

煤炭工业企业管理

主 编 赵宝福 高玉林 张星臣



世界图书出版公司

94
F407.16
3
2

煤炭工业企业管理

赵宝福 高玉林 张星臣 主编

10.242/25

世界图书出版公司北京分公司

一九九二年

012863

编 委 会

主 编: 赵宝福 高玉林 张星臣

副主编: 刘元生 吴祖源 路世昌 苏宝林 刘友金

编 委: (以姓氏笔划为序)

刘元生 刘友金 李文忠 陈立文

苏宝林 吴祖源 张凤武 张星臣

赵宝福 祖国珍 徐中和 高玉林

高 铭 遇华仁 曾 旗 路世昌

煤 炭 工 业 企 业 管 理

赵宝福 高玉林 张星臣 主编

*

世界图书出版公司北京分公司出版

(北京朝内大街137号)

阜新矿业学院印刷厂 印刷

新华书店北京发行所发行各地新华书店经销

*

开本787×1092 1/32 印张11.7 字数250千字

1992年8月第1版 1992年8月第1次印刷

印数 1-4000

ISBN 7-5062-1477-6/Z·60

定价: 5.10元

前 言

为了满足煤炭系统高等学校的教学需要,提高煤炭工业企业的管理水平,特编写此书。该书适用于煤炭高校非管理专业,也可作为煤炭工业企业管理人员的培训教材和自学用书。

该书的编写工作是在阜新矿业学院管理工程系的发起和组织下进行的。参加书稿撰写的单位和编者有(按章节顺序):第一章由湘潭矿业学院刘友金执笔;第二章至第七章分别由焦作矿业学院李文忠、吴祖源、徐中和、曾旗、张星臣、祖国珍执笔;第八章至第十一章分别由黑龙江矿业学院刘元生、张凤武、遇华仁执笔;第十二章至第十五章由阜新矿业学院赵宝福执笔;第十六章由黑龙江省煤炭工业学校苏宝林、高铭执笔;第十七章由阜新矿业学院路世昌执笔;第十八章由阜新矿务局高玉林执笔;第十九章由阜新矿业学院陈立文执笔。书稿写出汇集后,分别由刘友金、张星臣、吴祖源、路世昌、苏宝林、高玉林分篇目进行了初步统纂和修改,最后由赵宝福统纂定稿。

由于编者水平有限,书中疏漏不妥之处在所难免,敬请读者批评指正,以便改进我们的工作。

编 者

1992年8月

目 录

第一篇 煤炭工业企业管理概论

第一章 煤炭工业企业管理概论	(1)
第一节 社会主义煤炭工业企业的特点和任务···	(1)
第二节 煤炭工业企业管理的性质与职能·····	(5)
第三节 工业企业管理的产生与发展·····	(9)
第四节 煤炭工业企业领导制度·····	(16)
复习思考题·····	(21)

第二篇 煤炭工业企业生产管理

第二章 生产管理概论	(22)
第一节 生产管理在企业管理中的地位·····	(22)
第二节 生产管理的任务和内容·····	(26)
第三节 生产管理的指导原则·····	(31)
复习思考题·····	(34)
第三章 矿井生产组织与管理	(35)
第一节 矿井生产过程组织工作·····	(35)
第二节 采掘正规循环作业·····	(43)
第三节 回采循环工作组织·····	(46)
第四节 掘进循环工作组织·····	(59)
第五节 矿井生产调度工作·····	(62)

