

中等专业学校规划教材

# 煤炭施工企业管理

刘德仁 孙兆鹏 程伍林 编

煤炭工业出版社

95  
1.207.216  
17  
2

中等专业学校规划教材

# 煤炭施工企业管理

刘德仁 孙兆鹏 程伍林 编

7AH45128



3 0074 0018 1

煤炭工业出版社



C

116022

(京)新登字042号

### 内 容 提 要

本书根据煤炭施工企业的特点及煤炭施工企业的管理要求,结合现行的企业管理制度,对煤炭施工企业管理的基本理论和方法进行了系统地介绍,其主要内容包括:煤炭施工企业管理的职能、任务、领导制度与组织和经济责任制;煤炭工业基本建设;建井工程概预算;煤炭施工企业经营与计划管理;井巷工程施工组织与管理;全面质量管理;施工材料与设备管理;煤炭施工企业财务管理与经济活动分析。

本书可作为煤炭工业学校建井专业教材,也可供现场施工管理人员学习参考。

### 中等专业学校规划教材 煤炭施工企业管理

刘德仁 孙兆鹏 程伍林 编  
责任编辑:姚美华

煤炭工业出版社 出版

(北京崇文门内大街甲52号11层)

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787×1092mm<sup>1/16</sup> 印张13

字数307千字 印数1—1,665

1994年9月第1版 1994年9月第1次印刷

ISBN 7-5020-0856-6/TD·881

书号 3722 B 0135 定价 7.45元

## 前 言

矿井施工在煤炭生产中具有投资额大、专业性强、流动性大等特点，矿井建设的快慢将直接影响煤炭工业的发展速度。加强与完善施工管理，对节约投资、加快矿井建设具有重要意义。我们结合我国矿井的建设实践和教学中的体会，为矿井建筑专业编写了《煤炭施工企业管理》一书，作为中等专业学校的教学用书。

本书第一、八、九章由抚顺煤校程伍林编写，第三、五章由抚顺煤校孙兆鹏编写；其余各章由徐州煤炭建筑工程学校刘德仁编写，并由他负责全书的总纂。由于时间匆促，加之水平所限，错误及缺点在所难免，恳请读者批评指正。

编 者

1993年11月

# 目 录

<b>第一章 概论</b> .....	1
第一节 煤炭施工企业管理 .....	1
第二节 煤炭施工企业领导制度与组织 .....	6
第三节 煤炭施工企业经济责任制 .....	12
<b>第二章 煤炭工业基本建设</b> .....	16
第一节 煤炭工业基本建设概述 .....	16
第二节 基本建设项目的构成及分类 .....	18
第三节 基本建设程序 .....	26
第四节 基本建设组织机构 .....	23
<b>第三章 建井工程概预算</b> .....	25
第一节 建井工程设计概算 .....	25
第二节 井巷工程施工图预算 .....	29
第三节 井巷工程施工预算 .....	48
<b>第四章 煤炭施工企业经营与计划管理</b> .....	56
第一节 煤炭施工企业经营概论 .....	56
第二节 煤炭施工企业的经营方式与施工合同 .....	67
第三节 经营计划管理概述 .....	72
第四节 施工计划 .....	76
第五节 编工作业计划 .....	80
第六节 计划的实施、检查与控制 .....	82
<b>第五章 井巷工程施工组织与管理</b> .....	87
第一节 井巷工程施工组织 .....	87
第二节 网络计划技术 .....	99
第三节 井巷施工管理 .....	113
第四节 建井施工区队管理 .....	119
<b>第六章 全面质量管理</b> .....	124
第一节 概述 .....	124
第二节 工程质量管理 .....	126
第三节 质量保证体系 .....	128
第四节 质量统计分析方法及应用 .....	134
<b>第七章 劳动组织与管理</b> .....	148
第一节 概述 .....	148
第二节 劳动定额 .....	148
第三节 劳动生产率 .....	152
第四节 劳动组织 .....	153
<b>第八章 施工材料与设备管理</b> .....	159

第一节	施工材料管理 .....	159
第二节	施工机械设备管理 .....	167
<b>第九章</b>	<b>煤炭施工企业财务管理与经济活动分析</b> .....	<b>177</b>
第一节	概述 .....	177
第二节	煤炭施工企业资金 .....	179
第三节	施工企业成本与费用 .....	182
第四节	营业收入、利润及利润分配 .....	184
第五节	经济核算 .....	186
第六节	经济活动分析 .....	189
参考书目	.....	202

# 第一章 概 论

## 第一节 煤炭施工企业管理

### 一、企业管理概述

#### 1. 企业管理的概念

企业管理是社会化大生产的客观要求和直接产物。马克思指出：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”<sup>①</sup>这就是说，对社会化大生产实行管理是非常必要的，他是由生产和劳动的社会性决定的。凡是许多人在一起共同劳动，为了使劳动者之间，劳动的各个部门之间相互配合，步调一致，就必须有管理。而且，共同劳动的分工越细，规模越大，技术越复杂，管理也就越重要。

