

煤炭工业企业 升级指南

中国煤炭工业企业管理协会 编

中国矿业大学出版社

煤炭工业企业升级指南

主 编 杜有志 武承厚

副主编 朱志来 刘春瑞

中国矿业大学出版社 出版发行

中国矿业大学印刷厂 印刷

787×1092 1/16 印张22.7 字数580千字

1991年3月第一版 1991年3月第一次印刷

印数1—10000

ISBN 7-81021-403-9/F·53 定价：9.30元



開採企業升級，
提高企業素質，促進
煤炭工業現代化建設。

張寶明

一九九二·二·十五

中国统配煤矿总公司 副总经理
中国煤炭工业企业管理协会会长

张宝明 题词

本书编审委员会

主任：邝 山 许世亮

副主任：张钧衡 王广德 聂孟荀 杨文魁 曾宪林 丁文龙 武承厚 杜有志

委员：（共七十一人）

张 都	辛小雷	洪绍和	胡令仕	李 平	白葆生	佟全悦	郭学政	陶海平	李文俊
周蟾先	刘伟培	韩贺勋	刘玉峰	李永芳	李信祥	井泉利	马启勋	吴夏季	谢佩良
刘福业	马凤选	张丽萍	张小巍	靳景云	郭玉森	吴林森	葛文森	徐占成	范炳栓
翟慎新	牟尚高	朱志来	刘春瑞	崔维钧	靳学斌	杨伯恩	曹溪清	陈静智	尹明远
陈玉林	田乃刚	丁克俭	卢廷铎	李贯日	杨广立	肖黎明	熊美娟	彭伟屏	满 伟
钱林芳	房振民	王立金	姚训智	庞友谅	姚玉昆	张英华	唐招兄	魏振一	张常德
高齐禹	范 津								

本书编写人员

主 编：杜有志 武承厚

副主编：朱志来 刘春瑞

第一章 杜有志 马 玉

第二章 刘春瑞 武承厚

第三章 第一节郭惠清 第二节李俊珠 王福春 第三节刘玉华 第四节李庆祥 第五
节华峰、姚印琴 第六节杜有志

第四章 杜有志 刘春瑞

第五章 袁树清 赵冬生 王宗岑

第六章 朱志来 邢晓东

第七章 李美娜

第八章 武承厚 苏祥利 王芝兰

第九章 第一节王长贵 第二节侯文民 第三节刘宝刚 朱新顺 刘大文 高洪喜

第四节陈明灿 赵俊英 第五节潘英男 张正元 汪涛 第六节茹少宁

刘春瑞 第七节孙殿吉 杨刚良 付元德 第八节廉士田 马仁智 周振亚

第九节盛文秀 赵朝义 孙君莲 第十节周和平

参加本书编写工作的还有：

高齐禹 范 津 张文奎 杨信生 杨连章

赵春生 张桂林 关智英 陈信民

责任编辑：聂孟荀 张 琳

序 言

党的十三大报告关于经济发展战略中指出，科学技术进步和管理水平的提高，将在根本上决定我国现代化建设的进程，是关系民族振兴的大事。因此，我们面临的深化企业改革、加强企业管理的任务是很繁重的。开展企业升级是推进企业管理进步的一种新形式、新机制、新方法。就企业来讲，要努力实现升级目标，既要完善和发展企业机制，又要扎扎实实抓好管理基础工作，并把推进技术进步同加强企业管理有机地结合起来，使企业由粗放经营转向集约化经营。

目前，全国的企业升级工作已经普遍展开。煤炭工业的企业升级工作虽然起步较晚，但发展很快。为了进一步推动全国煤炭工业企业升级工作的开展，中国煤炭工业企业管理协会汇编出版了《煤炭工业国家级企业升级标准》。为了配合国家级企业升级标准的贯彻执行，具体指导煤炭工业国家级企业升级和矿务局下属矿、厂、处内部升级工作，中国煤炭工业企业管理协会和河北省煤炭工业企业管理协会组织编写了这本《煤炭工业企业升级指南》。

《指南》对煤炭工业已颁布升级标准的十五个行业，开展企业升级工作的方法、步骤、规划和程序，采用专题问答形式，作了规范化的说明；依据标准对企业升级四项否决指标的计算口径和方法作了详尽解释和说明；结合各行业的特点对国家级企业管理工作提出了明确的要求；结合行业内部已升级企业的经验，介绍了各行业开展企业升级的形式、特点和自检验收准备工作。本书具有较强的实用性和指导性，可作为指导煤炭工业各行业开展企业升级工作的工具书。中国煤炭工业企业管理协会会长张宝明同志特为本书提词：“开展企业升级，提高企业素质，促进煤炭工业现代化建设”。

