

MEITANGONGYEQIYEJINGYINGUANLI

煤炭工业企业经营管理

● 石 勇 赵宝福 路世昌 主编

辽宁大学出版社

编 委 会

主 编：石 勇 赵宝福 路世昌
副主编：单荣贵 李 强 谢忠钧
 王俊义 王 力

编 委：（以姓氏笔划为序）

王 力	王俊义	石 勇
武显才	李 强	李德敬
张建平	范忠宝	单荣贵
赵宝福	高玉林	高树林
谢忠钧	路世昌	

前 言

我国煤炭工业企业，正逐渐向生产经营型发展，煤炭系统高等院校的教材、干部继续教育的教材，都应反映这一新的形势。为适应需要，特编写本书。

本书的编写工作是在主编单位阜新矿业学院的发起和组织下进行的。参加书稿撰写的单位和同志（按单位与作者笔划为序）有：山西矿业学院张建平编写二章；北票矿务局王力、单荣贵共编写三章；阜新矿务局王俊义、李强、高玉林共编写四章；阜新矿务局职工大学武显才、谢忠钧共编写四章；阜新矿业学院石勇、范忠宝、赵宝福、高树林、路世昌共编写九章；淮北矿务局职工大学李德敬完成一章。书稿写出汇集后，由赵宝福、路世昌初步统纂和修改，最后由石勇统纂与定稿。

在编写过程中，我们参阅了许多经营管理、经营分析、经营决策等方面的书籍，在此恕不一一列举，谨向这些书的作者深表谢意。阜新矿业学院副教授姜林奇，对编写工作提出了宝贵意见，我们表示衷心感谢。

本书虽在理论结合实际，突出经营，突出决策等方面，做了许多努力，获得一定成果。但是，由于编者水平有限，加之时间仓促，书中疏漏不妥之处在所难免，敬请读者批评指出。

编 者

1990年8月

目 录

第一篇 煤炭工业企业经营管理概论

第一章 工业企业经营管理概论	(1)
第一节 经营管理的概念及内容.....	(1)
第二节 经营思想.....	(3)
第三节 经营目标、方针与策略.....	(5)
第四节 煤炭工业企业经营管理的必要性.....	(7)
第二章 煤炭工业企业经济责任制	(11)
第一节 煤炭工业企业的组织与任务.....	(11)
第二节 煤炭工业企业的经营机制.....	(14)
第三节 煤炭工业企业的内部经济责任制.....	(19)

第二篇 市场调查与预测

第三章 市场调查	(24)
第一节 市场及其分类.....	(24)
第二节 市场调查的程序及内容.....	(27)
第三节 市场调查的方式和方法.....	(31)
第四章 市场预测	(37)
第一节 市场预测的基本问题.....	(37)
第二节 市场预测的经验判断法.....	(39)
第三节 时间序列分析预测法.....	(42)
第四节 回归分析预测法.....	(53)

第三篇 煤炭工业企业经营决策

第五章 煤炭工业企业经营决策概论	(62)
第一节 经营决策概念、内容与分类.....	(62)
第二节 经营决策的原则与程序.....	(64)
第三节 煤炭工业企业经营决策的重要性.....	(67)
第六章 常用决策方法	(69)
第一节 确定型决策.....	(69)

第二节	风险型决策	(76)
第三节	非确定型决策	(79)
第四节	效用理论	(81)
第五节	马尔柯夫决策	(83)
第七章	计算机模拟决策	(87)
第一节	计算机模拟决策概述	(87)
第二节	模拟模型的建立	(89)
第三节	计算机模拟决策实例	(94)
第八章	模糊决策方法	(104)
第一节	模糊集、模糊关系与模糊概率	(104)
第二节	模糊综合评判	(110)
第三节	具有信息源的风险决策	(114)
第四节	具有信息源的模糊决策	(120)

第四篇 煤炭工业企业经营计划

第九章	煤炭工业企业经营计划概述	(125)
第一节	煤炭工业企业经营计划的概念	(125)
第二节	煤炭工业企业经营计划的管理体制	(127)
第三节	煤炭工业企业经营计划的种类	(132)
第十章	经营计划编制的综合平衡方法	(137)
第一节	综合平衡的概念及内容	(137)
第二节	综合平衡方法——投入产出法	(141)
第三节	综合平衡方法——规划法	(151)
第十一章	煤炭工业企业年度生产计划的编制	(163)
第一节	矿井回采产量及掘进计划	(163)
第二节	品种与选煤计划	(178)
第十二章	煤炭工业企业其它年度计划及编制	(187)
第一节	物资供应计划的编制	(187)
第二节	劳动工资计划的编制	(193)
第三节	原煤成本计划的编制	(199)
第四节	原煤销售计划的编制	(204)
第五节	利润计划的编制	(205)
第十三章	年度经营计划完成情况分析	(210)
第一节	年度经营计划完成情况分析概述	(211)
第二节	年度经营计划完成情况静态分析	(213)
第三节	年度经营计划完成情况动态分析	(222)

