

第一章 市场冲击的新挑战

煤炭工业是国民经济的基础性产业，煤炭产品是工业的食粮，曾是“皇帝的女儿不愁嫁”。但是随着社会主义市场经济体制的逐步建立，煤炭市场出现了供大于求的状况。在激烈的市场冲击下，煤炭企业逐渐陷入困境。原因是煤炭企业在遇到市场冲击和风险时，不象以煤炭为原料的电力、化工、冶金等下游企业，用降低煤价或欠交货款向煤矿转嫁危机，而其处于产业链的最上游，对市场冲击和风险无处转嫁，不得不承担过重的负担和困难。加上税负、货款拖欠和融资渠道不畅等因素，造成效益下滑、资金紧张、经营困难。不少企业既无资金购买生产原料，又无资金按时足额给职工发工资，只能靠贷款和拖欠维持，形成严重亏损的局面。党的十五大提出三年改革与脱困目标后，截止 2000 年底在其它行业纷纷扭亏脱困之后，煤炭行业作为两个未能脱困的行业之一，成为全社会关注的焦点。煤炭企业如何面对市场，迎难而上，尽快摆脱困境，求得生存与发展，是一个十分现实的重大课题。

在计划经济体制下，煤炭长期供不应求。千方百计增加供应总量，是各级政府和煤炭行业主管部门研究制定政策的出发点和落脚点。20 世纪 80 年代以来，在“国家、集体、个人一齐上”和“有水快流”的政策引导下，国有煤矿不断挖潜改造、扩大生产规模；非国有煤矿异军突起、产量急剧增加，使社会煤炭供应量迅速提高。到 20 世纪 90 年代初期，便出现了煤炭总量过剩、社会库存居高不下、价格持续走低、货款拖欠严重、企业经营困难的局面。在新的形势下，国有煤炭企业要进一步增强危机感和责任感，按照“十五”规划的总体要求，采取切实有效措施，坚定不移地打好扭亏脱困的攻坚战，全面提高国有煤炭企业的整体素质和市场竞争力，在激烈的市场竞争中求得生存与发展，增强国有

经济的控制力，促进煤炭工业持续、稳定、健康发展。

第一节 新体制、新政策和新变化

1992 年是我国经济发展史上具有划时代意义的一年。党的十四大明确指出：我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制。社会主义市场经济被载入《中华人民共和国宪法》和《中国共产党章程》，为我国经济体制改革指明了方向，统一了全党和全国人民的思想 and 行动，揭开了我国新一轮改革的序幕。

在这一新的形势下，煤炭工业也正在发生历史性的转折。1992 年末，国务院决定在“八五”后三年对国有重点煤矿实行“三年放开煤价、三年抽回补贴”的政策。这是适应建立市场经济体制，把煤炭企业推向市场，实现企业“四自”的重大举措。国务院出台这一政策，首先是考虑减轻国家财政负担的需要。在 1985 年至 1992 年的 6 年总承包和两年延续承包中，为了维持煤矿生存，国家年年研究煤矿亏损问题，年年增加亏损补贴。亏损额和补贴额的迅猛上升，企业承受不了，国家也负担不起。同时，煤炭企业要求放开煤价的呼声也很大。尽管国家每年增加煤矿亏损补贴，但煤矿亏损增长幅度仍大大超过亏损补贴增加幅度。对这种严重局面，煤炭行业从上到下都进行了认真的思考，普遍认为根本原因是煤价扭曲。主要是 1984 年经济体制改革从农村转入城市后，价格改革力度加大，大部分行业的产品价格陆续放开了，且都不同程度提升。一方面，各种政策性增支因素过多过猛，全国煤矿每年递增 30 多亿元。另一方面，煤价又管得严、压得低，不能补偿必需的生产耗费，以致煤矿亏损急剧增加，靠国家补贴过日子。而国家又因财政困难，难以全额补亏，致使煤矿亏损不断加剧，困境越陷越深。因此，煤炭行业在研究对策时，普遍意见和迫切要求是国家尽快放开煤价。

