

煤矿经营调度

主 编
● 朱 登 山
● 李 定 江
● 杨 今 生
● 王 百 传

煤炭工业

新总...
内部...
月配...
组织、指挥和
经营调度作为
的生产经营活动中
济系统，及时掌握生产
企业生产得出了神
定了经营目标的实现和承
提高经营调度人员的业务素质，使
学更有效地利用信息反馈，发挥经营
度这一生产经营活动指挥中心的作用，总公司
西北煤炭工业干部学院企管系共同组

92
F407.21
1
2

煤矿经营调度

朱 登 山 等 编 著



3 0087 8580 4

煤炭工业出版社



B 960761

(京)新登字 042 号

内 容 提 要

本书主要包括煤矿经营调度信息工作、经营调度组织体系、经营调度指标体系、经营调度工作体系、经营计划、经营调度分析与控制和经营调度的基础工作。书中附录部分为能源部、中国统配煤矿总公司领导有关开展经营调度工作的讲话和能源部、中国统配煤矿总公司有关经营调度工作方面的办法与规定。

本书可作为煤炭院校培训经营调度人员的教材,也可作为煤炭企业各级经营调度人员的业务参考书。

煤 矿 经 营 调 度

朱 岱 山 等编著

责任编辑:王 国 慧

·

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 787×1092mm^{1/32} 印张 10 1/4 插页 4

字数 236千字 印数 1—20,100

1992 年 8 月第 1 版 1992 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 7-5020-0725-3/TD·009

书号 3493 N0103 定价 5.35 元

經營調度要充分發揮
生產經營指揮中心的作用

趙富國

一九八三年三月

經營調度是科學
管理如生產經營
活動的組織

張濟明

一九五二年五月二日

經濟信息溝通是企業管理
現代化的一個重要手段

濮洪九

一九九二·四

主编 朱登山 李定江 杨今生 王百传

编委 朱登山 杨今生 王百传 李定江

侯莲云 吕 英 郭 瑞 余亚萍

主要编写人员(以姓氏笔划为序)

王百传 王德春 田宝国 吕 英

刘茂平 邢秉芝 余亚萍 李定江

孟庆顺 张俊芝 张振发 侯莲云

郭忠全 郭 瑞 袁景萍 谢国庆

前 言

经营调度是煤炭行业在深化改革的实践中不断总结和完善起来的重要管理手段之一。它与内部承包责任制、内部经济核算和内部银行相配套，在企业的生产经营活动中发挥了重要的组织、指挥和协调作用。

经营调度作为企业的综合管理部门，在企业的生产经营活动中，利用经营调度的信息反馈系统，及时掌握生产经营形势，分析经营动态，为企业决策提供了科学、可靠的依据，有力地保证了经营目标的兑现和承包任务的完成。

为提高经营调度人员的业务素质和工作能力，使企业各级领导更有效地利用信息反馈，发挥经营调度这一生产经营指挥中心的作用，中国统配煤矿总公司财务局和北京煤炭管理干部学院企管系共同组织编写了这本《煤矿经营调度》。

本书是在实地调查、研究和总结实际工作经验的基础上编写的，充分体现了科研、教学和现场的三结合。书中既有基础理论知识，又有实际作法，是培训经营调度人员的一本好教材，也是一本实用价值很高的业务参考资料。

本书在编写过程中得到了郭中海、刘忠阳、左凡莲、郑胜芳、唐纯金、陈晓明、尹耀西、王晓华、朱光耀、高文宾、李玉林、蒋传华、曾德祥等同志的大力支持和帮助，在此一并致谢。