第五篇 市场营销组合策略

第十四章 市场分析及市场经营策略	(224)
第一节 现代市场营销观念.....	(224)
第二节 目标市场选择.....	(226)
第三节 市场发展策略.....	(228)
第四节 市场营销组合.....	(230)
第十五章 产品策略	(232)
第一节 产品寿命周期.....	(232)
第二节 新产品开发.....	(236)
第三节 商标及包装策略.....	(238)
第十六章 价格策略	(242)
第一节 价格及商品价格体系.....	(242)
第二节 价值理论.....	(245)
第三节 定价方法.....	(249)
第四节 定价策略.....	(251)
第十七章 促销及销售渠道选择	(253)
第一节 促销的概念及方式.....	(253)
第二节 人员推销.....	(254)
第三节 广告.....	(257)
第四节 公共关系与营业推广.....	(260)
第五节 最佳销售渠道的选择.....	(261)

第六篇 煤炭工业企业技术改造与财务成本决策

第十八章 财务与更新改造决策	(265)
第一节 财务决策的内容及作用.....	(265)
第二节 筹资决策.....	(266)
第三节 投资决策.....	(268)
第四节 技术改造决策.....	(276)
第五节 设备更新决策.....	(280)
第十九章 煤炭工业企业成本决策	(285)
第一节 决策成本的分类及成本分析的步骤.....	(285)
第二节 本、量、利分析.....	(287)
第三节 成本决策分析.....	(294)
第四节 煤炭工业企业目标成本决策.....	(297)

第七篇 煤炭企业多种经营

第二十章 煤炭企业多种经营的战略地位	(302)
第一节 煤炭企业多种经营的特点.....	(302)
第二节 煤炭企业多种经营的战略地位.....	(303)
第二十一章 煤炭企业多种经营的管理体制	(308)
第一节 我国煤炭企业多种经营的沿革.....	(308)
第二节 现行煤炭企业多种经营管理体制.....	(309)
第二十二章 煤炭多种经营和综合利用	(311)
第一节 煤炭多种经营和综合利用的内容.....	(311)
第二节 煤炭的加工与转化.....	(314)
第二十三章 矿办多种经营企业劳动管理	(316)
第一节 矿办多种经营企业劳动组织特点.....	(317)
第二节 矿办多种经营企业的工资制度.....	(318)
第三节 矿办多种经营企业劳动保险.....	(321)

附录：企业升级综述

第一篇 煤炭工业企业经营管理概论

第一章 工业企业经营管理概论

第一节 经营管理的概念及内容

一、经营

我国早在古代就有许多知名理财家,历史上也有许多著名的经营理论。在我国的《诗经》上就有“始始灵台,经之营之”的记载,意思是说经度营造,引申为策划营谋。后来对经济事业的经营办理一般称之为经营,它包含购销活动、买卖往来、策划治理、营谋调度等方面的内容。中外社会经济史证明,经营是人类谋求和实现某种经济成果的手段,是进行财富生产和分配的经济活动的过程,是商品交换和商品经济的产物。

在商品经济条件下,对社会生产来说,社会生产过程是直接生产过程与流通过程的统一。对一个社会主义工业企业,作为从事工业生产经营活动为主的相对独立的经济实体、自主经营和自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者,不仅要通过生产过程把物质产品生产出来,形成商品的使用价值和价值,而且还要通过流通领域把产品销售出去,送到用户、消费者手里,以实现商品的使用价值和价值的统一。这样,企业才能不断扩大再生产,才能获得不断增长的经济效益。为此,企业既要有效地把商品生产出来,又要研究市场变化、消费者的要求和竞争者的情况等,进而作出经营决策,以保证商品适销对路,使企业永立不败之地。这就是说,企业要搞好,既要具备经营要素(即企业经营的内部条件),又要考虑经营环境(即与企业经营有关的各种外在因素)。其经营要素是指企业拥有的经营资源(包括人力资源、物质资源和财政资源)和经营手段(包括企业的技术水平、组织能力、技能和手段等)。其经营环境是指与企业所经营的产品市场直接有关的市场因素和对产品市场发生间接影响的因素。实践证明,企业成功的关键在于有效地利用企业的内部资料,及时、妥善地适应复杂而多变的环境,使自己的产品满足社会需求,企业才能得以生存和发展。

