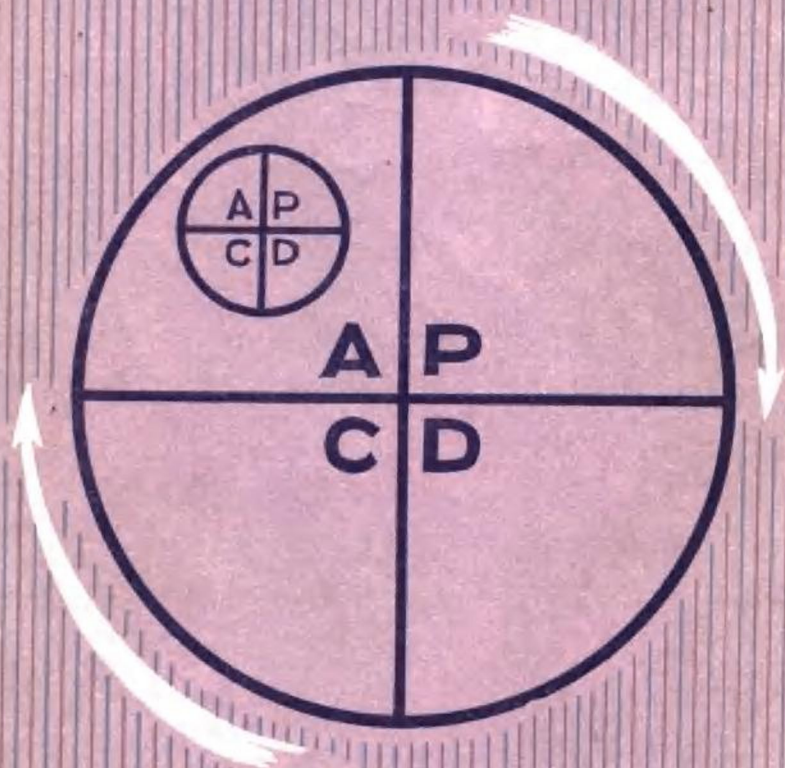


煤炭工业企业管理

常 恺 李定江 等编



煤炭工业出版社

内 容 提 要

本书共分二十四章，比较系统地阐述了煤炭工业企业管理的概论、经营管理、生产管理、财务管理与信息管理的概念、基本理论和基本方法，着重阐述了经营管理和现代化管理方法在煤炭工业企业中的应用。并附有各章的复习思考题、作业题和少数实例。

本书可作为煤矿企业管理干部的培训教材和自学参考书，也可作为煤矿高等和中等院校非企业管理专业的企业管理课程教学参考书。

责任编辑：于 杰

煤炭工业企业管理

常 恺 李定江 等编

*

煤炭工业出版社 出版

(北京安定门外和平里北街21号)

煤炭工业出版社印刷厂 印刷

新华书店北京发行所 发行

*

开本850×1168mm¹/₃₂ 印张13¹/₄

字数 349 千字 印数1—12,320

1987年 8 月第 1 版 1987年 8 月第 1 次印刷

ISBN 7-5020-0002-X/TD·3

统一书号 15035·2916

定价2.60元

前 言

逐步实现工业、农业、国防和科学技术现代化，把我国建设成为高度文明、高度民主的社会主义国家，是党在新时期的总任务。煤炭工业是基础工业，煤炭工业现代化是工业现代化的一个重要方面。从我国国情和煤炭工业的实际出发，首先把统配煤矿中部分骨干煤矿建成现代化矿井，对于发展煤炭生产，推动煤炭工业的现代化建设有深远的意义。

建设现代化矿井，一是要靠技术装备的现代化；一是要靠企业管理的现代化。技术和管理是经济腾飞的双翼，缺少哪一方面都不可能实现现代化，也不可能称之为现代企业。世界各国经济发展的无数事例证明，有了科学、高效的管理，可以在简陋的条件下，创出业绩；而一旦管理失调，即使拥有最优越的技术条件，也难以发挥作用，不可能有生产的高效率，产品的高质量和经济的高效益，甚至会陷于失败的困境。

我国煤矿企业管理经过了三十多年的曲折发展过程，在党的十一届三中全会方针指引下，经过企业整顿，实行了以总承包为中心的各项配套改革，企业管理水平有较大提高，但与技术相比，管理仍是薄弱环节，特别在改革的新形势下，随着工农业产品价格的逐步放开，职工工资支出增加，如不尽快改变经营管理面貌，企业就难以生存和发展，最终将影响煤炭工业对本世纪末实现产量翻一番的宏伟目标。

