

# 第一章 绪论

从新世纪开始，我国将进入全面建设小康社会、加快推进社会主义现代化的发展阶段。20多年的改革开放和发展使我国生产力水平迈上了一个大台阶，国民经济和社会发展取得了巨大成就：社会主义市场经济体制初步建立，市场机制在资源配置中日益明显地发挥基础性作用，经济发展的体制环境发生重大变化，国有企业在建立现代企业制度方面取得重大进展，以提高经济效益为中心的国有企业改革不断向前推进。

在肯定成绩的同时必须看到，我们还有很长的路要走，有更艰巨的任务去完成，在国有企业改革中这一点尤为突出。由于传统体制的长期影响、历史形成的诸多问题以及市场环境的快速变化，相当一部分国有企业不适应市场经济的要求，经营机制不活，技术创新能力不强，管理体制僵化，经济效益下降。这些必将严重阻碍以国有企业为支柱的国民经济的持续健康发展。探索增强企业活力的有效途径，总结国企改革的经验，创造新的企业发展的运行机制，促进国民经济快速协调发展是社会主义中国步入新世纪所必须面对的课题。

管理是企业存在和发展的重要支柱，管理出科学，管理出效益，管理是国有企业扭亏增盈、提高竞争力的重要途径，管理是建立现代企业制度的内在要求。党的十五届四中全会作出的《中共中央关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定》明确指出，深化企业改革，促进企业发展，要“强化企业管理，提高科学管理水平”“狠抓管理薄弱环节 重点搞好成本管理 资金管理 质量管理”，“广泛采用现代管理技术、方法和手段，总结过去行之

有效的管理经验，不断赋予新的内容”。这为世纪之交的国有企业的发展指明了方向，是很长一段时间内企业管理者的行动指南。遵循这一指导方针有助于帮助国有企业走出困境，遵循这一指导方针，将开辟国有企业发展的新天地。

近年来，山东新汶矿业集团有限责任公司华丰煤矿强化内部管理，把市场机制引入企业内部，创建了一套符合煤矿实际的“内部市场化管理模式”，促进了经营机制的转换，有效地激发了企业内部活力，获得了显著的经济效益和社会效益，并为煤炭企业乃至其它国有企业的改革与发展提供了宝贵的经验。

## 第一节 企业与管理

我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制，建立和完善以公有制为主体、多种所有制共同发展的基本经济制度。建立现代企业制度，按照市场规律进行企业运作为当前我国国有大中型企业改革的主导方向。根据这个方向，国有企业才能很好地开展企业结构调整，完善企业运行机制，实施企业制度创新，创造企业效益；根据这一方向，企业才能很好地实施管理，提高企业素质。

### 一、企业的特征和任务

企业是以盈利为目的，运用生产要素，从事商品生产、流通（交换）和服务活动，依法自主经营、自负盈亏、自我发展，并具有独立法人资格的经济组织。它是国民经济运行的最小单位，主要有以下几个特征：第一，企业是国民经济的细胞，拥有一定资源（人力、物力、财力、信息等），形成一定的生产经营能力，在社会化大生产中担负产品生产、流通和服务，构成社会生产力的基础，促进社会经济的发展。第二，企业是盈利性组织。在市场经济条件下，企业的产品作为商品进入市场，在价格与成本的差额中获取利润。第三，企业在法律上具有“法人”地位，对外独

立，是既享有权益也承担责任的经济独立体。以上三点是企业具有的一般特征，对于不同的国家或不同的社会制度，企业还带有其他不同的特征。

我国是社会主义国家，我国的企业带有社会主义的特征，承担了与社会主义制度相适应的任务，即根据社会主义市场需要，为社会生产产品，提供服务，以满足人民日益增长的物质文化需要，既为国家积累资金，又为企业自我发展创造经济效益，同时还承担社会主义精神文明建设的任务，从而把企业建设成为物质文明和精神文明高度统一的现代化企业。

