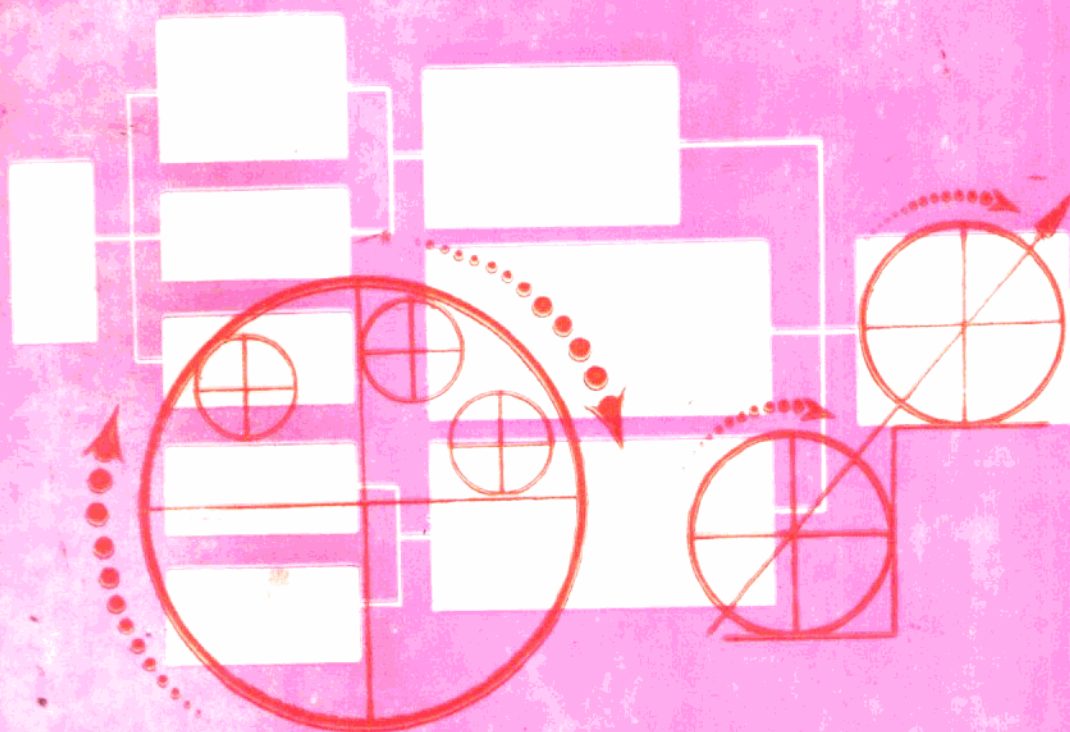


中等专业学校教学用书

煤矿企业管理

马克家 张恩惠 张慧沧 编



中国矿业大学出版社

F407.216

M-451

中等专业学校教材

煤矿企业管理

马克家 张恩惠 张慧沧 编

中国矿业大学出版社

862587

内 容 提 要

本书系统、完整地叙述了企业管理的基本知识与方法,还介绍了现代管理的有关知识。全书共分十章。内容包括企业管理概论、经营管理、计划管理、矿井生产过程组织、劳动管理、质量管理、物资管理、设备管理、财务管理和经济核算。

本书除作为煤炭中等专业学校有关专业的教学用书外,也可作为现场培训教材与煤矿干部自学用书。

责任编辑:姚美华

技术设计:杜锦芝

责任校对:张 真

中等专业学校教材

煤矿企业管理

马克家 张恩惠 张慧沧 编

中国矿业大学出版社出版发行

江苏省新华书店经销 中国矿业大学印刷厂印刷

开本 787×1092 毫米 1/16 印张 12.25 字数 295 千字

1990年5月第一版 1995年12月第五次印刷

印数:36001 / 40000 册

ISBN 7 - 81021 - 337 - 7

TD·72

定价:8.80 元

编写说明

随着我国经济体制改革的深化，企业所有权与经营权的分开，企业管理在企业生产经营活动中的重要性更进一步得到人们的重视，为此，我们从我国的煤矿实际需要出发，结合中专课程教学大纲的要求，对1981年的试用教材从结构上及内容上进行了充实调整，并增添了现代管理的内容，力求满足教学 and 实际工作的要求。

