

国有煤矿企业 公司化改造

石丽明 曾宪林 殷召良 编著

煤炭工业出版社

序

根据国家经济体制改革的整体布署，到本世纪末，我国要建立起社会主义市场经济的基本框架，到2010年左右，要使我国的社会主义市场经济在法制的规范下运行。为此，必须重塑社会主义市场经济的微观基础——企业。正因为如此，企业改革已成了当今经济体制改革的主体工程。

国有煤矿企业，特别是国有重点煤矿企业，是我国煤炭工业的骨干。要适应发展社会主义市场经济的要求，根本的办法就是深化改革，改革传统的企业制度，建立现代企业制度。党的十四届三中全会通过的《关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》指出，国有企业实行公司制，是建立现代企业制度的有益探索。这就意味着公司制将成为我国国有企业的重要组织形式。对于国有煤矿企业也不例外。国有煤矿企业实行“公司化改造”，建成以公司制为基础的集团公司，将成为今后煤炭企业改革发展的方向。

建立现代企业制度，是企业的重大改革，是一项全新的工作，也是一项艰巨复杂的系统工程。因此，如何针对煤矿企业的实际，依据国家的有关法律、法规，创造性地进行改制是一个非常重要、迫切、且难度很大的课题。石丽明等同志所著的《国有煤矿企业公司化改造》一书，是煤炭系统第一本对此问题研究的专著。该书运用社会主义市场经济理论对传统的国有煤矿企业存在的弊端进行了分析，提出了传统的国有企业制度必须进行改革；从总结过去、着重现实、放

眼未来探讨了国有煤矿企业进行改革的一些问题；针对国有煤矿企业实际，提出了企业公司化改造的具体方案、难点、重点问题解决的思路和措施。书中不少章节的内容和观点，从1995年初已陆续在《煤炭企业管理》等杂志上发表。该书是作者几年来参加企业改革实践研究的成果总结，对煤炭行业建立现代化企业制度具有重要的参考价值。

高海陵

1997年7月

前 言

党的十四届三中全会通过的《关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》指出：建立现代企业制度是发展社会化大生产和市场经济的必然要求，是我国国有企业深化改革的方向。它标志着我国企业改革进入了制度创新的新阶段。

现代企业制度是以公司制为主要组织形式的一种企业制度。国有煤矿企业的公司化改造，就是按公司制度改造国有煤矿企业制度的过程，这是国有煤矿企业改革的重要方向和建立现代企业制度的基本途径。

建立现代企业制度是一项极其艰巨、复杂的系统工程，在我国是一项全新的工作，国有煤矿企业进行公司化改造，还没有先例，无现成经验可借鉴。另外，到目前为止，国家有关配套改革的政策还没有完全出台，国有煤矿企业自身还存在很多困难和问题。因此，如何结合企业的实际情况，根据《公司法》和现有的有关法规和政策，创造性地对国有煤矿企业，尤其是国有大中型煤矿企业进行公司化改造，组建集团公司是一个非常重要、迫切而难度又很大的课题。对其开展研究不仅有着重要的现实意义，而且有深远的战略意义。

近几年来，我们针对国有大中型煤矿企业公司化改造开展了一些研究。如：1994年就煤炭行业第一家准备建立现代企业制度的试点企业平顶山矿务局完成了《矿务局公司化改造》的课题；1995年完成了《盘江矿务局现代企业制度试点实施方案》、肥城矿务局《组建山东天安乌金开发实业有限责

任公司（集团）的研究》、《国有重点煤矿企业生产矿井体制改革与管理模式研究》等课题；1996年就煤矿企业物资供应管理和非煤产业改革进行了研究。本书就是在总结这些研究成果的基础上写成的。希望能对建立现代企业制度起到一点促进作用。

鉴于国有煤矿企业公司化改造是一项艰巨而复杂的任务，还有很多问题未来得及研究，因而本书涉及的只是国有煤矿企业公司化改造中的部分问题。

由于时间仓促，加之我们水平所限，书中难免有不妥之处，请读者批评指正。国有煤矿企业进行公司化改造起步不久，在实践中还有很多新问题需要研究，我们愿意和大家一起继续进行探讨。

在我们几年的研究过程中，得到了有关方面领导和同志的支持和帮助，在撰写本书过程中吸收了上列课题的研究成果，并参阅了一些同志的著作，在此对这些同志一并表示衷心的感谢。

