

求实创新 强化经营调度

——全国煤矿经营调度工作会议文件汇编

能源部全国煤矿经营调度工作会议秘书处 编

21

煤炭工业出版社

92
F426.21
21
2

求实创新 强化经营调度

——全国煤矿经营调度工作会议文件汇编

能源部全国煤矿经营调度工作会议秘书处 编



煤炭工业出版社

B 970061

(京)新登字 042 号

求实创新 强化经营调度
——全国煤矿经营调度工作会议文件汇编
能源部全国煤矿经营调度工作会议秘书处 编
责任编辑：于 杰 陈养才

煤炭工业出版社 出版
(北京安定门外和平里北街 21 号)
冶金印刷总厂 印刷
新华书店北京发行所 发行

开本 $787 \times 1092 \text{mm}^{1/32}$ 印张 $8\frac{1}{2}$ 插页 1
字数 177 千字 印数 1—4, 800
1992 年 12 月第 1 版 1992 年 12 月第 1 次印刷
ISBN 7-5020-0774-1/TD · 716

书号 3541 定价 7.40 元

强军调度要充分指挥

生产经营指挥中心的作用

杨富国

五三三〇月

前 言

1992年5月，能源部在平顶山矿务局召开了全国煤矿经营调度工作会议。平顶山、新汶、阜新、郑州、永荣、开滦矿务局等单位在会上介绍了他们开展经营调度工作的经验和体会。这些单位的经验充分说明了经营调度是煤炭行业经营管理的重要手段之一，它通过迅速、准确、客观的信息收集处理，为企业领导提供经营决策依据，并利用自身机动灵活和强有力的手段及时解决生产经营活动中随时出现的问题。这些单位还赋予经营调度一定的控制权、处罚权，从而使经营调度成为生产经营活动的一个有权威的指挥部、参谋部和作战部。最近，胡富国副部长作了“经营调度要充分发挥生产经营指挥中心的作用”的重要题词，为加强煤炭行业经营调度工作指明了方向。

为了更好地学习先进单位经验，提高全国煤炭企业经营调度工作的整体水平，促进企业经营机制的转换和完善，应与会代表的要求，我们将这次会议的有关文件材料、先进单位经验汇编成册，供煤炭系统的广大经营调度人员和经营管理人员学习参考。

参加本书资料整理和审查工作的主要人员有（按姓氏笔划为序）：吕英、肖汝喜、李瑞吉、宛海鸣、高增祺、袁长永、郭端。

本书由肖汝喜同志总纂定稿。

能源部全国煤矿经营调度工作会议秘书处

1992年5月

目 录

- 中国统配煤矿总公司副总经理濮洪九同志的
 贺词 (1)
 - 平顶山市副市长王念鸿同志的致辞 (2)
 - 肖汝喜同志在全国煤矿经营调度工作会议上的
 开幕词 (4)
 - 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
 ——肖汝喜同志在全国煤矿经营调度工作会议上的讲话
 (7)
 - 杨今生同志在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讲话 (22)
 - 加强领导 充实提高 真抓实干 干出成效
 ——钱京同志在全国煤矿经营调度工作会议东北内蒙古煤炭工业
 联合公司分组讨论会上的讲话(摘要) (28)
 - 平顶山矿务局梁允平局长在全国煤矿经营调度
 工作会议上的发言 (32)
 - 深入开展经营调度工作 促进企业经营机制转换
 平顶山矿务局 (39)
 - 发挥经营调度在“四位一体”经营机制中的关键
 作用 平顶山矿务局一矿 (59)
 - 强化经营调度职能 加强经营管理
 平顶山矿务局高庄矿 (66)
-

- ☐ 我们尝到了调度零点利润的甜头
..... 平顶山矿务局高庄矿采煤一队 (73)
- ☐ 加强经营调度 节支降耗增效益
..... 平顶山矿务局高庄矿服务二队 (78)
- ☐ 我们是如何开展经营调度工作的
..... 平顶山矿务局大庄矿开拓一队 (83)
- ☐ 强化经营调度 提高经济效益
..... 平顶山矿务局田庄选煤厂 (88)
- ☐ 健全机构 完善职能 充分发挥经营调度在企业
管理中的作用 新汶矿务局 (94)
- ☐ 充分发挥经营调度在原煤成本管理中的控制作用
..... 新汶矿务局协庄矿 (104)
- ☐ 十年来开展经营调度工作的做法和体会
..... 阜新矿务局 (111)
- ☐ 充分发挥经营调度职能作用, 减亏 1000 万元
..... 郑州矿务局 (118)
- ☐ 发挥经营调度职能 渡过资金短缺难关
..... 永荣矿务局 (125)
- ☐ 加强经营调度 强化信息反馈 为企业增盈增收
服务 鸡西矿务局二道河子矿 (132)
- ☐ 发挥经营调度在企业经济工作中的中心作用
..... 开滦矿务局 (138)
- ☐ 充分发挥经营调度协调指挥职能 确保企业经营
活动高效运转 晋城矿务局凤凰山矿 (146)
- ☐ 注重发挥经营调度的信息反馈作用
..... 焦作矿务局 (154)
- ☐ 增强经营意识 强化经营调度 全面提高企业经济

