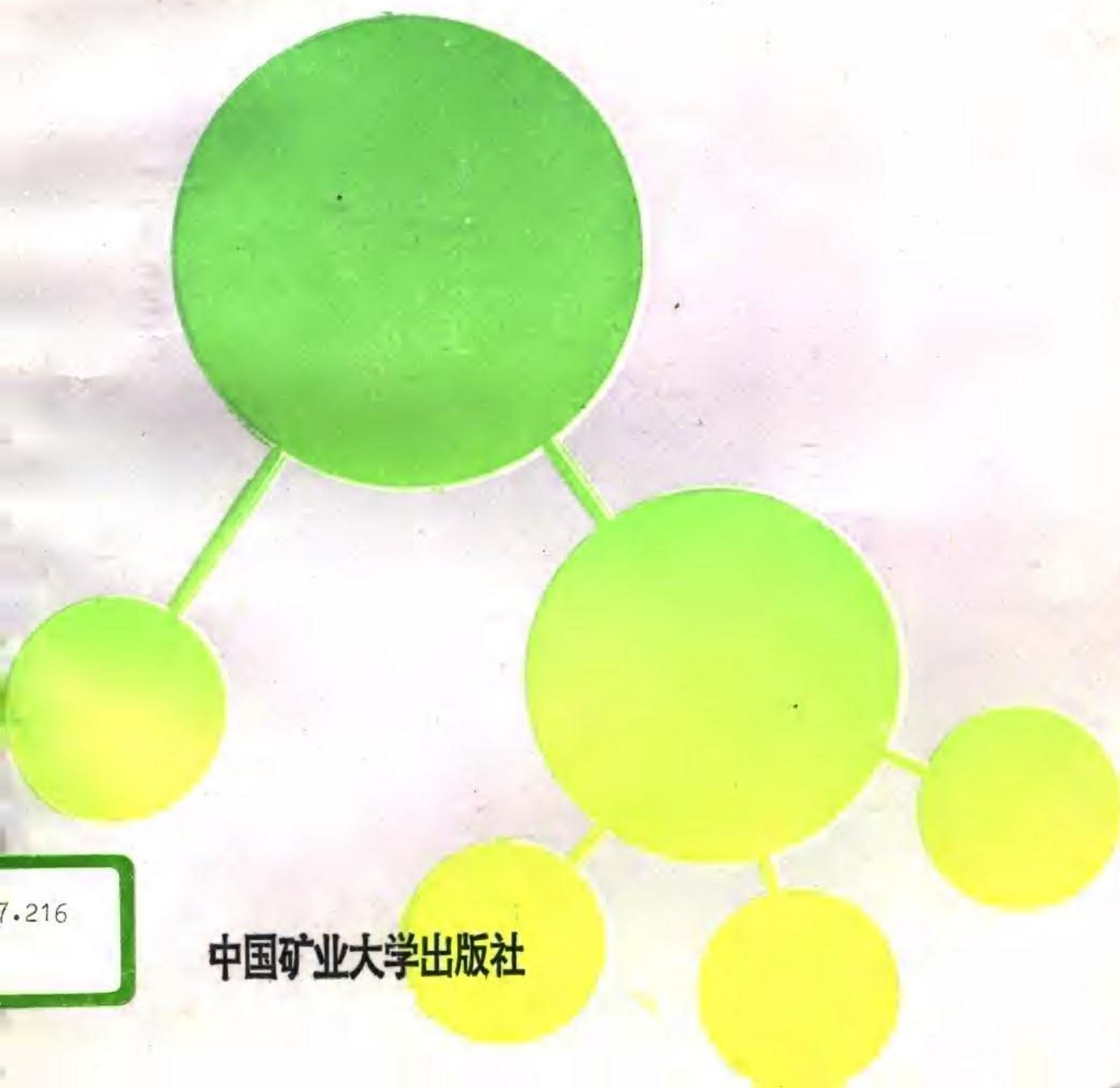


高等学校规划教材

煤炭企业管理

刘元生 裴 震 主编



7.216

中国矿业大学出版社

96
/07.216
4
2

高等学校规划教材

煤炭企业管理

刘元生 裴震 遇华仁 耿殿明

XAH/45/30

中国矿业大学出版社

286011

(苏)新登字第 010 号

内 容 提 要

全书共分管理原理与组织、经营管理、生产组织管理、财务管理和企业科技进步五篇计二十六章。内容全面、系统。既有传统的管理理论和方法,又有这些年来我国推行的现代科学管理中一些行之有效的方法和手段,并对开放改革以来出现的一些新思想、新方法,以及国外的先进典型的管理模式也作了介绍。

本书除供高等院校经济类各专业作管理教学用书外,也可供成人管理学院、现场培训、自学用书。

责任编辑 姚美华

责任校对 马景山

煤炭企业管理

主 编 刘元生 裴震

中国矿业大学出版社出版发行

新华书店经销 中国矿业大学印刷厂印刷

开本 787×1092 毫米 1/16 印张 16 字数 387 千字

1995 年 4 月第一版 1995 年 4 月第 1 次印刷

印数:1-2000 册

ISBN 7 - 81040 - 364 - 8

F·63

定价:9.10 元



前 言

本教材系“八·五”规划教材,是根据管理工程以外各经济类专业的教学计划要求编写的。本书全面系统地阐述了煤炭工业企业各项管理,理论联系实际,结构严谨、合理,力求语言精练、图文并茂。编写过程中既注意了知识的全面性,又注意实用性,既有传统的管理理论和方法,又有现代企业科学管理中的一些行之有效的方法;既有我国建立社会主义市场经济体制中的新思想、新做法,又有国外发达国家先进典型的企业管理模式。

