

Ruud Knaack\*

# Demokratisering en modernisering van het Chinese bedrijf

In zijn analyse van een kapitalistische maatschappij houdt Marx zich uitvoering bezig met het arbeidsproces. In zijn denken vormt de interne organisatie van bedrijven een belangrijke faktor bij het vergroten van de winst. Voor de toenemende arbeidsdeling en de daaruit resulterende stijging van de arbeidsproductiviteit moet de arbeider volgens Marx wel een duidelijke prijs betalen. De arbeidsdeling "verminkt de arbeider tot een abnormaal wezen door zijn bekwaamheid voor een deelbewerking als in een broeikas te cultiveren, door een wereld van produktieve instincten en vermogens te onderdrukken, zoals men in de La Plata-staten een heel dier afslacht om zich van zijn huid of zijn talk meester te maken..." (1867; 1967, 266). Deze tegenstelling tussen efficiency en vervreemding zou volgens Marx in het kommunisme niet voorkomen.

In dit artikel wil ik echter aantonen, dat de voor de 'reëel bestaande' socialistische landen zo kenmerkende fluktuaties in de interne organisatie van de bedrijven zijn terug te voeren op deze door Marx alleen voor het kapitalisme kenmerkend geachte tegenstelling tussen efficiency en vervreemding. Deze fluktuaties in de bedrijfsorganisatie hebben zich van alle socialistische landen het duidelijkst gemanifesteerd in China (Dunn, 1974, 424). Vandaar dat in dit artikel de fluktuaties in de bedrijfsorganisatie worden onderzocht aan de hand van het voorbeeld China.

Het artikel valt uiteen in twee delen. In het eerste deel wordt een beschrijving gegeven van de geschiedenis van de bedrijfsvoering in de Volksrepubliek vanaf de bevrijding in 1949. In het tweede deel wordt betoogd dat de in deze geschiedenis aan te brengen periodisering berust op het accent dat in de onderhavige periode wordt gelegd op hetzij een technologisch organisatiemodel, hetzij een menselijk organisatiemodel en dat de afwisseling in deze beleidsmodellen kan worden teruggevoerd op een groot aantal problemen die zowel het ideaalmodel van technologische organisatie als dat van menselijke organisatie oproepen.

68

---

\* De auteur werkt als wetenschappelijk medewerker bij de economische fakulteit van de Universiteit van Amsterdam.

### *1.1 Het systeem van eenhoofdige leiding*

Gedurende de Zesde Panchinese Konferentie van de Arbeid die nog tijdens de burgeroorlog (1948) in Harbin werd gehouden, werden twee uitgangspunten voor het bedrijfsbestuur geformuleerd: rationalisatie van de ondernemingsstructuur en interne democratisering van de bedrijfsorganen (Brugger, 1976).

Het woord democratie is in de Chinese kontekst altijd op verschillende wijzen begrepen (Schurmann, 1968, 86 e.v.). In de eerste plaats kan democratie worden gelijkgesteld met decentralisatie van beslissingsbevoegdheden ten gunste van de provinciale en gemeentelijke autoriteiten of de afzonderlijke bedrijven. In de tweede plaats kan het begrip ook betrekking hebben op massadeelname aan de konstituerende en uitvoerende besluitvorming al dan niet van boven af door de Partij geleid. In de praktijk van de periode van wederopbouw deed vooral de tweede democratie-opvatting opgeld en kreeg het democratiseringsproces vooral gestalte in de bestrijding van het ploegbazensysteem en van bureaukratiseringstendensen binnen de bedrijven, de partij en de vakbeweging. Verder werden nieuwe, democratische organen gevormd, bedrijfsbestuurskomité's, die met de leiding van de bedrijven werden belast. Het bedrijfsbestuurskomité bestond uit een hoofddirekteur, een hoofdingenieur, een vertegenwoordiger van de vakbeweging en een aantal gekozen vertegenwoordigers van de arbeiders.

De Chinese leiding toonde zich er op de Konferentie van Harbin van bewust dat het instellen van democratische bestuursorganen in een hiërarchisch controlesysteem tegenstellingen kan oproepen. Aangenomen werd echter dat de tegenstelling tussen 'demokratisering' en 'rationalisatie', net als de tegenstelling tussen 'demokratie' en 'centralisme' in de theorie van het democratisch centralisme, zich in de praktijk zou oplossen wanneer ze maar naast elkaar werden geplaatst. In de praktijk van de wederopbouw en de reorganisatie van de industrie sloeg de dialektische balans tussen rationalisatie en democratisering echter langzaam maar zeker door in de richting van rationalisatie van de bedrijfsstructuur. Steeds heviger werd gepleit voor een vervanging van de bedrijfsbestuurskomité's door het Sovjet-systeem van eenhoofdige leiding. Daarvoor werden verschillende argumenten aangevoerd. In de eerste plaats zou met de introductie van het systeem van eenhoofdige leiding de interne organisatie van bedrijven beter aansluiten bij het systeem van makro-ekonomische planning, dat intussen volledig van de Sovjetunie was overgenomen (Ellman, 1979, 15-41). In de tweede plaats zouden de bedrijfsbestuurskomité's niet goed funktionieren. Volgens de critici zou het systeem van kollegiale leiding hebben geleid tot inkonsistente en kostbare

besluitvorming als een gevolg van een overmaat aan tegenstrijdige instructies en langdurige vergaderingen. Op grond van deze overwegingen werd in 1953 het Sovjetsysteem van eenhoofdige leiding formeel overal ingevoerd.

De bevelsstructuur in het systeem van eenhoofdige leiding is een zuiver voorbeeld van wat in de westerse literatuur een staf/lijnorganisatie heet. Aan het hoofd van het bedrijf staat de directeur. De bevelslijnen lopen vertikaal van de directeur naar het hoofd van de werkplaatsen, sekties en teams. De funktionele afdelingen ressorteren onder de verantwoordelijkheid van de directeur. Zij mogen de werkplaatsen wel adviezen verstrekken, doch geen opdrachten. In deze opzet beperkte de Partij zich in de bedrijven tot de controle op de uitvoering van het ondernemingsplan, tot de organisatie van discussiebijeenkomsten over produktie-obstakels en tot haar 'natuurlijke' taken, zoals de partijpropaganda en de politieke scholing van de arbeiders. De mogelijkheid tot deelname van de arbeiders aan de besluitvorming is in deze opzet zeer miniem. De participatie bleef beperkt tot de arbeidersraad, die tweemaal of driemaal per jaar vergaderde. Op deze vergaderingen konden de arbeiders advies geven over de door de managers opgestelde plannen.

