

煤炭企业与 现代企业制度

主 编 吴 吟

煤炭工业出版社

21

96
P426.21
62

煤炭企业与现代企业制度

主 编 吴 吟
副主编 李金峰
编 者 吴 吟 李金峰 曹永平
谢美华 孟凡良



3 0109 6659 0



煤 炭 工 业 出 版 社

C

251076

(京)新登字 042 号

图书在版编目 (CIP) 数据

煤炭企业与现代企业制度/吴吟主编. —北京:煤炭工业出版社, 1996. 2

ISBN 7-5020-1294-X

I. 煤… II. 吴… III. 煤炭工业-工业企业-企业管理制度 W.F426.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (95) 第 24074 号

煤炭企业与现代企业制度

主编 吴 吟

责任编辑:李朝受

*

煤炭工业出版社 出版

(北京安定门外和平里北街 21 号)

中国科学院印刷厂 印刷

新华书店北京发行所 发行

*

开本 $850 \times 1168\text{mm}$ $1/32$ 印张 $9\frac{1}{4}$

字数 245 千字 印数 1—4000

1996 年 2 月第 1 版 1996 年 2 月第 1 次印刷

书号 4062 定价 15.00 元

内 容 提 要

本书系统介绍了现代企业制度的基本知识，对煤炭工业发展的历史、所取得的成就、煤炭工业企业的现状及改革进程作了分析和评价。书中还介绍了我国煤炭工业企业公司制改组的模式、相关问题及具体操作方法，并对我国煤炭工业企业的未来发展模式和方向进行了深入的研究。

该书可供煤炭企业各级领导干部、管理人员以及大、中专院校师生和各类煤炭企业培训人员学习使用。

建立现代企业制度
促进煤炭经济发展

濮洪九

一九九六·一·

序

建立现代企业制度是发展社会化大生产和市场经济的必然要求，是我国国有企业改革的方向，当然也是我国国有煤炭企业改革的方向。

现代企业制度是适应社会主义市场经济要求的产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的企业制度。国有企业实行公司制，是建立现代企业制度的有益探索。公司制企业以清晰的产权关系为基础，以完善的企业法人制度为核心，以有限责任制度为主要特征，以科学的公司治理结构为保证。因此，我们要建立的现代企业制度必须具备三个要素：法人财产权、有限责任制度和公司治理结构。现代企业必须拥有所有出资者所形成的法人财产权，并以此独立地从事经营活动，享有民事权利和承担民事责任，承担对出资者资产保值增值的责任。有限责任制度解决了出资者以其出资额为限，企业以法人财产为限，在企业破产或清偿债务时承担有限责任的问题，为有效筹集资本，减少企业和出资者的风险创造了条件。现代企业的治理结构是一种以纵向分层授权为主的企业领导制度，企业的权力机构、决策机构、执行机构、监督机构等相互独立、权责明确、相互制约、相互依存，从而保证企业生产经营活动的高效运行。在当前我国现代企业制度的建设中，必须特别重视企业治理结构的重组，要建立起符合市场经济要求的科学的企业治理结构。

在我国经济体制改革以来，煤炭行业的改革大体经历了调整国家与企业的分配关系，实行利润留成，扩大经营自主权；实行利改税，进一步调整国家与企业的分配关系；全行业实行承包经营责任制和全面实行承包；贯彻《全民所有制工业企业转换经营机制条例》，落实企业自主权，向市场经济迈进等四个阶段。逐步

由企业外部环境的改革向企业内部经营体制的改革过渡。

不可否认,承包制对搞好煤炭企业起到了一定的积极作用,但仍然未从根本上触及到传统企业制度的弊端,承包制不能实现政企分开,把企业真正推向市场;也不能使产权关系明晰,从根本上转换企业经营机制,使企业成为实际上的自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的商品生产者和经营者。

煤炭企业要想进入市场;成为市场主体,参与市场竞争,就必须按照市场经济对企业的基本要求,解决企业内部的深层次问题,进行产权制度的改革和企业组织结构的重筑。为此,在煤炭企业建立现代企业制度已成为历史的必然。