建设现代化矿井，推进管理现代化，关键是要有一批精明能干的，富有商品经济观念、战略眼光和善于掌握现代科学管理的企业家和干部队伍。现代企业的竞争说到底是人 才 的 竞争。因此，抓好干部培训，提高企业素质，推进管理现代化，是煤炭工业企业面临的迫切任务，也是编写本书的主要目的。

本书是根据经济管理干部国家考试指导委员会批准的《采矿业企业管理基本知识统考复习大纲》编写的。在编写过程中，我们听取了局、矿长和现场实际工作者的意见，力求使本书比较切合煤矿实际，符合经济体制改革的方向，突出管理现代化，适宜于煤矿干部培训和自学使用。

本书主编：常恺、李定江。编写人员：朱士侠（一、二、十章）、常恺（三、六章）、凌光址（四、五章）、王铁城（七、八章）、王兰洲（九、十三、十八章）、曾宏宗（十一章）、周旭曦（十二、二十二章）、李定江（十四、十九章）、陶学禹（十六章）、管希萍（十五、二十三章）、沈伯森（二十章）、丁振远（二十一章）、高晓东（二十四章）

谨向为编写此书提出宝贵建议并热情关心本书的读者致以谢意，并希望本书出版后继续得到您们的批评指正。

编 者

1986年7月

目 录

第一章 社会主义煤炭工业企业	1
第一节 煤炭工业企业	1
第二节 煤炭工业企业的组织形式与经营方式	3
第三节 企业与国家的关系	5
第二章 企业管理的性质与发展	8
第一节 企业管理的性质与职能	8
第二节 企业管理的发展	11
第三节 企业素质	16
第四节 企业管理的现代化	18
第三章 企业领导制度	22
第一节 企业领导制度的发展	22
第二节 矿长负责制	23
第三节 职工民主管理	26
第四节 企业党组织的工作	27
第四章 企业的组织与人事	31
第一节 建立企业组织机构的原则与形式	31
第二节 职工的招收、培训与考核	35
第五章 企业经济责任制	38
第一节 经济责任制	38
第二节 煤炭工业总承包责任制	40
第三节 吨煤工资包干责任制	42
第四节 企业内部经济责任制	45
第五节 职工劳动报酬	47
第六章 企业管理基础工作	50
第一节 企业管理基础工作的内容	50
第二节 企业管理基础工作的特点	53
第七章 经营与经营决策	55

第一节	经营与经营管理的概念	55
第二节	经营思想	56
第三节	经营决策	57
第四节	决策方法	61
第八章	市场与预测	71
第一节	市场	71
第二节	市场预测	75
第三节	市场预测方法	76
第九章	定价决策	89
第一节	定价原理	89
第二节	制订煤价的原则与方法	93
第十章	综合利用与多种经营	99
第一节	综合利用与多种经营的内容	99
第二节	煤炭的加工与转化	103
第十一章	技术改造	108
第一节	技术改造的意义和原则	108
第二节	矿井生产技术改造的主要内容	110
第三节	技术改造的决策步骤	112
第四节	技术改造的组织工作	114
第十二章	投资决策	116
第一节	投资决策的意义和原则	116
第二节	资金的时间价值和风险价值	117
第三节	投资效果的分析评价方法	122
第四节	风险性投资效果的分析评价方法	130
第十三章	经营计划	134
第一节	经营计划的特点和内容	134
第二节	全面计划管理	141
第十四章	采掘工作组织	144
第一节	采掘正规循环作业	144
第二节	回采循环工作组织	148
第三节	掘进循环工作组织	160
第四节	网络技术在矿井生产准备工作中的应用	166

