

河南哲学社会科学十五规划项目

河南省

大型煤炭企业多角化经营问题研究

郑州经济管理干部学院

二〇〇二年十月

河南省大型煤炭企业多角化经营问题研究

课题组负责人：徐丽萍

课题组成员：闫万华（郑州经济管理干部学院）

刘成民（郑州经济管理干部学院）

马飞峰（郑州经济管理干部学院）

卢允超（义马煤业集团公司）

张贯一（郑州经济管理干部学院）

傅锦峰（郑州经济管理干部学院）

前 言

“河南省大型煤炭企业多角化经营问题研究”是河南省哲学社会科学十五规划项目，课题批准号为 2001FJJ044。

本课题研究采用了科学的工作方法。课题组成员首先采用了普遍调查法，从河南省煤炭工业局、各大煤炭集团公司收集资料，利用校内举办的大型煤炭企业领导干部工商管理培训班，召开座谈会，对河南省大型煤炭企业多角化经营的基本情况进行了初步了解。其次针对课题研究的方案，我们精心设计了调查表，分别从河南大型煤炭企业多角化经营总体情况、理性认识以及未来发展模式等三个方面做了调查。最后在广泛调查的基础上，课题组成员进驻义马煤业集团公司，通过座谈、走访千秋矿的多经厂、华兴公司等形式，就义煤公司多角化经营的历史、现状、存在问题及未来发展思路，进行了深入调查。

通过调查分析，课题组认为河南省大型煤炭企业多角化经营起步早、发展快，已初步形成了以第二产业为主，三大产业并举，国有、集体、股份制、租赁、承包等多种所有制多种经营方式并存的格局。多角化经营战略的实施使得煤炭企业开拓了新的经营领域，避免了资源枯竭带来的企业衰退，安置了富余人员。但由于认识上的偏差，资金不到位，人才短缺，我省大型煤炭企业多角化经营存在着以安置型、福利型为主，点多面广、规模小、附加值低、粗放式经营等问题。因此，课题组认为，我省大型煤炭企业必须理清思路，剔除“煤是主业，非煤是辅业”的思想，充分认识多角化经营的战略意义，统筹规划，走相关多角化即矿区综合开发的发展道路。

本课题研究的主要观点是：

1、多角化经营战略，不仅关系到大型煤炭企业长期持续的发展，也涉及到资源性城市的生存与稳定。

2、大型煤炭企业应根据生命周期理论，分阶段地实施不同的企业发展战略。在企业发展初期，应注重煤炭生产规模的扩大；在企业高速发展及成熟期，应在稳定采选业基础上，采取相关多角化经营战略，走以煤为主，综合开发之路；在企业发展后期，可进入非相关多角化领域，实现企业二次创业。

3、河南省六大煤炭企业除永煤集团公司处于企业发展初期之外，其余五大企业均处在成熟期，个别矿井还处于衰退期。因此，我省大型煤炭企业应采取相关多角化经营战略。

4、矿区综合开发属于相关多角化经营的范畴，是我省大型煤炭企业多角化经营的必然选择。

5、我省大型煤炭企业综合开发的产业模式是煤——洗选——电路；煤——洗选——电——焦——化工；煤——洗选——煤的气化、液化；煤——矸石及共伴生矿物的利用。

6、河南省大型煤炭企业要在对现有多角化经营项目重组、整合的基础上，通过购并等方式进入新产业。

目 录

第一部分 河南省大型煤炭企业多角化经营现状调查分析	1
1.1 河南省大型煤炭企业多角化经营概况	1
1.2 河南省大型煤炭企业多角化经营调查	2
一、问卷调查	3
二、对重点企业进行调查	8
1.3 对河南省大型煤炭企业多角化经营现状调查结果的评价	11
一、对大型煤炭企业多角化经营总体认识的评价	11
二、对大型煤炭企业多角化经营经营现状的评价	12
三、对大型煤炭企业多角化经营条件的评价	14
第二部分 大型煤炭企业成长特征	16
2.1 煤炭企业的生命周期理论	16
一、煤炭企业的成长特点	16
二、大型煤炭企业生命周期理论	17
三、我省大型煤炭企业所处的阶段	18
2.2 大型煤炭企业的发展模式	19
一、单一的矿藏开采且不重视矿区经济的多元化发展	19
二、依靠矿区资源优势,适时发展相关产业,最终使企业和矿区经济走向多元化发展的道路。	19
第三部分 河南省大型煤炭企业多角化经营的核心模式	
——矿区综合开发	21
3.1 矿区综合开发是河南省大型煤炭企业未来发展的必然趋势	21
一、矿区综合开发的概念	21

