

*Fenhe Guanli Lun*

# 分合管理论

杜工会◎著



 中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

# 分合管理论

以焦煤集团为例的“北国企”  
可持续发展内生机理研究

杜工会 著

 中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE  
北京

## 图书在版编目(CIP)数据

分合管理论 / 杜工会著—北京：中国经济出版社，

2007.3

ISBN—978—7—5017—8042—6

I 分… II 杜… III 煤碳工业—工业企业管理—研究—中国

IV. F426.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 057130 号

出版发行：中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址：[www.economyph.com](http://www.economyph.com)

组稿编辑：刘一玲 电 话：010—68359417 13681590988

责任编辑：霍宏涛

责任印制：张江虹

封面设计：白长江

经 销：各地新华书店

承 印：北京君升印刷公司

---

开 本：mm× mm 1/16 印张：27.25 字数：342 千字

版 次：2007 年 3 第 1 版 印次：2007 年 3 月第 1 次印刷

书 号：ISBN978—7—5017—8042—6/F·7042 定价：50.00 元

---

版权所有 盗版必究 举报电话：68359417 68319282

服务热线：68344235 68369586 68346406 68309176

# 目 录

自 序	1
引 论	1
第一章 分合管理产生的背景	1
第一节 焦煤集团是“北国企”的一个活标本 /1	
第二节 北国企改革在艰难中行进 /28	
第三节 焦煤集团分合管理的提出及演变过程 /40	
第二章 分合管理的内涵	46
第一节 管理与分合管理 /46	
第二节 “分”的管理思想——四分 /58	
第三节 “合”的管理思想——四合 /67	
第四节 分与合的关系 /77	
第五节 分合管理的基本原则 /82	

### 第三章 分合管理思想指导下的焦煤战略管理 88

- 第一节 焦煤集团的企业战略和战略管理 /88
- 第二节 企业认知的回归  
——“两来一去”的工作思路和“三步走”战略构想 /97
- 第三节 “两发展、两增强”产业发展战略指导下的“三支”  
框架产业结构调整 /102
- 第四节 焦煤集团的战略实施——“两改两营” /109

### 第四章 分合管理思想指导下的企业改制改革 116

- 第一节 焦煤集团“两阶段五个字”的改制部署 /116
- 第二节 破,以破促立 /130
- 第三节 退,以退为进 /145
- 第四节 参,参股激活 /153
- 第五节 剥,划块剥离 /157
- 第六节 分,分类管理 /162

### 第五章 “双认”考核为主的母子公司管控 166

- 第一节 母子公司管理体制的几种模式 /167
- 第二节 双认指标考核——业绩控制 /175
- 第三节 资金水闸墙——财务控制 /181
- 第四节 煤炭收购制与三个三分之一分道拨付办法  
——市场控制 /188

## 第六章 “四制四 M”为核心的薪酬激励 198

第一节 现代企业制度条件下的薪酬制度 /198

第二节 焦煤集团薪酬制度的沿革 /204

第三节 “四制”薪酬激励模式 /210

第四节 “四 M”期权激励模式 /234

## 第七章 “分合有度”的层级管理 249

第一节 树立“分合有度”的层级管理观念 /250

第二节 生产运作中的层级管理实践 /255

第三节 安全工作中的层级管理实践 /273

第四节 产业发展中的层级管理实践 /285

## 第八章 “三个动力源”的效力聚合 291

第一节 推动焦煤发展的三个动力源 /291

第二节 改革改制动力源 /296

第三节 科技进步动力源 /298

第四节 思想政治工作动力源 /312

## 第九章 分合管理的企业文化培育与提升 326

第一节 管理的高级形态——文化管理 /327

第二节 核心价值观——“对得起奉献者” /331

第三节 企业精神——“特别能战斗” /352

第四节 企业文化建设的重点与方向 /358

第五节 企业文化建设的成效 /364

---

**第十章 分合管理思想的实践效果和启示** **375**

第一节 分合管理在焦煤集团的实践效果 /376

第二节 分合管理对现代企业管理的启示 /388

---

**后 记** **411**

# 著名专家学者点评

**赵纯钧**（全国 MBA 教育指导委员会副主任委员，清华大学学术委员会副主任，经济管理学院教授、博士生导师）

“分合”管理理论是在焦煤集团丰富的管理经验的基础上总结出来的。既有深入的哲理性思考又有丰富的实际例证，便于借鉴学习，具有较强的可操作性，对国企的改革、改制、改造具有重要的参考价值。通过实践创新理论，形成一些具有中国风格、中国特色、中国气派的理论，分合管理是一个非常好的开头，一个非常宝贵的成果。

**吕政**（中国社会科学院学部委员，工业经济研究所所长、研究员、博士生导师）

从现代管理理论产生的过程看，具有创新性和广泛应用价值的理论等方法，都是工作在企业经营管理第一线，又善于思考、总结的企业家创造出来的，《分合管理论》也印证了这一普遍规律。同许多管理学著作相比，《分合管理论》没有空话、套话，没有读之索然无味的八股，而是对企业改革、管理和发展实践的准确、鲜明、生动的概括，是充满辩证法思想的分析和提炼。这本著作可以作为学习、研究和从事企业管理工作的生动教材。

**金碚**（中国社会科学院工业经济研究所副所长，研究

员,博士研究生导师)

《分合管理论》确实是一篇是很有分量的管理学研究专著,是从实践中总结出来的管理思想和理论,是一个很有现实意义和理论意义的研究成果。

**郑海航**(首都经贸大学副校长,教授,博士生导师)

“山沟里可以出马克思主义”,分合管理理论就是我们矿井产生出来的管理学理论。其中每一个新词,都是对国企改革的一个新的思路、新的理念、新的措施,都是为解决现实问题作出的创新和概括,都显示出作者在苦苦探索中的智慧之光。这是国企改革的活样本和典型案例,是企业家在领导国企拚杀突围中总结出的鲜活理论。

**邓荣霖**(中国人民大学商学院教授,博士生导师)

现在,有的管理口号提得很响,但是不实用;也有的方法很好,但没有上升到理论上。分合管理成果突出的特点就是理论与实践相结合,体现出了管理过程中刚性和柔性、硬手段与软管理的统一。这是企业可持续发展的基本的机制,对丰富现代企业管理思想和提高现代企业管理水平具有重要的作用。

**唐任伍**(北京师范大学管理学院常务副院长,教授,博士生导师)

建立中国管理学,或者说建立管理学的中国学派,分合管理做了一个很好的探索。它把中国传统文化的精华融入到管理中,应用于实践,取得了成功。

**林汉川**（对外经济贸易大学中小企业研究中心主任、教授，博士生导师）

分合管理模式，为大型国有企业改革特别是资源枯竭型国有企业改革，提供了一个很好的新思路，具有很好的应用前景。该成果相当全面系统地探索了我国大型国有企业，特别是资源枯竭型国有企业改革模式的许多研究空白，可为我国从整体上推进大型国企改革，提高竞争力提供新的理论思路与实用对策，具有重要的学术价值、应用前景与带动效应。这样的研究在国内同行研究成果中少有，居国内领先水平。

**戚聿东**（首都经济贸易大学工商管理学院院长，教授，博士生导师）

分合管理体现了系统管理与权变管理有机结合的管理观，为中国企业尤其是国有企业改革提供了可行的参考，为研究中国企业改革、改制、管理提供了典型案例，为现代管理理论的思想宝库更增添了一个学派、一种内容。战略与策略相统一，原则与灵活相统一，分工与协作相统一，抽象与具体相统一，系统与权变相统一，这五个“统一”充分体现在“四分”、“四合”的具体论述中，充满了科学性的辩证思维色彩，体现了艺术性的管理方略。

**李海舰**（中国社会科学院工业经济研究所副所长，博士生导师）

管理科学既要理论很高，用土话讲，就是要“顶天”，但是顶天的东西不一定管用。分合管理理论性很高，他能

顶天同时又能立地。他在焦煤集团的理论探索和成功实践，不仅是对中国国有企业发展的重大贡献，也是对管理科学理论发展的重大贡献，是当今世界现代管理理论的“中国化”和“操作版”。

**吴 □**（人民日报社理论部哲学综合组组长，高级记者）

分合管理理论立足于社会主义市场经济，在学习借鉴世界各国成功经验和做法的基础上，探索出一条适合中国国情的国有大中型企业管理新路，形成了新的机制，新的方法、新的经验，并总结、提炼，上升到理论层次，非常难能可贵，是一个自身结合融合得非常好的理论。其突出的特点就是本土化色彩非常浓，这包含了两个层次的意思，一个是民族性，一个是时代性。

**杨承训**（河南省经济学会会长，河南财经学院顾问、博士生导师）

焦煤管理运用之妙，就在于把握了共性与个性相结合的辩证法，独到地提出一个“分合管理论”，这是从外国管理学中所不可能找到的现成东西，要管理创新，就一定要克服洋教条的思维定势。

# 自序

我对分合管理的研究始于1998年底。当时，焦作煤业（集团）有限责任公司（以下简称“焦煤集团”）正处于历史的最低谷，党的十五届四中全会提出国有资本要“有进有退”，焦煤集团被有关方面纳入整体破产的盘子考虑。1999年组织上任命我为总经理，有人笑我将是这个百年老矿的“末代皇帝”，企业情况确实不好。面对这样一个摊子，不下硬手改革不行；而北国企（即传统工业的大中型国有企业，因为集中在我国中、北部地区，故名北国企）特有的历史、人文环境，要求改革每推进一小步，都必须慎之又慎。在生与死的夹缝中，逼出了“分合管理”。

分合管理推行六年多，取得了一定的成效。企业跨过鬼门关，重新展现出希望。回首这段历程，我习惯将之比作一场生死拼杀，感慨很多，感悟也很多。兄弟单位、社会各界朋友来焦煤做客，各级领导到企业考察指导工作，其中不少以前曾来过焦煤，今昔对比，感叹企业面貌、职工观念、管理机制的变化，称赞是“一本厚重的书”，鼓励我总结得失，为北国企管理改革提供一个案例。我在几个学校挂着“老师”的名，不时要跟同学们交流，讲稿都是现成

的。以此为基础，我利用工作之余，收集资料，梳理思想，追根求源，把近年的经历、感悟连缀成这本《分合管理论》——以焦煤集团为例的“北国企”可持续发展内生机理研究。

本书内容由四部分组成，共分十章，第一章介绍分合管理产生的背景；第二章解释分合管理的内涵、思想渊源，分管理与合管理的要义；第三至第九章逐一论述分合管理在不同管理领域的实践，说明具体的操作方法；第十章概括了分合管理应用所产生的效果和作用，总结出几点对北国企实现可持续发展内生机理变化的启示。

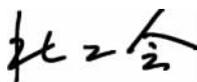
长期以来，社会各界都在关注着老工业基地的振兴问题，尤其是北国企，在经济体制的转轨变型中遇到了非常严峻的挑战：面对社会及市场环境的巨大变化，沿袭以往的管理模式，难以适应激烈竞争和形势发展的要求；而进行深层次改革，又难免会影响到社会稳定。就好比在路况、车况都不好的条件下驾车赶路，快了不行，慢了也不行。分合管理把改革的力度、发展的速度与企业的可承受度结合起来，着眼于科学管理，坚定地分，按市场规律办事，激发企业内部活力、发展动力；同时兼顾合，重视社会环境及文化因素对人的影响，通过思想、文化及必要的“抹”的手段，协调各生产要素之间关系，维持企业内部的“竞争适度”，实现管理和谐。高效的管理是一门艺术，过分强调“管”的刚性易折，而柔性的“理”过度则会导致管理乏力，分合管理在坚持“分”的同时，利用“合”拉近管理两极距离，保持企业可持续发展。

我深知，管理理论创新是一个非常艰难的过程。但北国

企改革实践的迫切需要，近年我国管理理论的迅猛发展，加上个人长期在管理第一线摸爬滚打所受到的启示、积累的经验，分合管理在焦煤集团具体实践所取得的效果，都增添了我大胆尝试的勇气和信心。所捧出的这本书，不过是结合个人管理实践对北国企改革的一点粗浅体会和认识，管窥蠡测，理论上存在诸多不完善的地方，需要更深入的探讨，目的是给大家提供一个坯子，期待大家共同研究，关心北国企如何在市场经济新形势下进行管理改革，实现又好又快地发展。

《分合管理论》着手动笔之前，为使脉络更清晰，我首先梳理了一下这本书的提纲，提炼出各章节的链接点和闪光点，现将这些内容也汇集成册——《管理创新辞条 100 例》，作为《分合管理论》的一个浓缩版，一并供读者参阅。

在《分合管理论》成书的过程中，我得到了许多专家和学者的鼓励和指点。北京师范大学、河南大学魏成龙教授等老师、同学，以及我的几个同事，积极参加研讨，帮助搜集资料，提出过不少好的意见。在本书出版之时，我对他们的指导和帮助、鼓励和建议表示真诚的感谢。



2007年2月

# 引 论

人类的管理行为可以追溯到远古时代，自从有了人类活动，有了劳动的分工与合作，人类社会就无时无刻不伴随着管理行为。而管理作为一门学科，是伴随着现代组织的诞生而逐步发展起来的。经济的发展带来了管理文化的繁荣，特别是19世纪下半叶，西方管理科学发展迅猛，形成众多学派和管理理论。按照一般论述，管理科学的形成大致经过了三个阶段。第一阶段，是19世纪末、20世纪初逐步形成的以泰罗等人为代表的古典管理理论。泰罗等人倡导的科学管理，以提高劳动生产率为目标，在操作规程、工作定额、差别工资制度、职能分工、管理原则等方面，进行了一系列探索，开创了科学管理的新时代。第二阶段，是20世纪二三十年代开始的行为科学理论。行为科学侧重研究人的需求、行为的动机、人际关系、激励理论等，主张通过多种方式激励人的积极性。第三阶段，是第二次世界大战以后出现的以广泛运用数学方法和计算机为特征的管理科学学派。这一阶段，出现了许多新的管理技术，推进了管理手段现代化与管理方法现代化，提高了管理工作精确化、科学化的水平。系统管理理论和权变管理理论被看作是现代管理理论的雏形，这两个理论都在兼收并蓄了传统管理理论，诸如行为科学理论、“管理科学”理论，以及

相应发展起来的各学派理论的基础上，突破了原有的框框，使管理理论朝着统一的方向前进。

改革开放以来，我国经济逐步融入世界经济大潮，对管理理论的学习和研究也日益升温，在市场经济迅猛发展的今天，各种管理名词术语百花齐放，众多企业竞相学习效仿。然而，西方从科学管理到管理科学，学派林立，学术灿烂，面对林林总总的管理理论与管理时尚，有的企业寻到了灵丹妙药而“起死回生”，有的企业却陷入了水土不服的“沼泽泥潭”，特别是一些国有老企业，背负着独有的历史印记陷入一种尴尬迷茫和无所适从的境地。于是，很多企业家在思考这样一些问题：管理对象的独特性如何与管理科学的普遍性进行有机的结合？中国企业应该怎样汲取西方管理科学的营养？什么样的管理模式更适应我们的企业？