第五节	矿井生产调度	181
第十五章	劳动管理	189
第一节	劳动生产率	189
第二节	劳动定额	192
第三节	劳动组织	198
第四节	劳动保护	204
第十六章	生产计划	206
第一节	生产计划指标的确定	206
第二节	生产计划的综合平衡	210
第三节	企业生产能力	218
第四节	矿井年度生产计划的编制	225
第十七章	质量管理	234
第一节	煤炭产品质量与质量管理	234
第二节	质量保证体系	241
第三节	质量管理的统计分析方法	245
第十八章	物资管理	260
第一节	物资管理的任务	260
第二节	物资消耗定额与储备定额	262
第三节	物资的库存管理和物资供应计划	271
第十九章	设备管理	276
第一节	设备管理的意义与任务	276
第二节	设备的选择与评价	279
第三节	设备的合理使用	285
第四节	设备的维护和检修	288
第五节	设备的改造与更新	295
第六节	设备租赁制	298
第二十章	成本管理	300
第一节	成本管理的内容	300
第二节	煤炭产品成本计算	304
第三节	目标成本的确定和分解	305
第四节	成本控制	310
第五节	成本分析	312

第六节 降低成本的主要途径	314
第二十一章 资金管理	320
第一节 固定资金管理	320
第二节 流动资金管理	325
第三节 专项基金管理	332
第二十二章 利润管理	338
第一节 利润指标	338
第二节 产品利润分析	340
第三节 盈亏平衡点分析	343
第四节 企业利税改革	349
第五节 煤炭工业企业扭亏增盈主要途径	353
第二十三章 信息与信息管理	356
第一节 信息的特点和作用	356
第二节 工业企业的物流和信息流	358
第三节 信息处理的内容和要求	360
第二十四章 电子计算机在企业管理中的应用	363
第一节 电子计算机系统	363
第二节 电子计算机应用于企业管理的发展阶段	366
第三节 计算机应用于企业管理的经济效果	368
第四节 企业管理应用计算机的条件	370
第五节 企业管理信息系统的开发工作	373
参考习题	381

第一章 社会主义煤炭工业企业

第一节 煤炭工业企业

研究社会主义煤炭工业企业管理，首先要对煤炭工业企业有一个全面、正确的认识。目前我国煤炭工业企业基本上有两种类型：全民所有制企业和集体所有制企业。本章着重研究的是全民所有制企业。

全民所有制煤炭工业企业，是以生产资料全民所有为基础，从事工业生产经营活动为主的相对独立的经济实体，是自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，它具有自我改造和自我发展的能力，是具有一定权利和义务的法人。

要进一步认识全民所有制工业企业，还需要从生产力和生产关系两个方面进行考察。

一、从生产力方面看其主要特征

1. 大规模地采用机器和机器体系进行生产，并且系统地把科学知识应用于生产

现代工业企业，劳动者的体力、经验和技艺，仍然对生产起着重要的作用，但更重要的是取决于机器、机器体系的完整程度。随着科学技术的进步，特别是新技术革命的发展，新的科技成果在生产中的广泛应用，企业的生产将会有更大的变化。当前，随着各种现代化的设备在我国煤炭工业企业的应用，煤炭工业企业生产和管理正在发生着深刻的变革。

2. 企业内部分工严密，且受机器体系的客观要求所制约

现代煤炭工业企业是一个既有严密分工，又有高度协作的复杂的生产体系。必须按照机器体系的客观要求，合理进行分工和组织协作，使煤炭生产过程的各个阶段和各个工序以至每个人的

活动，都能同机器体系的运转协调一致，保证企业生产顺利进行，取得最佳的经济效果。

3. 生产过程具有高度的比例性和连续性

生产过程各个环节之间在生产能力上要相互协调，保持严格的比例性和高度的连续性。

4. 企业与外部在技术和经济上有着广泛的联系

商品经济的不断发展，竞争和市场调节作用的加强，必然促使各个企业提高效率、灵活经营，灵敏地适应复杂多变的社会需求。一个企业如果没有适应外界环境变异的能力，就不能得到生存和发展。

5. 煤炭工业企业除具有一般工业企业的特点之外，还具有其独有的特点

煤炭工业系采掘工业，是以天然资源为其劳动对象的，工作地点随着资源的开发不断移动。为了保证生产的连续进行，必须事先准备好新的工作场所，这些准备工作，往往需要一定的时间；另外，地下作业不仅工作地点狭窄，劳动繁重，条件艰苦，同时要预防水、火、瓦斯、粉尘等自然灾害的威胁。

二、从所有制关系方面看其主要特征

1. 生产资料社会主义公有制

这是全民所有制工业企业的本质特征。即企业的生产资料属于代表全体劳动人员的国家所有，但企业有权对生产资料进行经营管理，即企业要遵循国家制定的各项方针政策和有关规定，在国家计划指导下，为了满足社会需要以及提高企业和社会的经济效益，进行自己的生产经营活动。