企业管理，是企业的全体成员为了适应外部环境的变化，充分利用各种资源，实现企业经营目标，提高经济效益，而按客观规律要求对企业的生产经营活动所进行的计划、组织、指挥、监督和协调等一系列工作的全过程。

对企业管理可以从下列几个方面理解：

(1) 管理的客体。管理的客体是企业的生产经营活动。企业管理的所有工作都是针对企业的生产经营活动进行的。

(2) 管理的主体。管理的主体是企业的全体成员(包括企业的领导者和被领导者)。在企业里，每个成员都从事一定的生产经营工作，都必须参与企业管理活动。

(3) 管理的目的。管理本身不是目的，它只是实现目的的手段。企业管理的目的就是使企业的生产经营活动顺利进行，为适应市场环境的变化，合理配置和利用各种资源，提高经济效益，实现企业的经营目标。

(4) 管理的依据。管理活动是人的主观行为，它必然受社会化大生产自身客观规律的制约。要想使企业的生产经营活动达到预期目的，就必须尊重客观规律，按照客观规律的要求办事。

#### 2. 企业管理发展过程简述

企业管理作为一门科学，也是随着生产力的发展，科学技术的进步和生产社会化程度的提高而不断发展和完善的。资本主义企业管理的发展过程大体上经历了以下几个阶段：

(1) 传统管理阶段。从18世纪80年代，资本主义社会发生工业革命到20世纪初，在这一个多世纪的时期内，生产力获得了迅速发展。随着生产方式的变化，引起了资本家同经营管理人员的分离。资本家把管理职能交给了专职的经营管理人员，由他们专门从事企业管理工作。人们把这一阶段的管理称为传统管理。传统管理的主要特点是凭管理人员自己的经验和判断来进行管理，它还没有完全摆脱小生产经营方式的影响。

<sup>①</sup> 《马克思恩格斯全集》第23卷，第367页。

(2) 科学管理阶段。到了19世纪末、20世纪初,随着资本主义从自由竞争阶段向垄断阶段过渡,资本主义生产关系和生产力都发生了重大变化,客观形势要求有新的管理理论和管理方式来取代。从这时起到20世纪40年代,企业管理由传统管理发展为科学管理。科学管理的主要代表人物是美国的泰罗。他于19世纪末开始研究管理问题,并将传统管理总结提高,使之系统化、科学化。1911年泰罗发表了《科学管理原理》一书,集中反映了他的研究成果,并对资本主义企业管理产生了巨大影响。泰罗本人也被称为“科学管理之父”。

泰罗是从工人操作上去研究工时的合理利用,他通过对工人操作或动作的分解来确定合理的工具,制定出标准劳动方法和时间定额,同时还规定了不同的工资单价,实行有差别的计件工资制度。泰罗在企业管理上的主要理论是主张一切问题都可以而且应当通过科学的办法加以解决,都可以制定必要的标准来予以保证。

在泰罗之后,还有一些人也为科学管理做出了不少贡献。如美国的甘特,他发明了运用生产进度线条和指示图表编制作业计划和控制计划执行的管理方法,使生产组织逐步标准化。美国的福特创造了连续流水生产线,为生产自动化创造了条件。法国的法约尔在管理组织职能及其管理原则方面做出了贡献。他在1916年发表了《工业和一般原理》一书,其管理理论对管理工作向系统化发展起了很大的推进作用。

(3) 现代管理阶段。科学管理理论着重研究和解决的是管理中的执行问题,而对于企业的全而管理和重大决策问题,还没有进行综合的研究分析和系统的理论论证。从20世纪40年代开始,特别是第二次世界大战以后,随着生产的迅速增长和科学技术的飞速发展,企业的规模进一步扩大,出现了贸易和资本的国际化,技术更新速度加快,消费者的需求变化频繁,竞争加剧,所有这些又对企业管理提出了新的要求,促使企业管理从科学管理阶段发展到现代管理阶段。

现代管理以解决经营决策为重心,要求企业对多种行动方案,通过科学分析比较之后作出最优选择。决策的目的是提高效率,提高经营效果。对如何达到这一目的则有两种见解,于是就分成了两大流派,即管理科学派和行为科学派。

管理科学派是以科学管理理论为基础,着重从生产力要素的合理组织这一角度,研究怎样把各种资源合理地组织起来,生产出价格便宜、合乎需要的产品,取得更多的利润。它同时汲取了现代自然科学技术的最新成果,将运筹学、电子计算机等运用于企业管理中,作为管理的方法和手段。这一学派实际上是科学管理的继续和发展。

