

GUOYUQIYEGAI GECHUANXINZHILU

国有企业改革 创新之路

唐村煤矿衰老再发展模式研究

王新坤 王瑞全 叶焕庭 等著

企业管理出版社

**矿老问题，总要有个
办法，要未雨绸缪！**

——江泽民总书记于 1996 年 1
月 19 日视察原煤炭工业部
时的指示

国务院副总理吴邦国

对唐村煤矿衰老再发展给予了较高评价：

兖矿(集团)公司的唐村矿是个衰老的矿井，去年他们采取整体改制的方式，由集团公司以唐村矿存量资产的 56% 折股作为投资，实行控股，其余存量资产折股后，14% 出售给公司外部法人，30% 出售给本矿职工，重组为多元投资持股的有限责任公司。职工持股的实施，较好地调动了职工积极性，去年全矿实现生产经营总额 2 亿多元，其中非煤产业占 68%，全矿盈利 500 多万元，比上年减亏 1300 万元。

——摘自 1997 年 3 月 18 日吴邦国副总理在全国煤炭工业扭亏增盈工作会议上的重要讲话

老礦風雄風

唐村實業公司
一九八二年一月二十一日
布赫

人大常委会副委员长布赫
为唐村实业公司题词

煤與非煤并重
老礦焕发青春

書贈兗州唐村礦

袁木

一九八二年八月廿一日

原国务院政策室主任袁木为唐村实业公司题词

再取

創園

輝取

王珏
九子青

煌試

经济学家王珏教授为唐
村实业公司题词

编 委 会

顾 问：赵经彻 莫立奇 刘玉斌 马德庆
王邦君

主 编：王新坤 王瑞全 叶焕庭

副主编：牛克洪 滕光进

委 员：（按姓氏笔画为序）

王新坤	王瑞全	牛克洪	白金城
孙玉文	任广诚	许传军	李树荣
陆来金	杨明跃	杨建刚	杨家纯
杨士军	赵汉琦	姚良涛	姜茂武
聂家科	耿继忠	贾裕泉	徐汉才
韩 凌	滕光进		

编写小组

组 长：牛克洪 滕光进

副组长：贾裕泉 王昭文 周月阳

成 员：牛克洪 滕光进 贾裕泉 王昭文
周月阳 梁彦森 韩 凌 孙玉文
牛俊坡 葛卫东 王昭舜 殷延杰
王 伟 张 新 颜景明 王卫华

内 容 提 要

本书以兖州矿业集团唐村实业有限责任公司(原唐村煤矿)借助“内部特区”建设、公司化改制两次重大契机,由衰老到新生,从自立走向自强的实践为主线,采用系统性、创新性、操作性、时序性和理论性相结合的方法,总结提炼出“唐村模式”。

“唐村模式”的核心体现了“唐煤人”“创新创业,自立自强”的企业精神,一切从实际出发,成功走出了一条煤矿衰老重新发展之路,其意义不仅仅在于其自身,她既给衰老煤矿再发展提供了一种模式,同时也对国有企业改革具有一定启示作用。该书内容新颖、深入浅出,既有理论性又有实践性,适合企业各级管理人员学习,也可作为政府有关部门制定政策和大专院校师生研究的参考书。

序

1994年夏,我们受国家经贸委委托,来到国家百家现代企业试点的兖州矿务局,协助编制局改制《试点方案》,惊喜地发现以赵经彻为首的局领导班子,在1993年就开始对已被注销生产能力、处境极度困难的唐村矿按照邓小平南巡讲话精神,大胆创新试行改革。针对计划经济的弊端,提出了“一局两制”和以“内部模拟市场”为特征的“内部特区”政策管理唐村矿,将当时的承包期延长至8年,用逐年减亏的办法,“放水养鱼”,给予经济扶持。实践证明,这一改革思路,充分体现了邓小平解放思想,实事求是的理论精髓,激发了唐村矿全体干部职工艰苦奋斗、“自立自强”的精神,经过三年的努力,由1992年亏损1710万元到1996年提前四年实现扭亏为盈,年盈利506万元,职工人均收入由1992年的4942元上升到1997年的13920元,职工及其家属子女不仅充分就业,原来要求调走的职工也纷纷要求调回来。

