

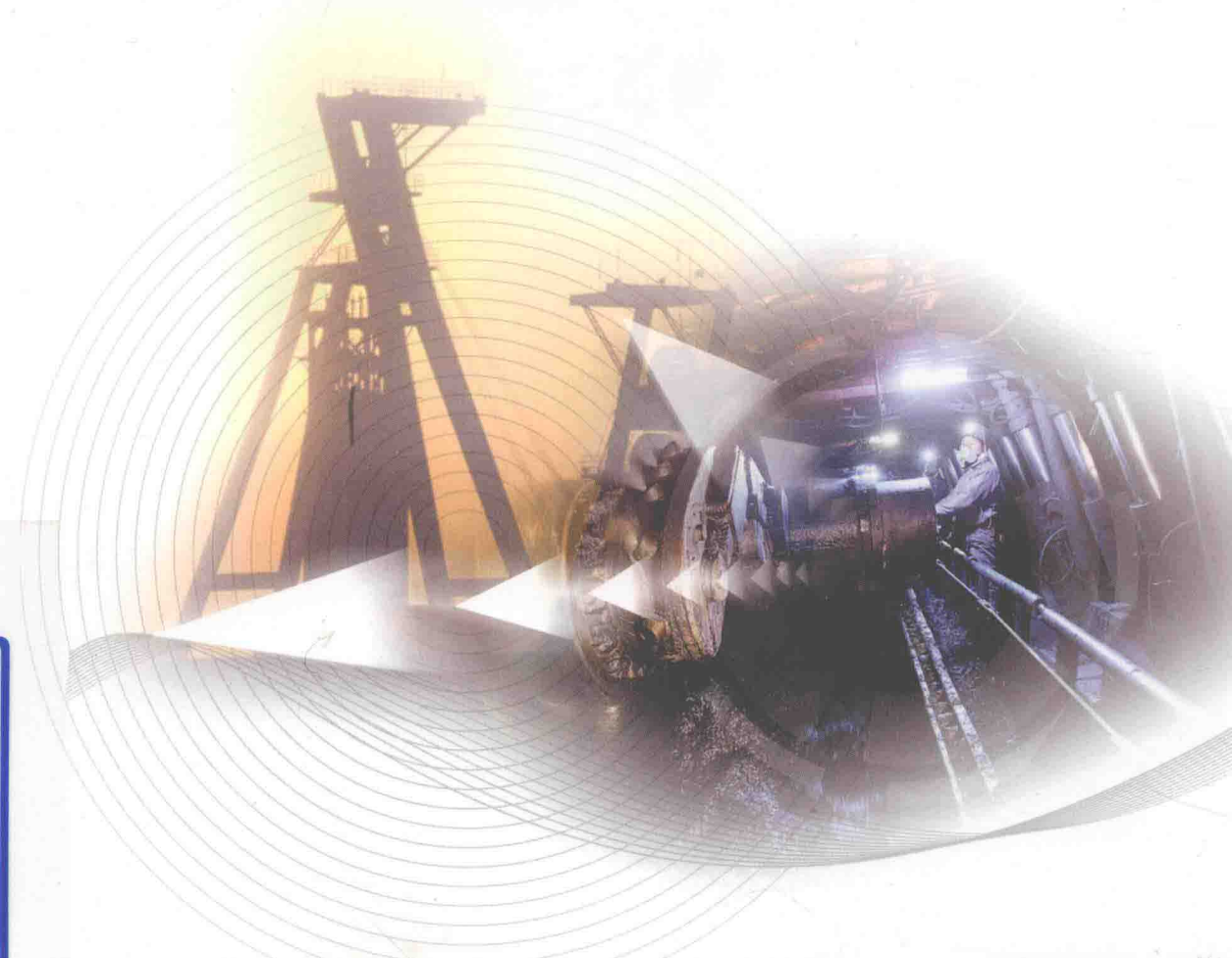
高等教育“十二五”规划教材

# 煤矿企业管理

Meikuang Qiye Guanli

主编 谢东海

中国矿业大学出版社



规划教材

# 煤矿企业管理

主 编 谢东海



中国矿业大学出版社

## 内 容 提 要

本书突出煤矿企业等矿山企业具有基建与生产并存的管理特色,系统介绍煤矿企业的管理理论与方法,具体包括煤矿企业管理基础、煤矿生产与计划管理、煤矿安全管理、煤矿经营管理、煤矿质量管理、煤矿人力资源管理、煤矿物流管理、财务管理以及煤矿企业创新等有关内容,具有较强的针对性、时代性和实用性。

本书主要用作采矿工程、安全工程等工科类各本科专业的教学用书,还可作为企业管理岗位的培训教材,也可作为煤炭企业管理干部的自学参考书。

### 图书在版编目(CIP)数据

煤矿企业管理/谢东海主编. —徐州:中国矿业大学出版社,2016.7

ISBN 978 - 7 - 5646 - 3137 - 6

I. ①煤… II. ①谢… III. ①煤矿企业—工业企业管理—教材 IV. ①F407.216

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 134945 号

书 名 煤矿企业管理

主 编 谢东海

责任编辑 王美柱

出版发行 中国矿业大学出版社有限责任公司

(江苏省徐州市解放南路 邮编 221008)

