

MEITAN DA JITUAN

中国煤炭大集团 建设探索

牛克洪 著

ZHONGGUO MEITAN
DAJITUAN



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

中国煤炭大集团 建设探索

牛克洪 著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国煤炭大集团建设探索/牛克洪著. —北京: 企业管理出版社, 2006. 2

ISBN 7-80197-386-0

I. 中… II. 牛… III. 煤炭工业—企业集团—工业企业管理—研究—中国

IV. F426.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 013575 号

书 名: 中国煤炭大集团建设探索

作 者: 牛克洪 著

责任编辑: 刘景山

书 号: ISBN 7-80197-386-0/F·387

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 (010) 68414643 发行部 (010) 68414644

编辑部 (010) 68416775 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 155 毫米 × 225 毫米 16 开本 18 印张 180 千字

版 次: 2006 年 3 月第 1 版 2006 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 32.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

序

适度的企业规模不仅是企业自身发展的需要，也是提高一个国家某个产业集中度的基础。一个行业没有适度的产业集中度不可能有合理产业结构和竞争秩序，而没有合理的产业结构和竞争秩序的行业其经济增长效率不可能是最高的。我国煤炭是一个十分庞大的工业体系，2005 年底规模以上煤炭企业超过 5000 家，企业平均规模小、产业集中度低，制约了整个行业的健康发展。我国政府高度重视煤炭工业健康发展。2005 年 6 月，国务院制定了促进煤炭工业健康发展的若干规定，明确提出了，煤炭工业发展以建设大型煤炭基地、培育大型煤炭企业 and 企业集团为主线。近年来，随着我国国民经济平稳快速发展，煤炭需求不断增加，煤炭产量快速增长，煤炭价格上扬，企业效益普遍提高，整个行业经济运行态势良好。国家高度重视煤矿安全工作，采取了一系列有效的安全整治措施，一大批不具备安全生产条件和生产力落后的劣势企业退出市场。国家重视煤炭产业结构调整，支持大型煤炭企业兼并重组中小煤矿，一批以基地为载体的煤炭大集团相继建立，煤炭产业集中度逐步提高，产业组织结构开始得到优化，以大企业、大集团为重心新的产业格局开始形成。但是我们必须看到，当前培育和发展大型煤炭企业集团，还面临着一些体制和机制的障碍，真正建立起跨地区、跨行业的大型企业集团，还需艰苦的努力。因此，我们必须高度关注，下大气力积极培育

和发展大型煤炭企业集团，以实现煤炭工业结构优化升级和经济增长方式的转变。

作为中国基础能源的主力军，我国大型煤炭企业和企业集团不仅肩负保障国家能源安全和支撑国民经济平稳较快发展的使命，同时还承担着提升煤炭工业整体素质和国际竞争力的重任。大型煤炭企业和企业集团的运营优劣以及持续健康发展状况，直接关系到国民经济的稳定发展和国家能源安全。与国外先进产煤国家特别是与一些煤炭跨国公司相比，我国煤炭企业的综合经济实力和核心竞争力还比较弱，企业的产业结构、管理体制、经营效率和营运体系等方面还存在较大差距。大型煤炭企业多是国有资产控股的企业。由于历史的原因，这些企业大都存在着社会包袱沉重、体制落后、管理粗放、机制不灵和持续发展能力不足等问题。系统研究中国煤炭大集团的运行规律和发展问题，深入思考煤炭大集团建设的战略思路 and 有效模式，是当前应予关注的一个重要命题，具有重要的现实意义和深远的战略意义。

《中国煤炭大集团建设探索》一书，立足于当今中国煤炭大集团的现实竞争环境，着眼于其未来发展的重要使命，通过系统研究其运作特点和经营模式，剖析其自身制约因素和优势能力，全面把握其发展规律和核心要素，以探寻和设计适应中国大型煤炭企业持续优强和健康发展的可行之路。本书围绕当前中国煤炭大集团建设和发展中所遇到和关心的问题进行了广泛深入的研究，其内容丰富，具有创新性和实用性。

