

全国百家大中型企业调查

鹤壁煤业(集团)有限责任公司

图书在版编目(CIP)数据

鹤壁煤业(集团)有限责任公司 /《鹤壁煤业(集团)有限责任公司》
编写组编 .

- 北京:当代中国出版社,2002.1

(百家大中型企业调查丛书)

ISBN 7-80170-106-2

I. 鹤… II. 鹤… III. 煤炭工业-工业企业-调
查报告-鹤壁市 IV. F426.21

中国版本图书馆(CIP)数据核字(2001)第 097427 号

责任编辑 王晓辉

当代中国出版社出版发行

社址:北京地安门西大街旌勇里 8 号 邮政编码:100009

北京市金星剑印刷有限责任公司印刷 新华书店经销

850×1168 毫米 32 开 15.5 印张 30 插页 3 折页 375 千字

2002 年 5 月第 1 版 2002 年 5 月第 1 次印刷

定价:48.00 元

《中国国情丛书——全国百家大中型企业调查》
编辑委员会

顾 问 邓力群 袁宝华 马 洪 李力安
主 编 马仲扬
副主编 (姓氏笔画为序,下同)
王 元 王子恺 王承放 王焕宇
周明俊 俞绍成 斐叔平
编 委 马仲扬 王 元 王子恺 王承放
王树林 王梦奎 王焕宇 任维忠
李光远 李松晨 杨 洪 陈德仁
汪海波 周叔莲 周明俊 周绍朋
张 勤 张重庆 俞绍成 席文启
唐合俭 曹晨辉 傅友谦 雷声宏
斐叔平

《中国国情丛书——全国百家大中型企业调查》
《鹤壁煤业(集团)有限责任公司》编辑委员会

顾 问	闫济民	张以祥	张大卫	范保国
	詹玉荣			
主 编	李永新			
副主编	鄧公平	周永信		
编 委	李用生	秦文政	刘厚平	苗潘宗
	张思恩	冯之前	王业廷	曹建华
	曹其跃	王援朝	范佳彬	徐武军
	苏 毅	李国一	付宪法	胡荣生
	窦品华	赵阿东	尹 鹏	贾红亮
	郭文献	常 春	马国栋	卜士生
	杨胜远	田 野	李长福	

总 序

对我国 100 家大中型企业进行调查,是在中共中央宣传部的支持下,由当代中国研究所牵头,中国社会科学院工业经济研究所和科研局、中国企业管理协会、中共北京市委党校、《求是》研究所共同组织的“八五”期间国家社会科学重点课题,是继百县、市调查之后的又一次大型国情调查。

国有大中型企业是我国国民经济的骨干力量,是社会主义全民所有制经济的主要支柱。当前进一步搞活大中型企业,使其焕发出应有的活力,不仅是深化经济体制改革、建立社会主义市场经济体制的最重要环节,而且是加快社会主义现代化建设至关重要的步骤。诚然,实行改革开放以来,在搞活大中型企业方面已经取得了某些重要进展,有些大中型企业的技术装备已经“旧貌换新颜”,有些新建的大中型企业的生产技术已经达到了当代国际先进水平。但当前还有相当多的国有大中型企业面临着诸多严重困难。一是改革开始就存在的国有大中型企业改革滞后的局面迄今仍未根本改观,他们并未真正成为自主经营、自负盈亏的独立的商品生产者。这样,同其他所有制企业相比较,国有大中

型企业就处于不平等的竞争地位。二是国有大中型企业税负过重,原来存在的企业办社会的状况也很严重,1978年以后发展起来的各种社会摊派有增无已,大中型企业简直成了任人刮削的“唐僧肉”。三是由此造成许多大中型企业自我发展能力很低,不仅长期存在的设备严重老化的状况得不到改变,而且技术开发资金严重不足,产品难以更新。四是国有大中型企业的劳动报酬水平较低,导致大量科技人员、工程技术人员和技术工人流失,不仅流向经济发达国家,而且流向国内的“三资”企业和乡镇企业。五是在国内社会主义市场经济进一步发展和我国即将恢复“关税及贸易总协定”缔约国地位的形势下,国有大中型企业不仅面临着愈来愈强劲的国内竞争对手,而且面临着更为强劲的国际竞争对手。弄得不好,处境将更为困难。六是在国有企业制度还未根本改革、市场发育不全、政府宏观调控不力的情况下,不仅国有资产的保值和增值缺乏强有力的保证机制,而且使国有资产大量流失,甚至在愈来愈大的程度上有被掏空的危险。在这种情况下,通过对国有大中型企业的系统、深入的调查,对于深化基本国情的认识,对于建设有中国特色的社会主义经济的认识,进一步发展经济体制改革和宏观经济管理的政策,从而进一步搞活大中型企业,实现国有资产的保值和增值,巩固国有经