本教材由徐州煤校马克家副教授主编，他负责编写五、七、九、十章和全书的总纂，高级讲师张恩惠和张慧沧分别编写三、四、六、八章和一、二章。

在编写过程中，我们得到了有关厂矿和兄弟院校的大力支持，在此表示感谢。由于我们水平所限，难免存有缺点和错误，诚恳希望读者提出意见和批评，以便进一步修改、补充。

编者 1989. 6

AB 02/02

目 录

第一章 煤矿企业管理概论	(1)
第一节 煤矿企业.....	(1)
第二节 企业管理的性质、职能和发展	(5)
第三节 煤矿企业的领导制度.....	(8)
第四节 煤矿企业的组织机构和内部经济责任制	(11)
第二章 经营管理	(14)
第一节 经营和经营决策	(14)
第二节 市场调查与市场预测	(23)
第三节 产品定价与煤炭价格	(29)
第四节 煤矿企业技术改造	(32)
第三章 计划管理	(38)
第一节 计划管理概述	(38)
第二节 煤矿企业的生产能力	(40)
第三节 煤矿企业年度生产计划的编制	(42)
第四节 生产作业计划	(55)
第五节 计划的组织实现与检查	(58)
第四章 矿井生产过程组织	(61)
第一节 概述	(61)
第二节 正规循环作业组织	(63)
第三节 采煤工作面正规循环作业组织	(63)
第四节 掘进工作面正规循环组织	(73)
第五节 矿井生产准备工作和网络计划技术	(79)
第六节 矿井生产调度	(88)
第五章 劳动管理	(92)
第一节 劳动管理的任务和内容	(92)
第二节 劳动生产率	(93)
第三节 劳动定额	(96)
第四节 劳动组织	(99)
第五节 劳动保护.....	(103)
第六章 质量管理	(105)
第一节 煤炭产品的质量及其重要性.....	(105)
第二节 全面质量管理.....	(108)
第三节 质量管理工作体系.....	(109)
第四节 质量管理常用的统计方法.....	(111)

第七章 物资管理	(116)
第一节 物资管理工作概述.....	(116)
第二节 物资定额.....	(118)
第三节 物资供应计划.....	(122)
第四节 仓库管理.....	(125)
第五节 价值工程.....	(127)
第八章 设备管理	(134)
第一节 概述.....	(134)
第二节 设备的选择和使用.....	(136)
第三节 设备的维护和修理.....	(139)
第四节 设备的改造与更新.....	(145)
第九章 财务管理	(148)
第一节 成本管理.....	(148)
第二节 资金管理.....	(158)
第三节 利润管理.....	(164)
第四节 财务决策.....	(171)
第十章 经济核算	(178)
第一节 企业经济核算的意义.....	(178)
第二节 煤矿企业经济核算的内容.....	(179)
第三节 煤矿企业经济核算的方法.....	(182)
第四节 群众经济核算.....	(184)
第五节 经济活动分析.....	(186)

第一章 煤矿企业管理概论

煤矿企业管理是在保证完成企业预期目标任务,充分利用人力、物力、财力的前提下,对企业生产经营活动,进行有效地计划、组织、指挥、控制,并通过这些管理职能来促进企业内部和外部各科关系协调一致,以期取得最大的经济效益。这些管理活动,除遵循工业企业一般原理外,还要反映煤矿企业生产经营活动的特点,把工业企业原理与煤矿企业的具体特点结合起来,形成具有煤矿企业特色的管理科学。

第一节 煤 矿 企 业

一、煤矿企业及其分类

全民所有制煤矿企业是指以生产资料全民所有制为基础,建立在现代化科学技术基础上,从事煤炭工业生产经营活动为主,以生产、建设、多种经营为三个格局,具有法人资格的经济实体,依法实行自主经营、自负盈亏、独立核算的社会主义商品生产经营单位。

我国的煤矿企业按所有制来分,有全民所有制煤矿、集体所有制煤矿和个体经营的煤矿;按煤炭资源的分配来分,有统配煤矿和非统配煤矿;按隶属关系来分,有部(中国统配煤矿总公司,东北内蒙古煤炭工业公司)属煤矿、地方煤矿和乡镇小煤矿等,本章着重研究全民所有制煤矿的企业管埋。

二、煤矿企业的性质、特征和任务

1. 煤矿企业的性质

煤矿企业是社会主义性质的企业,企业的生产资料包括矿井、机器、设备、房屋建筑物、材料以及自然埋藏的煤炭资源,均属国家所有,国家依照所有权和经营权分离的原则,授予煤矿企业经营管理权。企业对国家授予其经营管理的财产享有占有、使用和依法处理的权利。

煤矿企业除了从事生产经营煤炭商品外,按照“一业为主,多种经营”的原则,还可以兼营其他商品和劳务。

在社会主义初级阶段,煤矿企业的商品生产是建立在有计划生产的基础上进行的,企业生产的煤炭,都属于商品,是以满足社会需要为生产目的,并按照商品生产和交换的特征,运用价值规律,实行严格的经济核算,用自己的收入补偿自己的支出,做到以尽可能少的劳动消耗取得尽可能大的经济效益。并按法律规定向国家缴纳税金或利润,企业在向国家作出贡献的同时,得到自己的利益,企业在市场竞争的环境中,实现自我改造和自我发展。

煤矿企业必须在法律上具有法人地位。法人必须具备的条件是:

- (1)依法成立;
- (2)有必要的财产和经费;
- (3)有自己的名称、组织机构和场所;
- (4)能够独立承担民事责任。

2. 煤矿企业的特征

煤矿企业的生产经营过程是生产力和生产关系的统一过程。因此，煤矿企业的特征既表现人与之间的联系、生产煤炭产品劳动过程的特征，即在生产技术方面的特征；又有人与人之间结成一定生产关系过程的特征，即在生产关系方面的特征。

