

煤炭企业多种经营战略

MEI TAN QI YE DUO ZHONG JING YING ZHAN LUE

程义全 郑伯年 韩成亮 编著

中国矿业大学出版社

MEI TAN QI YE DUO ZHONG JING YING ZHAN LUE

前 言

战术不能替代战略,当前不能挤掉未来。

战略决策至关重要,企业必须为之安排适当的时间和资源。将企业经营管理从反映型时代跨入战略型时代需要企业界几代人的努力。本书只是就煤炭企业多种经营实际,作一些尝试。

多种经营促进了煤炭企业经营更好地适应市场经济发展。同时,为实现现代企业制度、实现跨行业的联合和走向世界创造了机会,并提供了成功和失败的实践经验与教训。大力发展多种经营是煤炭企业逐步摆脱经济困境、走上良性循环轨道的重要战略决策之一,是煤炭企业转换经营机制的迫切要求和必然趋势。

但至今为止,仍有一部分煤炭企业经营者对发展多种经营的战略意义认识不清,总是认为多种经营是安置煤炭企业富余人员的,因而也是“吃煤炭”的,先把生产抓好了,余下财力、物力和精力再来搞多种经营。

煤炭行业1986年10月在抚顺会议上正式确立了“煤炭生产、基本建设和多种经营”三个主体共同发展的战略指导方针,从此,煤炭企业多种经营成为增强煤炭工业活力、解决富余人员和提高劳动生产率的有力保证。当前,国家致力于国有企业“转机建制”,建立与发展社会主义市场经济,这给多种经营带来了脱颖而出的机遇与挑战。煤炭企业多种经营如何充分发挥自身优势,挖掘经营机会,摆脱多年困境,迫切需要作出正确的战略决策。

目前,煤炭企业多种经营研究大多尚属实证分析性质,可谓仁者见仁,智者见智;有的探讨多种经营的成功经验,有的商讨多种经营存在问题和失败的教训,战略性不强。其研究方法,主要是通过大量的统计和一定的统计分析,就某一具体问题进行了阐述。从

研究内容上来讲,多种经营研究可以分三类:全国性的煤炭工业多种经营现状及其分析论证;以矿区为范围的多种经营现状分析及发展对策;个别独立的多种经营网点经验及教训探讨。但都没有提出一套具有普适性的多种经营发展战略系统来弥补现实中的空缺,为多种经营管理部门提供战略决策的方法和依据。

本书融定性与定量、理论与方法,针对煤炭企业多种经营实际情况,探讨了以下八个方面的战略内容。

(1) 煤炭企业多种经营总体战略,阐述多种经营扩张战略的基本类型,多种经营战略思想、目标与步骤、多种经营一般战略对策;

(2) 煤炭企业多种经营市场竞争战略,包括市场竞争及其战略的一般理论、多种经营竞争力量的分析、多种经营竞争对手的分析、多种经营竞争能力的分析以及多种经营竞争地位和战略选择等内容;

(3) 煤炭企业多种经营财务战略,阐明多种经营筹资、投资、利润分配和财务结构四方面的战略问题;

(4) 煤炭企业多种经营人力资源战略,包括人力资源管理的一般理论、多种经营人力资源的开发与培训、使用管理以及经理人才的培育等战略内容;

(5) 煤炭企业多种经营的其他组成部分,主要涉及多种经营组织结构变革、市场营销、科研开发和经营国际化、协作战略五个方面的战略问题;

(6) 煤炭企业多种经营战略决策模型研究,从总量、产业结构、投资结构三个层次建立多种经营战略的定量决策框架;

(7) 煤炭企业多种经营可持续发展战略,主要涉及多种经营可持续战略需求、环境战略、自然资源利用等战略问题;

