

煤炭工业 高级财务管理概要

谢玉清 主编

16.72

煤炭工业出版社

煤炭工业高级财务管理概要

主 编 谢玉清

副主编 张瑞莲 巴延平

XAH47/03

煤炭工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

煤炭工业高级财务管理概要/谢玉清主编. —北京: 煤炭工业出版社, 1997

ISBN 7-5020-1488-8

I. 煤… II. 谢… III. 煤炭工业-财务管理 IV. F407.216.72

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 14090 号

煤炭工业高级财务管理概要

谢玉清 主编

责任编辑: 王国慧

*

煤炭工业出版社 出版发行

(北京安定门外和平里北街 21 号)

北京房山宏伟印刷厂 印刷

*

开本 850×1168mm^{1/32} 印张 12^{1/2}

字数 323 千字 印数 1—8,065

1997 年 10 月第 1 版 1997 年 10 月第 1 次印刷

书号 4257 定价 23.00 元



内 容 提 要

本书以煤炭工业“九五”期间改革与发展的总体方针为指导，从煤炭企业实际出发，提出了一些具有煤炭工业特点的新管理思想、方式和方法。

本书阐述了在市场经济条件下煤炭企业脱贫解困的任务、思路和途径，提出了“三条线”管理和“四位一体”经营管理机制的方法，对企业的财务管理体制、成本管理、资本的管理和运营以及煤炭市场的建立与完善提出了一些新的改革思路 and 观点。

编委会及作者名单

编委会主任：朱登山

副主任：谢玉清

委员（按姓氏笔划排）：

丁振远	王立杰	巴延平	乔春华
朱登山	陈宝书	陶学禹	张世兴
张瑞莲	郑锦铨	姚庆国	秦 怡
董世民	谢玉清		

总纂：巴延平 郑锦铨 陈宝书

总撰稿（按姓氏笔划排）：

丁振远	王立杰	王晓艳	巴延平
乔春华	陈宝书	陶学禹	苗建国
张世兴	郑锦铨	姚庆国	秦 怡
董世民	潘竞红		

序

建立社会主义市场经济体制是一项前无古人的伟大创举。长期在计划经济体制下运行的煤炭工业进入市场后，面临着一系列亟待探索的新课题。近几年来，煤炭企业在非常困难的条件下，勇敢地走向市场，迎接挑战，积极推进经济体制和经济增长方式两个根本性转变，扭亏增盈取得突破性进展，煤炭经济开始呈现出好的发展态势。但必须看到，旧的经济体制和经济管理方式对煤炭企业的束缚仍然很深，煤炭经济运行的质量和效益依然偏低，改革与发展的任务十分艰巨。为总结近几年来煤炭企业改革与管理的成功经验，探索推进两个根本性转变的新思想、新途径，煤炭部财劳司组织煤炭经济理论工作者和实际工作者编写了《煤炭工业高级财务管理概要》一书。这是非常必要和很有意义的。

《煤炭工业高级财务管理概要》一书，以煤炭工业“九五”期间改革与发展的总体方针为指导，对几年来煤炭企业进入市场后的改革与管理实践作出了冷静、客观的思考，按照推进两个根本性转变的要求，从煤炭企业实际出发，以科学的态度，提出了一些具有煤炭工业特点的新的管理思想、方式和办法，有一定的理论性、政策性和指导性。

企业管理以财务管理为中心，但是，财务管理并不仅仅是财务部门和财务人员的事情。少投入，多产出，实现最佳经济效益，是企业管理的中心任务。企业中每个管理部门、管理人员都有投入产出的经济责任，换句话说也都承担着财务管理的任务。因此，《煤炭工业高级财务管理概要》这本书，不仅财务人员要看，我建议企业的管理人员，特别是局、矿、厂的领导同志都应读一读。这对拓宽工作思路，提高管理水平是有益处的。同时，这本书还可作为煤炭院校高层次学生、学员的教科书和培训教材。

在向社会主义市场经济转变的过程中，煤炭企业还将继续经受各种挑战和考验，我们对市场经济规律的探索、认识和运用是一项长期的任务。适应市场经济要求的管理思想、方式、方法，还需要在实践中不断总结、丰富、完善、提高。希望煤炭企业的各级领导、管理人员以及从事教学和理论研究的同志，大胆实践，积极探索，加快煤炭工业两个根本性转变的步伐，使煤炭工业早日步入稳定健康发展的轨道。这是我衷心的祝愿。