行为科学派侧重于研究人的动机,以及由人的动机产生的行为,这一学派的创始人是哈佛大学教授迈约。他通过试验发现工人生产效率的提高,不完全取决于物质条件的变化,而且受到社会学、心理学的影响。行为科学派认为只重视物质的、技术的条件,忽视社会条件、忽视人和人的关系对工效的影响是错误的。强调人的行为是由动机决定,而动机又是受需要决定的,而需要是由低级向高级发展,是阶梯性的。按其重要性和发生次序分为生理需要、安全需要、归属需要、尊重需要和自我成就需要5个等级。在低一级的需要满足之后,只有再满足高一级的需要才能起到进一步的鼓励作用。因此,行为科学派强调要做人的工作,要引导人们为自己的需要而努力,并把个人的目标同集体的目标一致起来,以便从人的行为中激发出动力,不断提高效率,从而保证企业获得最高的利润。

(4) 最新管理阶段。进入20世纪70年代,出现了所谓最新管理理论,它是用系统理



论把管理科学和行为科学综合起来的一种新的管理理论。这种理论认为必须从整体出发，而不是从局部出发去研究事物。它把同一事物有关的全部组成要素的总体看成是一个系统。例如一个企业就是一个系统，它不单是一种社会系统，而且是一种受技术因素影响很大的多元的心理学——社会系统。企业的全体成员和全部机器（物的代名词）就是它的组成要素。其中“物”只不过是被动的，“人”才是企业的主体。同时，企业的生存和发展还受到内外部环境的影响，包括物质和思想两个方面。进行系统分析，就是要把人和物以及环境结合起来，进行全面分析研究，实现计划、方案、设计和办法的最优化。

### 3. 企业管理的性质

企业管理的两重性，一方面是指它具有与生产力、社会化大生产相联系的自然属性，另一方面它又具有与生产关系、社会制度相联系的社会属性。企业管理之所以具有两重性，是由于生产过程是生产力和生产关系的统一体。

企业管理的自然属性与生产力密切联系，在不同社会形态下都是必要的，是共同劳动的必然产物。那么能不能说企业管理的社会属性也是由生产力决定的，或者说企业管理只是合理组织生产的一种手段呢？不能。因为任何社会生产都是在一定生产关系下进行的，任何一种管理都离不开一定的生产关系，都同某种生产关系密切联系着。所以，生产关系必然会给管理以影响和制约，企业管理的社会属性正是由生产关系的性质所决定的。企业归谁管理，如何管理，归根到底取决于生产资料归谁所有，取决于人们在生产中相互关系的性质，任何抽象的管理是根本不存在的。

深刻认识和理解企业管理的两重性，一方面提醒我们在改革开放过程中，无论是决策的实施，或是制定一些规章制度时，一定要从生产力的发展和社会化大生产的角度出发，广泛学习和吸收整个人类从事企业管理、推动生产发展的科学经验、方法和手段，另一方面是要求我们在坚持社会主义方向，维护社会主义生产关系的前提下，借鉴资本主义社会的管理经验，对其中确实符合科学规律的东西加以吸取，融汇到我们的管理之中，不断提高企业的管理水平。

### 4. 企业管理的职能和任务

#### 1) 企业管理的职能

企业管理的职能是由企业管理的两重性决定的，它包括两个方面，一个是合理组织生产力的职能，另一个是维护和发展生产关系的职能。管理企业正是这两个基本职能共同结合发生作用的过程。企业管理的两重性也正是通过管理这两个基本职能表现出来。在企业的管理活动中，这两个基本职能是通过决策、计划、组织、指挥、监督、协调和激励等一系列具体管理职能来体现的。

（1）决策职能。决策是指对企业远期或近期的奋斗目标以及为实现目标有关的一些重大问题所作出的选择和决定。决策正确与否，对企业的发展方向和经营成果，以及对企业的生死存亡都具有决定性的作用。

（2）计划职能。在作出正确决策以后，要制定科学的计划。计划是企业开展生产经营活动的重要依据，是指导生产，完成各项任务的重要手段。

（3）组织职能。为了实现企业的经营目标，就要使企业的各种生产要素在一定条件下做到最佳结合，以便使企业的生产协调、有序，不断提高生产经营活动的效果。

（4）指挥职能。指挥是企业生产经营活动正常进行的重要保证。现代工业生产技术

要求高，分工协作复杂，联系密切，各项工作环环相扣，相互依存和制约，形成一个完整的工作体系。如果没有强有力的指挥，企业优势就得不到充分发挥，生产经营活动不能有序进行，甚至出现混乱。指挥是对企业各部门、各单位和各类人员的领导和督促，因此必须具有高度的权威性。

