

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，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

元，平均每年增加 912 元，其中后三年每年增加 1000 元以上。

5) 企业经济实力有了增强。1993 年以来，国有重点煤矿亏损额比计划减少净额 12.9 亿元，全部留给了企业。固定资产净值由 1992 年的 706.2 亿元，增加到 1996 年的 1207 亿元，平均每年递增 14.34%。所有者权益由 1992 年的 472.1 亿元，增加到 1996 年的 760 亿元，平均每年递增 12.65%。

6) 社会贡献额逐年提高。1996 年，国有重点煤矿社会贡献额 432.65 亿元，比 1992 年增加 235.05 亿元，平均年递增 16.5%。

第二节 煤炭企业脱贫解困的任务

煤炭企业进入市场后，经过全行业职工的奋力拼搏，经济状况有所好转。但是，由于煤炭工业长期积累的问题很多，“冰冻三尺，非一日之寒”，解决煤炭工业长期积累的问题，也非一日之功。煤炭企业债务多，社会负担沉重，生产经营困难，已严重威胁着企业的生存和发展。与其他行业比较，煤炭工业仍然是一个经济非常困难的行业，煤炭企业脱贫解困，是煤炭行业“九五”期间的一项重要战略任务。

一、煤炭企业贫困的状况及其原因

1. 煤炭企业尚未摆脱困境的表现

1) 煤炭企业没有自负盈亏的能力。企业进入市场，在经济中求得生存与发展，其基本条件是做到以收抵支，获取利润。但是大部分煤炭企业做不到。到 1995 年底，国有重点煤矿亏损面仍达 72%，亏损额 10.3 亿元。1996 年亏损面虽然缩小了，但是多数企业是微利，抗风险的能力相当薄弱。1995 年国有重点煤矿离退休人员就达 107 万人，劳保费用支出 65.7 亿元，而且每年还将以几亿元的数额递增。此外，企业办社会的费用支出也很大，仅学校经费一年支出就达到 10.7 亿元。企业的债务负担也很重，截止 1996 年底，国有重点煤炭的基本建设借款扣除“拨改贷”还高达 904 亿元。国有重点煤矿背着这样沉重的包袱进入市场，其艰难程度是可想而知的。

2) 职工收入长期偏低。1995 年底煤炭企业职工年均收入在国务院直属 49 个行业(部门)排序中列 41 位。特别是部分特困企业工资发放得不到保证,有 43 户企业拖欠工资达 17.6 亿元。部分困难企业的职工生活水平在贫困线以下,特别是伤残职工、死亡家属、离退休人员更加困难。据抽样调查表明,在国有重点煤炭企业中,低于当地公布最低生活线标准的困难职工大约有 30 万人左右,约占职工总数的 9.9%,困难职工家庭约 24 万个,人口达 126 万人。职工人均住房面积仅 5m^2 ,其中无房户 32.6 万户。东北一些企业的职工有的至今还住在日伪时期的工棚里。煤矿行业是个艰苦和危险的行业,煤矿工人工作环境恶劣,付出的劳动很大。特别是有的老矿条件更差,工人从下井到上井时间长达 10~12h,他们每天在漆黑、潮湿的井下工作,为国家提供能源,为社会奉献光和热。无论是从煤矿工人创造价值量的角度看,还是从煤矿工人付出劳动量的角度看,目前煤矿职工收入都是偏低的,是与煤矿职工付出的劳动消耗不相称的。

3) 企业发展后劲严重不足。煤矿的建设投资大,建设期长,投资回报低,煤矿没有吸引力,煤矿建设融资是个大难题。国有重点煤矿长期以来负担很重,极少积累,生产、生活的欠债多,没有资金投入。这些都严重影响着煤炭工业的发展后劲。“八五”期间,国有重点煤矿报废 82 对矿井,生产能力为 2281 万 t,预计“九五”报废的矿井能力也将在 2000 多万 t。一些现有的矿区由于缺少投入,生产能力不仅不能扩大,而且呈萎缩趋势。

2. 煤炭企业贫困原因分析

造成国有煤炭企业贫困的原因是多方面的,概括起来主要有以下三个方面:

1) 计划经济体制留下的包袱过于沉重。在计划经济体制下,企业的收益全部交给了国家,除总承包以后留下一定数量的维简基金给企业支配外,都没有提留。体制改变以后,劳保支出、改扩建资金、转产资金一下子都没有来源而全由企业负担。此外,在计划经济体制下,企业本身是个小社会,履行社会职能的各种费

