

ZUIJIAXUANZE

最佳选择

国有煤矿摆脱困境的金钥匙

麻禄斗 谷 泉 著



企业管理出版社

XAH7117

99
F426.21
99
2

国有煤矿摆脱困境的金钥匙

最佳选择

麻禄斗 谷 泉 著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

最佳选择/麻禄斗, 谷泉著. —北京: 企业管理出版社, 1998. 5

ISBN 7-80147-034-6

I. 最… I. ①麻… ②谷… III. 煤炭工业-企业管理-经验-太原

IV. F426. 21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 12112 号

最佳选择

麻禄斗 谷 泉 著

企业管理出版社出版

发行电话: (010) 68414644

(社址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

*

新华书店北京发行所发行

北京通县建新印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 10.875 印张 280 千字

1998 年 6 月第 1 版 1998 年 6 月第 1 次印刷

印数: 11000 册

定价: 22.00 元

ISBN 7-80147-034-6/F • 032

序

还是在去年年初的时候，麻禄斗、谷泉同志就对我说过要写一部关于中国国有煤炭企业发展方向的书，我们还就煤炭综合利用等问题进行了一番探讨。现在，他们把合著的书稿拿来给我看，希望我为之作序。我已年过八旬，精力有限，但我还是答应了——这是对我这个曾经当过五年多“煤黑子”的头儿的信赖。

看着这厚厚的书稿，我深为这两位基层领导干部的敬业精神所感动。据我了解，在这一年的时间里，作者在繁忙的工作之余，绝大部分精力都花费在这部书稿上，他们先后走访了近百名专家、学者和企业家，研究分析了国内外 50 余家煤炭企业的发展史，翻阅了上百种有关书籍和资料——这种严谨的写作态度和对科学潜心追求的精神，无疑提高了本书的可信度和实用度。

我国是一个煤炭生产大国，同时也是一个浪费煤炭的大国。80 年代初，在我任原煤炭部部长时，我国的煤炭供应还十分紧张，尽一切可能多产煤是当时的紧急任务，一天也不敢松懈。我也清楚地知道，与严重的供应不足并存的是煤炭的严重浪费。由于煤炭产品结构不合理，无论生产还是使用者都是以原煤为主，加上燃烧煤炭的工艺设备落后，数以亿吨计的煤炭被浪费了，实在令人痛心。而放眼世界，在 50 年代以后的 30 多年间，全世界煤炭总产量增长不多，而煤炭产品结构和利用水平大大提高了。如按当时我国利用工艺粗略测算，到本世纪末，我国的煤炭年产量必须达到 20 亿吨以上才能满足经济建设的需要，这是难以达到的。1980 年我国的煤炭年

产量才不过 6 亿吨。解决我国煤炭供需紧张的根本出路在于实现煤炭产品结构和使用方式的转变。从那时起，推动煤炭深加工和综合利用就成为我工作的一个重点。当时确定“三变一发展”的方针就是这个重点的体现。

1982 年，我主持召开了煤炭加工与综合利用会议，之后又成立了煤炭加工利用协会，对煤炭的加工利用我提出了多方面的建议。转眼十多年过去了，我国已成为世界上煤炭产量最大的国家，与此同时，出现了煤炭供过于求的局面，许多煤炭企业效益下降，陷入困境。其中原因固然十分复杂，但很重要的一条就是对实现煤炭工业的结构调整和深度加工、综合利用认识不足，没有把这项在 80 年代初已经起步，而又事关煤炭行业整体和长远发展大计的工作抓紧抓实。作为一个老煤炭工作者，也不免有些焦急。

好在越来越多的同志从正反两方面的实践中认识到：只重产量忽视加工利用的路子不能再走下去了。我国煤炭行业除了发展多种经营、减人增效外，延长煤炭生产链，搞深度加工、综合利用才是根本出路。本书的作者正是对这一思路从理论上进行了十分有益的阐述。

