

高职高专规划教材

KUANGSHAN QIYE GUANLI

矿山企业管理

陈国山 戚文革 主编



冶金工业出版社

<http://www.cnmp.com.cn>

高职高专规划教材

矿山企业管理

陈国山 戚文革 主编
张杰 徐建杰 副主编

北京

冶金工业出版社

2008

内 容 提 要

本书详细阐述了矿山企业管理的主要内容,包括矿山企业日常生产管理、成本管理、质量管理、劳动管理、固定资产管理、物资管理、设备管理、工程项目管理、安全生产管理等。本书内容紧密结合实际,旨在使高职高专院校学生掌握和提高矿山企业管理的基本理论知识和管理技能。

本书为高职高专院校矿业类专业及相关专业教材,也可供从事矿山管理工作的人员参考。

图书在版编目(CIP)数据

矿山企业管理/陈国山,戚文革主编. —北京:冶金工业出版社,2008. 1

高职高专规划教材

ISBN 978-7-5024-4422-8

I. 矿… II. ①陈… ②戚… III. 矿业—工业企业
管理—高等学校:技术学校—教材 IV. F407. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 180994 号

出 版 人 曹胜利

地 址 北京北河沿大街嵩祝院北巷 39 号,邮编 100009

电 话 (010)64027926 电子信箱 postmaster@cnmip.com.cn

责任编辑 杨 敏 宋 良 美术编辑 李 心 版式设计 张 青

责任校对 王贺兰 责任印制 丁小晶

ISBN 978-7-5024-4422-8

北京兴华印刷厂印刷;冶金工业出版社发行;各地新华书店经销

2008 年 1 月第 1 版,2008 年 1 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16;12.75 印张;336 千字;190 页;1-4000 册

28.00 元

冶金工业出版社发行部 电话:(010)64044283 传真:(010)64027893

冶金书店 地址:北京东四西大街 46 号(100711) 电话:(010)65289081

(本书如有印装质量问题,本社发行部负责退换)

前 言

《矿山企业管理》是根据教育部高职高专矿业类教学指导委员会金属矿开采技术教研组、冶金教育学会高职高专矿业类课程组及冶金行业“十一五”教材建设规划编写的。

目前我国矿产资源开发进展迅猛。无论是矿山的数量还是采出的矿石量都迅速增加。矿山生产安全问题日益突出,矿山开采技术更新速度加快,矿山生产环境保护、矿产资源的充分利用和保持矿山可持续发展的重要性凸显。矿山企业逐渐由技术劳动型向技术管理型企业过渡,“以人为本”为矿山从业人员创造安全、环保、舒适、健康的工作环境,保证国家的矿产资源充分有效的利用,提高矿山企业管理水平,追求经济效益的最大化。

同时,矿山企业的经营方式也发生了较大变化,出现了租赁经营、工程承包、项目承包等经营方式。我们编写此书,旨在培养高职高专毕业生既具备金属矿开采的基本知识和基本技能,又具备新型矿山企业的经营、管理思想。

参加本书编写工作的有吉林电子信息职业技术学院陈国山、戚文革、毕俊召、季德静、孙文武;辽宁科技学院张杰;吉林翔达会计师事务所有限公司徐建杰;夹皮沟黄金矿业公司李福祥、单伟、马杰、张洪龙、隋泳洋;吉林镍业公司李伟华。全书由陈国山、戚文革任主编,张杰、徐建杰任副主编。

在编写过程中,得到许多同行、矿山工程技术人员的支持和帮助,在此表示衷心的感谢。

由于水平所限,书中难免有不足之处,恳请读者批评指正。

编 者
2007年9月

目 录

1 企业管理基础	1
1.1 企业及企业管理	1
1.1.1 企业的特征及类型	1
1.1.2 企业管理的性质与职能	2
1.1.3 企业管理的发展	4
1.1.4 企业管理现代化	6
1.1.5 矿山企业管理的特点和基本内容	8
1.2 企业管理组织机构	9
1.2.1 管理组织机构的设置	9
1.2.2 企业管理领导机构	11
1.2.3 矿山企业管理制度	13
1.3 现代企业制度	13
1.3.1 现代企业制度的涵义与特征	13
1.3.2 现代企业制度的基本组织形式	14
1.4 现代企业的诚信	15
1.4.1 现代企业的文化	15
1.4.2 现代企业的形象	18
本章小结	19
复习思考题	20
2 矿山企业管理方法	21
2.1 矿山企业计划	21
2.1.1 矿山企业产量计划	21
2.1.2 露天矿采剥计划	23
2.1.3 地下矿采掘计划	23
2.1.4 矿石质量计划	25
2.2 矿山企业管理基本内容	25
2.2.1 矿山企业管理的对象	25
2.2.2 矿山企业管理的主要技术经济指标	25
2.2.3 矿山企业管理的主要内容	26
2.3 矿山企业管理的指标体系	27
2.3.1 数量指标	27
2.3.2 质量指标	28