营销热线 (0516)83885307 83884995

出版服务 (0516)83885767 83884920

网 址 <http://www.cumtp.com> E-mail: cumtpvip@cumtp.com

印 刷 徐州中矿大印发科技有限公司

开 本 787×1092 1/16 印张 15.75 字数 393 千字

版次印次 2016年7月第1版 2016年7月第1次印刷

定 价 26.80 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

## 前 言

煤矿企业管理是以管理学理论和社会主义市场经济理论为指导,结合煤矿企业管理的特点,系统研究企业管理概论、煤矿营销管理、煤矿生产与运作管理、计划与决策管理、人力资源管理、质量管理、物质与物流管理、安全生产管理、财务管理以及煤矿企业的制度创新、组织创新和技术创新等各项管理活动的基本规律和一般方法的科学,是一门综合性很强的应用学科。

我国煤矿企业的高速发展,使得企业的管理理论不断进步和企业的管理实践不断创新。基于近年来我国煤矿企业新的管理机制的形成,其管理的内容发生了较大的改变,如煤矿企业的规模不断提升,生产经营的内容和范围不断扩大,技术水平不断提高,煤矿市场化程度日益强化,煤矿一线工人断断续续的轮换,煤矿企业的国际认证等。这就要求大学生在不断更新专业知识的同时,还应该更新煤矿企业管理的相关知识。

本书在了解和熟悉以往有关煤矿企业管理教材的基础上,全面阐述了各项管理在工业企业中的应用及现代煤矿企业管理的基本理论、基本内容和基本方法,使得教材的内容更具科学性、时代性和可操作性。重点突出煤矿生产与运作管理、煤矿质量管理和安全管理等与煤矿企业管理密切相关的主要问题。全书知识全面,系统性和实践性强,是矿业院校相关专业学生的必修课程教材,也可作为煤矿企业管理者和工程技术人员的参考资料。

本书在编写过程中,得到了有关煤矿企业及兄弟院校的大力支持,全书绪论、第一章、第二章、第三章、第四章、第五章、第七章由湖南科技大学谢东海编写,第六章由湘潭大学谭新高编写,第八章由湖南理工职业技术学院宁齐元编写,第九章由六盘水师范学院陈才贤编写,最后由谢东海统稿、修改定稿。在教材定稿过程中研究生喻智、付成成做了大量的工作。同时,在编辑出版过程中,得到了煤炭高校教材指导委员会和中国矿业大学出版社的大力支持和关心,特别是责任编辑王美柱等的辛勤付出。在此,向各参编单位、参编人员以及编辑出版的各级领导和同志们表示衷心的感谢!由于编者水平所限,书中难免有疏漏和不当之处,恳请各位读者批评指正。

编 者

2016年5月

## 目 录

绪论	1
第一节 管理与企业管理	1
第二节 管理科学的学科结构和研究方法	6
第一章 煤矿企业管理基础	9
第一节 企业管理的职能、内容	9
第二节 现代企业制度及煤矿企业管理现代化	15
第三节 煤矿企业管理组织与管理理论	20
第四节 煤矿企业班组建设	29
复习思考题	34
第二章 煤矿生产与计划管理	35
第一节 煤矿生产系统与生产管理	35
第二节 矿井生产过程组织与调度工作	38
第三节 矿井采、掘工作面正规循环作业	42
第四节 企业生产能力及核定工作	58
第五节 企业生产作业计划编制与计划综合平衡	61
复习思考题	71
第三章 煤矿安全管理	72
第一节 煤矿安全管理的基本理论与方法	72
第二节 煤矿安全管理制度	75
第三节 煤矿安全评估与安全评价	79
第四节 煤矿事故分类、报告及统计分析	80
第五节 煤矿安全质量标准化	84
第六节 矿用产品安全标志管理	85
复习思考题	86
第四章 煤矿经营管理	87
第一节 煤矿经营管理概述	87
第二节 市场调查与市场预测	89
第三节 煤矿经营策略与决策	98
第四节 煤矿企业经营计划	113
复习思考题	118

<b>第五章 煤矿质量管理</b> .....	119
第一节 现代煤矿企业质量管理概述.....	119
第二节 质量保证体系.....	123
第三节 ISO 质量标准体系.....	127
第四节 质量分析的方法.....	130
第五节 煤炭产品的质量管理.....	140
第六节 井下工程质量管理.....	146
复习思考题.....	153
<b>第六章 煤矿人力资源管理</b> .....	154
第一节 煤矿人力资源管理概述.....	154
第二节 煤矿人力资源规划和工作分析.....	157
第三节 煤矿员工招聘与绩效考评.....	168
第四节 煤矿薪酬管理与员工培训.....	175
第五节 煤矿劳动关系管理.....	181
复习思考题.....	184
<b>第七章 煤矿物流管理</b> .....	185
第一节 物流概述.....	185
第二节 物流的基本功能要素.....	192
第三节 煤矿物流管理.....	198
第四节 煤矿物流管理政策及发展趋势.....	203
复习思考题.....	210
<b>第八章 财务管理</b> .....	211
第一节 融资管理.....	211
第二节 投资管理.....	219
第三节 成本和费用管理.....	222
第四节 利润分配管理.....	225
第五节 财务评价.....	227
复习思考题.....	230
<b>第九章 煤矿企业创新</b> .....	232
第一节 现代煤矿企业的技术创新.....	232
第二节 现代煤矿企业的信息管理.....	235
第三节 现代煤矿企业的文化管理.....	241
复习思考题.....	242
<b>参考文献</b> .....	243

