



光正

GUANG ZHENG SHENG LUE

光正胜

略

——山东淄博光正公司改制之路

编 著

王广德

张文山

陆剑南

林平生

曹秀华

刁兴建

煤炭工业出版社

光 正 胜 略

——山东淄博光正公司改制之路

王广德 陆剑南 曹秀华 编著
张文山 林平生 刁兴建

煤炭工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

光正胜略：山东淄博光正公司改制之路/王广德编著.
—北京：煤炭工业出版社，2000.11
ISBN 7-5020-1955-3

I. 光… II. 王… III. 山东淄博光正公司-经济体制改革-经验 IV. F426.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 58537 号

光 正 胜 略

——山东淄博光正公司改制之路

王广德 陆剑南 曹秀华 编著
张文山 林平生 刁兴建

责任编辑：王 国 慧

*

煤炭工业出版社 出版发行
(北京市朝阳区芍药居 35 号 100029)
煤炭工业出版社印刷厂 印刷

*

开本 $850 \times 1168 \text{mm}^{1/32}$ 印张 $9^{1/4}$
字数 235 千字 印数 1—3,000
2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月第 1 次印刷
社内编号 4726 定价 28.00 元

版权所有 违者必究

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题，本社负责调换

编审委员会名单

主 任 王 勇 王广德

副主任 张文山 刁兴建

委 员 （按姓氏笔画）

田玉平 李玉永 岳唯福

张俊强

序 言

山东淄博矿务局是一个有百年开采历史的老矿区，大多数煤矿已资源枯竭，是全国煤炭行业特殊困难企业之一。为适应计划经济向社会主义市场经济体制转变的要求，全局干部职工开展了解放思想大讨论，转变思想观念，加大企业改革力度，加快老矿区转产和新矿区建设的步伐，二次创业取得显著成效。走出一条衰老矿区就地转产的新路子，为煤炭企业，尤其是煤炭资源已近枯竭的老企业树立了典型。国务院有关部门和地方政府对该局改革和发展给予了积极的支持。原煤炭部把淄博矿区转产大力发展多种经营，作为重点扶持单位，并把石谷煤矿列为全国煤炭行业首家股份合作制改革的矿级试点单位。

我曾多次到淄博矿务局考察，1999年5月又到石谷煤矿对改制情况作过调查研究。石谷煤矿，1958年建矿，1960年投产，1980年核定生产能力为年产30万吨。由于煤炭储量枯竭，1990年被注销设计生产能力。过去几年，通过开采深部边角煤，加大残采力度，使年生产能力仍维持在30万吨水平。由于该矿地质条件复杂等原因，自投产之日就亏损，最高年亏损额达到1300多万元。在职职工2200多人，离退休人员1600多人，处境十分困难。为了走出困境，该矿逐步发展了铝矾土、硫酸铝、复合材料等多种经营产品，取得了一定的成效。由于企业管理体制僵化，经营机制不活，始终摆脱不了严重亏损的局面。淄博矿务局认真调查研究，大胆改革，提出了将石谷煤矿改制为股份合作制企业的方案。1997年经煤炭部批准实施股份合作制改制工作。

“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”是建立现代企业制度的改革方向，也是现代企业制度的重要特征。企业产权不清，是国有煤炭企业建立现代企业制度的难点问题，也是国有煤

炭企业机制不活的深层次问题。国有资产，从归属意义上讲是很清晰的，但从具体的经营责任讲，是不清晰的。因此，导致国有资产“人人所有，人人又没有；人人负责，人人又不负责”的权责不分明。所以，现代企业制度明确提出来，要产权清晰。产权清晰最主要的涵义是指产权权责清晰，出资者到位明确。石谷煤矿通过清产核资清理债权债务、核实国有资产数额、重新评估资产，按照投资主体，分为三部分：国有法人股占10%，员工股占90%改制重组为光正公司。在试点中探索解决权责明确、政企分开和管理科学问题，使光正公司成为法人实体，做到了自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展，使老矿焕发了青春。

