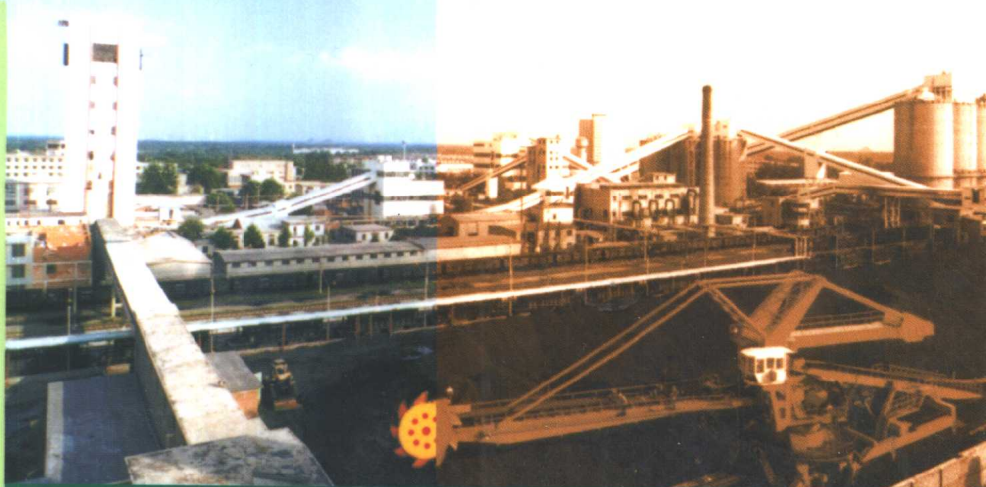


煤炭企业管理

创新与实践

中国煤炭工业协会
编



中国矿业大学出版社

煤炭企业管理创新与实践

中国煤炭工业协会 编

中国矿业大学出版社

责任编辑 马跃龙

责任校对 杜锦芝

图书在版编目(CIP)数据

煤炭企业管理创新与实践/中国煤炭工业协会编. —
徐州:中国矿业大学出版社,2000.10

ISBN 7 - 81070 - 273 - 4

I. 煤… II. 中… III. 煤炭工业-工业企业管理-研究-
中国-文集 IV. F426.21-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2000)第54751号



中国矿业大学出版社出版发行

(江苏徐州 邮政编码 221008)

出版人 解京选

徐州新华印刷厂印刷 新华书店经销

开本 850×1168 1/32 印张 9.375 插页 2 字数 240 千字

2000年11月第1版 2000年11月第1次印刷

印数 1~1000 册 定价 20.00 元

《煤炭企业管理创新与实践》

编 委 会

主 任：乌荣康 朱德仁 王广德

主 编：赵经彻

副主编：李世钧 莫立崎

编 委：汤家轩 金 太 郭 军

李 宏

没有科学的管理就没有成功的企业

(代序)

随着我国社会主义市场经济秩序的建立,对国有企业改革和发展提出了新标准和新要求。科学的管理是企业发展壮大最根本因素。在市场竞争日趋激烈的情况下,企业会不断面临新的考验和新的机遇。考验和机遇是并存的,经受不住考验,就会丧失机遇,反之就会赢得机遇,获得更大的发展空间。这几年煤炭企业全面进入市场以来,所遭遇的兴衰、生死存亡的考验无不充分地说明了这一点。

这几年,由于国家煤炭管理体制的改革,煤炭企业之间横向的联系越来越少。为了全面总结交流和进一步推广近年来煤炭企业在“改革、改制、改组和加强企业管理”方面取得的成功经验和有益的探索,中国煤炭工业协会充分发挥自身职能和优势,今年初在全行业开展了煤炭企业管理优秀论文征集活动,受到广大煤炭企业经营管理者的积极响应。大家能够在本职工作十分繁忙的情况下,结合本单位的实际情况,理论联系实际,深入浅出,从不同角度、不同侧面写出了真知灼见和心得体会,非常值得每一位煤炭企业经营管理人员学习交流,互相切磋,取长补短,共同提高。

当前,离中央提出的用三年左右的时间实现国有大中型企业脱贫解困的目标已进入倒计时阶段,国有企业经营管理者必须充分认识深化改革和扩大开放的新形势,全面提高自身素质,积极学习运用现代企业管理的先进方法和成功经验,努力成为适应社会主义市场经济发展要求的优秀企业家,要按照中央建立现代企业制度的要求,坚持高标准,从严治企,靠现代管理提高经济效益、抗风险能力和市场竞争力,积极开创国有企业改革和发展的新局面。

