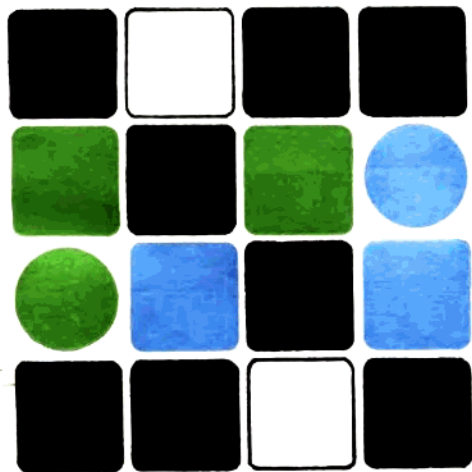


煤炭工业企业生产管理

王茂林 主编

王铁成 著



目 录

绪论

- 一、工业企业的产生与发展…………… (1)
- 二、工业企业管理的必要性…………… (3)
- 三、企业管理的性质与具体职能…………… (5)
- 四、资本主义企业管理的发展阶段…………… (10)
- 五、生产管理的内容…………… (12)

第一章 煤炭工业企业管理概论

第一节 煤炭工业企业的概念、类型和特点

- 一、社会主义煤炭工业企业的概念…………… (1)
- 二、煤炭工业企业的类型…………… (2)
- 三、煤炭工业企业的生产特点…………… (3)
- 四、煤炭工业企业管理的任务…………… (4)

第二节 煤炭工业企业管理的基本原则和基本制度

- 一、煤炭工业企业管理的基本原则…………… (5)
- 二、煤炭工业企业管理的基本制度…………… (8)

第三节 煤炭工业企业的生产指挥系统

- 一、建立企业生产行政指挥系统管理机构的原则…………… (15)
- 二、煤炭工业企业生产行政领导系统…………… (17)

三、煤炭工业企业职能机构·····	(22)
第四节 矿井生产活动质量水平的考核	
一、概述·····	(24)
二、产品产量、生产均衡性质量水平的考核·····	(31)
第二章 矿井生产管理基础	
第一节 生产管理者应知应会	
一、企业生产管理人员应具有素质·····	(37)
二、要有正确的经营思想·····	(39)
三、要善于发现问题解决问题·····	(41)
四、怎样召开会议·····	(47)
五、怎样改进工作·····	(47)
六、目标管理·····	(48)
第二节 生产管理分析方法	
一、系统的概念·····	(53)
二、系统分析·····	(56)
三、模型·····	(58)
第三节 企业生产预测	
一、预测技术概述·····	(61)
二、预测方法·····	(63)
第四节 经济评价模型	
一、货币与时间的关系·····	(99)
二、动态分析方法·····	(122)
三、静态分析方法·····	(152)
第五节 煤矿企业、采区工作制度	
一、煤矿企业工作制度的种类·····	(182)
二、选择煤矿企业工作制度的基本要求·····	(183)

三、采区工作制度的种类·····	(183)
四、采区工作制度与企业工作制度间的关系·····	(184)
五、选择采区工作制度的基本要求·····	(186)
六、我国煤矿采掘工作面所推行的 “四六制”·····	(187)
七、工人的轮休与倒班组织·····	(190)

第六节 矿井生产过程组织

一、矿井生产过程概述·····	(199)
二、矿井生产过程组织的意义与任务·····	(200)
三、矿井生产过程的特点·····	(201)
四、矿井生产过程组织的基本原则·····	(202)

第三章 回采、掘进工作组织

第一节 采掘工作组织概述

一、采掘工作组织的意义·····	(205)
二、采掘工作面正规循环作业·····	(206)
三、组织实现全矿井正规循环作业的措施·····	(212)

第二节 回采工作面正规循环作业组织

一、回采工作面循环作业图表·····	(215)
二、炮采工作面循环工作组织设计·····	(221)
三、普采工作面循环作业组织·····	(232)
四、综采工作面循环作业组织·····	(234)

第三节 掘进工作组织

一、掘进工作组织概述·····	(237)
二、掘进循环工作组织·····	(238)
三、掘进工作面实现正规循环作业的组 织措施·····	(241)

第四节 我国现行生产矿井采掘

工作组织的典型经验

一、回采工作面正规循环作业……………(244)

二、掘进工作面正规循环作业……………(253)

第五节 矿井生产准备工作组织

一、生产准备工作概述……………(256)

二、网络图的组成……………(257)