参加本书编写人员有：石丽明（第一章、第二章、第三章、第四章）；曾宪林（第四章第六节、第五章、第六章、第七章）；殷召良（第八章、第九章）。全书内容由石丽明总纂定稿。

作 者

1997年7月

目 录

序

前 言

第一章 现代企业制度	1
第一节 企业和企业制度	1
第二节 现代企业和现代企业制度	6
第三节 我国的现代企业制度	11
第二章 国有煤矿企业改革	30
第一节 计划经济体制下的企业制度	30
第二节 计划经济体制下的国有煤矿企业	32
第三节 国有煤矿企业改革回顾	37
第四节 改革发展要求建立现代企业制度	49
第五节 国有煤矿企业建立现代企业制度存在 的难点与优势	55
第三章 国有煤矿企业公司化改造概要	64
第一节 国有煤矿企业公司化改造的 指导思想和原则	64
第二节 国有煤矿企业公司化改造的内容和条件	70
第三节 国有煤矿企业公司化改造后的主要变化	74
第四章 国有煤矿企业公司化改造的方案设计	77
第一节 公司形式的选择	77
第二节 公司的投资主体	85
第三节 公司的组织体制	91
第四节 公司的治理结构	100

第五节	公司化改造后的管理组织	109
第六节	煤矿企业社会职能的剥离和 富余人员的安置	115
第五章	煤矿企业物资供应管理体制改革的	121
第一节	煤矿企业物资供应管理体制现状分析	121
第二节	煤矿企业物资供应管理体制改革的模式	125
第三节	煤矿企业物资供应管理体制改革的 管理模式	136
第六章	煤矿企业生产矿井的体制改革 与管理模式	144
第一节	计划经济体制下生产矿井的地位 及存在的问题	144
第二节	生产矿井体制改革的模式	146
第三节	生产矿井体制改革后的管理模式	155
第七章	煤矿企业中非煤产业企业体制改革的	161
第一节	非煤产业的内涵	161
第二节	非煤产业企业体制改革	165
第三节	非煤产业企业体制改革后的管理模式	175
第八章	矿务局公司化改造的法律问题的	180
第一节	矿务局公司化改造的政策法律依据	180
第二节	矿务局公司化改造的法律程序	193
第九章	煤矿企业集团化经营的	213
第一节	企业集团概述	213
第二节	我国企业集团的基本模式	219
第三节	煤矿企业集团的组建和发展	223
参考书目		227

第一章 现代企业制度

建立现代企业制度是发展社会化大生产和市场经济的必然要求，是我国国有企业改革的方向。因此，深刻认识和了解现代企业制度，是组织和实施现代企业制度的基础和重要任务。

第一节 企业和企业制度

一、企业

现代经济社会是由企业、消费者和政府三大部分组成的。其中，企业对社会经济发展起着重要作用。

(一) 企业的概念

企业是以盈利为目的、运用生产要素为社会提供商品和服务的经济组织，是国民经济的基本构成单位。企业是个历史概念，它是生产力发展到一定水平的产物，是商品经济的产物，并随着商品经济的发展而发展。在资本主义社会以前，尽管有手工作坊出现，但由于商品交换活动不发达，这种经济单位不能称为企业。到了资本主义社会，随着生产力的提高和商品经济的发展，逐渐出现了由资本所有者雇佣的许多工人，使用一定的生产手段，在分工协作的基础上，从事商品生产和经营活动的经济单位，这就是企业的雏形，企业成了社会的基本经济单位。

(二) 企业的特征

企业作为社会生产的基本经济单位，有以下特征：

1. 企业是一个经济组织

企业不同于行政组织和其他社会组织，它是直接从事经济活动的实体。它要在一定时间和一定生产技术条件下，通过有目的的生产劳动创造出能满足人们某种需要的产品和服务。

2. 企业是一个营利组织

利润是产品价格和成本之间的差额，它是企业经济效益的集中表现。企业为社会提供产品和服务的目的就是为了追求利润最大化。

3. 企业实行独立核算、自负盈亏

企业在追求利润动机驱使下，必须实行独立核算，力争以尽量少的人力、物力、财力和时间的投入，获得尽可能多的盈利。但经营结果，可能盈利，也可能亏损。如果盈利，企业将得到发展；如果亏损，则必须扭亏为盈，否则将破产倒闭。为此，企业必须有自主经营的权利，自主决定生产什么，生产多少，以什么样价格出售，用什么人生产和管理，税后利润如何分配等。为了保证目标的实现，企业必须对自身行为进行规范、约束。

