

涂兴子 编著



煤矿 创新 之路

之



煤炭工业出版社

煤矿创新之路

涂兴子 编著

煤炭工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

煤矿创新之路/涂兴子编著. —北京: 煤炭工业出版社, 2002

ISBN 7-5020-2115-9

I. 煤… II. 涂… III. 煤炭工业—工业企业—企业管理—河南省 IV. F426.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 095082 号



煤炭工业出版社 出版发行
(北京市朝阳区芍药居 35 号 100029)
北京房山宏伟印刷厂 印刷

开本 $850 \times 1168 \text{mm}^{1/32}$ 印张 11 $\frac{1}{2}$

字数 301 千字 印数 1—1, 200

2002 年 3 月第 1 版 2002 年 3 月第 1 次印刷

社内编号 4886 定价 32.00 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

内 容 提 要

20 世纪 90 年代后期,激烈的市场竞争给煤炭企业带来了巨大的经营压力,在前所未有的市场冲击等困难考验面前,煤炭企业在各级党政的正确领导下,坚持“三个代表”的重要思想,以“三个有利于”为标准,以提高经济效益为中心,发扬煤矿工人特别能战斗的优良传统,实施国有煤矿“二次创业”工程。在此期间,平煤一矿运用现代企业创新理论、精细管理理论和企业文化理论,从本矿实际出发,创造性地提出并实施“四体同构”煤矿管理模式,迅速扭转了企业经营的被动局面,创造了明显的市场竞争优势,走出了一条国有煤矿创新之路。此书所载,不仅是该矿改革与发展的成果——“四体同构”管理模式,而且为其它国有煤矿的运营提供了一条有借鉴意义的思路。

此书可供煤矿管理人员、大专院校管理类专业师生阅读和参考。

**谨以本书献给所有
为煤矿改革与发展贡献
力量的人们！**

前 言

进入 20 世纪 90 年代，煤炭市场发生了质的变化，由供不应求的卖方市场转化为供过于求的买方市场。特别是 90 年代后期，激烈的市场竞争给煤炭企业带来了巨大的冲击，不少国有大中型企业纷纷陷入困境，平煤集团一矿也不可避免地受到了前所未有的市场冲击。在严峻的困难考验面前，他们在上级党政的正确领导下，发扬煤矿工人特别能战斗的精神，坚持“三个代表”的重要思想，以“三个有利于”为标准，把改组、改革、改造与加强企业管理有机结合起来，以提高经济效益为中心，以深化企业内部改革为动力，运用现代企业创新理论、精细管理理论和企业文化理论，创立了国有煤矿生产矿井“四体同构”管理模式，构筑煤矿特色文化工程，形成了一系列煤矿生产矿井内部改革与管理的成功经验，从而实现了国有煤矿生产矿井的系统创新，取得了显著成效，创造了矿井发展优势，为国有煤矿的扭亏解困和改革发展提供了一条新思路、新途径。

全面总结国有煤矿解困与改革的经验，有利于加深对市场经济体制和市场规律的认识与理解，增强对市场的承受能力和应变能力；有利于在改革和发展中开拓新视野，提供新思维，探索新道路；有利于现代企业制度的建立与完善，适应参与国内国际两个市场竞争的新要求。

在本书成稿过程中，得到了平煤集团一矿各级领导和有关人员的大力支持与帮助。张同军、张应州、王怀新、程付国、褚平安、叶国和、杨宗琰、江泳等同志提供了许多有价值的资料，并参与讨论和修改使本书得以顺利完成，在此向他们表示衷心的感谢。

由于作者水平所限，本书的不足之处，敬请专家、读者批评指正。

2001 年 10 月于平顶山

目 录

第一章 市场冲击的新挑战	1
第一节 新体制、新政策和新变化	2
第二节 形势严峻	3
第三节 煤炭企业困境成因及对策	5
第二章 矿井内部面临的形势	14
第一节 生产接替	15
第二节 市场销售	16
第三节 生产经营	17
第四节 出路初探	17
第三章 企业创新理论	23
第一节 观念创新	24
第二节 制度创新	25
第三节 技术创新	27
第四节 管理创新	30
第五节 市场创新	32
第四章 煤矿创新的总体设计	35
第一节 煤矿创新的指导原则	35
第二节 煤矿创新的目标	39
第三节 煤矿创新的思路及措施	43