另外，试点企业提供了放开煤价的工作思路和经验。放开煤价、抽回补贴的政策，首先是在徐州矿务局试行的。徐州矿务局

是一个具有 110 多年开采历史的衰老矿井，为了搞活徐州矿务局，国务院决定从 1992 年 7 月 1 日起全部放开煤价 把该局推向了市场。该局抓住放开煤价的有利时机，通过扎实有效的工作，1992 年下半年在消化增支因素 1.5 亿元的基础上实现利润 1400 万元。1993 年在偿还旧债 1 亿余元的情况下，实现利润 3500 万元。与此同时，放开煤价的还有枣庄矿务局，也扭转了被动局面。

为了严格执行国务院关于“三年放开煤价、三年抽回补贴”政策，当时的中国统配煤矿总公司党组作出决定：对属于统配煤矿企业的 14 项权利 从 8 个方面放给企业；对“八五”后三年的指标一次包到企业，增利减亏全留，超亏减利自负；对企业考核指标 由过去的 12 项简化为盈亏和安全两项，并将工资的提取与资金的发放与盈亏指标直接挂钩。在这种情况下，激发了企业扭亏增盈的动力，积极寻求摆脱困境之路，国有重点煤矿扭亏增盈工作取得较好效果。盈利企业由 1992 年的 9 个增加到 65 个，盈利面由 9.7% 提高到 70%，实现了国有重点煤矿整体扭亏的目标，从而使整个国有重点煤矿看到了扭亏解困的曙光与希望。

第二节 形势严峻

形势的发展往往不以人的意志为转移。其实，煤价完全放开虽然有点快，但也是预料之中的事情。一是全国已全面实行社会主义市场经济，煤炭工业作为基础产业，其产品价格放开既是大势所趋，也是众望所归，晚放不如早放；二是煤炭供求形势发生了根本性的转变，1993 年初社会煤炭库存已超过 2 亿吨，创历史最高水平，形成供大于求的形势；三是全国国有煤矿人多、效率低、效益差、亏损严重，改变这种状况的出路就是适应市场经济发展的要求，面对市场，走向市场，在市场竞争中求得生存与发展。

价格放开的政策，对煤炭行业来说是一柄双刃剑。在煤炭价格放开、煤炭企业形势表面好转的背后，煤炭供过于求、市场竞

争加剧的危机已经来临，煤炭企业重新陷入困境的苗头已经显现。由于多年来煤炭产量盲目增长，煤炭供需严重失衡，加上煤炭企业的历史包袱比较重，走上市场后又遇到许多新矛盾，特别是市场制约加剧，造成国有煤炭企业生产经营越来越困难，1998年经济效益出现滑坡，相当一部分国有重点煤矿再次陷入亏损的困境之中。而后，尽管国家采取了一系列关井压产的重大举措，但是国有重点煤矿仍然没有摆脱整体亏损的局面。

煤炭市场形势逆转的原因是什么呢？首先，是我国煤炭工业的发展历程和政策导向方面的原因。我国的煤炭工业是在恢复、改造旧中国遗留下来的旧煤矿的基础上起步和发展起来的。据资料介绍：1949年全国原煤产量仅为3243万吨。新中国成立后，直到20世纪90年代初，我国煤炭市场一直处于供不应求的局面。为缓解煤炭供求的紧张状况，国家连年投入巨额资金兴建大型煤矿，并鼓励集体、个人投资兴办煤矿。特别是非国有煤矿发展迅速，煤炭产量在全国煤炭总量中的比重由原来的不到1/3，发展到一半以上。尤为突出的是乡镇煤矿1996年产量比1992年猛增2.1亿吨。非国有煤矿在国有煤矿步履艰难的时期能够非常迅速的发展，主要是其以较低的成本和价格向市场提供与国有煤矿无本质差异的煤炭产品。然而这种低成本、低价格优势的形成，一部分是利用与国有大煤矿接壤的地理位置，在一些生产配套设施上搭国有煤矿的便车，低成本越界开采；一部分是非国有煤矿尤其是乡镇小煤窑的生产挑肥拣瘦，对资源进行破坏性、掠夺性开采，以社会资源的浪费为代价和极低的劳动保护费用支出，形成的竞争优势。

