

高等学校规划教材

煤炭企业现代管理学

祝 侃 苏立功 张大星 编

煤炭工业出版社

高等学校规划教材

煤炭企业现代管理学

祝 侃 苏立功 张大星 编著



3 0074 0029 8

煤炭工业出版社



B

972483

(京)新登字042号

内 容 提 要

本书系统地阐述了煤炭工业企业现代管理的基本理论、基本知识、基本技能。全书包括煤炭企业与企业组织,煤炭企业管理现代化、煤炭企业生产管理与技术进步,煤炭企业经营战略以及煤炭企业改革等。

本书共分五篇十九章。体系比较完整,内容详尽,观点鲜明,叙述深入浅出。章节结构可根据需要调整,其顺序可作不同的组合。

本书为煤炭高校经济管理工程各专业教材,也可以作为煤炭系统各类管理干部培训教材。对煤炭行业企业家和经营管理人员了解和掌握企业现代化管理基本知识和技能也将十分有益。

高 等 学 校 规 划 教 材
煤炭企业现代管理学

祝 佩 苏立功 张大星 编著

责任编辑:聂孟荀 陈贵仁

煤炭工业出版社 出版

(北京安定门外和平里北街21号)

煤炭工业出版社印刷厂 印刷

新华书店北京发行所 发行

开本787×1092mm¹/₁₆ 印张20¹/₁₆

字数493千字 印数1—2,595

1992年10月第1版 1992年10月第1次印刷

ISBN 7-5020-0687-7/TD·632

书号 3456A0165 定价 5.35元

前 言

我国煤炭企业目前所面临的一个十分重要的战略任务，就是要迅速提高企业的管理水平，提高企业的整体素质，加速企业管理现代化进程，运用现代化管理方法进行整体优化，不断提高企业经济效益。因此，本书在总结我国煤炭企业10多年来改革经验的基础上，结合煤炭企业管理的实践和我国经济体制改革的要求，重点阐述了煤炭企业现代化管理的基本思想、基本原理和主要方法。同时，吸收了一些国外先进的管理方法和优秀的管理理论，以及党的十一届三中全会以来我国经济体制改革和经济与管理研究中的一些重要研究成果。

本书内容简明扼要，深入浅出，理论联系实际，将各种行之有效的管理理论和方法贯穿于全书各章之中，力求突出学科综合性、理论系统性、专业针对性、内容实践性四大特点。

本书第一、三篇由祝侃编写，第二、四篇由张大星编写，第五篇由苏立功编写。祝侃教授最后对全书进行了审定。

本书编写过程中，参阅、引用了有关专家的最新研究成果和著作，在此深表谢意。由于企业现代化管理的内容十分丰富，涉及学科又多，且在不断发展之中，不少内容亟待深入研究，加之编著者水平有限，书中不当和谬误之处在所难免，恳请读者批评指正。

编 著 者

一九九一年五月于泰安

目 录

第一篇 导 论

第一章 煤炭企业	1
第一节 企业	1
第二节 煤炭企业	5
第三节 企业法人制度	9
第四节 企业的权限与责任	10
思考题	13
第二章 煤炭企业组织	14
第一节 概述	14
第二节 煤炭企业管理组织原则	16
第三节 煤炭企业组织形式	20
思考题	24

第二篇 煤炭企业管理现代化

第三章 概述	25
第一节 管理现代化的含义	25
第二节 煤炭企业管理现代化的意义和要求	26
第三节 煤炭企业管理现代化的内容	28
第四节 煤炭企业管理现代化的原则和措施	30
思考题	33
第四章 煤炭企业管理现代化基础	34
第一节 煤炭企业科学管理	34
第二节 煤炭企业管理的调控	43
思考题	47
第五章 煤炭企业管理现代化基本方法	48
第一节 系统分析	48
第二节 优化决策	60
第三节 整体优化	70
思考题	75
第六章 煤炭企业管理现代化的定量分析技术	76
第一节 网络分析技术	76
第二节 ABC分析法	92
思考题	101
第七章 煤炭企业信息管理现代化	102
第一节 信息及信息管理系统	102
第二节 煤炭企业现代化管理的计算机技术	112

思考题	116
第八章 煤炭企业现代行为管理	117
第一节 现代行为科学的基本理论	117
第二节 人的行为的基本模式	122
第三节 人的行为的激励理论	124
思考题	128

