

煤炭

企业管理改革与务实

MEITAN

QIYEGUANLIGAIGEYUWUSHI

朱瑞杰 著

吉林科学技术出版社

煤炭 企业管理改革与务实

MEITAN
QIYEGUANLIGAIGEYUWUSHI

朱瑞杰 著

吉林科学技术出版社

2007 • 长春

图书在版编目(CIP)数据

煤炭企业管理改革与务实/朱瑞杰编著. —长春:吉林科学技术出版社, 2007.6

ISBN 978-7-5384-3529-0

I. 煤… II. 朱… III. ①煤炭工业-工业企业管理-中国 ②煤炭工业-经济体制改革-中国 IV. F426.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 091992 号

煤炭企业管理改革与务实

编 著:朱瑞杰

责任编辑:赵 鹏

封面设计:洪桢设计室

版式设计:刘卓华

责任校对:衣宏博

出 版 者:吉林科学技术出版社

地址:长春市人民大街 4646 号

邮编:130021

电话:0431-85635177 85651750

传真:0431-85635177 85651759

<http://www.jlstp.com>

印 刷 者:长春市康华彩印厂

发 行 者:吉林科学技术出版社

幅面尺寸:850×1168mm

印 张:10

字 数:179 千字

出版时间:2007 年 4 月第 1 版

印刷时间:2007 年 4 月第 1 次印刷

定 价:16.80 元

ISBN 978-7-5384-3529-0

■序

张新声

“书山有路勤为径，学海无涯苦作舟”。在实践中的理论探索伴随着艰辛与坎坷，当阅读后开启了你的智慧之窗，塑造了你的精神殿堂的时候，你所领悟的精彩道理，领略其宣示的理想和价值。《煤炭企业管理改革与务实》一书暨是理论与实践的探索，更是对煤炭企业改革发展历程的诠释。她孕育着与时俱进的理性研究成果，散发着太阳石给予人类的光和热，纯朴、自然、和谐之美……。

《煤炭企业管理改革与务实》她沐浴着改革发展的春风，传承着时代发展信息，弘扬和继承发展的理念，续载着共和国煤炭企业改革发展的艰辛历程，抒发改革开放以来的成果，以及积累的专业理论知识和实践经验。《煤炭企业管理改革与务实》的企业管理篇、企业改革篇、社会科学篇、项目务实篇、社会保障篇，其中《谈谈企业富余人员的安置》和《再谈煤炭企业富余人员的产生及其安置途径》、《略论煤炭企业结构的调整及多元化经济结构的建立》本文在大量调研的同时，面临一个资源枯竭的萎缩煤矿所产生的大量富余人员，提出转轨变型，产业转换，开辟企业经济再生渠道奠定了基础，文中潜心研讨上下求索，充分展示了创新性、预见性、操作性，用于理论与实践阐述了市场条件下，煤炭企业改革发展中机遇与挑战，以及坚持以人为本的思想理念。

《煤炭企业管理改革与务实》是多年的理论与实践的结晶，论理中阐述了与时代同步的经验真谛，起到了明理知情的疏导功能，勇敢面对市场，灵活地适应市场，快速的进入市场，面对新形势新任务得出新的课题和新的要求，新的跨越。并提出要有新作为《优化劳动组

■ 煤炭企业管理改革与务实

合的环境研究》这篇文章阐述了企业内部劳动人事制度改革中围绕实际劳动组合优化所需要内外部环境与探讨。本文从优化劳动组合所具备的条件:政治环境、经济环境、社会环境进行研究;运用了行为科学理论论述了劳动者需求与企业利益之间的关系。从而设定企业采取有效措施和正确方法,保证企业的发展。《辽宁省阜新矿区老年医院申请意大利政府无偿援助项目建议书》、《辽宁省辽西北矿区矽肺病治疗研究中心申请意大利援助项目建议书》。该项目得到原辽宁省省长,现国家商务部部长薄熙来同志高度重视,曾几次对该项目做出重要批示。目前该项目已经获得国家商务部、意大利政府的批准和实施。

《煤炭企业管理改革与务实》她迎接春天的气息,载着秋的收获,作者长期从事煤炭企业劳资、劳动保障专业和企业管理工作,曾多次参加国家大型工资、体制改革和煤炭部、东煤公司、省煤管局等部门的企业改革试点工作。尤其在深化改革中,根据煤炭企业资源枯竭,实施产业转换,发展多种经济和开发新项目方面,作了深入细致的工作,并撰写了多篇具有现实指导意义的理论性文章和改革实施方案,使企业走出困境。三十多个春华秋实,风雨历程的艰辛,使其积累了丰富的企业管理、企业改革和开发新项目理论与实践经验,受到了社会各界的赞许乃至认同。

