

HENAN MEITIAN JINGJI HEXIE FAZHAN ZHANLVE GOUSI

河南煤炭

经济和谐发展战略构思

刘世伟 主编



黄河水利出版社

河南煤炭经济和谐发展战略构思

名誉主编：常建华

主 编：刘世伟

副 主 编：陈富刚

黄河水利出版社

· 郑州 ·

图书在版编目(CIP)数据

河南煤炭经济和谐发展战略构思/刘世伟主编. —郑州:黄河水利出版社,2010.10

ISBN 978 - 7 - 80734 - 919 - 8

I. ①河… II. ①刘… III. ①煤炭工业 - 企业管理:财务管理 - 河南省 - 文集 IV. ①F426.21 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 200413 号

出版社:黄河水利出版社

地址:河南省郑州市顺河路黄委会综合楼 14 层 邮政编码:450003

发行单位:黄河水利出版社

发行部电话:0371 - 66026940,66020550,66028024,66022620(传真)

E-mail:hhsclbs@126.com

承印单位:黄河水利委员会印刷厂

开本:787 mm × 1 092 mm 1/16

印张:21.75

字数:502 千字

印数:1—1 500

版次:2010 年 10 月第 1 版

印次:2010 年 10 月第 1 次印刷

定价:55.00 元

《河南煤炭经济和谐发展战略构思》 编辑委员会名单

名誉主编：常建华

主 编：刘世伟

副 主 编：陈富刚

编 委：(以姓氏笔画为序)

马剑伟	马跃强	王长利	王生交
牛吉平	王振岫	王景玉	石洪新
吕计划	刘志阳	刘建葆	吴东升
陈永刚	邵玉英	李乔成	李宏业
李应周	张汇臣	张 毅	郑永泉
郑晓东	段士奎	赵运通	赵 琦
赵海龙	贾建峰	郭矿生	郭新法
郭德生	梁 玉	魏 红	

前 言

众所周知,我国正处于工业化的重工业加速阶段。中国“富煤、贫油、少气”的能源禀赋特点,决定“以煤为主”的能源消耗结构。煤炭是我国最可靠的不可再生能源,其战略地位长期不变。国家发改委颁布的《能源发展“十一五”规划》指出:加快大型煤炭基地建设,优化煤炭产业组织结构,加强资源综合利用,优化煤炭产品结构。这为我省煤炭经济发展指明了方向。煤炭工业是我省经济社会发展的基础产业和支柱产业。煤炭经济工作者要抓住这一战略发展机遇,奋勇前进,大有作为。

经济管理是企业的灵魂,是企业持续健康发展的根本保障。当前,我省煤炭工业正处在规模迅速扩大、实力迅速增强,企业品质、企业层次、企业魅力迅速提升的新时期。经营管理过程中不可避免地会出现各种新难题、新矛盾,煤炭经济管理工作迫切需要加强理论学习与研究,提高理论素质。

金秋送爽,丹桂飘香。为研究企业重组、资本运作、成本管理、新政策应用等前沿、热点问题,遵循“当前急需、超前意识、突出特色、推广应用”的宗旨,河南省煤炭行业会计学会组织了2010年煤炭经济管理工作研讨会。煤炭企业必须确立战略管理理念,制定和实施发展战略和竞争战略。这是参会人员的共同心声。

目前,在全国深入学习实践科学发展观、全省开展“新解放、新崛起、新跨越”大讨论活动的环境下,面对国内经济波动、安全形势严峻等复杂局面,如何实现企业科学、和谐发展,实现煤炭工业经济大跨越,是我们面临的一项新课题。因此,广大煤炭经济管理工作应牢固树立服务、创新、实干的工作意识,始终保持敏感的触角、踏实的行动、严谨的态度,扎实工作,为促进我省煤炭工业的健康、持续发展,为实现中原崛起提供可靠的能源保障,为构建“中原经济区”提供动力支撑!

怀瑾握瑜,拭明珠光彩夺目;胸有成竹,距优势大展宏图!