2.3.3 主要消耗指标	29
2.3.4 主要技术指标	29
2.3.5 主要经济指标	30
本章小结	31
复习思考题	31
3 矿山企业计划管理	32
3.1 矿山企业计划管理概述	32
3.1.1 计划管理的重要性	32
3.1.2 计划管理的原则	32
3.1.3 矿山企业计划的种类	33
3.1.4 计划管理的基础工作	33
3.2 地下开采进度计划	34
3.2.1 地下开采基建进度计划	34
3.2.2 地下开采采掘进度计划	35
3.2.3 地下开采年度计划的编制	37
3.3 露天开采进度计划	39
3.3.1 露天开采基建采剥进度计划	39
3.3.2 露天矿年度采剥进度计划	42
3.4 生产作业计划的编制	45
3.4.1 作业计划的内容	45
3.4.2 作业计划的作用	45
3.4.3 作业计划编制的原则	45
3.4.4 作业计划的编制	45
3.5 矿山企业计划的检查和验收	46
3.5.1 计划检查的目的	46
3.5.2 计划完成情况的数量分析方法	46
3.5.3 实际完成工程的部位检查	48
本章小结	49
复习思考题	50
4 矿山企业日常生产管理	51
4.1 生产过程组织	51
4.1.1 生产过程组织概述	51
4.1.2 生产过程的空间组织	52
4.1.3 生产过程的时间组织	54
4.2 矿山企业生产过程管理	55
4.2.1 矿山企业的生产过程	55
4.2.2 矿山企业生产过程的组织	56

4.3 地下开采生产过程管理	60
4.3.1 循环的概念	60
4.3.2 循环工作组织图表的编制	60
4.3.3 采掘工作组织	61
4.3.4 回采工作组织	62
4.4 露天开采生产过程管理	63
4.4.1 露天开采工作的特点	63
4.4.2 剥离和采装工作组织	63
4.4.3 运输工作组织	65
4.5 矿山机电设备维修工作管理	67
4.5.1 设备的使用与维修保养	67
4.5.2 设备的检修	68
4.5.3 设备维护与修理的主要技术经济指标	70
4.6 矿山企业通风管理	70
4.6.1 通风管理的内容与标准	70
4.6.2 矿井风流的管理	72
4.6.3 矿井通风设施的管理	75
本章小结	77
复习思考题	77
5 矿山企业成本管理	79
5.1 概述	79
5.1.1 产品成本的概念	79
5.1.2 矿山企业矿石成本组成分类	79
5.1.3 矿石成本的种类	80
5.1.4 矿山企业年经营费	80
5.2 直接成本费用的计算方法	80
5.2.1 辅助材料费的计算	80
5.2.2 动力费的计算	80
5.2.3 工人工资及附加费支付	81
5.3 间接成本费用计算方法	81
5.3.1 车间经费的计算	81
5.3.2 企业管理费的计算	81
5.3.3 销售费	81
5.4 产品成本的目标管理	81
5.4.1 降低矿石成本的途径	81
5.4.2 目标成本管理的作用	82
5.4.3 目标成本的确定方法	82
5.4.4 目标成本控制	83

