

再铸辉煌

——开滦矿务局模拟法人运转建立
内部市场机制

常 恺 主编

26.21

煤炭工业出版社

95
F426.21
46
乙

再 铸 辉 煌

——开滦矿务局模拟法人运转建立内部市场机制

7AH6P/11



3 0109 6661 6



煤炭工业出版社

C

162042

(京)新登字 042 号

再 铸 辉 煌

——开滦矿务局模拟法人运转建立内部市场机制

常恺 主编

责任编辑：陈养才 于杰

*

煤炭工业出版社 出版

(北京安定门内和平里北街 21 号)

煤炭工业出版社印刷厂 印刷

新华书店北京发行所 发行

*

开本 850×1168mm¹/₃₂ 印张 4

字数 97 千字 印数 1—5, 070

1994 年 10 月第 1 版 1994 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 7-5020-1095-5/F421·4

书号 3863 定价 (精) 13.50 元
(平) 9.50 元



1991年9月7日国务院副总理朱鎔基在原能源部副部长、
中国统配煤矿总公司总经理胡富国（左一）陪同下来开滦视察
贾长武摄



1992年11月12日，煤炭工业部部长王森德
到开滦唐家庄矿服装厂视察 郑 勇摄

积极改革，锐意进取。

韩英

一九九〇年八月卅日

煤炭工业部副部长韩英题词

建现代企业制度
提高煤矿经济效益

張寶明
一九九四年八月廿九日

煤炭工业部副部长张宝明题词

坚持深化改革
再创开滦辉煌

范维唐

一九九四年八月

煤炭工业部副部长范维唐题词

编委会名单

主 任 张延滨 竺政远

副主任 徐 冀 郭福善

委 员 (以姓氏笔划为序)

丁振远 冯克庄 田维义 陈 文 张凤阁

张延滨 杜正信 杨 中 赵文滨 钟亚平

范宏楠 赵振鹏 郭永泽 耿 章 郭福善

徐 冀 贾燕杰 竺政远

主 编 常 恺

副主编 程玉岭

编 者 程玉岭 钱凤国 罗 斐

主 审 郑锦铨 丁有刚

前 言

中国共产党十四届三中全会通过的《关于社会主义市场经济体制若干问题的决定》，为我国 90 年代进行经济体制改革确立了具体的、系统的行动纲领。《决定》指出：“以公有制为主体的现代企业制度是社会主义市场经济体制的基础”。这指明了企业改革的方向，使企业改革在思路迈出了重大步伐。

现代企业制度具有极丰富的内涵和科学机理。

在我国建立现代企业制度是一项前所未有的艰巨工作，不仅要有人们观念上的变革和人才素质的培养，还要有相应的基础和条件，即企业必须在转换经营机制上扎扎实实做好基础性工作，分步实施，适时推进。应该说，15 年来，我国企业制度改革和当前要建立的现代企业制度是个连续工程。从思路上看，建立现代企业制度是最初的放权让利到后来的机制转换的进一步发展；从实践上看，这些年的每一步改革和前进都为现代企业制度的建立奠定了基础。同时，实现机制转换所要求解决的许许多多问题也是建立现代企业制度所面对的问题。可以说，转换企业经营机制，搞活企业，建立现代企业制度，目的都是让企业尽快成为资源配置的载体，实现市场对资源配置的基础性作用。因此，在建立现代企业制度的过程中，一是要在原有基础上深化前进，把困扰企业的各类问题解决好；二是要切实在企业机制的转换上下功夫，积极探索新的途径，加快转换进程。

煤炭工业部《一九九四年煤炭工业经济体制改革实施要点》，确立了国有煤炭企业深化改革的重点是继续转换经营机制，改革计划体制下形成的矿务局传统的管理模式，实行二级单位模拟法人运转，使其在矿务局内部享有法人企业自主经营的权力，承担自负盈亏的责任；在煤炭企业内部建立模拟市场，有偿服务的运

行机制，并对生产服务、生活后勤等单位切块经营，按照市场经济的要求，建立以经济效益为中心，以经济手段为主的运行机制。

1992年7月23日国务院发布《全民所有制工业企业转换经营机制条例》以来，许多煤炭企业针对怎样转换机制作了积极有益的探索。其中，在企业内部实行模拟法人运转，建立内部市场机制就是现阶段一种可行的办法，开滦、枣庄、鹤岗等矿务局和一部分煤矿都在实践中积累了一定经验并取得初步成果。开滦矿务局的做法更具有代表性，受到煤炭工业部领导的充分肯定，在全国煤炭工作会议上做为转换机制的一种典型，向会议作了介绍。

开滦矿务局是国有特大型煤炭骨干企业，具有116年的悠久历史。建国40多年来，它为国家生产原煤6亿t，精煤1.6亿t，上缴利税28亿元，为我国社会主义经济建设做出了重要贡献。但近些年，开滦矿务局象多数老矿区一样，具有开采条件困难、摊子大、人员多、包袱重的特点，加上面对不断发展的市场经济与传统产品经济管理模式的矛盾，使企业日益走入困境。从1986年以来连年亏损，1990年实际亏损达4.8亿元。面对此局面，开滦矿务局在国家宏观政策的支持下，适应市场经济发展的要求，从矿井自身条件出发走模拟法人运转建立内部市场机制的道路，取得了初步成效，近3年逐年减亏，1993年完成原煤产量1760.6万t，精煤产量526万t；亏损2.2亿元。

