

申明新 杜有志 主编

走出困境

陶一煤矿内部模拟市场管理

煤炭工

5.21

社

96
P426.21
60
2

走出困境

——陶一煤矿内部模拟市场管理

申明新 杜有志 主编

XAH6P117



煤炭工业出版社



C 257097

(京)新登字 042 号

走出困境

——陶一煤矿内部模拟市场管理

申明新 杜有志 主编

责任编辑 于杰 廖水平

煤炭工业出版社 出版发行

(北京安定门外和平里北街 21 号)

冶金工业出版社印刷厂印刷

开本 850×1168mm 1/32 印张 5

字数 116 千字 印数: 1—5000

1995 年 10 月第 1 版 1995 年 10 月第 1 次印刷

ISBN7-5020-1286-9/V4

书号 4054 定价 5.80 元



煤炭部原財勞司朱登山司長到陶一煤礦
檢查、指導工作



陶一煤矿党政领导班子



陶一煤矿现代化调度指挥中心



陶一矿职工公园



陶一煤矿近年来获得的各种荣誉证书



陶一矿生产的玉泉山牌汽油机油

编委会及作者名单

主 任：朱登山
副主任：杨文魁 申明新 王广德 王百传
编 委：王广德 申明新 杨文魁 赵庆梧
杜有志 赵兰秋 康玉锁 于广智
刘金群 杨宪凯 樊矿山 王清魁
李纪东 张立贵 钱生元 李振忠
主 编：申明新 杜有志
作 者：杨宪凯 樊矿山 杨宝峰

序

邯郸矿务局陶一煤矿是一个年产 30 万吨无烟煤的矿，井型小、地质条件差、产品销路不畅，矿井长期处于经济困境之中。改革开放以来，陶一煤矿抓住机遇，解放思想，勇于探索，转换机制，狠抓管理。自 1991 年起实行企业内部模拟市场运行和管理后，企业的生产经营状况逐年好转，到 1994 年三年累计减亏 1100 多万元，1995 年内部市场管理将进一步完善。几年来，该矿逐步探索出了煤炭企业如何走出困境的路数。

目前，煤炭行业还有一大批处于经济困境的煤炭企业，如何创出活路，陶一煤矿的经验很值得借鉴。我曾于 1993 年到该矿做了深入了解，他们的作法很有效果。1993 年末他们曾在全国煤炭工业扭亏增盈会上介绍了经验。全国不少局、矿也都到该矿参观、学习，大家认为陶一煤矿的可贵之处就在于结合自己的实际情况，按照市场经济的要求，敢于吸取和改革传统的管理模式，并有了新的发展，建立了适合本矿实际的企业内部市场管理模式，从而充分调动了企业职工参与生产经营全过程管理的积极性。

陶一煤矿的经济面貌之所以发挥如此大的变化，得益于他们有一个开拓进取的领导班子，得益于他们建起了一个适合该矿实际的经营机制，得益于他们有一个内部管理的新思路。

目前，陶一煤矿没有满足所取得的成绩。以申明新矿长为首的一班人带领全矿职工，满怀信心，向更高的目标攀登，预祝他们逐步走向辉煌。在此，也把这本书推荐给大家，以便更多的企业和领导从中得到启示和借鉴，深化改革，切实做到由粗放经营

向集约经营转变，提高企业的经营管理水平。

朱 玉 山

1995年10月10日

目 录

第一章 内部市场的建立	1
第一节 企业内部市场管理的提出	1
第二节 推行内部市场的保证措施	6
第三节 企业内部市场的基本思路和主体框架	13
第四节 企业内部市场管理的实施与运作	19
第五节 企业内部市场管理的效果评价和分析	23
第二章 经营承包管理	29
第一节 承包经营工作暂行规定	29
第二节 签定劳动上岗合同的有关规定	34
第三节 成立劳务市场的有关规定	36
第四节 生活后勤实行有偿服务暂行办法	38
第五节 职工食堂管理办法	40
第六节 废旧物资管理有关规定	42
第七节 改进物资供应管理的有关规定	43
第八节 矿属各单位对外创收的有关规定	45
第三章 经营管理工作若干规定	46
第一节 总则	46
第二节 内部银行管理	46
第三节 财务管理	51
第四节 材料物资管理	52
第五节 货币资金管理	54
第六节 煤场管理	54
第七节 出门证管理	55
第八节 合同和计划管理、其它规定	57
第四章 矿业生产总公司经营管理	58
第一节 矿业生产总公司承包经营管理	58
第二节 采煤区的承包经营管理	60
第三节 工程区的承包经营管理	62

