术改造,可以采取一定的减免费办法。

国家对企业的税收,除了保证国家的财政收入外,更重要的是要发挥经济调节杠杆的作用。要运用产品税配合价格调节企业的生产,运用资源税、土地税等调节企业的级差收益,运用所得税调节企业的消费基金。

企业在交纳生产资金占用费和各项税收后,所得利益应和企业所创造的新增价值(净产值)成正比。企业所得利益,一部分作为“企业建设基金”,用来改进生产技术条件;一部分作为“企业消费基金”,在企业内部进行按劳分配。这两者都随着企业创造的新增价值多少而水涨船高,水落船低。

实行资金收费与以税代利以后,企业固定资产的折



旧就不再上缴国家。国家不是限制企业折旧率的提高,相反,为了促进技术进步,国家对不同行业的企业,要规定必须达到的最低折旧率标准,并监督执行。

第五,实行两级按劳分配,使职工收入既和企业生产经营成果挂钩,又和个人劳动贡献挂钩。

社会主义国家实行计划经济,必须控制消费基金占国民收入的比例。具体到企业,就是要控制企业消费基金(包括工资、奖金、福利、费用等)占企业净产值的比例。国家通过测算,对不同行业、不同类型的企业,作出上述比例的规定。企业不论收益多少,用于职工消费基金的总额不得超过上述规定的比例。企业所创造的净产值大,消费基金总额就大,体现出企业集体的多劳多得、少劳少得。

企业消费基金在企业内部如何具体分配,国家可以不加干预。国家制定统一的基本工资标准;是法定的最低标准,企业必须执行。随着国民经济的发展,国家每个五年计划期调整一次基本工资标准,以普遍提高职工的收入水平。至于职工的定级、升级,以及工资浮动部分(包括各项津贴、奖励、分红等),由企业在消费基金总额以内自行决定。

企业在国家统一规定的基本工资标准和工资政策的前提下,根据自己的经营管理好坏和职工的劳动贡献,自行决定工资形式和奖励办法。企业职工工资构成一般应



包括:1.基本工资(由国家统一规定的能保证职工基本生活需要的工资);2.浮动工资(随企业经营管理好坏浮动);3.津贴(对特殊生产岗位的辅助等);4.奖金(对超额劳动或特殊贡献的奖励),有的企业也可以实行劳动分红制度。

国家对企业消费基金征收累进所得税,由企业交纳。

职工的劳动保险,由企业交纳保险金,由国家社会保险机构发放退休金。退休金额每五年随职工基本工资标准的调整而同时调整。

第六,建立全面的劳动人事管理,提高企业职工素质。

企业的生产技术经济活动是靠人来进行的。提高职工素质是提高企业素质的中心环节。企业应建立以调动职工积极性和提高劳动生产率为目的的全面劳动人事管理系统,把对经营管理干部和对工人的管理结合起来,把对职工的政治思想教育和业务技术训练结合起来,把对职工的招收、分配、培训、晋升和奖惩结合起来,并搞好劳动组织、劳动保护和劳动保险等工作,实现对人的综合管理。企业在厂长领导下,设人事副厂长或人事助理负责主管这方面的工作。

企业领导班子的素质是职工队伍素质的重要部分。企业的厂长应当懂得经济管理,并具有本行业的生产技术和实践经验,要有较高的思想政治水平,精明能



干,有组织能力。有计划地培训大、中、小型厂的厂长,使他们在若干年内分别达到大专、中专水平,并分别具有高级经济师、经济师和助理经济师的职称。一些掌握本行业生产技术知识和具有技术职称的厂长,也要系统学习经济管理,力争获得技术与经济的双职称。企业的党委书记应当具有较高的马克思主义水平,同时也应懂得本企业的生产技术,具有经济管理知识,有条件的也应取得相应的业务职称。

提高职工队伍素质,包括提高职工的政治思想素质、生产技术素质和文化业务素质。政治思想教育要常年进行。生产技术培训要有长远规划。现有技术工人应分阶段分别达到高中和中专毕业水平,少数技术要求高的企业,应达到大专毕业水平。今后企业的技术工人应主要来自技工学校,或由劳动服务公司经过训练后输送。

企业实行固定工、合同工和临时工相结合的劳动制度。固定工是企业的基本工人,临时工表现好的可以转为合同工,合同工表现好的可以转为固定工。固定工、合同工、临时工应该同工同酬,但在民主权利、生活福利待遇上应有差别。如正式工可以当选为职工代表大会正式代表,合同工则只能当列席代表等等。这样,才能鼓励工人努力提高自己的思想政治与业务水平,力争成为企业的主人。

企业应有择优录用职工和对职工辞退、惩处的权力。



对职工的辞退或惩处,也可由固定工退为合同工,合同工退为临时工。

大型企业要建立职工培训中心,中小企业单独建立有困难的,可以联合建立,也可以由上级主管部门或行业协会统一建立。

企业要把对职工的使用、分配、考核、培训、奖惩、晋级等结合起来,使每个职工都有努力工作、努力学习,就能发挥自己才能,并得到晋升和取得相应报酬的进取道路。

第七,建立全面的技术与质量管理,有计划地进行技术改造,提高企业技术素质。

产品的品种和质量的好坏是企业生产能否满足社会需要的重要标志。企业要以发展品种和提高产品质量为目标,建立全面的技术和质量管理系统。企业在厂长领导下,设总工程师主管技术和质量管理工作。

每个企业都要有自己的新产品开发规划,能够经常作到“生产一批,试制一批,研究一批”,有一定的技术储备。为此,企业应建立新产品开发机构,有条件的企业要建立科学研究中心。

每个企业要有结合自己生产技术特点的质量保证体系,搞好产品的研究设计过程、制造过程、生产技术准备过程和服务过程的质量管理,搞好产品的售前和售后服务工作。



每个企业生产的产品要严格执行技术标准。有条件的企业，特别是有出口产品的企业，要逐步参照国际标准，争取达到先进的技术标准，以增强在国内外的竞争能力。

企业提高产品质量和开发新产品的途径是制定成套的技术管理制度，并搞好技术革新和技术改造。企业要有计划、有重点地引进国外某些先进适用的技术，但主要还要依靠自己的力量搞好技术改造，进行设备更新和工艺改革，同时做好新技术的消化、吸收、推广工作，迅速提高技术水平并形成生产能力。

第八，建立全面的经济核算，提高企业的经济效益。

全面的技术和质量管理是从使用价值的角度进行综合管理，全面的经济核算则是从价值角度进行综合管理。企业素质好坏，最终将表现为经济效益的高低。企业要以提高经济效益(包括社会效益和本企业盈利)为目标，建立全面的经济核算系统，企业在厂长领导下，设总会计师主管全面经济核算工作。

每个企业从产品设计、原材料采购、设备和工艺装备的准备、产品的制造和包装，直到产品售后服务工作的生产经营全过程，都要进行经济核算，讲求经济效益。

每个企业要建立目标成本，实行厂部(包括各科室)、车间、班组三级经济核算体系，有条件的车间应独立核算成本和利润。



每个企业的全体职工和全厂的各个管理部门都要建立经济责任制,参与经济核算,经常进行经济活动分析,使职工从物质利益上关心企业的经济效益,并按照贡献大小取得相应利益。

过去,有些企业表现为盈利,是靠廉价的能源、材料和较低的工资支出获得的,这些客观条件变化以后,要提高自己的应变能力,必须加强经济核算,把重点放在降低物质消耗,降低成本和减少企业管理费用上,而不是靠提价来掩盖技术与管理的落后。

第九,建立全面的计划管理,提高企业经营管理水平。

企业计划工作的水平是企业经营管理素质的综合表现。企业生产经营的总目标就是企业计划的总目标。企业要以完善经营管理为内容,建立全面的计划管理系统。企业要在厂长领导下,设总经济师主管生产经营和计划工作。

企业要树立经营观念,在国家计划指导下,进行市场调查和预测,作出正确的和远近期的经营决策,并用计划把企业的生产、技术、销售、财务等各项工作组织起来,协调起来,以实现经营目标。

企业的计划要以生产——销售计划为中心,并围绕这个中心,制定设备、劳动、财务等各项专业计划,通过综合平衡,使其相互衔接,形成一个完整的、综合的计划体



系。这个综合计划既有三年、五年乃至十年的长期规划，又要具体化为年度、季度以至月度的进度计划。

企业的计划必须落实到企业的各个管理部门、各个生产(工作)岗位，涉及到企业从产品设计到生产、销售以及售后技术服务的全过程，使全体职工都参与制定计划，并严格按照计划进行生产和工作。

为了保证计划的准确性和严肃性，企业要有完善的信息系统；要建立以厂长为首的生产指挥系统；要建立健全定额、原始记录、管理业务标准、统计、计量和检测手段；要建立以岗位经济责任制为中心的各项规章制度。通过以上工作，使企业计划建立在数据可靠的基础上。

第十，按照自愿、互利、平等、协商的原则，发展企业的联合，提高工业生产的社会化水平。

按照专业化协作和经济合理的原则，以中心城市为枢纽，打破行业和地区界限，建立起大、中、小型企业相结合，技术密集型企业与劳动密集型企业相结合的工业网络，提高工业生产的社会化水平，这是提高企业素质的重要条件。特别是在全面实现利改税以后，一些经营管理不善、长期亏损、没有出路的企业，要走与其他企业联合的道路，以求得生存和发展。

企业联合要遵循自愿、互利、平等、协商的原则进行，经济主管部门应予以指导和促进，联合的结果必须体现出更高的经济效益。



企业联合的内容，可以由单元(销售或生产、技术协作)联合向多元(人、财、物、供、产、销)联合发展；联合的规模可以由小到大发展；联合的程度可以由松散到紧密发展。现有行政性公司，有条件的逐步向企业性公司过渡；没有条件、没有好处、只是增加一个管理层次的公司要撤销。今后在自愿、平等和互利原则基础上建立的公司企业，和单个的工厂企业一样，应该是一个相对独立的经济实体。

企业联合的形式要多种多样，不要搞一个模式，一刀切。可以有总厂、专业公司、联合公司；有跨部门、跨地区的工业公司，有的行业可以组织几个全国性的工业公司，以利于竞争。



建立具有中国特色的社会主义 企业管理体系



论社会主义企业管理的基本特征*

马克思早就指出,企业管理具有二重性:既具有与生产力、与社会化大生产相联系的自然性,又具有与生产关系、与社会制度相联系的社会性。这种二重性,归根到底是由于商品具有二重性而引起的。认识这个二重性,对于我们正确处理社会主义企业与资本主义企业之间的共性与个性问题,有重大的指导意义。

过去,由于极左思潮的泛滥,在企业管理上,只许讲企业管理的社会性、阶级性,把企业管理和政治混为一谈,把企业管理的基本原则归结为只有政治内容的几条,完全抹煞了建立在劳动社会化和现代生产技术基础上的科学内容。对于资本主义企业在这方面所积累的有用经验,则一概拒绝,否则,就会被扣上“走资本主义道路”的大帽子。这种只讲“政治”,不讲科学,只讲个性,不讲共性,极端片面的观念,给我国管理科学的发展造成了严重的破坏。

* 本文是作者1980年2月在中国企业管理协会第一次年会上的学术报告,发表于《经济管理》月刊1980年第11期。



今天,拨乱反正,开始克服和消除上述的片面性,承认管理是一门科学,有它自身的客观规律性;注意到企业管理的共性,在总结我国自己行之有效的经验基础上,积极吸取国外有用的经验,为我国管理科学的迅速发展,开辟了广阔的前景。

但是,在讲共性的同时,又必须重视个性问题,否则将犯另一种片面性的错误。社会主义企业与资本主义企业,毕竟有着本质的区别。反映在企业的管理上,也必然会有社会主义企业管理自己的特征。只有认识这些特征,并正确运用这些特征,才能充分发挥社会主义的优越性,为实现中国式的管理现代化而探明道路。本文试就这个问题谈几点粗浅的认识。

一、社会主义企业管理的基本特征

社会主义企业管理的特征,决定于社会主义的经济制度。社会主义制度与资本主义制度的根本区别,在于社会主义实行公有制,消灭了人剥削人的现象,整个国民经济在国家的统一领导下有计划按比例地发展。这些社会经济制度的特征,不但决定了企业的社会主义性质,而且也必然使社会主义企业在管理上和资本主义企业有根本的区别。

企业管理具有二重性。在企业管理中,属于合理组



织生产力、组织社会化大生产的管理职能,社会主义企业和资本主义企业有共性,没有什么根本的区别。当然,由于生产力和劳动社会化发展的程度与规模的不同,环境与历史条件的不同,等等,也会有差别。但是这种差别不是根本的区别。企业管理中,属于处理生产关系、经济利益方面的职能,则完全不一样,在社会主义企业管理与资本主义企业管理之间是有根本区别的。由于社会主义仍然要进行商品生产,由商品生产而形成的某些特征还会继续存在,如市场调节的运用,价值规律的作用,用经济手段管理经济,等等,这些经济机能在形式上和资本主义企业很相似,而且也可以从资本主义吸取某些有益的经验。但形式上的类似,不等于本质上相同。因为社会主义的商品生产毕竟不同于资本主义的商品生产,与商品生产相联系的某些管理的方式和方法,也就有着完全不同的性质和意义。

从生产关系的角度来看,企业的管理,涉及三个方面的关系,即企业与国家的关系,企业与企业的关系和企业内部的关系。这三方面的关系,在两种不同的社会制度下,都表现出截然不同的区别。

