

主编 张国忠 李昌贤 副主编



MEI TAN QI YE GUAN LI

煤炭企业管理

大连理工大学出版社

95
F407.216
12
2

煤炭企业管理

主 编

张国华 李昌贤 席旭东

XAH45/03

大连理工大学出版社

(辽)新登字16号

《煤炭企业管理》编委

顾问：苏立功

主编：张国华 李昌贤 席旭东

副主编：张士强 尹德荣 郝福坤 张兆响

编者：（按姓氏笔划为序）

尹德荣 吕变喜 刘学剑 刘传庚

孙海涛 孙静芹 李昌贤 李统销

张兆响 张小天 张国华 张士强

严加明 姚庆国 祝发龙 席旭东

郝福坤 耿佃明 常跃峰 綦振平

煤炭企业管理

Meitan Qiye Guanli

张国华 李昌贤 席旭东 主编

大连理工大学出版社出版发行（邮政编码：116024）

山东烟台南通印刷厂印刷

开本：850×1168 1/32

印张：19.25

字数：485 千字

1992年10月第1版

1992年10月第1次印刷

印数：1—5000册

责任编辑：王佳玉

封面设计：王兆文

责任校对：赵界欢

ISBN 7-5611-0704-8/F·139

定价：9.50元

目 录

第一章 煤炭企业管理概述	(1)
第一节 煤炭工业企业及其特征.....	(1)
第二节 煤炭企业管理的性质与职能.....	(5)
第三节 企业管理的原则和方法.....	(10)
第四节 企业管理的发展与管理现代化.....	(14)
第二章 企业组织机构和领导制度	(18)
第一节 企业组织机构.....	(18)
第二节 企业领导制度.....	(21)
第三节 企业领导班子建设.....	(24)
第三章 企业经济责任制	(27)
第一节 企业经济责任制概述.....	(27)
第二节 吨煤工资包干责任制.....	(29)
第四章 企业管理基础工作	(32)
第一节 企业管理基础工作的概念及其重要性.....	(32)
第二节 企业管理基础工作的主要内容.....	(34)
第三节 企业管理基础工作的特点.....	(38)
第四节 怎样做好企业管理工作.....	(39)
第五章 煤炭企业经营管理观念	(41)
第一节 经营管理观念的重要性.....	(41)
第二节 经营管理观念.....	(42)
第六章 煤炭企业方针目标管理	(51)
第一节 方针目标管理内容及工作程序.....	(51)
第二节 方针目标的制定.....	(55)
第三节 方针目标的展开.....	(57)

第四节	方针目标的实施与管理·····	(62)
第七章	煤炭企业经营决策与经营计划·····	(78)
第一节	经营预测·····	(78)
第二节	经营决策·····	(90)
第三节	经营计划·····	(100)
第八章	煤碳企业市场营销·····	(106)
第一节	市场和市场营销的概念·····	(106)
第二节	市场细分化·····	(107)
第三节	市场营销组合策略·····	(111)
第四节	产品策略与价格策略·····	(114)
第五节	销售渠道策略与促销策略·····	(122)
第九章	煤矿生产过程与采掘工作组织·····	(128)
第一节	矿井生产过程组织概述·····	(128)
第二节	矿井生产过程的时——空组织·····	(134)
第三节	采掘正规循环作业·····	(138)
第四节	回采循环工作组织·····	(144)
第五节	掘进循环工作组织·····	(160)
第十章	煤矿生产计划与作业计划·····	(170)
第一节	计划管理概述·····	(170)
第二节	煤矿企业生产能力·····	(182)
第三节	矿井年度生产计划的编制·····	(187)
第四节	作业计划的执行、检查与分析·····	(194)
第十一章	煤矿企业全面质量管理·····	(197)
第一节	全面质量管理概述·····	(197)
第二节	煤矿企业全面质量管理常用的统计分析方法·····	(208)
第三节	煤矿企业质量保证体系·····	(224)
第十二章	煤矿企业设备管理·····	(231)
第一节	设备管理概述·····	(231)

