

673844

GAODENG XUEXIAO  
JIAOXUE YONGSHU  
KUANGSHAN  
QIYE GUANLI

高等学校教学用书

# 矿山企业管理

张冷松  
王立杰 主 编  
苑凤台

辽宁人民出版社

1-254(2)

中南工大采矿系资料室

高等学校教学用书

# 矿山企业管理

张冷松  
王立杰 主 编  
苑凤台  
张凤昆 副主编

辽宁人民出版社

1988年·沈阳

## 内 容 简 介

本书是高等学校采选类专业的企业管理课教学用书。书中根据矿山企业的特点，把工业企业管理原理应用于矿山企业，着重对生产过程的管理及其有关问题进行系统介绍。全书共分十章，内容包括：矿山企业管理概论、矿山企业经营决策、矿山企业的计划管理、矿山企业生产过程和劳动管理、矿山企业的全面质量管理、矿山企业的设备管理、矿山企业的物资管理、矿山企业的成本、财务管理、矿山系统工程和矿山设计经济评价，本书既能提高矿山企业领导干部、管理人员和工程技术人员的管理理论水平，又可作为大专院校和矿山各类人员培训的管理学科方面的教材。

### 矿 山 企 业 管 理 Kuàngshān Qīyè Guǎnlǐ

张冷松 王立杰 苑凤台 主编

---

辽宁人民出版社出版、发行  
(沈阳市南京街6段1里2号)

海城市印刷厂印刷

字数：396,000 开本：787×1092<sup>1/16</sup> 印张：17

印数：1—8,600

1988年9月第1版

1988年9月第1次印刷

---

责任编辑：王丽竹

版式设计：董维森

封面设计：刘正楷

责任校对：唐宁

---

ISBN 7-205-01187-9/F·156 (ZF)

定 价 4.20元

## 序

近年来，随着经济体制改革的不断深入，矿山企业日益重视管理工作。为了进一步提高矿山企业管理水平，由鞍钢矿山研究所、鞍山钢铁学院、东北工学院、武汉钢铁学院、江西冶金学院、青岛矿山职工大学、鞍钢矿山干部管理学校、吉林冶金工业学校、本溪冶金专科学校、攀枝花冶金矿山公司朱家包包铁矿等单位的一些同志编写了《矿山企业管理》一书。

该书根据矿山企业的特点，把工业企业管理的原理应用于矿山企业，特别对生产过程的管理及其有关问题进行了系统介绍，在内容方面既结合我国矿山企业实际，又反映国内外最新的管理经验。这本书注重理论联系实际，内容比较充实，如果大家能结合自己工作实际，认真阅读，仔细思考，无疑是大有益处。

赵紫阳同志曾经强调指出：“我国技术落后，管理更落后”，矿山企业也是如此。虽然经过全面整顿，矿山企业管理水平普遍得到提高，但就总体而言，我国企业管理落后的局面还没有根本转变。因此，摆在我们每个矿山工作者特别是矿山企业管理工作者面前的一项任务是：尽快地学习和掌握矿山企业管理的基本理论和方法，努力提高企业管理水平，以适应矿山改革、开放、搞活的需要，为加速建设社会主义新型矿山做出更大贡献。愿这本书能给同志们以帮助。

张文清

1988年5月

## 前 言

本书是为高等院校采选专业学生学习企业管理而编写的教材。在编写中力求结合我国矿山实际，反映矿山特点。因此，本书也可以做为矿山基层干部、管理人员和工程技术人员的学习参考资料。

本书共分十章，较系统地阐述了矿山企业管理的主要内容和技术经济方面的基本知识。其中：绪论、第一章由张冷松、董维森、程溥天同志编写；第二章由张庭才同志编写；第三章由李万春同志编写；第四章由张家齐同志编写；第五章由张志礼、彭镇安、李菊平、高和寿、陈显贵同志编写；第六章由刘光南同志编写；第七章由白树明同志编写；第八章由王立杰同志编写；第九章由张凤昆、王立杰同志编写；第十章由苑凤台同志编写。全书由张冷松、王立杰同志统编定稿。

本书在编写过程中，曾得到鞍钢矿山公司、冶金部鞍山黑色冶金矿山设计研究院、鞍山钢铁学院、东北工学院、江西冶金学院、武汉钢铁学院、青岛矿山职工大学、唐山工程技术学院、吉林冶金工业学校、本溪冶金专科学校、鞍钢矿山干部学校、攀枝花冶金矿山公司朱家包包铁矿等单位的领导及有关同志的大力支持和帮助，鞍钢矿山公司总经济师张文清同志给本书写了序言，在此，我们表示衷心地感谢。