其实，管理的关键在于整合优化企业所掌控的资源（包括产品资源、人力资源、技术资源、文化资源等等），实现企业价值最大化。由于每个企业所植根的“土壤”不同，其拥有的资源和培育的特质就不同。每个管理对象具有不同的特性，就决定了无论采取什么样的管理模式，最关键的是要符合企业实际，要适合企业自身状况和发展要求。也就是说，管理要有自身特色。所谓特色不是刻意与众不同，也不是刻意标新立异，而是要适合企业自身“土壤”的特有情况。所以，管理理论是从企业管理的实践中总结出来的管理规律，具有普遍的指导意义，有其通用性和共性的特点。但具体到每一家企业，行业不同，地域不同，企业所面临的经营环境不同，就要具体问题具体分析，不可照抄照搬，要学习的是实质内涵，而不是表面的东西，如果盲

目地学，没有针对性地学，就会落得个东施效颦，甚至是南辕北辙的结果。

因此，企业要摆脱一些管理理论上的尴尬迷茫，必须明白这样一个道理：任何企业组织都有其内在的特殊性，这种内在的特殊性，有些是行业或产业性的，有些是地域性、属于企业自身的；有的看得见，有的看不见。发现和理清这种“内在的特殊性”，有针对性地进行管理，也许才是解决问题的正确之路。

焦作煤业(集团)有限责任公司是我国重要的无烟煤基地之一，位于河南省焦作市。2006年企业在册员工4万余人，离退休人员3万余人，矿井年生产能力650万吨，主营煤炭、电力、化工、冶炼、机械制造、建筑材料等产品，企业经营总额46亿元。

焦作煤矿历史悠久，始建于1898年晚清时代，由英国福公司创办，是中国屈指可数的横跨3个世纪的老煤炭企业，也是中国最早使用现代工业技术开采的大型煤矿之一，是典型的老工业基地。建国之初，在全国煤炭工业行业有着举足轻重的地位和影响，曾连续创造过煤炭安全生产、质量、成本、效率等多项全国第一。焦作矿工受到过毛泽东同志的赞誉，胡耀邦、李鹏、朱基、吴邦国、李长春等领导也都先后到过焦作煤矿视察工作。

焦作煤矿因开采时间长，从20世纪70年代末，一些矿井开始逐步衰老报废，产量下降，冗员增多，企业陷入了艰难经营的境地。90年代煤炭工业部对全国煤炭工业企业实行分类指导，焦作煤矿是36家困难企业中的8家特困企业之一。世纪之交，在国有企业三年改革脱困的关键时刻，

焦作煤矿在困难的泥沼里越陷越深，企业的路越走越窄。1999年，企业跌入历史的最低谷，当年亏损1.8亿元，企业负债高，坏账多，资产质量差。历经百年的焦煤集团，在祈盼着新世纪的曙光之时却遭遇了前所未有的危机：陷入困境的焦作煤矿被有关方面列为整体关闭破产的对象考虑，就像撞击冰山的“泰坦尼克号”一样，即将沉没。

面对生与死的抉择，怎样才能使焦煤集团起死回生？焦煤人秉承“特别能战斗”的企业精神，从自身实际出发，对外抢抓国家的大政策，对内进行了一场悲壮的管理变革。焦煤集团实施的管理变革，以分合管理思想为核心，一方面坚持按市场规律办事，运用“分”管理，引入与市场经济接轨的管理理念，坚决转换企业内部管理体制和运行机制；另一方面，坚持以人为本，运用“合”管理，解决老国有企业改革所面临的人文、社会等各种复杂问题，继承弘扬企业百年积淀的传统优势。二者在焦煤集团管理实践中的耦合，有效地推动了国有老企业的管理创新，实现了老工业矿区的和谐发展。饱经磨难的百年老矿从“山重水复”到“柳暗花明”，从生死线上被拉了回来。

《国民经济和社会发展第十一个五年规划纲要》作出了振兴东北地区等老工业基地、促进中部地区崛起的区域发展总体战略部署。振兴东北和中原崛起，其中相当分量的话题应该是一批老工业基地的振兴。这为像焦煤集团这样的一批老工业基地的改革发展提供了难得的机遇。所谓要抓住这一黄金机遇期，其意义可能并不简单地在于实现经济的增长，更重要也更为关键的，是能否抓住机遇推动企业自身的管理变革，通过内生机理的嬗变，增强企业造血功

能，提高在市场经济中独立生存的适应能力，促进企业实现持续、和谐地发展。

管理有常法而无定式，兵法上有一句话特别有道理：“阵而后战，兵法之常，运用之妙，存乎一心。”在煤炭市场持续好转的形势下，焦煤集团的解困不足为奇。但透过经济情况变化看其内部管理的变革，理性地总结、研究焦煤创造的分合管理思想与实践，体会其中的重法刚性与和谐柔性的管理理念，不管对焦煤集团这个百年老矿，还是对其他同类国企，或许更有参考价值，更有现实意义。

# 第一章 分合管理产生的背景

## 第一节 焦煤集团是“北国企”的一个活标本

北国企并不是一个地理概念，内涵也不是中国北方国有企业的全部，所指的是中国传统工业企业中的大中型国有企业。由于改革南风北渐，这些企业又大多处在中国内陆、中北部地区，所以统称之为“北国企”。

北国企问题，是坚持社会主义市场经济改革方向必须解决的一大战略课题。党的十六大作出振兴东北等老工业基地的决策以来，北国企的改革发展引起了社会各方面的重视。如果说我们以前的改革，打的是从特区到沿海开放和乡镇企业的牌，打的是靠提高增量资本调整社会利益关系、实现调控、发展民营企业的牌，那么，当前的经济改革和社会发展更多地关注贯彻科学发展观，构建和谐社会，更多地关注社会弱势群体，注重社会公平。实现老工业基地的可持续发展亦是其中的应有之意。振兴老工业基地，核心问题是振兴北国企。长期以来，北国企经济困难，使依存于这些企业生活的一大批产业工人，成为所在地区新的贫困阶层。建设全面小康社会，必须使这一群体也能成为社会财富的创造者和拥有者，从而为自由竞争、各得其所的市场经济奠定社会基础。

相对于新经济条件下按市场经济要求组建的企业而言，北国企在计划经济条件下诞生、成长，因而打下了深深的计划经济的体制烙印，多属基础工业，集中在传统工业的矿山、制造、化工、纺织等行业，结构性矛盾突出，普遍存在着低质同构性生产过剩、技术含量低、创造性较差等问题。通常而言，北国企特点可以概括表述为“老”、“大”、“难”三个字。

## 一、老

北国企大多都有较长的历史，一般都诞生在建国前后，其中，有的是当时为打破帝国主义封锁、建设社会主义工业而倾力建设的；有的是通过没收官僚资本、接收外国资本，或是通过公私合营改造民族资本企业形成的国有企业，有些企业甚至已有上百年的生产历史。企业“年龄”上的老，带来一系列、多方面的老，企业整体上的严重老化。一是客观方面，老矿老厂老人，老设备、老产品、老工艺，有形的、看得见的老，生产力方面的老，经济基础的老；二是主观方面的，老思想、老观念、老传统、老习惯、老体制、老框框，无形的、看不见的老，生产关系方面的老，意识形态的老。主客观两方面相互作用，你中有我，我中有你，盘根错节，纠缠成团，牵一发而动全身，成为阻碍企业前进步伐的痼疾。

### （一）焦煤客观方面的一老五多

1. 一老：年龄老，截至 2006 年已有 108 年的煤炭开采历史。焦作煤矿史，是中国煤炭工业历史的缩影。经历了百年风雨的焦作煤矿，见证了中国近代社会的变迁，更见证了中国煤炭工业的成长发展历史。这里，诞生了中国最早的产业工人；这里，是中国煤炭运用现代技术进行工业化开采的滥觞。

焦作产煤的最早记载见于《山海经》的《五藏经》：“贲闻之山其上

多苍玉，其中黄垩多涅石。”在隋唐时期，焦作开始用土法采煤。北宋初期，朝廷派专职官吏管理煤炭的生产和买卖。到了明朝，焦作煤炭的开采已有相当的规模，民间和手工业对煤炭的利用更为广泛。清光绪年间（1894年），焦作地区有小煤窑100多家，有土窑800多个。按当时记载的每窑50名工人计算，那时就有数千名失去土地的农民靠在煤窑挖煤来维持生计。

然而，焦作煤田的规模化开采则是在1898年英国福公司攫取修武县境内的采矿权之后。1897年（光绪二十三年）3月，意大利人康门斗多·恩其罗·罗沙第在伦敦组织了一个指向中国的英意联合公司，在英国注册，命名为福公司。福公司成立后，立即派人到中国，在山西、河南攫取煤铁矿的开采权。1898年6月21日，福公司与河南豫丰公司在北京清政府总理各国事务衙门签订了《豫丰公司与福公司议定河南开矿制铁以及转运各色矿产章程》，标志着焦作煤矿的正式建立。1902年，福公司总董哲美森等在焦作下白作村购地20亩建立矿厂，并以哲美森的名字命为哲美森厂（音译即为泽盛厂）。到1903年，福公司泽盛煤矿已雇佣3000多名工人和职员，并有25名欧洲技师。至1908年，福公司共在焦作开挖矿井8对，年产量达24.4万吨。

在福公司开矿的同时，当地民族工业也有了较大发展。1914年9月18日，由中州、豫泰、明德三公司合并，组建了中原煤矿股份有限公司（以下简称“中原公司”），三个煤矿共有工人4000余人。这是焦作矿区产生的第二批较早的产业工人。后来，为了减少竞争，英国福公司与中原公司合并，成立了“福中总公司”，工人最多时达到9000余人。在工作上福公司与中原公司各司其政，经营上分产合销。1924年，福中公司矿工已增至11000多人。后来由于国内反帝爱国运动的兴起以及焦煤矿工为支援“五卅”运动而进行的罢工斗争，福公司生产陷于瘫痪，公司名存实亡。1933年6月，英方通过外交途径，与中原公司再次合并，成立了以中方为主的“中福两公

司联合办事处”。1936年，产量增至130余万吨，在全国煤矿中，开滦煤矿、中福煤矿、中兴煤矿（即后来的枣庄煤矿）位列前三。

1938年2月，日寇占领焦作，将英人排挤出去以后，把煤矿交由日本兴中公司经营。后来兴中公司撤销，成立“华北开发株式会社焦作炭矿矿业所”，更加疯狂地掠夺焦作的煤炭资源。1942年，产量骤增至136万吨。

1948年10月，焦作解放。1949年9月4日，成立了焦作矿务局。从此以后，作为国家重点能源基地，焦作煤矿为国民经济的恢复、建设和发展作出了重要贡献。1998年，煤炭工业管理体制改组，焦作矿务局划归河南省政府管理。2000年3月，改制成立焦作煤业（集团）有限责任公司。

回顾历史，焦作煤矿已走过了一个多世纪的历程，在这一百多年中，焦作煤矿伴随着中国社会的巨大变迁而沧海沉浮，分分合合，合合分分，见证和书写了中国近代煤炭工业的发展史。

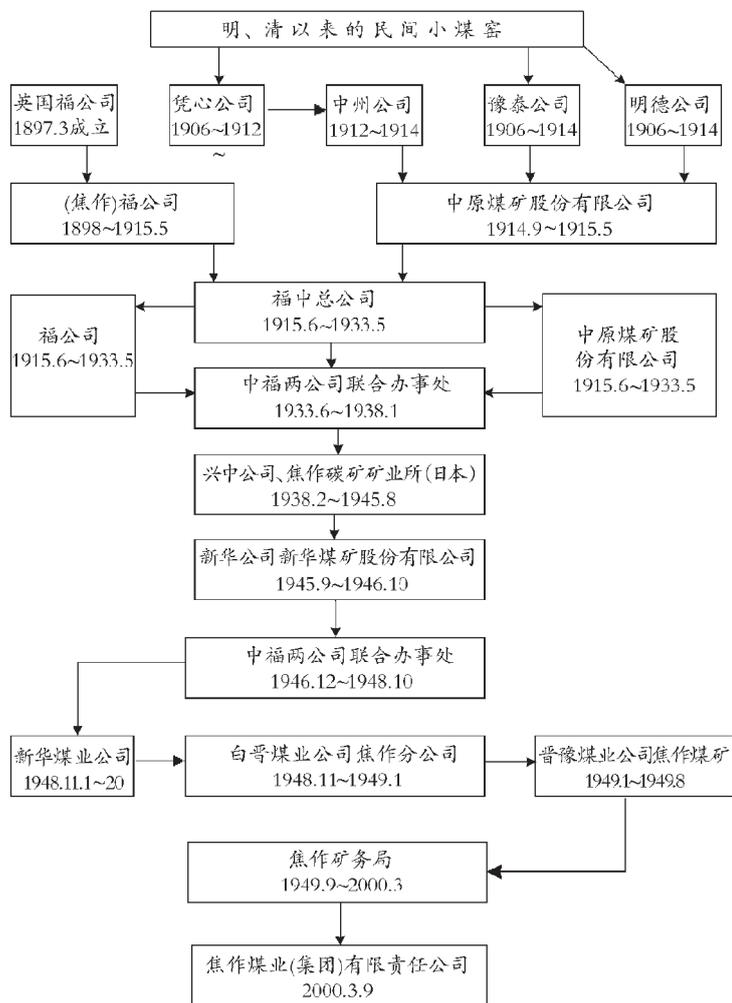
焦作煤矿历史沿革演变过程如下页图所示：

**2. 五多：报废矿井多、富余人员多、历史包袱多、重组单位多、困难群体多。**从1898年英国福公司攫取开矿权至1999年，焦作煤矿已经历了一个世纪的风霜雪雨。煤矿煤炭资源的有限性及不可再生性决定了煤矿的寿命。在20世纪60年代初，焦煤有10多座矿井，年产量接近700万吨。但到了2000年，就只剩下7对生产矿井（九里山、中马村、演马庄、位村、韩王、冯营、朱村矿），年实际生产能力仅有300多万吨。

焦煤的大多数矿井，都是在20世纪五六十年代投建的，有的甚至还是在解放前由英国福公司所建。如李封矿、王封矿，都是英国人在20世纪初建造的矿井。李封煤矿早在1916年就已开始出煤，王封矿1921年便是全国有名的大矿了。不管是英国人建的，还是建国初期我们自己建的，当时矿井的设计规模都不大，设计服务年限也不长，因而很多矿井在进入70年代后就已衰老甚至是超期服役

了。进入 80 年代后，焦煤相继报废了 5 对矿井（王封矿、李封矿、焦东矿、焦西矿、小马村矿），报废能力达 216 万吨，焦煤煤炭产量急剧下降。后来，又有 3 个矿因资源枯竭而报废（冯营矿、朱村矿、韩王矿）。

一方面是矿井资源枯竭，另一方面是新井接替不上。由于投入不足，从 1980 年到 2000 年的 20 年间，焦煤只开发了一个接替矿井——古汉山矿。但该矿从勘探、设计到开发，也不是一帆风顺：