开滦矿务局模拟法人运转建立内部市场的意义，在于从煤炭企业现状出发，摸索出一条煤炭企业建立现代企业制度的有效途径，其基本思路和经验对国有大中型煤炭企业转换经营机制，建立现代企业制度具有普遍借鉴意义。因此，我们编写了此书，希望它对推动煤炭企业深化改革，促进煤炭工业向社会主义市场经济转变起到积极作用。

本书是在编委会领导下编写的，常恺教授任主编，程玉岭副教授任副主编。参加编写的人员有：程玉岭副教授（第一章）、钱凤国讲师（第二、三章）、罗斐讲师（第四章）。开滦矿务局郑锦铨高级经济师、丁有刚经济师参加了编写提纲的制定并对书稿进

行了审定。在编写过程中得到了开滦矿务局的大力支持，提供了大量资料，在此致谢。

我们衷心希望有更多的煤炭企业在转机建制中探索新的途径，总结出新的经验，给本书以补充和发展，并希望得到读者的批评与指正。

作 者

1994年8月

序

党的十四届三中全会《决定》，勾画了建立社会主义市场经济体制的宏伟蓝图，为煤炭工业展现了广阔的前景，并为煤炭工业的发展提供了新的机遇。

煤炭企业的根本出路在于改革。面对市场经济的新形势，煤炭企业必须扎扎实实地抓好企业内部的各项改革，加大转换经营机制的力度，通过多种方式搞活企业，探索煤炭企业建立现代企业制度的途径、方法和步骤。在这方面，有些企业已经走在了前头。这些单位尽管客观条件很困难，但企业领导者有创新精神，气魄大，思路新，精神面貌好，积极探索深化改革、转机建制、加快发展的新路子，使企业面貌发生了很大变化。开滦就是这方面的一个典型。

开滦在转换企业内部机制过程中，改革矿务局高度集中的管理模式，调整组织机构，对二级单位模拟法人运转，使其在矿务局内部享有法人企业自主经营的权力，承担自负盈亏的责任，在企业内部建立模拟市场、有偿服务的运行机制；对局所属地面厂和多种经营单位，依据具体条件分别独立为法人企业，直接进入市场；对生活后勤等单位实行切块经营，强化管理。开滦改革的思路 and 做法，符合大多数煤炭企业的现状，有利于把煤炭企业的各个组成部分、各个管理层次，按照市场经济要求搞活，是根据煤炭企业的现实条件所采取的既积极又稳妥的改革举措，是为建立现代企业制度所作的必要准备。开滦改革的经验，对煤炭行业转换经营机制，建立现代企业制度有直接的借鉴价值和指导意义。

北京煤炭管理干部学院在开滦矿务局的支持下，编写了这本

书，从理论的实践上，阐述了开滦改革的经验，对煤炭企业的改革是一个促进和推动。我希望有更多的企业在改革中不断创造出新鲜经验，有更多的有指导意义的专著出版，为煤炭企业走向市场，建立现代企业制度做出贡献。

濮洪九

一九九四年八月

目 录

第一章 开滦矿务局改革的历程	1
第一节 煤炭企业改革的形势	1
第二节 开滦矿务局改革的回顾	5
第三节 开滦矿务局改革的意义	16
第二章 开滦矿务局模拟法人运行机制	18
第一节 模拟法人的内涵	18
第二节 模拟法人的运行机制	21
第三章 开滦矿务局模拟法人运转的实践	37
第一节 赵各庄矿 1994 年内部经营承包实例	37
第二节 范各庄矿 1994 年内部市场运行实例	59
第三节 唐山矿 1994 年切块经营承包实例	88
第四章 模拟法人机制的深化	92
第一节 模拟法人的意义	92
第二节 模拟法人运转的深化与完善	100
第三节 煤炭企业建立现代企业制度的思考	107

第一章 开滦矿务局改革的历程

第一节 煤炭企业改革的形势

1994年，全国经济体制改革步伐加快，财政、金融、税收、外贸、投资体制改革已形成总体攻坚之势，煤炭工业面临的历史转变是前所未有的。在向新经济体制加速转变的过程中，长期计划经济体制遗留下的历史包袱，以及煤炭所处的内外部环境，使煤炭企业改革和发展既有严峻的挑战，又有新的机遇。每个煤炭企业都要总结经验，充分利用现有基础和有利条件，从深化改革上寻找解决问题的根本出路。

一、困难重重的煤炭工业

我国煤炭产量从解放初期的年产3000多万吨上升到1992年的11.1亿t，位居世界第一位，成绩是巨大的。近十多年，煤炭工业发展迅猛，企业面貌发生了根本的变化，但由于诸多因素使煤炭企业存在许多困难。