本书由中国金属学会采矿学术委员会副主任委员、中国矿山技术经济研究会理事李新同志任主审；中国矿山技术经济研究会理事、冶金部鞍山黑色冶金矿山设计研究院高级工程师韩国勋同志；鞍山钢铁学院副教授王道平同志；唐山钢铁公司矿山处工程师解树茂同志；宣化钢铁公司矿山处陈英环同志共同审稿。

由于编者水平所限，书中缺点错误难免，恳请批评指正。

编 者

1988年5月

# 目 录

绪 论 .....	(1)
第一节 《矿山企业管理》的研究对象 .....	(1)
第二节 《矿山企业管理》的研究方法 .....	(2)
第一章 矿山企业管理概论 .....	(3)
第一节 工业企业的产生和发展 .....	(3)
第二节 工业企业的性质、任务及组织形式 .....	(4)
第三节 工业企业管理的产生及发展 .....	(6)
第四节 工业企业管理的性质和职能 .....	(9)
第五节 矿山企业管理的特点和基本内容 .....	(13)
第六节 矿山企业管理现代化 .....	(14)
第二章 矿山企业经营决策 .....	(19)
第一节 经营预测 .....	(19)
第二节 经营决策的概念及分类 .....	(23)
第三节 经营决策的程序和原则 .....	(26)
第四节 决策方法 .....	(29)
第三章 矿山企业的计划管理 .....	(38)
第一节 计划管理概论 .....	(38)
第二节 生产经营计划及滚动计划 .....	(40)
第三节 矿山企业的计划指标体系 .....	(43)
第四节 矿山企业年度计划的编制 .....	(46)
第五节 年度计划的检查 .....	(63)
第六节 作业计划 .....	(67)
第四章 矿山企业生产过程的组织和劳动管理 .....	(69)
第一节 矿山企业的生产过程 .....	(69)
第二节 矿山企业生产过程的组织 .....	(70)
第三节 地下开采的工作组织 .....	(75)
第四节 露天开采的工作组织 .....	(82)
第五节 矿山企业的劳动管理 .....	(88)
第五章 矿山企业的全面质量管理 .....	(98)
第一节 矿山企业的产品特点和质量管理 .....	(98)
第二节 全面质量管理的基本内容 .....	(100)
第三节 质量管理常用的统计方法 .....	(105)

第四节	采选生产过程的质量管理	(113)
第五节	矿山企业产品质量的经济分析	(120)
<b>第六章</b>	<b>矿山企业的设备管理</b>	(126)
第一节	设备现代管理的特点	(126)
第二节	设备的选择、使用与维护	(128)
第三节	设备的检查与预防修理	(134)
第四节	设备的改造与更新	(141)
<b>第七章</b>	<b>矿山企业的物资管理</b>	(149)
第一节	物资管理概述	(149)
第二节	物资消耗定额	(151)
第三节	物资储备定额	(154)
第四节	库存控制	(157)
第五节	物资供应计划	(168)
第六节	仓库管理	(170)
<b>第八章</b>	<b>矿山企业的成本、财务管理</b>	(173)
第一节	产品成本及其经济内容	(173)
第二节	矿石成本的计算	(174)
第三节	降低矿石成本的途径与方法	(175)
第四节	财务管理	(190)
<b>第九章</b>	<b>矿山系统工程</b>	(200)
第一节	系统与系统工程	(200)
第二节	矿山系统工程的发展概况	(203)
第三节	网络计划技术	(205)
第四节	线性规划	(222)
<b>第十章</b>	<b>矿山设计经济评价</b>	(236)
第一节	设计工作概述	(236)
第二节	投资、成本和税金	(237)
第三节	投资决策的时间因素	(240)
第四节	设计方案比较的方法	(245)
第五节	设计项目经济评价	(249)
<b>主要参考资料</b>		(255)

# 绪 论

矿山企业管理，主要是围绕着矿山企业各项活动（经营、生产、技术、供销、财务、劳动人事等）进行决策，计划、组织、指挥、调节和监督，使产、供、销各个环节相互衔接，密切配合；使人、财、物各因素，得到合理组织，充分利用，以完成和实现矿山开采的任务和目标。为了加速我国矿业开采的发展，实现我国的社会主义现代化，必须不断完善和加强矿山企业管理。

## 第一节 《矿山企业管理》的研究对象

矿山企业管理，是适应管理发展的要求，从管理实践中产生的，由一系列的管理理论，管理原则、管理形式，管理方法和管理制度等组成的，用以指导人们从事管理活动的科学。

矿山企业管理主要是围绕着矿山各项管理职能（如计划、组织、控制等）而展开的。它的内容很广泛，主要包括生产经营管理、劳动管理、计划管理、质量管理、设备管理、物资管理、财务成本管理等。从理论上概括，主要是生产力、生产关系、上层建筑三个方面的问题。