几年来光正公司发生了较大的变化，企业的全部职工由全民职工身份转变为企业员工，既是劳动者又是出资者，把企业和员工的命运紧密联系在一起，员工的精神面貌发生了很大的变化；企业领导层由国家干部转变为企业管理人员，由对矿务局负责转变为对企业股东负责，企业治理结构和决策机制发生了很大变化；企业产权由国家独资向多元化方向发展，企业也由对国家和市场的双重依赖性转变为完全依赖市场求得生存和发展，逐步适应市场经济的要求；结束了建矿以来的亏损历史，转变为逐年增加盈利，逐步提高企业的整体素质和经济实力，使企业呈现出欣欣向荣的发展态势。

光正公司在股份合作制改造实践中，勇于实践、开拓创新、大胆探索，总结出了四点经验：产权改革、勇创先例；突出特色、培育灵魂；立足创新、策略经营；谋划发展、战略致胜。概括为“光正胜略”。为煤炭工业系统中小企业以及矿务局内部二级单位整体改制提供了成功经验，对煤炭企业深化改革必将产生深远影响。

光正公司率先实行股份合作制是一项开拓创新工作，已迈出了坚实的第一步。今后要继续努力，不断进行企业制度创新发展，本着先做强、后做大的发展原则，以光正的企业风范，坚持走依靠技术创新、优质高效的发展道路，再上新台阶，迈向新世纪，争

取大发展。

推行股份合作制是党中央、国务院提倡的深化企业改革的有效形式，是贯彻落实“抓大放小”方针、搞好搞活国有和集体中小型企业的重要举措。各地煤炭企业在推进股份合作制时，要从实际出发，尊重职工群众的意愿，积极引导，促进其健康发展。

濮洪九

二〇〇〇年十月

解放思想的硕果

——兼荐《光正胜略》一书

淄博光正实业有限责任公司是由我局石谷煤矿改制而成的股份合作制企业，也是全国煤炭系统第一家整体实行股份合作制改造的矿级单位。

1997年7月，江泽民总书记在中央党校的讲话精神发表，进一步解放了我们的思想，使我们对淄博矿务局的改革进行了深思。认识到，不涉及产权制度的改革只是一种改良，不是真正的改革。只有探索公有制多种实现形式，实行脱胎换骨的改革，企业才如凤凰涅槃，火中再生。因此，选择了石谷煤矿和勘探工程处作为我局股份合作制改革的试点单位，使之成为我局实施“分兵突围战略”的第一批实践者。

1998年2月16日光正公司正式成立，标志着我局产权制度改革开始迈入一个新的阶段。光正公司成立后，我们不唯书，不唯上，只唯实，深化改革，强化管理，创造和运用了一系列过去想用不能用、想也不敢想的措施和办法，不论是产权改革还是管理创新，不论是法人治理结构还是经济运行体制都有些独到之处和创新之点。正因如此，才确保了改革的顺利进行和企业的快速发展，显示出了改革的威力和效能。作为全局产权制度改革的试点单位，我局党政领导一直十分关注光正公司的改革与发展，曾组织“光正公司转机建制报告团”在全局巡回报告，促进了广大员工思想观念的转变，推动了全局改革的不断深入。目前，全局已有12个单位实施了有限责任公司、股份合作制等不同形式的产权制度改革。不同形式的产权制度改革使各单位都发生了不同程度的变化，对于我局在困境之中生存与发展起到了重要的作用。在

这方面，光正公司发挥了率先垂范的作用。

光正公司的实践再次证明，思想解放是一切工作的先导和前提。只有思想的不断解放，才使我们能够抓住机遇，有所创新，有所发展，有所突破。光正公司就是我局解放思想的一个硕果。

现在出版的这本《光正胜略》一书，全面总结了光正公司改革、发展过程中一些好的做法与措施，从理论与实践的角度客观评价了光正公司的创举与不足，是一件值得称道的事。从中可以受到思想解放的启迪，也可以看到观念转变的艰辛，更可以感触到创新与发展的脉搏。这本书的出版不仅为光正公司作了一个全面总结，也为全局的改革作了充分的肯定，并提出了一些战略性的思考。因此，我是十分赞同的，希望广大同仁与读者能认同此书。

