

高等学校规划教材

现代煤炭企业经济管理

龚士兴 李永清 洪燕云 张瑞稳 编

煤炭工业出版社

高等学校规划教材

现代煤炭企业经济管理

龚士兴 李永清 洪燕云 张瑞稳 编

煤炭工业出版社

内 容 提 要

本书系统介绍了一般工业企业的管理,组织原则和基本方法。内容包括现代企业制度、生产过程组织、经营管理、市场营销、生产管理、财务管理以及生产的经济效益分析,同时对企业管理信息系统作简要的阐述。教材内容丰富,叙述详尽,并力求更新观念,有新的见解。

本书为“八五”规划教材,是煤炭院校采矿专业及其他专业的教学用书,也可供在职企业管理人员参考。

高 等 学 校 规 划 教 材

现代煤炭企业经济管理

龚士兴 李永清 洪燕云 张瑞稳 编

责任编辑:姚 美 华

*

煤炭工业出版社 出版

(北京安定门外和平里北街21号)

北京房山宏伟印刷厂 印刷

新华书店北京发行所 发行

*

开本 787×1092mm $\frac{1}{16}$ 印张 11 $\frac{1}{2}$

字数 274 千字 印数 1—2, 587

1997年3月第1版 1997年3月第1次印刷

ISBN 7-5020-1379-2/F210

书号 4148 A0348 定价 9.15 元



前 言

随着社会主义市场经济体制的建立，经济体制改革不断深化，世界新技术革命蓬勃发展，工业企业管理面临着许多新情况、新问题，更新和充实企业管理内容，已成为当务之急。这本《现代煤炭企业经济管理》，就是适应这一客观需要，根据煤炭工业部科教司的煤炭高等院校教材“八五”规划组织编写的。

本书从我国煤炭工业企业的实际出发，着重总结企业经营管理方面的经验教训，反映已经实践证明行之有效的管理制度和科学方法；为强化效益意识，增强竞争能力，特增加了市场营销和企业经济效益分析等内容。在内容和体系上，本书力求更新观念，有所创新。

本书由淮南矿业学院龚士兴副教授主编，西安矿院李永清为副主编。编写分工为：淮南矿业学院洪燕云，第一、七、十章；西安矿业学院李永清，第二、四、五章；淮南矿业学院张瑞稳，第九章；龚士兴，第三、六章，第八章（和张瑞稳合编）。

目 录

前 言

第一章 工业企业概论	1
第一节 企业与现代煤炭工业企业	1
第二节 企业制度的沿革	3
第三节 现代企业制度	5
第二章 企业管理原理	10
第一节 企业管理概述	10
第二节 企业管理理论的产生和发展	12
第三节 企业管理基础工作	15
第四节 市场经济与企业经营机制转换	18
第三章 企业组织机构	25
第一节 企业组织机构的设置原则	25
第二节 企业组织机构形式及其分析	28
第三节 煤炭企业组织机构体系设想	30
第四章 企业经营管理	33
第一节 经营管理概述	33
第二节 企业环境分析	35
第三节 市场调查与市场预测	42
第四节 企业经营决策	48
第五章 企业营销管理	53
第一节 目标市场分析	53
第二节 商品供需分析	57
第三节 市场营销组合策略	59
第四节 企业销售管理	66
第六章 煤炭工业企业计划管理	68
第一节 煤炭工业企业经营计划	68
第二节 煤炭工业企业的生产能力	71
第三节 矿井生产计划与作业计划	75
第四节 网络计划技术在计划管理中的应用	81
第七章 煤炭工业企业生产管理	88
第一节 煤炭工业企业生产管理概述	88
第二节 矿井生产过程组织与调度	89
第三节 矿井储量管理	97
第四节 煤炭工业企业质量管理	100
第五节 煤炭工业企业设备管理	106
第六节 煤炭工业企业物资管理	111

第七节 煤炭工业企业劳动管理	116
第八节 煤炭工业企业安全管理	119
第八章 煤炭工业企业财务管理	124
第一节 资金的筹集及其管理	124
第二节 企业资产管理	126
第三节 成本和费用管理	134
第四节 损益管理	141
第五节 盈亏平衡分析	143
第九章 煤炭工业企业经济效益分析	147
第一节 经济效益分析的主要技术方法	147
第二节 煤炭生产成果分析	149
第三节 煤炭生产要素分析	155
第四节 煤炭企业成本分析	163
第五节 煤炭工业企业财务分析	168
第十章 煤炭企业管理信息系统	172
第一节 企业管理信息系统概述	172
第二节 煤炭工业企业管理信息系统构成	173
第三节 煤炭工业企业管理信息系统开发	176
参考书目	180