(1) 煤矿企业在生产技术上的特征。煤矿企业是以社会化大生产为基础的。其特征表现为在生产过程中采用机器进行生产，拥有在技术上比较复杂的装备，客观上要求有与其相适应的细致的劳动分工和严密的劳动协作，又要求整个生产过程各部分之间的联系，要有严格的比例性，高度的连续性，这样，才能使生产过程的各个环节、各道工序以至每个劳动者的活动，都能同机器体系的运转相互协调一致，保证企业的生产活动均衡和有节奏的进行。

由于煤矿企业是开采埋藏在地下的煤炭资源，地下作业常受煤层赋存状况和水、火、瓦斯、煤尘威胁，劳动环境艰苦，劳动强度大。同时，煤炭生产具有劳动对象固定，需要不断组织劳动者和采掘机械等劳动手段转移到新的工作地点的特点，为了保证生产不间断的进行，就必须做好新工作场所的准备。此外，煤炭生产在一个工作地点，又有多工种、多工序重复进行的特点，工作面每向前推进一定进度，生产过程各道工序就要重新进行一次，即生产过程还具有循环性的特点，这些都是与加工工业不同的行业特征。因此，煤矿企业管理必须摒弃小生产者管理的生产方式，采用适合现代化大生产和行业特征的管理生产的方式、方法。

(2) 煤矿企业在生产关系上的特征。我国煤矿企业与资本主义企业有本质的区别。煤矿企业是建立在生产资料全民所有制基础上的生产经营组织，劳动者是企业的主人，企业中各级各类人员仅是分工的不同，相互之间的关系是在根本利益一致基础上的平等的同志式互助合作的关系，劳动者在生产过程中共同创造的新价值，在作了必要的社会扣除后，按照各尽所能、按劳分配的原则进行劳动者个人生活消费资料的分配，并在企业中实行民主管理。

3. 煤矿企业的任务

煤矿企业的任务是由企业的社会性质和其在社会分工中所处地位决定的，其根本任务是根据国家计划和市场需求，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。

三、煤矿企业同国家的经济关系以及经营方式

1. 煤矿企业和国家的经济关系

国家和煤矿企业的关系是生产资料所有者和经营者之间的关系。我国传统的经济管理体制，企业由国家机构直接管辖下经营的，然而社会需求十分复杂，而且经常处于变动之中，而企业条件又千差万别，企业之间的经济联系错综复杂，任何国家机构都不可完全了解和迅速适应这些情况，因此，企业由国家机构直接管辖经营，使企业缺乏生机和活力。要解决这一矛盾，只有实行企业所有权同经营权分开，使企业真正成为相对独立的经济实体。

实行企业所有权与经营权分开，关键问题是要明确所有者和经营者之间的关系。为了每个企业的经济活动符合国民经济发展的总体要求，国家机构通过计划和经济的、行政和法律的手段对企业进行必要的管理、检查、指导和调节，通过税收等形式，集中

必须由国家统一使用的纯收入，委派、任免或批准聘选企业的主要领导人员，并且可以决定企业的创建和关、停、并、转、迁等。企业在服从国家计划和管理的前提下，国家给予企业一定的经营自主权。由于经营权受所有权的制约，国家给予企业的经营自主权和两权分离的程度，并不由人们的主观意志随意决定，而是考虑到企业的规模、技术水平、生产协作程度、产品性质等特点及企业经营管理水平和经济效益水平等因素，决定两权分离的不同范围和程度。当前，国家给予企业的经营权是：企业有权选择灵活多样的经营方式，有权安排自己的供销活动，有权拥有和支配自留资金，有权依照规定自行任免、聘用和选举本企业的工作人员，有权自行决定用工办法和工资奖励方式，有权在国家允许的范围内确定本企业产品的价格等等。国家赋予企业经营自主权，有利于进一步调动企业的积极性，把经济搞活，促进企业改善素质，提高经济效益。

国家给予企业一定的经营自主权，为企业履行对国家的经济责任提供了必要的条件。企业承担的经济责任有：认真贯彻执行国家的方针、政策和法令，保证完成国家计划和严格履行经济合同，维护全民所有制财产不受侵犯，合理有效地使用人力、物力和财力，严格遵守财经纪律，大力促进技术进步，不断提高企业的生产、技术和管理水平，保证安全生产，搞好环境保护，提高职工的健康水平，在发展生产的基础上，不断改善职工的生活福利，加强思想政治工作，重视智力投资，不断提高职工的政治觉悟和科学文化技术水平等。

企业的这些权利和义务在《中华人民共和国全民所有制工业企业法》中均作了明确规定。

国家和国营企业的经济利益分配是国家和企业之间关系的核心问题。为了克服长期以来企业吃国家大锅饭，实行了利改税制度和在此基础上推行不同形式的承包经营责任制，使国家和企业的关系获得有效的解决。

2. 煤矿企业的经营方式

生产资料所有权和经营权均属于生产资料所有制的内涵。生产资料公有制，决定了企业的社会主义性质，赋予企业的经营权，使企业可以采用灵活多样的经营方式。经营方式是指用什么方式对企业进行经营管理，以及正确处理所有者和经营者之间的经济关系。在两权适当分离的理论指导下，国营企业在坚持生产资料公有制的前提条件下，企业经营方式的多样化，是适应经济体制改革要求，也是搞活企业的新途径。