• 1 •

96/04

朱镕基总理在接见国有大型企业领导人员现代企业管理培训班学员时指出,企业经营者素质的高低,决定着企业的兴衰。国有企业要在激烈的市场竞争中生存、发展和壮大,必须造就一支思想政治好、善于经营管理、精明强干、勇于开拓进取的优秀企业家队伍。当前国有企业经营者队伍总体是好的,为推进企业改革和发展做出了重要贡献,但是确实也有不少企业领导人思想因循守旧,抱残守缺,缺乏现代企业经营管理的意识和知识,不能适应迅速发展的形势要求,必须采取切实有效措施,显著提高国有企业经营管理者综合素质。本书的出版,也正是为适应这一形势发展的特别需要。同时,也真切地希望通过本书的学习与交流,对提高广大煤炭企业经营管理者综合素质起到一定的作用。

编 者

2000年9月



赵经彻简介

赵经彻,男,安徽肥东人,历任兖州矿务局副局长、矿长、副局长、局长、兖矿集团公司董事长,兼任中国矿业大学、合肥工业大学、山东科技大学教授,中国矿业大学经济管理学院名誉院长,中国煤炭工业协会企业家(经营者)委员会理事长。曾获得国家级科技进步特等奖、一等奖,何梁何利科学与技术进步奖,中国十佳经营者,全国优秀企业家(金球奖),全国劳动模范,享受国务院政府特殊津贴。

主要著作:《厚煤层现代开采体系》、《煤与非煤并重论纲》、《市场经济与现代管理》等。

『孙越崎科技教育基金能源大奖』、『中国
企业技术经济大师』、『中国煤炭工业
优秀企业家』获得者、兴隆庄煤矿矿长
金太工作照



兴隆庄煤矿风景一角





团结奋进的矿领导班子

综采放顶煤工作面



现代化洗煤厂和大型装载机

目 录

没有科学的管理就没有成功的企业(代序).....	(1)
--------------------------	-----

上篇 国企改革及发展战略

国有企业建立现代企业制度的思考与探索.....	赵经彻(2)
关于煤炭企业结构调整的实践与思考.....	薛忠臻、贾焕民(18)
衰老矿区摆脱困境的途径与实践	耿加怀(27)
加大煤炭生产调整力度 提高煤炭企业竞争力	彭建勋(38)
围绕三个层面 塑造新的机制	牛克洪(45)
关于提高企业决策水平的思考	李庆良(53)
技术进步与煤炭行业可持续发展	徐 煜(60)
略论煤炭企业实施名牌战略	陈 莹(67)
论煤炭企业走向国际化的有效途径	袁景安(74)
东曲煤的市场定位及对策初探	陈安东(82)
落实十五大精神 加快建立现代化企业制度	薛旭东(87)
国有煤炭企业实行股份制改组改造之我见...	毛亚琴、梁义宽(98)
深化改革 加快发展 努力构建现代煤炭企业制度	梁习明(103)
国企改革中如何加强财务制度改革	王晓华、牛玉仙(110)
用市场机制管理企业 加快国有煤矿扭亏解困	章 定(114)

下篇 加强企业管理 提高企业素质

坚持“三改一加强”的综合推进 建设一流的矿业集团

..... 莫立崎(122)

企业管理的核心是管理者素质..... 曹祖民(132)

加强企业管理 实现利润最大化..... 金 太(137)

谈加强改进思想政治工作与深化国企改革的关系

..... 祝玉洲(146)

浅谈煤炭企业如何通过推行规范化管理正确处理效益

与安全的关系..... 赵厚选(152)

向科学管理要效益 向科技创新要效益..... 常 颖(159)

效益来源于管理..... 梁金久(164)

试论市场经济条件下企业加强计划管理的必要性

..... 张新军(172)

如何解决国有企业领导班子面临的三大问题..... 郭 域(178)

推行“责任法人”管理制度 全面提升企业整体素质

..... 程建平(187)

实施岗位效益工程 提高企业管理水平..... 董在国(193)

浅谈成本导向管理法在煤炭企业经营管理中的

实践与应用..... 巩传景(199)

