



小煤矿技术丛书

小煤矿企业管理

祝 侃 穆玉瑞 刘 军 编著



216

煤 炭 工 业 出 版 社

内 容 提 要

本书主要阐述了我国小煤矿企业管理的基本原则和各项专业管理的基本方法,分为小煤矿企业管理概论、经营管理、企业管理基础工作、计划管理、生产管理、劳动管理、物资管理、技术管理、财务与成本管理。在写法上,充分考虑到小煤矿企业管理的特点和读者的需要,努力做到重点突出、简明扼要、通俗易懂。

责任编辑:叶福军

小煤矿技术丛书

小 煤 矿 企 业 管 理

张 假 邢玉瑞 刘 军 编著

煤炭工业出版社 出版

(北京冶金门外大街煤炭工业出版社11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850×1168mm^{1/32} 印张7

字数184千字 印数1—2,700

1988年10月第1版 1988年10月第1次印刷

ISBN 7-5020-0149-2/TD·140

书号3018 定价2.90元

前 言

近些年来,我国煤炭工业在“放开搞活”和坚持“两条腿”走路,即重点发展国家统配煤矿的同时,在有条件的地区积极发展地方小煤矿的方针指引下,地方小煤矿得到了迅猛发展。当前,地方煤矿和乡镇煤矿的产量已占我国煤炭总产量一半以上,这对于改善煤炭工业布局,缓和煤炭供需矛盾,促进地方工农业发展起了很大作用。

发展地方小煤矿具有初期投资少,建井容易,成本低,出煤快的优点。但由于发展速度快,即在短时间内兴办起几万个煤矿,致使有的小煤矿不同程度地存在着地质情况不清,开采方法不合理,安全条件差,产量不稳定,技术力量薄弱等问题,为了巩固和发展地方小煤矿,加强行业管理,统一规划合理利用资源,提高小煤矿的企业素质和技术管理水平,加速技术改造,保障安全生产,预防事故发生,煤炭部地方局和煤炭工业出版社委托山东矿业学院部分教师,编写了一套《小煤矿技术丛书》。

这套丛书包括《矿山地质》,《小矿区控制测量》,《矿山测量》,《开采方法》,《通风与安全》,《开采设计》,《矿山压力与支护》,《巷道掘进》,《矿井技术改造》,《电工基础与测量》,《矿山供电设备》,《矿井电气安全技术》,《矿山运输》,《通风、压气、排水设备》和《企业管理》十五个分册。它们是在调查研究、总结地方小煤矿和乡镇煤矿安全生产技术经验的基础上编写成的,并经过了地方煤矿一些有经验的工程技术人员审阅,内容上反映了小煤矿的特点,文字通俗易懂,适合具有初中文化程度的工程技术人员和管理干部自学使用,也可作为培训教材或供中等技术学校师生参考。

《小煤矿技术丛书》由于编写时间仓促,缺点和错误在所难免,恳切希望读者批评指正。

目 录

第一章 概论	1
第一节 小煤矿企业的地位和作用	1
第二节 管理的意义和特点	2
第三节 企业管理的产生和发展	4
第四节 企业管理的职能和任务	5
第五节 管理制度	9
第六节 小煤矿企业管理现代化	20
第二章 经营管理	25
第一节 经营管理要素和原则	25
第二节 经营思想、方针和目标	27
第三节 经营决策	31
第四节 经营措施	37
第五节 市场调查和销售预测	39
第六节 横向经济联合	42
第三章 企业管理基础工作	45
第一节 企业管理基础工作	45
第二节 企业管理基础工作的内容	46
第三节 统计数量分析	54
第四章 计划管理	60
第一节 计划管理的作用和任务	60
第二节 中长期计划的编制与调整	61
第三节 矿井生产能力	65
第四节 矿井年度生产计划及其编制	72
第五节 矿井生产作业计划	81
第五章 生产管理	88
第一节 生产过程组织	88
第二节 采掘工作面循环工作组织	92