06	本章小结	85
06	复习思考题	85
6	矿山企业全面质量管理	86
06	6.1 全面质量管理	86
06	6.1.1 质量管理概述	86
06	6.1.2 质量管理的发展	87
06	6.1.3 全面质量管理概述	88
06	6.2 矿山企业产品质量	92
06	6.2.1 产品的特点	92
06	6.2.2 产品质量的意义	92
06	6.2.3 产品质量指标	92
06	6.2.4 产品质量主要指标的确定	93
06	6.2.5 产品质量的管理	93
06	6.3 矿山企业产品质量管理	94
06	6.3.1 采矿生产过程的质量管理	94
06	6.3.2 选矿生产过程的质量管理	97
06	6.4 矿山企业三级矿量管理	98
06	6.4.1 地下开采三级矿量	98
06	6.4.2 地下开采三级矿量管理	99
06	6.4.3 露天开采三级矿量	101
06	6.4.4 露天开采三级矿量管理	101
06	6.5 矿山企业损失贫化管理	102
06	6.5.1 地下开采损失贫化管理	102
06	6.5.2 露天开采损失贫化管理	104
06	本章小结	104
06	复习思考题	105
7	矿山企业劳动管理	106
07	7.1 劳动管理概述	106
07	7.1.1 劳动管理的意义和内容	106
07	7.1.2 劳动定额	107
07	7.1.3 劳动组织	111
07	7.1.4 劳动工资	113
07	7.2 矿山企业劳动管理概述	116
07	7.2.1 矿山企业劳动管理的主要任务	116
07	7.2.2 矿山企业劳动定额	117
07	7.2.3 矿山企业劳动定员	119
07	7.2.4 矿山企业劳动组织	121

7.3 矿山企业劳动保护	122
7.3.1 劳动保护	122
7.3.2 矿山企业劳动保护的基本内容	122
本章小结	123
复习思考题	124
8 矿山企业固定资产管理	125
8.1 固定资产的概念与分类	125
8.1.1 固定资产的概念	125
8.1.2 固定资产的分类	125
8.1.3 固定资产结构	126
8.2 固定资产的磨损与折旧	126
8.2.1 固定资产的磨损	126
8.2.2 固定资产的折旧	127
本章小结	128
复习思考题	128
9 矿山企业物资管理	129
9.1 物资管理概述	129
9.1.1 物资管理的概念	129
9.1.2 物资的分类	129
9.2 物资消耗定额	130
9.2.1 物资消耗定额的概念和作用	130
9.2.2 物资消耗定额的构成	130
9.2.3 物资消耗定额的制定方法	130
9.3 物资储备定额	131
9.3.1 物资储备定额的概念和作用	132
9.3.2 物资储备定额的制定方法	132
9.4 物资供应计划	133
9.4.1 确定物资需要量	133
9.4.2 确定期初期末库存量	134
9.4.3 确定物资的采购量或申请量	134
9.5 物资库存控制	135
9.5.1 物资库存变动的主要影响因素	135
9.5.2 ABC分类控制法	136
9.5.3 物资库存控制的方法	136
本章小结	137
复习思考题	138

10 矿山企业设备管理	139
10.1 设备综合管理的意义和内容	139
10.1.1 设备综合管理的意义	139
10.1.2 设备综合管理的任务与内容	139
10.2 设备的选择和使用	140
10.2.1 设备选择的原则	140
10.2.2 设备选择方案的评价	141
10.2.3 设备合理正确使用的意义和要求	141
10.3 设备的维护和修理	142
10.3.1 设备的磨损规律和故障规律	143
10.3.2 设备的维护与保养	143
10.3.3 设备的检查与监测	144
10.3.4 设备修理与设备维修制度	144
10.3.5 设备修理计划	146
10.3.6 设备快速修理技术	147
10.4 设备的改造与更新	148
10.4.1 设备的磨损与寿命	148
10.4.2 设备的改造	148
10.4.3 设备的更新	149
10.4.4 现代设备的发展趋势	150
本章小结	151
复习思考题	151
11 矿山工程项目管理	153
11.1 工程项目管理概述	153
11.1.1 项目及其特征	153
11.1.2 工程项目及其特征	153
11.1.3 工程项目管理的概念及内容	154
11.2 工程项目的可行性研究与决策	155
11.2.1 工程项目的可行性研究的概念	155
11.2.2 工程项目的可行性研究阶段的划分	155
11.2.3 组织进行可行性研究的步骤	156
11.2.4 工程项目的可行性研究报告编制内容	156
11.2.5 工程项目的决策方法	157
11.3 工程项目招标与投标	159
11.3.1 工程项目招标与投标概述	159
11.3.2 工程项目招标与投标内容	160
11.4 工程项目施工管理	164