## 二、管理在企业中的作用

管理是管理者运用其拥有和能够支配的人力、物力、财力、信息等多种资源，对管理对象进行一系列有组织、有目的的实践活动，以达到预期目标的过程。企业管理就是对企业的生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制，以适应外部环境变化，充分利用各种资源，实现企业经营目标的一系列活动。随着科学技术的发展，生产社会化程度日益提高，经济全球化的进程正在加快。因而，加强企业管理，提高科学管理水平，不仅有助于提高企业经济效益，而且也有助于提高社会效益和市场竞争能力。

管理对于企业是极其重要的，从社会生产过程来看，管理的重要性体现在：

(1) 管理促成了企业有效分工和协作，促成了资源优化配置。现代大工业的出现，使生产技术更加复杂，企业内部分工和协作更加精细，社会化程度更高，生产力各要素的组合要求更密切。企业要想获得效益并且适应社会要求，必须进行良好的管理，形成人、财、物的最优匹配。

(2) 企业技术进步离不开管理。管理是生产力诸要素中的结合因子。科学的管理，有利于开展科技协作、促进新成果的产生；科学的管理，有利于理论与实践相结合，实现科技向生产力的转化，从而产生经济效益和社会效益；科学的管理，有利于科学技

术跳跃式前进，而不是简单的低水平重复。

(3) 通过管理可以使企业实现增效降耗。先进的管理能以较少的劳动消耗和物质消耗，较少的资本占用，生产出更多、更好的符合社会需要的产品。

随着市场经济的发展，企业的活动从组织生产扩展到组织经营，企业的管理随之从生产过程扩展到流通领域。在企业进入市场参与竞争的过程中，企业进行运筹决策、营销谋略、争取获得更高效益的管理问题更加突出，由此，企业在生存和发展中更深层次地依赖于管理。

### 三、企业管理的职能

企业管理一般有以下五种职能：

(1) 计划职能。它是指为适应市场需要，通过外部环境和内部条件的调研、预测，对企业的经营目标、经营方针作出决策，制订长期和短期计划，确定实现计划的措施和方法，并将计划指标层层分解落实到各个部门、各个环节。

(2) 组织职能。它是指为实现企业经营目标而把企业生产经营活动的各个要素、各个环节和各个方面，从劳动的分工和协作上，从纵横交错的相互关系上，从时间和空间的相互衔接上，合理地组织起来，形成一个有机整体，从而有效地进行生产经营活动。

(3) 指挥职能。它是指对企业各层次、各类人员的领导、沟通或指导，保证企业生产经营活动的正常进行和既定目标的实现。

(4) 协调职能（也称调节职能）。它是指协调企业内部各层次各职能部门的工作，协调各项生产经营活动，使它们能建立良好的协作关系，消除和减少工作中的脱节现象和存在的矛盾，有效地实现企业的目标。协调可分为上下级领导人员和上下职能部门之间活动的纵向协调、同层次各职能部门之间活动的横向协调、企业内部协调和企业外部协调。

(5) 控制职能（也称为监督职能）。它是指按预定计划或目标

标准，对企业生产经营活动各方面的实际完成情况进行检查，考察实际完成情况同原定计划标准的差异，分析原因，采取对策，及时纠正偏差，保证计划目标的实现。

企业管理的各项具体职能构成一个有机整体。通过计划职能，明确企业的目标和方向；通过组织职能，建立实现目标的手段；通过指挥职能，建立正常的生产工作秩序；通过协调职能，及时解决内外矛盾，和谐一致地进行生产经营活动；通过控制职能，检查计划的实施情况，保证计划的实现。上述五种职能相互联系，相互渗透，相互制约，缺一不可。

## 第二节 企业管理环境和企业管理定位

### 一、企业管理环境

企业管理环境一般指与企业管理发生关系的各种因素。它包括企业管理外部环境和企业管理内部环境两个方面。企业管理的外部环境是指企业外部的整个世界，它是企业不可控制的因素；企业管理的内部环境则指企业自身的素质和条件，它是企业可以控制的因素。分析和掌握企业经营管理的内外环境有助于制定合适的经营战略，把握企业经营管理方向，提高企业的竞争能力和经济效益。

