

高等学校教学用书

煤矿企业生产组织与管理

祝 侃 编著

煤炭工业出版社

F426.162
Z-441

高等学校教学用书

煤矿企业生产组织与管理

祝 侃 编著

煤炭工业出版社

689889

内 容 提 要

本书系统地阐述了社会主义煤矿企业的生产组织与管理的基本理论、基本知识、基本方法,反映了我国煤矿企业生产组织与管理的一些先进经验,并吸收了国外行之有效的现代管理方法。全书共六章,包括总论、煤矿企业生产计划与组织、煤矿企业设备与物资管理、煤矿企业技术管理、煤矿企业人事管理、煤矿企业经济管理等。

本书是煤炭工科院校(本科、职工大学、函授大学)采矿工程专业的教学用书,并可作为培训班教材,生产现场领导干部、采煤工程技术人员亦可参考。

责任编辑:聂孟荀

高等学校教学用书 煤矿企业生产组织与管理

祝 佩 编著

煤炭工业出版社 出版

(北京安苑门内和平里北街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17¹/4

字数412千字 印数1—3,680

1990年3月第1版 1990年3月第1次印刷

ISBN 7-5020-0390-4/TD·357

书号 3180

定价 3.45元

前 言

《煤矿企业生产组织与管理》是根据煤炭工科高等院校1986~1990教材建设规划，为采矿工程专业编写的教学用书。

全书共六章：总论，煤矿企业生产计划与组织，煤矿企业设备与物资管理，煤矿企业技术管理，煤矿企业人事管理，煤矿企业经济管理。

本教材遵照党的十一届三中全会以来提出的一系列切合我国实际情况的经济发展战略方针和按客观经济规律管理企业的原则，在内容编写上，力求结合煤矿企业管理的实践和我国经济体制改革的要求，体现改革开放、自力更生、艰苦创业的精神。本教材比较系统地阐述了社会主义煤炭企业生产组织与管理的基本理论、基本知识、基本方法，反映了我国煤炭企业生产组织与管理的一些先进经验，并吸收了国外行之有效的现代管理方法。在编写过程中，力求做到理论联系实际，以实际例子说明问题；深入浅出、通俗易懂；文字通顺，便于自学。

在编写过程中，张国华、陆志明、刘军同志做了部分工作，同时参考了有关著作及兄弟院校的教材，并引用了国内外专家、学者的研究成果和材料，深表谢意。由于时间仓促，水平所限，加之研究不够，不当和错误之处在所难免，敬请读者批评指正。

编 者

1989年10月于泰安

目 录

第一章 总论	1
第一节 社会主义煤矿企业	1
第二节 管理组织	5
第三节 领导制度	12
第四节 经营决策	15
第五节 管理现代化	29
第二章 煤矿企业生产计划与组织	38
第一节 煤矿企业生产计划	38
第二节 生产作业计划	52
第三节 煤矿企业生产过程组织	74
第四节 回采工作面正规循环作业组织	83
第五节 掘进工作面正规循环作业组织	98
第三章 煤矿企业设备与物资管理	103
第一节 设备管理	103
第二节 物资管理	112
第四章 煤矿企业技术管理	128
第一节 概述	128
第二节 技术改造与技术引进	133
第三节 煤矿企业技术规程	144
第四节 煤矿企业全面质量管理	147
第五节 技术经济分析	162
第六节 综合利用与多种经营	178
第五章 煤矿企业人事管理	185
第一节 人力资源基本概念	185
第二节 人的能力开发	186
第三节 人才开发	188
第四节 时间资源开发	193
第五节 全员培训	202
第六节 劳动报酬	205
第六章 煤矿企业经济管理	223
第一节 财务管理	223
第二节 固定资金管理	227
第三节 流动资金管理	239
第四节 产品成本管理	250
第五节 产品销售和利润管理	257
第六节 经济核算和内部银行	265
参考文献	271

第一章 总 论

第一节 社会主义煤矿企业

一、基本概念

煤矿企业是依法从事煤炭生产经营活动为主的自主经营、自负盈亏、独立核算的社会主义商品生产和经营单位。煤矿企业的财产属于全民所有，国家依照所有权和经营权分离的原则授予企业经营管理。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。

煤矿企业依法取得法人资格。以国家授予的经营管理的财产承担民事责任。

煤矿企业根据政府主管部门的决定，可以采取承包、租赁等经营责任制形式。

我国《关于第七个五年计划的报告》中谈到，“七五”期间的经济体制改革，主要内容有三个方面：一是进一步增强企业特别是全民所有制大中型企业的活力；二是进一步发展社会主义商品市场，逐步完善市场体系；三是国家对企业的管理逐步由直接控制为主转向间接控制为主，建立新的社会主义客观经济管理制度。如果企业不成为独立核算的社会主义商品生产和经营单位，上述经济体制改革的三个方面主要内容就无从谈起。