一分耕耘,一分收获,《煤炭企业管理改革与务实》一书的问世,相信她将在深化煤炭企业管理与改革的过程中,起到润物无声的作用,为构建和谐社会,再谱写新的华章。

2007年3月·北京

■ 目录

序

企业管理篇

煤矿井下采掘发队伍的稳定问题初探	1
优化劳动组合的环境研究	8
浅议企业优化劳动组合的基础工作	28
浅谈企业劳动合同管理	40
谈谈企业富余人员的安置	55
再谈煤炭企业富余人员的产生及其安置途径	64
运用系统工程理论加强煤炭企业劳动管理	75

企业改革篇

大力发展煤炭企业多种经营经济的探讨	95
“零点利润”承包是煤炭企业深化改革的新途径 ...	101
煤炭企业工资总额与原煤产量、经济效益挂钩初探 ...	107
试论企业内部分配制度的现状和改革的目标模式 ...	113
略论煤炭产业结构的调整及多元化经济格局的建立 ...	121

社会科学篇

浅议公共关系的优良传统	129
-------------------	-----

项目务实篇

阜新平安热电厂项目建议书	141
阜新煤矸石热电厂粉煤灰节能墙体材料厂建设 可行性研究报告	149
阜新矿区社会保障基地建设发展的基本构思 ...	165
阜新矿区社会保障综合管理服务中心项目建议书 ...	171
阜新老年康复医疗中心项目建议书	194
阜新市新邱矿区敬老院改造和修缮项目申请书 ...	202
阜新市新邱矿区开发利用矿井水处理工程申请意大利 国低息贷款项目建议书	206
辽宁省阜新市矿区老年医院申请意大利援助项目 建议书	213
辽宁省辽西北矿区矽肺病治疗研究中心申请意大利 援助项目申请书	260

社会保障篇

关于“三矿”破产工伤残人员护理队伍的调查报告 ...	267
破产矿离退休、工伤残及职业病人员医疗管理办法 ...	274
破产矿离退休、工伤残及职业病人员定点医疗机构 医疗服务协议的基本内容	283
矿区老年医院引进意大利外援项目的思考	290

后 记	301
-----------	-----

煤矿井下采掘发队伍的稳定问题初探

随着经济体制改革的步步深入,煤炭企业变单一的用工形式为多种用工形式并存。井下采掘队伍出现了全民固定工、全民合同制工、农民工轮换工等多种形式,这项变革必然要出现一些新情况、新问题。当前比较突出的问题是井下一线职工队伍不够稳定,其主要表现是:新工人招工困难、多数采掘工不安心一线工作、出勤率不高、旷工现象时有发生。已经影响煤炭企业劳动生产率的提高,我们煤炭战线的各级干部应该正视现实,客观地提出问题,实事求是地分析产生问题的原因,摸清新形式下采掘发工人的就业趋向和意识,进而寻求解决问题的方法,以保持井下一线职工队伍的相对稳定,建设一支特别能战斗、思想好、作风踏实的采掘队伍。

今后较长的一段历史时期,我国以煤为主体的能源结构不会改变,煤炭企业生产形势如何,将左右着国计民生。而煤炭企业的前景如何,将主要取决于采掘队伍的建设状况。如果我们不认识到这一点,煤炭生产将后继乏人,缺少后劲,这丝毫不是危言耸听,足以引起我们的高度重视。

一、煤矿采掘队伍不稳定的表现

(一)采掘工人“招工难”的矛盾越来越突出,招进来稳不住的现象相当普遍。1987年我局招收全民合同制工人1937人,实际报名参加考试的只有2200多人;东梁煤矿在

今年初招用 72 名农民轮换工,到 7 月末止已全部离矿返乡;高德矿在本矿范围内拟招 70 名全民合同制工人,经多次宣传和动员报名人数才勉强达 70 人;鸡西局年初在我省朝阳招收了 500 名农民轮换工,到 8 月末止,只剩 102 人。

(二)、采掘工人出勤率低,旷工现象时有发生。

(三)、多数采掘发工人不安心一线工作。部分全民固定工到处搞关系、托熟人,想方设法改行,一时走不了的,则采取小病大养、无病也养,即使上班也是出工不出力;农民轮换工在收入水平低、管理跟不上的情况下通常是不辞而别。