由于煤炭工业企业升级工作起步较晚，经验不足，加上时间匆促，书中错误在所难免，殷切希望广大读者批评指正。相信这本《指南》的出版发行，必将对全国煤炭工业的企业升级工作起到积极的指导和促进作用。

郑山
一九九二年二月十五日

前 言

开展企业升级，是国务院《关于加强工业企业管理若干问题的决定》的主要精神。在“七五”期间，全国煤炭工业把企业升级作为加强企业管理工作的中心，有计划、有步骤地开展了“抓管理、上等级、全面提高企业素质”的企业升级工作，激励企业以提高产品质量为中心，以降低物质消耗、增加经济效益为目标，以实现安全生产为前提，瞄准不同的等级水平不断向上攀登，对于改变煤炭工业的总体形象，发挥了巨大作用，对于赶超世界先进水平产生了强大的动力。

最近，国务院企业管理指导委员会已明确：“八五”期间继续开展企业升级工作，坚持高标准，严要求，把企业升级工作搞得更好，充分发挥企业升级这一激励机制的作用。

随着企业升级工作的不断深入，等级标准(包括指标标准和管理工作标准)逐步修订和完善，考核程序及评审办法的不断改进，企业的管理工作正逐步向“双向”(即基础岗位、现代化)延伸。在“我要升级”的积极性普遍提高的基础上，大家迫切希望对企业升级认识进一步加深，对企业升级的等级标准、考核程序、评审办法、迎检准备等企业升级知识进一步了解，对如何巩固升级成果继续向上攀登进一步总结提高，以达到对企业升级工作进行规范化、程序化的指导，实现企业管理的整体优化，使企业能适应由生产型向生产经营型，由传统管理向科学化、现代化管理，由粗放型向集约化经营转变的形势。为此，中国煤炭工业企业管理协会与河北省煤炭工业企业管理协会商定，组织有关的理论工作者和实际工作者一起，编写了《煤炭工业企业升级指南》这本书，并聘请中国煤炭工业企业管理协会、一些省(区)的煤炭企协、直属矿务局及基建公司的部分企管工作专家组成本书编委，对本书的编写进行指导和审查。本书与中国煤炭工业企业管理协会编辑出版的《煤炭工业国家级企业升级标准》一书相配套，意将指导“八五”期间整个煤炭工业各行业的企业升级工作，作为企业升级工作的工具书，具有实用性和指导性。

企业升级是一项新工作，本书的内容又涉及煤炭各行业，范围广，专业性强，由于编写时间仓促，加上编者的理论水平和政策水平有限，不足与不妥之处，恳请读者批评指正。

编者

1991年2月15日

目 录

第一章 企业升级工作概论

第一节 企业升级的概念

1. 什么是企业升级? (1)
2. 我国煤炭工业企业升级工作的现状如何? (1)
3. 开展企业升级的目的和意义是什么? (1)

第二节 企业升级的核心

4. 企业升级的核心是什么? (2)
5. 为什么抓管理必须从基础管理工作做起? (2)
6. 为什么抓基础管理工作必须从班组建设抓起? (3)
7. 班组建设的主要内容是什么? (3)
8. 为什么抓班组建设必须从岗位工作抓起? (3)
9. 怎样制定岗位手册? (4)
10. 为什么说抓培训是抓岗位工作的根本? (4)
11. 职工培训的内容和目的是什么? (4)
12. 什么是企业素质? (4)
13. 企业素质的整体特征是什么? (5)
14. 企业素质的动态特征是什么? (5)
15. 企业素质的基本内容有哪些? (5)
16. 提高企业素质的目的是什么? (6)

第三节 煤炭工业的企业升级

17. 煤炭工业企业升级的范围如何划定? (7)
18. 如何理解煤炭工业企业升级的等级标准? (7)
19. 煤矿企业执行等级标准的原则是什么? (8)

第四节 企业升级与各项工作的关系

20. 企业升级与企业整顿的关系和区别是什么? (9)
21. 企业升级与深化改革、治理整顿的关系是什么? (9)
22. 企业升级与技术进步和科学管理的关系是什么? (9)
23. 企业升级与精神文明建设的关系是什么? (10)
24. 企业升级与开展“质量标准化、安全创水平”及“现代化矿井”建设的关系是什么? (10)
25. 企业升级与专业管理达标升级的关系是什么? (10)
26. 为什么说开展企业升级是一项系统工程? (11)

第二章 企业升级的程序和方法

第一节 企业升级规划

27. 什么叫企业升级规划? 为什么要制定企业升级规划? (12)
28. 制定企业升级规划有哪些作用? (12)
29. 制定企业升级规划应坚持什么原则? (13)
30. 制定企业升级规划应把握哪些要素? (14)
31. 制定企业升级规划应注意哪些问题? (15)

32. 制定企业升级规划在方法、内容上有哪些具体要求? (15)

33. 如何组织企业升级规划的贯彻实施? (32)

