

黄金企业管理

HUANGJIN

张佐卿 主编
马英俊

QINJIN



辽宁科学技术出版社

前 言

现代化大生产，要求现代化管理与之相适应。重视企业的科学管理，全面提高素质，这是社会主义商品经济发展规律的客观要求。它不仅决定企业自身的生存和发展，更重要地将决定我国现代化建设的进程，是关系到国家兴衰，民族振兴的大事。1986年国务院提出了“抓管理，上等级，全面提高素质”的要求，是改变我国“技术落后，管理更落后”的战略性措施，是加强企业管理的中心任务。长期以来，由于在管理工作中重“硬”轻“软”，忽视了对企业管理的研究，使企业管理走了不少弯路。相对来说，在诸多的工业企业中，黄金企业是比较落后的，生产技术、管理水平、人员素质等存在着一定差距。这就给黄金战线广大职工提出了艰巨的任务，给黄金企业管理工作提出了严格要求。因此，在全面提高素质的过程中，要强化管理意识，不断运用现代管理理论指导管理实践，应用科学管理方法解决管理工作中的问题。这无论在当前或长远都是非常重要的。

随着我国经济体制改革的深入发展，企业管理发生了深刻变化，无论在理论深度还是在实践广度上，其管理观点、内容和方法，都更加充实、更加丰富了。为了适应全国黄金企业管理培训的需要，1988年5月开始，我们用了3个月的时间完成了《黄金企业管理》初稿。此后，在我省黄金行业矿长(经理)培训班上作了系统讲授，并本着边教边完善的原则，广泛听取学员及各方面企业管理专家的意见，几经修改充实形成了现在的一本书。

本书以马克思主义二重性管理学说和《中共中央关于经济体制改革的决定》精神为指导，坚持一切从实际出发和理论联系实际的原则，以研究我国黄金企业现代管理为重要内容，同时注意吸收了当前国内外企业管理的现代管理理论和方法，力图与黄金企业特点紧密结合，对我国企业管理领域中目前尚有争议的新观点、新思想、新方法进行了探索性的研究和综合性的评价，具有较强的实用性。这本书可作为黄金及其他有色金属企业管理的培训教材，还可供矿长（经理）及其他管理人员、大专院校师生学习参考。

本书由张佐卿、马英俊任主编，孙连仲、黄俊和任副主编。参加编写的同志有：黄俊和第一章、第十五章、第十七章、第二十章，张佐卿第二章、第十六章、第二十二章，黄强祖第三章，张杰第四章，马英俊第五章、第十二章，孙广宝第七章，张泽钦第八章，王佐成第九章，孙连仲第十三章，郭凤英第十四章，陈琦良第十八章，孟庆富第十九章，张涛第二十一章，马英俊、黄俊和第六章，王正余、郭井桓第十章，宋鑫、刘德超第十一章。铁玉斌、杨宝成、郭林春三同志参加了编审，孙连仲、黄俊和进行了全面审定，最后由张佐卿、马英俊负责总纂。

在编写过程中，曾得到国家黄金管理局、沈阳黄金学院、二道沟金矿、五龙金矿等单位有关同志的热情指导和帮助，在此，表示衷心感谢。

由于时间仓促，水平有限，书中肯定会有疏漏之处，敬请读者批评指正。

编 者

1989年8月于沈阳

目 录

第一章 社会主义矿山企业	1
第一节 社会主义工业企业的概念	1
第二节 工业企业素质	3
第三节 黄金企业的特点	6
第四节 企业管理的性质	9
第五节 企业管理职能	11
第六节 黄金企业管理体制	15
第二章 矿长工作	23
第一节 矿长地位	23
第二节 矿长素质	26
第三节 矿长工作的特点与工作原则	30
第四节 日常管理工作的计划与指挥	33
第五节 日常管理工作的协调与控制	38
第三章 企业经营战略	42
第一节 战略和企业经营战略	42
第二节 企业经营战略的制订与实施	46
第三节 黄金企业经营战略	51
第四章 企业经营机制	58
第一节 企业经营机制概述	58
第二节 企业经营机制的内容、标准和基本要求	59
第三节 黄金企业如何完善企业经营机制	65
第五章 企业经营决策	71
第一节 经营决策概述	71
第二节 经营决策的程序和内容	73
第三节 经营决策的基本原则	76

