

动力源

思想政治工作篇

煤炭工业出版社

卷首语

焦作矿区已有百年历史，是近代工人阶级成长的摇篮之一。毛泽东同志曾在四卷第一卷第一篇《中国社会各阶级的分析》一文中指出：焦作煤矿工人特别能战斗。百年来，这种精神一直在焦作矿区传承着。

焦作煤业（集团）有限责任公司（以下简称焦煤集团）的前身是焦作矿务局，改制挂牌于2000年3月。当时，正值煤炭行业困难时期，焦作矿区由于其特殊的条件——水大瓦斯大，地质条件复杂，矿井衰老，包袱沉重，人多，效率低，效益差，经济陷入困境之中，企业到了整体破产的边缘。

在这种情况下，焦煤集团高举邓小平理论和“三个代表”重要思想伟大旗帜，集思广益，提出了“两来一去”的工作思路和“三步走”的十年发展战略。经过五年来的实践，证明这一理性的指导是正确的。它不仅引领企业突出重围，生存了下来，而且成功地进入了战略转折阶段。焦煤集团焕发了勃勃生机。

回顾这段历史，焦煤集团之所以

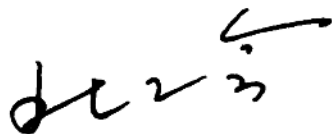
能够渡过难关，走出困境，得益于上级领导的关怀；得益于国家大政策的落实；得益于煤炭市场的好转；得益于企业内部上上下下的共同努力。具体到企业内部，得益于三个动力源：一是改革改制，二是科技进步，三是强有力的思想政治工作。

本书集录了焦煤集团2000年以来，各级领导和专业人员的重要理论文章近百篇，是对这个时期工作实践的理性认识和总结，它忠实地记录了这一重要发展阶段的思想历程，对于今后人们了解这个时期，继往开来，走好下一步的路，有深刻的启迪意义。

愿每一位读过它的人，对焦作煤矿多一些了解，多一份热爱。

焦作煤业（集团）有限责任公司

董事长、党委书记



2005年1月于焦作

目 录

谈谈集团公司的宣传思想工作	杜工会	(1)
发掘动力源泉 推动工作进展	杜工会	(7)
开创宣传思想工作新局面	张生赋	(14)
积极探索教育、制度、监督并重的惩治和预防腐败体系	谢金朝	(22)
关于党员先进性状况的调查	孙春晓	(29)
加强队伍自身建设 做好宣传思想工作	刘守良	(34)
整治企业经营环境 推进党风廉政建设	王新生 许燕琴	(43)
构建党风廉政宣教大格局的实践与思考	刘宪法	(49)
认真学习党的十六大精神 努力实现工会工作与时俱进	乔文忠	(55)
搞好企业社保工作 促进企业全面发展	张超现 陈世明	(59)
托举起旗帜的力量	郑廷龙	(65)
谈公司制企业工会的性质和地位	张连江	(70)
围绕“三个动力源” 做好共青团工作	席 辉	(74)
加强民主党派工作 推动企业经济发展	卢忠运 许燕琴 何怀生	(79)
努力加强宣传思想工作 引领企业文化健康发展	李钦汨	(83)
努力营造团结稳定的良好局面	张长明 谢文明 何延生	(88)
加强宣传思想工作 促进企业经济发展	李廷杰	(93)
适应形势 创新方法 做好宣传思想工作	张荣军	(99)
弘扬艰苦奋斗精神 搞好企业反腐倡廉工作	苗绍臣	(104)
对思想政治工作动力源的理解和认识	赵继清 宋长江	(109)
紧密围绕“两改两营” 做好宣传思想工作	张全智 韩建伟	(115)
深入发动 精心组织 为集团公司大发展提供电力保障	袁 瑶	(121)
以企业文化建设为动力 推动煤炭运销工作快速发展	刘永同	(126)
践行“三个代表”重要思想 维护职工群众合法权益	刘建华	(131)
建立廉洁高效的煤炭运销机制	王晓宇	(135)
加强企业文化建设 推动鑫珠春公司发展	崔龙富 荆随旺 靖雪忠 赵国堂	(138)
以“两比三争”活动为载体 做好思想政治工作	陈俊法	(143)
“三个代表”重要思想是企业文化建设的灵魂	曾向党	(147)
贯彻“三个代表”重要思想 坚持发展硬道理	裴纪民	(150)