2. 实行各尽所能、按劳分配的原则

生产资料全民所有制，实现了劳动者和生产资料的直接结合，劳动者根据其劳动的数量和质量，领取相应的报酬。

3. 实行职工群众当家作主的民主管理

生产资料的全民所有制决定了企业职工成了国家和企业的主人，他们不仅创造财富，而且参加管理。各级管理干部既领导和

组织企业生产经营活动，又是普通劳动者。要搞好企业，必须紧紧依靠广大职工，实行民主管理，切实保障职工参加管理企业的民主权利。

4. 建设高度的社会主义精神文明

社会主义精神文明建设包括文化建设和思想建设两个方面，即表现为教育、科学、文化知识的发达和人的思想、政治、道德水平的提高。这些正是创立充满生机和活力的社会主义工业企业的重要保证。社会主义工业企业，不仅要生产出更多的符合社会需要的产品，而且要建设一支思想好、技术精的职工队伍。

社会主义工业企业是工业生产、建设和商品流通的主要的直接承担者，是社会生产力发展和经济技术进步的主导力量。它的基本任务是在国家计划指导下，为社会生产工业产品以满足人民日益增长的物质文化需要，为国家积累资金，为企业自我发展作出贡献，把企业建设成为具有高度物质文明和高度精神文明的现代化企业。

第二节 煤炭工业企业的组织形式与经营方式

一、煤炭工业企业的组织形式

企业的组织形式，是指企业进行生产经营活动所采取的结构形态，它表明企业作为一个经济实体与社会发生联系的方式。

我国煤炭工业企业基本上是多矿（厂）型组织形式，即由若干个生产矿井和露天矿及其附属厂组成一个独立的企业——矿务局。这种多矿（厂）型企业实行全局统一经营、统一核算盈亏和统一处理对外经济联系，在法律上矿务局统一为一个独立“法人”单位。局内所属各矿（厂）之间是具有同一上属、相互独立的平行单位。

二、煤炭工业企业经营方式

工业企业的经营方式是指企业如何进行生产经营的问题，或是说采用什么样的方式组织企业的生产经营活动。长期以来，煤炭工业企业一直是单一的经营方式，即国家所有，国家经营，地

区封锁，部门隔绝，产品单一。

随着经济体制改革的深入和社会生产的发展，一方面出现了分工细化，协作深化，专业化协作水平不断提高的趋势；另一方面，又出现了把存在着一定生产和经济联系的不同地区、不同部门、不同行业的企业与企业之间，进行各种经济联合的趋势。这两种趋势是符合社会化大生产的客观要求的，特别是促进经济的横向联合，是发展我国工业的一个新路子，对搞活经济，增强企业活力具有重要意义。

企业之间的联合，在所有制方面，可以有全民、集体、个体相互之间灵活多样的经济联合。但这种联合都应保持所有制、隶属关系和财政收缴三不变；在内容上可以是生产、技术的联合，可以是供销、经营的联合，也可以是资金的联合；在范围上可以是跨地区、跨部门，也可以是工业、商业或其它性质的企业；在形式上可以是松散的、半紧密的或者是紧密的联合。

煤炭工业企业之间联合的具体形式：

1. 以综合利用煤炭及其副产品的联合

如利用煤炭生产过程中生产的油母页岩、石灰石和煤矿排放的瓦斯、煤矸石等生产煤焦油、炭黑、水泥、内燃砖等各种化工产品和建筑材料而形成的煤化、煤建联合。随着对煤炭资源综合利用和加工的深化，这种联合将有着非常广阔的发展前途。

2. 煤电联合

在矿区附近建立电厂，利用煤矿生产的煤炭（尤其是低值煤炭，如褐煤等）或煤矸石就地转化成电，实行煤电联营。这种联合既可以提高煤矿的盈利，又使煤炭资源得到更充分利用，同时，还可以减轻铁路运输负担和减少对环境的污染。因此，在条件允许的情况下，应积极促成这种联合。

3. 企业与学校、科研单位之间的联合

主要是在自愿互利的基础上，开展有偿转让的技术协作，或建立科研和生产联合体。这种联合既有利于促进企业技术进步，又有利于科研和文教事业自身的发展，更好地为经济建设服务。