用现在也落到企业的身上。沉重的历史包袱，无疑是国有重点煤炭企业贫困的主要原因。

2) 走向市场后又遇到了新的问题。由于煤矿生产条件的特殊性，产品的生产环节复杂，投入的人力、物力多，生产成本低，决定了煤炭产品在市场销售中利润很低。国有煤炭企业进入市场这几年，又遇到了市场不规范等诸多问题：一是运力不能按合同计划兑现；二是电煤价格受干扰，交易不公平；三是地方摊派严重；四是用户大量拖欠货款。

3) 国有重点煤炭企业自身粗放经营也是效益不好的重要原因。我国煤炭工业是在落后的手工作业的小煤窑的基础上发展起来的，由于受生产力发展水平、煤炭资源条件制约，以及经营机制的影响，煤炭工业的发展，走的是一条粗放型的道路。

一是用人多，效率低。我国每生产万吨煤用人大约是美国的 70 倍，德国的 10 倍，波兰的 2.6 倍，俄罗斯的 1.9 倍。1995 年我国国有重点煤矿全员效率已提高到 1.78t/工，但只相当于美国的 1/20 和波兰的 76%。

二是资金使用效率低。煤炭行业总资产报酬率长期以来不到 2%。1994 年，煤炭企业资金使用效率是全国平均水平的 60%，是电力行业的 50%，资金利润率是全国工业企业平均水平的一半。煤炭行业在资金十分紧缺的同时，现有设备、厂房、设施的利用效率十分低，企业的固定资产利用效率仅为全国平均水平的一半左右。1995 年国有重点煤炭企业未被使用的固定资产为 58.2 亿元。流动资金周转问题也很突出，一是超储积压物资多，1995 年达到 1964 万元；二是存货占用资金 1995 年比 1992 年上涨 1.8 倍；三是应收帐款居高不下，1996 年为 210 亿元。

三是产业结构不合理。煤炭行业多年来是单一产业，近年来通过发展多种经营和第三产业，初步扭转了单一产业的局面。1995 年国有重点煤矿多种经营生产经营总额为 333 亿元，相当于煤炭产品产值的一半。企业现有的多种经营项目，科技含量低，规模经营小，人员素质差。

四是科技投入不足，科技贡献率低。据统计，煤炭行业 1991 年科技投入只相当于销售额的 0.32%~0.35% 大大低于世界主要产煤国家科技投入的水平，美国的煤炭科技投入是其煤炭销售产值的 1.35%，英国是 0.91%。1995 年煤炭行业科技贡献率为 23.17% 低于全国 28.7% 的平均水平，更低于美国、英国、日本平均 60% 以上的水平。

五是观念陈旧，管理落后。计划经济在煤炭行业影响很深，“等、靠、要”思想仍很严重，缺乏开拓占领市场的竞争意识和自觉抓管理、练内功的精神；企业管理的基础工作薄弱，现场管理混乱，损失浪费严重；企业机构臃肿、管理人员多。1996 年国有重点煤矿管理费用达 108 亿元，占全部销售收入的 1/7。

二、煤炭工业脱贫解困的目标和实现目标的有利条件

1. “九五”时期脱贫解困的目标

1) 扭亏增盈实现新的突破。“九五”中期 国有重点煤矿实现总体扭亏；到 2000 年，60% 以上的企业扭亏为盈，实现煤炭经济状况的基本好转。

2) 减人提效再上新台阶。“九五”期间 国有重点煤矿在已分流 50 万人的基础上，再分流 50 万人，到 2000 年，实现分流百万人的目标；煤炭生产人员减少到 100 万人，煤炭全员效率达到 2t/工以上。

3) 拖欠贷款全部清回。在保证不发生新的贷款拖欠的基础上，“九五”期间清理收回 210 亿元的旧欠贷款，前三年完成 80%。

4) 职工生活水平有较大提高。到 2000 年 国有重点煤矿职工年平均工资达到 1 万元以上，相当于全国中等以上水平；组织实施安居工程规划，改善职工住房条件，到 2000 年，人均住房面积达到 8m²。