同舟共济办企业 开创发展新局面	靳晓利 (155)
始终关心弱势群体 解救职工燃眉之急	缙清建 (160)
牢记党的宗旨 坚持执政为民	冯 海 (163)
围绕企业“两改两营” 共青团工作大有可为	孔顺利 (168)
践行“三个代表”重要思想 展现共产党员时代风采	张心爱 张盘英 (171)
“三个动力源”对集团公司的理性指导和实践意义	刘守良 (176)
焦煤集团管理辞条	(180)

谈谈集团公司的宣传思想工作

杜 工 会

今天来跟大家见个面，非常高兴。我当了几年的总经理，在宣传工作这条战线上与大家直接见面的机会较少。在座的同志有不少是宣传思想工作战线上的老同志，见见面，交谈一下很有必要。今天我主要讲两个方面的问题。

一、当前宣传思想工作最紧要的任务是什么

宣传思想工作有许多任务要求大家来完成。那么，当前最紧要的任务是什么？我认为，就是促使全方位的思想观念的转变。

我们的企业改制以来，确立了“两来一去三步走”的总体工作思路。“两来一去”大家都清楚。“三步走”就是把焦煤集团从2000年到2010年这10年划分为3个阶段，大体上是3个3年。第一个阶段是解困阶段，可以说现在已经暂告一个段落。第二个阶段是转折阶段，第三个阶段是发展阶段。归纳起来就是解困、转折、发展。这三个阶段并没有明显的时间

界限，而是一个相互交织的过程。党的十六大提出要分前10年、后10年，到2020年全面实现小康社会的目标。我们所做的正是贯彻党的十六大精神的具体体现。

我说的第一个阶段，是从2000年到2003年。在这3年多的时间里，我们得力于大政策的帮忙，得力于上级领导的支持，得力于煤炭市场的好转，得力于集团公司上上下下的共同努力，达到了经济指标“四增两减”这样一个目标。“四增”是经营总额、上缴税收、职工收入、企业净资产数字都在增长。具体数字有关材料上已表述得很清楚了。“两减”就是亏损减少、欠账减少。亏损方面，去年实现了补贴后不亏。欠账方面，通过债转股、冲销呆坏账、积极还账，从13个多亿变成了现在的2亿多。甩掉了这么一个沉重的包袱，可以想象到我们应该是个什么样的心情。

说我们现在的形势好点了，决不意味着我们什么都好，只是与1998、1999年那样的困难阶段相比，是好点

了。1999年12月27日,省委组织部在这里宣布咱们新的领导班子的时候,叫我表表态,我当时说了一句话:“这一壶可是够喝得啦”!当时省领导在会上说:“人家外单位都是跑着说工作,你们焦作矿务局不但没人问,连打听的都没有”。的确,当时谁都知道,这一壶想争的争不上,不想争的跑不了,是够喝得啦。当时我列了一个单子,上面记着到底欠多少账,大概就是13个多亿。其中有敏感性的账、政治上的账。政治上的账大,肩上的担子重,敏感性的账又不能不管。

我们今天的情况与当时相比是好了,整体上来说,我们是朝着好的方向发展的。但与外界相比,与政策形势的要求相比,差距还是很大的。而且我们内部还极不平衡,有的单位还不如1998、1999两年。在座的各位都可以感觉到,有的单位与前两年相比明显好多了,职工的收入、职工的精神状态都换了一个样。但有的单位感觉不是这样,人心还在散。这中间存在一个差别。什么是差别?差别就是矛盾,差别就是一个动力。没有差别,就没有流动,就没有运动。液压是这样,油压是这样,电压是这样,社会前进也是这样,我们内部也是这样。好的单位、差的单位就形成了一种差别带来的动力。如果我们回过头来再去吃大锅饭,再去搞平均,走在

前面的积极性被打击,后面的始终跟不上。这种管理是要不得的。我们在工作中贯彻“四分管理”的思想就是出于这个原因。“四分管理”思想叫做指导思想上分而治之,具体操作时分类指导,分的程度上直至分门立户,分的目的是分路突围。正是贯彻了这一思想,加上上级支持、大政策帮忙、市场好转等因素,我们才能走到今天,导致了今天的这种局面。

