



新集集团集约 经营探索

主编 陆剑峰

副主编 吴晓 董京社 王毅

煤炭工业出版社

26.21



97
F426.21
72
2

新集集团集约经营探索

主 编 陆剑南

副主编 罗斐 董克柱 王越

XAH701/25

煤炭工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

新集集团集约经营探索/陆剑南主编. —北京: 煤炭工业出版社, 1996

ISBN 7-5020-1372-5

I. 新… II. 陆… III. 煤炭工业-工业企业-企业管理
IV. F426.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96)

新集集团集约经营探索

主 编 陆剑南

副主编 罗斐 董克柱 王越

责任编辑: 于 杰

*

煤炭工业出版社 出版发行

(北京安定门外和平里北街 21 号)

北京宏伟胶印厂 印刷

*

开本 $787 \times 1092 \text{mm}^{1/32}$ 印张 $5\frac{1}{2}$

字数 111 千字 印数 1—4,100

1996 年 9 月第 1 版 1996 年 9 月第 1 次印刷

书号 4141 定价 10.50 元



内 容 提 要

在社会主义市场经济条件下，集约经营具有崭新的内涵和重要的意义。该书从理论和实践相结合的角度，在总结新集集团成功经验并进行实证分析的基础上，论述了集约经营的基本内容和探索途径，并从实行两个根本性转变的高度，阐明了“政企分开，转机建制，科技进步，管理创新，效益为本，集约经营”是现代企业成功的法宝。

该书可作为企业经营管理人员的培训教材和大专院校的案例教学教材，也可作为理论工作者和现代企业家的自学用书。

编委会及作者名单

主 任 张延滨 刘明善

副主任 郭福善

委 员 (按姓氏笔划为序)

丁振远 于 利 冯克庄 田维义 刘明善

刘云山 刘建平 张延滨 周庆富 赵殿才

郭福善 郭永泽 廖多荪

主 审 曹多敏

主 编 陆剑南

副主编 罗 斐 董克柱 王 越

编著者 (按姓氏笔划为序)

王 越 (第五篇) 陆剑南 (第三篇、第四篇)

张俊芝 (第二篇) 张 澍 (第四篇)

罗 斐 (第一篇、第三篇) 钱凤国 (第六篇)

董克柱 (第七篇)

中央领导对煤炭工业的指示

“……基本建设抓好骨干矿建设……新井建设要有新模式、新机制、新管理,要用新集煤矿的办法,推广新集经验”。

(李鹏总理 1995 年 7 月 12 日上午在听取叶青、王忠禹、王森浩同志汇报时的指示)

“新集矿区上得很快、很好,为什么其他矿区搞不上去,要很好总结推广新集经验”。

(邹家华副总理 1995 年 7 月 13 日在听取安徽省省委书记卢荣景、省长回良玉、常务副省长汪洋汇报时的指示)

“……煤炭部通过这次会议,学习推广新集煤矿建设的经验,并运用这个典型来推动煤炭基本建设的改革与发展,这是非常有意义的一件事。新集煤矿是采用新的体制和机制建设的一座现代化煤矿,做到了投资省、工期短、技术先进、达产快、效益好、能还贷。他们创造的经验,体现了基本建设投资体制改革的方向,体现了两个根本性转变的要求,具有普遍的指导意义。不仅煤炭基本建设战线要学习,整个煤炭行业都要学习,其思路其他行业也可参照。

煤炭工业是国民经济的基础产业,在今后 15 年的经济和社会发展中,占有举足轻重的位置。要保持煤炭工业的持续健康发展,基本建设担负着十分艰巨的任务。目前,煤炭基本建设战线面临的困难和矛盾很多,必须通过深化改革来寻