# 绪 论

## 第一节 管理与企业管理

管理活动自古以来一直都是存在的,自从有了人类社会,就有了共同劳动,也就出现了人们在各个群体或者组织所进行的管理。二十一世纪的今天,不单是自然科学长足发展的时代,同时也是管理科学不断完善和发展的时代,管理学在不断系统化、科学化的同时,越来越被人们给予极大的关注并应用到各种社会活动中。凡是有许多人共同劳动即协作的地方,就存在着管理。没有管理,就不可能把各种分散、独立存在的生产要素结合起来,完成组织的共同目标。没有好的管理,就不可能发挥各个组织或者团体成员的潜能而获得成功。总之,管理在一切社会生产过程中是必不可少的。

### 一、管理的基本概念

为了保证实施有效管理,必须首先掌握管理、管理学、管理行为、管理目标、管理幅度、管理层次、管理环境和管理体制等基本概念。

#### (一) 管理

管理作为词语含有管辖、控制、处理的意思。作为科学概念是指管理者为了达成一定的目标,在其管辖范围内进行的一系列计划、组织、领导、控制等活动。管理是人类组织社会活动的一个最基本手段,任何有组织的群体都离不开管理。通过管理,人们可以统一目标、组织起来、共同行动,达到个人单独活动所不能达到的效果。

管理的内容包括四个主要方面:一是管理目标。即管理活动预期要进行的内容和达到的效果。管理的宏观目标就是以最小的人力、物力、财力及最短的时间,取得最大的社会效益或者经济效益。管理的微观目标可以根据管理系统的性质、范围、层次、时间、空间局限等因素围绕总目标具体制定。二是管理手段。即为了达到一定的目标,在管理实践中所采取的一系列行之有效的手段,一般有行政手段、经济手段、法律手段、思想政治工作、信息工程以及各种数学模型手段。三是管理对象。主要管理对象包括人、财、物、时间和信息。人是财富的创造者、时间的利用者和信息的沟通者,是管理对象中的核心;资金是事业发展的物质基础,合理地利用有限的资金,争取最大的效益是管理的目的所在;物资是人类劳动的结晶,是人类创造财富的源泉,要合理有效地运用它们,为事业发展服务;时间反映着企业的速度和效率,管理者必须善于利用最短的时间办更多的事情;信息是管理决策的依据,只有及时了解、掌握信息,才能使管理立于不败之地。四是管理职能。主要有计划、组织、领导和控制四个方面,具体内容将在后面详细论述。

#### (二) 管理学

管理学是揭示管理活动内在规律的一门学问,着重于全方位、多角度对管理职能、管理

组织、管理系统、管理行为和管理原则等有效管理中的各种问题进行研究和探索。管理是人类社会实践活动的结晶,自从有了人类社会,就有了各种各样的管理活动,但作为一门系统学科,管理学的研究起源于20世纪初。弗雷德里克·温斯洛·泰勒(Frederick W. Taylor)被公认为科学管理的鼻祖,他主张对具体的管理对象、管理要素进行分析研究,总结出规律性的东西,进行组织与制度的改革,使管理过程系统化、标准化、规范化和科学化。20世纪30年代开始,管理理论转而趋向于“行为”的研究,以心理、人性、群体行为、人际关系等为研究的主要课题。第二次世界大战后,管理科学蓬勃发展,在其发展过程中,不断引入心理学、社会学、教育学以及数学、计算机等自然科学的成果来丰富自己,从而由单个学科发展成为一个庞大的相互渗透、相互交叉的学科群,如管理心理学、管理社会学、管理经济学、行为科学、决策科学、系统工程以及计算机科学用于管理等。可以说,每一行业都有反映其自己特点的管理学。

### (三) 管理行为

管理行为是指管理过程中管理者或者管理机构为着一定的目标,有计划、有组织地采用某种方法或者手段,控制被管理者活动的行为。其特征是,有明确的目的性、指向性;有内在需要的起因,有因果性联系;管理效果具有外在可视性;管理行为受外界社会、文化、自然环境的影响;管理行为最终取决于管理者或者管理组织的主观意识与管理水平。

### (四) 管理目标

管理目标是指管理组织希望通过努力达到的未来状况。管理目标可以理解为两个层次,一个是总目标,它指明了组织活动的发展方向,指导组织行动并决定组织发展过程中不同阶段的各项具体目标。二是具体目标,为实现总体目标,各管理系统的组织在不同的发展阶段有不同的目标,具体目标体现总目标的精神,只不过管理要求更为细致,指标、时限要求更为具体,可行性与可操作性更强。无论是总目标还是具体目标,都应包括使命要求、指标、定额、时限及目标对象等内容。

### (五) 管理幅度

管理幅度是指一名管理者直接管理下级人员的人数或者管辖范围。管理幅度大小受管理者能力、经验、常识水平、精力等条件的制约,因而管理幅度是有限度的,超过一定限度,就不能有效地实施领导。管理幅度与管理层次有一定关联。管理层次多,管理幅度较小,但层次多,往往会产生官僚主义,影响管理效率;然而,管理层次也不能过于减少,因为管理层次减少,必定会增加管理幅度,管理幅度超过其有效的限度,也会影响管理效率。因此,必须正确处理管理层次和管理幅度两者之间的关系。