2. 实现脱贫解困目标的有利条件

一是国家的支持。为了帮助国有重点煤炭企业走出困境，国家采取了特殊的扶持政策，包括“九五”头三年继续实行增值税定额补贴，所得税全额返还，每年保留 10 亿元的亏损补贴和 30 亿

元转产贴息贷款，将基本建设“拨改贷”资金转为国家资本金，对 32 户企业超亏占用的流动资金借款实行计息挂帐等等。这些都为煤炭企业摆脱困境提供了精神和物质上的巨大支持。

二是企业资产雄厚，管理潜力大。国有重点煤矿有近千亿元的固定资产，有 37 亿元的闲置资产，36 户困难企业有固定资产净值 125 亿元，也有相当一部分闲置资产，还有衰老报废矿井的房屋、设施及土地资源等，盘活存量资产，解决粗放经营问题，改变管理落后、科技落后的状况，企业的发展潜力是很大的。

三是一批特困企业实现了脱贫解困，为全行业树立了榜样。萍乡矿务局变“等、靠、要”为主动进入市场，发展多种经营，亏损逐年下降。山东坊子煤矿解放思想，转换经营机制，两年拼搏，扭亏为盈。义马矿务局变亏损 13 年的压力为动力，进行企业内部改革，实行煤炭生产、多种经营、后勤服务三条线管理，进行独立核算，强化目标管理，1996 年扭亏为盈。尽管煤炭企业亏损情况各不相同，只要立足自身、真抓实干，实现特困企业扭亏解困和全行业脱贫解困的目标是完全可能的。

第三节 煤炭企业脱贫解困的思路和途径

党中央提出的国民经济和社会发展战略目标规定：到 2000 年，我国将全面实现现代化建设第二步战略目标，在人口比 1980 年增长 3 亿的情况下，人均国民生产总值比 1980 年翻两番；基本消除贫困现象，人民生活达到小康水平。煤炭部按照党的十四届五中全会精神，提出了煤炭行业“九五”目标：一是满足国民经济发展对煤炭的需要，到 2000 年煤炭产量达到 14.5 亿 t；二是拼搏 3~5 年，使煤炭工业走出困境，保持职工队伍和矿区的稳定。这两项任务都十分艰巨，相对而言，后者难度更大。

煤炭企业脱贫解困，是煤炭行业全体职工面临的非常艰巨而又十分紧迫的任务。这不仅是全国大局的需要，也是全体煤炭职工的强烈愿望；不仅关系到煤矿职工脱贫致富奔小康，保持矿区的稳定，也关系到煤炭工业以什么样的状况进入 21 世纪。因此，

不管困难有多大，脱贫解困的任务必须完成。

一、煤炭企业脱贫解困的思路

实现全行业扭亏为盈，是脱贫解困的基本前提。扭亏为盈首先是特困矿务局的扭亏为盈，其次是全行业总体扭亏，然后实现经济根本好转，全面达到脱贫解困的目标。

煤炭企业脱贫解困的指导思想是：抓住两个根本性转变这个纲，动员广大干部和职工，以经济效益为中心，以扭亏增盈为目标，负重奋进，顽强拼搏，坚决实现整体扭亏目标，促使煤炭工业全面摆脱困境，健康发展。

实现脱贫解困的总体思路，可以概括为“四个一”。就是：坚持一个基点，发扬一种精神，找准一条路子，建好一个班子。

“坚持一个基点”是就工作立足点而言的。企业走出困境要立足自身的努力，坚持自力更生。在市场经济条件下，企业兴衰成败的决定性因素是企业自身，一味地“等、靠、要”，只能是等掉了良机、靠成了惰性、要短了志气。长期亏损的铜川矿务局，自1995年以来，破除“等、靠、要”思想，立足自我解困，一年分流出8000多人搞多种经营，工资全部自负；9600多人划转到生活服务系统，已有2000多人做到自营自养。一个多年欠发工资的企业，不仅做到当年不欠，并补还欠发的工资，而且职工收入提高了1170元。可见，煤炭企业扭亏解困的潜力很大，关键是观念要转变。

“发扬一种精神”，是就精神状态而言的。即企业以什么样的精神来实现脱贫解困。市场竞争犹如逆水行舟，不进则退。煤炭工业条件艰苦、经济困难，要摆脱困难，实现振兴和发展，必须下决心，锐意进取，有一种朝着既定的目标百折不挠、勇往直前、不达目的誓不罢休的劲头。辽宁省各煤炭企业近几年严重超亏，大量拖欠职工工资和离退休金，严重影响了职工的生产积极性。1996年6月份以来，省局和各矿务局领导在深刻反思的基础上，解放思想，振奋精神，向亏损、贫困宣战。从1996年6月份开始，经济形势发生显著变化。1996年6~8月份盈利6114万元，月均盈