二、煤矿采掘队伍不稳定的原因

(一)我国正处于社会主义的初级阶段,社会生产力水平不高,供人所消费的产品不是极大丰富,人们日益增长的物质文化需要和社会生产力发展水平还存在着很大差距,因此,繁重而危险的采掘工作很难成为人们的第一需要,从某种意义上说,劳动还是人们谋生的手段。

(二)采掘机械化程度不高,作业条件艰苦,重大灾害事故和职业病不能根治。尽管国家筹集大量资金用于提高采掘机械化水平,但由于受地质条件、井下特定环境、财力水平和其他因素的制约,煤矿采掘机械化水平不高,多数采掘工作面作业仍未摆脱大铁锹,从事着简单而又繁重的重体力劳动;对我局新邱煤矿采煤一段进行一次抽样调查显示,每名采煤工人升井后,平均体重减少了 3 公斤,这样的体力消耗在其他行业并不多见。我局有很多工作面在第二水平,多段绞车提升,有的水平之间因客观条件的限制没设人车,工人要走八九百甚至上千米的绞车道才到达工作面,加大了工人的疲劳程度。多年以来,煤矿伤亡事故很难避免,砂

肺病发病率很高,我局目前尚有矽肺病患者近两千人,北票矿务局有的采掘工人五、六年即患矽肺病。

(三)、收入水平相对偏低。根据按劳分配原则,煤矿采掘工人应该比其他行业工人收入水平略高,但在目前,由于煤炭行业总承包基数包死,1984年以来的原材料涨价因素很难通过企业内部消化和其他一些原因,即使是吨煤工资包干工资费有节余,但亏损指标不能容纳,只能补充亏损,导致煤矿工人的收入水平低于其他行业的收入水平。据国家统计局统计,1983年煤矿工人的工资收入水平居全国第四位,1984年下降到第六位,1987年下降到第十二位。虽然在商品经济条件下,并不断排斥按劳分配的原则会受到冲击,某些非劳动收入,级差收入会存在,但有时会超越人的心理承受能力,今年1—8月和去年相比,物价上涨指数为17%,我局职工收入水平上涨14%,这些都直接影响采掘工人的生产积极性和采掘队伍的稳定。

(四)、人们的低层次需要得到满足,开始追求较高层次的生活内涵。随着生产的发展和社会的进步,人们的生活水平逐步提高,采掘工人不光要求在吃饭、穿衣上得到满足,也要求在工作上轻闲一些,采掘工作自然很难为他们所亲睐。笔者认为美国著名心理学家马斯洛提出的《需要层次理论》对我们仍具有借鉴意义和现实意义。他提出:人的需要是有层次的,即以最低级的生理需要开始,当较低级的需要层次得到满足之后,必然会产生较高层次的需求,这在生理学、社会学和心理学领域为多数专家和学者所论证。采掘老工人供养人口由多到少,工资逐步提高,他们从前那种家庭人口多、负担重,不下井当采掘工就较难维持全家起码的生

存和生理需要的状况已成为历史;新工人家庭人口少,但多数是双职工家庭,生活上相对宽裕,使工人对采掘工作产生“离心力”。而农民轮换工在生产条件差、管理跟不上、收入不可观的情况下,难免产生雇佣思想和小农经济意识,“前门进、后门出”的现象屡见不鲜。

(五)、在煤矿企业内部,按劳分配问题尚待进一步完善。干群之间、井上下之间、采掘一线和辅助岗位之间的收入分配关系不尽合理,有些采取经济承包形式的坑区规定干部的收入水平必须高于工人的两至三倍,这在公有制的条件下,是很难为工人所接受的;从煤炭企业内部工人的从业趋向看,为什么一线工人乐于到辅助和地面工作呢?主要原因是等量劳动没有取得等量报酬,收入档次没有真正拉开,分配上出现轻重倒置。

三、保持采掘队伍相对稳定的几点设想

提出采掘队伍的绝对稳定是不可能的,由于井下恶劣的作业环境,伤亡事故时有发生,三班生产造成不良的休息环境,加之人们的思想认识和身体承受能力有一定限度,导致每个工人很难自始至终在采掘一线服务终生,这是不依人的意志为转移的,但是也不能因此而排除我们为使采掘工队伍的相对稳定而做出努力,制定出切实可行的措施和有关政策,通过多维激励、严格管理、协调内部分配关系等多种手段,以保持采掘队伍的相对稳定。这是一项系统工程,是十分艰巨而又复杂的工作,需要我们作出不懈努力。