当然,困难单位目前是职工受苦,干部受难。困难的局面甚至压得大家喘不过气来。想起来以后很不忍心,连我有时都感到心亏。可是我们不能再退回去了,要不大家都没有积极性。像演马庄矿,欠的3000多万工资全部还完,日子比前年要好过多了,但与外边相比还有很大差距。当年扭亏时演马庄矿提出年产54万吨煤炭,好像“放卫星”似的。如果没有我们正确的工作思路,怎么会一下子增加到去年的80万吨?有人说是市场好了,不可否认,这也是很重要的一条原因。可是没有很好的措施,煤炭产量可能还停在40多万吨的水平上,这充分说明大家努力了。正是因为我们实施煤款3个1/3分道拨付,你就有钱去提高工资,去办自己的事情,花上几百万,甚至几千万去装备自己。像中马村矿,这几年洗煤厂改造2000万,张天河村搬迁2000

万等，怎么来的资金？靠发展。怎么发展起来的？靠我们的政策。

我们还处在相当困难的时期。“两来一去三步走”的第一步，我们走得不错，现暂告一段落。但不能说是结束，因为有的单位还没有解困，这就是我们目前的整体情况。

第二个阶段是转折阶段，这本身是个交叉的过程。有的单位步子快，已跨入发展的行列；有的单位困难，还需要解困。在这个阶段里，转折需要转什么？关键是五转，即思想观念转变、管理体制转型、内部机制转换、产业结构转良、经济效益转好。这五转，首先是思想观念转变，思想观念转变是总开关，也是发动机。没有思想观念的转变，管理体制很难转型，很难有突破，机制转换很难取得效果。就连产业结构转良的过程中，我们实行什么样的一个机制，什么样的一个手段，也伴随着我们在思想观念上必须有一个突破。没有一个突破，一说起来自己年产八九十万吨，是个大井，日子不错。难道就不敢想上 200 多万、300 多万吨的大井？当然，经济效益转好也与思想观念转变是连贯着的。

最近破产工作已进入收尾阶段，地面单位以改制的形式，让职工享受中办 11 号文件有关政策待遇。这些工作根本的目的是促使机制的转换。

要接受这个现实，达到这个效果，观念不转变，事情很难办到位。

思想观念转变在“五转”中排在首位，怎样去转？我说六个字。

其一是灌输。要注重学习，按照党的路线、方针、政策去学习去贯彻，具体到工作中是非常现实的。最近省里开会安排了两个重点工作，一个是加快国有企业的改革，一个是大力发展非公有制经济。贯彻中央的精神、十六大会议精神、贯彻有进有退的原则，增强国有经济的竞争力是需要我们认真思考的问题。然而在具体操作过程中，部分人可以在现实中找到很多的依据，把自己的思想固化起来，会退回去，而不是什么转变。我们是中央精神具体的实践者、操作者，遇到问题一定要想一想是否与中央的精神一致？这是个首先要考虑到的问题。至于老百姓能否接受，是个认识的问题。认识不到位怎么办？这就需要灌输，需要我们领导层去认真地灌输。

其二是影响。要以具有相当影响力的事实来教育大家。

其三是导向。导向和影响有联系也有区别，它有 4 个方面的含义：一是政策导向；二是用人导向；三是舆论导向，四是行为导向。政策导向是占先的。现在我们许多同志都愿到矿上去，过去需要做思想工作，现在的情况就变了，这在很大程度上是政策导向

的问题;在用人方面,我们用好一个人影响一大片,用不好一个人,也影响一大片。用就用干事创业的、有本事的、能搞好团结的、从不计较个人得失的人。凡是不团结、搞摩擦、占着位置不作为、不负责任的人,都应站在一边思考思考。我们在用人的时候要让其回答3个问题:想干不想干,干不干,会干不会干。想干不想干是思想问题,干不干是政治态度问题,会干不会干是能力问题。有的想干,但只会猛干、胡干,这就是能力不行。当然能力再大就是不想干,先占一个位子而不作为,这也不行;舆论导向方面,是我们通过宣传,来提倡什么,坚持什么,反对什么,引导思想观念的转变;行为导向方面,是指我们的各级党委,特别是领导干部的个人行为、对自己的要求是否严格,因为你的行为对群众有很大的影响。

我认为以上4个导向,各有侧重点,行为导向主要是对领导的要求,舆论导向主要是宣传口的,用人导向主要是组织口的,政策导向主要是管理口的。例如政策导向,我们坚持资金实行“水闸墙”,各吃各的饭,各花各的钱。就像井下出了一股水,水闸门一关,淹只淹一个盘区,而不是全矿。这样一来就贯彻了“四分管理”的思想,重机厂、水文公司不行了,难过只难过自己,不能再拖累别