唐村矿的改革经验,不但为在计划经济体制下长期困扰煤炭行业国有衰老煤矿的再发展闯出了一条新路子,而且说明对于因资源衰竭而使改革难上加难的国有企业来说,只要政策措施正确,改革也一定能成功。

称之为唐村模式的经验,理论上给我们的启示是:

(一)国有企业改革的根本途径是建立竞争机制。当前国有企业改革要解决的主要的问题是经济效益低下,这是与国内外非国有企业相比较而言的,原因主要表现在历史上形成的债务负担大、

社会负担重、离退休和富裕人员多,使本来拥有资源和人才多方面优势、多年来承担着大量社会责任的国有企业,既缺乏与非国有企业竞争的条件和环境,更缺乏竞争的意识。实行“内部特区”,采取“内部模拟市场”政策的唐村矿所以能迅速见效,关键是尽管在外部市场机制尚不具备的条件下,旗帜鲜明地在企业内部模拟市场,从领导体制到一切管理环节中都推行公平竞争机制,全面激发了全体干部职工的竞争意识,“自立自强”,艰苦奋斗,原定八年扭亏的任务,提前四年完成。

(二)建立竞争机制必须在企业内一切岗位上系统配套,严格落实责任制,大力进行产权制度改革。建立明晰的产权制度是国有企业的核心,但是目前存在着不少片面的倾向,认为只要形式上搞股份制,进行资产重组,组建大集团,国有企业的难题就可迎刃而解。国内外的经验都说明,同样一个股份制企业,在市场竞争中,有的成功了,有的却被淘汰了。产权概念经常被片面地理解为人与物的关系,产权明晰被理解为一项财产应明确界定为谁所有,然而唐村经验告诉我们,经济体制改革应明晰的是人与人之间的权力和利益关系。他们在企业的领导体制、管理结构、人事管理制度、分配和激励制度、财务制度、企业精神文明等一切方面,订立了一整套规范的明确的岗位责任和考核、监督的规章制度,明确规定每一岗位上的责权利。实行竞争上岗,做到干部能上能下,在公开竞争中选拔优秀人才,并采用各种方式,加强来自领导和职工群众的监督。

(三)采用渐进的继承和创新相结合的制度改革。唐村矿在实行“内部模拟市场”阶段,就充分吸收原有党政联席会议等一系列合作议事的优点,同时针对职责不清,克服形式上谁都负责实际谁都不负责任的弊病,在建立严格的岗位责任制的基础上,重新设计并制定了各种层次各类会议规范的议事程序,从而在企业内建立起一整套在竞争基础上协商合作的决策管理系统,唐煤人称它为

一套“合体、合心、合力”的机制。1997年改建为多元法人持股的唐村实业有限公司时，再通过交叉任职制度和职工募资入股等制度安排，顺利地建立公司股东会、执事董事办公会、总经理办公会、职工持股会等新的决策管理系统，有效地解决了新三会、老三会的机构重叠和矛盾，经过一年多来的运行，证明是成功的。