济在国民经济中的主导地位,显然具有极其重要的意义。

还应看到:在相同的宏观经济环境(包括改革环境和发展环境)下,有的大中型企业经济状况比较好,有的比较差。决定这种差异的因素是多方面的。其中重要的有企业内部体制改革和企业管理的差异。这样,通过对大中型企业的系统、全面的调查,把经营状况比较好的企业的经验和经营状况比较差的企业的教训都总结出来,这种调查对于促进大中型企业的改革和发展,也是很有益的。

在党的十一届三中全会以前的一个很长的时间内,由于教条主义的影响,我国学术界的理论研究相当普遍地存在着从书本出发,而不是从实际出发的状况。在这以后,这种状况有了很大的改观。当然没有也不可能在此短时期内完全改变。近十多年来,在有些人身上又发生了脱离中国国情、照搬西方经济理论的状况。以往长期的革命和建设的历史经验反复证明,上述这两种错误倾向给我国革命和建设事业已经造成了极大的损失,今后需要避免。而通过对大中型企业进行系统、深入的调查,就有助于克服脱离实际的倾向,促进理论研究与社会现代化建设(包括物质文明建设和精神文明建设)和经济体制改革实践的结合,培养和锻炼为现代化

建设和改革服务的科研队伍。这对马克思主义理论研究来说,无疑是一项具有深远影响的基本建设。

改革开放以来,有关部门在 1986 年已经对工矿企业进行过普查。其间还进行过多次企业典型调查。这些调查都已取得了丰硕成果,并对我国经济发展起过积极的作用。但相对以往的调查来说,这次对大中型企业的调查具有多方面的特点。第一,调查对象。为使此项调查具有充分的代表性,从不同行业,不同地区和不同类型的大中型企业中选定 100 家为对象。当然,由于工业企业布局疏密不均,调查定点不能按省区平均,有的多些,有的少些。也有少数省区和经济特区,因情况特殊,工业起步较晚,如何进行调查,尚需与有关领导同志具体商定。第二,调查内容。要对典型企业的历史沿革、所有制和经营方式、领导制度、管理体制、生产发展和技术进步、资产和职工、劳动制度和劳动组织、物资供应和产品销售、财务收支和收入分配,职工收入和生活福利、现代化管理的方法和手段、以及环境治理和精神文明建设等方面作深入、全面的调查、分析和概括。第三,调查要求。调查成果必须资料丰富,数据真实,全面系统、客观公正地为企业立传。每个企业的调查报告,既要是一整套准确、翔实的资料,又要是一部具有科学价值的著作,并列入《中国国情丛书》。第四,调查指导

思想。只有少数企业的调查工作是在党的十四大以前开始的,但调查报告的定稿工作是在党的十四大以后,大多数企业的调查和报告定稿工作都会在党的十四大以后进行。这样,总的说来,这 100 家企业的调查研究工作,就应在党的十四大报告进一步总结的、由邓小平同志提出的建设有中国特色社会主义理论的指导下进行,从而助于把这项调查研究工作提高到以往历史调查所不可能达到的新水平。

对 100 家企业进行调查,是一项较大的系统工程。它的完成需要一定的时间,计划在“八五”期间或更长一点时间内完成。

这项系统工程需要有关方面的密切配合,才能做好。特别要有地方党委和政府的领导和支持,要有被调查企业的紧密合作,当然还要组织一支多学科的专业骨干为核心的调查队伍。而在这项调查工作中,也确实得到了各地党委、政府和企业以及社会科学院、企业管理协会、党校和高等院校等单位的大力支持和参与。在此,我们向上述各单位的同志们表示深切的感谢!

