

国有大型企业持续发展之路

—— 兖矿集团改革与发展的调查与思考

主编 吕 政 黄如金

副主编 牛克洪 李治国 马金泉



经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



1999年6月26日，江泽民总书记亲切接见出席华东七省市国有企业改革和发展座谈会的兖矿集团董事局主席赵经彻。



**“兖州矿区建设施工技术”
获国家科技进步特等奖**



**“兖州矿区煤炭综合生产技术研究
与开发”获国家科技进步一等奖**

兖矿集团有限公司

YANKUANG GROUP CORPORATION

AAA

级信用企业 RATING



大公国际资信评估有限责任公司评定
DAGONG GLOBAL CREDIT RATING CO.,LTD.
有效期
EFFECTIVE 1999年10月——2000年10月

AAA级信用企业



兖矿集团有限公司通过ISO9002质量体系认证



中国企业界最高奖——金马奖



中国十家最具影响力企业

全国精神文明建设工作

先进单位

中央精神文明建设指导委员会
一九九九年九月

全国精神文明建设工作先进单位

本书编委会

顾问	马 洪			
主任	赵经彻	吕 政		
副主任	陈长春	牛克洪	黄如金	
编委	(按姓氏笔画排列)			
	马金泉	李治国	李 果	李立言
	陈文晖	杨世伟	周武光	肖立方
	范国强	张立天	俞书伟	谢荫予
主编	吕 政	黄如金		
副主编	牛克洪	李治国	马金泉	

本书课题组

- 组 长** 吕 政 中国社会科学院工业经济研究所所长、研究员、博士生导师
- 副组长** 黄如金 中国社会科学院《经济管理》杂志社社长、博士
牛克洪 山东兖矿战略研究院常务副院长、高级经济师
- 成 员** (按姓氏笔画排列)
- 马金泉 山东兖矿战略研究院经济师
- 好 雨 中国人民大学经济学院博士
- 付国强 山东兖矿战略研究院
- 刘兆河 山东兖矿战略研究院经济师
- 李治国 中国社会科学院《经济管理》杂志社编辑部副主任
- 李 果 中国石化公司企业部经理、博士
- 李立言 山东兖矿集团有限公司高级经济师
- 李君清 山东兖矿集团有限公司水泥厂经济师
- 李 鹏 山东兖矿战略研究院
- 陈文晖 中国国际工程技术咨询公司企业部经理博士后
- 杜钟泉 山东兖矿战略研究院经济师
- 杨世伟 中国社会科学院工业经济研究所博士
- 周武光 中国社会科学院财贸经济研究所博士后
- 肖立方 山东兖矿集团有限公司高级会计师
- 范国强 山东兖矿集团有限公司高级工程师

范奎杰	山东兖矿战略研究院高级经济师
张立天	山东兖矿战略研究院高级工程师
俞书伟	山东科技大学系主任 教授
唐民琪	山东兖矿战略研究院高级会计师
晋举文	山东兖矿战略研究院经济师
曹建海	中国社会科学院工业经济研究所博士后
梁彦森	山东兖矿战略研究院经济师
谢荫予	山东兖矿集团有限公司高级工程师
管志召	山东兖矿战略研究院工程师

国企希望之路

煤炭工业是资源开发型的传统产业。我国煤炭资源十分丰富，在今后相当长的时期内，煤炭在我国的能源生产与消费结构中仍然占主导地位。煤炭工业持续、稳定、健康发展一直是关系到国民经济全局的重大问题。但是，20世纪90年代以来，由于能源供求关系和经济运行机制的变化，煤炭开采企业在结构调整和体制转换过程中遇到了严重困难。煤炭工业如何走出困境，成为各方面普遍关注的大事。

由中国社会科学院工业经济研究所组织调研和编写的《国有大型企业持续发展之路——兖矿集团改革发展的调查与思考》一书，全面地介绍和分析了兖矿集团改革、创新和发展的进程与做法，为煤炭行业以及其他国有大型企业的解困与发展提供了有益的经验。