二、根本任务

煤矿企业的根本任务是：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，满足社会日益增长的物质文化生活需要。全民所有制煤矿企业的根本任务，是由它的社会主义性质和它在国民经济中居于主导地位等因素决定的，可分为三项根本任务：

（1）生产适销对路的煤炭商品。社会主义经济是在公有制基础上的有计划的商品经济，社会主义煤矿企业是相对独立的商品生产者和经营者。价值规律、等价交换原则在社会主义有计划的商品经济中还起着重要作用。因而竞争机制也不可避免要存在和发生作用。这样煤矿企业根据国家计划 and 市场需求，生产出适销对路的商品，就成为其生产和发展最根本和必不可少的条件。

（2）创造财富，增加积累。任何社会都必须进行物质的生产和再生产，通过生产和再生产、创造财富、增加积累，这是人类社会赖以生存和发展的物质基础。煤矿企业在社会主义国民经济中的主导地位，决定了它必须通过富有成效的商品生产经营活动，多创造物质财富，为国家和企业自身的发展，多创利润、多增积累。

（3）满足社会日益增长的物质和文化生活需要，是煤矿企业的最根本任务。榨取雇佣工人的剩余价值，是资本主义生产的根本目的。与此相反，社会主义生产的目的是不断满足整个社会，特别是广大人民群众日益增长的物质和文化生活的需要。这也是社会主义的基本经济规律。因此，当企业利益与国家和人民利益相矛盾时，企业应该以局部利益服从全局利益，即服从国家和人民的利益。

要完成以上根本任务，煤矿企业必须完成国家下达的关于品种、质量、产量等方面的指令性计划，加强科学技术研究，不断提高生产技术水平；改善劳动组织，提高劳动生产

率，合理利用人力、物力、财力；加强物资管理，厉行节约，降低材料和能源消耗；加强市场调查和市场预测，不断开发新的产品，改进老产品，满足社会需要；加强经济核算，努力从各方面降低成本，增加盈利。另外还要加强职工的思想政治工作和业务培训，搞好矿工的生活福利，严肃劳动纪律，严格奖惩制度，充分发挥工人的主人翁责任感和主动性、积极性、创造性。

三、煤矿企业的责权利

（一）煤矿企业的经济责任

煤矿企业生产资料属于国家所有，生产经营计划受国家的统一指导，企业经济活动的内容应全面的向国家负责。煤矿企业除了应完成企业的基本任务外，还应从以下几个方面履行自己的责任：

（1）企业必须根据国家的技术政策，制定本企业的以节约能源、材料，增加煤炭品种，改进质量和提高经济效益为重点的技术改造计划，使煤炭产品具有更大的竞争能力。

（2）企业必须建立严格的全面质量管理体系，做好对材料、备件、煤炭产品的质量检验工作，使煤炭产品达到规定的质量标准。因产品质量不合格而给用户造成的经济损失，煤矿企业要负责赔偿；因产品质量不合标准而造成使用单位重大事故的，要追究企业的经济责任和直接责任者的法律责任。

（3）企业必须依照法律规定做好环境保护和劳动保护工作，努力改善劳动条件，做到安全生产、文明生产。并在发展生产的基础上，逐步改善职工的物质和文化生活，办好集体福利事业。

（4）企业应当有效的利用人力、物力和财力，不断提高经济效益。

煤矿企业在从事生产经营活动中，每日每时都在消耗一定的人力、物力和财力，企业应充分利用现代化的科学技术，改进生产工艺和操作方法，采用新技术，新工艺和新设备，开发新品种，不断提高企业的生产技术和经济效益，为国家积累更多的建设资金。

（5）企业应当严格履行经济合同，按合同规定办事。

经济合同体现了企业之间的经济关系和各自的责任。经济合同一经签定，就具有法律效力，合同的双方都必须严格遵守。煤矿企业的经济合同，一般包括供货合同、销货合同、运输合同、劳动合同和基本建设合同等，经过协议，规定双方可以接受的条件、权力和义务。凡违反合同规定的，要追究经济责任，赔偿损失，处以罚款甚至受到法律的制裁。

（6）企业应当按国家规定及时上缴税利，遵守财经纪律。

煤矿企业上缴的税利，是国家财政收入的重要来源，是国家重点建设的财力保证。煤矿企业按照规定及时、足额地上缴税金和利润，是正确处理企业与国家之间经济关系的重要环节，特别是在实行国营企业上缴所得税制度以后，企业向国家上缴的纯收入，主要是以各种税金的形式实现的。煤矿企业对上缴的各种税金，决不容许发生拖欠、挪用、漏缴、滞缴等行为，这是关系到是否严格遵守国家财政纪律的问题。

国家财政纪律是根据党的路线、方针、政策和国家的全局需要而制定的。煤矿企业不能以任何借口截留国家财政收入、搞计划外建设、任意兴建楼堂馆所、私分商品、乱挤成本、铺张浪费、挥霍国家资金等等。如有发生，必须坚决纠正，严肃处理。

