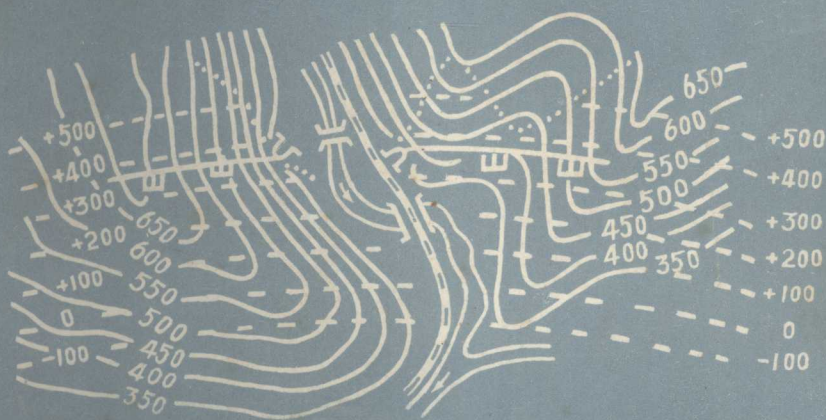




地方煤矿干部培训教材

煤矿企业管理



煤炭部地方局组织选编

F-406.3

3 00486308

地方煤矿干部培训教材

煤矿企业管理



GD 10025561

煤炭部地方局组织选编

一九八一年十一月

前 言

为适应全国地方煤炭工业的发展和培训地方煤矿干部的需要，煤炭部地方局搜集了各省部分培训教材，并从八个省抽调了部分工程技术人员和教师，组织选编了三本地方煤矿干部培训教材，即《煤矿开采技术》、《煤矿安全技术》、《煤矿企业管理》。这套教材以普及煤矿开采、安全技术和企业管理的基本知识为主，也对煤炭工业发展的技术方向作了必要的介绍。

这套教材主要适用于培训地方国营煤矿的书记、矿长等领导干部，区、队长和社办矿的干部培训也可选用，还可供具有初中以上文化程度的干部、工人自学和工程技术人员参考。

《煤矿企业管理》，主要是以四川省煤干校和煤炭部干训班的教材为主选编的。还选编了或参考了河北省秦皇岛煤炭财经学校、山西省大同煤校、江苏省徐州煤校以及河南、广东等省的干部培训教材。

参加《煤矿企业管理》选编工作的有史直云（第六、七章）、刘光亚（第八、九、十章）、贾顺德（第六至十章的部分选编）、王克恭（第一至五章）等同志。

由于时间仓促，加上我们的业务水平和政策水平有限，在选编工作中，必有不少缺点和错误，欢迎批评指正。

选 编 者

一九八一年十一月

目 录

第一章 企业管理概论	(1)
第一节 社会主义工业企业的概念与任务	(1)
第二节 企业管理的二重性	(4)
第三节 我国煤矿企业管理的简短回顾	(8)
第四节 资本主义企业管理的几个主要发展阶段	(11)
第五节 企业管理的现代化	(14)
第二章 计划管理	(18)
第一节 计划管理的任务	(18)
第二节 计划管理的基本原则	(21)
第三节 计划管理的基本方法——综合平衡	(22)
第四节 计划的种类和指标体系	(27)
第五节 计划的编制、执行和检查	(33)
第六节 计划管理的基础工作	(36)
第七节 采掘工程方案的制定	(44)
第八节 外国企业计划工作的特点	(49)
第三章 生产管理	(51)
第一节 生产管理的内容与要求	(51)
第二节 矿井生产过程的特点与循环工作组织	(53)
第三节 回采循环工作组织的基本问题	(55)
第四节 炮采工作面正规循环作业组织 (实例一)	(62)
第五节 机采工作面正规循环作业组织 (实例二)	(72)
第六节 回采工作面作业规程的编制	(86)
第七节 掘进工作面正规循环作业组织	(91)
第八节 掘进工作面正规循环作业组织 (实例)	(93)
第九节 掘进工作管理	(105)
第十节 煤矿生产的主要技术经济指标	(109)
第四章 质量管理	(116)
第一节 煤炭质量的基本知识	(116)
第二节 提高煤炭质量的根本途径	(127)
第三节 全面质量管理简介	(128)
附录: 正阳煤矿全面质量管理办法	(161)
第五章 设备管理	(165)
第一节 设备管理的内容、意义和任务	(165)

第二节	煤矿机器设备的选择和评价	(166)
第三节	设备的合理使用	(170)
第四节	设备的维护保养	(172)
第五节	设备的计划检修	(173)
第六节	设备的更新、改造和报废	(175)
第七节	备品、配件的管理	(177)
第八节	设备的日常管理	(177)
第六章	物资管理	(180)
第一节	物资管理概述	(180)
第二节	物资消耗定额	(188)
第三节	物资储备定额	(194)
第四节	物资供应计划	(200)
第五节	仓库管理	(208)
第六节	物资的使用管理	(214)
第七节	物资的统计工作	(219)
第七章	劳动工资管理	(221)
第一节	劳动工资管理的基本任务	(221)
第二节	劳动组织与管理	(227)
第三节	工资工作	(251)
第八章	财务管理	(270)
第一节	财务管理	(270)
第二节	固定资金管理	(279)
第三节	流动资金管理	(290)
第四节	专用基金管理	(301)
第五节	价格和销售收入的管理	(307)
第六节	企业盈利的管理	(310)
第九章	成本管理	(319)
第一节	产品成本	(319)
第二节	成本管理	(325)
第三节	成本预测和成本计划	(330)
第四节	成本控制	(333)
第五节	成本核算与分析	(338)
第十章	经济核算	(343)
第一节	实行经济核算的必要性和条件	(343)
第二节	企业经济核算的内容	(347)
第三节	企业经济核算方法	(349)
第四节	企业经济核算工作经验	(350)