(一)从干部作起,端正企业的经营和指导思想,尤其是在深化改革的大潮中,牢记我国是生产资料公有制的社会主义国家,干部的一言一行必须代表广大人民的最大利益。

坚持从自身做起,在提干、调资、工资分配、分房、子女就业等多方面要大公无私,处处以身作则。如果我们各级干部在工人群众心目中真正成为人民的公仆,赢得了工人的拥护和信赖,那么一切问题都将不难解决,采掘工人一定会理通气顺,体谅国家和企业的实际困难,焕发出极大的生产积极性和创造性,企业才会兴旺发展。

(二)、认真贯彻按劳分配原则。我们劳动工资战线的同志天天讲按劳分配,但实际执行情况如何,效果怎样呢?在这里我们应该引入价值规律和价值观念,使劳动力的价格逐渐接近价值,即等量劳动取得等量报酬,使工资分配制度在煤矿内部逐步趋于合理。让采掘工人觉得到采掘岗位上虽然付出了很大代价,但掂量一下厚厚的“工资袋”并不吃亏。只有如此,采掘工人的“倒流”问题才能得到较好解决。在具体方法上,笔者认为可从以下几方面入手:

第一,对采掘工人可试推行周五工作制,加大采掘队伍的在册系数,使采掘工人有较充裕的休息时间和娱乐时间;执行日工资 = 现行工资 / 20 天;第二,建立采掘工人定期疗养制度,建立采掘工人疗养院,从事采掘工作 10—15 年的工人,保证采掘工人至少有 1—2 次疗养机会;第三,建立采掘工人荣誉证,由矿根据每个工人的出勤工数逐年登记,凭登记内容计算采掘工作年限,凭工作年限计发养老金,对全年出勤不足 228 天者按半年采掘工龄计算,全年出勤不足 114 天者不计算采掘工龄。对从事采掘工作满十年以上,从第十一年起,每年加发 2% 的退休金,加发幅度最多不超过 10%, (228 天的计算基础: $[365 - 7 - 104] \times 90\%$ (出勤率) = 228);第四、改变一身工作服、一双胶靴的煤矿工人形象,

对全年出勤满 300 天以上者，可发一身高档服装或从多方考虑提高采掘工人的福利待遇。

当然，在提高采掘工人一系列待遇的同时，是在努力提高采掘机械化水平、煤矿有明显经济效益的前提下进行。

（三）、整顿劳动纪律、严格劳动管理。最近一个时期以来，我们的基层干部不敢对采掘工进行大胆管理，对其中的“刺头”、“懒汉”束手无策，甚至对长期旷工的人也不敢除名，导致一线队伍软懒散，出勤率低，严重地削弱了战斗力。因此，我们要进一步加强采掘工的管理，让兢兢业业工作的同志真正得到实惠，让不安心的人退出这个队伍。我们的原则不是采用强制的手段，而是用经济吸引的方法。

（四）、谈谈农民轮换工的使用问题

由于煤矿井下一线的特定环境，对采掘工人要求在较短的时间进行更新，而农民轮换工正具备这个特点。可是从我局农民轮换工使用上出现了一些问题，东梁矿、平安矿、高德矿等单位的农民轮换工的流散率很大，他们视合同为一纸空文，在收入低、生活条件差或农忙时节说走就走，企业拿他们也没有办法。在这方面，清河门煤矿有许多成功的经验，农民轮换工队伍比较稳定，劳动生产率很高，值得各矿学习和借鉴。

首先在政治待遇上一视同仁，有的农民轮换工已提干、入党、评先进、评劳模，使他们觉得，不是来矿山“打短工”。在生活上关心他们，每四人居住在一个房间，楼内设施齐全，并设卫生员经常清扫，有一个舒适的休息环境。在工资和奖金分配上和全民职工同等对待，每个农民工月收入都在 500 元—1000 元，扣除生活费用后仍有余钱。

但是清河门矿的做法并非尽善尽美,还需要进一步完善,在加强职工食堂的服务质量,平抑伙食费价格、提高饭菜质量、丰富业余文化生活等方面仍需做出努力。同时我们可以设想,对在矿山兢兢业业工作的农民轮换工,可以一定的比例招收一些全民合同制工人,尤其是将那些和郊区女青年结婚的人招进来,以解决他们的后顾之忧,这样更能进一步调动农民轮换工的生产积极性,使他们成为采掘队伍中一支重要的生力军。