#### 1. 外部环境

外部环境一般可分为宏观环境和微观环境。企业的宏观环境有如下内容：

(1) 政治环境。是指一个国家或地区的政治制度、政治形式、方针政策、法律法令等。它对企业的经营会产生重大影响。

(2) 经济环境。企业经营成败与否，在很大程度上取决于整个经济运行的状况。国民经济运行状况良好，将会在企业间形成良性经营循环，一旦国民经济某一环节出现不良症状，将会带来一系列连锁反应，最终导致整个经济的无序。经济因素内容广泛，

它对企业的影响最大，包括经济制度、经济结构、物资资源状况、经济发展水平、消费结构、消费水平、发展趋势等；再具体些，包括国民经济的增长、调整或紧缩，产业结构的构成与发展，消费和积累基金的构成，原材料工业和加工工业的比重，价格的升降，货币的价值，银行利率的变动以及国际经济状况，等等。

(3) 社会文化环境。指社会成员价值观、工作态度及行为习惯等。

(4) 技术因素。指社会技术水平、科技发展潜力以及科技转化为生产力的能力和环境等。

企业微观环境，指企业在遵循一般市场规律下，面对的企业原材料的供给、资源的配置、产品的销售对象、企业定位的市场以及企业的竞争者等。它是企业管理具体操作中需直接面对的条件和考虑的因素。

## 2. 内部环境

企业内部环境通常由短期内不为企业所控制的变量构成，包含企业文化和企业的各项资源等内容。

企业文化是由企业历史的因素、外部环境、内部运行机制等诸多方面综合作用而形成的，能够被企业职工所接受的价值体系。它渗透于企业的各个职能活动中，影响和决定了能为企业全体人员所接受的行为规范，体现了企业的竞争能力。

企业的各项资源包括市场营销资源、理财资源、研究开发资源、生产资源和人力资源等，这些资源是企业进行管理的基础，是企业实施管理的重要的决定性因素。

## 二、企业管理定位

企业管理定位是指企业管理者在进行企业管理时的出发点和立足点，以及采取的相应对策。由于企业经营的性质不同，服务的对象不同，企业管理的定位也不同，有基于成本费用的企业管理，有基于利润的企业管理，有基于社会效益的企业管理。企业管理的出发点和着眼点不一样，其管理方式和手段也不一样。分

析、掌握企业的基本情况与面临的任务和形势，确定企业管理的合理定位，因地制宜，才能使企业发挥应有的效益。

#### 1. 基于成本费用的企业管理

这是绝大部分企业考虑的出发点，是普遍意义上的企业管理定位。企业的管理者为了获得更多的利润，千方百计地降低成本，增加收益。这种管理是按照一般经济规律，遵循供求关系，以成本作为第一或主要考虑因素，管理方法和手段围绕成本控制展开。

#### 2. 基于利润的企业管理

有些企业的产品（如餐饮服务业）具有高附加值，能够产生超额利润，通过一定的管理手段能够创造更多的利润而成本增加不大，这时候的管理者对成本控制注意力就远不如对利润创造的注意力，其经营决策是基于利润的企业管理。

#### 3. 基于社会效益的企业管理

有些企业，其中主要是公益性企业和关系国家安全等问题的企业，其生产成本可能很高，但其发挥的社会效益不可估量，则企业管理工作的侧重点也会相应发生变化，如在尽可能提高质量、尽可能满足社会需求等方面作出更大成绩。

### 第三节 我国企业管理的发展

#### 一、我国企业管理发展的基本过程

我国的企业管理走的是一条曲折的道路。在党的十一届三中全会以前经过了“两起两落”的历史阶段。自第一个五年计划开始，我国全面地学习前苏联企业管理方法，实行计划管理、技术管理，推行劳动定额，开展计件工资制，建立经济核算制等等，这些管理方法主要是单纯依靠行政办法，忽视民主管理，不适应生产力进一步发展的需要。1958年开始了“大跃进”，把已建的科学管理制度方法全面否定，使企业管理混乱，造成严重浪费损失。1961年党中央提出对国民经济进行“调整、巩固、充实、提高”的