4. 企业是一个纳税组织

在市场经济条件下，企业是独立的商品生产者。企业必须向作为经济管理职能行使者的国家依法纳税。这是企业和国家间的唯一关系。

5. 企业是一个社会组织

企业不仅是一个经济组织，而且是一个社会组织。它不仅要为资产所有者谋求利润，同时还要承担社会责任，为社会做出一定贡献，满足各种社会集团对企业的不同要求，才能得以生存和发展。

二、企业制度

(一) 企业制度的涵义

企业制度可以理解为企业这一特定范围内的各种正式或非正式规则的集合。它旨在约束企业及其成员追求效用最大化的行为。其基本功能就是提供企业成员之间相互影响的框架。这一制度框架约束着企业成员追求效用最大化的选择空间，从而也约束着企业成员的个人行为。通过这种行为约束，企业内部形成一种合作秩序，以保证企业生产经营活动的正常运行。具体通过企业的产权制度、组织制度和管理制度体现出来。因此，也可以认为企业制度是指以产权制度为基础和核心的企业组织制度和管理制度。

企业制度是与其它经济制度联系在一起的。从社会资源配置的角度看，企业制度是相对于市场制度和政府直接管理制度而言的。市场制度是指市场处于完全竞争状态下，根据供求关系，以自由价格作为信号配置资源的组织形式。政府直接管理制度是指由政府部门，用行政命令的方式，通过高度集中的计划配置资源的组织形式。企业作为市场制度和政府直接管理制度的中间层次，由于它能既可以降低政府的管理成本，又可以降低市场的交易费用而得到发展。从企业的资产组织形式角度看，企业制度是企业经济形态的法律形式，通常指个体业主制企业、合伙制企业和公司制企业。因它是企业的一种财产组织形式，与所有制、上层建筑并无必然的因果关系。同一种企业制度，适用于不同的社会制度，同一社会制度，也可以实行不同的企业制度。一个企业适宜何种企业制度，取决于生产规模和生产特点等，而不是所有制。

(二) 企业制度的分类

对企业制度进行分类，必须以能反映企业制度本质特征

的要素为标准。在反映企业制度的三项内容中，产权制度和组织制度是基本的。

1. 以企业出资方式划分

在市场经济国家，主要以企业出资方式划分，把企业划分为独立业主制、合伙制和公司制企业。它们既是在市场经济几百年的发展过程中逐渐依次出现和发展形成的，又同时存在于同一个时期，是世界各国企业立法的三种主要法律形式。

(1) 独立业主制企业。独立业主制企业是最早出现也是最简单的一种企业制度形式。独立业主制企业简称个体企业。这种企业是业主个人投资兴办的，通常由业主自己直接经营，但也可以雇用或委托其他人经营。因此，业主制是一种产权单一所有的集权的产权结构，业主拥有全部的产权。但同时，对企业的债务负有无限责任。

这种个人投资、个人经营的企业，一般来说投资规模小、经营的产品和服务单一。

(2) 合伙制企业。合伙制企业是由两个或两个以上的人共同投资并分享剩余、共同监督和共同管理的企业制度。合伙人出资可以是资金或其他财物，也可以由权利、信用和劳务等为替代。但由于它要求合伙人对企业债务承担无限的连带责任，和每个合伙人对外均可代表企业，造成职责不清，内部极易产生意见分歧，从而影响企业效益。所以迄今为止，只有零售小型商业等企业采用。

(3) 公司制企业。公司制企业是由许多个人集资创办并且组成的一个法人企业，在法律上有独立人格。它是为了克服独资业主制企业和合伙人企业对大规模投资和现代化生产经营的局限性，以适应现代化大生产需要而产生的。它

的优点是：①所有的出资人都只以自己的出资额为限，对公司债务负有有限的清偿责任。因而它更容易吸引社会上众多的人投资该企业，成为企业的所有者之一；②公司可以通过发行股票和债券来筹资，且股票易于转让，较适合投资人转移风险的要求；③发行股票和有限责任制度，使公司有机会广泛地筹措社会上分散的闲散资金，使企业有可能发展到相当大的规模；④通过法律规定，确立了公司独立法人地位，成为法人企业。法人企业的出资者，即自然人如何变换、转让股份、死亡或者扩大或缩小出资人数，公司作为独立法人不受影响，可以永远延续；⑤管理效率高。由于公司制企业资产的所有权和经营权分离，使得公司的经营管理职能均由各方面的专家担任，所以能够比股东更有效地管理企业，更适应市场多变、竞争的经营环境。从现代经济发展的角度看，公司制企业所显示出的优点是其他两种企业制度与之无法相比的。因此，它是最适于现代企业的一种企业制度。