(8) 煤炭企业多种经营战略管理,主要探讨煤炭企业多种经营战略制订、实施、控制与变革的管理。

本书的写作与出版,得到了山东省煤炭行业多种经营管理干部的支持,山东肥城矿务局多种经营的各级从业人员给予了极大

的帮助。在此表示衷心的感谢。

本书虽经多方面的调查研究,但由于成文时间短,又受到作者学识和经验的限制,因此书中的不足和疏漏之处在所难免,渴望企业管理学界和多种经营管理干部不吝指正。

作 者

1998年8月

目 录

第一章 煤炭企业多种经营现状分析	(1)
第一节 煤炭企业多种经营历史分析	(1)
第二节 煤炭企业多种经营的地位及其衡量标准	(5)
第三节 煤炭企业多种经营发展中的问题及其成因分析	(9)
第四节 煤炭企业多种经营战略的需求分析	(14)
第二章 煤炭企业多种经营总体战略	(20)
第一节 煤炭企业多种经营扩张战略的基本类型	(20)
第二节 煤炭企业多种经营战略思想、目标与步骤	(24)
第三节 煤炭企业多种经营战略对策研究	(26)
第三章 煤炭企业多种经营市场竞争战略	(31)
第一节 市场竞争及其战略管理的一般理论	(31)
第二节 煤炭企业多种经营竞争力量的分析研究	(33)
第三节 煤炭企业多种经营竞争对手分析	(35)
第四节 煤炭企业多种经营竞争能力分析研究	(39)
第五节 煤炭企业多种经营竞争地位和战略选择	(50)
第四章 煤炭企业多种经营财务战略	(55)
第一节 煤炭企业多种经营筹资战略	(56)
第二节 煤炭企业多种经营投资战略	(63)
第三节 煤炭企业多种经营利润分配战略	(71)
第四节 煤炭企业多种经营财务结构战略	(74)
第五章 煤炭企业多种经营人力资源战略	(82)
第一节 煤炭企业多种经营人力资源战略	(83)
第二节 煤炭企业多种经营人员录用战略	(88)
第三节 煤炭企业多种经营人力资源开发与培训战略	(93)
第四节 煤炭企业多种经营人力资源使用与管理战略	(101)
第五节 煤炭企业多种经营经理人才的开发和使用	(120)
第六章 煤炭企业多种经营战略决策系统模型	(125)

第一节	煤炭企业多种经营战略决策系统模型设计思路	(126)
第二节	煤炭企业多种经营战略决策指标的选择与分析	(128)
第三节	煤炭企业多种经营战略发展速度预测子系统	(140)
第四节	煤炭企业多种经营产业结构动态子系统	(151)
第五节	煤炭企业多种经营投资项 F 多元择优子系统	(160)
第七章	煤炭企业多种经营战略的其他组成部分	(166)
第一节	煤炭企业多种经营组织变革与发展战略	(166)
第二节	煤炭企业多种经营科研与开发战略	(170)
第三节	煤炭企业多种经营市场营销战略	(173)
第四节	煤炭企业多种经营经营国际化战略	(175)
第五节	煤炭企业多种经营协作战略	(177)
第八章	煤炭企业多种经营可持续发展战略	(188)
第一节	可持续发展对煤炭企业多种经营的战略要求	(188)
第二节	矿区可持续发展与多种经营可持续战略目标体系	(193)
第三节	煤炭企业多种经营可持续环境战略	(197)
第四节	煤炭企业多种经营可持续自然资源利用战略	(198)
第九章	煤炭企业多种经营战略管理	(202)
第一节	煤炭企业多种经营战略制定的管理	(202)
第二节	煤炭企业多种经营战略实施的管理	(210)
第三节	煤炭企业多种经营战略控制管理	(216)
第四节	煤炭企业多种经营战略变革的管理	(219)
参考文献		(222)

第一章 煤炭企业多种经营现状分析

1986年10月在抚顺会议上煤炭行业正式确立了“煤炭生产、基本建设和多种经营”三个主体共同发展的战略指导方针。从此，煤炭企业多种经营成为增强煤炭工业活力、解决富余人员、提高劳动生产率的有力保证。当前，国家致力于国有企业“转机建制”，建立与发展社会主义市场经济，这给多种经营带来了脱颖而出的机遇与决定命运前途的新挑战。煤炭企业多种经营如何充分发挥自身优势，捕捉经营机会，摆脱多年困境，迫切需要作出正确的战略决策。这首先需要从煤炭企业多种经营的历史、战略地位及其衡量标准、存在问题进行详尽、深入的分析。