Vanaf de introductie van het Sovjetsysteem van eenhoofdige leiding hebben de Chinezen onvrede met dit systeem gehad. Deze onvrede ontlaadde zich al vrij snel na 1953 in een stortvloed van kritische beschouwingen. In eerste instantie richtte de kritiek zich op de wijze waarop het Sovjetsysteem werd uitgevoerd, maar later werd de kritiek fundamentele. Voor deze Chinese onvrede met het Sovjetsysteem en de afschaffing daarvan in 1956 is een drietal factoren, economische, politieke en kulturele, verantwoordelijk.

De belangrijkste *economische* hindernis was de schaarste aan geschoolde arbeidskrachten. Al gauw werd duidelijk dat het systeem slechts kon werken als er voldoende goed geschoold technisch en administratief personeel beschikbaar was. Brugger (1976, 69) vermeldt dat in China in 1947 slechts 10.000 ingenieurs telde, dat wil zeggen 1 ingenieur op 50.000 inwoners, terwijl bijvoorbeeld dit verhoudingsgetal in 1950 voor de Sovjetunie 1 : 450 bedroeg. Het kader was daarentegen wel talrijk. In de Shanghai-dieselmotorenfabriek bijvoorbeeld was in 1956 26,4 procent van het personeel belast met technische en administratieve kwesties (Andors, 1977, 88). Dit cijfer illustreert de bureaукratisering die het systeem van eenhoofdige leiding in de afzonderlijke bedrijven teweegbracht. Deze bureaукratisering ging gepaard met conflicten tussen arbeiders en het technisch-administratieve personeel en tussen de arbeiders onderling. Deze conflictstof werd nog hoger opgetast door een ongelijke loonstructuur.

Daarnaast was er de *politieke* faktor. Het systeem van eenhoofdige leiding was ontwikkeld in Mantsjoerije. Mantsjoerije was de basis van zowel China's zware industrie, als van de Sovjet-invloed en van Gao Gang, hoofd van de Staats-planningskommissie en rivaal van Mao Zedong. Gao Gang werd ervan beschuldigd Mantsjoerije te hebben bevoordeeld en hij verdween in 1954 van het politieke toneel. Als reactie op dit alles werd het kollektief leiderschap van de partij benadrukt, hetgeen ook werd doorgetrokken naar de leiding van de bedrijven. Door de leiding van de bedrijven in handen van een Partijkomité te geven kon ook een ander politiek vraagstuk worden opgelost. Want in het systeem van eenhoofdige leiding was de leiding van de bedrijven samengesteld uit personen met een bourgeois-achtergrond, die daarom niet als politiek loyaal konden worden beschouwd. In 1953 was 80 procent van het kader van burgerlijke afkomst. 37 procent van dit kader was voor 1949 afgestudeerd en behoorde tot de categorie van voormalige fabriekseigenaren of van in het buitenland afgestudeerde akademici (Andors, 1977, 49). Tenslotte was er de *kulturele* faktor. Brugger (1976, 18) maar ook Schurmann (1968, 237) en Andors (1974) zijn van mening dat het systeem van eenhoofdige leiding met zijn extern gegeven en geschreven regels haaks stond op zowel de pre-revolutionaire, traditionele Chinese kultuur, die sterk op persoonlijke relaties was gebaseerd, als op de post-revolutionaire, maoistische kultuur, waarin de 'gevechtsstrijder', konstant improviserend, een belangrijke plaats inneemt. Brugger en Andors gaan zelfs zo ver dat zij de kortstondigheid van de periode waarin het Sovjetsysteem van eenhoofdige leiding daadwerkelijk werd nagestreefd, voornamelijk verklaren uit deze kulturele faktor.

### *1.2 Het systeem van 'verantwoordelijkheid van direktoren onder leiding van het Partijkomité'*

Tegen de tijd van het achtste Partijkongres in september 1956 kulmineerde deze kritiek in een nieuwe planningskonceptie. Het Sovjetsysteem werd bekritiseerd vanwege zijn rigiditeit en gebrek aan flexibiliteit. In de nieuwe planningskonceptie moesten de bedrijfs-beslissingen niet worden overgelaten aan het hogere, politiek onbetrouwbare, technisch-administratieve personeel, maar aan het in grote getale aanwezige politieke kader, de 'gevechtsstrijders'. In overeenstemming hiermee werd tijdens het achtste Partijkongres besloten het systeem van eenhoofdige leiding te vervangen door het systeem van de 'verantwoordelijkheid van direktoren onder leiding van het Partijkomité'. Er werd een onderscheid gemaakt tussen politieke en technische beslissingen. De politieke beslissingen betroffen met name het bepalen van de produktiedoelstellingen, het onderhandelen met de ministeries en plaatselijke autoriteiten en het sluiten van kontrakten met andere bedrijven. De technische

beslissingen betroffen de uitvoering van deze politieke beslissingen. De Partijkomite's moesten, na raadpleging van het personeel, de politieke besluiten nemen. De directeuren konden inzake technische problemen zelfstandig handelen, zonder dat het noodzakelijk was eerst het Partijkomite te raadplegen (Schurmann, 1968, 287). In de praktijk bleek echter dat het management onder deze omstandigheden in veel gevallen geen verantwoordelijkheid dorst te nemen; elke beslissing, hoe onbelangrijk ook, werd voorgelegd aan het Partijkomite. De Partij reageerde op dit organisatorische dilemma door ook de verantwoordelijkheid voor de technische beslissingen aan zich te trekken. Voortaan lag de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de door het Partijkomite genomen beslissingen bij de produktieploegen, geleid door 'rode' kaderleden.

Een logisch gevolg hiervan was, dat de funktionele afdelingen werden georganiseerd, in omvang teruggebracht of geheel geëlimineerd. Het partijkader moest in het vervolg een deel van zijn werkzaamheden verrichten op het niveau van de werkplaats, de sektie of het team. Verder dekreteerde het Centrale Komite in mei 1975 dat, teneinde de tegenstelling tussen hoofd- en handarbeid op te heffen, het technisch en administratief personeel verplicht was gedurende één à twee dagen per werkweek (van zes dagen) lichamelijke arbeid te verrichten. Verder moest men alle regels en voorschriften in het bedrijf nalopen en overbodige reglementering schrappen.

Eind 1958 werden de 'drievoudige kombinatieploegen' ingesteld. Deze ploegen waren samengesteld uit technici, leden van het administratieve personeel en arbeiders en zouden fungeren als een samenwerkingsverband bij de oplossing van problemen ten aanzien van de produktietechniek. Tot dusver waren de beslissingen over de produktietechniek exclusief voorbehouden geweest aan specialisten die werkzaam waren op het centrale bedrijfsniveau. Technisch management vergde het invullen van een ononderbroken stroom formulieren. De drievoudige kombinatieploegen gaven dus niet alleen de mogelijkheid aan basisproduktie-eenheden mee te beslissen over de produktietechniek, maar wierpen ook een dam op tegen de bureaucratie.