第四节	经营决策的方法	78
第五节	黄金企业外部环境与内部条件分析	80
第六节	经营决策实例	84
第六章	企业计划管理	92
第一节	概述	92
第二节	矿山企业生产能力的查定	101
第三节	矿山企业年度计划的编制与检查分析	109
第七章	矿山生产过程的合理组织	117
第一节	矿山生产过程的基本要求	117
第二节	矿山企业的工作制度与劳动组织	121
第三节	采掘循环工作的组织	124
第八章	地测技术管理	138
第一节	概述	138
第二节	地测技术管理工作的内容	141
第三节	地测工作计划的编制与实施	156
第四节	地测组织机构的设计与检查考核	158
第九章	脉金生产管理	162
第一节	采矿技术管理概述	162
第二节	脉金采矿设计管理	166
第三节	采矿方法的选择、单体设计及施工管理	170
第四节	采掘技术计划管理	176
第十章	砂金生产管理	178
第一节	概述	178
第二节	砂金企业主要技术经济指标	181
第三节	砂金生产管理	183
第四节	砂金企业生产计划的编制与实施	202
第十一章	选矿生产管理	209
第一节	原矿管理	209
第二节	选矿工艺管理	211
第三节	氰化工艺管理	218
第四节	炼金工艺管理	231

第五节	金矿产品管理	234
第十二章	目标管理	241
第一节	概述	241
第二节	目标的制定	250
第三节	目标的实施与控制	253
第十三章	工业经济责任制	259
第一节	概述	259
第二节	企业经营责任制	267
第三节	企业内部经济责任制	273
第十四章	工资管理	281
第一节	工资管理的基本原则	281
第二节	工资等级制度	283
第三节	工资形式	289
第四节	奖励与津贴	294
第五节	工资计划工作	298
第六节	职工福利与劳动保险	302
第十五章	物资管理	305
第一节	矿山企业物资的概念及其分类	305
第二节	物资供应计划与决策	307
第三节	物资定额管理	311
第四节	仓库管理	315
第十六章	设备综合管理	317
第一节	设备管理	317
第二节	维修管理	321
第三节	经济管理	328
第十七章	全面质量管理	336
第一节	产品质量概述	336
第二节	全面质量管理的概念	345
第三节	全面质量管理的任务和范围	347
第四节	质量保证体系的建立	348
第五节	质量管理常用的统计方法	357

第六节	黄金企业产品质量的技术经济评价	369
第十八章	企业财务管理	373
第一节	概述	373
第二节	资金管理	377
第三节	成本管理	385
第四节	利润管理	396
第十九章	工业企业经济活动分析	403
第一节	概述	403
第二节	销售和生产分析	410
第三节	成本分析	415
第四节	利润分析	420
第五节	资金分析	426
第二十章	企业管理基础工作	437
第一节	概述	437
第二节	企业标准化	442
第三节	定额管理	449
第四节	计量管理	452
第五节	信息管理	457
第六节	人力资源管理	460
第二十一章	企业管理现代化	466
第一节	企业管理现代化的要求和内容	466
第二节	实现企业管理现代化的基本途径	472
第二十二章	企业升级	480
第一节	企业升级概论	480
第二节	企业升级规划	486
第三节	企业升级的保证体系	493

