

中国煤炭工业企业管理协会制定

全国煤炭工业企业管理现代化纲要

煤炭工业出版社

中国煤炭工业企业管理协会制定

全国煤炭工业企业 管理现代化纲要

煤炭工业出版社

(京) 新登字042号

中国煤炭工业企业管理协会制定
全国煤炭工业企业管理现代化纲要

责任编辑： 于杰 陈养才

煤炭工业出版社 出版

(北京安定门外和平里北街21号)

北京海淀区跃华印刷厂 印刷

新华书店北京发行所 发行

开本787×1092mm¹/32 印张1¹/4

字数25千字 印数1—2,100

1992年10月第1版 1992年10月第1次印刷

ISBN 7-5020-0766-0/TD·709

书号 3533

定价1.40元

关于印发《全国煤炭工业企业管理现代化纲要》的通知

中煤企协（1992）第14号

各煤炭企事业单位：

煤炭工业推行企业管理现代化是在改革开放的实践中积极探索、稳步发展起来的。“六五”期间进行了企业管理现代化的试点；“七五”期间在贯彻国务院《关于加强工业企业管理若干问题的决定》和全面实施《企业管理现代化纲要》中取得了比较显著的成绩；“八五”时期以至90年代煤炭企业管理工作的重点是推行现代化管理。为了推进煤炭工业企业管理现代化，中国煤炭工业企业管理协会特制定《全国煤炭工业企业管理现代化纲要》，现予颁发，自即日起执行。

附件：《全国煤炭工业企业管理现代化纲要》

中国煤炭工业企业管理协会

1992年7月7日

简 要 说 明

一、本纲要是根据党和国家的有关方针政策、全国《“八五”企业管理现代化纲要》和煤炭工业“八五”计划和10年规划制订的，它是“八五”时期（1991年至1995年）以至90年代煤炭工业推行企业管理现代化的指导性文件。

二、本纲要的内容是从我国煤炭工业企业管理现状出发，适应社会主义市场经济发展的客观要求，在企业管理初步实现由单纯生产型向生产经营型转变的基础上，围绕以提高经济效益为中心，进一步由粗放经营向集约经营转变这一基本思想，分层次展开的。

三、由于煤炭工业企业管理比较落后，再加上“七五”期间没有制订煤炭工业企业管理现代化纲要，因此，本纲要把属于企业管理现代化的基础性内容用一定篇幅加以阐述。

四、企业管理现代化是一个动态性概念。随着企业外部环境改善，企业经营机制逐步完善，对企业管理现代化将提出新的要求，特别是在实施本纲要中新情况、新问题将会不断出现，企业管理现代化必将相应地有新的发展。因此，本纲要也有待在实施中逐步总结经验，进行修改、完善。

五、本纲要是对全国煤炭工业企业管理现代化的战略构思和概要设计，适用于全国煤炭行业。不同煤炭企业在年度安排中还须根据实际情况的变化，进一步解决具体内容和实施进度上的问题。

目 录

简要说明

一、企业管理现代化是煤炭工业重要的战略任务·····	1
二、指导原则与战略目标·····	4
三、煤炭工业现代化企业管理体系·····	6
四、煤炭企业管理整体优化·····	11
五、煤炭企业经营战略·····	12
六、煤炭企业管理基础工作·····	14
七、煤炭企业专业管理·····	18
八、煤炭工业经济责任制·····	22
九、煤炭工业技术进步的管理·····	23
十、现代化矿井建设·····	24
十一、计算机管理信息系统·····	26
十二、现代管理方法的普及和提高·····	28
十三、人才培养与智力开发·····	30
十四、煤炭企业文化和煤炭企业精神·····	31
十五、组织与措施·····	33