承包经营责任制是社会主义初级阶段实现所有权和经营权适当分离的有效形式。其基本内容是在坚持企业的社会主义全民所有制的基础上，按照所有权与经营权分离的原则，以承包经营合同方式，确定国家与企业的责权利关系，使企业做到自主经营、自负盈亏。它有利于增加国家财政收入和搞活企业，有利于充分调动企业和职工的积极性，可以促进企业改善内部的经营管理，推动企业技术进步，增强企业自我约束能力。因此实行承包经营责任制是一条符合中国实际的企业改革之路，是具有中国特色的一种经营方式。

当前大中型企业实行的“包死基数，确保上缴，超收多留，欠收自补”为原则的承包经营责任制的形式有以下五种：

(1) “两保一挂”形式，即一保上缴税利数额，完不成包干指标的要用自有资金补足。二保“七五”期间国家已经批准的技术改造项目，企业工资总额和上缴税利挂钩。

(2) 上缴利润递增包干。企业在上缴产品税后，在核定上缴利润基数的基础上，逐年按规定的递增率向财政上缴利润。

(3) 上缴利润基数（或纳税目标）包干，超收分成。即确定上缴利润基数，超收部分按规定进行比例分成或分档分成。

(4) 微利、亏损企业的利润包干或亏损包干。根据企业的情况，确定包干基数。有的超收（或减亏）全部留给企业，有的按规定的比例分成。

(5) 投入产出包干，对国家实行上缴税利和指令性产品大包干。此外，还有下列各种经营方式：

企业经营责任制，是对企业资产进行评估后，实行经济效益和法人代表个人收入挂钩浮动，对企业利润指标实行定比考核，超基期利润部分减征所得税，完不成基期利润减少企业留利。

企业资产经营责任制。是以企业现有资产用招标投标的方式，确定中标者和中标者对企业资产预期产出能力的报价评估，包括今后几年的实现利润和期满时的资产增值，签订合同，赋予权力，使其对报价负责。

企业股份经营制。是把企业资产划分若干股份，根据投资者的投资数额，股东权力、承担风险和分红，按投资股份多少确定。

租赁经营责任制。是由企业资产所有者通过公开招标选择承租人，签订租赁经营合同，将经营权交给承租人，并收取一定数量租金。

招标承包责任制。是对不景气的企业，主管部门公开在企业内或社会进行招标承包经营。按投标人的素质和治理企业方案的可行性，及其投标指标的高低，经过考核、答辩、评议选定招标人经营企业。

联合经营。通过横向联合，将不同地区、不同类型、不同规模、不同所有制的企业单位，组成经济集团。联合的型式可以是松散型的、半松散型的或紧密型的。

对外联合。有股权式的合资经营和契约式的合作经营两种基本形式。

四、煤矿企业的基本组织形式

煤矿企业从组织形式上分为两种，一种是单矿型企业，另一种是多矿型企业。

1. 单矿型企业

单矿型企业的特点是一个煤矿就是一个企业。这类企业，由生产技术上密切联系的不同生产环节构成完整的生产系统，和一定辅助生产、技术准备、生活服务以及管理部门所构成，实行独立生产。在经营管理上，独立对外处理经济关系，独立核算盈亏，实行独立经营；在法律上，具有法人地位。

2. 多矿型企业

是由几个到十几个煤矿以及为这些煤矿服务的工厂（如机修厂、水泥厂等）组成的一个煤矿企业，称作矿务局。它是按照经济上合理和专业化协作的原则。把分散在一个地区内具有独立生产系统并能正常生产的矿井、选洗厂、机修厂等组成的。在生产经营上统一计划，在经济上统一核算盈亏，在法律上统一为一个法人。多矿型企业有利于合理开采地区内的煤炭资源，有利于共用多种辅助、服务设施，减少辅助人员、服务人员，有利于统一对外经济联系，有利于集中管理，减少管理机构。

第二节 企业管理的性质、职能和发展

一、企业管理的二重性

企业管理就是为了保证企业生产经营过程的正常进行,实现企业一定时期的目标,完成企业任务,取得最好的经济效益,对企业的生产经营活动所实行的组织和领导工作。

企业管理的二重性是指企业管理一方面具有与社会化大生产、生产力相联系的自然属性;另一方面又有和生产关系、社会制度相联系的社会属性。

管理是由协作劳动引起,许多人在一起共同劳动,为了使劳动者之间相互配合,步调一致,就必需管理,而共同劳动的规模越大、劳动分工越精细,协作关系越复杂,也就是劳动的社会化程度越高,管理工作就越复杂、越重要。

从生产力方面分析,企业对生产进行管理,就是要按照发展生产力的客观要求,科学地把劳动者、劳动手段和劳动对象在空间上和时间上有效的结合起来,并对其全面地计划和控制,达到用尽可能少的劳动消耗,取得尽可能多的生产成果。企业管理的这种自然属性,它是一切社会化大生产所共有的客观规律,它决定于生产力的发展水平和劳动的社会化程度,它不会随着生产关系和社会制度的变更而变化。所以,凡是企业管理中一切有关合理组织社会化大生产、组织共同劳动的方法和形式,都是为社会化大生产所通用的。