第三篇 煤炭企业生产管理与技术进步

第九章 煤炭企业生产管理	129
第一节 概述	129
第二节 煤炭企业生产过程组织	131
第三节 煤炭企业正规循环作业	136
第四节 煤炭企业调度工作组织	152
思考题	161
第十章 煤炭企业物资与设备管理	162
第一节 煤炭企业物资管理概述	162
第二节 煤炭企业物资分类	163
第三节 煤炭企业物资管理基本方法	166
第四节 煤炭企业设备管理概述	175
第五节 煤炭企业设备管理的基本方法	177
思考题	185
第十一章 煤炭企业技术进步	186
第一节 概述	186
第二节 技术进步效果的测算	188
第三节 煤炭工业技术进步发展目标和任务	191
第四节 技术开发	193
第五节 技术改造与技术引进	196
思考题	206
第十二章 煤炭企业全面质量管理	207
第一节 煤炭产品质量和质量管理的	207
第二节 质量分析与控制	210
第三节 质量保证体系	215
思考题	223

第四篇 煤炭企业经营战略与策略

第十三章 煤炭企业经营战略	224
第一节 概述	224
第二节 煤炭企业经营思想和经营管理内容	227
第三节 现代经营管理的要求和经营艺术	230
思考题	232
第十四章 煤炭企业经营策略	233

第一节	概述	233
第二节	煤炭企业经营战略的制定	235
第三节	经营战略的实施	247
思考题		249
第十五章	煤炭企业经营计划	250
第一节	煤炭企业计划管理	250
第二节	经营计划的内容及指标体系	251
第三节	经营计划的编制	254
第四节	经营计划的执行和控制	256
第五节	全面计划管理	258
第六节	目标管理	261
思考题		267
第十六章	煤炭企业营销策略	268
第一节	市场	268
第二节	市场竞争策略	270
第三节	定价策略	271
第四节	销售渠道策略和促销策略	275
第五节	企业公共关系	278
思考题		280
第五篇 煤炭企业改革		
第十七章	煤炭企业文化	281
第一节	概述	281
第二节	企业文化的管理功能	284
第三节	企业精神概述	286
第四节	现代企业精神的培育	289
第五节	企业形象	293
思考题		294
第十八章	煤炭企业经营机制改革	296
第一节	概述	296
第二节	经营机制转换的主要形式	297
第三节	完善煤炭企业“四位一体”的经营机制	302
思考题		311
第十九章	煤炭企业经济联合	312
第一节	概述	312
第二节	横向经济联合	313
第三节	企业集团	318
思考题		323
参考文献		324

第一篇 导 论

第一章 煤炭企业

第一节 企 业

一、企业的性质和地位

简单地说，企业是一种盈利性的经济组织。工业企业就是从事工业生产的盈利性的经济组织。

企业是商品经济发展的产物。在资本主义社会之前，自给自足的自然经济占统治地位，社会生产和消费的主要经济单位是家庭。尽管有手工作坊出现，但由于商品交换活动不发达，这种经济单位不能称为企业。到了资本主义社会，随着生产力的提高，商品经济日益发展，在资本主义雇佣许多工人、使用一定的生产手段和分工协作基础上的商品生产和经营活动，逐步成为一种社会的基本经济组织。这就是企业的雏形。

首先，明确它是一个经济组织，就使它和行政组织或政权组织有了区别。经济组织是直接从事经济活动的实体；从事生产活动的是生产企业，其中从事工业生产的是工业企业；从事流通活动的是商业企业；从事运输活动的是运输企业等等。社会主义的国家机构是要管理经济的，但管理经济并不直接从事经济活动，不能算是经济组织。过去由于政企不分，有的代表国家管理经济的行政机构，也直接从事一部分经济活动，如物质部门即代表国家管理物资，又直接承担物资的流通活动。从严格的意义上说，代表国家管理经济的行政机关，主要任务应当是制定经济政策、法令和发展规划，并监督执行，应当和执行这些政策、法令、规划、直接从事经济活动的经济组织分开。

其次，企业还必须是盈利性的经济组织。经济组织是直接从事生产和流通等经济活动的单位，但这种单位并非都是盈利性的。例如，有一些军工工厂直接为军事部门提供专用军需品，可以不盈利；为行政机关服务的运输队、印刷厂、内部食堂等也直接从事生产或运输、服务活动，也是经济组织，但不是盈利的。这种经济单位我们把它叫做事业单位而不是企业。作为企业就必须是国民经济的一个基本核算单位，进行独立核算并对盈亏负责，否则就不能叫企业。当然，某些事业单位可以实行“企业化”经营，加强其经济责任，以提高经济效益。但它主要是服务性的，其最终盈亏仍由被服务的机关负责，因而它还是事业单位，而非企业单位。

今后严格实行法治，每一个经过批准设立的企业，在法律上就取得“法人”地位。法律要保护它合法的经济权益，同时它也要直接承担在经济活动中的法律责任。事业单位不是经济法人，它的法律责任要由它的主管部门负责。