煤矿企业的经济责任，除以上六个主要方面以外，国家还可以随着经济体制改革的深入发展，随时充实其内容。

（二）煤矿企业的经营管理自主权

权限和责任是相互联系、相互制约的，有了明确的经济责任，就要赋予与此相适应的企业经营管理自主权。

我国煤矿企业是根据经济核算制的要求，在国家统一领导下，实行独立经营、独立核算的经济单位。它应当享有一定的生产经营管理方面的自主权。但这自主权的权限既要适应企业独立经营的需要，又要保证国家对企业的统一领导，这是一个非常复杂的问题。如过分强调企业的自主权，就会影响国家为了全局利益的统一领导，违背了社会主义原则；相反，如果国家集中过多，不给企业一定的权力，一点机动余地都没有，又会压抑企业的生机和活力，也很难保证其经济责任的实现。所以，适时而恰当的扩大企业自主权的权限，实质上是一个如何正确处理企业与国家之间的经济关系和进行经济体制改革的重大问题。

根据现行管理体制改革的经验，我国煤矿企业经营管理自主权，一般应包括以下四个方面的内容：

1. 计划管理方面的自主权

煤矿企业计划管理的自主权，主要反映企业在供应、生产和销售过程中的职权范围。确定这个权限，必须使企业在服从国家计划和管理的前提下，有权选择灵活多样的经营方式，安排自己的产供销活动。在执行国家计划过程中，如遇供需情况发生重大变化时，企业有权向主管部门提出调整计划。这样做，有利于把经济搞活，有利于提高企业素质和经济效益。

企业对完成国家计划以外的煤炭产品，可以组织自销。并有权在国家允许的范围内，确定本企业煤炭产品的价格。

2. 财务管理方面的自主权

煤矿企业有权按规定独立地运用流动资金和固定资金，并根据生产需要向银行取得各种贷款。在一定范围内，对多余的固定资产，有权有偿转让或出租，其所得收益，可以用于技术改造和设备更新。

企业可以按一定的折旧率提取折旧基金，并合理地用于固定资产的更新或改造。实行利改税以后，企业可以按规定留用一部分税后利润，建立生产发展基金，后备基金，职工福利基金和职工奖励基金，并有权按规定自行支配使用。

3. 物资管理方面的自主权

企业根据物资供应计划的要求，有权以法人身份与物资供应单位签订经济合同，直达供应，直接结算。当供方违反合同规定时，企业有权要求按合同规定赔偿经济损失。

企业有权自行选购某些生产需要的物资，有权自行处理某些节约下来的物资。

对国家统一分配的物资，在订货时企业有权选择供货单位。主管订货的部门要充分考虑煤矿企业的要求，根据资源和运输条件进行平衡，合理安排。

4. 劳动管理方面的自主权

企业要自主的进行生产经营活动，应有一定的劳动管理自主权。企业有权依照规定自行任免、聘用和选举本企业的工作人员；企业有权经过考试，择优录用新职工，对考核不

合格的，企业有权拒绝接收，有权抵制任何部门和个人违反国家规定向企业硬性安插人员；根据需要企业有权从外单位、外地区招聘技术、管理人员，并自行确定报酬；企业还有权从工人中选拔干部，在任职期间享受同级干部待遇，不担任干部时仍当工人，不保留干部待遇；企业在执行国家统一规定的工资制度的前提下，有权根据企业的特点，决定用工办法和工资奖励方式。企业有权对职工进行晋级奖励和开除处分，对工程技术人员按国家规定分别授予一定的职称，对工作成绩卓著、贡献大的先进人物可给予破格提升和必要的物质鼓励。

总之，要使煤矿企业真正成为相对独立的经济实体，成为自主经营，自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，具有自我改造和自我发展的能力，成为具有一定权力和义务的法人，以保证煤矿企业生产经营的多样性、灵活性和进取性。但是，在任何时候，企业生产经营的独立性及其相适应的自主权，都必须以服从国家的集中领导和统一计划为前提。

（三）煤矿企业的经济利益

所谓经济利益，实质上就是物质利益。

在社会主义初级阶段，劳动仍是人们谋生的手段。人们的精神生活和物质生活都要靠自己的劳动收入来维持。物质利益对于调动人们的劳动积极性、无疑具有十分重要的作用。经济利益总是人们从事各种经济活动、改善经营管理经济动力，从来没有离开一定经济利益的经济活动。承认企业独立的经济利益，使企业及其职工的经济利益同企业的经营活动及其经济效益联系起来，是用物质利益的作用调动企业改善生产经营管理的积极性，提高煤矿企业职工劳动热情的有效措施。

从现行的经济管理体制来看，煤矿企业的经济利益是与完成国家计划和实现的经济效益相联系的，包括三个方面的内容：

（1）生产发展基金的形成。煤矿企业要逐步扩大自己的经济利益，一定要不断地发展生产和提高经济效益。生产发展了，它能享受的经济利益也相应地加大了。当然，企业纯收入的分配，首先要以保证国家需要为前提，而企业可以自主地运用的生产发展基金，又是同企业完成国家计划和实现经济效益的情况相联系。彼此相互作用，相互影响，运用得当，就能良性循环，不断前进。