第四节	掘进区的经营承包管理	64
第五节	维修区的承包经营管理	66
第六节	运输区的承包经营管理	67
第七节	通风区的承包经营管理	68
第八节	机电区的承包经营管理	69
第五章	多种经营总公司经营管理	72
第一节	多种经营总公司的经营承包管理	72
第二节	企业公司经营承包管理	73
第三节	制修厂的经营承包管理	74
第四节	更新厂的经营承包管理	75
第五节	基建技术公司经营承包管理	77
第六节	供应公司经营承包管理	78
第六章	后勤服务总公司经营管理	80
第一节	后勤服务总公司经营承包管理	80
第二节	运销公司经营承包管理	82
第三节	子弟学校经营承包管理	83
第四节	医院经营承包管理	85
第五节	电讯水暖公司经营承包管理	86
第六节	后勤公司经营承包管理	88
第七章	内部价格管理与内部报表	91
第一节	内部价格管理	91
第二节	内部报表	111
第八章	内部银行与内部审计管理	122
第一节	内部银行管理办法	122
第二节	内部审计管理	125
第九章	现场管理	130
第一节	现场管理的基本要求	130
第二节	现场管理考评标准	132
第十章	月度工作考核管理办法	140
第一节	总则	140
第二节	考核实施细则	141
第三节	总公司月度工作考核标准	151

第一章 内部市场的建立

第一节 企业内部市场管理的提出

邯郸矿务局陶一煤矿，是一座年设计能力 30 万 t 的无烟煤矿井，现有职工 2300 余名，固定资产 2500 多万元。1976 年该矿建成投产，三年达产，最高年产量 46 万 t，实现利润达 160 多万元。1981 年，在该矿 6.5km² 的井田范围内，先后建起近 150 个小煤窑，损失和破坏矿井储量达 1100 多万 t，造成采掘接替紧张，战线拉长，矿井通风系统全部破坏。1988 年被迫改为局扇通风，运输系统多处被小煤窑采塌，巷道失修严重。由于小煤窑大量积水溃入，1990 年以来，矿井三次被淹，损失达 2000 多万元。1987 年产量开始下滑，1989 年最低降到 15.9 万 t，原煤成本高达 117.48 元/t。

1991 年对陶一煤矿来讲是最困难的一年。从企业的外部环境来讲，首先是无烟煤品种不占优势，市场销售不畅；其次是运输的制约，河北省无烟煤市场饱和，价格很低，平均不足 50 元/t，售价较好的外省市用户，运输问题解决不了；第三是各种原材料大幅度涨价，政策性增支因素以及工农关系、社会摊派等问题，严重影响企业的经济效益，导致亏损严重，年亏损额高达 1478.9 万元，生产经营陷入了绝境。从内部管理情况看，一是管理体制不顺相互交叉又相互制约，一个采区要受到生产、材料、工资、设备等 17 个“婆婆”的限制；二是职工的切身利益和企业的效益不直接挂钩，活劳动和物化劳动支出联系不密切，职工的积极性调动不起来。