通览全部书稿，给我的整体印象是：本书总结和梳理了当今困扰制约国有煤炭企业向前发展的诸多因素，研究分析了政府主管部门和煤炭企业共同面临的难题，提出并初步回答了在市场经济条件下国有煤炭企业如何生存和发展这一重大课题，是一部近年来研究煤炭工业长远发展方向以及企业管理、决策的不可多得的力作，对于国有煤炭企业摆脱当前面临的困境及煤炭资源的综合利用有着极为重要的指导意义。看到我当年的一些决策在企业中产生了作用，在基层同志中引起了共鸣，我的内心感到无比兴奋和欣慰。兴奋的是十多年来，全国不少煤炭企业就我当年提出的命题交上了令人满意的答卷；欣慰的是长江后浪推前浪，雏凤清于老凤声，年轻同志比我站得高，看得远，想得也更周全。

麻禄斗和谷泉两位同志都在太原煤炭气化总公司工作，对于这

个企业我是很有感情的。还是在我任煤炭部部长的时候，有一年我到太原，觉得这个城市总是烟遮雾罩的。一了解，才知道太原市每家每户一年要烧掉四吨煤，而且都是好煤。于是我向山西省领导建议建一个综合利用的煤气厂，由原煤炭部拿 50% 的资金，当时的山西省省长罗贵波同志很干脆，当即拍板定案，只用了两年时间就完成了第一期工程。竣工的那一天，我特请了王震将军去剪彩。当年这个项目的建成为全国开展煤炭综合利用树立了一个样板。这部书稿的作者，长期在煤炭行业第一线工作，有着丰富的经验，对企业的现状和发展有切实的体会，又勤于思考 and 探索，因而我有理由相信，摆在我案头的这部书，为 21 世纪中国煤炭工业的发展描绘了一幅振奋人心的宏伟蓝图。而我能为他们的书作序，也算是一种缘分吧。

近年来常常听到这样一种说法，认为煤炭工业是夕阳工业，对此我一直不敢苟同，而麻禄斗、谷泉二位同志的这本专著，正是对这种悲观论调的有力批驳。即使将来发电用煤减少了，把煤炭转化成化工产品的比例加大了，煤炭仍将是重要资源。

我坚信，只要我们出好煤，用好煤，大力发展煤炭综合利用事业，在不远的将来，我国的煤炭工业一定会重振雄风，再创辉煌。

高敏

1998 年 3 月 28 日于北京

目 录

第一章	历史的回顾与反思	1
	不可否认的成就.....	2
	暴露出来的问题.....	8
	21 世纪面临的新挑战	23
第二章	选准企业经济的增长点	35
	马克思告诉我们四条经济发展秘诀	36
	国有煤矿进入市场后的不足	41
	向国内外先进企业学点经验	52
	国有煤炭企业的经济增长点在哪里	63
第三章	要认识煤炭企业的优势在于资源	75
	煤炭行业具有得天独厚的资源优势	76
	煤炭资源是大有可为的	83
	要爱护、珍惜、保护和利用好资源	92
第四章	关键是调整产业产品结构	107
	企业内部生产要素结构分析.....	110
	调整产业产品结构应从六个方面突破.....	118
	通过综合开发占领国际国内两个市场.....	122

第五章	确立煤炭“吃干榨尽”的战略意识	131
	煤炭“吃干榨尽”的特点.....	132
	现实呼唤“吃干榨尽”.....	138
	科技发展使“吃干榨尽”成为可能.....	141
	国有煤矿在“吃干榨尽”上具有很强的优势.....	145
	市场竞争需要国有煤矿“吃干榨尽”.....	148
	煤炭“吃干榨尽”应注意的几个问题.....	159
第六章	三个成功企业的启示	163
	衰老矿井振兴发展的样板.....	164
	资源优化配置的成功模式.....	170
	煤炭综合加工利用的典范.....	178
	从三个样板企业得到的启示.....	191
第七章	国内外煤炭综合加工利用	203
	我国煤炭资源深加工利用的历史及现状.....	204
	国外煤炭综合加工利用的概况.....	227
	我国煤炭资源综合加工利用方面存在的问题.....	242
第八章	煤炭资源综合利用模式的选择	255
	煤炭资源综合利用的发展趋向.....	256
	“煤—焦—化—气”模式.....	272
	“煤—电”综合开发模式.....	278
	“电—气—化”模式.....	285
	煤炭综合利用的其它模式.....	290

