

中等专业学校规划教材

选煤厂企业管理

章永青 编



中国矿业大学出版社

96
F407.216
15

2

中等专业学校规划教材

选煤厂企业管理

章永青 编

7A1145/2P



3 0074 0017 3

中国矿业大学出版社



C

255978

内 容 提 要

本书为煤炭中等专业学校选煤专业的教学用书。内容包括:选煤厂管理体制与基础管理、选煤厂主要工艺指标、选煤厂生产计划管理、选煤厂生产质量管理、选煤厂日常生产管理、选煤厂生产经营管理、选煤厂生产技术检查和选煤厂计算机管理简介。

本书内容通俗易懂、并有一定数量的选煤厂的成功经验实例,具有一定的实用价值,可供从事选煤现场工作的人员学习、参考。

中等专业学校规划教材

选 煤 厂 企 业 管 理

章永青 编

中国矿业大学出版社出版

新华书店经销 中国矿业大学印刷厂印刷

开本 787×1092 毫米 1/16 印张 10.5 字数 253 千字

1995 年 5 月第一版 1995 年 5 月第一次印刷

印数 1-2000 册

ISBN 7-81040-343-5

F·53

定价:6.10 元

前 言

《选煤厂企业管理》是根据煤炭中等专业学校选煤专业“选煤厂企业管理”的课程教学大纲的要求编写的,是煤炭中专“八·五”规划教材。除教学大纲规定的内容外,本书还增加了选煤厂技术检查和选煤厂计算机管理的一些基础知识,内容较为全面。

本书不仅系统地介绍了选煤厂企业管理的基础知识,而且着重阐述了选煤厂管理过程中所涉及的各种主要工艺指标(尤其是选煤产品实际产率的计算和最优化理论),全面质量管理的理论基础和工作方法,以及重选设备的分选效果的评价和技术检查过程的筛分浮沉试验方法。为了增加学生对现场的了解,书中还选用了大量生产现场的成功经验资料。

借本书出版之际,向为本书的编写提供资料的现场同志表示衷心感谢。

由于编者水平有限,书中必有不足和错漏之处,恳请读者批评指正。

编 者

1994年7月

目 录

绪 论	(1)
第一章 选煤厂管理体制与基础管理	(3)
第一节 工业企业管理体制简介	(3)
第二节 选煤厂管理机构	(5)
第三节 选煤厂规章制度	(7)
第四节 选煤厂基础工作	(8)
第二章 选煤厂主要工艺指标	(12)
第一节 原煤的数质量指标	(12)
第二节 选煤产品的数质量指标	(15)
第三节 选煤厂最优化理论	(27)
第四节 选煤产品的污染及损失指标	(37)
第五节 选煤厂辅助工艺指标	(42)
第三章 选煤厂生产计划管理	(44)
第一节 概述	(44)
第二节 选煤厂生产计划的编制过程和编制方法	(47)
第三节 选煤厂生产计划完成情况的检查和分析	(53)
第四章 选煤厂生产质量管理	(55)
第一节 概述	(55)
第二节 选煤厂生产质量管理的基础	(57)
第三节 生产质量管理常用的统计方法	(65)
第四节 全面质量管理的基本方法	(84)
第五节 QC 小组活动	(86)
第五章 选煤厂日常生产管理	(93)
第一节 选煤厂日常生产管理的任务和内容	(93)
第二节 选煤厂日常生产管理	(93)
第六章 选煤厂经营管理	(106)
第一节 概述	(106)
第二节 生产成本管理	(108)
第三节 全面经济核算	(117)
第七章 选煤厂生产技术检查	(121)
第一节 概述	(121)
第二节 煤样的采取与制备	(126)

第三节 试验及测定.....	(133)
第八章 选煤厂计算机管理简介.....	(148)
第一节 概述.....	(148)
第二节 选煤厂生产日报表的编制.....	(148)
第三节 原煤资料的综合计算.....	(151)
第四节 重选设备工艺效果的评定.....	(154)
第五节 选煤厂经营管理.....	(159)
参考文献.....	(161)

绪 论

我国煤炭资源丰富,品种齐全,无论总储量还是已探明储量,均居世界前列。煤炭是我国当前的主要能源,可以用来制取各种有用的伴生矿物(如硫铁矿、氧化铬等),以及各种化工产品。因此,煤炭的管理利用对我国国民经济各部门的发展有着极其重要的意义。煤炭的分选加工,就是为了提高煤炭的使用价值,因而是利用煤炭资源的最经济、最有效的技术途径,是煤炭开发利用过程中不可缺少的重要环节。