综上所述，作为一个工业企业，应具备以下条件：

(1) 企业必须拥有一定的资源（包括物资与人力），是一个有内在经济联系的经济实体。

(2) 企业应该从事独立的经济活动, 对国家来说, 它是一个相对独立的商品生产经营者。

(3) 在经济上必须独立核算, 自负盈亏。

(4) 在法律上企业是法人, 有一定的义务和权力。

社会主义企业与资本主义企业不同, 它们之间有共性, 又有根本区别。其共性主要有以下几点:

(1) 工业企业是从事工业商品生产和经营的经济组织, 它的产品必须能满足一定的社会需要。

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

(3) 企业聚集了一群生产劳动者 (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标而劳动。

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

社会主义企业与资本主义企业的区别, 主要表现在生产关系方面。由于社会主义仍然要进行商品生产, 企业是一个商品生产者, 因此商品经济的某些特征, 如价值规律的作用等, 还会在社会主义经济活动中呈现。但由于所有制的不同, 社会主义的商品生产和资本主义的商品生产有着根本的不同。企业作为社会主义的商品生产者, 也与资本主义企业有着根本的区别, 主要有以下几点:

(1) 社会主义企业是公有制企业, 它们的生产资金归全民所有或劳动者集体所有, 这是它与资本主义企业的一个根本性的区别。

(2) 社会主义经济以计划经济为主, 市场调节为辅, 企业是在国家统一计划指导下进行商品生产与交换的, 这与资本主义的自由经济也有根本性的区别。

(3) 社会主义企业作为社会经济细胞, 必须具有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。

(4) 社会主义企业仍然是一个商品生产者, 必然有商品生产者的独立经济利益, 但企业的局部利益要与国民经济的整体利益相结合, 在发生矛盾时, 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。

(5) 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, 为社会需要服务。与此同时, 也要不断提高经济效益, 为国家和企业自身创造更多的经济效益。这不同于资本主义企业单纯为追求利润而生产。

(6) 社会主义企业的职工不是雇佣劳动者, 劳动力不是商品, 职工是企业主人, 实行按劳分配, 企业职工的收入既与个人的劳动贡献相联系, 又与企业生产经营成果相联系。企业与企业之间, 职工与职工之间收益有差别, 但消灭了资本主义企业人剥削人的现象。

(7) 社会主义企业与企业之间, 也要有一定的竞争, 但这种竞争与资本主义企业间的竞争有本质的区别, 因为公有制决定了社会主义企业与企业之间的利益的一致性。在国家的统一领导和协调之下, 企业与企业之间主要是社会分工和相互协作的关系, 不同于资本主义企业之间你死我活的竞争关系。

由此可以看出，社会主义企业的性质，决定了社会主义企业在国民经济中的地位：

(1) 企业是国民经济的基本构成单位，就像生物体的细胞一样，它应当是具有生命力的，有很大的能动性。在社会主义国家的统一领导下，充分发挥它的能动性，为满足社会需要而作出贡献。

(2) 企业在国家统一领导下，具有相对的独立性：在国家计划指导下，有相对独立的生产经营权；在履行对国家上缴税利义务的前提下，有相对独立的经济利益；以及具有自我改造和自我发展能力。

(3) 企业的设立要由国家经济管理机关审查批准，一旦设立，在法律上就具有法人的地位。法律保护企业的合法权益，同时也监督企业履行法律所规定的义务。就像宪法规定了公民的基本权利与义务一样，随着经济体制改革的进一步完善，企业的基本权利与义务将由国家制定《全民所有制工业企业法》和《集体所有制工业企业法》等作出明确规定。

二、社会主义企业特征

社会主义工业企业，是以生产资料公有制为基础，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，是具有法人地位的经济实体。它的根本任务是：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，满足社会和人民日益增长的物质和文化生活需要。