刘世伟

2010年9月

目 录

前 言

第一篇 加强内部管理、提高经济效益

加强母子公司管控,优化公司治理结构	石洪新(1)
浅谈煤炭企业的资本运营	滕 辉(6)
浅谈建筑企业的财务管理	丁 沛 晁庆阳(10)
浅谈集团型煤炭企业如何实行全面预算管理	唐卫平(14)
浅谈基本建设项目投资控制	苏永梅(18)
企业实施全面预算管理探索	段丽珍(21)
企业集团财务管理体制问题研究	申小丑(24)
企业集团财务管理体制问题研究	孙 萍(29)
企业绩效评价与管理激励问题研究	毛桂兰(33)
煤炭企业如何应对后经济危机时代	张晓方(36)
煤炭企业发展中资金筹集与管理及财务风险防范问题研究	杜冰冰(40)
煤炭企业财务预算控制浅析	熊彩霞(43)
煤炭企业管理创新,提高经济效益研究	熊彩霞(46)
论企业内部会计人才队伍建设	李 岚 王 洁(49)
加强预算管理,提高企业效益	蒋自立(51)
集团公司财务管控存在的问题及原因分析	张 鹤(54)
管理会计在我国企业中的应用	樊晓涛(57)
关于改进和完善企业集团财务控制模式的思考	赵 金(61)
风险管理对企业并购的重要意义	赵晓亮(64)
创新企业集团财务管理体制探讨	魏 寅(67)
对煤炭企业提高财务管理绩效的几点认识	张志良 文秀梅(71)
如何在煤炭企业实施全面预算管理	牛 林(74)
浅谈企业集团集权式财务管理体制	赵 浩(77)
完善煤炭企业资本运营的思路与对策	于拴友(81)
做好企业纳税筹划,降低财务融资风险	李忠鹏(84)
新会计准则对上市公司盈余管理的影响	尚 科(87)
国有煤业集团集权式资金管理问题的初探	马青玉(90)

浅析企业资金筹集方式的选择 李 岚 王 洁(94)
 浅谈企业财务风险形成的原因以及应对措施 王劲松(97)

第二篇 会计核算与财务分析

企业战略成本管理研究 郭 矿 生(100)
 义煤集团 NC 资金管理系统构建分析 吴东升 李 华(105)
 煤业集团公司成本管控模型研究 李乔成 张五星(109)
 煤炭企业兼并重组财务问题分析 郭新法(113)
 浅议促进煤矿加强成本管理的新途径 郑永泉 江 泳(118)
 氯碱化工企业的成本控制 李德荣(121)
 降低财务费用的途径案例分析 杨新全(124)
 对煤炭企业成本管理创新的思考 何宏伟(127)
 成本对智能分析系统在煤矿成本管理中的应用 牛军党(130)
 成本管理理念创新的思考 苏孟献 张 轶(134)
 基于 NC 系统在氧化铝行业全面预算与物资管理中的探索与实践 李煜峰(137)
 煤炭企业创新成本管理模式的探讨 王世遗 李春霞 刘石友(141)
 战略成本观在煤炭企业的应用研究 董银厚(144)
 应用作业成本管理,加强煤炭成本控制 葛自敏(147)
 完善成本考核机制,提升企业经营质量 冯小各 邓金会(150)
 推行目标成本管理,提高经济效益 谢世峰(153)
 平煤股份公司同一控制下企业合并会计处理的实践及探讨 魏耀东 陈晓凌(157)
 基建项目财务管理与核算中存在的问题探讨 熊彩霞(161)
 浅议煤炭企业成本性态分析及应用 杨 锐 刘建成(166)
 浅谈施工企业应收账款的管理与控制 蒋 丽 张向东(173)
 浅谈企业应收账款的管理 马俊华(176)
 浅谈煤炭企业兼并重组中目标企业的价值评估风险 张雪峰 岳乐峰(179)
 浅谈供应企业现代成本管理 李吉波(182)
 煤业集团公司财务成本控制问题研究 张晓娜(186)
 煤炭资源整合下财务风险的防范 赵海丽(189)
 煤炭企业兼并重组财务管理和会计核算问题研究 尚丽伟 王新成(192)
 煤化工企业发展中资金筹集与管理及财务风险防范问题研究 张殿卿(195)
 论人民币升值对神马股份的影响及对策 王少峰(199)