第一节 煤炭企业多种经营历史分析

一、困难重重的煤炭企业

几十年来，煤炭战线广大职工顽强拼搏，艰苦奋斗，使我国的原煤产量跃居世界首位，为我国现代化建设做出了巨大的贡献。但是，由于客观方面的原因，我们的煤炭企业仍然处于产品单一、产业结构不尽合理的困难境地。人员多，效率低，经济效益差，安置任务重，无法实现良性循环。

(1) 煤炭企业处于困境的深层原因是煤炭企业产业结构和就业结构的问题。正如朱镕基总理在平顶山矿务局十矿视察时指出的：“价格是一个问题，目前的价格还是低……但是你们绝对不要把这个东西看成是一个主要的矛盾，因为主要矛盾不在这个地方……主要矛盾就是你们搞了机械化以后，没有把人减下来，都吃这个煤炭。”我国的大企业除了石化工业和钢铁工业等少数几

个行业表现为一种工业集团性质外，大部分还是 50 年代学习苏联工业结构的单功能工业企业。煤炭企业在高度集中的指令性计划管理下，只是单一发展原煤生产，洗选加工程度很低。建筑施工、机械制造修配等非煤产业只是作为煤矿的附属部分，其规模大多限于为生产矿井服务。按照我国的行业划分和经济管理体制，进行深度加工转化使原煤增值的炼焦、发电、水泥等分别归冶金、电力、建材行业管理，煤炭行业基本上只剩下煤这一种初级原料产品。在煤炭资源开发加工利用的一整套过程中，附加值较高的环节都被人为地分割出去，煤矿只能困守一个最初级的低附加值环节。

(2) 产业政策方面的问题，特别是煤炭价格长期背离价值，使煤炭企业背上了沉重的包袱。煤炭企业在改革开放、由产品经济转向社会主义市场经济中没有回旋余地，缺乏应有的竞争能力和手段，所以陷入经济困境是不可避免的事情。随着市场的不断变化，一旦原煤产量供过于求，产品就失去了光泽，整个行业就布满了危机。改革开放 17 年来，年年都有许多煤炭企业因煤炭滞销而被迫关闭或停产、限产。此外，煤炭企业用人多、效率低的状况亟待改变。目前国有重点煤炭企业全员效率为 1.59 吨/工，国有地方煤矿为 0.70 吨/工，减人提效任务艰巨。煤炭企业在安全、生产、生活方面欠账严重，煤炭企业职工工资在各部委 48 个直属单位排序中大幅度下降。

(3) 煤炭资源的有限性和煤炭企业周期性发展规律也是煤炭企业困难的原因。从资源角度看，煤炭作为不可再生资源，必然有被开采完的一天，而矿区的其他存量资源（包括人力资源）虽富于价值但得不到充分利用。从煤炭企业的发展历程看，它必然要经历青年期、壮年期和衰老期，这一周期性特点决定了煤炭企业自身的发展必须贯彻可持续的战略思想。在青年期，采取“以煤为主，多种经营”的方针，充分利用煤炭资源丰富的时势，以煤为主，以煤养“副”（多种经营），使多种经营逐步发展起来；在壮年期，则可采取由以煤为主转移到煤炭产业与非煤产业并重

的方针，提高煤炭及伴生产品加工深度，扩展多种经营规模；到衰老期，则应实现非煤产业替代煤炭产业，形成多角化经营。目前我国处于煤炭开采中后期，煤炭企业由于长期缺乏这种战略思想，煤炭生产成本日趋升高，而效益型非煤产业尚未充分培育起来，因而经营风险居高不下，企业亏损在所难免。

上述事实充分说明，煤炭行业由于长期实行单一的产业结构和产品结构，在指导思想上的只注重生产而忽视经营，整个行业已经陷入了十分困难而又无力自拔的境地。如果不在“九五”、“十五”期间采取有力的措施，煤炭行业的这种困难局面将会日益严重下去，甚至整个国民经济发展和运行都会由此受到影响和制约。