耿加怀

“三三”学说真诉

三路：杀出一条血路，闯出一条生路，不致于走投无路

三在：出路在改革，效益在管理，生存在自己

企业改制如人之重生，不经脱胎换骨之阵痛，哪得劫后余生之畅快。这便是我三年来的一种顿悟。

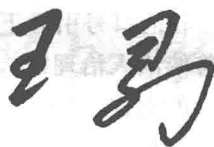
1997年，我矿被矿务局确定为股份合作制改造试点单位后，面对严峻的外部环境和纷繁复杂的世间心态，我曾提出杀出一条“血路”，闯出一条“生路”，不致于走投“无路”的口号。在这种近乎悲壮的口号引导下，经过1998年风风火火闯新路，企业以比较完善的法人治理结构和健康有序的运作以及良好的企业效益和对员工的回报，迈出了坚实的“第一步”。实践使我深深地体会到：出路在改革，效益在管理，生存在自己。以此为据，我们以适应市场经济为依据，认认真真抓规范，坚持充分运用市场机制，辅之以必要的行政手段，使企业步入良性循环、高效运作轨道，实现了“上台阶”。面对现实，我真切地认识到，过去是不进则退，现在是不快则退。要进须快，要快须发展。所以，我们以“求发展”为动力，扎扎实实搞投入，大刀阔斧地抢抓机遇，快速提升企业发展总量，以年产46万吨原煤、年销售收入1.2亿元和非煤产业快速扩张的实绩，为企业不断发展壮大提供了条件。同时，也实现了由“三路”到“三在”的变迁，获得三年三大步，一年一个新台阶。

从“三路”学说的激情到“三在”学说的理性，到三年三大步的成果，这标志着我们对现代企业制度认识上的深化和在改革上的成熟。这种成熟，又推动我们改革发展再迈向一个新阶段。

作为试点单位，我现在可以踏实地说，我们没有辜负上级各

主管部门和社会各界及煤炭行业广大员工的期望和厚爱，因为我们毕竟最大限度地尽自己的所能为本行业的改革探索出了一定的路数。但我公司是一个小单位，所进行的探索不一定能够适应大多数企业的情况。我们今后将继续在产权制度改革上作一些深层次的探索，目的是让后来者少走一些弯路和少一些坎坷。这也是实践我们改制之初对有关领导的承诺；“把教训留给自己，把经验传给别人”。

如果说，“三路”学说是在荒原上拓出一条新路，那么“三在”学说便是我们对这条新路的整治和扩展。今后，我们将一如既往地拓宽与扩展上进行有益的探索，继续对煤炭系统的现代企业制度建设作出我们的贡献，与煤炭系统的同仁共同携手迎战新世纪。

A large, bold, handwritten signature in black ink, appearing to read '王博' (Wang Bo).

二〇〇〇年十一月二十日

于淄博光正公司

目 录

第一篇 产权改革 勇创先例

第一章 改制的前奏	1
第一节 石谷煤矿的改制背景	2
第二节 新的企业组织形式的抉择	4
第三节 学习理论 更新观念 明确思路	10
第二章 光正公司的构造	13
第一节 国有煤矿改造为股份合作制企业的操作程序	13
第二节 资产的清查与评估	22
第三节 资产置换	26
第四节 股权设置与招股募股	29
第三章 建立法人治理结构	37
第一节 员工股东(代表)大会	37
第二节 董事会和总经理	41
第三节 监事会	46
第四章 收益分配及股权流动	50
第一节 股份合作制收益分配的基本理论和基本政策	50
第二节 光正公司的收益分配模式	55
第三节 收益分配中值得研究思考的问题	56
第四节 股份合作制企业的股权流动	58
第五章 建立企业党组织和工会组织新的工作机制	68
第一节 企业党组织的科学定位及合理设置	68
第二节 建立工会在党的领导下独立自主地开展工作的体系	70