生产力方面，主要是研究生产力的合理组织。所谓生产力的合理组织是指把劳动者和生产资料很好地有机地结合。如矿山生产计划和控制；矿产品技术标准、工艺规程和操作方法；安全生产、劳动保护和各种定额的制定；设备、物资、质量管理等。总之，就是研究如何根据国家计划、社会需要和企业生产技术特点，合理组织产品生产过程，按质、按量、按期、低消耗地生产产品。

生产关系方面，主要是研究如何正确地处理企业内部人与人的关系；企业内部的分配关系；企业与国家、企业与企业之间的经济关系；建立和完善管理体制、组织机构、经济责任制等。总之，就是要研究如何调动各方面的积极性和创造性，争取获得最大的经济效益。

上层建筑方面，主要是研究如何结合企业实际，贯彻执行党和国家的方针、政策、法令、计划，健全规章制度，严格劳动纪律等，以便维护社会主义生产关系，促进生产力的发展。

矿山企业的生产过程，既是生产矿产品的生产过程，又是价值的形成过程。因而，矿山企业管理不仅要把劳动者、劳动对象、劳动手段这些生产力的要素结合好、组织好，而且还必须进行价值范畴，诸如货币、价格、成本、利润等的管理。

矿山企业管理，不仅要适应矿山生产过程的客观要求，搞物的管理；还要搞好人员之间的管理，不断地解决阻碍矿山生产发展的生产关系方面的问题。总之，矿山企业管理是涉及生产力、生产关系、上层建筑三个方面，内容很广泛的一门科学。矿山企业管理的任务，就是要研究和揭示矿山企业这三个方面的客观规律。因而，矿山企业管理是一门横跨社会科学和自然科学的边缘科学，它属于广义经济科学范畴，但是，它同主要研究矿山生产



力，解决人与自然关系的一般采矿工程技术学，是有区别的；同主要研究生产关系发展变化的规律性、解决人与人之间经济关系的一般经济科学，也是有区别的。它能帮助我们研究和掌握矿山企业管理的规律，给我们以启发和思考，并为在今后的实际工作中按照矿山客观规律的要求，创建具有中国特色的社会主义矿山管理，为社会主义祖国的矿山实现管理科学化和现代化而打下一个初步的基础。

## 第二节 《矿山企业管理》的研究方法

### 一、以学习研究世界各国企业管理并使之与中国具体实际相结合的思想为指南。

世界上一切先进国家关于工业企业管理的基本原理，是我们研究矿山企业管理的理论基础。但是在具体应用时，由于各个国家都有各自的国情和特点，如：社会制度、文化、历史、地理、民族、资源等各不相同，因此，必须创建具有中国特色的矿山企业管理学，使之符合我国社会制度的要求，尤其是在社会主义初级阶段，必须要考虑中华民族历史文化的影 响，发扬党的优良传统，结合我国生产力水平的实际，把学习和独创结合起来。

### 二、学习《矿山企业管理》必须学习和运用多种学科的知识。

《矿山企业管理》的研究对象包括矿山生产力、生产关系、上层建筑三个方面的问题，是一门综合性的科学，研究它，必须按照客观经济规律和自然规律的要求来进行。如生产关系一定要适合生产力性质的规律，社会主义基本经济规律，国民经济有计划按比例发展规律，各尽所能、按劳分配规律，以及生产力发展的规律等。因此，学习《矿山企业管理》必然同其他许多学科相联系，如哲学、政治经济学、国民经济管理学、采矿技术、数学、工业会计学、工业统计学等。因此，也必然要学会运用多种科学知识。

### 三、学习《矿山企业管理》必须与正确理解和掌握有关国家在改革时期的各种企业管理方面的方针、政策相结合。

我国当前正处于社会主义初级阶段，正处于全面改革时期，因此，我国工业企业管理必须适应改革的需要。学习《矿山企业管理》，必须要正确理解和掌握国家在各个时期的方针和政策。

### 四、要学习和掌握矿山企业主要技术经济指标的基本概念及计算方法。

只有学习并掌握了矿山企业主要技术经济指标的基本概念和计算方法，才能掌握改善矿山企业管理的基本方法及探讨提高管理水平的途径。

# 第一章 矿山企业管理概论

矿山企业管理是一般工业企业管理范畴中的一部分。因此，在探讨矿山企业管理的各种问题之前，有必要首先对一般的工业企业概念及其发展变化，现代工业企业的特点等，有一个初步认识。