二、煤炭企业多种经营的创立

煤炭企业大多远离城市，交通和信息相对闭塞，生产和生活等方面有诸多不便，大量的富余人员和待业青年无法安置，把煤炭企业逼上了发展多种经营的道路。但是，由于受单一产品经济的影响，过去煤炭企业为了生产和生活的需要搞多种经营和集体经济项目，多半被视为副业，未能引起足够重视。“六五”期间，由于安置任务越来越重，一些具有战略眼光的企业领导人开始意识到，大力发展多种经营是解决煤炭企业生存和发展的一条有效途径。企业的需要和现实的可能，使全国煤炭企业多种经营开始迅速而普遍地发展起来。1985年末，全行业多种经营产值已达40亿元，1990年末达到87亿元，占煤炭企业总产值的三分之一。其中，集体经济年总产值占28亿元，从业人员110万人，约占统配煤矿职工总数的三分之一。

为了摆脱困境，活跃煤炭经济，进一步发展多种经营，煤炭行业在总结“六五”经验的基础上，决定在“七五”期间把多种经营摆在与煤炭生产、基本建设同等重要的位置上，作为发展煤炭工业的第三个主体工程来抓。1986年10月，在抚顺矿务局召开了首次“全国煤矿多种经营集体经济会议”，交流了发展多种

经营集体经济的经验，表彰了先进单位，讨论通过了《关于煤炭工业发展多种经营集体经济若干政策的暂行规定》，印发了国家税务局《关于煤炭工业集体企业减免税问题的规定》。这次会议取得了圆满成功，把煤炭行业的经济体制改革推向了一个新阶段，正式确立了“三个主体”同步发展的战略指导方针。

三、煤炭企业多种经营的发展

“八五”时期，多种经营取得长足发展，这首先是多种经营经济实力显著增强。1995年，国有重点煤炭企业多种经营生产经营总额达到332.5亿元，相当于煤炭生产总产值的一半，年均递增30.7%。其次，多种经营形象明显改善，多种经营产品逐年增加，质量逐年提高，规模日趋扩大，逐步形成竞争优势。第三，多种经营使资源综合利用与节能效益得到较快提高，煤炭企业吨煤电耗下降 $0.55\text{ kW}\cdot\text{h}$ ，平均万元产值综合能耗比“七五”期间下降了 0.2 t 标准煤。第四，多种经营加速了中老期煤炭企业的分阶段战略转移。

1993年12月，煤炭行业颁布了《关于加快煤炭工业多种经营发展的若干规定》。该文件从多种经营范围的确定与划分、改革多种经营管理体制、转换多种经营企业机制、转产分流配套政策、发展多种经营的资金来源和筹资渠道、加快技术进步等方面作了较为详细的说明和规定。这是煤炭企业多种经营进一步走向法规化、正常化的标志。

规定在多种经营范围的确定和划分中明确指出：“煤炭工业多种经营是指煤炭各企事业单位从事的本业（如矿务局的煤炭采选业）之外，不分投资渠道、内部隶属关系、企业性质和经营方式，也不分规模大小的一、二、三产业的生产、经营活动的总称。”正确把握多种经营的内涵需要抓住一个“多”字，也就是说多种经营是一个立体的概念。这主要体现在以下几个方面：

1. 多投资渠道

煤炭企业多种经营项目可以由上级拨款或提供贷款，也可以

企业自筹资金、转让闲置设备或通过横向经济联合建立合资关系，组建股份制企业等。

2. 多种隶属关系

多种经营项目可以是上级直属，也可以是企业本身领导；可以是紧密型的隶属关系，也可以是半紧密型或松散型的隶属关系。

3. 多种企业性质

多种经营项目包容了国有经济、集体所有制经济，也包容了个体经济、私营经济、外资经济等。

4. 多种经营方式和经营规模

多种经营项目多数限于一个矿区内的小企业，但也有不少规模较大、产品覆盖面广的中型企业以至跨行业、跨地区、跨国企业集团。

5. 多个产业并存

多种经营涉及一、二、三产业的绝大多数细分产业部门。

应该指出的是，“煤炭工业多种经营”是一个理论上存在缺陷的概念。将微观领域进行的经营活动和宏观经济体制划分出来的煤炭工业拼凑在一起，是我国经济生活宏观与微观关系混乱的具体表现；而且煤炭工业在狭义上讲应属第二产业。但鉴于当前经济体制的现状，实践上它得到煤炭企业界的广泛运用，如果立足“煤炭企业”这一微观经济系统进行研究，采用“煤炭企业多种经营”这一概念，较前者更富适用性、可行性。