煤炭行业作为我国国民经济的支柱产业,对我国国民经济的发展有举足轻重的作用。由于长期处于国家计划的严密控制之下,留下了深刻的计划经济体制的烙印,在走向市场的过程中,步履维艰,处境极其困难。尽快转换煤炭企业经营机制,建立现代企业制度,对于大力发展煤炭工业企业以及对我国市场经济体制的建立和国民经济的发展有重要的历史意义和现实意义。

吴吟等同志编写的《煤炭企业与现代企业制度》一书,介绍了西方企业制度及其演变,分析了我国煤炭工业现状及其现行的企业制度,探索了煤炭企业公司制改组、股份制改造及建立现代企业制度的条件和配套措施,展望了煤炭企业的未来。该书对煤炭企业干部职工了解和掌握有关现代企业制度的理论知识以及煤炭企业建立现代企业制度的具体操作过程具有较强的借鉴和指导作用,是一本值得一读的好书。

中国矿业大学
工商管理学院院长

陶学禹

1995年12月11日

目 录

第一章 历史的选择	1
第一节 新中国煤炭工业的发展	1
第二节 煤炭企业管理体制的变化	3
第三节 煤炭企业制度改革的历史透视	9
第四节 改革的总结和评价	25
第五节 历史呼唤现代企业制度	34
第二章 西方企业制度的演变	38
第一节 企业制度的变迁	38
第二节 美国的企业制度	46
第三节 日本的企业制度	50
第四节 企业制度的国际比较	52
第三章 我国现代企业制度的描述	66
第一节 现代企业制度的概念	66
第二节 现代企业制度的特点	70
第三节 现代企业制度的基本内容	72
第四节 公司的类型	79
第五节 公司的治理结构	82
第六节 现代企业的产权制度	84
第四章 我国煤炭工业的现状	88
第一节 煤炭工业的成就	88
第二节 煤炭消费与开采	91
第三节 我国煤炭工业与世界煤炭工业的差距	94
第四节 计划经济体制下煤炭企业的特征与弊端	96
第五节 煤炭工业面临的形势	99
第六节 煤炭企业进入市场存在的问题	104
第五章 现行煤炭企业制度剖析	108
第一节 煤炭企业环境分析	108
第二节 煤炭企业的组织制度	115
第三节 煤炭企业的管理制度	123

第六章 煤炭企业建立现代企业制度的条件	131
第一节 现代企业制度的作用与评价	131
第二节 现代企业制度与加强煤炭企业管理	135
第三节 现代企业制度与转换煤炭企业经营机制	141
第七章 煤炭企业公司制改组	146
第一节 煤炭企业公司制改组的模式	146
第二节 煤炭企业集团的公司制改组	154
第三节 煤炭企业改组的难点与对策	162
第八章 煤炭企业的股份制改造	169
第一节 股份制改造的条件和程序	169
第二节 企业重组的模式	182
第三节 资产评估和股份设置	185
第四节 股份制与承包制的关系	191
第五节 企业股份制改造的经济效益评价	193
第九章 煤炭企业建立现代企业制度的配套措施	198
第一节 政府职能转变	198
第二节 培育市场体系与中介组织	201
第三节 社会保障制度	207
第四节 企业家制度的建立	209
第五节 减轻企业经济负担	215
第六节 国有资产管理	220
第十章 煤炭企业的未来	224
第一节 煤炭企业的多元化发展	224
第二节 煤炭企业的国际化经营	232
第三节 煤炭企业的集团化构造	243
第十一章 现代企业管理创新	248
第一节 管理创新是历史的必然	248
第二节 人本管理	256
第三节 风险管理	263
第四节 柔性管理	269
第五节 再生工程	276
主要参考文献	286

第一章 历史的选择

第一节 新中国煤炭工业的发展

新中国的煤炭工业在艰难中起步，在曲折中发展，到1994年原煤产量已超过12亿吨，比建国初期1949年的3243万吨增加近40倍，为保证国民经济的健康发展作出了巨大的贡献。