11.4.1	工程项目施工管理概述	164
11.4.2	工程项目施工准备	165
11.4.3	施工现场管理	168
11.4.4	工程监理	169
	本章小结	171
	复习思考题	171
12	矿山企业安全生产管理	172
12.1	矿山安全生产体系	172
12.1.1	矿山安全生产概述	172
12.1.2	矿山生产安全工程	173
12.1.3	矿山安全事故分析	180
12.2	矿山日常安全管理	180
12.2.1	矿山安全管理概述	180
12.2.2	安全生产管理制度	181
12.2.3	安全教育体系	182
12.2.4	安全检查体系	182
12.2.5	现代安全管理	182
12.3	矿山的安全救护	183
12.3.1	矿山救护措施	183
12.3.2	矿山救护方法	183
12.4	矿井灾害防治	184
12.4.1	矿井空气的污染及防治	184
12.4.2	矿山生产的防水、防火	186
12.4.3	其他灾害的防治	188
	本章小结	188
	复习思考题	189
	参考文献	190

1 企业管理基础

1.1 企业及企业管理

1.1.1 企业的特征及类型

1.1.1.1 企业的特征

在市场经济条件下,企业是以盈利为目的,直接组合和运用生产要素,从事商品生产、流通或服务经营活动,为满足社会需要依法进行自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的法人实体和市场竞争主体。它一般具有以下基本特征:

(1) 企业是从事商品(或劳务)生产经营活动的基本经济组织。这表明了企业所从事的活动具有商品性,是为卖而买、为交换而生产、为社会消费而生产经营并以盈利为目的的基本经济组织。这是企业的职业特征。

(2) 企业是自主经营、自负盈亏的经济实体。这表明了企业在社会经济活动中的责、权、利关系,也是判断经济组织是否真正具备企业形态的重要标志。即企业自主经营必须自负盈亏,用自负盈亏来制约自主经营。这是企业的行为特征。

(3) 企业是具有法人资格的经济实体。这表明了企业是依法成立、具有民事权利能力和民事行为能力、独立享有民事权利和承担民事义务的组织,它必须拥有自己能够独立支配和管理的财产。这是企业的人格特征。

企业除具有上述特征外,还应拥有一定数量、一定水平的生产设备和资金,有一定数量、一定技能的生产者和管理者;开展生产活动的场所等。

上述特征中,职业特征是与其他经济组织相区别的基本依据;行为特征是经济组织是否真正具备企业形态的标志,是企业成为市场主体的根本保证;人格特征表明企业的法律地位,是市场经济秩序对经济实体的必然要求。

1.1.1.2 企业的类型

随着市场经济的不断发展,企业的类型日益多样化,下面介绍几种主要的分类方法:

(1) 根据各生产要素所占的比重可以将企业划分为劳动密集型企业、技术密集型和知识密集型企业。劳动密集型企业是指技术装备程度较低、用人较多、产品成本中劳动消耗所占比重较大的企业;技术密集型企业又称资金密集型企业,即所需投资较多、技术装备程度较高、用人较少的企业;知识密集型企业是指综合运用先进科学技术成就的企业,这些企业有较多的中、高级技术人员,需要花费较多的科研时间和产品开发费用,能生产高、精、尖产品,如航空航天企业、大规模集成电路企业等。

(2) 按企业规模可以将企业划分为特大型企业、大型企业、中型企业和小型企业。衡量企业规模的主要指标一般包括企业生产能力、机器设备的数量或装机容量、固定资产原值和职工人数等四个方面。划分企业规模的具体指标数值和内容会随着科学技术水平和生产社会化水平的不断提高以及行业的不同而有所变化。

(3) 按企业社会化的组织形式可以将企业划分为单厂企业、多厂企业、企业集团和公司。单

厂企业是由在生产技术上有密切联系的若干生产车间、辅助生产车间、服务单位和管理部门所构成。这种企业实行全厂统一经营、统一核算盈亏、统一处理对外联系事务。

多厂企业是指由两个以上的工厂组成的企业,它是按照专业化、联合化及经济合理的原则,将相互间有依赖关系的若干个分散的工厂组织起来,实行统一经营管理的经济组织。它比较适宜于规模较大的加工装配行业,总厂一般都实行统一经营、分级核算并授予分厂处理某些对外经济事务的权力。