第三节 矿井生产调度工作	113
第六章 劳动管理	118
第一节 劳动管理的意义和任务	118
第二节 劳动生产率	118
第三节 劳动定额和定员	123
第四节 劳动组织	129
第五节 劳动保护和文明生产	130
第七章 物资管理	136
第一节 物资和物资分类	136
第二节 物资供应的基本内容、作用和任务	138
第三节 材料消耗定额和储备定额	140
第八章 技术管理	149
第一节 概述	149
第二节 设备管理	150
第三节 目标管理	159
第四节 全面质量管理	166
第九章 财务与成本管理	185
第一节 财务管理及其任务	185
第二节 固定资金管理	186
第三节 流动资金管理	192
第四节 专用基金	201
第五节 煤炭成本	204
第六节 煤炭价格与销售收入	210
第七节 税金和企业留利	213

第一章 概 论

第一节 小煤矿企业的地位和作用

小煤矿是我国煤炭工业的一个重要组成部分，它对国民经济的发展和群众生活的能源供应起着重要的作用：

1. 点多面广

小煤矿有利于提高区域性煤炭自给水平。全国现有的小煤矿星罗棋布，在全国有煤炭资源的县中，有97%的县办了煤矿，这大大减轻了煤炭运输对交通的压力。

2. 充分利用当地资源

小煤矿既能够在大块煤田上划界开采，又可以因地制宜，在中、小块段开采，还可以在受开采构造破坏带影响不宜正规开采的区域以及对大矿已采区域进行复采。

3. 向地方工业、乡镇企业提供能源

小煤矿促进了地方的小化肥、小水泥、小钢铁等企业的发展，搞活了当地经济。

4. 减轻了统配煤矿的压力和国家负担

发展小煤矿，减少了地方工业生产和城镇人民生活对统配煤矿生产煤炭的需求，在重点产煤地区的小煤矿可以提供一部分商品煤参加国家统调。如果光靠统配煤矿提高产量，将耗费大量资金和时间。地方办矿井型小、投资少、见效快。

社会主义小煤矿企业，是以生产资料全民所有和集体所有为基础，从事煤炭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，是具有一定权利和义务的法人。

我国多数小煤矿的弱点，主要是物质基础比较薄弱、生产经

营比较落后、安全生产与文明生产水平较低等等。随着煤炭工业经济体制改革的进展，小煤矿企业经营管理也将不断改善、提高和发展。在发展国家统配煤矿的同时，国务院和煤炭部先后三次制定了保护小煤矿的有关政策，在资源、资金、设备、价格以及税收等方面给予了支持和保护，各省也根据自己的不同情况，采取了必要的保护性措施，有力地促进了小煤矿的发展。从1981年开始，小煤矿煤炭产量每年以平均增长近800万吨的速度稳步上升。至1986年，地方国营煤矿已发展到2500多处，原煤产量达到1.8亿吨。为我国煤炭产量实现一番保两番做出了贡献。

第二节 管理的意义和特点

管理是使作为生产力要素的劳动力、生产工具功能等得以充分发挥的手段。同样的设备条件和工人，由于管理水平的差异，实际经济效益也有很大悬殊，从这个意义上说，管理也是生产力，加强管理可以提高生产力。即使我国现有小煤矿的生产设备等条件不变，只要提高企业管理水平，就可以使劳动生产率和经济效益显著地提高。

管理的二重性具有四个特点：

1. 管理性质的二重性

从性质上看，管理具有自然性和社会性的二重属性。

管理的自然性是由生产力与社会化大生产所决定的。社会化的共同劳动需要管理。没有这种管理，不仅由协作而发展的社会生产力发挥不出来，就连生产力中物的要素和人的要素，也会因为缺乏管理而变为物不能尽其用，人不能展其才，无法达到提高劳动生产率的目的。管理的自然性在任何社会都是一样的。这就是管理的共性。

管理的社会性是由生产关系、社会制度所决定的。共同劳动过程是在一定的生产资料所有制形式下进行的。谁占有生产资料，谁就掌握管理权，并按照自己的利益和意志来进行管理。在阶级社会里，生产关系是阶级关系，因此，管理也具有阶级性。不同的

社会制度，其管理的社会性是不相同的。

2. 管理知识的二重性

管理既是一门科学，也是一种艺术。

我们说管理是一门科学，是说管理有它内在的规律和原理，如果掌握了这些规律和原理，并运用于实践，就可以得到相应的结果，取得一定的成绩。

但是，管理研究的因素是很多的，各个因素又是多变的，企图完全运用定量方法来对待它们往往是不行的，因为有些偶然因素无法完全准确地预测。对于管理中的那些多变的，无法控制的因素的研究，就只能靠经验了。也就是说，在具体的经验的基础上来研究管理，这就是管理的艺术性，或者叫作经验性。