1986年开始提出可行性研究报告，1989年通过初步设计，1991年12月才批准开工，历时5年多的时间。等开发将要完成时，煤炭市场已经饱和，错过了最佳时机。

报废矿井多而接替矿井少，这对于一个从事资源开采的企业来说，无疑是一个致命打击。没有新矿井，企业的可持续发展便没有保证，并直接影响到企业当前的生产经营。

矿井衰老报废，生产能力的萎缩，最直接的影响是带来了其他四多，即富余人员多、历史包袱多、重组单位多、困难群体多（这些问题将在下面段落作详细介绍）。富余人员多，以李封、王封煤矿为例，每个单位在册职工都有四五千。矿井衰老了，产量减少了，一时间企业产生了大批富余人员，一个人的活，放几个人去干。由于煤矿经营历史较长，日积月累所形成的退休工人问题、企业办社会问题等成为企业难以卸下的沉重包袱，形成了一个特殊而又是庞大的困难职工群体。

党的十一届三中全会，开始了国家经济体制改革。面对日趋困难的经济形势，焦煤一直进行着艰苦卓绝的改革探索。尤其是世纪之交，围绕产业结构调整，进行了大规模的矿井及辅助生产单位的改制重组。重组单位的管理，对焦煤来说是一个完全陌生的课题。重组单位的历史遗留问题，仍然是焦煤前进的掣肘。

年龄上的老带来了企业的这“五多”，焦煤就像是一台年久失修的“老爷车”，各个部件都严重老化，每一次运行都让人提心吊胆。

## （二）焦煤主观方面的一老多老

企业不淘汰落后的生产力，自己就会被社会所淘汰；企业生产力的发展，要求企业内部的生产关系必须以同步发展相适应。当前，人们在讨论企业改革发展及社会经济建设时，有一种明显的倾向，即过分注重生产力而忽视生产关系。生产的实现要有生产的条件，必须具备三个要素：劳动资料、劳动对象和劳动者。但有了这三要

素并非就一定能够进行生产。生产三要素是生产关系赖以存在或产生的物质基础，生产三要素只有通过自身基础上建立起的生产关系才能发挥应有的生产作用。联系到北国企的实际，一些企业之所以生产不能顺利进行，根本原因不在于生产三要素欠缺或过剩，而在于没有建立起适应社会主义市场经济的生产关系。权力不清、责任不明、交换关系不畅，是制约国有企业经济发展的根本问题。

以焦煤为例，煤矿枯竭，造成劳动资料和劳动对象的缺失，这的确是客观的。但整体而言，这些硬件上的“老”也只是表象，那些看不见却又无处不在、无时不在的老，却是最难撼动，也是最可怕的老。这种老，更像是一种病毒，发作起来轻则影响程序正常运行，重则导致企业的整体瘫痪。

事实上，不管是人还是机器，一旦运行出了问题，都不是哪个“部件”坏了另找一个新的、好的换上那么简单。就如给病人作换肾手术，最难挨的关口是排异反应。再健康、合适的肾脏，也必须有病人内生机理的综合“认同”，否则，看上去很漂亮的手术，结果还是无法挽回病人的生命。

对企业而言，这种对新机制本能的排斥，首先来自人们传统的思想观念。旧观念体现在方方面面，普通职工、离退休人员，也包括各级经营管理者。

管理人员的老思想、旧观念，主要表现在等级思想、干部意识。在长期的计划经济体制下，国有企业的管理人员同政府一样，都是国家干部，企业也都有各自的级别，地市级、县团级等等，待遇同政府官员没有什么区别。建设市场经济体制，企业级别没有了，但干部级别在一定意义上仍然存在，待遇不讲了，思想意识还有。如果仅限于此，这样的思想观念，虽然不合时宜，也算不上什么大的障碍。但是，其反映在实际工作中，影响却是非常负面的。我们的经营管理者，经常会自觉不自觉地把政府、社会上一些习惯，带到企业管理之中，唯上唯权，讲身份、讲派头，效益、效率、市场观

念淡漠，临时思想严重，一些不良习气根深蒂固。企业效益上不去，摆出一大堆客观理由。这种势力，虽然无形，力量却是非常强大的。其对市场规则的本能抵制，就像一堵不透风的墙。即便是再先进的管理方法，如果冒失激进，在它面前也会碰得头破血流。

这种等级、公职身份观念，不仅存在管理人员身上，普通职工也很严重。管理者摆“干部”的谱，职工坚持抓着“国有”、“全民”的身份不肯放。长期以来，当一名国有企业职工是许多人梦寐以求的事，特别是像焦煤这样的百年老矿，许多家庭父一辈、子一辈同属一个企业，职工对企业的依附心理很强。企业不行了，但只要身份还在，哪怕开不了工资，只拿生活费，心理就觉得踏实。进了企业的门，就是企业的人，眼里的煤矿就是个人精神上的支柱，一家人生活的靠山。甚至家庭不合、邻里纠纷，类似的生活琐事，也要找企业断个是非；孩子工作、老人得病，也必须要企业兜着。工资是铁的，多了可以，少了不行；要不开大家都不开，可以；但如果我拿少了，其他人拿多了，不行！不看岗位，不看能力，不看贡献，只看资格。平均主义、大锅饭思想、固化的价值观念，支配行动上的鸵鸟政策，一方面对企业的市场危机充耳不闻，沉湎于怀旧恋旧；另一方面，形成强烈的自我保护意识，心态失衡，行为偏激。轻则埋怨，愤愤不平，动辄越级上访，甚至一部分人员还无端闹事纠缠。

观念的落后，还体现在不切合实际的攀比上。对企业的改革，社会的变革，想不通，不理解，看不惯。比如离退休人员，这在焦煤是一个庞大的群体，一些老同志就像是一个家庭中的老掌柜，总是看着人家的孩子孝顺，不看自己孩子的能力、自己的家底，在待遇福利上单位之间攀比，与外地攀比，攀比政府退休人员。有些明明政策界限很清楚的事，一些人员不愿接受，不停上访，不达目的，誓不罢休。

思想支配着行动。老思想、老观念，形成一系列的老框框、老传统、老习惯，渗透在企业生产经营及矿区生活的各个方面。不动不行，动又动不得，动不好就乱了，在这样的老企业进行改革，必须有应对复杂情况的充分准备。

## 二、大

北国企诞生在特殊历史时期，在当时工业经济极度落后的背景下，国家投资建设和改造了一批重点项目，大部分成为典型的北国企。因此，这些企业普遍都是“大块头”，在行业内或地方上，有着重要的影响。北国企的“大”主要体现在以下方面：

### （一）历史贡献大

北国企都曾一度是地方经济支柱，不少企业还是国家某一行业的排头兵，辉煌一时。企业大多是中央部委直管，产品由国家统一调拨，资金是国家直接投入，连职工工资都是按国家行业统一政策来执行。很多企业所在的城市，就是因为有了企业，才逐步建设发展为城市；一个城市也就这么一个像样的企业。企业的领导，就是这个城市的“长官”。企业风光，职工也令人羡慕、引为骄傲，说话底气都足。企业生产的好坏，直接影响地方经济，甚至直接关系到国民经济的某个领域。

焦作就是因为煤矿建市的。英国人开矿的时候，这里不过是山脚下的几个村庄。现在的城区都是围绕焦煤的煤矿设立的。焦煤的历史贡献主要有以下几点：

1. 革命贡献。这里是中国工业无产阶级的重要诞生地之一，因而也是中国新民主主义革命的摇篮。中国共产党成立不久，就派骨干到这里播火，组织开展反帝爱国斗争。尤其是1925年秋为声援上

海“五卅”运动而发动的焦作煤矿工人大罢工，在全国产生了较大的影响；诞生了中国最早产业工会，罢工持续九个月，并以工人的胜利而告终，在中国革命史上写下了光辉的一页。毛泽东在1926年3月发表的《中国社会各阶级的分析》这一重要文献中，高度评价了开滦、焦作煤矿工人援沪大罢工，肯定了“工业无产阶级在中国革命中所处地位的重要”，称赞“他们特别能战斗”。之后，在中国革命的各个阶段，焦作煤矿工人始终站在革命的前列，不管是反帝爱国斗争，还是抗日战争、解放战争，焦作煤矿工人为争取民族独立与自由，前赴后继，用生命与鲜血捍卫民族尊严。不少焦作煤矿工人被党组织派到其他地方组织开展革命活动，焦作矿工游击队被集体编入刘邓大军第四十七团。焦作煤矿工人为中国的革命与解放，作出了自己应有的贡献。

2. 中国煤炭工业的奠基人之一。焦作和开滦、中兴(后来的山东枣庄煤矿)、淄博、萍乡等几个煤矿，是中国最早运用现代技术开采的煤矿，开创了中国煤炭大规模工业化开采的新篇章，并带动了煤炭行业民族资产阶级的兴起。中外资本在磨合中受共同利益驱使，较早实行了“中外合资”。解放前，焦作煤矿一直备受当时国民政府的重视。能源委员会主任翁文灏、中国“工矿泰斗”孙越崎先后在焦作煤矿担任总经理，其中孙越崎任职长达六年之久，以其当时先进的生产经营管理，创造了当时煤炭企业的骄人业绩，并在四川、湖南等地孵化天府等几个重要煤矿。解放前夕焦作煤矿转移设备到解放区，在山西建设了五阳煤矿、石圪节煤矿、西白兔电厂等。焦作煤矿属下的焦作路矿学堂，就是现在的河南理工大学(原焦作矿院)前身。焦作煤矿的道清铁路，是河南最早的铁路。焦作煤矿工会是中华全国总工会最早的成员之一。

新中国成立后，焦作煤矿更是焕发了青春。作为全国重要的煤炭基地，焦作煤矿为国民经济的恢复、建设和发展作出了重要

贡献，得到了胡耀邦、李鹏、朱镕基、吴邦国等国家领导人的多次赞扬和鼓励。建国初期的三年经济恢复时期，焦煤克服重重困难，生产原煤 358 万吨。“一五”计划期间，共生产原煤 1 018 万吨，“二五”期间，煤炭产量突飞猛进，达到 2 574 万吨，其中在 1960 年，原煤年产量达到历史最高记录 695 万吨。焦煤在煤炭质量方面的严格管理，使得焦作煤炭成为当时国内冶金、化工等行业的抢手货。在新中国社会主义建设中，焦煤一直保质保量甚至超额完成国家下达的生产计划。从 1948 年到 1978 年 30 年中，累计为国家生产煤炭近 2 亿吨，有力支持了国民经济的恢复、建设和发展。

与此同时，作为当时全国煤炭行业的排头兵，焦作煤矿以其先进的生产和管理技术，为全国各地的煤炭生产及矿井建设提供了宝贵的经验。在长期的生产实践中，焦作矿工面对恶劣的井下生产环境，不墨守成规，大胆吸收和学习新技术，善于总结经验，大幅度地提高生产效率，多次创造和刷新全国纪录，为中国煤炭工业的技术进步作出过突出贡献。20 世纪五六十年代，焦煤创造了安全、成本、效率等多项全国第一；70 年代，多次在全国性的生产技术比赛中夺冠。屡屡受到中华全国总工会、能源部（煤炭部）的表彰和嘉奖，涌现出了一批全国标杆区队、劳动模范等先进集体和先进人物。在当时我国工业经济发展热潮中，焦煤的经验被传播到全国各地。为了建设新中国煤炭事业，焦作煤矿响应政府号召，多次组织大批管理干部和技术人员，到全国各地开发建设新矿区。河南省内有鹤壁、平顶山等地的煤矿，省外有湖南、广东、贵州、陕西、山西等地的煤矿，一次数百人、上千人，每到一处，焦作煤矿工人来则能战，战则能胜，以其特别能战斗的焦煤精神，赢得了地方政府的信任及社会的尊重，成为闻名全国煤炭战线的铁军。

3. 促进了地方经济发展和城市建设。没有焦作煤矿，就没有现在的焦作市。焦作煤矿的诞生和发展，孕育了焦作这一新兴工业城市。焦作现有四个城区，马村、中站两区，现在还是以焦煤企业为主。中心城区煤矿占了老区大半地盘。中站的地名由来，就是焦作煤矿煤炭装车的中转站点。至今，焦煤集团在焦作的城市工业经济中，仍占有较大的分量。人们不无夸张地说，煤矿日子不好过，焦作的肉蛋禽等日常生活必需品价格都得下跌。

在过去的计划经济体制下，焦煤作为国家重要的煤炭基地、国有企业，不讲条件，不讲价钱，不讲回报，竭尽全力，为新中国社会主义建设和煤炭事业发展，作出了重要的贡献。

## （二）职工队伍大

由于企业历史长，数十年、上百年的经营，加上长期计划经济体制下，受国家高就业低工资政策以及“人多好办事”等思想影响，企业大量招工，实行人海战术，使北国企普遍拥有庞大的职工队伍，一个厂、一个矿，动辄数千人、上万人。在当时，这样做也没有什么问题，但进入市场经济以后，随着市场竞争出现并日益加剧，市场需求萎缩及自身产量的下降，冗员问题成为北国企普遍存在的突出问题。煤会挖完，人会老去，历史在留给北国企老厂、老设备的同时，还留下了一支离退休人员队伍。在走向市场的过程中，人员安置问题是北国企遇到的最大问题，也是最难解决的难题。

20世纪90年代末，焦作煤矿随着矿井的大量衰老报废，产量逐年下降，形成了非常严重的冗员问题，矿区人满为患，吃饭问题成了当时最大的难题。1997年底，焦煤共有在册职工近6万人。1998、1999年落实上级有关减人提效的部署，狠抓人员精减，在用尽各种政策、想尽各种办法、采取各种措施的情况下，仅仅减了三千多人，

但当时企业在册人数仍高达 5.6 万人，企业每个月的工资费用支出仍有近 4 000 万元，而当年企业的煤炭产量才 300 多万吨，按当时的生产效率，生产这 300 多万吨煤实际用人最多也就是 1 万人左右。

减人难，减下去如何安置更难。“九五”期间（1996 年至 2000 年），焦煤大约有 6 000 余名富余人员需要分流安置，并且每年以 5% 左右的速度递增。另外，煤矿职工子女，除少数参军、升学外，绝大多数也都眼巴巴等着企业来安置。尤其是依照国家相关政策，大批井下职工家属农转非，其子女文化素质普遍较低，社会就业门路少。1998 年底，企业有 5 000 多名职工子女在家待业，并且每年大约有 1 000 人的增量。子女就业问题，对一个家庭来说，是一块心病；对企业来讲，也是实现矿区稳定发展的一大顾虑。

除了在职人员，焦煤的离退休人员队伍也很壮观。其在职人员与离退休人员的负担比例是 1.75：1，与全国的 3.3：1 的平均水平相比，负担可谓沉重。1997 年底有离退休人员 2.3 万人，其中县团级以上的老干部有相当数量。2005 年，纪念反法西斯战争胜利六十周年，河南省为参加过抗日战争的老战士颁发纪念奖章，全省共有 5 300 多名这样的老同志，焦作市总共领了 200 多枚，而焦煤集团一个企业就拿走了近百枚。