（2）职工福利基金的形成。职工福利基金的来源，除按规定以工资总额的一定比例提取在煤炭成品成本中列支外，还有相当一部分是从利润分配中取得的。利润多了，可以多得，利润少了，只能少得。企业的福利支出，关系到职工的切身利益，恰当的福利基金制度，对调动职工的社会主义积极性，具有重要意义。

（3）职工奖励基金的形成。职工奖励基金是按照煤矿企业完成国家计划的情况，从利润中分配而形成的。奖励基金直接与职工的实际货币收入相联系。

综上所述，煤矿企业的经济利益与它提供的经济效益息息相关，企业的经济效益好，不仅对国家有较大的贡献，而且对企业及其职工有利。所以，给予煤矿企业一定的经济利益，客观上是对国家、企业和职工三者利益的关心，这完全符合社会主义制度下，整体利益与个人利益相结合的原则。

煤矿企业的经济责任，实际上已涉及到企业经济利益。它是从加重企业经济负担的角度上来影响企业的经济利益。例如，为了促使企业履行经济合同而规定的违约金，等

等，都是通过降低企业经济利益的办法去刺激企业认真对待经济责任。因此，必要的经济利益是承担经济责任的物质保证。

第二节 管 理 组 织

一、企业管理及其任务

所谓企业管理，是指按照客观经济规律，根据一定的原则、程序和方法，对企业生产经营诸要素——劳动力、劳动手段、劳动对象及其生产经营活动过程进行计划、组织、指挥、协调和控制，使之密切配合，发挥最高效率，以达到企业所预期目标的活动。

任何社会的企业管理都有二重性，这是马克思在分析资本主义企业管理时指出的。

企业管理，一方面是与生产力直接相联系的。它是协作劳动本身的要求，为一切社会化大生产所共有，是合理组织生产力所必需的。“是每一种结合的生产方式中必然进行的劳动”。这里管理表现为一种“指挥劳动”，这是管理的自然属性。另一方面，企业管理又是与生产关系直接相联系的。它反映生产关系的要求，是维护社会生产关系、实现社会生产目的的手段。这里管理又表现为一种“监督劳动”。这是管理的社会属性。

从管理的自然属性看，资本主义企业管理与社会主义企业管理没有本质区别。从管理的社会属性看，二者之间则有根本区别。在资本主义制度下，管理所表现的“监督劳动”体现了对雇佣劳动的剥削，因而具有阶级对抗性质；在社会主义条件下，它是巩固和加强集体劳动的条件，一般不再有阶级对抗性质。

马克思管理二重性的原理，是我们正确认识资本主义企业管理的锐利武器，也为我们学习和借鉴资本主义企业合理组织生产力的一些形式和方法提供了理论依据。

管理的职能是管理本身所具备的功能。按照马克思主义关于管理二重性的理论，企业管理也具有两个基本职能，即合理组织生产力和维护生产关系。这两方面的职能是密切结合在一起的，只是在不同的生产关系下，由谁来掌握企业管理大权，由谁来执行管理职能，及执行管理职能所要达到的目的等方面是根本不同的。

企业管理的职能是通过具体职能及管理工作来实现的。一般认为，管理的具体职能有以下四方面八个职能，如图1-1所示。

1. 决策与计划

决策是企业的经济发展和经济目标以及其它手段的抉择。正确的决策，能够指导人们有效的活动，从而获得良好的结果。错误的决策，则会产生错误的行为，使人们得到失败的教训，甚至产生巨大的损失和严重后果。所以，决策是企业管理的首要职能。

正确的决策来自周密的调查研究，掌握市场信息，取得定量数据，预测未来趋势，并经过方案的评价和综合平衡而得出的最优判断。

计划就是根据决策目标而作出的具体安排。在煤矿企业，计划是各项工作的“龙头”。只有充分发挥计划的职能作用，才能使各个方面和各个环节以至每一个职工都有明确的奋斗方向，从而把各项工作有效地组织起来，建立起正常的生产秩序和工作秩序。企业的经营规模越大，生产经营过程越复杂，计划的职能作用就越重要。所以，计划职能是现代化煤矿企业不可缺少的重要职能。