但由于水平所限,书中难免存在一些争议和缺点,敬请读者批评指正。

在编写过程中,我们参考和借鉴了国内外有关专家的研究成果和典型企业的实践资料,在此谨表衷心的感谢。

全书由刘元生、裴震任主编。裴震(第一、二、三、四、五章),遇华仁(第六、七、八、九、十、十一、十四、十六、十七、十八章),耿殿明(第十二、十三、十五、十九章),刘元生(第二十、二十一、二十二、二十三、二十四、二十五、二十六章),由刘元生和裴震负责全书的总纂定稿工作。

目 录

第一篇 管理原理与组织篇.....	(1)
第一章 工业企业管理的概念及重要性.....	(1)
第一节 工业企业的概念及其行为目标的优化.....	(1)
第二节 企业管理的概念与职能.....	(4)
第三节 企业管理的重要性及其方式.....	(5)
第二章 企业管理的性质及发展历史.....	(9)
第一节 企业管理的性质、任务和内容	(9)
第二节 企业管理发展历史	(11)
第三章 企业经营方式	(15)
第一节 承包经营方式	(15)
第二节 租赁经营制	(18)
第三节 建立现代企业制度	(21)
第四章 企业组织的管理	(34)
第一节 企业管理组织的原则	(34)
第二节 企业管理组织的形式	(37)
第五章 企业管理基础工作	(43)
第一节 企业管理基础工作概述	(43)
第二节 企业管理几项主要基础工作	(43)
第二篇 经营管理篇	(49)
第六章 企业经营战略	(49)
第一节 企业经营管理	(49)
第二节 企业经营战略的原理	(49)
第三节 企业经营战略的基本内容	(51)
第四节 企业经营环境的分析研究	(54)
第五节 企业经营战略类型及选择	(57)
第七章 经营预测	(60)
第一节 经营预测的管理和意义	(60)
第二节 经营预测的要求、种类和内容.....	(60)
第三节 经营预测过程和步骤	(62)
第四节 经营预测方法	(63)
第八章 经营决策	(69)
第一节 经营决策的意义、内容及分类.....	(69)
第二节 经营决策过程	(70)
第三节 决策方法	(72)

第九章 经营计划	(84)
第一节 经营计划概述	(84)
第二节 中长期经营计划	(86)
第三节 年度经营计划	(87)
第四节 经营计划的执行与控制	(89)
第十章 煤炭企业的多种经营与综合利用	(91)
第一节 煤炭企业的多种经营	(91)
第二节 煤炭资源的综合利用	(93)
第十一章 煤炭工业企业的技术改造	(98)
第一节 技术改造的意义和原则	(98)
第二节 技术改造的主要内容	(99)
第三节 技术改造决策的程序	(101)
第四节 技术改造的组织工作	(102)
第三篇 生产组织管理篇	(104)
第十二章 生产组织管理概述	(104)
第一节 生产组织管理意义、任务和要求	(104)
第二节 矿井生产过程组织	(105)
第十三章 矿井采掘工作组织	(108)
第一节 矿井采掘工作组织概述	(108)
第二节 回采循环工作组织	(110)
第三节 掘进循环工作组织	(116)
第十四章 煤炭企业劳动工资管理	(121)
第一节 劳动管理概述	(121)
第二节 劳动生产率	(122)
第三节 劳动定额	(124)
第四节 工资管理	(127)
第十五章 生产计划管理	(132)
第一节 计划管理概述	(132)
第二节 矿井生产能力及其确定	(138)
第三节 矿井年度生产计划的编制	(141)
第四节 作业计划的执行、检查与分析	(142)
第十六章 物资管理	(144)
第一节 物资管理概述	(144)
第二节 物资消耗定额和储备定额	(147)
第三节 物资供应计划	(152)
第四节 物资的库存控制与仓库管理	(154)
第十七章 设备管理	(159)
第一节 设备管理概述	(159)
第二节 设备的前期管理	(160)

第三节	设备的使用与维修管理·····	(164)
第四节	设备改造更新与报废·····	(166)
第十八章	质量管理·····	(169)
第一节	质量与质量管理·····	(169)
第二节	全面质量管理·····	(170)
第三节	质量管理的统计分析方法·····	(173)
第四节	质量保证体系·····	(181)
第十九章	安全管理和环境保护·····	(186)
第一节	煤矿生产安全与监察·····	(186)
第二节	煤矿环境保护·····	(190)
第四篇	财务管理篇·····	(193)
第二十章	煤炭工业企业财务管理概述·····	(193)
第一节	煤炭工业企业财务管理概述·····	(193)
第二节	企业财务管理风险·····	(196)
第二十一章	资金的筹集·····	(199)
第一节	资金筹集的原则、渠道和方式·····	(199)
第二节	资金筹集决策的预备知识·····	(202)
第三节	资金筹集决策原则与决策方法·····	(205)
第二十二章	流动资产·····	(207)
第一节	流动资产概述·····	(207)
第二节	流动资产的预测与计划·····	(209)
第三节	流动资产的控制与评价·····	(212)
第二十三章	固定资产和无形资产·····	(218)
第一节	固定资产概述·····	(218)
第二节	无形资产概述·····	(220)
第二十四章	产品成本、销售收入和企业纯收入的管理·····	(223)
第一节	产品成本管理·····	(223)
第二节	销售收入、企业纯收入的管理·····	(224)
第五篇	企业科技进步篇·····	(230)
第二十五章	煤炭企业科技进步和现代化矿井建设·····	(230)
第一节	煤炭企业科技进步·····	(230)
第二节	矿井现代化建设·····	(234)
第二十六章	现代化管理方法在煤炭企业中应用·····	(238)
第一节	推广应用现代化管理方法简述·····	(238)
第二节	企业诊断技术·····	(239)
第三节	企业管理信息系统·····	(244)