朱圣山
一九九七年七月

前 言

脱贫解困是煤炭工业“九五”时期的一项战略任务。要实现这一目标，既需要我们总结借鉴近几年来煤炭工业在困境中坚持改革探索而形成的一系列行之有效的工作路数和经验，又需要我们不断研究新情况、新问题，作出新的理论探索，以指导改革与管理实践。按照部党组提出的以经济效益为中心，以扭亏增盈为目标，大力推进经济体制和经济增长方式两个根本性转变，促使煤炭工业全面摆脱困境、健康发展的总体思路，结合国有重点煤矿近几年走向市场后的改革与管理实践，组织有关人员编写了《煤炭工业高级财务管理概要》一书。

本书经编委会多次研究，同时也广泛征求了各方面的意见，最后确定从煤炭企业走向市场后经营管理面临的主要问题入手，力求突出重点，为企业改革与管理提供一些可行的思路 and 办法。在结构安排和写法上，也不同于一般的教科书和业务工具书，有些地方的表述比较简略。

本书共分七章。第一章为总论，对煤炭企业初涉市场进行了回顾，同时总括地阐述了煤炭企业脱贫解困的任务、思路及途径。第二章为煤炭企业财务管理体制，主要是针对煤炭企业在市场经济条件下，财务管理体制如何进行改革和适应。第三章为煤炭市场的建立与完善，从塑造合格的市场主体，建立价格机制，规范煤炭市场方面提出了设想。第四章为成本管理，对传统的成本管理提出了新的改革思路。第五章为煤炭企业资本管理，论述了在市场经济条件下企业的资本管理体制和基础管理工作。第六章为煤炭企业的资本运营，探讨了三种形态的资本运营，提出了企业管理的最高境界是资本运营的新观点。第七章为构建充满活力的企业经营机制，提出了煤炭企业要走向市场，必须改革企业经营

机制，实行三条线管理。另外，本书还收录了 1993 年以来部领导的一些讲话和文章，从中可以看出近几年来煤炭工业着力向社会主义市场经济转变的轨迹。

煤炭部领导对编好这本书非常重视，朱登山副部长亲自为本书作序并题写了书名。

中国会计学会煤炭专业委员会组织中国矿业大学、山东矿业学院、中国煤炭经济学院、北京煤炭管理干部学院、长春煤炭管理干部学院的部分教授和老师参加了本书的编写工作。为了紧密结合企业实际情况，在平顶山煤业（集团）有限责任公司、淮南矿务局、兖州矿业集团公司、龙口矿务局、邯郸矿务局进行了一些实践，并提出了许多宝贵意见。在编辑过程中，萍乡矿务局、贵州煤管局给予了大力支持。王爱荣、张国华、盛东金、胡学礼、卢其祥、赵久华、苏健、曹善春、王以春、王国慧、于杰等同志参加了本书编写大纲的讨论，另外还有为本书编辑付出辛勤劳动的其他同志，对此我们一并表示感谢。

本书涉及内容都是企业走向市场后面临的一些新课题，无现成模式可循，加之时间仓促，尽管我们尽了很大努力，但仍难免有些疏漏和差错，我们打算通过实践的检验，适当时候，再做进一步的补充和完善。恳请读者给予批评指正。

谢玉清

一九九七年六月

目 录

第一章 总论	1
第一节 初涉市场的回顾	1
第二节 煤炭企业脱贫解困的任务	6
第三节 煤炭企业脱贫解困的思路和途径	10
第二章 煤炭企业财务管理体制	21
第一节 企业财务管理体制概述	21
第二节 煤炭企业财务管理体制转轨的基本思路	25
第三节 煤炭企业财务管理体制改革框架	32
第三章 煤炭市场的建立与完善	42
第一节 煤炭市场的现状及改革思路	42
第二节 塑造合格的市场主体	49
第三节 建立由市场决定煤炭价格的机制	59
第四节 规范煤炭市场, 实现公平交易	67
第五节 煤炭销售联合体	81
第四章 煤炭成本管理	86
第一节 煤炭成本管理概述	86
第二节 煤炭成本管理改革的内容	91
第三节 煤炭成本管理机制	95
第四节 井区、车间成本管理机制	111
第五章 煤炭企业资本管理	119
第一节 资本管理概述	119
第二节 国有煤炭企业资本管理体制	130
第三节 煤炭企业资本管理的基础工作	137
第六章 煤炭企业的资本运营	164
第一节 煤炭企业资本运营的目标	164