改革开放初期，兖矿集团还是一个名不见经传的企业。经过20多年的改革和发展，兖矿集团如今已成为年销售额达百亿元、资本规模超过200亿元的大型企业集团。自1996年以来，兖矿集团的销售收入、利税总额、利润、科技成果、综采单产等连续四年名列全行业第一，实现了快速、高效的发展。兖矿集团取得成功的主要原因是有一个开拓进取的领导集体。他们发扬为党分忧、为国争光、为行业争气的精神，凝聚和团结兖矿集团的全体员工，在困难面前，不等待和依赖政府的援助，面对转向市场经济的新形势，开拓进取，进行了创造性的工作。他们根据国家经济体制转轨的总体战略部署，结合兖矿集团的实际，不断深化改

革，体制创新取得了显著成效。在 80 年代中期推行企业承包经营责任制的过程中，他们就在企业内部实行了“模拟市场”的改革，初步改变了企业内部吃“大锅饭”的状况；在推行企业第二轮承包经营时，他们从转换企业经营机制入手，使企业承包经营责任制的改革有效地转向了制度创新的改革。他们在坚持国有资本占主导的前提下，推进了企业产权多元化，初步建立了现代企业制度所要求的治理结构。

兖矿集团在实施正确的发展战略，积极推进技术创新，大力开拓国际市场，以及加强改善企业经营管理，提高企业核心竞争能力等方面都取得丰硕的成果，获得丰富的经验。他们的成功经验，具有普遍意义，可以作为国有大型企业改革与发展的借鉴，也希望兖矿集团坚持与时俱进，在新的世纪创新的辉煌。

袁宝华

2002 年 2 月

兖矿的企业精神：

团结务实，开拓创新，面向世界，争创一流

兖矿企业文化的灵魂和兖矿人的境界可概括为：

“三为两一”

“三为”即“为党分忧，为国争光，为行业争气”

“两一”即争创“中国第一，世界一流”

兖矿的发展战略可用四个“持续”来概括：

(1) 主导产业核心能力的持续培育和提升

(2) 产业结构的持续调整和优化

(3) 企业制度的持续改革和创新

(4) 企业管理水平的持续改进和提高

兖矿改革实践的写照：

“撞南墙”的勇气 + “蚯蚓”的工作方式

兖矿经营机制创新的模式可归纳为：

经营承包制 + 模拟市场运作

兖矿的管理模式可概括为：

以人为本，目标激励，系统运作，柔性管理

——《兖矿集团改革与发展的调查与思考》课题组

目 录

总报告 开拓国有大型企业持续发展之路	(1)
引言	(1)
上篇 用勇敢和智慧刻画的历史轨迹	(2)
一、一面迎风招展的旗帜	(2)
二、历史从这里开始	(6)
三、书写时代的新篇章	(13)
四、开创明天的辉煌	(20)
下篇 改革创新之路探考	(22)
一、企业活力之源：体制创新	(23)
二、持续发展的金钥匙：战略研究开发	(39)
三、第一生产力的辉煌：技术创新	(51)
四、永恒主题的变奏曲：管理创新	(64)
五、脊梁·灵魂：企业家和企业文化	(79)
分报告一 兖矿的制度创新	(97)
一、兖矿的制度创新历程	(97)
二、兖矿改革的理论分析	(108)
三、兖矿制度创新的经验分析	(119)
分报告二 兖矿的发展战略	(127)
一、战略是企业制胜的法宝	(127)
二、科技兴煤战略	(130)
三、多元化发展战略	(138)
四、国际化战略	(148)

五、资本运营战略	(153)
六、未来总体发展战略构想	(159)
分报告三 技术创新与兖矿发展	(164)
一、科技进步为兖矿发展插上腾飞的翅膀	(164)
二、兖矿技术创新的主要内容	(169)
三、技术创新与兖矿发展之间的关系探究	(179)
分报告四 兖矿经营管理实践与创新	(194)
一、兖矿经营管理实践与探索	(194)
二、兖矿经营管理理论的创新与启示	(237)
分报告五 兖矿持续发展的中枢和指南：企业家 和企业文化	(249)
一、企业家的历史定位和中国企业家	(249)
二、兖矿发展与企业家的作用	(255)
三、企业文化和兖矿发展	(263)
四、优秀的企业家、企业文化是企业发展的真谛	(270)
典型案例介绍	
现代企业全面经济合同管理实践与研究	(277)
煤炭企业全面质量管理推行与深化	(287)
开展综采创水平 推动生产上台阶	(294)
建“内部特区” 谋新生之路	(301)
“内部市场制”的创建与应用	(307)
推进股份合作制改造 搞好搞活非煤厂点	(320)
后 记	(326)