第一篇 管理原理与组织篇

第一章 工业企业管理的概念及重要性

第一节 工业企业的概念及其行为目标的优化

一、企业特征

我国社会主义工业企业是建立在生产资料社会主义公有制基础上,运用现代生产技术从事生产经营活动的独立经济实体。它首先具有企业的一般特征,同时具有现代工业企业自然特征和社会主义企业的社会特征。

(一) 企业的一般特征

(1) 企业是商品经济条件下社会经济基本单位。企业是商品经济条件下从属于社会大系统的一个微观系统。它是生产力发展到一定水平的产物,是随着商品生产高度发展而形成的社会经济基本单位。

(2) 企业是独立的商品生产者和经营者。企业是产权关系明确、具有独立利益的资金运动实体。它具有自主经营、自负盈亏、独立经济核算的重要经济特征。在市场活动中,企业具有明确收益与风险意识的利益主体,基于自身的利益,进行独立的经营决策和市场选择,根据市场信号变化所提供的信息,从事各类交换活动。

(3) 企业在法律上具有“法人”资格,是独立享有法律权利和承担民事义务的企业法人。

(二) 现代工业企业的自然特征

(1) 广泛采用机器体系进行生产,拥有复杂的现代技术装备,科学技术的作用在生产中日益明显。

(2) 适应技术经济发展的客观要求,分工和协作进一步发展,生产高度社会化。

(3) 企业外部联系广泛发展。现代任何一个工业企业,如果离开了同其他部门和单位的经济技术联系,生产经营就无法顺利进行。

(三) 社会主义企业的社会特征

(1) 企业生产经营的目的是为社会提供产品(或劳务),并努力增加盈利。企业一方面按照市场的要求提供产品(或劳务),另一方面努力增加盈利,向国家提供积累和谋求自身的发展,加速社会主义现代化建设。

(2) 国家和企业、企业和企业之间的经济关系都以根本利益一致为基础。社会主义国家是整个国民经济的领导者和组织者。一切社会主义工业企业都应遵循国家政策、法律,接受国家宏观管理,共同运行在社会主义市场经济发展的轨道上,自主经营、生机勃勃地发展。国有企业通过公平竞争发挥主导作用。

(3) 职工是企业的主人,他们之间是平等、互助的合作关系。

(4) 在分配关系上,兼顾国家、企业、个人三者利益。社会主义企业的收益,一部分根据“各尽所能、按劳分配”的原则,以货币形式在企业内部分配给职工个人,一部分按照政策和法律规定向国家缴纳税金和留给企业。国家运用积累资金有计划地进行社会主义建设;企业运用自有资本有计划地进行自我改造和发展生产,并创办各种集体福利事业。

(5) 在建设社会主义物质文明的同时,建设社会主义精神文明。企业不仅要出产品,出物质成果,为社会创造物质财富,而且要培养建设社会主义现代化企业的一代新人。

二、企业生产经营的双重目的及行为目标优化

西方资本主义企业观认为,企业作为自由竞争的经济组织,其目的是为生产资料所有者谋取最大利润。理想的社会主义企业观认为,企业作为社会的基本经济单位,其生产经营的目的是最大限度地满足人民物质文化生活的需要。处于社会主义初级阶段的企业,其生产经营的目的是双重的,既要满足社会需要,又必须获取利润。虽然我国目前还处于社会主义初阶段,但我们的生产关系与资本主义相比已经发生了质的变化,人民是国家的主人。满足人民的物质文化生活需要,当然是经济发展的基本目标,这是社会主义性质决定的,企业绝不能背离这一目的,采取不正当手段来谋取暴利,而是应不断开发新产品,努力提高产品质量。然而,社会主义企业又是自主经营、自负盈亏的商品生产者和经营者,有自己独立的经济利益,它必须充分合理地利用企业的各种资源,生产出尽可能多的适销对路的产品,以其收入来抵补支出,取得利润。如果收入抵补不了支出,企业必然产生亏损,出现生存危机。因此,社会主义企业也必须追求利润。

企业生产经营上的这种双重目的,在社会主义商品经济中表现为制约和依存的关系。企业只有生产出符合人民需要的适销对路的产品,才能获取利润,企业如果不追求利润,就没有财力资源来发展生产,也就不可能最大限度地满足人民不断增长的物质文化生活的需要。同时,企业生产的产品要满足社会需要,就得物美价廉,即高质量、低价格、服务周到等,这又将导致成本上升、收入相对减少,使利润下降。如何处理这种既统一又矛盾的关系,就形成了企业的行为目标。从双重目的的不同排列组合看,企业行为有四种目标和结果,见图 1-1。