首先,看企业与国家的关系。

社会主义国家不仅有政治的职能,而且有经济的职能。在经济上,国家代表了社会的总体劳动者,企业则代表着局部劳动者。企业与国家之间的关系,本质上是



局部劳动者与总体劳动者的关系。这种关系的实质，是经济利益关系，是局部利益与整体利益的关系。

当前我国企业的所有制，主要形式是全民所有制和集体所有制，而这两者同属公有制。从理论上说，两种不同的公有制，企业所代表的局部劳动者的利益，在程度上应有所不同。但是这种区分，在实践上已遇到困难，在理论上这种区分究竟有多大意义，也是一个有待商榷的问题。但是，有一点可以肯定：在社会主义历史阶段，还必须进行商品生产，企业作为国民经济的基本单位而存在，不论是集体所有还是全民所有的企业，它都仍然是一个商品生产者，必然具有商品生产者的独立性和独立的经济利益。但是它不同于私有制企业，它的独立性不能是绝对的独立，只能是在国家统一领导下的相对独立；在经济利益上，也只能在局部利益服从整体利益的原则下，去争取提高和发展企业自身的利益。这是社会主义企业和资本主义企业的一个根本的不同点。

其次，看企业与企业的关系。

社会主义企业与企业之间的关系，也完全不同于资本主义社会。因为尽管每一个企业是相对独立的经济体，但它们首先是社会主义经济整体中的平等成员，有着共同的利益。这种利益的一致性，决定它们之间的关系，首先是相互协作、互相支援，以及在必要时联合为一体的合作关系。发展这种协作关系，有助于提高生产的社会化



程度,从而加速生产力的发展,这对企业自身,对整个国民经济的发展,都是有利的。但是,社会主义企业之间,也必然存在一定的利益矛盾,企业之间也应当有适当的竞争,允许由于生产经营成果的好坏而有利益上的差别。但这种差别只是共同利益基础上的一种人民内部矛盾,在国家的统一领导和协调之下,不但不致形成象资本主义企业之间那样你死我活的对抗,相反,适当的差别却是促进生产力发展的重要动力。

再次,看企业内部的关系。

在企业内部,由于社会主义的公有制消灭了剥削,从而消除了企业内部的阶级对抗。企业职工不再是劳动力的出卖者,而是企业的主人。劳动者与生产资料直接结合。他们的劳动成果,不论体现为国家收益,或者企业收益,或者个人收益,但归根到底都是为自己的利益而劳动。职工的个人利益,与个人贡献大小相联系,与企业经营好坏相联系,也与国家经济发展快慢相联系。只要使广大劳动者看到这种联系,并从中得到实际的利益,就必然会焕发出高度的劳动积极性与创造性,这正是社会主义优越于资本主义的力量源泉。

以上这些生产关系的特点,决定了社会主义企业在管理上的基本特征。究竟有哪些特征呢?我认为,从上述生产关系的特点中,可以概括出三个基本特征,即:管理的国家性,管理的民主性,管理的群众性。这三性都是资本主义



企业不可能充分具有的。它体现了社会主义制度的优越性。但是,这种优越性还只是客观存在的可能性,要使这个可能性转化为现实性,还取决于我们能否采取正确的方式和方法,在企业管理中真正发挥这三性的积极作用。

二、社会主义企业管理的国家性

社会主义企业是在国家统一领导下进行独立经营、独立核算的经济单位。它应当有很大的自主权,并在履行对国家的经济义务后实行自负盈亏。但它决不同于私营企业,不是一个个孤立无援、自生自灭的单位。在国家的统一领导下,企业既有独立的权利,又有明确的义务。国家对企业,不但保护它的合法权益,而且给予指导和必要的支助。国家对企业的经营管理虽然不直接指挥,但要规定企业的发展方向,使其符合国民经济有计划按比例发展的要求;要制定各项经济政策和法规,统一并协调企业的经营活动。因此社会主义企业在管理上,决不是完全各自为政、各行其是的,而是具有极大的国家性。企业只能在国家统一的政策、法令规定的范围内,充分发挥自己的主观能动性,不断改善自己的经营管理,以取得企业经济的更大发展。

社会主义企业管理具有国家性,和资本主义国家对资本主义企业的干预是不同的。资本主义国家为了协调



资本家的利益,为了某些公共利益,也加强了对企业的干预。企业在经营管理上,也必须遵守政府的政策和法令。但是企业是私有的,企业把国家的干预看作异己的、外加的负担,用极大力量来逃避或应付国家的干预。社会主义公有制决定了国家与企业的关系,是统一经济体系中整体与个体的关系。这种经济整体性,决定了利益的一致性,国家的统一领导作用是促进企业的发展,而不是阻碍企业的发展。这种统一性,使社会主义能克服资本主义生产的无政府状态,正是社会主义优越于资本主义的一个集中表现。但是,过去我们把这种统一性绝对化了,完全抹煞了企业的相对独立性。国家对企业,特别是对全民所有制企业的生产经营,由国家中央或地方的机关集中管理、直接指挥;任务由国家下达,资金由国家调拨,各项管理的办法由国家具体规定,在经济上实行统收统支,等等。这种经济体制,实质上是把国家变成一个独一无二的大企业,而所有企业则成为国家行政组织直属的分支机构。实践证明这样的集中管理,是对社会主义经济统一性的一种误解,其结果是束缚了企业的自主能动作用,严重阻碍生产力的发展。

统一领导和集中管理并非同一的概念。统一领导并不一定就要采取集中管理的办法。把统一性与独立性结合起来,确立企业的自主权,使企业在国家统一领导下,充分发挥其主动性、积极性,是我国当前进行经济体制改



革的一个核心问题。但是发挥企业的独立自主作用，又决不能放弃国家的统一领导，如果放弃，就等于放弃了社会主义。

社会主义企业在管理上具有国家性，就是说，它必然也必须体现国家的统一领导作用。这种国家性，大致应有以下一些方面：

(一)企业的设立和发展，必须服从国民经济有计划按比例发展的要求

国民经济有计划按比例的发展，是社会主义经济的一项基本原则。坚持这一原则，是克服社会生产无政府状态的重要前提。贯彻这一原则的首要措施，应当是控制企业的设立与发展方向。不论全民所有还是集体所有，不论中央还是地方，要开办一个企业，必须由相当的计划部门，或工商行政管理部门，根据国家经济政策和国民经济发展计划的要求，予以审查。国家应当制定“企业法”，明确规定新办企业的审批和注册程序。不符合经济发展要求，不具备必要条件，或者在规模上、技术上缺乏经济合理性的拟办企业，就不能批准建设。但一旦经过批准注册，企业就取得在经济上相对独立、在法律上作为法人的地位，享有“企业法”所规定的权利与义务。已经建立的企业，有关产品专业方向的规定或变更规定，也必须经过国家的审查和批准。中央和地方在批准权限与批准范围上，要有明确的划分。



国家控制企业的设立和发展方向，是国家对国民经济实行统一领导的首要职能，而我们现行体制恰恰相反，一方面对现有企业的经营管理直接干预过多，一方面对企业的建立却缺乏严格的审查和控制。我们对人口还实行计划生育，而对企业的诞生却放任自流，这和社会主义的计划经济原则是极不吻合的。

(二)企业必须接受国家经济计划的指导，并保证优先完成国家的订货任务。

经过经济体制改革，我国经济将实行计划调节与市场调节相结合的计划管理体制。国家根据国民经济发展的需要与可能，将着重于制定长远计划和经济区域规划，为企业发展指出方向。至于年度的、日常的生产计划，应当采取自下而上、上下结合的办法，给企业以较大的生产主动权。同时，对国内外的市场需要，国家将向企业提供必要的情报与预测；对企业之间的分工协作关系，国家也将通过一定的机构进行沟通与协调，以利于企业更好地发展生产，满足社会需要。某些重要物资和短缺物资，仍然要由国家直接控制，实行统购统销，这些物资的生产，可以由国家向企业订货。

实行以上经济体制，企业将在国家计划指导下，确定自己的经营方针和发展规划；企业要根据国家和市场的需要，安排自己的生产任务，并有责任优先保证国家订货任务的完成。



(三)企业必须严格执行国家的经济政策,遵守国家
的经济法令。

制定各项经济政策和经济法令,是社会主义国家统
一管理国民经济的重要手段。政策与法令规定了企业在
生产经营中必须遵循的准则,它是社会主义企业各项管
理工作的重要依据。

国家通过各项经济政策和经济立法,对企业的经营
管理发生制约作用,这与国家以行政手段直接指挥企业
的生产经营活动大不一样。在政策界限和法律允许的范
围内,企业可以有很大的自主权,发挥其主观能动作用,
而又不致破坏社会主义经济的统一性。国家则可以大大
减少行政事务,精简机构,并把主要力量放在发展国民经
济的战略决策上。

(四)企业必须按照国家的统一规定,合理分配企业
的经济收益。

按劳分配是社会主义的基本原则。这一原则的正确
贯彻,应当首先体现为企业由于生产经营好坏,对社会的
贡献大小,而获得不同的收益。然后再把收益在企业内
部按个人贡献大小进行适当的分配,使企业职工的个人
利益,和企业的经营成果相联系。企业与企业之间有收
益的差别,职工与职工之间也有收益的差别,这是符合社
会主义原则的。但是这种差别也不能是无限制的,不能
过于悬殊。



为了高速度发展国民经济，国家要正确安排积累与消费之间的合理比例。社会主义企业除了按规定向国家交纳各项税金，为国家提供行政费用和积累基金外，在企业内部，也不能完全自由地分配自己的收益，必须按照国家的统一规定进行分配，一部分作为企业的生产发展基金，一部分用于职工工资奖励和发展集体福利事业。

以上几方面表明，社会主义企业的独立性决不同于资本主义企业的独立性。国家通过制定经济政策、法令和统一的经济计划，对企业的经营管理发挥着统一的领导作用，使社会主义企业管理具有国家性。企业的内部管理和国家的统一管理是紧密联系而又相辅相成的。

三、社会主义企业管理的民主性

社会主义企业管理的第二个特征，是它的民主性。

马克思说过，“资本主义的管理就其形式来说是专制的。”^①这是资本主义私有制必然的表现。由于现代生产技术的发展，脑力劳动在劳动结构中的比重越来越大，现代化的生产越来越要求生产劳动者的主动性。同时也由于阶级矛盾的深刻化，资本主义企业被迫不得不采取某些民主管理的形式，如实行“职工参与管理制”，吸收少数职工参加董事会，推行工人的“民主管理”，等等，以此缓和阶级矛盾。应当承认，资本主义企业采取这些手法，是



会取得一定效果的。但是在私有制度下,资本主和雇佣劳动者之间,决不可能有什么真正的民主,管理企业的大权只能掌握在资产阶级及其代理人手中。采取某些民主管理的形式,在一定条件下,可以起缓和阶级矛盾的作用,但决不可能消除矛盾。只有在社会主义制度下,生产资料公有化,劳动者成为企业的主人,才有可能实行真正的民主管理。

社会主义公有制,为企业实行真正的民主管理提供了可能性。但是要把这种可能性转化为现实性,使企业在国家统一领导下,真正依靠职工群众当家作主,从而极大地发挥职工的社会主义积极性,还必须有一个与社会主义公有制相适应的、有效的具体组织形式。

民主集中制是无产阶级从事革命斗争的组织原则。它是无产阶级在长期政治斗争中所取得的一项重要的经验总结。但它同样也适用于无产阶级从事生产斗争。在十月革命胜利后,列宁就指出:“我们目前的任务就是要在经济方面实行民主集中制”^①。如何在社会主义企业的管理中,具体运用民主集中制,是一个值得探讨的问题。

探讨这一问题,我们首先要对企业经营管理所必需的组织领导作一个简单的分析。历史经验表明,对一个现

① 《资本论》第1卷。《马克思恩格斯全集》第23卷,第369页。

② 《〈苏维埃政权的当前任务〉一文的初稿》。《列宁全集》第27卷,第190页。



代化企业进行有效的管理,企业内部的领导权,大致可以分为三种职能,即:决策权、指挥权和监督权。决策权是对企业生产经营的方针、方向以及某些重大措施的决定权;指挥权是对企业日常生产经营活动的行政领导;监督权是从企业所有者的权益出发,对企业的决策者和指挥者进行全面监督。这三权既分立又相互制约,才能既维护企业所有者的权益,又保证现代化企业所必需的管理效率。

资本主义企业,这三权都掌握在资本家及其代理人手中。一般是由资本家代表所组成的董事会行使决策权与监督权,或者由董事会行使决策权,另组监事会行使监督权,由董事会或监事会委任的总经理行使指挥权。有些资本主义企业标榜“民主”,吸收部分职工参加董事会,但只能在董事会中占少数席位,因此重大问题的决策,特别是涉及资本家重大权益的问题,事实上仍然决定于拥有资本的董事和董事长。

社会主义企业的领导权掌握在无产阶级手中。企业应当在无产阶级自己的先锋队——中国共产党的领导下,按照无产阶级民主集中制的组织原则,实行真正的民主管理。但在领导权的分工上,仍然可以划分为决策权、指挥权和监督权三个方面。

