

腾飞之路

——大雁矿务局转机建制深化改革经验谈

刘法新 主编

煤炭工业出版社

5.21

95
F426.21
48
2

腾飞之路

——大雁矿务局转机建制深化改革经验谈

4468/13



3 0109 6667 3



煤炭工业出版社

C

162023

(京)新登字 042 号

图书在版编目 (CIP) 数据

腾飞之路/刘法新主编. —北京:煤炭工业出版社,
1994. 10

ISBN 7-5020-1064-5

I. 腾… II. 刘… III. 煤炭工业—工业企业管理
—经验—中国 N. F426. 21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (94) 第 11494 号

腾 飞 之 路

——大雁矿务局转机建制深化改革经验谈

刘法新 主编

责任编辑:王国慧 于 杰

*

煤炭工业出版社 出版

(北京安定门外和平里北街 21 号)

煤炭工业出版社印刷厂 印刷

新华书店北京发行所 发行

*

开本 $850 \times 1168 \text{mm}^{1/32}$ 印张 7

字数 174 千字 印数 1-5, 070

1994 年 10 月第 1 版 1994 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 7-5020-1064-5/F426. 21

书号 3832 定价 (精) 18.50 元
(平) 14.50 元



學習大雁礦務局經驗，
振興煤炭工業經濟。

韓英

一九九〇年七月〇日

煤炭工業部副部長韓英題詞

学习大雁改革经验
加快煤矿机制转换
张宝明
一九九四年八月廿九日

煤炭工业部副部长张宝明题词

深化改革 依靠科技
艰苦奋斗 再攀高峰

范维唐
一九九四年八月

煤炭工业部副部长范维唐题词



矿务局党政一班人在潜心规划新的发展宏图



大雁矿务局局长柯福林



大雁矿区一角



始终关切大雁局发展的原煤炭工业部部长高扬文（左三）再次亲抵大雁视察

原能源部投资公司副总经理陈钧（左一），与原大雁局党委书记、现北京煤炭管理干部学院院长张延滨，在大雁视察



煤炭工业部副部长范维唐（右一），在大雁局局长柯福林（左一）的陪同下视察大雁局综采工作面

原能源部部长黄毅诚（左二），原中国统配煤矿总公司副总经理，现煤炭部副部长韩英，在大雁局局长何福林（左一）的陪同下，视察大雁



全国人大财经委副主任迟海滨在大雁局一矿井下视察工作



锚杆支护是大雁局近年来最大的科技投入。图为局长何福林在现场指挥



先进的工况监测设备，为实现企业现代化插上了翅膀



别有洞天的“青山秀水”，是矿工在千尺井下创造的文明的生产环境



昔日脏、乱、臭，今天美如春——矿工在标准化硐室里养起了金鱼



以煤为主，多种经营。大雁矿务局依靠得天独厚的呼伦贝尔大草原，积极发展畜牧业



大连雁鸣食品有限公司，是大雁局最大的外向型企业，其水产品已远销美国、日本、东南亚等国家和地区

乳品厂从小到大，从弱到强，目前产品已销往全国各地



把矿石山绿化，把环境美化，大雁人执著的追求，彻底改变了矿山形象



为发展教育，全局职工于 1990 年捐款 305 万元，建起了同心、同德两所中学教学楼。图为同心中学

大雁局将幼儿教育视为跨世纪工程，并以此为目标，进行战略性人才培养与开发



编委会名单

主 任：张延滨 何福林

副主任：郭福善 赵明勤 辛守存

委 员：(按姓氏笔划为序)

丁振远	于 利	朱登山	冯克庄	冯 林
田维义	李新义	孙玉树	辛守存	何福林
何 斌	何清海	张延滨	张锡泉	张荫录
宋成才	庞振盛	国玉海	赵明勤	赵宝祥
范宏楠	姜永安	郭福善	郭永泽	鲍运顺

总 审：何福林

副总审：辛守存 赵明勤

主 编：刘法新

副主编：陆剑南 周庆安 毛春杰

编 者：(按姓氏笔划为序)

毛春杰	王福林	刘法新	李 贵	李文艳
陆剑南	周庆安	张俊芝	岳新来	唐自新
黑久权				

李鹏总理在能源部部长黄毅诚同志 出差报告上的批示

家华、镕基并毅诚同志：

大雁矿务局的经验值得十分重视，如果大雁这样条件比较差的企业都能通过转换企业机制做出这样的成绩，其他矿就大有潜力可挖了。建议适当宣传、提倡大雁的经验。

李 鹏

1992年8月11日

朱镕基副总理在听取何福林局长 汇报后的讲话（摘要）

（1993年8月24日）

煤炭如不大力发展第三产业，安置多余人员，煤矿始终跳不出困境。听黄毅诚同志说大雁煤矿做得最好，我说做得好就在报上宣传，现在宣传得还不够，要继续宣传。……你（指何福林，以下同）第三产业搞得好，比我讲的搞得早，这更好，……你的方向是正确的，也做出了一定的成绩，全国应该到这儿学习一些经验。