Het deelnemen van het kader aan de handarbeid en het deelnemen van de arbeiders aan het bedrijfsbestuur (twee participaties), het verminderen van de bestaande regels (één hervorming) en het vormen van samenwerkingsverbanden met betrekking tot de techniek (drievoudige kombinatieploegen) werd het stelsel van 'twee participaties, één hervorming en drievoudige kombinaties' genoemd, of kortweg het 'twee-één-drie'-stelsel. In december 1958 is dit stelsel geratificeerd als de Anshan Konstitutie voor de Industrie.

De verwachting van de Chinese leiding dat de veranderingen in eigendom en organisatie een onmiddellijk positief effect zouden

hebben op de produktie, werd door de feiten geloochenstraft. In de zomer van 1957 werd duidelijk dat de groei van de landbouwproduktie nog steeds te laag was, dat de werkloosheid in de steden enorm was en dat de betrekkingen met de Sovjetunie, waarvan men voor technische hulp afhankelijk was, steeds slechter werden. Dit alles vormde de aanleiding tot een van de buitengewoonste economische avonturen die de wereld ooit heeft aanschouwd, de *Grote Sprong Voorwaarts*. Het doel van de Grote Sprong Voorwaarts in de landbouw was het bebouwde areaal in twaalf jaar flink uit te breiden en de landproduktiviteit meer dan te verdubbelen. Hiertoe werd arbeid op grote schaal gemobiliseerd voor de uitvoering van grootschalige, arbeidsintensieve projekten om het land te egaliseren en te irrigeren. Bovendien werden grote aantallen arbeiders ingezet bij infrastrukturele werken en om een kleinschalige landbouwindustrie op te zetten.

Ondanks de extra aandacht voor de landbouw was de oogst in 1959, 1960 en 1961 slecht, met 1960 als absoluut dieptepunt. De landbouwproblematiek liet de industrie niet onverlet. De industrie kampte met een gebrek aan grondstoffen. De arbeiders kregen niet voldoende voedsel; een deel van hen werd teruggezonden naar de geboortedorpen. Voor een belangrijk deel waren die drie opeenvolgend slechte oogsten het gevolg van erbarmelijke weersomstandigheden. Voor een ander deel waren zij het gevolg van een aantal organisatorische misvattingen en van een aantal technische en organisatorische fouten, die bij de invoering van de Grote Sprong Voorwaarts waren gemaakt.

In de eerste plaats leidde het feit dat de Partij ook de uitvoering wilde controleren ertoe, dat zij meer deed dan waartoe zij organisatorisch in staat was. Dit verhaaste het proces waarin de Partijkomit e's werden getransformeerd van de hoedster van de revolutionaire zaak tot een organisatorische elite die zich meer en meer met het eigen bedrijf en de eigen positie identificeerde (Donnithorne, 1967, 500).

In de tweede plaats werd het nooit duidelijk in termen van formele structuur, in welke mate het management kon worden gedecentraliseerd, hoe vaak het kader lichamelijke arbeid moest verrichten en wat de precieze verhouding moest zijn tussen de drievoudige combinatieploegen en de overgebleven technische afdelingen (Andors, 1974, 436). Gedurende de Grote Sprong Voorwaarts was het evenwicht duidelijk verschoven ten nadele van de formele organisatiestructuur. De Partij ging ervan uit dat de wijsheid en ervaringen van de massa's meer zouden opleveren dan de complexe ontwerpen van de deskundigen (Schurmann, 1968, 295). De economische crisis maakte echter al vrij snel duidelijk, dat een bepaalde mate van formele structuur nodig is voor de koördinatie van de activiteiten tussen de bedrijven en binnen de bedrijven.

Genoodzaakt door de economische crisis keerde men in januari 1961

grotendeels terug naar het systeem van 1956-1957. Omdat het Partijkomité al zijn aandacht moest richten op de externe bedrijfsproblemen en moest bijdragen aan het herstel van het economisch evenwicht, kregen de managers meer beslissingsmacht. Ook het technisch-administratief personeel verwierf meer zeggenschap. Dit ging, hoewel niet in formele zin, ten koste van het 'twee-een-drie'-systeem. Dit laatste blijkt uit een onderzoek van Andors (1977, 119) naar de werking van het twee-een-driesysteem in de periode 1961-1963. Zijn bevindingen zijn samengevat in tabel 1.

tabel 1

*De werking van het twee-een-driesysteem in 1961-1963 in 53 Chinese industriële bedrijven*

	kaderdeelname (in procenten)	arbeiders- deelname (in procenten)	drievoudige kom- binatieploegen (in procenten)
volledig	5,0	11,0	53,6
partieel	67,5	45,4	35,9
afwezig	27,5	44,6	10,5

De periode 1961-1965 kan worden beschouwd als een periode waarin gezocht werd naar een beter evenwicht tussen efficiency en participatie. Men bereikte een soort consensus over de noodzaak van effectieve makro-economische planning en technische efficiency zonder dat volledig werd gebroken met de stijl van participerende en mobiliserende bedrijfsvoering. De participatie van arbeiders bleef evenwel beperkt tot de meer operationele beheersfuncties, zoals reparaties, onderhoud en de administratie van het team.

Het bereiken van een bepaalde consensus betekende niet dat er geen problemen meer waren. Deze problemen waren echter eerder van politieke aard. In de eerste plaats hadden de technici en managers, die in 1961 in zowel de landbouw als de industrie weer hun oude posities terugkregen, voor een groot deel een 'bourgeois'- of 'middenklasse'-achtergrond. Deze mensen werden als een potentieel gevaar gezien. In de tweede plaats nam de ontevredenheid toe over het groter worden van de inkomensverschillen, vooral die tussen de arbeiders met een vaste baan die wel toeslagen kregen en de seizoenarbeiders die geen toeslagen kregen (Howe, 1973, 241).

Deze problemen werden vanaf 1965 door Mao Zedong aangegrepen als basis om zijn politieke positie te herstellen. In december 1958 had hij moeten aftreden als voorzitter van de republiek. Vanaf dat moment heeft hij gewacht op een mogelijkheid om zijn politieke invloed te herstellen. Dat moment leek in 1966 aangebroken toen de

ekonomie voldoende hersteld was en hij met een politieke campagne tegen zijn rivalen geen desastreuze economische terugslag riskeerde.