## 第一节 工业企业的产生和发展

工业企业是一种工业生产组织形式，它是适应资本主义商品生产经营方式而产生的。在中外历史上，工业的最初形式是尚未脱离自给自足的家族经济组织的手工业，其生产特点是：靠手工技艺，使用简单工具从事生产，技术保守落后，生产发展极其缓慢。随着商品经济的发展，资本主义工业发展到以分工制为基础的手工工场以后，才出现了以盈利为目的，脱离家族经济的一种经济组织，即企业。资本主义工业企业是建立在资本家私有制基础上的，以榨取剩余价值为目的，以劳动资料与雇佣工人相脱离为特征，受资本主义经济规律的支配。资本家为了获取超额利润，不断寻求提高劳动生产率和改善经营管理的方法。随着手工工场的发展，资本家采用了机器体系，并应用科学技术进行生产，逐步过渡到了大机器生产的工厂组织形式，成为较大的企业。资本主义使工厂生产社会化，创造了比手工业高得多的劳动生产率，最终战胜了封建主义。由于资本主义存在着生产社会性与生产资料私人占有制的对抗性的矛盾，受资本主义经济规律的支配，因而不可避免地产生周期性的经济危机，不断出现生产萎缩、通货膨胀、工人失业、开工不足等现象。从十九世纪六十年代开始，资本主义逐渐出现了垄断程度不同、组织形式不同的现代垄断组织。它开始叫股份公司，然后有托拉斯、卡特尔、辛迪加等，成为少数垄断资本家或国家管理的巨大企业。现代资本主义工业企业经营规模庞大，要求不断改进工艺技术和生产设备，试制新产品，讲求经济效益，改进经营管理，以便更有力地进行竞争，获取垄断资本的高额利润。资本主义工业生产越来越社会化了，而且随着生产技术和企业管理的现代化，生产水平也在不断提高；但是，资本主义的基本矛盾并没有变，危机仍然冲击着资本主义世界。

我国社会主义国营工业企业，是在民主革命时期的革命根据地和解放区建立了人民政权后创建的。全国解放以后，通过没收官僚资本主义企业，改造民族资本主义企业，有计划地创建大量新企业，逐步发展成为独立自主的，比较完全的社会主义工业体系。社会主义工业企业是在国家计划指导下和政策法令规定的范围内，具有一定自主活动能力的经济单位。它的生产目的，是为了巩固和发展社会主义经济，创造强大的物质基础，满足人民日益增长的物质和文化生活的需要。工人阶级是生产资料和企业的主人，人与人之间是同志间相互协作的关系，在分配上贯彻按劳分配的原则。在管理上实行民主集中制，按客观经济规律管理企业，这就从根本上消除了资本主义所固有的基本矛盾，为高速度地、持久地发展我国现代化工业开辟了广阔的道路。

## 第二节 工业企业的性质、任务及组织形式

### 一、工业企业的性质

工业企业的社会属性是由生产资料所有制的性质决定的。

资本主义工业企业是以生产资料私有制为基础的。企业是资本家的私有财产。在企业内部，资本家与劳动者之间的关系，是剥削与被剥削的关系。劳动者所创造的全部剩余价值被资本家无偿占有。

我国工业企业是以生产资料社会主义公有制为主要形式的经济组织，是国民经济的一个有机组成部分。是社会主义性质的，这种性质的具体表现是(指全民所有制工业企业)：

1、全民所有制工业企业是依法自主经营、自负盈亏、独立核算的社会主义商品生产和经营单位。

2、企业要坚持社会主义方向，贯彻执行国家的方针、政策，遵守法律、法规。

3、企业实行厂长(经理)负责制。

4、企业通过职工代表大会制度和其他形式实行民主管理。

5、企业的生产资料,包括机器、设备、厂房、建筑物、原料材料等,都属于全民所有。

6、企业是法人，厂长是法人代表。企业对国家规定由它经营管理的国家财产依法行使占有、使用和处理的权利，自主地进行生产经营活动，承担国家规定的责任，并能独立地在法院起诉和应诉。

7、对职工的劳动报酬，贯彻“各尽所能、按劳分配”的原则。

8、企业同其它企业、事业单位之间，可按照经济合理、平等互利、等价有偿的原则，自愿或在国家有关领导机关统筹安排下，组织专业化协作或经有关部门审核批准后，实行各种形式的经济联合。

### 二、工业企业的权力

企业是自主经营、独立核算的单位。因此，在国家的集中领导、统一计划下，具有一定的经营管理的自主权。具体表现在以下几个方面：

1、在国家计划指导下，企业有权自行安排生产社会需要的产品或者为社会提供服务。

2、企业在实行固定资产有偿占用制度的条件下，有权将闲置多余的固定资产出租或有偿转让。有权使用留归企业的基本折旧基金(矿山企业的维简费)。

3、根据国家的流动资金全额信贷制度，企业有权向银行借贷所需的流动资金，在银行中开设自己的帐户。

4、企业按照国家劳动计划指标有权择优录用职工。有权按工资制度对职工进行考核升级。有权对职工进行奖惩。

5、企业在定员和定额内，根据精简和提高工作效率的原则，有权决定自己的机构设置。

6、企业按照国家规定有权实行利润留成，作为生产发展基金、职工集体福利基金和奖励基金，并可自行支配使用。

7、除国家有统一规定以外，企业有权拒绝任何单位和个人向企业摊派各种费用。非

经主管单位批准，企业有权拒绝抽调企业人员、设备、各种材料和资金。

上述企业在经营管理上的自主权，并不是一成不变的。在不同时期，由于国家的政治经济任务和各种具体条件不同，企业自主权的具体内容也会有所不同。但是，在任何时候，任何条件下，国家不仅要给矿山必要的管理权限，同时还要明确矿山相应的责任，使矿山企业在责任、权限、利益三方面结合起来。