二、国外矿区综合开发概况	25
三、国内矿区煤炭综合开发回顾	27
3.2 河南省大型煤炭综合开发的模式研究	29
一、影响因素	29
二、大型煤炭企业综合开发的产业模式	31
三、大型煤炭企业综合开发过程中要注意的几个问题	34
第四部分 相关问题研究	36
4.1 大型煤炭企业进入新产业的方式	36
一、进入新产业的方式	36
二、大型煤炭企业介入新产业方式选择的冷思考	39
4.2 大型煤炭企业多角化经营组织结构类型	41
一、企业集团模式	41
二、联合一体化模式	42
4.3 企业多角化经营中应妥善处理的关系	43
一、多角化与专业化的关系	43
二、相关多角化与非相关多角化关系	44
三、内部市场与外部市场的关系	45

第一部分 河南省大型煤炭企业多角化经营现状调查分析

1.1 河南省大型煤炭企业多角化经营概况

煤炭是我国的主要能源,占已探明的化石类能源的 94.3%,占一次能源生产和消费的 70%。河南作为煤炭资源比较丰富、煤种较齐全的产煤大省,煤炭资源开发的历史悠久,特别是改革开放以来,煤炭工业得到飞速发展。2001 年煤炭总产量为 8326 万吨,其产量连续 19 年居全国第二位,煤炭在全省生产和消费的一次商品能源中所占的比例达 89%。经过 50 多年的发展建设,全省形成了平煤集团、郑煤集团、义煤集团、焦煤集团、鹤煤集团、永城煤电集团公司等六大煤炭企业,六大企业现有人员 30 多万人,生产矿井 47 处,年生产能力 4640 万吨,采煤机械化程度 61.5%,综采机械化率 48.69%,科技进步贡献率达 40%以上,百万吨死亡率为 0.63,低于全国平均水平,1996—2001 年六大煤炭企业累计上缴各种税金 40 亿元,对河南省的经济发展、劳动就业、社会稳定起着重要作用。

河南省大型煤炭企业的多角化经营是从六十年代起步,由小到大,逐步发展壮大起来的。回顾多角化经营的发展史可以分成五个阶段:

第一阶段为初级发展阶段(80 年代以前)。主要是从改善职工生活出发,组织了一部分职工家属和企业富余人员开荒种地,从事农牧副业的生产。同时大搞为生活服务的修旧利废等活动。

第二阶段为多角化经营起步阶段(1980 年—1985 年)。主要围绕着安置待业青年,解决就业问题,兴办了一大批为煤矿职工生活和生产服务的集体企业,使煤炭集体经济有了很大发展,经营范围也从以第一产业为主过渡到以第二产业为主。煤炭工业开始从单一产品向多种产品,单一经营向多角化经营转变。从此,我省煤炭企业的多角化经营有了发展。据不完全统计,到 1983 年我省煤炭企业多角化经营单位 161 家,营业网点 250 多个,产品 400 余种。

第三阶段为多角化经营逐步形成阶段(1986 年—1991 年)。1986 年原煤炭部明确提出了发展煤炭生产、基本建设、多种经营三个主体的战略,同年我省成立集体经济处,主要负责多角化经营工作。到 1991 年底,全省独立核算的多角化经营企业达 411 个,生产经营网点 838 个,当年生产经营总额 8.38 亿元,实现利税 6656 万元,就业人员约 10.89 万人。