对 100 家企业进行调查,工作量和难度都比较大,而我们水平有限,经验不多,因而在被调查企业的选择、调查队伍的配备、调查方法的指导和调查成果的审定等方面,都会存在缺陷。我们诚恳地欢迎读者批评指正。

目 录

第一章 与时俱进的鹤煤(集团)公司	(1)
第一节 优越的地理位置.....	(1)
第二节 悠久的历史文化.....	(3)
第三节 丰富的矿产资源.....	(4)
第四节 集团公司的基本面貌.....	(5)
第五节 巨大的历史贡献.....	(6)
第六节 创新崛起的历史进程	(11)
第二章 建立全新的现代企业体制	(26)
第一节 创建鹤壁煤业(集团)有限责任公司	(26)
一、由矿务局管理体制改制为公司制的提出.....	(26)
二、企业改制的过程.....	(28)
第二节 深化企业内部改革	(32)
一、实施债转股,为企业创造良好的发展环境	(32)

二、改革劳动人事与工资分配制度·····	(33)
三、实行兼并,实现低成本扩张,扩大企业规模·····	(34)
第三节 构建现代企业的管理体制·····	(36)
一、机构的设立·····	(38)
二、实行民主管理·····	(45)
三、建立内部市场经营机制·····	(47)
第四节 鹤煤集团控股的鹤壁煤电股份公司·····	(49)
一、概况·····	(49)
二、改制重组·····	(54)
三、经营管理·····	(67)
第五节 加快小企业改革改制步伐·····	(78)
一、历史和现状·····	(78)
二、企业改制的准备和发动·····	(80)
三、改制的实施·····	(83)
第三章 探索适应企业全面发展的管理经营机制·····	(92)
第一节 财务管理·····	(93)
一、资金管理·····	(93)
二、成本管理·····	(103)
三、提高财会人员素质,加强财务基础管理工作·····	(112)
第二节 物资管理·····	(113)
一、物资供应管理体制及职责·····	(113)
二、物资采购·····	(115)
三、内部物资管理·····	(122)
第三节 法律事务管理·····	(124)

一、机构设置	(124)
二、法律事务部的主要职责	(126)
三、内部制度及规定	(126)
四、依法治企,为公司发展建功立业	(131)
第四节 社会保险管理	(134)
一、机构设置及职责范围	(134)
二、社保工作基本做法	(135)
第四章 坚持深化“三项制度改革”	(140)
第一节 人事管理制度改革不断迈出新步伐	(140)
一、精简机构,易岗易薪,实施末位淘汰,建立优胜 劣汰的竞争机制	(140)
二、推行聘任制,创建充满活力的用人机制	(143)
三、提高待遇,营造干事留人的激励机制	(144)
第二节 分配用工制度改革不断深化	(145)
一、树立“以效益为中心”的分配观念,按效益提取工 资总额,合理约束工资增长,加强人工成本的监 控与管理	(146)
二、构建了以岗位工资分配为主,多种分配方式并存的 分配体系	(147)
三、以定员为依据,积极推进下岗分流工作稳步进行	(149)
第五章 实施科技兴企战略	(150)
第一节 科研机构、科技队伍基本现状	(150)
一、科研机构的发展	(150)

二、科技队伍的发展	(151)
第二节 “八五”以前的科技成果	(152)
第三节 “九五”以来的科技创新成果	(155)
一、科技创新思想	(155)
二、大力推广应用放顶煤技术和巷道支护技术	(156)
三、坚持科技兴企战略,加大科技投入,努力实现科技 成果向现实生产力的转化	(158)
第四节 “十五”科技创新规划	(162)
一、“十五”科技创新的指导思想	(162)
二、“十五”科技工作的目标和任务	(162)
三、“十五”科技工作的重点	(163)
四、实现科技创新的措施	(166)
五、“十五”第一年的科技成就	(168)
第五节 科技工作会议	(169)
第六节 科技交流与外事活动	(171)
第七节 校企合作	(175)
第六章 大力发展煤炭主业	{ 178 }
第一节 计划管理	(179)
一、生产经营计划制订遵循的原则及部门职责	(179)
二、不同计划期的生产经营计划管理	(180)
三、计划文件内容及要求	(182)
四、制订计划的原则	(182)
五、计划的修改和调整	(183)
六、计划的执行和检查	(183)

