

枣矿集团董事会秘书处 编写

# 跃出地平线

——枣矿集团改革脱困纪实



**图书在版编目 (CIP)数据**

跃出地平线/枣矿集团董事会秘书处编写. —北京:  
煤炭工业出版社, 2004

ISBN 7-5020-2543-X

I. 跃… II. 枣矿… III. 煤矿-企业管理-经验  
-枣庄市 IV. F426.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 094337 号

煤炭工业出版社 出版发行  
(北京市朝阳区芍药居 35 号 100029)

网址: [www.cciph.com.cn](http://www.cciph.com.cn)

煤炭工业出版社印刷厂 印刷

\*

开本 880mm × 1230mm <sup>1</sup>/<sub>32</sub> 印张 10 插页 2

字数 168 千字 印数 1-10,200

2004 年 11 月第 1 版 2004 年 11 月第 1 次印刷

社内编号 5314 定价 29.00 元

---

**版权所有 违者必究**

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 本社负责调换

# 序 言

1997~2002年，受东南亚金融危机等诸多因素影响，国内煤炭市场严重供大于求，煤炭价格持续下滑，货款被大量拖欠，煤炭企业普遍陷入困境。当时，有着百年开采历史的枣庄矿业集团，面临资源枯竭、矿老人多、产量低、负担重等困难，危机程度较为深重。到1999年底，职工工资拖欠严重，生产经营难以为继，新井建设被迫搁浅，企业到了举步维艰的地步。

2000年元月，省委组织部、省煤炭工业局对枣庄矿业集团领导班子进行了调整，江卫同志任董事长、党委书记。从那时起，枣庄矿业集团按照省委、省政府的部署，打破常规谋发展，在短短的几年里取得了十分突出的成绩。他们抓解放思想，摆脱思想困惑，树立自己的路自己走、自己的事自己办的精神，提出并实施了做大做强战略；他们在新井建设中大胆改革，创新机制，在建成了全省乃至全国

有典型意义的高产高效矿井——新安煤矿的同时，通过新井建设和对一批老矿井进行技术改造，使矿区的生产能力得以大幅提高；他们以稳慎的态度抓了矿区的产权制度改革和三项制度改革，在推动改革中充分考虑职工的具体利益，在发展中牢记不断提高职工生活水平，使矿区渡过了稳定难关；他们抓管理创新，通过企业文化建设、学习型组织的创建、精细化管理和准军事化管理，在全省煤炭企业中创出了可供推广的经验。尤其是质量标准化、企业文化和环境综合治理“三个亮点”的配套推进，内容实，效果好，迅速提高了企业的整体素质；他们抓非煤产业建设，几个大项目撑起了矿区的半壁江山。

现在的枣庄矿业集团，原煤产量在 2000 年首次突破 1000 万吨大关后，每年以 100 多万吨的幅度递增，2003 年达到 1600 万吨，为 1999 年的 1.7 倍。企业总收入 2003 年达到 58 亿元，是 1999 年的 2 倍多。资产负债率由 2000 年末的 85% 下降到 2003 年的 61%。人均收入 2003 年达到 14779 元。企业在全国煤炭企业中排名上升到第 14 位，在全国大型工业企业中排名 214 位。随着在建新矿和改造矿等十大重点项目相继建成投产，进入创效期，2004 年企业收入有望达到 100 亿。目前，他们正在进一步研究新的发展战略，充分利用省外和国外两种资源，一个到 2008 年实现煤炭产量 3000 万吨的宏伟蓝图已经展开。可