三、初始网络图的编制……………(260)

四、网络图的参数计算……………(261)

五、网络图的优化……………(268)

第四章 矿井运输工作组织

第一节 矿井运输工作组织概述

一、矿井运输工作组织的意义和任务……………(274)

二、井下运输方式……………(275)

三、井下运输管理工作……………(279)

第二节 单轨巷道电机车运输工作组织

一、单轨巷道内错车线数目的确定……………(282)

二、单轨巷道内同时工作两部以上电
机车的运行组织……………(286)

第三节 井下生产、运输节奏的协调方法

一、用设置采区煤仓的办法保持生产、
运输节奏的协调一致……………(294)

二、用配备足够数量备用矿车的办法保
持生产、运输节奏的协调一致……………(297)

第四节 矿井矿车总数的确定

一、保证井下正常运输的必备条件……………(301)

二、矿车总数的确定方法	(302)
-------------	-------

第五章 矿井机电设备维修工作组织

第一节 矿井机电设备维修工作

的意义、任务、原理

一、设备维修工作的意义	(305)
-------------	-------

二、设备维修工作的任务	(306)
-------------	-------

三、设备维修工作的原则	(306)
-------------	-------

四、设备维修工作的原理	(308)
-------------	-------

第二节 维护、修理工作的几个辩证关系

一、工程设计成本与维修成本的关系	(311)
------------------	-------

二、另件存货成本与维修成本的关系	(311)
------------------	-------

三、预防保养成本与故障修护成本的关系	(312)
--------------------	-------

第三节 机电设备的维修工作

一、设备维护保养与检查	(313)
-------------	-------

二、设备修理	(314)
--------	-------

三、采煤机检修制	(317)
----------	-------

第四节 全员参加的生产维修

一、全员参加的生产维修制的演变过程	(319)
-------------------	-------

二、全员参加的生产维修(TPM)的定义	(320)
---------------------	-------

三、全员参加的生产维修的主要内容	(322)
------------------	-------

第五节 矿井机电设备的更新

一、设备更新的原因：其原因主要有：	(331)
-------------------	-------

二、在设备更新决策中应考虑的几个问题	(332)
--------------------	-------

三、设备最优更新年限的计算	(333)
---------------	-------

第六节 我国现行生产矿井机电设备维修工作的典型经验

- 一、大抓质量标准化.....(340)
- 二、积极做好日常维护.....(341)
- 三、加强专业管理、建立健全各项制度.....(342)
- 四、狠抓职工培训.....(343)

第六章 矿井调度工作组织

第一节 矿井调度工作概述

- 一、组织矿井生产调度工作的必要性.....(346)
- 二、矿井生产调度工作的任务.....(347)
- 三、矿井生产调度工作的内容.....(347)
- 四、矿井生产调度工作岗位责任制.....(349)
- 五、矿井生产调度工作的基本原则.....(350)

第二节 矿井生产调度工作组织

- 一、选择矿井调度组织形式的要求.....(353)
- 二、矿井调度组织机构.....(353)
- 三、矿井生产调度制度.....(354)

第三节 调度图表

- 一、调度图表的功用.....(355)
- 二、调度图表的基本模式.....(356)

第四节 矿井通讯系统

- 一、我国煤矿通讯的现状和发展方向.....(363)
- 二、国外煤矿通讯系统简介.....(368)

第七章 企业经营决策

第一节 概述

- 一、企业经营、管理与决策.....(374)
- 二、决策与决策系统.....(375)
- 三、决策方法的一般模式.....(377)

四、决策类型·····	(379)
五、决策过程·····	(379)
六、决策分析要点·····	(379)
第二节 决策方法	
一、确定型决策·····	(382)
二、随机型决策·····	(383)
三、不确定型决策·····	(390)
四、效用分析·····	(396)
第三节 决策方法应用实例	
一、最优投资决策·····	(399)
二、用投资效益法确定最优井型·····	(401)
三、最优经济效果决策及敏感性方案分析·····	(407)
四、最优订货批量的决策·····	(413)
五、物供的服务水准与订购量的决策·····	(420)
六、多阶段决策·····	(422)
七、劳动定额先进水平的决策·····	(431)