朱金山

目 录

第一章 经营调度总论	1
第一节 经营调度概述	1
第二节 开展经营调度工作的重要意义	4
第三节 经营调度工作的任务、要求与职能	6
第四节 经营调度在“四位一体”经营管理机制中的作用	10
第二章 经营调度信息工作	16
第一节 经济信息的概念与分类	16
第二节 经营调度信息的特点	20
第三节 经营调度信息的来源、收集与加工	25
第三章 经营调度组织体系	36
第一节 经营调度组织体系的基本概念与作用	36
第二节 设置经营调度组织机构的要求与形式	37
第三节 经营调度组织体系的完善	44
第四节 经营调度人员的素质和职权	46
第四章 经营调度指标体系	54
第一节 建立经营调度指标体系的意义和作用	54
第二节 建立经营调度指标体系的原则和依据	56
第三节 经营调度指标数据和内容	60
第四节 纵向经营调度指标	64
第五节 横向经营调度指标	79
第五章 经营调度工作体系	83
第一节 经营调度工作的内容和特点	83
第二节 经营调度工作的方法和原则	87
第三节 电子计算机在经营调度工作中的应用	103

第四节 经营调度工作制度	112
第六章 经营计划	116
第一节 计划	116
第二节 经营计划的概念和内容	120
第三节 经营计划的编制	124
第四节 经营计划的执行与落实	142
第七章 经营调度分析与控制	147
第一节 经营调度分析的意义与要求	147
第二节 经营调度分析的组织和程序	158
第三节 经营调度控制	160
第四节 经济活动分析	168
第八章 经营调度的基础工作	177
第一节 内部经济核算	177
第二节 企业管理的基础知识	189
附 录	
强化经营管理，提高经济效益，迅速把经营调度 工作开展起来 中国统配煤矿总公司副总经理 张宝明	200
怎样开展经营调度业务 原煤炭工业部财务司司长 梁东	215
强化信息管理，进一步发挥经营调度的作用 中国统配煤矿总公司财务局副局长 杨今生	226
在经营调度培训教材讨论会上的讲话 中国统配煤矿总公司财务局局长 朱登山	237
利用信息，强化管理，进一步理顺与完善经营调度工作 中国统配煤矿总公司财务局副局长 杨今生	251
总结经验，求实创新，充分发挥经营调度在企业 管理中的作用	

..... 能源部经济调节司副司长 肖汝喜	267
杨今生同志在能源部全国煤矿经营调度工作会议中国统配煤 矿总公司分组讨论会上的发言	282
关于下发《中国统配煤矿经营调度工作座谈会纪要》和《中 国统配煤矿经营调度实施细则》的通知	288
关于印发《中国统配煤矿总公司经营调度工作达标考评试 行办法》的通知	304
印发《关于加强煤炭系统经营调度工作的若干规定》的通知	315
关于认真贯彻执行《关于强化四位一体经营机制的若干规 定》和《加强煤炭企业成本管理的十项措施》等两个文 件的通知	321
关于经营调度人员走向专业技术职务系列问题的通知	336

第一章 经营调度总论

第一节 经营调度概述

一、经营调度的基本概念

经营调度是企业生产经营的指挥中心，是为组织完成企业经营计划、实现预期经营目标的综合管理职能机构。它是适应企业由单纯生产型向生产经营型转变，适应煤炭企业推行承包经营责任制，突出以提高经济效益为中心而建立起来的，是生产调度的发展和完善。

就字义而言，“调”就是调整、调节、调配；“度”就是尺度、权衡。调度就是调遣、指挥与运筹。而经营调度是围绕企业生产经营过程，运用生产经营过程的实时信息或科学的预测，及时协调、指挥、控制企业全部生产经营活动，使企业内部各部门、各系统、各环节有机的结合起来，沿着计划的轨道协调运行，以获得最佳经济效益。

经营调度并不是简单地把原来生产调度的数字换成经营数字，而是把生产调度、运销调度和电力调度等业务连结起来，建立科学的信息管理网络系统，通过充分利用信息，逐步实现管理现代化。

为此，经营调度从观念上要实现三个方面的转变：

1. 由只调度生产的单一过程，转变到调度生产和经营的全过程

企业经济效益的好坏，在很大程度上取决于生产经营全

过程的科学管理水平，一般说来，管理水平越高经济效益就越好。所以，企业必须从原来单纯检查、反映生产情况，转变到全面掌握生产经营动态上来，还必须要检查生产、发运、成本控制、货款回收、资金运用等情况，以便及时疏通产、供、销、等各个环节，发现问题及时加以调节平衡，促进生产的发展。

