

地方煤炭运销管理

崔先堂 郝志斌 侯连云

41

北 京 出 版 社

加强理论研究、努力
提高煤炭运销管理工作的水平
(代序)

摆在我们面前的这本《地方煤炭运销管理》，是崔先堂等同志多年从事煤炭运销实际工作，把煤炭工业，尤其是地方煤炭工业的运销管理实践加以理论上提高的成果，是一本理论与实践相结合的新作。

我国煤炭的储量丰富、品种齐全，是最可靠的能源，在我国一次能源构成中占70%以上。以电力为中心、以煤炭为基础，是我国能源发展的基本方针。目前，我国煤炭产量已突破10亿吨大关，其中50%以上为地方煤矿生产。地方煤矿在国民经济发展中有着重要的地位和作用。因此，这本书的出版对于加强地方煤炭工业的经营管理，特别是指导广大从事地方煤炭运销工作的管理人员把工作做得更好，使之逐步走上科学化、正规化的轨道，具有重要的现实意义。

该书内容丰富，实用性强，特别是作者努力将行为科学和计算机应用理论运用到煤炭运销管理工作中，对此进行了比较深入的探讨，提出了许多独到的见解。它的出版，为我国煤炭运销管理，尤其是地方煤炭运销管理的实践与理论研究又增添了一朵奇葩。该书是一本提高地方煤炭运销及工矿企业煤炭供应管理干部（包括统配煤矿）理论水平的好参考书，同时也是一本提高业务工作水平的好教材。

在此，我热诚地希望有更多从事煤炭工业经济管理研究工作的同志，加强这方面的探索和研究，为丰富和发展我国煤炭工业经济管理理论，更好地服务于生产建设和产、供、销诸生产经营环节，提高整个煤炭工业管理水平，“多出一些这样的书籍，以适应我国西本现代化建设对煤炭工业发展的要求。

中国地方煤矿公司副总经理
于德岩

一九九〇年六月于北京

前 言

地方煤炭运销企业是在我国改革开放的新形势下，随着各项经济改革的不断发展而逐步形成并壮大起来的。在这个过程中，它始终坚持改革开放和社会主义方向，为发展我国能源工业、国民经济以及社会主义现代化建设，作出了一定的贡献。

当前，在我国经济体制改革不断深入的大气候下，随着地方煤炭运销企业的发展，地方煤炭运销方面的各种问题日益突出，地方煤炭运销企业管理已成为一门亟待研究和探讨的课题。

崔先堂同志是一位工作在地方煤炭运销战线的老战士，长期从事煤炭运销工作，在运销管理方面也做了一定的工作。郝志斌、侯连云同志长期从事煤炭工业企业管理教学工作。在长期的实际工作和教学工作中，切身感到，我国的地方煤炭运销迫切需要走向正规化、科学化、现代化。因此，在工作之余，常进行这方面的思考和探讨，积累了大量的第一手资料，并着手编写此书。

在本书的写作中，运用系统论、控制论、信息论的基本原理，对地方煤炭运销管理的具体问题进行了分析和研究。我们希望能通过这项工作，为共和国的经济建设，为共和国的繁荣富强，尽自己的一点微薄之力；也希望能通过这项工作，对加强我国地方煤炭运销管理工作，提供有益的参考，使之逐步实现管理的科学化、理

论化、系统化和标准化。如能这样，我们将感到莫大的欣慰！

由于水平所限，经验不足，加之编写过程中时间匆忙，因此书中难免出现一些差错和不当之处，对此，恳请煤炭运销战线的各位领导、同行以及广大读者提出宝贵意见，以便进行有益的探讨和总结，使之臻于完善，并进一步推动地方煤炭运销管理工作的向前发展。