### (六) 管理层次

管理层次是指管理实施分级管理的各个层次。管理层次的多少,取决于该系统的管理职能与特点,取决于被管理系统的性质和复杂程度,取决于管理能力和有效管理幅度。一般管理系统分为三个管理层次,即最高管理决策层、中间管理层和执行与操作管理层。管理层次少,可以减少管理人员和管理费用;迅速沟通信息,减少信息误传,提高管理工作的效率;便于上下级直接接触,消除隔阂、提高领导有效性,扩大下属管理权限,有利于调动下级人员的积极性,提高下级人员的管理能力。

### (七) 管理环境

管理环境是指管理系统之外的一切事物。包括社会环境和工作的具体环境两层含义,社会环境在一定历史阶段对一切管理系统都会产生影响,而后者更直接地影响个别管理系

统。管理环境包括政治、经济、法律、文化、教育、科技、资源等各方面影响,对不同的管理系统,管理环境中的不同因素的影响作用各不相同。

#### (八) 管理体制

管理体制是指管理系统按照一定的管理理论和管理思想明确固定下来的各项制度,形成定型了的管理体系。管理体制一般包括:决策权限的规定、组织模式、机构设置、控制手段、调节机制、监督方法等。

## 二、管理的特征

管理作为对组织的资源进行整合以达到组织既定目标与责任的动态性、创造性活动,不同于文化、科学和教育等活动,管理有其自身的特点。

#### (一) 动态性

管理活动的动态性主要表现在这类活动需要在变化的环境与组织本身中进行,需要消除资源配置过程中的不确定性。因此,它不是完全停留在书面上的东西,而是实践中的操作。书本上的东西仅仅是管理实践的总结或者是理论的推导,是一种静态的东西,学习管理既需要学习书本知识,更要学会如何在具体情况下实施具体的管理。

#### (二) 科学性

管理活动是动态的,但也是有其基本科学规律的。大致可分为两类:一类是程序性活动,它是指管理有章可循,照章操作便可取得预想效果的管理活动;另一类是非程序性活动,是指无章可循,需要一边运作一边探讨的管理活动。两类活动虽然有不同,但却可以互相转化,程序性活动是由非程序性活动转化而来,这种转化的过程就是人们对这类活动与管理对象规律性的科学总结,管理的科学性在此可以得到较好的体现。

#### (三) 经济性

首先,管理的经济性表现在资源配置的机会成本上。管理者选择一种资源配置方式是以放弃另一种资源配置方式为代价的。其次,管理的经济性还表现在管理方式选择上的成本比较,因为在众多的方式、方法中,其成本各不相同,所以如何选择管理的方式、方法是一个经济问题。

#### (四) 创造性

管理是一种动态活动,对每一个具体的管理对象没有一种完全有章可循的模式可以参照,要达到预定的组织目标,就需要有一定的创造性。管理活动是一种创造性活动,也正因为这一点,才会出现管理的成功或者失败。管理的创造性根植于动态之中,与科学性相关,因此,使得管理创新成为必要的一点。

#### (五) 艺术性

具体的管理活动的成效与管理主体的管理技巧相关性很大,管理主体对管理技巧的运用和发挥,体现了管理主题设计和操作管理活动的艺术性,在众多可选择的管理方式中选择适合自己的一种用于管理,也是管理主体进行管理的一种艺术性技能。

## 三、管理的性质

企业管理的性质表现为二重性。任何社会的生产过程都是在一定的生产关系下进行的,因而生产过程具有二重性,它既是物质资料的再生产,又是生产关系的再生产,因此,对

生产过程的管理也存在二重性。企业管理的二重性,是指它具有与生产力、社会化大生产相联系的自然属性和与生产关系、社会制度相联系的社会属性。一方面,企业管理是社会化大生产的必要条件,是社会劳动的一般要求,具有与生产力、科学技术、市场规律相联系的自然属性;另一方面,它又是生产关系的一种表现,是所有者维护其权益的重要手段,从而又具有与生产关系、社会制度相联系的社会属性。

管理的自然属性决定企业管理应具有合理组织生产的基本职能,管理的社会属性则决定企业管理应具有维护生产关系的基本职能。在现实生活中,生产力和与之相适应的生产关系是紧密联系在一起,故管理的二重性不可能截然分开,由二重性所决定的管理的两项基本职能也紧密结合,并通过一系列具体职能共同发挥作用。

任何制度下的企业管理都具有二重性。企业管理的自然属性表明,任何企业都必须根据市场规律、社会化大生产的规律组织生产经营活动。这是企业管理的共性。企业管理的社会属性表明,不同企业,因社会制度、社会文化、所有者性质不同,管理的目标和方式也不一样。这是企业管理的个性。因此,我们在学习其他企业的管理经验,特别是学习外国企业的管理经验时,既不能全盘照搬,又不能全盘否定,要借鉴和吸收其他企业合理组织生产力方面的经验,以促进我国社会主义企业生产力的发展;摒弃和改造那些主要由社会属性决定的、与我国社会制度不相容的管理思想和方法。

#### 四、企业管理

##### (一) 企业及企业管理的概念

###### 1. 企业的基本概念

企业是指从事生产、流通、服务等经济活动,以产品或者劳务满足社会需要并获得盈利,自主经营、自负盈亏,依法设立的经济组织,是社会经济的基本单位。它具有如下特点:

###### (1) 企业以盈利为目的

企业是以一定的生产和经营方式组织的。在市场经济条件下,一切企业都应以自主经营活动获得的收入来抵偿支出并取得盈利。不讲效益,没有盈利,企业就不能维持简单再生产,更谈不上扩大再生产,因此,也就没有财产所有者和经营者的效益,没有搞好企业经营的积极性,没有生产技术的进步,没有管理水平的提高和企业的发展。

###### (2) 企业是具有法人资格的经济组织

法人,是指具有民事权利和承担民事义务的组织。法人的本质是法律对一定的社会组织赋予的法律上的人格。企业的创立,意味着确立某个从事商品生产的经济活动组织。这种组织不仅拥有形式上的组织结构、组织成员和负责人,也不仅是拥有一定规模的资金、房产和设备,更重要的是,这种组织必须具有一定的独立主体资格。

###### (3) 企业是现代社会经济的基本单位

随着商品经济的高度发展、资本的不断集中和积聚,社会生产方式发生了根本变化,企业规模和组织形式也在不断发展和变化。无论企业采用什么样的形式,它终归是社会生产的基本单位。在社会化大生产中,每个企业都承担着一定的社会分工,并根据专业分工的特点,形成自己独立的生产经营体系。企业是社会经济力量的基础,企业生产力的总和构成社会生产力。企业的发展状态影响着整个社会经济生活的发展水平。

## 2. 企业管理的基本概念

企业管理是指由企业经理人员或者经理机构对企业的经济活动过程进行计划、组织、领导和控制,以提高经济效益,实现盈利为目的的活动的总称。

企业管理大体可分为两部分:对内的运营管理和对外的经营管理。因此,企业管理的任务不仅是要合理地组织企业内部的全部生产活动,还必须把企业作为整个社会经济系统的一个要素,按照客观经济规律科学地组织企业的全部经营活动。

### (二) 企业的分类

目前,企业的分类方法很多,按不同的分类标准,可以将企业划分为以下几种类型。

#### 1. 按生产资料所有制形式划分

(1) 全民所有制企业,也称国有企业,是采取国家所有形式,由国家代表全体劳动人民对企业实行宏观指导,企业也按国家和全体劳动人民的利益来组织生产经营活动,以它的经营成果来满足国家及人民的需要。国有企业是我国国民经济的主导力量,在社会主义经济建设中占有非常重要的地位。

(2) 集体所有制企业,它是指财产属于劳动群众集体所有,实行共同劳动,在分配形式上以按劳分配为主体的社会主义经济组织,它是我国公有制经济的主要组成部分。

(3) 私营企业,它是指企业资产属于私人所有,雇工在 8 人以上的营利性经济组织,工人创造的剩余价值被资产所有者占有。私营企业是社会主义公有制经济的补充,私营企业的存在和发展,有利于促进生产、增加供给、活跃市场,更好地满足人民的生活需要。

(4) 外资企业,它是外国人依照中华人民共和国法律,在中国境内以私人直接投资方式参与或者独立设立各类企业的总称。它包括中外合资经营企业,中外合作经营企业和外商独资企业。开办外资企业对于引进国外先进技术、吸引国外先进的管理经验、开拓国外市场、发展出口贸易都是十分有利的。

#### 2. 按照某种资源的密集程度划分

(1) 劳动密集型企业,指技术装备程度较低、用人较多、产品成本中活劳动消耗所占比例较大的企业。它是相对于技术密集型企业而言的。发展劳动密集型企业对于资金短缺、技术基础薄弱、劳动力资源丰富的发展中国家来说,是经济发展的一项重要策略。

(2) 资金密集型企业,指单位产品所需投资较多、技术装备程度较高、用人少的企业。如钢铁工业企业、重型机械制造企业、石油化工企业等。

(3) 知识技术密集型企业,指综合运用先进的、现代化的科学技术成就的企业。在这类企业中,集中着较多的中高级技术人员,多数是属于花费较多的科研时间和产品开发费用,能生产高精尖产品的部门。

#### 3. 按照不同的经营方向、不同的技术基础划分

(1) 工业企业,指从事工业性产品生产和劳务活动的企业。如采掘工业企业、加工工业企业、技术服务性工业企业等。

(2) 农业企业,指从事农、林、牧、副、渔、采集等生产经营活动的企业。

(3) 运输企业,指利用运输工具专门从事运输生产或者直接为运输生产服务的企业。如公路运输企业、铁路运输企业、水上运输企业、航空运输企业和管道运输企业等。

(4) 建筑安装企业,指从事土木建筑和设备安装工程施工的企业。如建筑公司、安装公司、建设公司等。

(5) 邮政电信企业,指通过邮政和电信设施传递信息、办理通信业务的企业。

(6) 商业企业,指社会再生产过程中专门从事商品交换活动的企业。

(7) 旅游企业,指凭借旅游资源,以服务设施为条件,通过组织旅行游览活动向游客出售劳务的服务性企业。

(8) 金融企业,指专门经营货币和信用业务的企业。

### (三) 现代工业企业的基本特征

现代工业企业是运用现代科学技术从事工业性商品或者劳务生产经营活动的企业。它具有以下几个基本特征。

#### 1. 大规模采用现代科学技术和先进机器设备进行生产

社会化大生产是现代科学技术和生产力发展的结果,其必然与现代科学技术和先进机器设备相联系。在现代企业中,无论是设计产品、制定工艺规程,都必然系统地运用科学技术知识和现代化技术手段。