矿山企业还应按责、权、利相结合，国家、集体、职工个人利益相统一，职工劳动所得和劳动成果相联系的原则，实行经济责任制。工业企业的经济责任制，既是国家经济体制改革的一项新事物，也是企业经营管理改革、使企业从生产型管理转变为生产经营性管理的一个关键环节。为此，要建立健全各种经济责任制，把职工的积极性和创造性充分发挥出来，达到改善管理，提高企业经济效益。

### 三、工业企业的任务

我国工业企业的根本任务是：根据国家计划 and 市场需求，发展商品生产，创造财富，增加积累，满足社会日益增长的物质和文化生活需要。

企业的具体任务是：

- 1、以尽可能满足社会需要为经营目标。
- 2、不断提高劳动生产率。
- 3、合理地利用固定资产。
- 4、尽量地节约使用原材料、辅助材料和动力等。
- 5、合理地利用流动资金，加速流动资金的周转。
- 6、努力降低产品成本，增加企业盈利。

上述各方面的工作，都是企业根本任务的具体化。它们之间有着密切的联系，只有全面地完成这些任务，才能真正地贯彻执行党的社会主义建设的方针政策，才能使企业多快好省地发展生产。在实际工作中，某些时候针对当时的具体情况和薄弱环节，着重强调其中某一方面的任务是完全必要的。但是，这样做的目的是为了更好地、更全面地完成企业的根本任务。因此，企业管理人员在任何时候都要有全局观点。在考虑完成企业某一方面任务的时候，必须同时考虑到对其他方面的影响。不论在什么情况下，只抓某一方面，忽视其他方面的做法，都会给企业带来不利的影响，因而是错误的。

### 四、工业企业的组织形式

我国工业企业有两种基本组织形式：

1、单厂工业企业 所谓单厂工业企业，即一个工厂就是一个企业。这种形式的企业，一般是由在生产技术上有密切联系的若干生产车间（工段、班组）、一些服务单位（如供应、机修等）和管理部门所构成。它实行全厂统一经营、统一核算盈亏和统一处理对外经济联系。

2、多厂工业企业 所谓多厂工业企业，即由许多工厂组成一个企业。它是按照专业化协作和经济合理的原则，把许多生产技术上或经营业务上有密切联系的工厂组织在一起；它是企业性工业公司（总厂），其所属的各个工厂（分厂），在生产经营上按照统一计划进行，在经济上统一核算盈亏，在法律上统一为一个“法人”单位。

多厂工业企业的具体组织形式很多。

从企业的生产技术联系形式看，主要有：按同类产品或相同工艺的工厂组成的专业公

司；按工艺过程前后衔接的工厂组成的联合公司；由整机装配厂和所需零部件生产厂组成的公司（总厂）；以综合利用物资为基础的联合公司，把为其他企业提供技术服务的同类的工厂组成的技术服务公司等。

此外，从企业的生产经营活动范围看，有工业和商业合一的公司，也有工业和外贸合一的公司；从公司的所有制性质看，有全民所有制工厂组成的工业公司，有集体所有制工厂组成的工业公司，也有全民所有制和集体所有制工厂混合组成的工业公司；从公司的地区范围看，有地方性工业公司，有区域性工业公司，也有全国性工业公司。

组织多厂性工业企业是科学技术进步和社会化大生产发展的客观要求，具有很大的优越性。它能科学地进行分工协作，更合理地组织生产力，生产效率高，节约人力、物力和财力；也能及时应用新的科学技术成果，不断提高生产技术水平，发展新产品。所以，它是现代工业的重要组织形式。

### 第三节 工业企业管理的产生及发展

从人类历史的发展来看，生产的管理方式、方法和技术手段，是随着生产力的发展和生产社会化程度的提高，而不断变革的。在自给自足的经济时期，家庭手工业和个体手工业的管理，主要靠经验和手工技巧，没有严格的核算，只有简单的流水帐。资本主义工业企业是适应社会化商品经营方式而产生的，受资本主义剩余价值、价值规律支配的。企业为了生存和获得更多的利润，不断改进经营管理，采用新技术，讲求经济效果，不断降低成本。其经营特点是，主要靠经济手段，即适应经济规律，在经济领域内采取措施，取得经济效果。资本主义工业企业的早期管理，偏重于改善生产组织，实行工资和成本管理，还没有形成专门的管理科学，直到资本主义大工厂制度出现以后，管理科学才逐渐发展起来。工业管理的发展，大体可分为三个阶段。