从生产关系方面分析,企业管理和生产关系、社会制度紧密联系的,具有鲜明的社会性。因为,企业管理历来是由生产资料所有者及其代理人实行的。企业管理必然要执行和体现生产资料所有者的意志,为这个阶级服务,还要符合在这种生产关系条件下产生的经济规律的要求,这种特殊性质,就是企业管理的社会属性。它随着生产关系、社会形态的改变而改变,所以,凡是企业管理中有关维护生产关系的方法、原则,只适用某一种生产关系,为特定的生产目的服务,而不为各种生产方式通用。

企业管理二重性原理告诉我们,社会主义企业管理和资本主义企业管理既有相同方面,又有根本的区别。一方面它表明了资本主义企业管理中有关组织生产力的方法,值得我们吸收和借鉴,另一方面又告诉我们,社会主义企业管理和资本主义企业管理具有本质的区别。

二、企业管理的职能

由企业管理二重性原理所决定的合理组织生产力和维护生产关系的两项企业管理基本职能,从理论上可以把这两个职能分开,但在企业管理的具体实践中,是相互依存和共同发挥作用的。然而这两种基本职能,在作用于生产过程时,又表现为企业管理的具体职能,一般有下列几项:

(1)计划职能。计划就是通过调查研究,预测未来,确定企业目标,制定各种可行方案,经过分析,选择方案,作出决策。科学的计划,是企业生产经营活动的重要依据,也是科学地领导和组织生产经营的重要条件。计划职能是企业管理的首要职能。

(2)组织职能。组织就是把企业生产经营的各项要素、各个环节和各个部门,从劳动分工和协作上,从上下左右的相互联系上,从空间和时间的联系上,科学地合理地组织起来,实现最佳结合。

(3)指挥职能。指挥就是对企业各级各类人员活动的领导、沟通与督促,是保证企业生产经营活动顺利进行和实现企业目标的必要条件。

(4)监督职能。监督又可称为控制。就是为了检查和掌握企业生产经营活动进行情况、实际成果与原定的目标、计划是否相符合,发现差异,找出原因,采取措施,加以消除,保证计划目标的实现。所以,控制职能与计划职能的关系十分密切,只有有效地实现控制职能,计划的实现才有切实的保证。

(5)协调职能。协调也称作调节,就是为了有效地完成企业的任务,把企业内部各级、各部门的管理活动以及与外部的关系加以调节,消除工作中的脱节现象和存在的矛盾,建立良好的配合关系,以实现企业目标。

三、煤矿企业管理的发展

第二次国内革命斗争时期,在革命根据地兴办了一些工业,开始了我们党管理工业的历史,到抗日战争和解放战争时期,苏区的工业又有较大的发展,积累了许多管理工业的有益经验。它的特点是,一方面在企业中坚持党的领导,加强思想政治工作,艰苦创业,实行民主管理。另一方面又采用小生产的管理方式,实行供给制,不搞独立核算。这些特点,长期以来,一直影响我国企业管理工作。

全国解放以后,我国企业管理,大体上经历了以下几个阶段:

三年恢复时期,我国煤炭工业在没收官僚资产阶级煤矿的基础上,建立了国营煤矿企业,进行了民主改革和生产改革运动,贯彻依靠工人阶级的方针,废除了旧的生产关系,实现了经济、技术、生产民主,在企业中坚持党的领导、群众路线和思想政治工作等优良传统,到1952年底,胜利地完成了恢复国民经济的任务。

从1953年起,开展第一个五年计划的大规模经济建设。煤矿企业全面学习苏联的企业管理方法,开始实行科学管理。如实行计划管理,推行生产作业计划、作业规程、制订劳动定额和技术标准,建立经济核算制度,开展劳动竞赛,贯彻按劳分配原则,推动了生产建设的发展。但是,在学习苏联企业管理经验的过程中,存在全盘照搬,由此产生了诸如单纯用行政办法管理经济,强调集中统一,忽视民主管理,强调物质鼓励,忽视思想政治工作。针对这些问题,1956年党中央决定在企业中实行党委领导下的厂长负责制,1957年决定在企业中执行党委领导下的职工代表大会。

1958~1960年的三年“大跃进”,刮起了以高指标、瞎指挥为特征的浮夸风和共产风,对“一五”期间建立、形成的科学管理制度和方法加以批判,使企业的正常生产秩序遭到破坏,造成很大的浪费和损失。

1961年党中央提出了对国民经济进行调整、巩固、充实、提高的八字方针,经过三年调整,使企业管理从新走上了科学管理的轨道。

1966年开始的十年动乱中,由于林彪、江青两个反革命集团的干挠和破坏,造成了企业管理的大倒退、大混乱,生产力遭到极大的破坏。

1976年粉碎“四人帮”后,党中央确定了实现四个现代化的宏伟目标,但当时由于主持中央工作的主要领导人在经济建设中受左的指导思想的影响,造成国民经济的进一步失调。

党的十一届三中全会以后,开始全面纠正左的错误,1979年提出了对国民经济调整、改革、整顿、提高的八字方针,1982年起,在对企业进行恢复性整顿的基础上,党

中央国务院决定，用两三年的时间，有计划有步骤地、点面结合地、分期分批地对所有国营工业企业进行全面的整顿工作。这是一项全局性的、综合性的、建设性的整顿，是对企业进行的综合治理。其基本内容和要求是搞好“三项建设”，达到“六好要求”。

