



晋煤论坛辑萃

主编 李承义



煤炭工业出版社

晋煤论坛辑萃

主编 李承义

煤炭工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

晋煤论坛辑萃/李承义主编. - 北京:煤炭工业出版社,
1999. 12

ISBN 7-5020-1837-9

I. 山… II. 李… III. 煤炭工业-工业企业管理-
山西-文集 IV. F426.21-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 69543 号

晋煤论坛辑萃

主编 李承义

责任编辑:王国慧 廖永平

★

煤炭工业出版社 出版发行

(北京朝阳区霞光里 8 号 100016)

山西省印刷协会实验工厂 印刷

★

开本 850×1168mm^{1/32} 印张 15.25

字数 408 千字 印数 1-3,000

1999 年 12 月第 1 版 1999 年 12 月第 1 次印刷

书号 4608 定价 32.50 元

版权所有 违者必究

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,本社负责调换

谨以此书
献给为山西煤炭工
业改革和发展付出艰辛
的朋友

编辑人员名单

顾	问	万振声			
主	编	李承义			
编	辑	李承义	智彬玲	王	雯

序

王纪仁

党的十五届四中全会通过的《中共中央关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定》(简称《决定》)中指出:“为克服传统计划经济体制的弊端,我们坚持解放思想,实事求是,积极探索,循序渐进,不断深化国有企业改革和整个经济体制改革,推进现代化建设”。“经过多年的努力,国有企业朝着建立社会主义市场经济体制的改革目标,迈出了前所未有的重大步伐”。

我们非常欣喜地看到,山西煤炭工业在党的十一届三中全会以来的路线、方针和政策指引下,坚持邓小平理论,坚持改革开放,取得了重大成就。自“八五”时期以来,山西原煤年产量一直占全国原煤年产量的1/4左右,煤炭外调量占全国各产煤省煤炭净外调量的近80%,煤炭行销全国26个省、市、自治区,出口煤炭占全国煤炭出口总量的一半以上,有力地支持了国家现代化建设,满足了全国经济发展对煤炭能源的需求。近几年来,山西煤炭已经成为全省经济的支柱产业,年实现增加值占全省工业部门实现增加值和年实现利税占全省工业企业实现利税总额的比重,都基本上保持在37%左右,如果把与煤炭相关的各项政策性收入计算在内,山西煤炭工业提供的收入约占全省年可用财力总收入50%以上。

但是,正如党的十五届四中全会《决定》中指出的:“由于传统体制的长期影响、历史形成的诸多问题、多年以来的重复建设以及市场环境的急剧变化,相当一部分国有企业还不适应市场经济的要求,经营机制不活,技术创新能力不强,债务和社会负担沉重,富余人员过多,生产经营艰难,经济效益下降,一些职工生活困难。必须采取有效的措施解决这些问题。”近几年来,山西煤炭

工业企业各级管理者，针对企业在改革和发展过程中暴露出来的一些矛盾和问题，以邓小平理论为指针，认真进行调查研究，从改革、发展、稳定的大局出发，为促进企业深化改革，多侧面、多角度地分析探讨问题，撰写了大量论文、调查报告。这些论文和调查报告，把理论和实践紧密地结合起来，勇于面对问题，善于总结经验，大胆提出对策，确实难能可贵。有些文章提出的思路，在今后企业改革和发展中，也具有较高的应用价值。

毛泽东同志曾告诫我们，“群众是真正的英雄”，群众中蕴藏着极大的创造力。仔细阅读这大部分出自企业基层管理者之手的文章，我们将发现，用邓小平理论武装起来的文章作者们，置身企业改革的前沿阵地，以锐利的眼光洞察客观现象，以敏捷的思维理出解决问题的思路，正所谓“企业兴亡，匹夫有责”。认真研究这些文章中提出的问题和建议，对于全面贯彻落实党的改革开放的总方针；对于制订和实施明确的发展战略、技术创新战略和市场营销战略，并根据市场变化适时进行战略调整；对于实行科学决策、民主决策，提高决策水平，避免出现大的失误，无疑大有裨益。从这一意义上说，李承义同志组织山西省煤炭生产经营协会秘书处，对这些论文、调查报告进行优选，编辑《晋煤论坛辑萃》一书，是一件十分有益的事。