第三篇 会计委派、内部控制、提高会计信息质量

企业集团对外投资内部控制研究 赵海龙 张学仕(203)

试论企业内部控制存在问题及完善措施	张福琴 张 颖(208)
财务内控制度建设要从点滴抓起	刘晓军 李 猛(212)
浅议施工企业应收账款管理与控制	叶希锋(215)
企业内部会计控制规范建设的理论与实务研究	洪新海(218)
大中型项目投资活动中内控制度与风险管理的运用	赵冠景(221)
浅析煤炭行业会计监管的问题及对策	赵三渊(225)
内部控制制度设计中的绩效考核机制	时 英 王 勇(228)
企业集团财务控制系统构建层次研究	刘 莉(231)
企业内部会计控制规范建设的理论与实务研究	吴素玲(235)
企业内部会计控制规范建设的理论与实务研究	王 娜(239)
企业内部会计控制实施存在的问题及对策	魏伟华(242)

第四篇 会计信息化与会计职业道德

会计信息失真的原因及对策分析	谢安国(245)
会计职业判断的探索	宋记峰(248)
河南煤炭集团公司网络会计信息系统的发展现状及对策	谢安国(252)
浅谈会计职业道德	亢建磊 杨 帆(255)
新企业会计准则中会计信息相关性与可靠性的思考	张 颖 刘 婷(258)
会计信息化工作,如何利用 NC 系统实现集团财务管控	陈 明(262)
ERP 下的会计信息管理	翟凯丽(266)
会计电算化条件下的企业内部控制制度	冯秀玲(269)
会计信息化下的会计与财务问题研究	殷世强(272)
企业信息化“融合”之路	张建平(275)

第五篇 审计工作

略谈内部审计职能	徐国强(279)
规范企业内部审计的思考	郭海东(282)

第六篇 其 他

加强企业资源综合利用,推进循环经济发展	许 莉(287)
高校科研经费管理存在的问题与对策	王 洁(290)
理顺煤炭资源税费的几点思考	武锡明 韩 联(293)
论基建项目的财务指标设定和应用	王春林(297)
论煤炭企业内部市场化建设	宋晓静(300)

煤炭企业兼并重组的会计及税务处理	侯雪梅(304)
企业会计准则运行效果研究	都经国(309)
企业所得税汇算清缴有关问题探讨	王雪梅(312)
浅谈煤炭企业固定资产管理	杨 敏(316)
浅谈煤炭企业如何合理避税	裴友谊(319)
浅析企业自创无形资产的管理与核算	刘喜田(322)
施工效果比例付款法在煤矿基建期的应用研究	彭 彤(326)
分析新税法和新会计准则三项费用的处理存在的差异	苗小芳(329)
关于提高闲置资产管理水平的探讨	任慧娟(332)
集团内环形持股抵销方法的实务研究	赵 魁(335)

第一篇 加强内部管理、提高经济效益

加强母子公司管控,优化公司治理结构

石洪新

河南神火集团是以煤炭、发电、电解铝及产品深加工一体化经营的跨地域、跨行业的大型企业集团,2008年位列全国500强第335位、河南省重点扶持的煤炭骨干企业和铝深加工企业之一,河南省第一批循环经济试点企业。公司管控是个庞杂的问题,而子公司是上市公司的,母子公司的管控更会呈现出复杂的特点。原因在于上市公司是公众公司,受到来自多方面的监督,需要兼顾各相关群体的利益和监管部门的要求,而且母子公司之间的关联交易受到许多限制,许多不愿公开的内部信息也必须公开。这样一来,母公司充分发挥子公司之间协同作用的功能就受到了影响,有时甚至连整体战略决策都会受到影响。笔者以神火集团为例就如何加强母子公司管控,优化公司治理结构提出自己的看法。