离退休人员养老费用负担是焦煤经济发展的一大沉重包袱。1997 年，企业全年发放养老费用 14 983 万元。除煤炭部拨统筹调剂金 2 714 万元外，其余 12 269 万元由企业负担，占在职职工工资总额 29 952 万元的 40.96%，而国发（1997）6 号文规定的企业负担比例为 20%，两者相差 20.96%。仅全民工部分，1997 年赡养率为 55.1%（赡养率为离退休期末人数和在职职工期末人数之比），负担比例为 47.74%（负担比例为离退休费用和在职职工工资总额之比），工资替代率为 89.07%（工资替代率为平均离退

休费用和在职职工平均工资之比)。1998年,焦煤离退休费用16 988万元,是在职职工工资总额的61.5%,比国发〔1997〕6号文规定的企业负担的最高比例20%仍然高出41.5%。除了养老费用之外,医疗、护理费用对焦煤这样一个步履维艰的企业来说,也是个不小的数字。1997年焦煤离退休人员的医疗费支出2 852万元,尚不包括洗理费等其他统筹外项目费用。其人均医药费是当时在职职工的4倍多。由于煤矿生产条件相对较差,劳动强度大,职工退休后大多一身伤病。企业共有工伤残职工3 847人,其中1~4级伤残完全丧失劳动能力的就有1 200人。人们辛酸而又不无自嘲说,矿区有三支非常“著名”的老工人队伍:一支是“卧倒队”,常年病卧在床,一支是“轮椅队”,还一只是“拐杖队”,都是腿脚不利索的老职工。有点问题,大家一起来企业找说法,数十辆轮椅在焦煤机关门前一扎堆,任你天大的事也别想进来。病卧在床的人不能来,有家属代替,总之一不能少。

### (三) 摊子大

北国企一般战线拉得都很长,摊子铺得都很大。在计划经济体制下,由于企业费用全部由中央划拨,因而企业很少算经济账,围绕核心工厂,生长出很多小的卫星厂,即所谓的集体企业。它们一方面为核心产品的生产和矿区生活服务,另一方面起到安置职工子弟就业的作用。北国企长期养成的“老大”作风、“大排场”意识,体现在企业发展战略上,使很多企业不约而同地选择了混合多元化的道路。病急乱投医,盲目扩张,盲目上项目,缺少对自身实际情况的针对性研究,缺少效益、效率方面的深入考量。

20世纪80年代初,焦煤为了解决待业青年和衰老报废矿井的富余人员就业问题,于1981年起确定了“以煤为主,多种经营,发挥

优势，减亏增盈”的多元化经营战略，开始大力发展非煤多种经营事业。起初为相关多元化，进入了一些与煤炭生产相关的行业，如机械、建筑、水文地质勘探、电力、建材、冶金，从而形成了焦煤的混合多元化战略格局。到90年代中期，焦煤的多种经营生产厂高达58个，商业经营网点曾经有300多个。年产量不足400万吨的焦作煤矿，竟然涉足了包括发供电业、冶金业、建材业、化工业、机械加工业、建筑业、轻工业以及商贸、宾馆、饮食、娱乐等第三产业在内的十几个行业。

焦煤的多种经营虽然也取得了一定成就，比如增加了企业收入，开辟了就业门路，安置了大量下岗职工等，一度成为全国煤炭行业发展多种经营的榜样，老矿区产业转型的典型。但是，多元化程度超过了企业所能承受的范围。由于过度多元化，低投入低层次重复建设的先天不足，加上后天管理上的缺陷，如技术能力不够、经营机制不活、经营思路狭窄，使得多经单位自身没有得到很好的发展，反而成为企业新的负担，经济增长点也成了企业的衰败点。

1. 技术、装备水平整体落后，设备老化。焦煤的多种经营可分成两类：一类是与煤同步的企业，如机械、建筑、水文地质勘探等，起步早、起点低，未摆脱煤炭行业设备老、旧、杂，技术素质低的老模式；另一类是由于煤炭资源枯竭而转产组建的企业，如冶金业、建材业等，基本上是本着安排煤炭产业的富余人员而在原有的基础上建立起来的，设备陈旧，生产工艺落后，专业技术人员少，整体技术素质低。例如冶金业，当时整个矿区有33台矿热炉，到处冒烟，但基本上都是土法上马，简易投产，技术装备水平落后，设备老、旧、杂。按照当时国家经贸委文件要求，除两台3000KVA以上的矿热炉2001年淘汰以外，其余31台全部属于国家2000年硬性关闭停运的设备。再如机械电子业，

该行业是在焦煤各生产矿自修厂、更生厂的基础上形成的行业，其中的重型机械厂（现神华重型设备制造有限公司）也已有近百年的历史，但由于各单位都发展多种经营，矿区大小煤矿设备机械厂有二十多个，有技术、有能力的厂没有得到应有的投入，没有及时跟上机械制造设备更新的发展，造成装备水平偏低，生产工艺相对落后。

**2. 产品结构层次低。**表现为产品单一，发展不平衡，能源、原材料比重大，多是些粗加工、高耗能的产品，由于技术含量低、产品层次低、附加值小，因而几乎没有什么市场竞争力。

**3. 重复建设现象严重。**焦煤的多种经营，在一定程度上存在“大而全”、“小而全”的问题，专业化、大规模生产的单位少，而且不同单位之间重复建设的项目较多，企业内部同类厂点争夺市场、竞相压价，企业既要“攘外”又要“安内”，使原本就十分脆弱的多种经营企业更加力不从心。重复建设、盲目发展，直接造成了多种经营单位的开工不足现象，生产能力利用率低，设备闲置浪费严重。因此，多经单位职工的二次下岗就不可避免了。多经单位最多时有一万多名下岗职工，还有大量的隐性下岗职工。

**4. 资金及技术力量跟不上。**多种经营的战线拉得太长，面铺得过宽，超过了企业自身在资金及技术上的承受能力，使得多经单位的后续发展被迫延误。资金不足，缺少必要的固定资产和流动资金投入，使许多有市场、有效益的项目不能尽快上马或扩建，影响了多经单位的正常生产和效益的发挥。技术人员缺乏，技术设备落后，造成生产成本低、质量差，产品品种更新换代慢。在此情况下，这些单位的关门倒闭也就是迟早的事情了。

总之，无序多元化使得焦煤不能集中宝贵而又有限的资源发展最具比较优势的多种经营项目，从而导致大部分多种经营项目缺乏

市场竞争力，辛辛苦苦的二次创业，换取的却是企业新的包袱。这对焦煤企业整体发展带来了非常不利的影响，主业不强，辅业不活，大大削弱了焦煤的核心竞争力，导致整体效益下降。

#### （四）管理费用大

进了企业门就是企业的人，多一个人就多一些事，就多一个吃饭的。这么大的摊子、这么多的人，使北国企的管理费居高不下。

在计划经济体制下，为了充分体现社会主义制度的优越性，北国企的企业围墙内就是一个小社会，企业同地方政府没什么两样。公安保卫、人民武装，幼儿园、疗养院，从卫生所到上等级医院，从油盐店到大型商厦，从修房补漏到供水供电、供热供暖，孩子上学可以不出企业门一直念到大学毕业，球队剧团、报社杂志、广播电视，应有尽有，报纸是国家统一刊号，电视台也有广电部的批文。像焦煤这样的百年老矿，除了没有检察院、法院，几乎想不出还缺什么。1998年国有重点煤炭企业下放时，全国煤炭系统共有从事社会服务人员49.8万人，非经营资产236.6亿元，年费用支出95.3亿元，扣除自营收入，企业年补贴56.7亿元。其中，矿办学校和医院等社会支出23.44亿元，占当年亏损总额的63.55%。

由于焦作是先建煤矿然后才建市的，故焦煤所承担的社会职能更多，负担也更重。最初应由政府承担的几乎所有职能，都是由煤矿承担的。直到1998年底，不完全统计，焦煤从事社会性服务和政府职能性工作的人员还多达5400余人，占当时国有固定职工的21%。这部分人员每年仅工资支出就达4000多万元，更不用说正常的管理费用支出了。

企业靠效益生存，也就是说，不但要生产，还要产品能卖出去、卖出好价钱。企业内部，人人都是劳动者，可劳动所创造的价值并

不一样。在商品经济社会里，判断劳动价值的大小，关键在于交换价值的高低。比如，自己种点黄瓜自己吃了，这样的劳动就没有交换价值。商品社会中，生产是人们分工合作的过程，没有分工合作，就不会有社会的生产活动。因而判别一个劳动者的劳动是不是有生产价值的劳动，主要是看他的劳动创造是否有剩余，是不是有部分劳动(或劳动产品)转化为别人的劳动条件。所转化的劳动条件越重要，其生产价值就越大。所以，不能因为自己种黄瓜辛苦，就说自己的贡献大。

可在长期计划经济影响下，很少有人去算一算自己的劳动有没有生产价值。北国企就是在这样的环境下生产经营，人浮于事的现象非常突出，除了工资支出外，管理费用浪费更是惊人。

### 三、难

北国企的一老、一大，直接造成了下面几难。

#### (一) 经济困难

在前述问题的制约下，北国企最突出的表现是效益低下，亏损加重。

亏损问题是一直困扰国有企业、一直没有得到妥善解决的问题。改革开放后，一直到本世纪初，国有企业的亏损呈现一种波浪式上升的趋势。从1985年到2000年，全国国有企业上缴利润505.82亿元，但补贴亏损就高达6501.12亿元，仅仅是1997年到2000年，国有亏损企业的亏损额就达7057.4亿元(《中国统计年鉴2004》)。国有企业的利润集中在石油、电力、通讯、交通等行业，亏损集中在煤炭、军工、森工等行业。

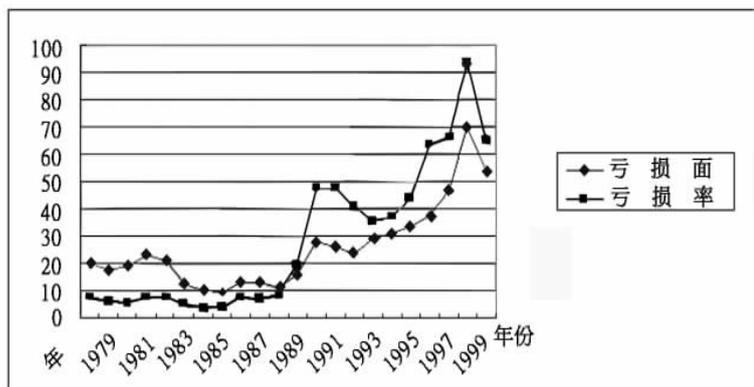
国有企业亏损面

年份	亏损额(亿元)	亏损面(%)	亏损率(%)
1978	42.06	19.30	7.63
1979	36.38	17.64	6.07
1980	34.30	19.17	5.53
1981	45.96	22.90	7.34
1982	47.57	20.78	7.37
1983	32.11	12.78	4.77
1984	26.67	10.20	3.63
1985	32.44	9.66	4.21
1986	54.49	13.07	7.32
1987	61.04	13.00	7.20
1988	81.92	10.91	8.41
1989	180.19	16.03	19.52
1990	348.76	27.55	47.33
1991	367.00	25.84	47.71
1992	369.27	23.36	40.83
1993	452.64	28.78	35.64
1994	482.59	30.89	36.79
1995	639.57	33.53	43.87
1996	790.95	37.70	63.51
1997	830.95	46.68	66.01
1998	3 067.00	69.70	93.51
1999	2 144.90	53.50	65.20

资料来源:《中国统计年鉴》、《中国财政年鉴》2000年。

(亏损面 = 亏损企业户数 / 全部企业户数)

亏损率 (亏损率 = 亏损企业亏损额 / 盈利企业盈利额)



由于矿井一个个到了衰老报废期，进入 20 世纪 80 年代之后，焦作煤矿产量持续下滑。到了 1998、1999 年，受全国煤炭市场极度疲软的影响，焦煤进入了建国以来最困难的时期，煤炭产销量、职工收入均大幅下降。1999 年，亏损达到历史最高记录：当年亏损 1.8 亿元，另外，还拖欠职工工资和离退休养老费、医疗费、电费、税费数亿元，具体情况如下表所示（括号中数字表示与 1997 年相应指标相比的下降幅度，其中 1998 年由于煤炭系统工资调整，职工年人均收入比 1997 年略有上升）：

	原煤产量 (万吨)	商品煤销量 (万吨)	总销售收入 (亿元)	职工年人均收入 (元/人·年)
1997 年	360	330	14.89	6257
1998 年	301(-16.39%)	266(-19.39%)	11.15(-14.14%)	6470(+3.40%)
1999 年	305(-15.28%)	278(-15.76%)	10.81(-20.69%)	3106(-50.36%)

企业经济困难，造成企业资金的极度紧张，尤其是流动资金不足，直接影响到企业的运转，企业发展受到影响。首先，很多该上的技改项目因为缺乏资金上不了。对煤炭生产来说，安全生产运营受到影响，对多经单位来说，受资金限制错过了发展的最好时机。其次，在建工程也因为各阶段的资金不能及时到位而使工期一拖再拖。如设计产能 120 万吨/年的古汉山矿，于 1991 年开工建设，该矿是缓解焦作矿区矿井接替紧张的“生命工程”，但 1998 年 9 月国家开发银行停止拨付贷款后，剩余 1.7 亿元资金没了着落。为减少损失，焦煤及时压缩工程项目，并努力从生产中挤出一点资金投入古汉山矿的建设，以确保主线工程，但最终仍然未能达到目的。原计划 1999 年底就要出煤，结果一直拖到了 2003 年底，整整耽误了四年的时间。

在经济最困难的 1998、1999 年，焦煤真正体验了什么叫穷得揭不开锅，即便是一点工会经费都无法上缴。全体领导出去要账，要

回一点钱，给嗷嗷待哺的职工发点生活费。而自家门口，则挤满讨债的。离退休人员要养老费，不给就堵马路；税务部门催缴税款，不给就封账号；农村讨要沉陷治理费，不给就堵你矿井；电力部门要电费，不给就停你的电。一度焦煤的车不敢出机关的门，一不留神就被法院“强制执行”而扣下。一个副局长（当时叫矿务局）外出开会，车被执法人员“强制执行”拖走，结果不仅耽误了会，人也只能打车回去。

以往焦作企业界的“老大”，而今沦落到如此地步。地方领导明确说，只要焦煤职工不“上街”，就算为焦作作贡献了！

## （二）产业结构调整难、发展难

对北国企来说，虽然明知产业结构不合理，但受资金、技术、人员安置等多方面问题困扰，却没有力量进行调整。产业结构不调整，企业不发展，就没有市场竞争力，经济状况就会越来越糟；反过来，企业经济困难，就更没有力量进行调整，竞争能力会更差。北国企就这样陷入一个非常尴尬的恶性循环之中。

作为一个资源性企业，焦煤进行产业结构调整遇到的困难更大。当资源型企业发展到资源枯竭期的阶段时，面临的是资源、体制、资金来源等多重困难。

**1. 最大的障碍是职工安置问题。**不仅需要安置的人多，而且由于长期从事资源开采工作，劳动技能单一，岗位变化的适应能力较差，加上相当多的职工年龄都在40~55岁之间，年龄偏高，身体素质也较差，这些人如果被推向劳动力市场，相当一部分都难以找到活干。另外，大多数资源枯竭煤矿所在矿区、城镇和城市的经济体系，多年以来一直以资源产业为主导产业，没有形成接续产业和替代产业，地方经济主要依赖于煤炭企业，在资源枯竭后，很难为资源枯竭煤矿退出所造成的下岗职工提供足够的就业机会。同时，地方本身就有大量的下岗职工等待安置，就业容量和潜力十分有限。

