

# 煤炭企业托管理论的探讨及实践

赵宝福<sup>1</sup> 齐春霞<sup>1</sup> 王炎<sup>2</sup>

(1 辽宁工程技术大学, 辽宁 阜新 123000; 2 阜新矿务局, 辽宁 阜新 123000)

**摘要** 从煤炭企业的现状及行业特点出发, 阐述了以托管经营方式改革煤炭企业的理论依据及现实意义, 并从实际操作上对煤炭企业托管经营进行了一定的探讨, 为当前煤炭企业改革提供了一条新思路。

**关键词** 煤炭企业; 托管经营; 产权; 两权分离; 资本运营

**中图分类号** F271

## 一、企业托管经营的涵义

企业托管经营是德国政府在统一东西德后采取的针对东德的濒临破产且拍卖不成的国企进行整顿后再进行出卖或破产的一种过渡形式。从理论上讲企业托管经营是指通过契约形式, 企业资产所有者将其经营管理权和委托经营的财产有条件地让渡给具有较强经营管理能力的法人或自然人, 从而在产权归属不变的前提下, 实现法人财产权的全部或部分转移, 达到盘活企业存量资产和优化资源配置, 最终实现国有资产的保值增值的目的。企业托管经营充分体现了以法人财产权为基础、以有限责任为核心、以专家管理为特征的现代企业制度理论。

## 二、煤炭企业托管经营的理论思考

**(一) 煤炭企业存在的问题** 煤炭企业近年来连年亏损, 其原因是多方面的, 有煤炭资源自身的原因, 如煤炭生产对自然资源具有很强的依赖性, 煤炭固定资产专用性太强决定了资金转移困难; 也有市场信息的原因, 如价值规律在煤炭市场的具体体现受诸多条件制约, 使煤炭的平均价格低

于煤炭的平均价值等, 但究其本质, 煤炭企业的管理水平低下是问题的根本原因。“改而不管”的现象严重, 本来就薄弱的定额、规章制度、标准化工作、岗位责任制及经济责任制等基础工作受到削弱, 消耗和成本上升, 造成了企业效率下降。同时机构臃肿。冗员众多、社会负担重等也较大地影响了企业效率的提高。

**(二) 煤炭企业实行托管经营的多维分析** 煤炭企业实行托管经营应从两方面来考虑: 一是煤炭小企业为其他企业托管, 二是有实力的煤炭企业托管其他企业。

我们认为, 对于亏损或经营效益不好的煤炭企业, 特别是煤炭小企业。实行托管经营, 是“放小”的具体体现, 有其客观原因及现实意义。首先, 托管是稳步推进企业改革的有效途径。购并、破产、股份制改造这些形式的企业改革涉及到产权改革, 目前我国的产权市场信息还不健全, 买方少, 加上煤炭企业效益普遍低下, 资产量固化严重, 难以形成多元产权关系, 使产权交易不易进行。同时, 国有产权流动的违规行为严重, 由于上、下级之间, 地方企业与地方政府之间的利益关系协调上的困难, 使得这种产权流动也受到限制, 因而购并和股份制改造的实际操作困难较

大。而破产无论对政府、银行，还是对企业自身来说，都是弊大于利的。这主要是因为破产给社会造成的震荡较大，关系着社会安定，影响着政府职能的发挥；从银行一方来看，其债权得不到足额的清偿，很大程度上影响了银行的资金周转和自有资金情况；从企业的职工个人来看，因各种社会保障制度并未建立，目前煤炭企业人员多，文化技术素质相对较低，劳动的专业性强，对其他行业的适应性较差，因而面临的再就业问题较其他行业人员更为严峻。在这样的背景下，对煤炭企业的托管经营便成为一种改革的现实选择，它在不改变企业资产所有权的前提下，有效地实现了出资者所有权与企业法人财产权的分离，直接进行资产重组和资源配置，回避了企业购并、破产、股份制改造的操作障碍。其次，托管经营引入了科学的管理机制，为煤炭企业反亏为盈提供了契机。最典型的便是黑龙江托管模式——能人救厂的经营模式，即将企业的经营权委托给具有较强管理能力的人来管理，通过向被托管企业注入新的经营机制，使企业内部上下形成一种高效的办事效率。同时受托方还承担着国有资产保值增值的义务。被托管企业则可通过订立委托经营指标体系来监督受托方的经营行为。一定意义上托管经营盘活了被托管企业的国有资产存量，实现了企业资产重组和资源的优化配置。第三，对煤炭企业托管经营也是解决其债务负担的主要途径。由国有大中型企业去管理那些经营亏损、陷入困境的国有中小煤炭企业，原有的国有产权归属即债权，债务等都不变更，托管方不负经济上的盈亏，双方仍是各自独立的法人单位，均以“自主经营，自负盈亏，自我发展”为原则。这种做法是利用大中型企业的优势去扶持帮助陷入困境的企业重获生机，从而解决债务危机，是一种间接的债务重组的方法。

有实力的煤炭企业亦可托管其他企业乃至其他行业的企业。这为形成资本扩张以及制定长期的经营战略奠定了基础。市场经济客观上要求打破行业、地区、行政和所有制的限制，按效益最大化的原则实现资产的合理流动，保值和增值。经济效益好、经济实力较强的企业可托管国有小型煤炭企业或私营煤炭企业，这样既满足了被托