复习思考题·····	(64)
第四章 煤炭工业企业物资管理 ·····	(65)
第一节 物资管理的意义与任务·····	(65)
第二节 物资的概念与分类·····	(66)
第三节 煤炭企业物资消耗定额·····	(69)
第四节 物资储备定额及库存控制·····	(71)
第五节 物资库存管理与物资供应计划·····	(77)
复习思考题·····	(81)
第五章 煤炭工业企业全面质量管理 ·····	(82)
第一节 煤炭工业企业全面质量管理概论·····	(82)
第二节 煤炭工业企业质量体系·····	(89)
第三节 煤炭工业企业方针目标管理·····	(91)
第四节 质量控制方法的应用·····	(94)
复习思考题·····	(97)
第六章 煤炭工业企业劳动与劳动工资管理 ·····	(98)
第一节 煤炭工业企业劳动生产率·····	(98)
第二节 煤炭工业企业劳动定员·····	(102)
第三节 煤炭工业企业劳动定额管理·····	(105)
第四节 煤炭工业企业劳动工资管理·····	(112)
复习思考题·····	(122)
第七章 煤炭工业企业机电设备管理 ·····	(123)
第一节 煤炭工业企业机电设备管理概述·····	(123)
第二节 机电设备的选型和使用·····	(125)
第三节 设备的维护和检修·····	(130)
第四节 设备管理的考核指标·····	(134)
复习思考题·····	(136)

第三篇 煤炭工业企业计划管理

第八章 煤炭工业企业计划管理概论	(137)
第一节 社会主义企业计划管理及其原则.....	(137)
第二节 企业计划管理体制及计划种类.....	(144)
第三节 煤矿计划指标体系.....	(149)
第四节 煤炭工业企业计划的综合平衡.....	(154)
复习思考题.....	(157)

第九章 煤炭工业企业计划综合平衡方法—投入产出法

.....	(158)
第一节 投入产出法概述.....	(158)
第二节 投入产出表与投入产出模型.....	(162)
第三节 投入产出法在煤炭企业计划管理中的应用	(171)
复习思考题.....	(178)

第十章 煤炭工业企业生产经营计划的编制..... (179)

第一节 煤炭工业企业生产经营计划的内容...	(179)
第二节 煤炭工业企业年度生产经营计划的编制	(183)
第三节 煤炭工业企业其它年度计划的编制...	(196)
复习思考题.....	(213)

第十一章 计划执行情况分析..... (214)

第一节 计划执行情况分析概述.....	(214)
第二节 计划执行情况分析.....	(221)
复习思考题.....	(249)

第四篇 煤炭工业企业经营管理

第十二章 煤炭工业企业经营管理概论..... (250)

第一节 经营管理的涵义及内容.....	(250)
第二节 煤炭工业企业经营管理的必要性.....	(252)
复习思考题.....	(253)
第十三章 市场调查与预测.....	(254)
第一节 市场调查.....	(254)
第二节 市场预测.....	(258)
复习思考题.....	(268)
第十四章 煤炭工业企业经营决策.....	(269)
第一节 煤炭工业企业经营决策概论.....	(269)
第二节 确定型决策.....	(270)
第三节 风险型决策.....	(272)
第四节 不确定型决策.....	(276)
复习思考题.....	(279)
第十五章 市场营销组合策略.....	(280)
第一节 市场营销概述.....	(280)
第二节 产品策略.....	(282)
第三节 价格策略.....	(288)
第四节 促销策略.....	(293)
第五节 销售渠道选择策略.....	(295)
复习思考题.....	(297)

第五篇 煤炭工业企业财务管理

第十六章 煤炭工业企业资金管理.....	(298)
第一节 煤炭工业企业的资金构成.....	(298)
第二节 煤炭工业企业固定资金管理.....	(301)
第三节 煤炭工业企业流动资金管理.....	(306)

复习思考题.....	(311)
第十七章 煤炭工业企业产品成本管理	(312)
第一节 煤炭工业企业产品成本管理概述.....	(312)
第二节 量本利分析法.....	(317)
第三节 价值工程.....	(326)
复习思考题.....	(329)

第六篇 技术经济分析

第十八章 技术经济分析的内容与方案经济效果 ...	(330)
第一节 技术经济分析的内容.....	(330)
第二节 方案的技术经济效果.....	(332)
复习思考题.....	(338)
第十九章 方案经济评价方法	(339)
第一节 资金的时间价值.....	(339)
第二节 技术方案经济比较的主要方法.....	(346)
复习思考题.....	(357)
附表.....	(358)