2. 资产专用性较强，沉没成本较大。由于所在产业的特点，机器设备等资本品具有较强的资产专用性，产业转移比较困难，特别是从传统产业部门向新兴产业部门转移更为困难，甚至是不可能的。此外，由于技术的、自然的原因，企业的某些固定设备投资属于一次性投资，根本不能收回。资产专用性强和一次性的固定设备投资造成了企业在退出时的沉没成本巨大。

3. 无论资源枯竭型煤矿选择哪种退出途径，都需要一定数额的退出资金支持。例如：关闭破产需要破产清算资金、职工安置资金、社会职能职工移交资金、离退休及退养人员养老金、抚恤金、医疗费等，而产业转型更需要巨额资金。但由于税费负担和社会负担沉重，且长期以来实行低价微利政策，企业自身缺乏积累，财力有限。大部分资源枯竭型煤炭企业都有沉重的债务负担，拖欠银行贷款数额巨大、时间很长，并且相当一部分已经形成呆账、死账，所以银行一般不愿为资源枯竭型煤炭企业退出提供资金，反而还会要求企业在退出前处理所欠贷款。

4. 体制僵化落后。对管理者来说，国有煤矿管理者大都具有较高的行政级别，一旦退出，就意味着个人大半生奋斗而得到的名声、待遇等涉及个人切身利益的东西也没有了。对职工来说，国有大型煤炭企业的职工与国家之间，实际上是无限责任关系。由于利益刚性，职工对资源枯竭型矿区退出及各种政策规定很难满意，会采取不同方式要求政府给予更多的援助和保护。对地方来说，虽然明确规定，煤矿关闭后煤炭企业原有的社会职能和公共设施连同职工建制移交给地方政府，但地方政府多是被迫接受。由于缺少相关政策支持和保证，容易造成企业职工无人关心的局面。

### （三）改革难

如上所述，像焦煤这样的北国企，一老多老，企业整体的严重老化，难以适应市场经济新形势的要求，必须进行改革，不改革就没有

出路。但是，要改革又面临着极大的阻力，有客观方面的，也有主观方面的，从观念到机制，存在着系统性障碍。北国企改革步履艰难，困难重重。

改革难，首先难在习惯势力。习惯是指一种“强动力”定势，具有强大的力量，从来都站在改革的对立面，是变革的大敌。列宁说“千百万人的习惯势力是最可怕的势力”。习惯势力难以破除，一是因为它是无形的，总是隐藏在人的内心深处，人们总是在无意识中就让习惯发挥了作用，左右自己的思想，人们很难认识到自己的坏习惯；二是因为它存在于我们自己的队伍中，不是来自敌对力量，而是来自最基本的群众，也不触犯国家法律法规。

冰冻三尺，非一日之寒。破除习惯势力，也很难毕其功于一役。像焦煤这样的百年老矿，在企业长期的发展、演变过程中，形成了固有的管理理念、管理方法和程序，涉及到企业生产经营的各个方面，不论这些理念是否正确，方法与程序是否合理，大家都习以为常，甚至认为理所当然。人的惰性是天生的，管理者也好，被管理者也好，都容易自觉或不自觉地陷入到习惯势力之中，按照一种固化的、程式的思维看待事物、思考问题，按照固定的套路、模式去做。反映在对待改革上，就是怀旧、恋旧，抱着“老黄历”不放，留恋已经过时的制度、体制、环境，害怕变革、恐惧创新、安于现状；对计划经济的等级、待遇、福利津津乐道，对市场经济的公开、公平、公正视而不见；对改革中出现的新问题、新观念、新思潮大惊小怪，甚至给改革与改革者扣上大帽子。众口铄金，三人成虎。在北国企，如果把改革想象得过于简单，认为有一种包治百病的圣丹灵药，那无异于是挑战风车的堂吉诃德。

朱镕基同志曾亲自考察焦作煤矿，指出焦煤的出路在于改革，减人提效。贯彻这一指示精神，焦煤在进行了长时间的准备后，1997年进行了三项制度改革。虽然决心很大、声势也很大，但结果并不理想。因为在当时的社会环境下，政企分离存在诸多现实问题，

虽然机构很大、部门很多，但条条块块，缺一不可。现在看来，这场改革的意义更主要是影响和触动了职工的思想。

事实上，北国企改革难，不仅难在内部，从外部人文及政策环境来看，目前仍有相当大的障碍。由于国有企业，特别是国有大中型企业，是社会主义的物质载体和物质基础，从而使国有企业的行为目标具有双重性，即社会目标和企业目标。改革是利益的再调整，北国企的改革涉及到社会多个群体、多方面人的利益，而改革中的利益相关群体，对改革的潜在收益（尤其是对潜在收益分摊到自己的份额）并不乐观；而对改革中要损失的既得利益（改革成本的一部分）却有深切感受。比如政府层面的影响，如果改革仅限于政府部门不干预，还相对容易做到，否则就可能要为之承担经营恶化的责任，或者给企业推托责任的借口；而如果要全面落实企业经营自主权，情况就不那么简单，对企业领导班子进行人事安排的权力，是多数政府部门绝对不愿放弃的，更关键的是，出于维护稳定考虑，多数政府领导不情愿为企业承担相应的风险，必然要求企业服从大局、积极配合、承担社会稳定的责任。

北国企毕竟是国有企业，维护社会稳定，实现社会的和谐发展，也应该是北国企应负的社会责任。因而，北国企既要以强烈的事业心推进改革，又要以高度的政治责任感，在构建和谐社会中作出应有的贡献。

#### （四）职工生活难

大河有水小河满，大河无水小河干。企业每况愈下，职工的日子就不好过。1998、1999年，焦煤在职职工平均每两个月只能发一个月的工资，有时筹不到钱，一连两三个月不发工资也不稀奇。由于当时工资水平已经很低，多数职工都没有什么家底，因而家庭生活受到了严重影响。有的职工夜里上班，上井后稍事休息就到附近的建筑工地打工，不单是为了挣几个零钱，所提出的条件只是吃饭

时候能管个饭、能吃个饱。一些家庭揭不开锅，家属到菜市场捡丢弃的菜叶子。不少家在农村的职工，回家背挂面、背面粉，数百里辗转，不辞辛苦。矿上为了让职工能吃上饭，开不了工资就想办法，用菜票代替，结果使焦煤的菜票在一些地方成了“硬通货”，往来于矿区的公共汽车，一度就收煤矿的“菜票”。矿工及其家属坐不起车，他们也不能一直空跑。

这种困难是整体性的。养老金拖欠，离退休职工生活受影响；机关工资拖欠，管理人员的日子也好不到哪里。为了保证生产的正常进行，保持大局的稳定，焦煤在工资发放上尽量向生产一线倾斜。采取了先离退休、后在职，先工人、后干部，先矿井、后地面，先基层、后机关的工资发放办法。所以在当时，机关工作人员欠发的工资最多。其中局机关从1998年元月至1999年5月期间，共计欠发长达12个月的工资，一年半只开了半年资！像焦煤这样的老国企，职工多是家族式的，甚至连亲戚也都在煤矿工作。年龄稍长的，大部分都是双职工，上有老，下有小，加上当时由于房改、医改，家庭需要增加的支出越来越多，故他们的生活也很困难。而30岁以下的年轻人，大部分是工作没几年的大中专毕业生，来自农村，没有经济基础。本来就很低的工资（每月200多元），又长期欠发，使得他们的个人日常生活都难以维持。很多毕业生，父母都是农民，家庭条件不好，分配过来以后，正赶上焦煤经济形势困难，本人又不好意思向家里要钱，衣服靠同学或老同志送，吃饭向单位或同事借，生活十分艰难。

### （五）稳定难

企业困顿到这种地步，不稳定也就是非常正常的了。

1. 离退休队伍不稳定。对企业的经济困境，在职人员还能勉强忍受，离退休人员则不会那么容易理解。受历史和经济转型等多重因素影响，焦煤矿区有不少特困群体，如退休较早的人员、内退下

岗人员、伤病亡遗属、工残人员等。家穷是非多，沉重的生活压力下，加上孩子、房子等一些现实问题，很容易引起其对社会、对企业的误解、不满：辛苦一辈子，为了煤矿建设、煤炭生产，献了青春献子孙，而如今却生活一天不如一天。怨，怨企业、怨政府、怨国家，有一种强烈的失落感；屈，觉得企业不值、个人不值。不平则鸣，对国家政策的了解，对企业困难形势的认识不足，转化为频频集体上访。1999年，百人以上的集体上访有四十余次，上千人的大规模群体上访就有十多次，围大门，堵马路，甚至发生了哄抢食堂的事件。企业不行，就到省里、到北京，省、市领导都曾紧急召开会议，对焦煤集团的离退休人员集体上访情况进行研究，从焦煤机关到基层单位，各级领导不得不一只眼睛盯着企业的发展，一只眼睛密切关注企业稳定，几次都是捧着列车跑，到火车上进行劝解。

**2. 专业技术人员队伍不稳定。**老工人有情绪，反映为集体上访；年轻人受不了，反映则是起身走人。饭都吃不饱，谁还愿意再留在这里？当时，焦煤专业人员大量流失，不少人员走得义无反顾。从1997年到1999年6月，焦煤各种形式的人才流失共计400多人，其中大多因待遇问题调出。他们中具有本科以上学历的135人，专科学历的252人。从年龄上看，属于35岁至45岁左右的年富力强的专业技术干部有283人，大部分是企业当时的技术骨干；30岁以下的有133人，是企业今后发展的后备人才。

骨干分子留不住，新的招不来。在取消了大学生统分之后，基本上焦煤就再也招不来大学生了。连年如此，企业不得不面临技术人员断档的局面，而这对企业发展的危害，是极其严重的。

### 【案例】老房子与发财树

一老五多，一老多老，四大五难，透过焦煤看北国企，“老、大、难”三个字，分量之重，任你铁打的脊背也能压折。所有的辉煌全在于一个“老”字，所有的困难也都是因为这个

“老”字。

触目百里矿区，或许只有文物保护部门的人在这儿能感到兴奋，“叮叮咣咣”地到处钉牌子，英国福公司的石刻、焦作路矿学堂的办公楼、王封百年井架的摩天轮、焦作市最早的发电厂遗址、1925年焦作煤矿工人罢工宣言等等，这里一间破房、那里一段管子，都是文物，都是焦作城市建设、发展的见证。房檐下的一段下水道、房子上的一块铁瓦，无不积淀着数十年、上百年的风尘。可谁给焦作矿工、焦煤的企业背上挂一个“文物保护、人人有责”的牌子呢？

看着时代的巨轮激荡起市场风雷，看着沉舟侧畔千帆竞过，焦煤矿井上面的天轮孤独、缓慢地转动，叹息着历史，叹息着时尚的轻浮与岁月的薄幸。当时曾傲视一切的大英帝国先进技术，如今就如焦煤重型机器制造厂百年车间中依然行走着的天车，哑哑的嘶声，虽然倔强，终究不过是秋虫的呻吟，出了车间门儿，便立刻淹没在外面音响店所发出的现代噪声中。

对于新焦作人来说，大多不知道“焦作”在哪里。老一辈人还把那条街叫焦作街，街的一头是焦煤的重型机器制造厂，另一头是焦煤的新亚商厦，现如今是焦作市最繁华的商业区。漂亮的现代商厦，引领着焦作时尚。而就在商厦背面，紧挨着有一排破旧的红瓦房。虽然不搭配，但不能拆，因为是文物，是早年英国福公司办公的地方。现在商厦机关部门仍在这里办公，外壳的古老包裹着时尚的内芯。传统与现代，历史与时代，就这样纠缠在一起。

总经理办公室的门前，种着两棵树，叫发财树，左边的一棵是财树，依然茂盛，是英国人种的；另一边的发树，才有胳膊粗细，是商厦的人后来补上的。树不补不行，不补就不协调，不对称，不圆满，如果只有一棵，哪来的“发财”？

资本主义的“财”树，没有本土的“发”树相比肩，不过

是一个没有灵性的东西，没有任何意义。发树和财树，都不是焦作的树种，也不是英国的，其祖宗在哪儿、叫什么名字、是不是长得就是现在这个样子，并不重要。名字叫得好，样子也喜人，当地人喜欢，所以能从心里爱惜它们；树也能适应，努力把根扎进这片泥土中，所以虽在闹市，经历了上百年，竟能活下去、长起来。一方水土养一方人，南橘北枳，事情本来就应该是这样的，橘子甘美，枳果入药，倘若一定要在淮北长出淮南的橘子，不是难为橘树和种树人吗？

## 第二节 北国企改革在艰难中行进

在新中国向社会主义工业化、现代化强国迈进的历史跨越中，北国企及其广大职工，作出了不可磨灭的重大贡献。在建设社会主义市场经济的今天，国有企业仍然是我国国民经济的支柱，发展社会主义社会的生产力，全面建设小康社会，始终要依靠和发挥国有企业的重要作用。搞好国有企业的改革和发展，是实现国家长治久安和保持社会稳定的重要基础。

国有企业改革是整个经济体制改革的中心环节。自十一届三中全会以来，以市场经济为导向，国有企业改革循序渐进，逐步深入，在理论和实践上都取得了重大进展。

### 一、国有企业改革的历史进程

1978年以来的国有企业改革，一般分为三个阶段，分别为扩大企业自主权、实行两权分离、建立现代企业制度阶段。

#### 第一阶段（1978~1984）：扩大企业自主权阶段

从1978年党的十一届三中全会至1984年党的十二届三中全会

期间，改革的战略指导思想是扩大企业自主权。改革重点放在调整国家与企业关系上，着眼于调动企业和职工的积极性、主动性。

改革首先从四川宁江机床厂等六个企业的扩权开始，之后正式在首都钢铁公司等单位试点，1979年，国务院发布了扩大国营工业企业经营管理自主权、实行利润留成、开征固定资产税、提高折旧率和改进折旧费使用办法、实行流动资金全额信贷等五个文件。1982年在工交企业实行经济责任制，1983年试行利改税，1984年5月国务院颁发了《关于进一步扩大国营工业企业自主权的暂行规定》，扩大企业10项自主权。1985年9月，国务院又批转了国家经委、国家体改委制定的《关于增强大中型国营工业企业活力若干问题的暂行规定》的通知，通知作出了十四条规定，要求继续扩大企业自主权。通过这一阶段的改革，企业有了一定的生产自主权，开始成为独立的利益主体，企业和职工的积极性都有所提高，并对传统计划经济体制打开了缺口。但是，扩大企业自主权的改革思路是在计划经济的框框下进行的，这一阶段国有企业的改革没有也不可能动摇计划经济体制的基础。