第一章 工业企业概论

社会主义市场经济，要求建立与之相适应的现代企业制度。为此，对传统的、高度集中的计划经济体制下的社会主义国有企业，也必须纳入社会主义市场经济体制中，要求它们深化改革，转换经营机制，迅速成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的法人实体和市场竞争的主体。

第一节 企业与现代煤炭工业企业

一、企业

企业是以赢利为目的，运用生产要素从事商品生产和劳务的经济组织。

(一) 企业分类

企业按组织形式可划分为自然人企业和法人企业两大类。

1. 自然人企业

没有独立于企业所有者之外的自身财产，没有自己的组织机构及自己行为能力的企业。

它又可分为个人企业和合伙企业两种。自然人企业有如下特点：

- (1) 企业的所有权和经营权是统一的，企业所有者也是经营管理者。
- (2) 企业内部的财产所有、经营与劳动的关系或是统一的或是分离的。
- (3) 企业规模相对较小，资金来源较少，发展较缓慢。
- (4) 企业有充分的自主权，企业的组建、关闭、经营和管理极少受到内部和外部条件制约。
- (5) 企业所有者对企业债务负有无限的清偿责任。
- (6) 企业的财务可以不公开。

2. 法人企业

有独立于企业所有者之外的自身财产，有自己的组织机构及权力和行为能力的企业，其主要形式是公司。法人企业有如下特点：

- (1) 企业所有者财产与企业自身的财产是分离的。
- (2) 企业必须依法向国家交纳企业税。
- (3) 法人企业实际上都是股份公司，而且股东不少于两人。
- (4) 企业的组建或关闭、经营和管理，受内部和外部条件制约较大。

(二) 企业的基本特征

在市场经济中，企业作为独立的商品生产者和经营者，一般具备如下基本特征：

1. 盈利性

企业是一个盈利性的经济组织，要自负盈亏。如果企业的收入弥补不了支出，就出现亏损，当亏损到一定程度时，企业就要破产。企业为求生存发展，必须通过产品开发、改进技术、更新设备、提高效率来增强适应能力和竞争能力，取得经济效益，进行再生产。因此，不追求盈利的经济单位不是真正的企业。

2. 独立性（自主性）

这是作为独立的商品生产者和经营者所必须具备的基本特征。在市场经济条件下，企业应该自主经营、自我发展和自我改造，并负有自负盈亏的责任，因此企业必须具有生产经营活动的一切权利。根据《中华人民共和国全民所有制工业企业法》（以下简称《企业法》）和《全民所有制工业企业转换经营机制条例》（以下简称《转机条例》）的规定，企业应有经营权，如生产经营计划、投资安排、留用资金支配、产品和劳务定价及企业内部的劳动人事、工资奖金分配等决策权和组织实施权。企业除了照章纳税和遵纪守法外，政府无权干涉其生产经营活动。另外，企业可以自主确定本企业的积累比例，并通过增加投入，扩大积累，提高自身的市场竞争能力，加强自身的发展后劲，使企业保持旺盛的活力。

3. 市场导向性

在市场经济中，企业的一切活动都围绕市场运行。市场是组织社会经济运行的信息系统或信息网络，企业应根据这种信息对自己的生产规模和生产方向进行决策。市场是资源配置的主要手段，企业的生产要素包括劳动力、资金、技术等也来源于市场。随着经济改革的不断深入，企业将面对国内市场的竞争和国际市场的挑战，企业急需提高自身的适应性以及开发、开拓市场的能力。

4. 风险性

随着科学技术的日新月异和体制改革的不断深化，企业面临的市场更是变化莫测，稍有不慎，如决策失误，就可能导致由盈利转为亏损，由旺盛转为衰败，甚至濒临破产或倒闭。这种风险和压力，促使企业领导重视企业管理，采取各种措施努力改进技术，提高职工素质，降低生产成本，提高产品的竞争能力。

二、煤炭企业

（一）煤炭企业的概念

社会主义煤炭企业是以社会主义公有制为基础，运用现代生产技术从事煤炭产品生产和经营活动，为满足社会需要并获得盈利而进行自主经营、实行独立核算、具有法人资格的社会经济组织。

（二）煤炭企业的基本任务

煤炭，目前还是我国这个拥有 12 亿人口大国的主要能源。因此，煤炭企业要在国家宏观计划指导下，按照客观经济规律，采用科学的管理方法，充分调动全体职工的积极性，生产出能够满足工农业生产、人民生活等日益增长所需的各种煤炭产品。在全面完成煤炭产品的开采、加工及分配供应任务的同时，还应合理使用资金，节约物资消耗，降低产品成本，为国家积累资金，也为企业自身发展筹措资金。