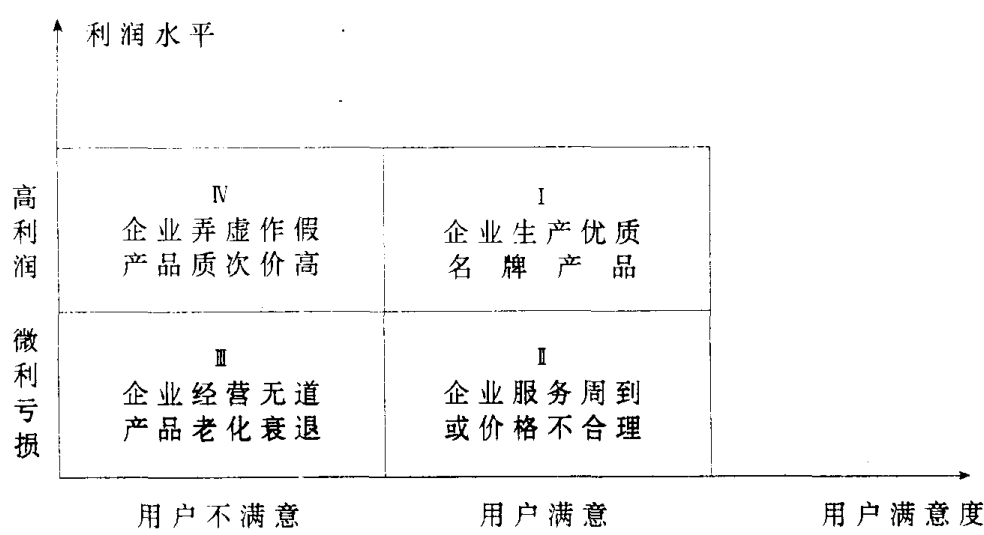


图1 - 1

Ⅲ、Ⅳ种行为结果,显然是社会主义企业应避免的,对具有这种行为目标的企业,我们要通过各种途径进行引导,对出现这种行为结果的企业,要采取法律、行政、经济等手段进行制裁,重者取缔其生产经营资格。对Ⅱ种行为结果的企业,要通过完善市场体系,使其向Ⅰ种行为目标和结果转化。这里只有Ⅰ种行为目标和结果是社会主义企业所应全力追求的。这就是根据企业生产经营的双重目的,优化出的企业行为目标。

三、企业系统及其运行过程

任何企业都构成一个系统,即由各个彼此相关并受环境制约的因素组成的有机整体。企业系统必须具备三个基本要素,以及反映这三个基本要素相结合的信息表现,见图 1-2。

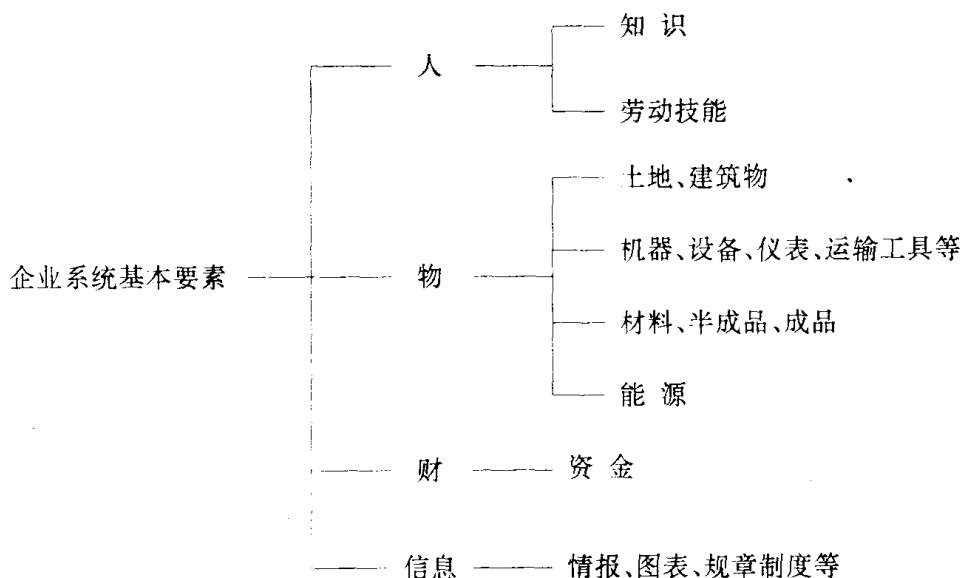


图1 - 2

企业系统的基本要素中,第一要素是人,整个系统都要由人来规划、组织、控制、评价,只有充分发挥人的作用,才能充分发挥现代技术的作用。第二要素是物,物流是企业生产活动的主体,物流的循环和周转是由价值和信息作为媒介。第三要素是财,物化劳动和活劳动在生产过程中的相互结合和运转,要通过价值表现出来,达到使资金增值的目的。第四要素是信息,上述诸要素要靠信息来沟通,只有信息流畅通,才能保证物流畅通,资金周转正常。信息一方面伴随物流而产生,另一方面又引导物流有规律的运动。企业系统中的这些要素,处于一个矛盾统一体中,相互依存又相互约束。