利 2038 万元，比前 5 个月月均亏损 5579 万元减亏增利 7617 万元。由此可见，良好的精神状态和锐意进取的精神，对于企业实现脱贫解困是至关重要的。

“找准一条路子”，是就工作路数而言的。即企业走一条什么样的路子，是粗放型还是集约型。沿袭过去的老做法，靠铺摊子、上项目，一味追求数量和速度的粗放经营的路子走不通了，必须走集约经营的路子，努力提高经济增长的质量和效益。焦作矿务局是一个有近百年开采历史的衰老矿区，产量锐减，包袱沉重。近几年，通过优化产业和产品结构，发挥矿区资源优势，大力发展多种经营、第三产业，减亏增盈实现重大突破。1996 年甩掉了亏损大户的帽子，结束了 23 年的亏损历史，实现扭亏为盈。黑龙江省各煤炭企业立足地理优势，通过发展一产、务农务牧，实现减人提效、转岗分流，已开始收到成效，找到了一条因地制宜、自力更生、减亏解困的新路子。

“建好一个班子”是就组织措施而言的。即企业走出困境靠谁领路。企业领导班子决定着整个企业的命运。好班子出好思路、好制度、好作风，好班子能带出好队伍、好企业。团结和带领广大职工实现扭亏为盈，脱贫致富奔小康，必须建设一个讲政治、顾大局、懂经营、会管理、有强烈事业心和进取精神，能与群众同甘共苦的领导班子。

“四个一”有着十分丰富的内涵，努力做到“四个一”，煤炭企业扭亏增盈、走出困境就大有希望。

二、企业脱贫解困工作需要的外部环境

1. 领导重视

自 1995 年底以来，煤炭部组织研究审定了 36 家特困企业的解困规划，针对扭亏解困的难易程度，分别在转产贴息贷款、亏损补贴等方面，采取了必要的扶持政策。为明确责任，严肃纪律，确保规划目标兑现，各困难企业党政领导班子向煤炭部呈交军令状，年终完不成规划目标，取消扶持政策，领导班子集体引咎辞职。部领导先后到部分困难企业调查，与基层同志一起研究制定

解困措施，并组织专家组有重点地深入到企业，解剖“会诊”，开展科技扶贫，还抽调部分司（局）、学会、协会和矿务局的一些同志组成工作组，深入基层进行引导、督促、检查、协调，以推动脱贫解困工作向纵深发展。

2. 政策扶持

煤炭部在综合分类的基础上，从 1996 年起，改革盈亏管理模式，彻底打破行业内部大锅饭，对不同类型的企业采取不同的政策，提出不同的要求。

1) 对条件较好的一类企业，全面推向市场，自主经营、自负盈亏、照章纳税，税后利润基本留给企业，用于补偿安全、生产、生活欠帐和增强自我发展能力。

2) 对条件一般的二类企业，给予一定扶持，通过调整产业结构，建立新的经济增长点，在“九五”期间分期分批扭亏为盈。

3) 第三类企业是指导的重点。在基建投资、转产贷款、技改资金、亏损补贴等方面将加大倾斜力度。1996 年部计划安排三类企业转产贷款 14.34 亿元，占贷款总额的 47.78% 安排亏损补贴 14.5 亿元 占补贴总额的 53.5%。在实施过程中，对扭亏力度大、解困步伐快的企业、采取了亏损补贴提前集中退库，由中煤信托公司发放贴息贷款等扶持措施。

3. 建立机制

做好新形势下的脱贫解困工作，必须转变观念，适应市场经济的要求，建立起与社会主义市场经济相适应的扶贫解困的新机制。为此，要做到：

1) 转变观念，扶贫与扶志相结合。煤炭企业虽然在扶贫解困上投入了一定的人力、物力和资金，但基本上局限于救济型、“输血型”的工作方式，尽管也曾帮助一些特困企业解决了燃眉之急，但并未从根本上改变贫穷的状况，许多帮扶对象还滋长了依赖国家、依赖救济的思想。因此，对扶贫工作要进行改革，将补助、救济，转到解放、发展生产力上来。特困企业和职工要破除“等、靠、要”的思想，树立自救解困、劳动脱贫的新观念，只有立足于开