第一篇 煤炭工业企业 管理概论

第一章 煤炭工业企业管理概论

社会主义工业企业管理，就是在社会主义生产方式下，按照科学的原则、程序和方法，对企业的人力、物力、财力及其生产经营活动，进行有效的组织、指挥、协调和控制，以取得最好的经济效益。煤炭工业企业管理必须在遵循社会主义工业企业管理的一般原理的基础上，突出煤炭工业企业的特点，把社会主义工业企业管理的原理同煤炭工业企业的具体特点结合起来，使煤炭工业企业沿着社会主义方向顺利前进。

第一节 社会主义煤炭工业企业的特点和任务

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以生产资料公有制为基础，应用现代生产技术，依法自主经营、自负盈亏、独立核算的商品生产和经营单位，是具有一定权力和义务的法人。这个概念包括以下几个含义：

（一）生产资料公有制，在生产经营上，实行国家计划与市场调节相结合；在分配上，坚持按劳分配的原则，这与资本主义有着本质的区别。

（二）现代企业是应用现代生产装备进行生产，这与手

工业生产有着本质的区别。

(三) 是从事煤炭工业生产经营活动为主的相对独立的经济实体，是自主经营，自负盈亏，独立核算的煤炭商品生产者和经营者。在社会主义有计划的商品经济条件下，它一方面对国家授予经营管理的财产享有占有、使用和依法处分的经营权，另一方面企业必须在国家政策规定的范围内和国家计划控制的指导下进行生产经营活动，国家通过行政的、经济的、法律的手段对企业进行宏观控制和管理，使企业生产经营活动符合国民经济的总体要求。

(四) 具有企业法人的资格。企业具备法人条件，依法在有关部门登记，注册备案，就依法取得了法人资格。企业法人是以企业整体作为一个民事主体来行使民事权利与义务的单位，因此，企业法人由其代表直接参与经济法律关系。

煤炭工业企业是社会主义煤炭工业的基本生产单位。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；一种是劳动群众集体所有的企业，包括乡镇煤炭工业企业。本书主要论述全民所有制煤炭工业企业管理问题，但其基本原理和方法对集体所有制煤炭工业企业也可以参考。

二、煤炭工业企业的特点

我国目前的全民所有制煤炭工业企业，绝大部分是现代化程度较高的工业企业，一般说具有如下几个特点：

(一) 广泛地运用机器和机器体系进行生产，拥有比较复杂的技术装备

全民所有制煤炭工业企业，是用复杂的技术装备武装起来的，运用机器体系进行生产，用电力、压缩空气为动力，

广泛地采用现代技术。一般的全民所有制煤炭工业企业都拥有整套的钻探、采掘、提升、运输、通风、供排水、照明、通讯、洗选以及与之及相适应的电气设备。部分条件比较好的企业，还拥有国产或进口的综合采煤机组，可以同时完成采煤的落煤、装煤等几道工序，有的还配有国际上先进的液压支架等设备。现代化机器体系的运用，使人们在生产过程中不能不受以自然科学为基础的，与人的意志相独立的机器本身运动规律的支配。随着科学技术水平的发展，各种现代化的设备采用越来越多，使煤炭生产从采掘、运输、提升、洗选等工艺过程的确定、操作方法的选择以及生产过程各个阶段的划分和衔接等等，都直接取决于科学技术原理的应用。

（二）劳动分工精细，生产过程紧密

在全民所有制的煤炭工业企业里，拥有成千上万有严密组织的工人、企业管理人员和技术人员，运用大机器进行煤炭生产活动，他们之间有着非常精细复杂的分工和协作。整个煤炭生产过程包括一系列相互衔接紧密联系的部门和环节，每个部门和环节又进一步划分为许多工作面和工作阶段，分别采用着各种不同的机器和设备，同时还要求有各种必要的辅助部门和管理部门的配合。各部门各环节不仅需要各种不同工种、不同技术水平、不同数量的工人，还需要许多专业工程技术人员和管理干部，并且互相协作，才能完成整个煤炭生产活动，他们之间的协作是建立在使用机器设备的基础上的。因此，这种协作要根据机器设备的要求合理地进行分工和组织，使生产的各个阶段、各部门、各工序，以至于各个人的活动，都能同机器体系的运动相互协调一致，只有这样