3. 管理科学的二重性，或者叫管理科学的边缘性

管理科学与自然科学、数学、技术学有密切的关系。从这种关系来看，我们可以把管理学划归为生产技术学之列。完全不懂技术是很难搞好现代化管理的，没有数学基础更是难以摸清什么是现代化管理。

管理科学与社会科学也有密切的关系，特别是和经济学、文学有密切的关系，从这种关系来看，我们可以说管理科学是一门社会科学，是一门经济科学。

总之，管理科学是一门边缘科学，既具有自然科学的特点，又具有社会科学的特点。

4. 管理分析方法的二重性

通过定性的分析来研究管理的原理和方法，是管理的定性分析；通过数学的分析来研究管理的原理和方法，这是管理的定量分析。我们在研究管理时，应将这两种方法结合起来使用。

学习管理二重性原理，有利于理解和深刻地阐明企业管理的性质、职能、产生的必然性，以及它在组织社会化大生产和维护生产关系、实现社会生产的重要作用。管理二重性原理，是企业管理基本理论之一。

学习管理二重性原理，有助于学习掌握管理科学的特点、规

律。它可以使我们从理论上分清资本主义企业管理与社会主义企业管理之间的共性和个性。

学习管理二重性原理，可以使我们从理论上正确对待和处理外国企业管理经验。坚持以科学的态度，实事求是地、批判地吸收资本主义企业管理中的理论和方法，研究和创立具有中国特色的小煤矿企业管理体系。

第三节 企业管理的产生和发展

企业管理的产生是随着企业的产生才出现的。它是随着家庭个体手工业发展为工厂手工业，再发展到机器大工业逐步发展起来的。即以个体劳动生产发展为简单协作生产，再发展到大机器生产而逐步形成并发展起来的。企业管理的产生是生产力发展的必然结果。随着生产力的发展，企业管理从生产劳动中脱离出来，逐步成为一种专门化的活动，使得企业管理工作也具有一套独立、专业化的工作内容和工作方法。

随着科学技术和生产力的发展，客观要求企业管理的方式、手段要科学化。在现代化生产中，生产的社会化程度不断提高，企业专业化分工协作愈来愈复杂。企业管理不仅要重视企业内部的生产组织管理，而且要重视企业的外部环境及战略决策；不仅要重视管理方式、方法的科学化，而且要重视管理思想、管理经验的理论化。企业管理学作为一门边缘科学，也逐步建立、完善，并且系统化、条理化、理论化。企业管理学是专门研究企业生产力、生产关系、上层建筑三大方面运动规律的一门科学。

从企业管理的产生和发展来看，它大体经过了三个阶段。

第一阶段，传统管理阶段。传统管理是在以手工生产为主的协作劳动条件下产生的。由于生产规模小，管理工作并不复杂。手工生产的协作劳动，其生产的效率和质量，主要取决于劳动者的体力、经验和技艺，管理的对象主要是劳动者。这个阶段的企业的主要特征，是经营管理者主要凭借个人的经验来实施管理，管理工作还没有从生产劳动中独立出来。

第二阶段，科学管理阶段。科学管理是随机器大工业的产生应运而生的。在机器大工业生产条件下，劳动者运用机器和机器体系进行生产。生产的效率和质量，不仅依靠机器的生产效率、劳动的协作条件、科学技术在企业生产中的应用程度及遵守机器设备运转规律的执行情况等等多种因素。企业管理人员仅仅凭借自己的经验，已无法解决企业管理中许许多多新的复杂的问题。为了适应机器大工业生产的要求，必须采用科学方法，实行定量管理。

第三阶段，现代管理阶段。第二次世界大战以后，科学技术飞速发展，生产的社会化程度空前提高。企业经营规模和市场规模急剧扩大。企业不仅运用机器和机器体系进行生产，而且依靠整个社会的协作配合。这个阶段，企业不仅要加强企业内部的科学管理，而且还要提高企业适应外部环境变化的能力。企业的生产效率，不仅依靠机器及机器体系运转效率和科学的管理方法，而且依靠有系统地把各种现代科学技术在企业管理中的应用程度，依靠现代化管理手段。

