

現代化煤矿管理

李國瓚 著

第三版

南海出版公司

序

煤炭工业是我国的基础工业。建国以来,我国煤炭工业在党的正确领导和亲切关怀下,新中国一代又一代矿工历经千辛万苦,逐步走出了一条现代化管理煤矿工作的路子。在建立现代企业制度新形势下,如何搞好国有煤炭企业,这是煤炭战线管理者以及广大职工应该正视的课题。在这方面,兖州矿业(集团)有限责任公司东滩煤矿矿长高兴海同志结合自己三十多年来在一线工作的实践,进行了有益的尝试,撰写了《现代化煤矿管理》一书。

煤矿实现现代化管理,这是历史的必然。但就处于特殊环境的煤矿来说,要实现现代化,并实施现代化管理,这的确是一篇大文章。高兴海同志从一名采煤工开始,先后在枣庄、水城、兖州三个矿务局从事了五对矿井管理工作,他坚持用理论指导实践,又从实践上升为理论,参阅了大量的国外先进管理经验,但更多的是几十年来在管理矿井中的实践经验,写下了《现代化煤矿管理》,文中始终贯穿着见地颇深的观点和成熟见解。兖州矿业(集团)有限责任公司东滩煤矿,是设计能力为年产原煤400万吨的特大型现代化矿井,矿井投产以来,始终瞄准“中国第一,世界先进”的奋斗目标,走出了一条超常跨越、跳跃发展的辉煌之路。矿井投产七年来,始终坚持依靠科技兴煤和现代化管理,走“双高”矿井之路,产量每年以70万吨的幅度递增,1996年一举创出年产488万吨的新水平,名列全国井工开采第一名,矿属两个采煤队双双跻身于全国十佳采煤队行列。矿井顺利通过了国内国际ISO——9000质量认证。双文明建设同步发展,并以坚实的步伐走在同行业前列。高兴海同志对事业有一种永不停息的执着追求,1997年初又规划全年力争产煤突破550万吨,1998年、1999年力争突破600万吨,并分别创出

一支年产 400 万吨、500 万吨的名列全国第一的高产高效优秀采煤队,实现“争第一、站排头、领风骚”的奋斗目标。

作为该矿矿长能够在繁忙的工作中不断总结自己,不断思考未来,不断系统、归类和完善,是一件非常值得称赞的事情。我认为本书出版一定能够为煤炭现代化管理工作提供很好的借鉴作用。

赵维德

1996 年 6 月

目 录

序.....	赵经彻(1)
导论.....	(1)
§ 0—1 现代化煤矿管理的对象、内容及性质	(1)
一、研究对象	(1)
二、现代化煤矿管理的内容	(2)
三、现代化煤矿管理的性质	(4)
§ 0—2 现代化煤矿管理的指导思想.....	(5)
一、现代化煤矿管理的目标	(5)
二、经济效益的中心地位	(7)
三、市场经济的前提	(9)
§ 0—3 现代化煤矿管理的研究方法	(12)
一、理论联系实际的方法.....	(12)
二、系统分析.....	(14)
三、定性与定量分析.....	(15)
四、静态与动态分析.....	(16)
五、国外先进的研究方法.....	(17)
第一章 现代化煤矿管理的目标	(18)
§ 1—1 煤矿管理的现代化	(18)
一、煤矿管理沿革.....	(18)
二、市场经济与现代化.....	(21)
三、现代化管理.....	(26)
四、管理者的行为与职工积极性.....	(32)

§ 1—2 煤矿工业的发展战略	(35)
一、战略管理	(35)
二、战略程序与原则	(37)
三、煤矿企业发展战略	(40)
四、发展非煤产业的几个原则	(43)
§ 1—3 煤矿工业技术基础	(47)
一、煤矿工业技术基础及其发展趋势	(47)
二、煤矿工业技术基础现代化	(49)
三、煤矿工业科技发展的重点	(50)
第二章 现代化煤矿管理的原理、方法、体制	(52)
§ 2—1 煤矿工业管理原理	(52)
一、煤矿工业存在的问题	(52)
二、煤矿工业管理过程与职能	(53)
三、煤矿企业管理的基本原则	(55)
§ 2—2 现代化煤矿管理的方法	(57)
一、煤矿管理方法的实质	(57)
二、煤矿企业管理方法的形式	(58)
三、煤矿管理方法的现代化和应用	(59)
§ 2—3 现代化煤矿管理体制	(64)
一、煤矿管理体制的演变	(64)
二、市场经济与现代化煤矿管理体制的形成	(66)
三、两权分离、矿长负责制	(72)
第三章 现代化煤矿企业结构	(75)
§ 3—1 煤矿企业内部结构	(75)
一、企业内部结构现状	(75)
二、实行模拟法人制度	(77)
§ 3—2 煤矿企业产业结构的调整	(80)
一、煤矿企业产业结构调整的必要性的	(80)