总报告

开拓国有大型企业持续发展之路

引言

改革开放的时代大潮奔腾向前，当时代的车轮驶入 20 世纪 80 年代中期，国有企业改革被历史地提上了重要议事日程。作为社会主义基石的国有企业怎样重新焕发活力，支撑起社会主义市场经济大厦，是经济体制改革攻坚战的核心内容，为全中国、全世界所瞩目。国有大型企业面临着前所未有的严峻考验，成为中国向社会主义市场经济转轨成败与否的关键问题。

煤炭产业作为传统产业中的典型的基础性产业，在改革开放和经济转轨的冲击波中，更是面临着生与死的抉择。一次能源的特性，以及体制僵化、设备陈旧、技术落后、社会包袱繁重……，计划经济和种种历史的沉痾集中显现，众多煤炭企业戴着昔日的“乌金”光环，在市场经济的大海波涛中，没能几经沉浮，就几乎全线败退，曾经被誉为“共和国脊梁”的煤炭业被历史的重负压弯了腰，连年滑坡，亏损严重。煤炭行业越来越处于危机四伏的险境。

煤炭产业能否挣脱传统计划经济体制的桎梏，一去历史的沉痾，经受改革开放的洗礼，抓住机遇，再次崛起，重新挺直“共和国的脊梁”，成为众所关注和必须探究的历史性重大课题。山东省兖矿集团（以下简称兖矿）紧跟时代的步伐，勇敢面对历史

的考验，傲立改革开放的潮头，在赵经彻为首的领导班子的带领下，锐意改革，创新发展，演出了中国煤炭业历史性进军中一幕幕令人钦羡的动人场面，于鲁南大地奏响了希望之歌，开拓了中国传统大型国有企业的持续发展之路，为建设有中国特色的社会主义市场经济写上了闪耀着时代光芒的浓浓的一笔。呈现在读者面前的是中国社会科学院工业经济研究所兖矿集团改革与发展课题组对兖矿集团改革与发展历史的再现和总结。

上篇 用勇敢和智慧刻画的历史轨迹

一、一面迎风招展的旗帜

伴随着改革开放的时代步伐，中国的国有企业改革历经了扩权让利、利改税、经济承包责任制、转换经营机制和建立现代企业制度等历史阶段。煤炭业紧步国有企业改革开放历史进程，步履维艰。如果从1985年开始的经营承包责任制计起的话，经历了16年曲折渐进的改革历程，终于取得了突破性进展。16年的改革开拓，16年的艰苦创业，兖矿人用勇敢和智慧、用勤劳和汗水，在历史的丰碑上刻下了骄人的业绩：

兖矿于20世纪80年代末建成了一座千万吨的现代化特大型煤炭企业，建井施工技术达到国际先进水平，又用了6年时间，通过深化改革，加强科学管理，依靠综采放顶煤技术等一系列技术创新，使企业一跃成为国内煤炭行业的排头兵。

生产经营规模迅速扩大。煤炭生产规模由1984年的4对矿井，设计能力525万吨，发展到拥有兖州、济东两大煤田，8对矿井和6座现代化选煤厂，分别形成2275万吨矿井设计能力和2070万吨洗选设计能力；原煤产量2000年达到3040万吨，比1984年的509万吨增长4.97倍，年均增长11.78%，超设计能力765万吨，相当于在国家没有投资的情况下，为国家增加了一座