找发展之路。希望你们以新集为榜样，学习推广新集经验，加快实现煤炭基本建设的两个根本性转变。在学习推广新集经验中，希望你们：第一，要更新观念，正确认识和对待新集经验，从改革的高度增强学新集的自觉性；第二，要把握住新集经验实质内涵，特别要学习新集坚持解放思想、实事求是、大胆改革、勇于创新的精神和按社会主义市场经济规律办事的科学态度；第三，要对照新集经验找差距，认真总结实践中经验教训。进一步认清加快改革、转换经营机制的必要性和紧迫性，从新集经验上开阔思路，明确改革、发展的方向；第四，要紧密结合本单位实际，把新集经验学到手。要通过学习推广新集经验，大大推进煤炭工业基本建设的改革，在改革投融资方式，实行建设项目法人责任制，建立投资决策责任制和投资风险约束机制，以及促进地质、设计和施工管理的改革等方面，迈出新的步伐。

我相信，随着新集经验的逐步推广，煤炭企业的经营、生产和基本建设将会出现新的变化，两个根本性转变将会迈出新的步伐”。

（邹家华副总理 1996 年 4 月 11 日致全国煤炭基本建设工作会议的信）

“……你们这次会议，学习推广新集经验，以此推动煤炭基本建设的改革与发展，这个思路是好的。新集煤矿是采用项目法人责任制建设的一座现代化煤矿，他们用 6 年零 9 个月的时间就建成 660 万吨的生产能力，这么快的速度、这么好的效益，在国内是少有的。他们不仅改革力度大，发展也快；不仅建设搞得好，生产经营也好；不仅物质文明这一手硬，精神文明这一手也硬。他们的经验，体现了党的十四届。

五中全会提出的实现两个根本性转变的要求。

当前，煤炭工业的形势是好的，但也遇到了较大困难。煤炭基本建设战线改革的任务十分艰巨。希望你们认真贯彻十四届五中全会和八届全国人大四次会议精神，认真学习新集坚持解放思想、勇于改革创新的精神，坚持实是求事、博采众长的科学态度，坚持自力更生、艰苦奋斗的思想境界，搞好煤炭基本建设的各项配套改革工作，推动整个煤炭工业的改革、发展与稳定，为煤炭工业的健康发展做出新的贡献”。

（吴邦国副总理 1996 年 4 月 11 日致全国煤炭基本建设工作会议的信）

“我去年一个偶然的的机会看到了你们的一份材料，后来我又问过王森浩同志，为什么新集搞了项目法人责任制后花钱这么少，而且建设速度快、效益好，后来我又同邹家华同志谈过这件事，他答应要总结推广你们的经验。这次到安徽来，我事前跟卢荣景同志说，到安徽后我要专程到新集看看。听了刘明善同志的汇报，为新集集团的同志们取得的成绩感到高兴！同志们以邓小平同志建设有中国特色的社会主义理论和党的基本路线为指导，发扬了敢闯敢试的大无畏的精神和我们煤矿工人特别能吃苦、特别能战斗的精神，高速度、高质量地建成了新集矿区，已经显示出良好的经济效益。同志们的实践已证明，只要我们坚定不移地深化改革，依靠科学技术，加强企业管理，国有企业也完全可以建设好、管理好。我们凭借着社会主义的优越性，同时又充分发挥市场体制的作用，我们有信心把企业建设成为世界一流水平的企业。我对大家提几点希望：

一、无论是省里、市里的同志，还是我们新集集团公司

的同志们，希望你们认真总结新集矿的建设经验，努力探索出又快又好的建设社会主义企业的规律，特别是探索出市场经济条件下如何又快又好地搞好企业的新路子。基本建设多年来取得了很大成绩，但确实也有一些比较顽固的弊端：往往是议论项目的时候拍脑袋，定项目的时候拍胸脯，干项目的时候往往是投资不够用，工期保证不了，矛盾一大堆，然后是拍屁股。这些弊端的出现，往往跟计划经济条件下责任不明，吃大锅饭的体制有关系。我之所以对（基本建设）这件事感兴趣，是因为我过去长期是搞基本建设的。在基本建设战线干了十四年，总感觉到这些问题没有很好地解决。国家反复强调基本建设要打歼灭战，要搞责任制，要加强概、预、决算管理等，采取了很多措施，但最终这个问题没有从根本上解决，说到底，根本问题是缺少市场经济的机制。因此，我觉得应该很好地总结一下新集在基本建设方面的经验，而且这些经验今后不单是运用于新集集团总公司以后新项目的开发建设，而且要扩大运用到国内其他战线，也包括推广到其他省、市的其他行业中去。