优化劳动组合的环境研究

我国工业企业深化改革的实践表明,推行优化劳动组合,使企业增加了生机和活力。这主要是优化劳动组合打破貌似公平的“铁饭碗”;移动了要根深蒂固的“铁交椅”;改革了一成不变的“铁工资”,确实推进了生产的发展,效率的提高。但是,应当看到,“铁饭碗”不是端了一天两天,“铁交椅”不是坐了一年两年,“铁工资”不是拿了一时半会,所有这些都已变成一种概念深深地灌输了人们的头脑中。因而,要改变这一切,并非举手之劳,需要做许多的工作,需造成一个优化劳动组合的大气候,大环境。即要形成优化劳动的政治环境、经济环境和社会环境。造成“愚公移山”的大趋势,冰融雪化的大气候。有了这种条件和气候,企业优化劳动组合才能顺利进行。

一、优化劳动组合的先决条件

(一)政治环境

优化劳动组合,是企业全体职工参与的大事情,涉及到每个职工的切身利益,必须要有强大的思想政治工作配合,要有一个能够动员群众,组织群众,激人奋进的政治空气。优化劳动组合需要的政治环境,主要表现在以下几个方面:

- 1、各级政府对这一新事物的肯定程度。
 - 2、各级领导人对优化劳动组合提倡的程度。
-

- 3、报刊、杂志对优化劳动组合宣扬的程度。
- 4、政府对优化劳动组合的政策、措施出台的多少。
- 5、理论上对优化劳动组合的政策、措施出台的多少。
- 6、职工心理上对优化劳动组合承受能力的大小。
- 7、优化劳动组合试点经验传播的快慢。
- 8、各级领导人对执行优化劳动组合的重视程度。
- 9、企业领导层对执行优化劳动组合愿望和强弱。

综上所述,这些都是构成政治环境的主要因素。一个地区是这样,一个企业也是这样。

一个企业要想推进优化劳动组合,也要充分分析和估价自己的政治气候,看看有利的条件是什么,不利的因素在哪里,有哪些薄弱环节。然后,积极创造条件,以形成优化劳动组合的政治气候。

(二)经济环境

所谓经济环境,就是要研究企业的经营状况,经营成果对职工的激励作用。构成经济环境的主要因素有:

- 1、企业经营承包责任制落实情况;
 - 2、企业内经济责任制落实情况;
 - 3、企业外部市场形成的情况;
 - 4、企业各项经营指标完成情况;
 - 5、企业生产力发展水平;
 - 6、企业内部各项改革措施落实情况;
 - 7、企业内外协作路子的宽窄;
 - 8、多种经营开展的好坏;
 - 9、职工生产劳动积极性高涨程度;
 - 10、职工凝聚力的状况,等等。
-

经济环境是实行优化劳动组合的物质基础，也是激励职工进行优化劳动组合的动力。必须要下气力，完善企业经营机制，形成优化组合的经济气候。优化组合的行为，是由实现经济愿望激发的。

对企业的经济环境，不仅领导心中有数，而且也要叫职工心中有数。要让每个职工明了企业经营的状况和自己应承担的责任。

从经济环境分析，目前企业推行优化劳动组合有三种状态；

第一种：经营状况好的企业，这些企业年年都完成了各项经营指标，职工干劲大，企业创利多，市场信誉高，生产形势好。这种企业，从领导到职工，都不满足现状，大家心理上都有强烈地改革欲望、优化劳动组合对企业对职工来说是收益大、风险少。

第二种：是经营状况差的企业。这类企业虽然实行了经营承包责任制，但生产经营中存在许多问题，如产品质次，市场缺乏信誉，资金来源不足，经营管理不善，职工生活得不到改善。这种企业在经济上遇到较大的困难，前进不了、后退无路。在领导和职工思想上造成了要改革的压力，他们不怕风险，有“背水一战”的决心，勇于接受优化劳动组合，而且态度坚决。这类企业实行优化劳动组合的结果，往往能使企业达到“起死回生”的惊人效果。

第三种：是经营状况一般。成绩不大年年有。生产经营各项指标基本可以完成，职工生活水平基本稳定。这类企业，从领导到职工，对优化劳动组合一般持观望态度。他们最大的顾虑是怕担风险。在这些同志思想中有一种不正确