第五章 “四体同构”模式	47
第一节 模式创立的背景	47
第二节 模式创立的思路	48
第三节 模式创立的过程	49
第四节 模式内涵及特点	52
第六章 生产采区“分类化”	55
第一节 采区分类管理	55
第二节 一类和二类采区管理	60
第七章 生产服务“市场化”	62
第一节 内部模拟市场的建立	62
第二节 物资供应模式	68
第三节 煤炭装运模式	73
第四节 机械加工与修理管理模式	76
第五节 汽车运输模式	82
第八章 生活服务“社会化”	88
第一节 物业管理模式	88
第二节 文教体单位管理模式	113
第三节 司法公安管理模式	121
第四节 生活服务单位运行效果	127
第九章 非煤产业“多元化”	131
第一节 多元化改造概述	132
第二节 承包经营模式	135
第三节 股份合作制模式	144
第四节 公司制模式	153

第十章 煤矿精细管理	156
第一节 加强企业内部管理.....	157
第二节 精益管理理论.....	159
第三节 煤矿精细管理概论.....	161
第十一章 计划管理	167
第一节 计划安排.....	167
第二节 计划落实.....	173
第三节 专项资金.....	177
第四节 预算管理.....	181
第五节 统计管理.....	186
第十二章 安全管理	191
第一节 安全事故及防范理论.....	191
第二节 综合应用安全管理理论和技术.....	198
第三节 煤矿建立和实施 OHSMS 的必要性	207
第四节 煤矿 OHSMS 建立	211
第五节 煤矿 OHSMS 运行	218
第十三章 营销管理	230
第一节 舞好销售龙头.....	230
第二节 质量占领市场.....	235
第三节 货款回笼和清欠工作.....	239
第十四章 财会管理	243
第一节 财务管理的中心地位.....	243
第二节 资产经营责任制.....	247
第三节 资金管理.....	250
第四节 成本费用管理.....	252

第十五章 企业文化工程理论	260
第一节 企业文化的内涵	262
第二节 企业文化的功能	265
第三节 企业文化的特征	268
第四节 企业文化工程构筑的指导原则	271
第五节 构筑企业文化工程的程序	273
第十六章 煤矿特色文化工程构筑	276
第一节 基本思路	276
第二节 管理体系	279
第三节 基本标准	280
第十七章 煤矿文化工程构筑的重点	283
第一节 企业精神文化构筑	283
第二节 人力资源开发	287
第三节 区队文化构筑	291
第四节 加强群众文化建设	292
第十八章 塑造煤矿新形象	295
第一节 新型的领导干部形象	295
第二节 过硬的产品信誉形象	297
第三节 崭新的矿容矿貌形象	298
第十九章 加强党的建设	301
第一节 基础工程建设	301
第二节 党的建设	303
第三节 创先争优活动	305
第四节 先进典型	305

第二十章 发挥思想政治工作优势	309
第一节 任务和原则	309
第二节 以德治企	312
第三节 形势任务教育	315
第四节 思想政治工作的新路子	322
第二十一章 煤矿民主管理	326
第一节 民主管理意识	326
第二节 民主管理制度化	328
第三节 矿务公开规范化	329
第二十二章 煤炭工业前景光明	332
第一节 煤炭能源的重要地位	332
第二节 煤炭工业发展思路及目标	334
第三节 煤炭工业战略发展重点	336
第四节 煤炭工业发展政策措施	338
第二十三章 矿井发展规划	341
第一节 制定规划的依据	341
第二节 规划的主要内容	345
第三节 矿井发展规划及目标	347
第四节 实现规划的保证措施	351
主要参考文献	358

