

动力源

改革改制篇

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。

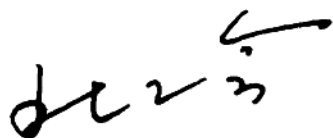
回顾这段历史，焦煤集团之所以

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

发挥“三个动力源”作用 确保战略转折目标的实现	杜工会	(1)
煤炭老企业实施改革改制的探索与研究	杜工会	(12)
发展煤电主业 做大搏强企业	郭中海	(18)
做到“四个坚持” 搞好关闭破产工作	苗河根	(26)
扶贫解困送温暖是企业稳定的重要工作	郭根法	(32)
以人为本 科学发展 做好老矿区环境保护工作	刘道友	(36)
焦煤集团发展战略思考	刘魁景	(41)
公司理财要处理好八种关系	贾建峰	(49)
发挥服务职能 推动“两改两营”工作	张明超	(56)
关闭破产工作要把握好六个环节	毋同军	(61)
项目建设对“三步走”战略的重要意义	盛天宝	(65)
关于资本运营的几点思考	张建国	(72)
焦煤集团实施战略转折的思考	杨贵勇 新建国	(77)
创新人才工作机制 构筑企业人才平台	邱福新	(95)
谈观念的转变	陈昭明	(103)
改革薪酬分配机制 激发企业内在活力	张嘉林 许奎生	(110)
“两来一去”工作思路对企业的深刻影响	刘胜山	(117)
企业母子公司构建初探	崔成保	(126)
深化三项制度改革 加快企业经济发展	雷俊岭	(131)
调整战略 更新理念 实现煤炭营销跨越式发展	张永发	(137)
依靠“三个动力源” 加快中马村矿发展	樊百胜	(141)
调整分配政策 激发生产活力	郭国政	(145)
依靠企业改制 拓宽发展空间	赵朝胜	(149)
供应链管理体系在焦煤集团的应用	孟繁胜	(153)
创新机制开拓市场 发展焦煤建筑企业	靳宪增	(159)
焦煤集团管理辞条		(163)

发挥“三个动力源”作用 确保战略转折目标的实现

杜 工 会

从2000年3月焦作煤业（集团）有限责任公司挂牌以来，我们已经走过了五年的路程。五年来，我们高举邓小平理论和“三个代表”重要思想伟大旗帜，认真贯彻实事求是的思想路线，积极探索老矿区求生存求发展的内在规律，确立了抓住机遇，落实好大政策，先保存下来；强力推进改革，分路突围，想办法冲出去；确立主攻方向，寻找新的经济增长点，使企业发展起来的“两来一去”工作思路。制定了“三步走”发展战略，即：2000年到2010年大致划分为三个阶段：第一阶段用三年左右时间，基本摆脱经济困难局面；第二阶段用三年左右时间，实现战略转折；第三阶段用三年左右时间，使企业步入良性发展轨道。明确了在宏观指导思想上，实行分而治之；在具体操作上，实行分类指导；政策落实到基层，实行逐步放开，直至分立门户；最终达到分路突围目的的“四分”管理思想。通过加快改制步伐，加大改革力

度，加强企业管理，加紧落实国家大政策的“四加”工作措施。坚持先下后上，先破后改，先辅后主的十二字改革改制方针和破、退、参、剥、分的五种形式。突出改革、改制，生产经营、资本运营，即“两改两营”工作重点，逐步实现了思想观念要转变，管理体制要转型，内部机制要转换，产业结构要转良，经济效益要转好的“五转”工作目标，走出了一条符合焦煤集团实际的解困和发展之路。

事实证明，焦煤集团各方面的工作都发生了根本性的变化：经营规模迅速扩大；经济效益大幅度提升；安全生产条件不断改善；矿区社会秩序保持稳定；职工精神状态良好；整个生产经营沿着健康、良性循环方向持续发展；资本运营迈出实质性的步伐，项目建设的质量、数量和规模都上了一个很大的台阶。