发性扶贫，才能将过去那些单纯的救济对象转变为社会财富的创造者，才能将困难职工问题所带来的压力，真正转变为发展生产，实现多元化经营，实现重新振兴的动力。

2) 调整策略，“输血”与“造血”相结合。企业的情况千差万别，贫困户的情况也不尽相同。扶贫必须从实际出发，该“输血”的“输血”，能“造血”的“造血”，在解燃眉的同时，建立致富机制。对确无自救能力的贫困职工，必须实行“输血”，以保证其基本生活；对有自救能力的，要着力从根本上增强其自身“造血”功能。要大力扶助困难职工以家庭为单元开展各种生产自救，发展“三产”和其他因地制宜的项目，组织劳务输出，从事农、林、牧、副、渔等，鼓励自谋职业，支持富余人员到集体、个体和私营企业从业等。

3) 更新方式，治贫与治愚相结合。治贫先治愚，提高贫困职工的文化、技术、技能水平。贫困职工中绝大多数文化素质偏低，缺乏市场竞争的知识和能力，有的即使给贷款帮助，也难以找到脱贫门路。不解决好这个问题，扶贫工作很难有实质性的改变。因此，治穷要治根，治贫先治愚。企业在帮助扶贫对象办起开发性项目后，要继续引导他们学文化、学管理、学技术，提高脱贫致富技能。

4) 扭亏增盈，治标与治本相结合。煤炭企业消灭贫困、实现共同富裕，根本上取决于企业的发展和经济实力的提高。据调查，扭亏增盈工作搞得好的，经济效益好的企业，困难职工只占职工总数的 3.36%；而超亏严重，经济效益差的企业，困难职工则占到职工总数的 19.98%。这充分说明，企业效益好坏，与困难职工多少有着内在的、必然的联系。所以，扶贫解困必须与企业扭亏增盈工作紧密结合起来，通过扭亏增盈实现困难职工的脱贫解困。

4. 创造平等竞争条件

沉重的社会负担，诸如离退休人员的费用，工伤病残人员的妥善处理，失业人员的救济以及关停、破产企业职工的基本生活保障等，是导致煤矿，特别是衰老报废矿井经济困难的一个重要

原因。按照建立社会主义市场经济体制的要求，应加快建立全社会统一的社会保障体系，实行统一的社会保障政策，在全社会范围内解决不同行业、不同企业之间的社会保险负担苦乐不均的问题。但由于我国社会保障制度改革起步晚，目前尚未形成完整的社会保障体系，制约了企业改革的步伐。为推进煤炭企业走向市场，公平竞争，通过建立煤炭行业社会保障制度，先在行业内部解决企业之间的社会保险负担不均问题，随着社会保险制度改革的逐步深入，最终再走向社会统筹。

三、企业脱贫解困的内部条件

国有重点煤矿实现脱贫解困奔小康，国家的支持固然重要，但归根到底要依靠企业自身的工作。企业有着各自的特殊情况，脱贫解困的具体目标和具体做法都不一样，但总的工作方向和路子应该是一致的。

1. 建立适应市场经济要求的经营机制

1) 模拟市场运行。在传统计划管理体制下，企业内部经济运行完全是按行政指令动作的。也就是说企业内部各个部门、各个单位每天干什么都是由领导安排的。其行为只对上级领导负责，对计划安排负责，而不是对市场负责，不是对经济效益负责，不用核算投入和产出，不用考虑经济合理性，完成领导安排的工作就是好的。这样一种体制和在这种体制下形成的经营机制，对于调动企业内部各个层次经营的积极性、主动性，落实“以经济效益为中心”的要求都是不利的。开滦矿务局、邯郸矿务局陶一矿等一些企业经过深化改革，在企业内部实行模拟市场运转，收到了很好的效果。所谓模拟市场运转，实质上就是把市场经济的运行机制引入到企业内部管理上来，把企业内部原来一线与二线、生产与生产辅助、服务与被服务这样一种行政管理关系，变成市场经济关系。相互提供的产品和劳务作为市场交易行为，每个单位独立核算自己的经营成果，分灶开饭。实践证明，实行模拟市场运转，适合煤炭企业管理的需要，对于煤炭企业转换经营机制，提高经济效益，促进产业结构、企业组织结构的调整都有着十分重