随着优质煤炭的日益枯竭,原煤产品越来越不符合用户对煤炭的要求。因此,从本世纪以来,选煤事业在世界各国得到普遍重视,同时也得到了蓬勃的发展。选煤事业的基本单元——选煤厂也发展成为连续性的现代化大生产企业。选煤厂由多个执行不同任务的工艺环节和多台工艺设备及辅助设备所组成。其共同的目的就是把原煤加工成满足用户要求不同的产品。选煤厂企业管理就是为了达到这一目的而应运而生的。

所谓企业管理,就是按照客观经济规律组织企业的全部生产经营活动。企业的生产经营活动大致又可分为两部分:一部分是在企业内部,以生产活动为中心,包括产品生产过程中的计划管理、产品技术质量管理和产品的成本管理,即广义的生产管理工作;另一部分涉及企业外部的经营管理活动,包括原材料及设备的供应,产品的销售等。对选煤厂而言,在生产过程中的计划管理即为选煤厂各种煤质生产计划管理;技术管理就是制定管理的各工艺环节的工艺指标,并进行选煤厂的技术检查工作;在此基础上,对产品进行核算,进一步降低洗煤成本,不断提高经济效益,即加强成本管理。选煤企业所涉及的外部经营管理就是对原煤供应情况、原煤的煤质组成、选煤厂设备和配件维修、动力药剂供应以及选煤产品的销售,即辅煤、中煤、矸石及煤泥销路情况的管理。

选煤厂企业管理作为工业企业管理的组成部分,随着工业企业管理的发展,也得到了相应的发展,但它不同于一般企业管理。选煤厂具有以下特点:

(1) 选煤厂从属于煤炭采掘业的发展。一般地,选煤厂随周围矿井的建立与开采逐步发展起来,同时随着周围矿井的报废而终止。它属于一次性的建筑,受服务年限的制约。

(2) 是技术设备比较复杂,劳动工序较多的大生产复杂性企业。原煤需经准备车间、重选车间、浮选车间及尾煤处理车间处理。每一个车间就是一个独立的生产工序。随着工业化技术的发展,改进了许多以往靠手工操作的生产工序,如浮选药剂的添置、水洗跳汰的灰分控制等问题已得到了较好的解决,但还有一部分问题仍未得到解决,如手选拣矸、煤泥粘结需人工清理等。这有待于进一步研究。

(3) 各环节分工明确,但协作关系严密。如准备车间承担对原煤进行破碎和筛分工作,重选车间对原煤进行重介分选及跳汰等,浮选车间主要负责细粒级煤泥的分选,尾煤处理车间主要负责尾煤的回收和煤泥水的澄清。但各作业又相互密切联系,若其中任一环节发生故障将造成全厂的停工停产。因此,它要求全厂工人、技术人员与辅助部门密切配合。

(4) 生产过程要求有高度的比例性和连续性。选煤厂在生产过程中,要求在各生产环节、各工序之间,在生产能力上保持适当的比例,从而使各生产环节、各工序之间在协调配备上相互衔接。

(5) 生产过程中与外部联系的广泛性。选煤厂作为煤炭开采和利用的中间环节,要求原煤供应及时,产品煤销路广。如果精煤产品、中煤产品、尾煤产品没有用户,生产必然无法进行。因此,选煤产品在数、质量上均要能满足用户的要求。

针对以上特点,选煤厂企业管理内容包括:

(1) 建立分工明确的管理机构。它包括党、政、工的组织领导机构,以及各机构管理人员的配备、人员的职责分工和岗位责任制等。例如,生产车间主管生产,机电科主管设备的维修,销售科主管原煤的采购及产品煤的销售,技检科负责技术检查工作。另外一些辅助单位,如行政科、供应科、多种经营公司,由这些辅助单位来完成对选煤厂的部分物资的管理、生活福利和副业生产以及后勤工作的管理。

(2) 建立可行的计划管理。根据原煤来料资料及选煤厂设计资料分析计算得到各流程的原始工艺指标。一般地,在设计单位进行选煤厂设计时,已对所设计的对象选煤厂的原煤来料作了比较充分的估计。因此,选煤厂设计所得的资料,就作为将来选煤厂建成后的管理技术人员的编制管理计划的有效依据。他们根据这些依据编制流程的各工艺指标。例如:准备车间控制对象,如原煤的粒度及处理量,规定粒度指标不大于50mm,小时处理量为100t/h。