推行内部市场化是企业实现改造的重要途径

..... 石学让、李希勇、王 利(205)

探索煤矿安全生产规律 把握安全工作主动权

..... 刘玉彬(216)

坚持四个到位 控制和防止重大瓦斯事故的发生

..... 赵怀和、楼仕成(223)

搞好综合防尘 促进安全生产..... 刘 军(230)

试论煤炭企业的管理创新..... 周花芬(237)

煤矿质量体系建设与实践研究	李诗功、王玉宝(242)
煤炭销售应注重效益	蔡连忠(251)
浅谈多角化经营方式的优势及应注意的问题	孙素兰(254)
浅谈集团公司财会监管系统的重建	翁庆安(261)
浅谈提高煤炭质量必须把好五关	李北光(267)
论质量管理小组的生存土壤	任 廷(271)
煤炭基建企业发展房地产业的实践与探讨	吴 刚(275)
关于矿办农场农业产业化的思考	程源有(279)
建设企业文化 塑造企业形象	义宝厚(283)

上 篇

国企改革及发展战略

国有企业建立现代企业制度的思考与探索

赵经彻

(兖矿集团公司, 273500)

我国国有企业的改革都离不开外部环境特别是所处的行业背景。由于长期计划经济体制和传统思想观念的影响,我国煤炭行业在体制与发展上存在着诸多的难题:一是煤炭行业普遍存在用人多、效率低、效益差、安全状况不好的四大难题;二是我国煤炭行业分散经营、集中度低的问题十分突出;三是煤炭企业投资大,建设周期长,投资回报率低;四是社会负担重,就业压力大;五是缺乏可持续发展的基础;六是结构性问题尤为突出。

中国大型国有煤炭企业要想获得新生,必须推进自身的改革,坚定走建立现代企业制度之路。90年代以来特别是进入“九五”以来,我们认真学习和准确把握建设有中国特色社会主义理论,树立强烈的历史责任感和时代使命感,立足于兖矿实际,坚持咬住发展不放松,着力从本质上和关键环节上加速现代企业制度的建立,企业的管理体制、经营机制、综合实力均发生了一系列重大的变化。进行现代企业制度试点以来,兖矿改革成果主要表现在以下三个方面:

(一) 董事会建设取得积极的探索性成果

一是在依法构建董事会、监事会、经理层的法人治理结构的同时,完成了董事会的权责定位,基本确立了董事会在法人治理结构的核心地位。二是构建起以执行董事为主导、以办事咨询机构为链条的较为完整的董事会工作运行体系。三是逐步建立起科学高效

的董事会议事规则和决策秩序,带动并初步形成了有兖矿特色的法人治理结构及党委之间有效的制衡机制。经过几年来的积极探索,基本形成了法人治理结构之间及其与党委会相互独立、权责明确、各司其职的运行机制。兖矿集团公司董事会建设的探索性做法得到了党中央领导和山东省委的充分肯定,国家经贸委还向全国进行了总结推广。

(二) 经营机制转换工作成效明显

集中表现为,通过推动资产、资源、产权、职能重组和分类指导与典型引路的方式,构建不同层次分公司、有限责任公司、上市公司和股份合作制企业共存的企业组织结构体系,初步探索构建了国家独资与投资主体多元化相结合的经营机制。成功开辟了境内外直接融资渠道,兖矿集团公司控股的兖州煤业股票于1998年先后在纽约、香港、上海上市,境外流通总股本8.5亿股,国内流通总股本0.8亿股,实现上市融资净额折合人民币23亿元。对于子公司以下非煤产业单位加大进行股份合作制改制的力度,累计已有46个非煤产业厂点改制为股份合作制公司,持股职工达到4200人,职工股募集资金4316万元,占总股本的78.5%。截止到1999年末,在进行改制的1个煤业股份有限公司、3个有限责任公司、6个电厂、46个股份合作制单位中,兖矿集团公司用19.3亿元的国有资产控制了53.54亿元的社会资产,有力地体现了国有资本主导地位和控制地位的改革方向。

(三) 促进了经济运行质量,效益大幅度提高

20世纪80年代末,当时兖州矿务局的经济实力和经济效益尚处在我国国有特大型煤炭企业末尾的位置,1990年发生亏损1823万元。就是这个几年前还名不见经传的兖矿,由于“改革、改组、改造和加强管理”的整体强力推进,1996年至1999年连续四年夺得了销售总收入、利税总额、综采单产、科技进步等多项全行业第一。与改制前的1995年相比,1999年销售总收入达到74.12