人。九里山矿好了,不能被不行的单位再拖陷进去。王封用不起电,用不起就拉闸,不能再形成以前那个局面。电是一种商品。中马村矿把煤运给电厂,电厂把电卖给供电局,供电局把电送给咱,你用电不给钱,就等于中马把煤白给了电厂。据统计,王封欠电费7000万,日新欠4000万,建兴欠4000万,牵扯了一大片,事实就是这样的情况。这次改制过程中,我们看到的死账、呆账,有的长达十几年,可以说是触目惊心。如果继续这样放纵下去,我们将失去管理,管理将失去控制。什么叫管理?管理就是一种控制行为、经营行为。如果控制不了,就说明我们的管理是无效的。控制也绝对不能没有积极性,这叫控制死啦。控制如果不能从最大限度上把人、财、物的作用发挥到极限,说明我们的管理是不好的,或者说是无效的。

我们在转折时期的总开关、发动机是思想观念的转变。观念转变转什么?哪些观念需要转变?这是需要大家认真研讨的问题。我觉得我们要接受的就是和市场经济接轨的新观念。原来的那些旧观念都要予以搁置。转变不是仅在哪一个层次,而是全方位的,立体化的。包括我在内,好多观念也得转变。

如果说思想观念的转变是发动

机，那么宣传战线的每一位同志，你们就是开发动机的人；如果是总开关的话，你们就是推闸刀的人；如果是首要的话，你们就是站在前面的排头兵。这就是宣传工作的地位、作用、价值，当然也正是我们的期望。我说的这些是以宣传工作自身的工作任务为出发点的。以上是我讲的第一点。

二、对宣传工作者的要求

我们具体的工作很多，但要当好排头兵，发挥应有的作用，首先要提高自身的素质，包括政治思想素质，工作业务能力水平。这也是我对宣传工作这个大系统的同志们提出的要求。

我曾经讲过素质、作为和地位六个字的关系，那就是，有作为就得有素质，没素质就难有作为，没作为就难有地位。

有这么一种情况令人感到不好，当然现在是听得少多了，就是总有人来问，你看我干的事怎么样？是重用我还是不重用？工作是我说了算，还是他人说了算？是书记说了算，还是矿长说了算？这种情况是一个素质问题。谁说了算？党的政策说了算，不是哪一个人说了算！是凭你贯彻党的路线，凭你自身的工作能力去说话，而不是凭你的官位去说话。如果你讲得就不在道上，还听你什么？这需要你拿素质来讲话的，包括政治素质、

业务能力。

我们宣传工作重要不重要？可以这么讲，现在没有不重要的系统、岗位和工作。有人认为宣传工作没什么作用，没什么事情。甚至还流传出“跟着组织部，年年有进步；跟着宣传部，年年犯错误”。事实并非如此，宣传部门也是出人才的地方。永城煤电党委副书记就是宣传部出来的；我们的宣传部长的调整，也是优中选优，从六七个候选人当中选出来的。没有能力，没有魄力，在各方面没有建树，是不可能担任这个职务的。

我知道宣传战线的同志比较清贫，所以再三嘱咐宣传部的领导要从工作上、生活上多多关心他们，有时候该起来说话就起来说话。干工作要会干，合情合理的搞点创收，这叫会干；无原则、不正当地弄点钱，给大家乱发奖金，这叫胡干。胡干和会干是两个概念，如果我们害怕落个胡干的名声而不干，那叫不会干。所以要琢磨好这两者的关系，就要求你必须具有较高的素质。

要想有作为，必须有素质。没有素质，包括你的政治素质和敬业精神，就很难把你的地位提高，让你说话算数。政治敏锐性、政治品德、政治影响等都是政治素质的范畴。说到政治敏锐性，我想，同志们既要工作热火朝天地干起来，也要把握政策，不添乱，

不要去争论。有些事情常常是含蓄一点为好,甚至有的观点不成熟时就不要去说。电影《地道战》里有句台词,叫鬼子“悄悄地进村,打枪的不要”。风趣的说法也说明,有时候不说反过来起到好的作用。