企业系统的运行过程,是将输入系统的原材料、设备、动力、劳动力、资金等资源以最优匹配、最高效应转换成期望目标(产品或劳务),满足社会需要,获取盈利。见图 1-3。

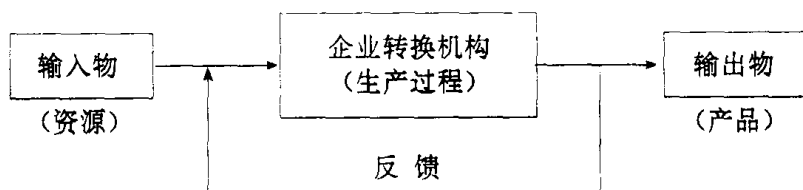


图1 - 3

同时,企业系统是处于整个社会环境之中,它必然与外部环境产生物资的、能量的和信息交换,必须适应外部环境的变化。由于环境对系统有强大的制约性,所以企业系统应该认识环境,分析环境,适应环境,影响环境。

强调企业的系统性,是从企业的整体性和相关性来处理生产经营活动,而不是孤立地从某一方面来考虑问题。

第二节 企业管理的概念与职能

一、企业管理概念

管理是个涵义很广的概念,凡是有共同劳动的地方就有管理存在。

管理是科学和艺术的有机结合,企业管理是管理科学和领导艺术在企业生产经营活动中的共同体现。要管理好一个企业,既要懂得管理企业的一套基本理论和方法,又必须有实践经验和个人才能。

企业管理,是对企业生产经营活动一系列管理工作的总称。社会主义工业企业管理,就是在国家宏观调控指导下适应市场要求,对企业的生产经营活动进行合乎客观规律的合理组织。其目的在于充分利用企业资源,完成企业的目标,提高经济效益。

二、企业管理职能

根据马克思关于管理两重性的论断,企业管理具有两种基本职能,即合理组织生产力和维护生产关系。企业管理过程是这两种基本职能共同发挥作用的过程。正是这两种基本职能,使生产力得以发挥,生产关系得以维护,企业的生产过程得以进行,生产经营的目的得以实现。这两种基本职能共同结合发挥作用的过程,即表现为各种具体职能。

最早系统地提出企业管理的各种具体职能的是 H. 法约尔,他认为企业的管理活动是由计划、组织、指挥、协调和控制这五种职能组成的。

(1) 计划职能。计划职能是决定企业目标和规定实现目标的途径、方法的管理活动,这是企业管理的首要职能。

这一职能的内容为根据市场需要及企业条件,科学决策,确定企业经营的目标和方针,编制各序列计划把计划贯穿于经营决策的全过程,指导企业各项生产经营活动,力求充分利用各种资源,取得最大经济效益。工业企业计划职能的主要作用是,第一,在国家宏观调控指导下,制定正确战略和策略,对企业生产经营作出统筹安排;主动适应市场需求,遵循价值规律,依据供求关系的变化和竞争态势,把握各种机会。第二,正确地把握未来,弥补外部环境剧烈变动带来的不稳定性,使企业在变化的环境中稳定地发展。第三,动员企业全体职工把注意力集中于企业目标。第四,对有限的资源进行合理的分配和使用,以取得良好的经济效益。

(2) 组织职能。为了实现企业的共同任务和目标,对人们的生产经营活动进行合理的分工和协作,合理配备和使用企业的资源,正确处理人们相互关系的管理活动。这一职能主要任务是确定合理的管理体制,建立各种有效的管理机构;健全各项规章制度,挑选和配备各类人员,将企业生产经营活动的各种要素从时间上和空间上合理地组织起来,形成一个有机整体,完成企业各项计划,实现经营目标。社会主义工业企业的组织职能的实施,除了应遵循反映社会化大生产组织要求的原则外,还应具有社会主义的特点。

第一,组织体制必须反映职工群众的主人翁地位,有相应的机构吸收职工参加管理,并有相应的管理权,如职工代表大会制等。

第二,贯彻民主集中制原则,把集中领导和民主管理结合起来。组织体制和机构设置必须有利于加强党对企业的领导和生产行政的统一指挥。

第三,正确处理国家和企业间的组织关系,协调企业的内部的组织体制与国家经济的管理体制。

(3) 指挥职能。这是使企业人员发挥作用,让组织有效地运转,也就是计划的执行和落实。

(4) 协调职能。是协调所有的活动及力量,起平衡作用,使整个组织朝着计划目标的方向合力最大。

(5) 控制职能。接受企业内外的有关信息,按既定的目标和标准对企业的生产和经营活动进行监督、检查和发现偏差,采取纠正措施,使工作能按原定的计划进行,或适当地调整计划,以达到管理工作的预期目的。这一职能主要是定期检查企业生产经营计划的完成情况,依据控制标准,考核各部门和各类人员的工作业绩,发现偏差,采取纠正措施,保证预期目标的实现。它不仅要注意事后监督和检查,而且要特别重视事前的控制和对策。其基本控制程序见图 1-4。