#### 一、早期管理阶段

十八世纪下半期，即资本主义处于早期时，个体生产已逐步发展到手工业作坊和机器生产。1771年英国钟表匠即尔克莱特在曼彻斯特建立了世界上第一个用水力作动力的纺织厂。他把劳动者、劳动工具、劳动对象在一定的空间集中起来，按一定要求进行分工和管理，共同进行商品的生产。当然那时的作坊、工厂都是初期的，那时的集中也是比较少的。

1776年亚当·斯密研究了生产的发展，写了《富国论》和《劳动价值论》，特别对“分工论”作了探讨，强调价值是劳动产生的。要使价值产生得多，就一定要分工；只有分工，生产才能发展。他分析了工业由于分工而获得的效果，主要是技术的进步、时间的节约、效率的提高，以及新的机器和工具的采用。这些对于劳动生产率的提高和资本的增殖，都有巨大的作用。

大卫·李嘉图继承亚当·斯密的理论，以劳动价值论为基础，研究资本、工资、利润，并于1817年写了《政治经济理论与赋税论》他发现资本家给工人工资低，利润就高；给工人工资高，利润就低，从而揭示了资本主义经营管理的剥削本质。

早期管理主要是解决怎样实行分工协作，保证生产过程以一定的效率正常进行；并解决怎样充分利用人力、物力和财力，减少资本的消耗，以取得更多的利润。所以早期管理的主要内容可以说是应用简单的科学方法进行生产管理、工资管理和成本管理。

这种管理的主要特点是没有完全摆脱个体经营方式的影响，主要还是靠个人的经验进行生产和管理。所以也叫早期管理或经验管理。其特点是：

- 1、工艺没有规程，工人的操作没有标准。
- 2、靠师傅带徒弟的方式培养新工人。

总而言之，是按经验进行管理，按经验培养人员，一切按经验办事。这一阶段，严格讲管理还未成为一门科学。

## 二、科学管理阶段

科学管理理论是随着资本主义从自由竞争过渡到垄断阶段而逐步形成的。大体上从十九世纪末到二十世纪四十年代，约经历了半个世纪的时间。这时资本主义的生产关系和生产力都发生了重大变化，主要是企业规模不断扩大；生产技术更加复杂；竞争空前激烈；阶级矛盾日益尖锐。随着资本主义的发展，迫切要求提高企业的生产效率和管理水平，以求企业的生存和发展。

科学管理理论，就是在资本家根据个人经验和判断进行管理的基础上，总结提高使之标准化、系统化、科学化而形成的。

1873年美国发生经济危机，工厂企业竞相引进新技术，提高劳动生产率，并以降低工人工资来降低成本，以达到竞争的目的。于是美国总工会领导工人罢工，提出：“工人正正当当干一天活，老板就得正正当当付一天工资”的口号。在这背景下，泰勒最先提出了科学管理理论。他在1911年出版的《科学管理原理》一书，集中反映了他的研究成果。内容主要是：

- 1、动作研究——劳动方法标准化；
- 2、时间研究——工时的科学利用；
- 3、实行有差别的计件工资制度；
- 4、按标准操作，对工人进行科学训练；
- 5、明确划分职能，使管理工作进一步专业化。

为了证实这套理论的实用价值，1881年泰勒在米德瓦尔钢铁公司机加工车间从事“时间研究”。1889年又在伯利恒钢铁公司进行搬运，生产铸铁及金属切削的试验。他挑选身体最强壮、技术最熟练的工人进行最紧张的劳动。然后以秒或几分之一秒的时间为单位，记录完成每一动作、每道工序所需要的时间。在测定动作时，尽可能把每种工作分成许多基本动作，然后进行分析研究。最后确定工人完成每种生产任务所需要的时间和肢体动作，加上不可避免的耽误时间和熟悉新工作、休息等额外时间，提出“标准劳动法”，并用卡片推广，作为定额的基础。根据泰勒的“标准劳动法”，对完成和超额完成定额的工人按较高的单价支付工资；而对未完成定额的工人，则按较低的单价支付工资。

泰勒研究制定的定额就是我们现在劳动定额的前身。他提出的作业指导卡片，演变而为现在的工艺卡和工艺流程。他提出的奖励工资制，其基本精神一直沿用到现在。他主张在企业建立职能制，这相当于现在的车间科室制的管理体制。而现在的技工学校是根据他按标准操作，并对工人进行科学训练的主张而创建起来的。