企业集团是以实力雄厚的企业为核心,以资产联结为主要纽带,通过产品、技术、经济契约等多种方式,把众多有内在联系的企业和科研设计单位联结在一起,形成具有多层结构的法人联合体。它由核心层、紧密层、半紧密层、松散层等多层企业构成。其核心层是自主经营、独立核算、自负盈亏、能够承担经济责任、具有法人资格的经济实体。其主要特征是规模大型化、功能综合化、经营多元化、资本股份化和管理的科学化。

公司是经政府批准、由两人以上共同出资,按照一定的法律程序组建的以盈利为目的的组织。按公司所属企业的生产、技术、经济联系可分为专业公司、联合公司和综合性公司。依照生产、技术或产品的同一性而组成的公司称为专业性公司,例如电子工业公司、汽车工业公司、铸造公司等。依照工艺过程的前后衔接或有利于物资的综合利用的特点而组成的公司称为联合公司,如包括炼铁、炼钢、轧钢等工厂的钢铁联合公司。为提高经济效益,依照经营多元化和一体化而组成的公司称为综合性公司,如科、工、贸一体化公司。公司按资本组织形式分为无限责任公司、有限责任公司和股份有限公司。无限责任公司是指由两个以上股东组成,股东对公司债务负有连带无限清偿责任的公司。连带无限清偿责任是指在公司本身财产不足以抵偿公司债务时股东还必须以自己的其他私人财产去清偿公司债务,甚至倾家荡产。有限责任公司是股东以出资额为限对公司债务负清偿责任的公司。股份有限公司是将公司资产划分为若干等额股份,股东以所持股份为限对公司债务负清偿责任的公司。有限责任公司和股份有限公司是现代企业制度的重要实现形式。

(4) 按法律形式可以把企业分为自然人企业和法人企业。自然人企业是指具有民事权利能力和民事行为能力的公民依法投资建立的企业。企业财产属于出资者私人财产的一部分,民事主体是自然人,而不是企业。个人业主制企业和合伙制企业是典型的自然人企业。合伙制企业是由两个或两个以上的自然人共同出资兴办、共同经营的企业。这类企业通常采用书面合伙协议、经营合同等契约形式,来确立合伙人各自的收益分成和亏损责任。企业资产属几个出资人共有;企业的盈利多,每个出资人的分成也多,企业亏损破产,每个合伙人都必须以全部个人财产对企业债务承担无限连带责任。

法人企业是指具有法人资格的企业。法人是指具有民事权利能力和民事行为能力,依法独立享有民事权利和承担民事义务的组织。法人企业是实现最终所有权与法人财产权分离,从而实现现代企业产权制度的重要基础,是企业具有有限责任的前提。出资人构造出企业法人后,企业就依法获得了出资人投资所形成的全部法人财产权,成为以其全部法人财产进行自主经营、自负盈亏的经济实体,包括国家在内的出资人对资产不再享有直接支配权,由具有相关知识和技能的专业管理人才代为管理。出资人只是以所有者的身份,依法享有资产收益、制定重大决策、选择管理者、制定公司章程和产权处置的权利。法人企业的典型形式为有限责任公司和股份有限公司,另外还有正在发展中的股份合作制企业。这类企业在本章 1.3 节现代企业制度内容中有详细介绍。

1.1.2 企业管理的性质与职能

企业管理是按生产技术规律和经济规律的要求,对企业生产经营活动进行计划、组织、指挥、

协调、控制和创新,以获取经济效益的一系列行为的总称。

1.1.2.1 企业管理的性质

企业管理是社会化大生产的产物和客观要求,凡是有共同劳动的场合,都离不开管理。马克思在分析资本主义企业管理的性质和职能时曾指出:“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形式,而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动。不过它具有二重性:一方面,凡是有许多人进行协作的劳动,过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上,表现在各种与局部劳动无关而与工厂全部活动有关的职能上,就像一个乐队要有一个指挥一样。另一方面,凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中,都必然会产生监督劳动。这种对立越严重,监督劳动所起的作用也就越大。”马克思揭示的管理二重性原则,是我们正确认识企业管理性质的理论基础。企业管理二重性是指:

(1) 企业管理的自然属性。它是指企业管理与社会生产力相联系的属性。为了合理组织生产力,需要采用一些必要的管理技术、管理方法和手段。不同所有制的企业之间,管理的自然属性没有本质区别,反而具有共同性,彼此可以直接学习、借鉴和使用。