第一章 煤炭工业企业管理概论

第一节 煤炭工业企业的概念、类型和特点

社会主义煤炭工业企业管理工作的对象是煤炭工业企业。研究煤炭工业企业管理，首先要对煤炭工业企业本身有个全面、正确地认识。这是学习、研究煤炭工业企业管理的出发点。

一、社会主义煤炭工业企业的概念

社会主义煤炭工业企业，是建立在生产资料公有制基础上，从事煤炭生产经营活动的经济组织，是我国煤炭工业生产的基层单位。这个概念，说明以下几点：

（一）煤炭工业企业的生产资料属于劳动人民所公有。当前我国煤炭工业企业的所有制，主要存在着全民所有与集体所有两种形式，但两者都属于公有制。

（二）煤炭工业企业主要从事煤炭生产活动，为社会提供具有一定质量要求的煤炭产品或工业性劳务。煤炭工业企业为进行生产劳动，就必须有相应的劳动者、劳动资料和劳动对象。

（三）每个煤炭工业企业都应进行独立核算、自负盈亏，但由于煤炭价格因素的影响，国家也允许对部分企业给

予定额亏损补贴。

二、煤炭工业企业的类型

目前，我国社会主义煤炭工业企业有两种类型：一种是全民所有制企业，即国营煤炭工业企业；另一种是劳动群众集体所有制企业，包括农村人民公社举办的社队煤炭工业企业。

我国全民所有制煤炭工业企业，现在实行的是国家所有制形式，即归全民所有的生产资料由国家代表全体劳动人民占有，国家对这类煤炭工业企业的生产经营直接进行管理，同时，国家也给予煤炭企业一定必要的自主权，使企业能够按照国家和市场需要搞好生产和经营管理，为国家生产更多的煤炭产品。在全民所有制煤炭工业企业中，按其隶属关系而分为国家煤炭工业部管理的国家统配煤矿和各地方管理的地方统配煤矿两种。

我国全民所有制煤炭工业企业采取国家所有制管理形式，在现阶段，其主要特征为：

（一）企业的生产资料，包括各种机器设备、厂房建筑、原材料、煤炭资源、土地等，都属国家所有，企业只对这些生产资料享有使用权和管理权。

（二）国家通过计划，用各种指令性指标规定企业应完成的各项任务。企业领导者要调动一切积极因素，组织广大职工群众去实现这一任务要求。

（三）企业要按照国家规定，定期上缴税金和利润。

（四）企业职工的吸收和录用，要按国家规定办理，职工工资标准按国家规定的统一标准执行。

（五）全民所有制煤炭工业企业在国家集中领导下并具

有一定的相对独立性。主要有以下几点：

1. 在以计划经济为主、市场调节为辅的原则指导下，企业有权根据自己的生产能力、原材料供应、市场需要状况来制订超计划外的生产安排。

2. 有权有偿的使用国家交给企业的固定资金和流动资金，实行独立的经济核算。

3. 有权同国家银行建立信贷关系，在银行中开设自己的结算帐户，有权对国家规定的企业税后留用的利润进行合理的使用。

上述煤炭工业企业的这种相对独立性的具体内容，并不是一成不变的，它将随着企业职权范围的扩大而改变。实践证明：如果只有企业相对独立经营，而没有国家集中领导，企业相对独立经营就会产生盲目性，给社会经济造成混乱；相反地，只有国家集中领导，而无企业相对独立经营，就会阻碍煤炭工业的生产发展，给整个国民经济带来损失。

三、煤炭工业企业的生产特点

煤炭工业企业与其它加工工业企业相比，具有许多不同之点。如：

（一）地下作业。煤炭工业企业是采掘工业的一个基层生产单位，大部分生产活动是在地下进行。工人在地下作业要同水、火、瓦斯、煤尘、岩石冒落等不利的自然地质条件作斗争，劳动繁重，劳动条件艰苦。因此，要求煤炭工业企业要加强劳动保护、重视技术管理以保障煤矿工人的安全，与此同时还要不断提高煤矿的技术装备水平和机械化程度，以减轻工人的笨重体力劳动和劳动生产率的不断提高。

（二）地质条件多变管理工作复杂。由于目前的勘探技

术较为落后，对某些自然地质情况了解不够清楚，往往据初步探明的情况选定了采掘方案，当按既定方案进行采掘工作时，地质情况出现了变化，在生产上造成很大的被动，使管理工作复杂化，这是加工工业所少有的。

（三）地下作业地点经常移动，准备工作量繁重。煤炭生产的劳动对象是自然赋存的煤体或岩体。随采掘工作的不断进行，要经常地移动工作地点，因此，要求在进行采煤工作的同时，必须做好新工作地点的生产准备工作，开辟新的工作地点。这项准备工作非常繁重，要求在企业内组织专门队伍，设置相应的开拓、掘进队组经常地进行工作，这就大大地加大了煤炭生产的复杂性和繁重程度。