因此,经营是企业以用户为中心,以市场为对象,以商品生产和商品交换为手段,为实现企业的目标,使企业的内部条件与外部环境达到动态平衡的一系列有组织的活动。经营是商品经济所特有的范畴。

二、经营管理

在个体劳动经济中,一切生产经营活动都是一个人进行,分不出哪些是经营,哪些是管理。随着生产的发展,企业内部有了分工协作,管理逐渐和经营分离,管理就成为不同于经营的一种专门职能。凡是直接生产过程,都具有社会结合的形态,许多劳动者

从事协作或共同劳动，而不是孤立地劳动。为了使各个劳动者的活动得以协调进行，以达到预期的目的，就需要管理。企业管理是社会化大生产的客观要求和直接产物。企业管理是对企业生产经营活动进行计划、组织、指挥、控制和协调等一系列管理活动的总称。管理是一门边缘科学，是一种领导艺术，是科学性和艺术性的统一。管理所研究的问题多为方法性和执行性的问题。由中外企业管理发展史和上述分析可见，经营与管理，在概念上，二者广义为互相包括，狭义为互不包括，相提并论，既有区别又有联系。在职能上，经营是确定企业战略方针的，其核心是决策，而管理则是实施经营决策的手段。但在目的上，经营和管理都是一致的，都要争取用尽可能小的投入，取得符合社会需要的尽可能大的产出，从而使企业取得较好的经济效益。在作用上，管理既能决定经营，又服务于经营。经营促进管理，管理保证经营。二者是相辅相承的。企业若没有正确的经营决策，管理就会失去方向，企业若没有有效的管理，再好的经营决策也不能付诸实践，也收不到好的经济效益。从企业的经营管理实践看，二者在一个企业中是密切联系相互作用，不可分割的整体。

由于经营和管理二者既有区别又有联系，互为一体，我们才把经营管理作为一个联词并用，把经营管理理解为对企业的市场调查和预测、经营计划、产品的生产、销售和售后服务以及企业的技术改造等经营活动的管理。

社会主义工业企业经营管理“是社会主义商品生产条件下，根据企业内外环境的变化，对企业的供产销进行预测和决策，以提高经济效益为中心目标，创造性的组织经济活动”。这个概念的表述，说明经营管理的几个主要特征：

(一) 社会主义的商品生产是在公有制基础上的商品生产，不同于资本主义的商品生产。社会主义工业企业是整个国民经济的重要组成部分，必须在国家计划指导下进行相对独立的经营管理活动。

(二) 工业企业的经营管理，必须根据企业内部的经营要素和外部经营环境的变化，随时搞好动态平衡，以适应变化多端的社会市场需要。

(三) 在企业经营管理中，对企业的供、产、销全过程进行科学的预测和正确的决策，是企业生存和发展的关键。

(四) 千方百计地不断提高经济效益，是企业一切工作的核心，是企业经营管理的中心目标。

(五) 要充分调动和发挥企业的领导者、组织者和全体职工的积极性，以开拓创新精神进行经营活动，创造出具有中国特色的社会主义经营管理模式。

中国社会主义工业企业的经营管理在创造性地组织经济活动中，要从实际出发，不断努力实现现代化经营管理水平前进，尽快地实现经营管理组织的高效化、经营方法的科学化、经营技术的电子化、经营管理方式的民主化和经营管理人员的专业化。

三、经营管理的内容

社会主义工业企业经营管理这门科学，特别是煤炭工业企业经营管理学，在我国还是一门比较年轻的学科，它的科学体系与内容，还有待于充实和完善。这本煤炭工业企业经营管理教材由七篇二十三章组成，初步构成具有内在联系的学科体系。其主要内容

有：煤炭工业企业经营管理概论；市场调查与预测；煤炭工业企业经营决策；煤炭工业企业经营计划；市场营销组合策略；煤炭工业技术改造与财务决策和煤炭工业企业多种经营等。基本上勾勒出了煤炭工业企业经营管理的内容。

第二节 经营思想

经营思想是贯穿企业经营全过程的指导思想，它是由一系列观念构成的，对经营过程中发生的各种关系的认识和态度的总和。社会主义企业的经营思想必须在国家方针政策和计划的指导下，面向市场和用户，在竞争的环境中以最有利的条件把产品生产出来并销售出去，取得最好的经济效益。经营思想具体表现可概括为以下七个观念：