社会主义企业的主要特征是：

(1) 社会主义企业是建立在生产资料公有制基础上，这是同生产资料建立在私有制基础上的资本主义企业的本质区别。

(2) 社会主义企业相互之间的本质关系是分工与协作的关系，存在竞争，但这种竞争是在根本利益一致的前提下为了更好地实现共同目标而互相促进的竞争。

(3) 社会主义工业企业的生产经营活动受国家的统一领导和指导，在整个国民经济宏观控制下进行，企业独立性有一定的限制。

(4) 实行各尽所能，按劳分配原则，要求正确处理国家、企业、个人三者之间的关系。

(5) 职工是企业的主人，实行民主管理，人与人之间是平等的关系，是配合劳动的关系。

(6) 社会主义企业既建设物质文明，又建设精神文明，在社会主义两个文明建设中起着重要作用。

三、企业要素

企业的根本任务是向社会提供物美价廉的工业产品或工业性劳务，为自身的生存和发展而取得盈利，同时也为国家财政收入作出贡献。要完成此任务，工业企业必须具备以下要素。

1. 人

人是指具有一定技能的人。包括工人、技术人员及管理人员。人员的素质是决定企业生产经营成果的核心。

2. 财

财是指企业生产经营活动所需的资金。资金是连接人与其它生产要素、形成生产能力

的粘结剂。

3. 物

物是指厂房、机器设备等劳动手段，以及原材料等劳动对象，是企业生产经营的物质基础。

4. 信息

信息是指情报、资料、数据、图纸、计量标准、制度、指令等，它是工业企业组织生产经营活动的依据。

5. 时间

世界上的一切节约都可归结为时间的节约。时间是企业的财富，企业要获得成功，必须抓住时机、赢得时间。

上述五个要素中，人是最核心的要素。人的素质是决定管理素质和技术素质的基础。因此，提高人的素质应当列入企业的首要任务。目前，有的企业只注意抓财、抓物，忽视职工文化素质的培养和技术水平、管理水平的提高，这是一种缺乏现代管理思想的短期行为的表现。我们应当充分认识党的十三大提出的“百年大计，教育为本”的意义，努力提高劳动者的素质。

人、财、物、时间、信息，是企业组织生产的基本前提，要想达到生产经营的预期目标，必须依靠有效的管理把人、财、物、时间和信息诸要素按照一定的目标科学地、有机地组合起来。因此，管理也是工业企业一个特殊的要素。

四、企业类型

按照我国现有企业所有制形式不同，可以划分以下几种：

1. 全民所有制企业

我国全民所有制企业，采取国家所有制形式，所以也称为国营企业。它是我国国民经济的主导力量，规模较大，技术设备较先进，技术力量较强，是我国社会主义经济的决定性因素。

全民所有制企业的主要特征是：企业生产资料归全体人民所有，人民是生产资料的主人，国家代表全体劳动人民对全民所有制企业实行统一的领导和管理，而全民所有制企业也必须按照国家和全体人民的利益进行生产经营活动，以它的生产经营成果来满足国家和全体人民的需要。

2. 集体所有制企业

集体所有制是社会主义公有制经济的重要组成部分。我国集体所有制企业存在着多种形式。农村有生产、供销、信用、消费等各种合作经济组织，从事农、林、牧、副、渔生产和工业、建筑业、运输业，以及其它服务性劳动的生产经营活动；城镇集体所有制企业也有很多形式，主要有手工工业合作社、合作工厂、街道工业生产或生活服务组织，以及机关、学校、部队等单位举办的集体经济组织等。

集体所有制企业的特点是：①生产资料归集体所有，任何单位或个人都不能以任何借口无偿占有；②坚持自愿结合，自筹资金，自负盈亏的原则，具有较大的经营管理自主权；③实行民主管理，企业干部由全体成员民主选举或罢免。

3. 中外合资经营企业

简称合资企业，是我国当前引进技术、引进外资的一种重要形式，是我国对外开放政

策的一个重要组成部分。它对于加快我国经济建设,增强自力更生能力具有重要作用。

中外合资经营企业,是把国外资本引进国内、同我们合股经营的一种特殊形式的企业。这种企业的特点是共同投资,共同经营,共负盈亏,共担风险。采用这种合作方式,有利于引进国外先进技术,有利于吸收国外先进的经营管理经验,有利于加快培训我国的技术人才和管理干部,有利于开拓国外市场,发展出口贸易。

中外合资经营企业,是按照我国需要建立,有我国股份参加,受我国法律的约束,服从我国政府领导,实行共同经营的企业。合营期满后,外商股份退出,企业将全部为我国所有。这种企业,由于有国家或集体参与投资和经营管理,因此是具有社会主义成分的国家资本主义的性质。

4. 经济联合体

经济联合体是指企业与企业或企业与其它单位为发展生产而形成的经济联合的组织形式。它的经济性质由联合体各方面性质所决定。企业联合的原则是具有密切的内在联系,经济合理,互有需要,互助有利,有利于发展生产力,有利于技术进步,有利于提高经济效益。

第二节 煤炭企业

一、煤炭企业的基本特征

煤炭企业是以煤炭开采为核心所建立起来的,包括地质勘探、施工安装、矿井生产、洗选加工和机械制造等,是具有自主经营、自负盈亏、独立核算的生产经营单位的总称(图1-1)。

煤炭企业与其它企业相比,有如下基本特征:

1. 劳动对象是非再生资源,企业管理必须注意资源的合理利用,努力提高资源回收率

煤炭是经过漫长的地质年代形成的,在开采过程中损失的资源,将难以再次回收。我国虽有丰富的煤炭资源,但仍然是有限的。全国解放以后,党和政府根据我国的技术经济条件和管理水平,对煤炭企业各种地质条件下的煤层规定了必须达到的回收率,但至今仍有不少矿井没有达到规定的要求,

回收率与国家规定差距很大。回收率低,就等于损失了地下资源及其用于地质勘探、设计、建井、开拓和准备的费用。同时,回收率低还可能造成矿井自然发火、采掘比例失调,直至煤炭产量下降、缩短矿井寿命。这样一来,就会额外加重国家基本建设的负担,影响整个国民经济的发展。为此,必须加强煤矿从勘探、设计、建井到生产各方面的技术管理工作,提高煤炭资源的回收率。

2. 采掘工作面不断移动,管理工作和技术工作复杂

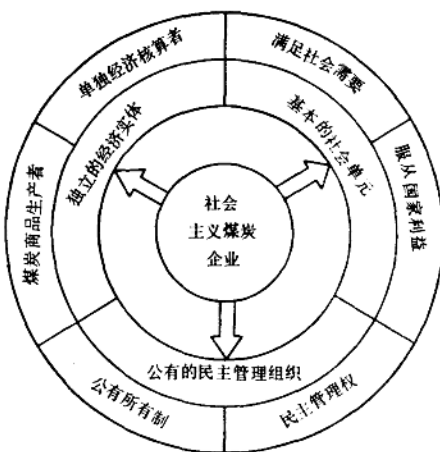


图 1-1 社会主义煤炭企业示意图

煤炭企业在生产管理上必须组织正规循环作业。煤炭企业的劳动对象是煤炭，开采煤炭时井下的掘进和回采工作面都在推进，人和设备也随着工作面的推进而移动。由于地下赋存的岩层和煤层是复杂的，因此，随着采掘工作面向两翼、向深部移动发展，就必然带来一系列的复杂情况，诸如岩层、煤层、顶底板、水、火、有害气体、煤尘、地压和地温的变化等。这些复杂条件给生产管理和安全管理提出了新的要求：（1）要有准确的地质测量工作，能准确地预测出井下地质情况和巷道位置；（2）要根据每个工作面不同的地质条件，做出开拓和开采设计，制定作业规程、操作规程、技术安全措施、循环作业图表和相应的工作制度；（3）要随着采掘设备的移动有计划、有组织地搞好预防检修；（4）要组织好以采掘工作面正规循环作业为中心的矿井各项管理工作，使煤炭生产能够有计划、有秩序、有节奏地进行。

3. 生产准备工作周期长、工程量大

对于一个生产矿井，移交生产的新水平或尚未开发的新采区，都必须做好生产准备工作。其中包括开拓掘进、准备和回采巷道、安装机电运输设备以及建立通风安全系统。

一般来说，今天的生产是几年以前生产准备的结果，一个煤炭企业生产煤炭的多少，取决于生产准备工作量的多少。因此，评价一个煤炭企业的生产管理水平，固然应该看当前的各项技术经济指标，但更准确的，还要看3~5年的生产技术指标。因为当年达到的指标，如产量多少、质量高低、安全状况等，同几年前生产准备数量、质量都有直接联系，而当前准备工作的数量和质量，又决定了几年后生产的主动或被动，决定着煤炭企业未来生产发展的前景。因此，在任何情况下，都必须把生产准备工作放到战略地位上来抓。

4. 煤炭企业多是地下作业，必须特别加强安全及劳动保护工作

煤炭企业大多是井下作业，作业地点随时受到水、火、有害气体和顶板的威胁。同时，由于机械化水平不断提高，井下机电设备大量投入，运输环节复杂，多数采掘工作面目前仍靠放炮落煤、落岩，因此作业时还受到机电运输和放炮事故的威胁；加上井下没有阳光，空气不新鲜，含有粉尘，工作地点窄小、潮湿、湿度变化大、工作环境困难等。因此，必须坚持安全第一的方针，加强职工的安全技术及思想教育，认真贯彻《煤矿安全规程》，不断改善煤炭企业的安全生产条件，重点防止顶板、瓦斯、煤尘、水、火、放炮、机电运输等重大灾害事故的发生。