国有企业改革是一场广泛而深刻的变革。当前，国有企业的体制转换和结构调整已进入攻坚阶段，一些深层次矛盾和问题会集中暴露出来。我们必须坚决贯彻落实党的十五届四中全会《决定》，调动山西煤炭工业战线各方面的积极性，大兴调查研究之风，不断壮大理论和实践相结合的、群众性的理论研究队伍，为深化改革献计献策，在以江泽民同志为核心的党中央领导下，夺取国有企业改革和发展的新胜利。

1999年11月

目 录

特 载

- 山西煤炭工业企业制度改革的思考 杨月生 (3)
- 转变经济增长方式 调整产业产品结构 王纪仁 (12)
- 依靠科技 提高效益 促进全省煤炭工业腾飞 寇嘉年 (16)
- 加大改革力度 推进两个根本性转变 李承义 (25)

开 拓 篇

- 开拓进取 迎接挑战 适应市场 促进发展 ... 沈忠秀 洪 宇 (35)
- 建立适应两个根本性转变需要的企业经营体制 王安民 (45)
- 以煤为主 多业并举 推动两个根本性转变 郝 忠 (51)
- 抓住机遇 加快安太堡矿股份制改造进程 陈相山 (63)
- 进军国际市场是山西煤炭工业发展的有效途径
..... 常毅军 贾励梅 (66)
- 为建立现代企业制度创造良好环境 唐润生 (75)
- 南寨煤矿实行股份制经营的设想 宋捍胜 (78)
- 抓改革 转机制 为建立现代企业制度创造条件 马智远 (82)
- 浅谈大型企业集团的战略管理 石锐钦 卢国梁 (87)
- 浅谈现代企业领导者的素质 张克敏 (95)
- 深化改革 引入市场机制 逐步建立现代企业制度
..... 贾世英 (105)
- 落实十五大精神 加快建立现代企业制度 薛旭东 (109)
- 山西煤炭运销体制现状及改革意见 侯文锦 (122)
- 深化改革 苦练内功

为推行现代企业制度创造条件·····	陈玉田(129)
市场行情信息的开发与利用·····	温素芳(135)
实现经营管理科学化势在必行·····	李鹏翔(144)
抓住机遇 调整结构 发展煤炭加工转化·····	王浩志(149)
迎接新世纪挑战 造就跨世纪人才·····	赵 静(155)
论山西煤炭工业发展与经济增长·····	刘国虹(160)

求 索 篇

对“科学技术是第一生产力”的探析·····	寇嘉年(175)
对国有大中型煤炭企业走向市场的思考·····	张炳华(182)
更新经营观念 实现两个转变 推动企业建设和	
改革的健康发展·····	洪 宇(191)
平朔煤炭工业公司推进现代企业制度初探·····	王茂田(199)
大同矿务局实施两个根本性转变战略构想·····	李 金(207)
对潞安矿务局转变经济增长方式的思考·····	李向田(218)
建立资产运营机制 实行集约化经营管理·····	贾世英(224)
建立现代企业制度的思考·····	田新虎(229)
论煤矿企业经济增长方式的转变·····	葛文山(235)
激发贫困地区的内在活力 加快脱贫致富步伐·····	许建平(241)
改进管理 挖潜增效 积极探索企业自我	
解困的新路子·····	卢国梁(246)
话说“三不”政策·····	朱灵慧(259)
山西煤矸石综合治理与利用的研究·····	贾军萍(262)
山西地方煤炭企业存在的问题与对策·····	唐润生(267)
浅论煤炭企业面临的问题与决策·····	张明安(273)
论大型企业管理中的若干重要关系·····	石锐钦(290)
构建内部市场 模拟资本经营·····	同小林(302)
质量标准化与地方煤矿高产高效矿井建设·····	白淑艳(310)
国有煤炭企业建立内部市场的几个问题·····	梁贵生(316)
煤炭企业降低成本需解决好的几个问题·····	李景中(325)