2004年同集团公司挂牌成立前的1999年相比，我们的销售收入由

10.8亿元增长到29.2亿元,增长了170%;税费从7400万元(未完全入库),上升到2.289亿元,增长了209%;在岗人均年收入由5900元(未完全发到手)增加到12074元,翻了一番还多;企业负债率降低到30.5%;项目投资达到5.6亿元(以上数字并不包括资源整合过来的方庄、白庄煤矿。如果包括进去,上升的比例更大)。这期间,焦煤集团矿井数量和工作面个数均减少大半,但煤炭产量却达到22年来的新高。集团公司不仅基本上消灭了亏损源,总体扭亏为盈,而且还清巨额的历史欠账。可以毫不夸张地说,我们已经从求生存、保稳定、保吃饭的困境中完全解脱出来。战略转折阶段的工作进展顺利。焦煤集团开始在发展振兴上作文章。

这些成绩的取得,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”——改革改制动力源、科技进步动力源和思想政治工作动力源。

一、焦煤集团成立以来,“三个动力源”发挥了巨大作用

动力是推动工作、事业等前进和发展的力量。动力源,就是产生力量

的源泉。对焦煤集团而言,改革改制是解放生产力的源泉,科技进步是发展生产力的源泉,思想政治工作是培育和促进生产力的源泉。

(一) 改革改制动力源

近年来,焦煤集团一方面抢抓国家大政策机遇,对部分矿井实施关闭破产,对部分地面单位进行改制,从根本上改变管理体制,初步建立了新的管理模式;另一方面,认真落实“四分”管理思想,转换企业内部经营机制,打牢资金“水闸墙”,坚持谁家的事谁办,谁家的钱谁花,有效抑制了依赖思想和“大锅饭”现象。这种机制的确立,激发了基层的活力,逼出了一条生路。产权制度转换、内部机制转变、管理模式转型,为企业的发展变化提供了强劲动力。

(二) 科技进步动力源

这几年,焦煤集团矿井在减少,煤炭产量却在提高,为什么?就是因为有科技进步这个动力源。采、掘、机、运、通等方面,在技术上有大的突破,整体技术水平上了一个新台阶。

首先是在采煤工艺上。综采技术在几代人、几十年、几上几下的基础上,终于取得了成功。综放试验也取得了突破性的进展。其二是在掘进上。没有掘进速度的提高,矿井也就不能保证持续增产。我们进行的“四

大”试验很有效：大钻孔、大钻机、大抽放泵、大管径，使月掘进由过去的30多米提高到80多米；今年又在演马庄矿和九里山矿大胆试验水力掏槽防突技术，掘进速度提高到每月100~150米以上。过去三四个月干的活，现在一个月就能完成。其三是水的治理。过去是被动地治水、排水，现在采取底板注浆技术，化被动为主动。如果没有底板加固技术，没有注浆堵水技术作为前提，综采也不可能成功。其四是瓦斯的治理。瓦斯抽放新技术、新设备的推广应用，为改进生产工艺创造了条件。其他如岩巷支护、电网管理、洗选工艺等各方面，都有突破性的进展。以上这些，构成了焦作矿区新一轮、全方位、立体式的科技进步体系，为煤矿产量、效益与安全水平同步提高提供了有力的技术支撑。没有综采、没有快速掘进，单靠拼人力，九里山矿就难以达产，其他矿的稳产增产也很难保证。

（三）思想政治工作动力源

思想政治工作，包括党建、宣传、群团、退管、教育、武装、统战、公安保卫等方方面面的工作。我们常说思想政治工作是其他各项工作的生命线，其产生动力的原因有三：一是情感的力量。人对客观事物的好恶态度，形成人的立场、观点，并影响着人的行为。激情产生动力，历史

上“百二秦关终属楚”、“三千越甲可吞吴”的壮歌，靠的就是意志的力量。以人为本的管理，要义就在于通过情感管理，最大限度地激发人的能量。二是人格的力量。以自身的模范行为带动人，这是共产党人区别于其他政党的标志之一。榜样的力量是无穷的，其巨大的鼓舞、教育、感化、激励与鞭策作用，能产生潜移默化的凝聚力、感召力，带动一大片。三是真理的力量。这里的“真理”，指的是科学理论、方针政策、法律法规、社会公德、职业道德等综合性内容，具有指导人们思维、规范人们言行的作用，是为人之道，教人之方，育人之源。做好思想政治工作，概括起来就是：以情感人，以行带人，以理服人。情通则理达，理达方服人；正人先正己，己正人自正；万事理为先，有理事则成。既晓之以理又动之以情，既率先垂范又尽力助人，爱心、热心、关心必然换来职工群众的顺心、舒心、齐心，为企业改革发展提供强大的思想保证和精神动力。我曾多次对媒体说：我们焦煤集团最大的难题是人多，最大的优势是人和，最值得发扬光大的，是任何时候都不能丢掉的“特别能战斗”的精神。重视思想政治工作，是我们走好“解困、转折、振兴”这三步的有力保证。

