



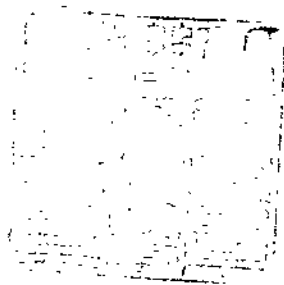
煤炭工业企业管理丛书

企业管理

煤炭工业出版社

煤炭工业企业管理丛书

企 业 管 理



煤炭工业出版社

内 容 提 要

本书共分十二章，以联系煤炭工业企业管理的实际为主，并有选择地吸收了管理科学方面的有关内容，着重阐述了企业管理概论、计划管理、生产管理、质量管理、机电管理、劳动管理、物资管理、财务管理和基本建设管理。对于质量管理、管理系统工程等方面作了概括的介绍。

本书可作为煤矿企业领导干部自学用书，也可作为煤矿管理干部、工程技术人员和煤矿院校有关系、科师生学习和参考。

编 写 人：

常 恺（第一、三章）、李定江（第二章）、余德绵（第四章）、
陈肇庆（第五章）、管希萍、刘法新（第六章）、王兰洲（第七章）、
沈柏森（第八、九章）、高宗文（第十章）、程玉岭（第十一章）、
谷冠如（第十二章）等同志。

本书由沈柏森、常恺、谷冠如三位同志统编。

责任编辑：张德君



煤炭工业企业管理丛书

企 业 管 理

常 恺 李定江 余德绵 陈肇庆 管希萍 谷冠如 编
刘法新 王兰洲 沈柏森 高宗文 程玉岭

煤炭工业出版社 出版

（北京安定门外和平北路16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850×1168¹/₃₂

印张14⁷/₈

字数392千字

印数17,001—20,325

1982年12月第1版

1984年7月第2次印刷

书号15035·2527 定价1.85元

前 言

为加强煤炭工业的企业管理工作，满足煤炭工业企业管理干部的学习需要，在煤炭工业部企业管理领导干部培训班教材的基础上，进一步修改、编写了本书。在编写过程中，力求反映煤炭工业部门经济的特点，简要地介绍了煤炭工业企业管理和煤矿基本建设管理的基本知识；对于质量管理、管理系统工程等管理科学知识也作了扼要的介绍。

本书得到煤炭工业部干部学校和有关单位的支持和配合。张永平、周旭曦、丁振远等同志参加了原教材初稿的编写工作。贺文池、顾美诚、贾向荣、高宗文、亢伯黎、仲名安、雷济华、武吉国、王国珍、夏年生、张鹤鸣、孙华、刘卫国等同志参加了审稿，提出了许多宝贵意见。一并在此谨致谢意。

由于我国煤炭工业经济管理体制正在试行改革，煤炭工业企业管理中的大量问题尚待实践、探索和解决，同时由于编写人员水平有限，书中的缺点、错误希望读者批评指正。

目 录

第一章 企业管理概论	1
第一节 工业企业的性质与任务.....	1
第二节 企业管理的内容与性质.....	3
第三节 企业管理的发展.....	10
第二章 计划管理	16
第一节 计划管理工作的意义和原则.....	16
第二节 煤炭工业企业计划的种类.....	20
第三节 综合平衡.....	23
第四节 矿井生产能力.....	28
第五节 矿井年度生产计划的编制.....	38
第六节 矿井月度作业计划.....	45
第七节 计划执行情况的检查与分析.....	49
第三章 生产管理	53
第一节 矿井生产组织形式.....	53
第二节 回采工作面循环工作组织.....	60
第三节 矿井生产准备工作组织.....	70
第四节 企矿井正规作业.....	76
第五节 矿井生产调度工作.....	78
第四章 矿井储量管理	81
第一节 储量级别与分类.....	81
第二节 煤炭储量、产量与损失量的统计检查.....	85
第三节 储量动态与回采率的统计.....	90
第四节 “三量”管理工作.....	95
第五节 加强管理保证资源合理开发.....	101
第五章 机电管理	103
第一节 机电管理的意义与任务.....	103