第一章 企业管理概论

党的十一届三中全会提出，要把全党工作的重点和全国人民的注意力转移到社会主义建设上来，这是一个具有伟大历史意义的根本性的战略转变。在当前我国企业管理还比较落后的情况下，加强工业企业管理的学习和研究，改变同生产力发展不相适应的管理方式、活动方式和思想方式，正确总结我国正反两方面的经验教训，认真吸取国外科学管理经验，走出中国式的现代化企业管理的路子，全面提高企业管理水平，促进四化建设发展，就成为当前一项急迫而重要的任务。

工业企业管理，是一门综合性的应用科学。随着生产的发展，科学技术的进步，对国民经济所起的作用，越来越显得重要。如美国把管理、科学和生产技术视为现代文明的“三鼎足”，是关系到企业能否存在和发展的“三根主要支柱”。日本把科学管理和现代技术比喻为支持经济高速增长的“两个车轮”。我国的实践证明，什么时候重视企业管理，按客观规律办事，采用科学管理，经济的发展就快；什么时候削弱或否定企业管理，经济的发展就慢，甚至停滞倒退。在生产技术条件大体相同的企业中，由于企业管理的水平不同，企业经济效益就有显著的差别。大量事实证明，光有科学技术，没有相应的科学管理，任何科学技术的力量，都不会达到预期的效果。人们常说：“三分技术，七分管理”，这是有道理的。管理搞好了，就可以出速度、出质量、出利润。

第一节 社会主义工业企业的概念与任务

一、工业企业的概念

社会主义工业企业是一个营利的经济组织，是国民经济的基本单位。

人类有史以来，社会经济活动都有它一定的基本单位。原始共产主义社会，以血缘关系构成的氏族为基本经济单位，一个氏族的全体成员，在一起共同劳动、共同生产、共同消费。到了奴隶社会、封建社会，社会经济活动则基本上是以家庭为基本单位。随着商品生产的高度发展，才出现“企业”这样的经济组织，作为资本主义经济的基本单位。

社会主义的经济制度和资本主义是完全不同的。但是，在现阶段，社会主义社会的生产力水平和劳动社会化程度，都还没有超过发达的资本主义社会，社会主义社会还必须进行商品生产。企业作为商品经济高度发展的产物，仍然是社会主义国民经济的基本单位。

我们说企业是一个经济组织，就是说它是从事生产或流通等经济活动的组织。工业企业则是从事工业性生产（或劳务）的经济组织。这就区别于社会的其它组织，如政权机关的行政组织，文教系统的学校、医院等事业组织。

我们说企业是一个营利性的经济组织，这又区别于某些机关、事业单位内部从事物质生产活动的非营利的经济组织。因此，做为一个企业的重要特征，就是它独立经营，独立核算，具有独立的经济利益。资本主义企业是私有的，无疑有它的独立经济利益。社会主义企业是公有的，但在整体利益与局部利益相结合的原则下，仍然有它的相对独立性，有它相对独立的局部利益，否则就不成其为企业。

企业的概念也不等于工厂。如果一个工厂实行独立经营、独立核算，成为国民经济的一个基本核算单位，可以说它是一个企业。如果几个工厂联合组成一个公司，以公司为核算单位，由公司统一核算，统负盈亏，公司所属的工厂虽然也要进行核算，但不独立负责盈亏，那末，这些工厂只是公司内部的生产单位，不能算企业，整个公司才算一个企业。如果公司只是一个联合组织，所属工厂仍然各自独立核算，自负盈亏，而公司本身也进行独立核算，也自负盈亏，那末，这些工厂和公司分别都是独立的企业。有的公司并不独立核算，这种公司实质上是一层行政管理组织，不能算做企业。

二、社会主义工业企业的特征

马克思分析资本主义的商品生产，指出商品具有二重性，从而引伸出体现在商品中的劳动二重性，和生产过程的二重性。根据马克思这种二重性的分析来看企业，企业做为生产经营活动的经济组织，同样也具有二重性。它既是生产力活动的组织，又是体现一定生产关系的组织。因此，社会主义企业和资本主义企业，既有共性，又有个性。就生产力活动的组织而言，它们之间是没有什么区别的，要有，也只是生产力发展的水平，劳动社会化程度的不同等方面的差别；就生产关系而言，社会主义企业与资本主义企业则有根本的不同。