方针，颁发了《国营工业企业工作条例〈草案〉》（即《工业七十条训》），使企业管理又有了起色，重新建立具有中国特点的科学管理制度。但在 1966年开始的“文化大革命”中，我国的管理制度又遭到了重创。党的十一届三中全会以来，党和国家的工作重心转移到以经济建设为中心的轨道上来，确定了建设有中国特色的社会主义道路和改革开放的战略方针。在企业管理方面，先是进行了恢复和全面性的整顿，1980~1985年进行了经济体制改革，扩大了企业自主权，推行了工业经济责任制。然后于 1986年，颁发了《关于加强工业企业管理若干问题的决定》和《企业管理现代化纲要》；1992年发布了《全民所有制工业企业转换经营机制条例》1993年颁布了《公司法》、通过了《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决议》。1997年党的十五大指出：“建立现代企业制度是国有企业改革的方向，要按照产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的要求，对国有大中型企业实行规范化的公司制改革，使企业成为适应市场的法人实体和竞争主体。”1999年党的十五届四中全会通过的《中共中央关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定》，指出了到 2010年我国国有企业改革和发展的目标，即适应经济体制与经济增长方式两个根本性转变和扩大对外开放的要求，基本完成战略性调整和改组，形成比较合理的国有经济布局 and 结构，建立比较完善的现代企业制度，经济效益明显提高，科技开发能力、市场竞争能力和抗御风险能力明显增强，使国有经济在国民经济中更好地发挥主导作用。这些法规、条例和决定或纲要是企业管理的纲领性文献，它们的颁布标志了我国企业管理发展的历程，展示了各个阶段企业管理的成果。

## 二、我国企业管理的任务

### 1. 转型期企业管理的基本任务

转型期企业管理的基本任务是面向市场、着力转换企业经营机制。企业经营机制是指处理好人、财、物的关系和权、责、利

的关系，并通过这些关系的相互依存、相互影响和相互制约，使企业具有适应外界变化而有效进行生产经营活动的机能。企业经营机制大体上可分为动力机制、约束机制、运行机制、发展机制。动力机制是企业运行提供能量、促其发展的机制，对企业行为的发生和企业活力的增强起“兴奋剂”的作用。约束机制是企业行为的控制器或调节器，对企业发展的行为进行约束，以实现企业行为的合理化。动力机制和约束机制，实际上是企业经营机制的两个相反的力量，但实际上它们的源泉都是企业经营机制的利益机制。动力机制是企业为求发展以获得更多的经济利益的一种机能；约束机制则是由于企业承担了投资的风险、竞争压力、破产兼并、重组的压力而产生的防止企业损失的一种机能；运行机制是在动力机制与约束机制的相互作用下，进行生产经营活动的机能，它分为决策机制、转换机制、组织机制、指挥机制、激励机制等；发展机制是指企业在经济动因的驱动下，不断创新，谋求发展的功能和方式。现代企业处于科学技术飞速发展和竞争十分激烈的环境中，企业要想在市场竞争中立于不败之地，必须重视科技进步和技术创新，以求得企业的发展。以上四个方面的机制构成一种企业经营活动不断循环增值的新经营机制，并贯穿于企业经营活动的整个过程。同时，要逐步形成企业优胜劣汰、经营者能上能下、人员能进能出、收入能增能减、技术不断创新、国有资产保值增值等机制。这些经营机制具有强大的生命力、竞争力和自我应变能力，对于发展社会主义市场经济，建立与完善充满生机和活力的市场经济体制具有十分重要的作用。

衡量和判断企业经营机制转换和完善的主要标志是：企业的投资方向和规模同国家经济和社会发展的总体规划及产业政策相适应；企业生产经营活动以市场需求为导向，充分利用资源条件，以良好的经济效益和社会效益为目标，从而使企业进入良性循环；企业在市场流通中遵守法律和职业道德规范，有良好的信誉，以消费者的利益为重，以正当手段参与竞争等；企业