第九章 机遇和不可限量的发展前景	295
国有煤矿综合开发的春天到了.....	296
煤炭综合开发前景无限.....	300
抓住机遇大搞煤炭综合利用.....	316
参考文献	329
后 记	332

最佳选择

第一章

历史的回顾与反思

- 不可否认的成就
- 暴露出来的问题
- 21 世纪面临的新挑战

我国的煤炭工业建设从建国到现在已经历了近半个世纪。在 40 多年的征程中,煤炭工业为发展我国的国民经济做出了重要贡献,留下了光辉的足迹,今天又登上了市场经济的大舞台。抚今追昔,回过头来,认真总结一下正反两个方面的经验,并从中汲取教训,针对性地制定切实可行的发展战略,遵循社会主义市场经济规律,抓好煤炭企业管理、产品的营销、煤炭综合利用,对于煤炭工业保持持续稳定的发展局势意义深远。

不可否认的成就

我国煤炭资源尽管十分丰富,但由于煤炭工业是在“一穷二白”的基础上起步的,基础薄弱、专业人才缺乏、生产工艺落后,导致煤炭产量在相当长的时间内处于“短缺”状态。在长期高度集中的计划经济体制指导下,煤炭工业战线的广大职工及一代代领导者曾为之进行了几十载艰辛的探索,付出了很大的代价,初步改变了煤炭工业的落后面貌,为建立社会主义的市场经济体系做出了巨大贡献。回顾建国以来煤炭工业走过的路程,如果以党的十一届三中全会为界,大体可分为两个阶段:

一、改革前的状况

这 30 年全国煤炭形势一直是求大于供。为了探索一条正确的煤炭生产发展之路,尽快改变煤炭产业对全国工业制约的局面,煤炭战线的建设者们曾做了不少的尝试,进行过不懈的努力。

1. 从新中国建立到 60 年代初期。这一阶段煤炭工业经历了“三年恢复”、“一五”、“二五”三个时期。

①“三年恢复”时期。新中国成立的礼炮一响,人民政府从旧中国接收了 40 个煤矿企业,200 处矿井和几个露天煤矿,加上解放区民主政府兴办的小煤矿和公私合营煤矿及私人开办的小煤窑,

1949 年末全国原煤生产只有 3243 万吨。为了尽快全面恢复煤矿生产，煤炭战线的建设者们做了大量工作，仅仅三年的时间，在东北就新建煤矿 16 处，设计生产能力达 1206 万吨/年（全国共 17 处，设计生产能力 1251 万吨/年），并对全国 32 处矿井进行了改扩建。三年合计出煤 16249 万吨，平均年递增率为 27.04%。从总体上看为中国煤炭开发初步奠定了基础。

② “一五”期间。煤炭工业按照钢铁工业、电力工业和交通运输等主要用煤部门的需要安排煤炭生产建设，突出了建设条件比较好的华北、东北地区，在扩建原有生产矿区的同时，开辟了 19 个新矿。全国煤矿累计出煤 49272.8 万吨，平均年递增率达到 14.48%，在我国煤炭发展史上算是比较高的一个时期，保证了国民经济的发展需要。

