

关于煤炭企业构建“三个一”格局实行“三条线”管理的若干意见

(煤炭工业部 1996 年 7 月 29 日发布 煤办字[1996]第 369 号)

为进一步贯彻落实《“九五”时期煤炭工业改革与发展纲要》精神，深化企业内部改革，促进企业内部所有单位都按照“四自”要求分线管理、“分灶吃饭”，转换经营机制，以适应社会主义市场经济的要求，现提出煤炭企业构建“三个一”格局，实行“三条线”管理的若干意见。

一、关于范围界定

构建“三个一”格局，是指国有重点煤矿人员结构实现“一部分人搞煤炭生产，一部分人搞多种经营，一部分人搞后勤服务”的格局。“三条线”管理，是指通过对企业内部组织机构、管理体制、核算办法等方面的综合配套改革，实现煤炭生产、多种经营、后勤服务“三条线”分线管理、分别统计、分别核算，从而分别反映经营过程和经营成果的一种经营管理机制。“三个一”格局和“三条线”管理是以矿务局（公司）和矿厂所属的生产、

经营、服务单位为划分对象，其以下单位不再划分“三条线”。

具体的范围界定是：

1、煤炭生产线，是直接从事煤炭生产、洗选加工和为其生产直接服务的单位或区队。包括局（公司）、矿机关和井区的管理人员，采掘机运通和洗选加工的生产人员，煤质及运销人员，矿山救护人员。

2、多种经营线，是从事非煤产业的多种经营单位。包括煤炭企业的地面工厂、各种生产经营公司，具有多种经营性质的厂、队、车间、网点，第一产业等所有从业人员。

3、后勤服务线，是直接为企业职工生活和社会服务的单位。包括职工食堂、浴池、宿舍、招待所、卫生队、绿化队、生活用水、用电及房产管理等生活性服务部门的从业人员，还包括医院、学校、企业内部劳动力市场、托儿所等社会性服务机构的从业人员。社会性服务机构要逐步推向社会。

煤机、基建施工、地质勘探等非煤单位，可通过减员分流，以精干主业为基础，构建具有本单位特点的“三个一”格局。其“三条线”管理的范围可参照上述界定原则划分。

二、关于管理要求

各局（公司）、矿要在划定煤炭生产、多种经营、后勤服务“三个一”格局的基础上，对“三条线”实行分线管理。

1、要精干局（公司）、矿管理机构，破除传统计划经济体制下的管理模式，通过精简、调整、改革，大力减少机关人员。杜绝借机层层增设机构、增加编制的做法，要围绕“三个一”格局，建立精干高效的适应“三条线”管理的组织机构。要坚持条块结合的原则，既分开管理，又相互协调，在管理上不增设新的层次。要求在对每条线内部的单位、经营网点和服务网点进行分点核算的基础上，通过汇总分别反映“三条线”的经营状况和经营结果，以此带动企业内部经营机制和结构不断优化。

2、构建“三个一”格局，要求煤炭生产、多种经营、生活服务做到不亏损，并尽可能多盈利。把富余人员减下来，安排到内部劳动力市场，职工待岗期间由企业用国家补贴和增盈减亏资金发放生活费，生活费标准由企业参照当地标准自行确定。

3、各局、矿要采取有力措施，严格控制取汇总量。“三条线”之间补充劳动力和新增人员应在企业或行业内部劳动力市场中调剂解决。新投产项目要注意解决企业办社会问题，有条件的单位不再配备后勤服务人员，通过建立新的经营机制和管理办法，

调动职工家属、待业子女和社会各方面的积极性，逐步取代这项工作。

4、在劳动工资管理上，各局（公司）、矿按照构建“三个一”格局的要求，对“三条线”从业人员和劳动组织实行分别建档管理。企业内部要按“三条线”进行工资管理。工资总额要根据各条线或各经济核算单位的生产经营情况，实行工效挂钩，并分别核定，分别提取，分别使用，严禁相互挤占。各条线或各经济核算单位的工资分配可随效益指标的完成情况上下浮动。要根据“三条线”工资提取、使用和结余情况，分别建立“三条线”的工资储备金，以备各条线或各经济核算单位以丰补欠。

5、在财务管理上，局（公司）、矿要根据自身实际，结合“三条线”的特点，分别制订财务管理有关规章制度。加强对“三条线”内部会计核算工作的业务指导，通过认真测算、分解，对各核算单位下达成本费用、利润和有关经济技术指标，严格考

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=11_3063