国有煤炭企业外部条件的几个问题·····	李尉青(331)
建立现代企业制度是国有煤炭企业改革的方向·····	王继红(336)
浅谈市场经济形势下的企业档案编研工作·····	马丽芳(346)
实现两个转变 提高经济效益·····	尹秀瑛(354)

务 实 篇

建设现代化经济强局 维护企业职工的根本利益···	郝 忠(363)
五阳矿应成为潞安经济强局的排头兵·····	李树奎(373)
严格发放煤炭生产许可证 全面加强地方煤矿 生产技术管理·····	白淑艳(379)
实行基地化开发是搞好矿柱林建设的必由之路·····	陈有昌(386)
阳泉市地方煤矿销售环境、价格水平及经营 现状的调查·····	马智远(389)
一次有益的尝试·····	张生平(398)
朔州市部分县区煤炭生产经营的调查报告·····	王玉奎(404)
关于组建晋中地区煤炭企业集团的构想·····	王富治(410)
促销清欠占鳌头 强手如林鹿属我·····	温树义(414)
矿业城市煤炭产业结构调整的思考与实践·····	张耀生(419)
建设“四一”型高产高效矿井·····	马健全(427)
阳泉市地方煤矿亏损严重的调查·····	吕计全 马智远(434)
加强管理 扭亏增盈·····	张生平 张智佳(443)
关于鹤岗矿务局扭亏的考察报告·····	智彬玲(447)
加强煤质管理 改善品种结构 提高经济效益 ·····	张增光 丁自安(454)
试论邯钢经验在煤炭企业中的运用和实践·····	段千寿(462)
加强企业经营者队伍建设 推动企业的 健康发展·····	刘宪云(472)
影响煤矿企业经济效益因素简析·····	徐宝林(476)
立足实际 强化管理 积极推进企业 “两个根本性转变”·····	田新虎 雷永红(479)

特 载

山西煤炭工业企业制度改革思考

杨月生

党的十四届三中全会通过了《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》(简称《决定》)。一年多来,山西煤炭工业企业认真学习《决定》,在逐步建立社会主义市场经济体制方面进行了许多积极有益的探索。尤其是国有大中型企业,结合行业特点和本企业实际,全面落实《企业法》和《转机条例》,在许多方面取得了突破性进展,为建立社会主义市场经济体制奠定了基础。《决定》中明确指出,建立现代企业制度是我国国有企业改革的方向。山西煤炭工业企业,首先是国有大中型企业,必须迅速转变观念,在实施《企业法》和《转机条例》的基础上,把企业制度的改革作为企业深化改革的主攻目标;小型企业,包括集体及各类乡村煤炭工业企业,也必须以产权制度改革为突破口,促进企业制度的创新,为建立现代企业制度而积极探索,大胆实践。

一、企业制度改革的意义

山西煤炭工业企业进行企业制度改革,在一定意义上说,关系到山西经济进一步腾飞的大局,关系到全国改革开放和经济建设的大局。企业是市场的基本经济单元和最基本、最主要的竞争主体,不通过企业制度改革和创新,逐步建立现代企业制度,企业在市场中的主体地位就难以确立,社会主义市场经济体制就不可能建立起来,煤炭工业在山西能源重化工基地建设中的地位和作用就难以得到持续稳定的发挥,最终影响全国社会主义现代化建设的顺利进行。提到这样一个高度来认识问题,对加快煤炭工业企业制度改革的步伐,是十分有益的。

(一) 有利于巩固煤炭工业在山西能源重化工基地中的地位

山西是国家的能源重化工基地,煤炭工业是山西能源重化工基地建设的基础。自党的十一届三中全会以来,党和国家把能源和交通列为国民经济建设的重点以后,全国经济建设在煤炭能源需求方面对山西的依赖性日渐明显。1994年,山西煤炭产量达3.26亿t,占全国当年原煤总产量12.12亿t的26.9%;全年销售煤炭3.24亿t,除满足省内用煤外,通过铁路、公路共调出省煤炭2.24亿t,占全国各产煤省(市、区)净外调煤炭总量的80%,供应全国27个省(市、区)和11个计划单列市用煤。全年生产洗精煤3404万t,外运1472万t;生产焦炭2710万t,占全国焦炭总产量的41.2%,外运1000多万t。