另外，我国能源供求关系和消费结构变动方面，从供求关系看，煤炭是我国的主要能源，在能源消费中占70%左右的比例。从能源消费结构看，能源消费结构的变动趋势是在能源消费总量增长的过程中，随着节能新技术的开发推广和环保意识的增强，引起优质能源的消费需求增长加快。因此煤炭供应的盲目增长不仅代替不了其它能源需求，而且造成资源浪费，形成个别能源生产

过剩与个别能源供应不足的结构性矛盾。同时，煤炭生产市场准入制度不严，无论国家、集体、个人谁想开办煤矿都可以。既不需要考虑资源开采的合理性，又不需要考虑安全的可靠性，更不考虑市场的需求量。因此，从根本上说，煤炭市场形势的逆转是煤炭生产违背市场规律、盲目增长、总量过剩的结果。

第三节 煤炭企业困境成因及对策

困境成因分析

在计划经济体制下，煤炭行业长期执行投资国家包，产品国家销，价格国家定，亏损国家补的政策，企业的任务就是如何组织好生产，如何提高产量，而不用考虑产品销售和经济效益。随着市场经济体制的建立，特别是煤炭市场由供不应求的卖方市场转向供过于求的买方市场，煤炭企业出现了销售疲软、库存积压、经营困难、资金紧张的局面，甚至出现放假停产、亏损增加、工资拖欠等生产生活难以为继的严峻形势。其原因除煤炭总量供过于求的宏观因素外，就煤炭企业而言，还有以下几个方面原因。

1. 人多效率低、分流难度大

人多效率低，是国有煤炭企业经济效益差的一个突出问题。首先，与煤矿生产的特殊性分不开。因为煤矿多为井下作业，地下劳动，辅助生产与生产服务量大，除采煤、掘进、机电、运输、提升几大生产系统外，还有通风安全、地质测量、安装回收、供排水、物资供应、煤炭洗选、煤炭销售等辅助系统和生产服务系统。加之煤矿大多地处偏远山区，生活服务系统和相当一部分社会服务职能也都是自己解决，从而形成煤炭企业辅助人员和服务人员比直接生产人员多的状况，这是煤矿用人多的直接原因；另外，机械设备落后，人员素质低下，是造成煤矿人多效率低的根本原因。煤炭行业属于劳动密集型粗放经营方式，与其它行业相比，技术装备水平比较落后，而且设备老化严重、事故率高、效能差，有

相当一批处于“超期服役”阶段，致使生产效率难以提高。从人员状况看，自 1981 年以后，煤矿就没有大规模招收过职工，随着人员的自然老化和淘汰，职工队伍年龄、知识结构不合理的问题已相当严重，前几年实行的农民轮换工也基本到期并予以辞退。目前，能在井下真正从事采掘一线生产的工人已远远不能满足生产需要。从而形成煤矿总体上人员过多，但结构不合理，特别是生产一线人员紧缺的局面。

然而，减员增效、划转分流工作年年喊、指标年年下，但实际进展却十分有限。原因是人员无处分流、减下来的富余人员无法安排。在企业中承担社会服务职能的人员，大多数煤矿所在地政府和社会既不想接收，也无力接收。对煤矿而言，一方面，生产服务和生活服务职能不能没有；另一方面，这些为煤矿服务多年的机构和人员，除为煤矿服务外，又没有其它的服务对象，也不想脱离煤矿。因此，煤矿减人提效已陷入“两难”境地。不搞减人提效、高产高效，煤矿就没有出路；减人提效，减下来的老弱病残及文盲、半文盲难以安置。

2. 煤价不合理、竞争能力弱

煤炭作为国民经济的基础产业和主要能源工业，长期以来，向社会提供的就是单一的煤炭产品，既不象机电行业那样可以不断进行新产品开发，又不象轻工业和高科技产业那样具有高附加值、高回报额，而是背着沉重的包袱实行低价销售。煤炭企业长期处于亏损经营状态，在为国家做出巨大贡献的同时，自身却陷入了难以摆脱的困境。煤炭价格放开之前，尽管国家采取了调价、补贴等一系列政策、措施，但价格与价值相背离的状况一直未能得到解决。为此，国家采取放开价格的政策。然而，价格放开后形势也并不尽如人意。一是价格的反弹使煤炭行业始料不及，造成煤炭企业实际受益极为有限；二是有些地区煤炭价格不仅没有提高，反而出现回落；三是由于煤炭供过于求的激烈市场竞争，使刚一出现价格上涨的势头给压了下去，且一路下跌，直到 2000 年底才出现止跌回升的征兆。