第二节 煤炭企业多种经营的地位及其衡量标准

一、煤炭企业多种经营的作用

大力发展多种经营是煤炭企业逐步摆脱经济困境、走上良性循环轨道的重要战略决策之一，是煤炭企业转换经营机制的迫切要求和必然趋势。

1. 打破了煤炭企业单一产业结构和单一所有制形式

多种经营使煤炭企业的产品由单一产品、封闭经营向多种产品、开放经营发展，增强了煤炭企业在市场中的竞争能力和应变能力。

2. 提高了煤炭企业的综合经济效益

煤炭生产的发展为集体经济提供了原料、市场、人力和技术，促进了集体经济发展；而集体经济的发展又为煤炭生产提供了及时的服务，解决了煤炭企业辅助产品的就地加工和就地服务问题，使煤炭企业领导人可以集中精力抓主业，从而提高了劳动生产率。

3. 安置了大量的企业富余人员和待业青年

发展多种经营不但降低了原煤生产成本，为煤炭企业创造了大量的财富，而且减轻了企业的压力和职工的后顾之忧，保证了矿区的社会安定。

4. 充分发挥了煤矿的资源优势

大多数多种经营项目规模小、门类多、投资省、见效快，能够充分利用大企业的边角料和废旧物资发展自己。综合开发矿泉水、铝矾土、高岭土、石膏等资源，可为企业创造更多的财富。

5. 为煤矿及其职工提供了广泛的服务

煤炭企业多种经营的发展不仅方便了生产，而且方便了生活。过去，矿区交通不便，生活资料供应不便。多种经营突破了商业壁垒，与全国各地建立起了广泛的联系，把大量商品引入矿区，促进矿区成为当地商业中心，逐步走向城市化，也稳定了煤炭企业职工队伍。

6. 打破了煤矿的闭锁状态

煤炭企业多种经营的发展沟通了煤炭企业与其他行业及国内外市场的联系和交流，加强了横向联合，加快了信息传递。

7. 冲击了煤炭企业长期形成的僵化经营方式

煤炭企业多种经营灵活的经营方式促进了煤炭企业经营更好地适应市场经济发展的需要，为实现现代企业制度、实现跨行业的

联合和走向世界创造了机会,并提供了成功和失败的经验和教训。

二、煤炭企业多种经营的地位

1. “三主体雁行规律”

如图 1-1 所示,矿区精查地质报告和矿井设计报告通过以后,煤炭企业以基本建设作为其生命的开始,基本建设期结束后,煤炭企业开始步入生产增长期。这一时期,煤炭产量稳步上升,企业经济效益状况日益改善,多种经营开始适应生产需要发展起来。此时的多种经营往往是在主办全民企业的扶持下生存的,几乎百分之百地依靠矿区内部市场;而且由于多种经营机构依附性较强,因此煤炭生产增长期也就是多种经营的初创阶段。

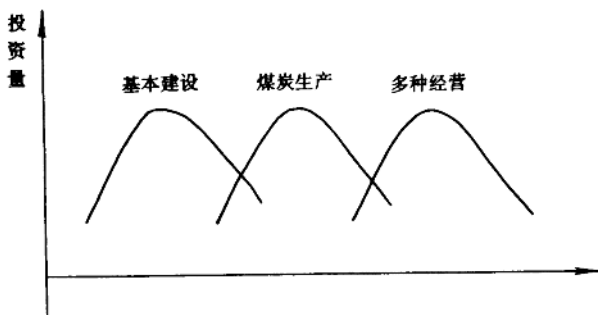


图 1-1 三主体雁行规律

煤炭企业进入生产成熟期的标志是煤炭产量开始稳定。这一时期基本建设的投资效益开始显现出来,企业还贷压力减少,企业机构进一步得到健全,企业的市场运销网络业已形成,生产处于矿区开采条件的最佳状态,因而生产成熟期也可称之为“鼎盛期”、“黄金期”。步入生产成熟期后的多种经营,应煤炭生产的需要,在总体规模上不断地扩展,产品加工深度明显提高,技术水平也会有所提高,市场范围由矿区内部市场拓宽到矿区外部市场或地区市场。总之,煤炭生产的鼎盛孕育着生产衰退的危机,