- 效益 鹤岗矿务局 (161)
- ☐ 加强基础 利用信息 搞好经营调度工作
..... 峰峰矿务局万年矿 (167)
- ☐ 经营调度要深入到管理工作的现场
..... 开滦矿务局范各庄矿 (174)
- ☐ 强化经营调度机制 提高企业经济效益
..... 南票矿务局大窑沟矿 (181)
- ☐ 强化经营调度工作 提高经济效益
..... 义马矿务局第二机电设备厂 (186)
- ☐ 搞好“三抓四落实”，充分发挥经营调度职能作用
..... 天府矿务局磨心坡矿 (193)
- ☐ 全面掌握经营动态，充分发挥经营调度职能
..... 徐州矿务局权台矿 (200)
- ☐ 转换机制，强化管理，充分发挥经营调度职能作用
..... 大同矿务局云岗矿 (206)
- ☐ 发挥经营调度作用，促进企业经营管理水平的提高
..... 舒兰矿务局东富矿 (215)
- ☐ 做好经营调度工作 促进企业经营机制转换
..... 北票矿务局冠山矿 (220)
- ☐ 以内部核算为基础，搞好经营调度工作
..... 资兴矿务局汽车队 (225)
- ☐ 附录
- 印发《关于加强煤炭系统经营调度工作的若干规定》的
通知 (233)
- 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 (239)

中国统配煤矿总公司副总经理 濮洪九同志的贺词

(1992年5月7日)

全国统配煤矿经营调度工作会议的全体代表：

能源部在平顶山矿务局召开全国煤矿经营调度工作会议，我代表中国统配煤矿总公司向大会表示热烈祝贺！

全国煤矿经营调度系统的领导和同志们，从祖国的四面八方汇集中原煤城——平顶山，研讨、切磋经营调度工作，是一次很好的学习、交流机会。我本想参加会议，但由于事忙未能成行，敬请鉴谅。

在全国认真学习贯彻邓小平同志重要讲话，加快改革步伐，搞好经济建设，加强经营管理，提高经济效益的大好形势下召开这次会议，是十分及时和必要的。经营调度在煤炭企业经济体制改革，转换经营机制过程中，得到发展和完善，发挥了很大作用。相信按照这次会议的要求和部署，通过经验交流，总结提高，必将更有效地发挥其生产经营指挥中心的作用。

祝各位代表身体健康、大会圆满成功！

平顶山市副市长王念鸿同志的致辞

(1992年5月8日)

各位领导、各位代表、同志们：

今天，全国统配煤矿经营调度工作会议在我市隆重举行，这是全国煤炭系统坚持以经济效益为中心，强化经营调度、转换经营机制的一次重要会议，必将有力地促进我市生产经营调度工作，借此机会，我代表平顶山市人民政府，向大会的召开表示热烈的祝贺！向出席这次会议的能源部和中国统配煤矿总公司、东北内蒙古煤炭工业联合公司、中国地方煤矿联合经营开发总公司的领导和各地的代表同志们表示热烈的欢迎！

开展煤矿经营调度，是煤矿加强经营管理，提高经济效益的有效途径，是煤矿转换经营机制，练内功，挖内潜，走以内涵发展生产提高效益的重要途径。我市是以煤为依托，因煤而兴的以能源为主体，轻化协调发展的新型工业城市。党的十一届三中全会之后，全市认真贯彻“一个中心，两个基本点”的基本路线，以坚持两个文明一起抓，以能源为主体的各行业都实现了较快的发展。在我市现有的工业企业中，虽然都有一套生产调度指挥系统，但如何搞好经营调度指挥，及时解决生产经营中的问题，确实是一项新课题。这次经营调度工作会议在我市召开，为我们全市工业企业提供了一次良好的学习机会，我市将积极推广学习这次会议交流的经调工

作经验，促进我市工业企业经营调度工作广泛深入发展。

最后，我再一次向大会的召开表示祝贺！祝各位领导、各位代表生活愉快、万事如意！

预祝大会圆满成功！

肖汝喜同志在全国煤矿经营调度 工作会议上的开幕词

(1992年5月8日)