(四)实施“以残煤开采为掩护，以非煤产业发展为主体，以企业文化建设为依托”的发展战略。这一发展战略对于煤炭行业这类不可再生资源类企业具有重大意义，这已成为经济界和企业界的共识。唐村矿实行的以非煤产业发展为主的战略提出了一个理论问题，我国经济学界大都主张国有经济应从竞争性产业中撤退，而唐村模式的实践却告诉我们，国有企业根据自身的情况，也应积极参与竞争性行业的平等竞争。唐村矿1993年改革之初并未采用成建制转移到其它新矿的方案，而是采取珍惜它被注销的残煤，通过一系列企业制度改革，大搞技术革新，精采细挖，原煤产量从1992年的年产量20万吨到1996年回升到年产33万吨，并以积累的利润和可以转产的存量资产和人才作为发展非煤产业的立脚点，制订了一系列优惠政策，大力探索发展非煤产业，首先利用自己在矿业产品技术和市场上的优势，逐步形成了在市场上占据龙头地位的阻燃输送带和阻燃电缆支柱产品，打开了局面，目前正在进一步研究开发，发挥优势，计划将非煤产业集中到以橡塑产业作为主导产业，通过资产经营、收购兼并，形成规模经济，进一步打入竞争性的民用市场。

(五)强化企业集团经济管理体制是解决政企分开难题的一项重要措施。政企分开是一个非常复杂的问题，但是从改制前原兖州矿局创造的唐村模式成功经验中，可以清晰地看到，政企难以分开的真正原因在于企业法人财产权不明晰，政府的行政管理职能与经济职能没有分开。尚处于计划经济体制下的原兖州矿务局对唐村矿实行“内部特区”试点的宝贵经验在于，一是坚持仅对唐

村矿实施经济管理职能，“除矿务局管的合同、班子、工资水平之外，你们可以完全按照自己的情况放手去干”。二是在《公司法》尚未颁布之前，在协商自愿的原则下，将承包期由3年延长至8年，明确商定逐年减亏数，从而在当时的政策环境下，通过承包制的延长从经营权向明晰法人财产权靠拢。唐村矿只需通过与矿务局订立合同，就可以按照“四自”的原则独立经营，摆脱了多个政府部门的行政干预，从而大大激发了唐村矿的积极性。与此同时，矿务局则根据行业实际情况向各政府部门争取政策，为唐村矿服务。

兖州矿务局改组为兖州矿业(集团)有限公司后，政企分开和政资分开的政策、政府经济管理职能授权集团公司仅实行经济管理职能的模式，更进一步得到在企业层次上的制度和法律保障，并不断随着内外环境变化而发展。正如集团公司董事长赵经彻指出：“唐村煤矿在改制中创出一个新的模式，这就是建立多元持股的有限责任公司。其产权构成是集团公司作为控股大老板，股本占50~60%，这样既可抗风险，又可保持原有政策不变。待今后企业发展壮大，再考虑逐步降低集团公司的股本比例。”

叶焕庭

1998.10.16

前 言

兖州矿业集团唐村实业有限责任公司(原兖州矿务局唐村煤矿)地处人杰地灵的孔孟之乡——山东邹城市。该矿始建于1958年,是由十几对小煤矿几经改造发展起来的薄煤层矿井,年设计能力为30万吨。唐村矿的发展史记载着荣誉与辉煌,曾先后被煤炭部命名为质量标准化矿井、现代化矿井和煤炭部二级企业。然而时至1989年,由于西翼可采储量已面临枯竭,同时发现矿井东翼地质储量不可开采,因此煤炭年产量由1989年的70万吨突然下降到了1991年的24万吨。1991年底,唐村矿经山东省煤管局正式批准注销了生产能力,成为兖州矿业集团第一个步入衰老期的矿井。1992年,唐村矿已由1989年盈利480万元变为亏损1710万元,并且亏损额有继续扩大的势头。随着年产量的萎缩,矿务局从唐村矿成建制地调出了一批井下生产人员,但唐村矿的富余人员和待业职工子女仍多达600余人。到1992年年底,全矿正式职工还有大约1800人,而离退休职工竟达1200人。当时唐村矿人心涣散,群心思走,职工纷纷要求外调,递交调离申请的人员最多的一次达到了200多人。面临着储量枯竭、产量下降、设备老化陈旧、亏损日趋严重、离退休职工和富余人员多、历史负担沉重的局面,唐村矿陷入了困境。