二、煤矿企业产业结构的调整.....	(81)
§ 3—3 调整行业结构,组建集团公司.....	(83)
一、集团公司与国家的关系.....	(83)
二、建立母子公司体制.....	(85)
§ 3—4 建立煤矿企业内部市场	(87)
一、内部市场管理机构.....	(87)
二、内部市场管理.....	(88)
三、内部市场的考核和结算.....	(89)
第四章 现代化煤矿的生产和规划	(92)
§ 4—1 矿井生产管理	(92)
一、矿井生产组织管理.....	(92)
二、采掘工作组织管理.....	(95)
三、生产调度.....	(97)
§ 4—2 现代化煤矿计划管理.....	(100)
一、计划管理的定义	(100)
二、计划指标的确定	(102)
三、计划的综合平衡	(104)
四、长远计划和年度计划	(106)
五、计划管理的基础工作	(109)
§ 4—3 煤矿的环境管理.....	(111)
一、环境管理的意义	(111)
二、煤矿的环境保护	(114)
三、美化矿区环境	(118)
第五章 现代化煤矿组织管理.....	(122)
§ 5—1 煤矿的企业规模和特点.....	(122)
一、社会主义煤矿企业	(122)
二、煤矿企业的规模结构和组织结构	(124)
三、国有煤矿企业的组织形式	(131)

§ 5—2 煤矿工业生产的专业化协作·····	(134)
一、专业化协作的必要性·····	(134)
二、煤矿企业专业化协作的类型·····	(136)
三、专业化协作的组织管理和经济评价·····	(138)
§ 5—3 煤矿的规模经济·····	(140)
一、煤炭工业生产的集中化·····	(140)
二、煤矿中的煤与非煤产业·····	(142)
三、煤矿中的经济联合·····	(145)
四、煤矿经济联合的步骤和其中的各种关系·····	(148)
§ 5—4 煤矿经济的产权·····	(151)
一、煤矿产权的历史演变·····	(151)
二、承包制·····	(152)
三、租赁制·····	(155)
四、股份制·····	(156)
第六章 现代化煤矿资源管理·····	(160)
§ 6—1 劳动力管理·····	(160)
一、人是企业的第一要素·····	(160)
二、煤矿企业的劳动力结构·····	(163)
三、劳动力管理·····	(165)
四、煤矿企业内部劳动力市场管理·····	(167)
五、岗位技能工资管理·····	(169)
六、目标激励理论在劳动力管理中的应用·····	(171)
§ 6—2 煤矿企业资金管理·····	(175)
一、建立煤矿市场结算中心的必要性·····	(175)
二、资金的确定与管理·····	(178)
三、会计核算·····	(179)
四、煤矿资金管理的其他一些问题·····	(182)
§ 6—3 煤矿物资供应管理·····	(184)

一、物资供应管理改革的必要性	(184)
二、物资管理考核、奖惩与其他问题	(186)
三、物资管理的最新理论及其应用	(188)
§ 6—4 煤矿企业能源管理	(207)
一、能源形势的严重性	(207)
二、节能工作的重要性	(209)
三、能源的科学化管理	(212)
§ 6—5 科技工作管理	(213)
一、科技工作管理的重要性	(213)
二、科技发展规划的管理	(215)
三、科技成果管理	(217)
四、工业试验的管理	(219)
五、技术合同与技术合作	(220)
六、科技情报及信息管理	(221)
第七章 现代化煤矿企业的经济效益	(223)
§ 7—1 煤矿产品的成本管理	(223)
一、产品成本的实质和作用	(223)
二、产品的成本结构和成本计算方法	(225)
三、产品成本的管理	(227)
§ 7—2 煤矿产品的价格管理	(231)
一、煤产品价格的实质和作用	(231)
二、产品价格管理	(233)
三、煤炭价格管理中的问题	(237)
§ 7—3 煤矿企业的盈利管理	(239)
一、企业的盈利原则	(239)
二、盈利的测算	(241)
三、煤矿机采面保本求利法	(243)
四、“零点利润”承包法的推行	(244)