#### 2. 劳动分工更加精细,协作关系更加复杂和严密

现代工业企业是建立在社会化大生产基础上的,而社会化大生产都具有整个社会共同劳动的客观要求,其活动范围已远远超过了企业、地区甚至国界,社会化程度越高,就越要求生产分工的专业化,专业化越发展,企业间的依赖性也就越强。因此,精细分工和密切协作就成为现代工业企业发展的必然趋势。

#### 3. 广泛采用科学的管理方法

由于专业化协作的发展、现代科学技术的进步以及先进机器设备的采用,使企业与企业之间、企业内部各环节及各生产要素之间联系越来越复杂和严密;随着机械化和自动化程度日益提高,以及先进生产组织方式的广泛采用,生产过程的比例性和连续性要求也越来越高。在这种情况下,企业必须在总结传统管理方法的基础上,因地制宜地采用更加有效的科学管理方法,进一步提高管理质量和效率,以适应社会化大生产的客观要求。

#### 4. 现代企业更加注意生存环境的保护以实现持续性发展

现代企业的经营活动是在其外部环境不断变化中进行的,企业要实现持续发展,必须充分认识其赖以生存的周围环境,不断去了解它们的发展变化,并对其及时地作出积极的反应,才能较好地实现企业任务和经营目标。另外,现代企业是社会经济的基本单位,企业在与外部环境交流过程中,同时负有高度的社会责任和义务;企业要在市场经济环境中得到生存和发展,必须更注意自己的形象,履行自己的社会责任和义务。

## 第二节 管理科学的学科结构和研究方法

管理科学和其他科学一样具有其本身的许多特点,例如,管理科学是一门综合性的学科,是一门边缘性的学科,是一门实用性很强的学科;管理科学又是一门艺术,有其独特的运行规律。管理工作者研究和掌握管理科学的特征,旨在针对这些特征寻找研究该学科的方法,并运用这些方法正确处理管理的问题,准确确定管理的对象。

### 一、管理科学的学科结构

中国国家自然科学基金委员会管理科学部主任成思危提出了管理科学“三个基础、三个

层次和三个领域”的学科结构。

### 1. 三个基础

三个基础是数学、经济学和心理学。

数学是管理科学中数量分析方法的基础,最常用的是统计学(包括数理统计、回归分析、非参数统计等)、组合数学(主要研究存在性、计数、构造、优化等问题)、数学规划(包括线性规划、非线性规划、整数规划、动态规划、目标规划等)、随机过程、离散数学和模糊数学等。

经济学是管理科学中各类决策的出发点和依据,最常用的是理论经济学(主要包括微观经济学和宏观经济学)、应用经济学(如工业经济学、劳动经济学、区域经济学、国际经济学等)及计量经济学等。

心理学是研究人的心理活动和行为表现的科学,它是管理科学中研究人际关系、调动人的积极性的依据。最常用的是工业心理学、社会心理学及认知心理学。

### 2. 三个层次

三个层次是基础管理、职能管理和战略管理。

基础管理是管理中带有共性的基础理论和基本技术,主要包括管理数学、管理经济学、管理心理学、管理会计学、管理组织学、管理决策学和管理史学等。

职能管理是将管理基础与管理职能相结合,如计划管理、财务管理、人事管理、生产管理、营销管理、科技管理、国际贸易管理和公共行政管理等。

战略管理包括战略的制定和实施,它不但要以基础管理和职能管理为基础,还要包括政治学、法学、社会学等多方面的知识。

### 3. 三个领域

三个领域是管理基础理论与方法、企业与事业单位管理以及宏观管理与政策研究。

管理基础理论主要包括管理哲学、决策理论、组织理论等;管理方法既包括预测、评价、优化等基本技术,也包括企业重建、战略制定、成本控制等基本方法,还包括管理信息系统、决策支持系统等基本手段。

企业管理包括我国各种各类企业管理,大体上相当于国外的工商管理;事业单位管理则主要指我国科技、文化、卫生、体育等事业单位的管理,与国外的非营利组织管理有所不同。

宏观管理在我国主要指政府机构对国家及地方事务的管理,大体上对应于国外的公共管理;我国通常所说的政策研究则大体上对应于国外的公共政策研究。

管理科学的研究内容包括:管理原理,管理的职能及其运行方式,管理的方法、技术和手段,管理者、管理者群体与职工的素质及其提高方法,管理思想及其实践的发展历史,管理的效果等。

## 二、管理科学的研究方法

### 1. 基本方法——马克思主义的辩证唯物主义和历史唯物主义

(1) 坚持实事求是的科学态度。管理科学是一门实践性很强的科学,它在实践中得到验证和发展,把实践中的经验上升到理论加以总结,然后再指导实践。实践是检验真理的唯一标准,因此,管理科学的研究要建立在翔实的资料基础上,虚假的资料必然带来结论的误导。研究者的治学态度要严谨,要以事实作为论证的基础,以科学的推导作为得出结论的手段,以实践作为结论的验证方法。