党的十一届三中全会以来，该矿紧紧围绕企业改革，强化管理，扭亏增盈，提高效益进行了许多尝试和探索，实行了吨煤工

资包干、风险抵押承包、费用包干等等，这些措施的实施，对于强化利益激励机制，调动广大职工积极性，强化管理，提高效益，起到了一定的积极作用。但是，这种制度毕竟是在承认现有产权制度前提下的一种“两权分离”，企业传统的产权关系并未改变，未能提高承包经营者和劳动者对企业前途和资产的关切度。原来想让承包者承担风险、多创效益的愿望，因缺乏相应的约束机制和风险机制，变成了“拼上国家（设备），断送企业（后劲），捞足自己（收入）”这样一种短期行为，往往是条件好了，就猛拼一阵子，不考虑企业的整体效益。每年初的承包指标下达都要讨价还价。出现亏损，基层单位就搞“孩子哭了给她娘”，不主动想办法，一味地把困难推到矿上，使矿领导整天被事务缠住，无法把精力用在占领外部市场上。这种机制阻碍了企业的发展，如果不从根本上对其进行改造，建立新的企业制度，就不可能从根本上焕发企业的生机和活力。

《全民所有制工业企业转换经营机制条例》的实施，邓小平同志南巡讲话的发表，象强劲的春风，吹开了封闭的心扉，推动着企业改革向深层次发展。在研究企业现状的同时，陶一煤矿开拓思路，不等不靠，率先把企业置身于社会主义市场经济的海洋里，去闯、去拼，打破多年来的传统模式，建立一种新体制，引进竞争机制，使企业内部的生产和服务单位转化为相对独立的经营实体。对内，按等价交换原则进行服务；对外，按市场规律展开竞争，自主经营，自负盈亏。使企业的利益与每个单位、部门和职工的利益紧密地联系在一起，通过激励机制，把广大职工的积极性真正调动起来，进而达到练好内功，提高效益，在困境中闯出一条生路的目标。

在建立内部市场管理体系中，申明新同志自有他的性格，自有他的胆略。在一段时间里他反复思考着这样一个问题：为什么联产承包能调动农民的积极性？为什么乡镇企业和个体企业就那么红火？为什么国有企业就这么不景气？在比较中他找到了答案，关键是机制问题。要救活陶一煤矿，要解决 2300 多名职工的吃饭

问题，就必须从机制上开刀。日复一日，新的经营方式的线条在他头脑中渐渐明晰了，形成了内部市场的轮廓。他所设想的这种机制，当时在煤炭行业尚无先例，无理论指导，这就意味着是一种风险。申明新同志何尝不清楚风险的含义，然而他认准了的就要走下去，为了陶一煤矿的生存，为了企业的希望，他决心尝尝“第一个吃螃蟹的人”的滋味。他的设想拿到了领导班子会议上进行了讨论，产生了共鸣，达成了共识。紧接着召开了两次中层干部会议进行了发动，广泛征求意见，经职代会审议后内部市场管理的方案宣告出台，1992年7月进行试点，9月全面推开。

内部市场管理是一种全新的经营格局，它以市场经济为导向，模仿市场经济模式，把全矿做为一个市场，产量进尺实行收购制，制修产品、材料、劳动力等纳入商品交换。以矿井为依托，区科变为单独核算的经营实体，单位、部门之间全部变为由内部银行调控的市场经济关系。

——打破了物化劳动和活劳动的界限，实行综合单价。除固定资产计提的折旧、大修费、职工医药费、福利费、工会经费、职工培训等政策性提取因素和社会摊派之外，凡能纳入单位自主管理的全部纳入。

——实行经营承包和租赁承包多种形式灵活的经营方式。机关科室合并减员，实行经费包干，一次包死。

——改革领导管理体制。矿级行政领导由过去的纵向直线式变为横向分块式管理，成立了矿业、多经、后勤三大公司，重新划分了职责，明确了发展方向，理顺了管理关系。

内部市场一建立，凭着申明新对问题的敏感透视能力，凭着他的预测力，经过深思熟虑的策划制定了一项项制度，建立了一个个制约措施，在三年的时间里又几经修改、补充、完善，形成了配套管理机制。

一是建立“内部法规”。这些“法规”的内容是：经营工作总则、租赁承包管理条例，财务管理、劳动力管理、工资管理、房地产管理、专项工程管理等17章630条，从大的原则到细微之处，