这部《中国煤炭大集团建设探索》是作者十几年来辛勤耕耘的汗水结晶和研究成果的总结积累，是一本具有较强的实践操作

意义和理论研究价值的好书。当然由于书中一些内容带有较强的企业背景，尤其作者创新性的思考探索，可能会在应用的特殊性方面存在一些不足，这是任何研究成果都在所难免的，也是今后相关研究工作需要继续关注探讨的问题。我认为本书的问世，将为煤炭管理者和煤炭研究工作人员，以及一切关心中国煤炭事业发展的朋友，提供良好的借鉴和启迪。

我相信，随着我国煤炭工业的持续较快发展，中国的大型煤炭企业和集团将会有有一个较大较快的发展，其发展方向更加明确、发展模式更加先进、内部治理结构和运行机制更加有效，真正能够成为主业突出、核心竞争力强、国际化、现代化、可持续发展的大型企业集团，成为中国煤炭工业发展的主力军。

濮陽九

目 录

序/濮洪九

◆第一部分

中国煤炭工业发展态势、大集团建设必要性及其使命/1

- 一、我国煤炭工业的基本状态/3
- 二、我国煤炭工业的发展走势/6
- 三、煤炭大集团建设的必要性/18
- 四、煤炭大集团的重要使命/24

◆第二部分

我国煤炭大集团的基本内涵/29

- 一、主业突出/31
- 二、核心竞争力强/32
- 三、国际化/35
- 四、现代化/36
- 五、可持续发展/37
- 六、大型企业集团/38

◆第三部分

我国煤炭大集团管理体制和机制创新/41

- 一、管理体制创新/43
- 二、煤炭大集团功能建设/58
- 三、煤炭大集团改制转机/67

◆第四部分

煤炭大集团产权结构的改革/79

- 一、加快煤炭大集团产权结构改革的意义和必要性/81
- 二、产权结构改革的现状和误区剖析/83
- 三、产权结构改革的方向、目标和模式/85
- 四、产权结构改革中需要认识和处理的问题/88

◆第五部分

煤炭大集团核心竞争力体系的培育/91

- 一、核心竞争力的重要性及认识误区/93
- 二、企业核心竞争力体系的结构内涵/96
- 三、核心竞争力体系的基本关系、特点和意义/100
- 四、培育提升企业核心竞争力的思路、原则和途径/103

◆第六部分

煤炭大集团发展战略的管理/109

- 一、我国煤炭企业战略管理状况及误区简析/111
- 二、煤炭企业战略管理力体系设计/116
- 三、战略规划编制与实施要点的把握/122
- 四、正确处理煤炭大集团战略管理中的几个问题/126

五、正确评价企业战略与“方案”的方法及标准/136

◆第七部分

煤炭大集团有效组织资源的开发/141

- 一、选择目标开发区的原则/143
- 二、煤炭资源的获取标准及方式/145
- 三、煤炭资源开发的组织管理模式/147
- 四、联结纽带及控制方式/149
- 五、煤炭资源开发应注意处理的重大关系/153
- 六、提高煤炭资源开发效益的举措/156

◆第八部分

煤炭大集团实施并购的策略/161

- 一、实施企业并购工作的思路/163
- 二、企业并购后应体现的特色及预防的问题/169

◆第九部分

煤炭大集团的全面预算管理/171

- 一、全面预算管理内涵、特点及作用/173
- 二、全面预算管理的重点体系/176
- 三、全面预算管理的工作步骤/180
- 四、实施全面预算管理应注意的几个问题/181