第二节	设备的前期管理·····	(232)
第三节	设备的使用、维护及检修·····	(233)
第四节	设备的改造、更新与报废·····	(239)
第五节	设备租赁制·····	(243)
第十三章	煤炭企业物资管理·····	(245)
第一节	物资管理概述·····	(245)
第二节	消耗定额及储备定额·····	(251)
第三节	物资供应计划·····	(258)
第四节	仓库管理与库存控制·····	(263)
第十四章	煤炭企业劳动工资管理·····	(275)
第一节	劳动管理·····	(275)
第二节	劳动定额·····	(290)
第三节	工资管理·····	(298)
第十五章	煤炭企业成本管理·····	(314)
第一节	成本的概念·····	(314)
第二节	煤炭成本开支范围及生产费用的分类·····	(319)
第三节	成本预测决策和计划·····	(323)
第四节	煤炭工业企业成本控制·····	(335)
第五节	降低煤炭产品成本的意义和途径·····	(341)
第十六章	煤炭企业财务决策与计划·····	(345)
第一节	财务决策的地位和涉及的经营问题·····	(345)
第二节	资金筹措决策·····	(348)
第三节	投资决策·····	(351)
第四节	财务计划·····	(361)
第十七章	煤炭企业多种经营与新产品开发·····	(371)
第一节	煤炭工业企业多种经营·····	(371)
第二节	煤炭工业企业新产品开发·····	(377)
第三节	煤的加工与综合利用·····	(384)

第十八章	煤炭企业安全管理·····	(395)
第一节	安全管理意义·····	(395)
第二节	煤炭工业企业灾害的分类·····	(397)
第三节	矿井“五大灾害”的防治·····	(400)
第四节	安全管理基础工作·····	(415)
第五节	煤炭工业企业的安全监察·····	(418)
第十九章	网络计划技术·····	(421)
第一节	概述·····	(421)
第二节	网络图及其构成·····	(425)
第三节	网络时间参数的计算·····	(431)
第四节	网络计划的优化·····	(437)
第五节	网络计划技术在煤矿中的应用·····	(442)
第二十章	煤炭企业技术进步与现代化矿井建设·····	(452)
第一节	煤炭企业技术进步·····	(452)
第二节	煤炭企业技术进步经济效果的计算方法·····	(462)
第三节	煤矿现代化建设·····	(467)
第二十一章	煤炭工业企业诊断·····	(476)
第一节	企业诊断概述·····	(476)
第二节	预备诊断的实施方法·····	(485)
第三节	正式诊断·····	(491)
第四节	诊断方案实施指导·····	(498)
第二十二章	计算机在煤炭企业管理中的应用·····	(501)
第一节	计算机及其应用概况·····	(501)
第二节	计算机管理系统的开发·····	(509)
第二十三章	煤炭企业文化建设·····	(520)
第一节	企业文化的内容·····	(520)
第二节	企业的功能·····	(524)
第三节	企业的价值观·····	(526)

第四节	煤炭工业企业精神·····	(529)
第五节	企业文化建设·····	(532)
第二十四章	煤炭企业领导方法与艺术·····	(535)
第一节	领导方法·····	(535)
第二节	领导艺术·····	(547)
第二十五章	煤炭企业公共关系·····	(561)
第一节	概述·····	(561)
第二节	煤炭企业内部公共关系·····	(569)
第三节	煤炭企业外部公共关系·····	(572)
第四节	煤炭企业公共关系业务·····	(584)
后 记	·····	(607)
主要参考文献	·····	(608)

第一章 煤炭企业管理概述

我们研究煤炭工业企业管理，首先要对煤炭工业企业本身有个全面的正确的了解和认识。

第一节 煤炭工业企业及其特征

一、社会主义现代化工业企业

社会主义现代化工业企业是以生产资料社会主义公有制为基础，应用现代生产技术，从事工业生产经营活动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，是具有一定权力和义务的法人。