2. 以企业组成方式划分

以企业组成方式把企业划分为工厂制企业和公司制企业。

(1) 工厂制企业。工厂是指以机器体系为主要生产手段，不同工种的劳动者进行分工和协作，直接从事工业生产的基本经济组织。工厂有两种管理方式：一是独立核算、自主经营、自负盈亏，拥有法人资格，应称为工厂制企业；二是属于企业或公司的一个组成部分，或是政府职能部门附属的工厂，它在企业或公司统一领导下从事生产经营活动，实行内部生产费用的经济核算，不具备法人资格。

(2) 公司制企业。公司是由两人或两人以上集资联合组成的经济组织。因此，公司是个联合体。发起人既可以是自

然人，也可以是法人。“集资”既可以是资金联合，也可以是财产或其他无形资产的联合。尽管联合组成公司的具体组织形式可以是多种形式，但作为联合体存在的公司，有两个特征：一是集资联合组成的公司资金和财产，是由公司支配的独立资金和财产，用于公司统一的经营活功，并以此承担公司自负盈亏的经济责任；二是集资联合组成的公司具有法人地位。公司法人必须对其内部成员的行为承担民事责任，而公司内部成员不能脱离或超越公司而独立承担民事责任。

由上可以看出，以机器体系为基础的工厂制企业在产权联结的基础上，形成了公司制企业。工厂制企业是现代企业制度的基础，公司制企业是适合社会生产力发展和商品经济发展的企业组织形式。

第二节 现代企业和现代企业制度

一、现代企业

现代企业是指所有者和经营者分离，拥有技术现代化和管理现代化的一种企业组织形式。其特征如下：

（一）所有者和经营者相分离

在独立业主制企业和合伙制企业中，由于企业规模不大，生产技术和管埋均不很复杂，业主作为资本所有者，完全有能力经营管理企业，集所有者和经营者于一身。但随着公司制企业取代工厂制企业，成为现代企业的重要组织形式后，由于公司规模的大型化和管理的复杂化，更由于公司资本所有权的多元化和分散化，众多的投资者不可能同时共同管理企业，因此需要有专门的经理人员来经营管理，从而导致了所有者与经营者相分离。

（二）采用现代大生产方式

现代大生产方式是指以大规模分工协作为基础的机器生产的组织方式，它使企业内生产各阶段并存，生产过程连续进行，生产要素按比例配置，工作程序按标准进行。

（三）开展大规模的产销活动

因为只有开展大规模的产销活动，才能实现规模效益，节约交易费用，在更大范围内实现资源的有效配置。因而，它要求现代企业实行横向联合、纵向联合和多样化经营，最终使企业规模不断扩大，走上持续发展道路。

（四）具有现代科学技术

科学技术作为生产要素在企业中起着越来越重要的作用。在一定意义上，其他生产要素包括土地、劳动力和资本都要受到它的影响，主要表现为现代技术的采用。具有较高文化技术水平和熟练的劳动者大量使用技术复杂的机器设备，使劳动生产率得到极大提高。随着现代科技的发展，企业将把现代最新科学技术应用于生产的全过程。

（五）具有现代化的管理

一方面，现代企业内部生产社会化程度很高，使劳动分工更加细致，劳动协作更加严密；另一方面，现代企业生产自动化程度较高，要求有严格的计划性、比例性和节奏性，因而要求从思想、组织、方法和手段等方面，对企业的生产经营活动进行有效的管理，以适应现代生产力发展的要求。

二、现代企业制度

从企业制度演变过程和现代企业所具有的特点来看，现代企业制度是符合社会化大生产要求、适应市场经济体制需要，体现企业是法人实体和市场竞争主体要求的一种企业体制，它以公司制企业为典型的组织形式。

（一）现代企业制度是历史发展的产物

1. 现代企业制度是以现代社会化大生产为背景的

现代企业制度是以现代企业为载体的。它是通过某些单功能的生产者主动扩展其企业规模与增加企业的功能和企业间通过纵向或横向联合而产生的。这些现代企业的产生，带来了相应的企业制度的变革，形成了新的产权结构，因而现代企业制度是在现代化大生产过程中应运而生的。

