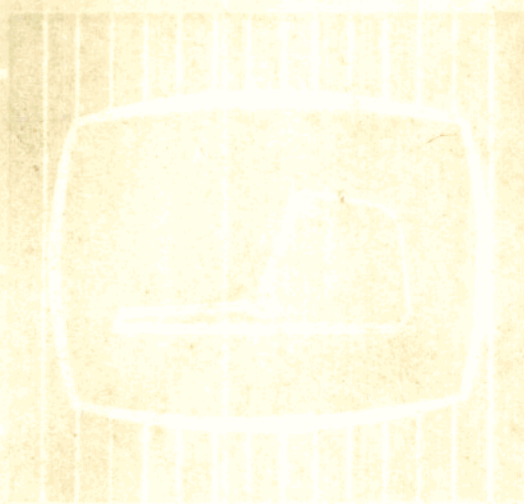


中等专业学校教学用书

煤炭工业企业计划

刘孝和 王一之 编



中国矿业学院出版社

56.12
1 879

煤炭中等专业学校教学用书

煤炭工业企业计划

刘孝和 王一之 编

中国矿业学院出版社

内 容 提 要

《煤炭工业企业计划》是煤炭中等专业学校计划与统计专业的专业课教材。主要内容有工业企业计划总论、煤矿生产过程组织、煤矿生产能力、劳动定额制定、煤矿各项计划的编制和计划的组织与实现等。对煤矿主要生产过程的组织与计划的编制均有具体实例介绍,在有关计划编制中,还对线性回归方法作了初步应用。本教材也可供煤矿计划工作人员参考。

中等专业学校教学用书

煤炭工业企业计划

刘孝和 王之一 编

中国矿业学院出版社出版

江苏省新华书店发行 中国矿业学院印刷厂印刷

开本787×1092毫米1/16 印张13.75 插页11 字数325千字

1986年10月第1版 1986年10月第1次印刷

印数1—10000册

统一书号: 15443·009 定价: 2.25元

责任编辑 姚美华

前 言

《煤炭工业企业计划》是中专计划与统计专业的主要专业课教材，它是根据1981年秦皇岛会议审定的教材大纲，结合教学与计划管理的实践，对1980年由秦皇岛煤校与徐州煤校合编的《煤炭工业企业计划》进行了重新编写，修改和补充。本教材除介绍计划管理的一般理论外，对现代化管理在煤矿计划管理中的应用也作了初步尝试，并在总结煤矿计划管理经验的基础上，重点编写了矿井主要生产过程组织和采掘接替计划安排等，在计划编制部分也突出了采掘计划的编制，而对其它计划的编制只作了一般性叙述。

全书共计十一章，其中第二章第二节劳动定额和第九章劳动工资计划由徐州煤校王一之同志编写，其余各章均由刘孝和同志编写，全书由刘孝和同志进行总纂。在编写过程中，河北省煤炭厅刘光达同志和开滦矿务局董际嵩同志提供了许多宝贵意见，在此，表示感谢。

限于自己的业务水平，错误和缺点在所难免，恳望读者批评和指正。

编者 一九八五年十二月

ABF-8/04

目 录

第一章 煤炭工业企业计划总论	(1)
第一节 煤炭工业企业计划管理	(1)
第二节 煤炭工业企业计划管理的基本原则	(11)
第三节 煤炭工业企业计划的种类	(12)
第四节 煤炭工业企业计划管理方式	(15)
第二章 煤矿生产过程组织	(25)
第一节 煤矿生产过程组织工作	(25)
第二节 煤矿劳动定额	(26)
第三节 采掘工作组织	(43)
第四节 回采工作组织	(46)
第五节 掘进工作组织	(60)
第三章 煤矿生产能力	(67)
第一节 生产能力概述	(67)
第二节 矿井生产能力的核定	(68)
第三节 煤炭工业企业综合生产能力	(77)
第四章 煤炭工业企业年度生产计划的编制	(80)
第一节 年度生产计划编制概述	(80)
第二节 煤炭工业企业年度生产计划的编制	(85)
第五章 年度回采工作计划	(106)
第一节 回采计划编制的要求	(106)
第二节 回采工作计划的编制	(109)
第六章 掘进工作计划及采掘平衡	(125)
第一节 掘进工作计划的编制	(125)
第二节 采掘平衡	(129)
第七章 煤质计划	(140)
第一节 提高煤炭质量的意义	(140)
第二节 煤炭质量计划的编制	(140)
第八章 选煤生产计划	(152)
第一节 选煤生产计划概述	(152)
第二节 选煤生产计划的编制	(153)

第九章 煤炭工业企业劳动工资计划	(159)
第一节 煤炭工业企业劳动工资的意义和任务.....	(159)
第二节 劳动生产率计划.....	(160)
第三节 职工人数计划.....	(175)
第四节 工资总额及平均工资计划.....	(188)
第十章 物资消耗计划	(196)
第一节 物资供应工作的作用及任务.....	(196)
第二节 煤炭企业主要材料消耗计划.....	(197)
第十一章 计划的组织与实现	(206)
第一节 生产作业计划工作.....	(206)
第二节 日常的计划管理工作.....	(207)