管企业的需要，又实现了受托企业的规模、实力的自我膨胀，易形成跨地区的企业集团。此外，由于煤炭资源的有限性，煤炭企业在托管其他行业企业之后，可逐渐向该企业注入自身的资产，最终兼并被托管企业，以实现受托方转产的经营策略，这为煤炭企业今后的发展提供了广阔的空间。

**（三）托管双方的选择** 托管企业是企业托管经营的主体，托管企业应具备以下几个条件：第一，必须是经济实力雄厚、能承担经营风险的企业，其管理机制灵活，基础管理扎实，有带动小型企业的力量，如资本收益能力、偿债能力、贡献能力的自然人、企业、金融机构中的信托投资公司。第二，托管企业具有利用小型企业存量资产、技术装备的主观意愿。政府不能违背托管双方的意志，强行拉配，否则会影响托管的效果。第三，托管企业能够针对目标企业存在的问题，提出合理化建议和可实施战略，通过对被托管企业进行整顿和资产重组，使其适应市场经济发展的要求，达到优化企业组织结构、保证委托资产保值增值的目的，这也正是托管企业的责任所在。

总体来讲，被托管企业可以是经营业绩不错的企业，也可以是因经营不善而亏损且有理由认为其有发展潜力的企业，如资金缺乏、经营水平低、生产滞后引起的亏损。

### 三、煤炭企业托管经营的操作思路

首先应说明的是对于托管这一经营方式不能搞一刀切。在具备搞股份制和公司制及能够妥善解决职工安置问题的破产企业可以实行相应的改革方式。托管只是对这些改革手段时机尚未成熟时所采用的一种过渡形式。

**（一）明晰产权主体，合理评估被托管资产。**产权明晰，责权明确是现代企业制度的核心内容。传统的国有企业，以煤炭企业为典型形式，长期以来产权关系模糊，特别是国有资产的主体不明确，并没有形成具体的国有资产代表者，使得有利益大家分，有风险国家承担，国有资产流失严重，企业管理松散低效。企业托管经营后，托管企业要对国有资产承担保值增值的义务，因而明

晰国有资产的代表者具有重要的作用。国有资产代表可通过托管契约约束监督托管企业的经营活动,确保委托资产的正常运营。在企业被托管之前,还应对被托管对象的资产进行合理的评估,对于固定资产的评估采用适宜的方法,防止估价过低,并在评估的基础上明确受托方对其承担的责任。

(二) 订立科学、严密的托管契约。托管经营的期限应在契约中明确规定,到期后如何终止托管或续订合同也应当裁定。托管契约中还应明确托管双方主体及其主要的权利义务。对于经营达不到合同规定的目标,或有虚假违规行为的应按法定程序终止契约。托管经营期满后,应按法定程序终止合同,并由托管双方组织中中介机构对托管经营期间的经营业绩、债权债务、国有资产增值情况进行全面审核,完成契约的要求。

(三) 对受托方建立起激励、风险和监督机制。委托企业通过托管企业对委托资产的经营成果所反映收益分成,促使企业经营高效。如委托人为法人,则按利润分成,委托人不是自然人,则按年薪制支付报酬。资产所有权和经营权分离后,由于委托方与受托方的目标、动机、利益和权利责任的不同,委托方承担了因将资产的支配权和使用权转为受托方控制而可能引起利益损失的风险,因而需要建立企业托管经营风险机制。即受托方以其一定数额的财产作为抵押,抵押物品在合理评估后具有法律效力。它将起到使双方能够共同承担企业经营风险以及制约受托方经营行为的作用,并根据企业经营效益的完成情况决定继

存或抵补。

委托方有权要求受托人即托管企业将其财产与信托财产分别管理、分帐户,还可要求企业定期公布企业经营状况,年度由有资格的会计师事务所、审计师事务所进行财务审核,通过统一科学的经营指标体系的考察来保证企业财务状况的真实性和国有资产的保值、增值。鉴于煤矿属于地下作业,受地质变化和五大灾害影响较大,而一般矿井建设周期长,投资大,且受资源密集程度和服务年限等条件限制,所以对矿井的国有资产的安全、保值、增值指标的设置应充分考虑这些具体客观情况。对经营指标可依情况不同定为:企业效益、发展速度、国有资产保值增值率,资产负债率等。

在我国目前情况下,特别是在资本市场发育未完善的情况下,企业的融资渠道不通畅,为投资托管企业带来了一系列困难。同时,托管企业尚处于初级阶段,煤炭企业经营权转让市场还未充分建立,因而为了使托管行为更趋于规范化,建立产权交易市场即托管方面的立法意义重大,它有效地避免了国有资产的托而不管,规范了交易市场的参与者的行为。煤炭企业包袱重,国有产权凝固,近几年的经营步履维艰,在不造成社会动荡的前提下,把中小企业放开、放活,成为一条有效的途径。我们认识到,煤炭企业的托管经营还只是处在探索时期,它需要进一步的研究,需要政府、金融机构的支持,更需要我们在实践中不断摸索,托管必将成为企业改革路上的助推器。

## 参考文献

- [1] 孙敬水.论我国企业托管的现状、问题及规范思路,南开经济研究[J]1997.2.
- [2] 王保喜.论国有企业托管经营,中国工业经济[J]1996.7.
- [3] 魏会生.煤炭企业债务重组的基本思路,煤炭经济研究[J]1997.4.
- [4] 邬照志.对煤炭工业管理体制改革的几点建议,煤炭经济研究[J]1997.7.
- [5] 魏鹏远.煤炭企业集约化经营评价研究,煤炭经济研究[J]1997.6.