例如,党的十五大召开以后,全国掀起了国企改制的步伐。一些省份都悄无声息地进行改革,财政收入迅速提高,而我们河南却刮风、树典型。到目前仍然是这国有那国有,机制不活,效率不高,不少国有企业处在停产和半停产状态,亏损面大。改革是一个痛苦的过程,是一个受难为的过程,是一个利益再调整的过程。改革越是走在前面就越主动。现在大家看看江浙一带,人家借势而上,生机勃勃,充满活力。机制要转变,不是今天,就是明天,是早晚的事。就像当年农村生产队改革,同样是一亩地,改革前谁都怕比别人锄地多,改革后土地归个人承包了,也没人检查你,你想锄就锄,你不锄也碍不了别人的事,也没人去管你。

我说的这些都是为了说明大家要提高政治敏锐性,要提高政治素质,要坚定、准确地为集团公司的改革、改制服务。不要今天会议一开,好像敏感性增强了,脑子一热而忘了一切。大家可以看一下我们“1440工程”和“1660工程”的操作进程。

目前集团公司改制大的方针已定,重机厂、建兴公司、水文公司、新东公司以改制的形式,职工个人享受中央11号文件的有关优惠政策。这种形式的改制比社会上一般意义上实行的改制要具有优越性,我们宣传得不够。不宣传是不行的,不解释是不行的。要宣传、解释透,要掌握好政策,渗透式宣传,不要帮倒忙。有时候连“破产”这个词怎么用?什么时候、什么场合能说,什么时候、什么场合不能说,都要斟酌。

我倡导每一个宣传工作者,必须要具备一定的演讲水平、文字功夫,这是基本功。为什么前苏联的宣传部门叫做鼓动部?如果你没有鼓动的功底,你作为宣传工作者就差了那么一点,不具有全面性。咱们有句土话叫“煽乎”,要能煽乎,但不能胡煽乎。所以我们要不断地学习,不断地探索。有的事情不是一蹴而就的,不是天生下来就有的,需要自己全方位地去拓展、去学习。

最后,我希望集团公司的广大宣传工作者,要通过党委宣传部的统一领导,使宣传思想工作从整体上再来一个新突破,再上一个新台阶,为集团公司的发展鼓好劲、加好油。

注:作者系焦煤集团董事长、党委书记。本文是2003年5月21日在焦煤集团宣传思想工作会上的演讲。

发掘动力源泉 推动工作进展

杜 工 会

今天，我们召开了宣传思想工作经验交流会，会议开得很好。为召开这次会，开好这次会，集团公司党委进行了专门研究。发言单位经验总结的好，经验材料组织得好，生赋（焦煤集团党委副书记）同志的报告讲得好，总结了几个特点，提出明确要求，方向把握得很准，非常切合集团公司的实际。

借今天这个机会，我想讲两个方面的问题。

一、我们近年走过的路不容易，成绩得益于“三个动力源”

2000年，我们根据自己的实际情况，集中大家的智慧，确定了“两来一去”的整体思路和“三步走”的发展战略。截至去年，我们的解困阶段告一段落，基本走出了困境，以“四增两减”为标志，进入战略转折阶段。

“四增”是：销售收入增加，去年达到22亿元，比1999年的10.8亿元翻了一番；税收收入增加，从

1999年的账面上交税收7400万，上升到去年的1.3亿元，几乎翻一番；职工收入增加，在岗职工由1999年的人均收入5900元增加到去年的9200元，虽然说在我省几个国有煤矿中收入是最低的，但增长幅度比较大；企业净资产增加，1999年企业净资产6.9亿元，去年增长到18.3亿元，增长幅度较大。当然这里边有政策的因素。我们的资产负债率比较低，在同类企业中是不多见的，好企业资产负债率60%~70%也算是正常的。这说明我们的资产不光在发生量的变化，而且发生了质的变化。两个减少：亏损减少，1999年补贴后亏损1.8亿元，去年盈利196万元，数字虽然不大，但说明我们的亏损在逐年减少；欠账减少，1999年欠账达十几亿元，当时欠供电局5000万元的电费，还欠农民塌陷赔偿、工会经费、职工工资、职工医疗费等多种费用，通过政策因素，还账、冲销呆坏账，这些现已基本还清。

在人员减少的情况下，今年我们

前8个月的情况更好，去年前8个月销售收入不到13亿，今年前8个月销售收入达到18.58亿元，增长幅度在40%以上，预计全年销售收入可达到28亿元。去年我们的销售收入在焦煤集团历史上首次突破了20亿元。税收收入去年前8个月是8890万元，今年是1.43亿元。税费去年前8个月是9500万元，今年是1.56亿元，增长幅度在60%以上，比我们预想的步子走得快，走得好。为什么会有这么好的局面？是因为有三个“动力源”。