在市场经济中，为保证煤炭企业圆满完成上述总体任务，企业领导应重视提高企业素质，增强企业活力。企业素质是企业活力的物质基础，也是企业素质的外在体现。企业素质是企业实现目标、完成任务的内在能力，主要包括技术素质、人员素质、管理素质等。企业活力是指企业在复杂多变的环境中，实现效益目标、谋求生存发展的活动力。它主要表现在应变力、开拓力、竞争力、凝聚力、发展力。所以，提高企业素质，意味着增强了企业各方面的活力，使企业在发展多变的市场竞争中立于不败之地。

（三）煤炭企业的组织形式

我国的煤炭企业绝大部分是社会主义公有制单位，实行独立经济核算，具有“法人”性

质的经济组织。目前，统配煤矿是我国煤炭工业的支柱，其产量占全国煤炭产量一半左右；其次是地方国营煤炭企业、集体煤炭企业，现还存有一定数量的个体户小煤窑。煤炭生产经营型企业（如矿务局）按原煤年产量划分，年产 500 万 t 以上的为大型企业，年产 300~500 万 t 为中型企业，300 万 t 以下为小型企业。作为一个企业，一般是指一个矿务局或独立矿。局内所属的矿、厂、建筑安装工程公司等是企业内部的全面经济核算单位，它们不具备“法人”资格。

第二节 企业制度的沿革

一、企业制度的形成

在我国不同的历史发展时期，社会主义国有企业制度也曾采用过不同的模式。

（一）实行供给制的企业

供给制是列宁在十月革命按照马克思、恩格斯对未来社会的预见而设想，并在俄国战时共产主义时期实行过的。在该体制下，“整个社会将成为一个管理处，成为一个劳动平等、报酬平等的工厂”。在这里，全体公民成了国家（武装工人）的雇员；全体公民都成了一个全民的、国家的“辛迪加”的职员和工人；全部问题在于要他们在正确遵守工作标准的条件下同等地工作，并同等地领取报酬。从列宁设想的模式里可以清楚地看到，俄国战时共产主义的企业制度有如下特点：

（1）在该体制下全社会成为一个管理处，企业成了管理处的一个组成部分。国家统一划拨资源要素，统一支配生产产品，因此，在社会生产体系中，企业不可能作为独立的法人实体。

（2）企业没有独立的利益存在，不需单独核算，不存在自负盈亏、自我积累与发展的问題。

（3）企业仅仅是国家这个大工厂的一个车间，也不存在商品货币关系，用产品分配代替商品交换，市场完全被计划所取代。

这种企业制度在我国革命根据地也实行过。由于它是战争时期的产物，就整个社会主义发展进程来看，是没有生命力的。

（二）经济核算制企业

经济核算制是苏联和东欧国家实行的企业制度。其理论根据以斯大林主持编写的《政治经济学教科书》为代表。书中对此种模式的国家所有制企业特征作了如下概括：

（1）国家所有制就是全民的财产，在国营企业中，所有生产资料无一例外地属社会公有的。

（2）国营企业的产品是社会主义国家的财产，要按照国家规定的手续和价格销售。

（3）在国营企业中，归工人个人消费的那一部分社会产品，以按劳分配原则，用工资形式支付给工人。

（4）企业由国家直接领导，如企业经理的任免。国家的中央机关或地方机关有计划地领导这些企业生产活动。经济核算是社会主义企业有计划管理经济的一种形式。在新中国成立以后，我国企业制度基本上也属于此种类型。

形成此种模式除有理论上的原因外，尚有深刻的历史原因。在建国初期，为了迅速恢复国民经济、进行工业化建设，客观上要求强化国家对经济的高度集中领导。这种高度集

中、依附性极强的企业管理体制，一方面是照搬苏联的模式，另一方面受解放区高度集中管理经济的经验和供给制传统的影响，但它对建立独立的、较为完整的工业体系和国民经济体系，实现人民生活基本稳定，巩固新生的社会主义制度中起过重要的作用。随着经济发展水平的提高和经济结构的变化，我国原有的计划经济体制越来越不适应现代化生产发展的要求。其弊端主要表现为：政企职责不分，国家对企业统得过多过死；企业没有独立的经营意识，不面向市场组织生产，经济利益完全依附于国家；企业与国家在利益关系上，实行盈利全部上缴，统收统支；企业内部的收益分配、工资制度上实行统调统升的平均主义分配；把计划经济同商品经济、计划管理同价值规律对立起来，运用行政手段和指令性计划组织和管理企业，等等，其结果是把企业统得过死，扼杀了企业的生机和活力。

二、企业制度的发展

新中国成立以来的 30 多年中，我国的企业制度基本上是只管生产的工厂制度，企业是政府机构的附属物。这一僵化的企业制度已不适应社会主义生产力发展要求，必须进行改革。近十几年来，先后进行了放权让利、承包经营、租赁经营、股份制等一系列改革，其方向是使经营权从政府逐渐转移到企业。