要的意义。

2) 建立内部管理的新体制。模拟市场运转,就必须有市场主体。要把矿(厂)和矿(厂)下属的区、队、车间改造成为市场主体,通过下放经营管理权,改变经营管理体制,使这些单位成为模拟法人;通过将会计主体延深,改变财务管理体制,由原来局、矿(厂)两级核算,转变为局、矿(厂)、区队(车间)三级核算。每个会计主体都模拟法人运行,计算盈亏,保证企业利润最大化。有产品、劳务收入的单位,如产品加工、运输,以产品和劳务的收入,抵补自身支出,做到自负盈亏;事业单位,如设计、科研、报社、电视、通讯,实行企业化管理,以劳务取得相应收入,承担自己的费用支出,达到自收自支、自负盈亏;福利单位实行企业化管理,取消补贴,实行全额收费,以收抵支,如食堂、浴室、托儿所,面向社会,对内对外按市场价收费,企业对内部职工适当提高补贴,由暗补变明补,要求福利单位自负盈亏;社会服务单位,如学校、派出所、居委会,本着精减人员、节约支出的原则,核定经费,实行费用包干。

3) 实行“三条线”管理。煤矿亏损大、效益差的根本原因是用人多,一切吃煤的“大锅饭”。扭转亏损局面必须减人分流,搞“三个三”也就是 $1/3$ 的人搞煤炭生产, $1/3$ 的人搞多种经营, $1/3$ 的人搞后勤服务。“三个三”就是实行“三条线”管理。

实施“三条线”管理,就是通过管理体制、核算办法、劳动工资管理等综合配套的改革,对煤炭生产、多种经营和后勤服务进行科学的界定,实行三条线分别核算、分别统计、分别反映经营成果,并根据各自的经营成果分灶吃饭。这样做的实质是使煤炭生产、多种经营、后勤服务“三条线”及其内部的各生产点、经营点、服务点都成为相对独立的市场主体,独立核算,自负盈亏,通过内部市场机制的作用,解决全部职工都吃煤的“大锅饭”问题,促进企业内部结构的重组与优化。

2. 积极开拓市场,规范煤炭交易秩序

第一,有效运用市场容量,增强企业竞争能力。所谓市场容

量，广义上是指用户需要、运力可能、货款回收三者相统一的市场需求量；狭义上是指企业在市场总需求中所占的份额。当前存在两个问题：一个是将订货量作为市场容量组织产销，结果合同不完全兑现，经营计划落空，经济处于被动局面；另一个是不能有效运用市场容量，按最高容量组织产销，实现最佳的经济效益。因此，必须强化销售的“龙头”地位，研究市场变化，及时调整产品结构，努力做到适销对路，巩固和提高市场容量，使企业在激烈的市场竞争中立于不败之地。

第二，调整价格策略，提高销售收入的“含金量”。企业要努力做到价格适度增长，货款及时回收，提高销售收入的“含金量”，实现货款回收、销售收入和经济效益同步增长。

第三，建立“三不”政策运行机制，加快货款回收。当前外欠货款仍然居高不下，在这种情况下，实行新老货款分开清算，老帐老办法，新帐新机制。对陈欠货款单独列帐管理，对新货款严格执行货款结算承诺制，做到货物发运、结算承诺、收入实现“三同步”。结算方法一律实行按单结算，改变滚动结算带来的发货与回款脱节现象。在货款分批打入新货款中，随新货款逐步还清。通过建立货款回收的新机制，真正落实“三不”政策，解决货款拖欠的难题。

3. 推进集约化经营

解决当前煤炭企业粗放经营的问题，是脱贫解困的重要措施。在深化改革的同时，企业要坚持依靠科技进步，加大科技解困力度，改进企业管理，加强成本控制，节支降耗，切实推进经营方式的转变。

1) 减人提效，转岗分流。企业要实行以产定人，剥离分流富余人员，做到煤炭生产不亏损，企业不超亏。“以产定人”是解决煤矿诸多问题与矛盾的核心。以产定人，实质上是按照竞争机制的要求，优化组合劳动力结构。它要求以经济效益为中心，以不亏损为前提，以符合市场需要的产量（即工作量），倒算上岗人数，剥离富余人员，实现真正意义上的减人提效，从而促进经济增长