建国以来,在党的领导下,依靠广大职工群众的主人翁责任感,在企业民主管理上取得许多有效的经验。实行党委领导下的厂长负责制和党委领导下的职工代表大



会制，就是这方面的两条重要经验。它为我们进一步探讨这个问题提供了基础。

党委领导下的职工代表大会制和厂长负责制，综合起来看，事实上仍然是把企业的领导权具体划分为决策权、指挥权和监督权三个方面。目前企业中通行的做法是，由企业党委行使决策权，厂长（或经理）行使指挥权，职工代表大会行使监督权。而且习惯上认为，党委行使决策权，才能体现党对企业的领导。但这种做法和看法，在实践中却遇到不少问题，在理论上是否合理，也是值得商榷的。

邓小平同志曾指出：为了坚持党的领导，必须努力改善党的领导。他并且提出了改革企业内部的领导体制问题。

加强党对企业的领导，对社会主义企业来说，是绝对必要的。党的领导主要体现为党所制定的路线、方针和政策，企业必须坚决贯彻执行，才能维护企业的社会主义性质，在经营管理中坚持社会主义原则。但是加强党对企业的领导，并不一定要由党的基层组织直接管理企业。企业是在国家统一领导下具有相对独立性的经济组织，应当由企业职工直接管理企业，才能充分调动广大职工群众当家作主的积极性。在领导企业的三权中，应当由职工代表大会行使决策权，厂长（或经理）行使指挥权，企业党委则应当掌握全面的监督权，以保证党和国家的路线、方针和政策在企业中贯彻实施。



习惯上认为领导权中决策权最重要，监督权似乎是次要的，这种传统的看法是缺乏科学分析的。企业管理中的三权，对于具有绝对独立性的资本主义企业来说，决策权是主要的；对于只有相对独立性的社会主义企业来说，监督权是更为重要的。因为社会主义企业的决策，只能在国家制定的方针、政策和法令范围内，并受国家经济计划的指导，作有限的决策。为了保证国家对企业的统一领导，重要的问题在于对企业决策进行有效的、全面的监督。特别是实行经济体制改革，扩大了企业自主权之后，这种监督就更为必要。由党委行使监督权，职工代表大会行使决策权，厂长行使指挥权，党委既监督厂长，也监督职工代表大会，才真正有利于加强党对企业的领导，有利于企业贯彻民主集中制，有利于经济管理体制的改革。这样的领导体制可以说是职工代表大会领导下的厂长负责制。这样做，可以解决现实存在的许多问题，并且在理论上也更加合乎逻辑。

（一）企业是经济组织，党委是政治组织。这两种不同性质的组织是不宜混同的

党的十一届三中全会指出：应该“认真解决党政企不分、以党代政、以政代企的现象”。这里指出的党政企不分的现象，正是指的在组织系统上的混同。如果在企业中仍由党委行使决策权，企业在生产经营方面的问题由党委直接作出决定，由厂长分工去执行，实质上党委构



成企业经济组织的一个组成部分，就不可能克服党政企不分的现象。

(二)我国实行经济体制改革，必然要以企业为本位，确立企业的自主权

企业不应当象现行体制这样，作为国家行政机关的分支机构，事无大小，一律由国家机关直接指挥。国家对企业的统一领导，主要通过制定经济政策、经济立法、经济计划，以及运用经济手段等方式，而减少行政手段。企业作为社会主义的商品生产者，对国家将具有相对的独立性。这是企业这一经济组织的特征。企业党委则不然，它是整个党组织的一个组成部分，它是上级党组织的下属组织，也必须接受上级党组织的直接指挥。企业可以对国家有相对的独立性，企业党委则不能对上级党组织有相对的独立性。因此，由企业党委行使决策权，形成两种不同性质的组织系统的交叉，不能不出现一些矛盾现象。

(三)经济体制改革，扩大了企业的自主权，需要对企业进行全面、有效的监督

现行的做法，由职工代表大会行使监督权。职工代表大会是党委领导下的群众组织，由它行使监督权，一般只能监督厂长或经理。由党委行使决策权，如果有所偏差，不可能由党委领导下的群众组织来进行纠正。因此，实际上对企业缺少有力的全面监督。



(四)权利与义务应该是统一的

企业在国家统一领导下，具有相对的独立性和独立的经济权益，但同时也负有经济的义务与责任。在法律上，企业应当作为一个“法人”来承担这种权利与义务。党委在企业里行使决策权，能否由党委作为法人来承担经济与法律的责任呢？这显然是不适宜的。如果不由党委作为法人来承担责任，则企业的权利与义务缺乏一个统一的承担者，在经济立法和司法上将是一个矛盾。

(五)企业中贯彻民主集中制，在组织结构上，民主与集中应当构成一个直接联系的组织系统

党组织本身是以党员为基础的民主集中制的组织系统，它由党员选举产生党代会，然后产生党委会，形成党的集中领导。企业本身也应当以职工群众为基础，由职工选举产生职工代表大会，选举或任免厂长。企业的生产经营活动，由职工代表大会行使决策权。厂长行使指挥权，并向职工代表大会负责。这样就在企业的经营管理上，构成一个民主与集中直接联系的组织体系。党组织虽然不处在这个组织体系之内，但可以通过对这一体系的全面监督，以实现党对企业的领导作用。

(六)由职工代表大会及其常设机构行使决策权，它作为企业的法人，承担企业在经济上、法律上的义务与权利，权责一致，必将进一步增强广大职工的主人翁责任感，从而发挥更大的社会主义积极性



企业党委对职工代表大会主要发挥监督作用。党委对职工代表大会的决策,可以批评,可以建议,并通过党员代表发挥积极作用。依靠党在群众中的崇高威信,和党员的模范和保证作用,完全可以保证党和国家的方针政策在企业中得到贯彻。在个别情况下,如果出现职工代表大会不尊重企业党委的情况,还可以通过上级党委予以纠正。职工代表中的党员代表则必须执行党的决定,接受党的纪律约束。

(七)党委在企业中行使监督权是全面的

党委不仅监督职工代表大会及其常设机构,而且监督厂长及各级干部;不但监督企业在经营管理上的重大决策,而且监督日常工作和生活中的不良倾向。党委不直接承担企业经营管理上的决策与指挥责任,一方面有利于加强职工对企业经营成果的责任心,一方面也有利于党委摆脱行政事务,深入调查研究,分析企业存在的问题,掌握企业的发展方向,及时向有关方面提出批评与建议。同时党委将以主要的力量,做好党员和群众的政治思想工作,发挥党员的先锋、模范作用,以保证企业沿着社会主义的道路前进。这样,企业党组织将更加主动,更有战斗力,成为企业的核心力量。

企业在党委的全面监督下,运用职工代表大会的形式,发挥民主管理的作用,同时建立以厂长为首的统一指挥系统,形成企业内部的民主集中的管理体制。这是社会



主义企业管理民主性的主要表现。实行这样的民主集中的管理体制，必将进一步发挥广大职工的社会主义积极性，同时有党的全面监督，又保证了企业不会脱离社会主义的统一性，使国家的统一性和企业的独立性更好地结合起来。

四、社会主义企业管理的群众性

社会主义企业管理的第三个特征，是它的群众性。

由于社会主义企业在党的领导和监督下，实行民主集中的管理体制，广大职工群众真正成为企业的主人。职工的个人利益不仅和个人的劳动贡献大小相联系，而且和企业集体的生产经营成果直接联系，这必然会引导职工群众关心企业的经营管理，愿意参与管理，为提高企业的生产经营成果而共同努力。

职工群众直接参加企业管理，是管理现代化的客观要求和必然趋势。资本主义国家的许多企业，已经认识到这一点，并且采取了一些措施来吸引职工群众参与管理。但是，真正依靠职工群众自觉地参加管理，只有在社会主义制度下才有可能彻底实现。

为什么现代工业企业的管理，必须依靠广大职工群众的参加？这个历史趋势，是现代生产技术迅速发展和劳动社会化程度不断提高所形成的。



从工业发展的历史过程看：处于原始阶段的工场手工业以及现代大工业的初期，企业的规模不大，企业内部的专业分工简单，生产效率和速度都不高，因此企业管理比较简单，与这种生产力水平相适应的管理组织形式，是分层直接指挥的“直线制”（或称“军队制”）。这种管理是依靠少数人进行综合管理，有关生产、技术、经营活动等管理职能，都由各级指挥者个人进行综合处理。随着现代大工业的发展，管理工作日趋复杂，工作量也越来越繁重，不能不在管理上实行分工，逐步建立起各项专业的管理部门，于是在管理组织形式上出现了“职能制”，由各职能部门分头指挥生产。这种多头指挥不适应生产的进一步发展，以后又发展为“直线制”与“职能制”相结合的“区域管理制”。

现代企业的生产力进一步发展，生产趋向自动化、联动化，生产过程更加集约化，生产的效率与速度大大提高，同时企业的规模不断扩大，市场竞争激烈，企业管理的内容不但日益复杂，而且要求反映准确，处理及时，并有高度的预见性。这就促使企业管理在组织形式上，趋向于部门管理与职能管理相结合的所谓“矩阵制”；在管理内容上，则要求打破只从部门局部或职能系统，按专业分工来考虑问题的传统，而强调管理的综合化、系统化，提出了“全面管理”的新概念。

所谓全面管理，其特点是对企业生产和经营的全过



程进行管理,对影响生产经营效果的多种因素,进行综合的分析与处理,对未来发展的趋势要作出科学的预测。

以质量管理为例来说,传统的管理方法,是设立质量检验的专业管理机构,对产品质量进行事后检验,以保证产品达到规定的质量标准。这种事后检验的质量管理,开始阶段主要是对产成品的检验,以后发展为对半成品的检验,但质量管理的对象没有超越产品的制造过程。随着生产技术的发展,生产的效率与速度不断提高,一方面要求质量检验技术现代化,一方面要求质量管理由事后检验变为事前的预测与预防,于是在质量管理上引进数理统计方法和相应的一套质量控制方法。为了对产品质量采取预防性的控制,使质量管理从对制造过程的控制,引伸到对原材料供应等生产技术准备过程的控制。随着生产技术的进一步发展,和市场竞争的进一步激化,产品如何适应市场需要的变化而迅速更新,成为资本主义企业在激烈竞争中生死攸关的头等问题,这就要求质量管理不能停留于对制造过程工作质量的检验与控制,还必须以提高产品本身的质量水平为目标,实行全面的质量管理。

全面的质量管理就是全过程的质量管理,不但仍然要在产品的制造过程中进行质量的检验与控制,而且要求在产品的销售和用户使用过程中进行质量调查,预测市场需要的发展趋势,企业根据市场需要和用户的要求,



迅速改变产品的设计,制定新的质量标准,采取新的制造工艺,使企业能生产出新的更有竞争力的新产品,迅速投入市场。这样,每一次循环,使产品质量获得新的发展。这样的质量管理,涉及企业生产经营的全过程,从销售过程到设计过程,到生产准备过程,到制造过程,又到销售过程,企业所有的部门都必须为提高产品质量承担一定的责任,因此它成为全面质量管理。

全面管理既然是全过程的管理,它不但要求企业的各部门都为共同的管理目标而发挥作用,而且要求各部门的职工,从不同的岗位上共同关心并积极参与管理,因此,全面管理必然又是全员管理,只有依靠全体职工的积极参与并相互配合,才能取得最高的成效。现代化的管理已经不能只靠少数专业管理人员了,依靠广大群众参与管理是客观发展的必然趋势,而只有社会主义企业才具备实行这种全面管理的充足条件。

企业管理的内容是多方面的,可以分工为许多专业的管理职能。但如果用系统的观点加以综合,可以概括为三个主要方面的全面管理,即全面的计划管理,全面的质量管理和全面的经济管理(或全面的经济核算)。

社会主义企业仍然是进行商品生产的经济单位。生产的目的是为了_二满足社会需要,同时还要为国家、为企业自身创造经济收益。生产目的的_二重性,和商品的_二重性是一致的,即一方面要根据社会需要,不断提高产品



的使用价值；一方面还要力求降低各种消耗，不断提高生产经营的经济效果。为了实现前一项目的，就要抓好全面的质量管理；为了实现后一项目的，就必须实行全面的经济管理。不论是全面质量管理，还是全面经济管理，都需要全体职工的共同关心和积极参与，才能取得最高的效果。

高度社会化的现代企业，它的生产经营活动必须有计划地进行，这对资本主义企业或社会主义企业，都是同样必要的。但是，在社会主义制度下，不仅企业，而且整个国民经济都有高度的计划性，企业的计划与国家计划相联系，这就必然使企业内部可以有比资本主义企业更高的计划性。

计划管理是一项综合性的管理，它同样也应当是全面的计划管理。首先，企业的各项工作，应当以产销计划为中心，都用计划组织起来，经过综合平衡，成为企业的综合计划，使各项工作相互协调配合，保证产销计划的实现。其次，任何计划的实现，都必须进行计划的细分：以短期计划保证长期计划的实现，以部门部分的计划保证企业整体计划的实现。这种细分的计划越精细，对计划的实现就越有保证。计划细分到最后，必然要落实到每一个生产和工作岗位，落实到每一个职工身上。因此全面的计划管理也必然是全员的计划管理。同样也只有依靠全体职工的共同关心和积极参与，企业才可能实行真



正的全面计划管理。

全面质量管理是围绕商品使用价值的综合管理，全面经济管理是围绕商品价值的综合管理，全面计划管理则是以销售——生产为中心，组织全厂各项生产经营活动的全面综合的管理。抓好这三项全面管理，基本上就抓住了企业的全部管理。

这三项全面管理又都是全员的管理，都必须依靠全体职工人人关心管理，人人参加管理，如果每一个职工在自己的工作岗位上，都讲求质量、讲求节约，并严格按照计划进行生产和工作，企业无疑就会取得优质、高产、低消耗的优异的生产经营成果。

