# 大型国有煤炭企业转型的特征分析与实践探讨

来源：网络 作者：无殇蝶舞 更新时间：2024-01-20

*煤炭属于不可再生资源，煤炭 企业 是典型的不可再生资源型企业，在其资源枯竭后，如何生存和 发展 ？这是人们普遍关注的一个 问题 ，也是一个世界性的难题。 中国 的大型煤炭企业还具有与一般企业不同的特性，多为计划 经济 时代 建立的国有企业，...*

煤炭属于不可再生资源，煤炭 企业 是典型的不可再生资源型企业，在其资源枯竭后，如何生存和 发展 ？这是人们普遍关注的一个 问题 ，也是一个世界性的难题。 中国 的大型煤炭企业还具有与一般企业不同的特性，多为计划 经济 时代 建立的国有企业，随着市场经济改革的深入发展，同时要完成从计划经济向市场经济的转变。因此，企业的转型面临产业转型和体制转换的双重困难， 研究 面临资源枯竭的大型国有煤炭企业转型具有重要的现实意义。

一、大型国有煤炭企业转型存在的困难和问题

由于大型国有煤炭企业同时面临着资源危机及国企改革的双重压力，其转型道路必定存在着许多的困难和问题，其转型必定是一个十分艰巨而又曲折的过程。

1、存在的实际困难

（1）国有大型煤炭企业多数开采时间较长， 历史 包袱重。一个特点就是离退休人员较多，还存在一大批工伤、工残、职业病患者及因工死亡职工家属等抚恤人员，企业办 社会 负担十分沉重。

（2）国有大型煤炭企业由于其规模较大，一方面矿区范围大，下属单位多，点多面广，且层次不同、发展不平衡；另一方面，职工人数多，职工动辄几千人，几万人，而且有许多职工家庭几代同矿，关系复杂。另外，由于煤炭企业劳动力更新速度慢，相当多的职工年龄偏高，长期在矿井下超强度作业，身体素质也较差，分流安置难度大。

（3）大型国有煤炭企业大多是早期计划经济时代建立的、具有较长时间的计划经济背景，计划经济的痕迹深，长期以来习惯于国有企业的运营机制和管理制度。职工观念比较落后，思想观念转变缓慢，改革的适应性不强。

（4）由于历史欠账较多，以及当前煤炭市场价格形成机制的不完善等原因，煤炭企业效益普遍不高，职工收入偏低。另外随着近年来煤炭企业改革深化，下岗职工不断增多，很多职工家庭因此陷入贫困，大部分国有煤炭企业的脱贫任务相当繁重。

（5）煤炭开采属于技术层次较低的劳动密集型产业，大部分职工长期从事煤炭开采工作，劳动技能单一，技术素质差，岗位变化的适应能力较差，市场就业难度大。同时，由于煤炭企业技术的单一性和传统性，缺乏企业产业转型的技术支撑；煤炭企业大多地处僻远山区，远离城市，产业转移和职工分流缺少区位优势。

（6）发展资金短缺，后劲不足。由于税费负担和社会负担沉重，且长期以来煤炭行业实行的低价微利政策，企业自身缺乏积累，财力有限。大部分国有煤炭企业都有沉重的债务负担，拖欠银行贷款数额巨大、时间很长，并且相当一部分已经形成呆账、死账，加之煤炭行业的特殊性，融资渠道窄小，发展资金难以筹措。

2、要防止出现以下一些问题

（1）战略性结构转型的方向选择问题。资源枯竭煤炭企业要实现企业的可持续发展，就必须进行企业战略结构转型。但是很多企业在转型过程中缺少 科学 的发展规划，过分注重产业发展，铺新摊子，忽视体制跟进；只重资本运作，忽视新建企业内部组织结构的健全；注重发展高新技术产业，忽视职工安置等问题。

（2）新上项目缺少充分的市场调查和科学论证，盲目发展。或急于求成，见项目就上，项目层次较低，“芝麻绿豆”遍地开花，增加了市场竞争压力和管理成本；或贪大求洋，不切合自身实际，缺乏成熟的技术和市场支持，新项目投产后效益差，甚至亏损，成为企业新的包袱。

（3）在开展对外合作、引进战略投资者方面盲目引进，没有考虑合作方在资金、管理、技术方面的互补性。在涉及产权制度改革方面，操作不规范，产权关系层次不明确，造成体制滞后，管理不能到位。资金引进后，投资方向不明确，造成投资混乱，资金浪费。

（4）没有注意产业发展的多元化和集中度之间的关系，产业架构的设计不合理。优势产业不突出，新上项目与传统产业之间的关联度小，一块块互不相联的“散板”，没有形成有市场竞争力的产业集群，抗市场风险能力差。

二、大型国有煤炭企业转型的 内容 和途径

1、转型的内容

（1）产业转型。从大体上来说，产业结构转型包括两种方式：一种是通过支柱产业的发展带动相关产业，从纵向延长产业链条，发展接续产业；另一种是跳出原产业的范畴，另辟蹊径，从横向选择替代产业。企业应根据对原资源产业所依赖的程度及其枯竭的速度等综合考虑，选择转型的方式。依赖性大、枯竭速度慢，一般选择第一种方式；反之，则选择后一种方式。也可以两种同时选择，但要有侧重、有先后，做到有序推进。