改革改制通过对生产关系的进一步调整，解放了生产力；科技进步直接提高了生产力水平，发展了生产力；思想政治工作抓住了人这一生产力中决定性的要素，使劳动者的潜能得以充分发挥。正是这三个方面的合力推动了焦煤集团的解困和发展。

二、做久做强做大焦煤集团，要求“三个动力源”持续提供动力

焦煤集团成立以来，不仅如期实现了解困的阶段性目标，进入战略转折阶段以后，又迈出了可喜的一步。面对来之不易的好形势、好局面，我们要保持清醒认识，不仅要看到转折的艰巨性、复杂性，还有很长的路要走，更要着眼长远，从战略高度谋划焦煤集团的未来，持久保持企业旺盛的生命力。

一般讲，企业要做大、做强。大是规模，强是实力。做大、做强确实不容易，但做久更难。

做久，要具有强大的文化凝聚力、深厚的历史底蕴。我们在此方面有着诸多企业无可比拟的优势。焦作煤矿这个“百年老店”已有 106 年的历史，经历晚清、民国和新中国三个历史时期，有过最早同西方企业合资的经历。拥有这一资格、现在还活跃在市场上的工业企业，恐怕不多。基于这种实际，我们可以理直气壮地谈

“久”，提出做久的发展理念，把企业做久放在首位。发掘百年老企业的财富，打文化牌。百年老字号，源远流长，经久不衰。对一个百岁老人，人们首先是敬重的，因为他历经沧桑；对一个百年历史的企业，在商海中就更值得信任。它的深刻内涵、它的历史积淀，是谁也学不去、拿不走的宝贵财富。

做久，要具有适应宏观经济形势发展趋势的核心产业。2004 年，我国的经济建设步入理性发展轨道。一方面，能源安全问题引起党中央、国务院的高度重视，温家宝总理四次召集会议，研究国家的能源战略。改革开放以来，我国以能源翻一番支持了 GDP 翻两番，到 2020 年，要实现 GDP 翻两番，即便是按能源再翻一番考虑，供给上仍有很大的困难。专家预测，届时我国至少有 3 亿吨以上的石油缺口。受国际政治及地缘运输等条件制约，煤炭作为基础能源的地位不可动摇。另一方面，科学的发展观，成为指导国家经济社会各项事业发展的行动指南，发展循环经济的重要性和紧迫性已成为社会共识。综合两方面因素，宏观经济走向非常有利于我们做久焦煤集团。我们提出的“三支”产业发展框架——煤电水气，综合考虑，做久做强；建冶化机，实施改造，升级上档；第三产业，借势而

上，扩容增效，以科学的发展观为指导，具有良好而广阔的发展前景。

做久，要有阶段性目标和长远目标的结合。当前，煤炭经济正处于新一轮的发展热潮。对此，我们务必保持头脑的清醒，既不能妄自菲薄，也不能盲目乐观、盲目扩张，要一步一个脚印。我给别人介绍焦煤集团：年龄 106 岁，成份，贫农；1998 和 1999 两年，企业大病一场，经过几场大的手术，起死回生，虽然还有些体弱，还有些小病，但现在越来越健康。我们现在做的工作就是在强身健体。下一步的目标，2010 年生产总值在 1999 年基础上翻两番，具体数字就是生产经营总额实现 40 亿元以上，职工收入人均达到 2.4 万元，上缴税费 3 亿元以上。为实现这个目标，我们制定了“解困、转折、振兴”三步走发展战略，三个阶段有三个标志：演马电厂扩建是点燃工程，点燃了企业复苏的火把；冯营电厂等几个重点项目建设是转折工程，企业逐步走向健康发展的道路；赵固煤矿的投产就是振兴工程。赵固一矿达产的那一天，就是焦煤集团振兴的开始！