泰勒等人的最大贡献就是：主张一切管理问题都应该而且都可以用科学的办法加以研究和解决，实行各方面的标准化，把个人的经验上升为理论和科学，从而代替单凭经验办事的传统管理，开创了科学管理的新阶段。

与泰勒同时代的还有甘特、吉尔布雷斯夫妇等人。泰勒把人当机器；甘特却注意人的作用，主张精神鼓励和物资鼓励。他还提出一种图表，称为甘特图，把每天的工作情况在图上表示出来，首创了在生产计划中应用“线条图”的方法，使生产计划一目了然。吉尔布雷斯夫妇对动作研究、疲劳分析、细微动作和人群心理等方面进行了重要研究。

美国人福特等在第二次世界大战期间，为了适应大生产的要求，创立了“生产标准化”。这种标准化包括：

- 1、产品标准化，减少产品的类型，有利于组织大量生产。
- 2、零件规格化，可提高零件的互换性。
- 3、工厂专业化，将各种零部件由专业化的工厂或车间制造，以提高劳动生产率，降低成本。
- 4、机器工具专业化，以提高生产效率，并为自动化提供基础。
- 5、作业专业化，分配每个工人只做一种简单作业，以便于提高生产技能和熟练程度。
- 6、流水装配法，由传送带运送夹具和工件，形成流水线，使生产效率提高。

综上所述，这个阶段的主要特点为：

- 1、向标准化、科学化发展，工艺要有规程，操作要有标准。这就否定了传统的经营管理方法。标准化程度提高，甚至枪上的螺丝也可以从民用的机器或零件上拿来装上使用，使民用与军用相通用。

- 2、用科学管理理论来指导和培养新工人，开办技工学校，改变过去师傅带徒弟传授个人经验的办法，集中很多师傅的好经验，提高到理论上进行分析和学习。

- 3、管理人员不能任意按照个人的意见，而要按照企业生产和发展的要求来管理。

这个阶段的主要问题可归纳为：

- 1、科学管理理论着重研究的是，生产任务定下来后各方面专业管理的具体问题。对于企业的全面管理和重大决策问题，没有进行综合的研究分析和系统的理论论证，没有总体最优化的概念和方法。对管理中的信息处理也没有一套系统的方法和有效的工具。

- 2、把人和机器都作为生产中的资源。把人当作机器的附属品。工人完全随着机器转，人的作用、主动性和积极性未能很好发挥。

### 三、现代管理阶段

第二次世界大战后，先进工业国家经济发生了许多新的变化，对企业管理提出了许多新的要求，引起了一系列新的变化。

- 1、经济国际化 经济活动已超越了国界的限制，不仅大中型企业有这个特点，而且小型企业也有这个特点。例如，加拿大有个农业配件公司，只有二十多人；但产品在欧洲、美洲销售，原材料也来自世界各地。因此，情报和决策是否准确迅速，关系着企业的生存和发展。

此外，由于资本在国际间渗透，出现了许多大规模的跨国公司，致使企业管理的范围、结构和层次，更加扩大化和复杂化。因而，企业管理中的有关战略目标和经营方针的决策问题，比具体执行问题更为突出和重要。

- 2、技术更新速度加快 由于现代科学技术进步快。新产品、新设备、新工艺、新材料不断出现，技术更新的周期大大缩短，竞争更为激烈，市场变化很快。例如美国化工设

备更新的时期已由32年变为8年，更新期大大缩短。日本小轿车更新时期为4~6年，载重汽车的更新期为7~10年。美国通用汽车公司已经在研究二十一世纪公路的概况，并据此探索二十年后将生产的汽车型式。这使企业管理中情报的搜集整理和多方面的科学预测具有新的重要意义。它要求企业作出三至五年，甚至十至二十年后生产的预测。从预测得到正确的决策，企业就会发展；因预测不准导致错误的决策，企业就要失败，甚至倒闭。

3、工业产品和工程项目大型化、联系复杂化、环节系统化 例如“阿波罗”宇航登月计划有二万多个单位，42万多人参加。要按计划实现登月，只有从管理着手，将运筹学等数学成果运用到管理上。

4、生产过程自动化、连续化 生产过程的自动化、连续化程度空前提高，要求计划、调度、质量控制及成本核算等各项管理工作，既快速又准确。因此，必须采用科学技术的最新成果，使电子计算机等现代化工具和数学方法在企业管理中得到广泛的应用，使管理工作能满足生产自动化和高速化的需要。目前，有的国家已有75%的电子计算机用于管理。美国计算机的工作量相当于1000亿脑力劳动者的工作量，按75%计算，相当有750亿脑力劳动者用于管理。

5、发挥人的积极作用 在生产技术进步的条件下，为充分发挥现代生产技术的作

用，不仅要求高度重视职工的技能培训，而且要求充分发挥职工的积极性。有些资本主义国家采用了各种调和劳资矛盾、密切相互关系的办法，以增加职工的生产兴趣和对企业工作的关心，从而保证资本家获得最大的利润。