*

*

*

综上所述，国家性、民主性、群众性是社会主义企业管理的基本特征。具体地说：就是要在国家统一领导下，充分发挥企业的主观能动作用；在党的领导和监督下，建立民主集中制的管理体制；依靠广大职工群众人人参加，实行三项全面管理。正确认识社会主义企业管理的这些特征，充分发挥社会主义的优越性，同时有选择、有鉴别地吸取国外先进的管理方法，结合我国具体情况而运用，我们一定会在不长的时期内，创立一套具有我国特色的社会主义的管理科学体系，为实现中国式的社会主义现代化创造必要的条件。



正确地学习和推广 全面质量管理的经验*

提高产品质量，是工业战线当前的一项重要任务。1978年以来，一些工业部门的企业，以提高产品质量为中心，整顿企业管理，在总结自己的经验基础上，学习和推广国外全面质量管理的经验，取得了显著成效，为提高我国企业管理水平，迈出了可喜的一步。

目前，不少企业也开始学习和推广全面质量管理的经验。但是，全面质量管理，同其他一切新生事物一样，在它的发生和发展过程中，必然会遇到来自不同方面的阻力。一些思想比较保守的同志，习惯于老一套，工作上因循守旧、固步自封，对学习和推广这项先进经验，总是缺乏热情，犹豫观望，甚至看不惯；但也有一些同志，在学习和推广全面质量管理的过程中，有不求甚解、简单照搬的倾向。

从目前部分企业学习与推广全面质量管理经验的情

* 本文以“本刊评论员”名义发表于《经济管理》月刊1979年第8期。



况来看,我们认为,有几个认识问题值得引起重视。

(一)对全面质量管理的含义和它的主要目的,要有一个正确的认识

学习和推广一个好的经验,首先必须对它有一个正确而完整的理解,弄清它的基本概念和精神实质所在。

究竟什么是全面质量管理?它的主要目的是什么?目前许多企业受简单片面的宣传介绍的影响,以为全面质量管理就是运用统计方法,对废品进行分析与控制。于是成立推广办公室,把全部力量放在学习和运用统计方法上。有些企业不管自己生产的特点如何,生搬硬套搞些图表,测算工序能力,以为这样就是实行了全面质量管理。

运用统计方法来分析和控制废品或不良品,无疑是一种科学的质量管理方法,也是我们应当学习并结合自己的特点加以运用的,但它决不等于全面质量管理的全部内容,甚至不能说是全面质量管理的主要内容。

全面质量管理是国外质量管理历史发展的产物。全面质量管理的概念是在美国最先提出的。美国的质量管理大致经历了三个历史阶段:在三十年代,他们的质量管理也只限于对产品和半成品进行事后检验。四十年代开始运用统计方法对废品进行分析与控制,产生了“预防缺陷”的概念,给资本家带来巨额利润,因此统计方法风行一时,也曾产生一种错觉,以为质量管理就等于统计方法的运用。到了五十年代后期,资本主义的竞争,要求企业根



据用户或市场需要而不断改进产品本身的质量水平，加速产品的更新换代，并在为用户服务上下功夫，以争夺商品市场。为此必须从对使用效果的调查和市场预测开始，从产品的设计过程到制造过程、到销售过程，都建立质量管理，这样才产生了全面质量管理的新概念。

由此可见，全面质量管理是国外质量管理发展的新阶段，它当然包括了统计方法的运用，但决不等于就是统计方法的运用。运用统计方法分析与预防废品和不良品的发生，解决的是工作质量问题，它对保证产品质量是一个重要前提。在质量标准不变的情况下，提高工作质量，可以减少废品损失，可以带来很大的经济效益。但是全面质量管理的目的却更进一步，它的着重点已不在于工作质量，而在于提高产品本身的质量水平，要求根据用户的需要，突破旧的质量标准，创造更新更好的产品以满足使用的要求。

以上发展过程，如果把它概括一下，可以说是在质量管理上实现两个转变，也可以说是两个飞跃：即从事后检验转变为以事前预防为主，再从提高工作质量转变为以提高产品本身质量为主。如果我们把全面质量管理仅仅理解为就是搞数理统计，那就不但没有真正理解它的含义，而且重复了别人已经纠正过的错觉和偏向。

由于林彪、“四人帮”的干扰破坏，使我们多数企业产品质量下降，废品损失严重，有的甚至用不合格品冒充合



格品出厂。因此多数企业在整顿质量的初期,不能不首先集中力量解决废次品问题,做到坚持质量标准,不合格产品不出厂。但是,经过整顿,如果上述问题已基本上得到解决,从当前和今后的任务来看,为了实现四个现代化,为了适应今后经济体制改革,扩大市场调节作用的要求,如何根据用户需要不断提高产品本身质量的问题,就提到议事日程上来了。正因为这样,我们有必要正确地学习与推广全面质量管理的经验,不但要实现从事后检验到事前预防的转变,也要实现从抓工作质量,减少废品损失,转变到抓产品本身质量和服务质量,这是更高一层的转变。

为了提高产品本身的质量水平,就必须从设计过程到准备过程,到制造过程以至销售、服务过程,进行全面的质量管理。这就不仅要学习和推广统计方法,更重要的是要建立和健全全厂的质量管理体系,并把着重点放在对用户使用、市场需要、国内外技术情报的调查研究,以及加强科研、设计、试验和试制等一系列的质量工作上,为迅速改变产品质量水平落后,为提高产品在国内外市场的竞争力而努力。

(二) 对学习国外先进经验,要有一个正确的态度

应当承认我国在技术上、管理上,总的来说,比起世界先进水平是落后的。认真吸取国外经验,从国外引进先进的技术和管理方法,是加速实现四个现代化的重要



措施。“四人帮”所散布的那种夜郎自大、故步自封的盲目排外思想必须彻底清除。但是另一方面,对学习国外先进经验,也要有一个正确的态度,要防止那种不加选择、不作分析、什么都是国外的好、一切照抄的盲目崇外倾向。

用统计方法分析与控制废品,对生产到销售全过程进行全面质量管理,这些都是国外的好经验。我们说它好,因为它是科学的方法,符合经济发展的客观要求。我们要学它,因为它对社会主义企业同样适用,有利于提高我们的管理水平。但是,即使是国外很好的经验,学习和运用它也要注意以下一些原则:

1. 对国外经验要有分析、有选择地学,没有必要全盘照搬。

国外经验有好的部分,也有不好的部分;有实用的部分,也有只是形式上的东西,并无很大实际意义的部分。因此必须经过分析,选择那些有实际意义的东西认真学,认真用。有的企业不加分析,主张什么“全面接受”,见外国某厂的厂长、车间主任戴袖章,我们也戴,连袖章的颜色都要和国外的一样。这样形式主义的照搬,有什么必要呢?据说有的企业提出要把“全面质量管理”推广到政治思想工作上去,办法是:做思想工作也要实行“PDCA循环”,并用“鱼刺图”(一种分析废品原因的图表)来分析。这种牵强附会的做法岂不荒唐?类似这样的盲目搬弄,引起职工群众的反感是理所当然的。



2. 学习国外经验要和总结自己的经验相结合。自己有同样的甚至更好的经验,就不必非搬外国的不可。

一般来说,我们在管理上还比较落后。但这并不等于说我们就没有好的经验。相反,我们有许多经验是只有在社会主义制度下才可能出现的。例如我国工人群众所创造的“质量信得过”活动,表现了工人群众高度的主人翁责任感,这种自觉行动在劳资对立的资本主义企业是决不可能出现的。日本人吸取我国群众管理的方法,依靠奖励来搞所谓“QC 小组”(依靠工人来研究质量问题的小组),而我们早有更好的三结合攻关小组等形式,为什么不发扬我们自己的特长,却非要依葫芦画瓢,也叫什么“QC 小组”呢?有些企业因为学习全面质量管理,放松了对“信得过”活动的组织和进一步发展,那就更不应该了。

3. 学习国外经验要和自己的具体情况相结合,从实际出发,灵活运用。

任何好经验,它的精神实质是可以在较广的范围内运用的,而它的具体办法则只能在一定的条件下运用。因此我们在学习的时候,要着重学它的精神实质,取其精华,掌握其基本原则,运用到我们的具体实践上来。每个企业都有自己的生产特点,具体情况存在着千差万别,不可能都照搬某一种具体的办法。比如说,运用数理统计方法进行抽样检验,对于大量生产是适用的,对于单件小



批生产就不适用。又如测定工序能力,对机械化的加工工序最为适用,对于其他工种、工序就不一定都能用得上。目前流行的所谓“七种手法”(七种统计分析的方法),也不是在所有行业,所有工种、工序都能全部运用。有些部门和企业不求甚解,不作分析,硬要全部照搬,结果费力不小,效果不大,流于形式。

4. 学习国外经验要坚持“一学、二用、三改、四创”的方针,把学习与创新结合起来。

对国外确实好的经验,首先要认真学。学了就要用。但在学用的前提下,要用分析、批判的精神,去伪存真,去粗取精,敢于对它进行改造和发展,把学习与创新结合起来。

目前许多企业在学习国外质量管理经验中,都照搬所谓“PDCA循环”。猛一看,很玄乎,似乎是一种什么新的发明。实际上却是个很简单的道理:P即计划,D是计划的执行,C是执行结果的检查,A是采取改进的措施。它表示一切工作的改进,都要按照这一循环进行,每循环一次就使工作提高一步。这种“循环”,实际上是任何计划工作都必须遵循的程序。如果我们过去没有这样做或做得不够(例如订了计划,束之高阁,不加执行等等),并非不懂这个道理,而是重视不够。就这个“循环”本身来说,却没有什么新鲜的道理。而且,如果作为改进工作的程序来加以归纳,这个循环是否完全合理?可不可以总结出更合



理的循环？也都是可以研究的。有的企业群众提出：“实践——认识——再实践——再认识”是马克思主义认识论的无限循环，为什么不可以运用这个原理来确立改进工作的程式呢？他们建议用“调查研究——制订计划——执行计划——检查总结——再制订计划”的五步循环，来取代“PDCA”。有的工人群众还用五角红星来形象地表现这五步循环。我们认为，群众这样想，这样做，是一种学中有创、学创结合的正确态度。但是有些企业不是积极支持这种创新，却千方百计去解释“PDCA”也符合马克思主义的认识论，似乎非原封不动地照搬这个“PDCA”，就不算是推行全面质量管理。这岂非怪事？！

（三）全面质量管理不能代替全部的企业管理

党中央提出了调整、改革、整顿、提高的方针。继续整顿企业是这一方针的重要内容。当前企业整顿，对多数企业来说，主要是整顿企业管理，以提高管理水平。企业管理的内容很多，应当以什么为中心环节来抓，要根据企业的具体情况而定。企业的各项管理工作，都是相互有联系的。抓其中任何一个环节，都要求其他环节相应地配合；反过来说，以一个环节为中心，只要不是孤立的做法，也必然会带动其他环节的改进。全面质量管理是企业从设计到生产、到销售全过程的管理，是一项综合性的管理，它涉及全厂各个部门，而且要求全厂职工都参与，因此可以说是一项全厂性、全员性的管理。抓全面质



量管理,必然会带动企业各项管理的改进。但是,尽管如此,全面质量管理仍然不能代替企业的全部管理工作。因为质量管理所要解决的主要问题,还在于提高产品质量。提高产品质量固然是当务之急,也是今后经常要放在首位的重要任务,但是决不等于企业经营管理的全部任务。企业在保证和提高产品质量的前提下,还要加强经济核算,提高经济效益;还要建立与健全以生产销售计划为中心的计划管理体系,等等,同样是企业管理的重要环节。有些企业单纯抓推行全面质量管理,把全面质量管理的重要性夸大到似乎搞好了它就等于搞好了全部的企业管理工作,这也是一种片面的看法。

全国第二次“质量月”活动即将到来。在“质量月”活动中,我们恳切希望每一个企业通过正确地学习和推行全面质量管理的实践,推陈出新,把学习与创造结合起来,努力为创建中国式的社会主义现代化企业管理而作出贡献!