承蒙中国地方煤矿公司副总经理于德启同志在百忙中为本书作序，我们非常感激。

作者
1990年1月

目 录

第一章 概论	1
第一节 地方煤炭运销工作的特点和任务	1
第二节 地方煤炭运销管理的内容与要求	5
第三节 地方煤炭运销管理现状及其发展趋势	8
第二章 煤炭运销计划	16
第一节 煤炭运销计划管理	16
第二节 煤炭运销计划的编制与执行	22
第三节 煤炭供应合同	27
第四节 煤炭运销计划的编制	40
第三章 煤炭发运	55
第一节 组织煤炭均衡发运	55
第二节 煤炭定点供应工作	58
第三节 商品煤的发运	61
第四节 运销调度工作	71
第四章 铁路货运管理	83
第一节 铁路运输概况及车站工作组织	83
第二节 铁路运输计划	85
第三节 组织合理运输	95
第四节 铁路货运日常工作组织	98
第五节 铁路货运事故的处理	121
第五章 煤炭运销管理	131
第一节 发煤站的组织与管理	131

第二节	原煤验收管理	133	—
第三节	公路运输管理	136	
第四节	煤炭销售管理	140	
第五节	运销管理组织	145	
第六节	运销系统中的行政管理	152	—
第六章	煤炭运销统计	159	
第一节	运销统计工作的任务、要求与常用指标	159	
第二节	地方煤炭运销统计的方法	168	
第三节	统计检查与分析	204	
第四节	统计档案工作	213	
第七章	运销财务管理	217	
第一节	财务管理的内容与任务	217	
第二节	资金管理	220	
第三节	煤炭销售成本管理	237	—
第四节	利润管理	259	
第五节	财务检查	263	
第八章	经济活动分析	271	
第一节	经济活动分析的意义与任务	271	
第二节	资金分析	284	
第三节	煤炭销售和利润分析	311	
第四节	盈亏平衡分析	322	
第九章	行为科学在管理中的应用	330	
第一节	行为科学的产生与发展	330	—
第二节	个人行为	334	
第三节	领导行为	343	
第四节	群体行为与人际关系	349	
第十章	电子计算机系统	354	—

第一节	管理信息系统	354
第二节	电子计算机系统	361
第三节	计算机在管理中应用的发展	364
第四节	运销管理应用计算机的条件	366
第五节	计算机在运销管理中的应用	370
后 记		376

第一章 概 论

我国煤炭储量丰富、品种齐全、品质优良，并且分布面广，是最现实可靠的能源，在我国能源生产和消费构成中均占 70% 以上，据有关部门预测本世纪内将一直占 70% 以上，即使到下个世纪中期，还仍将占 50% 以上。因此，煤炭是我国国民经济发展的重要物质基础。近几年来，我国地方煤矿充分利用国家煤炭资源浅部的边边角角进行有计划的开采，地方煤炭产量一直占全国煤炭总产量 50% 以上，为经济建设作出了重大贡献。1987 年全国煤炭订货会议分配煤炭铁路运量为 42532.67 万吨，其中仅山西省地方煤炭就达 6119.74 万吨，占总运量的 14.39%。1987 年计划出口煤炭 1600 万吨，其中地方煤炭达 576 万吨，占 36%。由此可见，我国地方煤炭在铁路煤炭运量和出口煤炭总量中占有举足轻重的地位，研究地方煤炭运销管理是非常必要的，也是十分迫切的。

第一节 地方煤炭运销工作的 特点和任务

一、地方煤矿生产特点

加速煤炭工业的发展，不仅要依靠统配煤矿，还要充分发挥地方煤矿的作用。地方煤矿生产有如下几个主要特点：

1. 地方煤矿一般开采统配煤矿边界煤柱以外或统配煤

矿采后剩下的边角地带以及不适合大型机械化开采的“窝煤”地区的煤炭，能提高煤炭资源的利用率。

2. 地方煤矿投资少、工期短、见效快。地方煤矿规模小，建设资金一般由地方各级人民政府或集体企业筹集，筹备、建设时间短，生产设备简单，在短期内很快就能投入生产，投资回收期也短。