一、建立以资本为纽带的管控体系,夯实集团公司治理结构基础

现代企业发展到一定规模后,必然要向集团化经营模式转变,成立集团化公司是企业发展壮大中必然的选择。

神火集团在加强母子公司管控方面,首先从建立健全以资本为纽带的母子公司管控体系开始,以资本为纽带,调整结构,盘活存量,提高国有资产的控制力和渗透力。

(一) 建立分层次控制体系、完善公司治理结构

公司建立了“以资本运营为中心、子公司以利润控制为中心、厂(矿)以成本管理为中心”的三个层次的控制体系,完善公司治理结构。

神火集团公司为明确母子公司各自的责、权、利和相互运作关系,依据《公司法》制定了《关于完善集团母子公司管理体制的规定》等内控制度,进一步以资本为中心加强了对于子公司的规范管理。作为母公司对子公司神火股份的管控,按照国家有关政策,主要以法人治理方式进行。

集团公司与各子公司实行母子公司管理体制,各子公司均为独立核算的企业主体。

作者单位:河南神火集团有限公司

子公司自负盈亏以强化其自主性便于市场竞争,各子公司占用的土地、房屋、生产车间(不包括神火股份),一律为租用集团公司资产,子公司无权用于出售、转让、合并和抵押。集团公司财务部下设资金结算中心,下属子公司(不包括神火股份)不得在商业银行开立结算户,生产经营资金结算需统一通过资金结算中心结算。各子公司基建投产期内,在资金结算中心借款,作为集团公司投资;各子公司在银行借款,债务及费用由各子公司承担;各子公司与集团公司往来账户由集团公司资金结算中心管理,定期结算划转。

各子公司向银行借款,以及各子公司之间借款,需由子公司董事会先征得集团公司董事会同意后方可进行。各子公司不得将其财产为其他单位对外担保,集团公司对子公司提供的贷款均签订借款合同。集团公司作为资源调度中心,本着经济、高效、有利的原则,统筹运用协同机制,对各项资源进行优化配置,使资源最大限度地得到应用和共享,以达到减少重复、内耗、低效和浪费的目的。

(二) 抓好下属各子公司大项目,抓住盘活存量资产的重点和难点

公司是煤—电—铝一体化经营,在各种经济环境下要有的放矢,以资本为纽带,恰当地协调各子公司之间的利益。铝产业的产业周期是众所周知的,将其融入到煤电产业中,使整个公司的资本经营处于一个相对平稳的链条中。当煤产业处于低谷时,有铝电产业给予强大的支撑;当铝产业处于低迷时期时,有煤电产业作为强大后盾。

2008年爆发金融危机以来,集团公司以资本效益最大化为目标,暂停了部分铝厂、电厂的经营,这样一来可以减少亏损额,二来可以利用这个时机进行整顿,把原先铝厂、电厂所积累的问题在这期间完全解决掉。同时集团公司抓住行业处于低谷,资产价格较低的有利时机,收购上下游相关产业如电解铝企业资产、氧化铝企业股权。这次金融危机集团公司收购了商丘铝电集团下属的铝业分公司,扩大了公司铝业的规模。集团公司以大型项目为着力点,类似各个煤矿的投产与筹建工程、铝厂的重新启槽等大型项目,集团公司均派人协调指导这些大型项目的筹建、投产工作,抓住了大型项目,就抓住了子公司的大部分资本,对其进行管控相对更加容易。

二、建立科学合理的法人治理结构是优化集团公司治理结构的保障

随着集团公司规模增大,集团内部横向与纵向联系增多,母公司与子公司、分公司之间,以及子公司之间互相持股,内部交易复杂,担保频繁,从而加大了集团管控的难度。在集团公司管控的过程中,股东会、董事会和管理层三者合一,决策和执行合一成为了普遍现象;独立董事不“独立”,监事不“监事”,监事会作用有限,经营决策走过场;经营管理层能动性不强等。这些治理结构缺陷已严重影响和制约了集团公司的健康、持续发展。世界五百强的安然公司,经营层串谋编制财务假账炒作股价,事件的曝光让全世界为之震惊,随后美国出台了“萨班斯—奥克斯利法案”,对美国上市公司会计系统的漏洞、管理层的失职、内部控制的缺乏以及外部审计人员的道德风险等强化了治理与控制。这对我国企业优化母子公司治理结构、加强对子公司的管控、有效防范集团经营风险具有较大的借鉴意义。公司治理是企业的根源,只有在治理这个层面改善了公司的管控,才能从根本上解决管理体系、业务体系、利益体系其他种种派生的管控措施。因而建立科学合理的法人治理结构迫在眉睫。