第二节	机电设备的正确选型和使用	104
第三节	设备的维护和检修	107
第四节	配件和设备管理	113
第五节	供电管理	119
第六节	设备的改造和更新	124
第六章	劳动工资管理	128
第一节	劳动生产率	128
第二节	劳动定额	130
第三节	劳动组织	142
第四节	定员工作	149
第五节	工资与奖励	152
第七章	物资管理	165
第一节	物资管理的意义和任务	165
第二节	物资消耗定额和物资储备定额	172
第三节	物资供应计划	186
第四节	仓库管理	194
第五节	物资的使用管理	199
第八章	财务管理	205
第一节	财务管理的内容和任务	205
第二节	固定资金管理	209
第三节	流动资金管理	218
第四节	专用基金管理	228
第五节	产品成本管理	234
第六节	产品价格和盈利管理	245
第九章	经济核算	255
第一节	经济核算的意义	255
第二节	经济核算的内容	257
第三节	煤炭工业企业经济核算的条件	259
第四节	煤炭工业企业的经济核算工作	262
第十章	基本建设管理	273

第一节	煤炭工业基本建设概述.....	273
第二节	基本建设程序.....	274
第三节	基本建设计划管理.....	282
第四节	基本建设设计概、预算.....	285
第五节	基本建设工程承发包合同制.....	291
第六节	基本建设拨款和结算.....	295
第七节	基本建设投资经济效益.....	299
第十一章	全面质量管理	305
第一节	质量和全面质量管理.....	305
第二节	全面质量管理的保证体系.....	316
第三节	质量管理的基本方法.....	329
第十二章	管理系统工程知识	367
第一节	系统工程概述.....	367
第二节	统筹方法.....	378
第三节	规划论.....	405
第四节	决策论初步.....	449
主要参考书		467

第一章 企业管理概论

第一节 工业企业的性质与任务

一、社会主义工业企业的性质

社会主义工业企业，是在国家统一领导下从事工业生产活动，实行独立经济核算的经济组织，是社会主义国民经济的基本经济单位。

任何工业企业，作为生产经营活动的经济组织，都具有二重属性：一是由生产力、社会化大生产所决定的自然属性；另一是由生产关系、社会制度所决定的社会属性。就自然属性来说，社会主义制度下和资本主义制度下的现代工业企业，都是建立在现代科学技术基础上的大机器生产，既进行高度分工与协作的劳动社会化大生产，同时从事商品生产的经济组织，其产品必须能满足一定的社会需要。这些是社会主义企业和资本主义企业的共性。就社会属性来说，社会主义企业与资本主义企业则有根本的区别，具体表现在以下六个方面。

第一，社会主义企业是公有制的企业，生产资料归全民所有。这是与私有制的资本主义企业的一个最根本的区别。

第二，社会主义企业虽然也从事商品生产，但社会主义的商品经济根本不同于资本主义的商品经济，劳动力不是商品，劳动者不是剥削对象，而是企业的主人。

第三，社会主义企业的生产目的，首先是为了满足社会生产和人民生活不断增长的需要，同时也要不断提高上缴给国家和企业自留的经济收益，资本主义企业则完全是为追逐利润而生产。

第四，社会主义企业，作为国民经济的一个组成部份，必须有相对的独立性和自主权。但这种独立性只能是在国家统一领导下的独立性。企业的生产经营活动，必须在国家统一计划的指导

下，服从国家制定的有关方针、政策、制度和法律，而资本主义企业则有绝对独立性。

第五，社会主义实行按劳分配原则，企业职工的收入既与个人的劳动贡献相联系，又与企业经营成果相联系。企业之间，职工与职工之间，允许有收益的差别，但又在国家统一领导下，防止差别太大。

第六，社会主义企业与企业之间，可以有一定的竞争，但公有制决定了企业之间的利益的一致性。在国家的统一领导和协调之下，企业之间更主要的是相互协作的关系，这同资本主义企业之间你死我活的竞争关系有根本的区别。