二、新集建设的速度、成本、效益、质量是一流的，但如何把管理搞好，要研究。我的意思是，建设搞得好，仅仅是一个良好的开端，对于一个矿井、一个矿务局来说，生产管理是一项长期的工作。一个好的企业，不但要有一流的建设速度，一流的建设质量，还应有一流的管理水平，一流的效益，要努力实现这样一个目标。至于你们刚才讲的这件事（指开发顾桂矿井资源），我把你们的想法带回去，你们也知道我也不直接管这个事，但我要把你们的想法、要求转达给国家计委、给邹家华同志，给国务院的其他有关部门及有关领导。

三、在生产经营管理当中，作为一个社会主义企业，应该具有中国特色的管理方式、领导体制。中央反复强调市场经济体制，在市场经济体制下要按照股份公司的法人治理结构来运作。同时要发挥政治工作的优势，你（刘明善）既是党委书记，也是总经理，要认真研究企业里怎样发挥党组织的政治核心作用，怎样紧紧依靠群众办好企业，这一点很重要。煤矿企业历来有特别能吃苦、特别能战斗的优良传统，作为能源战线上工作的同志确实需要一种牺牲精神、奉献精神，为了我们的国家，我们的广大群众，为了保证能源供应，职工们在井下常年累月不辞劳苦，需要一种精神，新集在职工队伍的建设上需要逐渐形成独具特色的“新集精神”：第一，我是煤炭战线；第二，作为新集应有新集自身的特点。从宏观上来讲，我们要通过对很多企业的摸索、总结、升华，要形成具有中国特色的企业管理的精神支柱和中国工人阶级的优良传统，这也很重要。从微观观念上是关系到怎样调动职工积极性，建设高素质的职工队伍的大事，你们要认真加以研究并及时总结”。

（中共中央政治局常委、书记处书记胡锦涛 1996 年 7 月 22 日在新集矿区视察时的讲话）
（根据录音整理未经本人审阅）

大力推广新集经验

(代序)

实行经济体制和经济增长方式的转变，是党的十四届五中全会作出的重大决策。作为煤炭工业，实行两个根本性转变的方向和有效途径在哪里？这是一个亟待解决的问题。解决好这个问题，既需要理论上的指导，更需要发现具有指导性和方向性的先进典型，为全国的煤炭企业引路。《新集集团集约经营探索》一书，通过对新集经验的剖析，从理论和实践相结合的角度，观照宏观和微观两个方面，对企业如何实现集约化经营进行了积极的探索。

新集矿区由最初的新集煤矿发展到今天的新集企业集团，走的是一条集约经营的路子。新集经验涵盖了煤矿建设、生产经营、精神文明等各个方面，内容非常丰富。学新集一定要抓住最基本的东西，紧紧围绕加快实施两个根本性转变，有重点地学。

一、学习新集解放思想、实事求是的精神。解放思想，实事求是，是党的十一届三中全会以来所倡导的思想路线。新集集团在改革发展进程中，始终很好地坚持了这一思想路线。他们按照一切有利于生产力发展的标准，对煤矿建设、生产经营的一些传统作法大胆进行扬弃，合理的就继承，不合理的就坚决革新。这种勇于改革创新的精神是十分可贵的。邓小平同志讲：“发展是硬道理”。发展是我们考虑一切问题的

出发点和落脚点。凡是有利于煤炭工业发展的，我们就坚持；凡是不利于煤炭工业发展的，就要坚决破除。在这个问题上，要做到不唯书，不唯上，不唯条条框框。学习新集，首先要学这一点。