（一）计划观念

所谓计划观念，就是要服从国家的统一计划。社会主义经济是有计划的商品经济。社会主义企业经营活动必须以国家计划为主、市场调节为辅，并使二者有机结合。在我国，有计划的进行生产和流通是国民经济的主体。对于国营经济中关系国计民生的生产资料和消费资料的生产 and 分配，必须实行指令性计划，由国家统一安排生产并做统一分配使用；对于较次要的生产资料和消费资料则实行指导性计划，给企业留有一定的余地；对于品种多、产值少的商品，则要做计划安排，完全由市场调节，企业可根据市场需求安排生产。所以，社会主义国营企业的经营是在国家计划规定范围内，受国家计划指导的；是为保证既集中统一又灵活多样地发展经济，使国家的指令性计划和指导性计划更符合客观实际的一种功能。社会主义企业的经营思想，首先是服从国家计划的统一安排，完成国家下达给企业的各项指令任务，在完成国家计划的前提下，再根据市场需要，在企业的经济责任和权限范围内，充分发挥主观能动性，充分利用企业的潜力和优势，搞好经营活动，为企业增加更多的经济利益。

（二）市场观念

所谓市场观念就是企业生产应面向市场。市场是商品交换的场所，现代市场应突出顾客。企业的产品是通过市场到消费者手中，商品的使用价值和价值也是通过市场才得以实现的。企业只有通过市场才能真正的和消费者联系起来，并从消费者的需求情况来决策企业的产品生产。从社会和经济观点分析一个企业是否具有存在的价值，关键就在于企业的产品能否满足国家和消费者的需要。一个生产经营型企业，不能只靠出售产品本身，而要靠产品的优良特性，靠优质服务，来使用户和消费者满意。因此，现代企业的经营思想必须牢固树立起市场观念，以顾客为中心，通过市场调查、市场预测了解消费者的需求及购置欲望，从产品设计、组织生产和供应，到产品销售和售后服务，都要树立全心全意为人民服务的思想。较理想的市场观念是动态平衡的，即一方面企业要根据市场需求组织生产，另一方面又要企业经营特点和技术优势，生产出适销对路、物美价廉的产品，对消费者发挥指导和引导作用，刺激消费者消费，使产需经常地紧密结合起来，使企业永兴不衰。

（三）自主观念

所谓自主观念就是实现企业相对独立经营。在经济体制改革中，企业由生产型管理转向生产经营型管理之后，企业就要在服从国家统一领导、保证完成国家指令性计划的前提下，以法人的权利和义务积极主动地运用国家给企业的计划管理自主权、财务管理的自主权、物资管理自主权和劳动管理的自主权，从事企业的生产经营活动，担负起自主经营和自负盈亏、自我改造和自我发展的重任，为国家谋求最好的经济效益和社会效益，同时，也为企业和职工不断增加收益。为此，就要清除在单纯生产型管理中常有的被动、消极、内向和“躺在国家身上过日子的”依赖思想和企业的短期行为。

（四）开发观念

所谓开发观念就是企业要善于开发和利用各种资源。有效的经营者必须善于开发和利用企业的各种资源。企业的资源包括以下八个方面的内容：①资金资源；②物质资源；③人力资源；④空间资源；⑤时间资源⑥技术资源⑦信息资源；⑧管理资源。资金资源的开发主要表现在扩大资金的来源和加速资金周转，提高资金的利用率。物质资源的开发主要表现为设备的有效利用，设备的更新改造，各种原材料、燃料、辅助材料及一些配件的合理使用。人力资源的开发主要表现为人才的合理使用，人才的发现以及人的能力与智力的开发。空间资源的开发主要表现为旧市场的渗透，新市场的开拓以及市场占有率的提高。时间资源的开发主要表现为时间的广度与强度的利用。技术资源的开发主要表现为新产品的发展、新技术的应用。信息资源的开发主要表现为市场信息与科学技术发展信息的搜集、加工、筛选及存储，保证信息流通渠道的畅通，提高信息流通速度和信息可信度。管理资源的开发主要表现为管理专家的训练，管理资源和管理技术的改进及管理的科学化、现代化，管理制度的规范化。以上各种资源中，人力资源、技术资源、市场资源和管理资源是最重要的，尤其是人力资源的开发是关键，对其它资源的开发有举足轻重的作用。

（五）竞争观念

所谓竞争观念就是调动企业的积极性，努力提高企业的竞争能力。社会主义经济是有计划的商品经济。社会主义社会存在着商品生产和商品交换。社会主义企业是相互独立的经济实体，各企业之间的关系是既互相协作支援，又存在着竞争，这是不以人们意志为转移的客观规律。但是，这种竞争的性质和作用与资本主义竞争是完全不同的。社会主义制度下，工业企业之间的竞争是建立在生产资料公有制的基础上的，是在根本利益一致的前提下的竞争，其积极意义在于它是企业之间择优发展的一种手段，是推动技术进步的动力，也是发挥企业主动性创造性的一种外部压力。因此，每个企业都要勇于竞争，善于竞争，扬长避短，发挥优势，不断提高竞争能力，力争在竞争中取胜。