以预见，枣庄矿区下步经济总量的增长和跨越式发展的幅度将会更大、更明显。

由20亿到100亿，枣庄矿业集团在扭亏脱困中所做出的成绩是有目共睹的。但是他们始终坚持“不张扬”，“不声不响做工作、办实事”。这是一种作风，是一种美德，是一种敬业、护业的精神。因为不这样做，枣庄矿业集团是走不出困境的。现在，办公室的同志利用业余时间积累资料，整理成书。我认为，他们完成了一件很有意义的工作。这样做，不仅是总结过去，更重要的是为了今后。今天的全省煤炭工业，不仅实现了扭亏脱困，而且成为历史上发展较快、效益大增、形势最好的时期。在实现了脱困目标后，煤炭企业更应当注意总结经验，认识规律，把握规律，以便抓住当前国民经济快速发展的有利时机，进一步加快改革和发展。特别是必须清醒地看到，三年扭亏脱困的任务虽然顺利完成，但深化改革、转机建制以及实现企业可持续发展的要求仍然任重道远，而研究和把握市场变化规律，以及正确处理安全与生产的关系，又是煤炭企业永恒的主题。因此，为了使煤炭企业更快更好地发展，必须着重抓好以下几项工作：

首先，继续抓好改革。一是充分利用国家政策，抓好资源枯竭煤矿的关闭破产。对于煤炭企业来讲，这是操作比较规范的优惠政策。能够按计划抓好关井破产工作，这本身就是十分有效的改革措施。二是抓

好剥离企业承担的社会职能。趁着现在经济效益好，一定要下决心把承担的社会职能剥离出去，尤其是先把义务教育和离退休人员管理移交出去。三是主辅分离和辅业改制。这项工作具体实施起来难度很大，最大的难题是职工身份置换。要坚持从实际出发，实事求是。改革需要付出成本，在这个问题上，不能有甩包袱的思想，也不能为了维护主业而损害辅业职工的利益。如果改革中一部分人获益，另一部分人受损，这项改革就无法推进。要根据自己的情况，按照政策，先易后难，循序渐进，不能理想化、简单化。总的要求是不等不拖，积极推进。

其次，继续抓好结构调整。现在全省煤炭行业尤其是省属重点煤炭企业，面临的突出问题是没有后备资源，缺乏发展后劲，这是最紧迫的问题。要按照全面协调可持续发展的要求，从全省和本单位的实际出发，进一步搞好结构调整，一是研究对现有煤炭资源如何更加科学合理地开采；二是大力发展可替代的产业；三是能走出去的就努力走出去。

第三，继续抓好煤炭市场营销。从总体形势上看，煤炭市场短时间内不会发生大的变化，但也不排除某个时期发生变化的可能。因此，决不能放松煤炭市场营销，更不能放松煤炭质量管理，要牢固树立市场经济观念，始终视用户为上帝，注重与煤炭大用户建立长期合作关系。

第四，继续抓好安全生产工作。抓好安全生产，要坚持标本兼治。不能光靠组织大检查，这是临时性、阶段性的。应当围绕如何建立安全生产工作的长效机制下功夫，一是继续抓好省政府办公厅 103 号文件的贯彻落实，二是进一步抓好“双基”工作，推动安全生产工作持续稳定的发展。

我相信，抓住了这样几个大的方面，全省煤炭工业的形势将会越来越好。

**王宝山**

2004 年 9 月



第一章	载负世纪之交·····	1
第二章	突破观念屏障·····	12
第三章	定位发展目标·····	20
第四章	提速基本建设·····	33
第五章	探放矿井潜能·····	48
第六章	组织分兵突围·····	72
第七章	开发非煤项目·····	104
第八章	发掘资金潜力·····	123
第九章	创造物流效益·····	144
第十章	强化营销管理·····	155
第十一章	提升管理文化·····	172
第十二章	做好结合文章·····	200
第十三章	治理安全环境·····	220
第十四章	解读改革改制·····	247
第十五章	稳定职工队伍·····	275
第十六章	践行干事创业·····	292
后 记	·····	304