从煤炭生产的成本构成看，材料成本占有相当大的比重，但是无论主要材料，还是辅助材料，全部在生产过程中消耗掉了，并不形成煤炭产品的实体，没有实现价值转移，对煤炭产品的价格不产生直接影响，只是为煤炭生产创造必要的条件。煤炭产品的价格，主要在于煤炭产品的内在构成质量，如灰分、水分、挥发分、发热量等指标，而这些指标又取决于煤层的原始生成条件。因此，煤炭生产成本的高低与煤炭产品价格之间并不存在相关关系，同等条件下生产投入大的企业效益未必就好，生产投入少的企业效益也未必就差。这是国有煤炭企业与非国有煤炭企业难以公平竞争的原因之一，也是煤炭企业与其它企业的一项重要区别。再加上国有煤矿建井周期长、占用资产规模大、安全投入多、企业负担重等原因，造成国有煤炭企业市场竞争力不强。

3. 体制不适应、改革步伐慢

煤炭企业是受计划经济体制约束比较严重的行业之一，计划经济体制下，形成了众多典型的“大而全”、“小而全”的企业运作模式。随着现代企业制度的确立，企业产权制度单一化的局面有所改观，但还远未改革到位，即使是改制的企业，大部分是改制为有限责任公司，真正改制为股份有限公司者很少。集中表现在：一是投资主体多元化的问题未能根本解决，主要原因是煤炭企业建设周期长，占用资产规模大，安全风险多，而投资回报率又比较低，所以“一股独占”、“一股独大”的资产结构，难以体现现代企业制度的优越性。二是公司法人治理结构不完善。不少企业法人治理结构的体制还没有真正建立起来。即使治理结构已建立的企业，在权利制衡、工作程序、议事规则方面也没有真正到位，能够聘请外部独立董事的企业更是很少。三是企业内部管理体制和运行机制没有根本性的转变。基本维持原有的运作方式，企业劳动用工制度、干部人事制度、经济分配制度等，仍没有彻底打破计划经济体制下的旧模式。四是政企分开远远没有落实。政府国有资产管理职能、行政管理职能和社会管理职能尚没有分开。所有这些方面都达不到现代企业制度的要求，也制约了煤炭企业

的快速、健康发展。

4. 外部环境差、企业负担重

煤炭企业在很大程度上受制于外部环境。一是煤炭生产经营受到运输的限制。煤炭是依赖交通运输的大宗散装物资，约占全国货运量的 40% 国有煤矿 70% 左右依靠铁路外运。二是受制于不健全的市场体系和市场机制。目前，我国的市场体系和市场机制均处于发育时期，相关的法规和运作规则尚不规范，有法不依，执法不严、违法不究的现象屡见不鲜，合同观念、信用观念相当淡薄。三是煤炭企业税费负担重。1994 年税制改革，煤炭由 3% 的产品税改为 13% 的增值税，导致不含税煤价相对下降，煤矿收入减少。四是社会上一些乱收费、乱罚款、乱摊派现象屡禁不止。这些都是制约企业发展的外部因素。

从企业内部看，主要是企业办社会的负担过于沉重，使国有煤炭企业承担了过多的社会负担。按照党的十五大和十四届四中、五中全会精神，这些社会服务功能要逐步移交给地方，实行社会化管理。但截止目前，煤炭企业的移交工作大多没有进展。

二、煤炭企业脱困的对策

煤炭企业如何扭亏解困成为煤炭行业普遍关注的焦点，经过认真研究，提出如下对策。

1. 制定和实施适应市场变化的经营战略

经过 20 多年的改革开放和现代化建设，我国市场供求关系发生了根本性的突破，卖方市场已逐步被买方市场所取代。这一变化产生了两个方面的作用：一方面，可供消费者选择的市場日益繁荣，品种、质量和服务水平不断提高；另一方面，给生产、经营、服务等企业提出的要求越来越高，企业间的竞争日趋激烈，企业面临困难和压力也不断增大。在这种新的形势下，煤炭企业应制定和实施正确的企业经营战略。经营战略是在分析研究企业外部环境和内部条件后作出的具有全局性和长远性的一套满足顾客需要、应付竞争情况的谋划和对策，是在环境多变、竞争激烈的