工业企业作为生产力活动的组织，社会主义企业与资本主义企业之间的共性，有以下几点：

（一）工业企业是从事商品生产的经济组织，它的产品必须能满足一定的社会需要。

（二）在社会生产的分工与协作中，每个企业只能分担一定的生产内容。按照专业分工的特点，它在生产技术上拥有一个能完成分工任务的生产体系。

（三）它集聚一群生产劳动者（包括体力劳动者和脑力劳动者），在企业内部既分工又协作，为实现共同的生产目的而劳动。

（四）它是整个社会经济的基本单位，它构成社会经济力量的基础。社会生产力是所有企业生产力的总和。

社会主义企业区别于资本主义企业的主要特征有以下几方面：

（一）社会主义企业是公有制的企业，生产资料归全民所有或集体所有，这是与私有制的资本主义企业的一个最根本区别。

（二）社会主义企业也从事商品生产，但社会主义的商品经济已根本不同于资本主义的商品经济，劳动力已不是商品，劳动者不是剥削对象，而是企业的主人。

（三）社会主义企业做为国民经济的一个基本单位，有它一定的能动性和独立性，但这种独立性只能是在国家统一领导下的相对独立性，不同于资本主义企业的绝对独立性。

(四) 社会主义企业仍然是一个商品生产者，必然具有商品生产者的独立经济利益，但是企业的局部利益要与国民经济的整体利益相结合。在发生矛盾的时候，局部利益要服从整体利益，不同于资本主义企业的唯利是图。

(五) 社会主义企业的生产目的，首先是为了满足社会日益增长的各种需要，为社会需要而服务，与此同时，也要不断提高上交国家和企业自留的经济收益，不同于资本主义企业完全为追逐企业利润而生产。

(六) 社会主义实行按劳分配原则，企业职工的收入与个人的劳动贡献相联系，又与企业经营成果相联系。企业与企业之间、职工与职工之间允许有收益的差别，但又在国家统一领导下，防止差别的悬殊。社会主义制度不允许人剥削人的现象的存在，同时也防止贫富悬殊的现象出现。

(七) 社会主义企业与企业之间，可以有一定的竞争，但公有制决定了企业之间的利益一致性，在国家的统一领导和协调之下，企业与企业之间更主要的是相互协作的关系，不同于资本主义企业之间你死我活的竞争关系。

当然，社会主义企业与资本主义企业，还可以指出更多的具体的差别，但从社会主义的生产关系来看，主要表现为以上的差别。认识这些区别，对于我们正确掌握社会主义的企业管理是十分必要的。

三、社会主义工业企业的任务

工业企业的任务过去有过很多的表述。如“企业的任务是完成和超额完成国家计划”是常说的一种提法。今后随着经济体制改革和扩大企业自主权后，这种提法就不全面了。因为：第一，社会主义生产的目的，是为了满足社会需要，现行体制是完全由国家计划来反映社会的需要，实际上形成为计划指标而生产，不考虑产品是否适应消费者的实际要求。今后国家将逐步采取计划调节与市场调节相结合的方针，企业的任务也就不能只简单地讲“全面完成国家计划”。不论是完成国家下达的生产任务，还是直接满足市场的需要，企业的任务都应以尽最大可能满足社会需要为目标。

第二，企业作为一个商品生产者，应当具有独立的经济利益。企业生产经营的好坏，应当有收益的差别，同时企业职工的个人利益要和生产经营成果直接联系。因此，社会主义企业的生产目的，除了首先是为了满足社会需要外，还应该允许包含着争取提高企业自身收益的目的。

所以，社会主义企业的任务不能简单化为全面完成国家计划，应当说，社会主义工业企业的根本任务是：在国家统一计划指导下，为社会提供物质产品或劳务，为国家提供建设资金。也就是说，要以尽可能低的劳动耗费，生产尽可能好和尽可能多的产品，为国家提供尽可能多的盈利，也为企业自身的发展提供收益。企业的一切活动，都必须以生产为中心，讲求经济效益。在煤矿企业可以表述为：生产合格的煤炭产品以满足社会需要，同时为国家和企业自身创造更大的经济收益，这是社会主义煤矿企业的任务。

第二节 企业管理的二重性

一、什么是企业管理

企业管理就是按照客观规律，合理组织企业的全部生产经营活动。

企业的生产经营活动，大致可以分为两大部分：一部分是纯粹在企业内部的活动，这部分是以生产活动为中心，包括基本生产过程、辅助生产过程、生产准备与技术准备过程，以及为生产的服务工作等等。对于这些活动的管理，叫做生产管理。即广义的生产管理的概念。企业的另一部分活动，涉及到企业外部，联系到社会经济的流通、分配、消费等过程，包括原材料、动力等物资供应问题，产品的销售，市场的调查与预测，对用户的服务，以及设备、劳动力的调整与补充等。对于这些活动的管理，叫做经营管理。按照现行的经济管理体制，这部分活动大部分由国家有关机关统一安排，企业缺乏自主权。因此，我国企业过去只注意企业内部的生产管理，不重视经营管理。今后随着经济体制的改革，实行计划调节与市场调节相结合的原则，确立企业的自主权，经营管理问题必将大大突出起来。

从企业生产经营活动的两大部分可以看出，企业管理的内容基本上也包含两个方面：一方面是生产力的组织，包括劳动力的组织、劳动手段的组织、劳动对象的组织等等；一方面是有关生产关系的正确处理，包括正确处理国家、企业与职工三者的关系，企业与其它企业的关系，企业与消费者、用户的关系等等。因此，企业管理既要研究合理组织生产力的问题，又要研究生产关系的问题，这就产生了管理科学。

企业管理是以技术科学和经济科学为基础，研究管理规律性的科学。前者属于自然科学范畴，后者属于社会科学的范畴，管理是介于它们之间的一门边缘科学。

技术科学与经济科学既然是企业管理的基础，企业管理的客观规律也就必然要符合生产技术的客观规律和社会经济的客观规律。它是在这两个客观规律的基础上，形成自己的规律，并且随着生产技术的进步与发展，随着社会经济关系的变革，而发生相应的发展和变革。