一、企业管理现代化是煤炭工业重要的 战 略 任 务

(1) 现代科学技术和现代化管理是提高经济效益的决定因素

党的十三大提出：“科学技术和管理水平的提高，将在根本上决定我国现代化建设的进程，是关系民族振兴的大事”，还指出：“现代科学技术和现代化管理是提高经济效益的主要支柱”。这十分明确地把现代化管理摆到了战略地位和重要议程上来了。党的十三届七中全会提出：“要把全部经济工作切实转到提高经济效益的轨道上来，力争工业生产质量、品种、效益有一个明显进步”。全国七届人大四次会议又明确指出：“必须把强化管理作为提高经济效益的重要环节”。江泽民总书记在纪念中国共产党诞生七十周年大会上的讲话中指出：科学技术是第一生产力，要把经济建设转移到依靠科技进步和提高劳动者素质上来。国务院颁发的《全民所有制工业企业转换经营机制条例》第三条第五款指出：必须“坚持深化企业改革与推进企业技术进步、强化企业管理相结合”。党中央、国务院提出的这些要求，应当进一步唤起我们对推行企业管理现代化的紧迫感。

(2) 煤炭工业企业管理现代化是实现本世纪末一番保两番战略目标的必要保证

在今后10年里，我们要实现国民生产总值再翻一番，人民生活达到小康水平的第二步战略目标。在90年代，煤炭作

为我国的主要能源的格局不会有大的改变。通过今后10年的奋斗，全国原煤产量要达到14亿t，确保实现一番保两番的战略目标。

要实现这一战略目标，煤炭工业必须按照社会主义市场经济的要求，坚定地走投入少、产出多、效益高，以内涵为主发展经济的路子，努力搞好国营大中型煤炭企业。企业管理必须有一个战略性转变，由粗放经营转到集约经营，坚持以提高经济效益为中心，围绕调整产品结构、提高产品质量、降低物质消耗，推进技术进步，改善安全条件，突出抓好企业管理现代化，努力实现本世纪末的经济发展战略目标。

(3) 煤炭工业企业管理现代化的迫切性

在“七五”时期，煤炭工业企业实行投入产出总承包，按照三个主体（煤炭生产、基本建设、多种经营）的发展格局、三件大事（安全、效率、现代化矿井建设）、三项建设（领导班子、职工队伍、矿风）的工作部署卓有成效地开展了工作。同时，深入开展了学习石圪节的活动；深入开展了双增双节运动；技术改进和合理化建议活动；煤炭企业升级活动；“两化”（质量标准化矿井和现代化矿井）建设活动；矿际竞赛活动；创建六好区队（班子素质好、队伍作风好、思想政治工作好、安全生产好、民主管理好和经济效益好）活动等，深挖企业内部潜力，提高了企业的产品和工程质量、安全生产水平、劳动生产率和经济效益。到1990年末，我国煤炭工业已有国家一级企业3个，国家二级企业70个，统配煤矿质量标准化矿务局38个，质量标准化矿井417个，现代化矿务局14个，现代化矿井106个；地方国营煤矿质量标准化矿井183个，乡镇煤矿质量标准化矿井70个。煤炭工业企业管理水平和企业素质有明显提高，煤炭工业的面貌

和整体形象大大改观。

煤炭工业企业管理虽然有较大进步，但整体水平还不高，管理落后的状况还没有从根本上改变，主要表现在：由于长期处在旧的计划经济体制束缚之下，企业缺乏经营自主权，企业管理现代化的意识比较薄弱，造成了管理水平提高，严重滞后于技术发展的速度；对市场的应变能力不强，基本上仍处于产品经济模式之中，没有形成完善的市场和竞争的机制；部分局（矿、厂）长的素质与其所处的中心地位和所起的中心作用不够适应，党组织的保证监督机制和职工民主管理制度也还不够健全；统配煤矿投入产出总承包缺乏竞争机制、风险机制、自我约束机制，短期行为严重，存在不同程度的以“包”代“管”现象；劳动、人事、分配制度的改革进展不够快；管理基础工作重视不够，企业标准化体系不够健全，没能严格执行各项标准，定额水平普遍不高，信息管理尚未形成总的系统，利用率不高，各项规章制度执行不严，职工培训工作有待普及和提高；各项专业管理之间缺乏强有力的协调和有机联系，影响企业整体效益的发挥；现代管理方法的推广与应用缺乏计划性，对部分优秀企业有创造性的、行之有效的管理方法尚未系统地总结、提高，上升为科学方法；电子计算机的应用范围不广、水平不高，功能远未充分发挥。煤炭工业企业中管理水平较高、能与国际现代企业相媲美的还是少数，绝大多数企业管理水平不高，用人多、效率低、安全差、效益不好的状况还普遍存在。从总体上来说，多数大中型煤炭企业基本上处于科学管理阶段，许多中小型企业，还沿袭着传统管理。要改变这种状况，采取措施，促使我国的煤炭企业管理沿着社会主义现代化的轨道前进，这项十分重要而迫切的战略任务已经摆在我们面前。