第四阶段为多角化经营迅速发展阶段（1992 年—1999 年）。煤炭工业确立了以煤为主，多种经营，综合开发的战略方针，制订了加快发展多角化经营的 38 条政策。同时国家也加大了多种经营产业的资金支持力度，1993—1994 年每年拿出 20 亿、1995—1997 年每年拿出 30 亿贴息贷款，作为扶持发展多种经营、第三产业的起动资金，1993—1997 年我省大型煤炭企业利用国家贴息贷款实际建设多角化经营项目 83 个，使用贷款资金 87870 万元，累计安置分流人员约 5 万人次。同时我省组建了综合利用多种经营处，加强对多角化经营的领导。由于国家、河南省在资金、政策、组织上进一步加强了对煤炭企业多角化经营的协调、指导和必要支持，从而使多角化经营产业呈现了强劲的增长态势。

第五阶段为多角化经营规范完善阶段（2000 年至今）。随着 1998 年煤炭经济形势的疲软，我省煤炭多角化经营中存在的产业缺少规划，点多面广，产品繁多名优稀少；企业机制陈旧，人多质差效率低下；关键项目因资金短缺工期久拖等问题显现出来，需要进一步规范与完善。

目前，我省大型煤炭企业多角化经营产业拥有独立核算单位 588 个，人员 12.76 万人（含集体工），占全部职工总数的 40%；固定资产在 1 亿元以上的多角化经营单位有 5 家，年生产经营额在 3000 万元以上的有 29 家，其中平煤集团公司的铁运处、焦作煤业集团公司热电厂、义煤公司的铁运处、郑煤集团的热电厂等连年赢利在 1000 万元以上。我省大型煤炭企业的多角化经营从产业产品结构上看，突破了过去重点为矿区生产生活服务的范围，开始走向社会，开辟新的领域，第一产业主要以肉禽养殖业为主，第二产业主要有电力、建材、冶金、机械加工、建筑、化工、轻工等七个行业，但企业平均开工率不足 60%，设备生产能力得不到充分利用。第三产业发展迅速，占整个多角化经营的 38%；从技术结构上看，技术装备水平整体落后，设备结构老化，生产能力利用率极低；从组织结构上看，逐步形成包括国有、集体、股份制、承包、租赁经营等多种经济形式和经营方式并存的格局。

1.2 河南省大型煤炭企业多角化经营现状调查

根据课题研究方案，我们在对河南省大型煤炭企业普遍调查收集资料的基础上，经过充分的讨论、酝酿和分工，开展了问卷调查和重点企业考察。

一、问卷调查

(一) 调查对象的基本情况

我们的问卷调查是立足于河南省大型煤炭企业进行的，收卷人为平煤集团、郑煤集团、义煤集团、焦煤集团、鹤煤集团、永城煤电集团公司等大型煤炭企业的中高级管理人员。本次调查共发放问卷428份，回收306份，有效回收率为71.5%。依据问卷调查结果，被调查对象的基本情况见表一、表二。

行政级别结构、学历结构表 表一

行政级别结构		学历结构	
局级	22.7%	研究生以上	2.44%
处级	54.89%	本科	31.67%
科级以下	22.41%	专科	42.11%
		高中	23.78%

工作内容结构、工作年限表 表二

工作内容结构		工作年限	
生产管理	19.15%	10 年以内	7.24%
经营管理	56.38%	10-20 年	26.56%
政治思想	17.15%	20-30 年	41.36%
其它	7.12%	30 年以上	14.84%

从表一、表二可以看出，在接受调查的中高级行政管理人员中，处级以上人员占 77.59%，专科以上人员占 76.22%，从事经营管理人员占 56.38%，工作年限 20-30 年的人员占 41.36%。我们认为本次调查涉及面广，学历层次较理想，从事经营管理的人员比重较大，工作年限分布适中，调查结果有一定的代表性。

(二) 调查结果

1、目前河南省大型煤炭企业多角化经营总体情况

(1) 对大型煤炭企业多角化经营的总体认识

依据调查结果，大型煤炭企业经营管理人员对多角化经营知识获取来源，对多角化经营的认识见表三、表四。

大型煤炭企业多角化经营的认识程度调查表

表三

知识获取来源		对多角化经营知识	
学历教育	35.78%	非常了解	24.15%
短期培训	49.51%	相当了解	38.57%
自学	6.39%	一般了解	32.11%
企业实践	8.22%	知道	5.17%