### *1.3 De Kulturele Revolutie*

Op 8 augustus 1966 nam het Centraal Comité een resolutie van zestien punten aan, die de Kulturele Revolutie officieel inluidde. Punt IV hield in dat de revolutie voornamelijk was gericht tegen de aanhangers van de 'kapitalistische weg' in de partij. Akademici, technici en het administratieve personeel mochten slechts worden bekritiseerd om hun verbondenheid met het socialisme te verstevigen of een gebrek aan verbondenheid tegen te gaan (de punten XII en XIII). In de praktijk zou het anders lopen. Bleef het in 1966 nog tamelijk rustig in de bedrijven, vanaf januari 1967 trokken de Rode Gardisten massaal de fabrieken binnen. Zij beperkten zich niet alleen tot de kritiek op het kader, maar dwongen de leden van het kader ook hun posities op te geven. De partij trachtte dit op haar beproefde manier tegen te gaan, door 'werkteams' van gestaalde Partijkaders te sturen. Deze konden dit proces niet stoppen en werden zelf onderwerp van kritiek. Het gezag van de Partijkomité's taande, waardoor een machtvakuum ontstond, dat door rivaliserende groeperingen voor eigen doeleinden kon worden benut. Als reactie hierop werden vanaf maart 1967 militairen naar de fabriek gezonden om de industriële productie gaande te houden. Het leger initieerde de vorming van zogenaamde Grote Allianties, samengesteld uit vertegenwoordigers van het kader, de arbeiders en het leger. Deze Grote Allianties werden verantwoordelijk voor de leiding in de bedrijven. In 1968 werden zij geïstitutionaliseerd als 'Revolutionaire Komité's'.

Afgezien van deze Revolutionaire Komité's heeft de Kulturele Revolutie geen eigen conceptie van een bedrijfsorganisatie ontwikkeld. Er vond eerder een herhaling van stellingen plaats die al tijdens de Grote Sprong Voorwaarts waren geformuleerd. Zo werd de noodzaak van de konsolidatie van het twee-een-driesysteem benadrukt, stukloon en individuele toeslagen afgeschaft. De vakbeweging werd opgeheven omdat zij overbodig zou zijn geworden door de massale arbeidersparticipatie. Er werd verder beklemtoond dat het bedrijf meer was dan een productie-eenheid. Het behoorde ook andere doelstellingen te realiseren, zoals de productie naar lokale behoefte en maatschappelijk dienstbetoon in de vorm van crèches, amusement, sport, medische voorzieningen, huisvesting en onderwijs. De onderneming werd aldus een centrum van sociale activiteit. Het Chinese bedrijf kan in deze gedaante het best worden vergeleken met het Japanse bedrijf.

De geschiedenis herhaalde zich. De Kulturele Revolutie leidde tot een stagnatie van de industrie: de productie daalde in 1967 met 13 procent ten opzichte van 1966. Daardoor vond er vanaf 1968 een



herstel plaats van formele en technische regels. Eind 1969 hadden in 64 procent van de bedrijven één of meer leden van het vroegere kader zitting in het Revolutionaire Comité. Van het oude kader kreeg 35 procent zijn topfuncties terug. In 1971 pleitte de partij voor een terugkeer van alle technici en intellectuelen naar hun oude posten. In het voorjaar van 1972 werd de positieve waarde van controle, discipline en leiderschap benadrukt. Tezelfder tijd konden de leden van het technisch personeel weer hun stempel drukken op het overleg in de drievoudige combinatieploegen.

Dit alles leidde tot tegenacties die de eenheid van de Partij onder zware druk zette. De linkervleugel, die trouwens evenals de rechtervleugel uit diverse frakties bestond (Domes, 1977, 477), trachtte het legaat van de Kulturele Revolutie te behouden. Zij kreeg de overhand in de 'kritiseer Lin Biao en Confucius'-kampagne, waarin de noodzaak van het socialistische karakter van de bedrijfsvoering keer op keer werd benadrukt. De argumenten vinden wij in Kung Hsiao-wen (1975). De introductie van de arbeidersideologen in de bedrijven eind 1974 was een methode om te verzekeren dat de ideologische tegenstellingen niet uit het oog werden verloren (Watson, 1978, 182). De campagne van 1973-1974 leidde tot arbeidsonrust, stagnatie van het spoorwegvervoer en kaderzuiveringen en mondde uit in een daling van de produktie, al is de reikwijdte en de intensiteit van de campagne niet vergelijkbaar met de meer ingrijpende Kulturele Revolutie (Field, 1978, 254-259).

Na de dood van Zhou Enlai in april 1976 was Deng Xiaoping in ongenade gevallen en werd de eerste versie van het door de Staatsraad uitgewerkte tienjarenplan, dat gebaseerd was op de 'Vier Moderniseringën', veroordeeld als een revisionistisch dokument. Echter, na het overlijden van Mao Zedong in september 1976 werd de machtsstrijd beslist ten nadele van de linkervleugel, die vanaf dat moment te boek zou staan als aanhangers van de 'Bende van Vier'.

76

#### *1.4 Het bedrijfsbestuur na de dood van Mao Zedong*

De periode na 1976 is geen stabiele periode geweest; in de externe organisatie van bedrijven kunnen ten minste drie deelperioden worden onderscheiden (Knaack, 1981). Deze periodisering is voor de interne organisatie van bedrijven minder duidelijk te maken. De hele periode na 1976 wordt gekenmerkt door het opnieuw sterk benadrukken van de noodzaak van rationalisatie van de ondernemingsstructuur. In 1978 werden de Revolutionaire Comité's vervangen door het aloude instituut van de benoemde 'directeur onder leiding van het Partijkomité'. Deze omzetting kwam echter in de praktijk vrijwel altijd neer op een simpele naamswijziging. In de zijdefabriek in Hefei bijvoorbeeld, die ik in maart 1979 bezocht, vervulden de voorzitter van het Partijkomité, die tevens bedrijfsdirecteur was, en de vice-

voorzitter van het Partijkomité dezelfde functies ook in het Revolutionaire Komité.

Deze pogingen tot rationalisatie bedreigden uiteraard de positie van die kaderleden die deze positie eerder dankten aan politieke vriendjespolitiek dan aan technische bekwaamheden. Een belangrijk deel van deze kaderleden verloor zijn positie na de introductie van meer democratische besluitvormingsmethoden, met name waar het gaat om de verkiezing van kaderleden. In Sichuan bijvoorbeeld worden momenteel in 30 procent van de bedrijven de hoofden van de werkplaatsen en de leiders van de sekties en de teams door de arbeiders zelf gekozen. Een probleem dat hierbij wel rijst, is dat in het oude 'ijzeren-rijstkom'-model een kaderlid wel kan worden bevorderd, maar niet gedegradeerd. Het niet herkozen kaderlid verliest dus wel zijn functie, maar niet zijn status (Ren Tao, 1980, 215).