条件下确定企业的发展方向、业务范围、经营目标以及实现目标的基本措施。实践证明，现代企业如果对于将来没有一个长期明确的方向，对于眼前出现的困境又束手无策，它就难以在激烈的市场竞争中求得生存与发展。

在制定经营战略的过程中，要妥善处理好战略方针、战略目标和战略措施之间的关系。以正确的战略方针为指导，确定好企业的战略目标，包括市场目标、创新目标、盈利目标和社会性目标。根据经营目标的要求，制定实现战略目标的基本措施和对策，并注意选择好战略重点，正确划分战略阶段和战略步骤，保证战略目标的一步步实现。在实施经营战略管理时，要把握好经营战略的制定、经营战略的执行、经营战略的控制和经营战略的调整等四个环节。同时要善于把经营战略进行细化分解，制定出适应市场变化的产品结构调整战略、市场营销战略、企业文化战略等等，依靠有效的战略管理，实现外树形象开拓市场，内强素质凝聚人心，全力推进企业技术创新、制度创新和管理创新，增收节支，提高效益。

2. 进行规范的公司化改造

规范的公司，能有效地实现出资者所有权与法人财产权分离，有利于政企分开、转换机制，也有利于筹集资金、分散风险，是国有大中型企业改制的方向。在改制中应注意的问题是：更多的国有企业应改制为多元股东的有限责任公司或股份有限公司。现代企业制度试点的实践证明，将原国有企业改为国有独资公司，从转换机制的角度看意义不大。在建立规范的法人治理结构中应注意掌握董事会与经理层不能高度重合，一般情况下董事长与总经理应当分设；国有独资和国有控股公司的党委成员可通过法定程序进入董事会、监事会；董事会、监事会成员依党章进入党委会；职工代表依法进入董事会、监事会；建立和规范可以追究董事责任的董事会议事规则和程序，防止董事偷懒或渎职，以保证所有者权益；董事长在董事会范围内行使职权，未经董事会授权，董事长不能全权代表董事会，更不能超越董事会以“产权代表”和

“一把手”自居；经理对日常经营管理有足够的权力，但必须以贯彻董事会决议和董事会授权为基础；董事会和经理之间是决策与执行的关系，但董事长与经理之间不存在领导与被领导的关系；经理必须对董事会负责并报告工作，但不是对董事长个人负责。在国家法律范围内，公司董事会的决策事项，政府不再干预和审批。

3. 健全市场经济条件下企业的运行规则

市场经济是法制经济，一切经济活动必须依法进行。煤炭市场和煤炭企业的运行必须要有一整套完备的法律体系作保证。在规范煤炭市场和煤炭经营方面，除国家综合性的法规外，还先后出台了《煤炭法》、《煤炭经营许可证管理办法》和《煤矿安全监察条例》等法规，为煤炭经济的运行提供了法律依据。煤炭企业在从事经营活动中，首先必须树立强烈法制意识，学法、知法、懂法、守法，依法经营，自觉运用法律武器维护企业的一切合法权益。其次，在煤炭生产经营过程中，必须要做到采矿许可证、安全生产许可证和经营许可证等“三证齐全”，使煤炭开采、营销、货款回收均严格按照法律规定办事。其三，在企业内部要建立健全各项规章制度和管理规范，所有管理制度和管理办法都必须符合国家的法律、法规，否则一旦发生法律纠纷，败诉的往往是企业。其四，在煤炭发运、购销活动中，要进一步强化合同意识，严格遵守经济合同的有关规定，对合同的内容、合同的形式、合同约定和合同担保等事项要特别关注，严防因合同签订、履行、担保不慎而出现的欺诈合同、不平等合同或无效合同，使企业的合法权益得不到保护。其五，对在煤炭生产、煤炭销售、货款回收等过程中出现的各种商务纠纷、违法违约行为，要敢于主动拿起法律武器，依法自卫，维护企业的正当权益和合法利益。

4. 构建跨行业的“联合舰队”