大型煤炭企业多角化经营的总体认识调查表

表四

地位		意义（多选）		弊端（多选）	
从属部分	7.55%	安置富余人员	60.15%	分散资金实力	72.92%
必要补充	33.62%	获利	56.43%	消耗煤炭利润	37.25%
重要组成部分	40.58%	延长企业寿命	33.72%	增加经营风险	16.88%
主要组成部分	18.25%	扩张	29.37%		
		分散经营风险	28.64%		
		办福利	13.19%		

从表三、表四可以看出，大型煤炭企业经营管理人员对多角化经营的认识还不够深刻，对多角化经营的知识主要来自短期培训，所占比重近半；对多角化经营非常了解的只占 24.15%；认为多角化经营是煤炭主要组成部分的只占 18.5%。大多数经营管理人员仍停留在安置富余人员和获利的水平上，并没有从企业发展的战略角度来考虑。同时，他们也表现了不同程度的担心，如分散企业资金实力，多角化经营会消耗煤炭产品利润，增加企业经营风险等。

（2）河南省大型煤炭企业多角化经营现状

依据调查结果，目前河南省大型煤炭企业多角化经营现状见表五。

河南省大型煤炭企业多角化经营现状调查表

表五

占总产值比率		成功率		大型成功项目		企业产品结构	
30%以下	12.67%	成功	26.31%	0 个	8.13%	以煤炭为主	58%
40%左右	41.74%	一般	53.22%	1 个	42.59%	机械加工为主	10.5%
50%左右	38.53%	不成功	20.47%	2 个	27.98%	冶金为主	8.2%
60%以上	7.06%			3 个	14.11%	轻工为主	6.3%
				多个	7.19%	电力为主	6%
						化工为主	3.81%
						建材为主	3.68%
						其它为主	3.51%

从表五可以看出，多角化经营在大型煤炭企业总体上是不尽人意的，目前煤炭企业的产品是以煤炭为主，比重达 58%，多角化经营项目产值占总产值的比重超过 60%以上的，只占 7.06%，大型煤炭企业多角化经营项目基本上形成了以煤炭为基础，覆盖机械加工、冶金、轻工、电力、化工、建材等行业。但成功的大型项目较少，影响了多角化经营的竞争力。

(3) 目前河南省大型煤炭企业多角化经营存在的问题

依据调查结果，河南省大型煤炭企业多角化经营存在许多问题，多角化经营重大项目的确定程序不尽理想，见表六、表七。

河南省大型煤炭企业多角化经营存在的问题调查表 表六

原因（多选）		项目动机	
领导不重视	83.33%	纯安置型	73.75%
资金短缺	67.59%	纯福利型	16.24%
技术含量低	59.65%	纯赢利型	10.01%
项目缺乏规划	56.14%		
人员素质低	48.63%		
决策不当	35.69%		

河南省大型煤炭企业重大项目确定程序调查表 表七

重大项目确定程序	比重（%）
上级确定	42.17%
企业领导确定	52.54%
民主确定	5.29%

从表六、表七可以看出，目前多角化经营效益不好的主要原因是领导不重视，占 83.33%，重煤炭轻非煤的现象较严重，项目技术含量低，规模小，资金短缺是制约多角化经营发展的重要因素。在已有的多角化项目中纯安置型的项目比重较大，纯赢利型的项目比重较低，多数重大多角化项目主要是上级、企业领导确定，缺乏一定的科学性、合理性。从多角化经营项目存在之日起，就存在着较大的风险。

2、关于大型煤炭企业成长特性理性认识

我们在现场与相关人员座谈时发现以下观点：

(1) 国有煤炭企业的多角化经营存在阶段性发展的问题。在矿区开发初期，企业应注重煤炭生产规模的扩大；在矿区发展中期，企业应在稳定采选业的基础上，采取相关多角化的战略，走“以煤为主，综合开发”的道路；在矿区发展后，就应转向非相关多角化经营。