才能保证整个煤炭生产活动的顺利进行。

（三）地下作业，管理复杂

煤矿采掘工业，它的任务是把蕴藏在地下的煤炭资源开采出来，提供给国民经济的各个部门消费。煤矿具有工作地点不固定，需要经常移动机器设备的特点，这就决定了在生产管理上必须执行正规循环作业，而且，煤炭工业企业也多是井下作业，必须十分注意安全保护工作。由于煤炭工业企业的生产场所是在地质条件复杂的地下进行的，所以生产准备工作周期较长，要注意保持当前生产与生产准备的比例。在管理上要根据主要消耗材料不构成产品实体的特点，大力加强物质回收复用工作，讲求综合经济效益，还要加强产品质量管理，增加品种，供应对路产品。

三、煤炭工业企业的基本任务

《企业法》第三条规定：“企业的根本任务是：根据国家和社会需要，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。”这一规定是与我国企业的社会主义性质、经济性质紧密联系的，也是我国社会主义基本经济规律的必然要求。

（一）企业要根据国家计划 and 市场需求，发展商品生产

我国实行有计划的商品经济。作为煤炭工业企业，特别是煤矿的经营者，首先要着眼于大力发展商品生产，而要大力发展商品生产就要根据市场的需求，生产出适销对路的煤炭产品，获得最大经济效益。但是发展社会主义的商品生产不能完全由市场调节，必须满足国家计划的需要，国家指令性计划必须坚决完成，指导性计划必须参照，以避免社会主义商品生产的盲目性。

（二）创造财富，增加积累

国营企业是创造国家财富的主要承担者。全国各行各业和人民群众所需煤炭，主要是依靠国营煤矿提供。煤炭工业企业要为国家和企业本身提供更多的盈利，扩大社会主义积累。

（三）满足社会日益增长的物质文化生活的需要

社会主义生产的目的是要满足社会日益增长的物质和文化生活的需要，而物质文化生活首先就离不开能源，作为我国能源的主要生产部门自然就肩负着这一重任。

第二节 煤炭工业企业管理的性质和职能

一、工业企业管理的概念

管理是社会化大生产的客观要求和直接产物，凡是许多人一起相互配合，共同劳动，就必须有管理，共同劳动的分工越细致，规模越大，技术越复杂，管理也就越重要。

工业企业管理，就是企业为了有效地实现预定目标，而对生产经营过程进行计划、组织、指挥、控制和协调的综合性活动。

企业的生产经营活动，大体可以分为两部分：一部分是在企业内部进行的生产活动，其中包括基本生产活动、辅助生产活动、生产和技术准备活动等，对这一部分的管理，统称为生产管理；另一部分是涉及到企业外部，联系到社会的生产、流通、分配与消费过程的经营活动，包括原材料和能源等物质的采购与供应、劳动力和设备的调整与补充、资金的筹集和运用、市场的调查研究、产品的销售和为用户服务等，对这类的管理，叫做经营管理。工业企业管理，也可以

说是生产管理和经营管理的总称。

二、煤炭工业企业管理的性质

企业管理的性质是二重的，一方面具有与生产力和社会化生产相联系的自然属性；另一方面又具有与生产关系和社会制度相联系的社会属性。企业管理是社会生产力发展的产物，是共同劳动的客观要求，这种与生产力密切联系的从共同的劳动过程的性质产生的管理职能，在不同的社会形态下都是必要的。同时任何社会生产都不能离开一定的生产关系，生产关系的特殊性质一定会给管理以影响和制约。企业归谁管理，如何管理，归根结底取决于生产资料归谁所有，取决于人们在生产过程中的相互关系，任何抽象的，超阶级的管理是不存在的。