第一章 煤炭工业企业计划总论

第一节 煤炭工业企业计划管理

一、社会主义煤炭工业企业

在现阶段，我国煤炭工业企业同其它社会主义企业一样，存在着全民所有制和集体所有制两种形式（随着经济发展，将会出现联营和个体经营等多种形式）。通常划分为统配煤矿（煤炭部直属）和地方煤矿（省、地、市、县所属）两种。它是按照经济核算制原则组织起来的从事煤炭生产活动的经济组织。

（一）煤炭工业企业的性质

煤炭工业企业是社会主义所有制的经济组织，是组成我国社会主义工业的主体，是国家管理工业的基本环节，煤炭工业企业的社会主义所有制性质主要表现在以下五个方面。

1. 企业的生产资料，包括厂房、生产建筑物、机器设备、原材料等，都属于全民或集体所有，企业可以独立支配、管理和使用这些生产资料。
2. 企业的经营内容和发展方向，必须在国家统一计划的指导下，遵守国家的有关方针、政策和制度，并具有一定的、相对独立的自主权。
3. 企业所需主要生产资料的采购和产品的销售，应按照国家有关规定进行。
4. 企业要按照规定向国家缴纳税金和利润。
5. 企业职工的吸收和录用，要按照国家有关规定办理，职工的工资按“各尽所能，按劳分配”的原则，根据国家统一规定的工资等级和标准处理。

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，都会影响企业社会主义所有制的性质。

我国煤矿企业具有相对的独立性，这是因为它是以社会主义所有制为基础，按照经济核算制原则组织起来的。经济核算制是社会主义国家有计划地管理工业企业的一项制度，它要求在处理国家和企业关系时，既要加强国家统一计划的指导，又要使企业在生产经营管理上具有一定的独立性，使它们成为独立经营、独立核算的单位，既对企业的生产经营活动成果承担经济责任，又具有自己独立的经济利益。由于这种独立性必须服从国家的统一计划，因而是相对的。这两者的关系应是“管而不死，活而不乱”，充分有效地利用企业的人、财、物各项因素，以符合国家经济发展的要求。

必须指出，经济核算制作为国家管理全民所有制工业企业的一种制度来说，是在社会主义公有制基础上产生的，是社会主义特有的经济范畴。实行经济核算制，是为了使企业对自己的生产经营成果负责。有了严格的经济核算制度，才能衡量企业的经营效果，加强企业的经济责任，使广大职工从经济利益上关心自己的生产经营成果。也只有这样，才能使国家利益、企业利益和劳动者的个人利益正确地结合起来，有利于调动企业和职工的积极性和主动性。

为了充分发挥出我国社会主义制度的优越性，我国经济体制改革的基本方向应当是“在坚持实行社会主义计划经济的前提下，发挥市场调节的辅助作用。国家在制定计划时

也要充分考虑和运用价值规律；对于带全局性的、关系到国计民生的经济活动，要加强国家对企业的集中统一领导；对于不同企业的经济活动，要给予不同程度的决策权，同时扩大职工管理企业的民主权利；改变单纯依靠行政手段管理经济的作法，把经济手段和行政手段结合起来，注意运用经济杠杆、经济法规来管理经济”。

（二）煤炭工业企业的特点

作为从事工业性生产活动的现代化煤炭工业企业，从生产技术特点及它在社会分工中所处的地位来看，它具有以下一些特征：

1. 采用机器体系进行生产，拥有比较复杂的技术装备，科学技术在生产中的作用日益提高。煤矿生产过程中的供电（动力）、提升、通风、排水、运输、采掘等环节形成一个密切配合的整体。随着科学技术的发展，综合机械化的大量采用，自动化程度不断提高，更要求有计划、有步骤地将科学技术成就运用到现代化煤矿生产中去。

2. 劳动分工精细，劳动协作严密。细致的劳动分工必然要求严密的劳动协作，而这种严密协作，正是适应现代化机器体系的要求。只有根据现代化机器体系生产的要求，在合理分工的基础上加强协作，才能使煤矿生产各个环节、各道工序以至各个人的活动，都互相协调一致，使生产顺利地进行，

3. 生产过程的各个环节具有严格的比例关系和高度的连续性。煤炭工业企业生产过程中各个环节的机器设备都是根据设计的规定按一定比例配置的，只有各种机器都正常运转，生产才能顺利进行。煤矿生产过程中各个生产环节之间的联系，也表现为各个局部机器设备之间的联系。其中任何一台机器运转的失常、中断，都会影响到生产环节之间的协作和配合。综合机械化采煤不仅要求回采工作面的综采机器设备使用正常，对运输、提升等其它生产环节的设备也要求密切配合，要求具有严格的比例关系和连续性。

除了上述生产技术上的特征外，作为社会主义基本单位的煤炭工业企业，还应具备一般企业的一些特征：

它是从事工业性生产活动的经济组织。煤是我国的主要能源，承担着为国民经济各部门提供合格煤炭产品的任务，需要聚集一定的数量的资金和劳动者，为煤炭而从事协作劳动，它既是生产者又是经营者，是为社会直接创造财富的经济实体，因此说它是从事工业性生产活动的经济组织。