为探索衰老煤矿再发展的新路子,原兖州矿务局的领导非常重视唐村矿的情况,并多次来矿考察,研究对策。最后,矿务局决定借鉴深圳特区发展思路,给予唐村矿“一局两制”和“放水养鱼”的

特殊政策。1992 底,矿务局与唐村矿签订了为期八年的承包合同,确定了“内部特区”的经营模式,赋予唐村煤矿十项自主权和数项扶持政策,将唐村矿作为局“内部特区”加以管理。唐村煤矿于 1993 年 1 月正式成立了“内部特区”,开始了对衰老煤矿二次创业之路的探索。唐村矿按照“自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展”的原则,充分利用矿务局赋予的外部政策,立足本矿实际,发扬“创新创业、自立自强”的企业精神,以转机建制为动力,以市场为导向,大力发展非煤产业。经过短短三年多的努力,到 1996 年,唐村矿就摘掉了亏损的帽子并且实现赢利 506 万元,使企业走出了低谷。1997 年 6 月 18 日,唐村矿作为兖州矿业集团内部现代企业制度试点之一,顺利完成了由工厂制向公司制的转型,正式挂牌成立了多元法人持股的唐村实业有限责任公司,并大胆实施了内部职工持股计划,使企业走上了法制化、规范化的快车道。1998 年前三个季度,在国际国内经济环境普遍不景气的情况下,唐村实业公司仍然能够保持盈利,并取得稳步增长,实践证明公司已经具备了较强的抵御风险的能力。

总之,唐村煤矿自建设“内部特区”以来,以改革为契机,实施了“以残煤开采为掩护,以非煤产业发展为主体工程,以企业文化建设为支撑”的战略,企业发展日新月异,精神面貌焕然一新。唐村煤矿的员工牢固树立了矿衰我耻、矿兴我荣的信念,企业形成了强大的凝聚力和向心力,取得了可喜的成就和宝贵的经验(详见下页经营业绩表和经营绩效图)。

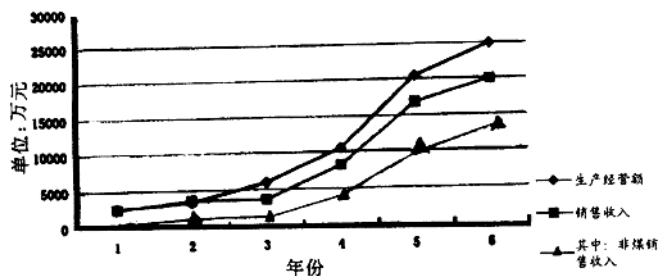
从煤炭行业角度看,煤矿走向衰老报废是不可抗拒的客观规律。我国是一个产煤大国,近几年来,衰老报废煤矿比例逐年增加。与其它产煤国相比,由于受传统计划经济体制的影响,我国国有煤矿衰老后暴露出来的问题更多、更尖锐。如何解决煤矿衰老报废所引发的一系列问题则是当前世界各产煤国面临的共同难题。由于煤炭行业自身的特殊性,目前世界各国都未能找到解决这一问题

唐村矿 1992—1997 年主要经营业绩表

年 份	1992	1993	1994	1995	1996	1997	93-97 合计	年递 增率
生产经营额(万元)	2500	3330	5977	10550	20514	24975	65346	68.9%
原煤产量(万吨)	20	18.6	20.5	26.2	33.0	34.4	132.7	11.5%
销售收入(万元)	2417	3581	3628	8203	16802	19974	52188	52.6%
非煤销售收入(万元)	290	1128	1267	4231	10127	13582	30335	57.9%
非煤所占比例(%)	12.0	31.5	34.9	51.6	60.3	68.0		
利润总额(万元)	-1709	-1091	-873	-781	506	608		
实收资本(万元)	3783	3324	3772	5005	5005	7285*		
资本收益率(%)	-45.2	-32.8	-23.5	-15.6	10.1	8.3		
与92年比减亏额(万元)		618	836	928	2215	2317	6914	39.2%
所有者权益(万元)	3613	3443	4229	6196	9338	13175*		
资本保值增值率(%)		69.8	74.6	81.5	108.2	106.5		
人均工资(元)	4942	5807	8095	10434	11519	13920		23.0%