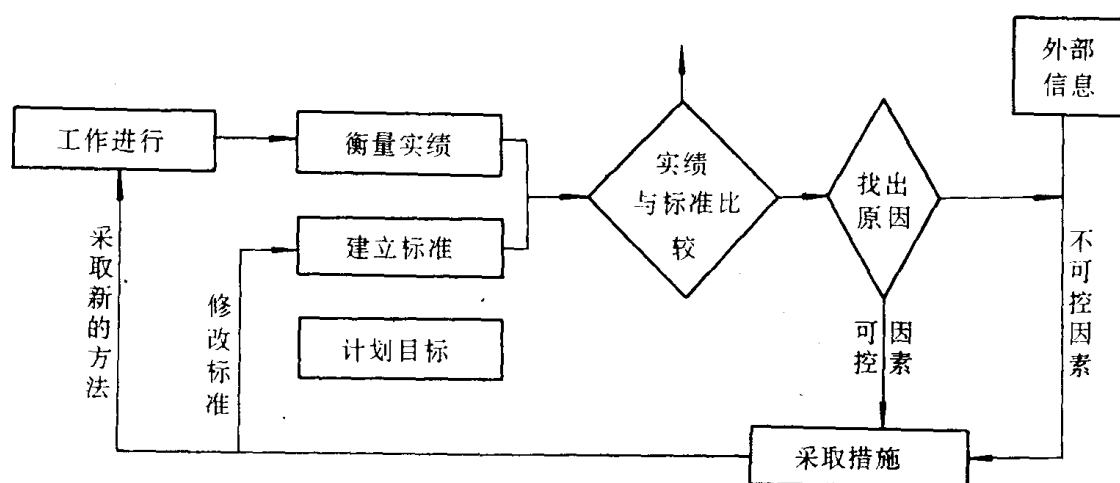


图 1-4

第三节 企业管理的重要性及其方式

一、企业管理的重要性

(一) 管理是企业成败的决定性因素

国内外企业经营的实践已经证明了这一点,管理水平高,企业的人、财、物才能得到,充分地利用。否则,不仅发挥不了作用,还会造成积压、浪费、损坏,以至使企业亏损过大,甚至倒闭。

煤矿企业 1966 年、1978 年、1983 年在技术装备上机械化程度比以前有了很大提高,然而效率不但没上升,反而下降了。见表 1-1。

表 1-1 我国煤矿机械化程度与效率

年 份	机 械 化 程 度	综 合 机 械 化 程 度 %	效 率 (t/工)
1966	14.34	0	0.950
1978	32.53	4.33	0.931
1983	41.79	20.62	0.891

再如,二十世纪初创业的美国福特汽车公司,不到十五年的功夫就成了美国和世界汽车业的“领袖”。但其“黄金时期”不长,很快从“领袖”变成了“老三”,甚至二次世界大战时出现了难以支撑下去的局面,老福特对此十分不解,其实主要就是因为他不重视和不相信管理造成的。后来老福特的孙子“福特二世”上台,起用了一批有经验的管理专家,使福特汽车公司重新兴盛了起来。然而,福特二世也犯了类似他祖父的错误,不知道企业内外的变化,管理还是老一套,结果又一次使福特汽车公司大量亏损,直到请来了麦克纳马拉担任总经理,使用一套最新管理方法,才使“福特”又走向了兴盛。福特汽车公司的几次兴衰表明,不重视管理的企业终将要失败。与美国福特汽车公司类似,日本的三菱公司、德国的西门子公司等也都有过由兴盛走向衰退,又由衰退走向兴盛的历史,他们从不重视管理的教训中认识到“管理是企业之母”。

当代日本企业“奇迹般的生产效率”,引起世界各国研究它“秘密”何在的兴趣。美国一些教授调查后指出,日本与美国同类企业相比,效率高15%的原因就在于“日本式”的管理。日本在四十年代和五十年代初,大量引进国外先进技术,但经济效果不佳,经济也没有迅速发展。他在总结经验教训中认识到,只引进技术,管理不善是不能发挥先进技术的作用的,从而把引进技术与引进管理同时并举,才使日本的经济得到迅速发展。日本把引进技术与引进管理形象地比作日本经济“起飞”的两个轮子,它不但缺一不可,而且还必须同步。

美国曾对失败的企业作过一次调查,在分析企业倒闭的原因时发现,绝大部分是由于管理不善造成的。所以该调查报告的结论是“一个企业的成败,三分在技术,七分在管理。”

(二) 企业管理是现代科学技术的客观要求和搞好社会化大生产的必要条件

现代企业是高度社会化大生产的有机整体,广泛采用各种先进的科学技术及其装备,以机器和机器体系进行生产,集中着成百上千、上万的劳动者。如煤矿企业,同时需要几千人使用不同的机械工具,在不同的岗位上工作,才能构成煤炭产品的生产。产品的生产过程,不单是劳动者之间的有机配合,更重要的是人与机器和人与科学技术的有机配合的过程。这就需要通过管理职能,使其互相配合默契、紧密,并保持一定的比例。所以说,管理是使企业生产力各要素之间实现合理结合的一个不可缺少的前提条件。

(三) 管理是组织经济活动的需要

企业的动力和目的是提高企业的经济效益,所以企业的一切活动总是同经济工作紧密相联的。它不仅要完成生产任务,还要完成利润计划,实行独立的经济核算,进行一系列的经济活动。因而,企业生产所需的各种物资设备,要及时保质保量供应,生产出的产品要及时销售,这就要进行资金、成本和财务等方面的核算,以及物资、设备、技术等方面的管理工作。

(四) 管理是生产力,也是一种资源

现代社会的文明要靠三大支柱,即管理、科学和技术。管理水平的高低,标志着一个国家、一个民族乃至一个企业的文明程度、组织机能和管理经济的成熟程度。在同样的条件下,谁的管理水平高,谁就能创造出更多的价值和使用价值,充分发挥人、财、物的效用,所以说管理是生产力。

