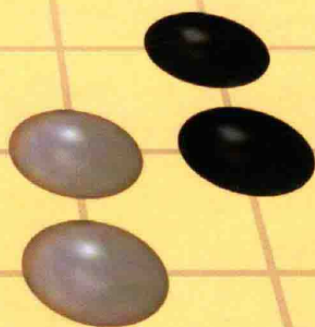


焦作煤业

历史上重要的一步棋

杜工会◎著



jiaczuomei Yelishishangzhongyaodeyibugui

焦作煤业历史上重要的一步棋

杜工会 著

焦作煤业(集团)有限责任公司

2008 年 5 月

国家报刊发行文件汇编

河南省新闻出版局编

开本：787mm×980mm 1/16

印张： 印数：400册

焦作日报印刷厂印刷

豫内资新出发通字【2008】120号

内部交流 免费赠阅

引子

迎来焦作煤矿建矿 110 周年,庆幸中颇多感慨。八年生死拼杀,破产改制的鼓角硝烟并未远去,浴血突围的刀光剑影历历在目。

十年前,焦作煤矿百年华诞,我们收到的却是“死神”的“邀请函”:扭亏无望,破产关闭。人们无奈地摇头:焦煤恐怕真的要“百年”了!

十年前,电影《泰坦尼克号》热播,心灰意冷而近乎绝望的焦煤人发出痛苦的疑问:难道我们要成为“泰坦尼克”的现实版?

一夜风雨散,变换了时空。

十年后的今天,我们以 110 周年庆典拉开振兴焦煤、再造第二个百年辉煌的帷幕!

十年日出日落,在若有若无的生命轮回中,我们不难发现一些重大事件的重要意义。或是一着不慎,满盘皆输;或是妙手回春,柳暗花明。对此,人们往往会用假设来进行虚拟的解构:如果没有滑铁卢之战,欧洲的历史会不会重写?如果没有赤壁之战,难道真的就像诗人所感叹的——“东风不与周郎便,铜雀春深锁二乔”?如果没有关闭破产的大政策,焦煤集团的今天又会是一个什么样的状况?

时光不会倒流,历史不能假设,但必须认真总结。

焦煤集团运筹实施 8 年的矿井关闭破产,牵涉职工数万

人,是企业“三步走”战略中最关键、最重要的一步棋,是一步险棋,也是一步妙棋。

和同事们总结焦作煤矿的十年突围之战,大家感到破产改制是具有决定意义的一役。破产改制,展现出了焦煤人在新的历史时期特别能战斗的精神风貌,展现出了焦煤人无所畏惧、勇于改革的韧性和拼劲。有必要对破产改制资料进行整理,有必要给历史一个交待,让后来者有资料可查,能够理解这个阶段为什么要破产改制,实际又是怎么操作的,有什么效果,或许能够得到一些有益的启示。

所以,我想把这一过程写出来,作为一个历史资料。

人们称我是“破产专家”。破产改制之于我,个中三味,别人可能理解不会这么深。2007年,要进行全国国有企业兼并破产和再就业工作表彰,河南省有一个企业先进个人名额,大家都说,“非老杜莫属!”全省实施政策性破产的矿井,焦作煤矿最多,不给焦煤给谁?是年4月24日,我平生首次在北京戴上了大红花,受到了曾培炎副总理的接见。在别人眼里,或许这算不上什么大的荣耀。这些年,我获得过很多荣誉,也辞让过一些荣誉,唯有这个荣誉让我更有一翻感慨!

这次全国国有企业兼并破产和再就业工作会是历史上的第一次,也是最后一次,唯一的一次,2008年政策性破产通道彻底关闭!真正的机不可失,时不再来,焦煤抓住了机遇,幸之,甚之!