再论正确地学习和推广 全面质量管理的经验*

——答新浩同志的“商榷”

我们在《经济管理》月刊 1979 年第 7 期和第 8 期上，对如何正确学习和推广全面质量管理经验的问题，提出了看法。10 月 8 日《工人日报》刊登了新浩同志题为《也谈如何正确对待国外企业管理经验——和〈经济管理〉评论员商榷》的文章，表示了不同的看法。在向“四化”进军中，对某些重要问题展开探讨或争论是很有好处、很有必要的。只有这样才能发扬民主，活跃思想，使问题愈辩愈明，共同提高认识。

对于企业中学习与推广全面质量管理经验的问题，我们的看法比较系统地反映在《正确地学习和推广全面质量管理的经验》一文中。其主要论点是：第一，对全面质量管理的含义和它的主要目的，要有一个正确的认识。

* 本文以“本刊评论员”名义发表于《经济管理》月刊 1980 年第 1 期。



我们认为在质量管理中运用统计方法,对废品进行分析与控制,并不是全面质量管理的全部内容。由于某些宣传介绍的片面性,以讹传讹,变成讲全面质量管理就等于统计方法,这是应当按事物本来面貌加以纠正的。第二,对学习国外先进经验,要有一个正确的态度。我们认为对国外经验(包括技术经验),既要反对盲目排外,也要反对盲目崇外。要坚持洋为中用,学创结合,反对所谓“全面接受”(即全盘照搬),更反对搞形式主义。为此我们提出了几个要注意的问题。第三,全面质量管理不能代替全部企业管理。我们认为在一定时期重点抓全面质量管理是可以的,但把全面质量管理夸大到可以代替企业经营管理的全部内容,则不符合实际,也不利于进一步提高企业经营管理水平。

以上看法是否正确,是可以商榷的。遗憾的是新浩同志的文章,虽然名为“商榷”,却没有针对我们这些观点来展开讨论,而只是对我们发表这两篇评论员文章的“做法”提出了异议。这种并不涉及问题本质的“商榷”,本来没有多大意义。但是既然新浩同志作为一个“关系到这一经验还要不要继续深入学习和推广”的大问题提出来,我们也就有必要给予回答。

(一) 关于质量管理的科学性问题

新浩同志说:“评价一项管理经验是不是科学,是不是切合实际,唯一的标准是企业本身的实践。”这个论断



是完全正确的。但我们的文章在什么地方否定过全面质量管理的科学性呢？

任何科学的东西，它的作用总有一定限度，应用它也总要有了一定的条件。因此既不把它看成“灵丹妙药，包治百病”，又不把它“吹得神乎其神”，这才是科学的态度。我们认为，用统计方法控制质量是科学的，但把统计方法说成就是全面质量管理，又以全面质量管理代替全部企业管理，这就不对了。这种片面夸大的说法和做法恰恰不是科学的态度。

（二）关于“全盘照搬”问题

新浩同志在文章中肯定了学习国外经验要和我国企业的具体实践相结合，不要生搬硬套，认为“这是必须遵循的原则”，可是又说“由于我们企业的管理水平很低，开始学习时抄和搬是很难避免的。”

我们认为“抄和搬”与“全盘照搬”有不同的含义。学习国外、国内经验，都必然要有“抄”和“搬”。这也不仅限于“开始”阶段。任何阶段，既要学习别人的经验，都免不了部分的“抄和搬”，否则就不成其为学习。我们反对的只是不加分析的“全盘照搬”，更反对照搬一些形式上的东西。

反对全盘照搬，丝毫不意味着对国外经验的全盘否定。我们曾经说过，所谓“七种手法”不是在所有行业，所有工种、工序都能全部运用。这难道不是事实吗？但是，



这种说法丝毫也没有全盘否定“七种手法”在一定条件下运用的价值。

反对全盘照搬,就是主张既不全盘肯定,也不全盘否定,对具体的经验和方法作具体分析,然后具体运用。这样做,怎么会使“企业无所适从”了呢?当然,“全面照搬”是最容易“适从”的办法,难道我们应当提倡这种不加分析的盲目性么?

(三) 关于“只此一家,别无分店”问题

由于我们对推广企业管理经验的做法提出自己的看法,引起新浩同志如下的评论:“我们推广企业管理经验要提倡百花齐放,取诸家之长,补各家之短,而不要只此一家,别无分店。”对新浩同志这种看法,我们举双手赞成。我们学习国外经验,的确,“只要是科学和实用的东西”都可以学,不应该局限于某一国,更不应该局限于某一国的某一厂。把某国某厂的经验拿来全盘照搬,不能改动丝毫,然后在国内,又以某厂为样板,也不能改动丝毫。这样“推广”经验,是否正是“只此一家,别无分号”的毛病呢?

(四) 关于质量管理的着重点问题

我们认为从全面质量管理形成历史的三个阶段来看,表现为两个飞跃:即从事后检验为主,转变为以事前预防为主;再从提高工作质量为主,转变为以提高产品本身质量为主。但后一阶段并不否定前一阶段,而是包容



前一阶段，再向前发展。考虑到我国经济发展情况和体制改革的趋势，我们主张质量管理也应该从抓工作质量、减少废品损失，逐渐转到抓产品本身质量和服务质量为主，实现更高一层的转变。我们认为，这才是完整意义的全面质量管理。

我们提出上述主张不是没有根据的。现在有些企业在制造过程的质量管理上确实取得了显著成绩，但是由于产品设计多年未变，或者原来设计的性能结构就不合理，以致最终产品仍然是落后的产品。试问：这些企业难道不应当在已有成绩的基础上，把重点转向根据使用要求而改进设计，提高产品本身的质量水平么？

我们认为全面质量管理的全面性，正是要求我们重视用户调查，把使用要求的信息反馈回来，推动产品设计的改进，再通过制造过程的工作质量保证，生产出质量标准更高的产品，以满足用户的需要。这样的每一次循环，就能使产品质量提高一步。已经稳定达到合格品的产品，应当争取达到一等品；已经达到一等品的，要争取达到优等品，创名牌，夺金质奖，以至占领国际市场。学习与推广全面质量管理的经验，应当以此为目标。我们不同意把全面质量管理片面理解为就是搞统计方法，局限于搞制造过程的质量控制，其中心意思就在于此。究竟对不对，愿与新浩同志再商榷。



为建立中国的管理学派而努力*

最近我参加了国务院召开的学位评审会议，颇有一些感触。会议强调授予学位要重视质量是完全正确的。但是，有人说，我们的硕士、博士水平一定要让外国人看了点头而不是摇头。这种说法，我和许多同志都不以为然。怎么能以外国人点头或摇头为标准呢？如果外国人点头，中国人摇头，或者外国人摇头，中国人点头，究竟以谁的头为准呢？如果说自然科学、技术科学没有国别、没有社会性，外国人的点头、摇头，应该给予一定重视的话，也不能以此为标准。至于社会科学，是有明显的社会性、阶级性的，试问研究社会主义的社会科学，也要以外国人点头、摇头为准么？是以美国人的头为准，还是以苏联人的头为准呢？

宦乡同志在大会发言中提出一个重要问题，他说目前世界各国有一种趋向，都在努力使科学本国化，因此他建议各门学科都应努力建立中国学派。我完全赞同这个

* 本文是作者1980年8月在全国大专院校财经专业工业企业管理人员学习班上的讲话，发表于《财经问题研究增刊》1981年第3期。



意见。

1980年六月，全国部分高等院校的财经专业和管理专业的同志，在西安开会，成立了一个管理教育研究会。在这次会上，我建议这个研究会要研究两个问题，一是中国管理学的内容体系问题；二是管理人材培养的教育体系问题。经过这次学位评审会议，使我更加感觉到，提出建立中国管理学派的问题，不是为时过早，而是有很大的迫切性和现实意义。

当然，中国管理学派的建立和形成，决不是一朝一夕的事，还需要做许多努力，要有一个发展过程。但是，现在必须开始。

管理学是有两重性的，既有与生产力相联系的自然性；又有与生产关系、上层建筑相联系的社会性。所谓建立中国管理学派，也就是说，依靠我们大家的努力，逐步建立起一个具有中国特色的、社会主义性质的管理科学体系。

要不要努力做这件事？怎样进行这件事？首先要明确几个思想认识问题。今天，我想就几个关系问题谈一点个人的粗浅见解，请大家批评指正。

一、社会主义与资本主义

社会主义和资本主义是截然不同的社会思想和社会



制度。具体到管理学,社会主义的管理学,也必然和资本主义的管理学有根本的区别。

我们要实现四化。邓小平同志在现代化前面加了两个限制词,即中国的,社会主义的现代化。这是完全正确的,我们不是搞一般的现代化。联系到管理也一样,管理要现代化,管理的现代化也应当是社会主义的,中国的。首先我们要很好地区分社会主义管理学和资本主义管理学。为什么要这样区分,道理很简单,我们讲管理学的都知道,马克思在早年就提出了管理有两重性的问题。马克思虽然没有给两重性下个简要的定义,分别叫个什么性、什么性。但我们从他的几处有关这个问题的论述来看,可以理解,所谓管理的两重性,也就是说,管理这个职能,一方面它起着组织生产力的作用,但另一方面,又体现了一定的生产关系。在组织生产力这部分,是没有社会性的,或者按过去的说法,是没有阶级性的。无论哪种社会制度,生产力怎样合理地组织起来,有共同规律。但管理还涉及到生产关系、社会制度,这就不一样了。不同的社会制度,不同的生产关系,反映在企业管理上、经济管理上必然是很不同的。因此,我们研究管理学,一个很重要的任务,就是研究一下社会主义企业和资本主义企业有什么不同;社会主义的企业管理和资本主义的企业管理有什么本质的不同。换句话来讲,我们应该研究社会主义的企业管理有什么基本特征。我在一篇文



章^①里头作了一个很粗糙的初步探讨,提出了个人见解,可能大家都看过了。

我认为社会主义企业管理的基本特征,可以概括为三个方面:

第一是它的国家性。因为我们社会主义经济要实行计划管理,要由国家来统一领导。因此,国家的方针、政策、法令和计划等等,很多地方都会体现到我们企业管理的内部来。

第二是它的民主性。社会主义实行公有制,劳动者和劳动资料的结合,必然要实行民主管理。这一点上,资本主义的企业,也在那里采取一些措施,实行所谓工人参与制等等。但由于他们劳资的根本对立,不可能彻底实现民主管理。彻底实现民主管理,只有社会主义企业才有可能做到,因此,它应当是我们社会主义企业管理的一个重要特征。

第三是它的群众性。民主管理和群众管理不是一个含义。群众管理就是群众人人参加管理、关心管理。这一点,资本主义一些企业也在做,甚至也做得很有成效。象日本搞全面质量管理,搞 QC 小组等等,那都是一种群众管理。但是,也由于它的社会制度决定,它的群众管理,不可能象社会主义制度下真正建立在群众的自觉基础上。

① 指《论社会主义企业管理的基本特征》。



以上是我的一个粗浅的、初步的意见。这方面还需要作进一步的探讨：究竟我们社会主义企业管理，有哪些主要特征？研究这个问题有很大意义。我们讲社会主义有优越性，这个优越性只具备了可能性，不会自然而然的就有优越性，搞得不好有优越性，搞不好，它的优越性就发挥不出来。象十年动乱那样的搞法，什么社会主义的优越性也发挥不出来。但发挥不出来不等于它本身不具备这个优越性，这是两个概念。我们是马克思主义者，毫无疑问，我们不但相信社会主义具有优越性，而且要努力来发挥和充分发挥这个优越性。

从管理学来讲，同样要发挥社会主义优越性，要使我们管理，优胜于资本主义。这也是一种可能性，这种可能性是必然存在的，但要把社会主义管理的优越性发挥出来，首先要弄清社会主义管理和资本主义管理本质上有什么区别，找出社会主义管理的基本特征，然后，牢牢地抓住这些特征，运用这些特点来发挥我们的优越性。比如企业这个概念，含义就不一样，我们现在也搞公司，公司也是企业，我们的公司跟资本主义的公司能一样吗？不一样。它有股东，我们没有股东。假如我们合作经营，也不允许股东成为资本家，只能是劳动者自己集体经营。因此，企业这个概念，它所包含的内容就和资本主义不一样。在打倒“四人帮”之后，开始了经济体制的改革，试验了在国家计划指导下发挥市场的作用，或者说把市场调



节作为一个补充部分，顿时引起企业管理内容上的很大变化。过去企业所谓管理，单纯讲内部管理，当然，也包括供销内容，联系到企业的外部。但按照国家的计划完成任务，生产出来的产品交给国家统一分配，它的供销环节就很简单。因此，我们过去讲的企业管埋很少涉及到经营问题，也不需要经营，国家都给你安排好了。那么，体制一改变经营就越来越突出了。在国外讲企业管理，销售学，市场学，是最重要的学科。它们的工商管理学院销售系是最主要的系。企业的经理，多半是搞销售出身的，因为它是市场决定一切。市场学、销售学、广告学等这些学科，我们今后要不要？也要，但跟它们肯定不一样。它们全部靠市场，我们不是全部靠市场，所以它那个市场学，我们只能参考。我们是社会主义统一市场，这个社会主义的市场，和资本主义的市场，在概念上是不一样的。

分配制度更不一样。我们按劳分配，它是资本家购买劳动力，根本不一样。尽管在形式上，我们也采取计时工资、计件工资等等，词是一样的，但它的内容和它的性质，完全不一样。

国外很重视讲人事管理，管理人，从而建立了行为科学，十分重视这门科学。我们要不要注意呢？也要注意。但性质完全不一样。它是资本家如何来控制雇佣劳动者达到剥削的目的，是从这个目的出发来进行人事管理。我们的劳动者是企业的主人，他本身就是主人。如果说控制



人的行为,谁控制谁呢?