Ook de arbeidersraden is weer nieuw leven ingeblazen. Hoewel de macht van de raden op papier indrukwekkend is, is deze in de praktijk beperkt. Bij een meningsverschil tussen de arbeidersraad en de directeur kan het geschil aan een hogere autoriteit worden voorgelegd; de uitspraak van deze hogere autoriteit is bindend, ook voor de arbeidersraad (Lockett en Littler, 1983, 695).

## 2 Evaluatie

---

### 2.1 Dualistische visie op het bedrijf

Overzien wij de geschiedenis van de bedrijfsorganisatie in China na de stichting van de Volksrepubliek in 1949, dan kunnen wij constateren dat er zowel sprake is geweest van continuïteit als van verandering. De *kontinuiteit* manifesteerde zich in het feit dat vanaf 1953 de bevelsstructuur in de bedrijven niet fundamenteel is veranderd. De bevels-stroom verliep altijd van de leiding van het bedrijf naar respectievelijk de hoofden van de werkplaatsen, van de sekties en van de teams. De besluitvorming op het niveau van de onderneming werd steeds voorbereid door het werk van de functionele afdelingen. De continuïteit in de Chinese bedrijfsorganisatie is vooral benadrukt door Van der Doel (1977).

De *verandering* had voornamelijk betrekking op de samenstelling van de bedrijfsleiding, de verhouding tussen het technisch-administratief personeel en de arbeiders en de inhoud van het motivatiesysteem. Deze veranderingen worden in de beschouwingen over het Chinese bedrijf van Schurmann, Richman, Brugger en Andors geanalyseerd met behulp van twee kontrasterende beleidslijnen, ideaaltypen, die slechts de zuivere elementen betreffen waaruit een concreet bedrijfs-systeem in China is opgebouwd.

Schurmann maakt onderscheid tussen twee ideale typen (bedrijfs)-organisatie, namelijk enerzijds de 'technologische organisatie'

(*Gesellschaft*), waarin regels de meest belangrijke coördinatie-middelen zijn en anderzijds de menselijke organisatie (*Gemeinschaft*), waarin traditionele en kollektieve normen de coördinatiemiddelen vormen.

Schurmanns beschrijving van de *technologische organisatie* benadert Webers ideaaltype van rationele bureaucratie dicht. Het 'technologische' bedrijf wordt gekenmerkt door een hoge mate van specialisatie, een hiërarchische verdeling van posities en functies met de daaraan verbonden bevoegdheden en verantwoordelijkheden en een besluitvorming op basis van geschreven regels. Voorts zijn de bedrijfsgenoten gesalarieerde krachten. Zij worden gerekruteerd op basis van individuele deskundigheid en aangesteld op basis van een arbeidskontrakt. Deze bedrijfsgenoten hebben een bij dit type bedrijf passende persoonlijkheid. De 'bureaucratische' persoonlijkheid is bereid loyaal elke regel na te leven en elke instructie uit te voeren. Schurmanns schets van het *menselijke bedrijf* daarentegen heeft een duidelijke verwantschap met het 'human resources'-model uit de westerse organisatie-theorie. Vele elementen van Webers rationele bureaucratie zijn afwezig. In het menselijke bedrijf is plaats voor generalisten. De verhouding tussen de bedrijfsgenoten en het bedrijf berust op een morele verbintenis; deze wordt bepaald door een toepassing van immateriële werkstimulansen. De interne en externe relaties van het bedrijf hebben een informeel karakter.

Met behulp van deze twee beleidlijnen kan de geschiedenis van de Chinese bedrijfsorganisatie in een aantal perioden worden onderverdeeld. Deze perioden onderscheiden zich van elkaar door het accent dat in de onderhavige perioden afwisselend wordt gelegd op hetzij het technologische organisatie-model hetzij op het menselijke organisatie-model.

78

In de jaren 1952-1955 domineerde de technologische bedrijfsvoering. In deze jaren wordt het organisatie-model van de Sovjetunie gehanteerd met zijn nadruk op eenhoofdige leiding, het verantwoordelijkheids-systeem en de produktgewijze specialisatie annex organisatie van de besluitvorming.

In de jaren 1956-1960, waarin de Grote Sprong Voorwaarts wordt voorbereid, opkomt en teloorgaat, overheerst het menselijke organisatie-model. Dit komt tot uitdrukking in het opwekken van generalisme (de ideale arbeider is de *domianshou*, het manusje-van-alles), de invoering van het twee-een-driesysteem, en het greep krijgen op de feitelijke bedrijfsvoering door de kaderleden van de partij. In de eerste helft van de jaren zestig krijgen de topbestuurders in de bedrijven meer ruimte om onafhankelijk van hogere instanties operationele besluiten te nemen. Schurmann ziet overeenkomsten tussen deze bedrijfsvoering en die van het Amerikaanse concern

General Motors en konkludeert hieruit dat de beleidslijn van de 'technologische' bedrijfsvoering is gerehabiliteerd.

Gedurende de Kulturele Revolutie krijgt de menselijke bedrijfsvoering weer de overhand. De informele overlegstructuren krijgen gestalte in de Revolutionaire Comité's en het twee-een-driestelsel funktioneert optima forma.

In de jaren zeventig zien wij dat de menselijke bedrijfsvoering langzaam wordt teruggedrongen ten gunste van de technologische bedrijfsvoering met een korte onderbreking tijdens de 'kritiseer Lin Biao en Confucius'-kampagne. Na de dood van Mao Zedong in 1976 wordt het proces van rationalisatie van de bedrijfsvoering versneld doorgezet.

## *2.2 De dialektische conceptie van de Chinese maatschappij*

De indeling van Schurmann en anderen van de ontwikkelingen in de Chinese bedrijfsorganisatie met behulp van twee kontrasterende beleidslijnen in verschillende perioden geeft onzes inziens een redelijke beschrijving van de zich steeds veranderende werkelijkheid. Echter, aan Schurmanns benadering kleven twee nadelen. In de eerste plaats geeft deze geen verklaring van die veranderingen. Om een totaalbeeld van de werkelijkheid te krijgen is het ook nodig te verklaren hoe het komt dat de Chinese economie op een gegeven moment beschreven kan worden door een bepaalde beleidslijn.