(2) 一切经济现象都是互相联系、互相制约的,一切事物都是发展变化的。我们在研究管理问题时要善于系统地、动态地依据不断变化着的内外部条件去分析和观察问题。

#### 2. 要吸收和应用多种学科知识

管理学是一门综合性、边缘性学科,涉及多种学科的范畴。因此,在管理学科的研究中要切实注意学习和运用多学科的知识,例如,生产技术知识、管理数学知识、行为科学知识和领导科学知识等。管理科学的研究必须符合客观经济规律与自然规律,例如,生产关系一定适合于生产力发展的规律,社会主义基本经济规律,“各尽所能,按劳分配”的规律,价值规律,生产力发展的规律以及与生产力直接有关的自然科学方面的规律。

#### 3. 注意“洋为中用”、“古为今用”、“博采众学”

马克思在论述生产关系时曾指出,生产关系本身具有不变的、从人类本性产生出来的,因而与一切历史发展无关的性质。我们要吸收这“共性”的知识和规律,但又不可忽视马克思的另一段论述:相反,对资本主义生产方式的科学分析却证明:资本主义生产方式是一种特殊的、具有独特历史规定性的生产方式;它和任何其他一定的生产方式一样,把社会生产力及其发展形式的一定阶段作为自己的历史条件,而这个条件又是一个先行过程的历史结果和产物,并且是新的生产方式由以产生的现成基础;同这种独特的、历史规定的生产方式相适应的生产关系,即人们在他们的社会生活过程中,在他们的社会生活的生产中所处的各种关系,具有独特的、历史的和暂时的性质。也就是说,在研究与生产关系相关的管理科学时,必须深刻注意到这种独特的、历史的和暂时的性质,必须学会“洋为中用”、“古为今用”、“博采众学”,以指导管理的实践活动。

#### 4. 创建有中国特色的管理科学

邓小平指出:如果不搞社会主义,而走资本主义道路,中国的混乱状态就不能结束,贫困落后的状态就不能改变。所以我们多次重申,要坚持马克思主义,坚持走社会主义道路。但是,马克思主义必须是同中国实际相结合的马克思主义,社会主义必须是切合中国实际的有中国特色的社会主义。我们要结合中国的生产力、经济发展现状,结合中国的改革理论和实践,结合中国的民族文化特点,创立具有中国特色的管理科学。

# 第一章 煤矿企业管理基础

## 第一节 企业管理的职能、内容

### 一、企业管理的基本职能

#### (一) 计划职能

计划是对未来活动如何进行的预先筹划。人们从事一项活动之前,首先要制订计划,这是进行管理的前提。计划工作主要包括以下内容:

(1) 研究活动条件。组织的业务活动是利用一定条件在一定环境中进行的。活动条件研究包括内部能力研究和外部环境分析。内部能力研究主要是分析组织内部在客观上对各种资源的拥有状况和主观上对这些资源的利用能力;外部环境研究是分析组织活动的环境特征及其变化趋势,了解环境是如何从昨天演变到今天的,以找出环境的变化规律,并据以预测环境在明天可能呈现的状态。

(2) 制定业务决策。活动条件研究为业务决策提供了依据。所谓业务决策,是在活动条件研究的基础上,根据这种研究所揭示的环境变化中可能提供的机会或造成的威胁以及组织在资源拥有和利用上的优势和劣势,确定组织在未来某个时期内的活动方向和目标。

(3) 编制行动计划。决定了未来的活动方向和目标以后,还要详细分析为了实现这个目标需要采取哪些具体的行动,这些行动对各个部门和环节在未来各个时期的工作提出了哪些具体的要求。因此,编制行动计划的工作实质是将决策目标在时间和空间上分解到组织的各个部门和环节,对每个单位、每个成员的工作提出具体要求。

#### (二) 组织职能

计划要能够实现,还必须落实到每个环节和岗位,这是组织工作的任务。为了保证计划活动有效的实施,管理的组织职能要完成下述工作:

(1) 设计组织。包括设计机构和结构。机构设计是在分解目标活动的基础上,分析为了实现组织目标需要设置哪些岗位和职务,然后根据一定的标准将这些岗位和职务加以组合,形成不同的部门;结构设计是根据组织业务活动及其环境的特点,规定不同部门在活动过程中的相互关系。

(2) 人员配备。是指根据各岗位所从事的活动要求以及组织员工的素质和技能特征,将适当的人员安置在组织机构的适当岗位,使适当的工作有适当的人去从事。

(3) 开动组织。是指向各岗位的人员发布工作指令,并提供必要的物质和信息条件,以开动并维持组织的运转。

(4) 监视组织运行。是指根据业务活动及其环境特点的变化,研究与实施组织机构与结构的调整和变革。

### （三）领导职能

为了有效地实现业务活动的目标,不仅要设计合理的组织,把每个成员安排在适当的岗位上,还要努力使每个成员以高昂的士气、饱满的热情投身到组织活动中去,这便是领导工作的任务。所谓领导,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。有效的领导要求管理人员在合理的制度(领导体制)环境中,利用优秀的素质,采用适当的方式,针对组织成员的需要及行为特点,采取一系列措施去提高和维持组织成员的工作积极性。

### （四）控制职能

控制是为了保证组织系统按预定要求动作而进行的一系列工作,包括根据计划标准,检查和监督各部门、各环节的工作,判断工作结果与计划要求是否发生偏差;如果存在偏差,则要分析偏差产生的原因以及偏差产生后对业务活动的影响程度;在此基础上,如果有必要的话,还要针对原因制定并实施纠正偏差的措施,以确保计划活动的顺利进行和计划目标的有效实现。