你能想到的或可能出现的都有明确的说法，应该怎么办不能怎么做“大典”里都有规定，不管请示谁都是一个解释、一把尺子。

二是实行综合考核。矿成立了综合考核小组，制定了108条考核细则，分解为一千分，每月对计划管理、安全管理、设备管理、经营管理、环境管理、规章制度、服务质量、合同执行逐项考核，钉是钉铆是铆，奖罚从不含糊。古人云：“有善始者实繁，能克终者盖寡”。这一制度年复一年，月复一月地坚持了下来，培养了基层雷厉风行、扎实有序的工作作风。

三是强化了内部银行的调控作用。各单位和部门在内部银行都有帐号，有户头，相互之间提供的物资、产品、运输、劳务等，必须经过内部银行进行结算，充分发挥了内部银行经济活动枢纽和业务结算中心的作用。

四是强化了资金管理。困难企业的一个共性，都被资金短缺困扰着，在巨大的压力面前，申明新矿长找到了一条走出沼泽的小路。首先疏通源头，确定货款回收比例，千方百计保住这条“血脉”。在使用上实行货币资金计划分配，“量布裁衣”，量入为出，排列资金投入顺序，用有限的资金保职工工资，保材料采购，保重点项目，形成了良好的资金管理秩序。

五是加强了资产管理。这个矿的资产清理是从1992年开始的，是实行内部市场管理的前期准备，每年年底开展一次，现已进行了三次。资产清理是一项浩繁的工程，对经营承包单位、租赁单位和机关的固定资产、流动资产和在用物品分门别类进行登记、填表、造册存档，对资产不值或损坏固定资产原状的，视为单位亏损，要用自有资金修复、购置，达到保值的要求；对资产增值的单位按比例给予一定的奖励。这项措施增强了基层单位资产保值意识，有效地防止了资产流失。这个矿开展的资产大清理，上级没有统一的部署和安排，而是申明新矿长自觉组织开展的。申明新矿长认为，搞企业管理家底不清不行，搞经营承包和租赁承包各家的底数矿长不掌握，算来算去还是糊涂帐，资产丢光了还不清楚是谁丢的。当矿长就要为国家负责，为企业负责，就

要管好这个家。

六是加强计划管理。在内部市场运行中，申明新矿长对“社会主义有市场，资本主义有计划”的伟大哲理有精到的理解。因此，他多次强调我们的内部市场经济绝不是放任自流的经济，该放的要放活，该管的要管住，产量、销售、资金、工程项目等都要受到计划的约束，谁离开了这个轨道就要受到制约。

七是建立了内部价格系统。内部市场提倡竞争，但竞争要受到价格的限制，独家产品也不能漫天要价。从本矿的实际出发，制定了指令性价格、指导性价格和协商性价格，把经营双方放在了一个“天平上”。

八是加强了内部审计。1995年3月份申明新矿长在郑州全国煤炭审计工作会议上介绍经验时，深有体会地说：只有充分发挥内审的监督和服务作用，当好领导的参谋助手，才能为内部市场的健康运行保驾护航。的确如此，在开展常规审计的同时，不断丰富审计内容，展宽审计范围，明确审计重点，加强内控审计，开展了专项调查，经营责任审计和离任审计，严肃了财经纪律和财务制度，维护了企业的利益。

建立内部市场管理体系，制定出一套具有创新精神的具体方案和配套措施，其核心内容是：内部下放权力，模拟市场管理，建立内部市场，把企业的内部关系由纵向直线式的行政关系，改为横向分块式的经济关系，从理顺煤炭生产系统入手，分流富余人员，建立起生产、服务和多种经营三个公司，各公司和公司所属单位都在内部自主经营，自负盈亏；建立激励和约束机制，严格考核，兑现政策，重奖重罚。其基本方法是：除井巷基金、维简费、服务于原煤生产、职工生活、机关办公、大型设备、房屋计提的折旧费等政策性因素提取的费用和社会摊派外，凡能由单位自主管理范围内的工资、大修理费、流动设备、原煤生产以外的固定资产折旧费、工资附加费、人头管理费、电费、材料、各种费用等支出，全部由各经营单位自主管理，使企业的一切经济活动全部纳入内部市场管理轨道。