它是从事商品生产的基本单位。煤炭产品，必须满足一定的社会需要，并且通过交换和其它生产单位或消费者发生经济联系。而且，它必须按照商品生产的特征，具有独立的经济权益，必须利用价值规律，把自己生产商品的劳动消耗同社会平均的必要劳动消耗加以比较，用自己的收入补偿自己的支出，做到以尽可能少的劳动消耗，取得尽可能大的经济效果。

在极其广泛而复杂的社会分工中，它只承担一定的任务，与其它企业有着密切的联系。

现代化工业生产具有高度发达的社会分工和十分复杂的协作关系。特别是随着科学技术的发展，按专业协作原则组织生产越来越重要。每个企业都是根据专业分工，承担一定的任务。企业专业化水平越高，企业之间的联系和协作也就更加广泛和密切。任何一个煤炭工业企业，只有正确组织好与其它企业的协作关系，才能保证生产的顺利进行，同时也为其它企业的生产得以连续进行提供必要的条件。

煤矿企业除具备上述所有工业企业的共同特点外，在生产和管理方面还具有自己的一些特点，不了解这些，是不能管理好煤炭企业的。

1) 煤炭工业的劳动对象是非再生自然资源，必须十分注意资源的合理开发和利用，不断提高回收率。煤炭资源是国家的宝贵财富，目前，有相当一部分统配煤矿的资源回收率还低于国家的要求，一些地方小煤矿的资源回收率就更低。据粗略估计，全国就统配煤矿，每年因资源回收率低于国家要求而损失的可采煤量约有一亿吨，相当于目前年产量的六分之一。因此在开采过程中，不讲求合理地利用资源，采取不适当的开采方式，或者违背开采程序，吃肥丢瘦、采厚弃薄、采优弃劣、采易弃难、乱采滥挖，就会造成资源的严重浪费和破坏。同时，大量煤炭丢弃在井下，会引起自燃发火，影响安全生产，还会加快生产矿井衰老报废的速度，使得矿井接替紧张，增加国民经济的负担。因此，在技术可能、经济合理、生产安全的前提下，采用先进的采煤方法，合理安排开拓布局，严格遵守开采程序，保持合理的采掘比例，从而使煤炭资源得到合理的开发和利用，不断地提高资源的回收率。

2) 劳动对象是固定的煤层，设备和工人要随工作地点的推移而转移，并且逐步从开采完毕的工作面转移到新的工作面。为适应这一生产过程的特点，管理工作就应根据采掘的需要组织正规循环作业。

3) 必须重视保持生产准备和当前生产的正确比例关系。为了使煤炭生产按照正常的开采程序进行，必须在开采现有采区的同时，准备新采区的接替，在开采现有工作面的同时，就要准备新工作面的接替，而这些准备工作不仅周期长，而且在时间上必须要求恰到好处，准备过早会影响经济效益，准备过迟会造成采掘接替紧张。一般准备一个水平需要几年，准备一个采区需要1~2年，准备一个工作面需要几个月。这就需要安排好开拓、延深、掘进、回采等各个环节之间的正确比例关系，才能使煤炭生产能持续均衡地顺利进行。

4) 必须特别注意安全生产。煤炭生产除一部分露天开采外，大多数是井下作业。生产过程中往往遇到地质、通风、排水、运输、照明、通讯以及动力供应等复杂的技术问题，要同水、火、瓦斯、煤尘、岩尘、地层压力（冒顶、片帮、底鼓等）等危害作斗争，劳动较为繁重艰苦，这些都是煤炭生产的不利条件。因此要求煤矿企业的管理工作必须针对地下作业的特点，全面贯彻执行安全操作规程，切实加强劳动保护。安全有了保证，生产就能顺利进行，否则，严重事故的后果，会使生产在一定时期内一蹶不振，这在煤矿生产中是必须引起重视的一个特点。

5) 必须保证提升、运输的畅通无阻，才能使生产正常进行。煤炭生产必须将采出的煤炭马上运走，腾出工作面才能继续生产。基于这一特点，决定了煤炭企业必须特别重视提升、运输的管理工作，合理安排采、掘、运、提的比例关系，配备充足的提升、运输设备，保证煤炭生产的正常进行。

6) 煤矿生产中的物资回收复用。煤炭生产消耗的主要材料并不构成产品实体，因此加强材料物资的回收复用，是煤炭生产区别于其它工业的又一特点。如煤炭生产中使用的坑木、金属支架等都能够多次使用，加强这些材料特别是坑木的回收复用，不仅有利于降低原煤成本，而且在我国森林资源有限的情况下，更具有特别重要的意义。

7) 加强煤炭质量的管理，在可能范围内，在技术操作允许的条件下，采取各种措

施,尽可能提高原煤质量。另外要加强洗选,要区别不同消费对象,做到产品适销对路,物尽其用。充分利用煤炭资源,还可以减少国家的运输负担。

(三) 煤炭工业企业的任务

煤炭工业企业生产的目的是满足国家和人民对煤炭消费的需要,因此,煤矿企业的任务可以概括为以下几点:

1 在国家统一计划的指导下,为国民经济提供符合质量、品种要求的煤炭产品,完成和超额完成生产计划。

2 通过 提高效率和节约 消耗等途径,在完成生产任务的同时,获得更多的合法利润。

企业利润是反映工业企业生产经营活动的一个综合性指标,也是衡量企业是否全面完成任务的一个重要标志。

由于解放前我国煤炭工业非常落后,解放以来,国家为发展煤炭工业花费了巨大的投资,使煤炭生产有了迅速的发展。鉴于煤矿大多是地下开采,地质条件复杂,所需技术设备也很庞杂,加上煤炭价格等原因,与其它一些轻纺工业相比,属投资大获利小的部门。上述客观情况,煤矿企业更需重视企业管理,特别是计划管理,才能在完成和超额完成国家生产任务的同时,取得更多的利润,为国民经济的发展和煤炭工业的发展作出贡献。

二、社会主义煤炭工业企业管理

社会主义煤矿企业作为国民经济的基层组织单位,需要进行科学的管理,才能充分发挥社会主义工业企业的优越性和活力。企业管理就是根据社会化大生产和生产关系一定要适合生产力这一客观经济规律的要求,对企业的生产经营活动进行决策、规划、组织、指挥、监督和调节,以达到用最少的人力、物力、财力和时间的消耗,为国民经济各部门提供足够数量、规格、品种的优质煤炭。

(一) 企业管理的二重性

管理的二重性,这是马克思主义关于工业企业管理的一项重要理论,是正确理解企业管理性质和职能的基本出发点。企业管理的两重性,就是指它一方面具有与生产力、与社会化大生产相联系的自然属性,另一方面,又具有与生产关系、与社会制度相联系的社会属性。

工业企业管理是生产力发展的产物,是共同劳动的客观要求,这种与生产力密切联系的“从共同的劳动过程的性质产生的管理职能”^①,在不同社会形态下都是必要的。“凡是有许多人进行协作的劳动,过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上,表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上,就象一个乐队要有一个指挥一样。这是一种生产劳动,是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。”^②

资本主义生产过程,一方面是制造产品的社会劳动过程,另一方面是资本的增殖过程,后一过程表现了资本主义生产关系的剥削实质。

在社会主义条件下,由于组成企业生产过程的仍然是生产力和生产关系两个方面,因而企业管理仍然有两重性。现代化大生产的劳动过程本身,仍然需要管理。而且,由于社会主义生产是建立在生产资料公有制基础上的有计划的商品生产,它需要比资本主义更广

^①马克思“资本论”第一卷《马克思全集》第23卷第369页,

^②马克思“资本论”第三卷《马克思全集》第25卷第431页,

泛、更科学、更严密的管理。由于生产资料的社会主义公有制代替了资本主义私有制，资本主义社会生产的无政府状态为社会主义的国民经济有计划按比例发展所代替，同志间互相合作的关系代替了资本主义剥削与被剥削关系，这样使企业管理的两重性发生了本质变化，但不能说它不需要解决生产关系的问题，如国家与企业的关系等等。由于所处的岗位不同，旧的习惯势力和剥削阶级的意识形态在企业管理中也必然会有所反映，即使在根本利益一致的基础上，也还存在着这样或那样的矛盾，如果处理不当，同样会带来巨大危害。因此搞好社会主义工业企业管理，既要正确认识和掌握组织生产的客观规律，又要不断解决生产关系方面的问题，促进社会主义生产关系的不断巩固、发展和完善。

（二）企业管理的发展及其主要职能

资本主义工业企业管理科学的理论，从它的发展来看，大体上经历了三个阶段：

1. 科学管理理论阶段

科学管理理论，也有人称之为古典管理理论。这一理论的主要代表人物是美国的工程师泰罗。1911年泰罗发表了《科学管理原理》一书，他是从工人操作上去研究工时的合理利用，按最经济合理的原则，记录、分析研究最大限度的合理利用工时，选择合理的工具，制定出标准劳动方法和时间定额，同时还规定了不同的工资单价，实行有差别的计件工资制度。泰罗主张一切问题都可以而且应当通过科学的办法加以研究和解决，都可以制定必要的标准来给以保证。归纳出管理的四条基本原理，即对工人操作的每个组成部分进行科学的研究，代替凭经验办事的方法；对工人进行科学的培训，代替工人的自由发展；在工人和管理人员之间发挥协作精神，以保证工作按照科学设计程序进行；在工人和管理人员之间应有适当的分工，明确划分计划职能（管理者的）和执行职能（劳动者的），并由计划职能帮助实施执行职能。这四条原理，形成了科学管理的基本组成部分，从而否定了靠经验办事的早期管理状况，开创了科学管理的新阶段。

而后，法国的法约尔则在管理组织职能及其管理原则方面作出了自己的贡献。把管理划分为计划、组织、指挥、协调和控制五个要素或职能，并提出了实行管理职能的一系列原则，如权力和责任的统一、统一指挥、统一领导、专业分工、加强纪律、职工报酬要公平、权力集中化、生产要有秩序、人员要稳定，要发挥职工的创造力以及团结合作等。他的理论对管理工作系统化发展，起了很大的作用。