社会主义企业与资本主义企业，从社会主义生产关系来看，主要表现为以上的差别。认识这些差别，对于正确掌握社会主义的企业管理是非常重要的。

二、煤炭工业企业的任务

社会主义工业企业的任务，是由企业的社会主义性质及其在社会分工中所处的地位决定的。从社会分工来看，工业企业是一个工业生产的基层单位，专门从事工业性生产活动。同时，作为一个社会主义全民所有制的经济单位，企业不仅要用自己的产品来满足不断发展的社会需要，还要通过本身的生产经营活动，取得更多的盈利，为社会主义建设提供更多的资金，为社会扩大再生产创造条件，巩固社会主义的全民所有制。因此，煤炭工业企业的根本任务是在合理开发资源的条件下，生产合格的煤炭产品，以满足社会需要，同时为国家和企业创造更多的经济收益。

为实现以上根本任务，每个煤炭工业企业都要在国家集中和统一计划指导下，完成以下的具体任务和要求：

第一，全面完成企业的生产计划和基本建设工程计划。

第二，不断改善劳动条件，搞好环境保护，实现安全生产和文明生产。

第三，开展技术革新活动，积极改善劳动组织，加强计划管理，不断提高资源回收率和劳动生产率。

第四，严格物资管理，尽量节约能源、坑木等材料的消耗。

第五，加强固定资产管理，不断提高固定资产的利用程度。

第六，加强资金管理，合理使用流动资金，加速流动资金的周转。

第七，努力降低产品成本，增加企业盈利，按规定及时上缴税金、利润，严格遵守财经纪律。

第八，合理使用基本折旧基金、大修理基金和利润留成中的生产发展基金，努力提高经济效益。

第九，加强科学研究，积极采用新技术、新工艺和现代科学管理方法，不断提高企业的生产技术和企业管理水平。

第十，加强职工的思想政治教育和技术培训，不断提高职工的思想政治觉悟和文化技术水平，并在发展生产的基础上，逐步改善企业职工的生活福利。

第二节 企业管理的内容及性质

一、企业管理的内容

企业管理就是按照客观规律合理组织企业的全部生产经营活动。

企业的生产经营活动，大致可以分为两大部分：一部分是在企业内部，以生产活动为中心，包括产品的技术管理、质量管理、产品生产过程的组织、劳动管理和物资供应组织以及产品成本管理，即广义的生产管理工作；企业的另一部分活动，涉及到企业外部，联系到社会经济的流通、分配、消费等过程，包括劳动力的调整与补充，材料、工具、设备等物资和动力供应问题，以及产品的销售、市场的调查与预测，对用户的服务等。对于这些活动的管理，叫做经营管理。按照现行的经济管理体制，这部分活动大部分由国家有关机关统一安排。随着经济体制的改革，企业的经营管理问题愈将占有重要的地位。

从企业生产经营活动的两大部分可以看出，企业管理的内容基本上也包括两个方面：一方面是生产力的组织、劳动手段的组

织、劳动对象的组织等；另一方面是有关生产关系的正确处理，包括正确处理国家、企业与职工三者的关系，企业与企业之间的关系，企业与消费者（用户）的关系以及企业内部各区（段）、科（室）之间的关系。因此，企业管理既要研究合理组织生产力的问题，又要研究有关生产关系的问题，这就产生了管理科学。

企业管理是以技术科学和经济科学为基础，研究企业管理规律性的科学。前者属于自然科学范畴，后者属于社会科学范畴，企业管理是介于两者之间的一门边缘科学。

政治经济学所阐明的社会主义经济规律，是社会主义企业管理的理论基础。此外，不同的工业部门，由于劳动对象和生产工艺过程的不同，又形成了反映本部门特点的部门经济学。煤炭工业企业管理是依据煤炭工业企业的特点，研究煤矿企业生产规律性的一门管理科学。