(2) 国有煤炭企业要真正走出困境一要发展以煤为主导产品的煤炭下游产品，如洗煤、煤的气化、液化；二是要进行煤炭的综合开发，形成以煤为主的多元化产业链。

(3) 由于煤炭资源的不可再生性、大型煤炭企业的出路只能是走多角化经营之路。

本次问卷调查结果也印证了上述观点。

3、对河南省大型煤炭企业多角化经营未来发展具体措施的调查

(1) 影响多角化经营发展的因素

依据调查结果，影响大型煤炭企业多角化经营发展的因素，开始从事非煤产业的条件，见表八、表九。

影响多角化经营发展的因素调查表 表八

发展多角化经营最需要因素（多选）		确定多角化经营大型项目，需要考虑因素（多选）	
政策	92.14%	市场需求	91.78%
领导重视	91.62%	资金状况	87.69%
好项目	87.67%	安排富余人员	82.17%
资金	87.14%	煤炭主业的增长状况	82.17%
人才	79.25%	行业生命周期	69.27%
技术	77.64%	未来报酬	65.43%

煤炭企业开始从事非煤产业的条件调查表 表九

企业规模大、资金雄厚	26.97%
资源枯竭	19.26%
在煤炭产业已有一定竞争力	30.22%
有相关产业人才做支撑	23.55%

从表八、表九可以看出，在发展多角化经营中，政策支持是第一位的，占

92.14%，针对大型煤炭企业成长特性及资源型企业的特征，国家在金融、税收等政策方面的支持，是企业“二次创业”的根本因素，同时领导应改变重煤炭、轻非煤的传统思想，以创造效益为衡量标准，煤与非煤并重。在煤炭产业有一定的竞争力时，逐步渗透多角化经营项目，为资源型企业转型打下基础。

(2) 关于相关多角化经营的调查

依据调查结果，河南大型煤炭企业资源状况，企业产品结构见表十。

资源状况、产品结构调查表 表十

各企业煤炭资源状况		企业产品结构	
丰富	18.81%	以煤炭为主	58%
较丰富	34.69%	机械加工为主	10.5%
较少	42.73%	冶金为主	8.2%
枯竭	3.77%	轻工为主	6.3%
		电力为主	6%
		化工为主	3.81%
		建材为主	3.68%
		其它为主	3.51%

从表十可以看出，河南大型煤炭企业资源状况总体不佳，其中资源较少的占42.73%，枯竭的占 3.77%，表明多角化经营是大型煤炭企业的唯一出路。但以煤炭产品为基础发展的相关多角化项目比重明显偏低，如电力行业只占 6%。

(3) 对多角化经营规模化经营的调查

依据调查结果，大多数企业经营管理人员对多角化项目规模化经营有不同的认识，解决多角化经营现状提出了各种新的思路，见表十一。

多角化项目规模化经营调查表 表十一

大企业	41.32%
中型企业	31.54%
至少达到经济规模的企业	27.14%

现有多角化经营项目出路调查表 表十二

解决途径		具体措施	
重组整合	56.43%	公司制	43.79%
推向市场、自生自灭	11.1%	租赁承包	38.42%
完全退出非煤产业	32.47%	出售	37.53%
		收回与主业一起发展	23.93%

从表十一、表十二可以看出，大型煤炭企业经营管理人员认为多角化项目应适度规模经营，选取大企业模式的占 41.32%；对现有多角化经营项目的出路在于重组整合，占 56.43%，同时应对现有多角化经营项目实行产权制度改革，尽早完成股份制、股份合作制的改造。

(4) 多角化经营进入新产业的方式及其组织结构

依据调查结果，经营管理人员认为应慎重选择新产业项目，进入新产业途径应多种多样，具体情况见表十三、表十四。

选择新产业的项目、进入新产业的途径调查表 表十三

进入新产业应选项目		进入新产业的途径	
投资小、见效快	35.61%	新建	27.73%
国家确定的主导产业	21.54%	并购	23.52%
与煤炭相关的电力建材产业	27.39%	合资	22.26%
高新技术产业	15.46%	联合	26.49%

多角化项目的组织结构调查表（多选）：表十四

由若干法人组成的企业集团	52.86%
均是非法人单位	21.11%
单个法人、各自经营	36.23%
企业联合体（一个法人）	25.18%

从表十三、表十四可以看出，选择与煤炭相关的电力、建材相关多角化项目比重最大，占 27.39%，进入新产业途径方式，新建占 27.73%。关于多角化经营的组织结构选择由若干法人组成的企业集团模式占 52.86%。