第二节 升级的申报与考核

34. 煤炭工业企业升级优中选优的办法是什么? (33)

35. 企业升级的资格认定包括哪些内容? (33)

36. 怎样填写企业升级资格认定表? (34)

37. 企业在升级考核前应做好哪些准备工作? (42)

38. 怎样填写《国家级企业申报表》? (42)

39. 如何组织和领导企业升级的考核验收? (50)

40. 企业升级的考核审定必须遵守哪些纪律? (59)

41. 企业升级的审批、命名、发证书有哪些规定? (59)

第三节 企业升级的复查

42. 进行企业升级复查工作有什么意义? (60)

43. 如何进行企业升级的复查工作? (60)

44. 复查结果有哪些规定? 复查应注意哪些问题? (61)

45. 怎样填写企业升级复查表? (61)

第三章 建立和巩固“五保一推”体系

第一节 煤炭产品质量保证体系

46. 煤炭产品质量包括哪些内容? (69)

47. 提高煤炭产品质量的重大意义是什么? (74)

48. 什么是质量保证体系? 建立质量保证体系的意义是什么? (75)

49. 质量保证体系包括哪些内容? (75)

50. 煤炭质量保证体系包括哪些内容? (75)

51. 怎样绘制煤炭质量保证体系图? (77)

第二节 降低物质消耗保证体系

52. 物质消耗与物质消耗保证体系的含义是什么? (78)

53. 企业升级对物质消耗指标有哪些基本要求? (79)

54. 煤矿企业材料消耗的含义是什么? (79)

55. 我国煤矿企业降低材料消耗的特殊意义是什么? (80)

56. 降低材料消耗保证体系有哪些内容? (80)

57. 怎样建立和完善降低材料消耗保证体系? (83)

58. 降耗管理工作主要包括哪些内容? (83)

59. 怎样绘制降低材料消耗保证体系图? (86)

60. 我国的能源现状如何? (89)

61. 能源管理有哪些主要内容? (90)

62. 能源的科学化管理基本要求是什么? (90)

63. 煤矿企业搞好能源管理的特殊意义是什么? (91)

64. 企业升级对能源消耗的基本要求是什么? (91)

65. 节能降耗管理工作的主要内容是什么? (92)

66. 建立什么样的节能降耗保证体系较为理想? (93)

第三节 提高经济效益保证体系

67. 经济效益的基本含义是什么? (95)

68. 评价企业经济效益有哪些标准? (96)

69. 提高经济效益有什么重要意义?	(97)
70. 什么叫经济效益保证体系?	(97)
71. 为什么要建立经济效益保证体系?	(97)
72. 建立经济效益保证体系有哪些基本原则?	(98)
73. 考评企业经济效益的指标体系主要包括哪些项目?	(99)
74. 企业升级考核经济效益指标总的要求是什么?	(102)
75. 怎样建立和完善经济效益保证体系?	(103)

第四节 安全生产保证体系

76. 什么叫安全生产保证体系?	(105)
77. 为什么要建立安全生产保证体系?	(105)
78. 煤矿安全生产保证体系包括哪些内容?	(106)
79. 建立安全生产保证体系的要素是什么?	(112)

第五节 思想政治工作保证体系

80. 现代企业思想政治工作的主要内容有哪些?	(116)
81. 思想政治工作保证体系在“五保一推”体系中占何地位?	(117)
82. 建立思想政治工作保证体系有哪些重要意义?	(117)
83. 在企业升级中建立思想政治工作保证体系的必要性是什么?	(117)
84. 思想政治工作保证体系有哪些具体内容?	(118)
85. 建立思想政治工作保证体系应遵循哪些基本原则?	(120)
86. 思想政治工作保证体系图应是什么模式?	(123)

第六节 推广现代化管理保证体系

87. 推广现代化管理的重要意义是什么?	(123)
88. 煤炭工业企业管理现代化的战略任务是什么?	(123)
89. 煤炭工业企业管理现代化应遵循什么原则?	(124)
90. 我国煤炭工业“八五”期间推行管理现代化的总目标是什么?	(124)
91. 我国煤炭工业“九五”期间推行企业管理现代化的总目标是什么?	(125)
92. 我国企业管理现代化的内容是什么?	(125)
93. 我国应建立什么样的现代化企业管理体系?	(126)
94. 为什么要开展煤炭工业企业管理现代化优秀成果评选? 怎样评选?	(126)
95. 怎样申报企业管理现代化成果?	(126)
96. 实现煤炭工业企业管理现代化的组织与措施是什么?	(132)