这一概念，主要包括四点含义。

1、企业的生产资料是社会主义公有制的。它同生产资料资本家私有制的资本主义企业有着根本的区别。当前，我国工业企业生产资料所有制形式，是以公有制为主体，有全民所有（国营经济）和集体所有（集体经济）两种，两者都是生产资料公有制，都是社会主义性质的企业。

2、它是建立在现代生产技术基础上的社会化大生产。它同手工业生产有着根本的区别。在手工业生产条件下，劳动者使用的是简单的手工工具，人力是生产的主要动力。现代工业企业是用现代技术装备起来的，生产中使用的主要是以机器形态出现的生产工具（包括工具机、动力机、起重运输机、各种仪器仪表等），以及电力、压缩空气、蒸气等动力。

3、它是从事工业生产活动的。这就是说，它是为社会提供

工业产品或工业劳务，同农业企业、商业企业、交通运输企业等是有区别的。

4、它是社会主义商品生产的经营者，是国民经济的基本经济单位。它在国家计划指导下，进行生产和流通等经济活动，实行独立经济核算，以自己的产品销售、工业性劳务收入抵偿支出，谋求盈利，具有相对独立的经济利益。它同国家政权机关的行政组织，同学校、医院等事业单位是有区别的。

具有以上四个含义的企业，就是社会主义现代工业企业。

二、煤炭工业企业

煤炭工业企业是社会主义煤炭工业的基本生产单位。目前，我国社会主义煤炭工业企业有两种类型：一种是全民所有制企业，即国营煤炭工业企业；一种是劳动群众集体所有的企业。本书着重研究的是全民所有制企业。煤炭工业全民所有制企业是社会主义现代工业企业。

三、煤炭工业企业的所有制形式及隶属关系

我国全民所有制煤炭工业企业，现在实行的是国家所有制形式，即归全民所有的生产资料由国家代表全体劳动人民占有，国家对这类煤炭工业企业的生产经营直接进行管理，同时，国家也给予煤炭企业一定必要的自主权，使企业能够按照国家和市场的需要搞好生产和经营管理，为国家生产更多煤炭产品。在全民所有制煤炭工业企业中，按其隶属关系分别有国家能源部、和中国统配煤矿总公司管理的统配煤矿和各地方管理的地方统配煤矿两种。地方统配煤矿中又有省、自治区所属的煤炭工业企业和区、县所经营的煤炭工业企业。

我国全民所有制煤炭工业企业采取国家所有制管理形式，在现阶段内，其主要特征表现在；

1、企业的生产资料，包括各种机器设备、建筑物、原料、材料、煤炭资源、土地等等，都属于国家所有，企业只对这些生产资料享有使用权和管理权。

2、国家通过计划，用各种指令性指标规定企业必须完成的各项任务，并通过原煤产量、煤炭品种、煤炭质量、劳动生产率、物资消耗、流动资金占用额、成本、利润等八项经济技术指标考核企业。企业必须按照规定完成国家所下达的各项任务。

3、企业要按照规定向国家缴纳税金。

4、企业职工招收和录用，要按国家的有关规定办理，职工的工资制度和工资标准，由国家根据“各尽所能，按劳分配”的原则统一规定。

5、国家设立能源部，统配煤矿总公司，各省、市、自治区设立煤炭工业管理局(有的省设立地方煤炭工业管理局)，有的地区也设立相应的机构来管理煤炭工业企业。

上述五个方面，是互相联系、互相制约的，削弱或者破坏任何一个方面，都会影响煤炭企业的全民所有制性质。

四、煤炭工业企业的特点

我国目前的全民所有制煤炭工业企业，绝大部分是现代化程度较高的工业企业，一般地说，具有如下几个特点：

1、广泛地运用机器和机器体系进行生产，拥有比较复杂的技术装备。

全民所有制煤炭工业企业，是用复杂的技术装备武装起来的，运用机器体系进行生产，用电力、压缩空气等为动力，广泛地采用现代技术。一般的全民所有制煤炭工业企业都拥有整套的钻探、采掘、提升、运输、通风、供排水、照明、通讯、洗选，以及与之相适应的电气设备。部分条件比较好的企业，还拥有各种国产或者进口的综合采煤机组，可以同时完成采煤的割煤、落