同志们：

这次会议是能源部首次组织召开的全国煤矿经营调度工作会议。参加这次会议的有中国统配煤矿总公司、东北内蒙古煤炭工业联合公司、中国地方煤矿联合经营开发总公司以及各省煤炭工业局（厅、公司）和近百个矿务局主管经营调度工作的局领导、经营调度部门的负责人。这次会议的主要任务是针对“八五”期间统配煤矿的经营状况和发展趋势，认真贯彻1992年能源工作会议精神，加强企业管理，挖掘内部潜力，提高经济效益，完善企业经营机制，进一步推动和强化经营调度工作，充分发挥经营调度在企业管理和提高经济效益中的作用。

这次会议是在全国上下，各行各业都在认真学习贯彻邓小平同志巡视南方的重要讲话精神，解放思想，振奋精神，抓住有利时机，加快改革开放步伐的新形势下召开的。在这种形势下，同志们相聚在平顶山，共同研究、探讨、交流如何进一步完善经营调度工作，真正发挥经营调度在企业生产经营活动中的指挥中心作用，可以说是机会难得，意义深远。

目前，煤炭行业由于受价格、市场、“三角债”和大量增支因素的影响，造成全行业巨额亏损，给企业生产经营带来

诸多困难。对此，国务院及有关部门十分重视，已经采取或正在采取一些措施，以改善企业的外部环境。但是，大家应当看到，当前我国经济运行中的一些深层次矛盾还很多，国家财政还比较困难，单靠国家政策扶持，简政放权，减税让利是不够的，正如中央工作会议所指出的，搞好大中型企业必须从改善外部条件和挖掘内部潜力两方面入手。所以，我们还必须依靠内部挖潜，提高两效，加强内部管理，转换和完善企业的经营机制，这才是搞活煤炭企业，摆脱目前困境，逐步实现自我发展的根本途径，也是本次会议着重研究的问题。

最近一段时间，能源部结合贯彻中央工作会议、七届人大五次会议以及邓小平同志重要讲话精神，认真研究如何抓住时机，加快改革步伐，加大改革力度，转换企业经营机制，以确保全面完成“八五”计划的各项目标。能源部党组决定，要把改革企业内部经营机制，落实按劳分配原则；加强技术改造，加快技术进步，实行新矿（电厂）新办法；推行目标管理和内部银行，发动群众当家理财以及进一步深化改革，落实企业自主权等作为今年的工作重点。各企业也应当根据上述精神，结合企业实际情况，切实加强这方面的工作。

近几年来，煤炭行业在深化企业改革，实现转轨变型，强化经营管理方面进行了积极的探索和实践，取得了不少成功的经验。经营调度就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，它与内部银行、内部承包责任制、内部经济核算以及今年开始推行的目标成本是相互联系的经营管理体系。几年来，平顶山、新汶、郑州、阜新、开滦、永荣等矿务局，义马杨村矿、鸡西三道河子矿、晋城凤凰山矿等单位在开展经营调度工作方面，已经取得了许

多成功的经验。他们将经营调度作为企业生产经营的综合管理部门，注意发挥其平衡、协调作用，使之成为联接产、供、销、运各个环节的纽带，利用经营调度的信息反馈系统，及时掌握生产经营趋势，分析经营动态，为企业决策提供科学可靠的依据，并随时发现和反馈经营活动中出现的问题，通过经调例会、重点调度、深入现场和经调指令等手段及时解决经营目标执行中的偏差。这些单位的共同特点是领导重视，亲自抓这项工作，并赋予其应有的职责，使经营调度在企业生产经营活动中起到了指挥部、参谋部、作战部的重要作用。他们的经验值得大家很好地学习。

这次会议就准备让一些单位介绍一下他们开展经营调度的作法 and 经验，参观平顶山矿务局的部分矿、厂的经营调度工作现场，还准备用半天的时间进行讨论。两个公司的领导还准备就下一步如何开展经营调度做些安排。一共 4 天的时间，希望同志们要充分利用这个机会，集中精力相互学习，互相交流，把这次会议开成一个富有成果的会议。

平顶山矿务局对这次会议非常重视。他们专门成立了以梁允平局长和几位副局长组成的领导小组，并设立了几个专业小组负责各方面的具体工作。为了开好这次会议，他们几次开会研究，对各方面的工作想得非常周到细致，并且做了大量的准备工作，在此，我代表能源部、中国统配煤矿总公司、东北内蒙古煤炭工业联合公司、中国地方煤矿联合经营开发总公司，代表与会的全体代表表示衷心的感谢！

最后，预祝大会圆满成功！

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

肖汝喜同志在全国煤矿经营调度工作会议上的讲话

(1992年5月10日)