一是改革改制动力源。

国家大政策允许我们破产，我们争取到了这个政策。国家关照支持我们这个做出过贡献的老企业，我们也借用这个政策，对内部进行了改革改制，管理机制发生了变化。

我们在5个方面进行了改革改制，概括为5个字“破、退、参、剥、分”。

破，先破后立。破产了6个矿，王封公司正在积极申报，立项已经批过。破后减少了亏损源，过去这6个矿，不好的年景亏损1.5亿元以上，好的年景亏损6000万元以上。破产重组通过转换职工身份，管理机制在发生变化，职工不能再端过去的铁饭碗，不能再产生“等靠要”的思想。

退，以退求进。国有资本全部或

部分退出，主要是地面四个改制单位，国有资本量化以后，按照一定的政策界限、标准来对职工置换身份，工人既是劳动者，又成为投资股东。既是股东，就要视企业为自己的企业来干，能充分调动职工的积极性和创造性，这就是改革改制提供了动力源。

参，参股激活。我们在上新项目、大项目时吸收合作对象参股，中国铝业公司和我们合作开发赵固井田，现在12台钻机在工地上打冷冻孔。在内部一些小型企业实行职工参股，固定资产是公家的，流动资金职工自己筹集，用多元化的融资形式来促使内部机制变换，提供动力。

剥，划块剥离，也叫主辅分离。破产企业的社会职能移交有困难，如学校、医院、供水、供电，尽可能不拖累新组建的企业。像中小学，一时移交不了，我们成立教育中心，把学校统管起来。

分，分路突围。就是从管理模式上进行改革，不能再吃大锅饭，在管理上采取新措施，各算各的账，各吃各的饭，这样一改过去每年排计划、排产量、排进尺，只把这些指标作为指导指标，但把盈亏指标作为硬指标。分就是平常说的四分：分而治之，分类指导，分立门户，分路突围。在指导思想上分而治之，在具体

实施上分类指导，分的程度直至分立门户，分的目的是分路突围。总的来说，对产权的改制，内部机制的改革，为这几年的变化提供了动力源。

二是科技进步动力源。

我们的矿井在减少，但我们的煤炭产量在提高。因为这几年我们在技术上有大的突破，如底板注浆加固、瓦斯大孔抽放、综采综放的应用、软岩的网壳支护技术，这些是经过多年的奋斗摸索，付出不少代价找到的正确途径。综采技术在几十年、几代人几上几下的基础上，现在终于试验成功，综放正在试验。掘进上我们试验的“四大”很有效：大钻孔、大钻机、大抽放泵、大管径。“四大”技术使我们由过去的月掘进 30 多米提高到 80 多米。最近这几年，演马矿和九里山矿大胆实验水力冲孔技术，掘进速度分别提高到每月 150 米和 100 米以上。也就是说过去三四个半月干的活，现在一个月就能完成。演马庄和九里山矿尝到了甜头，决定上第二套。这些技术的运用当然有一个过程，有一个创造条件、提供技术支持的过程。过去是被动地治水、排水，现在是主动治水。没有底板加固技术的成功，没有注浆堵水技术成功作为前提，我们的综采也是难以上马的。没有经过长期摸索形成稳固的瓦斯抽放技术，后续技术的推广也会有一定

难度。岩巷的支护、采煤工艺、掘进工艺的革新，治水、治瓦斯新技术的采用，构成了我们煤矿立体化的技术体系。我们矿井在减少，焦西、小马封井了，朱村、冯营、韩王产量减少了，但我们的煤炭总产量在提高，为什么？是因为科学技术进步提供了动力源。

三是思想政治工作动力源。

强有力的宣传思想工作提供了思想保证和精神动力。通常说应是思想政治工作，思想政治工作范围更大，包括宣传思想工作。宣传思想工作是思想政治工作的主线。我们在困难时期不气馁，不埋怨，知难而进，没有怨天尤人，没有破罐破摔。在 1998、1999 年经济陷入低谷的时候，煤炭产量低，钱收不回来，开不了工资，医药费报不了，干部职工情绪低落。但是，我们没有放松宣传思想工作，职工的精神重新振奋起来。

我曾多次对媒体说：我们焦作局最大的难题是人多，最大的优势是人和。什么最值得我们发扬光大？就是任何时候都不能丢掉的特别能战斗精神。这个精神在不同的时期有不同的内涵和表现形式。