现代管理阶段的主要特点，是把整个企业看作一个受多种因素影响的社会系统，而不仅是技术经济系统。从生产力、生产关系和上层建筑等各方面的相互作用中，研究企业经营

管理活动的规律，并广泛应用社会科学和自然科学各学科的研究成果，使管理的预见性、综合性、快速性和可靠性，都有显著的提高。现代管理理论是从五十年代后发展起来的。现代管理理论的学派很多，但基本上分为两大方面。一是管理科学学派，它从生产力合理组织角度来研究管理。基本观点认为管理是一种技术，很多问题可以通过管理程序、数学模式和优化技术等加以解决；并运用电子计算机辅助管理，以适应快速决策和快速监控等的需要。二是行为管理学派，它从生产关系和心理学、社会学的角度，也就是从对待人的角度来研究管理问题，它重视社会环境中人的相互关系对提高工效的影响。它的基本观点认为管理是一门艺术，要有创造性；要设法使人的行为符合生产的要求。

各个学派对企业管理都作出了一定贡献，因而，对一个企业来说，要善于综合应用。

## 第四节 工业企业管理的性质和职能

### 一、工业企业管理的性质

工业企业管理，是对企业生产经营过程中的经济活动进行计划、组织、指挥、监督和调节。这是社会化生产所必需的，它由一系列组织和管理的职能所构成。就生产过程来说，这种管理表现为计划生产、组织劳动、指挥和协调各个生产环节的活动等一系列的职能。马克思曾说过：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动。”他又说：“一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”（《马克思恩格斯全集》第23卷第367页）根据马克思的精辟论述，



说明只要有多数人在一起劳动就需要管理。也说明，管理是人们共同劳动的客观需要，管理同生产的发展密切相关。因此，企业管理是由劳动过程的协作性质引起的，是劳动过程得以顺利进行的一个必要条件。而且共同劳动的规模越大，劳动分工和协作越精细、复杂、管理工作也就越重要。

企业管理的性质是二重的，一是由生产力、社会化大生产所决定的自然属性；二是由生产关系、社会制度所决定的社会属性，通常被称之为管理的二重性。

自然属性，也可称作一般属性，它是社会化大生产的客观要求，是由共同劳动过程的性质引起的指导职能。即做好指挥、监督、协调等工作，保证劳动过程顺利进行。这是企业管理的一般性质，也是不同社会制度下企业管理共同具有的职能。所以叫作一般职能。不管社会制度如何，只存在着人们的共同劳动，就需要管理，这是社会化大生产的客观要求。

社会属性，是不同社会制度下一定生产关系的体现和反映，是生产关系的性质所引起的职能。就社会属性来说，社会主义企业与资本主义企业有根本的区别，表现在以下六个方面：

1、在社会主义企业，生产资料的全民所有制，决定了劳动者的主人翁地位，企业的管理权掌握在工人阶级和全体劳动者手里。

在资本主义企业，由于资本家占有生产资料，因此，资本家垄断了企业的管理权。

2、社会主义企业虽然也从事商品生产，但社会主义的商品经济根本不同于资本主义的商品经济，劳动力不是商品，劳动者不是剥削对象，而是企业的主人。

3、社会主义企业的生产目的，首先是为了满足社会生产和人民生活不断增长的需要，同时也要不断提高上缴给国家和企业自留的经济收益，资本主义企业则完全是为了资本家获得最大限度的利润。

4、社会主义企业实行按劳分配原则，企业职工的收入既与个人的劳动贡献相联系，又与企业经营成果相联系。企业之间，职工与职工之间，允许有收益的差别，但在国家统一领导下，防止差别太大。

5、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的一致性。在国家的统一领导和协调之下，企业之间更主要的是相互协作的关系，这同资本主义企业之间你死我活的竞争关系有根本的区别。

6、在社会主义企业里，实行民主集中制的原则，体现了企业中领导与被领导之间、管理人员与工人之间的社会主义的、平等的、同志之间的关系，彼此之间不存在根本的利益冲突。但是，由于分工不同以及其他原因，也会有这样或那样的矛盾。不过，这种矛盾的性质，同资本主义工业企业里资本家及其代理人 and 工人之间的对抗性矛盾是根本不同的，一般都是在根本利益一致的基础上的人民内部矛盾，因而可以用民主的方法加以解决。

由此可见，社会主义工业企业管理的性质，同资本主义工业企业管理的性质是根本不同的。社会主义工业企业管理的原则、制度等是由社会主义企业管理性质决定的。只有严格区别两种不同社会制度的工业企业管理性质，才能坚持社会主义方向，管理好社会主义工业企业。

赵紫阳总书记在中国共产党第十三次全国代表大会上的报告中曾说：“我国正处在社