2. 组织与指挥

组织就是将企业生产经营活动的各要素、各部门、各环节在空间和时间的联系上，在

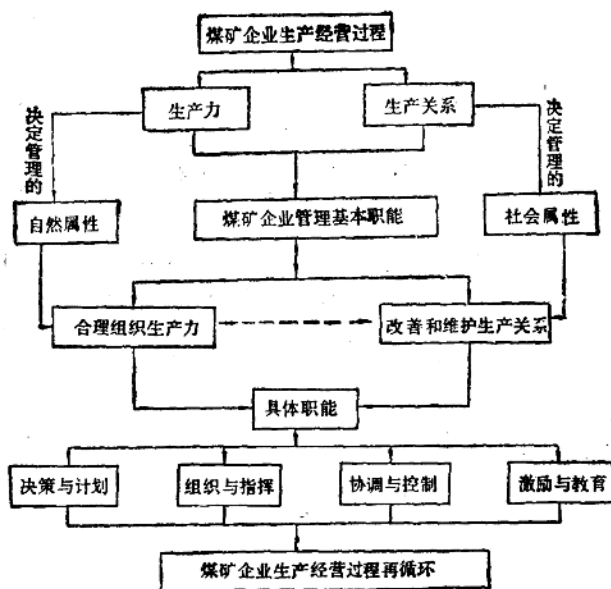


图 1-1 煤矿企业管理示意图

劳动分工与协作上，在上下左右的相互关系上，合理地组织起来，形成一个有机整体，使企业的人、财、物得到最合理的运用。

组织职能的执行，要从企业生产经营的具体情况出发，服从于企业的经营方针和决策。组织职能水平的高低，在一定程度上决定企业的工作效率和生产经营活动的成果。

指挥就是为了达到既定目标，发挥领导艺术，对下级和下属进行布置和指导，使企业的生产经营活动有条不紊地正常进行。没有正确的指挥，计划和组织的职能也就不可能顺利实现。在我国煤矿企业中，以矿长为首的生产经营指挥系统，是进行集中统一指挥的重要保证。

3. 协调与控制

协调或称调节。为了有效地实现企业的目标，使企业内部上下左右之间以及对外的工作能保持良好的配合关系，就需要进行协调活动。

协调可以分为纵向协调、横向协调、对内协调和对外协调。纵向协调就是对企业内部各级之间的协调；横向协调则是对部门之间的协调；对内协调就是指企业内部的协调；对外协调则是对企业与其他单位之间的协调。协调是一项综合性的职能，要做好协调工作，关键在于使全体职工明确企业的生产经营目标和决策计划内容，树立全局观念，克服本位思想，加强互相协作，消除扯皮现象。

控制又称监督，它与计划紧密相联。没有计划，控制就失去了依据。有了计划，没有控制，计划的实现将可能落空。因此，控制和计划都是企业管理不可缺少的重要职能。

控制主要是对煤矿企业生产经营活动过程进行考察，把实际执行情况与原定的计划、目标进行对比，找出差异，分析原因，采取对策，解决问题。

实现控制的职能，要求企业建立和健全一系列的规章制度，特别是应该有明确的责

任,完整的定额管理制度和严格的经济核算等。

4. 激励与教育

企业生产经营活动中的各项工作,主要是靠人的劳动来完成的,工作的优劣在很大程度上取决于人的积极性。人的积极性是一种极大的内在潜力。激励就是通过各种措施、方法和形式,来充分调动人的潜在能力,提高工作效率,保证完成和超额完成各项计划指标。激励的方式有积极的和消极的两种。前者如奖励、晋级等;后者如批评、惩罚等。在一般情况下,应该以积极激励为主,辅以必要的消极激励。消极的激励用来解决积极激励不能解决的问题。

教育包括思想政治方面的教育和文化技术方面的教育。其目的在于提高职工的思想觉悟和文化技术水平,从而更好地发挥每一个职工的智慧和才能,自觉地增强主人翁责任感,为实现煤矿企业社会主义现代化的目标齐心协力、努力工作。

企业管理这四方面的职能是一个统一的整体。它们以煤矿企业生产经营活动为中心,相互依存、相互制约,在生产经营活动过程中,各自发挥着独立的作用。

企业管理的任务是与企业性质和管理的性质相联系的。主要任务有以下两方面:

(1) 有效的执行各种管理职能,不断增强企业进行经营活动的能力。在不断提高技术和全面经济效益(企业经济效益和社会经济效益)的基础上,完成国家计划,为社会生产适销对路、物美价廉的煤炭产品,为满足人民日益增长的物质和文化生活需要作贡献。

(2) 为社会主义精神文明作贡献。在生产煤炭产品的同时,培养德才兼备的社会主义建设人才。把企业建设成为具有高度物质文明和高度社会主义精神文明的现代化煤矿企业。

二、企业管理“转型”

企业管理工作由生产型转向经营型(生产经营型或经营开拓型)是经济体制改革深入进行的必然趋势,是发展有计划的商品经济的客观要求。

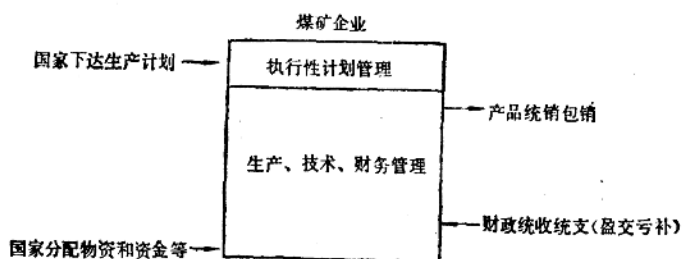


图 1-2 生产型企业管理示意图

“生产型”管理和“生产经营型”管理,代表着两个不同的管理时代。如图 1-2、图 1-3 所示。后者反映了现代管理的要求,主要是以提高效益为中心,实行以销定产,决策管理。两者的区别是:

(1) 在管理范围方面。“生产型”管理主要局限于生产领域,而“生产经营型”管理不仅在生产领域,同时也扩展到流通领域。

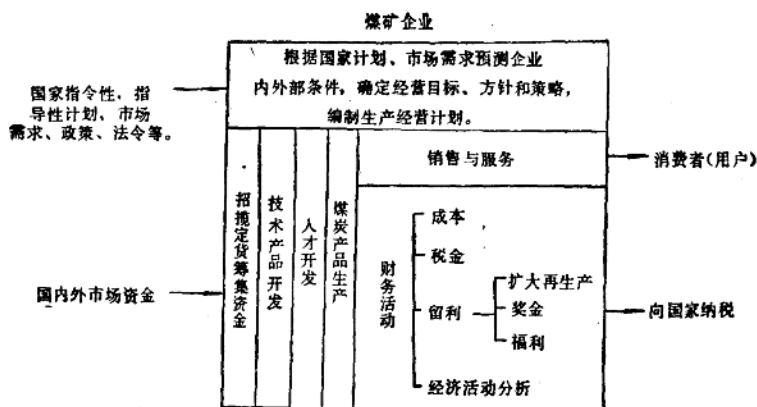


图 1-3 生产经营型企业管理示意图

(2) 在企业与市场关系方面。“生产型”管理是“以产定销”，企业生产不考虑市场情况；“生产经营型”管理是“以销定产”，在国家计划指导下，根据经营环境及市场情况来决定企业的生产经营活动。

(3) 在管理的重点方面。合理组织企业生产过程是“生产型”管理的重点；“生产经营型”管理的重点是在国家计划指导下，实现企业经营环境、经营能力和经营战略三者之间的动态平衡。

(4) 在管理目标方面。“生产型”管理主要是提高生产效率，增加产量；“生产经营型”管理是全面提高经济效益。

(5) 在管理工作的性质方面。“生产型”管理是执行性的，企业不作重大决策；“生产经营型”管理是决策性的，生产经营管理方面的重大问题，要由企业作出决策。

(6) 在企业与国家关系方面。“生产型”管理的产、供、销、人、财、物都由上级安排，企业缺乏积极性；“生产经营型”管理，企业具有相对的自主权，责、权、利三结合，能充分调动企业的积极性。

经过这几年的改革，煤矿企业的生产经营环境已发生了很大变化，国家对日常生产计划调节的程度已有较大的收缩，市场机制对煤炭产品生产的调节作用逐渐加强。煤矿企业经营环境的这种变化迫使企业不得不从过去的只顾生产，不管流通，煤矿以外的一切都由国家包办代替的状况，转变到密切注视市场变化，根据供求关系的波动而随机应变，而且较深刻的感受到了竞争和改善经营的压力。单纯生产型管理已难以存在。企业管理的转型只是在程度上、范围上、时间上有所不同。目前煤矿企业所面临的不是转不转，而是怎样转得快，转的好的问题。这是我国煤矿体制改革不断深入进行的客观要求，如图1-4所示。

三、管理组织

管理组织是指煤矿企业生产行政经济管理组织。在煤矿企业生产经营活动中，管理组织将发挥重要作用，其效率高低，关系到企业生产经营活动的成败。具体说来，主要表现在三个方面：

(1) 在企业组织体系中，健全的、高效的组织是实现企业生产目的的基本保

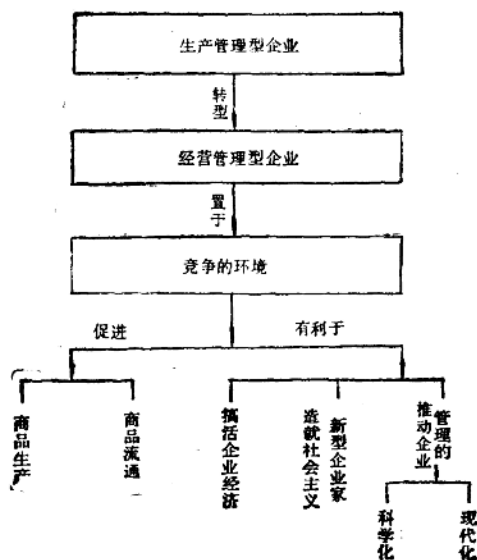


图 1-4 煤矿企业转轨变型优势示意图

证。其作用主要是提高企业的经济效益，增加社会、企业、职工收入，最终满足人民需要的生产目的。

(2) 健全的管理组织是提高企业生产经营管理效率的前提条件。生产经营状况的好坏，与企业管理效率有关。而企业管理效率的高低与管理组织有关。企业管理组织的机构不健全，结构不合理，其管理水平不可能提高，更不能有高效率。