③ “二五”期间。煤炭工业建设受“大跃进”极“左”思潮的干扰，在“赶英超美”、用分散的小煤矿对分散的“小高炉”等口号影响下，盲目扩大建设规模，降低工程质量和矿井建设移交标准，“大跃进”三年开工建设的矿井的设计生产能力共 32419 万吨/年，实际投产 13490 万吨/年（核实后为 9676 万吨/年）。经过关、停、并、转及废弃，1963 年续建的只有 3268 万吨/年。生产矿井由于推行旧采煤法及重采轻掘，导致采掘失调。1962 年初重点煤矿中采掘失调的矿井占全国矿井总数的 77.5%，全国原煤总产量由 1960 年的 39721 万吨降至 1962 年的 21955 万吨。面对如此严峻的形势，煤炭工业不得不进行第一次大调整。先后采取了收缩基本建设规模，对简易投产的矿井进行补救和强化生产矿井的开拓延伸，到三年期末，收得了很好效果。1965 年煤炭产量又回升到 23180 万吨，使煤炭生产建设重新走上了健康发展的轨道。

2. 从 60 年代中期到 70 年代初期。这一阶段主要经历了“文化大革命”这场灾难，致使全国多数煤矿处于停产半停产状态，在“备战、备荒、为人民”极“左”错误思想的指引下，整个煤炭工业布局的战略重点移向“大三线”和江南地区。以“扭转北煤南运”为

目标，国家总计在西南、西北地区投资 44.1 亿元，在江南九省市共投资 40.1 亿元，但忽视了在全国已探明储量中，华北地区占 61%，西北占 10%，而江南九省市只占 1.8% 的现实。尽管建成了一批小型矿井，但由于不尊重科学、不尊重客观规律，建设的经济效益很差，投入的人力、物力、财力过大。据统计仅江南九省区（不包括皖北和苏北）的投资占全国同期煤炭总投资的 17.4%，开工规模占全国的 26%，而投产能力只占 14%，能维持长期稳定生产者甚少。加之国家将北方、华东地区的建设队伍调走相当一部分，这样大大削弱了北方和华东地区的煤炭建设，东北地区煤炭供需紧张的局面日趋严重。华北地区煤炭工业的优势得不到发挥，不仅拖延全国煤炭工业的正常发展，而且影响了国民经济的健康发展，是重大的战略决策失误。

3. 70 年代初至 80 年代末。这一时期，原煤炭部提出“老矿挖潜”——“挖潜、革新、改造”的方针，确定了发展采煤机械化的新战略，提出“全党动手，各级办矿，多搞中心，以小为主，由小到大，由土到洋，成龙配套，形成矿区，选择重点，建设基地，发展地方煤矿”的方针，并从西南、江南调回部分煤矿建设队伍，组建成淮南、淮北、兖州、邯郸四个煤矿建设指挥部和两个专业公司，加强了对东部区带重点煤炭基地的建设，这一举措对缓解东北和华东煤炭供需的矛盾起到重要作用。但是，由于受“文化大革命”极“左”思潮的影响，煤炭工业战略开发布局一直举棋不定，建设重点几经变化，长远规划不能坚持始终如一，基本建设工作遇到很大困难，人为地延长了开发周期，造成停停打打的被动局面。以新井开发为例，10 年中只开工新井 321 处，设计生产能力 11429 万吨/年，严重影响到新老矿区、新老矿井的正常接替，致使生产矿井采掘失调较为严重。据统计从 70 年代初到 70 年代末 10 年时间全国累计出煤约 502281 万吨，每年平均 50224 万吨，平均年递增率为 5.77%，远远跟不上经济发展的需求。到 70 年代末，原煤炭部不得不进行第二次大调整，通过扩大基本建设规模，新建、续建、扩建一批生产