除了上述各种联合经营方式外，企业还可以实行“一业为主，多种经营”。根据发挥优势，广开财源，自愿互利的原则，充分挖掘煤炭工业企业的技术、设备、人才、资金的潜力，实行跨行业、跨地区的多种联合经营，使企业从封闭型转为开放型，打破以纵向隶属关系为主，条块分割为特征的经济组织结构。此外，还应积极鼓励企业与外商合资经营或合作经营，这样有利于引进先进技术，开拓国际市场，为国家创造更多的外汇以弥补国内资金的不足；有利于充分利用企业现有资源，学习国外先进技术和管理办法，培养国际市场营销的人才。煤炭工业企业利用外资、吸引外商与我国企业联合的经营方式，多采用补偿贸易的方式。这是一种不使用现款，而是在信贷的基础上，由购买技术方以产品或加工劳务偿还供应技术方的一种贸易形式。

第三节 企业与国家的关系

企业同国家的关系概括起来就是：既要服从国家的统一领导，又要有一定的独立性。这种统一性和独立性，是建立在生产资料全民所有制基础上的有计划的商品经济，以及在此条件下所有权和经营权的适当分离。

一、企业要服从国家统一领导

全民所有制企业属于代表全体人民利益的社会主义国家所有，是国民经济中的主导力量，对于保证社会主义方向和整个经济的稳定发展起着决定性的作用。为了使各个企业的经济活动符合国民经济发展的总体要求，国家通过经济的、行政的、法律的手段对企业进行必要的管理、检查、指导和调节。如通过税收等形式从企业集中必须由国家统一使用的纯收入；委派、任免或批准聘选企业的主要领导人员，并且可以决定企业的创建和关、停、并、转、迁。政府部门还必须认真为生产发展服务，为基层与企业服务，包括提供市场信息，开展经济技术咨询，组织技术开发、人才培养，帮助发展横向经济联系，搞好各种生产和生活服务。

二、企业要有一定的经营自主权

全民所有制企业是社会主义商品生产者和经营者，应有与此相适应的责任、权力和利益，这是搞活企业，促进生产力发展和提高经济效益所必须的。

1. 有权选择灵活多样的经营方式

在不改变企业所有制形式、隶属关系和财政体制的情况下，企业有权参与或组织跨部门、跨地区的联合经营。在充分利用现有的人力、设备、技术力量的情况下，有权建立多种多样的、能够盈利的、能够安排子女就业的服务性公司、第三产业等。

2. 有权安排自己的产供销活动

企业在确保完成国家计划和供货合同的前提下，可以自行安排增产计划和生产市场需要的产品。在物资选购方面，对于国家统一分配的物资，企业在订货时有权选择供货单位；在产品销售方面，对超计划的煤炭及库存积压的材料和自购的设备等，企业有权自行销售。

3. 资金管理使用权

企业有权拥有维简资金、更新改造资金、企业基金以及其它自留基金，并有权按照国家规定自行支配这些资金。实行承包的企业，凡亏损企业超亏不补，减亏全部留给企业，盈利企业除按包干总额定期上缴利润外，超额利润全部留给企业，按规定使用。

4. 人事管理权

企业有权按规定自行任免、聘用、选举企业的工作人员。企业可以根据需要招聘技术、管理人员，并自行确定报酬。在主管部门核定的定员编制范围内，企业有权按照本企业的特点和实际需要，自行确定机构设置和人员配备。

5. 有权自行决定用工办法和工资奖励方式

企业有权根据生产需要和行业特点，在劳动部门指导下公开招工，经过考试，择优录用。随着工资制度的改革，企业在选择工资形式、调整职工工资、发放奖金等方面，将拥有更多的自主权。

6. 一定范围的定价权

企业对超过国家计划的煤炭和其它产品有权在国家允许的范围内，自行定价出售或协作所需物资。随着价格的逐步理顺，某些由中央或地方掌管的权限，将进一步有计划、有步骤地下放，这样，企业在产品的订价、调价的权力也将进一步扩大。