同时也哺育着多种经营的发展。

随着矿区煤炭资源的衰竭，煤炭生产开始下滑，吨煤开采成本升高，煤炭企业步入了生产衰退期。这一时期的多种经营由于矿区就业安置压力的推动，将经历一个快速增长之后的高峰期。高峰期的显著特点是产品和市场的全面多样化，煤炭企业将依据自身人力资源的优势，广泛地涉及社会分工中的劳动密集型产业；此外，高峰期的多种经营机构将被独立出来或者由煤炭企业统管。矿井报废之后，多种经营缓慢地回落，走向一个相对平稳的尾声，或由于矿区城市化而迈向新的高潮。

我们将三个主体此起彼伏的发展规律称为“三主体雁行规律”，这一规律对多种经营的发展历程起决定作用。

2. 多种经营的战略地位

煤炭行业“三个主体”同步发展的战略指导方针是煤炭企业多种经营地位的有力体现。通过“三主体雁行规律”研究可以认为：

(1) 煤炭生产、基本建设、多种经营是煤炭企业的三个基本组成部分。也可以形象地说，生产是煤炭企业的躯体，而基本建设和多种经营则是两翼，它们共同构成了煤炭企业新型的产业结构、产品结构和所有制结构。

(2) “三个主体”是相辅相成的。煤炭生产和基本建设为多种经营提供了原料、场地、人员、市场、资金；而多种经营对煤炭进行深度加工和转化，能够为市场特别是矿区市场提供必需的产品和服务，同时也提高了企业的经济效益。

(3) 多种经营与煤炭生产、基本建设呈雁行发展，多种经营战略地位随时间推移而逐步提高。因为煤炭是不可再生资源，任何一个矿区的煤炭总有一天会采光挖尽，但在基本建设和煤炭生产停止之后，多种经营依然可以发展，并可以成为原企业的替代产业。

三、多种经营真正成为主体的衡量标准

多种经营是煤炭工业正在发展的一个主体，是煤炭企业可持续发展的必由之路，但由于起步较晚，因此即使认识到了其战略

地位，也往往力不从心。在这种情况下，多种经营的主体地位在煤炭企业还很难真正确立。所以，应确定多种经营在煤炭企业成为真正主体的客观标准。

第一，是否把发展多种经营纳入煤炭企业发展总体规划。

第二，是否按照转换经营机制的要求形成相对独立的组织机构、管理体制、核算体系。

第三，是否建立了符合实际的管理机构和精干有力、有开拓精神、有权威的领导班子。这个班子不是安置型的，也不是应付型的，而是事业型的。

第四，多种经营是否具备了与煤炭生产、基本建设相当的经济实力。产值、从业人员、劳动生产率和经济效益是否均达到相当的水平，企业的积累是否得到增加，是否初步具备了自我发展的能力。

第五，多种经营特别是集体企业的干部和职工，在政治上、经济上、生活上是否受到重视，不再是“三等公民”。

总之，为使多种经营的主体地位不被动摇并健康地发展，煤炭企业决策层必须认真掌握“三主体雁行规律”，切实按照多种经营成为主体的衡量标准，在思想认识和具体工作上把多种经营和煤炭生产、基本建设一样摆上议事日程。

第三节 煤炭企业多种经营发展中的问题及其成因分析

从全国来看，尽管煤炭企业多种经营取得了很大发展，但存在的困难和问题仍然很多。

一、煤炭企业经营者对多种经营的战略地位认识不清

至今为止，仍有一部分煤炭企业经营者对发展多种经营的战略意义认识不清，只见近期利益，对发展多种经营不热情、不支持，对已有的政策、规定不检查，也不落实。对多种经营的认识