矿井，同时认真贯彻“采掘并举”的方针，采掘关系才逐步趋于正常。

二、改革后的形势

我国煤炭工业走上振兴之路是从 80 年代初开始的。党的十一届三中全会，将全党工作的重点转移到以经济建设为中心的轨道上来，这无疑为煤炭工业的发展提供了良好的环境和机遇。为了医治“四人帮”对国民经济破坏留下的创伤，党中央提出了“调整、改革、整顿、提高”八字方针，依照党中央的指示，原煤炭部从 1980 年开始先后提出“稳产、调整、整顿”，“发展、整顿、调整”，“全面起步、总体推进”等工作方针，提出了有益煤炭发展的工作布局、比例关系、生产建设手段、人员素质、煤矿安全和经济效益的 12 条战略目标。即：一是有计划有重点地对矿井进行技术改造，充分发挥现有企业的作用。二是加快煤炭开发，缩短建设周期，充分发挥投资效果。三是大力发展地方煤矿，尤其是煤炭供应紧张地区，只要有资源，就要千方百计开发。四是大力发展煤炭洗选加工和综合利用，改变煤炭产品结构。五是推行和完善多种责任制。六是大胆引进外资，放手利用内资。七是搞好地区、部门企业之间的联营。八是坚决执行“安全第一”的方针。九是采取切实措施，巩固煤矿井下职工队伍。十是加强智力开发，提高职工的科学文化水平和素质。十一是大力发展煤炭科学研究。十二是统筹安排，同步建设，协同铁路、交通部门解决煤炭运输问题。基本上勾划出了 2000 年煤炭工业的发展蓝图，从宏观上为以后的煤炭工业发展提出了指导性意见。80 年代中期大力发展综合机械化采煤，确定了“五大露天”矿（内蒙古的准格尔、元宝、霍林河、伊敏河和山西的平朔）的建设，开始进行了平朔、古交、东胜北、灵武、伊敏、艾维尔沟、永夏等中西部新矿区的建设，大力发展了地方煤矿、乡镇煤矿，扩大了新井建设规模。据统计仅“六五”“七五”（1981~1990）10 年开工矿井（露天矿）58 处，设计生产能力 22340 万吨/年，投产 529 处，设计生产能

力 20744 万吨/年，是开工和投产能力最多的时期。此外，全国煤炭系统进行大规模的改革，在企业内部推行厂、矿长（经理）负责制，在全系统推行了总承包方案，极大地调动了广大职工的积极性。据统计，仅“六五”期间，煤炭战线共增产煤炭 2.5 亿吨，平均年增产 5000 万吨，总产量从 1980 年的 6.2 亿吨增到 1985 年的 8.7 亿吨。在煤炭开发方面，重点矿区的建设采用了新模式，把煤炭开发与下游产品行业建设联系起来，综合开发，统筹安排，组建企业集团，将煤炭开发与电力、铁路、港口建设及运营统一起来，开辟了煤炭开发建设的新途径，把煤炭工业推向了一个新阶段。1990 年，全国煤炭产量突破 10.8 亿吨大关，使我国一举成为世界产煤第一大国。

回顾总结传统经济体制下，我国煤炭工业走过的路程，尽管在此间经历“大跃进”“文化大革命”两大波折，特别是“文化大革命”给我国煤炭工业带来的损失和破坏是灾难性的，但在原煤炭部的正确领导下，经过两次大调整及时恢复了元气，煤炭工业基本按照原规划稳定、快速发展，40 多年来煤炭工业取得了很大成绩。概括地说主要表现在如下方面：

1. 煤炭产量逐年增长。据统计，从 1949 年到 1995 年我国总计生产原煤 236.85 亿吨。1995 年年产量是 1949 年年产量的 39.85 倍。年平均增长速度为 8.34%，其中：国有煤矿 6.79%，地方煤矿 10.30%，呈快速增长态势。

2. 煤炭工业基地迅速扩大。经过 40 多年的基本建设，数以千计的大中型煤矿星罗棋布遍布全国。到 1995 年底，全国已建成国有重点煤矿生产基地 104 个，国有地方煤矿 1803 个，乡镇煤矿 8 万个。国有重点煤矿核实生产能力 50691 万吨，地方国有煤矿核实生产能力 21335 万吨，这些基地已成为中国煤炭工业的骨干力量和主力军。

3. 机械化程度普遍提高。旧中国遗留下来的煤矿，设施极端简陋，也根本谈不上机械化。我国煤炭工业的采煤方法经历了一个从手工刨煤到使用综合机械化采煤的过程。50 年代，淘汰了手镐刨煤；