◆第十部分

煤炭大集团合理纳税的筹划/183

- 一、合理纳税筹划的理念和意义/185
- 二、建立纳税筹划实施机制/188

三、了解纳税筹划的法律知识和技术手段/189

四、煤炭大集团现存企业的纳税筹划/191

五、煤炭大集团战略扩张中的纳税筹划/196

◆ 第十一部分

煤炭大集团的现代营销战略/201

一、国内外煤炭大集团的营销现状/203

二、煤炭大集团现代营销战略的总体思路/206

三、煤炭大集团现代营销策略/208

四、实施营销战略的保证措施/217

◆ 第十二部分

煤炭大集团的工资分配机制/219

一、关于高层管理者年薪期股期权制/221

二、关于机关人员工资分配机制/231

三、关于煤炭企业基层工资分配机制/233

◆ 第十三部分

妥善处理煤炭大集团建设的十个重要
问题/239

一、关于推进大项目建设控制的问题/241

二、关于打造企业品牌的问题/241

三、关于推进精细化管理的问题/242

四、关于推动现代物流体系建设的问题/243

五、关于推动技术创新体系建设的问题/244

六、关于推动投融资体系建设的问题/244

七、关于推进人力资源开发战略的问题/245

八、关于推进物业改革的问题/246

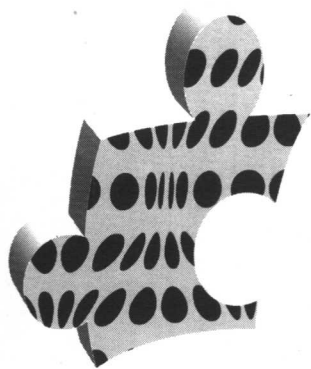
九、关于创建学习型企业的問題/247

十、关于加强煤矿安全管理的问题/248

◆附 件

◆主要参考文献

◆后 记



第一部分

中国煤炭工业发展态势、 大集团建设必要性及其使命

国务院在“关于促进煤炭工业健康发展的若干意见”中提出，要“培育大型煤炭企业集团”，加快大集团建设。中国煤炭产业的大发展和大整合已成定势，这不仅在中国上下对此越来越形成共识，而且在境外也引起舆论界的广泛关注。法国《费加罗报》说，中国“煤炭迎来新的黄金时代”。2005年11月28日香港《亚洲时报在线》刊登阿拉丁投资公司总裁斯科特·迈克唐纳的文章，指出“中国的煤炭——另一块黑金”，认为“中国是世界头号产煤大国，其生产的煤炭大部分在国内消化，煤炭在中国的能源需求结构中约占2/3。煤炭产业要在今后相当长的时期内支持中国的经济增长，资源整合势在必行。为提高效率，中国将组建6~8家年产量均在1亿吨以上的大型产煤集团。”“照此情况，中国的煤炭产业5年内将大有改观，中国的煤炭产业正迎来改变。”而促使中国煤炭产业发生变化的主体是煤炭大集团，提升中国煤炭产业竞争实力的主体也是煤炭大集团。所以，正确研判煤炭产业发展态势，明确煤炭大集团建设内涵、定位，推进煤炭大集团体制、机制、战略和策略等方面的创新与建设，是当前理应引起关注的一项重要命题。

一、我国煤炭工业的基本状态

煤炭是我国重要的基础能源和重要原料，煤炭工业的发展支撑了国民经济的快速发展。在20世纪50年代和60年代，煤炭

在我国一次能源生产和消费结构中的比重分别占 90% 和 80% 以上, 2004 年煤炭所占的比例分别为 75.6% 和 67.7%, 比重较前虽有所下降, 但仍处在 70% 左右的重要地位。

(一) 总体状态

——**煤炭储量情况**: 全国探明保有储量 1 万亿吨。分东、中、西部地区, 东部地区保有储量 1190 亿吨; 中部地区保有储量 6536 亿吨; 西部地区保有储量 2208 亿吨。

——**煤炭生产情况**: 全国煤炭产量 2002 年 ~ 2004 年分别为 13.8 亿吨、16.67 亿吨和 19.56 亿吨, 2005 年预计 21.1 亿吨。

——**煤炭收入及利润情况**: 2004 年全国煤炭 100 家企业收入 4281 亿元, 利润 418 亿元。

——**煤炭消费结构情况**: 2002 年 ~ 2004 年全国煤炭消费量分别为 14.89 亿吨、16.73 亿吨和 17.9 亿吨。煤炭消费结构中, 电力、建材、冶金和化工四大行业占煤炭消费量的 80% 左右。