煤炭工业企业是采掘工业部门，具有以下特点：

第一，煤炭工业企业的劳动对象是固定的煤层，工人和设备要随工作面的推进而移动，生产过程具有间断性，工作地点具有移动性。

第二，煤炭生产是在一个工作地点，多工种、多工序重复进行，工作面每向前推进一定进度，生产过程中的各道工序就要重新进行一次，即生产过程具有循环的性质。

第三，煤炭工业企业工作地点是移动的，旧的采区和水平采完以后，需要搬迁到新采区或新水平，为保证生产持续地进行，必须保持生产和准备的比例关系。这就要在搞好生产的同时，搞好生产准备和基本建设，为持续生产准备好新的工作地点。

第四，矿井生产是地下作业，生产环节较多，工作地点分散，生产过程中要和水、火、瓦斯、煤尘、岩尘、矿山压力等自然条件作斗争，形成辅助时间长，工人劳动强度大，体力消耗多的特点。劳动保护和安全生产占有十分重要的地位。

第五，煤层深藏地下，受自然地质条件的影响，使生产安全管理复杂，计划指标多变，经济效益悬殊，增加了企业管理的复

杂性。

第六，矿井生产过程多环节、多工序，生产过程各环节必须协调一致，密切配合，否则极易造成生产过程的中断。

根据以上特点、要求，企业必须按照煤炭工业部门生产力组织的规律，科学地进行管理，使企业的各项工作，以生产为中心，有机地结合起来，保证生产稳步地发展。现代化的煤炭工业企业是社会化的大机器生产，具有高度的科学性和技术性，要把各工种、各工序和各环节合理组织好，做到均衡有节奏，不间断的生产，同时要加强生产技术的准备和管理以及生产过程的组织工作，以不断地改进劳动组织，改善劳动条件，确保安全生产，提高机械化程度，减轻体力劳动，提高劳动生产率。煤矿生产所耗物资不构成产品实体，但品种多、耗用大、复用率高，这就需要加强物资管理。煤炭工业企业还要多为国家上缴利润，增加社会主义积累，因此企业必须加强成本、财务管理，搞好企业经济核算。

针对以上要求，煤炭工业企业管理的具体内容有：

1) 管理机构的建立和职责分工 包括企业的领导制度、各级行政领导机构和职能机构的建立、管理人员的配备、人员的职责分工和岗位责任制的建立等。

2) 计划管理 包括长远计划与年、季、月度计划的编制和组织执行、并检查计划执行情况；进行统计和统计分析；统一组织各类技术经济定额和原始记录工作等。

3) 生产管理 包括生产过程的组织，季度、月度作业计划的执行及日常的生产调度工作。

4) 技术管理 包括井巷设计和采掘工艺管理、安全管理、质量管理、设备管理、能源（动力）管理、储量管理、环境保护管理、技术档案管理、技术情报工作、技术革新和技术组织措施的组织工作。

5) 基本建设管理 包括工程设计、设计概预算编制、施工组织设计、竣工验收、基本建设计划的编制和执行以及基本建设

投资效果的分析。

6) 劳动管理 包括劳动组织、劳动定额和编制定员工作；工人的招收、调配、职工培训工作和劳动保护工作；工资奖励工作和劳动工资计划工作。

7) 物资管理 包括物资供应计划工作、能源和材料等消耗定额及储备定额管理、仓库管理、产品销售和调拨工作、运输组织和计划工作以及供销合同的管理。

8) 财务管理 包括成本管理、固定资金和流动资金管理、专用基金管理、价格和盈利等工作。

第九，生活福利和农副业生产的管理以及后勤组织工作。

为了执行以上各类管理工作，企业内部设立若干管理机构分工负责，密切联系，协同配合，构成企业管理的统一整体。企业各类管理人员既要熟悉本职工作，又要了解企业全面管理情况，明确相互间的分工协作关系。各级领导更要熟悉全面管理，正确组织和考核各职能机构的工作，及时给以指导并解决彼此之间的矛盾。

二、企业管理的二重性

工业企业作为一个经济组织具有二重性，那么对企业的管理工作也必然具有二重性。这就是说，企业管理既有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性，又具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。这种二重性的管理原理，是马克思主义关于企业管理的一个重要理论。

马克思在《资本论》中，分析资本主义管理性质的时候，曾指出：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。不过它具有二重性。”