第一章 社会主义矿山企业

第一节 社会主义工业企业的概念

一、社会主义工业企业的概念及其特征

社会主义工业企业是以生产资料公有制为基础，应用现代生产技术，在国家统一计划指导下，“依法自主经营、自负盈亏、独立核算的社会主义商品生产和经营的单位”。^①

社会主义工业企业具有如下几个基本特征：

(1) 社会主义工业企业是以生产资料公有制为基础的的基本单位。

社会主义工业企业的基础是生产资料公有制，由此决定的工业企业是社会主义性质的企业，它同生产资料私有制的资本主义企业有着根本的区别。其特征是：

① 生产资料归全民或集体所有。

② 人与人之间是同志式的相互合作关系，每个职工既是劳动者又是企业的主人。按照“各尽所能、按劳分配”的原则分配劳动成果。

③ 企业在社会主义初级阶段是具备经济利益的商品生产者。企业生产的目的是满足社会需要，企业之间是互相协作的关系，决不是你死我活的竞争。

(2) 社会主义工业企业是在国家统一计划指导下，以现

^① 《中华人民共和国全民所有制工业企业法》第二条。见1988年4月16日《人民日报》。

代生产技术为手段，进行生产经营活动的基本单位。

这一特征有两层含义：第一、企业按照社会化大生产的分工要求，自身要建立完善的生产体系，从事工业品的生产活动。第二，作为整个社会经济活动的基本单位，必须在国家统一计划范围内进行生产经营活动，有计划按比例发展国民经济。

(3) 社会主义工业企业是自主经营、自负盈亏、独立核算的基本经济单位。

社会主义工业企业经济核算制是在生产资料公有制基础上产生的，是按照统一领导、独立经营的原则，利用价值形式管理社会主义企业生产经营活动的经营管理制度，是处理社会主义公有制内部经济关系的一种体制。它主要包括三个方面的内容：一是完善国家与企业之间的经济关系。二是理顺企业与企业之间的经济关系。三是完善企业内部的经营机制。经济核算是企业管理的基本原则，即对资金占用量、生产消耗和生产成果进行计算和控制，少投入多产出，使企业获得盈利。社会主义工业企业经济核算制反映了国家、企业、职工和经营者之间的新型经济关系。不仅使企业围绕生产经营活动完善管理方法，而且明确了企业法人的权利和义务，在社会竞争中得到生存和发展。

二、社会主义工业企业的任务

社会主义工业企业的根本任务是根据国家计划 and 市场需求，发展商品生产，创造财富，增加积累，满足社会日益增长的物质和文化生活的需要。这是因为：第一，社会主义工业企业的任务受社会主义社会基本经济规律的制约，企业要根据市场需求，发展调整商品生产。第二，按照社会生产分工，企业在国家计划指导下，为社会提供产品或劳务。第三，企业生产的最终目的是满足人们日益增长的社会生活文化需要。因此，企业要积极创造财富，不断增加积累。第四，企业作为“自主经

营、自负盈亏、独立核算的社会主义商品生产和经济单位”，要不断提高企业素质，增加自身的经济效益。

第二节 工业企业素质

一、工业企业素质的概念

人或事物中固有的素养品质称为素质。工业企业素质是指企业从事工业生产经营活动能力的总和。提高企业素质，就是提高企业从事工业生产经营活动的能力。

二、工业企业素质的特点

工业企业素质有以下几个特点：

(1) 内在性。企业内在条件决定企业的自身素质，如劳动力、机器设备、资金状况等条件。企业外部因素对企业素质有很大影响，但不是决定性因素。

(2) 综合性。工业企业素质的提高，是技术进步，经营管理，职工队伍等诸因素综合地发挥作用，不是几个因素的叠加。

(3) 系统性。企业处在一定的社会环境之中，是由各个彼此相关并受环境制约的因素组成的有机整体，是一个极其复杂的系统。构成企业系统的基本要素有四个：首先，人是第一位的。整个系统都由人来组织、规划、监督、控制，只有充分发挥人的主观能动性，才能充分发挥现代技术的作用，离开了人就一事无成。其次，财是第二个要素。在生产过程中物化劳动和活劳动相结合和转换要通过价值来体现。不会聚财、理财、用财，整个系统的运转就要停滞。再次，物是企业生产活动的主体。企业进行生产离不开生产资料，物尽其用在企业生产过程中具有重要意义。第四，信息是管理的先导。信息作为生产的媒介，引导人、财、物有规律的运动，保证人尽其才、财尽其流、物尽其用。否则，企业管理就会出现混