行为科学里头,有没有合理有用的东西,我们可以吸取呢?当然也有。例如如何发挥积极性,如何培养集体意识等等,用社会主义的原则加以改造一下,对我们还是很有用的。现在有一种提法,叫做思想政治工作科学化。认为在思想政治工作里头,吸取行为科学的一些方法就科学化了。这种看法很值得商榷。我们过去搞思想政治工作,用马克思列宁主义、共产主义来教育广大劳动人民,启发他们的觉悟,能够说不科学吗?但是,思想政治工作,特别经过十年动乱,现在究竟怎样做好,方式方法值得研究。但不能说过去没有科学,不科学,必须加上行为科学之后才能科学化,这个结论很难成立。行为科学里头,有很多东西值得我们吸取,但也有好多东西,根本不能够接受。比如它把人的欲望、需要分成几个等级,意思是要满足低等级的需要之后,人就产生更高一层的需要。最高的等级是自我发展、自我扩张。这纯粹是从个人主义这个资本主义的基本思想出发来考虑问题。至于说人必需满足低级的需要,然后才能产生高级的需要,这也不完全符合实际。但在以个人主义为基础的资本主义社会里,却可以找到很多这方面的事例。有一个美籍华人,是一个高级科学家,他说他现在在美国生活是一流的,不愁吃,不愁穿,所有享受的东西应有尽有。但有个很大的苦恼,就是精神空虚。以他为例,应当说很符合行为科学所讲的道



理。他的物质要求已经足够了，所以现在迫切要满足精神上的需求。那我们是否能够说，一个人一定得吃饱了饭，穿暖了衣之后，才会去想到关心全中国，关心全世界，才去搞革命呢？恰恰相反，我们过去穷苦的劳动人民，有觉悟的知识分子，都是在非常艰苦穷困的条件下，下决心献身革命事业的，这又怎么解释呢？我举这些例子，就是要说明，在管理上，什么是社会主义的管理，什么是资本主义的管理，这个本质的区别，必须牢牢地抓住。我们认为如果要建立中国学派，首先，我们是社会主义管理学派，社会主义管理学派就得搞清楚社会主义管理的基本特征。

二、中国与外国

刚才讲的也涉及到中国和外国。马克思说管理有两重性，从生产关系的组织这点来讲，有社会性。不同的社会制度，不会是一样的，这点需要加以区别。另一方面，属于生产力的组织这个范畴的管理，是没有社会性的，应该是自然性的。一般来说，它是和生产的自然过程相联系，而且它是管理的基础。在这一点上，就不分什么资本主义企业，社会主义企业，它们之间有共性。我们要不要学国外的经验？肯定要学，主要是学这一部分。但是在生产关系那个领域里头，也不是说，所有的都不能学。比



如说我们现在肯定了社会主义现阶段，还得实行商品经济、商品生产，尽管社会主义的商品经济、商品生产和资本主义也有本质的不同，但在某些地方，还是有它的共性。比如说为用户服务，资本家为用户服务最终目的是多卖商品，多赚钱。不管它的目的怎样，他们在为用户服务上采取了各种措施。我们为人民服务，目的不一样，但他们所采取的那些措施，很多是值得我们学习的。在生产力的组织方面，所谓生产力，包括了劳动者、劳动资料、劳动对象。这些在生产过程中的运动，怎么合理地组织起来，这一点是不分资本主义和社会主义的。但是，这方面的经验也有一个中国化的问题。一方面吸收国外有用的经验，要中国化；一方面还要创造自己的经验，才能形成具有中国特点、适应中国国情的一套管理的理论和方法。对于外国的经验，我们要反对夜郎自大，故步自封，一切都是中国的好。明明不好，也说好，这不是实事求是的态度。但是反过来也不能盲目照搬，妄自菲薄，什么都是外国的好。我们承认在生产力的组织方面是没有社会性的，国外有好多经验、方法值得我们学习，但是这并不否定我们自己同样也有好的东西，而且将来还会创造更多好的东西。在这里我想分几点来谈一谈中国和外国，怎样对待国外经验的问题。

第一点，学习外国经验，既然没有社会性，就不应该区分苏联、美国和日本等等。在有关生产力组织方面，只



要是好的,行之有效的,都应该学习,应当兼容并包,按着鲁迅先生的“拿来主义”,都把它拿来,让它为我所用。所以我建议懂俄文的老师,还要注意了解苏联在管理上有什么发展。

第二点,学国外经验不能简单地机械照搬。这不但学国外的经验,学国内的经验也是这样。过去一说学哪里的经验,那里就一切都好,这是不符合客观实际的。事物的发展总会有先进、后进的区别,先进的地区,不一定所有企业都先进;先进企业也不可能样样都先进。学习国外经验更不能一切照抄,应当经过消化,结合自己的实际加以运用。有些好的经验,由政府部门加以提倡推广,是会起很大作用的,但也容易形成一刀切,一阵风。我看提倡可以,用行政命令搞推广很值得考虑。

第三点,不能因为学习国外经验,捆住自己的手脚。周恩来同志早就指出,要一学、二改、三创,这是正确的学习态度。学是主要的,国外国内有什么好经验,首先我们都得知道,要掌握这方面的情报。不但要知道,还要深入地理解它、占有它,然后结合自己的实际来运用。运用当中既然结合实际,有些地方不免要改,在改的基础上,还要从实际出发,积累我们的经验,进行创新,这才是正确的学习态度。所以不能因为学习国外经验,捆住自己的手脚,束缚自己的能动性、创造性,这是必须防止的。

第四点,更重要的一条,要总结我们自己行之有效的



好经验。有人说,我国管理学还比较幼稚,不成熟。应当承认,从总的说,我国管理水平较低,但不能说一点基础都没有,更不能说几十年的建设,就没有自己的好经验。党的十一届六中全会通过的《关于建国以来党的若干历史问题的决议》指出,建国以来,经济建设取得了重大成就,成绩是主要的。难道这么大规模的建设和经济发展里头就没有管理在起作用?经济建设有成绩,成绩是主要的,而管理的成绩就不是主要的,这能说得通吗?应该说,建国以来,包括建国以前,在老区,就有许多属于社会主义性质的好的管理经验,这一点我们应该充分把它肯定,实事求是地加以总结,加以提炼。看看哪些东西,在今天还是有用的,有益的,就应当加以发展。在管理学上,我们也完全有条件在已有基础上,总结出具有中国特点和适合中国情况的管理理论。比如说,现在正在搞经济责任制,目前还有不少问题,但一定会逐步形成一套完善的管理制度,这就是中国的独创。这里边体现了按劳分配原则,体现了在公有制之下怎样正确解决国家、集体、个人三者之间的利益关系。资本主义国家不存在这个问题,它也不可能出现这种经验,我们把这些总结起来,就是中国在管理上独特的经验。过去也有,比如“两参一改三结合”等等,当然,那里头有许多问题,比如工人参加管理,工人是“参加”管理还是当家做主?还值得研究,但许多做法,是在社会主义制度下出现的很好的经验。



三、继承与发展

如果说我们要建立的是中国的社会主义的现代管理学，前面已谈了社会主义和中国式的问题，剩下还有个现代化的问题。现代化究竟是什么含义？现代化的标准是什么？现在的说法很不一。我认为现代化是个动态的概念，是个历史过程，严格说，它不能有什么标准。它不断地在“化”，你怎么能给它定标准？五十年代的一套东西，在当年来讲，它比四十年代、三十年代是现代化了，但到了六十年代、七十年代来讲，它就不是现代化了。因此，不能有一成不变的标准，管理现代化也是如此。探讨管理现代化，需要研究两个问题：一是现代管理究竟包含哪些内容？所谓现代管理就是管理学发展到当代，有哪些确实应当取代传统管理的理论与方法；再就是如何“化”？所谓“化”，就是如何有步骤地使传统的管理过渡到现代管理？关键是这个“化”字，怎么“化”过去？如果不研究“化”，简单地把所有现在已经形成和出现的新东西都拿来，而且马上都照办，客观上是不可能的。因为任何事物都是发展的，它有个发展的必然过程。只有研究了“化”，才能确定我们管理向什么目标逐步发展和提高。我们的八字方针：调整、改革、整顿、提高，开始的整顿带着恢复性，因为十年动乱，好多最起码的管理办法等等都受到破



坏,要把它恢复起来,再进一步,就是提高了。提高向什么目标,高到什么程度,这就是“化”的问题了。这个“化”里头,又有几个问题:一个是怎样看待继承性和发展性这二者的关系?任何科学,它都在发展,但它在发展中又都有继承的一面。在哲学上这就叫做扬弃:有些东西要继承下来,有些东西要更新,不太可能全盘否定掉过去的东西。数学应当说是历史很长的一门科学,现在已经发展到很复杂的程度。但是最简单的数学还是加减乘除。你能不能说有了高等数学,有了微积分,就可以扔掉加减乘除呢?不能。就在高等数学里头,还得有加号呀!可以说,任何科学的发展都是在继承的基础上发展。再回过头来看,就拿质量管理来讲也是这样。质量管理的发展不是分三个阶段吗?第一阶段是着重在事后检查,第二阶段注意了事先预防,第三阶段才是全过程的全面质量管理。但是它发展到第二阶段并不取消第一阶段有用的东西;发展到第三阶段也不全盘扔掉第一、第二阶段的東西。我们刚开始学习全面质量管理经验时有一种说法,说过去搞的一套是事后检查,现在不行了,要变成事先预防。那么是不是用事先预防,就可以完全代替事后检查呢?事实不可能。日本有些专家夸张地说,事后检查是“死后验尸”,难道日本企业就完全不要事后“验尸”吗?抽样检查当然是一个很好的方法,但不可能全部代替事后检查,有些关键产品,事后检查不是100%,甚至是200%、300%



才能保险。要创造许多检测设备代替人工，使检验工作自动化，同样也是管理现代化的一项重要内容。质量管理发展到第三阶段，实行全面质量管理，其主要特点是把市场、用户的需求反馈回来，对产品的设计进行改进，把产品的性能质量进一步提高。在制造过程还是搞事先预防和事后检查。所以第三阶段包括第二阶段、第一阶段的内容，是在继承中发展。如果说过去五十年代的东西都不能再要，那么二十年代、三十年代的东西就更不能要了。泰罗是科学管理之父，他的一套理论主要是表现在制定劳动定额上，搞现代化是否就不能再搞定额管理呢？简单地把传统管理完全否定掉，不是科学的态度。

在发展中要讲继承，至于到底哪些东西该继承，哪些东西不该继承，那是个实事求是问题。就看我们在现实生活中还有没有那个需要。有需要就得存在。我们不能凭脑子想象，为现代化而现代化，越新越好，只要新的，不要旧的。这是把现代化简单化了，这是一点。

“化”既然是个发展过程，发展过程就必然有它的阶段性，不可能一步登天。我们要赶上现代标准，甚至要超过，这是毫无疑问的。但是必须按着事物发展的客观规律分阶段地搞。当然，这也不同于爬行主义。爬行主义，就是说人家走过的路子有五十步，我们一步一步地照着走。这当然不行。但是五十步一下子跳过去，恐怕也不行。能不能十步一跳呢？人家五十步，我分五步把它跳



过去，恐怕这样还比较客观一点。所以现在在技术发展上，技术上搞现代化也提出个新问题，就是要搞适用技术。在一些不发达的国家，包括我国在内，马上就采取最先进的技术，在某些环节上也是可以的，但有很多地方应该采用中间技术，适用技术，才不会脱离我们的现实条件，所以有阶段性。管理也是这样。

这两年，我们办了大量的短训班。有些训练班着重介绍现代化管理的一些知识，但许多工厂的一些同志听不到一半就走掉了。为什么？接受不了，一是听不懂，二是回去用不上。有些训练班讲的是传统的一套，尽管陈旧一点，多少有一点用，对前一阶段恢复性整顿还有一点用。各地区都有这种情况，可能大家都有体会。所以现实告诉我们，现代化必须有个“化”的过程，我们力求缩短这个过程，但不可能一步登天，这是第二。

发展也必然有它的区别性。如果说阶段性是时间上来考虑，区别性就是空间上来考虑。因为各个国家国情不一样，历史不一样，条件不一样，它所走的发展道路不可能完全一样。所以这个现代化又得有我们自己的道路。不可能按着美国的道路，也不可能按着日本的道路，过去我们按着苏联的道路走，也走不通，得有自己的道路。比如我们总结美国的管理学、管理理论，大致有三个阶段。第一阶段是泰罗创始的科学管理，重物不重人；第二阶段强调行为科学，开始注意到人；现在第三阶段倾向于人和



物并重。我们是否也按这三个阶段来走，是否也要有一个以行为科学为主的阶段呢？发展有它的区别性，各个国家必然有它适合自己国情的独特的发展道路。这个发展道路，从我们现在来看显然要考虑两方面的问题。马克思主义经济学讲生产力、生产关系，这是生产方式的两个方面。那么在管理上的发展，至少一方面要适应我们生产力的发展水平，不可能跳越生产力发展。生产力没有发展到一定的水平，硬把适应比较高一点的生产力水平的一些管理办法拿来用，肯定格格不入。管理现代化要和四个现代化同步进行。我们曾经脑袋发热，四个现代化想一步登天，搞了许多盲目引进的蠢事，管理上同样也曾经有过这样一种倾向。如果说，现在在技术政策上要考虑采取适用技术、中间技术，那么管理上同样也应当相应配套，也不可能一步登天，这是适应生产力水平的这一方面。另一方面要适应生产关系的变革。从企业管理来讲，它和整个经济管理体制改革紧密分不开的。体制改革刚刚开始，还没有全面改革，有好多东西出现了苗头，但是还很不完善。体制改革本身在目前来讲也不可能是很成套很完整的，这样就带来企业管理、经济管理一系列问题还不能定下来。就象刚才讲的经营管理问题，现在提到议程上来了，究竟我们怎么个管法？这就和体制改革有联系。国外搞市场预测，对我们是很好的启示，我们也要搞市场预测。但国外是一个公司，一个公司孤立地



在竞争中独立作战,预测主要靠自己,或者再加上咨询公司等等。我们是否也这样?我们是在国家统一计划指导下进行市场调节。所以我们这个预测问题,恐怕很大一部分应由行业组织,由国家来做出大的预测,企业根据这个大的预测,结合本身的产品特点、市场特点做出自己的预测。这就和资本主义完全不一样。所以,体制改革究竟怎么办?必然要求我们有相应的一套管理办法。这也是“化”,随着体制改革的变化而提高我们的管理水平。一方面要适应生产力水平的发展,一方面要适应生产关系变革的发展,只有这样才是实事求是的现代化,才会找出我们现阶段的目标,或更长远的可预见的一些目标,做为我们管理现代化的步骤。所以第三个问题,如何建立中国式的社会主义的现代管理学,一个要抓住社会主义的特征,再一个抓住中国的特点,最后现代化也得有我们自己的道路。这是第三个问题。