在战争年代，我们的前辈拉到山上去，与帝国主义斗争，与反动派斗争，与封建把头斗争，这种敢于斗争的精神，就是特别能战斗精神的体

现。

在五六十年代，我们的职工出大力，流大汗，勇于吃苦，勇于拼搏，出好煤，多出煤，为国家多做贡献，这是一种奉献精神，这是特别能战斗精神在那个时期的具体体现。

在经济困难时期，我们工资开不了，医药费报销不了，有的职工背着馍下井挖煤，靠捡野菜，捡白菜帮子过生活，表现出特别能理解，特别能忍受，特别能吃苦，这就是特别能战斗的精神。

我们在战略转折时期仍然要继承和发扬特别能战斗的精神，要有抢抓机遇意识，敢于承担风险的意识。为了企业的长远利益，为了企业平稳发展，为了实现中原崛起，我们承担了破产风险，改革就改革吧，破产就破产吧，以平常的心态对待，以大义凛然的气概接受。我们的领导干部不怕丢乌纱帽，不怕丢铁交椅；我们的职工不怕丢铁饭碗，承受了改革的阵痛，这就是风险意识、责任意识、大局意识、抢抓机遇的意识。我到省里开会，其他国有煤矿有的同志说：“焦作局抓住破产这个机会了，得到实惠了。”但我对他们说：“经济成本是很低，但政治成本很高。一旦出事，就是大事，能过得去的企业谁去做这个事，谁去冒这个险？”现在看来，好像是沾了光，当时让谁破产谁

都不愿意。一提破产，领导觉得丢人，职工有害怕恐惧心理，这时就需要有强烈的责任意识，敢于承担风险的意识。这是短痛与长痛的问题，眼前和长远的问题。什么叫实践“三个代表”重要思想？就在这些问题上来体现。这些就是特别能战斗的精神在战略转折时期的具体体现。有这三个动力源，我们才有了这样一个好局面，宣传思想工作功不可没，大家的劳动功不可没。

二、进一步增强对宣传思想工作的认识

今天这个会既是对过去工作的总结，更是宣传思想工作上新台阶的再发动。生赋同志对下一步工作提出了五点要求，我再重申一下。

一要围绕中心。什么工作都要围绕中心，不围绕中心就失去了意义，就偏离了方向，就把握不了重点，就收不到效果。

二要勇于创新。创新是企业发展的灵魂，是推动宣传思想工作的动力，墨守成规是不行的，不能只做样子，走形式，要追求好的效果就要创新。

三要提高品位。也就是打造品牌。焦作矿区文化底蕴很深，有代代传承的特别能战斗精神，要形成具有自己特色的企业文化。

四是提高素质，加强队伍建设。我曾在宣传培训班和多个场合讲过这个问题，这是以人为本的问题，要引起重视。

五是领导要重视。这是集团公司党委明确提出的要求。

下面我再谈3点看法。

(一) 宣传思想工作与其他工作的关系问题

过去我们说思想政治工作是其他工作的生命线，刚才我说是动力源。我们焦作局是个老企业。老传统、老观念、老体制、老做法，还有老同志多。老的里面有好的一面，有值得发扬光大的一面，但也有不利的一面。那就是解放思想的任务重，稳定压力大，有好多事情需要我们深思，协调好改革的力度和职工的心理承受力。

根据我们企业的这些实际，我们提出宣传思想工作只能加强不能削弱，尤其对我们这个企业是个法宝，没有这一套是不行的。我们改革发展的任务都很重，为什么在职代会上我提出集团公司的工作重点是“两改两营”？在有的企业不存在改制的问题，或者有改制但它不是重点；有的企业生产经营是重点，资本运营不是重点。这都是依据企业性质和实际情况而定的。但对我们来讲，改革改制的问题都有，改制是针对产权关系而言的，改革是针对内部机制而言的。我

们的“两营”，其中资本运营是一个高层次的经营问题，“两营”对我们来说都是重要的。“两营”工作都有一个宣传思想工作问题。像推广新技术，首先是解决观念的问题，有没有这个想法的问题。加上我们这一系列的老，宣传思想工作是大量的，什么时候都不能放松。