(5) 监督职能。监督亦称控制，它是检查企业各方面工作进展是否与原定标准、计划和目标相符合，检查分析计划的执行情况，以便发现问题、找出偏差、发掘潜力、适时采取措施，使企业的资源得到最有效地利用，取得最好的经济效益。

(6) 协调职能。企业在生产经营活动中，往往会出现一些矛盾和问题，这就需要协调加以解决。协调要在监督的基础上进行，通过改善企业各个部门，以及各个生产环节之间的关系，使之不发生或少发生矛盾。在监督检查过程中，也可能发现工作中存在新的潜力或实际工作与计划相脱离的情况，这就要求按照实际情况进行必要的调节和修正，以保证计划目标的实现。

(7) 激励职能。激励是对职工进行教育和鼓励的一种管理行为。要通过各种手段使职工认识自己在企业中的主人翁地位，增强责任感，充分调动职工的积极性和创造性。

上述各种具体职能并不是孤立的，而是存在着密切的联系，它们之间相互制约、相互依存，形成一个有机的统一体。通过这些具体职能来促进和强化企业的管理活动，保证企业顺利完成各项任务及实现预定的奋斗目标。

## 2) 企业管理的任务

企业管理的任务是由企业管理的性质和职能决定的，概括地说，就是运用各种管理手段和方法，使企业建立起一套健全的科学的的经营机制，以适应市场经济发展的需要；不断提高企业自我生存和自我发展的素质和能力；处理好企业内部各个部门以及企业与外部各个方面之间的关系；以提高经济效益为中心，为社会生产适销对路、价廉物美的商品；为国家创造积累、为满足人民日益增长的物质和文化生活的需要做出积极贡献。同时还要搞好社会主义精神文明建设，使企业的生产经营活动与发展不偏离社会主义方向。

## 二、煤炭施工企业的特征

要对煤炭施工企业加强管理，必须对煤炭施工企业及其特征进行充分了解，这样才能使各项管理工作具有针对性和可行性。

### 1. 煤炭施工企业的概念

施工企业又称建筑企业，它是在社会主义商品经济条件下从事各类建筑安装工程施工作业，为社会提供各种生产性和非生产性固定资产的基本生产单位，是相对独立、自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的商品生产者和经营者，是权、责、利相互协调挂钩的经济实体。施工企业在社会活动中是独立享有民事权利和承担民事义务的企业法人。

施工企业的名称，根据专业和隶属关系不同而有所区别。煤炭施工企业一般称建设公司、建筑安装公司、特殊凿井公司等。

施工企业要想独立自主的从事生产经营活动并不断发展壮大实力，必须具备下列条件：

(1) 施工企业必须经工商行政管理部门审定登记，并发给营业执照，取得法人资格。

(2) 施工企业必须具备一定的施工能力，能独立组织生产，有保证生产正常进行的管理人员和生产工人队伍，有必要的技术装备和各种建筑材料。

(3) 施工企业必须是自主经营、独立核算、自负盈亏的经济实体，在财务上自主支配，要核算工程成本，从承揽工程价款中抵偿各种劳动支出，并取得盈利和依法缴纳税金。

## 2. 煤炭施工企业的特征

任何一个企业都存在于一定的生产关系之中，受一定的社会政治制度和经济制度的制约。由于不同社会制度生产关系不同，就决定了企业的特征也有区别。我们就社会主义全民所有制施工企业与资本主义施工企业相比较而言，具体有以下几个方面：

(1) 生产资料所有制是全民所有制。生产资料全民所有制是区别于资本主义施工企业的根本特征。生产资料所有制的形式决定了施工企业生产经营活动的各个方面。

(2) 企业生产经营的目的主要是在实现利润的前提下，加速社会主义建设，发展社会主义生产力，提高社会主义综合国力和满足社会与人民不断增长的物质和文化生活的需要。这与资本主义施工企业单纯为了追求高额利润相比，具有明显的区别。

(3) 职工是企业的主人。社会主义施工企业中的全体职工，不论是领导者还是被领导者都是企业的主人，他们都以主人翁的态度为企业、社会 and 自身利益自觉地工作，互相间的关系是合作的关系。

(4) 企业贯彻执行“各尽所能，按劳分配”的原则。社会主义施工企业在分配上按照统筹兼顾的原则，正确处理好国家、集体和职工个人之间的利益关系，对职工劳动报酬的分配，实行按劳分配的原则。这样能够充分调动广大职工的社会主义积极性和创造性。

## 三、煤炭施工企业的任务

马克思主义历来认为，任何一个社会，生产总是为了达到一定的目的，都不是为生产而生产。在社会主义商品经济条件下，施工企业的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，不断满足社会扩大再生产和改善人民物质文化生活对于增加固定资产的需要。