## 第一章 载负世纪之交

枣庄矿区开采历史悠久。据史料记载，在元朝起已有人在这里掘窑采煤。经过500余年的开采，浅部煤层采掘殆尽。至19世纪后期，民间开采业由盛转衰。鸦片战争以后，中国陆续产生了一些近代工业。在北洋大臣李鸿章的支持下，清光绪五年（1878年）创办了山东中兴矿局“官窑”，后在列强瓜分中国之时艰难创业，发展成为当时华商自办的最大煤矿——“中兴煤矿股份有限公司”，是仅次于日资抚顺、中英合资开滦的中国第三大煤矿，在中国近代民族工业史上占有重要位置。曾担任过“中华民国”总统的黎元洪、徐世昌，民国时期大银行家周自齐和陶湘，大官僚赵尔巽，大军阀张勋以及著名爱国将领张学良等，都曾经是公司的大股东。上百年的开采历史，使枣庄矿区成为中国民族工业兴衰荣辱的历史见证。

解放后，中兴公司恢复生产，更名为枣庄煤矿。1956年2月，枣庄矿务局成立，当时下辖枣庄、陶庄、田屯和临沂4个生产矿，年产煤炭86万吨。到1963年

先后建成山家林、甘霖、朱子埠、八一等10对矿井。1979年枣庄矿务局煤炭生产达到一个新水平，年产原煤832万吨，上缴利税8779万元。从建局到1999年，共生产原煤2.65亿吨，出口煤炭1600多万吨，是我国4大出口煤炭基地之一。累计上缴利税21.3亿元，是国家注入本金的3倍。同时，通过多种渠道安置人员3万多人。矿区的兴盛期，正是国家能源紧缺，要求煤炭企业多做贡献的时期。在此期间，枣庄矿区广大职工以支援国家建设为己任，生产了大批优质煤炭，为社会主义建设做出了突出贡献。为此，矿务局被命名为“大庆式企业”，党和国家领导人及各级领导也曾给予枣庄矿区高度的评价，1977年曾受到国务院副总理李先念的批示表扬。1991年，时任中央政治局常委、中央纪律检查委员会书记的乔石到矿区视察，对枣庄矿区为国家和地方经济发展所做出的贡献给予了充分肯定。枣庄是一个因煤而兴的城市。人们常说，没有枣庄矿务局就没有枣庄市。

20世纪90年代，是我国经济社会变革中具有深刻意义的一个年代。在这个年代里，有的企业通过变革获得了凤凰涅槃式的新生，而更多的国有企业则在经历了一场严峻而又无可回避的考验后，各种历史积淀下来的矛盾和问题充分暴露，在特殊的外部经济形势



下，构成企业发展史上少有的困难时期。由于暴露出来的问题和困难比较多，经当时的煤炭部批准，枣庄矿务局和徐州矿务局于1992年7月1日起在全国率先放开煤价，开始走向市场。但是，由于计划经济时期留在企业的负担没有消除，因此在转型和发展中一度遇到了很大的困难。尤其是在煤炭市场供大于求，煤价逐步下滑，市场竞争越来越激烈的情况下，这些包袱也越来越沉重。1997年后，由于受东南亚金融危机的影响，国内煤炭市场也受到了很大冲击，煤价大幅度下滑，企业销售收入逐步减少。枣庄矿区商品煤综合售价1997年吨煤比1996年下降16.52元，收入减少1.05亿元，1998年吨煤售价比1997年下降31.42元，减少收入2.29亿元。1999年同比又下降24.88元，减少收入2.04亿元。2000年上半年煤炭价格继续下滑，全年吨煤综合售价比1999年下降10.08元。由于当时枣庄矿区东部各矿正进入衰老期，西部新区尚不完善，整个矿区在由东向西的重心转移和由计划经济向市场经济机制转换的特殊时期，出现了特殊的困难局面。

当时煤炭企业职工收入普遍偏低。以枣庄矿区的职工收入与几个近邻的行业比，是：石油业平均工资的1/2.4；电力业平均工资的1/1.7；铁路业平均工资的1/1.5。

历史形成了诸多疑问，国家政策方面又给枣庄矿区出了一系列难题。

——潜亏挂账占用资金。1993年财务制度接轨及1994年清产核资损失，虽然冲减了国家资本金3.8亿，但国家并未给予资金补充。1995年8月前，企业累计潜亏1.69亿。原煤炭部承认账面亏损，并同意在1997年财务决算时进行一次处理，但资金并未解决。