第四章 煤炭工业企业的现场管理

97. 我国煤炭工业企业现场管理的现状如何?	(134)
98. 什么是现场管理?	(134)
99. 搞好现场管理有何重要意义?	(134)
100. 怎样加强现场管理?	(135)
101. 搞好现场管理需要克服哪些片面认识?	(136)
102. 现场管理优化的要点是什么?	(136)
103. 现场管理优化的基本要求是什么?	(137)
104. 怎样认识和处理现场管理优化同各项专业管理的关系?	(137)
105. 什么是管理到位? 怎样才能使管理到位?	(138)
106. 怎样掌握现场管理的具体要求?	(144)

第五章 统配煤矿的企业升级

第一节 升级的必要性

- 107. 统配煤矿(不包括露天矿,下同)的主要生产特点是什么? (146)
- 108. 统配煤矿的管理现状如何? (147)
- 109. 统配煤矿开展企业升级有什么特殊意义? (148)

第二节 升级的特点、指导方针及考核

- 110. 统配煤矿为什么要搞煤炭工业内部企业升级?它与国家级企业的区别和联系是什么? (149)
- 111. 为什么要对统配煤矿进行分类考核?如何分类? (150)
- 112. 统配煤矿的企业升级突出安全生产的重要意义是什么? (151)
- 113. 制定统配煤矿企业升级指导方针的出发点是什么? (151)
- 114. 对统配煤矿的企业升级如何考核? (152)

第三节 统配煤矿国家级企业等级标准的执行

- 115. 统配煤矿的管理工作标准有哪些特点? (152)
- 116. 统配煤矿的企业管理工作达标要做哪些准备工作? (153)
- 117. 对企业升级管理标准中单项达标取证应掌握哪些计分尺度(注:适于各行业)? (156)
- 118. 如何正确理解统配煤矿企业升级标准中的有关内容? (156)
- 119. 产品质量的考核有哪些规定?评审办法是什么? (157)
- 120. 物质消耗的考核有哪些规定?评审办法是什么? (158)
- 121. 经济效益指标的考核有哪些内容?如何评审? (161)
- 122. 安全生产考核标准有哪些?如何评审? (161)
- 123. 如何正确理解四项指标标准中的有关概念? (162)
- 124. 企业在升级考核前有哪些准备工作? (162)

第六章 基建施工行业的企业升级

第一节 基建施工行业的基本特点

- 125. 基建施工行业的生产有什么特点? (167)
- 126. 基建施工行业的施工特点是什么? (167)
- 127. 基建施工行业在管理工作上有哪些特点? (168)
- 128. 基建施工行业的企业升级有什么特点? (168)

第二节 基建施工行业的企业升级规划

- 129. 怎样制订企业升级规划? (169)
- 130. 基建施工行业的企业升级规划主要包括哪些内容? (170)

第三节 企业升级的程序和考核

- 131. 基建施工行业的企业升级要经历哪些程序? (182)
- 132. 基建施工行业在升级考核前应做好哪些准备工作? (182)

第四节 基建施工行业国家级企业等级标准的执行

- 133. 矿建的考核标准及评审办法如何掌握? (183)
- 134. 煤炭工业基建(特凿)施工国家级企业四项指标考核标准如何掌握? (186)
- 135. 煤炭基建特凿企业升级如何评审及认证? (191)
- 136. 土建、安装的四项指标如何考核认证? (191)
- 137. 跨省(区)的基建施工行业的企业升级工作如何协调? (194)

第五节 基建施工行业国家级企业管理工作的评审

- 138. 基建施工行业的专业管理达标的主要项目有哪些? (195)
- 139. 怎样进行专业管理的取证工作? (196)

140. 管理工作标准的补充规定如何理解? (197)
141. 如何理解“建筑业总产值”等概念? (197)

第七章 煤炭机械行业的企业升级

第一节 煤机行业的企业升级特点

142. 煤机行业开展升级的重要意义是什么? (199)
143. 我国煤机行业的企业管理工作状况如何? (199)
144. 煤机行业开展企业升级有哪些特点? (200)
145. 煤机行业的企业升级工作的重点有哪些? (202)

第二节 煤机行业国家级企业等级标准的执行

146. 煤机行业的等级标准有何特点? (203)
147. 煤机行业如何分类? (203)
148. 管理工作标准及考核办法如何执行? (204)
149. 四项指标标准及考核办法主要要求是什么? (209)

第八章 选煤厂的企业升级

第一节 选煤厂的概况

150. 什么是选煤? 我国目前有几种选煤方法? (215)
151. 选煤的重要性是什么? (215)
152. 选煤厂的现状如何? 今后将如何发展? (215)
153. 选煤厂如何分类? (216)
154. 选煤厂的生产有哪些特点? (216)
155. 选煤厂在企业升级工作中应重点抓哪些管理工作? (216)

第二节 选煤厂升级的程序及方法

156. 选煤厂的企业升级范围是哪些? (218)
157. 选煤厂的企业升级程序有哪些规定? (218)
158. 选煤厂怎样开展企业升级工作? (218)