这次会议是能源部首次组织召开的全国经营调度工作会议，参加本次会议的有中国统配煤矿总公司、东北内蒙古煤炭工业联合公司、中国地方煤矿联合经营开发总公司以及各省（区）煤炭工业局（公司）和近百个矿务局主管经营工作的局领导、经营调度部门的负责人。此次会议的主要任务是针对“八五”期间统配煤矿的经营状况和发展趋势，认真贯彻1992年能源工作会议精神，加强企业管理，挖掘内部潜力，提高经济效益，完善企业经营机制，进一步推动和强化经营调度工作，充分发挥经营调度在企业管理中的作用。

会议期间，同志们听取了平顶山、阜新、新汶矿务局，二道河子矿等八个单位的经验介绍，参观了平顶山矿务局及所属单位经营调度工作现场，许多同志还利用业余时间学习了13个单位的书面经验材料。与会同志普遍反映：这次会议开得十分必要，非常及时，对推动煤炭行业经营调度整体水平的提高将产生深远影响。会议为进一步搞好经营调度工作提供了好的经验，使大家学有榜样，赶有目标，通过听、看，受到很大启发，增强了进一步做好经营调度工作的信心。同志

们普遍认为，要把企业经营管理搞好，实现经营机制的根本转变，就要眼睛向内，把企业内部的潜力挖出来，在管理上狠下功夫，要动真格的，真抓实干，同时还要有强有力的、行之有效的管理措施，而强化经营调度，充分发挥各级经营调度的综合管理职能，正是企业转变经营机制，提高经济效益的重要手段。这次会议时间短、任务重，日程安排很紧，希望同志们集中精力，认真学习和借鉴先进单位的经验和作法，总结经验，求实创新，结合本单位实际，进一步加强和完善经营调度工作。下面我结合近几年经营调度工作的开展情况，对今后如何进一步加强经营调度工作谈几点意见：

一、经营调度工作的回顾

党的十一届三中全会以来，全国统配煤矿认真贯彻中央提出的一切经济工作必须转移到以提高经济效益为中心的轨道上来的方针，结合煤炭行业实际，冲破传统观念的束缚，不断探索实践，认真总结经验，创造出许多适合行业特点的管理经验，为实现煤炭行业由单一的生产型向生产经营型转变打下坚实的基础。经营调度就是为适应企业深化改革、转轨变型、完善内部经营机制而逐步建立起来的。几年来，经营调度工作在煤炭行业从试点到推开，从不完善到逐步完善，大体经历了三个阶段：从1982年部分单位开始建立经营调度到1987年4月是经营调度工作的初级阶段，也是探索阶段；从1987年5月开滦会议到1989年底是经营调度的全面铺开和不断完善阶段；从1990年至今是经营调度的充实和提高阶段。纵观建立经营调度近10年走过的历程，可以看到经营调度工作的开展，既是经营观念逐步深化的过程，也是自觉运用和不断升华的过程。经营调度促进了企业领导和职工经营意识的增强，并且具有坚实广泛的群众基础，已经成为企业

加强经营管理的有效手段。目前，全国煤炭系统的经营调度体系和信息网络已初具规模，并较好地发挥了经营信息的沟通作用，对强化经营管理和提高经济效益发挥着十分重要的作用。

1. 建立了自上而下、纵横交错的经营调度组织体系

几年来，在各级领导的重视和支持以及有关部门的密切配合下，经过广大经调人员的共同努力，在全国统配煤矿逐步建立了经营调度体系。煤炭企业开展经营调度工作最早的是阜新矿务局，他们根据企业改革和经营管理的需要在1982年就开展了这项工作，随后一些单位也陆续建立起经营调度。原煤炭部及时总结并不失时机地在全行业加以推广，通过1987年5月开滦会议在全国统配煤矿中有计划、有步骤地全面铺开。目前，中国统配煤矿总公司、东北内蒙古煤炭工业联合公司、各省煤炭工业局（厅、公司）和各煤炭企业已普遍建立起经营调度。经营调度把矿务局，矿厂、井区车间和段队班组的日常生产经营活动统一管起来，形成了一个自上而下的统一的、强有力的组织、协调、指挥、调节全盘生产经营活动的调度网。

从经营调度机构设置的情况看主要有三种模式：一种是设在总调室，将经营调度和生产调度融为一体，借助生产调度的权威及时解决经营过程中出现的问题，使总调室由单纯的生产指挥中心转变为生产经营指挥中心；第二种是单独设立经营调度室，其特点是把经营调度摆到企业经营管理的重要位置，任务明确，职责清楚，有利于全力以赴开展工作，充分发挥其职能作用；第三种是设在企业财务部门，其权限一般较窄，工作受到一定限制，是经营调度的初级形式，正逐步被前两种形式所替代。在建立经营调度组织体系的同时，各