2. 现代企业制度是以现代市场经济为基础的

现代市场经济除了具备完善的市场体系，国内统一市场等一般性条件外，与古典市场经济的本质区别，就是用垄断竞争取代了自由竞争。从历史上看，现代企业制度是伴随着现代市场经济而出现的，是以现代市场经济为依托的，它有赖于发达的资本市场和经理市场，有赖于发达的市场网络和交易渠道，有赖于良好的市场规则和市场秩序，等等。

3. 现代企业制度是以现代契约关系为协调结构的

企业制度实际上是一种契约制度。然而，现代企业制度与古典企业制度相比，其涉及的利益关系及其协调更为复杂，既有所有者和员工的契约关系，又有所有者和经营者之间的契约关系，还要协调所有者、经营者和员工三者之间的关系。

(二) 公司制是现代企业制度的主体

现代企业制度的主体是公司制度。所谓公司制度，就是指适应社会化大生产和现代市场经济要求的公司法人制度。其表现形式主要是股份有限公司和有限责任公司。

随着商品经济的发展和生产日趋社会化，生产规模日益扩大，资本有机构成不断提高，开办和经营企业需巨额资本，公司制企业为联合许多分散的个人资本成为一个集中的股份资本提供了一个有效的组织形式，因而它是适合企业集中巨额资本扩大生产规模的一种企业制度。公司制度把原始所有

权和法人所有权分开，是一种能保证企业在所有权和经营权分离条件下真正做到自主经营、自负盈亏的一种企业制度。因而它是现代经济社会中最重要的企业形式，也是现代企业制度产权组织形式的发展趋势。

（三）现代企业制度的本质特征

现代企业制度做为市场经济体制的基础，有其旺盛的生命力，在于它有其特征。

1. 法人地位和法人产权

法人是相对于自然人而言的，自然人是有生命的真实人，而法人是由法律塑造的人，是社会或经济组织在法律上的人格化。

从西方市场经济国家的企业制度的演变来看，现代公司制度的一个最为显著的特征是，公司在法律上取得了独立的法人地位。所谓法人地位是指公司可以以其自己的名义起诉或应诉。它与自然人一起构成承担民事责任和享受民事权利的主体。现代企业取得法人地位以后，它具有永续的生命，无论公司的投资者和经理人员怎样变化，公司可以依据无限期这一规则继续存在下去，除非因经营不善而被宣告破产或自动宣布解散。

作为法人地位的产权基础是它所拥有的法人财产。公司的法人财产，由股东所投入的股本形成。它一旦形成，便具有了独立的生命，公司的盈亏，表现为法人财产的增减。虽然法人财产的终极所有权属于股东，但股东不能以个人身份直接支配他已投入公司的资本，而只能做为法人组织中的一分子通过一定组织程序，才能参与对公司财产的最终控制。

2. 有限责任制度

企业进入市场后，通过竞争其结果必然是优胜劣汰，这

是市场经济的规律。所谓有限责任，实际上指的是企业的财产的有限损失。所以有限责任制度包含两个内容：第一是企业只以其全部法人财产为限对其债务负有限责任；第二是在企业破产清算时，每个出资者（股东）只以其出资额为限，对企业债务承担有限责任，而与个人其他财产无关。这两个方面是相互补充的，但作用不同。前者是用来调整企业内部股东之间的关系，股东与公司法人间的关系。后者是用来调整公司外部关系的，即公司与其发生业务往来的其他经济主体间的关系。股东有限责任是公司有限责任的内在基础，公司有限责任是股东有限责任的外在表现。

公司有限责任制度的出现是企业财产组织形式的一个重大进步，是企业发展史上的一次飞跃，也是现代企业制度的一个重要标志。美国的一位经济学家巴特勒曾说过：“有限责任公司是近代最伟大的发现，甚至连蒸汽机和电的出现都不如有限责任公司来得重要”。这是因为有限责任制度减轻和分散了投资风险，可以带来资本的大量集中。公司规模扩大，促进了生产力的巨大进步，同时使经营者能放开手脚，独立负责，自主经营，推动企业的发展。

3. 科学的法人治理结构

公司是一个组织，没有意识和意志，它只能由一个称为治理结构的组织系统来统治和管理。所谓公司治理结构，是指由所有者、董事会和高级执行人员即高级经理人员三者组成的组织结构。在这种结构中，三者之间形成一定的制衡关系。通过这一结构，所有者将自己的资产交由公司董事会托管。董事会是公司的最高决策机构，拥有对高级经理人员的聘用、奖惩及解雇权。高级经理人员受雇于董事会，组成在董事会领导下的执行机构，在董事会授权范围内经营企业。