二、企业管理的二重性

马克思在《资本论》中，分析资本主义企业管理性质的时候，曾指出：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，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，凡是有许多个人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上，就象一个乐队要有一个指挥一样。这是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。”

“另一方面，——完全撇开商业部门不说，——凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中，都必然会产生这种监督劳动。这种对立越严重，这种监督劳动所起的作用也就越大。”（《马克思恩格斯全集》第25卷第431页）

马克思对于资本主义企业管理性质的分析告诉我们：企业管理是劳动过程的协作性质引起的，许多人在一起劳动，就需要管理，这是劳动过程得以顺利进行的一个不可缺少的条件，就像一个乐队必须有乐队指挥一样。所以，企业管理的一般职能，就是做好指挥、监督、协调等工作，保证劳动过程的顺利进行。这种管理职能是由生产力的性质决定的，另一方面，资本家为了榨取剩余价值，对工人就要进行监督和管理。这种管理职能是由生产关系的资本主义性质决定的。企业的生产关系变了，这一方面的管理职能也就会随之改变。

马克思主义关于资本主义企业管理的二重性学说是企业管理的一个重要理论。它对我们有十分重要的意义。

第一，任何的社会生产都是生产力和生产关系的统一。不论资本主义生产或社会主义生产，都有生产力和生产关系两个方面。就生产关系的角度来考察，资本主义企业和社会主义企业建立在不同的生产资料所有制基础之上，两者的性质根本不同，企业管理也就不同。就生产力的角度来考察，资本主义企业和社会主义企业，都是建立在现代技术基础之上的社会化大生产，两者的性质并没有根本区别，企业管理必有共同之处。

那么这两重性中，哪一方面是主要的，最基本的呢？我们说，企业管理是由生产力的发展引起和决定的。因为按照马克思的说法，出现社会结合的劳动，才有管理。单个人或以家庭为单位进行生产，或小作坊的劳动，都不需要管理，只是出现了分工协作的劳动，许多人在一起的结合劳动，才需要指挥，需要管理。资本主义企业管理发展的历史也证明，随着资本主义生产方式的产生和发展，管理才成为一门科学。生产关系对管理的影响和制约是很重要的，适当地调整生产关系的某些环节是必要的，但调整生产关系仍然是为了促进生产力的发展。

长期以来，我们对企业管理的两重性，特别是它们之间的关系，在认识上并不是很清楚的。“四人帮”横行的那几年，更是从极左的方面来否认资本主义企业管理的二重性。他们只承认由资本主义生产关系的性质所决定的那种管理职能，不承认一切社会化大生产共有的那种管理职能。他们把管理说成只是三大讲——讲路线、讲领导权、讲人与人的关系，从根本上否定了管理同生产力的关系。在这种情况下，给我们企业管理带来的危害是只抓生产关系的一面，不抓生产力的发展。企业管理不去解决生产组织和经营管理中的具体问题，而是脱离生产力去搞生产关系和上层建筑，搞反复的、扩大化的阶级斗争，使企业内部人与人的关系越搞越紧张，企业的规章制度遭到破坏，管理秩序更加混乱。

第二，企业管理是生产力发展的客观要求，我们的管理工作必须要符合生产技术的客观规律，即自然规律和部门生产力组织的规律。

自然规律反映自然界事物本身的内在联系。企业的生产过程就是人们改造自然的过程。企业管理工作就要认识自然规律，正确处理人与自然的关系，否则就要受到自然的惩罚。比如地下采煤要按照煤层赋存条件、顶板压力的规律来确定设备选型、昼夜开采进度等参数以达到安全、高效、经济效果好的目地。又如制定劳动定额，需要用科学的方法来测定和分析工人的各项动作，去掉多余的动作，制定精确的、先进的工作方法，探索工时消耗的规律。在设备管理方面，就要正确使用和保养，使之符合设备固有的运转规律；检修周期要符合零部件的磨损规律。在物资管理方面，要按照材料的物理化学属性分库保管，使其符合材料防

潮、防锈、防腐等技术条件要求等等。这些都属于自然规律，我们要认识它，按照它的要求办事。

部门生产力组织规律体现的是生产力三要素，即劳动力、劳动手段、劳动对象在社会结合中的本质联系。不同的工业部门由于生产的产品不同，工艺过程不同，使用的设备和劳动对象不同，管理的内容也会有差异。加工工业的劳动对象是移动的产品，生产工艺过程较复杂，在加工过程中有严格的精度上和时间的规定，于是可以建立流水生产线来组织生产。煤炭工业的劳动对象是固定不动的煤层，工人和设备要随着工作面的推进而不断移动。与这个特点相适应就要采用循环作业的形式来组织煤炭的生产，所以，循环生产是煤炭生产不同于其它工业部门生产的一个规律。

煤矿的工作场所是移动的，旧的采区或水平采完以后就需要搬迁到新采区或新水平。这就有一个提前准备好工作场所的问题。所以就有一个“采掘并举，掘进先行”的规律。

循环生产、采掘并举就是煤炭工业部门生产力组织的规律，认识这个规律，按照这个规律办事，我们就可以组织正规循环作业，保持合理的采掘比例关系，否则我们也会受到客观规律的惩罚，表现为生产过程组织混乱，采掘失调，经济效果不好。