从我国企业管理的产生和发展来看，大体有两个阶段。

第一个时期，生产型管理时期。在这一时期，企业以产量、产值、完成国家指令性计划为追求的主要目标。仅限于企业内部生产产品领域中的管理。这个时期，企业管理重视企业生产的效率和产值。

第二个时期，生产经营型管理。这一时期，除完成产量、产值指标外，企业着重追求最好的企业经济效益和社会经济效益。企业管理从生产领域扩大到流通领域，甚至扩大到消费领域，形成新型的、全过程的、决策型的企业经营管理。

第四节 企业管理的职能和任务

小煤矿企业管理是企业中为了保证整个煤炭生产技术经营活动的统一协调而进行的计划、组织、监督、教育、挖潜等一系列工作。

煤矿企业管理的基本职能是：合理地组织生产，维护与巩固社会主义生产关系。管理小煤矿企业的过程，正是这两种基本职能共同结合发生作用的过程。这两种基本职能结合在一起作用于煤炭生产过程时，又表现为一系列具体的管理职能。如图1-1所示。

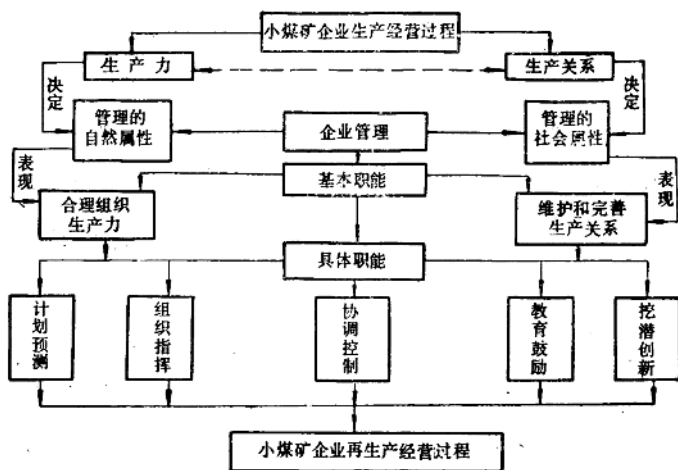


图 1-1 小煤矿企业管理的性质与职能示意图

1. 计划和预测

计划是小煤矿企业管理的首要职能。小煤矿企业进行生产经营活动，要在国家（地区）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。制定计划，就要在充分调查的基础上进行各种预测，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，要把小煤矿企业内生产经营活动的各要素、各部门、各环节，上下左右的相互关系，以及同企业外部其它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力，正确挑选、配备人员，实行严格的考核，执行有效的晋升制度；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，使小煤矿企业内各部门、各单位、各工种、各工序相互配合，步调一致、协调发展。

3. 协调和控制

为了有效地实现小煤矿企业的经营目标，使企业内部上下左右之间以及对外的的工作，能保持良好的配合关系，就需要进行协调活动。

协调可分为纵向协调和横向协调，对内协调和对外协调。纵向协调就是企业内部各级之间的协调；横向协调则是指企业内部各单位和部门之间的协调；对内协调就是指企业内部的协调；对外协调则是对企业与其他单位之间的协调。协调是一项综合性的职能，要做好协调工作，关键在于使全体职工明确企业的生产经营目标和决策计划内容，树立全局观念，克服本位思想，加强互相协作，消除扯皮现象。

控制它是同计划紧密联系在一起的。没有计划，控制也就失去了依据；有了计划，没有控制，计划的实现也可能落空。因此，控制和计划都是小煤矿企业管理互相配合、不可缺少的重要

职能。

控制主要是对企业生产经营活动过程进行考察，把实际执行情况与原定的计划、目标进行对比，找出差异，分析原因，采取对策，解决问题。

实现控制的职能，要求小煤矿企业建立和健全一系列的规章制度，特别是应该有明确的责任制，有完整的定额管理制度和严格的经济核算等。

4. 教育和鼓励

办社会主义小煤矿企业同其他任何工作一样，必须调动一切积极因素，充分发挥职工在生产中的作用，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，发展社会主义的新型社会关系，鼓励和保护职工的社会主义积极性和创造性。采用多种形式，实行全员培训，提高职工文化、技术和业务水平；坚持物质利益原则，实行按劳分配，建立合理的奖惩制度，把小煤矿企业职工的个人收入同他们对国家对企业的贡献联系起来，做好工资奖励和生活福利工作。