在做好安全工作的同时，还要注意职工的劳动保护，做好职业病的防治工作，不断改善劳动条件。

5. 分散的生产布局和笨重的生产方式要求生产机械化。

目前，煤炭企业生产布局比较分散，采掘工作面一般分布在井下沿走向或倾斜数公里范围之内。分散的布局必然要维护大量的巷道、设备、管线以及应用大量的辅助生产人员，并给安全生产造成困难。这种分散的布局又通常与笨重的效率低的生产方式是孪生的。因为，采用效率低的生产方式，就只能靠多布置工作面来保证矿井的产量。近20年来，我国煤炭企业随着科学技术的不断进步，采掘工作面的机械化、综合机械化发展较快，提高了单产、单进水平，使生产布局日趋合理集中；合理集中又反过来为机械化创造了条件。因此，两者互为因果。到目前为止，我国最高回采工作面的年产量已超过了50年代一个大型矿井的产量，这样不仅可以大大减少每生产万吨煤所占巷道、设备、管线人员，逐步

改善安全和劳动条件、减轻劳动强度，同时也提高了煤炭企业的综合生产能力和经济效益。所以，应当继续沿着集中生产和机械化、综合机械化的技术方向对煤炭企业进行技术改造。

6. 生产过程中主要材料消耗不构成产品的实体

其它企业消耗了材料后，一般一部分或大部分都能构成产品实体。如机械企业消耗了材料可以生产出各种机电产品，建筑部门消耗了水泥、木材、钢材能建成高楼大厦。煤炭企业则不同，一年要消耗大量的木材、水泥和钢材，但并没有用这些物资构成产品实体。所以，煤炭生产必须重视原材料的回收和利用，讲求经济效益，不断改进和加强物资管理工作，节约消耗，努力降低生产成本。

7. 煤炭企业生产要消耗和占有活劳动、物化劳动和自然资源，必须讲求综合经济效益

煤炭企业在生产过程中不仅要消耗和占用活劳动和物化劳动，而且还要占用和消耗煤炭资源、土地、水和共生的一些矿物体，如油母页岩、粘土矿等。因此，应该注意讲求资源利用效果和环境保护，提高矿井的综合经济效益。

8. 煤炭产品的质量受自然生成和开采条件限制，要搞好深加工、供应合格产品和搞好多种经营

煤炭产品的质量客观上受自然生成和开采条件的限制。如内在灰分、所含杂质和发热量都是自然生成的；开采过程中又往往不可避免地有矸石等杂质混入，这样就降低了煤炭产品的质量，造成不必要的运输，满足不了用户的需要。因此，要特别注意煤炭质量管理，重视原煤的洗选加工，向消费单位提供适合需要的合格产品，搞好多种经营，以提高煤炭的使用价值和整个社会的经济效益。

9. 煤炭企业生产是大量笨重物体的转移，需要确保整个运输系统畅通无阻，以及搞好铁路、交通运输部门和煤炭企业协作

一个煤炭企业每年生产几十万吨至几百万吨煤炭，煤炭是笨重物体，从地下开采到用户使用，要经过煤矿井下多环节运输和提升过程以及地面铁路、交通、航运等部门的运输。从某种意义上说，煤炭生产的过程就是一个连续不断的运输过程。这个过程不能停顿，否则，就会中断煤炭生产的正常进行。因此，要在企业内部确保运输、提升系统畅通无阻；在企业外部要搞好同铁路、交通、航运等部门的协作关系，取得他们的支持配合，同时还要注意运输环节的技术经济合理性。

二、煤炭企业的任务及其实现的途径

社会主义煤炭企业的根本任务，就是在国家计划指导下，为社会提供适销对路的煤炭产品和劳务，不断满足社会发展和人民群众日益增长的物质和文化需要，为国家提供积累，为自身扩大再生产和提高职工生活福利提供资金。概括地说，包括三项任务：一是满足社会需要；二是提高经济效益；三是创造自身发展的条件。

1. 优质高产，适销对路，多方面地满足社会需要

物质资料的生产是社会存在和发展的基础。属于物质资料生产部门的社会主义煤炭企业，要把满足社会对煤炭产品和劳务的需要作为自己的应尽职责。

2. 少投入、多产出，千方百计地提高经济效益

煤炭企业的经济效益就是产出与投入之比。提高经济效益，就是尽力扩大这一比值。

为此，必须全面开展增产节约、增收节支的“双增双节”运动。只有从企业内部挖潜和节约，才能使投入绝对或相对减少，使产出相对增加，收到产出大于投入的积极效果。提高经济效益是煤炭企业一切工作的核心。只有经济效益提高了，才能为国家多作贡献，为企业健康发展提供保证，为职工生活福利创造条件，实现三者利益的良好统一。

3. 挖潜、革新、改造，努力建设现代化煤炭企业

有计划、有步骤地采用先进技术进行企业的改造，是与满足社会需要、提高经济效益并行不悖、相辅相成的重要任务。只有企业本身现代化了，管理升级了，素质提高了，才能更好地完成前两项任务。