第三节 选煤厂企业升级标准及考核办法

159. 如何执行选煤厂管理工作标准的补充规定? (219)
160. 如何正确执行四项考核标准和掌握计算方法? (220)

第九章 其它行业的企业升级

第一节 火工行业的企业升级

161. 火工行业的生产有哪些特点? (224)
162. 火工行业的管理工作有哪些特点? (224)
163. 火工行业的企业升级有什么特点? (225)
164. 火工行业的企业升级在程序和考核方面有哪些要求? (225)
165. 火工行业如何执行国家级企业管理工作标准? (227)
166. 对火工行业的四项经济指标考核、评审及认证有哪些要求? (228)

第二节 水泥行业的企业升级

167. 水泥行业的生产特性是什么? (232)
168. 水泥行业管理有哪些特点? (233)
169. 水泥行业的企业升级有哪些特点? (233)
170. 水泥行业在升级范围上有什么规定? (233)
171. 水泥行业升级的程序是什么? (234)
172. 如何正确执行水泥行业的管理工作标准及考核办法? (236)

173. 怎样考核四项指标?	(236)
第三节 供电行业的企业升级	
174. 供电行业有哪些特点?	(239)
175. 供电行业的企业升级应从哪里抓起?	(240)
176. 供电行业的国家级企业的等级标准适用哪些范围? 有哪些补充的评分原则?	(248)
177. 如何正确理解四项指标中“输电线路完好率”等概念?	(249)
178. 怎样正确理解四项指标的计算方法和依据?	(249)
179. 供电行业在企业升级验收前应做好哪些准备工作?	(250)
第四节 铁路运输行业的企业升级	
180. 煤炭铁路运输行业的现状如何?	(264)
181. 煤炭铁路运输行业的生产特点有哪些?	(264)
182. 铁路运输行业的升级范围怎样规定? 执行什么升级标准?	(264)
183. 铁路运输行业的企业升级程序是什么?	(264)
184. 怎样正确理解四项指标的计算基础?	(265)
185. 升级考核前应做好哪些思想准备工作?	(266)
186. 升级考核前和整个过程中应做哪些组织工作?	(267)
187. 铁路运输行业的专业管理达标工作如何进行?	(268)
188. 怎样做好升级考核验收工作?	(269)
189. 考核验收时现场检查包括哪些内容?	(269)
第五节 露天煤矿的企业升级	
190. 露天煤矿的管理现状如何? 其生产有哪些特点?	(269)
191. 露天煤矿企业升级工作的重点是什么?	(270)
192. 露天煤矿的企业升级在方法步骤上有哪些规定?	(271)
193. 如何正确执行四项指标的标准及评审办法?	(273)
第六节 地质勘探行业的企业升级	
194. 地质勘探行业有哪些类型?	(279)
195. 地质勘探行业的生产有哪些特点?	(279)
196. 地质勘探行业的管理工作的特点是什么?	(279)
197. 地质勘探行业的企业升级范围是如何确定的?	(280)
198. 升级的程序有什么规定?	(280)
199. 生产地质勘探队的企业升级有什么特点?	(280)
200. 生产地质勘探队要升级的企业如何正确执行管理工作的等级标准?	(281)
201. 生产地质勘探队如何正确执行四项指标标准及评审办法?	(282)
202. 怎样正确理解煤田地质勘探行业国家企业四项指标标准及考核办法?	(287)
203. 怎样正确理解煤田地质勘探行业国家级企业管理工作标准及考核办法?	(288)
204. 企业升级考核有哪些程序?	(294)
205. 考核前应做好哪些准备工作?	(295)
第七节 焦化行业的企业升级	
206. 焦化行业有哪些特点?	(295)
207. 焦化行业企业升级工作的现状如何?	(296)
208. 焦化行业企业升级标准适用哪些范围?	(296)
209. 如何考核四项指标?	(297)
210. 焦化行业的企业升级规划如何制定?	(297)
211. 怎样做好迎检的准备工作?	(300)

第八节 汽车修配行业的企业升级

212. 煤炭工业汽车修配行业有哪些特点? (301)
213. 汽修行业的企业升级面临什么局面? (301)
214. 汽修行业企业升级范围如何规定? (301)
215. 如何理解四项指标中关于“特殊储备”和“住宅资产”的概念? (302)
216. 执行管理工作考核标准时应注意哪些问题? (302)
217. 怎样抓好企业升级工作? (302)
218. 考核验收前应做好哪些准备工作? (304)

第九节 发电行业的企业升级

219. 发电行业的生产管理有哪些特点? (305)
220. 发电行业基础管理工作的重点是什么? (305)
221. 发电行业在企业升级工作中为什么要首先推行全面质量管理? (306)
222. 发电行业企业升级应从哪些方面抓起? (306)
223. 在企业升级考核前应做好哪些资料准备? (308)
224. 三大标准应该是一种什么样的模式? (308)