5. 挖潜和创新

挖潜和创新，就是在小煤矿企业管理工作中，尽量利用一切有利于发展生产的因素，充分发挥其作用，不断变革现状，搞好煤炭生产经营管理。随着科学技术的不断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，小煤矿企业的人力、物力、财力等将有可能得到进一步的利用，这就构成了客观存在于企业内部的生产潜力。小煤矿企业内部的生产潜力只是发展生产的可能性，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作用，搞好技术革新和技术改造，不断提高小煤矿企业的人力、物力、财力的利用水平，提高经济效益。

上述五项基本管理职能是相互联系、相互制约的、不可缺少，也不可偏废，必须全面运用，才能收到良好效果。

小煤矿企业管理的任务可以概括为两个方面：

一方面，在国家（地区）计划的指导下，根据市场（地区）和煤炭消费者的需要，努力增加成本低的、质量优的煤炭产品，不断满足社会主义生产和人民生活消费对煤炭产品的需要。同时，小煤矿企业还要为国家（地区）和企业本身提供更多的盈利，扩大社会主义积累。

另一方面，小煤矿企业在建设物质文明的同时，必须加强社会主义精神文明建设，逐步将小煤矿企业建设成为具有两个文明的社会主义现代化企业。

第五节 管理制度

一、建立合理、有效的规章制度

小煤矿企业的各项规章制度是职工在共同劳动中应当执行的有关工作程序和工作方法的准则。企业的生产技术水平越高，生产过程越复杂，合理有效的规章制度就愈重要。建立和健全合理的规章制度，能使人们在从事生产经营活动时有所遵循，做到统一指挥、统一行动，人人有专责，事事有人管，办事有依据，检查有标准。

企业的规章制度一般分为三类，即领导制度、工作制度与责任制度。领导制度是带有根本性质的制度，如矿长负责制、职工代表大会制。工作制度，是规定各项管理工作的制度，如计划管理制度、生产管理制度、政治工作制度等。责任制度，是规定企业内各级组织、各类人员工作权责的制度，它包括多种形式的经济责任制。这种责任制的基本原则是：权责利相结合，国家、集体、个人利益相统一，职工劳动所得同劳动成果相联系。

规章制度的科学性，在于它能够反映企业实际生产经营活动中的固有规律性。因此，规章制度的制订，必须依靠群众，真正总结自己生产实践的经验来加以规定。规章制度要简明扼要，要针对性。规章制度建立以后，必须严格执行，否则，再好的规章制度也不起作用。贯彻执行规章制度，要加强思想教育，增强

全体职工的自觉性。同时还要正确处理“定”和“变”的关系，及时修改不适合于形势发展及不合理的规章制度。只有这样，规章制度才会有强大的生命力，并为群众所接受，也才有利于建立合理的、有效的生产秩序和工作秩序。

二、企业的领导制度和民主管理

小煤矿企业在从事煤炭生产经营活动中，不仅需要一定的人力、设备和资金等条件，还有一个很重要的问题，就是企业的领导制度问题。

我国小煤矿企业的性质和企业职工的社会地位，决定了企业必须充分发扬社会主义民主，实行民主管理；而建立在现代技术基础上的煤炭生产，又要求进行集中统一指挥。因此，企业必须实行根据民主管理与集中指挥相结合的原则而建立起来的领导制度。

党的十二届三中全会“关于经济体制改革的决定”中指出，只有实行厂长（矿长）负责制，才能适应现代企业分工细密，生产具有高度的连续性，技术要求严格，协作关系复杂，必须建立统一的、强有力的、高效率的生产指挥和经营管理系统的要求。这一制度规定，企业中的生产经营活动由厂（矿）长全权负责，企业的党组织要积极支持厂（矿）长行使统一指挥生产经营活动的职权，保证和监督党和国家各项方针政策的贯彻执行，加强企业党的思想建设和组织建设，加强对企业工会、共青团组织的领导，做好职工思想政治工作。在实行厂（矿）长负责制的同时，必须健全职工代表大会制度和各项民主管理制度，充分发挥工会组织和职工代表在审议企业重大决策、监督行政领导和维护职工合法权益等方面的权力和作用，体现工人阶级的主人翁地位。