（一）有简单再生产自主权的企业

这是 60 年代我国经济学家孙冶方提出的，他的依据是毛主席的《论十大关系》。

企业改革的中心是围绕增强企业活力这个关键问题展开的。党的十一届三中全会后，经济改革从简政放权、扩大国有企业自主权开始，并先后在六千多个国有企业进行扩权试点，成效显著。在扩权试点的基础上，1981 年又开始推行多种经济形式的经济责任制，以调整国家和企业之间的分配关系，如实行企业基金制度、利润留成制度、推行利改税制度等。随着企业自主权的扩大，初步改变了以往不了解市场需要，不关心产品和盈亏的状况，企业开始建立和增强了经营意识和市场意识。这一改革的成果，明显地增强了企业活力。但同时也应该看到，在这一时期传统的经济体制没有得到根本的触动，国有大中型企业的改革尚未完全跳出计划体制的圈子，改革去向不明，国有企业原有经营机制没有根本的转变。

（二）有一定扩大再生产自主权的企业

在认真总结国有企业改革经验的基础上，1984 年党的十二届三中全会提出了对国有企业实行所有权与经营权分离的原则，经过探索实践，选择了经营承包责任制的企业制度。1986 年 12 月，国务院又作出《关于深化企业改革增强企业活力的若干规定》，明确提出要推行多种形式的经营承包责任制，给经营者以充分的经营自主权。承包制就是以公有制为基础，以利益制约为动力，以责任为核心，把责、权、利有机地结合起来，界定了两个层次（国家与企业）的责、权、利关系，实现两权分离，确立了企业既是商品生产者，又是独立经营者的法人地位基本企业制度。

承包制与改革前的旧体制相比，有很大进步，他给经营者以充分的经营自主权，增强了企业活力，提高了经济效益。但他只是对企业分配制度的部分改革（即利润分配制度的部分改革），而大部分经营权仍掌握在主管部门，这实质上它并未克服政企不分和政资不分的弊端，而且易造成短期化行为的倾向。在这期间除完善承包制外，还进行租赁制和股份制改革试点，其中租赁制实质上是承包制的一种，由于它在所有权问题上没有突破，故难以适应社会主义市场经济的要求。

（三）具有法人财产权的企业——股份制试点企业

股份制是以入股方式把分散的、属于不同所有者的生产要素集中起来，统一使用，合理经营，自负盈亏，按股分红的一种经济组织形式。它作为一种企业组织形式和经营管理制度，本身没有确定的社会性质，可以适用于不同的社会制度。发展股份制经济是解决我国生产力和生产关系矛盾的需要，是深化我国经济体制改革的客观要求，是发展社会主义市场经济的必然趋势。

企业股份制我国是从 80 年代初期开始试点的，到 1987 年以后，各地股份制企业的试点迅速增多，特别是 1988 年七届全国人大通过《全民所有制工业企业法》，在此基础上，1992 年又颁布了《转机条例》，着重转换企业经营机制，使股份制企业有了较明显的发展。据当年统计，全国共有各种类型的股份制企业 3220 家（不含乡镇企业中的股份合作制和中外合资、国内联营企业）。但是，我国企业的股份制与国外规范化的股份制相比，除个别企业外，各种股份制只是在企业分配体制方面进行一些小的改革，其分配投资的主体、生产投资、劳动、价格体制没有相应配套。股份制试点企业虽在一定程度上确定了企业法人财产权，但由于政资没有分离，国家资产代表同时又是政府代表，国有产权（股权）虚置和政企难分的局面依然存在。

总之，国有企业的这些改革措施对增强企业活力、转变企业经营机制起到了一定的促进作用，企业自主权有不同程度的扩大，指令性计划大大减少，多数企业开始面对市场组织生产，企业可以通过市场获取生产要素和销售产品，职工的利益与企业经营状况有了直接的联系。有的企业通过参与市场竞争、联合和兼并等活动而得到较大的发展。然而，这些改革措施并没有突破传统计划经济下政府直接管企业的基本框框；改革只着重收入分配制度，对产权制度改革不够重视，产权关系不明确；改革的配套性差，某些重要方面的改革滞后，耽误了企业制度的改革。

国有企业这几年来改革的效果并不理想，特别是大中型国有企业低效率状况未能根本扭转，国有资产流失严重。因而，党的十四届三中全会通过的《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》（以下简称《决定》）提出的建立以公有制为主体的现代企业制度，为国有企业深化改革提出了奋斗目标。

第三节 现代企业制度

党的十四大报告提出，中国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制，明确提出企业应真正成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的法人实体和市场竞争主体。确立企业的主体地位，是建立社会主义市场经济体制的基础。