In de tweede plaats geeft deze benadering geen antwoord op de vraag of deze twee beleidslijnen elkaar onder alle omstandigheden uitsluiten. Volgens Etzioni (1961, 55-56) wijst de geschiedenis uit, dat de levensduur en verspreiding van organisaties met een dubbele motivatiestructuur (dual compliance structure) beperkt is. In organisaties met een dubbele motivatiestructuur worden twee soorten macht afwisselend toegepast. Wanneer in zo'n organisatie iemand afwijkt van de norm, kunnen in principe twee soorten prikkels, vaak opeenvolgend, worden toegepast. Deze structuren zijn volgens Etzioni niet stabiel. Op de lange duur evolueren organisaties met een dubbele motivatiestructuur naar een organisatietype, waarin slechts één motivatiestructuur domineert. Bovendien geldt voor deze enkele motivatiestructuur nog dat de gebruikte prikkels moeten korresponderen met de doelstellingen van de organisatie. Toegepast op de Chinese werkelijkheid kan deze theorie bijvoorbeeld een verklaring geven voor de evolutie van de dubbele motivatiestructuur in de bedrijven in de periode 1949-1953, waarin zowel een versterking van het verantwoordelijkheidssysteem als een democratisering van de bedrijfsorganen werd nagestreefd, naar de enkelvoudige motivatiestructuur van het systeem van eenhoofdige leiding gedurende het eerste vijfjarenplan (1953-1957).

Volgens Mao Zedong daarentegen is een 'verzoening' van beide beleidslijnen wel degelijk mogelijk. Deze gedachtengang heeft hij uitgewerkt in zijn 'dialektische conceptie van de Chinese maatschappij', welke hij ontwikkeld heeft in twee speeches, namelijk in *The Ten Great Relationships* van april 1956 en in *On the Question of Correctly Resolving Contradictions among the People* van februari 1957. In deze dialektische conceptie vormt de theorie van de kontradikties (tegen-

**schema 1** *Tegenstellingen in de economische, politieke en maatschappelijke sfeer*

(A)	(B)
<b>1. economische tegenstellingen</b>	
moderne industrie	traditionele industrie
kustprovincies	binnenland
industrie	landbouw
zware industrie	lichte industrie
grootschalige industrie	kleinschalige industrie
kapitaalintensief	arbeidsintensief
investeringen	konsumptie
<b>2. politieke tegenstellingen</b>	
centralisme	democratie
centralisatie	decentralisatie
bedrijfstakprincipe (vertikaal)	komité-principe (horizontaal)
<b>3. maatschappelijke tegenstellingen</b>	
arbeiders	boeren
bureaucraten	massa's
bureaucraten	kaderleden
expert	rood
specialisten	generalisten
materiële prikkels	ideologie
individuele beloning	groepsbeloning

*Bron:* F. Schurmann, 1967, 102-103

stellingen) het centrale element. Volgens Mao Zedong bestaan er twee soorten tegenstellingen, namelijk tussen de 'vijand en onszelf' en 'tussen de mensen onderling'. De tegenstellingen tussen de vijand en onszelf zijn niet oplosbaar; de tegenstellingen tussen de mensen onderling zijn oplosbaar met vreedzame middelen: zij zijn onderworpen aan de 'wet van de eenheid der tegendelen' (Schurmann, 1967, 53). Deze theorie van tegenstellingen past Mao Zedong toe op de economische sfeer, de politieke sfeer en de maatschappelijke sfeer. In alle drie de sferen worden paren elementen onderscheiden, waarbij binnen elk paar het ene element wordt verondersteld in een tegen-

gestelde relatie ten opzichte van het andere element te staan. De belangrijkste door Mao Zedong onderscheiden tegenstellingen zijn samengevat in schema 1.

De opgesomde tegenstellingen zijn door Mao Zedong geformuleerd als reflectie van reële problemen in de Chinese maatschappij. De elementen, in het schema onder A gerubriceerd, zijn alle benadrukt gedurende de periode van het eerste vijfjarenplan; zij kunnen gezien worden als elementen van het Sovjet-planningssysteem. Dit plannings-systeem leverde — zoals wij hebben gezien — een groot aantal problemen op van economische, politieke en kulturele aard. Deze problemen meende Mao Zedong te kunnen oplossen door het meer benadrukken van de elementen gerubriceerd onder B, zonder overigens alle elementen van A te negeren. In de Grote Sprong Voorwaarts — met zijn nadruk op simultane ontwikkeling — zouden de tegenstellingen moeten worden opgelost, met andere woorden in de Grote Sprong Voorwaarts zou de 'eenheid der tegendelen' worden bereikt. Mao Zedong verwachtte dat door die 'eenheid der tegendelen' zoveel energie in de massa's zou vrijkomen dat in een klein aantal jaren de Chinese samenleving in een moderne natie kon worden getransformeerd.

Vergelijken wij Mao Zedongs dialektische conceptie van de Chinese maatschappij met Schurmanns periodisering van de ontwikkelingen in de Chinese bedrijfsorganisatie, dan valt een aantal duidelijke overeenkomsten en verschillen op.

De overeenkomst is dat Mao Zedongs verzameling van elementen A ook deel uitmaakt van Schurmanns technologische organisatie, terwijl de verzameling van elementen B deel uitmaakt van Schurmanns menselijke organisatie. Zowel Mao Zedong als Schurmann maken dus gebruik van dezelfde twee beleidlijnen, die bij Mao Zedong uiteindelijk op een vreedzame wijze met elkaar te verzoenen zijn, terwijl ze elkaar bij Schurmann voortdurend blijven kontrasteren.

Het voordeel van Mao Zedongs visie boven die van Schurmann schuilt in zijn vooronderstelling dat de twee beleidlijnen de belangen-tegenstellingen weergeven die binnen de Chinese samenleving bestaan. Daarmee geeft hij niet alleen een beschrijving van de concrete organisatorische verhoudingen in een bepaalde periode, maar hij geeft daarvoor ook een expliciete verklaring, namelijk dat beleidlijn B noodzakelijkerwijs moet worden gepropageerd teneinde de problemen die uit beleidlijn A voortvloeien te kunnen bestrijden.

Het nadeel van Mao Zedongs visie schuilt hem in zijn vooronderstelling dat de tegenstellingen tussen de mensen onderling oplosbaar zijn. Zoals reeds gezegd, ging Mao Zedong ervan uit dat in de Grote Sprong Voorwaarts een eenheid der tegendelen kon worden bereikt. Hiermee haakt hij aan bij de marxistische orthodoxie. Ook Marx meende dat de tegenstellingen in de (kapitalistische) maatschappij uiteindelijk over-

wonnen konden worden. Marx meende echter dat deze eenheid, het kommunisme, pas gerealiseerd kon worden als eindresultaat van een lange historische ontwikkeling waarin de mens zijn omgeving steeds beter leert beheersen. In dit licht bezien kan de Grote Sprong Voorwaarts worden geïnterpreteerd als een heroïsche poging deze volgens Marx noodzakelijkerwijs lange en moeizame weg in één sprong af te leggen. Dat dit niet kan, bewijzen de ervaringen opgedaan met de Grote Sprong Voorwaarts. Het eenzijdig benadrukken van de menselijke bedrijfsvoering in een situatie van 'noodzakelijkheid' blijkt op zijn beurt ook een groot aantal tegenstrijdigheden op te roepen. Aan deze tegenstrijdigheden is de Grote Sprong Voorwaarts ten onder gegaan.