煤、装煤等几道工序，有的还配备有国际上先进的液压支架等设备。现代化机器体系的使用，使人们在生产过程中不能不受以自然科学为基础的，同人的意志相独立的机器体系本身运动规律的支配，随着科学技术水平的发展，各种现代化设备的采用的越来越多，因而使煤炭生产从采掘、运输、提升、洗选等工艺过程的确定，操作方法的选择，以及生产过程各个阶段的划分和衔接等等，都直接取决于科学技术的管理及科学技术原理的应用。在现代化的全民所有制煤炭工业企业里，劳动者对自然科学规律认识的越深刻、越全面、应用的越好，他们就越能充分发挥自己的聪明才智，运用自如地驾驭现代化设备，促进生产发展，反之，即使拥有当代最先进的设备，也不能顺利进行生产，甚至还会损坏设备，造成巨大损失。

2、劳动分工精细，生产过程联系紧密。在全民所有制的煤炭工业企业里，拥有成千上万有严密组织的工人、企业管理技术人员和技术人员，运用大机器进行煤炭生产活动，他们之间有着非常精细复杂的分工和协作，整个煤炭生产过程包括一系列相互衔接紧密联系的部门和环节，每个部门和环节又进一步划分为许多工作面和工作阶段，分别采用着各种用途不同的机器和设备，同时还要求有各种必要的辅助部门，服务部门和管理部门相配合。各部门、各环节不仅需要各种不同工种、不同技术水平、不同数量的工人，还需要有许多专业的工程技术人员和管理干部，并且互相协作，才能完成整个煤炭生产活动。他们之间的协作是建立在使用现代机器设备的基础上，因此，这种协作要根据机器设备的要求合理地进行分工和组织协作，使生产的各个阶段、各部门、各工序、以致于个人的活动，都能同机器体系的运动相互协调一致，只有这样，才能保证整个煤炭生产活动的顺利进行。尤其是煤炭生产过程，从始至终贯穿着一个连续不断的运输过程，因此，必须保证提升运输畅通无阻。在整个煤炭生产过程中，各种

机器设备之间的联系都是按一定比例配置的，任何一个环节的机器设备发生故障，都会导致煤炭生产中断，或者造成更大的损失。因此，各生产过程之间的联系必须紧密。

3、地下作业，管理复杂。采煤是一种采掘工业，它的任务是把蕴藏在地下的煤炭资源开采出来，提供给国民经济的各个部门消费，这些资源一经开采以后，就不能再生，所以，要特别注意提高资源的回收率。同时，劳动者不能驱使这些埋藏在地下的煤炭资源到某个固定的劳动场所让人们和它结合，而是劳动者必须到赋存煤炭资源的地点进行工作，一个地点的煤炭资源开采完了，再换另一个地点作业，因此，具有工作地点不固定，需要经常移动机器设备的特点。这就决定了在生产管理上必须推行正规循环作业，而且，煤炭工业企业也多是井下作业，必须十分注意安全保护工作。由于煤炭工业企业的生产场所是在地质条件复杂的地下进行的，所以生产准备工作周期长，要注意保持当前生产与生产准备的比例。在管理上，还要根据主要消耗材料不构成产品实体的特点，大力加强物资回收复用工作，以及讲求综合经济效益。还要加强产品质量管理，增加品种，供应对路产品。

第二节 煤炭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质决定的，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。其任务就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运行，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；另一方面是维护和发展生产关系的职能。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

企业管理职能，就是指企业领导者为了实行有效管理，所必须具备的基本功能。实行有效管理，就是企业领导者通过合理地选择和配备人员，采取正确的领导方法，运用先进的计划和健全的组织，实行统一指挥，建立有效的内部协调，依靠及时而准确的信息以及严密合理的控制，使企业的生产经营要素做到最佳的配合，以达到预期的目的。或者说，实行有效管理，就是要正确处理企业内部人与人、人与物和物与物的各种关系，同时还要正确处理与企业外部的关系，如企业同国家、同社会、同其他企业和有关单位、同消费者和用户等的各种关系，获得尽可能好的经济效益。