问题，我们谈了多年，但未必说就是谈透彻了。有些同志说起来重要，主要是因为煤炭行业各级主管部门有政策强调发展多种经营，部分是因为有了像“坊子矿”这样积极进取、自立自强创办多种经营取得成功的典型。而一旦具体到自己工作中时，总是认为多种经营是安置煤炭企业富余人员因而也是“吃煤炭”的，先把生产抓好了，余下的财力、物力和精力，再来搞多种经营。正是这种认为多种经营依赖煤炭生产的偏见，使得发展多种经营的政策实施不力，或者根本不执行；多种经营企业的经济利益屡受侵害，从业人员地位经常受到歧视，多种经营的经营权往往被煤炭企业各个职能部门所分割，做不到自主经营。因此，对煤炭企业多种经营的认识问题，仍是煤炭企业的重要思想工作。在这一点上，原山东省煤炭工业管理局局长赵增和说得很有道理：“衡量一个单位认识问题是不是解决好了，是不是真正把多种经营摆到了主体和战略的地位上，主要看：一是指导思想是不是树立了煤炭生产与多种经营‘两条腿’走路的思想，把发展多种经营作为煤炭企业摆脱困境的方向和道路，作为一项战略措施来抓；二是领导力量上是不是主要领导拿出相当的精力抓多种经营，分管领导一心抓多种经营，党政工团及各个部门是不是把发展多种经营作为自己的一项重要职责，同心协力，齐抓共管；三是工作上是不是把多种经营与煤炭生产一样安排、部署、落实、检查和考核；四是资金投入上特别是企业自有资金的使用上，是不是把多种经营作为一个重要方面对待，每年都拿出相当的资金用于多种经营的发展；五是多种经营项目建设上是不是纳入了企业的总体发展规划和建设范围，像抓煤炭基本建设一样抓多种经营项目建设；六是物质上是不是全力以赴地支持多种经营的发展，凡闲置的材料、设备、场地、厂房等，只要多种经营需要就大力支援；七是政策上是不是扶持多种经营的发展，特别在内部保护方面，是不是真正做到了在同质同价的基础上优先使用多种经营的产品和劳务；八是人才分配和使用上是不是像对待煤炭生产一样对待多种经营，把多种经营纳入大中专学生的分配范围，对多种

经营确实需要的专业管理人员、工程技术人员和能工巧匠，不受原有身份、单位的限制积极予以支持；九是工资分配上是不是不受煤炭生产人员工资的限制，在工资增长与经济效益挂钩的前提下，多种经营职工的收入允许高于煤炭生产职工的收入；十是单位领导政绩考察上是不是把多种经营作为一个重要方面，并作为干部使用的重要依据。”

二、现行多种经营管理体制存在着系统分散、各成体系、多头领导、管理混乱的弊端

煤炭企业多种经营管理体制目前基本上都采用“条块结合”的模式，越衰老的矿区、规模小的矿区，多种经营的管理体制越集中统一，处于青壮年的矿区、规模大的矿区，多种经营的管理体制则比较分散。目前，煤炭多种经营管理体制大多沿用煤矿的传统方式和办法，不利于多种经营的发展和企业战略目标的实现，突出表现在三个方面：一是多种经营发展呈现出以各矿、处为核心自由发展的局面，未能发挥整体优势；二是在现行体制下，多种经营单位非法人制是普遍现象，主办单位对多种经营企业不支持、不扶持及不适当地直接干预其生产经营的现象普遍存在，造成多种经营企业的有效运行机制难以形成，缺乏长远发展的动力；特别是有的企业实行多种经营和原煤生产统一管理的体制，财务管理合二为一，多种经营资金经常被占用、平调和拖欠，致使多种经营资金更显不足，经营更加困难；三是现行体制使多种经营对煤炭生产有较强的依赖倾向，缺乏自我发展的活力和动力，造成多种经营不能主动走向市场，直接参与市场竞争，一直在较低的效益层次上徘徊。

三、机制不活

机制和体制是密切相关的。经营机制不完善主要表现在四个方面：一是多种经营发展的外部环境仍十分恶劣。转换经营机制落实多种经营的自主权任重而道远。二是选择经营者方式的改革