§ 7—4 现代化煤矿企业的经济效益体系·····	(246)
一、经济效益的实质 ·····	(246)
二、企业的工作中心是提高经济效益 ·····	(248)
三、建立和健全经济效益保证体系 ·····	(250)
四、经济合同管理 ·····	(259)
第八章 现代化煤矿安全管理 ·····	(265)
§ 8—1 煤矿安全的管理·····	(265)
一、安全生产责任制 ·····	(265)
二、正确处理煤矿安全工作与高产高效建设的关系 ···	(267)
三、安全培训与安全教育 ·····	(270)
四、煤矿的封闭式管理 ·····	(273)
§ 8—2 煤矿自然灾害的防治·····	(275)
一、矿井瓦斯防治 ·····	(275)
二、矿井水、火灾防治·····	(277)
三、煤尘防治 ·····	(280)
四、冒顶事故防治 ·····	(281)
§ 8—3 煤矿安全法规及其执行和落实·····	(283)
一、安全体系的确立 ·····	(283)
二、煤矿安全监察和检查制度 ·····	(284)
三、煤矿救护 ·····	(286)
第九章 现代化煤矿运销管理 ·····	(289)
§ 9—1 煤炭运输·····	(289)
一、煤炭流向 ·····	(289)
二、煤炭运输的特点与问题 ·····	(290)
三、煤炭运输的出路 ·····	(292)
§ 9—2 煤炭运销管理的演变·····	(293)
一、从产销分家到产销统一 ·····	(293)
二、计划分配、统一分配与市场调节·····	(294)

三、生产、分配、运输综合平衡	(295)
§ 9—3 煤炭销售管理	(296)
一、煤炭销售的基础工作	(296)
二、煤炭价格形成	(298)
三、煤炭销售合同	(301)
四、合同的履行和管理	(302)
第十章 现代化煤矿经营管理	(304)
§ 10—1 煤矿企业经营的转轨	(304)
一、促进经营观念的转变	(304)
二、确立新的经营工作重点	(305)
三、明确新的经营目标和原则	(306)
四、适应两个根本性转变	(307)
§ 10—2 深化经营调度工作	(312)
一、经营调度的重要性	(312)
二、组织领导机构和人员配备	(312)
三、工作制度	(313)
§ 10—3 煤矿经营管理四字秘诀	(314)
一、早	(314)
二、挖	(315)
三、抓	(315)
四、发	(316)
§ 10—4 非煤战略	(317)
一、非煤产品内部市场的管理	(317)
二、非煤产品质量管理	(317)
三、非煤产品价格和营销管理	(318)
§ 10—5 决策管理	(319)
一、开拓型领导群体是关键	(319)
二、正确处理“中心”、“核心”的关系	(320)

三、强化领导群体的科学决策和开拓创新意识	(320)
四、注重培养深严细实的领导作风	(320)
五、目标管理和正确的激励方式	(321)
六、以“三管齐下”的管理布局保证矿井建设的稳定发展	(322)
七、相信群众、依靠群众、尊重群众的首创精神	(324)
§ 10—6 生产管理的组织领导	(325)
一、确保生产管理的组织领导	(325)
二、确保稳产高产	(326)
三、确保生机和活力	(327)
四、确保严细管理	(327)
五、确保形成合力	(328)
§ 10—7 市场预测	(328)
一、市场预测分析的意义	(328)
二、市场调查与分析	(329)
三、市场预测分析的方法	(330)
第十一章 现代化煤矿质量管理	(333)
§ 11—1 全面质量管理	(333)
一、开展全面质量管理的意义	(333)
二、提高职工质量意识	(334)
三、开展企业标准化工作	(334)
四、积极推行方针目标管理	(336)
五、加强工序质量控制、提高工程质量	(337)
六、实现全员、全企业、全过程的质量管理	(338)
七、完善质量保证体系	(338)
八、全面质量管理规划	(339)
§ 11—2 方针目标管理	(341)
一、方针目标考核体系	(341)