一、在艰难中起步（1949~1957年）

旧中国的主要煤矿多数分布在东北地区、华北地区和华东的山东、安徽两省。除开滦、抚顺、淮南、焦作、阳泉、淄博、枣庄等少数几处外，煤矿规模都很小、设备简陋、技术落后，加上长期战争的破坏，这些煤矿回到人民手中的时候，已是一片衰落破败的景象。新中国的煤炭工业就是在恢复、改造旧中国遗留下来的煤矿的基础上起步的。

新中国成立后，特别是在中国开始大规模经济建设的第一-个五年计划中，煤炭工业一方面充分利用原有矿区，对矿井进行适当的改建或扩建，发挥潜力、扩大生产能力，并在这些矿区适当建设一批新矿井；另一方面积极开始建设新的煤炭基地，以增大煤炭生产的后备力量，逐步改善煤炭工业的布局，适应今后国民经济发展的需要。

为了使我国煤矿极端落后的生产工艺向先进技术过渡，“一五”期间，煤炭工业始终致力于生产矿井的技术改造，进行全面生产改革。对矿井生产的全过程，包括生产准备、采掘工程、井上井下运输、通风安全、地质测量、生产组织管理等所有生产环节及生产技术责任制进行全面的改革。同时，还推行了矿长负责制、总工程师责任制、生产区域管理制，使煤矿生产从技术到管理都有很大改观，促进了生产能力的发挥。1957年，全国原煤产

量比 1952 年增长了 96.6%，平均年增长速度达到 14.5%。

二、在曲折中发展（1958～1978 年）

在 1958～1978 年这 20 年的历史进程中，中国大地上发生了众所周知的“大跃进”、“文化大革命”等全国性的运动，国民经济建设在起伏、曲折中走到极端困难的境地。煤炭工业的正常发展也被打乱，受到了挫折。

“大跃进”打乱了煤炭工业“二五”计划的进程。高指标、瞎指挥给煤炭工业带来了严重的灾难，使矿井采掘关系失调、巷道和设备失修、生产能力遭到严重破坏、基本建设浪费严重。从 1960 年 5 月开始，煤炭产量不仅没能增长，反而持续大幅度下降。1960 年冬开始了煤炭工业的第一次大调整。到 1965 年，煤炭工业才从困境中恢复元气，逐步走上正常的生产轨道，原煤产量达到 2.3 亿吨，达到了“二五”计划的上限指标。

10 年“文化大革命”使煤炭工业遭受了严重的破坏。违反建设程序、降低工程质量、简易投产，不仅造成浪费，而且为煤炭工业的第二次大失调和 80 年代的第二次大调整留下了隐患。

粉碎“四人帮”以后，停产、半停产的企业相继恢复生产，使煤炭需求量急剧增加。煤炭工业部一面积极恢复和建立正常的生产秩序，一面千方百计地为恢复国民经济努力增产煤炭。但由于当时“左”的指导思想还没有改变，提出了一些不合实际的口号和规划，使得经受“文化大革命”严重破坏、本来已失调还没有完全恢复的煤炭工业，失调状况更趋严重，从而导致不得不进行煤炭工业的第二次大调整。

三、在改革中前进（1979～1994 年）

党的十一届三中全会以后，我国进入了一个新的历史发展时期，煤炭工业也开始其新的历程。

1979 年 5 月，煤炭工业部贯彻中共中央 4 月工作会议提出的“调整、改革、整顿、提高”的方针，开始了新中国成立以来的煤炭工业的第二次大调整。经过了 3 年的时间，到 1982 年调整工作基本完成，全国煤炭产量达到 6.66 亿吨。

经过一系列的单项、局部的改革以后，于1985年开始了为期6年和3年的两轮全国统配煤矿投入产出总承包。

在改革开放以后，煤炭工业也开始打破“一大二公”的格局，在“大中小一起上，国家、集体、个体一起上”的方针指导下，个体、乡镇煤矿得到迅猛发展，原煤产量达到了与统配煤矿并驾齐驱的水准。