煤炭施工企业的具体任务：

(1) 煤炭施工企业担负着本系统基本建设施工任务，为煤炭工业提供质量好、速度快、造价低的建筑产品。还要面向社会，通过投标竞争来承担某些建筑安装工程施工任务。

(2) 煤炭施工企业以提高经济效益为中心，通过施工生产活动为国家的社会主义建设创造积累，并不断提高自我生存、自我改造和自我发展的能力。

(3) 煤炭施工企业在搞好社会主义物质文明建设的同时，还要搞好社会主义精神文明建设，提高企业的素质，增强竞争能力。

## 四、煤炭施工企业生产经营管理的特点

煤炭施工企业生产经营管理的特点，包括生产过程和经营管理两个方面。

### 1. 煤炭施工企业生产过程的特点

#### 1) 施工对象的特点

(1) 地点固定。施工工程在选定地点建成后不能移动，只能在建设地点长期使用。

(2) 形体庞大。一项施工工程多为若干单项或单位工程组成一个内容多样、结构复杂、功能齐全的工程体系，它必然要占用广阔的空间，消耗大量的物质资源。

(3) 类型多样。每一项施工工程都有特定用途，要按照建设单位和用户对建筑物、

构筑物以及生产工艺流程的特点施工兴建，这就形成了施工对象类型的多样性。

(4) 使用寿命长。施工工程建成交付用户后，可供长期使用并发挥作用，无论什么样的建筑物或构筑物的寿命都比较长，少则几十年，多则上百年。

## 2) 施工生产的特点

(1) 流动性。由于施工对象地点的固定性，必然带来施工生产的流动性。施工生产与一般工业企业生产不同，施工生产的产品是固定的，劳动者和施工机具必须随着施工对象而不断流动。

(2) 复杂性。每一个工程都有其不同的经济用途或独特的结构形式，需要组织单独设计、单独施工，即便使用标准设计进行施工，也会因建设地点、建设条件不同，需要对设计图纸、施工方法、施工组织等进行适当的修改，而造成施工管理的复杂性。

(3) 施工周期长。由于施工工程形体庞大、结构复杂、工程量大，以及工程地点固定等原因，就必然使施工周期延长，这是施工企业与其他工业企业相比所具有的明显特点。

(4) 涉及面广。从施工企业外部关系看，需要同建设单位、勘察设计单位、专业化施工单位、材料物资及设备供应单位、银行、环保、地方政府等许多部门发生联系与协作，使施工具有广泛的社会综合性。

## 2. 煤炭施工企业经营管理的特点

(1) 活劳动和物化劳动占用量和消耗量大。由于施工工程形体庞大、施工周期长，必然造成施工经营过程中占用和消耗大量的人力、物力和财力，在较长的时间内不能为用户提供有用的产品，必须到整个工程竣工后才能产生经济效益。因此，从客观上要求施工企业加强经营管理，争取用尽量少的消耗取得最好的经济效果。

(2) 经营业务受社会需求制约带来不稳定性。施工企业的生产任务取决于用户的实际需求，企业必须根据承包任务来组织施工经营。建筑产品的社会需求量受社会各种因素的影响，给施工企业经营业务带来了不稳定。这就要求施工企业能善于预测国家经济发展趋势和市场需求动向，以便切合实际地调整企业的经营工作，增强企业的应变能力。

(3) 管理环境多变增加了经营管理的艰巨性。由于施工工程地点的固定性和施工的流动性，必然使经营管理中的可变因素、不可预见的情况增多，增加了经营管理的艰巨性。因此，对施工企业管理的预见性和可控性提出了更高的要求。

(4) 机构人员变动大，给组织施工带来了困难。由于建设工程和施工条件不固定、不稳定，而且连续性差，变化因素多，对组织有节奏均衡施工带来较多的困难。要解决这些困难就要根据生产任务的变化，对企业机构设置、人员的配备作出相应调整。由于机构设置和人员配备经常进行调整，势必会影响正常组织施工。因此，需要施工企业在生产组织和劳动人事管理方面不断探索新途径。

## 第二节 煤炭施工企业领导制度与组织

### 一、厂长（经理）负责制

#### 1. 实行厂长负责制必要性

厂长负责制，就是厂长受国家委托，对企业的生产指挥和经营管理全权负责的一整套相互联系的领导制度。

厂长是企业生产经营活动的统一组织者和指挥者。在企业中形成以厂长为首的、高度集中的生产经营指挥系统，就能保证企业生产、技术、经济活动在统一指挥下，准确而协调地进行。

厂长负责制是管理现代化企业的客观要求。现代化企业是一个复杂的生产经营体系，对它进行管理，不仅体现在指挥和协调各种局部劳动上，而且随着市场的完善和科学技术的飞速发展，信息、技术、知识、软件等也成为商品；生产经营活动不仅涉及国内市场，而且要冲破国界，具有越来越强的国际性，这就加剧了企业之间的竞争。一个企业如果没有具有专业知识和管理能力的指挥者和经营者，就无法进行有效经营，无法创造最佳经济效益，必然会在激烈的竞争中遭到失败。