二、考核内容、方法和形式	(343)
三、考核程序和计奖办法	(344)
四、方针目标管理实施计划	(345)
§ 11—3 年度方针目标管理活动	(347)
一、方针目标管理与全面质量管理	(347)
二、年度方针目标制订的依据	(347)
三、年度方针目标的展开	(349)
§ 11—4 煤矿企业标准化工作	(352)
一、标准化工作的意义	(352)
二、标准的制订与实施	(354)
三、标准实施的检查、考核与保证措施	(354)
§ 11—5 推行目标责任管理的措施和保证	(356)
一、目标责任体系	(356)
二、年度目标责任保证书	(357)
三、开展“质量安全效益年”活动	(362)
第十二章 现代化煤矿企业大文化格局	(370)
§ 12—1 现代化煤矿思想政治工作	(370)
一、思想政治工作是煤矿工作的生命线	(370)
二、转变思想观念的重要性	(377)
三、正确处理企业领导与职工的关系	(379)
四、宣传思想政治工作的创造性	(383)
五、思想政治工作的合力	(384)
六、多种经营中的思想政治工作	(387)
§ 12—2 现代化煤矿党的建设	(390)
一、企业中党的建设的重要性	(390)
二、现代企业制度和党的领导	(393)
三、企业党组织的工作重点	(396)
四、服从服务于生产经营这一中心	(400)

五、集体领导与分工负责	(405)
六、加强党风建设,搞好反腐倡廉.....	(407)
§ 12—3 现代化煤矿企业文化	(411)
一、煤矿企业文化建设的内容和程序	(411)
二、企业精神	(413)
三、传统文化与现代化煤矿管理	(416)
§ 12—4 现代化煤矿的职工教育	(420)
一、培育“四有”职工队伍	(420)
二、抓好全员培训	(423)
三、生产一线青年知识分子的重要作用	(426)
后记.....	(429)

导 论

现代化煤矿管理是管理科学的一个分支,是研究煤矿企业管理理论的科学。煤矿管理从传统管理、科学管理发展到现代化管理,经历了长期的发展历程。现代化煤矿管理包罗的方面甚广,而且是一门新兴的、正在发展着的科学。本书作为尝试,对这一新兴科学作一些探讨。

§ 0—1 现代化煤矿管理的研究 对象、内容及性质

一、研究对象

管理科学是对管理活动规律的科学概括和总结,在西方,经历了早期管理、科学管理、现代管理和最新管理四个理论发展阶段。煤矿企业管理是由煤矿管理者根据煤矿特点及其生产经营规模,依照市场需求,对煤矿的生产经营活动进行计划、组织、指挥、监督和调节的过程,以适应各方面环境的变化,在充分利用各种资源的基础上,实现煤矿的经营目标,并求得煤矿自身的长期而稳定的发展。

煤矿企业管理的内涵包括,管理主体:在煤矿企业进行的生产经营活动中,凡是参与管理的人员,不管是在高层、中层还是基层,都是煤矿企业管理的主体;管理客体:煤矿企业的生产经营活动是管理客体;管理职能:煤矿企业是一个复杂的系统,需要通过一系

列管理职能来进行,主要是决策、计划、组织、指挥、监督和调节等各项管理职能;管理目标:在对煤矿企业系统诸要素有机组合的基础上,合理利用资源,实现企业经营目标,在满足社会需求中获得最佳经济效益;管理依据:是煤矿企业生产活动的规律和市场经济规律,任何违反客观经济规律的管理,都不是有成效的管理^①。

现代化煤矿管理是把煤矿企业作为一个受多种因素影响的社会系统,对这一社会系统进行全面性、综合性分析研究,并利用最先进的科学技术及电脑等先进工具科学地组织信息、预测和作出决策,以提高煤矿管理的正确性、有效性和效率,提高经济效益。为此,现代化煤矿管理的研究对象就涉及到与此有关的在煤矿企业管理活动中发挥作用的客观规律。

这些客观规律如同普通经济管理的客观规律一样,包括:工业生产力发展规律,物质转换过程中人和自然界关系的规律,工业生产力合理组织规律,适应一定工业生产力要求的社会生产关系运动规律,适应一定经济基础要求的上层建筑的运动规律,社会经济管理方针政策与煤矿企业经济活动之间因果关系规律。研究这些客观规律的两个出发点是:其一,要以提高煤矿企业生产的经济效益为中心,以较少的投入换得较多的产出;其二,提高煤矿企业的管理水平,对参与煤矿企业经济活动的各方面经济关系进行协调^②。

二、现代化煤矿管理的内容

现代化,几乎是当代人人都熟悉的概念。但什么是现代化?对它的理解,会因各人所持立场不同而有异。本书对现代化的理解,是人类求进步求革新的过程。这一过程是一种连续性的不断的变革和创新,它是以科学知识为基础,以科学技术为利器,在不同的