第二节 煤炭企业管理体制的变化

一、恢复时期和“一五”时期实行集中管理

新中国成立初期，煤炭工业存在着几种经济成分并存的状况。国营、地方国营和公私合营煤矿是全国煤炭工业的主要力量。

恢复时期煤炭工业实行以中央人民政府领导下的大行政区为主的集中统一管理，即中央人民政府燃料工业部及其所属的煤矿管理总局和东北煤矿管理局，分别管理华北和东北地区的国营煤矿企业、华东地区的部分煤矿。其它国营煤矿，则分别由华东、中南、西北、西南军政委员会工业部所属煤矿管理局领导和管理。地方国营煤矿分别由所在省市及其以下的人民政府的工业部门管理。公私合营煤矿则根据生产规模的大小和煤炭的销售情况，分别由各级人民政府的工业部门管理。私营煤矿根据人民政府的政策法令自主经营。各级政府对所属煤矿的人、财、物、产、供、销实行统一管理。

在第一个五年计划期间，经过社会主义改造，私营煤矿已全部改造成全民所有制和集体所有制的社会主义性质的煤炭企业。1956年，根据中共八大提出的统一领导，分级管理，因地制宜，因事制宜的方针，进一步划分了中央和地方的行政管理职权，改进了国家的行政体制。煤炭工业管理体制进行了改进，将所产煤炭在全国范围内进行调配的大矿作为部属重点煤矿，另一些则作为地方国营煤矿分别进行管理。煤炭工业部对重点矿的管理是：计划实行指令性，自上而下地下达；财务统收统支，计划内利润全部上缴，超额完成利润计划，企业可以按规定提取一定比例的奖

励基金，亏损由国家补贴；物资由国家统一调拨供应；煤炭销售实行统一分配，统一价格；人、财、物、产、供、销都由行政部门统一决定。地方煤矿企业则由省、市、自治区政府的有关部门进行领导。恢复时期和第一个五年计划期间，煤炭工业实行比较集中的管理体制，对企业实行行政管理的办法，由于当时煤炭工业规模不大，生产力发展水平不高，虽然存在对企业管得有些过多、过死的问题，但还是适应煤炭工业生产的。

二、“大跃进”时期实行企业下放

1957年11月，国务院颁布了《关于改进工业管理体制的规定》，指出“重工业部门所属的企业，凡属大型矿山，重要煤炭基地等，由中央部门管理，其他凡属可以下放的，都应根据情况逐步下放。其出发点是发挥中央和地方两个积极性”。当时，煤炭部也已觉察到过去部和专业总局对地区管理局和专业局及其所属企业的管理有过多、过死的问题，认识到这种集中统一的管理体制已不能适应煤炭工业的发展形势，曾酝酿过一些较稳妥的改革方案，并于1958年元旦以煤炭工业部命令的形式，颁发了《关于改进所属企业、事业单位管理体制的规定》。这些企业下放，在一定程度上调动了地方的积极性，使地方煤矿有了较大的发展。特别是江南九省（区）的煤炭工业发展较大，对改变全国煤炭工业布局起了积极作用。但是由于在执行中受到“左”的错误影响。这次下放未能有准备、稳妥地进行，要求过急、过快。在企业下放的同时，没有加强相应的宏观控制，总体看是不成功的。

三、调整时期实行企业上收

在“大跃进”后期，中共中央对“左”的错误给管理体制带来的影响有所察觉。国务院于1960年决定把原来下放到黑龙江、吉林、山东、安徽、河南、江西、湖南、内蒙古、陕西9个省（自治区）的31个矿务局，2个筹备处和2个煤机厂重新收回，实行以煤炭部为主的双重领导。1962年批准成立中南、西北两个煤炭工业管理局，对这两个地区的10个省（区）的煤炭企业也实行了以煤炭部为主的双重领导。随着全国经济调整工作的进展，以