能源部部长黄毅诚同志的出差报告

镕基、家华并依林、李鹏同志：

根据年初能源工作会议的安排，7月中旬，能源部在东北内蒙古煤炭工业联合公司大雁矿务局召开了煤矿改革现场会。全国100个年产百万吨以上的矿务局局长、党委书记参加了会议。中国统配煤矿总公司、东北内蒙古煤炭工业联合公司、中国地方煤矿公司、各省煤炭厅（局）和内蒙古自治区的领导同志也出席了会议。会议开了两天，安排一天时间参观煤矿井上、下的现场。会议主要介绍和推广了大雁一矿、大同云岗矿、潞安漳村矿以及福建永安矿务局等4个单位精简机构、减少人员、提高效率、降低成本等方面的改革经验。

大雁一矿年设计能力90万t，现在产到180万t。在改革中，全矿人员由1991年5005人减少到1336人，其中纯精简1958人去从事第三产业和生活服务工作，对物资供应、车队运输等一些生产服务部门交由矿务局归口管理划出1609人，下一步的改革还要这些单位分离成为独立核算的经济实体；矿级干部从13人减到6人，矿机关由原24个科室326名干部减到4个科室36人，精了兵，简了政，提高了办事效率，劳动生产效率大幅度提高。1991年全员效率1.5t/工，1992年上半年达到5.37t/工，提高了2.6倍；在企业经济效益上，去年全年亏损1829万元，1992年上半年实现了盈利280万元，按可比口径，吨煤成本比1991年同期下降了8.52元；在分配制度改革中他们真正向井下第一线倾斜，地面、井下辅助、井下一线的工资比例达到了1：2.2：3.1，实现了能源部1：2：3的要求，这项倾斜政策已开始吸引有文化、有技术的24名大中专毕业生到井下第一线担任队长、工长、组长以至于岗位工人，使井下生产管理水平有了明显提高，安全状况也有了改

善。

云岗、漳村、永安矿的经验也各有特点。特别是大雁经验对与会人员震动很大：第一，煤矿这么艰苦的行业，条件这么差的企业确实存在着潜力，而且潜力很大，煤矿必须走内部挖潜改革之路。第二，经过改革和努力，这些潜力是可以挖出来的，煤炭生产成本是可以降低的，煤炭企业也能够做到扭亏为盈。我们认为，大雁一矿的改革，使煤炭工业进入了一个新的发展时期，这个时期的标志就是大幅度地提高劳动生产率，大幅度地提高经济效益，使我们中国的煤炭工业能够缩小与世界先进产煤国家的差距。

会议期间我们还组织学习了朱副总理视察山西时的重要讲话精神，大家认为，大雁等矿的经验是符合这个精神的，因此进一步增强了我们进行煤矿改革的信心和决心。

会后，我们又考察了伊敏煤电公司、富拉尔基发电厂、齐齐哈尔供电局和机车车辆厂等单位，所到之处我们感到发展第三产业势在必行。能源部在1989年提出能源行业各企业的第三产业发展速度每年不得低于10%，这几年煤矿和电厂每年都超过了这个要求，三产发展很快，为企业精兵简政、安排待业以及改善生产生活环境起了很好的作用，今后我们仍将继续抓紧抓好这项工作。

特此报告。妥否，请批示。

黄毅诚

1992年8月6日

迟海滨副主任视察大雁时的讲话^{*}

(1993年9月26日)

我是搞财政的，对企管了解一些，但不是内行。来大雁两天，听了何局长全面汇报，第二天到矿里看了看。连听带看，给我印象很深，讲点观感。

你们的经验很可贵。可贵之处，一是你们富有创新精神，深化企业改革，既符合你们的特点，在某些方面又具有普遍性，对其他企业也有指导意义。有些企业现在是管理头重脚轻，机构很大，分工很细，层次多，因人设事，人浮于事，不利于提高工作效率，工作中存在扯皮、决策慢等现象。你们大胆改革，从一矿开始，将三级管理改为二级管理，矿这一层原十几个领导同志减到4个，这样决策效率就高。副职很多并非好。西方国家，企业很少设副职，他不叫副职叫助理，还有助理的助理，这责任明确，职权也不一样。我们现在副职的职权一样，有些不同看法，再有点个人的什么意识在里边，无穷地扯皮，很容易决断的事情决断不了。我们通过精减改革，形成一个精干的、指挥自如的班子。但也可能有不同看法，如不对口了，对某些工作不重视了，你把我放在什么地位了等等。我想只要这项工作有人做就可以。现在，上边不是有这样的精神吗，精减以后，上下不要求对口，可以一套人马几块牌子，几个图章。你们冲破阻力，敢于创新，领导机关做得好。另外，煤矿机械化上去了，但人没减下来，这与我们设计工作赶不上和人员编制老一套是有关的。这次部里领导很重视，我看这非常好。生产单位就要革新，创造一些新思路、新工艺、新的生产组织机构和人员编制。通过科学总结，反映到设计中去。假

* 根据人大财经委副主任迟海滨同志视察大雁矿务局时的讲话录音摘要。