“一方面，凡是有许多个人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上，就象一个乐队要有一个指挥一样。这是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进

行的劳动。”

“另一方面，——完全撇开商业部门不说，——凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中，都必然会产生这种监督劳动。这种对立越严重，这种监督劳动所起的作用也就越大。”（《马克思恩格斯全集》第25卷第431页）

马克思对于资本主义企业管理性质的分析充分说明，企业管理是劳动过程的协作性质引起的，许多人在一起劳动，就需要管理，这是劳动过程得以顺利进行的一个不可缺少的条件，就象一个乐队必须有指挥一样。所以，企业管理的一般职能，就是做好指挥、监督、协调等工作，保证劳动过程的顺利进行。这种管理职能是由生产力的性质决定的。另一方面，资本家为了榨取剩余价值，对工人就要进行监督和管理。这种管理职能是由生产关系的资本主义性质决定的。企业的生产关系变了，这一方面的管理职能也就会随之改变。

马克思主义关于企业管理二重性的原理，是正确认识资本主义企业管理性质的锐利武器，是建立和发展我国社会主义企业管理的理论基础，对于正确实施企业管理职能，指导企业管理工作的发展有重要的意义。这是因为：

第一，任何的社会生产都是生产力和生产关系的统一。不论资本主义生产或社会主义生产，都有生产力和生产关系两个方面。就生产关系方面来考察，资本主义企业和社会主义企业建立在不同的生产资料所有制基础之上，两者的性质根本不同，企业管理也就不同。就生产力方面来考察，资本主义企业和社会主义企业，都是建立在现代技术基础之上的社会化大生产，两者并没有根本区别，企业管理有很多共同之处。因此，工业发达国家在企业管理中，符合现代科学技术要求的那些企业管理方法，是可以学习和借鉴的。

在人类历史中，生产力的发展是有连续性的，是连续不断地、由低到高地向前发展。同生产力、社会化大生产相联系的，

即反映现代化大生产所要求的科学管理，也具有连续性。它同生产力一样，不会因所有制形式的变更而消亡。无产阶级可以推翻资产阶级的统治，用生产资料社会主义公有制来代替资本主义私有制，但不能取消适应现代化大生产要求而发展起来的科学管理。无产阶级可以继承并发展它，使其为自己服务，推动社会生产力迅速发展，巩固社会主义制度。适应现代化大生产所要求的科学管理的继承性和连续性，不仅要不断地总结我国的企业管理经验，还要认真和积极地借鉴国外有用的经验，结合我国具体条件加以运用。不善于学习，就会变得因循守旧，长期摆脱不了落后的状态。

第二，企业管理是生产力发展的客观要求，管理工作必须符合生产技术的客观规律，即自然规律和部门生产力组织的规律。

自然规律反映自然界事物本身的内在联系。企业的生产过程就是人们改造自然同自然作斗争的过程。企业管理工作就要认识自然规律，正确处理人与自然的关系，否则就要受到自然的惩罚。比如地下采煤要按照煤层赋存条件、顶板压力的规律来选择采煤方法，确定设备选型，以达到安全、高效、经济效果好的目的。又如制定劳动定额，需要用科学的方法来测定和分析工人的各种动作，去掉多余的动作，制定科学的、先进的操作方法，探索工时消耗的规律。在设备管理方面，就要正确使用和保养，使之符合设备的运转规律，检修周期要符合零部件的磨损规律。在物资管理方面，要按照材料的物理、化学属性分库保管，使其符合材料防潮、防锈、防腐等技术要求。

部门生产力组织规律，体现了劳动力、劳动手段、劳动对象在社会结合中的本质联系。不同的工业部门由于生产的产品不同，工艺过程不同，使用的设备和劳动对象不同，管理的内容也会有差异。加工工业的劳动对象是移动的产品，生产工艺过程较复杂，在加工过程中有严格的精度和时间规定，于是可以建立流水生产线来组织生产。煤炭工业的劳动对象是固定的煤层，工人和设备要随着工作面的推进而不断移动，与这个特点相适应就要