3. 地方煤矿特别是乡镇煤矿经营形式灵活、广泛。地方煤矿生产的经营形式有全民所有制、集体所有制、个体以及各种形式的联营，并且它们的生产较为分散。

4. 地方煤炭生产是地方财政收入的一条重要途径。地方财政每年向国家上交一定数量的税利，这些税利主要靠发展地方企业，其中地方煤矿上缴的税利占相当大的比重。

由此可见，发展地方煤矿，不仅能缓解煤炭供需矛盾，从整体上提高煤炭资源的回收率，而且能增强地方财力，还能增加群众收入。因此，改革开放以来地方煤矿得到长足发展，原煤产量逐年增长。随着煤炭产量的增加，零散的无组织的运销已远远跟不上形势的要求，这就必须进行运销管理。

二、煤炭运销工作的特点

我国煤炭除少量由市场调节外，绝大部分由国家统一分配，并按照《煤炭送货办法》实行送货。所以，煤炭运销是一项政策性很强的工作。煤炭运销部门应根据国家政策，严肃认真地执行国家分配计划，按照发运原则，按时、按质、按量地把煤炭送到用煤企业、商业市场和港口，以满足国民经济各部门的生产、人民生活 and 出口贸易的需要。煤炭运销工作有三项主要特点：

1. 煤炭运销是一项比较复杂细致的组织工作。

煤炭品种牌号多，用途广。煤炭使用涉及国民经济各个部门和单位，他们要求品种对路，煤质好且运距要短，运费要低。因受煤矿资源条件、洗选能力和铁路运输等的限制，上述合理要求往往不能完全满足。为解决产运需之间的这些矛盾，就要求在订货会议或商业市场上，通过协商，尽量满足用户的要求，一时难以满足的，要多做解释工作，求得谅解。运销工作者应急国家之所急，想用户之所想，千方百计克服困难，最大限度地满足用户的需要。

2. 煤炭是一种大宗、散装、笨重物资，陆运、水运的运量都很大。

煤炭运销工作离不开铁路、港口的大力支持，应认真总结经验，搞好“路矿合作”、“矿港协作”，互通情报、互谅互助，协商办事、共同努力，把产、运、需三方有机地联系起来，完成煤炭运销任务。

3. 煤炭运销是一项时间性很强的工作。

煤炭产品是否及时运到用户手中，直接关系到用煤企业生产的正常进行，同时也直接影响到煤矿生产的均衡性。煤炭运量占全国铁路货运总量的40%左右，有的铁路局或分局煤炭运量占到货运量的80%。所以，保证用户需要和煤矿生产正常进行的关键，是组织好煤矿生产与铁路运输的衔接。没有有秩序的、合理的运输组织工作，就不能保证用煤单位的需要和煤矿生产的正常进行，国家的分配计划就会落空。在组织煤炭运输过程中，经常会出现一些问题，如计划运量的增减，用煤单位到站的变更及生产波动对接卸工作的影响等，都必须及时果断处理。

三、煤炭运销工作的任务

煤炭运销工作的基本任务就是认真执行国家分配计划和

信守合同，按时、按质、按量地把煤炭产品运到用煤企业、煤炭市场和港口，满足国民经济各部门的生产、人民生活和出口的需要。运销工作的具体任务如下：

1. 通过市场预测来系统地了解煤炭需要量，既要摸清当年的需要量，又要了解五年乃至十年的需要量，其目的在于根据需要来安排煤炭生产规模和发展速度，以满足国民经济发展和出口贸易的需要。

2. 根据国家计委下达的煤炭分配指标，组织召开煤炭订货会议，签订供货合同。

3. 根据煤炭供货合同，编制铁路及水陆联运煤炭的运输计划，并组织实施。

4. 做好销售煤炭质量、数量的管理工作。煤矿售出的煤炭的质量必须符合合同中要求的规格和级别，并且数量准确，以维护煤矿信誉。为此必须坚持车车过衡，用量尺办法计量的要按时测试比重，对装车、平车、计量工作要不断地进行革新、提高和改造，提高装、储、运的机械化水平，使其能力适应煤炭运销工作的需要。在商品煤采样、制样、化验方面要坚持按国家标准进行工作，以确保销煤质量批批合格，并将煤质化验结果及时寄送用户。