岁月的天空从我们头顶掠过,留下的是一段刻骨铭心的记忆。

目 录

引子.....	1
---------	---

谋 势 篇

一、破产改制的背景.....	3
----------------	---

(一)国有企业困局/3

(二)国有企业改革的历史进程/6

(三)国有企业解困目标和方针/9

(四)国家采取的措施/10

二、煤矿政策性破产措施出台的历程.....	11
-----------------------	----

(一)破产政策的成熟/11

(二)煤炭行业的困境/13

(三)煤矿企业政策性破产的决策/15

1、下决心采取特殊办法解决资源枯竭等矿山企业的问题/15

2、制定和不断完善资源枯竭等煤矿关闭破产政策/17

3、煤矿企业关闭破产标准/19

(四)矿山企业破产的政策措施/21

(五)政策性破产的含金量/23

三、焦作煤矿是符合政策性破产的对象.....	25
------------------------	----

(一)焦煤的困难/25

- (二)焦煤在困境中左冲右突/29
- (三)破产给焦煤带来新的希望/31
- (四)从整体破产到分步实施/34

破局篇

- 一、认识与决心.....37
 - (一)“两来一去”工作思路/37
 - (二)统一认识,走破产改制之路/41
- 二、积极准备,全力争取破产项目.....48
 - (一)破产项目准备工作/48
 - (二)艰难的申报工作/54
- 三、操作.....64
 - (一)方针——破产工作四个“十六字”方针指导破产操作/65
 - (二)方法——破产操作具体工作中的“一二三四五”/73
- 四、重组——让破产企业获得新生的蝉变.....85
 - (一)定好着眼点——为立而破、死而后生/85
 - (二)找准着手点——精心准备、精心设计/89
 - (三)把握着重点——尊重职工、尊重公议/91
 - (四)突出着力点——转变观念、转换机制/94
- 五、稳定——破产工作中的重中之重.....97
 - (一)职工心态/98
 - (二)稳定工作措施/99
 - (三)矿区稳定压力将长久存在/101
- 六、演变——破产政策的派生效应.....107

(一)奠定焦煤集团产权制度改革方案的基础/107

(二)催生四个单位的破产改制/108

(三)跟进八个地面单位的改革改制/111

变局篇

一、资产状况转优·····	113
二、人员结构发生根本性变化·····	114
三、生产经营走上良性发展道路·····	116
四、企业获得快速发展·····	121
五、管理体制、经营机制变化·····	125
六、文明矿区建设呈现新局面·····	125
七、思想观念得以转变·····	128
八、职工生活状况改善·····	129

启示篇

一、万物不破不立·····	131
二、有所为有所不为·····	133
三、把事当事干·····	139
四、观念不变不通·····	143
五、系统工程需系统支持·····	146
六、山沟里可以出马克思主义·····	153

焦作煤业历史上重要的一步棋

谋 势 篇

有时,从头开始是痛苦的,可如果想达到目标,就必须经历这种痛苦。

传说鹰可以活到 70 岁,是世界上最长寿的鸟类。但是为了能活到这个岁数,它在 40 岁的时候会面临一次严峻而艰难的抉择。此时,它的爪子不再锋利和敏捷,喙老化得又弯又长,几乎可以碰触到自己胸前的羽毛,翅膀因为年龄而钙化,厚重的羽毛也使之不再灵活,飞翔变得十分吃力。这时,鹰只有两种选择,要么死去,要么经历一次历时 150 天的痛苦蜕变。

如果选择后者,它就必须飞到一个绝高的山顶,暂时停止飞翔,用老化的喙啄打岩石,直到喙完全脱落!等新喙长出来之后,用它把爪上老化的指甲一个一个拔出来,等到新的指甲长出来后,再把钙化的羽毛一根根拔下。漫长的 5 个月后,鹰重新开始了蜕变后的飞翔,它又获得了新生后的 30 年生命。

上世纪末,我们焦煤这样的老国企便处在这一痛苦的抉择之中。面对全新的市场经济,要么等死,要么在蜕变中重塑一个新我。

一、破产改制的背景

(一)国有企业困局

新中国成立后,在全国范围建立了全民所有制企业制度亦即国有企业制度,并实行高度集中的计划经济管理体制,

这在一定的历史阶段一定程度上对新中国的经济发展起到积极作用,国有企业及其广大职工,做出了不可磨灭的重大贡献。在建设社会主义市场经济的过程中,国有企业仍然是我国国民经济的支柱,发展社会主义社会的生产力,始终要依靠和发挥国有企业的重要作用,搞好国有企业的改革和发展,是实现国家长治久安和保持社会稳定的重要基础。但随着社会的发展,国有企业本身存在的诸多弊端也逐步显现出来,企业发展陷入困境,严重阻碍着社会生产力的发展。国有企业存在的问题主要有五个方面:

第一,资源配置不合理。国有资产是有限的,但却分布在各个领域、各个部门、各个地区,不能集中运用。例如,国有企业不仅占据关系国计民生的重要部门和行业,而且分散在许多小型的、竞争性的行业中,表面上国企分布很广,实际上削弱了它对整个国民经济的调控能力,降低了它在市场经济中的竞争能力。

第二,经济体制缺陷。建立在计划体制下的国有企业,目前仍存在不少计划经济的弊端,例如政企不分,政府干预较多;分配平均主义,吃大锅饭现象等等。

第三,历史包袱沉重。国有企业大多都有较长的历史,一般都诞生在建国前后,有些企业甚至已有上百年的生产历史,“年龄”上的老,带来一系列、多方面的老,企业整体上的严重老化,成为阻碍企业前进步伐的痼疾。由于年龄老、体制

老又产生了退休人员多、冗员多、非经营性资产多、社会负担重的现象。不少国有企业,富裕劳动力达到 20%至 30%,工资成本昂贵。还有大量非经营性资产,例如公安、学校等等,这些非经营性资产不仅不能创造新价值,而且要花费大量维修管理费用。

第四,债务负担重。八十年代初,国有企业资金来源由财政拨款改为银行贷款。这种“拨改贷”在当时有一定意义,但却造成许多企业根本没有资本金,完全靠银行贷款支撑。九十年代末国企的负债率高达 70%以上,有的企业流动资金 100%负债。贷款利率虽然一再下调,但贷款利率仍大大高于企业净资产回报率,企业财务成本高昂,经济效益下降。

第五,生产增长缓慢。国有企业工业产值在全部工业总产值中的比重大幅下降。从 1978 年的 77.63%降至 1997 年的 25.52%。

以上问题反映在企业经营中,就是亏损严重。改革开放后,一直到本世纪初,国有企业的亏损呈现一种波浪式上升的趋势。从 1985 年到 2000 年,全国国有企业上交利润 505.82 亿元,但补贴亏损就高达 6501.12 亿元,仅仅是 1997 年到 2000 年,国有亏损企业的亏损额就达 7057.4 亿元(《中国统计年鉴 2004》)。国有企业的利润集中在石油、电力、通讯、交通等几个行业;亏损集中在煤炭、军工、森工等行业。

鉴于国有企业的历史和现实问题,改革开放以来,国有

企业就一直被视为经济改革的重点和中心,成为整个经济体制改革的中心环节,是经济改革的“重头戏”。但是,不得不承认,在我国进行的所有各个方面的改革中,国有企业改革是“投入-产出”效率最低的!国企改革步履艰难,越来越多的国有企业陷入经营困境,生产难以为继,工资不能发放,职工生活困顿,成为影响我国经济社会发展的主要问题。

(二)国有企业改革的历史进程

我国经济体制改革的方向是从计划经济体制转型为社会主义市场经济体制。国有企业从改革开放以来,为适应这个转变,走过三个阶段的路子,分别为扩大企业自主权、实行两权分离、建立现代企业制度阶段。

第一阶段(1978—1984):扩大企业自主权阶段,从1978年党的十一届三中全会至1984年党的十二届三中全会以前,改革的战略指导思想是扩大企业自主权。改革重点放在调整国家与企业关系上,着眼于调动企业和职工的积极性、主动性。通过这一阶段的改革,企业有了一定的生产自主权,开始成为独立的利益主体,企业和职工的积极性都有所提高,并对传统计划经济体制打开了缺口。但是,扩大企业自主权的改革思路是在计划经济的框框下进行的,这一阶段国有企业的改革没有也不可能动摇计划经济体制的基础。