二、学习新集自觉按市场经济规律办事的科学态度。新集在建设过程中，处处按市场经济的客观规律想问题、办事情、搞建设。他们的许多做法，假如仍用计划经济的老观念看，会觉得一无是处；换一个角度，用市场经济的观念去衡量，则会感到他们勇于改革创新。目前正处在新旧体制转换时期，老的一套不灵了，新的一套运转机制又没有建立起来。如果我们不主动探索，不去适应，就要误事。所以学习新集，很重要的一条，就是要象他们那样，把市场机制引入企业的生产经营管理之中，自觉按市场经济的规律办事。

三、学习新集坚持一切以经济效益为中心的思想。新集在煤矿建设中，始终贯彻一条主线，就是坚持以经济效益为中心，力求以最少的人力、财力、物力投入，换取最大可能的产出效益，在矿井建设和生产经营中，怎样做经济效益好，他们就怎么办。以经济效益为中心这句话，我们强调了多年，但在相当多的单位，并没有真正得到落实。花钱大手大脚、不讲效益、不讲投入产出的情况还很严重。这种不务实、不讲效益的问题，应该通过学习新集加以克服。

四、学习新集博采众长、为我所用，依靠科技进步建设煤矿。新集的优质高效，是与他们重视科技进步，在基本建设和生产经营中大量采用先进技术及科学方法分不开的。他们采用的先进技术，大部分是博采众长、为我所用的结果。见是国内先进的东西，他们都想拿到新集来试一试。目前，煤炭工业科研成果并不少，但是其中相当一部分没有及时开发

使用，没有转化为现实生产力。我们应当从新集经验中得到启示，积极采用新技术、新方法，加快科学技术向现实生产力的转化进程。

五、学习新集艰苦创业、无私奉献的崇高境界。新集的高速度、高效益，是新集人艰苦奋斗的结果。建矿初期，他们发扬“有条件要上，没有条件创造条件也要上”的大庆精神，吃咸菜，住窝棚，没有一个叫苦。现在新集的条件好了，但艰苦奋斗的创业精神没有丢。目前煤炭工业的内部环境并不宽松，还有不少困难企业。要摆脱困境，走上健康发展的道路，固然需要国家政策的扶持，需要有一个良好的外部环境，但是最重要的还在于自身的努力。尤其是那些暂时处于困境的煤炭企业，更要学习新集这种拼搏奋斗精神。假如我们的干部能象新集的干部这样身先士卒、带头苦干，假如我们的职工能象新集的职工这样努力工作、乐于奉献，那么困难就一定能够克服，企业的各项工作也一定能够迅速打开新局面。

六、学习新集以人为本建设队伍，两个文明一起抓的自觉性。人是事业成功之本，办好企业首先要把人的工作做好。新集在队伍建设上引进了竞争机制，干部实行聘任制，工人实行合同制。他们继承党的思想政治工作的优良传统，充分发挥政治优势，教育职工树立正确的人生观和价值观，把爱党、爱国、爱矿、爱岗有机地融为一体，自觉为发展煤炭事业作贡献。我们学习新集，就是要善于把激励机制与思想教育结合起来，把创新精神与党的思想政治工作的优良传统结合起来，走出一条具有本企业特色的队伍建设和精神文明建设的路子。

新集经验的实质在于改革，没有改革就没有新集。我们

学习新集，一定要坚持把握住改革这个要害，在深化改革上下功夫，真正按市场经济的要求搞建设，办企业。同时还要看到，新集的许多做法，都是从自己的实际情况出发，而且有的还处于探索阶段，新集经验也有一个不断完善发展的过程。我们学习新集，不能照搬照抄，要善于将新集经验与本地区、本单位的实际情况结合起来，创造性地学，使新集经验真正在本单位开花结果，从而推动煤炭工业早日实现两个根本性转变。