### *2.3 De dialektiek van de koördinatiemechanismen*

Uit het voorgaande komt het beeld naar voren, dat het eenzijdig benadrukken van een beleidslijn een groot aantal problemen oproept, welke aanleiding geven tot het meer benadrukken van de andere beleidslijn en omgekeerd. Deze dialektische relatie tussen de beleidslijnen kan ook theoretisch worden onderbouwd.

Wat het *Sovjet-planningssysteem* betreft, dit systeem kan in principe een consistente (Montias, 1959) en een efficiënte (Ward, 1967) oplossing bewerkstelligen. In de praktijk is echter aan de optimumvoorwaarden van dit systeem nooit voldaan (Kornai, 1971). Dat resulteert in een groot aantal onbedoelde gevolgen als bottlenecks en tekorten, als gevolg waarvan de leiding van de bedrijven gevangen zit in een soort beslissingsklem: zij wordt geacht onvervulbare plannen te vervullen (Masuch, 1982). De leiding van de bedrijven tracht aan deze beslissingsklem te ontsnappen onder andere door het aangaan van informele, horizontale relaties (Andrie, 1976). Vanuit dit gezichtspunt bezien is het mogelijk het ontstaan van de Grote Sprong Voorwaarts te verklaren als een reactie op de werking van een onuitvoerbaar systeem van centrale planning. Het feit dat de centrale leiding zichzelf als gevolg van haar eigen innerlijke tegenspraak geheel of gedeeltelijk opheft en wordt vervangen of aangevuld door een koördinatiemechanisme dat zich kenmerkt door horizontale, informele relaties, wordt door De Jong (1981) de planningsparadox genoemd.

Ook de *overlegdemokratie*, het koördinatiemechanisme gekenmerkt door horizontale, informele relaties, kent zijn eigen paradox (Van den Doel, 1975). Exploratie van het model van de overlegdemokratie wijst uit dat dit model, waarin de individuen direct participeren in zowel de konstituerende als de uitvoerende besluitvorming, alleen funktioneert in een kleine groep waarin sprake is van sociale controle. In een complexe samenleving is deze sociale controle aan erosie onderhevig. De konstituerende besluitvorming evolueert meer en meer tot een systeem van delegatie van bevoegdheden; de uitvoering van deze

konstituerende beslissingen, die in een overlegdemokratie plaatsvond op basis van vrijwilligheid, evolueert onder de druk van de verminderde betrokkenheid van de individuen tot een hiërarchisch systeem. Uit deze paradoxen van de koördinatiemechanismen kunnen wij konkluderen, dat de organisatiestructuur van een reëel bedrijf meestal uit een *mengvorm* van centrale leiding en overlegdemokratie zal bestaan. Het bestaan van deze mengvorm wil echter niet zeggen dat op deze manier beide doelstellingen van economische efficiency en maximale participatie is voldaan. Wanneer wij – uitgaande van het ideaalmodel van het Sovjet-planningsmodel – de participatiemogelijkheden laten toenemen, zal in eerste instantie ook de economische efficiency van het systeem toenemen. Voorbij een bepaalde grens zal de verhoogde participatie echter spanning teweegbrengen in termen van economische efficiency en produktiviteit, die zullen toenemen naarmate het ideaalmodel van de overlegdemokratie meer wordt benaderd.

Dit beeld wordt bevestigd door empirisch onderzoek. Een overvloed van case-studies (voor een overzicht: zie Zimbalist, 1982) toont aan dat demokratisering van de organisatiestructuur een positief effect kan hebben zowel op de motivatie van de arbeiders als op de arbeidsproduktiviteit. Maar dit positieve effect op de arbeidsproduktiviteit blijkt zeer sterk afhankelijk te zijn van bijvoorbeeld het niveau waarop de participatie plaatsvindt. Onderzoek naar de organisatiestructuur van de bedrijven in Joegoslavië laat zien, dat de participatie van de arbeiders in de besluitvorming in het algemeen sterk is toegenomen; in sommige bedrijven is wel 40 procent van de arbeiders lid van het een of andere besluitvormingsorgaan. Wel hebben deze vormen van participatie voornamelijk betrekking op de uitvoerende besluitvorming, dat wil zeggen op beslissingen aangaande de werk-omstandigheden. De belangrijkste beslissingen, de konstituerende beslissingen, worden daarentegen meer en meer genomen door de directie en de stafleden. Verder is er sprake van een toenemende stratifikatie en vinden er steeds meer conflicten tussen directie en arbeiders plaats. Deze conflicten hebben voornamelijk betrekking op de hoogte van de lonen. Tussen 1958 en 1967 vonden er 2000 stakingen plaats.

Bovenvermelde studies suggereren dat er een positief verband tussen participatie en economische efficiency kan bestaan op het niveau van de uitvoerende besluitvorming, maar dat dit positieve verband afneemt en zelfs negatief wordt, naarmate de participatie betrekking heeft op een hoger beslissingsniveau. Voor dit verschijnsel bestaat een plausibele verklaring (Dunn, 1974, 410). Wil participatie een concrete inhoud hebben, dan moeten de bedrijven beschikken over een eigen beslissingsruimte, dat wil zeggen dan moet de koördinatie van de externe bedrijfsactiviteiten (ten dele) zijn gedecentraliseerd, bijvoorbeeld door markt-



elementen een grotere rol te laten spelen. De hieruit resulterende economische concurrentiestrijd tussen de bedrijven brengt echter een grotere mate van onzekerheid voor het bedrijf met zich mee, waarin alleen personen met een specialistische kennis van zaken zich kunnen handhaven. Kortom, een decentralisatie van bevoegdheden op makro-niveau is een noodzakelijke voorwaarde voor een zinvolle participatie op mikro-niveau, maar verhindert die participatie tegelijkertijd.