(3) 运用科学的技术和方法,组织和领导一系列活动。实行生产技术检查措施,进行目标管理,尽可能地达到最大洗选量及洗选质量,逐步总结出一套符合本厂实际的有效的控制管理的操作措施。实行责、权、利相结合,充分发挥广大干部、职工的劳动积极性,为生产服务。

(4) 制定切实的销售管理和财务管理制度。将产品煤的适销情况及时反馈到生产中,使选煤厂生产适销对路的产品。同时,制定有效的财务制度,并建立行之有效的财务监督措施,不断降低生产成本,增加生产利润,以获得最大的经济效益。

总而言之,选煤厂企业管理就是一切从生产实际出发,理论联系实际,及时了解生产实际情况,不断分析问题,总结经验。对于各工艺环节及时下达合理而又切合实际的工艺要求和指标,以保质、保量地完成规定的生产任务,最经济地使用国家资源;对整个选煤厂的生产工艺过程及设备实现全面的管理,以便在同等洗选条件下(包括选煤方法、选煤工艺流程及原煤可选性)生产出具有较强竞争性的选煤产品,使选煤厂获得较好的经济效益。

第一章 选煤厂管理体制与基础管理

第一节 工业企业管理体制简介

社会再生产的整个过程的各层次、模式、相互关系、调节机制和监督方法的制度化与规范化构成了社会再生产的一定的管理体制。一个完整的国民经济体制包括以下方面：

- (1) 生产、流通、分配、消费各个过程的管理体制；
- (2) 工业、农业、建筑业、交通业、商业、服务业等各个部门的管理体制；
- (3) 计划、财政、金融、价格、劳动工资、物资供应各个环节的管理体制；
- (4) 中央、地方的管理体制。

解放初期至 80 年代，我国的工业管理体制属中央集权制形式。这种体制最先形成于苏联。这种体制的特点是强调对国民经济实行高度集中的统一领导，着重于用行政办法来管理经济。重要的和大规模的企业由中央直接领导和管理，中央制定指令性计划，企业所需的生产资料和流动资金由国家供应，所生产的产品由国家统购包销；财权集中，全国各项财经收入先要上缴，然后再由中央拨款；绝大部分产品价格由国家统一制定，基本建设由国家统一规划和投资。这种管理体制适合于我国建国初期的较低的生产力水平，有助于克服无政府状态，集中财力，保证重点建设，扶持落后地区的经济发展。随着企业的增多，社会化大生产的发展，带来了管理的复杂化。那种过分集中的体制，严重地束缚了生产力的发展，已不适应社会生产力的发展。它具体表现在：

(1) 经济管理权力过分集中在中央行政部门，影响了地方和企业根据情况管理生产资料和劳动力，束缚了企业和地方的积极性。

(2) 过多地采取自上而下的指令性计划，忽视市场调节和竞争，影响了国民经济搞活，易造成供、产、销的脱节，阻碍了商品生产和商品经济的流通和发展。

(3) 按照行政系统、行政区域管理经济，割断了经济的内在联系，造成了“大而全”、“小而全”，“重复建设、重复生产”，这样既浪费人力、物力，又影响经济效益。

(4) 统收统支，吃大锅饭。这种现象造成企业经济效益与物质利益缺少联系，经济发展缺乏内在动力，生产效率低，不能充分调动群众的生产积极性。

过去进行的管理体制改革，都未能达到理想的效果。主要教训是不是按照客观经济的内在联系，用经济手段来管理经济，而是靠行政手段来管理经济；只局限于在中央和地方的经济管理权限上做文章，没有考虑企业内部的经济权益。因此，在改革过程中表现为收和放的重复循环：一统就死，一死就叫，一叫就放，一放就乱，一乱就收，回到原来的起点。

鉴于以上这些问题，因此必须对旧的管理体制进行改革。现阶段管理体制改革的总原则是：

- (1) 体制改革必须坚持一个中心两个基本点，即以经济建设为中心，坚持四项基本原

则,坚持改革开放。

(2) 体制改革必须正确处理中央、地方、企业的集中统一和分级管理的关系。坚持社会主义公有制,充分发挥地方和企业的积极性。

(3) 体制改革必须纳入社会主义市场经济的轨道。

(4) 体制改革必须保证中央决策部门的宏观调控作用。

(5) 体制改革必须在企业中引入竞争机制,实行平等竞争。

作为国民经济的组成部门的我国选煤事业,其体制改革就是根据我国目前体制改革的内容,原则和方向,逐步改革目前选煤厂的落后的管理体制。只有改变目前部、局、矿在经济利益问题上层层压的状况,才能在完成上级计划的同时,采用多种经济形式及多种经济渠道,使销售和供应达到最高水平;不断节约原材料,降低洗煤成本,以获得最大的经济效益。同时,进一步加强和完善厂长负责制,实行党政分家,保证体制改革的顺利进行。