乱。

企业管理系统的特征，客观上要求现代工业企业在经营决策方面有目标性、整体性和适应性，以实现企业整体系统的最优化。企业综合经营管理系统如图1—1。



图1—1 企业管理层次

(4) 变动性。企业素质是相对的概念。生产在发展，科学技术不断进步，企业从事生产经营活动的能力不会停留在一个水平上。工业企业素质将不断提高。

(5) 效益性。企业生产经营活动的目的是提高企业的经济效益，而提高企业素质是提高企业经济效益的重要手段。企业通过改革、开放、搞活加强企业管理，依靠技术进步，全面提高企业素质，从而达到提高经济效益的目的。

三、工业企业素质的内容

工业企业素质的基本内容，概括地说包括以下三个方面：

(1) 生产技术素质

企业的生产技术素质是企业素质的基础。一是指企业的科研、设计、工艺等技术力量的能力、质量与水平，即所谓“软”技术。二是指企业技术装备的先进性、完备性及其满足生产经营需要的程度，即所谓“硬”技术。

企业生产技术素质的状况，标志着企业技术力量的强弱和技术装备水平的高低，是满足企业生产需要的程度和促进技术进步的能力。

(2) 经营管理素质

企业的经营管理素质是企业素质的主导。一是指完善生产关系方面的内容，如领导体制、管理组织、规章制度等。二是

指合理组织生产力方面的内容，如管理方法、管理手段、基础工作等。

企业经营管理素质的状况，反映了企业经营管理工作的高效率低、作用大小，表明了企业适应外界变化能力的强弱，也体现了企业实现转轨变型的程度。

(3) 人员素质

企业各类人员的素质是企业素质的关键。包括工人素质、技术人员素质、管理人员素质及领导干部素质等。

企业人员的素质高低表明企业人员适应现代化大生产、现代科学管理和有计划商品经济要求的能力与程度，也表明企业人员结构是否合理，人的积极性、主动性、创造性是否得到了充分地发挥。

企业素质三个方面的基本内容是紧密联系在一起，是企业内部各种因素的综合。在现代企业里，技术素质是企业生存和发展的基础因素，企业管理素质是企业生产经营活动的主导因素，各类人员素质则是企业兴衰的关键因素。因为企业的技术和管理工作都要靠人去完成，企业竞争，本质上是技术竞争，而最根本的还是人才竞争。在企业各类人员中，领导干部的素质，具有决定性的作用。只有三者互相协调，同步提高，企业机制才能充满活力。

四、企业素质的标志

企业素质的高低，通常用企业能力来衡量，其主要标志是：

(1) 企业的开发能力

这主要是看企业吸收、消化现代科学技术成果，并应用于生产技术，开发新产品、新工艺、新材料、新设备的规模、速度和质量。

(2) 企业的生存能力

这主要是看企业将人力、物力、财力投入全部生产经营活动

动以后所取得的实际成果（盈利）的能力。

（3）企业的发展能力

这主要是看企业的发展是走内涵扩大再生产的路子，还是单纯走外延扩大再生产的路子，以及扩大再生产的方向、规模和速度。

（4）企业的竞争能力

这主要是看企业在品种、质量、产量、价格、交货期、为用户服务等方面的能力。

（5）企业的应变能力

这主要是看企业对外部环境变化的适应能力，它是反映以上各种能力的综合能力。

第三节 黄金企业的特点

我国重工业分为采掘工业、原材料工业和制造业三大门类。采掘工业是为其它工业提供初级原料的门类。黄金生产工业作为采掘工业的一个分支与其它工业相比有自己的显著特点：

（1）工业布局的分散性

矿产资源的形成与分布是客观存在的，在空间上有自然的散布形式。由于矿床赋存受地质条件的影响，地壳中矿产分布不均匀，形成了资源地理分布的不平衡。从全国来看，黄金资源分布是分散的。因此，黄金工业布局不同于其它工业集中在某一区域内，具有明显的分散性。