第三，既然资本主义企业管理的一部分管理职能是由生产力的发展状况所决定的，而发达国家生产社会化和科学技术的发展程度又确实比我们先进，说明他们在企业管理当中符合现代先进技术的科学管理方法我们是学习借鉴的。

多年来，我们在学习外国先进经验方面基本上是闭关锁国的状态。特别是“四人帮”横行的时候，大批洋奴哲学，爬行主义，崇洋媚外，把人们的思想搞乱了，学习和引进资本主义企业管理经验和方法成了禁区，致使我们的企业管理大大落后于发达的资本主义国家。现在，我们已经注意到企业管理有其共性，有必要认真和积极地吸取国外有用的经验，并结合我国具体条件，加以运用，努力创造具有社会主义特色的中国式的管理科学。

第四，企业管理的职能总是由占有生产资料的那个阶级来行使的，它是为生产资料占有者的意志和利益服务的，所以，企业管理反映了一定的生产关系，具有鲜明的阶级性。从这一点出发，社会主义企业管理与资本主义企业管理有根本不同的性质。资本主义企业管理尽管应用了现代科学技术做为管理手段，实现了企业管理的现代化；资本家把心理学、社会学的研究成果应用在企业管理中，以协调人与人的关系，但最终都是为了在竞争中求得生存，获取最大限度的利润，剥削和被剥削的性质不会改变，资本家和工人的基本矛盾不会因此而消除。

社会主义企业管理已经从过去资本家剥削工人，维护资本主义生产关系的手段，变成无产阶级用来维护和发展社会主义生产关系，巩固无产阶级专政的一个工具。它具有鲜明的阶级性。例如，要坚持社会主义方向，保证完成工业企业的根本任务，要严格财政纪律，巩固社会主义的公有制，要实行民主管理，充分发扬政治民主、技术民主、经济民主，发挥职工群众的智慧和力量，促进科学管理。

社会主义企业管理的阶级性的另一个表现，就是要坚持按照社会主义经济规律办事。要把企业遵守国家的统一计划和协作合同，实行计划管理，同国民经济有计划按比例发展有机地联系起来。在社会主义阶段，价值规律仍起作用，企业在制定计划过程中，要反映价值规

律的要求，严格经济核算，努力降低单位产品成本，提高劳动生产率和资金利润率，为社会提供更多的产品，为国家上缴更多的利润。按劳分配的规律是社会主义的分配规律，只有遵照这一规律办事，才能使企业和职工重视企业和劳动者自己的成果，关心企业的生产状况和经营管理状况。因此，要把企业收入和职工收入的高低同他们对国家贡献的大小直接联系起来。

以上从四个方面对企业管理二重性做了分析。认识企业管理的二重性，对我们正确区分社会主义企业管理与资本主义企业管理有重要意义。三十年来，我国国民经济出现的两次大的曲折，一个重要原因就是我们不能完整地掌握企业管理二重性的理论，往往把二重性的两个方面对立起来，走两个极端，特别是在极左路线的干扰下，企业管理遭到了很大的破坏，是我们企业管理水平低的一个重要原因。现在，我们已拨乱反正，开始克服和消除企业管理中片面性，全面理解企业管理二重性的理论，将会指导我国管理科学有一个迅速的发展。

三、企业管理的职能

社会主义工业企业管理的职能是，根据客观经济规律的要求，对企业的生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和监督；通过这五方面的职能，充分利用人力、物力、财力，以取得最大的经济效果。

（一）计划：预测未来，选择方案，确定任务，编制计划。社会主义国民经济是有计划按比例发展的计划经济。企业应当根据国家统一计划的要求，结合本身的实际情况和条件，研究制定企业的生产任务和预计可能达到的经济效果，作出全面的生产计划，以及与此有关的技术措施、物资供应和劳动力的安排等，使整个企业的生产经营活动得以有计划有步骤地进行。对于一个企业来说，首先预测未来，选择方案，确定任务，编制计划是企业管理的首要职能。

（二）组织：就是根据计划把生产的各个要素、生产经营活动的各个环节合理地组织起来。具体地说，一方面要把劳动力、劳动资料、劳动对象，从上下左右的关系上，从时间与空间的联结上合理地组织起来；另一方面要把供应、生产、销售，在最有利的条件下有机地结合起来，形成一个有机整体，充分发挥每一个部门，每一个职工的作用。

（三）指挥：对整个生产过程，进行有效的领导、指挥和调度。

（四）协调：就是调整和改善各个部门、各个生产环节之间的关系，加强协作配合，使企业经常保持生产的连续性、节奏性和比例性。现代工业企业的分工和协作是非常精细复杂的，各个部门和各个生产环节都是互相联系、互相制约的。因此，在生产过程中，各个生产环节之间总会出现新的不平衡，必须及时采取措施，组织新的平衡，使之协调进行，才能高效率地连续生产。

（五）监督：对整个生产过程的执行情况和经济效果经常进行检查、分析和监督。

以上五个方面的职能是互相联系，互相渗透的，必须全面地、有机地结合起来，充分发挥以上职能的作用，才能全面地加强企业管理。

所以，社会主义工业企业管理，就是根据客观经济规律的要求和社会化大生产的需要，按照社会主义原则进行计划、组织、指挥、协调、监督企业的一切经济活动，以达到社会主

义生产的目的而进行的各项管理。

第三节 我国煤矿企业管理的简短回顾

建国以来，我国国民经济的发展经历了一个曲折的过程，可以概括为一句话，就是两高两低两次调整。国民经济发展中出现的这种马鞍形使企业管理受到很大冲击，带来了很大的混乱。同时我们也取得不少的经验教训。认真地、实事求是地总结我国煤矿企业管理的经验，对于我们摸索企业管理的规律性，提高企业管理水平，学习企业管理都是十分重要的。