互利协作、追求双赢，是当前煤炭市场运作中出现的一种新趋势。事实上，国际上许多大型企业和企业集团已由过去一味追求多元化经营战略，纷纷转向主业规模化经营、其它产业专业化协作的“抓主放辅”、强强联合新态势。煤炭行业在被推向市场后，

经过几年来的风雨洗礼和与相关行业利益调整，在实践中逐步摸索和理出了一些符合市场经济规律，又兼顾各方利益的市场联合运作新思路。

一是产运合作。即煤炭企业与铁路、水路、公路等运输部门及单位的联合。煤炭作为大宗散装物资，每年占全国货运总量相当大的比例，对煤炭企业而言，生产出的煤炭运不出去就形不成销售，其价值就无法实现。而对运输行业而言，完不成一定的运输量，其收益也不可能达到预期的目的。为了煤炭生产企业和运输行业双方的共同利益，开展双赢合作势在必行，如煤炭企业与铁路局、航运公司、汽运公司等单位的合作。

二是产销合作。即煤炭生产企业与煤炭经销公司、煤炭出口公司、煤炭联营公司等经销商、包销商、零售商、出口商之间的联合。煤炭企业把主要精力用于精通的煤炭生产和加工方面，商家利用雄厚的资金实力、良好的商誉，以及健全的销售网络进行专业化销售，把煤炭生产企业与用户连接起来，实现产、销、用一条龙。

三是产产合作。即煤炭企业与产品上游或下游企业的联合。如煤炭企业与钢铁企业的合作，因煤炭企业需要钢铁产品，而钢铁企业也离不开煤炭产品，为了双方企业各自正常的原料供应和生产经营，双方可以签订一定量的必保合同，以解决双方供销问题和利益问题。有条件的双方可在价格、质量、品种、供货时间、售后服务方面提供优惠条件，成本共降，利益均沾。又如煤炭与电力企业、建材企业、机制企业、化工企业等等均可开展多种方式的互相联合、联营、投资、控股、参股，实现资本、产业、技术、经营联合等，在此基础上组建跨地区、跨部门、跨行业、跨所有制和跨国经营的大型企业集团，优化资源与要素配置，追求集团利益的最大化。

5. 树立质量效益理念

质优价廉永远是市场竞争中取胜的法宝。企业的产品最终都要进入市场，接受用户的检验。达不到用户要求的产品，不仅没

有市场竞争力，而且会形成产成品的积压和浪费，给企业带来无谓的损失。煤炭产品的质量要素主要是灰分、水分、发热量、硫分、挥发分等。这些指标不仅影响到煤炭产品的售价，而且直接影响到用户的经济利益。某电厂年核定发电量为 100 亿千瓦时，年耗煤量 490 万吨，按此标准计算，如果供给该厂的煤炭灰分每降低 1 个百分点，他们就可少排放粉煤灰 5 万吨，减少排放成本几十万元。目前在市场上，煤炭水分每增加 1 个百分点，煤炭售价就降低近 1 元。因此无论站在本企业的立场上还是用户的立场上考虑，煤炭企业都必须在开采、提升、加工洗选、运输、销售等各个环节严格把关，千方百计地降低煤炭产品中的灰分、水分和含矸，努力提供能够满足市场需求的商品煤。

近年来，随着供求关系向着供求平衡以及供过于求方向的转化，用户对煤炭产品质量的要求越来越高，有时甚至十分苛刻。在这种形势下，煤炭企业必须牢固树立质量第一、用户至上的经营理念，高度重视质量管理，强化全员质量意识和责任，建立健全企业质量保证体系，把系统控制与重点管理结合起来，开展质量攻关和质量管理工作小组活动，消除影响产品质量的各种因素，提高质量控制的稳定性和有效性。要不断强化生产过程中的工序质量管理，以操作质量保证工序质量，以工序质量保证工程质量和产品质量，进而达到提高经济效益的目的。另外，煤炭企业在提高产品质量同时，还要努力降低成本，完善售前、售中和售后服务体系，提高服务质量，以优质优价和满意服务满足用户需要，只有这样才能在激烈的市场竞争中获胜。