注重长远发展战略、技术创新战略和市场营销战略，在完成企业经营战略目标时，加快技术创新步伐，搞好产品和人力资源的开发与利用，加强企业文化和建设，全面履行企业的责任，确保企业资产不断增值，为企业可持续发展创造良好的条件。

## 2. 企业管理的现代化

企业管理现代化是根据我国企业实际和客观需要，综合运用自然科学、社会科学和管理科学的成就，卓有成效地组织生产经营活动，使企业管理适应科学技术的进步和经济发展的要求，达到世界先进水平，创造更好的经济效益。

企业管理现代化主要包括以下内容：

(1) 管理思想的现代化。这是企业管理现代化体系的灵魂。要彻底摆脱小生产经营、封闭式等传统思想的束缚，树立起具有中国特色的社会主义的、现代化企业的经营管理思想，包括市场经济观念、用户观念、竞争观念、创新观念、效益观念、时间和信息是企业重要资源观念等，使企业具有充沛的活力。

(2) 管理组织的现代化。这是企业管理现代化的基础。根据企业具体情况，从提高企业的生产经营效率出发，按照职责分工明确、指挥灵活统一、信息灵敏准确的要求，合理设置组织机构、配置人员，建立健全以责任制为中心的科学的、严格的规章制度，保证生产经营活动有条不紊地进行。

(3) 管理方法的现代化。这是管理现代化的表现形式。它要求在管理工作中综合运用经济的、行政的、思想教育的方法，运用系统论、控制论、信息论的原理和方法，依靠充分而准确的数据和信息，把定性分析与定量计算结合起来，积极推广先进的管理方法，如目标管理、市场预测、价值工程、统筹法、优选法、ABC管理法、决策技术、量本利分析、滚动计划等。

(4) 管理手段的现代化。这是管理现代化的主要工具。它要求在企业管理中广泛采用包括电子计算机、通讯设备、监测和显示仪器、办公室自动化等各种设备。

(5) 管理人员的现代化。这是实现管理现代化的保证和条件。企业各类管理人员应掌握现代经营管理所必需的专业知识和技能，善于吸收国内外先进科学技术成果和管理经验。没有管理人才就难以实现管理现代化。

实现企业管理现代化，固然要学习和借鉴国外现代管理的经验和成就，但决不能机械地、不切实际地照搬别国模式。我们要结合我国国情和实际需要，按照我国社会制度、民族传统、经济文化等特点，建立符合我国社会主义市场经济发展规律的现代化管理，创立具有中国特色的社会主义企业管理现代化体系。

### 3. 建立现代企业制度

党的十四届三中全会通过的《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》中明确指出，要建立与社会主义市场经济相适应的现代企业制度。为了实行以“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”为特征的现代企业制度，国家又颁布了《公司法》，将企业制度进一步具体化。

现代企业制度指的是关于企业组织、运营、管理等一系列行为的规范和模式。企业制度包括产权制度、组织制度、管理制度、会计制度、稽察特派员制度、运行规则以及所有者、经营者、生产者之间的关系，国家对企业的关系，企业和社会的关系等方面内涵。在这些内容中，产权制度是核心和基础。企业制度是由经济体制决定的，有什么样的经济体制，就有与之相适应的企业制度。现代企业制度是适应社会化大生产和市场经济发展的必然要求，以完善的企业法人制度为基础，以产权制度为核心，以有限责任制度为保证，以公司企业为主要形式，以产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学为条件的新型企业制度。在现代社会化大生产和市场经济体制下，每个企业必须真正以法人身份进入市场，按市场需要和变化组织生产经营活动，直接参与市场竞争。也就是说，企业拿自己生产的商品到市场上去交换，交换所造成盈利或亏损的结果由企业自行负责。现代企业制度要求企业成为适