第十节 机修厂的企业升级

225. 机修厂的生产有哪些特点? (310)
226. 机修厂的企业升级有哪些主要特点? (310)
227. 机修厂企业升级的指导方针是什么? (313)
228. 机修厂企业升级的基本步骤有哪些? (313)
229. 煤矿机修厂企业升级等级标准的主要内容是什么? (316)
230. 机修厂在企业升级中的专业达标与取证工作有哪些? (316)
231. 如何正确理解机修厂企业升级标准中的有关概念? (318)

- 附录: 全国煤炭工业生产矿井(露天)自然技术经济条件分类情况** (328)

第一章 企业升级工作概论

第一节 企业升级的概念

1. 什么是企业升级?

答: 企业升级是国务院1986年《关于加强工业企业管理若干问题的决定》的主要精神。国务院这个决定是继中共中央、国务院1982年2号文件《关于国营工业企业进行全面整顿的决定》之后,对于加强企业管理的又一个重要战略部署。

企业升级是从我国工业企业的现实情况出发,把先进企业的标准,分成若干等级,使企业紧紧围绕提高产品质量、降低物质消耗、增加经济效益,实现安全生产这四项指标,自觉地提高管理水平,提高企业素质,增加经济效益,不断向国内、国际先进水平攀登的一种加强企业管理的新形式、新方法。

2. 我国煤炭工业企业升级工作的现状如何?

答: 企业升级是当前加强企业管理的中心工作。根据1986年国务院做出的《关于加强工业企业管理若干问题的决定》(简称国务院《决定》下同)精神,煤炭工业的企业升级工作由点到面,全面展开。全国第一批晋升为国家一级企业的有45个,第二批晋升为国家一级企业的有87个;晋升为国家二级企业的总计4210个。煤炭系统已晋升为国家一级企业的有1个(晋城矿务局),通过国家一级企业预考核的有2个(潞安矿务局、张家口煤矿机械厂);已晋升为国家二级企业的1987年度7个,1988年度22个,1989年度27个,共计56个。晋升为煤炭工业二级企业的1988年73个,1989年137个,共210个。国家二级企业的主要产品质量和性能、物耗、能耗、效益、安全以及管理水平,基本上代表了国内同行业的先进水平,国家一级企业的主要产品质量和性能达到国际七十年代末、八十年代初的先进水平,其中约有三分之一的产品达到国际当代先进水平。

实践证明,企业升级是一种激励机制。它是我国从多年实践中找到的一种定量考核评价企业管理水平的有效形式。同时也使各个行业对本行业企业管理水平做到心中有数,便于分类指导,加强行业管理。各行业建立起了客观评价企业技术、管理水平的统一等级标准,使企业围绕产品质量、物质消耗、经济效益、安全生产和思想政治工作建立五个保证体系,自觉地向国内、国际先进水平努力攀登,从而推动了技术和管理两个轮子同步运转。通过开展企业升级,有力地促进了企业素质的提高,使企业的产品质量差、物质消耗高、经济效益差、安全生产不好的状况开始有了转变,为实现“七五”计划起到了积极的推动作用,为完成“八五”计划打下了基础。企业升级工作受到了企业的普遍欢迎,它的重要作用被越来越多的企业领导人所认识,已成为广大干部、职工的自觉行动,已由“要我升级”转化为“我要升级”。一个“抓管理、上等级、全面提高企业素质”的企业升级活动已在全国煤炭系统普遍展开。

3. 开展企业升级的目的和意义是什么?

答: 开展企业升级的目的是为了提高企业素质。它有以下几个方面的意义:第一,企业升级可以促进企业适应有计划商品经济发展的需要,在优胜、劣汰的竞争中获得生存。从这个意义上讲,企业升级也是一种机制,激励企业自觉地改善经营管理,提高企业素质。第二,它是增强企业活力,保证深化改革、治理整顿顺利进行的需要。第三,企业升级对于完成“七五”、“八五”计划,实现宏伟战略目标,为后十年的经济发展积蓄力量,加快四

建设步伐，都具有重要意义。在治理整顿期间，继续开展企业升级工作具有新的意义。

第二节 企业升级的核心

4. 企业升级的核心是什么？

答：企业升级的核心是抓管理。在企业升级工作中抓管理是第一位的，上等级是抓管理的结果，是企业管理水平的标志。

企业管理工作是企业在生产经营过程中观察、思考、处理问题的时候必须遵循的准则和规范。同时，管理工作也是改革的基础和落脚点。通常大家都认为管理工作是项软指标，但它需要用硬功夫，只有下硬功夫，才能夯实管理基础，才能达到提高企业素质的目的。