三十年来，煤炭工业的发展经历了这样一个过程：建国初期和第一个五年计划期间是健康稳步地发展，三年大跃进造成了大上大下，经过了1962年调整之后，到1966年又有了新的发展；1966年文化大革命以后产量急剧下降，到1970年、1971年产量虽有回升，但企业管理遭到破坏，生产不稳定。粉碎“四人帮”后，开始新的调整和整顿，生产正在稳步发展。三十年当中，煤炭产量从1949年的3243万吨，提高到1979年的63554万吨，增长了20倍，尽可能的保证了国民经济各部门对煤炭的需求。这个成绩是靠党的领导；靠煤炭工业三百多万职工的艰苦劳动；靠我们采用了先进的技术装备和做了大量的企业管理工作取得的。

三十年来，在企业管理方面，我们主要的经验是什么呢？

第一，一九五〇年到一九五二年三年恢复期间，我们注意了民主革命时期，我党多年来管理工业的好传统，即在经济管理中实行经济民主、技术民主和管理民主；坚持党的领导；群众路线；坚持政治思想工作。所以，恢复时期我们贯彻了全心全意依靠工人阶级的方针，胜利地进行了民主改革和生产改革，生产力得到了解放，生产发展比较快。煤炭产量从一九四九年的3243万吨增加到一九五二年“一五”计划开始时的6649万吨，产量翻了一番。虽然这期间我们还不是科学的管理，但是依靠工人群众，实行民主管理这个指导思想是很明确的，这是我们今后应该继续坚持和发扬的。

第二，一九五二年到一九五七年是第一个五年计划时期。这期间，我们全面地、系统地学习了苏联煤矿管理的经验，初步形成了一套科学的经营管理方法，基本走上了科学管理的轨道。企业的正常生产秩序、各项责任制度和经营管理中的规章制度都建立健全起来了，许多企业都收到了很好的经济效益，大大提高了企业的管理水平。当时煤炭生产发展很快，平均增长速度是14.3%。

一五期间煤矿企业管理的主要成绩是：

第一、兴建了一批大型企业，培养了一大批管理干部。

“一五”期间，我们新建了一亿一千七百万吨生产能力的矿井，干部队伍由一九五二年的六万多人增加到一九五七年的十四万人，培养了一大批煤矿企业的管理干部，现在他们已成为煤炭战线上的各级领导骨干，这是现在我们煤炭工业实现四化的宝贵财富。

第二、是把各项管理业务、管理制度都建立起来了，特别是建立了一套企业管理的基础工作和基础资料，如各项定额和各种基础统计资料。这是我们现在恢复企业管理，保证能够尽快走上科学管理轨道的重要保证。

“一五”期间我们主要是强调向苏联学习，所以也就忽视了我们自己的传统，有不加分析一切照搬的偏向，如执行一长制就削弱了党的领导，强调了自下而上的集中统一领导，就忽视了群众的民主管理，强调了物质鼓励就忽视了政治思想工作。但是要肯定“一五”期间向苏联学习的管理方法还是科学的，是符合煤矿生产的客观规律的。

第三，一九六三年到一九六五年三年调整期间，煤炭部党组制定的发展煤炭工业的方针是“两高、三学、四化”。四化是指思想革命化、质量标准化、管理制度化、技术经济合理化。要求开展以提高质量，加快调整，实现正规循环作业，提高劳动生产率，降低成本为中心的比学赶帮的增产节约运动新高潮。以后的实践证明这个方针是正确总结了煤矿生产的客观规律，符合科学管理的要求和我党管理工业的优良传统的。这期间在管理方面出了很多好的经验，如石圪节勤俭办企业的典型、开滦林西矿全矿井正规循环的典型，蛟河煤矿牌板管理的经验，以及华东煤炭公司试办托拉斯的经验等。

三十年来，我们在企业管理方面主要的经验教训是什么呢？

第一，要按照客观规律办事，要坚持科学管理

一九五八年以来，国民经济指导中一个突出的特点是搞高指标。高指标的重担最后是压在基层。基层是靠搞高产运动，搞会战来完成。搞高产给企业管理带来很大的混乱。首先是违反了煤矿生产的客观规律，破坏了企业内部的综合平衡，造成采掘失调；其次是违反煤矿生产的自然规律，安全情况恶化，事故增多；再次是造成不求效率，不计工本，不讲求经济效果。

煤炭工业在三十年当中出现过两次大的采掘失调。第一次是一九五八年以后的三年大跃进，使开拓煤量可采期由一九五七年的十年，下降到一九六一年的两年多。第二次是经过一九六六年以后的十年动乱全国煤矿有96处采掘失调，特别是不少重点矿井和矿区严重失调，在全国十二个大局中就有八个存在问题。在安全方面，本来“一五”末期我们的安全情况已经好转，但到一九六〇年百万吨死亡率比一九五七年增长了2.8倍。一九六六已经降到历史最低水平，经过十年浩劫又大幅度上升，成为世界主要产煤国家最高的。