我们有离退休人员近3万人，政策解释的工作任务很重，稳定工作任务很重；破产重组企业、正在改制的单位都离不开宣传思想工作，这就是我们的实际，有的国有煤矿就没有这些问题。在市场经济条件下，按说卖产品是公平的，但对我们来说是不公平的，我们的产品里有稳定成本。怎么办？这就要有特别能战斗的精神，特别能理解，特别能忍受。不能发牢骚，要有社会政治责任感，要讲政治。要说现在一些破产重组企业有些事情可以不管，但我们要有大局意识，不管不行。

我们正处在转折阶段，转什么？我们说“五转”：思想观念转变，管理体制转型，内部机制转换，产业结构转良，经济效益转好。这“五转”第一转是思想观念转变，思想观念转变是总开关、总发动机，这一转没有强有力的宣传思想工作是难以实现的，没有大量的宣传、灌输、吹风是难以实现的，这几年的宣传思想工作

在我们内部没有放松。这几年我们对外宣传的指导思想是低调处理，内部只鼓劲，外部不惹麻烦。对外宣传说自己好，麻烦就来了；说自己不好，那是往自己脸上抹黑。要少说多做，或者不说。但对内部说不行，道理不讲明不行。一定要把握好，只能鼓劲，不能惹麻烦。要认识到宣传思想工作的重要性，要提高对自身工作价值的认识。

（二）继承和创新的问题

焦作矿区有深厚的文化底蕴，有宣传思想工作的好传统、好经验、好作风。在市场经济大潮中，在战略转折过程中，面对内外环境的变化，我们要适应新形势，研究新问题，理出新思路，这就有一个继承和创新的问题。要在继承中创新，在创新中发展，在创新中发扬光大。丢掉好的传统不行，没有创新也不行，继承和创新要结合起来。对一个国家来讲，创新是一个民族的灵魂，对宣传思想工作来说也是灵魂，如果没有创新，宣传思想工作意义不大，作用不大。今天介绍的经验，好多单位都是在创新。要不断地摸索，相互交流，包括向外界学习。

（三）管理者要学会两套工作本领

这是由我们企业的实际决定的。我们是国有控股企业，生产资料所有制形式决定了我们是分工的不同，不

是老板和雇佣工的关系，不是你打我通，不是光下命令，这样的管理在我们的企业是行不通的。干部职工是主人，你就得商量着、沟通着、动员着去办，要讲尊重，讲道理。这是由企业性质决定的。包括破产重组企业，有的说我们是股份制，有一部分股份是个人的。但重组企业的管理者也不是老板，不是大股东，不是绝对控制，企业是由国有资产脱胎出来的。学会两套本领就要求管理者学会刚性的管理和柔性的管理，柔性的就是宣传思想、组织发动工作。虽然大部分政工干部不直接参与指挥生产经营，但要了解它。行政干部要学会做思想工作的本事，我们企业所有制性质，我们的历史沿革决定着要这样办。

从管理学这个角度来讲，管理学的古典学派把劳动者当作机器人，就像卓别林演的电影《摩登时代》，那是大工业刚走向正规时，把工人的动作简化，只知道干活，干多少活给多少工资，把人当作被动的，没有思维的工具。行为管理学派把人当作社会人、能动的人来看待，是有思想的，工人思想上不想干他就开小差，你有安排，有政策，有要求，他就可以抵赖，磨洋工，出难题。在我们这样的企业更应该把人看成能动人，必须做好宣传思想工作，要有号召力、感染力，不是光下命令的管理。要有两只

手，两手都要硬，管理者要学会两套本领，不但是刚性的管理，具体专业的管理，而且对思想这个软的、看不见的、无形的管理，也得学会。政工干部也是管理者，只不过工作侧重点不一样。优秀的管理者两只手都是硬的，这叫全才管理者。只有一套本事，就等于少了一只手，与有两只手是不一样的。不管是政工干部，还是行政干部，都要会两套本领。

在这次经验交流中，大家看到，有一部分行政干部做宣传思想工作是相当有一套的。有的干部就欠缺点，就要善于学习，慢慢体会。当然，宣传思想工作不能光靠说教，还要身体

力行，公正公开，公平处事。有个别同志，特别是一些年轻管理者，专业能力强，但说个话，开个会，也许是心理紧张，老是离了稿就说不成了，只能照稿念，这样怎么能动员大家，引导大家？要用你的真心，你的道理与大家沟通。

由于时间关系，今天就谈到这里。谢谢大家！

注：作者系焦煤集团董事长、党委书记。本文是2004年9月22日在中马村矿召开的焦煤集团宣传思想工作经验交流会上的讲话，首次提出“三个动力源”的概念。