资本主义生产过程，一方面是制造产品的社会劳动的过程，另一方面又是资本的价值增殖过程，即剩余价值的生产过程。作为制造产品的社会劳动过程的管理，反应了社会化生产的一般要求；作为资本的价值增殖过程的管理，则表现了资本主义生产关系的剥削实质。现代资产阶级为了缓和阶级矛盾，在企业管理上推行了诸如“资本民主化”、“管理民主化”等一系列的作法，但这决不会改变资本主义企业管理的社会性质。

在社会主义条件下，由于组成企业生产过程的仍然是生产力和生产关系两个方面，因而企业管理仍然具有二重性。现代化煤矿的生产过程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，地下作业，生产条件复杂多变，仍然需要管理。而且，由于社会主义煤炭生产是建立在生产资料公有制的基础上的有计划的商品生产，它需要比资本主

义更广泛、更科学、更严密的管理。因而社会主义企业同资本主义企业就生产力的合理组织这方面来说，是没有本质区别的。由于生产资料所有制的变更，资本主义企业管理所体现的剥削与被剥削的关系，已被同志间的互助合作关系所代替。企业管理的社会性，在社会主义制度下也发生了本质的变化，作为阶级对立的那种“监督劳动的职能”不存在了，

“剥削社会劳动过程的职能”也不存在了。在社会主义条件下，由于劳动还没有成为人们生活的第一需要，管理仍然起着一定的监督作用，但这种监督劳动不再体现剥削与被剥削的关系，它是一种同志式的监督，是群众性的互相监督。

三、煤炭工业企业管理的职能

从企业管理的二重性可以明显地看出，社会主义煤炭工业企业管理的基本职能主要是合理组织生产力和维护完善社会主义生产关系。但在企业管理实践中这两种基本职能总是结合在一起发生作用，因为生产过程本身就是生产力和生产关系的统一体；人与物的关系同人与人的关系密切不可分割，当它们结合作用于生产过程时，又要表现为计划、组织、指挥、协调和控制等具体的管理职能。下面对这五项具体职能作些分析。

（一）计划

计划职能就是把煤炭工业的各种生产经营活动，按照实现企业目标的要求加以整理，归纳成为企业的计划，并在此基础上形成各项生产经营活动的专业具体计划。

计划职能广泛地说，包括：研究和预测未来的情况变化，作出正确的预测；决定企业经营目标、方针和政策；编制达到经营目标的综合计划，以及各项专项计划；计划执行情况

的分析、修正、评价等。计划职能最主要的作用在于确定经营目标，有计划地进行企业生产经营的各项活动，并努力实现企业的经营目标。

（二）组织

组织职能就是把企业生产的各要素、各生产环节、各部门，从分工协作上、相互关系上和空间、时间的结合上科学地划分职责，组织成为一个协调一致的空间。

煤炭工业企业为了有效地进行生产经营活动，必须把企业的全体人员组织起来，合理地进行分工协作。企业的组织一般可以分为管理组织、生产组织和作业组织。管理组织是规定企业的组织层次、组织系统以及各个组织单位（部门）的职责分工和相互关系；生产组织是对企业的生产布局及各个生产环节的划分和衔接；作业组织则规定着每个职工的职责分工及其相互关系。

（三）指挥

指挥职能是为了有效地指导职工活动的一种管理工作。企业有大有小，但不论人员多少，都必须有统一的规定，服从统一的指挥，这是现代化大生产的客观要求，否则即使有了正常的计划和健全的组织，也不可能保证企业生产活动的正常进行和既定目标的实现。

（四）协调

协调职能是为了有效地达到企业经营目的，对企业的生产经营活动加以平衡和调节，保证各方面活动协调发展的一种职能。

协调职能可分为对内协调和对外协调。对内协调是企业内部所作的协调活动，如企业的各部门之间、各种资源之间