注:为保持“内部特区”政策的延续性,集团公司在 1997 年将承包期后几年的债务补足金(或称启动资金)一次性划给唐村实业公司,因而实收资本与权益两个数字变动较大。

唐村矿 1992—1997 年经营绩效图



的有效途径。因此,唐村矿的成就与经验,对煤炭企业或不可再生资源开采企业的可持续发展具有直接的借鉴意义。从一般角度看,唐村煤矿改革发展中所面临的问题和难点与一般国有企业改革所遇到的种种困难具有共性,而且改革的难度有过之而无不及。

因而唐村矿的一些成功经验和做法对于广大国有企业的改革来说,也具有一定的普遍意义。可以说,唐村煤矿二次创业的成功已为国有衰老煤炭企业探索出了一条再发展之路,也为国有企业的改革开创出了一套颇有特色的发展模式。在这里,我们将唐村煤矿探索出的衰老煤矿再发展模式称为“唐村模式”。

下面我们将唐村煤矿再发展的成功经验作为案例,以唐村煤矿建设“内部特区”以来的发展历程为主要线索,首先对我国国有衰老煤矿的一个典型——唐村煤矿的改革与发展之路进行总结,并提出“唐村模式”;其次,对“唐村模式”进行一定的理论分析,旨在阐释其成功奥妙及其本质所在,为我国治理衰老煤矿提供一种模式;最后,从一般意义上对我国国有大中型企业改革提出相应的对策和政策建议。本文采用了系统性、创新性、操作性、时序性和理论性相结合的研究方法,所谓系统性是指我们将唐村矿的发展视为一个有机体系,对其外部环境与内部组织活动之间以及内部组织活动之间的相互关系进行全面总结;创新性是指力求将唐村矿的创新点提炼出来以飨读者;操作性是指我们总结的“唐村模式”是经过实践证明行之有效的东西,具有可操作性;时序性是指突出唐村矿在实践过程中,不断调整自己的行为,以适应内外部环境的变化,每一个发展阶段都有明确的发展思路和具体操作方法的动态特性;理论性是指对唐村矿的实践活动做理性分析,以揭示其运作机理的合理性和逻辑性。

围绕上述主要内容,本书将分上、中、下三篇展开。上篇主要供不熟悉煤炭行业的读者参考,以便读者能更好地理解唐村煤矿再发展的实践背景;中篇主要描述唐村煤矿二次创业的奋斗历程;下篇则集中对唐村模式进行概括和理论探讨。由于时间仓促,加上编者水平有限,书中观点如有不当之处,欢迎读者提出宝贵意见。

编 者

目 录

序.....	(1)
前言.....	(1)

上篇 背景 困惑

第一章 衰老煤炭企业背景分析.....	(3)
第一节 行业特点.....	(3)
第二节 体制背景.....	(6)
第二章 我国衰老煤炭企业现状分析.....	(11)
第一节 我国衰老矿井的现状.....	(11)
第二节 我国国有衰老煤矿的内外部环境分析.....	(13)
第三节 衰老报废矿井困难与问题的成因分析.....	(15)
第四节 世界各国对衰老报废煤矿的治理政策和措施...	(19)
第五节 我国国有衰老煤矿各种发展模式分析.....	(24)

中篇 实践 创新

第三章 唐村煤矿的衰老与中兴.....	(29)
第一节 唐村煤矿的历史沿革.....	(29)
第二节 “内部特区”模式的诞生.....	(31)
第三节 “内部特区”内外部政策环境.....	(36)
第四节 非常之时需用非常之才.....	(38)