一个企业欲提高其竞争能力，必须发挥其开拓创新能力。要开拓创新就要有永远不满足现状的思想，就要有一批勇于探索富于创新的人才，就要去开拓一个别人尚未涉足的事业。只有思想新、眼界宽、领域广、办法多、信心足，不断改革经营战略和经营方法，不断采用新的科学技术和科研成果，不断开辟新的生产领域和开拓新的市场，不断生产出新结构、新用途、新工艺、新材料、新款式的新产品，才能在竞争的环境中永远处于领先地位。

（六）效益观念

所谓效益观念就是千方百计提高宏观和微观的经济效益，也就是指企业应把工作的核心放在提高经济效益上。企业经营每一循环的起端是投入，终端是产出。产出大于投入，社会才能在企业的经营循环中得到更多的使用价值，国家才能得到更多的利润，这叫做社会多得，国家多收，企业多分，也就是提高了经济效益。

提高经济效益不是单纯为盈利。社会主义企业的经营首先要服从社会主义的生产目的，为提高整个社会的生产力水平，节约社会劳动和解决能源消耗，为改善劳动人民的物质文化生活提供优质产品。评价一个企业的经营效果，还要看它是否是利于提高社会效益。无论是生产资料还是生活资料生产，都要给消费者带来直接或间接的利益。所以，企业要把创造更多更好的使用价值放在首位，同时也要重视企业盈亏。从这一点出发，企业就不宜一律追求最新技术、最优质量、最高利润、最低成本和最优方案，而是要根据消费者的利益和社会需要采取最有效的技术，达到最适当的质量，以较合理的成本取得较满意的利润，在决策过程中寻求最可行的方案。实用、经济、对社会有利，是企业经济效益观点的核心。

（七）法制观念

所谓法制观念就是企业要遵守经济法律和法规。经济法规是从事经营管理活动必须遵守的行为规范。国家根据对经济规律的科学认识，从我国国情出发，正确地制定和颁布了一系列的经济法律和法令。企业在从事生产经营活动时，一定要严格地遵守这些法令、法规。在法令、法规允许的范围内，把企业搞活，争取更大的经济效益。

第三节 经营目标、方针与策略

一、经营目标

经营目标是工业企业生产经营活动中在一定时期内所要预期达到的成果，是企业经营管理活动的发展方向和奋斗目标。它是按照企业的经营思想，在分析外部环境和内部条件的基础上确定的。确定企业经营目标是企业经营管理的出发点和落脚点。所以，确定企业经营目标是企业经营管理的首要任务。

（一）经营目标的基本内容

社会主义企业的经营目标不同于资本主义企业获取高额利润的单一目标。社会主义企业经营目标应该是多个目标组成的一个目标体系。每一个社会主义企业在不同时期要有它的总体经营目标。企业各项生产经营活动还要有它的具体目标。社会主义工业企业的总体经营目标，按其表现形式一般包括下列内容：

1. 对社会贡献目标。对社会贡献是社会主义企业的重要目标。一个企业之所以能够存在和发展，就在于它能为社会做出某种贡献。党的十二大提出了工农业总产值二十年翻两番的战略目标，每个企业都必须把它的总体经营目标同实现这个战略目标联系起来，根据本企业国民经济中的地位和特点，做出应有的贡献。煤炭工业企业对社会贡献目标可以用各种品种的煤炭产量、上缴利润额和纳税额等表示。还可以表现在对煤炭

资源的合理利用、环境保护等方面。

2. 市场目标。市场是企业赖以生存的场所,企业经营活动活力的大小,要看它占有的市场的广度和深度,即市场面和市场占有率的大小。市场目标包括新市场的开发、传统市场的渗透、市场占有率的增大、出口额的增长等。煤炭工业企业虽然一直处于卖方市场的地位,但是随着煤炭产量的日益增加及其它一些条件影响,有些地方有时也由卖方市场转为买方市场,影响企业的生存和发展。因此,煤炭工业企业也要高度重视市场研究。

3. 发展目标。企业的发展标志着企业经营的良性循环得到了社会的广泛承认,使它有更多的资金去从事技术开发、产品开发、人才开发和市场开发等。企业的发展表现为企业的人力、物力、财力的数量增加,人员的素质提高,生产能力的扩大,机械化和自动化技术水平和管理水平的提高,专业化协作和经济联合的发展等。