(1)神火集团的公司治理,同样面临多元化、地域化,母公司董事会不应也不能深入到日常经营层面,其更多的职能是独立于经理层之外,进行集团层面的相关重大决策并发挥对企业的指导和监督作用。集团公司实行董事会领导下的总经理负责制,并根据公司情况设若干职能管理部门。集团公司对子公司的控制,主要是通过董事会、监事会来完成:

①集团公司董事长不担任上市公司董事长,上市公司董事长由集团公司董事会推荐其他合适的人担任。

②上市公司及各子公司董事会中部分董事为集团公司派出。

③上市公司高管和财务总监由集团公司建议人选,按照法定程序选聘,董事长不兼任总经理;非上市公司高管及财务负责人由集团公司委派。

④通过控制董事会和高管层、关键财务人员来控制各子公司。神火股份是神火集团的核心子公司,承担了神火集团全部的煤炭业务和大部分电解铝业务。神火集团持有神火股份25.24%的股份,为神火股份的第一大股东。神火股份股东较为分散,神火集团处于相对控股股东地位。截至2009年6月底,神火股份9名董事会成员中除独立董事外的4名董事均由神火集团提名,神火集团对神火股份所有重大决策具有控制权,从人员和决策程序上形成对神火股份的实质控制。

(2)集团公司治理结构需要进行母子公司之间的权限划分。以对外投资决策为例,神火集团由于子公司煤电股份是上市公司,所以采用的是分级授权体制。神火股份的投资按权限由董事会、股东大会决定,其他子公司由其董事会决议后报集团董事会决定。

(3)集团公司治理体系下公司董事会始终是治理体系的核心。现代公司治理结构下,个人的决策能力将因企业业务多元化的发展而急剧下降,同时决策风险却急剧上升,因而企业重大事项进行董事会集体决策就显得至关重要。神火集团根据企业实际,设置了董事会的相关专业委员会,大大提高董事会的决策能力和效率,突出董事会的集体决策作用,实现集团公司的发展战略目标和对各子公司、事业部、分公司的管控需要。

神火集团公司董事会由7名董事组成,其中董事长1人,副董事长1人,职工董事1名。公司董事会设立了董事会战略委员会、薪酬与考核委员会、审计委员会、预算委员会。子公司煤电公司董事会成员为9名,神火集团董事会派出4名,其余5名为独立董事,董事会成员涵盖了矿业、有色金属、财务、金融、法律、企业管理等方面的专业人士,保证了科学、民主决策。

集团公司成立以来一直把规范运作视为企业发展的基础和根本,根据自身情况积极主动地完善企业法人治理结构。公司根据《公司法》、《证券法》及中国证监会的规定,集团公司及股份公司建立了产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度。

三、建立激励与约束并重的运行机制

(一)建立考核与奖惩激励机制,监督控制子公司的资本运营情况

在考核与奖惩方面,集团公司对各子公司的盈利额、在册人数、销售收入、工资总额等

核心指标和辅助指标进行经营目标考核。指标均由集团公司董事会确定并下达给各子公司董事会。各子公司董事会、监事会分别对本公司经营成果进行评估、审计,并上报集团公司董事会、监事会。集团公司也组织人员或聘用中介机构进行审计或复核。

对各子公司董事、监事、总经理、党委书记及其他领导班子成员奖惩标准按照指标完成情况确定。各子公司董事、监事、党委书记由集团公司奖惩,各子公司其他高级管理人员由各子公司党委和董事会奖惩。各子公司有充分的工资奖金分配权和奖惩权,工资形式、奖励办法由子公司决定。