从我国企业领导制度变革的实践表明，实行厂长负责制是十分必要的。我国国有企业在较长的一段时期内，实行的是党委领导下的厂长负责制，这种制度对社会主义经济发展起过积极作用，但它本身还存在不少矛盾和问题，其中最主要的是责权分离、党政不分。科学合理的领导制度必须遵循责任与权力、权力与义务相统一的原则。企业由党委领导，责任都要厂长来负，这种责权分离现象是企业长期以来没有严格的责任制度，很难建立健全科学合理的经营管理和生产指挥系统的重要原因。这种领导制度的另一个问题是党政不分、以党代政，把政治组织同经济组织混同起来。企业党组织实际上承担了从政治思想到经营管理的全部领导责任，行使着企业的最高决策权和相当一部分行政指挥权，其结果必然会影响和削弱生产经营行政管理系统的工作，又使企业党组织陷于日常行政事务之中，削弱了本身应担负的思想政治工作。由此而导至企业生产经营不能健康顺利地发展、劳动生产率下降、经济效益难以提高。因此，在总结经验、进行试点的基础上，国家颁布实行了《工业企业法》，以立法的形式规定，在全民所有制工业企业实行厂长负责制，确立了一套科学的领导制度。

## 2. 厂长的职责和权限

### 1) 厂长的职责

厂长的职责概括起来就是对国家、对社会、对企业和职工的物质文明和精神文明建设负全面责任。

(1) 在组织生产经营活动中，贯彻执行党和国家的路线、方针、政策，遵守国家法规，坚持社会主义经营方向，维护国家和全民利益，正确处理国家、企业和职工个人之间的利益关系。

(2) 在国家宏观计划调控下，在对市场充分调查的基础上，不断开发新产品，降低产品成本，提高产品质量，增强企业竞争力，千方百计地为用户服务，创造尽可能好的经济效益。

(3) 切实加强职工的思想政治工作和文化、技术、业务培训，提高职工队伍素质，推进现代化企业管理。

(4) 不断改善企业的劳动条件，搞好环境保护，实行文明生产，保障职工的安全和健康。

(5) 在发展生产，提高经济效益的基础上，逐步改善职工物质文化生活条件，提高职工生活水平。

(6) 定期向企业党组织和职工代表大会报告工作，听取意见和建议，自觉接受党群

组织的监督。

## 2) 厂长的权力

厂长作为企业法人代表，领导企业生产经营管理工作，应行使以下各种权力：

(1) 经营决策权。企业生产经营管理工作中的问题，诸如企业的经营决策、企业计划、技术改造、职工培训与工资调整等，均由厂长作出决策，并对决策的后果负责。

(2) 生产指挥权。厂长通过生产经营指挥系统对企业生产、经营、行政管理等工作实行统一指挥，并在该系统内实行分口、分级管理，以提高指挥效率。

(3) 中层干部任免权。企业中层行政干部可由厂长提名或党组织推荐，由厂长负责任免。

(4) 机构设置权。厂长有权对企业管理机构的设置、调整、撤销及人员配备作出决定。对企业规章制度的建立、修改和废除做出决定或提出建议。

(5) 职工奖惩权。厂长有权根据国家有关法规规定，对有突出贡献的职工给予奖励，对违纪职工给予惩处。

## 二、企业党组织的地位和作用

中国共产党是领导我国社会主义建设事业的核心力量。实行厂长负责制，决不能淡化和削弱企业党组织的地位和作用。企业党组织是企业的政治核心，对企业的领导主要是思想政治上的领导，与以厂长为首的行政领导成为两个平行的领导组织系统。企业党组织的地位决定了它在企业中的作用，概括地说就是对党和国家的方针、政策在本企业的贯彻执行实行保证监督。

现阶段企业党组织的作用具体表现在以下几方面：

(1) 保证企业认真贯彻执行党和国家的路线、方针、政策。在指导思想，必须坚持一切以经济建设为中心，党的一切工作都要服从、服务于这个中心。要积极参与改革开放和生产经营全过程，在参与中发挥作用，把深化改革和生产经营活动中的难点作为自己的工作重点。

(2) 保证厂长负责制能够认真贯彻执行。要大力支持厂长的工作，积极参与企业各项制度改革和生产经营工作的重大决策，当好厂长的参谋，同时要监督厂长切实负起责任，并正确行使职权。

(3) 要按照党管干部的原则管好用好干部，特别是保证和支持厂长任免好中层干部。要坚持德才兼备的标准，解放思想，注重实绩，引入竞争机制，使干部能上能下，废除终身制。