当前，我们仍处于转折阶段，很多矛盾还没有从根本上得到解决，还有大量艰苦的工作要做，还要保持低调，卧薪尝胆。从这个意义上讲，转折阶段对焦煤集团的振兴大计，有着

非常重要的影响，只能成功，不能失败。

做久，要具有与时俱进的精神，时刻保持强烈的危机感。从现在的情况看，我们距离“五转”的目标要求，差距还很大，任务还很艰巨。一是在思想观念转变上，转得还不到位，“等、靠、要”的思想时隐时现，“吃大锅饭”的思想还没消失，一遇到合适的土壤和气候就会滋生蔓延。二是在经营机制上，人事、用工、分配三大机制是互相影响的一个整体，我们距离市场经济要求还有不小的差距。单纯提高工资水平而不及时进行其他改革，可能会带来新的大锅饭。三是在管理体制上，尽管整体上在逐步地适应，但在局部、在一些系统，还不是那么顺畅。四是产业结构上，从根本上转良绝不是短期的事情，需要一个量的积累，才能带来质的变化。五是在经济效益上，与其他兄弟单位比，差距还不小。要解决这些问题，还是要靠“三个动力源”的支撑，否则，转折的目标就要打折扣，做久也就成了空中楼阁。

三、充分发挥“三个动力源”作用，实现战略转折目标

最近，省委提出了“三要三不要”的要求，即要进一步解放思想，要进一步开拓进取，要进一步真抓实

干。我们要认真落实，按照集团公司“三步走”的发展战略，做到一不改变，二不停顿，三不松劲，确保战略转折目标的顺利实现。

(一) 加快改革改制步伐，保持企业的生命力

企业经济发展的生机和活力，根源在于管理体制和经营机制。改革改制就是推进管理体制转型和经营机制转变。近年来，我们的管理体制和经营机制发生了很大变化。现在经济情况好些了，但不能就此止步，必须进一步深化改革，加快改制步伐。

1. 进一步解放思想，转变观念

思想观念是个总开关，在“五转”中，思想观念转变是首位的。实施“三步走”战略，当前突出的有资源问题、人才问题，还有其他方面的一些问题。我们都在采取措施解决，但最终能不能操作好，首先还是思想观念的问题。

什么是解放思想？怎样才算解放思想？表现在实际工作中就是要有良好的精神状态，要有创新的工作思路，不被困难所吓倒，不被艰巨的任务压弯腰，干工作必须有“舍我其谁”的精神。一事当前，要能因地制宜、因时制宜，出新点子、新思路，拿出新办法；不是嘴上念叨几个新词；更不是赶时髦、讲排场。焦煤集团是个老局、穷局，我们做任何工作都要考虑

到影响，考虑到焦煤集团的实际情况。解放思想，不能把艰苦奋斗、勤俭办事的作风给丢了。

解放思想，转变观念，要树立强烈的发展意识，集中精力搞建设，一心一意谋发展。观念影响行为，思路决定出路。比如资源就是资本的观念。焦作煤矿这个老牌子，有很多宝贵的资源，如何化资源为资本，充分发挥我们的自身优势？关键是有没有认真思考，是不是认真去做。就像矿井水，不利用是废水，白白放掉，淹了地还要赔钱；利用了，就是资源。下步工作重点，就是要加强资本运营，以资源换资本，充分利用我们的资源优势，走出一条企业发展的新路子。

2. 继续做好改制工作

明年的改制工作，有三个重点：其一，继续深化对地面单位的辅业改制。以产权改革为核心，我们已对新东公司、重机公司、建兴公司、水文公司四家单位进行了改制，但是，还存在着进一步完善和规范运作的问题。下一步，要继续争取王封公司列入国家正式破产项目，同时要在总结经验教训的基础上，按照新的形势要求，启动中央医院、宏程公司、华飞公司、华宝公司等其他地面单位的改制。其二，结合省委、省政府资源整合的整体部署，按照投资主体多元化

的方向，遵循国企改革的基本要求，考虑以多种形式对新纳入集团公司的单位进行改革改制。其三，循序渐进，开始考虑推动集团公司的整体改制。按照“整体规划，分步实施”的原则，我们的企业改制分两个阶段。第一阶段是辅业改制。先下后上，破改结合，交叉进行，稳步操作，对辅业子公司及分离的辅助资产实施产权制度改革，实现国有资本的全部或部分退出。第二阶段是主业改制。在辅业改制的基础上，精心设计，整体推进，通过优化股权结构，实现投资主体多元化，增强国有资本的控制力，实现国有资本保值增值。现在第一阶段的大部分工作已经完成，要着手考虑主业的改制。主业改制，就是要通过股权置换，最终解除包括集团公司领导在内所有员工的“国有”身份。通过两个阶段的改制，实现集团公司产权主体多元化，职工身份市场化，后勤职能社会化，经济效益稳步提高，核心竞争能力不断增强。