二、对重点企业进行调查

义马煤业集团公司位于河南省西部，现有生产矿井 11 对，设计生产能力 1105 万吨，职工 5 万多人，2001 年原煤产量 837 万吨，是国家特大型煤炭企业。

(一) 义煤集团公司多角化经营的基本情况

义煤公司非煤产业现有独立报表单位 42 个，其中集团公司直管的二级独立核算单位 21 个，矿、厂、公司所属多角化经营公司 21 个。生产经营厂（网）点 175 个，其中第一产业厂点 5 个，工业生产厂点 117 个，第三产业网点 53 个。集团公司非煤产业共有总资产 147661.31 万元，负债 131592.49 万元，净资产 16068.82

万元。集团公司非煤产业共有从业人员 15534 人。在非煤产业从业人员中，具有大中专以上学历的有 1823 人，占总人数的 11.73%；高中学历的有 9130 人，占总人数的 58.77%；初中以下文化程度的有 4581 人，占总人数的 29.49%。

一九九六年九月集团公司成立非煤产业部，主要对集团公司的非煤产业进行宏观管理。集团公司由一名公司领导分管非煤工作，其他领导根据分工交叉管理。非煤产业部从宏观上负责统一管理、统筹协调非煤系统的工作，其他部室根据职能分工交叉管理。各矿、厂、公司由一名副职领导分管多角化经营工作，有的单位设立了非煤产业科等管理科室。

义煤公司对非煤系统实行条块结合、分级管理的形式。二级单位由集团公司直接管理，非煤产业部会同有关部室下达生产经营计划，财务部考核利润指标。矿、厂、公司所属非煤企业计划指标由非煤产业部下达并考核，各单位具体管理。自下而上采用统一领导、分级管理、责权明确、相互协调的运行管理体制。

2002 年 1-6 月份义煤集团非煤产业生产经营总额 30155.61 万元，完成计划的 113.18%。其中公司直管全民单位 26085.51 万元，完成计划的 110.87%；矿、厂、公司所属多角化经营公司 4070.1 万元，完成计划的 130.57%。1-6 月份利润 851.27 万元，完成计划的 288.56%，较去年同期增盈 1073.53 万元。其中集团公司直管全民单位 816.26 万元，完成计划的 305.71%，较去年同期增盈 389.69 万元；矿、厂、公司 35.01 万元，比计划增加 7.01 万元，较去年同期减亏增盈 683.84 万元。

（二）义煤集团非煤产业当前存在的主要问题是：

1、非煤产业管理体制不利于企业的发展。长期以来，集团公司非煤产业宏观管理比较薄弱，没有形成一个科学高效的管理、决策体制和机制（以非煤项目规划为例，集团公司的规划发展办、计划工程部、非煤产业部三个部门都抓，政出多门，力量分散）。集团公司对非煤产业的总体发展规划、产业布局重视不够。对各单位重复建设的小项目缺乏宏观控制，新建的较大项目，没有完善法人负责制和项目责任追究制。部分单位混淆了宏观监督管理和企业经营管理的界限，设立“多经办”、“三产办”等管理机构，直接代替具有法人资格的集体企业行使管理职能，机构重叠，责权不明。

2、由于长期以来形成的观念，使大多数领导，对发展非煤产业的认识不足，

还没有跳出“以煤为主、多业并举、综合发展”的圈子，真正做到煤与非煤并重。片面强调原煤生产，把非煤企业当成包袱，短期行为严重，对企业的可持续发展缺乏高度的认识和研究。重原煤、轻非煤的思想制约着非煤产业的发展。

3、集团公司直管的非煤企业盈利面较少，主要集中在铁运处、通讯公司、电力公司、机电总厂等几个骨干企业，但盈利单位的盈利额度较小，比率低，抗市场风险能力差，部分单位存在着明盈实亏的现象，部分单位出现产值上升、盈利下降或超亏的不正常现象。