(4) 大力加强思想政治工作。在改革开放过程中，职工群众和一些党员干部出现了一些思想疑虑和模糊认识，党组织应通过深入细致的工作来澄清大家的模糊认识，理顺情绪，化解矛盾，把职工群众的思想统一到党的基本路线上来，使之以主人翁的姿态积极投身到深化改革和经济建设中去。

(5) 保证职工的各种合法权益得到实现，全心全意依靠工人阶级。领导、关心企业的群众组织，搞好物质文明和精神文明建设，使企业沿着社会主义方向健康发展。

(6) 切实加强党组织的自身建设。要从思想、组织和作风 3 个方面扎扎实实地搞好党的自身建设，明确改革开放只能强化而不能削弱党的政治核心地位和保证监督作用，要通过党员的先锋模范作用和清正廉洁的实际表现，增强同职工群众的血肉联系，增强党组

织的凝聚力和感召力。

(7) 要协调好党组织同行政、工会和共青团等各方面的关系，调动方方面面的积极性。尤其要处理好党政之间的关系，在明确分工的基础上密切合作，一心一意把企业的工作做好。

### 三、企业民主管理

企业民主管理，就是在企业中坚持社会主义民主，保障全体职工充分行使管理企业的权力，并能以各种方式参与企业管理工作，使职工真正成为企业的主人。

实行厂长负责制，确立了厂长在企业中的中心地位，形成以厂长为首的生产经营指挥系统，但这决不意味着职工群众主人翁地位的下降。相反，必须全心全意地依靠工人阶级，尊重广大职工群众的参与意识，大力加强职工的民主管理。

企业职工参加管理，是由社会主义生产关系的性质决定的。在社会主义企业中，职工之间的关系是平等互助的合作关系，他们之间虽然有工作和职务上的分工，但都是社会主义劳动者，都是企业的主人。这就决定了只有充分加强职工民主管理，才能真正体现工人阶级的主人翁地位，只有发扬民主，充分保障职工以各种方式参与企业管理，使职工的各种合法权益得到实现，才能形成统一意志，调动职工的积极性和创造性，群策群力，把企业的各项工作搞好。

职工民主管理的主要形式是职工代表大会。实行职工代表大会制度，能够较好地体现和保证职工群众在企业当家作主的权力和地位；能够较好地贯彻民主集中制；能够有效地调解处理企业的各种矛盾，维护国家、企业和职工的利益关系；能够对领导干部进行全面和有效的监督，有利于防止官僚主义和不正之风。

• 职工代表大会行使以下职权：

(1) 听取和审议厂长关于企业的经营方针、长远规划、年度计划、基本建设方案、重大技术改造方案、职工培训计划、资金分配和使用方案、承包和租赁经营责任制方案的报告，并提出意见和建议。

(2) 审查企业的工资调整方案、奖金分配方案、劳动保护措施、奖惩办法，以及其他重要的规章制度。

(3) 审议决定职工生活福利基金使用方案、职工住宅分配方案和其他有关职工生活福利方面的重大事项。

(4) 评议、监督企业各级行政领导干部，提出奖惩和任免的建议。

(5) 根据政府主管部门的决定选举厂长，呈报政府主管部门批准。

### 四、企业组织机构

#### 1. 企业组织机构的设置原则

企业组织机构是支撑企业生产、技术、经营及其他活动的运筹体系，是企业的“骨骼”系统。企业是一个组织体，要使这个组织体能够正常有效地进行生产经营活动，使全体成员为企业目标协同动作，就必须使组织体中人和人、人和事、人和物之间的关系建立起一个相对稳定的、经常性的结合形式。这种结合形式就是组织机构。

企业组织机构的设置必须同国家经济体制相适应，并受历史条件、党政领导体制、干部配备制度、企业经营目标和经营方式、企业规模、专业化协作程度、地理环境等因素的影响。企业组织机构的设置、调整、改革，应当考虑上述多方面的因素，结合经济体制改

革和企业实际需要，有目的、有步骤地进行。但就一般意义而言要遵循以下原则：

(1) 统一领导、分级管理的原则。统一领导是指在企业生产经营活动中，有关全局的管理应集中在企业最高管理部门。企业各个部门的活动必须在企业最高管理部门的统一领导和布置下进行。分级管理是指企业内部各个部门在规定的范围内，处理与其本身有关的业务，并承担一定的职责。按照这个原则设置企业组织机构，要注意解决好集权与分权、管理层次与管理幅度两个问题。

(2) 任务目标和精干、高效、节约的原则。任务目标是企业全体职工在一定时期共同活动要达到的目的，因此，应围绕企业的经营目标，根据任务大小、繁简和难易程度，从有利于任务目标的实现来设置组织机构。所谓精干，就是要因事设职，人与事高度配合。所谓高效，是指企业的各级机构能够使人们在实现企业经营目标过程中，高效率地工作。所谓节约，是指企业机构的设置要注意节约费用开支。