经济的发展。固然需要丰富的经济资源和先进的技术,但更重要的还在于组织经济能力,即管理能力。从这个意义上说,管理本身也是一种重要资源。

美国当代管理权威杜拉克说:“管理是促成社会经济发展的最基本的因素”,他还说:“所谓发展中国家,并非发展落后,而是管理落后”。

（五）管理是保护人类生活环境的必要措施

经济建设可以给人们带来文明与幸福,如果不注意预防和治理环境污染,也会给人们带来灾害与痛苦。如1984年12月3日,美国联合碳化公司在印度中央邦首府博帕尔的农药厂发生的极其严重的泄毒事件,不到一个月就有两千多人死亡,直接受害者近二十万人。

我国煤炭工业一年生产出10亿吨原煤,要产生2亿吨焦炭,3.4千万吨烟尘、3千万吨 CO_2 ,1.6千万吨 SO_2 ,占我国能源污染的60~80%。

我国27条主要河流,严重污染的有15条;据统计44个城市中,有41个城市的地下水被污染。凡此种种,都是工业文明给人民生活带来的危害。如果我们加强管理,就可以大大减少工业污染,所以说管理是保护人类生活环境的必要措施。

二、企业管理方式

（一）生产型管理

以生产为中心的企业管理方式(形态),又称内向型管理,它是一种较初级的工业企业管理类型,在我国,这种管理方式是适应高度集中的计划经济体制的。我国1978年经济体制改革以前,国有企业的管理基本上属于这种类型。生产型管理方式主要特点:

第一,企业的指导思想是单纯生产观点,不关心市场需求变化,实行以产定销的方针。

第二,管理的范围注重于生产领域。

第三,企业的主要任务是按照国家计划生产,是执行性的管理。生产什么、生产多少由政府主管部门决定,所需资金和设备由国家拨给,物资供应和产品销售均由政府有关部门安排。

第四,国家财政对企业实行统收统支,利润全部上交,亏损由国家补贴,资金由国家无偿调拨。

（二）生产经营型管理

以系统经营为中心的管理方式(形态),也称经营型管理,又称外向型管理。我国在党的十一届三中全会以后,随着经济体制改革的发展,要求企业的管理体制和方法相应改革。八十年代初期国务院明确提出国有企业必须实现由“生产型”向“经营型”转变的问题。十多年改革实践证明,国有企业管理方式的转变,即是企业内部机制的重塑;又涉及政府转变管理经济的职能,改革国家管理企业的方式问题。于是,国务院于1992年7月发布《全民所有制工业企业转换经营机制条例》,进一步明确了全民所有制企业的法律地位和政企职责分开的原则,具体界定了企业经营权以及政府与企业的关系。从根本上说,国有企业转换经营机制,就是实现管理方式由“生产型”向“经营型”的转变。《条例》的发布和执行,对国有企业管理方式的转换,提供前提条件和法律保障。生产经营型管理方式的主要特点:

第一,企业管理的指导思想是市场经营观点。不仅重视生产,而且重视市场研究和产品销售,重视技术开发和人才开发,把满足市场需要,适应市场变化,作为企业管理的基本出发点,实行以销(需)定产的方针。

第二,企业管理的范围,由主要着重于生产领域扩大到包括生产、流通、消费、分配的全面经济活动进行系统的管理。

第三,经营决策成为企业管理的重点和中心。一切关系到企业生存和发展的重大经营问题,都要求企业在国家宏观调控指导下,根据企业内外的实际条件,自主作出正确决策。

第四,企业追求的目标以提高经济效益为中心。企业不仅要努力在生产中创造出更多价

值,而且要求产品适销对路,在流通中迅速实现价值;不仅要降低经济活动中人力、物力的消耗,而且要减少企业资金占用量,加速资金周转;不仅要提高当年的经济效益,而且要保证持续地提高经济效益。总之,企业不局限于实物形态的“产品经营”,而是着重于价值形态的“资产经营”,实现企业财产的保值和增值。

第二章 企业管理的性质及发展历史

第一节 企业管理的性质、任务和内容

一、企业管理二重性

管理科学是随着生产力和生产关系的发展而发展的,这就决定了企业管理具有两重性,即与生产力直接相联系的自然属性与与生产关系直接相联系的社会属性。

管理的自然属性,表现为合理组织生产力,即指挥劳动的职能。它是由共同劳动的社会化性质决定的,是进行社会化大生产的一般要求和组织劳动协作的必要条件。

管理的社会属性,表现为维护和发展生产关系,即监督劳动的职能。它是由共同劳动所采取的社会结合方式的性质决定的,是维护社会生产关系和实现社会生产目的的重要手段。

在资本主义制度下,管理的“监督劳动”体现为剥削雇佣劳动的职能,具有阶级对抗的性质。在社会主义制度下,“监督劳动”不再是剥削雇佣劳动,而是成为巩固和加强集体劳动的条件,为实现社会主义生产目的服务,一般不再具有阶级对抗性质。