1994年,全省煤焦工业实现工业增加值,占全省工业部门创造工业增加值总额的37%;实现利税,占全省工业企业完成利税总额的36.4%。如果把煤矿企业全年上缴的能源基地建设基金等项企业不计算收入的各种费用和基金都计算在内,全省煤炭工业提供的增加值约占全省可用财力的50%。自“六五”期末以来的10年间,山西主要产煤县国民收入中,来自煤炭开采、加工、运输的部分,一直占40%~60%。

可见,山西煤炭工业在全省以及全国改革开放和经济发展中的地位十分显要。在建立社会主义市场经济体制中,稳定这一地位也就显得非常重要。迅速把山西煤炭工业企业制度改革提到各级政府、各级煤炭工业主管部门以及煤炭工业企业的议事日程上来,是十分紧迫的。

(二) 有利于确立企业在市场中的主体地位

长期以来,在我国实行高度集中的计划经济体制下,企业仅仅以政府的附属身份出现,企业的生产经营行为全部被置于国家计划的束缚之中。在这个问题上,山西国有煤炭企业管理表现得更为突出。从煤炭产销、结算价格、财务核算、物质供应到人事劳资等全部经营管理活动,都由国家实行集中统一的计划管理,国家对企业承担无限责任,企业躺在国家的怀里,没有优劣之分,不

承担竞争的风险,使整个经济运行机制陷入僵化。改革开放以来,国家逐步实行了让利放权、承包经营责任制、两步利改税、转换内部经营机制等项改革措施,使企业在摆脱计划经济体制的束缚方面,迈开了较大步伐。但是,这些改革措施并没有从根本上触动企业制度。党的十四届三中全会的《决定》作出了建立现代企业制度的决策,通过公司制改造,建立现代企业财产组织结构形式;通过配套改革,完全把企业推向市场。这是我国经济体制改革具有战略性的、划时代意义的重大决策。国有煤炭企业以现代企业财产组织结构形式成为市场的主体,有以下 3 个方面的作用:

(1)实现政企职责分开。实行公司制,国家作为出资者享有选择管理者、参与重大决策和资产受益的权利,不再直接干预企业的具体经营活动;企业不再隶属于政府或主管部门,以法人身份独立进入市场,参与竞争,实现自主经营、自负盈亏。

(2)规范经营者的行为。实行公司制,组成股东大会(或股东会)、董事会、监事会并存的组织管理机构。总经理受聘于董事会,对董事会负责,享有以企业全部法人财产进行经营的指挥权,解决了长期以来国有企业矿长(厂长、经理)对谁负责不清、责权脱节、短期行为等问题;企业通过明晰的产权责任和科学组织管理机构,形成强劲的自我约束机制。

(3)巩固公有制经济的主体地位。新中国建立以来,由国家出资兴办的山西煤炭工业企业,包括中央直属的各大矿务局(公司),省、地、县国有煤矿企业,无论在资源占用、矿井规模、固定资产、设备设施、人才技术,还是在经营管理经验等方面,都拥有绝对的优势。实行公司制,公有制经济,特别是国有经济成分将充分发挥主导作用,通过控股、参股方式,用较少资金支配较多资产,增强辐射能力;还可以通过母子公司形式,形成大公司体制,实现集团化经营。同时,国家将宏观调控手段和企业自我约束机制结合起来,确保国有资产的保值增值。

二、企业制度改革的难度

企业制度改革,在我国经济体制改革中是一项崭新的事业。认识上的提高,思想观念方面的转变,由务虚到务实,都需要一个比较充分的过程。但是,对于山西煤炭工业企业来说,进行企业制度改革的难度并不在这些方面,突出的困难和煤炭工业企业自身的特点相关。