6. 高度重视企业文化工程建设

企业文化工程是 20 世纪 80 年代以来，企业管理科学理论中分化出来的一个新学科，是一种新型的管理思想和管理理论。二次世界大战后，日本企业依靠强有力的企业文化工程把企业员工凝聚起来，推动了日本企业的发展和经济的腾飞。我国的海尔集团、海信集团等一批企业的迅速崛起，在很大程度上得益于企业文化工程建设的强大推动力。企业文化是企业所创造的物质财富

和精神财富的总和，体现了企业在一定发展阶段生产技术和经营管理的现代化程度。一般认为，企业文化包括物质、制度、精神三个层次的同心圆，其中企业精神居于核心层，企业制度居于中间层，最外层是物质层。企业文化工程建设，要从决定企业前途命运的高度，充分认识企业文化工程建设的重要性和必要性，切实增强推进企业文化工程建设的自觉性和坚定性，以培育企业精神为核心，以建立规范的现代企业制度为保证，以增强企业市场竞争能力为目标，推动企业文化工程建设不断跃上新台阶，促进企业的改革和发展。

第二章 矿井内部面临的形势

平煤一矿是我国自行设计的一座大型现代化矿井，原设计生产能力 150 万吨，后经两次改扩建，生产能力提高到 400 万吨，走过了一条不断挖潜改造、增产提效的发展道路，矿井产量和经济效益稳步提高，创出了众多全省、全国一流的业绩和荣誉称号，尤其是 1993 年～1996 年实际产量保持在 400 万吨以上，产量最高达到 460 万吨，利润最高达到 10542 万元，是建矿以来最辉煌的发展时期。

1997 年，是一矿发展史上极不平凡的一年，特别是 5 月份是一个转折点，令所有一矿人难以忘怀。之前，矿井保持了较好的生产经营形势，从 6 月份开始，月平均产销量下降为 27 万吨，全年的产销量下降为 359 万吨。1998 年～2000 年矿井产量平均降为年产 300 万吨。作为一个规模效益型矿井，产销量的大幅度下降，意味着固定费用所占比例的明显升高和经济效益的大幅度下滑。产销量的下滑，是市场供过于求规律作用的必然结果，同时，用户煤款拖欠也成为“顺理成章”的事情。平煤一矿最高外欠煤款达到 4000 万元以上，致使矿井生产经营和职工生活遇到了前所未有的困难。可以说，一矿由事业辉煌的顶峰一下子跌到了生产经营的低谷。这不仅是所有一矿人未曾预料的，也是所有了解和关心一矿发展的人难以置信的。这一局面的形成既有国际、国内大环境的影响，也受国内煤炭市场疲软、销售不畅的因素制约。同时，就一矿本身而言，也出现了一些新的困难和问题。如生产接替失调、煤炭内在质量下降、销售受阻、货款回收困难、资金紧张等。

第一节 生产接替

生产接替在煤矿极为重要，直接影响到矿井的正常生产和发展后劲。一般来说，矿井生产接替应该包括三部分，即水平接替、采区接替和采煤工作面接替。

一、水平接替脱节

事实上，每个熟悉一矿的人都知道，一矿是一个不断挖潜改造形成的特大型现代化矿井，年生产能力从 150 万吨经过两次改扩建，达到 400 万吨。而 400 万吨的年生产能力，必须是以两个水平同时生产作为前提。一矿连续保持年产煤 400 万吨水平的辉煌业绩，也是依靠一、二水平同时生产创造出来的。然而就在辉煌业绩的背后，水平接替的隐患已经形成。当时一水平的主力采区已濒临结束，二水平主力采区已经开采了相当一部分主力采面，要维持矿井 400 万吨的生产水平，迫切需要矿井三水平的开发和投产，以保证在一水平结束时，三水平能够顺利接替，确保矿井两个水平同时生产。但是，由于种种原因，一矿三水平的开发受到严重影响，在一水平生产能力下降的时候，三水平的开发未能如期进行，出现了矿井水平接替的紧张局面。原设计三水平应于 1996 年投产，实际投产预计要到 2001 年 10 月份，水平接替推迟 4 年多。这是一矿产量大幅度下降的主要原因。