——8年总承包期间盈亏指标压力过大，造成企业失血过多。1985年煤炭行业实行6年总承包，后又滚动承包两年。由于承包基数偏高，致使枣庄矿区超亏欠利较大，8年累计盈亏缺口达1.08亿元。这些缺口全由企业自己消化，造成自有资金严重短缺。1996年煤炭部对企业实行分类指导，对枣庄局以西3个正规生产矿井为基础进行测算，划为一类企业，使枣庄局不但没有享受到国家出台的优惠政策，还成为贡献单位，削弱了企业的发展后劲。明明是亏损，在企业的报表里反映的却是盈利，这种打肿脸充胖子的事，在当时的煤炭行业绝非仅有。在每年召开的煤炭企业负责人会议上，大家都在反映这个问题，但却无法解决。2000年初，有关部门对枣庄矿业集团进行1999年度审计时，企业亏损1.39亿元，尚有待消化递延资产近5亿元。后又发现还有7000万元的工资未进成本。



由于多种因素，导致枣庄矿区“几多”问题凸现出来，企业陷入了严重的生存危机。

——衰老矿井多。东部的枣陶、官桥两大煤田分别经过上百年和几十年的开采，资源已近枯竭。全局13对矿井，其中东部的7对已全部报废或注销生产能力，但仍在维持生产。这7对衰老矿井，产量大幅度下降，开采成本畸高，亏损严重，1995年至1999年，最少的亏损1.42亿元，多的亏损1.7亿元以上，并有1.69亿元的潜亏挂账。

——富余人员多。1999年，枣庄矿区有在职职工73640人，其中全民职工62640人，集体工11000人。人员结构特点：一是从事后勤福利人员所占比重大。由于长期计划经济体制及行业特点所致，企业办社会现象十分突出。全公司从事社会性服务的人员达25200人，占企业总人数的34.5%，而原煤生产线仅有30211人，占总人数的48%；二是富余人员多。集团公司已有两对矿井终结法律破产程序，还有5对矿井亟待关闭破产，这不仅给集团公司带来数亿元的坏账损失而且还有近4万人的重新安置压力。东部即将关闭的7矿在职职工28278人，除少数人员从事多种经营和地面生产外，将有1万余人下岗待业。此外，矿区有农转非家属59587人。每年初、高中毕业生在参加



高考后，大部分留在企业待业。至1999年底，矿区有  
待业青年5000多人。每年还要承受2000名左右的大中  
专、技校毕业生和复退军人的安置任务。由于人员  
多，人均占有煤量只有61.36吨，相对于省内其他矿  
区明显偏低。

——离退休职工多。70年代末80年代初，国家从  
枣庄矿区的田屯矿、魏庄矿等单位调走4000多名年轻  
力壮职工，支援兖州矿区的建设，而这些职工的父母  
留在枣庄矿区。至1999年底，矿区有离退休职工  
33398人，其中全民28413人，集体4985人，离退休与  
在职职工之比为1:2.2。大量的退休费用使企业难以承  
受。

——公残、公亡、病亡人员多。1999年，全公司  
有丧失劳动能力的公残职工443人，伤病亡职工遗属  
9528人。这些人员多，造成的政策性费用支出大。至  
2002年，仅工伤残和工病亡遗属月支出费用就近300  
万，月上缴养老保险金1300万，缴失业保险金100万。

——应收账款多。由于历史亏损及煤炭销售不  
畅，煤款回收困难加剧，应收账款始终在1.1亿上下  
(煤款6000万元以上，其他款近6000万元)。1999年12  
月末，企业应收账款总额达到56294万元，而且钻进  
企业相互拖欠的怪圈。