第一章 市场冲击的新挑战

煤炭工业是国民经济的基础性产业,煤炭产品是工业的食粮,曾是“皇帝的女儿不愁嫁”。但是随着社会主义市场经济体制的逐步建立,煤炭市场出现了供大于求的状况。在激烈的市场冲击下,煤炭企业逐渐陷入困境。原因是煤炭企业在遇到市场冲击和风险时,不象以煤炭为原料的电力、化工、冶金等下游企业,用降低煤价或欠交货款向煤矿转嫁危机,而其处于产业链的最上游,对市场冲击和风险无处转嫁,不得不承担过重的负担和困难。加上税负、货款拖欠和融资渠道不畅等因素,造成效益下滑、资金紧张、经营困难。不少企业既无资金购买生产原料,又无资金按时足额给职工发工资,只能靠贷款和拖欠维持,形成严重亏损的局面。党的十五大提出三年改革与脱困目标后,截止 2000 年底在其它行业纷纷扭亏脱困之后,煤炭行业作为两个未能脱困的行业之一,成为全社会关注的焦点。煤炭企业如何面对市场,迎难而上,尽快摆脱困境,求得生存与发展,是一个十分现实的重大课题。

在计划经济体制下,煤炭长期供不应求。千方百计增加供应总量,是各级政府和煤炭行业主管部门研究制定政策的出发点和落脚点。20 世纪 80 年代以来,在“国家、集体、个人一齐上”和“有水快流”的政策引导下,国有煤矿不断挖潜改造、扩大生产规模;非国有煤矿异军突起、产量急剧增加,使社会煤炭供应量迅速提高。到 20 世纪 90 年代初期,便出现了煤炭总量过剩、社会库存居高不下、价格持续走低、货款拖欠严重、企业经营困难的局面。在新的形势下,国有煤炭企业要进一步增强危机感和责任感,按照“十五”规划的总体要求,采取切实有效措施,坚定不移地打好扭亏脱困的攻坚战,全面提高国有煤炭企业的整体素质和市场竞争力,在激烈的市场竞争中求得生存与发展,增强国有

经济的控制力，促进煤炭工业持续、稳定、健康发展。

第一节 新体制、新政策和新变化

1992 年是我国经济发展史上具有划时代意义的一年。党的十四大明确指出：我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制。社会主义市场经济被载入《中华人民共和国宪法》和《中国共产党章程》，为我国经济体制改革指明了方向，统一了全党和全国人民的思想和行动，揭开了我国新一轮改革的序幕。

在这一新的形势下，煤炭工业也正在发生历史性的转折。1992 年末，国务院决定在“八五”后三年对国有重点煤矿实行“三年放开煤价、三年抽回补贴”的政策。这是适应建立市场经济体制，把煤炭企业推向市场，实现企业“四自”的重大举措。国务院出台这一政策，首先是考虑减轻国家财政负担的需要。在 1985 年至 1992 年的 6 年总承包和两年延续承包中，为了维持煤矿生存，国家年年研究煤矿亏损问题，年年增加亏损补贴。亏损额和补贴额的迅猛上升，企业承受不了，国家也负担不起。同时，煤炭企业要求放开煤价的呼声也很大。尽管国家每年增加煤矿亏损补贴，但煤矿亏损增长幅度仍大大超过亏损补贴增加幅度。对这种严重局面，煤炭行业从上到下都进行了认真的思考，普遍认为根本原因是煤价扭曲。主要是 1984 年经济体制改革从农村转入城市后，价格改革力度加大，大部分行业的产品价格陆续放开了，且都不同程度提升。一方面，各种政策性增支因素过多过猛，全国煤矿每年递增 30 多亿元。另一方面，煤价又管得严、压得低，不能补偿必需的生产耗费，以致煤矿亏损急剧增加，靠国家补贴过日子。而国家又因财政困难，难以全额补亏，致使煤矿亏损不断加剧，困境越陷越深。因此，煤炭行业在研究对策时，普遍意见和迫切要求是国家尽快放开煤价。

另外，试点企业提供了放开煤价的工作思路和经验。放开煤价、抽回补贴的政策，首先是在徐州矿务局试行的。徐州矿务局

是一个具有 110 多年开采历史的衰老矿井，为了搞活徐州矿务局，国务院决定从 1992 年 7 月 1 日起全部放开煤价，把该局推向了市场。该局抓住放开煤价的有利时机，通过扎实有效的工作，1992 年下半年在消化增支因素 1.5 亿元的基础上实现利润 1400 万元。1993 年在偿还旧债 1 亿余元的情况下，实现利润 3500 万元。与此同时，放开煤价的还有枣庄矿务局，也扭转了被动局面。