采用循环作业的形式来组织煤炭生产过程。循环生产就是煤矿生产不同于其它工业部门的生产组织规律。

煤矿的工作场所是移动的，这就有一个提前准备好工作场所的问题。因此，“采掘并举，掘进先行”就是采煤与掘进之间的一个规律。

循环生产、采掘并举和反映煤炭工业企业特点的生产力组织的规律，这是科学地管理企业的依据。违反它，不按照它的要求办事，就会受到客观规律的惩罚。表现为生产管理混乱，采掘失调，经济效益不好。

第三，企业管理的职能总是由占有生产资料的那个阶级来行使的，它是为生产资料占有者的意志和利益服务的。所以，企业管理反映了一定的生产关系，具有鲜明的阶级性。从这一点出发，社会主义企业管理与资本主义企业管理有根本不同的性质。资本主义企业管理尽管应用了现代科学技术成果，实现了企业管理的现代化，资本家把心理学、社会学的研究成果应用于企业管理，以协调人与人之间的关系，但最终都是为了在竞争中求得生存，获取最大限度的利润，剥削与被剥削的性质不会改变，资本家和工人的基本矛盾不会因此而消除。

社会主义企业管理必须维护和发展社会主义生产关系，巩固社会主义制度。例如，要坚持社会主义方向，保证完成工业企业的根本任务。要严格财经纪律，巩固社会主义的公有制。要实行民主管理，充分发挥工人群众在企业中的主人翁地位。要加强思想政治工作，不断提高职工群众的社会主义觉悟和精神文明。

社会主义企业管理的阶级性的另一个表现，就是要坚持按照社会主义经济规律办事。要把企业遵守国家的统一计划和协作合同，实行计划管理，同国民经济有计划按比例发展有机地联系起来。在社会主义阶段，价值规律仍起作用，企业在编制计划过程中，要反映价值规律的要求，严格经济核算，努力降低单位产品成本，提高劳动生产率和资金利润率，为社会提供更多的产品，为国家上缴更多的利润。按劳分配规律是社会主义的分配规律，

只有遵照这一规律，才能使企业和职工重视企业和劳动者自己的成果，关心企业的生产经营活动。因此，要把企业收入和职工收入的高低同他们对国家贡献大小直接联系起来。

掌握企业管理二重性，对于正确区分社会主义企业管理与资本主义企业管理，提高企业管理水平有重要意义。多年来，煤炭工业企业管理几经曲折，一个重要原因，就是不能完整地掌握企业管理二重性的理论，往往把二重性的两个方面对立起来，走两个极端。因此，全面理解企业管理二重性的理论，将会指导煤炭工业企业管理科学有一个较快的发展。

第三节 企业管理的发展

一、我国煤炭工业企业管理的简述回顾

三十多年来，我国煤炭产量从1949年的3243万吨，提高到1980年的6.2亿吨，满足了国民经济各部门对煤炭的需要。这期间在企业管理工作中，主要做了以下几方面的工作：

第一，1950年到1952年三年恢复时期，在经济管理工作中实行经济民主、技术民主和管理民主，进行了民主改革和生产改革，生产力得到解放，煤炭生产发展比较快，到1952年第一个五年计划开始时，煤炭产量为1949年的两倍。这期间虽然缺少管理煤矿的经验和科学管理方法，但是坚持党的领导，依靠工人群众，实行民主管理，这个指导思想是很明确的，这是管理社会主义企业的一条宝贵的经验。

第二，1953年到1957年第一个五年计划期间（以下简称“一五”期间）。全面地、系统地学习苏联煤矿管理的经验，初步形成了一套科学的经营管理方法，基本走上了科学管理的轨道。企业的正常生产秩序、各项责任制度和经营管理中的规章制度都建立健全起来了，许多煤矿取得了很好的经济效益，大大提高了企业的管理水平，煤炭生产发展也很快，平均每年增长速度达到14.3%。特别是经过“一五”期间，培养了一大批煤炭工业企业的管理干部，这支干部队伍，现在已成为煤炭工业企业的领导骨