3. 深化内部机制改革

一是管理体制。要认真研究新形势下对子、分公司的管理问题，重点是对改制重组的股份制矿井的管理。要以资本为纽带，集团公司作为投资主体、控股方，管理的重点要放在确保国有资本的保值增值上，建立和完善法人治理结构，决不能穿新鞋走老

路。要切实尊重股东权力，维护股东利益，严格按照规范的公司制运作，建立新型的人事、用工与分配体系，让股份制的活力充分体现。二是深化分配制度改革。新的工资分配制度比过去有了进步，但同市场经济的要求还有距离，还有一些不完善的地方。改革是一个循序渐进的过程。要建立多种要素参与分配的新的分配机制，突出对重大贡献人员的奖励倾斜，按照市场经济劳动价位与报酬对等的原则，对那些在安全生产、改革改制、科技进步、企业管理及其他方面做出突出成绩的人员进行奖励。今年我们尝试以货币工资和股票期权相结合的形式进行了分配制度改革，下一步，要考虑逐步扩大实行年薪制的范围，加大期权分配的份量。

（二）加快科技进步，增强企业的竞争力

首先，要创新科技管理体制。一是加大科技投入。科研经费总量要保证，渠道要畅通，要设立专项资金用于科技开发。同时积极申请国拨技改资金。二是要突出重点，针对制约生产经营的突出问题，组织力量进行攻关。力争在采煤、掘进和开拓技术、水与瓦斯的防治等方面，不断取得进步。三是要加强产学研相结合的力度，尽快把科研成果应用于实践，在实践中取得进步。四是要搞好新技术

的消化、推广和应用。这里也有个转变观念的问题。对我们来说,引进也是创新,要善于借鉴他人的成果和经验,现在有很多现代化矿井,条件比我们差,但他们有许多技术比我们成熟,所以要走出去学习别人的先进技术。

其次,实施人才兴企战略。目前集团公司突出的问题是人才比较匮乏,科技人员结构分布不合理,拔尖人才和高技能员工少。对此我们必须引起足够的重视,要紧紧抓住人才培养、吸引、用好三个环节,以感情留人、事业留人、待遇留人,吸引优秀人才,稳定人才队伍,增加人才总量,提高人才素质,逐步聚集起结构合理、素质优良、新老衔接、充分满足企业经济发展需要的人才队伍。

留住人才,首要的是用待遇留人,用市场手段配置资源。要建立健全人才激励机制,以分配为杠杆,调动各类技术人员创新、创造的积极性。今年,我们对被评为专业技术带头人和首席技术员工的职工,给予了一定的补贴。今后补贴的范围将逐步扩大,补贴额度要逐步提高。同时,要通过重大贡献奖励制度,对做出突出贡献的技缩人员实行一次性奖励,加大股票期权奖励的范围和分量。要注重人才的培养。对专业技术人员,通过继续教育,促进其知识的不断更

新;营造压力动力并举、人人争相学习的氛围,促使一般员工素质不断提高。要健全人才选用机制,进一步深化人才选拔任用制度改革,不惟学历,不惟职称,不惟资历,不惟身份,突出以竞争为主导的人才选拔机制,开辟优秀人才脱颖而出的“快车道”。要为各类技术人才创造宽松的工作环境,在人际关系、学术研究、舆论宣传和生活待遇等方面创造有利条件,充分调动各类人才建功立业的积极性。

第三,要转变人才观念。有许多人才是我们无法培养和吸引的,也总会有些人才要流失,这是市场经济条件下人才资源配置的必然现象。这就要求我们必须树立“为我所用”的人才观。要尊重人才的合理流动,不能再像过去那样片面追求为我所有,只要能为我们服务、为我们所用,同样是我们实现企业振兴的强大力量。