### 第二阶段（1985~1993）：实行两权分离阶段

从党的十二届三中全会到1993年党的十四届三中全会以前，这一阶段国有企业改革的思路是国家所有、企业经营，即所谓的两权分离。按照发展社会主义有计划商品经济的需要，决定全面推进以增强企业活力，特别是增强国有大中型企业活力为中心的经济体制改革。并重新确立了国有企业改革的目标，这就是：要使企业真正成为相对独立的经济实体，成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，具有自我改造和自我发展能力，成为具有一定权利和义务的法人。

1986年12月，国务院《关于深化企业改革增强企业活力的若干规定》提出，要推行多种形式的经营承包责任制，给经营者以充分的经营自主权。对北国企采取的主要形式是行业投入包干，包死基数，

确保上缴，收多留，欠收自补。在两轮总承包结束之后，人们认识到过去的企业改革偏重于单纯的扩权让利，而未能以转换企业经营机制为目标。因而，1991年9月的中央工作会议强调要转换企业经营机制。根据中央工作会议的精神，1992年7月国务院公布了《全民所有制工业企业转换经营机制条例》。《条例》根据两权分离的思路明确了企业经营权、企业自负盈亏责任、企业和政府的关系、企业和政府的法律责任等等问题。

在这一阶段，两权分离主要是通过经营承包责任制实现的。其积极作用是促进了企业自主权落实，增强了企业的动力机制，加强了企业的财务责任，特别是使政府和企业的关系发生了变化，企业不再完全听命于政府，推动了政企分离等等。不过承包制也有其固有的缺陷，企业仍在相当程度上隶属于政府，企业既不能做到完全自主经营，更说不上能够自负盈亏，也就难以做到自我发展和自我约束。企业的短期行为如滥发工资奖金、投资不计效益等现象，相当普遍地存在着。后来大家关注的国有企业内部人控制的失控问题，在此阶段就种下了根。而承包所造成的产业结构固定化和乱铺摊子，更使北国企现在的发展，背上了新的包袱。

### 第三阶段（1994至今）：建立现代企业制度并调整国有经济布局阶段

建立现代企业制度是1993年11月党的十四届三中全会正式提出来的，调整国有经济布局是1995年9月党的十四届五中全会正式提出的。这两项措施的实质是进行产权和所有制结构调整，其理论依据则是建立社会主义市场经济体制。

1993年11月，党的十四届三中全会通过了《关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》，指出我国国有企业改革的方向是建立现代企业制度，并把现代企业制度概括为适应市场经济和社会化大生产要求的产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的企业制度，要求通过建立现代企业制度，使企业成为自主经营、自负盈亏、

自我发展、自我约束的法人实体和市场竞争主体。1994年1月1日《公司法》颁布执行。为了落实《决定》精神，国家选择100户不同类型的国有大中型企业，进行建立现代企业制度的试点。1995年党的十四届五中全会上，提出了以“三改一加强”为重点的调整国有经济布局及国有企业改革总体方案。党的十五大和十五届四中全会使之进一步完善。十五届四中全会作出了《关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定》，明确提出要从战略上调整国有经济布局和改组国有企业，并以此作为推进国有企业改革和发展的一条重要指导方针。

关于以上国有企业改革三个阶段的划分，是以中央国企改革指导思想上的变化确定的。纵览国有企业改革三个阶段，分权是其一一条红线，第一阶段扩大企业自主权也是属于“两权分离”，而第三阶段的建立现代企业制度，即建立股份制的改革，就性质而言也属于“两权分离”。三个阶段的改革都紧紧围绕着企业自主经营进行，是逐步深化也是逐步放权的过程。

如果从改革路径选择上讲，三个阶段还可以这样表述：第一阶段是立足于国有企业自身发展要求进行的改革，即扩大企业自主权的改革；第二阶段则是借鉴农村改革成功经验的改革，即推行承包经营责任制的改革；第三阶段的改革则是引用西方模式的改革，即转换经营机制，建立现代企业制度等的改革。

历史经验告诉我们，社会的每一次变革，都不是一帆风顺的，跌宕起伏，甚至会因挫折而暂时倒退。20多年国有企业改革，也从来没有停止过争论。每向前一小步，都需要实事求是的巨大理论勇气。

当前国企改革正处在一个非常关键的十字路口。引用西方模式，以建立现代企业制度为目的、以产权多元化和私有化为主要方式的改革，在对大中型国有企业进行产权制度改造时，遇到了法律上的障碍和社会舆论的高度关注。随着学者郎咸平教授对国企改革有关问题的质疑，一些潜伏的多元化意见爆发出来。国有企业管理层收

购即 MBO 方式的国企产权改革，受到了一些社会批评，以致不得不暂停实施。主导中国经济学思想的“主流学派”，遭到理论界相反意见的系统批判。

这场大讨论对当前的北国企改革产生了极大的影响。现实情况让人思考：社会、企业、管理层为什么会产生如此严重的思想对立？什么是适应北国企的企业制度？

实际上，我们的国有企业改革，本身就是一场前无古人的探索，尤其是在触动产权这个根本问题时，企图照搬照抄哪一个模式，都注定不会得到理想的结局。

## 二、北国企改革的困难与问题

对北国企及其职工来说，在全国经济体制改革的权力、利益博弈中，其相当长时间，不过是有关主管部门手里的棋子。经历了不由自主、迷茫失落、奋力改革的心路历程。不改不行，改又改不动，改革的紧迫感与改革的无所适从，交织在一起。从总体效果看，虽说观念、机制都发生了很大变化，但仍然距市场竞争要求相去甚远。

可以说，20 多年来，焦煤是无时不在改革的焦虑中度过的，面对日益严峻的企业发展形势，从来没有停止过改革的努力与尝试。被动也好，主动也好，哪一场改革风刮过，都要被卷着跑上一阵，尽管遍体鳞伤，尽管阻力很大，可改革的脚步不敢停息。经营承包，划小核算单位，发展多种经营，推墙入海，主辅分离，精简机构，减人提效，砸三铁、改革用工制度，实行末位淘汰，竞聘上岗，改革分配制度，进行内部股份制改造，一年扭亏再扭住不亏，今天学邯钢，明天学诸城，从管理体制到内部运行机制，全方位适应市场经济的发展规律进行改革。减人的时候，紧张得让人透不过气；大办“三产”那年，每个处室、每个中层以上管理人员都领一摊做生意。

改革的代价是沉重的，成效也是明显的，20 多年来，改革激发

了企业活力，自主创新能力、市场竞争能力和抵御风险能力都得到了明显增强。但在充分肯定改革成绩的同时，也应该看到多数北国企经济依旧十分困难，一些职工成为社会新的贫困群体，改革、发展与稳定的压力有增无减。当前北国企正处在一个十分关键的历史时期，也是改革的攻坚阶段。理论界关于产权制度改革出现的争论，也正是不少北国企长期以来的思想隐忧。面对改革困境，北国企的改革往哪里走？人往哪儿去？改革成本谁来担？

作为经济体制改革的中心环节，国有企业改革是难度最大、最为复杂的一项改革。我国经济体制改革的方向是从计划经济体制转型为社会主义市场经济体制。与这样的总体改革目标相适应，国有企业改革的方向就是要把计划经济中的“生产单元”改造成为市场经济中独立的市场竞争主体。显然，这种转型不仅意味着“角色”的简单转换，而且是涵盖从重塑企业内部制度体系与组织结构、廓清企业与政府之间的关系、对经济结构进行战略性调整，到宏观经济体制配套改革等社会经济生活各个层面的脱胎换骨的变革。

由于“历史包袱”沉重，自身改革成本不足，北国企很难通过上市等引入外部资本手段实现企业改造；而改革的方向迷失，更会进一步加重企业经济的危机形势，引入外部资本就更难。企业陷入一种负“马太效应”。这种因“改革成本”不足所引致的“体制性缺陷”，已成为国有企业深化改革、走出困境的巨大障碍。

### （一）历史问题

国企的特殊性质，是特殊历史条件的结果，北国企的困难是历史形成的。因此要用历史的观点对待现实矛盾和问题，不承认历史就不是一个真正的唯物主义者。

如煤炭企业在计划经济时期，煤炭产品是调拨式的，每吨 18.5 元的固定价格，支援全国各地经济建设。在此情况下，企业没有积累，剩余价值被拿走了，奉献了。即便是改革以来，煤炭企业仍然

承担了较多的改革成本，作为国家重要的基础能源，煤炭价格很长时期没有放开。成本构成要素不完全，一些与煤炭开采加工相关的成本费用，如资源价值、环境治理、矿井关闭退出等费用没有或很少列入现行成本，煤矿自身长远发展缺乏资金积累，历史遗留下来的企业资产损失和潜在亏损没有得到很好处理，煤矿生产经营和职工生活积累了大量欠账。首先是历史欠账。1996、1997年，焦作两个煤矿所在的王封乡的几个村，以沉陷补偿不足为由，联合提起诉讼，要求焦作煤矿赔偿采矿沉陷给农村造成的历史损失，诉讼请求达亿元以上。而市、省两级法院均判农村方胜诉。由于煤矿的青壮年是在计划经济时期度过，在没有任何积累的情况下，进入市场竞争，而此时矿井濒于报废，煤碳生产运输战线长，开采条件差，直接加大了煤炭生产成本。其次是安全欠账，井上井下设备很多都是超期服役，按新形势下安全管理要求，必须进行更换，重新添置设备。焦煤每年用于安全技措改造的投入都在亿元左右。煤好挖的时候，挖出来支援国家经济建设了，如今条件不好了，却要求同其他煤矿“公平”竞争，不公平条件下的“公平”竞争，对衰老煤矿来说，要求近于苛刻。再次是煤矿职工生活欠账。长期以来国家的“高积累、低消费”政策，使北国企职工工资水平偏低；改革之后，企业经济情况不好，职工年龄老化，大家普遍没什么家底；而房改、医改，加上社会层面的教育制度改革，无一不是要职工从兜里掏钱。在养老金实行统筹以后，从历史延承下来的一些离退休人员的福利费用，如书报费、洗理费等，对企业来说仍旧是一大笔额外支出。

北国企给国家和社会作出巨大贡献的同时，国家对国有企业实行的是低折旧率、大修理基金提取不足、税后利润集中调配、产品实行“指令性”计划的平价调出等政策，没有给企业扩大再生产甚至简单再生产留有足够的发展资金。这种既违背价值规律，也违背企业生命周期理论的政策，使企业错过了改造升级的黄金期。进入经济转轨时期，企业要提高竞争能力，需要投入大量资金，这时国

家又实施了“拨改贷”政策，迫使企业不得不通过举债来维持生存，背上了沉重的债务包袱。北国企的这些历史遗留问题，是计划经济体制造成的，政府作为企业的所有者，同时也是形成国有企业“历史包袱”的始作俑者，理应承担必要的改革成本。

## （二）现实问题

就目前而言，北国企仍然负担着较多的社会管理职能。一方面是人多，另一方面是人减不下去，减下去之后没地方去、没有人管。如果没有相关机构或部门尽心竭力地负责，北国企即便是把人减下去，也得不到应有的改革效果。特别是对一些资源性城市，企业几同于政府。平心而论，这不是企业想管不想管，而是必须要管、不管不行的事情。

这里有社会保障体系存在缺口的原因，但根子在于政治体制改革的滞后，仍然存在着政府职能缺位的问题。比如，衰老报废矿井关闭破产后退出，北国企“厂办大集体”改制后退出，这两类企业同母体企业的关系，除了个别企业仍有小比例股份的资本联系外，已成为市场的主体，涉及这些企业及职工的社会管理方面的事情，尤其是离退休人员、离岗人员，也应该实行社会化管理，由地方上来管。可事实上这是根本行不通的。

北国企改革、发展所面临的政策和社会环境，有好的一面，也有不利的一面。好的是老工业基地的振兴，是当前从中央到地方政府高度重视的问题，国家及地方都相继出台了很多有针对性的措施，解除北国企的历史包袱。另外，作为国有经济的重要分子，北国企在同政府沟通上，信息渠道畅通。但有得就有失，北国企的国有性质，姓“公”的特点，也客观上形成其消极的一面。婆婆多，门槛多，程序多。在很多地方，北国企是儿子，外来资本企业是女婿。作儿子的，理所当然要为这个“家”承担更多的义务。一些招商引资的“优惠”，操作上只对客人，北国企作为自己人，很难受到相关

礼遇。而在当地国有企业内，又有地方国有与省、部直属的差别，事实上，北国企即便算“儿子”，也不是“亲生”的。

另外，在政策层面，国家体制改革的一些政策变化，也没有考虑煤炭行业的特殊性。比如现行增值税计征办法，税制改革后，煤炭产品增值税实际税负增加6个百分点以上，当年整个煤炭系统多交增值税100多亿元。还有交纳铁路建设基金问题，煤炭企业也要每年多支出150多亿元的资金。

电力价格调整，煤矿原来享受的用电优惠取消，表面看公平合理，而实际上对像焦煤这样的老矿来说，提高幅度之大，并不为外人所了解。其他企业每度电价增加了一点，而焦煤却是翻了一番。就如年轻人上一个台阶，却要老同志一下跨三四个台阶。什么叫公平？男女老少都在一个起跑线上赛跑，看似公平，实际上是简单和武断。

煤炭的行业特点及其在改革方面的滞后，是客观现实。从计划到市场的转型，煤炭企业刚开始走的路与大多数国有企业还是有差别的。可以说，当大多数国企在改革路上已经走了很长一段时间，煤炭企业依然还处在计划经济的约束之中，对市场的法则无从遵循和调整，注定了在市场疲软的情况下整个行业陷入困境。煤炭企业面临的市场因素与其他国企也有很大不同，有相同点也有不同点，国家的政策趋向直接决定着煤炭市场的起落，煤炭企业兴衰离不开国家资源管理的大形势。另外，在煤炭行业内，煤炭附存条件差别很大，这也直接决定了煤炭生产成本及企业的市场竞争力，而如果仅仅靠市场去调节，客观上会造成煤炭资源的极大浪费。一方面，一些企业大发资源财；另一方面，一些条件相对较差的煤矿，为了生存，必须拼命压低成本，因而便很难在安全上得到保证。就煤炭来说，不同条件下的资源开发，应该有相应的政策杠杆，使产品价格能相对客观、真实地反映其所凝聚的劳动价值。

北国企所面临的这些现实问题，不管对政府，还是对企业自身

而言，都是推动改革时应该充分考虑、高度重视的问题。激进的做法，会给社会公平与和谐造成硬伤，尤其容易给职工造成精神及生活上的伤害。这样的后果，是同建设社会主义市场经济的根本目的相背离的。

综上所述，鉴于北国企在历史及实际情况方面的特殊性，一方面，北国企改革的成本应该由政府承担，另一方面，其改革进程要适度求稳，要充分考虑地方、企业与职工的承受能力，在其社会职能不能彻底解决之前，企业不能不讲政治，政府也不能不考虑这一点。

### 三、北国企改革的现实选择——有针对性的管理创新

尽管在理论上存在着这样那样的问题和争议，尽管面对的是非常复杂的人文环境，尽管在操作上具有客观、主观多方面的困难，但是北国企必须毫不动摇地坚持深化改革。国有企业改革是一场广泛而深刻的变革，20多年来取得了巨大的成就和丰富的经验，北国企从管理体制到经营机制，从企业经营发展到人们的精神面貌，都发生了深刻的变化。当前在改革中所遇到的一些矛盾和问题，只能在深化改革的过程中才能解决。