(3) 完善的管理组织是企业生存和发展的基础。企业能够生存和发展，由多种因素决定。管理组织是其中的一个重要因素。有一个良好的、有弹性的管理组织，能使企业随时适应外部环境的变化，做到及时调整以求发展。

在企业内部的组织体系中，管理组织是最基本的、主要的组织，它对完成企业生产经营活动的预期目标担负主要的责任，是实行有效管理的根本保证。

管理组织是通过建立企业组织机构来实现的。企业组织机构的建立，是社会生产的客观要求，是矿长进行统一行政指挥的组织保证，是强化生产经营指挥系统的重要组成部分。只有建立起合理的组织机构，才能真正发挥出它的作用，推动社会生产力的发展，增强企业的活力。

对煤矿企业组织机构合理化，应明确：

(1) 企业组织机构从来不存在适用各种条件的固定模式。企业组织机构的设置，必须与国家经济管理体制相适应，要从企业的实际出发，根据企业的不同情况，如企业的生产规模、地理条件、技术复杂程度、市场情况和服务对象等进行设计。

(2) 企业组织机构合理化是相对的。企业组织机构要随着科学技术进步，随着生产力的发展而不断发展。还要根据企业内部条件和外部环境的变化，不断进行调整和改革。

建立企业组织机构，使其合理化，应遵循以下原则：

(1) 机构的设置必须从企业生产经营活动实际情况出发, 与企业的特点和基础相适应, 也就是注意实效, 反对追求形式。

(2) 实行集中统一领导和分级管理相结合。凡是关系企业全局的重要权力, 要集中在企业最高管理层, 以保证整个生产经营活动协调一致。同时, 又要使下属各级管理机构, 都有与其职责相适应的管理权力, 以发挥它们的主动性和创造性, 搞好本职工作。

(3) 根据有效管理幅度, 力求精干紧凑、提高工作效率的原则, 要求企业组织机构在满足生产经营需要的基础上, 力求简化机构, 减少层次, 精简人员。

(4) 在合理分工协作的基础上加强纵向和横向的协调。设置机构时必须划清职责范围, 提高管理专业化程度, 同时对业务性质相近的单位, 如果工作量不大, 可以合并设置机构。为了实现企业的整体目标, 各机构在分工的基础上, 还必须加强协作, 相互配合, 加强纵向与横向的协调, 相互促进、相互制约。与此同时, 还要注意企业内外信息的传递和沟通, 上情下达, 下情上报, 内外通达。

(5) 企业组织机构的设置, 要服从国家经济管理体制的改革。

总之, 企业组织机构的设置是一个比较复杂的问题, 我们应遵循上述五个原则, 全面考虑。企业组织机构既要相对稳定, 又要能够适时调整, 以适应企业内外环境条件的变化, 推动生产经营管理工作开展。

企业组织机构的形式有以下几种:

1. 直线制

它是企业从最高管理层到最低管理层按垂直系统建立的组织形式。它的特点是各级生产行政领导者既对下执行统一指挥, 又执行管理职能, 而不设专门的职能机构。如图 1-5 所示。

它的优点是结构简单, 便于统一指挥管理, 责权明确, 工作效率高, 但没有专业管理分工, 决策和指挥易受领导者个人知识、能力等素质限制。一般适于生产简单、规模小的煤矿企业。

2. 职能制

在各级行政领导下, 按专业分工设置管理职能部门。各部门在其业务范围内有权向下级发布命令和下达指示, 下级领导或执行者既服从上级领导者指挥, 也听从上级各职能部门的指挥。如图 1-6 所示。

按职能实行专业分工管理, 能充分发挥职能机构的专业管理作用, 有利于提高专业管理水平。但它有一个最大的弱点就是实行多头领导, 容易造成管理混乱。在现代企业中一般不单独采用这种形式。

3. 直线职能制

以直线制为基础, 在各级生产行政领导者之下设置相应的职能部门, 分别从事专业管理, 它们是各级领导的参谋部。职能部门对下级领导和下属职能部门无权直接下达命令或进行指挥, 只起业务指导作用, 如图 1-7 所示。职能部门拟定的计划、指令由领导者批准下达。虽然职能制与直线职能制都是在各级生产行政领导者之下设置职能部门, 但在这一点上是不同的。