4. 利益目标。利益目标是企业经营活动的内在动力。利益目标直接表现为利润总额,利润率和由此决定的利润留成、奖励与福利基金的多少。利益目标不仅关系到企业职工的物质利益,也决定着企业的发展。但是,企业不应单纯追求利润,而应在满足社会需要的前提下,把同行业中高于平均盈利水平的满意利润作为它的目标。

企业的总体目标。应有三至五年乃至十年的长远目标,也应有为实现长远目标所规定的年度和短期经营目标。前一期的经营目标实现之后,在确定下一期经营目标时应反映企业生产经营活动的新成就和新水平,不断扩大企业的生产经营效果。

(二) 目标体系

工业企业的总体经营目标是通过企业各个部门和各个环节的生产经营活动来实现的。因此,各个部门和各个环节都要围绕企业的总体目标制定本部门的目标。总体目标按业务内容又划分为若干个中间目标,中间目标又划分为若干个具体目标,从而形成一个目标体系。在这个目标体系中,具体目标必须保证中间目标的实现,中间目标必须保证企业总体目标的实现,这是目标体系中的纵向联系,同时,在中间目标之间和具体目标之间还有横向的有机联系,以使各部门各环节的生产经营活动紧密衔接配合。

(三) 制定经营目标的原则

为了正确地制定企业的经营目标并发挥其在企业生产经营活动中的作用,在制定经营目标时,应遵循下列基本原则:

1. 关键性原则:就是要求企业的经营目标要突出对企业经营成败有决定意义的重大问题,抓住关系到企业全局的关键性问题,避免因小失大。

2. 可行性原则:就是要求企业在决定经营目标时,要运用可行性研究方法对企业外部环境和内部条件进行全面的调查、分析、计算、评价,以保证经营目标切实可行,先进合理。

3. 一致性原则:就是要求企业在确定总体经营目标、中间经营目标和具体经营目标时,纵向目标与横向目标应协调一致,不能相互脱节、相互矛盾。

4. 激励性原则:就是要求经营目标鲜明,具有鼓舞人心作用,能激发和调动企业职工积极性和创造性。

5. 量化原则：就是要求经营目标必须具有可衡性和可比性，应力求数量化，以便于检查和评价其实现的程度。一般应用一定数量或一定质量指标表示。

6. 灵活性原则：就是要求企业能根据经营的外部环境和内部条件的不断变化而不断地及时地修改经营目标，使企业能适应多变的市場情况，以提高企业的应变能力。

二、经营方针

经营方针是指导企业生产经营活动的行动纲领，是按照企业的经营思想，为了达到企业的经营目标而确定的具体途径和指导规范。我国企业的经营方针总的说实行以计划经济为主，市场调节为辅的原则，将满足社会需要作为生产经营的出发点，按照国家的政策、法令和计划的要求，周密地分析企业的外部环境，合理地运用企业的内部条件，以最少的消耗创造最大的经济效益。

经营方针比经营思想更具有现实性和针对性。它是针对某一时期经营管理所要解决的实际问题所采取的具体的经营方针。具体的经营方针是随着一个企业的不同时期、不同企业的经营目标和特点而各有不同。如有的企业提出“以质量取胜”的经营方针，有的企业以“发展品种”作为经营方针，有的企业则以“降低成本，薄利多销，提高服务质量”为方针，也可以几个方面并重。企业的经营方针，应随着经济形势和市场商品需求的变化，结合企业自身的经营风格，适时地进行调整和修订。一般地讲，企业的经营方针包括以下一些内容：

(一) 经营方向的方针。一般指企业产品的发展方向或服务方向。

(二) 为用户服务的方针。一般指在产品数量、质量、交货期、价格、技术服务和售后服务等方面，为用户提供更多的方便。

(三) 技术发展的方针。主要是确定与已确定的经营方向相适应的技术发展水平、发展速度、发展方式、资金筹措等有关问题。

(四) 市场销售的方针。最主要的市场销售方针有组合营销方针、薄利多销、薄利快销方针和市场开拓方针等。

三、经营策略

所谓经营策略是指企业为了实现其经营目标，对企业外部环境变化与竞争力量消长趋势所做的反映与对策，是企业在处理同外部的经济活动时所采取的方式或艺术。市场因素是多变的，在众多的可变因素中，企业自身能够影响和控制的因素主要有：产品销售市场和销售渠道的选择；投放市场的产品组合；产品定价；市场营销和市场竞争等。因此，企业的经营策略主要内容包括市场经营策略、产品策略、价格策略、促销策略和销售渠道策略等。