① 肖德祥主编:《现代企业管理》第13页,山东大学出版社1995年。

② 韩荣久主编:《中国工业经济管理学》第1~2页,中国经济出版社1990年。

历史条件下,不同的社会环境下,以不同的速度、顺序、样式发展变化,使人有更美好的生活、更高效的工作、更舒适的享受。可以说,现代化是对传统的挑战,会影响到整个社会,包括政治、经济、文化、教育和各种社会制度的变化。现代化这一概念所伴随的是都市化、工业化、科技化。

现代化煤矿管理中的“现代化”与时下人们所熟悉的现代化概念既有联系,又有区别。现代化煤矿管理,是对传统管理的超越,是煤矿管理的最高水平。

现代化煤矿管理涉及到的主要内容:一是管理思想现代化,是现代化煤矿管理的主导方面。现代化煤矿管理的目的是为了改变一切不适应的管理方向和思维方式,以适应生产力的不断发展和生产关系的不断完善的要求。我国现代化煤矿管理的思想是指在遵循党的四项基本原则的基础上,从我国实际出发,不断建立管理思想的科学化、民主化、高效化、系统化。二是管理体系的高效化,要求管理手段、管理方法先进科学,管理机构要有科学分工,明确职责,实行责、权、利统一;三是管理人才要专业化,逐渐形成一支数量适当、质量高、结构合理、专业齐全的管理人员队伍。这些管理人员不仅要具备广博的知识,合理的知识结构而且要精通煤矿系统的管理业务,熟练掌握各项管理技能;四是管理方法要定量化,要利用先进的工具,使用现代数学方法,进行定量分析,以选出最优决策方案;五是管理手段要实现自动化,把电脑等先进工具和技术手段应用于煤矿管理,以便能自动地监督和控制生产过程的全过程,从而节约大量的管理劳动,使管理人员能有充分的时间去从事创造性的劳动。

为系统探讨现代化煤矿管理的以上主要内容,本书设置了这样一些章节:导论,阐述现代化煤矿管理的研究对象,指导思想,研究方法;第一章,现代化煤矿管理的目标,阐述煤矿管理的现代化,煤矿工业的发展战略,煤矿工业的技术基础;第二章,现代化煤矿

管理原理,阐述煤矿工业管理原理,现代化煤矿管理的方法,现代化煤矿管理体制;第三章,现代化煤矿企业结构,阐述内部结构,调整产业结构,组建集团公司,建立内部市场;第四章,现代化煤矿的生产和规划,阐述矿井生产管理,煤矿计划管理,环境管理;第五章,现代化煤矿组织管理,阐述煤矿企业规模和特点,专业化协作,规模经济和煤矿经济的产权;第六章,现代化煤矿资源管理,阐述劳动力管理,资金管理,物资供应管理,能源管理,科技工作管理;第七章,现代化煤矿企业的经济效益,阐述产品的成本管理,价格管理,煤矿企业的盈利管理,经济效益;第八章,现代化煤矿安全管理,阐述安全管理、煤矿自然灾害和防治、煤矿救护、煤矿安全生产法规;第九章,现代化煤矿运销管理,阐述运销管理的作用和特点,运销管理的演变,运销管理工作;第十章,现代化煤矿经营管理,阐述煤矿经营的转轨,深化经营调度工作,经营管理四字秘诀,非煤战略,决策管理,生产管理的组织领导,市场预测;第十一章,现代化煤矿质量管理,阐述全面质量管理,方针目标管理,企业标准化工作,目标责任管理;第十二章,现代化煤矿企业大文化格局,阐述现代化煤矿思想政治工作,党的建设,企业文化,职工教育。

三、现代化煤矿管理的性质

煤矿管理是关于煤矿企业管理的科学,是研究煤矿工业物质生产活动经济管理规律的科学,其研究的内容是如何合理而有效地组织煤矿企业的生产力,所以,从性质上来说,它同企业管理学一样,不是一门自然科学,而是一门社会科学。它以经济科学为基础,以人学理论为核心内容,用各种科学方法去研究现代化煤矿管理过程中的问题,它属于企业管理学中的一个分支学科。因此,煤矿企业管理的性质有二重性。一方面,在日益深化的社会分工条件下,对煤矿企业生产过程中各环节、各部分之间关系进行管理,体现管理,也就是说,是进行社会化大生产的必要条件,是劳动过程的一般要求,由此而形成管理的自然属性。另一方面,它要为维护