四、煤炭工业企业管理的任务

社会主义煤炭工业企业管理的任务，是由企业管理的二重性所决定的。它既要体现维护生产关系对企业管理的要求，又要体现合理组织生产力对企业管理的要求。由此可概括为：每一个煤矿企业要千方百计把企业各方面的社会主义积极性和主动性全部调动起来，在不断提高科学技术水平的基础上，使人力、物力、财力都得到最有效的和最合理的配合和利用，以不断提高经济效益；要在国家集中领导和统一计划指挥下，努力增加产量，扩大产品品种，提高产品质量，提高效率，合理使用固定资产和流动资金，节约物资消耗，降低产品成本，增加盈利，不断增加社会主义积累。

为保证企业管理任务的完成，企业领导应抓好以下几项工作：

（一）要正确处理企业与国家、企业与企业以及企业与每个职工的关系。

(二)要正确处理企业内部人们在生产过程中的关系。

(三)必须合理地组织生产力,不断提高企业的生产技术水平和管理水平。

(四)企业管理工作还必须时刻注重职工的思想教育,要关心职工生活,对职工的具体困难尽最大努力给以适当解决。

企业完成其根本任务,对于实现我国社会主义现代化建设,有着重大意义。目前,我国科学技术落后,生产发展水平很低,实现社会主义现代化所需的物资和资金主要依靠现有企业来提供。因此,企业任务完成的好坏直接关系到我国四化建设的进程,每个企业都必须全力以赴,保证任务的完成。

第二节 煤炭工业企业管理的基本原则和基本制度

一、煤炭工业企业管理的基本原则

社会主义煤炭工业企业管理的基本原则,是遵循马列主义、毛泽东思想,根据我国生产力和生产关系的特点以及社会生产发展客观规律的要求而制定的。其根本目的是指导企业正确处理生产力和生产关系、上层建筑和经济基础之间的关系。煤炭工业企业管理必须遵循以下几条基本原则:

(一)要坚持“四项基本原则”。即必须坚持社会主义道路,必须坚持无产阶级专政,必须坚持共产党的领导,必须坚持马列主义、毛泽东思想。在企业管理中坚持“四项基本原则”:就是要求企业在经营管理方面坚决贯彻执行党的路线、方针和政策,坚持社会主义方向;要把政治和经济正

确地、紧密地结合起来，要以生产为中心，按照客观经济规律管理企业生产；要加强思想政治工作，教育职工正确对待国家、企业、个人三者之间的关系。

（二）要正确贯彻民主集中制原则。民主集中制是煤炭工业企业管理的基本原则之一。民主集中制是在民主基础上的集中，集中指导下的民主，是高度民主和高度集中的结合，两者互为条件，互相制约。

1. 民主集中制是正确处理企业与国家之间的关系时所必须遵循的原则。社会主义煤炭工业企业是整个国民经济的一部分，它本身也是一个有机的整体，各部门、各企业间是互相联系，相互依存的。为了使整个国民经济有计划按比例地发展，国家必须对工业企业实行必要的统一规划和集中领导。如果各企业不按统一意志行事，自由发展，就势必使整个国民经济失调，造成人、财、物的巨大浪费。因此，各企业必须自觉地、坚决地执行党的路线、方针、政策，服从中央的统一规划和领导。

2. 在工业企业内部，民主集中制是正确处理集中领导与民主管理的关系时所必须遵循的原则。社会主义煤炭工业企业是生产资料公有制的企业，在企业里，广大职工是国家的主人，也是企业的主人，因此，必须实行民主管理。如果没有广泛的民主管理，就不能调动群众中蕴藏着的极大的社会主义积极性，就不能健全自觉的劳动纪律，就不能创造出比资本主义更高的劳动生产率。只有实行民主管理，才能发扬职工群众当家作主的精神，同时，也只有实行民主管理，才能培养职工管理生产的能力，提高企业管理水平。因此，煤炭工业企业管理必须尊重职工的民主权力，坚持群众路