应市场的法人实体和竞争主体；要求进一步明确国家和企业的权利和责任，国家按投入企业的资本额享有所有者权益，对企业的债务承担有限责任，企业依法自主经营、自负盈亏；要求政府不能直接干预企业经营活动，企业受所有者的约束，不能损害所有者权益。从法律方面看，现代企业主要是法人企业而非自然人企业，应当是依法成立、依法独立享有民事权利和承担民事义务的法人组织。所以现代企业制度从法律上看也就是企业法人制度。从上述分析不难看出现代企业制度是社会化大生产和市场经济的发展以及随之而来的法制完善的产物。我们建立社会主义市场经济体制的任务之一，就是要继续转换和完善企业经营机制，使企业成为建立了现代企业制度的经济主体。

### 三、国有煤炭企业的改革

在很长一段时间内，我国国有煤炭企业是为满足国民经济发展而建立起来的，是高度集中的计划经济的产物。它的生产经营管理不是按市场规律来进行的，而是由国家实行统收统支、统一管理、统一调配，很大程度上国有煤炭企业是政府部门的附属单位。这样的管理模式成为导致煤炭企业在由计划经济模式向市场经济模式转变的过程中转换经营机制、增强活力的严重障碍。煤炭企业属国家所有，国家是企业的单一投资主体，企业难以成为自主经营、自负盈亏的实体，生产要素流动不合理，在国家大量补贴的同时，企业存在大量的浪费和亏损。企业组织机构臃肿，承担了大量的本应由社会承担的社会职能，工作效率低下，企业管理机构按行政级别设置，企业的领导者对上级负责，而不是面向市场。企业管理非法制化。一方面，煤矿本身不作为独立法人存在，不具有真正法人资格。另一方面，企业管理过程中政企不分，行政号令过多，多头指挥，企业无所适从，从而，官僚主义滋生蔓延，管理成本上升，效率低下。职工缺乏积极性，缺乏开拓市场的动力和干劲。公平分配和大锅饭的直接影响就是企业生产停滞不前，小富即安，资源浪费，缺乏生机和活力。

改革开放以来，国家围绕增强煤炭企业活力这一中心环节，对国有煤炭企业进行了改革，通过放权让利、利改税、承包经营、转换企业经营机制、建立现代企业制度等一系列的举措，使国有煤炭企业真正面向市场、自主经营，发挥国有煤炭企业国民经济命脉的作用。

国有煤炭企业改革大致经历了以下几个阶段：

(1) 局部探索阶段，从 1980 年到 1985 年，实行产量、利润包干，建立经济责任制。

(2) 投入产出阶段，从 1985 年到 1993 年，原煤炭部对国家总承包，各煤炭企业也普遍实行承包经营责任制，这一形式在不改变生产资料所有制的基础上，实现了所有权与经营权一定程度的分离，企业经营取得了一定效果，但由于这一时期企业外部环境发生较大变化，煤炭企业增加的包袱大大超过了企业改革效益，煤矿企业陷入困境。

(3) 深化改革、转换机制，建立现代企业制度阶段。这一阶段从 1994 年开始，主要是加快经营机制转换和现代企业制度建设，改矿务局制为公司制，各煤炭公司成为“母子制”集团公司，取代以往的内部行政组织结构，划小核算单位，剥离企业办社会职能，实现生产、后勤、多种经营三条线，全面实现经济责任制，以市场为导向，搞好配套改革。

煤炭企业的改革史就是煤炭企业管理的发展史。煤炭企业管理理论随着改革实践的开展不断演绎，朝着现代管理理论的殿堂不断迈进。其间，辛勤的煤矿工人总结出了诸多经验和做法，使煤炭企业在东南亚金融危机中挺过难关，在扭亏脱困工作中不断取得新的胜利。本书介绍的华丰煤矿内部市场化管理模式，就是煤炭企业不断深化改革、转换机制、激发活力的产物。这一模式综合运用了现代管理的理论、方法和手段，解决了计划经济体制下企业生产成本低、职工缺乏积极性的问题，是国有煤炭企业改革的新探索。