(二) 建立健全有效的激励机制、考核奖惩机制规范公司运作

集团公司对子公司定期进行考核,对制度建设比较完备同时又能很好实施的公司适当奖励,采取激励政策,起到示范带头作用。

(三) 建立健全公司内部控制制度,保证公司合法高效的运行

神火集团根据《公司法》、《公司章程》的要求,健全完善了一系列有关内部控制制度的规章制度,主要包括《股东大会议事规则》、《董事会议事规则》、《监事会议事规则》、《关联交易管理制度》、《投资者关系管理制度》、《信息披露管理制度》、《对外担保管理制度》、《控股子公司管理制度》、《财务报告管理规定》、《安全生产管理规定》、《董事会审计委员会实施细则》、《董事会提名委员会工作细则》、《董事会战略决策委员会工作细则》、《董事会薪酬与考核委员会工作细则》等。同时,以这些管理制度为基础,制定了相关的业务制度、工作制度、部门职能和岗位职责,形成了科学规范、层次分明的管理制度体系,覆盖了公司运营的各个环节和层面,同时集团公司又积极与神火股份公司沟通,促使其按照中国证监会要求,建立更为完备的制度体系,集团公司这些制度的建立为上市公司规范内部治理提供了建设性的建议。

(四) 强化内部监督控制确保公司治理顺畅

(1) 集团公司专门设立了审计部,配备了高素质的专业人员,其中具有国际注册内部审计师一人,高级审计师三人,高级会计师五人,注册会计师三人,审计师、会计师各四人。负责对各子、分公司的内控制度执行情况的监督和经营业绩的考核,采取定期和不定期的形式对各单位制度的运行、财务状况进行评价和审计,并对检查出的问题的整改情况进行持续监督,保证了公司内控制度的全面执行。

(2) 强化监事会作用。在神火集团公司,由于子孙公司数量较多且跨地域分布,为加强对董事会、母子公司高管层的监督,监事会的监督功能必需强化并落到实处。为强化监事会的监督职能,监事会成员中集团公司有两人是职工代表,一人为国资委委派;上市公司中两人是职工代表。

(五) 加强对外担保管理防范经营风险

公司制定了《对外担保管理制度》,明确了对外担保的原则、审批程序、信息披露等。根据财务管理的情况和防范风险的需求,对外担保方面,严格树立防范风险意识,注重公司整体利益,做到既要加强合作,又能防范风险,互惠互利,保护了公司和股东利益。

(六) 规范关联交易规范公司运作

公司制定了《关联交易管理制度》,对关联交易的原则、关联关系、关联交易的决策程序、信息披露等做出了详尽的规定,公司发生的关联交易能够按照《关联交易管理制度》

执行。每年年报、半年报、集团公司和股份公司都要将关联交易情况上网公布,以及时告。

总之,在集团公司的治理结构中,母子公司管控的重要性不言而喻。神火集团多年来的实践,基本杜绝了子公司对母公司投资权益的重大问题我行我素,子公司的重大事项决定,不向母公司报告等现象。总之,加强母子公司管控对提高企业运营效率、保障企业依法经营,促进企业实现战略目标的重要性,是优化集团公司产业结构调整 and 防范经营风险的一种有效机制。神火集团要实现持续健康发展,就必须完善母子公司内部管控体系,规范公司治理,提高集团公司整体的经营效率和效果,实现十二五末资产总额、销售收入双超 500 亿的奋斗目标。

浅谈煤炭企业的资本运营

滕 辉

一、当前煤炭企业资本运营中存在的主要问题

(一) 面临着资源和市场激烈竞争的风险

以郑煤集团公司为例,构成行业竞争环境的首先是河南省内的竞争。一是目前在郑煤集团公司现有矿区和目标资源区周边,集中了大量的乡镇煤矿和个体煤矿,不仅在国家规划矿区内与国有大矿争夺资源,也造成了资源的严重破坏,威胁着大矿的安全生产,这种“散户资源竞争”风险将在一定程度上影响着郑煤集团公司的整个战略布局;二是河南省颇具实力的大型煤炭企业加快了组建巨型煤炭企业集团的步伐,特别是河南省政府主导整合中国平煤神马能源化工集团、河南煤业化工集团,使得郑煤集团公司的区域发展竞争更为残酷,在今后激烈竞争的环境下,将面临着较为严重的资源竞争压力;三是郑煤集团公司做为老型煤炭企业,随着矿井开拓的不断延伸,煤矿地质灾害愈发严重,煤矿开采地质条件将进一步恶化,势必影响煤矿安全高效发展;四是由于属于国有老煤炭企业,原有生产矿井资源接近枯竭,如郑煤集团公司所属的大平煤矿已申报破产,新的替代矿井资源还没有着落,矿井接替十分紧张,职工安置等方面压力较大。