一、建立现代企业制度的必要性

自党的十一届三中全会以来，企业改革是沿着所有权与经营权相分离、扩大企业经营自主权、改革经营方式、以市场为导向、搞活国有大中型企业的思路向前推进的，政府采取放宽政策，运用利益刺激手段来调动企业和职工的积极性，涌现出一批具有一定活力的国有企业，这是过去 10 年里企业改革进程的重要特征。1988 年全国人民代表大会通过颁布了《全民所有制工业企业法》，确立了企业作为商品生产者和经营者的法律地位，使企业享有一定经营权。《转机条例》是建立社会主义市场经济体制的一块基石，它详细地规定了企业应享有的 14 项经营自主权，其贯彻实施把企业的各项权利和责任不折不扣地落到实处，

从而推动了其它方面的改革。《国有企业财产监督条例》进一步明确产权责任、落实监管职能、理顺产权关系，为企业进入市场、实行自主经营、自负盈亏奠定了基础。

随着我国经济体制改革的深入发展，国有企业活力不足的深层次原因日益显露出来，长期困扰企业的政企职责不清、自主权未能落实、约束机制不健全、经营观念陈旧、历史包袱沉重、国有企业财产私人占有、无人负责，经济效益较低等问题，主要是由于企业产权关系不明晰、组织管理制度不规范、不科学造成的。企业改革如果单靠以“放权让利”为主要内容的政策调整是不够的，应按照社会主义市场发展的客观要求探索一条公有制与市场经济相结合的有效途径，进一步解放和发展生产力，充分发挥社会主义制度的优越性。

现代企业制度尽管是在资本主义经济中产生的，但它并不是资本主义所特有的，而是人们在实践中按照经济规律和生产力发展的内在要求所创造的一种文明成果，属于人类共同的财富。因此，我们要从中国国情出发，总结自身改革的经验，同时又吸收和借鉴国际上反映市场经济和社会化大生产一般规律的通行做法，将两者结合起来，建立既符合国情又能与国际惯例接轨的现代企业制度。

二、现代企业制度的内容

（一）现代企业制度的概念及特征

所谓现代企业制度，是指适应社会主义市场经济要求、以完善的企业法人制度为基础、以有限责任制度为特征、以公司企业为主要形态的新型企业制度。其核心内容是企业要成为面向国际、国内两个市场的独立法人实体和市场竞争主体。建立现代企业制度就是要找到公有制与市场经济有机结合的微观实现形式，找到国有经济在市场经济条件下的企业组织形式，真正实现企业经营机制的转换，为社会主义市场经济建立微观基础。

现代企业制度特征：

（1）产权关系明晰。企业中的国有资产所有权属于国家，企业拥有包括国家在内的出资者投资形成的全部法人财产权，成为享有民事权利，承担民事责任的法人实体。

（2）企业以其全部法人财产，依法自主经营，自负盈亏，照章纳税，对出资者承担资产保值增值的责任。

（3）出资者按投入企业的资本额享有所有者的权益，即资产受益、重大决策和选择管理者等权利。企业破产时，出资者只以投入企业的资本额对企业债务负有限责任。

（4）企业按照市场需求组织生产经营，以提高劳动生产率和经济效益为目的，政府不直接干预企业的生产经营活动。在市场竞争中优胜劣汰，长期亏损、资不抵债的企业应依法破产。

（5）建立科学的企业领导体制和组织管理制度，调节所有者、经营者和职工之间的关系，形成激励和约束相结合的经营机制。

（二）现代企业制度的内容

现代企业制度的内容很广泛，内容也较丰富，从我国的国情和现阶段的主要任务看，现代企业制度的主要内容包括企业法人制度、有限责任制度、科学的组织制度和现代企业管理制度。为建立现代企业制度，必须在上述四方面进行彻底改革。

1) 建立现代企业制度，关键是理顺产权关系，完善企业法人制度。

企业法人必须能够独立地享有民事权利，承担民事责任。建立企业法人制度，关键是确定企业法人财产权。法人财产是其行为能力的基础，使企业不仅做到有人负责，而且有

能力负责。国有企业是国家出资构造的企业法人，国家以出资者身份拥有企业财产。企业经营中形成的利润与资产增值均归出资者所有。企业法人制度的建立，就是解决了企业从有人负责到有能力负责的问题。实行民事权利能力和行为能力统一的企业，真正成为“四自一独”的法人实体，这也是公司制对企业的基本要求。国家作为出资者对具有法人财产的企业不再直接干预其经营活动；在企业正常营运时，不得抽回资金；在企业破产时，出资者仅以投资额为限，承担有限责任。企业法人财产权则表现为企业依法享有法人财产的占有、使用、收益和处分权，以独立的财产对自己的经营活动负责。出资者所有权和法人财产权通过法律确认，神圣不可侵犯，受法律保护。