第二节 设计管理	(184)
第三节 现场管理	(185)
第四节 采煤及煤巷掘进管理	(186)
一、机构设置及职责范围	(186)
二、探索适宜的采煤工艺	(187)
三、煤巷支护工艺的改革历程	(194)
第五节 煤矿机电管理	(196)
一、机构设置及业务范围	(196)
二、供电管理	(196)
三、设备管理	(204)
四、通讯管理	(207)
五、强化现场管理,确保安全运转	(208)
六、加强能源管理,提高经济效益	(209)
七、开展学习培训活动,促进职工素质提高	(210)
第六节 基建开拓管理	(210)
一、机构设置及职责范围	(210)
二、适应市场经济的管理体制	(212)
三、狠抓开拓延深工程,保证矿井生产接替	(212)
四、依靠科技创新,实施技术进步	(213)
第七节 通风管理	(215)
一、管理机构	(215)
二、通风管理	(216)
三、瓦斯管理	(219)
四、防灭火管理	(221)

五、综合防尘管理	(222)
第八节 地测管理	(222)
一、机构设置及职责范围	(222)
二、地质测量及防治水管理	(222)
三、地质测量业务保安	(223)
第九节 调度管理	(226)
一、调度指挥系统	(226)
二、调度的职责	(226)
三、调度总则、报表及工作方法	(227)
四、调度通讯方式、设施及现代化通讯技术的应用与 管理	(228)
五、强化调度职能,发挥中心作用	(228)
第七章 灵活务实的营销策略	{231}
第一节 “八五”以来运销工作的简要回顾	(231)
第二节 “九五”以来煤炭运销工作的管理制度与营销策 略	(233)
第三节 采取过硬措施,坚持以质取胜	(238)
第四节 加强营销网络建设,不断扩大市场份额	(242)
第五节 抓好出口煤基地建设,努力拓展国外市场	(249)
第八章 努力发展非煤产业	{251}
第一节 非煤产业的发展历程	(251)
第二节 非煤产业的现状	(254)
一、基本状况	(254)
二、主要行业构成及产品	(255)

三、经济形式及管理体制	(256)
第三节 加强企业内部管理,提高经济运行质量	(257)
一、加强领导,规范管理	(257)
二、深化企业改革,转换经营机制	(264)
第四节 加大技改投入,提高产品档次和生产能力	(266)
第五节 扩大对外合作,加强对外联系	(269)
第六节 实施“上一稳二扩三”战略,努力调整产业产品结构	(271)
第九章 确保安全第一方针的实施	(274)
第一节 矿区安全生产概况	(274)
一、安全生产面貌	(274)
二、生产与防灾系统现状	(275)
三、煤矿安全管理机构现状	(281)
第二节 安全管理制度	(281)
一、安全会议制度	(282)
二、党政工团齐抓共管安全工作制度	(282)
三、现场办公日制度	(282)
四、小分队每日下矿巡回检查制度	(283)
五、重奖重罚制度	(283)
六、安全行政处罚制度	(283)
七、事故隐患排查管理制度和重大隐患责任追究制 度	(284)
八、安全检查制度	(284)
九、事故汇报、抢救、调查处理上报工作制度	(285)

十、反“三违”工作制度	(285)
第三节 安全生产责任制	(286)
第四节 矿井质量标准化工作	(289)
第五节 “一通三防”工作	(290)
一、建立健全管理规章制度,实行“一通三防”齐抓共管	(290)
二、以质量标准化为中心,提高“一通三防”工作管理水平	(291)
三、贯彻“预防为主,综合治理”的原则,狠抓瓦斯抽放工作	(291)
四、依靠科技进步,提高瓦斯自动监测水平	(292)
五、完善掘进通风装备系列化	(293)
六、不断细化管理,做到万无一失	(293)
第六节 安全教育培训工作	(294)
第十章 将环境保护工作落到实处	(296)
第一节 环境保护机构	(297)
第二节 污染治理	(298)
一、废水治理	(299)
二、大气污染治理	(301)
三、固体废弃物污染治理	(303)
四、噪声防治	(304)
第三节 环境保护管理	(305)
一、建立健全环保管理制度,使环保管理逐步制度化,规范化	(306)