——企业负债多。国家对枣庄矿区先后共注入资本金6.93亿元。自1985年起，国家对煤炭能源基建投资改变了政策，实行了“拨改贷”，将投资变为负债落在企业肩上。至1998年底，矿区基建贷款达238747万元，年支付利息15133万元。矿区共拥有固定资产36亿元，总资产41.58亿元，至1999年，总负债39.94亿元，资产负债率为81.02%。由于国家产业政策和企业历史原因以及经营现状的制约，根本没有能力偿还。枣庄矿区2000年前每月刚性支出大数有：运费1700万元，税费2000万元、电费3000万元、工资6000万元，共1.4亿元，而每月收回煤款不到1.2亿元，缺口2000多万元。至2000年春节前，全矿区累计欠运费、电费及税金3.3亿元，拖欠职工工资、生活费、医药费共4.5亿元，待消化递延资产4.99亿元。另外，矿区共有14个采区接续，其中11个在村庄下，村庄压煤12570万吨，年须搬迁13个村庄，共5800户。仅当期未处理塌陷赔偿就有23209.6万元。由于搬迁费用不保，工农关系也十分紧张。

——不稳定因素多。由于企业陷入困境，职工工资大量拖欠，士气低落，一些干部事业心、责任心和进取精神降低，不廉行为也偶有发现，干部队伍在职工群众中的威信大打折扣，职工不满情绪逐渐高涨。

不稳定因素的突出和长期积累，诱发的上访、集体上访、越级上访现象越来越频繁，信访总量连续6年呈现上升趋势。1998年比1997年信访总量增长19.8%，人次增长109.4%，集体访增长124.3%；1999年比1998年信访总量增长29.8%，人次增长100.6%，集体访增长108%。1998~2000年共发生信访总量4760件次，其中来信639封，来访4121起，39707人次。来访中集体访1263起，36677人次。集团公司信访办最多时一天接待上访780人次。由于人心不稳定，企业改革改制难以深入，影响企业发展的一些深层次的体制性、机制性问题得不到根本解决。由于煤矿地处偏远地区，工作条件艰苦，工资收入低，导致大学毕业生不愿到煤矿工作，原有的技术人才也流失严重。1998年至2001年间，公司流失管理、专业技术人员296人。人才的缺乏对企业发展产生不利影响。

与“几多”并存的，是企业资金的异常紧张。当时账面可支配资金只有400万元。由于资金紧张，职工工资严重拖欠，生产经营难以为继，新井建设被迫搁浅。集团公司机关从1998年4月开始发80%工资，下半年上至局长，下到普通职工，每月只发300元生活费。基层单位拖欠数月工资是正常现象。由于欠电费、运费、税费，铁路部门停运煤炭，实行“交二运



一”政策（交两列车的欠运费，发一列车），税务部门停供发票，电力部门拉闸限电。公司办公楼及住宅区多次被电力部门停止供电，学生只好到大街上的路灯下做作业，机关只好自己用柴油机发电，企业到了举步维艰的地步。

积重难返的历史负债，骤然而至的经济风暴，长期积聚的不稳定因素，屡突不破的观念屏障，不可忽视的潜在危机。企业向何处去？枣庄矿区笼罩在一片沉重的气氛中。

2000年初，元旦的气息还在大地上空徘徊，刚刚就任的山东省煤炭工业局王宝山局长和省委组织部韩福民处长风尘仆仆地带领一个身材敦实的中年人来到了枣庄矿区。

来者名叫江卫，是淄博矿务局副局长。

淄博矿务局在资源严重枯竭的情况下，经过了3年奋战，远距离寻找煤田，在济宁北部建成了一批新矿井。在老区大搞矿井转产，发展非煤项目，改革改制，搞活企业，使人人有其股，人人有其责，人人有压力，迅速扭转了被动局面，实现了大发展，成为全国煤炭企业扭亏脱困的先进典型。

江卫这次来到枣庄，身任董事长、党委书记，其责任是要把淄博矿区的发展经验运用于枣庄矿区，改