“三项建设”是指逐步建设起一种既有民主、又有集中的领导体制，逐步建设起一支又红又专的职工队伍，逐步建设起一套科学文明的管理制度。“六好要求”是指通过“三项建设”，使企业能够正确地处理国家、企业、职工三者的经济关系，出色地完成国家计划、达到三者兼顾好、产品质量好、经济效益好、劳动纪律好、文明生产好、政治工作好的“六好企业”。

企业通过全面整顿，要进一步提高企业素质。企业素质是指企业内在诸要素通过科学管理的作用，在生产经营活动中形成的能力，包括企业内在发展能力和对外界环境的适应能力，两种能力的充分结合和发挥，企业就具有旺盛的生命力。构成企业素质的内在要素主要包括：人员要素、技术要素和管理要素。提高企业素质的重要标志是提高产品质量，降低人力、物力的消耗，归根结底是提高经济效益。

随着经济体制改革的深化，企业管理工作由单纯追求产值速度转移到以提高经济效益为中心的轨道上来，变生产型管理为经营开拓型管理，企业管理的转轨变型，是我国经济发展的客观要求。企业实行什么类型的管理，是由经济管理体制决定的，长期以来，我国在经济体制上实行高度集中统一的行政管理，企业与市场没有直接联系，管理工作局限在企业内部，以管理生产为主，实行生产型管理，也称为内向型管理。随着经济体制的改革，扩大了企业的自主权，企业的生产经营活动与市场的关系日益密切，企业管理要实行内部与外部相结合管理，重点逐渐转向外部，由生产型管理变为经营开拓型管理。经营开拓型管理也称为外向型管理。

生产型管理和经营开拓型管理的主要区别：

(1) 管理的指导思想不同。生产型管理是单纯生产观点，片面追求产量、产值、发展速度，不关心市场需求，不重视经济效益；经营开拓型管理要求树立市场经营观点和开拓创新观点，重视市场调查研究，注意提高企业的适应能力，讲求全面经济效益。

(2) 管理的工作性质不同。生产型管理主要是执行性的，执行上级指示，完成国家计划；经营开拓型管理主要是决策性的，重在搞好经营决策，但也不应排除执行性的工作。

(3) 管理的范围和内容不同。生产型管理的范围局限于生产领域，着重考虑企业内部各种资源的合理利用，经营开拓型管理范围扩大到流通领域，既管生产又管经营，注意技术开发和市场开拓。

党的十二届三中全会关于经济体制改革的决定，以增强企业活力，特别是增强全民所有制的大、中型企业的活力，作为以城市为重点的整个经济体制改革的中心环节。几年来，围绕这一中心，从中央到地方采取了一系列重大的改革措施，做了大量的工作，概括起来，大致经过了这样一个过程，即扩大企业自主权，实行经济责任制、两步利改税，完善企业经营机制，使企业生机和活力开始增强。

党的十一届三中全会以来，企业坚持四项基本原则，贯彻改革、开放、搞活的方针，企业管理正由生产型向经营开拓型转变，客观上要求由传统管理向科学管理、现代管理的转变。改变“企业技术落后，管理更落后”的状况，已作为一项十分紧迫的任务提到

重要议事日程上来,开始探索建立具有中国特色的现代化企业管理体系。进入“七五”计划时期以来,结合深化企业改革、开展企业升级、企业管理现代化有了新的进展。

企业管理现代化,就是要根据社会经济规律和生产力发展的要求,运用科学的思想、组织、方法和手段,使企业管理达到或接近国际先进水平,创造最佳经济效益。企业管理现代化是一个过程,其具体内容随着历史的推移不断发展,一般包括以下几个方面:

(1) 管理思想现代化。就是要树立正确的经营战略思想,包括市场观念、竞争观念、全局观念、系统观念、智力开发观念、时间和信息观念等。

(2) 管理组织现代化。就是要根据企业的具体情况,从提高企业生产效率出发,设置效率高、指挥灵的精干的组织机构,制定健全的管理制度,确定灵活的生产组织和劳动组织形式,保证生产经营工作的顺利进行。

(3) 管理方法现代化。就是要采用现代化管理方法,如目标管理、市场预测、全面质量管理、价值工程,网络计划等,并要在实践中不断总结、创新。

(4) 管理手段现代化,就是要把电子计算机及其他先进装备应用到企业管理中去,以提高管理的质量和效率。

党的十三届三中全会以后,我国改革和建设的重点,突出地放到治理经济环境和整顿经济秩序上来,同时要有领导有秩序地推进相互配套的全面改革,特别注意深化企业改革。在深化企业改革中主要抓两项工作,一是进一步推动政企分开,使有条件的企业真正放开经营,即企业依法经营,照章纳税,履行承包合同,国家不干预企业的正当经营,不包亏损,真正做到国家调控市场,市场引导企业,使企业自己经营、自负盈亏,自我约束。二是认真完善承包制,进行以公有制为主体的股份制试点和发展企业集团的试点,使企业的改革更加适应商品经济发展的客观要求。