后又陆续上收一部分企事业单位，并对部分地区煤炭工业管理体制进行了调整。1963~1965年煤炭工业管理体制的调整大规模展开，主要是并矿、减人，改变企业、事业单位的隶属关系等，共涉及到30多个企事业单位。主要产煤省的重点煤炭企业和事业单位，又都上收为以煤炭部为主的双重领导，人、财、物、产、供、销等权限也随之上收，以部为主进行管理。到1966年底，全国共有部属矿务局（矿）65个，地方煤矿企业474个，省（区）属煤矿105个，专业企业164个。这次企业的上收，是围绕着纠正“大跃进”“左”的错误，配合调整工作进行的，效果比较显著，促进了调整方针的贯彻落实，煤炭工业从而得到稳步发展。

四、“十年动乱”中企业管理体制遭受严重破坏

“文化大革命”时期，煤炭部属的72个矿务局及其它企业、事业单位又统统下放。其中，1968年下放22个矿务局，到1970年6月底，其余的50个矿务局（除北京矿务局当时定为以部为主的双重领导，1974年才下放给北京市管理外）全部下放给地方领导和管理。4个实行以地方为主的双重领导；部属基建工程处也先后下放给地方领导和管理；部属地质勘探队99个，除航测大队实行以部为主的双重领导外，其余98个均下放给地方管理；部属机厂29个，有27个实行以地方为主的双重领导，上海矿灯厂下放给上海市管理，北京煤机厂实行以部为主的双重领导。对下放的企业，有些省一放到底，层层下放给所在地、市管理，或搞“政企合一”。同时，原部属设计、科研、大专院校事业单位，也都下放给地方领导和管理。随着企业隶属关系的改变，物资供应、劳动工资等管理权限也统统下放。

五、1978年以来对企业管理体制的调整与改革

1978年，中共中央在《关于加快工业发展若干问题的决定（草案）》中指出：“少数关系国民经济全局的重点企业和科研、设计单位，应实行中央和地方双重领导、以中央有关部门为主管理”。根据这一精神，煤炭部先后与有关省、市、自治区政府进行协商，并经国务院批准，又陆续上收了部分统配煤矿及煤炭科研、

教育、设计事业单位。

1978~1983年，东北三省、内蒙古东部地区、安徽、贵州、四川等省（区）和上海大屯等32个统配煤矿，由以地方为主的双重领导上划为煤炭部直属。这些单位的人、财、物、产、供、销均由煤炭部统一管理。此外，对上海等6所全国性煤炭专业研究所、沈阳等8个煤矿设计院、开滦等28所煤炭技工学校以及8个基建公司、7个地质勘探公司，也实行以煤炭部为主的双重领导体制。

1984年，为了适应统配煤矿投入产出总承包的需要，中共中央和国务院批准调整部分骨干统配煤矿管理体制，将外调煤炭量大，对国民经济起重要作用的山西、山东、河北、河南、陕西省的29个统配煤矿和基建局（指挥部、公司），省煤田地质公司，煤矿机械厂及设计、科研、教育等单位，划归煤炭部直属；大同、开滦、平顶山、淮南、淮北等几个大型矿务局和大屯煤电公司，由部直接管理。

1985年起，开始了全行业的投入产出总承包。

六、试办“托拉斯”与煤炭工业公司

40多年来，煤矿企业不论是煤炭部管理，还是下放给地方管理，大多是在隶属关系上的变革，且主要是以行政的办法管理。但也曾经进行过一些管理体制改革的尝试。

1. 60年代试办了3个“托拉斯”性质的煤炭工业公司

1964年根据中共中央关于“在我国社会主义制度下，试办‘托拉斯’，用‘托拉斯’的组织形式管理工业”的指示精神，相继成立了华东、贺兰山、渭北3个煤炭工业公司，按地区性集中统一经济核算体制的形式进行了改革试点。