### 3 Konklusie

---

Marxisten hebben altijd gemeend dat een socialistische maatschappij superieur zou zijn aan een kapitalistische maatschappij, omdat de kontradikties die in het kapitalisme bestaan, zouden worden vermeden. Die kontradikties in het kapitalisme zijn volgens Bucharin en Preobrazhensky op twee noemers terug te brengen (1922; 1969, 89). In de eerste plaats leidt de 'anarchie in de kapitalistische produktie' tot een tegenstelling tussen individuele rationaliteit en maatschappelijke rationaliteit, wat resulteert in crises, moordende concurrentie en oorlogen. In de tweede plaats leidt de klassenstructuur van de kapitalistische maatschappij tot een 'onverzoenlijke vijandschap' tussen aan de ene kant de kapitalisten en aan de andere kant de arbeiders en de kleine boeren. In een socialistische maatschappij daarentegen zou de staat dank zij het gemeenschapsbezit van de produktie-middelen in een positie zijn om arbeid en materiële en financiële middelen planmatig aan te wenden, en op deze manier de 'anarchie in de produktie' weten te voorkomen. Verder zouden de mensen, doordat zij in een socialistische maatschappij niet meer worden uitgebuit en 'baas in eigen huis' zijn, meer initiatief ontplooiën en kreatiever zijn.

Aan de hand van ontwikkelingen in de Chinese bedrijfsorganisatie na 1959 wordt echter duidelijk, dat planning opgevat als centrale planning en gemeenschapsbezit van de produktiemiddelen niet heeft kunnen voorkomen dat ook het (staats)socialisme niet vrij is van tegenstellingen. Bij nadere analyse bleken deze tegenstellingen voor een deel op het gehanteerde centrale planningsmodel zelf te kunnen worden teruggevoerd. Centrale leiding kent een aantal innerlijke tegenspraken als gevolg waarvan zij zichzelf geheel of gedeeltelijk opheft en wordt vervangen door elementen van een ander koördinatie-mechanisme, de overlegdemokratie, die wordt gekenmerkt door horizontale, informele relaties. Deze toevoeging van elementen van overlegdemokratie heeft evenwel geen onbeperkt positief effect op de economische efficiency. Voorbij een bepaald punt levert toenemende participatie spanningen op in termen van produktiviteit en efficiency. Als gevolg van deze spanningen wordt de participatie teruggeschoefd en worden elementen van centrale leiding sterker

benadrukt. Hoever deze participatie wordt teruggedraaid hangt af van het gewicht dat in het politieke proces wordt toegekend aan participatie als doelstelling zelf dan wel aan de doelstelling van economische efficiency.

De uiteindelijk tot stand gekomen mengvorm van centrale leiding en overlegdemocratie, die is neergelegd in de formele en informele organisatiestructuur van het bedrijf, is niet stabiel. Zij zal veranderen als gevolg van de evolutie van het politieke proces, door veranderingen in de omgeving en door veranderingen in de techniek. Als gevolg hiervan zal in de nieuwe situatie relatief meer nadruk worden gelegd op participatie, dan wel op economische efficiency. Preciezer: iedere bedrijfsorganisatie is onderhevig aan de 'dialektiek van de coördinatie-mechanismen'.

## Literatuur

- Andors, S., 1974, Factory Management and Political Ambiguity, 1961-1963, *The China Quarterly* 54, september
- Andors, S., 1977, *China's Industrial Revolution*, New York
- Andrle, V., 1976, *Managerial power in the Soviet Union*, Westmead
- Beijing Review*, 9-3-'79; 22-6-'79
- De Beus, J. en R. Knaack, 1980, Ideologie en bedrijfsbestuur, in M. Ellman (red.), *De Chinese economie*, Leiden/Antwerpen
- Brugger, B., 1976, *Democracy and organization in the Chinese industrial enterprise 1948-1953*, Cambridge
- Bucharin, N. en E. Preobrazhensky, 1970, *ABC of Communism*, 1922; Middlesex
- Doel, H. van den, 1975, *Democratie en welvaartstheorie*, Alphen aan den Rijn
- Doel, H. van den, 1977, Carry out the revolution and increase production, *De Economist* 1977 (2)
- Domes, J., 1977, The Gang of Four and Hua Kuo-feng: Analysis of Political events in 1975-76, *The China Quarterly* 71, september
- Donnithorne, A., 1976, *China's Economic System*, Londen
- Dunn, W.N., 1974, The Economics of Organizational Ideology; the Problem of Dual Compliance in the Worker-Managed Socialist Form, *Journal of Comparative Administration*, februari
- Ellman, M., 1979, *Socialist planning*, Cambridge
- Etzioni, A., 1961, *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, New York
- Field, R.M., K.M. McGlyn en W.B. Abnett, 1978, Political Conflict and Industrial Growth in China, 1965-1977, in *Chinese Economy post-Mao*, Joint Economic Committee, Washington
- Howe, C., 1973, Labour organization and incentives in industry, in S.R. Schramm (red.), *Authority, participation and cultural change*, Cambridge
- Jong, H.W. de, 1981, *Dynamische markttheorie*, Leiden

- Knaack, R., 1981, Economic Reform in China, *The ACES-Bulletin*, zomer
- Kornai, J., 1971, *Anti-equilibrium*, Amsterdam
- Kung Hsiao-wen, 1975, On the Management of Socialist Enterprises, *Chinese Economic Studies*, herfst
- Lockett, M. en C. Littler, 1983, Trends in Chinese Enterprise Management, 1978-1982, *World Development*, augustus
- Marx, K., 1967, *Het Kapitaal*, deel 1, 1867; Hilversum
- Masuch, M., 1982, De sovjet-beslissingswijze, *Tijdschrift voor Politieke Economie* 4 (3)
- Montias, M., 1972, Planning with Material Balances in Soviet-Type Economies, in A. Nove en M. Nuti (red.), *Socialist Economics*, Harmondsworth
- Ren Tao, Sun Huaying en Lin Jinglin, 1980, Investigation Report: Enterprises in Sichuan Province acquire greater independence, *Social Studies in China* 1980 (1)
- Schurmann, F., 1968, *Ideology and Organization in Communist China*, Berkeley and Los Angeles
- Ward, B.N., 1967, *The Socialist Economy: A Study of Organizational Alternatives*, New York
- Watson, A., 1978, Industrial management-experiments in mass participation, in B. Brugger (red.), *China, the Impact of the Cultural Revolution*, Londen
- Zimbalist, A., 1981, On the Role of Management in Socialist Development, *World Development* 9/10

---

Over vraagstukken met betrekking tot het 'reëel bestaande socialisme' publiceerden wij eerder:

Rob Boonzajer Flaes, *Leerzame experimenten uit de Balkan*. TPE 2/3

Michael Ellman, *Een kritiek op de konvergentietheorie*. TPE 4/1

Pieter Boot, *Inflatie in Oost-Europa*. TPE 5/2

Themagedeelte: *Polen*. TPE 5/3

Michael Masuch, *De sovjet-beslissingswijze. Een bijdrage tot de theorie van het reële socialisme*. TPE 5/3

Ronald Gerritse, *Stagnatie en verandering in het staatsocialisme*. TPE 5/4

Wim Swaan en Hans van Zon, *Planning en sturing in Hongarije*. TPE 6/3