第二节	产品形态的资本运营·····	175
第三节	资产形态的资本运营·····	181
第四节	资金形态的资本运营·····	202
第七章	构建充满活力的企业经营机制·····	210
第一节	煤炭企业经营机制·····	210
第二节	内部模拟市场管理·····	217
第三节	三条线管理·····	224
第四节	“四位一体”经营管理机制·····	232
附录一	走向市场 迎接挑战 实现煤炭工业重大 历史转变 ——王森浩总经理在中国统配煤矿总公司 1993年工作会议上的讲话·····	237
附录二	王森浩部长在1995年全国煤炭订货会上的 讲话·····	257
附录三	解决企业间货款拖欠的有效途径 ——王森浩部长在《人民日报》发表文章·····	264
附录四	衰老亏损煤矿的生存发展之路 ——王森浩部长关于萍乡矿务局发展情况的 调查报告·····	268
附录五	从实行两个根本性转变的高度 全力抓好 扭亏增盈工作 ——王森浩部长在1996年煤炭工业扭亏增盈工作 会议上的讲话·····	274
附录六	“九五”时期煤炭工业改革与发展纲要·····	282
附录七	关于煤炭工业转变经济增长方式的若干意见·····	298
附录八	朱登山副部长在困难企业解困座谈会上的 讲话·····	314
附录九	学习先进经验 建立新的机制 全力做好 煤炭企业扶贫解困工作 ——朱登山副部长在煤炭企业扶贫工作现场会 上的讲话·····	326

附录十 负重奋进 顽强拼搏 推进两个根本性
转变 实现扭亏增盈目标

——朱登山副部长在 1996 年煤炭工业扭亏增盈
工作会议上的讲话 337

附录十一 加快煤炭工业脱贫解困步伐以新的
面貌跨入二十一世纪

——朱登山副部长在局长培训班谈“九五”
时期煤炭工业脱贫解困 357

第一章 总 论

第一节 初涉市场的回顾

煤炭工业是我国的基础工业，在国民经济中占着举足轻重的地位。长期以来，煤炭工业的运行一直置于国家宏观经济的严密管理之下。煤炭是我国进入市场最晚的行业之一，随着国家“三年放开煤价，三年抽回补贴”政策的实施，1993年全国煤炭企业才真正开始进入市场。回顾煤炭企业初涉市场四年来的全新经历，有成功的喜悦，也有受挫的困惑。现在需要冷静下来，认真回顾这四年是怎么走过来的，成功在哪里，问题又在什么地方，今后的路子应该如何走。作为每一个煤炭企业的领导者，都要十分珍惜初涉市场四年的实践，认真加以总结，以提高驾驭市场的能力，使企业在市场经济中不断发展、壮大。

一、煤炭企业初涉市场的背景

1985年以前，煤炭工业是非常典型的计划经济管理体制。国家对煤炭企业实行的是高度集中的计划管理，主要表现在生产计划由国家安排，产品由国家调配，价格由国家制定，企业生产需要的物资由国家计划供应，资金由国家供给，劳动力由国家批准招用，企业盈利全部上缴国家，亏损由国家弥补。总之，企业的一切经济活动都纳入国家计划，听从上级的指令。

到了1985年，情况开始发生变化。国家对煤炭行业实行投入产出总承包，承包期是1985~1990年，称之为六年总承包。1991~1992年又延续了两年。六年总承包是煤炭工业改革迈出的重要一步，尽管有很大的局限性，但是，它对推动企业初涉市场具有重大意义。

1. 转变了思想观念

煤炭总承包把盈亏指标与煤炭产量指标并列为承包的重要任务。这对于长期以来单一追求产量的煤炭企业，是一个重大的变化。企业的经济效益，开始为企业的领导者注意，“以经济效益为中心”的思想，在越来越多的企业中树立起来，人们的思想观念发生了重大转变。