亿元,增长 75%,其中非煤产业销售额达到 32.56 亿元,增长 1.8 倍;实现利税 12.5 亿元,增长 58.6%,其中实现利润 5.52 亿元,增长 76.9%;煤炭总产量达到 2 580 万吨,增长 52.1%,其中,煤炭出口 616 万吨,增长 1.04 倍;原煤人员效率达到 10.1 吨/工,增长 78.8%;职工人均年收入达到 15 072 元,增长 42.5%。

伴随着企业改革的深入和机制的转换,兖矿集团的社会地位和影响力得到迅速提升。1997 年,兖矿被中宣部、国家经贸委选定作为“十佳国企”向全国集中宣传;1998 年因在亚洲金融危机中兖矿取得较高的经济效益,作为全国 14 家先进企业 and 单位之一受到国务院的表彰;1999 年 6 月,兖矿作为山东省惟一的国企代表参加了江泽民总书记在青岛主持召开的华东七省市国企改革和发展座谈会,兖矿集团的改革和发展的探索做法和成果受到中央领导同志的充分肯定;兖矿加强现代企业制度条件下党建工作和领导班子建设的经验受到中央组织部、山东省委的肯定,并参加在重点城市的巡回报告。

一、建立和完善现代企业制度是国有企业改革的方向,但又是一个长期的艰苦的渐变过程

国有企业建立现代企业制度将是一个长期而艰苦的过程,必须进行渐变式推进:

一是现代企业制度是伴随着社会化大生产而出现的现代企业组织制度,是与一定的生产力水平和经济规模相联系的。现代企业制度,作为商品经济和现代化大生产的必然产物,是人们在实践过程中按照经济规律和生产力发展的内在要求,创造的一种文明成果。我们应当敢于吸收和借鉴,加以改造,为我所用。对于我国的国有企业,则首先应当在那些具有较高生产力水平和较大经济规模的企业,引进现代企业制度的模式加以改造,以逐步构建起企业法人制度、有限责任制度、现代企业组织制度等新的制度配套体系,从而构建起社会主义市场经济微观基础的主体框架,以此带动

其他国有企业的制度创新。这就从根本上规定了：中国的国有企业建立和完善现代企业制度，既是一个方向性的重大选择，又将是一个相当艰苦而长期的战略性过程。

二是作为建立现代企业制度的推动力量，国有企业的领导班子、经营管理队伍还需要经历一个漫长而痛苦的改造过程。要对国有企业进行建立现代企业制度的改造，作为这一重大变革，必然涉及到一个重大的问题，就是现有企业领导成员如何成为企业制度变革的自觉推动者。由计划经济体制下培养出来的企业领导人，形成的思想观念、管理知识、领导方法、思维方式都是适应计划经济体制的那一套东西，但是，要搞市场经济，要领导企业进行现代企业制度的改造，对于国有企业的领导者来说，深刻地表现为一个痛苦的自我改造过程，意味着要丢弃我们原来非常熟悉的那些东西。而要丢弃的东西，与要重新学习和掌握的东西之间会产生大量的冲突，有些甚至是格格不入的。因此，中国国有企业真正的而不是虚假地建立起与市场经济要求相适应的现代企业制度，恐怕不是一代人两代人能够完成的事情，而是需要经过几代人坚持不懈的艰苦努力，必然是一个不断地进行自我改造、推动渐变的过程。

三是作为现代企业制度建立的重要环境条件，涉及外部配套改革，量大面广，同样是一个长期的艰苦的过程。建立现代企业制度标志着企业将最终摆脱传统计划经济体制的束缚，真正成为在市场竞争中求生存、求发展的独立的市场竞争主体，是一项涉及企业内外部关系的复杂的系统工程。宏观综合配套改革，既是为国企建立现代企业制度创造条件，也是建立社会主义市场经济体制的具体步骤；而企业层面的微观改革，既是企业生存和发展的迫切需要，同时又为推进宏观改革创造微观基础条件。建立现代企业制度，必须进行宏观经济体制与微观基础两个方面的共同努力。这些年来，虽然国家在推进宏观经济改革方面做了极大的努力，也取得了多方面的成果，但宏观经济体制的问题，相对于国有企业内部的问题