二、指导原则与战略目标

(4) 煤炭工业企业管理现代化的指导思想

以提高经济效益为中心，深化内部配套改革，转换企业经营机制，全面加强企业管理，以现代化管理保证发挥现代化技术装备的效益，建立有中国特色的煤炭工业现代化企业管理体系，全面提高煤炭企业素质，以适应社会主义市场经济发展的需要，促进煤炭工业持续、稳定、协调地向前发展。

(5) 煤炭工业企业管理现代化必须遵循的原则

——坚决贯彻党的十一届三中全会以来的路线、方针和政策，坚持以经济建设为中心，坚持四项基本原则和改革开放的方针；

——按照马列主义、毛泽东思想的立场、观点、方法，坚持面向现代化、面向世界、面向未来，运用系统论、信息论、控制论等现代科学理论，指导企业管理现代化实践；

——认真贯彻《企业法》及其实施条例，贯彻《煤炭法》及配套法规，提高法制观念，推进煤炭经济法制建设，使煤炭企业管理纳入依法从严治矿（厂）的轨道；

——贯彻煤炭工业发展战略方针，按照三个主体、三件大事、三项建设的工作部署，把加强煤炭企业管理、推进企业管理现代化、推进技术进步、提高煤炭企业素质作为实现“八五”和90年代煤炭工业发展目标的重要手段；

——坚持加强企业管理同深化企业改革、转换企业经营机制紧密结合，使企业适应市场的要求，成为依法自主经营、

自负盈亏、自我发展、自我约束的商品生产者和经营单位，成为独立享有民事权利和承担民事义务的企业法人；

——发扬艰苦奋斗、勤俭建国的精神，充分挖掘企业内部潜力，走投入少、产出多，以内涵为主发展经济的路子；

——坚持两个文明一起抓，促进物质文明建设和精神文明建设协调发展，全心全意依靠工人阶级，树立以人为中心的管理思想，强化民主管理，充分调动企业和职工的积极性、创造性；

——坚持“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的方针，在汲取中华民族的文化精华，认真总结我国企业管理经验的基础上，积极学习借鉴外国先进的管理方法，努力创造煤炭企业管理新方法；

——坚持实事求是、讲究实效、循序渐进的原则，针对薄弱环节，突出重点，制订规划，分类指导，分步实现；

——根据企业的自然、技术、经济等客观条件，区别情况，进行分类指导，根据地区、企业的特点和差异，分层次确定不同的规划目标和实现企业管理现代化的要求。

(6) 煤炭工业企业管理现代化的战略目标和要求

“八五”期间煤炭企业管理现代化的总目标是，煤炭企业特别是统配煤矿，要正确运用国家赋予的经营管理自主权，按照现代管理的思想原则，进一步完善煤炭企业经营机制，不同层次地建立起使生产经营各环节逐步进入良性循环的社会主义现代化企业管理体系；部分骨干企业在经营管理上，煤炭质量、物质消耗、经济效益、安全生产等主要经济技术指标达到80年代中期的国际先进水平。

实现这个总目标的具体要求是：

目前技术水平和管理工作已经在全国煤炭行业中处于领

先地位的企业，特别是其中的特大型和大中型煤炭企业，在1995年以前，要基本实现企业管理现代化（包括普遍应用计算机）。它们的现代化管理体系要建立得比较完善，具有较强的自我发展能力和对市场变化的适应能力，有出口任务的煤炭企业还要有较强的创汇能力；煤炭质量、物质消耗、原煤全员效率、百万吨死亡率等主要经济技术指标达到90年代初期的国际先进水平，有的要达到当时的国际先进水平。