(二) 组织管理体制方面还存在缺陷

煤炭企业虽然经过这么长时间的成长和发展,但是在管理体制上还不能服务于集约型、科技型、精端型企业发展需求,主要表现为:一是公司的产权制度改革还没有根本突破,法人治理结构及其运行机制还有待进一步完善;二是部分集团公司与子、分公司之间的关系还没有理顺,人事权、财务权、决策权、经营权等权力的行使和运行方式还须进一步明确界定;三是受传统管理模式影响,煤炭企业所属的一些企业管理意识和方式也还很落后,工厂制的管理模式依然沿用,管理层次多,信息化水平低,现代化管理手段还没有得到广泛应用;四是集团多元化发展面临着管理宽度过宽,管理不到位,专业化管理缺失,致使管理容易出现失误,决策风险较大。这些问题,不仅影响着公司决策的准确性、及时性和实施的有效性,影响着现代企业制度的规范建立,也将影响和上下游企业的战略合作,影响战略的有效实施和企业的发展进程。

(三) 各方面人才还很缺乏

资本运营是一种复杂而注重技巧的经营活动,一方面,它要求从业人员不仅要具有广泛的金融、证券、税务、财务、法律、经营管理等方面的知识,能够熟练运用各种金融工具和管理手段,而且要具有企业家的市场洞察力和处理各种复杂事物的能力和谈判能力。从人才专业结构来看,煤炭行业经济管理专业人才不多,投资专业的人才就更少,煤炭行业

现有的人才结构成为实施资本运营战略的一个瓶颈。这样就导致为公司决策层提供智力支持的参谋职能体系不健全,缺乏能够把握整体行业发展态势,善于分析市场环境、把握企业产业发展方向、制定企业发展战略的高级战略管理人才;在职能层,缺乏洞察国内外前沿技术动态、技术创新重点、带动企业技术创新、掌握重大核心技术的高级技术专家。这些问题是制约着煤炭企业实现持续发展的根本性问题,没有一支适应未来竞争和发展需要的人才队伍,煤炭企业的资源优势将难以转化为经济优势和竞争优势。

(四) 外部融资方式单一,资本运营视野不开阔

煤炭企业外部筹集资金长期以来一直以间接融资为主,虽然近两年有部分企业通过债券市场、证券市场来筹集企业发展资金,但总体来说,直接融资的比例较小,且没有形成多元融资方式,这种融资现状不仅增大了企业的财务负担,而且导致了企业的资本结构不合理,影响企业的融资效益及对外投资时机。特别需指出的是煤炭企业资本运营很多还停留在对外筹集资金这些相对简单的资本运营活动上,而扩大再生产外的企业资源并购、资产证券化、跨行业合作等真正具有实质性意义的资本运营活动尚未全面展开。

二、煤炭企业资本运营的思路

(一) 加大煤炭资源储备、提高主业竞争力

煤炭资源具有稀缺性、不可替代性和不可再生性。它的三性不但使其在开发利用状态中会创造巨大价值,转化为资产和资本,而且在储藏的状态也能体现其潜在价值,如矿山的开采权作为资本金注入企业进行运营、抵押融资,尤其是可以作为概念股进入资本市场,提升上市公司估值水平。这就为“以资源引资金,以存量带增量”的资本运作提供了可能。合理的资本运作可以使集团在较短时间内筹集大量资金,为集团公司规模的快速扩张,实现“做大做强”的战略目标提供充足的资金保障。同时,也可在储存资源的基础上充分利用集团公司规模优势,运作提升与金融机构融资谈判的话语权和议价能力,在融资规模、品种、期限及利率优惠等方面谋求最大利益。

(二) 紧扣国家发展脉搏,灵活运用产业政策

按照《国务院关于促进煤炭工业健康发展的若干意见》(国发[2005]18号)和《煤炭工业发展“十一五”规划》的总体部署,《河南煤炭工业“十一五”规划》明确提出:“全面实现煤炭资源整合目标。对小煤矿采取关停、联营、并购等手段,使煤炭资源向优势企业集中,实行集约化开发经营。”从2005年度开始,郑煤集团公司依托地区煤炭储量优势,以国家产业方针政策为准绳、以提高资源利用效率为纽带,在郑州市郊县矿区范围内通过成立分公司带动小煤矿、技术管理入股拉动经济发展的形式,整合了38对当地小矿井,全部技改完成后,生产能力可达1200万吨/年以上,较大程度地提升了郑煤集团公司的地域竞争力。