(3) 专业分工和协调配合的原则。企业组织机构的设置，应从企业机构的工作性质和管理职能的业务性质出发。生产、技术、财务、人事等各项工作都要通过设置相应的机构和配备必要的人员去完成。各个机构既要充分发挥专业管理的作用，又要相互协调配合、同心协力地完成企业的任务目标。

(4) 强化经营、提高经济效益的原则。为了提高企业的经济效益，必须强化企业的经营意识，转变过去那种只注重生产不重视经营的概念。企业应增设或加强产品销售、市场预测、产品开发、人才培训等经营性机构。

(5) 责权统一和以能授职的原则。责是权的前提，权是责的保证。在机构设置时，要使二者相称，杜绝责权脱节现象。在实际工作中要责任到人、权力到人，不能有权无责，也不能有责无权，要把责任和权力有机地结合起来。同时，在安排机构人员时必须注意以能授职，使其才能与职务相称，从而有效地行使职权和承担责任。

## 2. 企业组织机构形式

企业组织机构的形式受行业特点、企业生产规模、生产技术复杂程度、市场需求变化，以及企业管理水平等因素的影响。企业组织机构形式主要有以下几种：

(1) 直线制。直线制是从古代军队组织移植过来的一种形式，它的特点是企业各级领导者直接行使全部职能管理工作，不设专门的职能管理机构。这种组织形式的优点是机构简单，领导关系明确，权力集中，便于统一指挥和监督。缺点是没有专职的职能机构和人员当领导的助手，管理比较原始和粗放，当生产规模扩大、产品结构较复杂时，企业领导很难应付众多的管理事务，难以保证管理的合理性和有效性。

(2) 职能制。职能制是在直线制的基础上，为各级领导者设置职能机构或人员，他们既协助领导人工作，又在各自的职权范围内有权直接指挥下属单位。这种形式能适应企业生产技术和经营管理复杂的要求，减轻领导人的工作负担。但容易形成多头领导，妨碍生产，如有时行政的统一指挥，常使下级无所适从，造成管理秩序混乱，影响协调一致和密切配合的管理原则的贯彻，因此，企业一般很少采用单纯的职能制组织形式。

(3) 直线职能制。直线职能制是由直线制和职能制相结合的组织机构形式。这种形式的特点：

命令指挥集中在企业最高层；

为各级领导设置职能部门或职能人员，主要领导人以此作为自己的参谋和助手，并发



挥其专业管理的作用；

职能部门对基层作业部门有指导权、监督权，没有指挥权，指挥权由企业各级主要领导人分级行使。

这种组织形式的优点是各级领导人员都有相应的职能机构和人员作为参谋和助手，因而能够对本部门的生产、技术、经济活动进行有效的指挥，每个部门都是由主管人员统一领导和指挥，从而可以满足现代化工业企业的生产经营活动要统一指挥和实行严格责任制度的要求。其缺点是各部门分管不同的工作，由于处理问题的角度不同，容易产生矛盾。因此，在协调矛盾方面比较困难，不利于各部门之间的意见沟通，很多问题需要高层领导直接处理，使高层领导陷于处理日常事务之中，不能集中精力考虑和研究企业重大问题，造成决策迟缓、工作效率不高的不良后果。

目前，我国大多数施工企业采用这种组织形式。见图1-1。

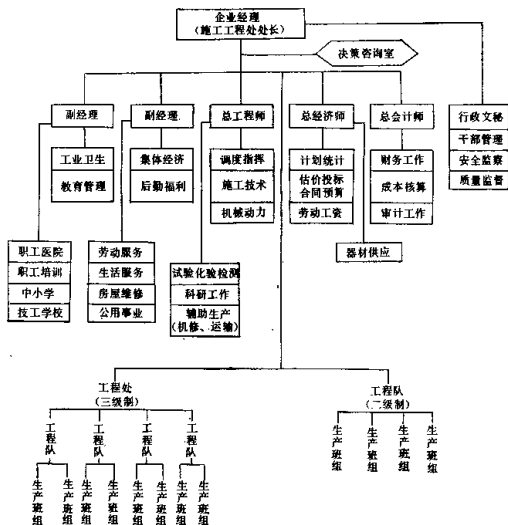


图 1-1 施工企业组织机构体系

(4) 事业部制。事业部制组织机构形式的特点是把企业的生产经营活动按产品或地区不同，建立经营事业部。每个经营事业部是一个利润中心，在领导下实行独立核算，自负盈亏。这种组织形式的特点：

强化了决策机构，使高层领导摆脱日常琐事；