## 第二章 内部市场化管理模式的生产

内部市场化管理模式，是煤炭企业非法人主体加强内部管理、扭亏增盈，实施制度创新、技术创新和管理创新的生产经营管理方式的总称。它的产生，基本反映我国煤炭企业的改革历程，也为我国煤炭企业进一步深化改革提供了经验和参考。华丰煤矿的领导班子，善于抓住机遇，勇于探索创新，结合华丰实际，走出了一条“内部市场化”的新路子，获得了良好的经济效益和社会效益；其成功经验，对转型期煤炭企业具有普遍的借鉴和指导意义。

### 第一节 华丰煤矿简介

#### 一、华丰煤矿的发展历程与自然条件

##### 1. 华丰煤矿的历史

华丰煤矿是一座具有上百年开采历史的老矿井。1908年，由民族资本家正式开办，后被日本人掠夺性开采8年。1949年以前，共采煤500多万吨。1956年恢复建井，设计能力为年产30万t。1958年简易投产，设计能力为年产60万t，1960年达产；“文化大革命”期间未停产，但产量不稳定。1981~1988年每年实际原煤产量大大超过设计能力。1989年改扩建以后，设计能力年产90万t。1989~1999年每年实际原煤产量都超过设计能力，年均110万t。目前，实际年产原煤120万t，全矿各类在册人员共有9200余人，其中正式职工6000余人，离退休人员3200余人，全矿一年的工资需要1.2亿多元。华丰煤矿从过去的一个小煤窑，不断

发展壮大，如今成为山东省的特级质量标准化、现代化大型矿井。

## 2. 华丰煤矿的自然条件

华丰煤矿隶属于山东省新汶矿业集团有限责任公司，位于山东省泰安市宁阳县境内，靠近京沪铁路大动脉，并有专用铁路支线，交通十分便利。自然资源以煤、有色金属、石灰岩、天然气为主。矿井井田面积为  $16.9\text{km}^2$  共有可采煤层 7 层，现有可采储量约 4000 万 t。煤层的赋存条件差，一是煤层薄，急倾斜 30 多度，构造复杂；二是埋藏深，目前井深达到  $-920\text{m}$ ，到地面共计  $1048\text{m}$  三是灾害多，瓦斯、水、火、煤尘、顶板、冲击地压等自然灾害较严重，历史上曾多次发生透水淹井、煤尘爆炸、冲击地压伤人等事故。但煤质好，以气煤、焦煤为主。华丰煤矿四周是农村，能为矿区提供多样的农副产品，并作为矿区生产的水泥、砖、服装等多种经营产品的消费区。

## 二、华丰煤矿的改革成就

随着我国国有企业改革的推行和深化，华丰煤矿走在煤炭企业改革的前列。从 1993 年开始，按照原煤炭部“三条线”管理的要求，华丰煤矿实行“分线管理、切块经营、模拟法人、市场运作”，并取得了初步成效。1995 年，全面实行“内部市场化管理”。经过 8 年多的借鉴、探索和深化，形成了独具特色的华丰煤矿“内部市场化管理模式”，职工面貌焕然一新，并取得了显著的经济效益和社会效益，受到了原煤炭部领导、国家煤管局领导和山东省有关领导的表扬和肯定。

### 1. 促进了观念的转变，调动了职工的积极性和创造性

企业改革的难点之一就是职工思想观念的创新和转变。观念不转变，往往成为改革的阻力；观念转变了，往往成为改革的动力。通过艰苦细致的思想政治工作，华丰煤矿的广大干部、职工的思想观念发生了重大转变，从过去的“等靠要”变为现在的“竞争上岗、面向市场”，从过去的“要我干”变为现在的“我要干”，大家牢固树立了市场意识、竞争意识、成本意识、风险意识

和效益意识。华丰人常说：“靠劳动吃饭，靠效益挣钱”、“今天没活干，今天就失业”、“干活没效益，同样没收入”。同时，在市场机制的作用下，每个职工都成为当家理财的好手，其积极性和创造性也得到了最大程度的发挥。