(一)对社会的吸引力弱

煤炭工业的主体是煤矿,煤矿以地下资源为基本生产资料,以地下采掘为基本生产方式,以为社会提供原(燃)料为主要生产目的。这是煤矿企业区别于社会其他企业的基本特征。正是这一特征,决定了煤矿企业实行公司制改造的难度,大大高于其他行业的企业。其一,基本建设和技术改造周期较长,投资额度大而回报较慢。这就难以吸引其他行业中拥有资金量较少的企业到煤矿企业来出资入股。其二,煤矿企业的固定资产中,井巷设施占较大比例,这些设施没有可移动性和可拆卸性,在生产过程中,因资源条件、技术因素造成采区报废或矿井报废,使这一大块固定资产的残值不能回收,连残骸也失去再利用性。出资者从投资效益考虑,也放弃到煤矿出资的意愿。其三,煤矿为生产事故多发业,尽管随着管理和技术的不断强化,灾害事故大幅度减少,安全生产条件日渐改善,但灾害事故并没有杜绝,遇有重大灾害事故,往往造成井毁人亡的结果,大量投入随之报废。因此,社会出资者不敢冒险向煤矿投入股份。

鉴于上述情况,国有煤矿企业推行现代企业制度,采取多个投资主体的有限责任公司和股份有限公司均有难度,出路主要是国有独资公司。但是,国有独资公司的制度丧失了社会融资、集资的途径,使制度的改革失去了主要的优越性,在一定意义上仅仅成为企业转换内部经营机制的延伸。本来国家限定国防、军工以及特种行业的企业应实行国有独资公司,对于煤炭工业企业并未加限定。因此,煤矿企业如何推行股份制,是值得认真研究的重大课题。

(二)煤矿效益低,利益流失较多

企业效益好,是实行公司制改造的前提。但是,除去煤矿企业自身的特点而造成投资回报不高的原因外,近期乃至一个较长时期内,受煤炭产品运输、销售环节的制约,投资回报率很难提高,产品销售收入接近成本微利经营或者入不敷出亏损经营的局面近期也难以扭转。从目前状况考察,山西煤炭铁路调运量已经达到全省铁路货运量的 82.3%,挤占了大量其他物资的运量,影响了全省经济的均衡发展。在铁路运力不能大幅度增加的情况下,煤炭铁路运量不可能有大的增长。自“六五”期末以来,山西以及全国煤炭产量增长很快,在一定范围内和一定程度上出现了煤炭供过于求的局面。煤价上调幅度远远低于原材料及其他费用上涨的幅度。山西供应全国发电用煤比重很大,但国家对电煤价格控制较严,除京、津、唐电网用煤(不含山西境内电厂)最近上调 4~5 元/t 外,其他电煤不提价,致使山西煤炭价格并没有全面放开。煤矿企业高价购入原材料,又低价销售煤炭,双向流失严重。另外,煤矿承担的各项费用和基金都计算在煤价之内,但煤矿得不到这部分价内收入,以自身的微利或亏损向社会作了较大的奉献。这一局面如不扭转,显然是和公司制度的基本要求格格不入的。

(三)企业办社会及历史债务包袱沉重

历史债务和企业办社会的负担,是各行各业推行现代企业制度所遇到的共同困难。但是,山西煤矿企业在这方面表现得更为强烈。

山西大中型煤矿企业创办历史较长,60 年代前兴办的约占 70%,其中各大矿务局及部分地方重点煤矿的前身始建于建国前。大同矿务局、阳泉矿务局的一些煤矿早在民国初年即已开办。企业历史越长,离退休职工越多,企业越大,家属及待业子女越多,矿区内为职工及家属服务的医院、学校、俱乐部、招待所等一应俱全,一个企业变成一个小社会,各项经费支出不可能作到自收自支,均需由煤矿企业予以承担。如小峪煤矿是一座创办于解放前的年生产能力 120 万 t 的国有重点煤矿,在职工工