一是多数煤矿亏损严重，债务增加，长期负债经营，资金匮乏，经济实力薄弱，缺乏更新改造和自我发展的能力，缺乏生机和活力。

二是职工收入明显降低，工作条件差，劳动强度大，社会地位进一步降低，职工队伍不稳定。

三是子女就业难、住房难、读书难的问题日益严重。允许10年以上工龄农村户口职工的家属在矿区落户政策的实施，使大量的家属、子女涌入矿区，越发加重了这一困难。“农转非”的巨大压力，远远超出了企业的承受能力，不要说安排职工家属及其子女就业读书，单是住房一项就没有哪一个企业能够在短期内完全解决。

四是衰老矿井难以找到出路。特别在无接替新井的情况下职工无法安置，老、弱、病、残职工及其家属和子女更难以安置，带来一系列社会问题。

形成以上局面的主要原因有：

第一，缺乏一个长期稳定的煤炭发展政策。在“大跃进”、“搞规划、闹翻身”、“有水快流”等口号的引导下，刺激了煤炭工业一时的高速发展，造成了煤炭生产的盲目性和不均衡性，采掘失调，资源浪费，不仅使骨干煤炭企业受到冲击和破坏，而且也给国民经济的长远发展带来严重后果。

第二，改革政策不配套，煤炭产品价格与价值严重背离，在其他行业产品和原材料价格大幅度上涨的时候，仍然对煤炭实行低价格政策，加剧了煤炭行业的经济困难。1993年放开煤价，但一些地方政府为了地方财政的利益，干预煤炭产品定价，使煤炭企业难以得到放开煤价的利益。

第三，地下开采，生产系统复杂，战线长，规模大。一些老矿井随着矿井开发深度增加，运输线路延长，通风排水量增加，生产环节增多，用工多，效率低，吨煤成本不断提高。

第四，用工制度存在严重缺陷。用工制度的缺陷，引发了职工的短期行为，使大多数煤矿正在逐步失去一支觉悟高、干劲大、技术熟练、富于自我牺牲精神、思想稳定的职工队伍。目前职工队伍由“四大主体”组成，即农村为主体，低文化为主体，青年工人为主体，干部以经验型为主体。职工队伍的政治素质和技术素质大大下降，已直接影响到整个煤炭工业的稳定和发展。

第五，企业办社会，负担越来越重。每个煤炭企业都是一个自然和社会融为一体的复合系统，在管理上既有生产技术问题，又有社会生活问题，既有经济任务，又有政治任务。除了旧体制造成的原因之外，还由于我国煤炭企业绝大多数是在远离城市的农村和山区，生产、生产服务、生活服务均由企业承担。由于煤矿效率低，用人多，因此家属多，待业青年多，退休职工多。另一方面，由于煤矿是地下作业，劳动强度大，条件差，伤残职工多，

每年都有 12% 左右的采掘工人因各方面的原因转到地面，造成非原煤生产人员大量增加，形成了庞大的无法安置的富余人员队伍，从而进一步降低了煤炭企业的效率。“两个安置”的任务，成了煤炭企业的沉重包袱。特别是实行“农转非”政策后，更是旧帐未还又添新帐。矿办社会的现象和问题比其他工业企业严重得多。

第六，旧观念、旧习惯阻碍和影响了煤炭企业经济的发展。煤炭工业是我国传统工业之一，长期实行计划经济，煤矿干部习惯于用行政管理的办法管生产，市场经济观念淡薄，改革的进程较慢。在其他行业的产品已大量进入市场的今天，煤炭行业仍然未全方位地投入市场经济的大潮中。6 年总承包，由于承包基数偏高，造成了企业穷包、苦包的局面，使企业几乎丧失了自我发展的能力。其原因既有煤炭企业本身的问题，也有国家政策和宏观调控问题。

第七，小煤窑的困扰。全国现有 8 万处乡镇煤矿，其中未经批准的非法开采的矿点有 4 万多处，这些众多的小煤窑已遍布各个矿区，仅大同矿务局井田范围就有地方办、军办和军地联办的小煤窑 344 座。小煤窑不仅超层越界，乱采滥掘，破坏资源，还压价销售和挤占运力，对国有矿产资源的开发利用、正常的开采秩序和煤炭市场体系的建立，都带来了极大困难。

在建立社会主义市场经济体制中，煤炭企业又出现了新的问题：

第一，煤炭企业运输欠运太多，翻版合同兑现率低。1993 年 1~7 月份，国有重点煤矿分配运量只完成计划的 74.4%，库存煤炭达到 3373 万 t，占用资金 26.6 亿元，煤炭大量积压，迫使煤矿限产限量，损失严重。

第二，煤炭贷款拖欠严重，企业资金紧张。到 1993 年 7 月末，用户拖欠煤矿贷款和运费高达 138.4 亿元，比年初增加 25.8%。企业资金紧张，一是用户拖欠货款；二是产成品资金占用量过大；三是基本建设资金不到位，挤占了生产资金，一些煤矿的生产经营和职工生活已受到严重影响。