第二，要搞经济核算，要重视经济效益

企业是个生产经济单位，企业管理是做经济工作，做经济工作就要算帐，就要搞经济核算，讲求经济效益。从五十年代后期把“一五”期间建立起来的经济核算的正常秩序给打乱了。文化大革命中“四人帮”又把算经济帐同资本主义、修正主义等同起来，鼓吹算政治帐不算经济帐。把算经济帐讲求经济效益当右倾保守批，当修正主义批，使我们的管理干部很少去算经济帐，不善于运用资金、成本、利润、价格、信贷、利息等经济范畴来计算生产消耗考核经营成果，不从经济上论证和评价技术政策、技术措施、技术方案。江南煤炭基地的建设，根据煤矿建设统计平均新增一百万吨的煤炭生产能力在山西建设投资是2970万元，在湖南建设要投资6473万元。一吨煤炭的成本在山西是13.3元，在湖南是24.8元，那么究竟在那里建设煤炭基地好呢？那就要结合铁路运输费、煤田的经济评价、以及当地的经济发

展结构进行技术和经济的论证，然后确定建设地点和建设项目。

1958年我们把水力采煤做为煤炭工业主要的技术发展方向，并要求在“二五”期间水采要发展到占全部年产量的60%。这种技术发展方针一经确定，很多早采矿就改水采，原有

设备不用，要更换新的水采设备，要重新布置巷道改变回采工艺。如果把煤炭回收率算进去，联系到矿井的服务年限，做一个技术经济分析，早采改为水采就要有一定的局限性。多年来我们出现的早改水，水改旱这种技术政策上的失误，说明我们从经济效果上的论证是不够的。

搞技术引进、老矿挖潜、环节改造、以及每一个技术措施都应该有个技术经济评价。比如老矿革新改造后，有的矿井开采强度过大，服务年限缩短很多，是否经济合理呢？有的没有利用原有工程、设备和设施，投资很多，效果不见得好；有的储量少还要大改造就不合算；有的没有达到设计能力，就要求进行技术改造，这都说明我们在进行经济核算和经济效果方面重视不够。

第三，要学习外国企业管理经验，更要注意总结我们自己的经验

三十年来在学习外国企业管理经验方面我们有过两个极端，一个是五十年代初引进苏联企业管理的经验，我们当时的口号是“一边倒”，于是全盘照搬照抄，这就忽视了我们自己的好的经验，出现了削弱党的领导，削弱了政治思想工作和群众路线等好的传统。另一个极端是“四人帮”搞闭关锁国的政策，只讲“资本家所关心的是怎样为掠夺而管理，怎样借管理来掠夺”体现生产关系的一面，不讲企业管理体现现代化大工业生产力高度发展的合乎科学的一面，使学习外国企业管理成为一个禁区，只能批判，不能学习。事实上，近二十年来无论是资本主义国家，还是苏联和东欧一些国家的企业管理都有了很大的发展，他们把现代科学技术应用到企业管理中来，形成了现代管理学。像日本这样的国家，六十年代生产高速度发展，成为世界上工业发达的国家，现代管理起了很重要的作用。

三十年来企业管理的经验证明，当我们重视科学管理的时候，我们的生产发展就快一些，放松管理的时候，生产就要受到损失。我们要坚持把革命传统和科学管理结合起来，既要总结和重视我们自己的经验，又要学习外国的先进的管理经验。重视我们自己的经验是因为它适合我们社会主义经济制度，反映了我国的一些特点，学习外国的经验是因为外国企业管理中，关于生产力合理组织、提高生产效率和经营效果等方面的许多经验，是与生产力的发展相联系的，是适应社会化大生产的。我们要注意的，不要因为肯定了科学管理，就忽视了革命传统；强调了革命传统，又拒绝学习外国的经验。

以上三个问题，从五八年以后，一直和政治运动交织在一起，把这些提到了阶段斗争的纲上，给我们的企业造成了很大的创伤，许多过去搞的好的企业，元气大伤，至今很多重要指标没有达到历史的最好水平。

对企业管理中的这些问题，中央也早有察觉，一九六〇年毛主席批示了鞍钢宪法，它的基本精神是不要迷信外国，要结合我们自己的情况走我国自己的道路。一九六一年中央颁发了《工业企业工作七十条》。一九六五年我们煤炭工业试办了贺兰山、渭北、华东煤炭托拉斯，试图从改革管理体制着手，用经济组织代替行政组织，虽然只试办了两年，已取得了较好的成果。这些都体现了破除迷信，解放思想，同尊重客观规律，讲究科学相结合；体现了把我们党的优良传统同现代化大生产相结合的要求。一九七五年又搞了工业条例，还没公布就被当作右倾翻案的典型给批判了，这些都说明我们对企业管理中的问题早就认识了，但被林彪、“四人帮”给耽误了。现在，我们有可能真正地恢复企业的科学管理。

我国煤矿企业管理的几经周折，主要原因就是我们不能完全地理解企业管理的二重性理论，往往把二重性的两个方面对立起来，偏过来，倒过去，走极端，特别是经过“文化大革命”十年，弄得企业不要管理，人们不敢抓管理。现在我们已经从三十年的经验中认识到：要按照企业管理二重性的理论，从我国的实际出发，走一条我国自己的企业管理的发展道路。

第四节 资本主义企业管理的几个主要发展阶段

资本主义企业管理有一个发展过程。了解资本主义企业管理的发展历史，可以从中找到一些规律性的东西，有利于提高我们的企业管理水平，促进我们的管理科学更快的发展；同时可以衡量一下我们现在的企业管理和外国企业管理的差距。