国务院企业管理指导委员会把管理工作归纳为五个方面，中国煤炭工业企业管理协会把这五个方面细化、量化为五章三十条九十款，以此做为煤炭工业企业升级的管理工作标准。这个标准包含了企业管理工作的方方面面，具有四个突出的特点：第一，体现了管理工作的整体优化，从各个方面保证企业在强化管理，提高“双效”（指效率和效益，下同），增加后劲的最佳状态下运行。考评方面规定，90款中，如果有一款出现0分，该款所属章最高得分为本章标准分的60%，因而，从考评方法上促进了实现管理工作整体优化，并且加强了主管部门对管理工作的宏观指导能力。第二，突出了管理工作的重点，特别是突出了“质量标准化，安全创水平”；也强调了标准化、计量、档案、节能、质量、设备、环保、财务、劳资、计算机推广应用等。第三，体现了赶超和攀登国内、国际同行业先进水平的思想。标准规定的十一项加分，体现在新装备、新技术、新工艺、先进的管理手段和先进的管理方法上。第四，明确了管理工作的标准水平，规定管理工作达到700分以上，且各章得分率在60%以上，可申报晋升国家二级企业，管理工作达到800分以上，且各章得分率在70%以上，可申报晋升国家一级企业，在一定程度上避免了忽视管理，单纯套指标的倾向。

抓企业升级首先要抓管理。企业升级的目的是全面提高企业素质。提高企业素质主要有两方面的工作：一靠技术进步，二靠加强管理。从我国多数企业“技术落后，管理更落后”的现状出发，抓企业升级必须首先抓管理。

5. 为什么抓管理必须从基础管理工作做起？

答：基础管理工作是企业在生产、经营过程中为实现企业的经营目标和有效地执行各项管理职能，提供资料依据、基本手段和前提条件的工作。主要包括标准化工作、定额工作、计量工作、信息工作、规章制度、基础教育和班组建设等七项工作。它是企业生产经营活动所必不可少的基础，是企业素质的重要标志，直接关系到企业生产技术和经济效益的提高。因此，加强企业基础管理工作，使企业构筑起一个“以各项标准、各项定额、各项制度为骨架，以班组岗位建设和基础教育为依托，以信息和计量工作相适应的，全方位、分层次的管理框架。”这对于大部分煤炭工业企业来说具有十分重要的现实意义。

煤炭工业企业要把“质量标准化，安全创水平”做为基础的基础，要切实抓紧抓好，抓出成效。凡是要升级的企业，“质量标准化，安全创水平”要达到相应等级，否则不得申报升级。

抓基础管理工作要注意抓薄弱环节。标准化工作在煤炭企业是较薄弱的一项。要想做好这项工作，企业必须：首先根据企业的生产实际和生产规划建立起企业的标准化体系；其次建立一套标准化工作的管理制度；第三，按照企业实际情况有重点地开展标准化工作；第四，按照先基础，后专业，先产品，后工艺规律开展标准化工作。

6. 为什么抓基础管理工作必须从班组建设抓起?

答: 班组是企业的细胞,是企业生存和发展的基础。在企业中,班组处于生产和工作的第一线,企业的生产工作、技术工作、经营管理工作,思想政治工作都要落实到班组,通过班组的日常活动来实现。班组工作的好坏,在一定程度上,反映企业素质强弱和管理水平的高低,也是衡量企业素质的重要标志之一。因此,必须重视和抓好班组这个最基层的建设工作,这犹如万丈高楼必须打好基础才能巍然屹立一样。

目前煤炭企业在班组建设方面存在的主要问题是,在旧的管理方式影响下,习惯于把班组作为一个单纯的生产组织,而没有把班组作为一级管理组织,更没有真正把班组作为社会主义物质文明和精神文明建设的场所。

7. 班组建设的主要内容是什么?

答: 班组建设主要包括思想建设、制度建设、技术业务建设等三个方面。要做到班组机构健全、制度健全,并真正成为企业开展日常的思想教育工作和学习业务技术知识的重要场所,对培养有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍发挥重要作用。

班组的主要工作是:

1) 做好思想政治工作,教育职工坚持四项基本原则,模范地执行党和国家的方针、政策和法令,遵守社会公德和职业道德。

2) 组织讨论生产(工作)计划或承包任务,积极总结推广先进经验,大力开展合理化建议和技术革新活动,保证全面完成作业计划或承包任务。

3) 组织政治、文化、技术业务学习,大力开展岗位练兵和帮教活动,不断提高班组职工素质。

4) 加强班组管理,以质量管理为重点,以岗位经济责任制为基础,建立健全各项管理制度,不断提高班组科学管理和民主管理水平。

5) 组织社会主义劳动竞赛,积极开展比、学、赶、帮、超活动。

6) 进行安全生产教育,精心维护、保养设备,认真执行劳动保护法规和操作规程,保持生产(工作)现场整洁,做好劳动保护和现场环境保护工作。努力做到安全生产和文明生产。

7) 关心班组 members 的健康生活,班组成员要互相关心,互相帮助,做好计划生育工作,开展有益的文体活动。

8. 为什么抓班组建设必须从岗位工作抓起?