第二篇 突出特色 培育灵魂

第一章 建设企业文化 讲求经营之道	78
第一节 建设企业文化	78

第二节	讲求经营之道	82
第二章	紧扣时代脉搏 培育光正精神	92
第一节	光正公司企业精神的形成和表述	92
第二节	光正精神的特点分析	95
第三节	光正精神的培育	97
第三章	积极稳妥推进·塑造光正形象	110
第一节	企业形象的重要作用	110
第二节	塑造光正形象所坚持的原则	112
第三节	光正形象的塑造途径	114
第四章	发挥思想政治工作优势 做好与企业文化 建设的有效融合	126
第一节	光正公司的实践	126
第二节	经验与启示	132
 第三篇 立足创新 策略经营 		
第一章	适应外部市场 实现组织结构创新	135
第一节	股份合作制带来了组织结构的变革	135
第二节	股份合作制企业组织结构特点	141
第二章	调动人的积极性 实现“三项制度”创新	143
第一节	激发管理者积极性 实现人事制度创新	143
第二节	提高企业劳动效率 实现劳动用工制度创新	148
第三节	激发劳动者创业积极性 实现分配制度创新	152
第四节	实施“三项制度”改革要做好的几项工作	160
第三章	面向市场 实现经营机制创新	165
第一节	多经厂点 一点一策	165
第二节	后勤服务 市场运作	170
第三节	实践中的认识	173
第四章	引入市场 实现企业管理创新	178
第一节	依靠严格管理 保持成本优势	178
第二节	实行综合单价 自主降本增效	181
第三节	井下辅助单位 量化考核计资	184
第四节	对设备、物资实行模拟售给制	189

第五节 违章下岗 自负损失	190
第六节 推行会计代理核算制	191
第五章 市场导向 实现技术创新	200
第一节 企业真正成为技术创新的主体	200
第二节 依靠科技进步 培植新的经济增长点	203
第三节 技术创新 重在人才	210
第六章 企业发展 要重视人力资源的开发与管理	213
第一节 人力资源现状分析	213
第二节 人力资源管理的战略内容	216
 第四篇 谋划发展 战略致胜 	
第一章 结构调整 适应市场	221
第一节 公司改制前的经济结构分析	221
第二节 公司改制后的结构调整	225
第三节 公司核心竞争力的培育	228
第二章 规划未来 谋划发展	238
第一节 中长期经营发展规划的主要目标	238
第二节 主要产业发展的具体规划	241
第三节 规划实施的保障措施	245
第三章 战略思考 调整结构	250
第一节 战略定位	250
第二节 发展战略与目标	256
第三节 非煤产业发展规划	261
第四节 企业战略调整参考	268
参考文献	279
后记	280

第一篇 产权改革 勇创先例

改革开放以来，股份合作制这一新型的集体经济组织形式在我国蓬勃兴起。但在煤矿企业第一个吃“螃蟹”的当属淄博矿务局石谷煤矿，被原煤炭工业部确定为全国煤炭行业第一家矿级股份合作制改造试点单位。从1997年8月份开始，石谷煤矿的职工，按照现代企业制度的模式，立足于煤矿实际，以劳动联合与资本联合相结合为企业组织形式，进行产权制度改革，积极稳妥地实施了国有煤矿改造为股份合作制企业的运作。经过半年的操作，1998年1月1日正式按公司制形式进行运作。1998年2月16日举行了成立大会，淄博市工商局向该公司颁发了营业执照，淄博光正实业有限责任公司（以下简称光正公司）正式挂牌成立。

历经两年多的风风雨雨，探索、开拓、创新，光正公司已走出困境，进入良性运行，形成了独具特色的“光正模式”，为中小型煤矿企业股份合作制改造闯出了一条成功之路。

第一章 改制的前奏

“改革”这个20多年来响彻中国大地的“名字”，特别是国有企业的改革，从改革之初的放权让利，到目前的建立现代企业制度，让人们经历了多少酸、甜、苦、辣。“改革”是一个陌生的事物，当人们还没有将它的真正含义弄明白时，往往去追逐别人，一哄而起或走过场。石谷煤矿的干部、工人们，从多年来别人和自己的经验教训中，已经成熟起来。认识到：改革需要学习别人的经验，更需要用理论和党的方针、政策武装自己，转变思想和观

念；要进行股份合作制改造，就必须从理论上弄清楚股份合作制的性质、特征、意义等；改革需要立足于本企业的实际，要分析企业的现状、改革的有利条件和不利因素等，探讨适合自己情况的改革方案和措施；改革需要确定目标，明确思路，制订改革的方式和步骤，扎扎实实去运作，切忌一哄而起，走过场。基于以上的认识，石谷煤矿对股份合作制改造做了充分的准备工作，才使得后来的操作得以顺利进行。