——**我国煤炭进出口情况**: 我国煤炭 2001 年 ~ 2004 年出口分别为 8590 万吨、8575 万吨、9395 万吨和 8592 万吨。我国煤炭进口 2001 年 ~ 2004 年分别为 249 万吨、1081 万吨、1103 万吨和 1860 万吨。2005 年煤炭出口、进口约为 7100 万吨和 2770 万吨。

通过列述以上情况, 可以得出三点结论:

一是我国煤炭储量总量不少, 但分布不均衡, 尤其在东部经济发达地区, 煤炭消耗量多, 但储量较少, 开发强度较大, 有些省份基本上到了无有新矿可建的程度, 供需矛盾比较突出。中部地区煤炭储量较丰富, 但开发已有相当的强度, 在一定时期, 除

能够满足本地区煤炭供应外,还可对东部地区提供支持。西部地区储量较多,但受于运输、地理、气候及经济等多种因素的制约,开发还需要一个过程。

二是通过剖析煤炭消费结构情况表明,在我国,电力、建材、冶金、化工四个行业发展情况如何,将在很大程度上决定和影响着煤炭需求状况。所以,密切关注和研究四大行业的发展动态,并及时调整煤炭行业发展战略和经营策略是十分必要的。

三是通过我国近几年煤炭进、出口情况分析,可以从中反映出国内经济发展能源供求变化的状况。同时,煤炭进口量逐年增多,一方面可以缓解国内特别是东部沿海地区煤炭供应矛盾;另一方面,也加剧了国内煤炭市场竞争,提醒和促使国内煤炭企业努力提高效率和质量,降低生产成本,改进服务,提高企业市场竞争力。

(二) 重点煤炭企业状态

近几年,得益于国家宏观经济发展的影响和拉动,以及国家新出台的一系列关于煤炭工业发展方针、政策的引导,我国煤炭企业借势重组联合、快速整合、跨越前进,呈现万马奔腾、各显其能、竞相发展的新格局。现列举十家具有高度战略成长性的煤炭大集团 2004 年产量和销售收入状况:神华集团,12110 万吨,448 亿元;山西焦煤,5496 万吨,183 亿元;同煤集团,5358 万吨,188 亿元;龙煤集团,5280 万吨,124 亿元;中煤集团,5187 万吨,405.5 亿元;兖矿集团,4111 万吨,232 亿元;平煤集团,3070 万吨,122 亿元;淮南集团,2982 万吨,92 亿元;

开滦集团, 2612 万吨, 93 亿元; 宁煤集团, 2070 万吨, 49 亿元。

从中国这 10 家重点煤炭企业的状况比较分析中, 可以得出三个结论:

一是企业经济规模和发展速度上, 正出现差距缩小和快速发展态势, 一大批企业正齐头并进向巨型大集团目标迈进;

二是市场竞争已由大煤矿与小煤矿之间转向大型煤炭企业之间, 竞争程度会更趋激烈;

三是煤炭企业发展已进入快速联合重组的新时期, 煤炭产业的集中度、集约化和现代化程度将进一步提高。

二、我国煤炭工业的发展走势

根据国家产业政策导向和以上所描述的煤炭基本状态, 未来我国煤炭发展将呈现出十个方面的走势特点。

(一) 国家高度重视, 煤炭的战略地位提升

煤炭在国民经济中具有重要的战略地位。从我国经济发展及能源资源的结构来看, 未来几十年内, 煤炭依然是我国的主要能源, 以煤炭为主的能源结构将难以改变。由此而言, 煤炭的问题越来越引起国家的高度重视, 近几年来, 国务院及国家有关部门对煤炭的一系列重大举动是空前的。2003 年初国务院召开第 149 次总理办公会议, 作出了加快大型煤炭基地建设的重大决策; 2004 年 8 月 11 日, 国务院召开第 60 次常务会议, 专门就煤炭工