就目前而言,企业采用的管理体制,主要有直线制、生产区域制、事业部制,以及矩阵制和系统工程制。而我国选煤厂现行采用的主要是直线制和生产区域制。大多数矿井洗煤厂为直线制。矿区型洗煤厂多数为生产区域制。

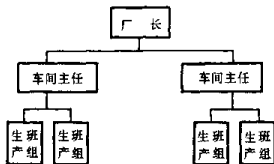


图 1-1 直线制体制图

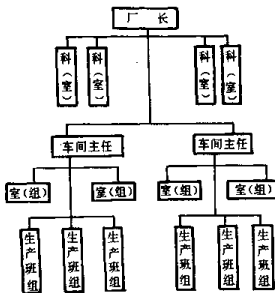


图 1-2 生产区域制体制图

直线制体制不设职能机构,管理职能基本上由行政负责人执行,只有少数数能人员协作行政负责人工作。这种体制的特点是领导责任明确、关系简单、用人少、权力比较集中,但要求行政负责人知识渊博,业务熟练。它适合于规模较小,管理方便的矿井型小型洗煤厂。

生产区域制体制既有直线领导人,又有职能机构,但职能机构是领导人的参谋和办事单位,不能向下发号施令。这种体制的特点是各级行政负责人统一领导和指挥。下级负责人接受上一级负责人直接领导,职能机构是各级负责人的参谋和办事单位对下一级职能机构承担业务指导。没有命令和指挥的职权,原则上是逐级负责,一般不超越指挥,上级对下级指挥,要通过下一级负责人,未经委托一般不进行横向指挥。如生产副厂长只能在人事副厂长不在、并受委托的前提下才能代行其职。行政负责人必须重视和发挥职能机构的参谋和办事作用,进行最优方案的比较和选择,提高管理的质量和效率。这种体制适合于生产规模较大、生产经营范围较广的矿区型选煤厂。

第二节 选煤厂管理机构

与其它的现代工业企业一样,选煤厂也是一个复杂的生产过程,细致的管理工作的有机体,与社会有密切的联系。为了使各项工作协调地开展起来,就必须建立一套科学的、精干的、高效率的行政管理组织机构。因此,选煤厂管理机构的设置也象其它企业一样具有一定的原则和依据。

1. 机构设置的原则

机构设置的原则主要有:

(1) 集中领导,分级管理。这是由社会主义企业本身的性质和现代工业企业的特点决定的,也是民主集中制原则在企业管理上的具体运用。现代工业企业的特点是生产过程连续性强,分工协作紧密、技术质量要求高、协作配合复杂。因此,既要统一的整体领导,又要各级负责,相互配合,进行分级管理,以取得最佳经济效益。否则,指挥不统一,技术不协调,管理紊乱,各行其是,就无法合理地组织生产,并取得较大的经济效益。

(2) 经营管理责任和权力的统一。现代工业企业的经营管理主要体现在制定决策、预测计划、指挥协调等方面。因此,必须拥有高度的权威和责任,防止有职无权、责任不明确、是非不分和无人负责的现象。责任和权力统一的原则还体现在指挥和执行的统一,下级服从上级,防止多头指挥。

(3) 精简的原则。组织、机构的设置要符合精简的原则,符合生产与工作的科学性与规模性,避免机构臃肿、层次重叠、因人设事、人浮于事的现象。要符合管理限度原理,提高领导效率。

(4) 高效率的原则。效率是社会主义建设和管理的一个重要问题。效率高意味着劳动时间的节约。高效率主要表现在:

① 机构设置要有系统的观点,符合最优化要求。

② 机构设置要满足办事路线短、周转时间少、反馈速度快等三个要求。企业中的反馈关系是一个重要问题,如将生产过程中停顿和故障及时反馈到指挥系统,产品销售情况及及时反馈到领导决策部门等,若反馈效率低就会影响产品的销售和竞争,影响到企业的盈利和发展。

③ 管理分工和相互协作的原则。企业内机构要进行合理分工,贯彻责任制,但同时又要相互协作、密切配合,形成一个有机整体,防止以邻为壑、各自为政、相互推诿、扯皮。

2. 机构设置的基本依据

机构设置的基本依据:

(1) 要符合生产、工作的需要。一个选煤企业的工作包括:生产经营、技术准备、质量管理、计划调度、设备动力、器材供应、财务资金、劳动工资、产品销售、生活福利、人事教育和政治工作等方面。要根据工作的需要,设置必要的机构。

(2) 企业规模和生产类型以及产品的性质和特点。如对一个多品种经营的选煤厂,要设置适当多和细的机构;对有外销精煤的选煤厂,其技检、销售机构尤其重要。

(3) 要符合选煤厂发展要求。机构设置要考虑当前的实际需要,也要考虑将来发展的要求。例如,企业整顿工作中要加强全面质量管理、全面计划管理、全面经济核算,推行经济责

任制,提高经济效益,就要加强这些方面的机构,配备经济师或总经济师。又如,根据目前环保需要,需加强对尾煤及煤泥水的处理,因此就要加强这方面机构,建立必要的尾煤处理车间。

3. 选煤企业机构的设置

根据机构设置的原则和依据,我们来讨论一下具体科室的设置。一般设置以下几个部门:生产计划系统、技术检查系统、经营管理系统、人事教育系统、生活福利系统。

生产计划系统一般设置计划科和生产科:

(1) 计划科一般由厂长直接领导,负责拟定长远规划,编制年度生产经营计划,研究和制定企业各项技术经济指标,进行经营活动、综合统计和市场预测工作。

(2) 生产科一般由生产副厂长或总工程师领导,负责作业计划、生产调度、生产准备、中央零件库、成品库的工作。

技术检查系统一般设质量管理科、技术工艺科和技术安全科等:

(1) 质量管理科由厂长直接领导,负责产品的质量、检验,预防废品,访问用户,收集产品信息反馈资料,负责产品对外服务和修理,主管计量工作。

(2) 技术工艺科由总工程师领导。负责工艺流程、工艺布置、工艺纪律的制定与管理,推出新工艺、新技术,有的还负责工艺装备设计和材料定额等。

(3) 技术安全科一般由总工程师领导,负责技术安全和劳动保护工作;在不设环境保护科时,应负责开展卫生和环境保护工作。

人事教育系统一般包括人事、劳资、教育等科室。一般干部的管理由人事科和劳资科负责,小的选煤厂将人事科和劳资科合二为一:

(1) 劳资科由人事副厂长领导,负责劳动计划、工资奖励、劳动定额、劳动组织、机构职员、劳动力分配、劳动统计等工作。

(2) 人事科由人事副厂长领导,负责一般干部和工人的招收、录用、培养、提拔和调配,还应负责探亲假、考勤和人事档案的管理等。

(3) 教育科由人事副厂长领导,负责开展职工在职教育,组织全员培训,领导业余学校,接待外单位的实习培养人员等工作;工厂附设的子弟中小学、技校等,一般也由教育科管理。

生活福利系统。一般的工厂都设有行政总务科,负责办公用品、桌椅用具、印刷表格等有关行政事务工作,以及食堂、房产、托儿所、医务所(或医院)等有关职工生活服务的工作,一般可分为总务科、房产科、职工食堂和医务所等。根据目前形势及工厂经济效益,一般大选煤厂都相继成立了劳动服务公司,主管厂里的商店、电影院、招待所、饮食服务工作。

除了科室的设置外,选煤厂还有生产基本单位车间的设置。一般说来车间是企业内部组织生产、具体完成生产任务的基层单位。车间的划分可根据生产特点、工作性质和环境状况等因素来考虑,并遵照工艺性质、对象原则、混合原则和区域原则具体确定。例如,一个大型的洗选厂按工艺原则可分为原煤准备车间、重介质跳汰分选车间、浮选车间、尾煤处理车间(或压滤车间),以及产品装车、销售车间(一般不另设,由销售科直接负责)。

车间职能室(组)是车间主任的参谋和助手,具体进行日常生产管理业务,受厂部科室的业务指导。一般中等的选煤厂的洗选车间的职能室(组)设置如下:

(1) 生产调度室。负责车间作业计划、生产调度、生产准备等工作。

(2) 技术室。负责车间有关的设计工艺,技术革新和技术安全等有关工作。

(3) 经营管理组。负责统计、财务、会计、核算、人事、考勤工时定额、劳动组织、技术培训等工作。

(4) 质量管理室。负责产品质量管理、质量检验等工作。

(5) 工具室。负责工具领取、保管和供应等工作。

(6) 材料室。负责材料领取、保管和供应等工作。

(7) 维修组。负责设备的维修。

有的选煤厂只设调度室、车间办公室、设备材料库和维修队等车间职能机构。

第三节 选煤厂规章制度

所谓规章制度,就是用文字形式,对各项劳动操作和管理工作的要求所作的规定。它是企业职工行动的规范和准则,规定着人们在共同劳动中应当执行的工作内容、工作程序和工作方法,是企业生产劳动和一切管理工作所应遵守的法规。现代工业生产的过程极为复杂,各环节分工协作极为严密,如果没有严格的规章制度,没有共同的遵循标准,企业的生产劳动势必造成混乱。选煤企业也是这样。选煤企业若取消了规章制度,就必然会使选煤生产中,设备损坏,造成人身伤亡事故。因此,选煤企业必须建立和健全各项规章制度,克服违反规章制度的现象。

1. 岗位责任制

岗位责任制就是按岗位确定的责任制度。它规定着厂内每个成员在自己的岗位上应承担的任务和责任,以及相应的权力。岗位责任制是规章制度中的核心部分,也是规章制度中最重要、最基本的环节。这项制度要求企业做到凡事有人管,人人有专责,防止无人负责、相互推诿的现象发生。岗位责任制关系到选煤厂各项业务管理的全局,能把选煤厂各个方面的工作有机地联系起来。因此,在选煤厂,应以岗位责任制为中心来建立和健全各项规章制度。

岗位责任制是一种综合性的制度。从具体岗位来分,可分为各级领导人员的责任制、各级职能人员的责任制和生产工人的责任制。如厂长、书记、总工程师责任制,车间主任责任制,工会主席责任制,洗煤司机责任制等。

例如,选煤厂安全生产副厂长的岗位责任制如下:

(1) 具体负责全厂的安全生产工作,认真贯彻执行党的安全生产的方针,具体布置、检查国家颁发的规章制度的落实工作。

(2) 坚持“生产、安全一起抓”的原则。在计划、布置、检查、总结、评比生产建设的同时,计划、布置、检查、总结、评比安全工作。当生产与安全发生矛盾时,生产必须服从安全。

(3) 经常深入车间了解职工思想动态,及时发现并掌握安全隐患,迅速采取有效措施,组织人员进行处理。

(4) 定时组织安全、质量大检查。对查出来的问题,要分类排队,督促整顿;对一时难以解决的重大问题,要及时呈报上级,并制定出临时的防范措施,认真贯彻执行。

(5) 发生重大安全事故时必须立即赶赴现场,协助厂长、总工程师指挥抢救,并具体负责调集为抢救事故所需人员、物资,及时组织、调查、处理及制订防范措施工作。

(6) 督促有关领导和部门加强生产现场管理。严格按照各项规定要求,做到安全生产、

文明生产,加强环境保护、劳动保护和综合防尘工作,保护生产场地整洁卫生,以保证职工身体健康。

(7) 协助厂长抓好群众的安全生产的领导和教育工作,协助总工程师抓好安全生产技术培训工作。

(8) 组织制定全厂的安全生产工作计划和总结,定期检查职能业务科室的生产、业务、保安执行情况。抓好季节性和综合性的业务安全生产工作,督促安全部门组织好职工的各种安全活动。

2. 专业管理制度

专业管理制度是指有关专业管理的各项制度。如计划统计制度、生产调度制度、质量验收制度、物料保管制度、财务管理制度、安全保卫制度等。

3. 技术标准和技术规程

技术标准和技术规程是指企业对煤炭洗选产品有关的煤炭产品品种、产品质量、技术检验、运输等方面的要求所作的标准,以及为了执行标准,保证生产有秩序的进行,在产品洗选加工过程中指导工人进行操作、使用、维修设备工具,技术安全等方面所作的规程。

技术标准大致可分为以下几类:

基础标准:包括统一的名词、代号及计量方法等。

产品标准:包括各品种的灰分、硫分、水分等质量及验收标准。

工艺标准:包括工艺设备、原材料、动力消耗及运输标准。

作业标准:包括操作程序、风水制度、药剂制度的标准,以及培训标准、考核标准等。

技术规程主要包括工艺流程的操作规程、设备维修规程、安全技术规程。

企业的规章制度一经建立就要严格执行,任何人不得违反。各级干部更应带头遵守,带头执行,做群众的榜样;不断加强职工的思想教育工作,提高广大干部群众的思想认识;加强技术培训,养成遵守各项规章制度的习惯;依靠广大群众,抓好各项检查,逐步完善和提高各项规章制度。