其它企业要积极努力为实现管理现代化创造条件，打好基础。这些企业大体上可以分为两种情况：

一是目前技术水平和管理水平在本省（市、自治区）或本省煤炭系统处于领先地位的企业，到1995年，要基本形成现代化管理体系，具有一定的自我发展能力和对市场变化的适应能力；煤炭质量、物质消耗、原煤全员效率、百万吨死亡率等主要经济技术指标达到或超过全国煤炭行业80年代末的先进水平。

二是目前基础比较薄弱的煤炭企业，必须积极做好管理现代化的起步工作，加强管理基础工作、专业管理和综合管理，努力学习掌握现代化管理知识和技能，在一定范围内推广应用现代化管理方法和手段；煤炭质量、物质消耗、原煤全员效率、百万吨死亡率等主要经济技术指标要力争达到全国煤炭行业80年代末的平均水平。

三、煤炭工业现代化企业管理体系

（7）企业管理现代化和现代化企业管理

企业管理现代化就是要求企业适应现代生产力发展的客观需要，按照社会主义市场经济的发展规律，积极应用现代科学技术成果，包括现代经营管理的思想、理论和技术，有效地进行管理，创造最佳经济效益，达到国际先进水平。

企业管理现代化包含以下几层意思：企业管理现代化是一个发展变化的动态概念，它的内容随着时间和空间的变化而发展，在工业发展历史的不同阶段内，企业管理现代化的水平是不同的；企业管理现代化是一个世界性的概念，要以赶上、接近和超过世界先进水平作为主要标志；企业管理现代化必须具有中国特色，要从我国和企业的实际情况出发，适应社会主义市场经济的要求，适应全民所有制企业相对独立的商品生产经营者的经济地位，适应企业不同经营方式的需要。

现代化企业管理是指企业管理发展到一个新的阶段，表示企业管理已经达到了现代化的水平。它是同传统管理、科学管理相对而言的。

企业管理现代化和现代化企业管理有着内在的联系，而无本质区别。现代化企业管理是推进企业管理现代化的结果，即目标的实现；企业管理现代化则是实现现代化企业管理的发展过程。所以，在实际工作中，更多使用的是企业管理现代化这一概念。但是，一般来说，这两个概念往往是通用的。

(8) 企业管理现代化的内容和要求

①企业管理思想现代化。它是实现企业管理现代化的先导，是在一定的社会经济条件下，人们对企业管理规律性的认识。它是由一系列观念构成的。根据企业管理思想要符合实际，正确反映社会制度、民族特点和客观经济规律对企业

管理的要求，我国煤炭工业企业管理思想主要包括以下观念：

树立科学技术是第一生产力，管理也是生产力的观念。科学技术和管理的生产力的两个非物质要素，是进行社会化大生产的决定性因素。科学技术现代化和管理现代化是实现煤炭工业现代化的“两个轮子”。要最大限度地发挥科学技术的作用，尊重知识，尊重人才，更加自觉地把经济建设转移到依靠科技进步和提高劳动者素质的轨道上来，采取有力措施，把科研成果转化为现实生产力。运用现代管理的思想、理论、方法和手段，有效地进行管理，向管理要效益。

树立社会化大生产观念。煤炭企业广泛地采用机器和机器体系进行生产，拥有比较复杂的技术装备，劳动分工精细，生产过程联系紧密。因此，要增强科学管理意识，克服小生产经验型管理的影响，清除管理工作中的随意性。

树立经济效益观念。自觉遵守国家政策、法令和法律，服从国家计划指导和宏观经济管理，服从全局利益，把企业的经济效益和社会效益统一起来，力争以尽可能少的人力、物力、财力和时间的投入，获得尽可能多的产出。

树立以人为本的管理观念。要发挥社会主义制度优越性，真正体现尊重人、理解人、关心人的指导思想和人是管理的主体、又是管理的对象的原则。

树立质量第一和市场竞争观念。调查了解市场需求情况和用户要求，积极参与国内、国际市场的竞争，为用户提供优质产品和服务，特别是要根据市场的需求和自身的条件，及时开发新产品，自觉运用价值规律，不断开拓市场。