（2）资源的不可再生性

矿产资源在时间上有着亿万年的地质演化历史，相对人类而言，矿产资源是有限的，是不可再生的，开一点少一点。所以，要求人们重视合理开发和综合利用问题。

（3）自然的差异性

由于矿产资源形成条件不同，形态各异，性质有别。矿床赋存的自然差异性，对生产工艺和生产成果影响很大。人们不能超脱自然条件的差异人为的选择生产规模或开拓方式的同一模式。否则，会给企业带来损失。

(4) 生产基建的长期性

矿山建设要经过地质勘探、技术经济决策、投资建设、投产运行等过程。投产后还需要一段时间才能达到设计生产能力。因为矿山投产前，需要三级矿量（即：开拓矿量、采准矿量、备采矿量）保持一定比例关系，才能确保投产后达到或超过设计生产能力。另外，黄金矿山大都地处偏僻山区，缺少供电、供水、通讯、交通运输及职工生活福利设施等基本条件，需要建设辅助设施和配套工程，对金矿基建周期来说，一般需要3~5年或更长的时间。

(5) 生产的探索性

从地质勘探、基本建设、大规模开采到矿山终了都要进行矿量、矿性及选冶加工工艺的研究。开发矿产资源的过程是对矿产资源进行不间断的研究的过程。因为黄金矿山同其它采掘工业一样，在生产过程中不仅消耗物化劳动和活劳动，而且同时消耗企业自身的生产能力。只有加强地质研究和生产探索，才能保持三级矿量的平衡，才能维持原有的生产能力。

下面以某金矿为例，说明生产过程中消失生产能力的情况。

①原矿平均品位 $\alpha = 3.65\text{g}/\text{吨}$ ，金精矿品位 $\beta = 89\text{g}/\text{吨}$ ，选矿总回收率 $\varepsilon = 82\%$ 。

$$\text{选矿比 } K = \frac{\beta}{\alpha\varepsilon} = \frac{89}{3.65 \times 82\%} = 29.74$$

考虑工艺过程的金属量损失取 $K = 30$ 。

②若年产成品金 $q = 800$ 公斤，需要金精矿数量为：

$$Q_{\text{精}} = \frac{q}{\beta} \times 1000 = \frac{800}{89} \times 1000 = 8988.76\text{吨}$$

则，所需原矿数量为：

$$Q_{\text{原}} = K_{\text{清}} Q_{\text{精}} = 8999.76 \times 30 = 269662.8 \text{吨}$$

③考虑矿山的服役年限为25年，则每年消失的生产能力系数为4%，折合原矿量为：

$$Q_{\text{清}} = 26966.28 \times 4\% = 10786.51 \text{吨}$$

④若平均吨矿基建投资按70元计算，每年需要投资约为75.5万元。

也就是说，要维持年产800公斤成品金水平，必须每年追加投资75.5万元，而且至少要提前3年的追加投资时间，才能弥补消失的生产能力。

所以，黄金企业除正常组织生产外，还要加强生产管理研究，为回采不断准备新的矿块和新的工作面。

(6) 工作地点的移动性

采矿过程中，矿体是固定不变的，工人和采掘设备是随着工作面的推进而不断向前移动的。工作地点是从原来的工作面移到新的工作面，从旧矿块移到新矿块，整个移动过程是全部工序不断循环的过程。这种移动型的生产方式，反映了黄金企业采掘过程的客观规律。随着工作地点的不断移动，做好生产组织工作，保证各工序正规循环，是生产管理者的任务。