经营策略具有较大的灵活性，企业各业务部门，可根据内部条件变化和外部环境的变化而采用相应的不同的策略，以提高企业的经济效益。

第四节 煤炭工业企业经营管理的必要性

社会主义煤炭工业企业，在生产关系和生产力方面除具有一般工业企业的特征之

外，还具有采掘工业独有的特点和具有劳动密集型企业的特点，因此，在生产经营管理上也必具有相应的特点。根据煤炭工业企业的特点及其当前面临的特殊困难和问题，有必要进一步加强煤炭工业企业的经营管理。

一、加强经营管理是改变煤炭企业管理落后面貌的需要

全国统配煤矿自1985年实行投入产出总承包以来，煤炭企业管理水平有很大提高，经营机制得到了完善。以效益为中心，以改革为动力加强内部管理，企业有了一定活力，企业素质得到了增强，并取得了明显经济效果。

但是，我们应清醒看到，我国煤炭企业已面临着不少困难和问题。从外部环境来说，由于煤炭价格的严重扭曲和不合理，使煤炭企业生产严重困难，特别是近几年由于各种增支因素过多过猛，大大超过了企业的消化能力等。从内部情况来说，企业内部损失浪费大、效率低、效益低，技术落后，管理更落后的问题远远没有解决。煤炭企业用人多、效率低、事故多、效益差的局面仍然困扰着一些煤矿，经济技术指标与国内外先进水平相比仍有很大差距。煤炭职工队伍素质等方面还需要进一步提高。在煤炭企业里确实有一些同志对加强企业管理的重要性认识不足，只重视投入，不重视产出，单方面追求量的投入，忽视质的提高，忽视效益，在思想观念上应来一个“转轨变型”。有必要按照党中央、国务院关于治理整顿和深化改革的方针，把煤炭企业的经营管理工作引向深入。如果管理跟不上，职工素质低，再现代化的技术装备也难以发挥其应有的效能。如不尽快改变经营管理的落后面貌，企业就难以生存和发展，最终必将影响煤炭工业到2000年实现全国原煤产量达到14亿吨的奋斗目标。

二、加强经营管理是实现管理转轨变型的需要

自从党的十一届三中全会提出全党工作会议重点转移到经济建设上来以后，在经济体制改革中又提出了经济工作的“转轨变型”：即一切经济工作都要转移到从提高经济效益为中心的轨道上来，称“转轨”；企业由生产型变为经营型，企业管理的重心也由生产型管理转变为生产经营型管理，称“变型”。二者结合就叫“转轨变型”。

工业企业管理转轨变型，是我国经济体制改革的必然趋势，是企业自身生存和发展的客观要求。因此，煤炭工业部于“七五”第一年就提出坚持以提高经济效益为中心，加强经营管理，要把企业的转轨变型作为一项重要方针贯彻到工作的各方面使大多数企业逐步由生产型转变为独立自主，全面发展，效益显著。充满活力的生产经营型企业，全面实现优质、高产、低耗、高效、安全。煤炭工业要实现企业管理的转轨变型，就要做到：

（一）企业由执行型转为决策型

企业管理要从过去单纯执行型转变为决策型就要求企业改变只会按上级指令行事的习惯，学会研究运用企业内部有利条件，在方针政策允许范围内，对企业生产的规模、产品的开发、产品的销售、企业的改造等一系列重大问题，自主作出决策。它标志着企业素质的提高，活力的增强。

（二）企业由封闭型转为开放型

生产型管理，其管理循环的结构是“生产—流通—生产”，即从生产领域出发，经

过流通领域，再回到生产领域，是一种内向的封闭式的管理系统。其生产不是直接地面向市场和用户，不用担心产品的销售和市场竞争形势，只重视扩大生产能力，追求产量产值，坐等国家规定的生产任务，依靠国家的投资和材料的供应。

生产经营型管理，其管理循环的结构是“流通—生产—流通”，即从流通领域开始，经过生产领域，再回到流通领域，是一种外向的开放式的管理体系。其生产经营活动必须面向市场和用户，要密切注意外部环境的变化，增强应变能力，力争在激烈的竞争环境中求得生存和发展。

（三）企业变压力型转为动力型

生产型企业的活动只有外部压力，而缺乏内部动力。这种外部压力就是完成或超额完成国家计划任务指标。完成的越多，新增加的任务也会越多。计划任务完成的多少不同企业的经济效益挂钩，企业没有内在动力。

经营型企业必须有内在动力。有了内在动力，企业才能真正做到以提高经济效益为中心，有效地利用企业的各种资源和市场提供的一切机会，提高技术，改进产品，提供优质服务。企业的内在动力既取决于其经济责任和经济利益，也取决于企业的经营能力。