企业管理二重性的分析,如图 2-1 所示。

掌握管理二重性的基本原理,目的是要分清资本主义和社会主义企业管理之间的共性

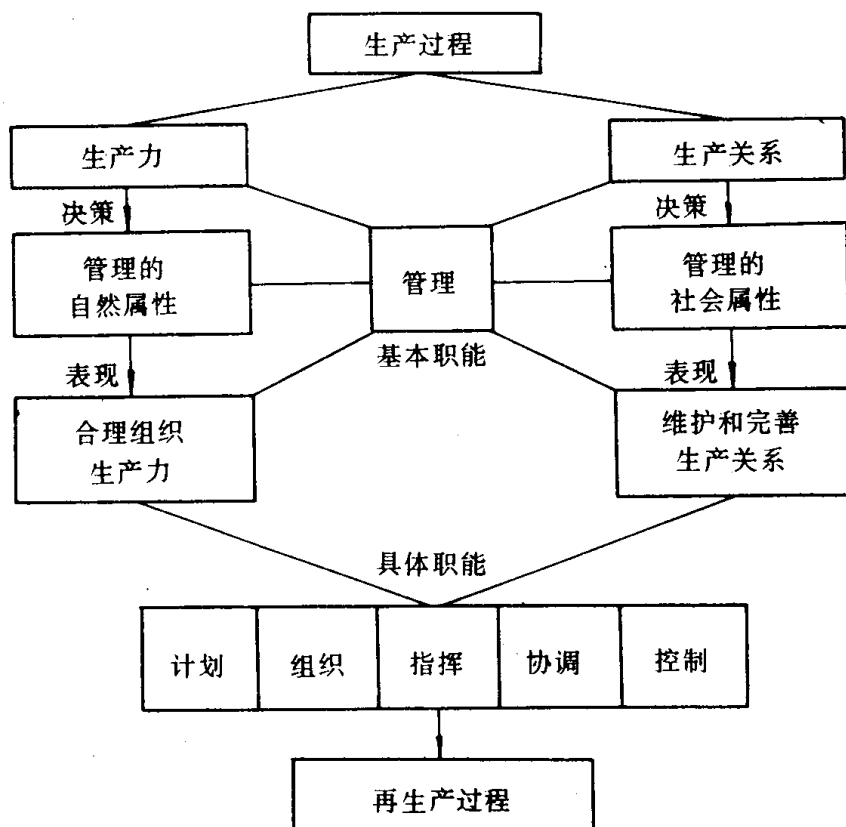


图 2-1

和个性,正确处理企业管理中批判与继承、学习与独创、吸收外国管理经验与结合中国实际之间的关系,实事求是地研究和吸收国外管理中有益的东西。从管理的自然属性看,有关合理组织生产力的形式和方法,对资本主义企业和社会主义企业,并没有本质区别。从管理的社会属性,社会主义企业管理同资本主义企业管理有根本区别。企业管理中有关维护生产关系的一些原则和制度,一般具有历史的暂时性。企业管理的性质和区别,主要指管理社会属性的变化和区别。但是,企业管理的两重性又是相互联系的,反映着生产关系一定要适应生产力性质的要求。

二、社会主义企业管理的基本任务

(1) 合理组织生产力,维护和完善社会主义生产关系,发展社会主义经济。要研究如何根据企业的客观实际情况,贯彻执行党和国家的方针、政策、法规、计划,搞好社会主义精神文明建设;研究如何按社会需要和企业生产技术特点,合理地组织企业的生产经营过程,如工厂、车间的布置、工作地点的组织、产品生产过程的组织、产品技术标准、劳动定额的制定、安全生产、劳动保护、环境保护以及设备、质量、物资的管理等,以完成任务和实现企业目标;研究如何正确处理人们在生产过程中的相互关系,企业同国家之间、企业同其他经济单位之间的关系,调动全体职工的积极性。

(2) 以尽量少的活劳动消耗和物资消耗,生产出更多的符合社会需要的产品。提高企业经济效益,为社会提供更多、更好的物质产品和更多的纯收入,这是社会主义基本经济规律的要求,是企业管理的中心课题,也是第一个基本任务的体现和结果。提高经济效益是发展社会主义经济的基本途径,是改善人民物质文化生活的重要保证,是促进企业不断改善经营管理的动力。

三、企业管理的内容体系

企业管理是一个“系统”,有错综复杂的管理内容,按其内在联系,有序地组成一个完整体系。这个系统的总目标是持续不断地生产出价廉物美、适销对路的工业产品,满足市场需要,不断提高生产经营的经济效果,使国家、企业和职工个人都得到更大的经济利益。企业管理内容的完整体系,应由下述三部分构成:

(一) 区域性各层次管理

它包括厂级(公司)管理——车间(分厂)管理——班组管理。各层次之间是纵向的垂直领导关系。纵向关系体现企业的领导制度。我国工业企业是在党和国家的领导下,建立一套民主集中的领导制度,实行在民主管理基础上的厂长负责制。在行政指挥上高度集中,并通过建立各级责任制度和健全各项工作制度来管理。

(二) 职能性各项专业管理

实现企业系统总目标的主体是企业的生产——销售过程,包括产品的设计、制造和销售全过程。与此相平行必须有生产技术准备过程和生产服务过程。对这些过程的管理,按内容分工形成各项专业管理,包括生产、技术、销售、财务、劳动、物资、设备、运输、安全、环境、生活等等管理工作。专业管理属于按职能分工的“条条”管理,每一项专业管理工作都有它的特定任务,是整个企业管理不可分割的一部分,彼此具有一定的直接和间接联系。

(三) 综合性各项全面管理

企业管理作为一个系统,在职能分工的基础上,要按其内在联系进行综合,建立综合性的管理,解决好众多条条之间的横向关系,并更好地使条块结合起来,成为一个有机整体