2. “现代管理理论”阶段

随着生产的迅速增长和科学技术的飞速发展，企业的规模进一步扩大，消费需求的变化，竞争也加剧了。这种新的变化，对企业管理又提出了新的要求，因而又出现了现代化管理理论，管理科学也从科学管理理论阶段发展到现代管理理论阶段。

现代管理理论的中心是解决经营决策。决策目的是提高效率，提高经营效果。对如何达到这一目的，有两种见解，分为管理科学派（也称技术管理学派）和行为科学派（也称行为管理学派）两大流派。

所谓管理科学派，以科学管理理论为基础，着重从合理组织生产这一角度去研究问题。研究怎样把各种资源合理地组织起来，生产出价格便宜的、合乎需要的产品，取得更多的利润。同时汲取了现代自然科学和技术科学的最新成果，把运筹学、电子计算机等运用于企业管理，作为管理的方法和手段。这一学派实际上是泰罗的科学管理理论的继续和发展。它强调一个“管”字，认为“管”得严，才能出效率，才能寻求企业经营管理的最佳

佳经济效益。

所谓行为学派，侧重于研究人的动机，以及由人的动机产生的行为。这一派的创始人是哈佛大学的教授迈约，他通过试验发现工人生产效率的提高，不完全取决于物质条件的变化，其中有心理上的作用，认为生产不仅受物理的、生理的因素影响，而且受到社会学的、社会心理学的影响。强调人的行为是由动机来决定的，需要由低级向高级发展，是阶梯性的，并分为生理需要、安全需要、归属需要、尊重需要、自我成就需要五级。低一级的需要满足后，只有在满足高一级的需要时，才能起到鼓励作用，不断满足需要，才能不断产生新的动力。因此他们强调要做好人的工作，要引导人们为自己的需要而努力，并把个人的目标同集体的目标一致起来，以便从人的行为的本质中激发出动力，不断提高效率，从而保证企业获得最高的利润。

3. “最新管理理论”阶段

这种理论是从整体出发研究事物，它把同一事物的各项要素看成为一个系统。例如一个企业就是一个系统，不单是一种社会系统，而是受到各种技术因素影响的多元的心理学——社会系统。企业的全体成员和全部机器（物的代名词）就是它的组成要素，其中，“物”只不过是被动的组成要素，“人”才是企业的主体。同时企业的成长和发展还受到内外环境的影响，包括物质的影响和思想的影响两个方面。进行系统分析，就是要把人和物以及环境结合起来，进行全面分析研究，实现计划、方案、设计、办法的最优化。

从资本主义工业企业管理科学的演变过程，可以看到这是社会生产力高度发展的必然结果。管理作为一门科学，就有一定的继承性。结合我国企业管理实践，有选择地吸收资本主义企业中行之有效的管理方法，对于改善、提高我国的企业管理水平，具有一定的现实意义。

管理企业的过程，正是这两种基本要素共同结合发生作用的过程。在企业实际的管理活动中，当它们结合在一起作用于企业的生产过程时，又表现为决策、计划、组织、指挥、监督和调节等一系列具体的管理职能。

1) 决策的职能

所谓决策，主要是指对企业近期、远期或远期的奋斗目标以及为实现这一目标有关的一些重大问题所作出的选择和决定。决策对于企业来讲，是带有战略性的。决策正确与否，对企业的发展方向和经营成果，具有决定性作用。社会主义煤炭工业企业首先要根据煤炭储量、品种、煤质等条件和需求的状况，还要考虑到运输（指外运）等其它因素，决定煤矿发展的规模、近期和远期的规划，并在设计方案上作出反复的比较，进行可行性研究，避免由于决策失误，对煤矿企业的生产经营活动带来一系列本来可以避免的损失。

2) 计划的职能

正确的决策，还需要有科学的计划。科学的计划是社会主义企业生产经营活动的重要依据，是科学地领导生产的重要条件。

要制定出科学的计划，必须针对企业的特点和内外条件进行严格的科学分析。通过调查研究，取得准确的统计资料，经过精确细致的计算分析，搞好综合平衡，并在长期实践过程中探索和总结其规律性，才能保证计划的科学性和现实性。煤炭工业企业，首先要根据社会主义企业的一般属性，再结合煤炭工业企业地下开采等特点，因地制宜地安排计划，使企业的各个部门、各个环节的生产协调地进行，使计划真正起到指导生产经营活动的

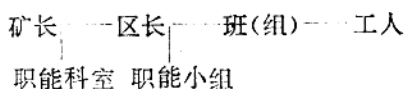
作用,实现决策所规定的目标。

3) 组织的职能

科学的组织,就是把生产的各个要素、各个环节,从上下左右的相互关系上,从时间和空间的相互联结上,都合理地组织起来,使企业的生产协调地、有秩序地进行,不断提高企业生产经营活动的成果。

建立完善的组织机构,才能发挥管理的职能。根据建国以来的管理经验,煤矿企业先后建立了党委领导下的矿长负责制,总工程师、总会计师责任制以及各种职能机构、职能人员的岗位责任制。组织的职能还表现在加强企业生产合理化的研究、研究各个职能部门的设置、研究各个环节的配合、研究各种工艺过程 and 操作方法,并评价其效果。