树立时间和信息观念。明确认识时间与信息是两类重要

资源并充分发挥它们的作用。要具有对国内外经济技术信息的高度敏感，及时收集分析、正确处理并作出相应对策的能力。

树立金融观念。要善于利用信贷等多种渠道筹集资金，善于使用和管理资金，重视资金的时间价值，加快资金周转，提高投资效益。

树立民主观念。这是由社会主义公有制的性质和劳动者的主人翁地位决定的，充分体现了中国企业管理的国情特色和优良传统。因此，企业必须建立健全民主管理制度，引导广大职工积极参与管理，充分发挥职工代表大会行使民主管理权力的作用。

②管理组织现代化。它是实现企业管理现代化的基础。企业的管理组织要同实行局（矿、厂）长负责制相适应，逐步建立起统一的、强有力的、高效率的生产指挥和经营管理系统。企业的组织机构和职能要随着改革的深入、技术进步和管理现代化的推进，变得更加精简、灵敏、高效化，使之适应现代社会化大生产的需要。

③管理人才现代化。它是企业管理现代化的核心。企业管理人才现代化的关键是逐步地建立和完善一整套人才培养、选拔、使用、考核的良性循环体系。

④管理方法现代化。现代管理方法就是按照现代生产技术规律和生产经营管理规律的客观要求，运用现代自然科学和社会科学的某些成果，对生产经营活动进行有效管理的办法、程序和技术。现代管理方法是社会化大生产和科学技术发展的产物，随着科学技术的进步和生产的发展以及企业管理现代化的实践，现代管理方法也在不断发展变化，并得到广泛应用。

⑤管理手段现代化。它是指将电子计算机、通信、显示、监测、监控等现代工具，应用于企业管理的各个领域。

(9) 建立煤炭工业现代化企业管理体系

要根据我国煤炭工业的实际，围绕实现企业的战略目标，按照系统论和整体优化的要求，在管理人才、管理思想、管理组织、管理方法和管理手段等方面实现现代化，并把这几个方面的现代化内容同各项管理功能（决策、计划、组织、指挥、协调、控制、激励等）有机地结合起来，形成具有中国特色的煤炭工业现代化企业管理体系。

建立煤炭工业现代化企业管理体系应注意的几个原则是：系统最优原则；集中管理与分级管理相结合原则；综合管理与专业管理相结合原则；责权利效相结合原则等。

(10) 健全完善煤炭工业现代化企业管理体系的基本标志

①具有正确的经营思想和能适应企业内外环境变化，推动煤炭企业按照三个主体格局发展的经营战略。

②按照《企业法》规定，建立起集中与民主相结合，适应现代化生产经营要求的领导制度。

③有一支德才兼备、熟练地掌握现代管理知识与技能的管理干部队伍和有理想、有道德、有文化、有纪律的煤炭职工队伍。

④有一套符合企业特点，保证煤炭生产经营活动高效率运行的组织机构和管理制度。

⑤在煤炭生产经营和基本建设的各个主要环节普遍地有效地使用现代管理方法和手段，并建立起比较完善的电子计算机管理信息系统。

⑥精神文明建设搞得好的，培育起社会主义煤炭企业精

神，建设煤炭企业文化，树立起煤炭企业的良好形象。

四、煤炭企业管理整体优化

(11) 企业管理整体优化的内涵和前提条件

企业管理整体优化是按照社会主义市场经济的规律和社会化大生产的客观要求，依据系统工程原理，围绕实现企业的战略目标，把现代化管理人才、思想、组织、方法和手段，综合运用各个管理功能系统，对生产经营诸要素进行优化组合和合理配置；在局部服从整体的原则下，通过纵横协调，由局部功能的优化，进而达到整体功能优化，使人流、物流和信息流处于最佳结合状态，以最小的投入，最佳的转换，获得最大的产出。

企业管理整体优化的前提条件：

①企业应有较强的管理意识，有现代经营思想，懂得科学的管理方法，有勇于开拓前进的领导核心。

②有一批具有现代化管理知识和管理实践经验的人才，这是进行整体优化的关键。

③有一个较好的管理基础。

(12) 企业管理整体优化的做法

由于煤炭企业的产品结构不同，生产方式也不同，各企业的整体优化模式也不同。为设计出适合本企业需要的企业管理整体优化模式，就必须实事求是，从本企业的实际情况出发，紧密结合本企业的特点，抓住影响本企业经济效益和发展的主要矛盾以及存在的主要问题进行管理整体优