### 2. 促进了企业的扭亏增盈，增加了职工的工资收入

20 世纪 80 年代，华丰煤矿基本处于亏损状态，平均年亏损 155.13 万元，最高时亏损额达到 1065.2 万元，亏损额的标准差为 362.66 万元，标准差系数为  $-0.4278$ ，可见其变动幅度较大。1993 年开始推行内部市场化，当年就扭亏，盈利 1449 万元。1995 年全面实行内部市场化，当年实现利润 2846 万元。在近几年煤价连续大幅度下降、收入减少、市场竞争日趋激烈的情况下，1998 年盈利 3372.8 万元，1999 年盈利 2328.2 万元，2000 年实现利润 3057.8 万元。随着经济效益的不断提高，职工个人收入也不断增加，在 1995 年全面实行内部市场化的当年，华丰煤矿职工人均工资就突破了万元大关，达到 10305.33 元，在 1997~1999 年煤炭企业普遍经营困难、资金极度紧张的情况下，没有拖欠职工工资，保证按时发放，并且保持在人均 9500 元以上，2000 年全矿人均工资达到 10178.53 元，成为我国同类矿井中的佼佼者。

### 3. 促进了企业安全生产的稳定好转，改变了职工的精神面貌

自建矿以来，华丰煤矿曾发生重大、特大事故 10 多起，安全生产既是重点也是难点。从 1993 年开始，随着内部市场化管理的推行，加大对安全生产的投入，加强对生产现场的管理，充分调动干部、职工安全生产的积极性和主动性，使矿井安全生产状况有了根本好转，连续 7 年无自然发火事故和冲击地压伤人事故，基本杜绝了透水、煤尘等重大事故，实现了矿井的长治久安。

同时，加强以人为中心的管理，注重改变职工的精神面貌，用邓小平理论教育和武装干部、职工，用理想信念教育鼓舞人，用思想道德教育感化人，用爱国爱党教育激励人，用爱矿爱岗教育锻炼人，用形势任务教育鞭策人，用安全法制教育警醒人，使华

丰人的精神面貌焕然一新。具体做法主要有：

(1) 突出重点，把握实际，采取多种形式宣传党中央的方针政策。在华丰电视台开辟宣传栏目，定期宣传党的大政方针；编写宣传提纲，进行政治理论学习辅导；通过橱窗、黑板报，扩大宣传面；通过通讯报道，及时反映职工的思想动态和学习体会；编制政治学习和业务学习计划，把政治学习与业务学习有机统一。

(2) 结合实际进行宣传教育。在宣传教育方面，与华丰矿的非煤产业发展、现代企业制度建设、推进内部市场化、创建新的煤炭销售机制、管理创新和技术创新、加强职工队伍建设、加强党风廉政建设相结合。

(3) 以生产经营目标为中心，提高素质，有针对性地强化职工教育。继续加强政治理论的宣传教育，充分利用政治学习时间和举办脱产学习班的方式，组织职工进行学习，以适应华丰矿改革发展的需要；②继续加强理想信念教育，通过举办学习班、演讲、政治学习等各种形式，增强职工的理想信念，使职工对祖国和矿山的发展充满信心。

(4) 继续加强崇尚科学的教育。针对华丰矿存在“法轮功”练习者的现象，大力进行崇尚科学的教育，采取宣传教育、政治学习、活动教育等方式，运用矿报、电视、文艺演出等宣传科普知识、破除迷信，努力提高职工的科学文化素质。

(5) 继续加强职工的思想道德教育。抓好社会公德教育，要求广大职工文明礼貌、遵纪守法、尊老爱幼、助人为乐、移风易俗、爱护公物、保护环境；加强职业道德教育，这也是树形象、促效益、提高市场竞争力的很好措施，并通过组织职工学习《华丰煤矿各类人员守则》和《华丰煤矿职工行为规范条例》，进一步规范职工的行为，增强职工的职业责任感和职业荣誉感；加强家庭美德教育，围绕夫妻关系、家庭消费、家庭责任、家庭生活方式、邻里关系等内容，以家庭的团结确保社区的稳定。