“托拉斯”性质的煤炭工业公司在管理体制和管理方法上，主要实行了以下几项重大改革：

（1）计划管理体制的改革。国家计划单位由矿务局一级改到公司一级，公司对完成国家计划全面负责，改变了过去以矿务局直接对部负责的多头现象。

（2）经济核算体制的改革。公司是国家计划单位和独立经济

核算单位,集中领导和统一管理整个企业的生产建设和经济工作。分公司是内部计划单位、内部经济核算单位和企业管理的中间环节。矿是执行计划和核算直接成本的基层生产单位。

(3) 物资供应和产品销售的改革。将供应和销售业务集中起来,统一由公司管理,在分公司建立供销办事处作为公司派出机构,办事处在各矿设站,具体负责物资供应和煤炭销售工作,办理有关经济手续。办事处(站)既是公司的办事机构,也是分公司和矿生产建设的后勤部;既是公司实行集中管理的一个重要环节,也是分公司和矿经济活动的一个重要组成部分。供应工作中,物资采购、储备、供应工作由办事处(站)全部管理起来,分公司和矿负责用料计划的编制和材料的使用管理,办事处(站)按计划 and 定额备料、发料。煤炭销售实行产销分工,矿负责井口毛煤验收、煤的加工、保管及装车工作;代销办事处(站)负责运销业务、处理对外关系和对煤炭质量、数量的监督。

(4) 财务资金成本管理体制改革。在资金管理方面,把过去矿务局和矿分散管理的销煤收入款、材料采购资金、生产基金、企业奖励基金和福利基金统一集中由公司管理,公司负责统一上缴税金、折旧、利润,统一办理贷款,对分公司实行预算管理,按计划拨款。在资金集中统一管理的条件下,允许各项资金相互调剂使用,把11种资金的银行户头合并成5个,统一使用,分开记帐,帐分钱不分,把生产单位的不同渠道的储备资金合并使用,允许专用基金借贷为生产流动资金。在成本管理方面,实行三级成本核算。矿负责核算直接成本,分公司负责在直接成本的基础上,加计分公司负责掌握的费用,公司负责全部实际成本。在会计核算方面,公司成为独立经济核算单位后,分公司的核算内容主要是:综合核算矿的成本(材料、电力、工资、附加工资、基本折旧、矿管理费);分公司的管理费;分公司掌握的折旧留成基金,维持简单再生产的工程基金和大修理基金;核算生产学习大队(精简编余人员)基金(10%由公司拨款,40%由该队的生产收入解决);固定资产的核算;营业外收支的核算。

(5) 基本建设体制的改革。把地质、设计和施工三个部门合并为基本建设公司，实行统一领导，统一指挥，集中管理。在重点勘探地和施工工地，地质、设计、施工等部门共同组成综合工作队，由现场指挥部统一指挥。

煤炭“托拉斯”的试办工作只有短短2年，还没来得及总结完善提高，就在“文化大革命”初期被迫停办了。

2. 80年代组建的4个煤炭工业公司

党的十一届三中全会以后，煤炭工业管理体制进行了有计划的改革，先后建立了东北内蒙古煤炭工业联合公司、安徽煤炭工业公司、大屯煤电公司和重庆煤炭工业公司。

公司按照煤炭部下达的生产、建设、劳动工资、物资供应、煤炭调运等计划，进行综合平衡，分别按年度、季度下达所属单位，并有权调整所属单位的年度、季度计划。公司对煤炭部实行投入产出总承包，经国家批准的超产煤加价收入，全部留给公司，由公司统筹安排。公司统一管理国家拨给的固定资产、流动资金以及各项专用资金。公司附属厂及基建施工单位，应缴煤炭部的基本费，全部留给公司，由公司统筹安排。公司以提高经济效益、加快发展煤炭工业为目标，有较大的经营管理自主权，并按照经济体制改革的总方向和责、权、利相一致的原则，建立健全经济责任制，逐步创出一条煤炭增长速度稳定、发展健康、经济效益好的新路子。

煤炭部试办4个各具特色的公司，是在中国实行经济体制改革的新的历史时期，基于几十年的历史经验，与落实经济责任制，简政放权，充分发挥经济杠杆和经济权利的作用，打破行政区划，加强横向联系等一系列改革同步进行的。除安徽煤炭工业公司于1985年随着统配煤矿总承包的实施，淮南、淮北矿务局直接由煤炭部管理而撤销外，其余3个公司在实践中都取得了成效。

从煤炭工业管理体制改革的历史来看，其改革始终是围绕着企业的隶属关系来进行的，收了放，放了收，反反复复，虽然进行了两次试办公司的创举，但也没有真正涉及到企业制度的改革。