(7) 生产成本的变动性

黄金企业生产过程的实质，是把自然界生成的有用矿物开采出来，开采过程的一切劳动手段都是为了改变劳动对象的存在条件。由于矿产资源的自然条件千差万别，对生产成本有很大影响。这是由于矿体赋存条件不同，决定开拓方式不同；矿石特性不同，决定选矿方法不同。例如，采掘比增大，生产成本就增加；开采深度增加，供水、供电、运输、提升等费用就增多；矿石品位降低，选矿难度增大，生产成本也随着增高等等。在黄金企业的矿石成本中，由于维简费、维修费、动力费、管理等占较大比重，在计算矿石成本时，将它们作为成

本项目单独列出。

(8) 生产管理的安全性

黄金企业生产管理的安全性主要包括两个方面：一是生产过程的作业安全性。矿山生产过程是使矿体与围岩脱落和破碎的过程，工人是在开凿岩石所暴露的空间里作业，温度高、湿度大、粉尘多、炮烟不能及时散发到坑外，周围环境“劣化”，工作条件艰苦，给人身安全与健康带来很大危害。因此，做好劳动保护和人身安全工作是非常重要的。二是产品管理的安全性。金是贵金属，本身除具有工业价值外，还有特殊的货币职能，在商品社会中有流通和储备的重要作用，对每个人产生很大的吸引力。所以加强黄金生产管理，严禁走私犯罪活动，确保黄金上交国库，对于发展国民经济，支援国家建设具有十分重要的意义。

第四节 企业管理的性质

一、工业企业管理的概念

工业企业管理是指企业根据国家计划 and 市场需求对生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制，通过信息媒介把人财物充分运用起来，使之发挥最大的经济效益，达到企业经营目标，完成企业的任务。

工业企业管理是由共同劳动本身引起的，是社会化大生产内在规律的反映和总结，是随着商品生产的高度发展形成的。它不仅适应现代工业生产力发展要求，而且体现一定的社会生产关系的需求。企业管理包含两个方面的内容：一是生产管理，是纯粹的企业内部管理，即以企业的生产活动为中心，包括基本生产过程、辅助生产过程、生产和技术的准备过程、生产的服务性工作等。二是经营管理，是涉及企业外部环境的管理。即以企业经营活动为中心，包括产品销售过程、物资供应

过程、设备和劳动力调节过程、市场需求和对用户服务工作等。企业的生产管理和经营管理构成了一个有机的整体，二者互为条件，互相促进，提高了企业生产经营活动的能力，见图1—2。

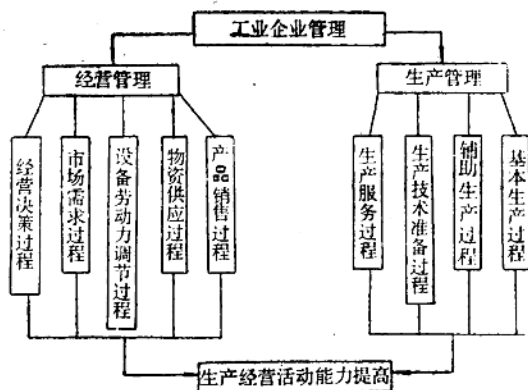


图1—2 工业企业管理过程

二、企业管理的性质

(1) 企业管理的二重性

马克思在分析资本主义企业管理性质时指出：“凡是直接生产过程都是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。它具有二重性。”^①这一精辟论述告诉我们：企业管理既有同生产力，社会化大生产相联系的自然属性，又有同生产关系，社会制度相联系的社会属性。马克思主义关于企业管理的二重性原理，是我们正确认识资本主义管理的锐利武器，也是我们建立和发展我国社会主义工业企业管理科学的理论基础。

(2) 社会主义企业管理性质

^① 《马克思、恩格斯全集》第25卷P431（人民出版社1974年11月）