国家在给予企业必要的经营管理自主权的同时，企业要认真地履行对国家应尽的责任，贯彻执行国家的方针、政策和法令，保证完成国家计划和严格履行经济合同，维护全民所有制财产不受侵犯；合理有效地使用人力、物力和财力；要保证产品质量，对用户负责，按照社会需要生产适销对路的产品；按规定及时上缴税利，严格遵守财经纪律；大力促进技术进步，不断提高企业的生产、技术和管理水平；保证安全生产，搞好环境保护，提高职工的健康水平，在发展生产的基础上，不断改善职工的生活福利；加强思想政治工作，重视智力投资，不断提高职工的政治觉悟和科学文化技术水平等。

正确解决国家与企业之间关系的核心问题，是要处理好国家和企业的经济利益分配关系，要承认企业和职工有一定相对独立的经济利益。在处理国家与煤炭工业企业经济利益分配上，实行投入产出总承包是一种责、权、利相结合，国家、企业、职工个人利益相统一的承包责任制形式。它的核心内容就是扩大煤炭企业的经营管理自主权，目的是为了进一步发展生产力。这样既可以给国家提供更多的能源和其它产品，增加社会效益和国家财力，同时，企业也可以得到承包规定的应有利益，逐步增强自我改造和自我发展的能力，逐步改善职工的物质文化生活。

第二章 企业管理的性质与发展

第一节 企业管理的性质与职能

工业企业管理是社会化大生产的客观要求和直接产物。马克思曾指出：“管理是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动”。这就是说管理的必要性是由生产和劳动的社会性决定的，凡是许多人一起相互配合共同劳动，就必须有管理。共同劳动的分工越细，规模越大，技术越复杂，管理也就越重要。

工业企业管理是企业生产经营中为了保证整个生产技术经营活动的统一协调而进行的计划、组织、指挥、监督、协调和控制等一系列工作。其任务是按照社会化大生产的客观规律，合理地、严密地组织企业的生产技术经营活动，最有效地利用人力、物力、财力，提高企业的经济效益。管理虽然不是生产力的具体物质要素，但却是生产力要素得以结合而使生产力得以发挥的前提。没有管理，就无法保证生产正常地有效地进行；管理得好与坏，生产结果和经济效益就大不相同。从这个意义上来说，管理也是生产力，或者说，加强管理可以产生新的生产力。

一、企业管理的性质

马克思在分析资本主义企业管理的性质和职能时指出：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。不过它具有二重性。”马克思还指出：“不能把从共同劳动过程的性质产生的管理职能，同从这一过程的资本主义性质因而从对抗性质产生的管理职能混为一谈。”这就是说，企业管理的性质是二重的，或者说它具有二重性。一方面，它是进行社会化大生产

的必要条件，是组织协作劳动过程的一般要求，由此形成管理的自然属性；另一方面，它又具有与生产关系、社会制度相联系的社会属性。

企业管理之所以具有二重性，是由于生产过程是生产力和生产关系的统一体决定的。要保证生产过程的正常进行，企业管理必须具备两个方面的基本职能，一是合理组织生产力（指挥劳动）的职能；另一个是维护和发展生产关系（监督劳动）的职能。管理企业的过程正是这两个基本职能共同结合发生作用的过程。企业管理的二重性，也正是通过管理的这两方面基本职能的作用表现的。

企业管理作为指挥生产的一般要求，执行合理组织生产力的基本职能，表现为劳动过程的普遍形态，为一切社会化大生产所共有。企业管理的这种自然属性，主要决定于生产力发展水平和生产社会化程度，而不取决于生产关系的性质。因此，在企业管理中，有关合理组织生产力的形式和方法，社会主义企业和资本主义企业是相同的，而不为某种生产方式所特有。

企业管理在执行维护和发展生产关系方面的基本职能时，则表现为劳动过程的特殊历史形态，劳动的社会结合方式不同，管理的性质也就不同。企业管理的这种社会属性，主要决定于生产关系的性质。因此，在企业管理中，有关维护和发展生产关系的原则、制度和方法，都只是适应某种生产关系的需要，为实现特定的生产目的服务，并不为各种生产方式所共有。

正确认识和掌握马克思关于管理二重性的原理，对于指导我们的管理实践和发展我国的管理科学，都具有重要意义。它可以使我们全面认识管理的两种基本职能，分清社会主义企业管理与资本主义企业管理之间的共性和个性，划清社会主义企业管理与资本主义企业管理的本质区别，科学地总结我国在企业管理方面的经验教训，逐步创建具有中国特色的社会主义企业管理体系。

二、企业管理的职能

由企业管理二重性所决定的合理组织生产力和不断完善生产