二、采区接替紧张

根据矿井改扩建设计，一矿在采区接替上是不应该出现紧张的，但是，由于一是受水平接替的制约，造成新采区无法正常衔接。二是一矿原已经开发的二水平己二采区，由于矿务局决定划拨给二矿，造成一矿的采区接替的紧张局面。三是一矿根据上级的要求，产量连年大幅度提高，加速了生产进度，缩短了水平和采区的服务年限；四是随着生产的延深，矿井地质构造逐渐复杂，

而煤层赋存条件及煤质情况却越来越差，特别是己组煤的煤质较差，内在灰分高达 30% 以上，一矿在 1999 年不得不将己一采区停产。上述原因造成了采区接替紧张的局面。

三、采面接替失调

凡是干煤矿的人都知道：“采掘并举、开掘先行”，这是煤矿生产的一个普遍规律。因为没有开掘工作为煤炭生产准备“战场”，采煤工作是无法进行的。但是随着矿井产量的大幅度提高和煤层赋存条件的变化，受水平接替和采区接替的制约，加上掘进工作的投入相对有所滞后，掘进效率提高的速度跟不上采煤效率提高的幅度，造成矿井采掘接替呈现周期性紧张的局面。

第二节 市场销售

平煤一矿作为平煤集团公司（原矿务局）的骨干矿井，在计划经济体制下，其主要任务就是完成产量计划，尽量多出煤、多超产，基本上不管煤炭销售工作，即使改革开放以后，充其量也是负责对超产煤的地销工作，每年的地销量一般在 60~80 万吨。大部分由集团公司运销公司负责销售，销售权全部高度集中统一管理。但是，随着供求关系的变化，尤其是供大于求的买方市场的出现，平煤集团公司从 1996 年就出现市场销售不旺的苗头。为此，平煤集团公司 1997 年工作目标中，明确提出“保安全、抢市场”的口号，到 1997 年的 5 月份，则出现比较严重的滞销现象。严峻的销售形势制约了矿井生产能力的发挥，矿井产量出现了明显下滑。

就地销煤炭而言，也出现了前所未有的竞争现象。一是矿外部周边小煤窑以比国有煤矿低得多的价格抢夺用户，并且拉拢、殴打、抢劫到大矿拉煤的司机，堵截道路，强行卸煤等，抢夺了一批用户。二是集团公司内部矿与矿之间也形成内部竞争，变相压价，集团公司也曾采取最低限价等强硬政策，但是收效有限。三

是社会上一一些中间商、“皮包公司”，趁机大发倒煤之财，严重扰乱了煤炭企业，乃至整个社会的销售市场。

第三节 生产 经营

市场疲软、销售不畅、产量下降、煤款拖欠严重，给一矿生产经营工作带来巨大压力。除维持矿井简单再生产外，安全生产需要投入、设备维修需要投入、生产准备需要投入等等，哪里都需要花钱，而生产出的煤炭又没有销路，销售出去的煤炭收不回货款。尽管矿井未出现亏损，但是，盈利水平却大幅度下滑，由年上缴利润 1 亿多元下降到不到 2000 万元，而且是在许多投入全面压减的情况下勉强完成的。矿井要生产，职工要吃饭，这是煤矿最实在的道理。在矿井生产与生活发生矛盾的时候，矿不得不限产、停产，压缩一切非生产性费用，甚至生产性费用。从 1999 年的 2 月份职工工资开始出现拖欠。一时间，职工队伍思想波动，不满情绪和怨言也不时流露出来，甚至一些干部中也出现情绪低落、信心不足的现象。这一时期正是对一矿最为严峻的考验期，也正是一矿入思想观念、工作思路、工作重点、工作目标由计划经济向市场经济过渡最为艰难、最为深刻、最为突出的时期，也是激发一矿人改革创新的压力和动力。

第四节 出路初探

面对突如其来的市场冲击和严峻形势，一矿人没有陷于低迷、消沉之中，更没有被困难所吓倒。在集团公司党政的正确领导下，一矿人认真贯彻党的十四届三中、四中全会和十五大精神，认真学习邓小平理论和江总书记“三个代表”的重要思想，以“三个有利于”和“发展才是硬道理”为指导，提出了“恢复年产 400 万，开创工作新局面”的发展目标，并制订出了《矿井生产十年发展规划》《多种经营产业五年发展规划》《一矿深化改革总体方案》