5. 走访用户。煤炭运销部门应定期或不定期地走访用户，根据用户要求改进工作，不断提高服务质量。

6. 认真做好原煤验收和存煤管理工作，杜绝人为的煤炭亏吨现象。

7. 做好煤款回收工作，加速资金周转。一旦发生销售业务纠纷，应积极主动按合同规定实事求是地妥善处理。

8. 拟定煤炭定点供应办法，有计划地分期分批组织煤炭定点供应，并不断总结、不断完善煤炭定点供应工作。

9. 接受用煤单位的委托，提供咨询，办理调整变更计划等服务性业务。

第二节 地方煤炭运销管理的 内容与要求

一、煤炭运销管理的作用

1. 煤炭运销工作是煤炭生产、运输、消费之间经济活动联系的纽带。

煤炭运销工作不仅是煤矿生产经营过程中的一环，为煤矿生产经营服务，又为广大用户服务。实践证明，地方煤炭运销工作不仅直接影响煤矿生产能否正常进行，同时也直接关系到广大用户能否按照合同要求按质、按量及时地得到煤炭。可见煤炭运销工作在国家宏观经济中具有重要的作用，特别是在煤炭供应紧张的情况下，搞好煤炭运输工作，尤为重要。

2. 加强运销管理有利于地方煤炭生产的健康发展。

地方煤矿生产矿点多，生产规模小，除省、地、县直属矿外，一般年产量在万吨左右，这些小煤窑相互之间有一定距离，比较分散，它们大多无力修建铁路专用线和发煤站。然而生产的煤炭除少量就地销售外，大量要通过铁路远销全国其他省市。如山西省地方煤炭近几年每年约有 6000 多万吨外运，其中只有 1000 万吨直运，其余 5000 多万吨需通过发煤站外运，这就需要有统一的运销管理机构进行集中组织，统一发运，才能实现产、运、销协调一致。同时，地方煤炭运销管理机构统一运销，能加速煤矿资金周转。煤矿生

产的煤炭，由发煤站统一收购，及时付给煤矿价款，保证煤矿生产消耗及时得到补偿，保障小煤矿再生产得以顺利进行。

3. 加强地方煤炭运销管理，有利于保证地方财政收入。

增加地方财政收入的基本途径是提高企业经济效益和扩大再生产。加强运销管理，使产、运、销协调一致，从而使煤矿产品价值迅速实现，加速资金周转，提高资金利润率，增加积累，扩大生产规模。这样能保证地方财政收入稳步增长。

地方煤炭运销管理机构统一运销，保证了地方煤炭加价款收入。国家对地方煤炭的调运，纳入国家指令性计划，对地方煤炭实行每调出一吨煤补贴若干元，作为地方政府用于扩大企业再生产以及建设能源基地的辅助资金的办法。指导性计划由用户支付加价款的数额，依市场供需情况而定，要保证加价款的正常收入，必须由地方煤炭运销管理机构统一对用户签订煤炭运输销售合同。

4. 加强地方煤炭运销管理，有利于合同兑现，缓解供需矛盾和运输矛盾。

煤炭运销管理机构自上而下形成一个运销管理系统，有组织、有计划地进行煤炭运销管理工作，各运销公司统一对用户签订运销合同，并且对各发煤站安排发运计划，根据铁路运输流向以及发煤站执行计划情况，对计划及时调整，并付诸实施，从而保证合同兑现。同时，在执行计划过程中，因煤质、价格、数量等因素造成的供需双方的矛盾，亦需运销管理机构从中调解，缓解供需矛盾和运输矛盾。

二、煤炭运销管理的主要内容

由于地方煤矿的生产特点、技术装备水平以及管理水平的差异，运销管理的内容也不尽一致，一般说来应包括以下几个方面。

1. 调查研究，准确而系统地了解各地区各部门当年及三至五年内对煤炭的需求情况，包括用煤数量、品种、牌号、质量等，为煤矿多生产适销对路的煤炭产品提供依据，为节约煤炭创造条件。