实行矿长负责制后，企业党组织对生产经营工作由统一领导改为保证监督，其地位和作用发生了很大的变化。主要是企业党组织不再干预生产经营，对生产经营的大政方针可以讨论，提出意见和建议，但不作决定。企业中党组织在日常工作中应该很好地发挥以下五个方面的作用：

1. 在加强党的思想建设和组织建设方面起领导作用。
2. 在企业完成各项任务方面起保证作用。
3. 在贯彻执行党和国家的各项方针、政策方面起监督作用。
4. 支持矿长行使统一指挥生产经营活动职权。
5. 在党、政、工、团的关系上起协调和领导作用。

从以上这些工作内容来看，企业党组织直接管的事情虽然比过去少了，但肩上的担子并没有减轻。应该说，这些新课题的难度更大，要求更高。解决好这些课题，对办好一个企业，将起着决定性的作用。

矿长是受国家的委托，对本企业的生产经营管理工作实行统一领导，统一指挥，具有企业的法人代表地位。实行矿长负责制，必须真正树立矿长的权威，突出矿长的作用。但是，矿长在工作中，也应当自觉地注意依靠党，依靠群众，接受党和群众的监督，并有责任向企业党组织和职工代表大会报告工作，听取意见，接受监督。

实行矿长负责制以后，矿长应认真履行以下主要责任：

1) 矿长必须贯彻党和国家的方针、政策，遵守法律、法令，执行主管单位的指令和决定。在坚决维护国家利益的前提下，正确处理国家、企业和职工三者之间的经济关系。

2) 矿长要依靠群众，调动广大职工的积极性，努力改善管理，严格履行经济合同，全面完成主管单位下达的指令性计划。在国家计划指导下，取得最好的经济效益。

3) 矿长应召集并主持矿务会议，研究和讨论生产经营方面的重大问题，如经营决策、长远规划、年度计划，技术改造、职工培训、工资调整方案、机构变动、规章制度的修订等。讨论结果，由矿长作出决定，并组织实施。

4) 矿长要关心职工生活，注意改善职工的劳动条件，做好生产安全工作，在发展生产的基础上，办好职工生活福利事业。

5) 矿长要带动各级行政干部深入群众，结合生产经营业务，主动做好思想政治工作。

矿长为了履行上述责任，必须具有一定的职权。职权是履行责任的法定权力。这些职权主要有：

1) 矿长对企业的生产经营活动行使统一指挥权。

2) 在国家规定的范围内，矿长有权对企业的人员、资金、物资的调度处置。

3) 矿长有权按照国家规定，任免企业内有关干部，对职工进行奖励和惩罚；对有特殊贡献的职工有权晋升；对违犯纪律的职工有权处分，直至开除。

4) 矿长有权拒绝企业外部无偿抽调企业的人员、资金和物资，以及对劳务、费用的不合理摊派。

5) 矿长在紧急情况下，对不属于自己职权范围而又必须立即决定的有关问题，有紧急处理权，但事后应向有决定权的单位报告。

在矿长领导下，应设置能够有力地加强技术管理、推动技术进步的总工程师；能够切实加强企业经营、提高经济效益的总经济师；能够严格维护财经纪律、精打细算、开辟财源的总会计师，建立有效的生产经营指挥系统，搞好小煤矿企业的生产经营管理。

在实行矿长负责制的同时，必须使工人的主人翁地位在企业各项制度中得到切实的保障，真正做到职工当家作主。职工代表大会是职工行使民主管理权力的机构，企业设立的管理委员会或其他形式，是协助矿长进行决策的咨询组织。

职工代表大会有讨论和审议企业的生产经营计划、工资、奖惩、生活福利、培训人才等方面的方案的权力，有评议和监督企业领导人工作的权力。职工代表大会深受职工拥护，是适合我国国情的一种制度。不少小煤矿企业的职工代表大会，在初步解决了职工的生活福利方面迫切需要办理的问题之后，已经把注意力转到如何提高企业经济效益方面来。这样做，就能正确地处理发展煤炭生产和改善生活的关系，长远利益和眼前利益的关系，更好地调动广大职工的积极性，充分发挥职工代表大会在煤炭生产