2. 扩大了企业经营自主权

煤炭总承包开始，煤炭部简政放权，煤炭企业有了自主经营的权力，尽管还很不充分，但毕竟是个重要的转折。企业开始自己安排和决定企业的生产经营活动，企业领导者的工作重点、工作方式发生了很大的变化，对于提高企业领导者素质，准备迎接市场经济的挑战，无疑大有益处。

3. 企业获得了进入市场的动力

煤炭总承包的政策规定，超计划的煤炭，企业可以自行“议价”销售。超产煤销售虽然数量不大，但是极具诱惑力。许多煤炭企业通过销售超产煤炭，得到了一定的利益，尝到了进入市场的甜头，成为激励煤炭企业进入市场的巨大动力。

4. 煤炭总承包调动了企业生产经营的积极性

国家一系列政策导向，对于增加煤炭产量起了非常重要的作用。全国煤炭产量由 1984 年的 78923 万 t，提高到 1992 年的 111455 万 t。原来煤炭供应十分紧张的局面，随着全国经济的迅速发展，逐步得到缓解。煤炭市场开始出现供大于求的情况，这也正是国家作出开放煤炭市场决定的客观依据。

煤炭总承包，为煤炭企业进入市场提供了思想和物质上的准备，功不可没。但从总体上说，并没有突破传统的计划管理体制的束缚。企业执行的仍然是国家的指令性生产计划，产品由国家统一调配，价格是国家统一规定。煤炭行业面临着传统的计划管理体制与全国日益发育的市场经济越来越不适应的尖锐矛盾。国家对煤炭企业仍然实行指令性计划管理，而煤炭企业面对的却是整个市场经济。煤炭按照产品目录价格交给国家分配，而煤矿生产所需的各种物资，除了很少一部分由国家按计划价供应外，大

部分靠市场购入。煤炭企业收不抵支的情况十分突出，亏损越来越严重。1985 年全行业亏损 3.7 亿元，而以后亏损额逐年增加，最高达到 59.5 亿元。这不仅给国家财政造成很大的压力，也使煤炭企业的经济陷入困境。

煤炭工业的出路何在？这是关系到煤炭行业健康发展的战略问题。1991 年底，党的十四届三中全会《决定》勾画了建立社会主义市场经济体制的宏伟蓝图，为煤炭工业展现了广阔的前景。1992 年邓小平同志南巡讲话的发表，对解放思想，加快改革与发展的步伐，起到了不可估量的作用。煤炭工业的出路在于深化改革，走向市场，这已成为煤炭行业广大职工的共识。党和国家非常关注煤炭工业的改革，做了大量的调查研究和试点工作。1991 年 9 月，国务院领导同志带领国家机关有关部委领导到开滦矿务局调查研究，现场办公，作出了逐步放开开滦精煤价格的决定。1992 年，国家又以徐州矿务局和枣庄矿务局为试点，取消指令性计划，生产的煤炭全部进入市场。就是在这样一个基础和背景下，国家对煤炭行业作出了“三年放开煤价，三年抽回亏损补贴”的重要决策，揭开了煤炭工业迈向市场经济新的历史性一页。

二、初涉市场的做法

从传统的计划经济体制走向市场经济体制，这是一个很大的转变，为了适应这个转变，煤炭部提出了一套完整的思路和具体的工作步骤，一年一个进步，一年一个新的变化。

1993 年，按照煤炭部制订的“走向市场，迎接挑战，实现思想观念、经营机制、政府职能、发展战略四个根本性转变”的决策，煤炭行业确立了以“以经济效益为中心，以扭亏增盈为目标”的指导思想，煤炭部对国有重点煤炭企业的考核指标由原来的 12 项，集中为盈亏和安全两项，把各方面的工作都纳入了扭亏增盈的轨道。这一年主要是解决思想观念更新、政府职能转变、企业经营定向的问题。