线，保证职工群众的政治民主、经济民主、技术民主的权利，以充分发挥广大煤炭职工的积极性、主动性和创造性。

（三）必须实行以计划经济为主、市场调节为辅的原则。我国是在公有制基础上实行计划经济，有计划的生产和流通，是我国国民经济的主体。同时，允许对于部分产品的生产和流通不作计划，由市场来调节，也就是说，根据不同时期的具体情况，由国家统一计划划出一定的范围，由价值规律自发地起调节作用。这一部分是计划生产和流通的补充，是从属的、次要的，但又是必需的、有益的。这一原则是社会主义煤炭工业企业必须自觉遵守的重要原则。计划经济是社会主义经济发展的特征之一，也是社会主义优越性的一个重要体现。随着生产社会化程度的不断提高，客观上要求生产资料和劳动力在国民经济各部门、各行业之间，按照一定的比例进行合理的分配，借以最经济地开发和利用各种资源，生产出适合社会需要的产品。这就要求国家对国民经济必须实行计划管理。但是，我国目前经济状况还不发达，生产水平和管理水平还很低，要把极其复杂的国民经济活动都纳入国家统一计划，实行绝对的集中统一领导，是不可能的，而且还会有碍于生产的发展。因此，必须把计划经济和市场调节结合起来，在国家计划指导下，充分发挥企业的积极性，以满足国家和群众多方面的需要。这几年我国对经济体制实行了一些改革，扩大了企业在计划管理方面的权限，在以计划经济为主的前提下，注意发挥市场的调节作用，方向是正确的，收效也很明显。

（四）必须坚持全面经济核算，不断提高经济效益的原则。全面经济核算，就是指全厂的、全员的、全过程的经济

核算。具体讲，就是在整个企业范围内包括基本生产、辅助生产、附属生产、副业生产、供应部门等都要实行经济核算；从领导到群众，从管理干部到工人，人人都参与经济核算；从设计、开拓、准备、回采、运输、提升、销售，一直到用户使用都要讲求经济核算。通过全面经济核算就会了解企业是否做到人尽其才，物尽其用，以最少的劳动消耗取得最大的经济效益；就会发现企业管理的成功经验和薄弱环节，为不断改进企业管理提供科学的依据。

（五）要坚持实行按劳分配原则。在社会主义制度下，在社会生产总值中扣除物质消耗价值以及上缴国家的税金和利润后，余下的消费部分，按照按劳分配原则，通过工资、奖金和各种集体福利待遇等形式进行分配，以不断提高职工的物质文化生活水平。这是社会主义生产关系的一个重要方面，也是社会主义的极大优越性，有利于调动企业广大职工的社会主义积极性，有利于职工关心自己的劳动成果，有利于全面完成和超额完成国家计划，也有利于提高经济效益。因此，企业必须坚决贯彻执行多劳多得、少劳少得、不劳不得的按劳分配原则。

二、煤炭工业企业管理的基本制度

社会主义煤炭工业企业，要进行正常的生产经营活动，必须有一套既符合社会主义原则，又适应现代煤炭工业企业生产客观要求的管理制度。建立健全煤炭工业企业管理制度，是企业管理的重要内容之一。我国煤炭工业企业管理现行的基本制度主要有：党委领导下的矿长负责制，矿长领导下的总工程师、总会计师责任制和党委领导下的职工代表大会制。

(一)党委领导下的厂(矿)长负责制。党委领导下的厂(矿)长负责制,其基本思想是:企业党委是企业一切工作的领导核心,企业中一切重大问题都应当由党委会讨论决定,有关生产经营活动方面的工作由厂长负责去执行。企业党委对生产行政工作的主要任务是:

1. 宣传、贯彻党的路线、方针、政策,保证全面完成国家计划和上级布置的各项任务。

2. 进行思想政治工作,巩固和发展安定团结的政治局面,建立并维护矿区的社会秩序、生产秩序和工作秩序。

3. 加强领导班子和职工队伍的建设,做好职工的培训、考核和管理工作,不断提高干部和工人的政治素质和技术素质。

4. 检查各级领导人员对上级指示、国家计划和矿党委决议、决定的贯彻执行情况。

5. 领导开好职工代表大会。

下列问题必须经党委会讨论决定:

1. 党的方针、政策和上级指示在本企业贯彻执行的措施。

2. 矿井长远规划,“挖潜、革新、改造”的总设想,水平与采区接替,年季生产计划。

3. 主要机构的设置与调正,重要规章制度的建立、修改和废除。

4. 区队、科室领导干部和工程师、会计师的任免、奖惩和职工的开除。

5. 矿井灾害预防措施,重大事故的追查与处理。

6. 重大技术改造计划和重大“双革”项目的审定、试