大型矿务局的产量。16 年累计生产原煤 2.33 亿吨；精煤产量 2000 年达到 1218 万吨，比 1985 年的 64 万吨增长 18.03 倍，年均增长 19.92%；16 年累计生产精煤 6824 万吨；销售总收入由 1984 年的 1.99 亿元增长到 2000 年的 87.89 亿元，增长了 43.17 倍，年均增长 26.71%，其中，非煤产业销售收入 2000 年达到 40.57 亿元，占销售总收入的 46.16%；16 年累计实现销售收入 488.81 亿元，2000 年名列全国大型工业企业产品销售收入第 72 名；企业资产总额由 1984 年的 6.35 亿元增长到 2000 年的 203.06 亿元，增长了 30.98 倍，年均增长 24.18%。

经济运行质量和效益明显提高。利润总额由 1984 年的 1107 万元增长到 2000 年的 3.52 亿元，增长 30.80 倍，年均增长 24.14%，16 年累计实现利润 37.97 亿元；资本保值增值率由 1984 年的 101.86% 提高到 2000 年的 109.01%；资本利润率由 1984 年的 1.88% 提高到 2000 年的 6.10%；原煤全员劳动生产率由 1984 年的 4449 元/人/年提高到 2000 年的 85685 元/人/年，增加了 81236 元/人/年，增长了 18.26 倍，年均增长 20.31%。

技术创新能力逐步增强。初步形成了以技术创新为核心的科技开发体系，建立起国家级技术中心和博士后流动站；生产技术和施工技术取得突破，以综采放顶煤技术为代表的煤炭开采技术和以矿井建设为代表的基建施工技术达到国际先进水平，分别获得国家科技进步一等奖和特等奖。企业还获得何梁何利基金技术进步奖，三次获得建筑业最高荣誉“鲁班（金像）奖”，多次被原能源部、山东省政府命名为“煤炭工业科技进步十强企业”、“山东省科学技术进步先进企业”。16 年以来共获得省部级以上科研成果 233 项，其中，7 项技术处于国内领先水平或达到世界先进水平。

企业管理工作卓有成效。建立了与国际标准接轨的管理制度体系，全面提高了企业管理水平。集团公司及煤业公司整体通过

了国家权威机构的 ISO9002 质量体系认证，六大生产矿还通过了 ISO14000 环保体系认证。“兖矿煤”先后获“中国公认名牌”和“同行业第一品牌”称号，企业资信被大公国际资信评估公司评为“AAA”级，“兖州煤业”被《亚洲货币》评为“中国最佳管理公司”第四名。企业还获得了“全国优秀企业‘金马奖’”、“全国质量效益型先进企业特别奖”、“全国质量管理先进企业特别奖”、“山东省经济合同管理先进单位”等荣誉称号，连续五次被评为“山东省重合同守信用企业”，全国首批“重合同、守信用企业”。

职工文化素质不断提高。通过加大教育资金投入，强化职工教育，开展岗位练兵和技术比武，全面提高了职工文化技术素质。16年来，职工培训总量达到 88.3 万人次，其中，大中专学历教育 9910 人。目前，全公司有各类在职专业技术人员 11084 人，占职工总数的 11.89%，其中，高级职称 884 人，中级职称 3860 人，分别占管理人员总数的 6.70%、29.26%。16 年共培养技校毕业生 8244 人，大大改善了工人文化结构，1998 年如期实现了综采队员中专、中技毕业生占 70% 的目标。同时，为适应综机设备技术档次大幅度提高的需要，又实施了综采队员 30% 达到大专毕业水平的教育计划，取得了明显成效。

职工生活水平大为改善。职工人均工资由 1984 年的 1354 元提高到 2000 年的 14887 元，净增 13533 元，增长了 9.99 倍，年均增长 16.13%；2000 年，社会福利性支出 15309 万元，比 1984 年的 508 万元增长了 29.14 倍；职工人均住宅面积由 1995 年的 6.63 平方米提高到 2000 年的 8.70 平方米，增加 2.07 平方米，接近或达到小康生活标准。建有 23 家医疗院所，形成了医疗、预防、康复三大中心；自办各类学校 37 所，普教、职教得到长足发展。矿区各项福利事业全面进步，投入建成了一大批文体娱乐设施，职工物质文体生活水平明显提高。