三、煤炭企业的经营

在健全科学的管理体系、完善经营机制、保证整个国民经济的统一性、整体性的前提下，充分发挥企业经营的灵活性、多样性，充分发挥企业职工积极性和创造精神，使企业获得更好的经济效益。具体途径主要有：

1. 通过推行多种形式的经济责任制，逐步找出适合本企业特点的经营形式

近些年，我们在改革中推行了多种形式的经济责任制，已经取得了不少经验，应该加以研究和总结，使之进一步完善。实行投入、产出包干和实行各种不同经营承包责任制的企业，其国家所得、企业留成及职工收入的平均增长速度，都高于其它企业的平均水平，同时还扩大了企业的生产能力，提高了对市场的适应能力，增强了企业的后劲。因此，要完成社会主义煤炭企业的任务，必须进一步巩固和坚持以公有制为基础的企业经营方式，并逐步完善它，把社会主义的优越性充分发挥出来。

2. 按照客观规律要求实现生产诸要素的最佳组合，不断增强企业开发新产品与新技术装备等方面的再投入能力

目前，多数企业的设备老化，工艺落后，其根源就是忽视技术进步、忽视新产品开发和技术改造。煤炭企业只有抓紧技术进步工作，增强再投入能力，才能使生产经营走向良性循环。为此，煤炭企业必须通过合理组织生产劳动，实现生产要素最佳结合，实现少投入多产出；必须引进先进技术和加强发展研究，增强技术装备；必须加强技术改造，经常更新技术装备等，提高自我发展的能力。

3. 加强对广大职工的教育和培训，不断提高其科学技术和文化水平

随着科学技术的不断发展，企业现代化程度也不断提高，不仅对技术人员和管理人员，而且对领导干部和广大职工的科学技术和文化素质，提出了越来越高的要求。因此，煤炭企业必须重视智力开发，采取各种切实有效措施，大力加强全体职工的教育和培训工作，迅速提高他们的文化水平、知识水平、技术水平和管理水平。

4. 加强思想政治工作，正确处理各方面的生产关系

思想政治工作要结合经济工作去做，从实际出发，反映经济改革和生产的要求，做到生产经营过程中去，做到职工生活中去，以疏通引导的方针，大力开展有针对性的方针政策教育、思想教育，提高广大职工主人翁意识和政治觉悟；同时，要坚持精神鼓励和物质鼓励相结合原则，科学管理同民主管理相结合原则。要正确处理各方面关系，如政治与经济的关系、局部与全局的关系、当前与长远的关系、贡献与收益的关系等等，以调动各方面的积极性，同心协力、创造性地搞好煤炭企业经营管理工作。

第三节 企业法人制度

企业法人制度，对资本主义经济的发展起了巨大作用，那么，在社会主义条件下，能否采用企业法人的制度呢？我们说，完全可以。我们知道，企业法人制度是商品经济的产物，只要存在着商品经济，它就必然发挥作用。但是，我国社会主义经济，是建立在社会主义公有制基础上的有计划的商品经济，是本质上不同于资本主义的商品经济。因此，我们应当立足于本国国情，适当参考国际通例，建立和健全与我国经济制度相适应的，具有自己特色的企业法人制度。

党的十一届三中全会以来，我国加快了立法工作，已先后颁布了《中华人民共和国宪法》，有关经济法令如《经济合同法》、《中外合资经营企业法》、《工商业企业登记管理条例》、《国营工业企业暂行条例》、《国营工业企业法》，以及一系列有关的方针和政策，这些都是建立我国企业法人制度的主要依据。

我国社会主义企业法人制度的主要内容是：

1. 必须有自主经营的财产

这是企业法人进行生产经营活动、享受权利、承担义务的物质基础。企业法人财产的范围，均依照法律、法令、章程或协议规定，严格加以限制。不论是全民所有制企业或集体所有制企业，都属于国家所有或集体所有，任何单位或个人都不得侵犯。就国营企业来说，所有权与经营管理权应适当分开，一方面国家仍然是全民财产所有权的唯一主体；另一方面国家赋予国营企业以全民财产的经营管理权，在法定的权限内，企业对其经营的财产可行使占有、使用和处置的权利。企业成为能独立承担财产责任的经济组织，有资格作为民事和经济法律关系的权利主体。企业法人自主经营的财产，可以是享有所有权的，也可以是享有经营权的，这是我国社会主义企业法人制度的一大特色。