60年代初,借鉴国外经验研制试验了浅截式滚筒采煤机;从70年代初开始推广综合机械化采煤。截止到1995年,全国统配煤矿的采煤机械化程度已达到71.58%,其中,综采机械化程度达46.66%,高档普采机械化程度达21.77%,到1995年全国已有62个综采队年产量超过百万吨,其中:兖州矿务局南矿综采二队年产量3156680吨,达到世界先进水平。掘进装载机机械化程度1995年也达到72.37%,掘进工作面平均月进度122.98米,机掘最高年进度超万米。

4. 科技教育工作取得可喜成果。40多年来,中国煤炭工业形成了一个比较完整的、多学科协同发展的煤炭科技教育体系。目前,全煤系统设有煤科总院及其所属18个分院(所),有20余个省属及60多个具有一定规模的企业研究所;拥有15所普通高等学校,5所管理干部学院,46所普通中等专业学校,123所技工学校,83所成人职教院校和42个安全培训中心,2161所矿区中小学。同时,煤炭科技教育工作取得较大成绩。据统计,1986~1995年共取得重大科技成果4800多项。其中,荣获国家级科技奖励的有107项,荣获部科技进步奖908项,“八五”期间新技术推广取得的经济效益达40亿元;1986~1995年培养和输送了400多名博士生,近3000名硕士生,20多万大中专毕业生,18多万技校毕业生;培训各类领导干部达15470人次,专业技术干部30万名,工人114多万人次。科技教育推动了生产的发展,到1996年全国煤炭产量突破13亿吨大关。

5. 煤炭工业多种经营蓬勃发展。从1986年原煤炭部提出把多种经营列为煤炭工业三个主体之一以来,全国煤矿多种经营领域不断扩大,规模也不断壮大,已涉足煤机加工、建材、机械、轻工、化工、冶金、铁路运输、电力、纺织、木材及加工、饮食、农牧、商业、服务业等多个领域。部分产品不仅在国内同类产品中处于领先地位,而且达到或超过国际先进水平,畅销国内外市场。其中19种产品获国际大奖,156种产品获国家奖,428种产品获省部级奖。有712种产品打入国际市场。还先后在广东、黑龙江等地设立了60个

边贸窗口，对美国、英国、德国、日本、俄罗斯等 58 个国家和地区开始了贸易和经济科技合作。据不完全统计，到 1995 年底国有重点煤矿多种经营生产经营总额达 333 亿元，实现利税 20 亿元，从业人员达 186 万人。全国 104 个矿务局中已有 22 个局多种经营生产经营总额达 5 亿元以上。

暴露出来的问题

一个国家实行某种经济制度，并非偶然，它取决于当时当地的政治、经济、社会、文化和历史、国际环境等条件。中国实行计划经济体制，从建国开始到改革开放前后约 40 年，其来由是：

除了受传统的自然经济、革命战争时“供给制”等方面的影响外，主要原因在于建国后缺乏管理社会主义经济的足够经验，拜社会主义国家前苏联为师，仿照苏联模式实行高度集中的计划经济，在一定程度上加速了本来短缺的资源动员，使我国初步建立了社会主义的工业体系和国民经济体系，改变了旧中国贫穷落后的面貌。但是这种体制将商品生产、价值规律和市场调节排除在社会主义经济的理论、政策和实践之外。企业生产什么、生产多少，都由国家计划决定。这种体制不利于企业间竞争、缺乏优胜劣汰的机制，经济行为的效率要靠自上而下的宣传鼓动和行政指令来维持。我国自实行这种体制以来，加之大搞政治运动，导致经济经常出现大起大落，经济结构经常出现大失衡后的大调整，大调整后的大失衡。随着改革开放的深入发展，计划经济体制暴露出来的问题越来越多。但总的来看，在这种经济体制的制约下，我国的经济增长基本上沿袭着粗放型的增长方式。这种经济增长方式有以下几个方面的特征：

一是主要靠铺新摊子上新项目，搞了不少“大而全”、“小而全”、低水平的重复建设；二是主要靠高投资、高积累，以支撑经济增长的高速度；三是主要靠资源的多占用、高消耗，不注重降低成