(2) 企业管理的社会属性。它是指企业管理与社会生产关系相联系的属性。不同社会制度、不同所有制的企业之间,由于其生产关系有着本质的区别,因而管理的社会属性存在着根本的区别,彼此不能进行融合。

企业管理的二重性既相互联系又不可分割。企业管理工作不仅要把企业的生产要素在时间和空间上组织好,以发展生产力,而且要协调好各种经济关系,让全体职工的智慧 and 才能都得到充分发挥,使企业内形成团结互助的人际关系,同时要正确对待和学习国内外先进的、行之有效的企业管理的理论和实践经验。

1.1.2.2 企业管理的职能

企业管理的职能是指管理者为了有效地管理所必须具备的基本功能,或者说是管理者在执行其任务时应该做些什么。任何企业管理都具有合理组织生产力和维护生产关系这两个基本职能。但这两个基本职能需要通过具体的管理职能来实现。

企业管理的具体职能说法较多,结合现代企业管理工作的要求,认为企业管理应具备的主要具体职能如下:

(1) 计划职能。是企业的首要职能,是企业按照市场需要和自身能力,确定经营思想和经营目标,制定经营计划,规定实现经营目标的策略、途径和方法的活动。计划职能最基本的特点是预见性,要求对未来一段时间企业内外环境的变化发展进行推测、估计和判断,事先对实施过程中可能遇到的问题做出正确规划和制定出相应对策。它包括预测、决策和计划的制定等工作。

(2) 组织职能。是指合理配置和利用各种生产要素,协调企业内部经济活动中发生的各种关系,使企业的人、财、物有机地结合起来,使企业的各种活动相互协调起来,形成一个协作系统进行整体动作,以确保企业目标实现的活动。它一般包括科学设置管理机构,选择配备管理人员,进行适度分权和正确授权,划明晰的管理职责,建立科学的人员训练、考核、奖惩和激励制度,进行企业精神的培育和企业文化建设,为企业创造良好的组织氛围等。

(3) 领导职能。领导是指利用组织赋予的权力和自身能力去指挥和影响下属为实现组织目标而努力工作的管理活动过程。企业管理人员通过建立合理的管理制度,采用适当的管理方式和手段,结合企业员工的需要和行为特点,实施一系列具体措施,努力使每个员工以高昂的士气、饱满的热情投身到工作中,从而实现企业预定的目标。

(4) 控制职能。在计划的执行过程中,随时将实际执行情况同原定的计划进行对比,及时发现工作偏差或新的潜力,进而采取纠正措施或调整原有计划,以保证实现预期的经营目标。控制

职能是保障性职能,它有利于企业不断适应经营环境的变化。

(5) 创新职能。为适应科学技术的高速发展和日益激烈的市场竞争,企业需要在产品、技术、管理、经营等方面不断创新,以实现企业的健康、快速发展。

上述职能是相互联系和相互促进的。在管理中要协调好各个管理职能,充分发挥各个管理职能的作用,以实现管理的目标。

1.1.3 企业管理的发展

管理活动是随着人们的共同劳动而产生和发展的,有共同劳动,就有管理,而企业管理则是在资本主义工厂制度产生以后才出现的,已有 200 多年的历史。总结起来,大体经历了三个发展阶段。

1.1.3.1 经验管理阶段

这个阶段大约是从 18 世纪末到 20 世纪初,即从资本主义工厂制度出现时起,到资本主义自由竞争阶段结束为止,经历了 100 多年。这个阶段企业规模不大,生产技术也不复杂,管理工作主要凭个人经验。工人凭自己的经验来操作,没有统一的操作规程;管理人员凭自己的经验进行管理,没有系统的管理理论指导;工人的培养,是靠师傅带徒弟的传统方式进行,没有统一的标准和要求。对企业管理的认识,主要体现在工厂管理者的个人实践和经济学家们的个别论述中,尚未形成系统的管理理论。

经验管理的主要内容是生产管理、工资管理和成本管理。工厂管理者只关心和解决如何分工协作,以提高生产效率,如何减少资本耗费,以赚取更多利润等问题。

1.1.3.2 科学管理阶段

这个阶段大体上是从 20 世纪初到 20 世纪 40 年代,经历了约半个世纪。由于生产力的发展,客观上要求提高企业管理水平,将过去积累的管理经验系统化和标准化,用科学的管理理论来取代传统的管理经验。