答: 企业的岗位是各项管理工作的落脚点,岗位工作的好坏,在一定程度上反映了企业的管理水平。一些企业之所以素质差、基础工作不扎实,一个突出的问题是管理基础工作在生产实际中不能落到实处。因此,要抓岗位、促基础,提高管理水平,使管理工作向岗位延伸。

抓好岗位工作,要解决管理工作中历来存在的重上层,轻基层;重突击,轻经常;重局部,轻系统;重奖惩,轻帮助等问题。要从思想上提高对岗位工作重要性的认识。

实践证明,推行“岗位手册”的做法是抓好岗位工作的好方法。

岗位手册是对企业现有的岗位责任制和各项管理工作进行分解,制定出各个生产、工作岗位的标准规范手册。岗位手册的内容主要包括:一个基础,即岗位工作的应知应会;三个标准,即工艺标准、操作标准、定额标准;四项制度,即交接班、设备管理、安全生产、劳动纪律等方面的规范要求。岗位手册是对职工在各自岗位上应该掌握的知识、应该学会的操作、应该完成的工作的综合要求,也是对每个职工保质、保量、安全、低耗完成本岗位生产(工作)任务的基本要求。岗位手册范例见105题。

6.怎样制定岗位手册?

答: 岗位手册的制定应自下而上,即先由岗位人员自己制定,有关岗位共同会审,最后由领导审定、批准,正式执行,并要有相应的考核办法,与分配挂钩。这项工作应从本企业的实际出发,在现有的管理工作基础上进一步充实、完善、提高,制订出简明、朴实、系统、可行的岗位手册。要使每个职工都能掌握岗位手册的内容和要求,把岗位手册的要求转化为职工的习惯性的思维和操作,从而实现岗位工作的标准化、规范化。

10.为什么说抓培训是抓岗位工作的根本?

答: 从企业管理的角度来说,对人的管理是最根本的管理。人不仅是管理的对象,也是管理的主体。人员的素质决定着岗位工作的素质。党的十三大报告强调指出:“从根本上说,科技的发展、经济的振兴,乃至整个社会的进步都取决于劳动素质的提高和大量合格人才的培养。”职工培训是提高劳动素质和培养合格人才的有效途径,对提高企业素质起着保证作用。

企业干部、职工培训工作的基本指导思想是:以党的基本路线为指针,从企业改革和生产发展需要出发,全面提高干部、职工的政治、业务素质。按需施教,学用结合,讲求实效,采取多种形式、多种渠道,以岗位培训为主,举办各种研究班、培训班,进行直接、有效的培训。

抓不好培训工作,职工素质不提高,岗位工作就不能实现,班组工作也难以展开,管理基础工作得不到落实,管理工作就只能是空中楼阁,检查团来了突击一阵子“雨过地皮湿、日照又复原”。因此,抓企业升级必须从管理抓起;抓管理必须从管理基础工作抓起;抓管理基础工作必须从班组抓起;抓班组必须从岗位抓起;抓岗位必须从培训抓起。

11.职工培训的内容和目的是什么?

答: 1)按对象分,培训的任务是:

(1)新工人进厂应先培训后上岗。对关键岗位和特殊工种的工人应进行操作合格证培训。

(2)对全体职工应进行本专业应知应会和安全生产文明生产教育,并达到本岗位必备的政治思想、文化知识和科学技术素质,能很好地完成本职工作。

(3)对企业领导和专业管理人员应进行与本职工作有关的现代化管理知识的教育。

2)按照内容分,培训应完成如下任务:

(1)在政治思想方面,应教育职工具有共产主义理想,高度的事业心,树立为企业积极主动和创造性工作的良好作风。

(2)在科学文化知识方面,应使职工的文化程度达到能掌握本岗位必需的科学技术和经营管理知识的水平。

(3)在生产技术方面应掌握本岗位的应知应会,并能在实际工作中按规范工作。

(4)在企业管理知识和管理技能方面,通过培训使职工逐步掌握并运用现代企业管理理论和科学管理技能。

12.什么是企业素质?

答: 素质是指人的生理上的一种特征,是人的心理发展的基本生理条件,其中最主要的特征是指人的感觉器官和神经系统。素质有狭义和广义之分。狭义的素质,一般指“先天”的,即人自身固有的;广义的素质,则除了“先天”的以外,也包括人们“后天”的,即在社会实践中逐步形成的。

企业素质是广义的,它是指企业进行生产经营活动的一种基本条件,即企业的人力、物力、财力的综合能力,或者说是企业生产经营活动各种基本要素的一种综合能力。因此,企