第四节 选煤厂基础工作

选煤厂的基础工作是选煤厂管理中的一项最重要的、最基本的建设,是选煤厂提高管理水平,摆脱忙、乱被动局面的关键所在。其意义在于:

(1) 有助于选煤厂建立正常的生产秩序和工作秩序,克服混乱状态。许多选煤厂的管理水平低,主要是由于队伍素质低,基础工作薄弱造成的。由于基础不牢固,漏洞百出,造成拆东墙补西墙,头痛医头、脚痛医脚的忙、乱被动局面,而乱又造成浪费和效率低。例如,两个相同类型的选煤厂按照同样设计建造了各自的压滤车间。同是两台压滤机串联布量,一个由于管理完善、基础工作牢固,则尾煤处理效果好、滤饼水分低、厂房环境干净舒适;另一个则尾矿水满地、滤饼水分达不到要求,不能正常生产。

(2) 改进企业管理,适应选煤厂体制改革的要求。改革管理体制将扩大选煤厂的自主权,使其直接参与市场,实行公平竞争,要求选煤厂提高经营决策能力,实现选煤厂管理的现代化和科学化,这与加强基础工作相一致。而基础工作之一的定额工作,正是科学管理的主要内容。通过抓好定额工作,不断降低吨精煤的加工成本。基础工作的另一内容即情报工作。

它是经营决策和技术开发的耳目,要求生产满足用户要求的煤炭产品和采用新工艺、新设备,提高生产力水平。这说明加强基础工作既是改进企业管理的内容,也是体制改革的要求。

(3) 有利于提高整个选煤厂的管理水平,适应选煤厂的现代化大生产的要求。选煤生产现代化,要求管理手段也相应现代化,即要有更精细、更准确的数据资料,并进一步完善各种管理制度。基础工作之一的原始记录工作和规章制度工作正反映了这种要求。因此,评价一个选煤厂管理水平的高低,首先要看基础工作做得如何,这也是企业整顿、验收的一个重要组成部分。

选煤厂的基础管理工作涉及的面较广、内容较多,大致包括六个方面:规章制度,定额工作,原始记录与统计,情报工作,培训工作,班组建设。前面已经对规章制度作了介绍,下面概括地介绍一下其它几方面。

1. 定额工作

选煤厂的定额工作也跟其它企业一样,主要有劳动定额,物资消耗和储备定额,资金占用和设备利用定额等。劳动定额的形式又有产量定额、工时定额、看管定额、服务定额等。物资消耗和储备定额包括原材料(如原煤),辅助材料(药剂等)的消耗和储备定额,以及燃料动力、工具消耗和储备定额。储备资金又分为生产资金、成品资金定额,工具、备件占用资金的定额,车间经费定额,企业管理费定额等。设备利用定额又可分为设备利用率、设备维修定额等。

定额管理工作包括制定、修改、统计、分析、管理、临时处理等方面。

2. 原始记录与统计工作

选煤厂的原始记录工作是对整个选煤加工生产活动所做的直接的记录。它是通过数字和文字在表格中反映出来的,是整个选煤厂最原始、又是大量的第一手资料。

选煤厂的统计工作是在原始记录的基础上,根据选煤厂各项管理工作的需要,用统计方法将各种数据进行分类、汇总、综合分析,并将经过加工整理后取得的各种统计数据变成完整和系统的资料的一项工作。其主要内容是对选煤厂的主要管理工作和技术经济指标进行动态和静态的比较。通过统计工作可以从整个面貌和数字上了解企业的状况和问题,从而采取相应的解决办法。

3. 选煤厂的情报工作

选煤厂的情报工作是进行经营决策的重要依据。

情报工作主要包括技术情报、市场情报和人才情报等。情报工作的内容大致分为:情报的收集、整理、加工,提出问题的线索和相应的建议。对情报工作的要求是:广、快、精、准。收集资料要注意针对性、积累性、预见性、计划性。情报的来源主要有情报资料,如期刊、会议记录、报刊出版物、学术论文、技术标准、产品样本、专利说明书、图书或专题调查(如市场调查、各种座谈会、向专家询求意见、展销会等多种渠道)。具体方法有交换、购买、索取、征求、调查和现场收集等。