2) 建立现代企业制度，需要建立科学的治理结构。通过规范的组织制度，使企业的权力机构、监督机构、决策和执行机构职责分明，并形成制约关系。国有企业现行的领导形式是厂长负责制，这种体制是按照单一全民所有制的企业组织制度确定的，厂长负责制的推行，使工厂做到统一指挥，有人负责，并在企业法中得到确认。但其主要缺陷是所有者没有进入企业，企业的重大决策仍在政府，缺乏行使所有权职能的机构；实行的横向分权制，决策与执行决策的机构、人员及职能划分不清，相互制约和监督机制无力，不适应多种企业组织形式的需要。

在现代企业制度中所有者通过股东会选派出董事会、监事会，董事会再聘任总经理，形成一套科学的责权明确的组织体制和约束机制，这样才能调动起所有者、经营者和劳动者的积极性，使各方的利益得到保护，行动受到约束。

按照《公司法》的规定：股东会是公司的权力机构，董事会是公司的决策机构，监事会是公司的监督机构。董事长是企业法人代表，总经理负责公司的日常经营活动，分别按公司章程和董事会的授权行使职权，接受监督。各部门经理向总经理负责，总经理向董事会负责，形成层次分明、逐级负责、纵向授权的领导体制。

建立现代企业制度，不仅要求规范化的组织制度，而且要求通过人事制度和分配制度的改革优化领导班子，造就一批勇于创新、懂管理、善经营、吃苦耐劳的企业家。

在理顺产权关系的前提下，应根据各行业和企业的不同特点选择不同的企业组织形式。按照财产的组织形式和所承担的法律风险，企业形式划分为独资企业、合伙企业、公司企业。前两者属自然人企业，出资者承担无限责任；公司企业属法人企业，主要包括有限责任公司和股份有限公司，出资者以出资额为限承担有限责任。根据我国国情和国有企业的现状，目前试点企业主要选择了公司制的组织形式，特别是其中的股份有限公司。规范化的公司能够做到产权清晰、权责明确、政企分开，有利于转换经营机制及筹集资金和分散风险，也有利于按国际惯例参与国际市场的合作和竞争。

3) 逐步建立与现代企业制度相适应的现代企业管理制度。

(1) 要建立一种双向的劳动制度。公司化的企业必须拥有高度的用工自主权，职工必须拥有充分的择业自主权。为建立此种能进能出、能上能下的双向选择的劳动制度，首先，必须消除干部与工人不同所有制职工之间的身份界限，实行统一的“企业职工”制度；其次，要积极稳妥地推行全员劳动合同制的用工形式，建立国家宏观指导、企业自主用工、多种形式并存的用工制度。如正式工、合同工、临时工、计时工等。劳动制度的改革要遵循社会主义商品经济的原则及市场交换的原则，引进竞争机制，允许劳动者与企业互相选择，平等对待，确定双方的责任、义务和权利；同时，根据生产需要和职工的工作意愿，允许

职工自由流动。

(2) 要实行按劳分配和按资分配相结合的双轨化分配制度。公司化企业分配制度的基本特点除企业自负盈亏、依法向国家纳税外，其税后利润由企业股东会和董事会按照国家有关法规和公司章程确定分配方案，除一部分用于企业生产发展和职工集体福利外，其余部分按股分红。职工的劳动报酬全部纳入产品成本，工资形式、奖金如何分配由企业自主确定，职工之间通过落实内部经济责任制等办法实行按劳分配，拉开职工间的收入差距；职工向企业入股，象其它股东一样，取得相应的资产收益。

(3) 完善企业财务会计制度的改革，适应建立现代企业制度的要求。公司企业的资金来源主要由股东出资，必要时还可以向银行或社会公众借款。公司财务不列入政府公共预算，按照《两则》、公司企业财务会计制度的规定及国际惯例，独立地行使财务会计管理职能，扩大企业理财自主权，保障企业对资金充分调度权。公司企业的会计核算是以产权为基础，并要真实反映企业资产在营运过程中的损益状况，不会产生虚盈实亏。

三、推进现代企业制度的建立

建立现代企业制度是我国企业制度上一场深刻的变革，对于调整生产关系、进一步解放和发展生产力、确保企业改革成功有重大意义。由于它牵涉到企业经营机制、企业体制和行为方式的根本性转变，特别是要界定产权，明确企业法人财产权，处理遗留的债权、债务，解决企业办社会等沉重包袱，故情况复杂、政策性强、难度极大，目前不能全面铺开，而应选择少数具备条件的企业试点，积累经验，创造条件，逐步推进。