（2）体制转型。建立“产权明晰、权责明确、政企分开、管理科学”的 现代 企业制度是国企改革的必然选择，也是资源型企业改制的必然选择。所有制意义上的转型是以产权制度和用工制度为重点的企业改革。通过采取靠大联强、技术合作、破产兼并、资产重组，甚至大胆引进民间资本和民营机制等运作方式，推进产权制度改革，全面转换经营机制。将改制与企业的产业战略发展规划相结合，以资本重组和盘活存量为突破口，从非支柱产业中有序退出，使国有资本逐步向支柱产业集中，这是国有煤炭企业转型的一条有效途经。

（3）管理制度创新。优越的管理制度是企业组织活动合理化、有效化的根本前提。对于资源型的企业，要走正规化、现代化和可持续发展的道路，必须加强企业内部的管理制度创新。企业改革和加强管理是两个不可或缺的轮子，企业产业发展和改革的成果最终必须由管理创新加以巩固。管理创新的核心内容主要是创建人力资源、生产成本、产品质量、财务、技术、产品营销和安全生产等全面的科学化、系统化管理制度，从而发挥内部资源配置的最大效益化。

（4）职工安置。职工安置是大多数大型国有煤炭企业当前遇到的首要问题，历史越悠久，规模越大，困难也越大，特别是在企业转型时期，不可避免有大批职工需要转岗、分流、安置，甚至下岗，所以企业无论产业结构调整也好，进行改革改制也艰，必须稳妥推进，同时建立起一个良性的职工就业机制，认真做好职工安置工作，才能顺利实现成功转型。

2、转型的途径

（1）有序退出低效产业。大型国有煤炭企业对部分确实扭亏无望的矿井，以及生产力和经济效益低下的传统多经产业， 可以采取关闭破产、拍卖出售、对外租赁兼并等方式，选择性地退出。

（2）发展支柱产业。产业转型意味着资源枯竭型国有煤炭企业逐步脱离矿产资源采掘与加工，发展接续产业和替代产业。无论是在原有产业的基础上向前或向后延伸，发展接续产业，还是发展与原有产业没有直接关联的替代产业。要成功转型，保持企业核心竞争力，就必须通过发展一批新项目，着力培育企业非煤支柱产业，构建新非煤产业格局。

（3）提升传统非煤产业。国有煤炭企业在其发展过程中，或多或少形成了一些与煤有关的多种经营产业，这些产业有过重大作用。企业转型中，一定要同时辩证地处理好发展新项目与改造传统非煤老厂的关系。根据企业的自身实际情况和市场前景，该退的退出，可以做强做大的，则应对其进行改造，增强其竞争力和发展后劲。

（4）稳定煤炭基础产业。产业转型是一种“渐变式”的，要使其不在短时间内产生大量的失业人员，引发社会不稳定，仍然要发挥其现有煤炭资源的重要支撑作用，坚持煤炭在本企业的基础产业地位，努力稳定煤炭生产。这既可确保企业的持续发展，也有助于企业的平稳退出和转型。

（5）加快体制机制创新。大型国有煤炭企业一个主要问题是原有的国有体制僵化落后，新的产业发展上去了，体制机制的创新也要跟上去，这是确保成功转型的关键。对现有国有煤炭企业来说，要加快改制重组：一是机制创新，也就是“非行政化”，实行政企分离、主辅分离，二是体制创新，也就是“非国有化”，加快产权和用工制度改革，转变所有制形式。

三、大型国有煤炭 企业 转型的实践案例

萍乡矿业集团有限责任公司系国家大一型企业，其前身为“安源煤矿”，创办于1898年。1998年隶属关系由原煤炭 工业 部下放江西省人民政府。由于开采 历史 悠久，近年来 问题 和矛盾日益突出：一方面，主力矿井衰老、资源枯竭，煤矿下岗失业人员不断增多；另一方面，传统非煤产业因 发展 资金不足、机制不活、人才缺乏等制约，面临严峻的市场挑战。为了谋求企业的可持续发展，萍矿在国家政策的支持下，按照“以煤为本、多业并举、综合发展”的发展方针，坚持改革创新，走出了一条资源型企业可持续发展之路。萍矿的转型大致可分为四个阶段：

1、50-60年代多种经营起步阶段

萍矿发展多种经营，起步于20世纪50年代。当时新 中国 成立不久，百废待兴。随着矿山的恢复和发展，萍矿先后扩建改造了泉江电厂、湘东电厂和新建了水泥支架厂及水泥车间，以及造纸厂、矿山机械厂。进入60年代后，根据生产建设和职工生产的需要，萍矿又依靠自己的力量，白手起家，选后重建了一家机修厂和一家水泥厂。至此，以与矿区建设相配套和满足煤炭生产需要而起步的多种经营有了一个雏形。