企业管理机构的组织形式,主要是直线管理。它能充分发挥各职能科室(厂一级)、各职能小组(车间一级如煤矿的采、掘区段等)的作用。



生产任务由矿长、区长、班(组)长层层下达,职能科室及小组起业务指导作用。企业的技术管理人员如总工程师、总经济师、总会计师(相当于矿长一级),工程师、经济师、会计师(相当于科、区长一级)在各自负责的权限内充分发挥其作用。

总之,企业的组织职能,就是通过完善的组织机构,组织全体职工进行的生产经营活动,使企业制订的计划目标能够一一有效的实现。

4) 指挥的职能

指挥是保证企业生产经营活动必不可少的条件。煤炭工业企业生产条件复杂、环节多、制约性强,只有环环相扣,才能使生产连续进行。如果缺乏科学的指挥,即使企业具有较好的技术装备,生产经营活动也不可能达到预期的效果。指挥是对企业各部门和各类人员的领导与督促,因此必须具有高度的权威。高度权威表现在能够熟悉生产经营活动整个过程中的相互连贯关系、掌握生产发展的趋势,善于作出正确的判断和决定,取得指挥生产的主动权。

实现科学指挥,企业各级领导不能单纯局限于解决生产过程中提出来的生产技术和经营方面的问题,还应该通过调查研究,分析生产经营活动的整个过程,预见可能发生的问题,及时采取措施,推动生产的发展。要实现科学的指挥,必须建立强有力的生产行政指挥系统,对企业的生产经营活动实行统一领导,统一指挥,及时解决生产经营过程中出现的各种问题。煤矿企业的调度部门(包括生产、运销等)及总工程师室,是负责指挥煤矿生产和技术管理的重要部门。煤矿企业的生产、技术的指挥,基本上是通过这两个部门具体实现的。当然在强调“权威”的同时,还必须充分发扬民主,经常听取广大职工对生产、技术、经济等各方面的意见。这样,不仅使指挥建立在发挥群众智慧的基础上,而且还有利于维护指挥的权威。

5) 监督的职能

监督职能主要是检查企业各方面工作的进展是否与原定的标准、计划 and 目标相符合,检查分析计划的执行情况;及时发现问题,予以纠正。目前煤矿企业的技术水平和管理水平对地质条件的认识还存在一定局限性,按照确定的开采方案组织生产,也可能会出现事先

难以预料的情况，适当的调整是必要的，但必须置于严格的监督与控制下进行，要有明确的责任制和严格的规章制度，完备的标准定额，使全面、系统的监督检查能够准确地进行。监督的内容是全面的，包括产量、质量、消耗、效率、成本和财务等等。要加强各种教育（政治、文化、技术），赏罚分明，才能调动广大职工的积极性，努力全面地完成任务。

6) 调节的职能

调节就是对企业生产过程中各部门、各环节的生产活动，实行统一的指挥和调度，克服生产中出现的各种不平衡因素，从而保证企业生产活动能顺利进行。煤矿生产受地质条件的影响很大，在组织生产过程中，更须从实际出发，加强调查研究，从而掌握生产主动权，实现高产、稳产。

(三) 企业管理的主要内容

按企业生产经营活动的计划、组织与控制范围来划分，企业管理大致可以归纳为计划、生产、技术、质量、劳动、物资、设备、财务等八项管理工作。随着工业不断发展，环境保护、能源综合利用、以及职工培训等工作，也已成为企业管理的重要组成部分。

1. 计划管理

计划管理是用统一的计划去组织、控制和检查并调节企业整个生产技术活动的总称。包括计划的编制、调整 and 检查其执行情况。在国家统一计划指导下，根据企业与有关单位签订的长期协议书和短期合同，编制企业的计划，用以统筹安排与控制调节企业的整个生产活动，使企业现有的人力、财力和物力得列最合理的组织与利用；同时，按照以销定产的原则，根据用户与市场需求的变化，及时调整计划，不断地综合平衡，来保证企业各环节的衔接、配合，从而保证企业各项经济技术指标的全面完成。

2. 生产管理

生产管理是对企业生产过程的计划、组织、指挥与调度的总称。其主要任务是根据企业的生产计划，科学合理地核定生产能力，组织企业的生产过程，编制与执行作业计划。通过系统有效的指挥和调度活动，防止与消除生产各环节之间的脱节、失调或中断现象，保证生产均衡有节奏的进行。

3. 技术管理

技术管理就是根据科学技术发展的规律和国家的技术政策，充分利用企业现有的物质技术条件，科学地组织企业的各项技术活动，建立良好的技术工作秩序，不断研究与利用新技术、新工艺，试制新产品，努力挖掘企业内部的潜力。现代化的煤矿技术管理主要内容有技术规划、试验研究、技术革新、机械化、自动化、储量管理、质量管理、技术规程、安全技术、技术培训、技术情报等。

4. 质量管理

质量管理是组织与依靠企业全体职工群众，在产品设计、物资技术装备、确定工艺和加工制造、产品包装、产品销售及售后服务的全过程中。严格执行质量标准，加强检查与检验，运用数理统计方法和电子计算机等现代化技术手段，全面预防与控制影响产品质量的各个因素；保证产品达到规定的物理、化学性能与技术经济要求；并且根据用户使用的要求与意见，不断研究和改善产品质量标准，生产出更高质量的产品，更好地满足社会需要。