企业现行体制向现代企业制度转变，实行公司制改组，应先作一些前期准备工作。

(一) 要解放思想，统一认识

(1) 建立现代企业制度，目的是转换企业经营机制。转换企业经营机制，就是要使企业成为独立的经营主体，并且对宏观管理要有自觉接受能力，对市场要有自我适应能力，对扩大再生产要有自我协调能力，以及对分配要有自我约束能力。

(2) 在国有企业公司制改组中，坚持公有制的主体地位。在改组过程中，划清产权关系后确立企业法人财产权，并不意味着改变了国家所有者的地位，改变的只是国家对国有资产的管理方式，即由资产实物形态管理转变为价值形态的管理，国家仍然掌握所有权，国有资产的总量并没有因此而减少和流失。另外，通过法人参股、股权多元化、产权交易，可实现国有资产的保值增值。目前，我国国有企业由于规模、社会经济功能、技术性质和水平不同，因此，国有企业的改革应当分类设计、分类推进。

(二) 做好建立现代企业制度的准备工作

建立现代企业制度的准备工作，一是指外部准备或宏观准备，包括：政府职能的转变，企业自主权的落实，完善市场体系，建立和完善社会保障制度，制定和完善经济法规，加快金融体制和财税体制配套改革等等。这些准备是为建立现代企业制度创造良好的外部环境；二是企业自身的准备，包括：经营思想的转变，企业组织结构调整，改革用工制度、工资制度、财务制度等管理制度。就煤炭企业而言，当前主要任务是继续贯彻执行《企业法》、《转机条例》、《国有资产监督条例》，深化企业内部改革。对计划经济体制下形成用人多、效率低、效益差的困难局面，很难一下子改组，尚需有一个创造条件、渐渐改组的过程。因此，矿务局对所属生产矿等二级单位实行模拟法人运转是目前煤炭企业深化改革、转换经营机制的工作重点，也是向现代企业制度转变所做的一项重要准备工作。做好内部模

拟法人运转，首先要把重点放在转换经营机制、调整实体单位的行为方式，主要是建造模拟市场主体，培育企业内部市场，提高自我约束能力，局、矿机关部门实行管理与经营职能分开。

在实行内部模拟法人运转的同时，对局属地面厂和多种经营单位，条件成熟的可分立为独立的法人企业，直接进入市场；对一些资源衰竭，严重亏损的矿井，可试行国家所有、集体或个人承包经营，也可转产；对个别规模小、亏损大的厂点，经批准可出售国有资产产权的试点；对煤矿内部一些较小的地面单位，可采取承包、租赁经营、出售、出租相结合等改革办法，或实行股份合作制，等等。

（三）积极探索建立现代企业制度的有效途径

选择有条件的国有企业实行公司制改组的试点，是建立现代企业制度的有益探索。煤炭工业是基础产业，但不是自然垄断产业，可以选择那些在竞争中效益好、效率较高、负担轻、符合国家产业政策、领导班子素质较高的少数大型、特大型煤炭企业进行公司制改组试点，积极稳妥地组织和指导试点工作，及时总结经验，为今后国有煤炭企业的改革探索路子。

总之，要充分认识建立现代企业制度要涉及到方方面面的改革，绝不是简单更换名称，也不是单纯为了筹集资金，主要着重于转换经营机制。建立现代企业制度是一个复杂的系统工程，政府主管部门要确定政策法规，进行试点，总结经验，精心指导，积极倡导，逐步推进。要根据我国的国情及企业的现状，对国有企业应分类制定改革方案，分类加以推进，绝不能搞形式主义，一哄而起。只有这样，才能保证国有企业深化改革，加快现代企业制度的建立和完善。

复 习 思 考 题

1. 企业的组织形式有哪几类？各类企业的特点有哪些？
2. 怎样理解煤炭企业的概念。
3. 我国企业制度的各个发展阶段有哪些主要特点？
4. 什么是现代企业制度？它的基本特征是什么？
5. 现代企业制度的主要内容有哪些？

第二章 企业管理原理

管理自古有之。自从有了人类社会和社会组织以来，就存在着管理问题。随着时代的发展，管理已渗透到各个领域，小至个人、家庭或一个团体，大到整个国家、地区或社会，都与管理息息相关，当然作为国民经济的细胞——企业也不例外。人们已经把管理和科学技术比作推动社会历史进步和经济发展的两个轮子。随着社会不断地向前发展，管理越来越显示出它的重要作用。

第一节 企业管理概述

一、企业管理的概念

企业管理就是对企业生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制等一系列管理活动的总称，它是社会化大生产的客观要求和直接产物。

凡是由许多劳动者从事协作或共同劳动（而不是孤立地劳动）的场所，为使各个劳动者的劳动协作达到预期的目的，就需要管理。共同劳动的规模越大，劳动分工越细，协作越紧密，技术和设备越复杂，社会经济联系越广泛，管理工作要求也越细致、越严格、越重要。