2. 由单纯从生产角度处理企业内部关系，转变到从经营角度出发，全面处理企业各方面的关系

生产调度只是处理生产上的衔接和辅助生产环节对生产井区（车间）的相互配合和服务问题。而经营调度则必须在处理好生产的同时，处理好企业内部各方面的经济关系。特别是对生产经营活动中产生的各种不协调现象应从经济效益的观点出发，结合企业实际，仲裁和合理解决。

3. 由原来的只调度生产过程和对生产情况的统计分析工作，转变到统一调度生产和流通全过程及对企业全部经济活动的分析

通过分析，对企业生产经营计划执行情况作出正确评价，同时，根据已掌握的生产经营情况来预测经济前景，提出改进生产经营的措施和办法，进一步强化企业全过程、全方位和全员的管理。

二、我国煤炭企业调度工作发展简况

我国国营工业企业，从建国初期就建立起生产调度。由于刚刚解放，煤炭企业内部的计划管理、技术管理和生产管理都比较薄弱，使得企业的生产潜力发挥不出来，生产状况极不平衡，国家下达的计划任务也不能及时完成。这些情况引起了当时中央各级领导的重视。1953年，人民日报发表了一篇专题社论，强调了在工矿企业内部必须改善计划管理工

作，同时，又提出了企业在制定计划的同时，必须把生产调度责任制建立起来，以确保国家计划的顺利完成。社论的发表，使调度工作在全国各国营企业中得到了加强。

我国国营煤矿企业调度工作的发展过程，大体上经历了以下三个阶段：

第一阶段是 1953～1976 年的产品经济时期。此阶段的调度工作是单纯生产型的，其主要任务是抓产品、产量、质量、品种任务的完成情况，企业的产品是由国家统购包销的。这期间，调度工作经历了建立、发展和逐步完善的过程，起到了对生产的指挥、协调和综合平衡作用，也起到了各级领导的参谋和助手作用。

在这个阶段中，尽管受到了“十年动乱”的冲击和破坏，但是广大调度工作人员在极端困难的条件下，坚守工作岗位，坚持调度工作，坚持指挥生产，努力协调解决安全生产过程中出现的问题，煤炭产量基本上满足了国民经济发展的需要。

第二阶段是 1977～1982 年的拨乱反正和恢复发展阶段。党的十一届三中全会以后，随着全国各项工作的拨乱反正，各方面的工作得到了恢复和加强。煤炭企业中的生产管理、技术管理、计划管理和经营管理工作又重新走上正轨，调度工作也得到了进一步加强。

第三阶段是 1983 年以来，党的十二大提出了“全面开创社会主义建设新局面”的伟大号召，煤炭企业出现了喜人的新形势。随着改革和有计划商品经济的不断发展，煤炭企业为适应现代化大生产的需要，尽快提高企业经营管理水平，加快了企业由单纯生产型向生产经营型转变的步伐，落实了承包经营责任制，加强了对煤炭企业生产经营全过程的控制和

指挥。原煤炭工业部于1987年5月,在开滦矿务局召开了全国煤炭企业经营调度工作会议,决定在全国统配煤矿全面开展经营调度工作。会后,各煤炭企业,各省(区)、局、(厅)公司和原煤炭工业部,都逐步建立起了经营调度机构,添置了设备,配备了人员。目前,全国统配煤矿已建立起由各矿(厂)、矿务局到省煤炭工业公司以至中国统配煤矿总公司的经营调度体系,形成了一个从上到下统一的、强有力的组织、指挥、调节全盘生产经营活动的调度网。目前,中国统配煤矿总公司每隔10天就能具体掌握当期的成本和盈亏指标实际完成情况,企业内部一般可做到日报和5日报。经营调度已经成本按日、按旬、按月组织兑现经营目标的有效手段。