（四）企业由守业型转为开拓型

生产型企业的致命弱点是安于现状，不求进取，缺乏改革、开拓、创新精神。自持“皇帝女儿不愁嫁”的卖方市场，居安不思危，这就必然造成技术落后、产品单一、老化，管理上因循守旧，墨守成规。

开拓精神，不仅表现为居安思危，而且表现为锐意进取，因为在激烈竞争环境里如同逆水行舟，不进则退。停滞就要落后，落后就要被淘汰。只有不断采用新技术，开发新产品，开拓新市场，才能在竞争中立于不败之地，取得长期稳定的发展。要想在技术、产品和市场占优势，就必须不断地改进落后的管理方式，制定高人一筹的经营战略和策略。

企业由执行型、封闭型、压力型、守业型转为决策型、开放型、动力型、开拓型，是企业由生产型转为生产经营型的主要标志。

三、加强经营管理是实现煤炭企业管理现代化的需要

事实证明在煤炭企业里，确有一些同志缺乏现代化管理知识，只重视硬件不大重视软件，不重视技术，更不重视管理等片面思想，因此，企业管理水平，一直停留在经验管理和生产型管理水平上，企业素质差，经济效益低。这说明有相当一部分煤炭企业对加强经营管理实现煤炭企业现代化的问题缺乏认识和实践。

煤炭工业是现代工业，是广泛应用现代科学技术成果的高度社会化大生产，各部门之间的联系密切，管理十分复杂，要求有一套与之相适应的现代化管理，否则先进的技术装备也难以发挥作用。

企业管理现代化是一个过程。它是根据社会主义经济规律，为适应生产力的发展的客观要求，运用科学的思想、组织、方法和先进手段，对企业的生产经营进行有效的管理，创造最佳经济效益的过程。

企业管理现代化既是工业现代化的客观要求，也是工业现代化的重要标志。企业管理现代化是提高企业素质的重要手段。企业管理现代化是提高经济效益的决定性因素，是使我国经济走向新的成长阶段的主要支柱。企业管理现代化是迎接世界新的技术革命的挑战、缩小同世界先进水平的差距的迫切需要。

企业管理现代化又是一个动态概念。它的具体内容，是随着历史的推移而向前发展的。企业管理现代化的内容主要包括：

（一）管理思想现代化

主要包括：人才第一的思想，民主管理的思想，现代经营思想，管理系统化思想，时间和信息是现代经营主要资源的思想以及提高经济效益的思想。

（二）管理组织现代化

主要是从提高企业的生产经营管理效率出发，按照职责分工明确、指挥灵活统一、信息灵敏准确和精兵简政的要求，合理设置组织机构，配置人员，并建立健全以责任制为中心的规章制度，保证生产经营工作有条不紊地进行。

（三）管理方法现代化

主要是在继续运用行之有效的原有管理方法同时，推广新的先进的现代管理方法，如目标管理、全面质量管理、市场预测、价值工程、统筹法、ABC管理法、量本利分析、线性规划、决策技术、看板管理、网络技术、综合设备管理等。

（四）管理手段现代化

主要是在企业管理中积极采用先进的管理手段，包括各种先进的检测、控制装置和先进的信息传递、处理设备和电子计算机的应用等。

（五）管理人才现代化

主要是培养和重用大批具有现代化管理知识、丰富的实践经验、头脑敏锐、视野开阔、善于吸收国内外先进科学技术成果和管理经验的开拓型人才。否则不可能有企业管理的现代化。因为管理人才是企业管理现代化的核心，是实现企业管理现代化的保证。

要实现管理现代化，每个企业都要从实际出发，随着生产经营的发展，在加强基础工作的同时，大力推进企业管理现代化。要分层、分期进行，对大中小型企业要提出不同要求，进行分类指导，逐步改变管理的落后状态。要通过各种培训方式，学习现代企业管理的科学知识，掌握先进的管理科学原理、方法和工具，不断提高企业管理人员的水平。同时，要从提高企业职工队伍的思想、政治、文化素质和技术业务素质两大方面着手，努力培养一支思想好、作风好，既懂专业技术、业务，又熟悉现代化的职工队伍。要重视、加强煤炭经济和煤炭企业管理理论的研究，用现代化管理理论和方法指导实践。推行企业管理现代化要同技术进步相结合，并配备现代化管理方法和手段。

四、加强经营管理是实现“以煤为主多种经营”的需要

以煤矿为主的煤炭工业企业同一般工业企业相比，现生产力发展的必然趋势方面最突出的特点是煤矿企业的发展都要经历由开发兴盛到衰老报废的过程。当矿井衰老报废时，矿区的经济效益急剧下降，安置富余人员和待业青年问题十分突出，不及时解