5. 劳动管理

劳动管理应遵循国家有关劳动与工资方面的方针、政策以及按劳分配的原则,科学合理地组织调配劳动力,加强定额定员、劳动保护等工作,同时通过多种方式培训职工,充分提高职工生产技术水平,更有效地提高企业的劳动生产率。

6. 物资管理

物资管理是有计划地组织供应企业生产所需的原料、材料、动力和工具等生产资料,并通过先进的技术方法以及合理的定额,指导与控制各生产环节降低消耗与节约资金,从而保证与促进企业生产任务的完成。

7. 设备管理

设备管理是根据企业产品生产的安排和要求,合理地配置、使用与维护企业的机器设备。不断提高设备的完好率,延长设备使用寿命,同时进行设备的更新,有效地提高各种设备的能力与整个企业的综合生产能力,保证企业再生产与扩大再生产的顺利进行。

8. 财务成本管理

财务成本管理应根据资金运动的规律,按照国家有关的方针、政策、计划以及财经制度,通过对企业的资金占用和来源、资金的消耗和补偿的监督、核算,以及对成本与财务计划的编制、贯彻执行和检查,促进企业改善经营管理,以尽可能少的人力、物力和财力,取得尽可能大的经济效益,提高企业盈利水平,为四化增加积累。

随着工业的发展,环境保护、综合利用、职工培训等工作,已成为企业管理的重要组成部分。这些都是密切相关、互为前提、互为保证并互相制约。构成整个企业管理工作。

三、煤矿企业计划管理

(一) 我国煤炭工业企业计划管理简单回顾

三十多年来我国国民经济的发展经历了一个曲折的过程。煤矿企业管理(主要指计划管理),大致分成这样几个阶段:

1950年至1952年国民经济恢复时期。这个时期由于坚持党的实事求是的优良传统,实行了经济、技术、生产三大民主,坚持党的领导、群众路线、政治思想工作,依靠工人阶级胜利地进行了民主改革和生产改革。这个时间煤炭产量从1949年的3243万t增加到1952年的6649万t,提高了一倍多,煤矿生产呈现出蒸蒸日上的大好局面。

1953年至1957年第一个五年计划期间,全面系统地学习了苏联煤矿管理经验。从作业计划着手,贯彻安全生产方针;以质量为中心,全面推广了采掘工作面正规循环作业;建立了企业的技术管理、生产管理和劳动管理;建立厂矿经济核算、班组核算,物资、成本、财务等管理制度。

1958~1963年第二个五年计划期间,煤炭产量从1.3千万t提高到2.7千万t,平均增长速度达到9.4%,但也带来了一系列严重后果。那时,不少煤矿企业经常是科室关门下井搞夺煤大战,搞突击,搞所谓的“放高产”、“放卫星”,把正常的生产秩序和工作秩序给打乱了,不讲科学。其结果是设备拚坏了,工人也弄得疲劳不堪,工程质量下降,隐患增多,事故频繁。更为严重的是把“一五”期间逐步形成的一些符合现代化科学管理的方法给否定了,或者是名存实亡了。

1963~1965年这三年,在党的“调整、巩固、充实、提高”八字方针指引下,企业的正常生产秩序得到逐步恢复,比较重视企业的科学管理。特别是1964年,煤炭生产在部党组对企业提出的“思想革命化、质量标准化、管理制度化、技术经济合理化”的方针指引

下，迅速开展了以提高质量、加快调整、实现正规循环作业、提高劳动生产率、降低成本为中心的增产节约运动，这不仅迅速调整了煤炭生产的各项比例关系，而且调整期内生产的增长速度达1.8%，其中统配煤矿是3.6%。实践证明，这个方针是较为符合煤矿生产的客观规律的，是科学管理和我党管理工业优良传统相结合的产物。

但是“左倾错误”在经济工作中的指导思想并未得到彻底纠正，在以后为期十年的“文化大革命”时期，企业的正常生产秩序又被打乱，各项责任制和规章制度被取消，致使企业管理工作处于混乱状态。这一切所造成的破坏是严重的，教训也是深刻的。

粉碎“四人帮”以后，特别是党的十一届三中全会以来，煤炭工业与其他行业一样，经过一段时间的实践与探索，在党的“调整、改革、整顿、提高”方针指引下，对煤矿的采掘失调进行了有效的调整，于1983年基本理顺了关系。在加强现有矿井技术改造的同时，坚持发展采、掘、运为中心的机械化，抓大型骨干矿井和重点项目建设时，在布局上作到择优开发、合理布局，特别对地方煤矿放宽了政策，加速了地方煤矿的发展；实行对外开放，加强国际技术交流，从单纯引进设备进一步引进技术配套；以提高经济效益为中心，抓经营管理的转轨变型，特别是1984年统配煤矿实行了以投入产出总承包和相应的配套改革，增强了企业的活力和实力，使煤炭工业企业的生产不仅满足国民经济调整对煤炭的需要，而且使煤矿生产开创了一个持续、稳定、发展的新局面。