科学管理理论也称古典管理理论,是随着自由资本主义向垄断资本主义过渡而逐步形成的。其主要代表是美国人泰罗提出的科学管理理论、法国人法约尔提出的一般管理理论和德国人韦伯提出的行政组织体系理论。

A 泰罗的科学管理理论

a 泰罗科学管理的主要思想

(1) “经济人”观点。泰罗认为金钱是刺激积极性的唯一动力,每人都在追求自己的经济利益,资本家追求最大的利润,工人追求最高的工资。于是,形成了两大利益集团。

(2) 调节不同“经济人”之间的矛盾。为了协调劳资双方的矛盾,泰罗提出进行一场“心理革命”,就是要求人们把注意力从“分配剩余”转移到“增加剩余”上来。

(3) 增加剩余。为了增加剩余,泰罗提出改革过去的经验管理办法,采用“科学管理”的方法提高劳动生产率。

b 科学管理的主要内容

(1) 工作方法的标准化。通过分析研究工人的操作,选用合适的劳动工具和合理的动作,从作业方法到材料、工具、设备和作业环境都实施标准化管理,制定出各种工作的标准操作法。

(2) 工时的科学利用。通过对工人工时消耗的研究,规定完成合理操作的标准时间,定出科学的劳动时间定额。

(3) 选择“第一流的工人”。泰罗认为每种类型的工人都能找到某些工作使他成为“第一流的工人”。健全的劳动人事管理的基本原则是使工人的能力与工作相适应。管理部门的责任在

于为每项工作找出最适合这项工作的人选,并对他们进行系统的科学的培训,使他们成为完成所从事工作的“第一流的工人”。

(4) 实行刺激性的付酬制度。工资支付的对象是工人而不是职位,要根据实际工作表现支付工资,而不是根据工作类别来支付工资。对按标准操作法在规定的时间内定额内完成工作的工人,按较高的工资率计发工资,否则按较低的工资率计发工资,以达到调动工人积极性的目的。

(5) 按标准操作法培训工人,以代替师傅带徒弟的传统方法。

(6) 明确划分计划职能与作业职能,让工人尽高效生产之责,管理人员尽组织监督之责,管理人员专业化。

(7) 强调例外管理。企业高级管理人员为减轻处理纷乱烦琐事务的负担,把一般的日常事务授权给下级管理人员去处理,而自己只保留对企业重大事项的决策权和控制权。

除上述几条之外,还有与工人合作的“心理革命”,实行职能工长制等内容。

泰罗对企业管理学的最大贡献是他主张一切管理的问题都应当而且可以用科学的方法去研究解决,实行各方面工作的标准化,使个人的经验上升为理论,不要单凭经验办事,这就开创了“科学管理”的新阶段。泰罗的管理思想集中反映在他于1911年写成的《科学管理原理》一书中。

B 法约尔的一般管理理论

法约尔的代表作是1916年出版的《工业管理和一般管理》。他将管理活动从企业的生产经营活动中独立出来,指出和分析了管理活动所必备的计划、组织、指挥、协调和控制五项职能。他还根据自己长期的管理经验,提出了实施管理的14项原则,即分工、职权与职责、纪律、命令的统一、指挥的统一、个人利益服从整体利益、员工的报酬、集权化、等级链、秩序、公平、职工工作的稳定、首创精神、集体精神。

C 韦伯的行政组织体系理论

韦伯提出的行政组织体系理论认为,理想的行政组织体系应具有以下特点:

- (1) 存在明确的分工。
- (2) 组织内职位按照等级原则进行法定的安排,形成自上而下的等级系统。
- (3) 组织是根据明文规定的法规或规章组成的,管理人员必须严格遵守组织中规定的规则、纪律和办事程序。
- (4) 组织成员之间的关系只是一种职位的关系,不受个人情感的影响。
- (5) 人员的任用通过公开考试来确定,有严格的选择标准。
- (6) 管理人员有固定的薪金和明文规定的升迁制度,是一种职业管理人员。

科学管理的局限性主要表现在过分强调管理活动的理论性或科学性,而对人的特性没有足够的重视。

1.1.3.3 现代管理阶段

从20世纪40年代开始,特别是第二次世界大战后,科学技术和工业生产迅速发展,企业的规模进一步扩大,生产过程更加复杂,技术更新的周期大大缩短,市场竞争异常激烈,生产社会化程度更加提高,出现了贸易、资本国际化等新情况。这些现象对企业管理提出了许多新的要求,客观上需要新的管理理论的出现。