2. 研究编制煤炭平衡分配计划和调运计划的理论与方法，并会同运输部门共同研究煤炭的合理运输方案，以保证煤炭合理运输流向，避免或减少不合理运输。

3. 树立一切为用户服务的思想，想用户所想，急用户之所急，走访用户，了解情况，不断提高服务质量。

4. 认真研究和解决煤炭运销工作中经常发生的生产与需要、生产与运输、全局与地区之间的矛盾和问题。

5. 研究原煤的验收、商品煤的计量和严格遵守采样、制样、化验的国家标准。

6. 搞好运销统计工作。运销统计是分析运销计划完成情况，提出问题，掌握运销规律，总结经验，提供资料，为制订分配计划提供依据以及提高管理水平不可缺少的一项工作。

三、搞好煤炭运销管理的基本要求

1. 按经济规律办事，认真贯彻执行党和国家以及地方各级人民政府的有关方针政策、法令法规。搞好运销工作必须从实际出发，实事求是，量力而行，正确理解和运用社会主义基本经济规律，国民经济有计划按比例发展规律，严格遵守价值规律。党和国家以及地方政府的有关方针政策、法令法规是遵循客观规律的要求制定的，是经济工作的行动准

则，必须认真贯彻执行。

2. 坚持以提高经济效益为核心。搞好运销工作既要注重本企业的经济效益，更要着眼于社会效益。从签订销售合同到运输计划的安排，发煤站的发煤以至财务结算等，每一个环节都要把经济效益放在首位。

3. 坚持服务周到及时，保证质量，维护运销工作的信誉。这既是社会主义煤炭运销工作的本质体现，又是占领销售市场，取信于用户，在竞争中获胜的重要条件。这就要求运销系统职工讲究社会主义职业道德，克服官商作风，遵纪守法，坚决反对以权谋私和一切不正当的经营活动。

4. 加强与铁路、航运系统的联系。煤炭运销工作必须依靠铁路、航运部门的支持与配合，煤炭运销部门与他们有着固定的业务联系，只有密切这种联系，相互协调配合，互谅互助，协商办事，共同努力，才能完成运销任务。

第三节 地方煤炭运销管理现状及 其发展趋势

一、我国地方煤炭生产发展现状

建国以来原煤产量平均每年以 9.2% 的速度递增，到 1987 年原煤产量达 9.28 亿吨，煤炭年产量居世界第一位。

党的十一届三中全会以来，地方煤矿生产发展很快，“六五”期间，地方煤矿产量平均每年增长 3806 万吨，1987 年产量已达 50789 万吨，占全国原煤总产量的 54.7%。参见表 (1—1)

1980—1987年原煤产量

表 1—1

	1980 年		1983 年		1984 年		1985 年		1986 年		1987 年	
	产 量	比重 (%)	产 量	比重 (%)	产 量	比重 (%)	产 量	比重 (%)	产 量	比重 (%)	产 量	比重 (%)
全 国	62013	100	71453	100	78923	100	87228	100	89404	100	92809	100
统配煤矿	34439	55.5	36312	50.8	39470	50.0	40626	46.6	41392	46.3	42020	45.3
地方煤矿	27574	44.5	35141	49.2	39453	50.0	46602	53.4	48012	53.7	50789	54.7
其中：省 营	6616	10.7	7819	10.9	6700	8.5	6195	7.1	6047	6.8	6310	6.8
专 营	4282	6.9	4405	6.2	4669	5.9	5092	5.8	5198	5.8	4910	5.3
县 营	5314	8.6	5910	8.3	6396	8.1	6991	8.0	6893	7.7	6893	7.4
乡镇营	11362	18.3	17007	23.8	21688	27.5	26671	30.6	27748	31.0	29633	31.9
个体营							1653	1.9	2043	2.3	2836	3.1
其 他									83	0.1	207	0.2

原煤产量 万吨