4. 业务、技术和操作技能的培训

业务、技术和操作技能的培训是选煤厂管理中最重要的一项基础工作。选煤厂的各项管理工作依靠懂业务的各级管理人员来执行。要使管理人员懂业务,就要对他们进行培训,让他们学习业务知识、管理知识和管理方法。否则即使有了规章制度、原始记录、统计和定额,管理人员也执行不了。另外,目前我国许多选煤厂引进了先进的选煤技术设备和管理知识,

如果不对管理人员进行培训,就不能熟练地掌握这些知识。因此,培训工作是选煤事业发展的迫切要求。培训工作的对象首先是领导干部,要求他们懂得马列主义的政治经济学、管理知识和管理方法、生产技术知识、思想政治工作和有关人际关系的知识等。此外,对于管理干部和技术干部,以至广大工人都要进行系统的培训;对车间领导和班组长,以及科室领导干部应进行一段较长时间的培训,必要时应送到有选煤专业的大专院校培训,以避免外行领导内行。对选煤技术工人进行技术培训是一项战略任务,它可以为我国选煤事业培养一支政治觉悟较高、技术素质好、又红又专的产业大军,因而具有重大的现实意义和历史意义。

5. 班组建设

班组建设是选煤厂从事生产活动的最基层组织,是选煤厂一切工作的基础。班组管理是企业的基础环节,抓好这一环节对提高选煤厂管理水平有很大作用。

班组建设的内容是:建立团结、思想觉悟高的班组集体,开展民主管理、质量管理和班组核算,开展群众性的革新和培训,提高技术操作水平。

班组建设的基本任务是:组织好班组每个工人的生产活动,保证按质、按量、按期全面地完成车间下达的计划任务;并且在生产过程中精打细算,厉行节约,力求少消耗、多洗煤、洗好煤,讲究经济效益。

生产班组的主要职责是:

(1) 根据车间的计划指标,按人、机、日、时安排生产进度,调整劳动组织,实行选煤各作业计划。

(2) 严格贯彻执行各项规章制度,维护劳动纪律,保证产品质量,安全生产。

(3) 及时地做好原始记录和统计工作,为技术检查和管理工作提供可靠的资料和数据。

(4) 认真开展班组经济核算,提高生产经济效益,深入开展社会主义劳动竞赛,提高劳动生产率。

(5) 严格执行岗位责任制,及时掌握工人的生产和思想情况。

(6) 组织班组个人,认真钻研业务知识,掌握现代选煤技术,不断提高工人的生产技能和业务水平,特别是选煤司机的技术操作水平。

由于选煤厂的基础工作涉及面广、关系复杂,工作量很大,因此要做好基础工作,就必须做到:

(1) 领导重视、层层抓好。在选煤厂,不仅厂级领导要重视基础工作。各车间、科室、班组的领导也要重视管理基础工作。只有层层重视这项工作,整个选煤厂的基础工作才能作好。

(2) 依靠群众,专群结合。选煤厂的基础工作范围广、内容多、工作量大,不是单靠少数专业人员就能搞好的,因此必须依靠广大职工群众,采用专业人员与群众相结合的方法作好。应该看到群众战斗在第一线,最熟悉生产,最了解管理工作的情况和问题。因此只有专群结合建立起来的基础工作,才能有广泛的群众基础,才是符合实际的基础工作。

(3) 健全完善,不断提高。各个选煤厂的管理工作要全面健全起来,不健全的应该缺什么补什么,达到健全完善;已较健全的,也需要在进一步实践中根据情况变化修改、充实、不断提高。

另外,还必须对职工进行政治思想教育。选煤厂的政治思想工作也象其它企业一样,要求避免那种枯燥乏味的、简单说教的教育方式。它要求思想工作者不仅要掌握马克思主义理论体系,而且要懂得管理学、心理学和业务科学知识;要采取真心实意、以理服人、有的放矢、

实事求是、热情主动的态度,以正面教育为主,身教言教相结合,动之以情、晓之以理,重视精神与物质的相互作用,使广大职工感到生活上有依靠、工作上有劲头,从而充分调动职工们的生产劳动积极性,发扬爱厂如家的主人翁精神,为选煤厂的发展和建设服务。

复习思考题

1. 什么是选煤厂企业管理?
2. 选煤厂企业管理包括哪些内容?
3. 什么叫管理体制?选煤厂常用的管理体制有哪些?各有何特点?
4. 选煤厂机构设置应遵循哪些原则?
5. 什么叫规章制度?选煤厂的规章制度有哪些?
6. 选煤厂的基础管理工作包括哪些内容,为什么要加强选煤厂的基础管理工作?