直线职能制综合了直线制和职能制的优点, 既有利于集中统一指挥, 又能发挥职能部门的参谋和助手作用, 并使整个组织系统具有较高的稳定性。但按专业分工的各职能部门之



图 1-5 直线制示意图

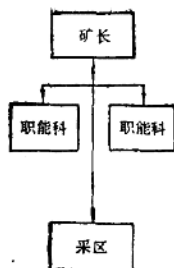


图 1-6 职能制示意图

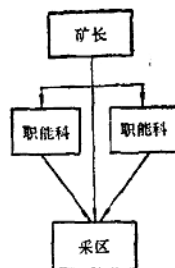


图 1-7 直线职能制示意图

间横向联系较差，容易产生矛盾，协调不好将会影响工作效率。因此，它一般适应于企业规模较小，产品品种比较简单，工艺比较稳定，市场销售情况较容易掌握的企业。

4. 事业部制

在公司的统一领导下，按产品或地区或市场的不同建立事业部，每个事业部都是一个利润中心，实行相对独立经营，单独核算盈亏。拥有一定的经营自主权并设有相应的职能部门。如图 1-8 所示。它既有利于企业最高领导层摆脱日常行政事务，成为坚强的决策机构，又能加强各事业部领导人员的责任心，发挥其生产经营的积极性和主动性，增强生产经营的灵活性和适应性。但它容易使各事业部只考虑自己利益，影响各个事业部之间的协作。因此，它一般适用于企业规模较大、市场条件变化较快的大型联合企业。

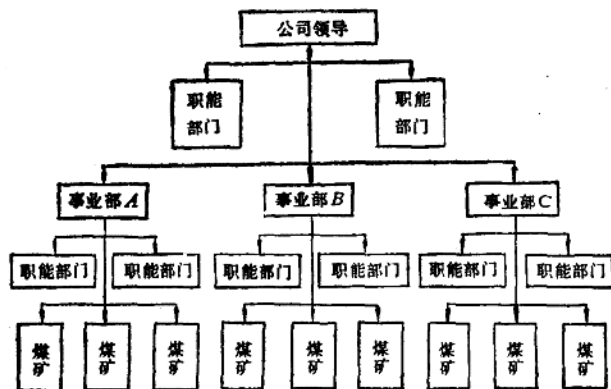


图 1-8 事业部制示意图

5. 矩阵制

把按职能划分的部门和按产品（工程项目、服务项目）划分的小组结合起来组成一个矩阵，如图1-9所示。项目小组成员都是从各职能部门抽调的。他们既受项目小组的领导，又属于原职能部门的领导。每个项目组的负责人亦受矿长直接领导。项目组在完成任務后即行撤销。

矩阵制有利于加强各职能部门的横向业务联系，具有较大的机动性和灵活性，有利于集中力量，使创新项目加快实现。但由于领导关系的双重性，往往会发生一些矛盾。因

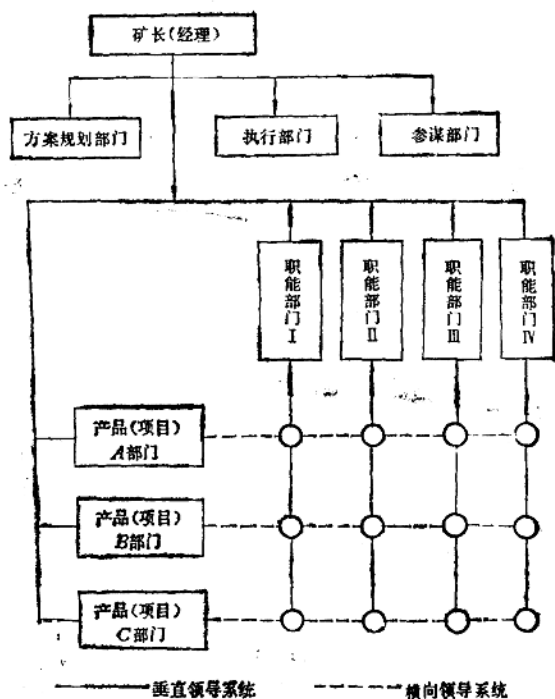


图 1-9 矩阵制示意图

此，它适用于创新任务较多、生产经营复杂而多变的企业。

企业组织机构的各种形式，都是在一定历史条件下，随着生产经营条件的变化而产生的。它们各自具有的特点决定了其适用条件。煤矿企业在设计建立组织机构时，可根据企业自身的生产经营特点灵活选用。

第三节 领导制度

一、领导制度及其原则

企业领导制度是企业领导的原则、体制和领导职责权限的总称。它的核心内容是企业内部领导权的归属、划分和如何行使的问题。领导制度属于上层建筑范围，它是一定的社会生产力、生产关系和社会制度的反映和体现。不同的生产力水平、不同的生产关系和社会制度都影响和决定着领导权的归属、划分和行使。

社会主义企业领导制度是社会主义国家经济管理体制的重要组成部分，是企业的基本制度。它要适应现代化大生产的要求，符合社会主义社会制度的性质、生产关系和我国的实际情况。社会主义企业领导制度在保证企业的社会主义方向，搞好企业的生产经营，调动职工群众的积极性等方面具有重大意义。

企业的领导制度是随科学技术进步和经济的发展，在不断总结实践经验的基础上逐渐形成和完善的。目前，我国煤矿企业推行的是企业矿长负责制。

煤矿企业领导制度的基本原则是党委集体领导、职工民主管理和矿长行政指挥三条。