(三) 加强思想政治工作,提高企业的战斗力和凝聚力

思想政治工作必须不断地加强和改进,为企业改革发展提供良好的舆论环境、思想保证和智力支持。

1. 以党员先进性教育为主线,加强党建工作

认真组织开展好党员先进性教育活动。按照中央决定和省国资委的部署,2005年集团公司要开展保持共

产党员先进性教育活动，以切实解决党员干部在思想、组织、作风上存在的突出问题。

要努力提高领导班子的战斗力和凝聚力。按照中共中央《关于加强和改进中央企业党建工作的意见》的要求，下大力气不断提高各级领导班子和领导干部科学判断形势、驾驭市场经济、应对复杂局面、依法治企和总揽全局的能力。认真贯彻《干部任用条例》，深化干部人事制度改革，用有本事、靠得住的人，用想干事、能干事、干成事、不出事的人。要切实转变领导干部作风，不断改进领导方式和工作方法，提高工作效率，提升领导班子整体素质。

切实加强基层党组织的建设。针对企业组织形式、管理体制、运行机制、产权结构、用工制度等方面的变化及其对党的基层建设所产生的影响，要认真研究新情况，探索新办法，推出新举措，创造新经验，进一步发挥好基层党组织的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用。

加强党风廉政建设，一是严格执行廉政法规，二是建立严格的制度规范，三是要抓住保持党同职工群众血肉联系这一核心问题改进作风。

2. 以服务改革、发展、稳定大局为宗旨，加强宣传思想工作

围绕中心工作，搞好企业形象宣

传。要坚持“团结稳定鼓劲，正面宣传为主”的方针，认真宣传贯彻党的十六届四中全会精神，全面准确地宣传集团公司重大决策部署，引导干部职工转变观念，动员广大干部职工投身经济建设主战场，营造“聚精会神搞建设，一心一意谋发展”的良好氛围，为集团公司实施战略转折提供强有力的思想保证和舆论支持。要着力塑造焦煤集团的新形象，打造焦煤集团的文化品牌，充分利用各种媒体宣传焦煤集团的历史文化，展示焦煤集团的改革发展成就，展现焦煤人顽强拼搏的精神和风貌，不断扩大焦煤集团的影响。

加强精神文明建设，着力铸造富有时代特色的企业精神。要不断丰富“特别能战斗”的精神内涵。第一是团队精神。一个是班子的团队精神，团结有力，识大体、顾大局、重事业、严要求；另一个是职工队伍的团队精神，要使职工都知道，自己的一言一行都代表着企业形象，从而自觉去维护企业的声誉。第二是奉献精神。我们是个老煤矿，在转轨过程中，一方面必须讲个人价值体现，另一方面也必须讲奉献精神。第三是创新精神。要讲理念创新、管理创新、体制创新、技术创新。上述三种精神就是现阶段“特别能战斗”精神的时代内涵。

“特别能战斗”精神是我们的传家宝、精神支柱，同样也需要与时俱进。在五十、六十年代，“特别能战斗”就是出大力、流大汗，顽强拼搏；在煤炭行业困难时期，体现为特别能理解，特别能吃苦，特别能忍耐；而在今天，就是抢抓机遇意识、积极进取、勇于拼搏的团队精神、奉献精神和创新精神。要通过广泛深入的宣传，使之成为动员和鼓舞数万名职工投身战略转折的巨大力量。

坚持一切从实际出发，积极探索，不断改进思想政治工作的方式方法。一方面，要正确处理改革、发展与稳定的关系，注意考虑改革的力度、发展的速度与职工承受度的统一，既要积极推进，又要相互兼顾。另一方面，要引导大家树立机会平等的市场经济观，增强对改革的心理承受能力。让员工认识到，要想收入高，就要不断提高技能，多做贡献。当前正处于改革的攻坚阶段，面临的矛盾十分复杂，各级领导都要高度重视思想政治工作，不会做思想政治工作的领导就不是一个全面的领导。

3. 全心全意依靠职工群众办企业

实现战略转折目标，必须坚持全心全意依靠工人阶级的方针，走群众路线，充分发挥广大职工群众的积极

性、主动性和创造性。切实保障职工权益，畅通民主管理渠道，坚持和完善职代会制度，继续深化企务公开，完善企务公开机制，加强民主监督力度，给职工提供维护自身利益的平台。