现代管理理论呈现出学派林立的繁荣景象,但总起来可分为“管理科学”和“行为科学”两大学派。所谓管理科学,实际上是科学管理理论的继续和发展,它把泰罗的动作研究、时间研究等发展到工业工程学和工效学,提倡在管理领域也要吸取自然科学和技术科学的新成就,积极采用运筹学、系统工程、电子计算机等现代科技手段。现代管理理论中的决策理论学派、权变理论学派、系统理论学派和数理学派,均可包括在“管理科学”学派之中。所谓行为科学,是强调从社会

学、心理学的角度,从人际关系和社会环境等方面,研究人的行为对企业生产经营活动及其效果的影响。它认为企业管理只重视物质技术条件是不够的,必须做“人”的工作,处理好人与人的关系,激励人的主动性和创造力,才能更大地提高劳动生产率,保证企业取得最高利润。

行为科学的早期代表人物是美国学者梅奥。梅奥领导了著名的霍桑试验,并据此对人的本性、需要、动机及行为的规律性,特别是生产过程中的人际关系进行了研究,并于1933年出版代表作《工业文明中的人的问题》。其主要观点有:

- (1) 企业职工不仅是“经济人”,而且是“社会人”。企业管理者应当重视人的社会特性。
- (2) 企业中存在“非正式组织”,管理者应努力使“非正式组织”与企业具有目标一致性。
- (3) 提高职工的满足度是调动职工劳动积极性的关键所在。

除了梅奥之外,还有许多社会学家和心理学家提出了比较有代表性的理论,如马斯洛的需要层次理论、赫茨伯格的双因素激励理论,以及麦格雷戈的X理论和Y理论等。这些理论使“行为科学”的内容得到了丰富和发展。

近年来,随着社会经济形势的发展和一系列新兴科学技术的出现及其在管理中的运用,企业管理理论又出现了一些创新,如资本经营、企业再造、精益生产等。

1.1.4 企业管理现代化

1.1.4.1 我国企业管理的发展

我国的企业管理基本上是在新中国成立以后才发展起来的,从共和国成立到党的十一届三中全会前的近30年的时间里,企业在计划经济体制的制约下,以完成国家计划为中心,重视政治手段的作用,追求企业规模,扩大社会功能,实行的是封闭型管理。党的十一届三中全会以后,随着经济体制改革的深入,社会主义市场经济新体制逐步建立起来,我国的企业管理才随之发生了相应的转变:

- (1) 确立了企业是相对独立的商品生产经营者的地位,使企业管理的重心从完成国家计划转变到以市场为中心,以提高经济效益为目标的轨道上来。
- (2) 企业管理者开始注重企业外部环境的变化,由封闭型管理向开放型管理转变。
- (3) 企业管理者开始注重职工队伍建设,注重树立企业形象、培养企业文化,从以物为中心的管理向以人为中心的管理转变。
- (4) 为适应市场需求,企业开始从单一的经营方向向多种经营方向发展,由固定的组织结构向权变的组织结构转变。
- (5) 企业管理者已认识到企业战略决策关系到企业的生存和发展,开始把战略管理放到企业经营管理的核心位置,将以日常管理为主转变为以战略管理为主。

随着市场经济体制和现代企业制度的逐步完善,我国企业管理的水平将不断提高。

1.1.4.2 企业管理现代化的基本内容

企业管理现代化是指为适应现代生产力发展水平的客观要求,培养和造就大批现代化企业管理人才,运用现代经营的思想、组织、方法和手段,对企业进行有效的管理,使之达到国际先进水平,创造最佳经济效益的过程。它要求把自然科学和社会科学的最新成果应用到管理中去,使企业管理适应生产力和生产关系发展变化的要求,推动社会生产的进步。其主要内容包括五个方面:

- (1) 管理思想现代化。就是要求管理者树立起市场观念、用户观念、创新观念、效益观念、人才观念、民主管理观念、系统管理观念,以及时间和信息是企业重要资源观念等。
- (2) 管理组织现代化。就是要求企业的组织机构、规章制度、人员配备和人员素质等适应现