#### （一）坚持深化企业改革，坚持改革的正确方向

既要承认国有企业在建设社会主义市场经济体制中的特殊性，又要坚持使之逐步成为独立的市场主体和竞争主体。既要坚持改革不动摇，又要坚持改革的正确方向。

坚持改革不动摇，就是要坚持以市场为导向，按市场经济的规律办事，坚持发展是硬道理，把提高效益和效率放在企业的中心位置。就是要努力探索，不断优化企业产权关系，健全法人治理结构，规范公司制管理，完善管控体系。就是要从提高企业竞争力出发，

对企业存量资产进行重组整合，形成区域优势和产业优势，发挥规模效益。就是要积极进行企业的主辅分离，有条不紊地分离办社会职能，精干主业。就是要大力推进体制机制创新，不断消除影响企业生产力发展的体制性障碍，努力增强企业的市场竞争力和发展活力，形成推动企业健康、可持续发展的长效机制。

坚持改革的正确方向，就是要充分考虑现阶段北国企所处的特殊社会环境，坚持构建社会主义和谐社会的大方向。就是要把企业发展建立在为国家和社会多作贡献的基础之上。就是要正确处理改革中效率与公平的关系。企业必须讲求效率，必须建立以业绩为导向的激励机制和分配机制，同时又必须考虑全体员工的共同利益和员工的承受能力。随着改革过程的深化和复杂化，围绕北国企的社会利益关系格局产生了一些变化。一些职工群体的收入、生活水平和社会地位相对下降或者绝对下降，并由此导致其对自身利益受损、贫富差距过大等社会现象的不满。对此，要引起足够的重视，既不能把他们推向反改革阵营，也不能因此而否定改革，裹足不前。

## （二）要把管理创新放在突出位置

改革的目的是为了解放生产力和完善社会主义制度，而改革本身是把生产力从传统体制的束缚下解放出来。要使各生产要素转变成现实的生产力，就必须把推动企业管理创新放在企业改革的中心位置。不可否认，实现产权清晰、完善现代企业制度，对促进企业管理、对提高管理效率，有着一定的作用，反过来，也不能把产权改造，甚至是把私有化、股份制当作北国企振兴的不二途径。对多数北国企来说，与其把希望寄托在外来资本注入改造，把希望寄托在企业上市等方面，不如从现实出发，有针对性地进行企业管理创新。与市场经济改革和经济发展的要求相比，北国企在加强和改进企业管理方面，仍然显得滞后，一些企业还出现了管理滑坡现象，

管理不严，纪律松弛，组织涣散，基础工作薄弱的情况是相当严重的，管理思想落后，经营观念陈旧，决策能力差、失误多也是普遍现象。北国企向管理创新要效益的潜力是很大的。其实，在任何情况下，抓企业管理创新都是必要的，这是解决企业面临困难的要求，也是国有企业改革成功的保证。

### （三）管理要从实际出发，从企业自身条件环境出发

首先要丢掉不切实际的幻想。在现有条件下，扎实、稳妥而又是积极主动地推进企业改革。比如上面说到的企业办社会问题，一些社会包袱，不是你想背不想背、而是必须要背的问题，没有这样的认识，就不能做到心平气和，就不能主动地找出路。社会主义市场经济体制是一个庞大复杂的社会系统工程。在当前情况下，北国企实现政企分开，不仅是经济体制改革的问题，也是政治体制改革的问题，是一项很艰巨的任务，涉及到非常复杂而深刻的利益矛盾，解决这个问题，还有一段艰难的路要走，需要耐心，需要找到好的途径和办法。北国企既不能图省力，指望政府一夜之间把所有问题解决，也不能因此怨天尤人，畏缩不前，使改革止步。

其次，企业条件不同、环境不同，也要有不同的管理办法。不能一刀切，不能刮风跟风，一哄而起凑热闹。比如，有一个时期说股份制、股份合作制是个好形式，于是全民参股，强迫入股，不入股不行，这样不问实际的刮风，伤害了职工的积极性，对改善企业管理很难起到什么大的作用。也不能玄化管理，一说管理创新，一说市场化，就全盘否定自身管理的做法，赶时髦，热衷新名词，对于一些成功的模式照抄照搬，结果食而不化。总之，管理的本质是社会实践活动，别人的理论再先进、无懈可击，也必须要扎根于本企业生动实践的土壤。管理改革，目的是要改好，而不能是为了改革而改革。北国企的经营实际困难与所面临的复杂社会环境，要求

北国企的管理变革必须坚持循序渐进，必须考虑历史因素，必须考虑“一老五多”的客观现实，必须从具体的环境和条件出发，必须从执行者和接受者两个方面，考虑改革措施能否得到顺利实施，其中尤其要对客体的承受能力心中有数。

对北国企自身而言，在现阶段要把重点放在管理上，放在整合、集约化与创新上，整合内外资源，提高集约化水平，创新体制与内部管理机制。

### 第三节 焦煤集团分合管理的提出及演变过程

焦煤集团是北国企中一个极具代表意义的案例。它集“老、大、难”于一身，长期挣扎在从计划经济到市场经济艰难转变的滚滚洪流中，在改革中，坚韧而痛苦地执著行进。分合管理思想就是在这样的背景下提出的。

1998年底，随着煤炭工业体制的变革，焦作煤矿归属河南省政府管理。此时，国有企业三年解困的攻坚战到了“收官”阶段，而焦煤作为全国煤炭系统的八家特困单位之一，企业经济也跌到了历史的最低谷：当年亏损1.8亿元，除了数亿元的外债，企业职工工资拖欠已累计一年以上。在此形势下，国有资本从焦煤的退出被提到了有关部门的议事日程。河南省政府组织工作组，由省人大领导同志带队到焦煤调研，然而得出的结论却是“难以退出”，由于人太多、摊子太大，地方城市、政府都难以消化焦煤整体破产的影响。

焦煤就处在这样一个尴尬的境地：进，进不动；死，一下子还死不了。前面是刀山拦路，后面是万劫不复的深渊。唯一的选择就是硬着头皮往前闯。

客观上讲，导致焦煤极度困境的原因是多方面的，有自身问题，也有市场疲软的因素。当时，受东南亚金融危机和国家宏观调控政策影响，全国市场低迷，“春江水暖鸭先知”，市场情况不好，首先抗不住的自然还是焦煤这样的北国企。在认真分析企业及市场等内外环境的基础上，焦煤寄希望于市场的复苏，但更多地是眼睛向内，从内部找出路，通过内生机理的变化，增强企业抗风险能力，实现可持续发展。

在长期的改革实践中，备受各界普遍关注的是企业制度层面的问题，焦点在于产权。甚至认为只有解决了产权问题，国有企业才有出路，否则就是瞎耽误工夫。这一理论的前提，是西方经济学的“人性恶”假设。人性善也好，人性恶也好，理论上的探讨研究，离不开一定的假设和前提。但是假设毕竟是假设，人既有自私的一面，也有向善的道德要求。在讨论企业管理变革时，如果看不到人的不同性和复杂性，夸大了国有企业中人同制度的不适应性，有意无意地把企业员工推到改革的对立面，就会把活生生的人，作为所谓先进制度指挥棒下的任意调动的玩偶。事实上，人性是复杂的，既是经济人又是社会人，是矛盾的对立和统一体。

所以，北国企的困难和优势都是人。困难是人多，优势是人和。二者既有矛盾，又相互统一，在一定条件下，困难和优势可以相互转化。解决困难，就是要解决人多的问题；发挥优势，就是发挥人多的优势。在企业无路可走的情况下，焦煤提出了这一崭新的管理理念，并由此催生出分合管理理论。运用分管理，完善内部机制，解决人多的困难；运用合管理，加强企业人性关怀及相关方面的建设，在市场条件下发挥北国企的传统优势。分合管理，立足于北国企内外经济和人文环境，针对改革、发展与稳定的突出问题，引“势”而不逆“势”，坚持创新，求真务实，走出了一条解困、发展、振兴的新路子。

回顾改革开放以来焦煤企业管理的变化，分合管理的产生，是焦煤从计划到市场艰难转型过程中改革实践的结果，是在不断积累经验与吸取教训的基础上形成的。

## 一、计划管理

在计划经济时期，国有企业的管理，情况差不多都是一样的。焦煤作为煤炭部的直属企业，按照国家的计划组织生产，产品是调拨式的，人财物也都由政府统管，企业自主的空间很小，管理也以生产管理为主，属工厂制管理。现在习惯把这一时期的管理说得各个层面都没有一点积极因素，这也是不客观的。当时企业的主要管理手段是从军事化管理演变而来的，主要是政治办法，以职务提升、劳模等先进的评比等一些政治激励为主，辅之以对违纪者政治、经济上的处罚。分配上虽然是铁工资，但干部、工人各自都有职级上的差别，比如，煤炭系统过去人们常说的“八级老掘”，虽然是工人，但在矿上的地位是很高的。不同的职工收入也不一样，尽管变化很小，但在当时“低消费、高就业”的社会大背景下，也能发挥相应的激励作用。人们的思想、生活也比较单纯，至少从焦煤来看，当时人们并不缺少生产的积极性，那种质朴的爱国热情，及因为政治调动所迸发出的强烈自尊心、荣誉感，确实转化成为“特别能战斗”的无穷能量。即便是矿井逐渐衰老，焦煤仍然年年超额完成各项指标。比如当时王封煤矿，为了多生产、赶指标，职工下井打连班，来接班的人催也不舍得退出工作地区；为了不影响井口往外提煤，大家经常步行从风井（斜井）走上来。当时焦煤的企业管理是卓有成效的，在成本管理、安全管理、质量管理等多方面，都创造了很多经验。

企业管理作为社会管理的一部分，有其一定的社会人文环境。现在我们说“大锅饭养懒汉”，现实情况确实如此，而在建国初期以

及之后的相当长的一段时期内，虽然实行的是大锅饭的分配制度，但一些政治上的管理手段，在一定程度上抑制了人们的懒汉思想。人具有经济属性和社会属性，思想政治工作理应是企业管理科学的题中应有之意，精神激励及物质刺激，文化、政治管理与制度管理，都是必不可少的管理工具。单方面强调一方面，忽视或者把二者对立起来，都是不全面、不科学的。

从计划经济到市场经济，国有企业的性质，随着社会变革的逐步深入而发生变化，北国企在国家政治经济生活中地位下降。改革初始阶段，经营承包等政策的实施，虽然对企业有所触动，但国有企业的内部管理基本上没有发生大的变化，仍然是计划管理模式。对企业经营自主权的要求，也是企业发自内心的强烈主张。随着改革的步步深入，政府逐渐从企业管理中退出，把决定企业生死的权杖交给了市场，效益与效率问题，就突出地摆在国有企业面前。

## 二、四分管理

1993年11月，党的十四届三中全会《关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》，明确了我国国有企业改革的方向，要求通过建立现代企业制度，使企业成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的法人实体和市场竞争主体。贯彻这一精神，焦煤以三项制度改革（人事、劳动、用工）为重点，转换管理机制，内部实行模拟法人制度。1996年实现了连续亏损23年后首次补贴后不亏损。但是这种扭亏的基础是十分脆弱的。1998年，煤炭市场低迷，焦煤经济真正开始经受市场的严峻考验，而这一年，中央提出国有企业三年扭亏目标；1999年，煤炭限产压库，焦煤经济处于崩溃的边缘。面对企业即将整体破产的局势，焦煤被完全逼到了悬崖边。虽然抱有很大的委屈，但也只能接受残酷的现实。为了闯

出一条生路，焦煤提出了“四分”管理思想，即指导思想上的分而治之，操作上的分类指导，分的力度上直至分立门户，目的是实现分路突围。死也好，活也好，都让市场说话。与其大家死守一条船沉下去，不如各自逃生，寻找另外一个活法。

### 三、分合管理

市场经济条件下，企业靠效益生存，不分没有活路，但对焦煤这样一个老企业，不能不考虑效率之外的事情，尤其是稳定问题。由于企业经济困难，长期以来职工的工资福利待遇普遍偏低，不少人心中都有一股怨气。如果改革不能兼顾这些实际问题，很可能是一把“火”燃起来，不仅改革难以进行，甚至会引发严重的社会问题。因此，实施“四分”管理的同时，必须要以矿区稳定做保证，从理顺情绪、化解矛盾出发，融合关系，融洽感情。

焦煤员工同焦作煤矿一样，为企业、为中国煤炭事业的发展作出了巨大的贡献，虽然现在企业危亡系于一线，不硬起手搞改革不行，但对他们生活的疾苦，思想上的困惑，必须给予充分的重视。一方面要坚定改革，坚定地“分”，另一方面对职工也要有热心肠，哪个方面的“理”都得讲。另外，焦作就业资源有限，这一资源的硬约束，决定了企业不能不考虑职工的生活实际，尤其是焦煤的一草一木都凝聚了广大职工群众奋力拼搏的心血，因而改革必须更多地强调公平性，更多地注意职工，注意可持续发展。如果过分强调微观搞活，简单地把人减下去、推出去，不管不问，这样的改革是饮鸩止渴，与建设社会主义市场经济、构建和谐社会的目标也是背道而驰的。

从长远发展看，企业要在激烈的市场竞争中站稳脚根，在于企业的整体竞争力、产业竞争力，真正的硬道理在于增强企业发展的活力。企业发展的活力，一方面来源于企业改革管理机制的效力，

另一方面产生于企业聚合有效资源所产生的合力。如果只讲分，忽视合，过分强调短期利益驱动，企业将成为一个涣散的企业、弱势的企业。因此，“合”管理对焦煤来说，不仅是必要的，也是必须的。在企业通过分管理，发展到一定条件、具备一定能力时，合的问题甚至会比“分”还重要。到了这一阶段，企业管理的层次将会进一步提升，由“分合管理”逐步过渡到“合分管理”也就成为一种必然。

## 第二章 分合管理的内涵

### 第一节 管理与分合管理

46

企业决胜在市场，市场角逐比内功，内功高低看管理。企业管理对于每一个企业来说都是重中之重，它直接关系到企业的成败。管理无定式，企业所处的社会和经济环境不同，企业自身条件不同，管理的思想和方法也不一样。在从计划到市场的转型过程中，北国企遇到了一些特殊的困难，这固然有体制和企业外部条件的影响，但就企业自身而言，内部的因素往往更为重要。管理不同，即便是同一个企业、同样的人、同类产品，企业的经济效益、发展后劲就会大不一样。

#### 一、对管理的理解及管理科学的认识

管理，并无玄机可言。人类文明的历史有多长，管理的历史就有多长。自从有了人类活动，有了劳动的分工与合作，就有了管理。管理就是分工、协作、协调的过程。奴隶主对奴隶，地主对农民，资本家对工人，老师对学生，家长对孩子，交通警察对车辆；孔子的礼，韩非子的法，孙子的行兵布阵，管理无处不在，无时不在。大到国家