2. 能独立享有权利并承担义务

这是法人所具有的合法地位的必然体现，企业法人做为权利主体，它具有从事经营和管理所需要的特殊的权利能力和行为能力，能独立地享受权利并承担义务。如对外签订合同，向银行贷款，承担规定的责任，并能参加诉讼，在法院起诉和应诉等。

3. 必须按照法定程序成立

这是法人取得合法地位必须履行的合法手续。根据我国颁布的《工商企业登记管理条例》规定，凡工业、交通运输业、建筑业、商业、外贸业、饮食业、服务业、旅游业、手工业、修理业等工商企业，包括国营、集体、联营、合营等各种工商企业，均应在开业前按照规定办理登记，取得许可证或营业执照，才能成立。工商企业如果合并、分立、迁移、或者歇业，也应按照规定办理变更登记或者歇业注销手续。工商企业办理登记注册的规定，不仅是企业法人取得法人资格的必要程序，而且也是保护企业合法经营和维护企业正当权益的一项重要制度。

4. 有一个健全的组织机构

这是法人作为权利主体从事活动的前提。企业法人必须实行矿（厂）长（经理）负责制，建立一个以矿（厂）长（经理）为首的生产行政指挥系统。矿（厂）长（经理）是法人的法定代表，由矿（厂）部、车间采区、科室和班组组成的生产行政指挥系统，是法人的执行机关、职工代表大会是法人的议事机关。企业党委起保证监督的作用。这样，企业

便以法律形式确立了对内对外，既承担责任、享受权利，又承担义务的法人组织。

确定社会主义企业法人制度的核心问题必须明确矿（厂）长（经理）的法律地位。从国营企业来说，矿（厂）长（经理）既是国营企业的法人代表，又是代表国家经营管理企业的负责人，还是企业生产经营行政管理的负责人。矿（厂）长（经理）的法律地位，即由上述法人代表、国家代表、企业全权代表三方的职责所构成，并在法律上得到确认。反映矿（厂）长（经理）法律地位的权利和义务的具体内容是：

（1）企业是法人，矿（厂）长（经理）是法人代表。矿（厂）长（经理）的行为能力是企业法人所赋予的行为能力，行使法人代表权。这种法人代表权主要是，代表本企业对外签订合同，即使委托代理人出面签订合同，在合同文本上也应加盖法人及其代表的印鉴；代表本企业出面解决与其它企业单位之间的经济和民事纠纷；代表企业到法庭起诉或应诉。

（2）矿（厂）长（经理）是生产经营、行政管理的总负责人，是国家在企业中的代表，也是企业职工的代表。对国家来说，矿（厂）长（经理）受国家委托，对国家负责，维护国家利益，完成国家赋予企业的各项任务；对职工来说，他又代表职工，对职工负责。因此，企业的自主权必须由矿（厂）长（经理）来行使。矿（厂）长（经理）有权对企业经营方针、计划、重大技术改造项目等作出决定，或提请上级主管机关审批。除重大决策外，矿（厂）长（经理）行使企业生产经营的决策权、指挥权，做到决策与执行的统一。不允许搞多头指挥、多头决策。同时，矿（厂）长（经理）在政策法规范围内，也有人事劳动管理权，可以任免企业内部中层行政干部，可以对职工进行奖惩。

矿（厂）长（经理）应履行的义务是：要坚决维护国家利益；坚持社会主义生产方向；要认真贯彻党和国家的方针、政策，遵纪守法；要领导全体职工，完成国家赋予的各项任务，不断改善经营管理，提高经济效益；要接受企业党组织和职代会的监督，定期向党组织和职代会报告工作，并听取意见，实行民主管理。

第四节 企业的权限与责任

一、权限

为了使社会主义煤炭企业有能力完成所承担的任务和责任，社会主义国家必须赋予企业相应的权限。权限必须与责任对等，企业权限过小不足以保证企业责任的完成，企业权限过大，也不利于社会主义计划经济的实施。根据我国经济管理体制改革的实践和简政放权，搞活企业的要求，应当进一步扩大国营企业在人、财、物、产、供、销等方面的自主权。逐步克服过去把企业的手脚捆得过死的弊病。一个有活力的社会主义煤炭企业应具有以下权限：

1. 人事劳动管理的自主权

（1）有矿内干部的选拔和任免权。除企业的矿长（经理）应由上级主管部门任命外，矿级行政副职和中层行政管理干部均应由矿长选拔、招聘和任命，必要时报上级主管部门备案或批准。

（2）在主管部门核定的定员编制范围内，有权按照生产特点和实际需要，自行确定机构设置和人员配备。任何部门都不得硬性规定企业上下对口设置机构和人员配备比例。

（3）有权根据生产需要，在劳动部门指导下，公开招工择优录用。任何个人和部门