四、普及与提高

普及与提高的问题和刚才讲的问题有联系。要提高我们全国的经济管理和企业管理水平,存在着一个普及与提高的问题。发展不可能是平衡的,总是有先进的企业,后进的企业。生产力的水平也不可能是平衡的,总是土洋结合,既有非常现代化的工厂,也有一般的,甚至还



有相当多的生产力比较落后的并存。管理究竟怎么样提高,也同样是不平衡的。作为原则来讲,过去毛泽东同志对文艺工作所作的概括,实际上在其他领域里也一样,普及与提高的关系应当是在普及的基础上提高,同时又在提高的指导下普及。这个原则对管理来讲同样适用。所谓在普及基础上提高,那就是说我们是要提高的,但这个提高,要从实际需要出发,不能为提高而提高。打倒“四人帮”后,恢复了管理专业,大家都在准备教材,都很着急。当时有个想法,现在招的学生,大学毕业是四年之后,现在的教材内容,如果适用于现在的水平,到他毕业时可能没用了。所以必须有预见,必须考虑到四年以后是个什么水平,最好能把将来有用的内容放进教材里来。这样看法也有道理,但实际上也存在问题。四年后到底怎么样?我们打倒“四人帮”到现在已经四年多了,管理有多大变化?对未来究竟怎么估计,只能是个设想。你在今天要给未来准备内容,这些内容必然是今天还没有实践的呢?你怎么知道哪些内容将来是行之有效,真正有用的呢?这是个很大的难题。一些现代管理方法,现在大家都在那里钻研,可是企业里头没干过,老师们自己也没实践过,只能把外国书上的东西抄下来。抄下来的东西是否到四年后就真能用得上呢?这是个大难题。所以我个人认为,教学也好,推广先进管理经验也好,还得从当前的实际出发,主要还得说当前的实际做法,但是可以加上对未



来的展望,可以介绍各种各样将来可能采用的一些办法。但是不要把它说死了,说将来一定怎么样,将来的变化有两个方面:一是管理本身的发展,如逐步现代化;二是体制可能变化。但这些都只能是介绍,将来可能这样这样,可能那样那样,让学的人有个展望,不停留在当前的现状上。但是,你把未来的东西说得很肯定,主观地淘汰了自认为是旧的东西,专门讲未来的,我看这样做很危险。

必须在普及的基础上讲提高,当然也要在提高的指导下普及,即使从现实出发,现实本身就存在着先进和后进的不同情况,不同水平。在提高的指导下讲普及,那就是说,通过我们的调查研究,找出管理发展的规律,指出提高的方向,改进的途径。有些东西将来显然会淘汰的,也得交待清楚。所以如何把提高和普及结合起来,从现实出发又展望未来,恐怕是我们这一门管理学当前的一个很重要的原则,这是第四个问题。

五、理论与实际

理论与实际的问题,和上面讲的也是有联系的。既然我们提出要建立一个中国式的社会主义的现代管理学,当然我们首先承认它是一门科学。有人认为,这门科学好象在中国还没有建立起来,这种说法是不可思议的。据说,在我国管理学还没有形成体系,这种说法也是莫名



其妙。现在大、中型工厂都有一套管理办法,是先进还是落后,那是另一个问题,但都有一套。这一套办法是按照过去我们所讲的管理学体系建立的。例如,我们过去管理学体系是分那么几门管理:计划管理,生产管理,物资管理等等,现在工厂里科室的分工,基本上就是按那几门学科来安排的。理论和实践都应该有它自身一个体系,至于这个体系是从哪里搬来的,它能不能适应今后的生产力发展,能不能适应体制改革的要求,那是另外一回事。那正是我们今后逐步现代化要把它“化”的问题。既然是一门科学,当然有它的理论依据。任何一门科学,不可能把实际的东西简单加在一块就叫一门科学。科学,科学,它总是在实践的基础上把经验加以概括,条理化,找出内在规律,上升为理论,然后又用它来指导实践。

管理学是一门边缘科学,它涉及的面很广。国外的学者讲,它除了天文学之外什么学都联系上了。我看就是天文学恐怕也联系上了,比方说搞宇航设施的工厂,宇航好多东西就和天文联系上了。火箭导航有时就利用星象位置来导航。因此管理学和天文学也不见得就没有间接的关系。管理学涉及到许多学科,但总的来讲,它是经济科学和技术科学这两门主要科学的边缘科学。说它是边缘科学,但总还要以一边为主,不可能各打五十大板,我认为管理科学是边缘科学,但主要更靠近经济科学这一边。技术是个基础,但是经济是主导的方面。所以管理



学从基础理论来讲,必然还是马克思主义的政治经济学,比如说我们现在正在进行体制改革,体制改革一个重要理论依据,就是承认社会主义计划经济下还要搞商品生产。如果政治经济学上这一条不能成立的话,体制改革中许多问题就没有依据。一般人不太了解这个道理,就会从表面来看,好象现在许多做法是走资本主义道路。我们说社会主义也要进行商品生产,但它不同于资本主义的商品生产。在现象上,很有类似之处,但它的本质却是根本不同的。所以,政治经济学,可以说是我们管理学的一个基础理论。但是我们又不能说管理学的理论就是政治经济学,那管理学本身就没有存在的必要了。政治经济学虽然可以是管理学的理论基础,但管理学它本身必然又有它自己的理论。这种理论是介乎政治经济学与管理实践之间的一种“中间理论”。它比政治经济学理论要具体一点,但是又不具体到现实里头各种实际的管理方法。因为理论都是实际的概括,从中找出它的规律性来指导实际。马克思主义承认的理论是这样的理论。那么同样我们也应当在管理实践当中经过概括、抽象,形成指导管理实践的一些理论。但是这个理论又应当是建立在马克思主义政治经济学理论的基础上,或者说和政治经济学的基础理论相一致的这样一些理论。究竟这些是什么?我今天只是提出这个问题,具体的还需要同志们进一步来探讨。



六、统一性与多样性

最后还讲一讲统一性与多样性的关系。刚才讲了理论是对实际工作经验的概括，上升为理论。但这样的概括必然是多种多样的：你可以这样概括，我可以那样概括，不可能都概括成一个样本。那么，现在摆在我们面前的一个问题是，我们现在讲管理学是不是还没有一个体系呢？体系不能说没有，问题是什么样的体系才适应我们生产力发展和将来体制改革的要求。对管理学的体系看法肯定会百家争鸣，各有各的一套，但经过逐步发展，其中会有一套或者几套比较合理而被公认。这是要逐步地形成，不能只有张三或者李四才是绝对正确的，其它都不对。我曾经发表了一个很粗浅、很不成熟的意见，我说，可以归纳为“三全”，即全面计划管理，全面质量管理和全面经济核算。这是前年在上海做了一些调查之后，得出的这个概括。在国家经委座谈时，谈到这个问题，袁葆华同志很赞成，但是他认为还要加个“全员培训”，成为“四全”。以后经委正式的提法也是“三全”，跟我那个“三全”不一样，他们加上全员培训，去掉了全面计划管理。现在全国企业都按经委的提法抓“三全”。这两个不同的体系，究竟谁更合理呢？我当然认为我的提法更合理一些。刚才讲了，管理的理论应当建立在政治经济学的基础上。



我认为社会主义社会仍然要进行商品生产，商品有两重性，即使用价值和价值。全面质量管理基本上是围绕著使用价值来作文章的；但是管理不能光讲使用价值，我们既然承认社会主义还要进行商品生产，那么必然还要考虑价值的一面，而全面经济核算基本上是围绕价值来做的文章。所谓体系，它总要有个内在的联系，才构成个体体系。这“两全”可以说是工厂进行商品生产所必须抓的两个方面。这两个全面管理都是综合管理，把这两个方面再综合起来，我认为那就必须有全面的计划管理。从生产准备过程到生产过程，到销售过程，是生产企业日常活动的一条红线。它始终是使用价值和价值交错在一块，必须用计划把它综合在一起，因此“三全”就象是一个主体两个翼：左翼是质量管理，右翼是经济核算。它的主体是整个的活动过程的组织。资本主义社会整个社会生产是无政府状态的，但企业内部则有高度的计划性。我们社会主义是计划经济，无疑在企业内部应当有更高的计划性。因此，企业管理必须用计划把各个方面的工作组织起来，那就是全面计划管理，这一点我是到处呼吁，但是我们不是行政领导机关，所以到现在还没有得到实际工作部门的支持。我在一机部搞企业整顿条例时，我呼吁必须把全面计划管理加上去。随着企业管理实践的发展，我相信迟早还要把全面计划管理加上去的。“文化大革命”以前，我们学苏联的一套，每个工厂都要编生产技术



财务计划，把各个方面的计划综合起来。当时工厂里都有个计划科或叫经济计划科来抓这个事，“文化大革命”当中被砍掉了，把经济计划 and 生产计划合在一块。生产计划只能抓生产，抓调度，它不可能去综合全厂的经济活动，这样也是造成我们企业管理混乱的一个重要原因。现在有的企业已重建计划科，但还没有把综合计划工作放到首要的地位上。企业在作出了经营决策之后，应当通过计划把全盘工作组织起来，这就是计划管理。为什么加个“全面”呢？所谓全面管理，也就是系统管理或综合管理。不管是全面质量管理也好，全面经济核算也好，它都有这么几个特点：一是它要贯串于生产经营活动全过程；二是它和全厂各部门都有关系；最后，它应该是全员的。也就是说，这项管理工作要落实到各个环节，落实到各个人头上。全面计划管理就是各项工作都用计划把它组织起来，而且各项计划之间要综合平衡，使企业生产经营的总目标，成为各项工作共同的目标。这样的计划管理既然是全过程的，全盘的，各部门都有的，也必然要成为全员的。因为计划工作总是从大计划具体化到小计划，如生产上有年度计划，季度计划，最后到作业计划，日历计划，甚至有小时进度计划。要保证计划的实现，就要把计划细分，越分越细，分细到最后就必须落实到每个岗位，每个人头，那就是全员的，应该做到企业里头每一个人都是按照一个总的计划所分下来的小的计划来行事，



而且他要改进自己的工作，提高自己的这个岗位的生产或工作水平，还要制定一个措施计划。因此，全面的计划管理比过去的计划管理向前发展了一步，有了这样一个全面计划管理，才能把全面质量管理和全面经济核算统起来。我提的这“三全”是不是就算是一个完善的体系呢？不是，有人向我提出，这里头一个很大的漏洞是没有考虑人的因素问题，而只是考虑了物的因素。全员培训正是人的因素，应当加进去。这个问题我考虑了很久，感到是个问题，但把全员培训加进去，又觉得和那“三全”不相称。那关于人的问题，不只一个培训的问题，还有按劳分配问题，劳动组织问题等等，因此，最近我想，与其加个全员培训，还不如加个全面的人事管理，包括人员的招收，培训，考核，升迁以及按劳分配等等在内。如果这样就构成一个“四全”的体系。由此可见，管理学理论的建设大有文章可做，值得我们很好地研究，需要大家来动脑子。大家都来研究，必然出现多样化，但多样性也并没有排斥统一性，因为都是在马克思主义经济学的基础上来建立理论，有它的统一性。

这里联系到我们编教材的问题。现在我们常常是几个院校，或者由教育部门组织搞统编教材。统编教材有个很大的好处，就是可以集中大家的力量，在很短时间把它弄出来，这一点是好的。但是我是坚决反对把统编教材当成“经典”来用。小学、中学还可以完全按统一教材



教,高等院校应当培养一些能够独立思考,有分析能力的人材,不能把学生统死了。统死了不利于我们学科的发展,不利于一个有用人材的成长,也不利于调动教师们的积极性。所以我认为可以搞统编教材,但在用统编教材时,可以不按它来讲。编统一教材时,总是有很多的争论,最后勉强妥协写下来,不可能把大家意见都反映在里面。那么怎么办?我认为教师可以这样讲:书上是怎么说的,但是我的看法不一样。最好是教材能把各派各家之言都反映上来,让学生扩大思路,同时教师表示我赞成哪一种观点,让学员自己去作出判断。恐怕应该是这样来使用教材。假如有条件,应该允许各搞各的教材。我们学科通过这样的过程,才能够朝气蓬勃地发展起来。百家争鸣,而最后必然有一家受到多数公认的,这就产生了一个公认的权威性的理论。

我们应当努力建立管理学的中国学派,但是中国学派不是清一色的一套。中国学派内部还可以有好几派,它都是从中国的实际出发,概括了中国的经验,同时广泛吸取各国好的东西。它又是社会主义的,既适应当前情况,又指出了发展方向。所以它又是现代的。我们要敢于用中国学派和世界的各种学派来并驾齐驱。总起来讲可以概括为这么四句话,就是“实事求是,解放思想,古今中外,为我所用”。“实事求是”,就是我们是从实际出发的,从中国的实际出发;“解放思想”,就是不受任何条条框框



的束缚,但是又是在四项基本原则的指导下,在马克思主义基本经济理论指导下来建立我们这样一个学科;“古今中外,为我所用”,古为今用,说明继承性;外为中用,就是要吸取世界上有益的经验。现在提出建立中国式的现代管理学是不是太早,我认为这不能是明天的任务,而是今天的任务,而且是今天的迫切的任务,我们必须有这个勇气,把这件事担当起来。