张宝明
一九九二年八月八日

目 录

第一篇 改革创新 集约经营	1
一、新集集团的创办历程	1
• 新集矿区的开发(1) • 新集集团的组建(2)	
二、新集集团的两个根本性转变	4
• 两个根本性转变的内涵及其战略意义(4) • 制度创新构建新集集团的模式(7) • 管理创新形成新集集团的动力(11) • 技术创新推动新集集团的发展(16) • 效益为本实现新集集团的目标(17)	
三、新集集团的集约经营	19
• 集约经营的基本涵义(19) • 集约经营的基本内容(19)	
• 新集集团集约经营的探索(22)	
四、新集集团的经济绩效	23
• 经济绩效的基本涵义(23) • 经济绩效的评价指标(23)	
• 新集集团的绩效评价(26) • 提高绩效的基本途径(35)	
五、新集集团的发展瞻望	36
• 新集集团的现状评析(36) • 新集集团的发展方向(40)	
第二篇 法人负责 自主决策	45
一、实行项目法人责任制,勇于创新	45
• 筹建初期的“业主负责制”(45) • 项目法人责任制的创立(47) • 项目法人责任制的涵义(47)	
二、运用项目法人的权利,自主决策	48
• 自主改革勘探程序(48) • 自主改革矿井设计(49)	
• 自主改革施工管理(50) • 自主改革劳动用工制度(51)	
• 自主进行机构改革(53) • 自主改革计划管理体制(53)	

• 自主进行设备采购(54)	• 自主销售与定价(54)	
三、项目法人责任制的特点		55
• 还贷意识强,变压力为动力(56)	• 决策迅速,办事效率高(56)	
• 矿井建设与生产经营融为一体(56)	• 实行法人责任制,促进科技进步(57)	
四、项目法人责任制的风险约束机制		57
五、新集项目法人责任制的意义		58
• 推广项目法人责任制的现实意义(58)	• 推广项目法人责任制应注意的问题(59)	
第三篇 多元融资 有偿使用		61
一、改革投资机制,拓宽融资渠道		61
• 投资机制市场化(61)	• 投资主体多元化(64)	• 融资方式多样化(65)
• 有偿使用制度化(68)		
二、力求产权清晰,实现有效运作		69
• 产权清晰的基本涵义(69)	• 新集集团的产权构成(71)	
• 新集集团的资本运营(72)	• 新集集团的产权运作(75)	
第四篇 科技进步 管理创新		77
一、依靠科技进步,提高效率效益		77
• 突破地质理论,揭开建设序幕(77)	• 改革设计,缩短工期,讲求效益(78)	• 新集矿井设计改革的成果(86)
• 依靠科技革新,节约大量资金(87)		
二、追求管理创新,优化整体效能		88
• 发挥两个积极性,联合开发矿区(88)	• 降低工程造价,实现“包概”目标(89)	• 引进竞争激励机制,确保工期提前完成(91)
• 坚持科学管理,强化组织效能(94)		
三、有效利用土地,探索集约经营		101
• 新集矿区征用土地概况(101)	• 新集矿区有效利用土的基本经验(102)	
第五篇 战略领先 科学决策		106

一、新集矿区的战略部署	107
• 新集矿区的开发战略(107)	
• 新集矿区的发展战略(113)	
二、新集集团的经营战略	118
• 以煤为主,综合开发(118)	
• 优化结构,协调发展(118)	
• 立足淮南,扩大开发(119)	
第六篇 新集精神 文化制胜	121
一、“新集现象”的文化底蕴	121
• “新集现象”因我国政治经济文化的嬗变而发端(122)	
• “新集现象”以地方经济发展的迫切需求为基点(122)	
• “新集现象”受到科技文化和管理文化的强烈促动(113)	
• “新集现象”因高文化投入而勃兴(113)	
二、新集文化的基本构架	124
• 新集文化的基本内容(124)	
• 新集文化的基本特点(128)	
三、新集精神的内涵与培育	129
• 新集精神的内涵(129)	
• 新集精神的培育(130)	
四、新集人的行为准则	138
五、企业家的历史性作用	144
第七篇 营造环境有效公关	148
一、“新集速度”仰赖环境支持	148
• 地方政府强有力的政策和舆论支持(149)	
• 农村社区的通力合作(152)	
• 较为充足的人力资源保障(152)	
• 便利的交通运输条件(153)	
• 有利的市场营销环境(153)	
二、有效公关赢得公众信任	154
• 以新集精神引发各界公众支持(154)	
• 借助传播媒介扩大企业知名度(155)	
后记	158