高度重视安全工作。做到“四个到位”：一是认识到位。安全是集团公司的第一大事，是各级领导的第一责任，是企业效益的第一保证，是职工群众的第一福利。二是责任到位。坚持党政工团齐抓共管，各司其职，各负其责。三是措施到位。坚持管理与装备并重，建立健全安全防范体系，加大安全投入，加强标准化矿井建设等基础性工作，重视对职工的安全培训，增强职工的自主保安意识和能力。四是奖罚到位，继续实行安全风险管，严格责任追究，通过加强管理者的安全责任，提高矿井安全控制能力，确保企业和职工的生命、财产安全。

充分发挥职工群众的主人翁作用，发挥职工在企业生产建设和管理方面的聪明才智，广泛开展劳动竞赛、合理化建议、技术革新、发明创造等活动，激发职工的主人翁热情。大力加强职业培训，开展“创建学习型组织，争做知识型职工”活动，引导职工树立新观念，增强建功立业的能力。切实解决群众的生产生活问

题，真心实意地为群众办实事、办好事，深入基层，深入一线，深入到职工群众中去，了解疾苦，倾听意见，解决实际困难，使广大职工群众感受到党和企业的温暖。

焦煤集团正处在一个历史的重要转折关头。“三个动力源”在过去的五年里发挥了重要作用，在今后的工

作当中，应当而且必然会继续发挥重要作用。我们完全有理由相信，通过充分发挥“三个动力源”的作用，焦煤集团一定能够顺利实现预定的战略转折目标。

注：作者系焦煤集团董事长、党委书记。

煤炭老企业实施改革改制的探索与研究

杜 工 会

煤炭是我国的基础能源，煤炭工业在我国国民经济中的地位和作用十分重要。煤炭老企业是一个特殊的群体，在一些老矿区，由于多数矿井资源枯竭，经济效益下滑，企业富余人员多，离退休人员多，历史包袱沉重的矛盾非常突出。这些矛盾导致煤炭老企业在走向市场、适应市场、参与市场竞争中，步履艰难，困难重重。当前，国内煤炭企业正在两极分化，一方面，一些老煤炭工业基地正面临着资源枯竭、生产萎缩、社会负担沉重的困境；另一方面，一些新兴的大型、特大型煤炭企业正蓬勃发展。面对严峻的形势，积极探索煤炭老企业改革改制的途径，不仅有利于解决老矿区存在的深层次矛盾，还将对促进煤炭老企业的发展，维护老矿区社会的稳定产生重要影响。

煤炭老企业实施改革改制，政策性强，涉及面广，必须从实际出发，找准问题，对症下药。

一、煤炭老企业存在的主要问题

煤炭行业是受计划经济影响最深的行业之一，煤炭老企业更是深受计划经济的影响。由于长期受计划经济和传统工业经济方式的影响，煤炭老企业普遍存在着资源枯竭、机制不活、思想陈旧等问题，严重制约和阻碍了企业的发展。在进入市场经济的过程中，尽管老企业自身一直在努力摆脱计划经济的约束，但仍不可避免地暴露出一些突出的问题，主要表现在以下几个方面：

(1) 企业机制不活。长期以来，国有煤炭企业的投资主体是国家，历史形成了单一的国有产权，造成机制不活、体制僵化的现象。这种情况下，煤炭企业的职工不能占有和支配属于自己经营的财产份额，相应地也不必对财产收益负完全责任，职工缺乏应有的责任感和积极性，企业缺乏自我发展的动力和活力。

(2) 资源枯竭矿井多。老矿区由于开采时间相对较长，普遍存在着矿

井资源枯竭的问题。受当时技术、设备、资金等条件的制约,一般煤炭老企业矿井设计井型小、产量低、服务年限短。矿井资源枯竭、衰老报废,直接导致产量低、冗员多、效益差,这是煤炭老企业生产经营陷入困境的主要原因。

(3) 企业历史包袱沉重。由于煤炭企业一般远离城区,矿区社会独立性强,企业办学校、医院、公安、幼儿园等社会负担多。同时,煤炭属于典型的劳动密集型产业,煤炭老企业离退休人员多,伤老病残人员多,企业历史包袱沉重。