根据马克思主义关于管理二重性的原理，企业管理职能既有

一般的职能，又有特殊的职能。所谓一般职能是指由劳动社会化产生的属于合理组织社会化生产的管理职能；所谓特殊职能是指由这一劳动过程的社会性质（即生产资料和产品的所有关系），生产的管理职能。

企业管理的具体职能，一般包括以下一些内容。

1、计划和预测。计划是企业管理的首要职能。企业进行生产经营活动，要在国家统一计划指导下，以提高经济效益为中心，运用综合平衡的方法，按照社会需要和本身的条件，确定生产经营思想、方针和目标，制定长期计划和短期计划，确定各项主要技术经济指标和实现计划的措施。制订计划，就要进行各种预测，要在对各种方案进行分析比较的基础上作出最优的决策。为了实现目标，执行计划，还要将它分解为各级、各单位、各部门以至个人的具体目标，以便于进行控制、考核，组织实现。

2、组织和指挥。为了实现生产经营活动的目标和计划，要把企业内生产经营活动各要素、各部门、各环节，上下左右的相互关系，以及同企业外部其他单位的技术经济联系，在空间上和时间上合理地组织起来；必须按照民主集中制的原则，建立领导体制，合理设置组织机构，明确各职能机构的作用、分工和职责，规定各级领导的责任和权利；要合理地用人，正确挑选、配备人员，实行严格考核，执行正确的晋升制度；要建立集中的有效的生产经营指挥系统，保证企业按照统一计划，把各方面工作有机地组织起来，使企业内各部门、各单位、各工种、各工序相互配合，步调一致，协调发展。

3、监督和控制。监督和控制，就是在计划执行过程中，要经常检查计划的执行情况，把实际情况同原定的目标、计划、规章制度、标准做对比，找出偏差或发现新的潜力，进行核算、考核、分析原因，采取措施纠正偏差或修订原定计划，推动工作前进，促进生产发展，提高经济效益。同时，还要建立周密

的高效率的管理信息系统，加强各种控制，如生产控制、质量控制、库存控制、成本控制、财务控制等，尽可能做到预先控制，保证达到预期目标。

4、教育和鼓励。办社会主义工业企业同其他任何工作一样，必须调动一切积极因素，充分发挥人们在生产中的作用，发扬广大职工群众当家作主的精神。为此，必须加强思想政治工作，建设以共产主义思想为核心的社会主义精神文明，发展体现社会主义精神文明的新型社会关系，打击和制止各种歪风邪气，用革命的理想和革命的精神振奋起广大群众建设社会主义的巨大热情，鼓励和保护职工的社会主义积极性和创造性。必须采取多种形式，实行全员培训，提高职工的文化、技术和业务水平。必须坚持物质利益原则，实行按劳分配，建立合理的奖惩制度，把职工的个人收入同他们对国家的贡献联系起来，做好工资奖励和生活福利工作。

5、挖潜和创新。挖潜和创新，就是在企业管理工作中，要尽量利用一切发展生产的有利因素，充分发挥其作用，不断改变现状，搞好生产经营管理。随着科学技术的不断发展进步及其在生产中的应用，随着劳动组织的改进和职工文化技术业务水平的提高，以及新的资源的不断出现等，企业在人力、物力、财力等各方面都进一步被充分利用的可能性会不断出现，这就构成了客观上存在于企业内部的生产潜力。企业内部的生产潜力是生产发展的客观条件，但它的存在并不等于现实，要把潜力变为现实的生产力，就需要发挥挖潜和创新的管理职能的作用，搞好技术革新和技术改造，不断改进企业的人力、物力、财力的作用，提高经济效益。

企业管理的五项具体职能就是相互联系、相互制约，不可缺少，也不可偏废，企业领导人员必须全面运用。