(三) 夯实煤炭主业基础、规范多种产业经营

任何企业的发展壮大不是单纯的1+1组合,不是生产要素的随机与简单叠加,而必须实现企业内部的优势互补,形成集团内专业分工。煤炭企业当然也不例外,这就要求我们需在完善煤炭主业发展的基础上,有的放矢地扩大上下游或其他产业经营范围,决不能盲目进行经营领域的扩张,甚至进入一些完全陌生的新领域,否则只能陷入泥潭不能自

拔。如郑煤集团公司对产业总体定位是：“以煤为主、相关多元”，通过巩固现有骨干矿井产能、加快新井开发建设、加强煤炭资源整合，做大煤炭主业，夯实企业发展基础；同时充分发挥国有集团公司的资源、管理、技术、队伍和区位优势，调整产业结构，推动企业协调发展。不仅如此，郑煤集团公司近两年果断地进行主辅分离、辅业改制迅速推进，促使煤炭主业更加突出，相关产业发展也初具一定规模，目前已经形成了煤、电、铝、化、建产业链，并将继续向上拓展、向下延伸。

（四）成立独立的资本运营部门

随着煤炭企业的对外合作，尤其是资源整合、矿井兼并力度不断加大，资本运营越来越成为一个重要的工作内容。由于资源整合、对外合作不仅要求从业人员具有较高的专业知识，而且还要求其具有较高的财务、法律等相关知识，并且还要对国家的政策法规等有一定程度的研究，可以说，资本运营是一项工作量大、涉及面广，跨部门、跨行业的工作，如果单靠一个部门、一个行业的力量很难确保万无一失。这就要求煤炭企业需成立独立的资本运营部门，用以加强对外合作、子公司管理、资源整合等工作。同时，通过合理的资本运作行为，可进一步提高各金融工具的融资能力，加大后备保障资源的占有力度及提升多种经营的综合竞争力，用以提升煤炭企业再投资、再整合的能力。通过这样的循环，使融资平台和煤炭企业实力得到不断增强，使资源和生产要素的调控能力得到提高，使煤炭主业的支撑力、控制力、带动力得到更充分的体现。

（五）凝聚专业人才队伍

现代企业发展的趋势是：谁重视人才，谁就拥有未来竞争力。如郑煤集团公司紧紧围绕公司的战略大局，积极研究制定人才开发和培养的措施，努力建设一支专业技术强、素质高的人才队伍，为郑煤集团公司战略实施提供强有力的人才支撑。在煤炭资源开发、电力、建材、机械制造产业领域，引进开发一批一流专家型人才，成为董事会决策的强力支撑；在执行层，引进开发国内外一流的经营人才和技术人才，引入人力资本经营理念，加大对人力资本的激励和约束，使其成为郑煤集团公司支柱产业的“支柱”；在职能领域，重点引进资源开发、项目开发管理、资本运营、市场开拓等方面的人才，使郑煤集团核心业务领域和主要支持系统获得一流人才的支撑。

三、煤炭企业资本运营的政策性建议

（一）需要国家在立项上的大力支持

煤炭是不可再生资源，是我国的主要能源和重要战略物资，也是重要的化工原料，具有不可替代性。煤炭企业以煤炭资源为节点，立足煤、延伸煤、超越煤，走煤炭深度加工就地转化增值，向上下游延伸产业链，生产多种相关产品，实现煤炭资源的合理循环利用、综合利用，这是煤炭企业取得资源开发的最大效益，在更大范围和更高层面上提高竞争力，达到可持续发展的必然选择。这特别需要国家采取措施，促进产业链上下游相关生产要素的优化配置，在煤电一体化、煤焦化一体化、煤与其他资源联合开发一体化等项目立项上给予大力支持。

（二）需要国家在投资、信贷等方面给予支持

煤炭企业所需上项目较大，也需要大量资金。然而，一段时间内，各金融机构都把煤