2、70-80年代非煤产业发展阶段

进入70年代以后，萍矿确立了以煤为主、多种经营、综合利的“一主多副”的发展多种经营决策，从而掀起了一个非煤产业发展的高潮，先后创办了矿灯厂、电焊条厂、钢铁厂、火工厂、建筑工程处、汽车修配厂等，还靠工人双手造出了第一辆安源牌客车，今天的萍乡客车厂就是在这个基础上不断做大做强而发展起来的。进入80年代后，萍矿人意识到多种经营的巨大潜力，相继投入资金，对一些基础较好的骨干工厂企业进行改造，扩大生产规模。同时，还围绕煤炭综合利用，创办了高坑、安源两家煤矸石发电厂。这两家电厂一年能消耗50多万吨污染矿区的煤矸石，到 目前 为止发电量达两亿多千瓦时。1983年10月在莫斯科召开的联合国欧洲 经济 委员会低热值燃料综合利用国际讨论会上，萍矿利用煤矸石发电报告受到来自19个国家和地区的160多名能源专家、代表关注和好评。

3、90年代后产业转型和企业改革双重推进阶段 为了革除长期计划经济体制积累的弊端，实际从90年代初开始，在大力发展非煤产业的同时，萍矿就从打破和改革旧的传统管理模式和运行机制入手，不断深化企业内部改革，转换企业经营机制，简政放权，减员增效，转岗分流，走向市场，大力推进劳动、人事、分配制度改革，逐步进行由工厂制到公司制的改革。

目前萍矿己形成了以煤电焦化、玻璃及玻璃深加工、客车及客车空调、国外工程建筑为支柱，管道、电力、民用火工、焊接材料、矿山机械等为支持的产业发展框架，非煤产值占企业总产值的70%，从1996年起连续10年保持盈利。曾被煤炭部表彰为全国煤炭行业转产排头兵，己连续四年被评为江西工业崛起十强企业。

4、资本运营阶段

四、 分析 和结语

1、未雨绸缪，加快发展非煤接替产业

资源型企业要实现企业的可持续发展，就必须进行企业战略结构转型。分析萍矿成功转型的原因：一是起步早，早谋划，早发展。几十年前萍矿人就提出了发展非煤产业的构想，当时的口号是“以煤为主、多种经营、综合利用”，即主攻煤炭，同时发展多种经营副业，50-70年代一大批企业的建立，为以后非煤产业的发展奠定了基础；二是认清形势，敢于面对困难。至上世纪90的代初，企业陷入了从未有过的困境，因资源枯竭，煤炭生产逐渐萎缩，企业生产用人多，效率低，成本居高不下，企业办 社会 和就业矛盾日益突出。正是在这一时期，国家又对国有重点煤矿提出3年抽回亏损补贴，放开煤价，企业进入市场。面对形势所迫，萍矿人果断将产业发展重心从煤炭向非煤炭产业转移，摒弃“等、靠、要”的计划经济思想，率先实行改革，主动走向市场，自我发展，从而抓住了机遇。

2、产业转型要与体制创新同步推进

资源型国有企业转型不可能是每个单一方面孤立的进行。企业产业结构转型的成功离不开合理的企业制度，在这一过程中，制度创新对企业的发展至关重要。萍矿能从困境中走出，正是得益于产业发展和企业改革的同时进行，相互促进。萍矿早期形成的“相对集中下的独立运作”经营管理模式，就是从当初简政放权、转变机关职能开始的。当前萍矿庞大的产业集群正是在 现代 产权制度和企业治理结构规范下有效运转，很难想象没有这些，这艘大船如何前进。大型综合型煤炭企业的改制应坚持这样的原则：以产权制度和用工制度改革为重点，以产业战略性结构调整为改制模式选择依据，做到整体设计，因企制宜，分步实施。

3、产业结构调整要立足企业实际，制定 科学 的发展规划

要全面协调好发展高新产业与稳定煤炭产业和提升传统非煤产业的关系，做到进退有序。一般来说，资源型企业结构调整应遵循这样的思路：以现有资源为基础，向上下游产业延伸，进行相关多元化，待时机成熟后，再谨慎实施非相关多元化，从而推进产业转型，引导产业布局向合理方向发展。萍矿的非煤产业发展有着良好的基础，才能为近年来混合式多元发展创造条件，集中力量培育出一批非煤支柱产业。企业转型是一个渐进过程，职工分流安置要随产业更替逐步进行，在大力发展非煤产业的同时，稳定煤炭产业既是企业改革发展的需要，也社会稳定的需要。

4、坚持以人为本

无论是企业转产，还是改制，都必须始终统筹兼顾好职工群众的根本利益，尤其要做好职工的安置工作。比如萍矿目前在册职工近3万人，煤炭业仍有1.1万余从业人员，加上目前还有一批下岗职工，随着资源的耗竭，他们的转移安置再所难免。非煤产业培植与壮大不可能一蹴而就，在大力发展高新替代产业的同时，必须通过大力发展第三产业等安置型产业，不断创造就业岗位，尽最大可能不把下岗职工推向社会，使职工安居乐业。这是顺利推进企业转型的根本保证和不竭动力，也是构建和谐矿区的根本要求。

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！