（二）煤炭工业企业计划管理的任务

煤炭工业企业计划管理的任务，就是不断地认识和掌握煤矿生产经营活动的客观规律性，遵循党和国家的方针政策，根据国家的统一计划和煤矿企业本身的生产条件，通过编制计划、组织计划实现、以及对计划执行的检查和控制，把企业内部的人力、物力、财力和自然资源，以及各个生产环节、各个部门的各项工作都科学地组织起来，指导企业生产经营活动全面地协调地发展，最大限度地调动全体职工的积极性，充分挖掘企业内部的潜力，为社会提供尽可能多的优质产品和利润。具体有下面三个方面：

（1）企业计划是根据国家下达的任务编制的，它把企业的生产经营活动纳入国家的统一计划。

国家根据社会的需要和煤炭工业企业生产条件，在全面安排、综合平衡的基础上，给煤炭工业企业下达计划任务。煤炭工业企业必须以认真严肃的态度，在充分挖掘生产潜力、综合平衡的基础上编制出企业的具体计划（产品产量、品种、质量、劳动生产率、物资消耗、成本、利润等），并落实到基层（区队、班组和个人），采取积极有效的技术组织措施，以保证计划任务的实现。

（2）计划是使企业内部各个生产环节的活动、各个部门和各项工作都能协调进行，以充分发挥矿井的综合生产能力。

煤炭工业企业内部各个生产环节、各个生产要素之间，都存在一定的比例关系。但是这种客观存在的比例关系得以正常体现，是不断地、自觉地调节和平衡的结果。平衡是相对的，随着生产的发展，条件的变化，必然出现新的矛盾、新的不平衡，因此就要通过企业的统一计划来经常地、自觉地正确处理这些矛盾，组织新的平衡，使企业的计划工作不断地向前发展。

（3）计划是充分地利用企业的人力、物力、财力，在提高效率、降低消耗的前提下，生产出品种、质量合乎要求的煤炭及其它产品，也就是说要十分注意经济效益。

节约是社会主义经济管理的基本原则之一，计划的节约是最大的节约，计划的浪费是最大的浪费。煤炭工业企业计划工作的任务之一，就是通过计划的编制和执行情况的检查，千方百计地保证人力、物力、财力得到合理的利用，使企业的生产经营活动取得最好的经济效益。

第二节 煤炭工业企业计划管理的基本原则

计划工作属于意识形态范围，是上层建筑的一部分。它来自实践，并接受实践的检验，又反过来指导实践。为了使计划工作更能切合实际，起指导生产的作用，计划管理工作必须遵循下列基本原则。

一、贯彻执行党和国家规定的煤炭工业发展的方针政策

党和国家的方针政策是在充分认识客观规律的基础上制定出来的，它集中反映了国家和人民的利益。煤炭工业企业计划管理必须贯彻执行党和国家的方针政策，遵循煤矿生产规律，经常调整以采掘为中心的各种比例关系，因为只有这样，才能有正常发展的高速度。改革就是要对现行经济管理体制实行坚决地有步骤地改革，这是一项具有深远意义的战略措施，它将解决集权和分权、计划调节和市场调节、行政方法和经济方法以及专业化协作等方面的问题，使上层建筑同经济基础、生产关系同生产力相适应，使社会主义制度的优越性能更有效地发挥出来。整顿即对现有企业的领导班子、职工队伍、科学管理制度等进行整顿，以便建立起合理的、有效的、文明的生产秩序和工作秩序。提高就是在调整、整顿的基础上，逐步实现管理现代化、科学化、大大提高生产水平、技术水平和管理水平。

党和国家针对煤矿特点还规定了一些具体方针政策，如安全生产、加强资源回收、加强材料回收复用、提高采掘机械化、自动化等一系列的方针政策。

二、贯彻群众路线

群众路线是一切革命、建设工作的根本路线。广大煤矿职工，特别是第一线的职工，对矿井生产情况比较了解，而制订的计划，也还得依靠广大职工群众去具体实现。群众路线，应体现在计划的编制、执行、检查、分析总结等全过程，即向职工交任务、交存在的问题，进而发动群众献计献策，制订出有效措施，保证计划的实现。

三、计划必须先进可靠、留有余地

所谓先进可靠就是在制订计划指标时，要在现有生产技术和管理水平的基础上，充分估计到发展的趋势，挖掘潜力继续提高；所谓留有余地，就是在制定计划时不要“满打满算”。因为煤矿生产受自然条件影响，不可预见的因素相当多，而制订计划指标时，留有一定余地，使生产更加主动，就更能调动广大群众的积极性。一旦条件变好，有产可超，即使条件变坏，因有所估计，也能有回旋的余地。因此，“必须既先进可靠，又留有余地”，这是煤矿计划管理工作的主要经验之一。

四、必须具有科学性和严密性

企业计划的科学性和严密性是指计划的安排要反映客观的生产实际，要遵循客观规律。主要表现在煤矿生产各项比例关系、基本建设程序、合理利用资源、提高经济效益等等。标志着各种比例关系的计划指标一定要经过精确的计算，要有可靠的理论根据，要充分考虑人力、物力、财力以及生产技术和管理水平，要实事求是，经过反复调查研究，综