为建立具有中国特色的管理 科学而努力*

党的十二大制定了我国经济建设战略目标、战略重点、战略步骤和一系列正确方针。实现这一伟大历史任务的条件之一，是必须提高我国的经济管理水平。胡耀邦同志代表党中央在十二大的报告中指出：“必须加强经济科学和管理科学的研究和应用，不断提高国民经济的计划、管理水平和企业事业的经营管理水平。”在党的重要文献中，提出加强管理科学的研究和应用，这是第一次。它反映了我国进入以经济建设为中心任务的历史新时期的客观要求。本文就如何贯彻执行党中央这一重要指示，谈几点不成熟的看法。

围绕提高经济管理 水平的几个思想认识问题

粉碎江青反革命集团以来，特别是党的十一届三中



全会以来,我国经济管理工作和其他各项工作一样,经历了一个拨乱反正的过程。工作的每一步前进,都和思想认识的提高分不开。

管理是生产劳动社会化的产物。经济建设的任何一项工作都离不开管理,这本来是属于常识范围的问题。但是在“文化大革命”的十年动乱中,“四人帮”之流根本否定管理的必要,把必不可少的规章制度诬蔑为对工人群众的“管、卡、压”,甚至要创立什么“无人管理”工厂。因此,在拨乱反正中,不能不首先针对这种无政府主义思潮,解决要不要重视管理的思想认识问题。几年来经过整顿,从宏观的经济管理到微观的企业管理,不但恢复了基本秩序,而且有了很大改善和提高。在今天,对于管理的必要性和重要性,可以说在思想上已经得到解决。

但是,承认管理的必要性和重要性,不等于就承认管理的科学性。管理是不是一门科学?有没有它的客观规律?要不要按客观规律办事?对于这些问题,还不能说在广大的经济工作者中都有足够的认识。一方面由于多年来管理教育和管理知识的普及工作受到摧残,目前大部分管理人员没有经过科学的训练就走上工作岗位;另一方面由于管理是一种主观行为,很容易被误认为可以任凭主观意志行事。不但参加工作时间短的人,会有



这种盲目性,即使有些参加工作时间长、有了较多实际经验的人,同样也会有这种盲目性,他们不善于把具体的经验上升为理论,也不习惯于依靠科学理论来指导自己的工作。这种凭经验办事的倾向,对提高我国经济管理水平是不利的。但是,目前情况有了很大变化,管理人员的培训有了很大发展,广大经济工作人员自觉要求学习管理知识的人越来越多,因此承认不承认管理的科学性,这一认识问题,可以说正在解决中。

围绕着提高经济管理水平的第三个认识问题,是管理科学的建设和发展道路问题。几年来,在这个问题上,还存在着不同的意见。

粉碎江青反革命集团以后,在经济建设上我们实行对外开放政策。为了迅速改变我国科学技术落后的状态,有必要从国外引进先进技术。但是一度出现了不顾我国国情的盲目引进的倾向。在管理上,同样也出现了一股“引进热”。实现四化,要求管理也逐步现代化,这是肯定无疑的。但是如果简单地认为,管理现代化就是把资本主义国家的一套现代管理搬过来,这种认识无疑是不科学的。

以上三个认识问题,如果说头两个已经解决了或者接近解决,那么第三个问题还是一个没有解决的问题。党中央既然提出了加强管理科学的研究和应用的要求,就有必要认真地探讨一下我国管理科学的发展道路问题。



要建立具有中国特色的管理科学

邓小平同志在党的十二大的开幕词中指出：“我们的现代化建设，必须从中国的实际出发。无论是革命还是建设，都要注意学习和借鉴外国经验。但是，照抄照搬别国经验，别国模式，从来不能得到成功。这方面我们有过不少教训。把马克思主义的普遍真理同我国的具体实际结合起来，走自己的道路，建设有中国特色的社会主义，这就是我们总结长期历史经验得出的基本结论。”小平同志这段高度概括的话，既适用于革命，又适用于建设，对我们正确考虑管理科学的发展道路问题，同样也是适用的。

为了迅速改变我国科学技术与管理的落后面貌，学习和借鉴外国的先进经验是非常必要的。但是不能简单地照抄照搬。我们知道，自然科学和技术是没有国别、没有阶级性的。但是多年的实践证明，引进科学技术，也有一个是否适合我国国情的问題，必须从我国的实际出发，有目的有选择地引进。管理科学和自然科学、技术科学有根本的区别，它以经济科学为基础，和社会经济制度有直接联系，因此更不能简单照抄照搬外国的经验。

马克思早就分析过，管理作为经济活动的一种职能，具有二重性：一方面，它要对生产力发挥组织作用，这方



面的管理是与社会制度没有直接关系的；另一方面，它要实现一定的生产关系目的，这方面的管理则直接决定于社会制度的性质。正因为管理具有这种二重性，我们的管理科学不但可以而且应该努力吸收外国一切对我们有用的好的经验，但是又要有所选择。一般来说，要考虑以下几个问题。

首先，要鉴别管理的社会性。不论是宏观的经济管理还是微观的企业管理，都存在大量与社会制度相联系的问题。因此，对待外国的管理经验，首先要鉴别它哪些内容与他们的社会制度有联系，哪些是纯粹的方法问题。即使是纯粹的方法问题，还要深入考察一下，是否确实是一种行之有效的方法。这就要做一番“去粗取精，去伪存真”的分析工作。当然，我们不能大而化之，笼统地把某一种管理理论或方法划为资本主义的或社会主义的。比方说，西方国家的企业管理有行为学派，建立了行为科学。其中有许多理论是以资产阶级世界观为基础的，但是其中又有不少有用的方法，可以适用于社会主义企业管理，或者经过适当改造后可以应用。如果我们简单地把行为科学说成是资产阶级的理论而加以排斥，就不是一种科学分析的态度。

其次，要考虑国情的适应性。国情是一个含义很广的概念。社会制度就是一个重要的国情。除此之外，还包含很多其他内容。例如大国和小国，在国民经济的管



理上就会有很大区别。每个国家又有历史、地理、民族、资源等等特点，都会对管理发生影响。我国劳动力资源丰富，如何合理运用，就和劳动力缺乏的国家不一样。我国经济水平、教育水平还比较低，国土大，各地区发展不平衡，这些因素就使我们在管理方法现代化上，既不能一步登天，又不能一刀切。就微观的企业管理来说，既要考虑国情，还要考虑厂情。不同行业、不同规模、不同水平，管理的方法及其提高途径是不会完全一样的。要求所有企业都硬性推行国外某种管理方法，这种做法是值得商榷的。

再其次，要把学习与创造相结合，走自己的道路。学习与借鉴外国经验，关键在于消化。所谓消化，就是使之中国化、本厂化。要消化，就必须“学”中有“创”，而不是依葫芦画瓢。如果我们自己也有比较好的经验，应当以自己的经验为主体，用外国的经验来丰富它、发展它，而不是取代它。例如在质量管理上，我们已经有富有社会主义特色的“信得过小组”活动，就不必再简单照搬外国的“QC小组”。

马克思关于管理具有二重性的理论，是我们建设中国的管理科学的重要指导思想。不掌握这一思想，就会使我们产生许多糊涂观念。比方说，从总的看，应当承认我国管理是比较落后的。但是否在所有的方面都落后呢？在有关生产力组织方面，不论在管理方法上、管理技术



上,我们都有落后的一面,甚至还处于很原始的状态;但是社会主义制度是比资本主义先进的社会制度,与社会制度相联系的管理,例如国民经济的计划管理、职工民主管理等等,能不能说这一类的管理也统统比西方国家落后呢?尽管这些管理还存在许多有待改革的问题,但对资本主义企业来说,他们根本还接触不到这方面的问题。

世界上并没有一套放之四海而皆准的、完整的“现代管理学”,似乎只要把它拿来应用,就可以马上解决我国管理落后的问题。事实上并不存在这样一个超社会制度的管理体系。我们今天面临的任务,不仅仅是一般地提高管理水平问题,更大的任务还在于要创建一套具有中国特色的社会主义的管理体系。

党提出了全面开创社会主义现代化建设的新局面的伟大任务。这里值得重视的是一个“创”字和一个“新”字。我们要建设的是有中国特色的社会主义,我们要实现的现代化是中国式的社会主义的现代化。我们正在进行经济管理体制的改革,要实行以国营经济为主导,多种经济形式合理配置,以计划经济为主,市场调节为辅的管理体制;要实行在党的领导下,党、政、企合理分工的领导体制;要进一步完善责、权、利相结合的经济责任制,等等。这些重大的改革,都不可能有现成的模式可以照搬,只能在马克思主义基本原理的指导下,通过总结我国历史正反两方面的经验,并吸取和借鉴外国的经验,走出一条前



人所没有走过的新路子。这是我们开创新局面所要解决的重大任务之一。

建立中国的管理科学，是理论界 和实际工作者的共同任务

我们说要建立中国的管理科学，有的同志会认为是一件高不可攀的事情。还有的同志认为，既然我国管理十分落后，目前还谈不上什么建立中国的管理科学。这些看法，是把科学神秘化了。

什么是科学？科学无非是对各种自然和社会现象及其运动、发展的客观规律的认识，并且把它加以系统化。而科学本身也有一个从无到有、从简单到复杂的发展过程。我国三十多年的建设，尽管遭受过严重挫折，但是成就还是不小的。这些成就不可能与管理无关。也就是说，这里面必然有在管理上大量成功的经验，也有失败的教训。如果我们没有一定的管理水平，就不可能依靠自己的力量使卫星上天，使规模巨大的葛洲坝工程建成。全国近40万个工业企业，总的看，管理水平是低的，但各行各业都有一批先进企业，它们能取得较好的经济效益，必然在经营管理上有一套行之有效的经验。问题在于没有把这些分散的经验加以总结，使之系统化，上升为理论，再用以指导我们的实际工作。



科学的基础是实践。特别是社会科学只能立足于社会实践。因此,中国管理科学的建立与发展,不能只靠少数理论工作者来进行。所有从事经济工作的人,都可以也都应该在自己业务范围内为建立与发展中国管理科学而作出贡献。为了实现党中央提出的“加强经济科学和管理科学的研究和应用”的号召,需要理论工作者和实际工作者共同努力,做好以下几件事。

第一,要认真总结我国的管理经验。首先是总结现行的管理办法,哪些应当肯定,哪些应当改革或改进。进而还要总结历史的经验与教训。这种总结工作应当广泛进行,每一个经济部门、每一个企业、每一个经济工作者,都可以在不同的范围内进行。涓涓细流,最后会汇合成长江大河,成为中国管理科学的基础。

第二,要有的放矢地吸收外国行之有效的管理方法,并使之中国化。要广泛了解和占有外国的经验,不论哪一个国家,只要是确实行之有效的好经验,我们都要研究,然后有选择地在实践中试用,在试用中可以加以改造,使其适合我们的实际情况,这样才能把它吸收进来,成为我国管理体系的有机组成部分。

第三,要从实际出发,大胆创新。历史的经验要继承,外国的经验要吸收,但是我们管理体制正在进行改革,面临许多新情况、新问题,需要我们从实际出发,大胆创新,走前人没有走过的道路。只有这样,才能创建具有中国



特色的管理科学。

第四，要把丰富的实践经验条理化、系统化，上升为理论，逐步形成中国管理学派。西方国家有许多以个人为代表的管理学派，反映了他们是私有制的特征。我们是社会主义国家，依靠广大实际工作者和理论工作者的共同努力，创建出一套具有中国特色的、社会主义性质的管理科学，在国际上必然成为独树一帜的中国学派。

建立具有中国特色的管理科学，当然需要很大的努力，但它不是明天的任务、后天的任务，而是今天就要实行的任务。开始可能粗一些，可以不断深化，不断丰富和发展。拿工业企业管理来讲，党中央、国务院1982年关于开展企业全面整顿的指示，提出了“三项建设”的要求，提出了实行全面计划管理、全面质量管理、全面经济核算、全面人事劳动管理，提出了民主集中制的领导体制的要求，这“四全”、“一制”可以说就是我国企业管理科学体系的模型，经过全面整顿的实践，把这些内容充实丰富起来，难道不可以成为一套具有中国特色的社会主义工业企业管理学么？我国农村实行各种形式的责任制，发生了天翻地覆的大变化，从中加以总结，难道不能建立中国式的农村经济管理学么？我国经济管理体制的改革正在进行，经过理论的深入探讨和实践经验的总结，将制定一个全面改革的方案，这难道不会大大促进中国经济管理学的建立么？实际工作都在做，但我们主观意识却没有



认识到这些努力正是在建立和发展中国的管理科学。只要认识到这一点，依靠实际工作者和理论工作者的共同努力，把古今中外一切好的经验集中起来，并加以系统化，一个具有中国特色的管理科学就会以一个比较完整的形式出现在世界东方，随着我国经济建设的雄伟步伐，它将不断丰富发展，为实现二十年的宏伟目标而作出贡献。



责任编辑 魏允和
封面装帧 王申生

经济体制改革和企业管理
若干问题的探讨

蒋一苇 著

上海人民出版社出版

(上海绍兴路54号)

新华书店上海发行所发行 吴县光福印刷厂印刷

开本 850×1156 1/32 印张 16.75 插页5 字数 290,000

1985年3月第1版 1985年3月第1次印刷

印数 1—21,000

书号 4074·564 定价 3.15元