1994 年，煤炭部重点解决的是煤炭企业经营机制问题。这是进入市场至关重要的问题。煤炭部采用典型引路的办法，深化企

业内部改革，先后总结推广了开滦矿务局实行内部模拟法人运转的经验和大雁矿务局减人提效的经验。开滦矿务局按照国务院批示精神，在深化内部改革，转换经营机制上下功夫，实行“模拟法人运转，建立内部市场机制”，从1993年开始很快见到成效。1994年就实现扭亏为盈，结束了连续8年的亏损局面。开滦这样一个困难很大的老局、大局，在很短的时间内发生这么大的变化，在全国产生了很大的影响。许多企业借鉴开滦局的经验，实行内部市场化管理，使经营机制发生了很大的变化。实践证明，实行模拟法人运转，是在保持和发挥企业整体优势的同时，调动二级单位经营的积极性和主动性，转换企业经营机制，提高经济效益的有效形式。

1995年，煤炭部的工作重点是规范煤炭市场。在全国推行煤炭购销经济合同和货款结算办法的改革，实行“不付款不发煤，不给商业汇票不发煤，不还欠帐不发煤”的三不政策。这些政策措施得到了国务院和国家有关综合部门的肯定、支持。“三不”政策，对于规范煤炭市场，实现公平交易，保护煤炭企业正当利益，起到了很好的作用，对刚刚步入市场的煤炭企业是一个很大的支持。

1996年，进入市场三年后，煤炭企业的经济状况总体上明显趋向好转，但发展并不平衡。一部分衰老、报废矿井和环境条件很差的矿井，经济仍然处在一个极端困难的境地。为了使这些特困煤矿摆脱困境，使煤炭全行业走上健康发展的道路，煤炭部下了很大的力量抓特困单位的脱贫解困工作，研究和确定了一系列支持特困单位脱贫解困的政策，组成四个扶贫工作组，深入到特困单位帮助出谋划策，落实脱贫解困工作。这不仅增强了特困单位领导和职工的信心，鼓舞了士气，使他们团结一心，共同奋斗，也使其他企业增强了脱贫致富奔小康的劲头。

三、初涉市场的成效

1. 思想观念开始摆脱计划经济的束缚

企业进入市场，计划经济条件下形成的思想观念是最大的障碍。这几年，煤炭行业狠抓思想观念的转变，努力做到“四破四

立”：即破除以产量为中心的产品经济观念，树立按市场需求组织生产经营的新观念；破除办煤矿必然亏损的旧观念，树立以效益为中心，以盈利为目标的新观念；破除“等、靠、要”的依赖思想，树立依靠自身努力求生存、促发展的新观念；破除单纯挖煤的旧观念，树立以煤为本、多种经营、综合发展的新观念。思想观念的转变，不仅使煤炭战线广大职工增强了信心、振奋了精神，也开阔了人们的思路，这是一个十分宝贵的成果。

2. 企业的经营方式发生了很大的变化

由于传统的计划经济体制的影响，造成了企业重产量、轻质量，重外向、轻内涵，重规模、轻效益的倾向，忽视资金和劳动力投入的经济效果。近几年，企业的经营方式已经有了很大的改变。企业的领导者开始注意研究市场，并且按照市场的要求调整自己的经营行为，实行以销定产，追求企业最佳的经济效益。可以说，煤炭企业经过几年的努力，完成了由生产型向生产经营型的转变。

3. 经济效益全面提高

1) 扭亏增盈工作取得很大进展，实现连续四年大幅度减亏。1992年，全国国有重点煤矿亏损57.5亿元，亏损局84个，到1996年，亏损额降到6亿元，亏损局减少到39个。1995年确定的全国36个特困企业的脱贫解困工作取得显著成效，1996年有10个特困企业实现了扭亏。

2) 产业结构发生可喜变化。1996年，全国国有重点煤矿多种经营产值和经营收入达到385亿元，实现利润15.5亿元，比1992年分别增长257%和338%。

3) 减人提效取得明显进展。1993~1996年，国有重点煤矿精简分流人员74万人，其中净减44万人，职工总数由366万人减少到322万人，原煤全员效率由1.33t/工提高到1.92t/工。

4) 职工收入逐年增加。国有重点煤矿职工工资总额由1992年的136.2亿元，提高到1996年的216亿元，平均每年增加20亿元。职工平均工资由1992年的3764元，提高到1996年的7413