为了严格执行国务院关于“三年放开煤价、三年抽回补贴”政策，当时的中国统配煤矿总公司党组作出决定：对属于统配煤矿企业的 14 项权利，从 8 个方面放给企业；对“八五”后三年的指标一次包到企业，增利减亏全留，超亏减利自负；对企业考核指标，由过去的 12 项简化为盈亏和安全两项，并将工资的提取与资金的发放与盈亏指标直接挂钩。在这种情况下，激发了企业扭亏增盈的动力，积极寻求摆脱困境之路，国有重点煤矿扭亏增盈工作取得较好效果。盈利企业由 1992 年的 9 个增加到 65 个，盈利面由 9.7% 提高到 70%，实现了国有重点煤矿整体扭亏的目标，从而使整个国有重点煤矿看到了扭亏解困的曙光与希望。

第二节 形 势 严 峻

形势的发展往往不以人的意志为转移。其实，煤价完全放开虽然有点快，但也是预料之中的事情。一是全国已全面实行社会主义市场经济，煤炭工业作为基础产业，其产品价格放开既是大势所趋，也是众望所归，晚放不如早放；二是煤炭供求形势发生了根本性的转变，1993 年初社会煤炭库存已超过 2 亿吨，创历史最高水平，形成供大于求的形势；三是全国国有煤矿人多、效率低、效益差、亏损严重，改变这种状况的出路就是适应市场经济发展的要求，面对市场，走向市场，在市场竞争中求得生存与发展。

价格放开的政策，对煤炭行业来说是一柄双刃剑。在煤炭价格放开、煤炭企业形势表面好转的背后，煤炭供过于求、市场竞

争加剧的危机已经来临,煤炭企业重新陷入困境的苗头已经显现。由于多年来煤炭产量盲目增长,煤炭供需严重失衡,加上煤炭企业的历史包袱比较重,走上市场后又遇到许多新矛盾,特别是市场制约加剧,造成国有煤炭企业生产经营越来越困难,1998年经济效益出现滑坡,相当一部分国有重点煤矿再次陷入亏损的困境之中。而后,尽管国家采取了一系列关井压产的重大举措,但是国有重点煤矿仍然没有摆脱整体亏损的局面。

煤炭市场形势逆转的原因是什么呢?首先,是我国煤炭工业的发展历程和政策导向方面的原因。我国的煤炭工业是在恢复、改造旧中国遗留下来的旧煤矿的基础上起步和发展起来的。据资料介绍:1949年全国原煤产量仅为3243万吨。新中国成立后,直到20世纪90年代初,我国煤炭市场一直处于供不应求的局面。为缓解煤炭供求的紧张状况,国家连年投入巨额资金兴建大型煤矿,并鼓励集体、个人投资兴办煤矿。特别是非国有煤矿发展迅速,煤炭产量在全国煤炭总量中的比重由原来的不到1/3,发展到一半以上。尤为突出的是乡镇煤矿1996年产量比1992年猛增2.1亿吨。非国有煤矿在国有煤矿步履艰难的时期能够非常迅速的发展,主要是其以较低的成本和价格向市场提供与国有煤矿无本质差异的煤炭产品。然而这种低成本、低价格优势的形成,一部分是利用与国有大煤矿接壤的地理位置,在一些生产配套设施上搭国有煤矿的便车,低成本越界开采;一部分是非国有煤矿尤其是乡镇小煤窑的生产挑肥拣瘦,对资源进行破坏性、掠夺性开采,以社会资源的浪费为代价和极低的劳动保护费用支出,形成的竞争优势。

另外,我国能源供求关系和消费结构变动方面,从供求关系看,煤炭是我国的主要能源,在能源消费中占70%左右的比例。从能源消费结构看,能源消费结构的变动趋势是在能源消费总量增长的过程中,随着节能新技术的开发推广和环保意识的增强,引起优质能源的消费需求增长加快。因此煤炭供应的盲目增长不仅代替不了其它能源需求,而且造成资源浪费,形成个别能源生产