第三节 煤矿企业的领导制度

一、我国企业领导制度的发展

企业领导制度就是指企业的领导原则、体制和领导权限规定的总称。企业领导制度属于上层建筑范畴,它要适应生产力发展和体现一定生产关系的要求,还要符合国家政治制度 and 经济管理体制的要求。所以,企业领导制度随社会制度改变而变革,随生产力的发展而完善。

我国企业的领导制度,经过长期实践,积累了丰富的经验。早在第二次国内革命战争时期,在苏区的公营企业中,实行了由厂长、党支部书记、工会委员长组成的“三人团”领导企业,厂长对企业的生产行政工作有最后决定权。新中国成立后,学习苏联经验,在一些地区和企业中实行“一长制”,由厂长对企业的生产经营活动实行集中统一指挥,全权负责。这种领导制度在当时曾起过好的作用,但也有认为“一长制”削弱了党的领导作用,1956年改为实行党委领导下的厂长负责制,企业生产行政的重大问题,要有党委集体讨论做出决定,然后由厂长具体组织执行。1957年在企业中实行党委领导下的职工代表大会制,作为职工群众参加企业管理和监督干部的机构,进一步加强了民主管理,在1966年起的十年动乱中,企业领导制度遭到严重破坏,实际上没有什么章法可言。后期在党组织恢复后,实行党的一元化领导,在企业中形成党委包办生产行政的

不正常现象，粉碎四人帮后，相继恢复了党委领导下的厂长负责制和党委领导下的职工代表大会制。

党委领导下的厂长负责制在当时对于加强党的领导，改进、提高企业的生产经营管理，起了积极的作用。但同时也发生了党政职责不明，党委陷于繁重的日常行政事务工作，严重地分散了党委的精力，削弱了党的自身建设，形成企业中“党不管党”的现象，同时又使企业的生产行政指挥工作处于无人负责，领导精力分散，办事拖拉，效率不高。实践证明党委领导下的厂长负责制，既不利于企业管理的现代化，也不利于企业健全党的工作。1984年中共中央在《关于经济体制改革的决定》中，明确了必须改革企业的领导制度，实行厂长负责制。这项制度对理顺企业党、政、工三者关系，促进社会生产力的发展，起了极为重要的作用。在企业内部不仅改变了企业生产经营决策慢、效率低、无人负责的状况，而且也改善、加强了企业党组织自身建设和职工的思想政治工作，提高了企业民主管理水平，取得了明显的经济效益和社会效益。

二、矿长（经理）负责制

矿长负责制是指企业的生产经营工作由矿长全权负责的一种制度。其主要内容是矿长（经理）对外作为企业法人的代表，对本企业的经营管理工作进行决策，对生产行政工作实行统一指挥。并明确矿长是一矿之长，处于中心地位，起中心作用。

由于现代化企业分工细致严密，生产具有高度的连续性，在生产中不断出现的新问题，需要矿长及时予以处理解决；市场和企业外部环境的变化很快，也要求矿长迅速作出应变决策，只有实行矿长负责制才能适应这种要求。此外，企业战略目标的提出，长远和近期计划的制定，职工培训、技术发展、资金使用、规章制度的建立，中层干部的任命，只有确立矿长在企业里的中心地位，才有利于企业各项工作更好地完成。

为了保证矿长在企业生产经营和行政工作的中心作用，应赋予厂长相应的经营决策权、生产指挥权、干部提名任免权、职工奖惩权及其他权限，并规定应负的职责。

实行矿长负责制，首先要选配好矿长，同时要建立以矿长为首的生产经营指挥系统，并设立由“一长三师”及党、工、团和职工代表组成的管理委员会，就企业生产经营活动中的重大问题，协助矿长决策。矿长要自觉接受企业党组织和职工群众的监督，认真听取各方面的意见，企业党组织和工会组织要积极支持厂长行使统一指挥生产经营活动的职权。

三、职工民主管理

职工民主管理，就是企业里坚持社会主义民主，保障职工群众充分行使管理企业的权利，使职工群众真正成为企业的主人。

职工民主管理是社会主义企业管理的特征，是由社会主义生产关系所决定的。由于生产资料全民所有，决定了劳动者对企业生产资料的所有权和支配权，享有对企业的管理权。为了保障企业职工的管理权力，充分发挥职工的积极性、智慧和创造力，办好企业，发展社会主义经济，在企业中实行职工代表大会制和其他民主管理制度。

职工代表大会是企业实行民主管理的基本形式，是职工行使民主管理的权力机构。职工代表大会行使的职权有：

（1）定期听取矿长的工作报告，审议企业的经营方针、长远和年度计划，重大技术改造和技术引进计划，职工培训计划，财务预决算，自有资金分配和使用方案。

(2) 审议通过矿长提出的经济责任制, 工资调整计划, 奖金分配、劳动保护方案, 奖惩办法和重要规章制度。

(3) 审议决定职工福利基金使用方案, 职工住宅分配方案和其他生活福利重大事项。

(4) 评议、监督企业各级领导干部, 并提出奖惩和任免建议。

(5) 根据主管机关的部署, 可以民主推荐或选举矿长, 报主管机关审批。

为了切实发挥职工代表大会的作用, 保障职工群众行使参加企业民主管理、监督企业领导干部的民主权利。职工代表大会和工会要把参与企业的重大决策, 作为工作重点, 围绕调动职工积极性, 增强企业活力, 参政议政, 开展工作, 并把职工代表大会制度同健全日常的民主管理制度结合起来, 形成企业、车间、班组三级民主管理, 保证职工民主管理活动的经常化和制度化。