从英国产业革命发生，一七七一年建立了世界上第一个工厂到现在已有二百多年的历史。有了工厂就有了管理，所以企业管理最早是从英国开始的，到现在也已经有二百多年的历史，这期间经历了以下几个发展阶段。

一、传统管理阶段

从十八世纪八十年代英国工业革命以后，资本主义工厂管理产生到二十世纪初，在这一百多年期间是传统管理阶段。这个阶段主要特点是凭经验办事。资本家凭经验管理企业，工人凭经验来操作。由于是靠经验和判断来对企业进行管理，所以是不科学的，这个阶段持续这么长，主要原因是它还能适应当时的生产水平，规模小、市场小，它对管理提出的要求靠经验就可以了。随着生产的发展，企业生产规模扩大，靠传统的经验办法，已不能适应生产的要求，这就要求以科学的管理来代替以经验为主的管理方式。于是就出现了科学管理。

二、科学管理阶段

科学管理最著名的代表人物是美国的泰罗。泰罗是美国一家钢铁公司的工程师，他发现依靠技术本身并不能充分保证生产盈利，而更为重要的是生产组织管理。于是他在实践中改进管理，他做了几件事。

第一，他对工人在整个轮班内的工时消耗进行了时间研究，给工人规定了定额，这就是我们现在所说的劳动定额和工时定额。第二，他对工人的操作进行了作业研究，提出了作业指导卡片制度，这就是我们现在沿用的操作规程。第三，他提出奖励工资制。当时采用单纯计件工资制，工人操作熟练了、劳动效率提高了，资本家反倒把计件工资的工资率降低了，这样工人只好怠工。泰罗提出对于根据作业标准在劳动定额和工时定额内完成的作业按较高的工资率计算工资，对不在劳动定额工时定额内完成的作业按较低的工资率计算工资，规定了工资率不能随意更改。第四，泰罗等人提倡在企业里建立职能制，使管理从劳动中分化出来，确定了那些是工人干，那些是管理人员干，这就是沿用到现在职能科室。这些统称为泰罗制。一九一一年泰罗发表了世界上第一本以工业生产的组织管理为研究对象的专著《科学管理的原理》，并在美国的一些工厂里推广应用，以后经过多年的研究，再加上美国其他

管理专家的贡献,形成了一个科学管理运动。从一九二〇年到一九三〇年美国的劳动生产率增长了一倍,许多工业部门的劳动生产率都达到了世界的最高水平。泰罗的科学管理方法,不仅在美国结出丰硕的成果,在世界各国也获得了显著的成功,因此,泰罗被资产阶级学者誉为“科学管理之父”。

列宁对泰罗制给以公正的评价。他说泰罗制也同资本主义其它一切进步的东西一样,有两个方面,“一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段,另一方面是一系列最丰富的科学成就。”泰罗制确实有它科学的一面,如从工人操作上去研究工时的科学利用,通过对工人工时的消耗,制定标准操作方法,以制定时间定额和实行计件工资制来提高工效,这些都是我们可以借鉴的。现在国外在动作研究、时间研究、工具设计等方面都还是沿用泰罗的基本原理。所以,泰罗把企业管理从经验管理上升到科学方法上来,对企业管理的发展是有深远意义的。

从一九一一年泰罗制建立到一九四〇年这期间,是企业管理科学化的创立时期。这时期的科学管理是与当时企业的生产方式相适应的,并且也的确促进了生产力的发展。

三、现代管理阶段

二次世界大战以后,资本主义企业管理在过去科学管理的基础上,又有了新的演变和发展,即现代管理和最新管理阶段。资本主义企业管理在这期间为什么在科学管理基础上又进一步发展演变,其背景是什么呢?

二次世界大战以后,许多国家进入了新的发展阶段,大体上有以下几个变化:

(一)经济国际化,无论是大企业或中小企业经营范围已不是在一个国家内,而是发展成为跨国公司了,经济国际化就要及时准确地了解国际市场的变化,这些新的变化对生产和管理提出更多的要求。

(二)科学技术日新月异,技术更新的周期越来越短,这就要求管理工作在一个长远范围内考虑经营问题。

(三)随着科学的进步,把现代自然科学,特别是数学和技术科学,以及电子计算机和自动化技术的新成果应用于管理,如系统工程学、电子计算机的出现和发展等。

(四)生产社会化程度进一步提高,组织管理极为复杂,要求精细,这就对管理提出了新的要求,即管理的决策性,如品种发展方向问题、投资方向问题、科研方向、人员培训等,都要求新的管理和新的方法。形成现代化管理的理论、工具、方法,三者都不能缺少。

在上述情况下,资本主义企业管理在过去科学管理的基础上,又不断地有了新的发展,形成了二十世纪四十年代到七十年代产生的现代管理理论。

现代管理可分为“管理科学”和“行为科学”两大流派。

“管理科学”实际上是泰罗的“科学管理”的继续和发展,即吸取了自然科学和技术科学的最新成就来解决管理上的问题,如系统工程和电子计算机的运用。

“行为科学”是运用心理学、社会学、社会心理学和人类学的研究成果,来研究人们各种行为的规律性的一门科学。

“行为科学”认为企业管理不仅是对物的管理,更重要的是对人的管理,把发挥人的主观能动性,改善人与人的关系,放在重要的位置。比如“行为科学”中的“人类需要理论”,