二、企业管理的二重性

马克思主义的管理二重性学说，全面而深刻地阐明了企业管理产生的必然性、特点和职能，以及在管理、组织社会化生产、实现社会化生产目的等方面的重要作用，它是指导人们认识和掌握企业管理的特点和规律、解决企业管理任务的有力武器。

掌握管理二重性的基本原理，才能正确地处理企业管理中的批判与继承、学习与独创，吸收外国管理经验，实事求是地研究和吸收国外管理中有益的东西。管理二重性学说，一是任何社会的企业管理都具有二重属性，即管理的自然属性和社会属性；二是管理具有合理组织生产力以及维护和发展生产关系两种职能。

管理的自然属性，指有关合理组织生产力的一些形式和方法，它对资本主义企业和社会主义企业并没有本质的不同。但从管理的社会属性看，社会主义企业管理同资本主义企业管理则有根本区别，因为企业管理中有关维护生产关系的一些原则和制度，均具有历史的暂时性。按照企业管理的二重性，区别企业管理的两个基本职能，目的是为了从理论上去认识企业管理的本质。

三、企业管理的职能

按企业管理二重性学说，管理有两个基本职能，其一是合理组织生产力的一般职能；二是维护和完善生产关系，实现生产目的的特殊职能。在企业的管理实践中，这两种职能总是结合在一起发生作用的。企业管理的基本职能是通过具体管理工作体现的。根据对企业管理工作的基本内容或过程的理论概括，可划分为若干个具体职能。

（一）计划职能

计划就是决定企业目标及规定实现目标的途径、方法的管理活动，是企业管理的首要

职能。企业计划的主要作用一是把宏观的市场经济和企业的微观管理结合起来，对企业的生产经营活动作出统一安排，提高内部效率，使企业的生存、经营和发展与整个社会的需要和发展协调起来；二是正确地把握未来，使企业能在变化的环境中稳定地发展；三是动员全体职工把注意力集中于企业的经营目标；四是对企业的有限资源进行合理的分配和使用，以取得良好经济效益。

计划包括：分析和预测企业未来、制定企业经营目标及对实现目标的方案作出决策；编制企业的综合计划、各专项具体计划以及实现决策的行动规划；检查总结计划的执行情况。

（二）组织职能

组织是为实现企业目标对职工的生产经营活动所作的合理分工、协调以及配备和使用企业的资源，正确处理人们相互关系的管理活动。

企业的组织职能包含合理组织企业的物质结构和社会结构，但通常主要是指社会结构的组织职能。社会结构是指职工在工作中的分工协作及其相互关系。物质结构的组织是指合理配备和使用企业的物力和财力。物质结构又常常是通过社会结构的组织来实现的。

（三）指挥职能

指挥是对组织内各类各级人员活动的指导和领导，以达到组织的目标。没有指挥，组织功能就无法发挥，达到目标的成功率就会大大降低，以致失败。因此，指挥职能在管理全过程中起着非常重要的作用。

企业中不同的管理层次，有不同的指挥特点和内容。但是，无论哪个管理层次，都必须拥有规定的指挥权力。一般应包括法定权力、强制权力、奖励权力、专长权力和个人影响权力。在这些权力中，前三项来自个人在组织中的地位，后两项则决定于个人的品质和才能。

各级指挥者要善于运用口头方式、书面（文件）方式和会议方式进行指挥。同时，还必须严格按照组织结构体系指挥，各司其责，以达到有效的管理。

（四）协调职能

协调是指为有效地完成组织目标，把各项管理活动加以调节，使之统一。任何一个组织在所从事的各项活动中，尽管都有详细的计划和周密的组织、有效的指挥和适时的控制，然而总会出现一些无法预见的矛盾需要通过协调来解决。协调的目的就是为了使各部门、各环节的活动不发生或少发生矛盾，保证各部门、各环节间建立良好的配合关系。协调是一项综合的职能，它与控制职能不同，协调职能强调的是在各部门、各组织间和谐化、合理化。管理中的协调职能是其它各项职能所不能代替的。

协调有广义和狭义之分，广义的协调，包括组织内部和组织外部的协调。组织外部协调指的是组织与周围环境的协调。如果企业与外部环境不协调，就会直接影响企业内部的协调，甚至会使企业内部协调丧失其存在的价值。狭义的协调，是指组织内部的协调，又可分为纵向协调和横向协调。

有效的信息沟通是协调的基础，缺乏良好的沟通不但难以协调，还会影响达到组织的目标。

（五）控制职能

控制是依据企业内外的有关信息，按既定的目标和标准对生产经营活动进行监督、检查，发现偏差就采取纠正措施，使工作能按原定的计划进行或适当的调整计划以达到预期