过剩与个别能源供应不足的结构性矛盾。同时，煤炭生产市场准入制度不严，无论国家、集体、个人谁想开办煤矿都可以。既不需要考虑资源开采的合理性，又不需要考虑安全的可靠性，更不考虑市场的需求量。因此，从根本上说，煤炭市场形势的逆转是煤炭生产违背市场规律、盲目增长、总量过剩的结果。

第三节 煤炭企业困境成因及对策

一、困境成因分析

在计划经济体制下，煤炭行业长期执行投资国家包，产品国家销，价格国家定，亏损国家补的政策，企业的任务就是如何组织好生产，如何提高产量，而不用考虑产品销售和经济效益。随着市场经济体制的建立，特别是煤炭市场由供不应求的卖方市场转向供过于求的买方市场，煤炭企业出现了销售疲软、库存积压、经营困难、资金紧张的局面，甚至出现放假停产、亏损增加、工资拖欠等生产生活难以为继的严峻形势。其原因除煤炭总量供过于求的宏观因素外，就煤炭企业而言，还有以下几个方面原因。

1. 人多效率低、分流难度大

人多效率低，是国有煤炭企业经济效益差的一个突出问题。首先，与煤矿生产的特殊性分不开。因为煤矿多为井下作业，地下劳动，辅助生产与生产服务量大，除采煤、掘进、机电、运输、提升几大生产系统外，还有通风安全、地质测量、安装回收、供排水、物资供应、煤炭洗选、煤炭销售等辅助系统和生产服务系统。加之煤矿大多地处偏远山区，生活服务系统和相当一部分社会服务职能也都是自己解决，从而形成煤炭企业辅助人员和服务人员比直接生产人员多的状况，这是煤矿用人多的直接原因；另外，机械设备落后，人员素质低下，是造成煤矿人多效率低的根本原因。煤炭行业属于劳动密集型粗放经营方式，与其它行业相比，技术装备水平比较落后，而且设备老化严重、事故率高、效能差，有

相当一批处于“超期服役”阶段，致使生产效率难以提高。从人员状况看，自 1981 年以后，煤矿就没有大规模招收过职工，随着人员的自然老化和淘汰，职工队伍年龄、知识结构不合理的问题已相当严重，前几年实行的农民轮换工也基本到期并予以辞退。目前，能在井下真正从事采掘一线生产的工人已远远不能满足生产需要。从而形成煤矿总体上人员过多，但结构不合理，特别是生产一线人员紧缺的局面。

然而，减员增效、划转分流工作年年喊、指标年年下，但实际进展却十分有限。原因是人员无处分流、减下来的富余人员无法安排。在企业中承担社会服务职能的人员，大多数煤矿所在地政府和社会既不想接收，也无力接收。对煤矿而言，一方面，生产服务和生活服务职能不能没有；另一方面，这些为煤矿服务多年的机构和人员，除为煤矿服务外，又没有其它的服务对象，也不想脱离煤矿。因此，煤矿减人提效已陷入“两难”境地。不搞减人提效、高产高效，煤矿就没有出路；减人提效，减下来的老弱病残及文盲、半文盲难以安置。

2. 煤价不合理、竞争能力弱

煤炭作为国民经济的基础产业和主要能源工业，长期以来，向社会提供的就是单一的煤炭产品，既不象机电行业那样可以不断进行新产品开发，又不象轻工业和高科技产业那样具有高附加值、高回报额，而是背着沉重的包袱实行低价销售。煤炭企业长期处于亏损经营状态，在为国家做出巨大贡献的同时，自身却陷入了难以摆脱的困境。煤炭价格放开之前，尽管国家采取了调价、补贴等一系列政策、措施，但价格与价值相背离的状况一直未能得到解决。为此，国家采取放开价格的政策。然而，价格放开后形势也并不尽如人意。一是价格的反弹使煤炭行业始料不及，造成煤炭企业实际受益极为有限；二是有些地区煤炭价格不仅没有提高，反而出现回落；三是由于煤炭供过于求的激烈市场竞争，使刚一出现价格上涨的势头给压了下去，且一路下跌，直到 2000 年底才出现止跌回升的征兆。