四、企业党组织的工作

企业实行矿长负责制既是改革经济管理体制的重要内容, 也是政治体制改革的首要关键。党政职能分开, 使企业党组织从包揽企业行政事务中解脱出来, 实现转变职能, 起监督保证作用。

党对企业的领导是通过多种途径、各种形式实现的, 它包括企业党委保证监督党和国家各项方针政策的贯彻执行, 发挥党组织战斗堡垒和党员的先锋模范作用, 推动和促进企业各项任务的完成, 坚持企业的社会主义方向。党政职能分开后, 企业党组织摆脱行政第一线工作, 摆脱各种繁杂事务的干扰, 使企业党组织处在超脱和总揽全局的地位, 从而发挥“协调各方”的领导作用, 集中精力抓党的建设, 真正加强党的领导, 提高政治领导的水平, 真正做到“党要管党”, 真正具有监督的职能。

党政职能分开后, 企业党委的主要任务是:

- (1) 保证、监督党和国家各项方针、政策的贯彻实施;
- (2) 搞好企业党的思想建设、组织建设, 改进工作作风;
- (3) 支持矿长实现任期目标和生产经营的统一指挥;
- (4) 做好职工思想政治工作;
- (5) 加强对群众组织的思想政治领导, 做好群众工作。

企业党委的保证监督的主要内容是:

- (1) 企业生产经营的社会主义方向;
- (2) 企业职工能够充分享有民主权利;
- (3) 企业正确处理好国家、企业和职工三者利益关系;
- (4) 企业遵纪守法, 维护国家利益和企业的合法权益;
- (5) 企业和矿长正确执行党的各项方针、政策。

企业党委实行保证监督的主要方法是:

(1) 组织党员、干部认真学习党和国家的方针、政策、法律、法规, 发挥党员的先锋模范作用;

(2) 定期听取矿长的工作报告, 提出意见和建议;

(3) 加强纪律检查工作;

(4) 健全党的组织生活制度, 开展批评和自我批评;

《5》通过各种形式监督干部。

第四节 煤矿企业的组织机构和内部经济责任制

一、建立企业组织机构的原则

随着矿长负责制的全方位推行，建立适应这项制度的组织机构，对于保证矿长对企业生产经营活动实行集中统一指挥，有效地实现组织职能，合理安排生产经营工作，提高经济效益，有着重要的作用。

企业设置组织机构，要从实际出发，根据本身的特点和基础，按照生产经营的需要，建立和调整组织机构，一般应遵循下列原则：

1. 分级管理的原则

分级管理是按照企业规模划分若干管理层次，通常可以划分为最高管理层，中间管理层和作业管理层。最高管理层的职责是制定企业发展方向、长远目标、评价企业业绩；中间管理层的职责是把最高管理层制定的长远目标加以实施，并付诸实现；作业管理层的职责是使所有劳动者都能完成规定的任务。划分管理层次还要根据有效管理幅度来确定。管理幅度是指一名上级行政领导人员能够直接有效领导的下级人数。由于一名领导人精力、时间有限，被领导的下级人数过多，协调任务过重，就不能实现有效领导，因此在设置机构时，就要考虑和处理好管理机构的层次与管理幅度之间的关系。

2. 必要设置原则

组织机构的设置，必须符合管理工作的客观需要，也就是需要设置的机构在管理功能上具有不可取消，也不能由其他机构代替，如果不设这个机构，一系列工作就无法开展。坚持必要设置原则，才能使管理机构减少，精兵简政，保证管理活动高效率地进行。

3. 功能专一与相互协作的原则

功能专一是指一个管理机构承担一种管理功能，或者是同一管理功能由一个管理机构承担。若一个管理机构承担多种管理功能，容易引起管理目标的互相矛盾，分散注意力，顾此失彼。所以一个管理机构只管同一目标的任务，有利发挥效能。同时，若不同管理机构管同一种事，要由不同部门重复处理，往往因意见分歧而出现相互“扯皮”或“踢皮球”现象，影响了办事效率。

但是，由于企业生产经营的发展，新问题经常出现，而这些新问题事先无法确定由谁去管，这类问题称为“例外”事件。对于例外事件要由领导牵头，由几个机构协同处理。这时，部门或机构间的协作就特别重要。所以设置管理机构，既要明确分工，功能专一，又要注意相互协作。

4. 集权与分权统一的原则

企业实行分层管理，要正确处理上下级关系，即集权和分权的关系。一般是有关企业的全局性和长远性的大政方针，要集中到最高管理层。若不讲集中统一，各行其是，势必乱套。但集权过多，容易使权力承受部门或机构负担过重，容易出现信息流通阻滞的现象。因此，凡是交给下一层管理机构的权力，都应交下去，使每一个管理层在自己的管理权限的范围内，承担起应负的责任。

二、企业组织机构的形式