第二节 开展经营调度工作的重要意义

1. 开展经营调度是煤炭企业加强经营管理的客观需要

煤炭企业较之一般的加工企业有其生产上的特殊性和管理上的难度。煤矿生产的劳动对象是地下的煤炭资源,煤矿生产就是要将埋藏在地下的煤炭资源开采出来。由于煤炭资源是固定的,要实现生产活动,就必须随着煤炭资源的赋存地点而不断地移动工作地点,因而煤矿生产的作业场所也就经常处于移动变化之中,作业场所较多而且分散。这种生产环境和复杂的作业方式增加了煤炭企业管理上的难度。煤矿生产的这些特点,就决定了要加强企业的经营管理,就必须开展经营调度工作,通过信息的沟通,使企业内部分权的、小型的组织形成一个协调的整体,而促使企业领导迅速全面地掌握生产经营情况,及时有效地组织全面生产经营活动。

2. 开展经营调度是实现现代化管理的前提条件

企业生产的现代化必然要求与之相适应的管理现代化，而管理现代化就是信息现代化。经济管理正在发展为信息管理。经营调度工作就是以信息的收集、传递和反馈为主要手段，组织企业实现经营计划，并对生产经营活动进行监督和控制。从本质上看，经营调度就是信息管理。提高企业的经营管理水平，实现企业管理的现代化，就必须开展经营调度工作。

3. 开展经营调度工作是加快企业转轨变型的重要途径

长期以来，煤炭工业一直实行的是产品经济模式，煤矿生产只注重产出而不注重投入，企业管理工作主要以生产为中心，以完成上级下达的生产任务为目标。要实行有计划的商品经济，实现企业的转轨变型，开展经营调度工作则是一条主要途径。经营调度以提高企业的经济效益为目的。

4. 开展经营调度是加快企业转轨变型的重要途径

长期以来，煤炭工业一直实行的是产品经济模式，煤矿生产只注重产出而不注重投入，企业管理工作主要以生产为中心，以完成上级下达的生产任务为目标。随着经济体制改革的不断深入，企业逐渐由生产型向生产经营型转变，开展经营调度工作是加快企业转轨变型的重要途径。开展经营调度工作，促使企业加强了内部经济核算，增强了企业全员核算的意识和效益观念，使企业的管理工作切实转向了以提高经济效益为中心的轨道。

5. 经营调度工作是实现煤炭企业总承包目标的重要保证

煤炭企业通过经营调度工作，可以及时发现和纠正生产经营活动中各个环节出现的偏差，从而保证企业经营计划的组织实施和各项承包指标的最终实现，达到提高企业经济效

益、扭亏增盈和进一步扩大再生产的目的。

6. 经营调度工作能够有力地促进企业内部经济核算的深入开展

经营调度是适应企业深化改革和推行承包经营责任制而建立起来的,是企业通过信息沟通,实现经营目标,完成承包任务的有力手段。经营调度信息主要来源于企业内部的经济核算,因而,经济核算是经营调度工作的基础。经营调度工作的开展,将会有力地促进企业经济核算工作的全面、深入开展。

第三节 经营调度工作的任务、要求与职能

一、经营调度工作的任务

经营调度工作的基本任务有以下几点:

1. 组织信息的及时收集与传递

经营调度工作是利用统计、会计和调查研究相结合的方法,把企业各层次、各环节、各工序中生产经营活动的各种信息,按计划及时而准确的收集起来,并逐级传输给各级领导部门和各业务部门。

2. 传达指示,反馈信息

企业的经营调度工作,不仅起着传输信息的作用,而且还起着及时反馈信息的作用。例如,把领导部门的评价和决策及时传达下去,解决基层反映上来的各种问题,把来自于信息发源点的各种信息,及时传输给各级领导及业务部门,为领导决策提供依据。

3. 全面掌握企业的生产经营动态

通过经营调度工作,系统地按日、按旬、按月地掌握生产经营动态。发现问题,及时组织有关单位和部门进行分析、