第一节 石谷煤矿的改制背景

石谷煤矿始建于日伪时期，1958 年恢复建设，1960 年简易投产，年设计生产能力为 45 万吨。但由于地质条件等原因，一直未能达到设计能力，1980 年重新核定生产能力为 30 万吨，1990 年经原煤炭工业部批准注销生产能力。

该矿自建矿以来，由于受地质条件的限制等各种原因，到 1996 年一直亏损，靠国家财政补贴维持简单再生产，最高亏损额达 1300 万元，1995 年仍是 618 万元的亏损大户。1996 年按淄博矿务局的统一部署，全力组织扭亏增盈、自救解困工作，但亏损额仍达 34 万元。改制前的 1997 年，通过加强内部管理，大力降低成本，找煤扩量生产原煤 36 万吨，实现利润 31 万元，首创建矿以来的第一个利润年。

尽管 1997 年实现了建矿以来扭亏为盈的历史性转折，使石谷煤矿人真正感觉到了作为一个煤炭生产企业在社会上存在的价值，有了继续生存下去的希望，但该矿仍然面临着十分严峻的局面。第一，矿井已注销生产能力，企业面临生存危机。经过近 40 年的开采，可采储量所剩无几，多是一些残采煤炭，加之煤层薄、地质条件复杂、煤炭质量差，生产成本必然高。与此同时，由于全国煤炭产量供过于求等原因，使煤炭行业陷入困境。虽然该矿已经确立了在稳定煤炭生产的同时，大力发展多种经营的产业结构转移策略，但实施起来也并非易事，困难重重。第二，企业负担沉重。该矿 1997 年底在册职工 2222 人，退离休职工 1648 人，

供养遗属 601 人，年支付养老金 1108 万元。也就是说，每位在职职工另外担负一人以上的养老、社会保险等费用，历史负担十分沉重。与此同时，除生产矿井外，还设有学校、食堂、医院等各类社会服务性机构，社会负担相当沉重。第三，改革极待深化，面临脱胎换骨式的改革。党的十四大之后，在由计划经济向市场经济转轨的过程中，该矿曾大胆采用风险承包、成本控制、三线分离、减人提效等多项改革措施，可以说，在管理体制上，浅层次改革的各种手段均已采用，能够实施的改革、管理措施也都实施过，能够解决的局部问题已基本上给予解决，浅层次改革的能量已基本释放完毕。石谷煤矿人意识到，企业再发展，必须进行脱胎换骨式的改革，必须触动产权。于是，企业产权制度的改革创新提到了日程。

该矿虽然陷入了极端的困境，但是 1997 年获得的 31 万元利润好像给该矿注射了一针强心剂，使坚韧不拔、勇于奋斗的石谷人看到了自己生存的希望、发展的信心。他们又认真地分析了改革的基础及有利因素。

多年来，石谷煤矿人在极端困难的条件下，求生存，求发展，练就了一支能吃苦，敢啃“硬骨头”的管理队伍和工人队伍，不断改革、发展、创新。特别是 1996 年，原煤炭部提出扭亏为盈，强化“三线”管理与核算的要求以后，该矿不断加大内部管理力度，强化内部市场管理，使企业经济效益开始出现了好的发展势头，也使石谷人在实践中尝到了管理出效益、改革促发展的甜头，树立了潮头搏激浪的勇气。

与此同时，在由计划经济向市场经济转轨的过程中，该矿打破了计划经济下单一产品的经营模式，在稳定煤炭生产的同时，大力发展多种经营，先后投资近 1500 万元。到 1997 年，已建成年产铝土原料 4 万吨，硫酸铝 2 万吨，玻璃钢复合材料 300 吨，特种耐火窑具 300 吨及水泥构件、矸石砖、岩棉、弹簧、机械加工等非煤厂网点。已形成了煤炭、耐火材料、耐火窑具、复合材料、铝盐化工、磨料磨具等多系列、多元化产品结构的基本框架。其