4、资金紧张，非煤企业步履维艰。资金紧张仍是目前困扰和制约集团公司非煤产业生产经营的主要因素。造成资金紧张的原因有以下两点：一是大多数非煤企业主要依赖原煤谋求发展，围绕集团公司内部市场转，缺乏外向型产品和名牌、拳头产品，无市场竞争力，由于集团公司内部货款结算不及时，导致非煤产业大量的资金不能及时地回笼，已经形成了投入---沉淀---再投入---再沉淀的恶性循环。目前，非煤企业全部应收款为 39252.52 万元，仅集团公司内部就拖欠货款 27373.79 万元。二是因欠税较多，导致货款不能及时结算，给财务管理带来一定的困难。

5、进行产权制度改革的力度不大。实行小企业产权制度改革，已经进行了几年，集团公司也相继多次下发文件，但相应的配套政策没出台，没有专门的机构推动此项工作，制约着产权制度改革工作的开展。由于一些领导同志思想解放的不够，胆子不大，在改革、改制中遇到一些难办的实际问题就畏缩不前，使非煤小企业改革改制仍停留在口头上。

6、管理混乱。一些单位的管理、特别是财务管理方面存在着漏洞。在资金管理和使用上没有严格的管理制度和审批制度，失去了必要的监督控制，乱批乱支，资金没有得到合理的使用。

7、拖欠工资严重，造成职工生活困难，职工队伍不稳定。非煤企业，特别是集体企业，拖欠工人工资、集资款的现象十分严重，职工生活困难，士气低沉、情绪不稳、精神状态不佳，直接影响到生产经营的正常。

8、项目开发工作滞后，没有项目储备，非煤产业发展后劲不足。从 1998 年以来，因煤炭市场发生变化，集团公司的非煤项目开发工作的滞后，导致非煤产业发展后劲不足。

1.3 对河南省大型煤炭企业多角化经营现状调查结果的评价

一、对大型煤炭企业多角化经营总体认识的评价

多角化经营是大型煤炭企业新的经济增长点，是大型煤炭企业发展到一定时期的必然选择。由于煤炭是一种不可再生的资源，人们开采利用的速度又很快，煤炭企业从其建设和生产初期，客观地面临着未来的生存与发展的问題。况且我省许多城市如平顶山、鹤壁、义马、焦作等是煤城，企业如不重视多角化经营，那么资源采掘完毕之日，也就是这些城市衰退败落之时。从这个意义上讲，多角化经营不仅关系到大型煤炭企业的持续发展，也涉及到了一个社会性问题。因此，大型煤炭企业的领导人员要站在战略的高度去认识企业多角化经营的重要性和必要性，特别是当企业进入生命周期第二阶段之后，更要统筹规划、统一安排，不能将多角化经营项目视为辅业，原煤生产视为主业，而应同等对待，一视同仁。

调查显示，企业经营管理人员目前对煤炭企业开展多角化经营已经引起了一定程度的重视。在调查煤炭企业经营方针时，有 39.37% 的人员认为煤与非煤并重。在对多角化经营地位调查时认为：多角化经营是整个煤炭企业经营重要组成部分的占 40.85%，认为是主要组成部分的占 18.2%，绝大多数人员认为煤炭企业发展初期应以煤为主，发展中期应以煤炭加工成品为主，发展后期应以多角化经营为主。但是，调查中我们发现，虽然大多数经营管理人员对多角化经营有了一定的认识，却仍然没有从煤炭企业发展的战略高度来看待这一问题，对开展多角化经营的意义，认识上还不够深刻，甚至存有偏见。调查结果显示，仍然有高达 63% 的人员认为煤炭产业比非煤产业重要，认为多角化经营是整个煤炭企业经营的次要部分（从属或补充）的占 41.12%。在调查煤炭企业从事多角化经营的意义时，61.15% 的人员认为是安置富余人员，高居各项目首位。认识的浮浅导致某些企业领导特别是主要领导对多角化经营不够重视，在实际工作中，造成管理、人才、资金、技术向煤炭产业严重倾斜，制约了煤炭多角化经营健康、快速发展。

企业对多角化经营在总体认识上没有形成应有的足够的重视，既有客观原因也有主观原因，主要是：①长期计划经济体制造成的影响。在计划经济体制下，大型煤炭企业实行矿务局企业体制，隶属于煤炭部。企业只是一个煤炭生产单位，