控制不仅是对某时点以前组织活动情况的检查和总结,而且可能要求在某时点以后对组织的业务活动进行局部甚至全局的调整。因此,控制在整个管理活动中起着承上启下的连接作用。由于控制,管理过程得以周而复始地不断循环。

## 二、企业管理的内容

企业管理学是用来研究企业中管理行为规律、方法、手段及企业内、外部环境系统相互作用的一门管理科学。企业管理学研究的内容包括:

(1) 企业的营销性活动。是指认识市场和用户的需求特性,并概括企业的生产能力、管理水平及宏观调控政策的要求,进行定价、促销、销售渠道选择及售后服务等方面的决策。

(2) 生产运营性活动。是指将原材料直接加工为产品的活动,包括生产组织、生产计划与控制、物料管理、设备管理以及质量控制等内容。

(3) 财务性活动。是指对企业全部资产的经营性活动,包括存量资本的盘活,新投入资本的筹措,资本的重组,资产结构的优化,资本的保值、增值,资本利润、资产负债率、投资者效益的分析,资本运转形式的选择等。

(4) 会计性活动。是指对企业的经营活动及其财务状况进行统计、记载、整理、汇总、分析,以提供资金运行的资料,会计性活动的绩效可帮助业主、债权人、投资者、总经理、政府、员工、金融机构等进行分析决策。

(5) 管理性活动。是指通过计划、组织、领导、控制等手段,对企业生产经营活动及资本运营进行协调,以期达到最优经济效益。

## 三、企业管理基础工作

企业管理基础工作是指企业生产经营过程中各项专业管理的基础工作,它是为实现企业的经营目标和有效地执行各项管理职能提供资料依据、共同准则、基本手段和前提条件等的不可缺少的工作,是企业管理中带有基础性和起点性的工作,是实现企业管理现代化的基本立足点,其主要内容包括:标准化工作、定额工作、计量工作、规章制度、信息工作、基础教育、班组建立和文明生产等。

企业管理基础工作是企业管理的重要组成部分,是管理工作的起点和基础。它与各项管

理职能构成了相互依存、相互制约的完整科学管理体系,在企业管理中起着极为重要的作用。

企业管理基础工作的重要性主要表现在以下几个方面:

(1)它是企业生产经营决策的依据。企业管理基础工作为企业领导者进行经营决策、制订生产计划、营销计划、合理组织和控制生产等提供了大量而全面的信息、资料、标准和手段,这些信息、资料、标准和手段越是准确、全面、合理、适用和及时,就越能保证领导者所作的决策、计划、组织、控制和协调的正确性和科学性。

(2)它是贯彻按劳分配物质利益原则的重要依据。各种标准、定额、规范的执行情况和完成的程度是衡量职工生产和任务完成情况的重要依据。它有利于管理者客观公正地评价劳动者的贡献,克服平均主义,鼓励先进,鞭策后进,激发全体员工的积极性和主动性。

(3)它是提高企业素质的重要基础。按照客观规律要求建立先进与合理的标准、定额和规章制度,有利于提高企业管理水平;加强计量工作和标准化工作,有利于企业技术进步和产品质量的提高,促进企业技术水平的提高;加强基础教育和基层班组建设,有利于增强民主管理意识和职工业务水平,从而有利于提高职工队伍的素质。

(4)它是提高企业经济效益的重要保证。有了先进合理的定额,严格的技术标准和精确的计量手段,完善的规章制度,就能保证产品质量的改善、资源消耗的节约和劳动效率的提高,从而促进企业经济效益的不断提高。

企业管理基础工作内容很多,大体上可分为两大类:一类是标准化工作体系,它包括标准化工作、定额工作、计量工作和规章制度等,主要是通过制定和健全各种先进合理标准,把全体员工的行为纳入企业规范,建立良好的生产和工作秩序;另一类是执行保证体系,包括信息工作、基础教育和班组建设和文明生产等,主要是通过信息沟通,从思想上、组织上、技术上、生产环境上使基础工作真正落到实处,为实现管理现代化提供不可缺少的条件。具体内容如下所述。

### (一) 标准化工作

#### 1. 标准和标准化的意义

标准是指对重复性事物和概念所做的统一规定。它以科学、技术和实践经验的综合成果为基础,经有关方面协商一致,由主管机构批准,以特定形式发布,作为共同遵守的准则和依据。

标准化是指在经济、技术、科学及管理等社会实践中,对重复性事物或概念,通过制定、发布和实施标准达到统一,以获得最佳秩序和社会效益的活动。标准是标准化活动的成果。标准化工作是螺旋上升的运动过程,是现代化大生产的产物,是随着工业企业技术现代化和经营管理现代化的发展而发展起来的。标准化工作是提高企业经济效益的重要措施和手段,标准化水平是衡量一个国家生产技术水平和管理水平的尺度。组织和实施标准化,对于现代企业具有十分重要的意义。

#### 2. 标准化工作的内容

现代工业企业在生产、技术、经营、管理各个领域都渗透着标准化管理。按标准的内容和属性,企业标准可分为技术标准、管理标准和工作标准。

(1)技术标准,是指对生产对象、生产条件、生产方法以及包装储运等应达到的统一要求和共同遵守的规定,其内容包括产品标准、工艺方法标准、操作标准、设备维护和修理标准、安全和环保标准等。