(4) 产业结构不合理。老矿区为安置衰老报废矿井的富余人员,大力发展多种经营项目,但受技术、人才、资金的限制,大部分多种经营项目起点低、规模小、效益差,缺乏市场竞争力,微利和亏损企业多。主业不强,辅业不活,严重制约了煤炭老企业抗击市场风险的能力。

(5) 思想陈旧,观念落后。煤炭老企业为国民经济发展做出过突出贡献,但不可否认,长期受计划经济的影响,部分企业还一味躺在过去创造的辉煌上,思想陈旧,观念落后,企业内部“等、靠、要”、“大锅饭”现象还比较普遍。

这些问题的存在,使煤炭老企业陷入到市场化进程的加快和自身又无

法完全市场化的两难境地。解决煤炭老企业存在的问题,要在争取国家政策的同时,强力推进改革改制。

二、煤炭老企业实施改革改制的基本思路和形式

企业实施改革改制,其核心是通过产权制度的改革,促使经营机制的转换。推进煤炭老企业的改革改制,要坚持从实际出发,以产权改革为主线,以转换机制为目标。改革改制的基本思路是:根据煤炭老企业实际,按照“先下后上,先破后改,先辅后主”的思路,分两个阶段进行。第一阶段,辅业改制。先下后上,破改结合,交叉进行,稳步操作。对辅业子公司及分离的辅助资产(含关闭破产企业的有效资产)实施产权制度改革,实现国有资本的部分退出或全部退出,做到退而有序。第二阶段,主业改制。在辅业改制的基础上,精心设计,整体推进。通过优化股权结构,实现投资主体多元化,做大做强主业,培育核心竞争力,增强国有资本的控制力,实现国有资产保值增值,做到进而有为。

总体改革改制宜采取以下五种形式:

“破”——抢抓国家政策机遇,对扭亏无望、资源枯竭的矿井实施政策性关闭破产。煤炭老企业衰老报废

矿井多，由此带来诸多企业自身无法解决的问题。这部分矿井的问题不解决，煤炭老企业改革发展的目标就难以实现。因此，要坚决按照市场经济优胜劣汰的规律，下决心通过关闭破产，使这部分矿井尽快退出市场。同时，对关闭破产矿井的有效资产进行重组、改制，按照新机制、新模式运作，以股份制、股份合作制为主要形式，实现投资主体多元化，促使破产重组企业真正成为市场竞争的主体，从而达到“先破后立”的目标。如焦煤集团一些煤矿从20世纪80年代初已经进入了衰老期，企业连年亏损，生产经营十分困难。国家实施关闭破产政策以来，焦煤集团抓住机遇，对6个矿实施了关闭破产。破产重组后，6个企业改制为有限责任公司，实现了股权的多元化，企业经营机制及职工精神面貌都发生了很大变化，多年来难以推行的改革措施一下子得到了落实，企业经济运行状态良好，经济效益增长，职工收入提高，6个单位由过去的亏损大户逐步实现了总体赢利。

“退”——对经营比较困难的多种经营企业，整体改制，国有资产全部或大部退出，以新机制促进新发展。煤炭企业因煤而起，因煤而兴，在煤炭主业做大过程中，逐渐形成了一批生产服务、生活服务和多种经营

企业。这些企业规模大小不一，产品种类成百上千，经营状况有好有坏。对此，要贯彻国有经济有进有退的方针，首先对长期亏损的困难单位整体改制，要以产权改革为突破口，增强企业活力为出发点，建立经营者持大股、职工自愿参股、职工身份全部置换的股份制企业，通过股份制、租赁、承包、拍卖等形式，使国有资产全部或大部分退出，通过新机制来促进改制企业新的发展，达到“以退求进”的目的。

“参”——对新建项目和效益较好的单位采取联合开发、引进战略投资者、职工参股等形式，进行股份制和股份合作制改造，激活企业内部机制。煤炭老企业改制要着眼于企业的发展，对新建项目和效益较好的单位，要以产权多元化为先导，搞好资本运营，拓宽融资渠道，积极吸纳多元投资主体。通过整体出让、分拆出让、股权出让等不同参股形式，引入资金、技术、管理、市场、人才等资源增量，推动企业制度创新、机制转换。建立和完善企业法人治理结构，从根本上改变产权模糊、机制不活、经营不善的状况，达到“参股激活”的目的，促进老企业的健康发展。

如焦煤集团在企业改制中，对资产规模较大、效益比较好的热电厂，