第二阶段(1985—1993):实行两权分离阶段。从党的十二届三中全会到1993年党的十四届三中全会以前,这一阶

段国有企业改革的思路是国家所有、企业经营,即所谓的两权分离。按照发展社会主义有计划商品经济的需要,决定全面推进以增强企业活力,特别是增强国有大中型企业活力为中心的经济体制改革。并重新确立了国有企业改革的目标,这就是:要使企业真正成为相对独立的经济实体,成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者,具有自我改造和自我发展能力,成为具有一定权利和义务的法人。1986年12月,国务院出台《关于深化企业改革增强企业活力的若干规定》,推行多种形式的经营承包责任制,实现两权分离。其积极作用是促进了企业自主权落实,增强了企业的动力机制,加强了企业的财务责任,特别是使政府和企业的关系发生了变化,企业不再完全听命于政府,推动了政企分离等等。不过承包制也有其固有的缺陷,企业仍在相当程度上隶属于政府,企业既不能做到完全自主经营,更说不上能够自负盈亏,也就难以做到自我发展和自我约束。

第三阶段(1994—至今):建立现代企业制度并调整国有经济布局阶段。建立现代企业制度是1993年11月党的十四届三中全会正式提出来的,调整国有经济布局是1995年9月党的十四届五中全会正式提出的。这两项措施的实质是进行产权和所有制结构调整,其理论依据则是建立社会主义市场经济体制。1993年11月,党的十四届三中全会通过了《关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》,指出我国

国有企业改革的方向是建立现代企业制度,并把现代企业制度概括为适应市场经济和社会化大生产要求的产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的企业制度,要求通过建立现代企业制度,使企业成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的法人实体和市场竞争主体。1998年,国家财政体制、金融体制的改革硬化了国有企业的预算约束,切断了政府对国有企业的输血渠道,逼着国有企业非改革不可。十五届四中全会作出了《关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定》,明确提出要从战略上调整国有经济布局 and 改组国有企业,并以此作为推进国有企业改革和发展的一条重要指导方针。

至此,国企改革方向得以明确,就是要把计划经济中的“生产单元”改造成为市场经济中独立的市场竞争主体,建立现代企业制度。随之,国企改革进入攻坚阶段。但问题是企业改革,人往哪儿去?改革成本谁来承担?国企改革必须解决的难题是:国有经济布局的战略性调整;建立完善的公司治理结构;股权结构的调整,产权多元化问题;管理体制,如何实现出资人制度和出资人的行使方式;资产质量、国企的考核与评价、清产核资反映的问题;改革不配套,政出多门不落实;国家对国企改革赖以支持的宏观经济配套措施和法制滞后;企业冗员、职工下岗与社会保障制度建设;资本市场发育慢;沉淀负债率高;会计制度改革滞后和企业会计信息失实;

改革后在企业中党的组织及其工作方式的问题。这些难题归集在一起,我们得出一个概念:国企改革,建立现代企业制度,种种关系相互间都有亮相,形成一个整体。改革需要从宏观到微观,从经济基础到上层建筑等配套改革,任何一项单兵独进都无效,这就是国企改革为什么这样艰难的原因。

(三)国有企业解困目标和方针

党的十五大和十五届一中全会提出,用三年左右的时间,通过改革、改组、改造和加强管理,使大多数国有大中型亏损企业摆脱困境,力争到本世纪末大多数国有大中型骨干企业初步建立现代企业制度。这就是我们平常说的“国企三年解困”,或者说“三年攻坚”,意思就是在全国 10177 家国有大中型工业企业中,1998 年亏损面为 21.76%,亏损企业大约 2000 家,通过三年攻坚努力,使这些国有大中型亏损企业中“大多数”解困。为解决亏损企业困境问题,完成国企改革重要的阶段性任务,国家相继出台了住房改革、医疗改革和教育改革等方案并付诸实施,继续从政策上对国有企业给予大力支持。一些先行试点改革和发展的国企典型,他们对于钱从哪里来、人到哪里去、货往哪里销、负担怎么减等一些难点问题,也进行了有益的探索,创造了不少好的经验。

1999 年的十五届四中全会,主题就是国企改革,会上通过《关于国有企业改革与发展若干重大问题的决定》,提出“坚持有进有退,有所为有所不为”的思路,即从战略上调整