机器的运作，小到每一个家庭的日常生活，都要有人来管理。

管理作为一门科学，萌芽在 18 世纪到 19 世纪的工业革命，是大机器生产的工厂制度的产物。工业革命开始的大机器生产，既是生产技术的变革，又是生产关系的突破，生产组织系统的细化和复杂化，促使人们开始对管理给予更多更大的关注。19 世纪末、20 世纪初，美国出现“管理运动”，管理发展成为一个完整、科学的理论体系。管理科学一经形成，便迅速发展，形成了诸多学派。各学派的观点和方法都不尽相同，管理作为一门独立的科学，内容得到了极大的丰富。

在改革开放之前，我国很少谈管理科学的研究与运用。社会组织、社会性质的单纯，使各方面的管理也同时变得简单。随着中国社会的改革开放，社会主义市场经济意识逐步渗透到社会的各个方面。不管是物流、人流、资金流，还是信息流、技术流，看得见的，看不见的，都离不开有效的管理。面对当今急剧变化的社会生活，如何保持一个充满活力的组织，高效率地完成组织使命，引起了人们的重视。

现代社会对管理的渴求，使西方各种管理思想潮水般地涌来。现实竞争的残酷，更刺激了企业对管理科学的神圣感、敬畏心。一方面，我们的企业在学习、运用管理理论过程中不断感悟，科学管理的意识和自觉性增强，一些现代管理手段及方法的运用，提升了国有企业的效率和效益，一些企业的管理创新丰富了世界管理科学的宝库；另一方面，水土不服、消化不良的问题也非常严重，不少企业面对管理理论的盛宴，就好比是拿惯了筷子人突然面对一席法国大餐，连哪个手拿刀、从哪儿下叉也要费半天脑筋，别说嚼出个滋味了。

轻视管理的科学性，妄自尊大地固步自封，自然有着极大的危害；而盲目跟风求洋，玄化管理同样对企业危害甚重。

管理的对象主要是人，组织管理、财务管理、供应管理、营销

管理等，归根结底，主要还是对人的管理。人的思想及行为的复杂性、具体性、生动性，决定了企业管理没有现成的经验与办法可以照搬，学习先进的管理理论，主要是学思想而不是学办法。管理是一门科学、一门艺术，更是一项实践的技能。管理理论，从一定意义上讲，是把简单的事情复杂化，比如一些学说习惯于建立组织模型、数学模型，习惯于分析，用英文条文加上高等数学公式包装，从一些管理活动中抽象出深奥的道理、普遍的规律。而实践，在更多情况下，其基本要义是把复杂的事情简单化，看似A、B、C、D一堆事，首先要凭直觉分出轻重缓急，梳理后组织实施。因此，我们要学习、掌握管理的规律，又不能犯教条主义错误；要善于学习外来的管理经验，又不能死搬硬套。

商场如战场，思路决定出路。成功的企业家，首先应该是一个能把科学的管理理论巧妙结合到自身企业的战略家。一帅无能，累死三军。大量事例表明，一个企业尤其是主要管理者管理悟性、管理能力的高低，管理水平的差异，实际上主宰了一个企业的命运。商海沉浮、成败荣辱，管理者的韬略极为关键。

那么，什么是管理，怎么理解管理？从不同的角度和背景有不同的理解。就企业管理者来说，管理就是一种行为，是一种控制行为。更进一步地说，管理是一种有目的的控制行为。有别于一般的行为学派和过程学派的观点，控制不单是管理中的一个环节，它更接近管理的本质。计划、组织、领导和指导、激励、效果检验等等行为，其实质都是控制行为。比如计划工作，为什么要作计划？怎么作计划？其实质就是控制办法，基于一定人、财、物的现有条件，进行设计、预测，合理配置，控制到最佳绩效的预期。组织、督促、激励、纠正等其他管理行为也是这样，都是控制的手段或者说是控制的一种具体形式。所以，管理的本质，就是运用计划、组织、领导或指导、督促和检查、检验和完善等手段，围绕一定目的对人、财、物等要素进行合理配置的控制行为。

管理是控制，控制是“闸”和“顺”。控制一词的词意是“掌握住不使任意活动或超出范围”。管理中的控制，不仅要“不使任意活动”，而且要保证活动达到最高速度，保证活动的最佳绩效。所以，管理中的“控制”，不是简单地“制动”。从字面上讲，管理本身就有两个方面的含义：一个是“管”，另一个是“理”。“管”是闸，是“制动”，可以当作名词来解释，如水闸、电闸等；也可以理解为动词，即拦截，把水流、电流等闸住、闸一下，控制流量，控制流向。“理”是顺，是清理、整理，是动力系统，目的在于保证顺畅，保证整齐不乱。水要流得更快，需要及时地疏浚清淤；机器要高速运转，需要经常除垢、加油、维护、保养，这就是顺。大千世界，任何事物的运动，都必须同时具备能闸与顺、动和制动两个系统。飞机没有制动不能飞，汽车没有制动要翻车。机械运动是这样，人的行为也是这样，很难想象一个失去约束、人人为所欲为的社会是个什么样子。

管理的本质是控制。闸和顺都是控制。控制的手段是组织机构与管理制度，控制的目的是组织生产力的实现。从实践来看，制约管理有效性的因素是多方面的，能否实现有效控制，既有主观方面的影响，如企业决策者的素质（决策者审时度势的能力和高超的管理技巧）、管理对象即员工的素质；也有客观方面的因素：如机制问题，是不是有明确的权责划分，是否有良好顺畅的沟通机制，有无相互配套的激励制度等；如条件问题，有没有必备的硬件环境，以及内外文化环境；如目标设定，管理能否收到成效，要求管理的目标本身应该是合理的，目标过高或者过低，都会影响管理的效果。因此，管理既是一门科学，又是一门艺术，是一种辩证法的艺术。对闸和顺、动和制动分寸的把握，贯穿于管理的全过程。这里有因势而动的问题，要充分考虑企业的内外环境、目标对象的差异，因人制宜，因事制宜，因企制宜；有“动”的程度、大小、方向、范围和制动的时机、力度的把握问题。要刚柔相济，统得过紧则死，

放得过活则乱。医生不能靠背医书看病，建筑师不能靠公式设计大楼，主管人员也不能靠“复制”管理理论来治理一个企业。因此，我们说管理具有二重性，既有自然属性，又有社会属性，是生产力和生产关系的辩证统一。试图寻求一个适宜古今中外的管理模式，必然在实践中遭到失败。管理的艺术，实际上就是闸和顺、动和制动拿捏、把握的艺术；管理的过程，就是闸和顺、动和制动两对矛盾对立统一的过程。

## 二、分合管理的思想渊源

分合管理理论的形成不是偶然的。它是在我国国有企业艰难转型的大背景和焦煤集团特殊历史条件下产生的，是对已有管理思想的继承和延续，更是对当前北企管理改革问题的深入思考。我国传统文化源远流长，博大精深，作为一种文化力，它渗透、积淀于社会的各个层面，是我国现代企业管理理论成长的土壤。西方管理理论指导和推动了现代企业的建立和飞速发展，不同的学派从不同的方面为我们理解管理的实质、掌握管理的精髓提供了有益的借鉴。而当前我国经济体制改革发展的崭新形势，坚持科学发展观、构建社会主义和谐社会的前进方向，廓清了我们在企业管理实践过程中的困惑。这三个方面的有机结合，共同促进了分合管理理论的形成和发展。

### （一）中国传统文化的影响

任何一种管理活动，都是在一定的社会文化环境中进行的。美国管理大师德鲁克一再强调，管理以文化为转移，并且受社会、传统与习俗的支配。中国五千年文明孕育的东方文化，具有强大的生命力。实践证明，在中国这片古老的土地上，不能与传统文化相融合的管理模式，就不可能有效地促进企业发展。特别是像焦煤这

样的国有企业，必须自觉地从中国传统文化中吸取营养，指导企业的管理实践。

1. “和谐”管理思想。注重和谐，坚持中庸，是中国传统文化的重要特征。天人调谐、和而不同、贵和执中，是中国传统文化的思想精华，深深影响着中华民族的思维方式、心理结构、价值选择、伦理道德和行为方式，其底蕴厚重而深远。

早在三千多年前，甲骨文和金文中就有了“和”字。西周时期，周太史伯提出“和实生物，同则不继”的观点。到了春秋战国时期，诸子百家更是经常运用“和”的概念来阐发他们的哲学思想和文化理念。中国传统文化中“和”的精神，是一种承认，一种尊重，一种感恩，一种圆融。“和”的基础，是和而不同，互相包容，求同存异，共生共长。“和”的途径，是以对话求理解，和睦相处；以共识求团结，和衷共济；以包容求和谐，和谐发展。“和”的佳境，是各美其美，美人之美，美美与共，天下大同。

中国传统文化认为，人兼有刚柔两重禀性。阳刚之性要求人“自强不息”，即发挥主动的创造精神；阴柔之性则要求人“厚德载物”，即以宽大的胸怀接纳万物。孔子说，“君子之中庸，君子而时中”，在行为上主张中行，“不得中行而与之，必也狂狷乎！狂者进取，狷者有所不为也”，认为中行是高于狂狷的修养境界。从管理角度讲，其积极意义应该是管理行为的恰到好处、适可而止，不能把中庸等同于平庸、碌碌无为，理解为不好不坏的圆滑处世。

在现代管理中，人“和”精神已经成为一项基本的管理思想。贵“和”执“中”作为中华民族的一项基本精神，使得中国人十分注重和谐局面的实现和保持。把“和谐”的思想运用到企业管理之中，就是使企业内部员工之间、员工与领导之间、集团公司与子分公司之间、在职人员与离退休人员之间，能做到互谅互让，同心同德，避免内耗；思想统一，步调一致，形成合力，高效工作。只有这样，才能增强企业的凝聚力和向心力。

2. 相生相克的太极思维。中国的“太极”，负阴而抱阳，蕴涵了精神与物质。太极生两仪，两仪生四象，四象生八卦。阴阳相生，物极必反，循环无穷。认为宇宙万物都是“二作用于一之内”的表象，主张“统一起于一，一内涵二”，所以“万物并育而不相害，道并行而不相悖”。

《老子》曰：上善若水，水善利万物而不争，处众人之所恶，故几于道。而太极恰如水，柔和圆活，绵绵不断，似柔非柔，似刚非刚。如名句言抽刀断水水更流，太极所取正是这样一种力量。太极的招式中，没有硬拼的，太极的真谛就在于随外部变而应变，借力打力，变不利为有利，因地制宜。

用太极思维思考企业管理问题，分与合作为两种相反的力量，犹如太极中阴阳黑白。传统体制下，片面的强调合，走到了极端，在此情况下，分是必然的。而在分的过程中，又必须关注合。分合相辅相成、相生相克，分与合的博弈，统一于企业管理的控制之中，共同推动企业的经济发展。

3. 德治与软管理。“重人轻物”是中国传统管理的一大要素，认为人心向背决定了天下归属、事业成败，治理天下强调“天地之性人为贵”，讲的是“天时不如地利，地利不如人和”、“得人心者得天下”。社会统治的理想境界是天下大同，即“大道之行也，天下为公”。选贤与能，讲信修睦。“故人不独亲其亲，不独子其子，使老有所终，壮有所用，幼有所长，鳏寡孤废疾者皆有所养。”比较全面地体现了“以人为本”的管理思想。运用到企业管理中，就是要把人作为企业最大的资产或真正的资源。充分发挥人的主动性与创造性，充分协调人与人之间的各种关系。

关于如何协调人际关系、发挥人的主体能动性，儒家思想以人性善为基础和前提，提出了以“德治”为核心的控制方法和手段。

人性论与管理有着密切的联系，对于人性的不同假设，会导致管理方式、手段和风格的不同。如果认为人性本善或至少是可以向

善的，那么在企业管理中就会采取“软管理”，即通过人情化管理使职工受到感化，从而自觉地产生出一种工作热情，这种管理崇尚指导、感化与自控；如果认为人性是恶的或至少是向善的，那么在企业管理中就会强调“硬管理”，即通过强有力的监督，严厉的惩罚措施和严格的规章制度等进行管理。人性的不同假设导致管理方式的不同，如下表：

儒家基于其人性善的思想，相应地提出了协调人际关系、发挥人的主体性力量的方法，即孔子所说的“道之以德，齐之以礼。”“道之以德”指的是以道德价值为导向的内在控制，而“齐之以礼”

人性假定	管理方式
人性善	信任→指导→感化→自控
人性恶	怀疑→指令→惩罚→控制

指的是以礼义为规范的外在控制。儒家的“德治”的思想在管理学上的意义，就是“软管理”，即通过对职工的引导、感化和自控等手段来调动职工的积极性。这种管理模式的积极意义，不论在哪个时候，都是企业管理者所不能忽视的。

像焦煤这样深受中国传统文化影响的老字号“国企”，管理必须充分考虑文化环境的强势影响，什么时候都得讲“合”。

## （二）现代管理理论的影响

工业社会最早从西方形成，现代企业管理理论也最早从这里兴起。工业社会早期就涌现出了许多管理学家、优秀管理者。搞了上百年的市场经济，西方企业形成了一整套成熟、科学的企业管理模式，创造了丰富的企业管理经验，其长存下来的百年企业，就是西方管理思潮、管理方法及管理观点的最好明证。对此，要学习西方长盛不衰的经验，以求推动我国企业管理创新，推动企业的永久发展。

以泰罗“科学管理”理论为代表的古典管理理论时期，尽管管

理学派林立，但都以个体为单位，研究的着眼点细分到工厂中的个体，所不同的是分解的程度略有差异。比如泰罗通过设计工人的具体操作，研究工厂管理效率的提高；法约尔通过对管理职能和员工的职权、纪律等的调研，规划个体行为；韦伯通过组织研究试图建立一种高度结构化、非人格化的“理想的行政组织体系”，来实现对个体的有效控制。古典管理理论的核心，都是通过细致的分工和标准化提高企业管理的效率。

20世纪中后期，殃及全球的经济危机，促使许多西方管理学者把社会学和心理学等引进企业管理研究领域，产生了以马斯洛需求原理为基本指导思想的行为管理学派和社会系统学派，把对人的管理提升到所有管理对象中最重要的地位，并把对人的个体的研究提升到团体、社会的关系之中来考察。尤其是70年代产生的权变管理理论，强调在管理中要根据组织所处的内外部环境随机应变，针对不同的具体条件寻求不同的最合适的管理模式、方案或方法，把管理科学引向一个新的发展阶段，已可以看出现代管理理论的雏形。

目前，方兴未艾的新制度经济学，以科斯为代表，运用其首创的交易费用分析工具，对企业的性质以及企业与市场并存于现实经济世界这一事实作出了先驱性的解释，将新古典经济学的单一生产制度体系——市场机制，拓展为彼此之间存在替代关系的、包括企业与市场的二重生产制度体系；从对企业、市场的本质属性研究出发，建立了以产权管理为核心的现代企业制度理论。由于建立和完善现代企业制度已被作为国有企业改革的方向，所以当前的国有企业改革，基本上都是围绕这一主题进行的。尽管这一模式目前遭到了理论界的一些质疑，但可以预见，产权制度改革，在今后一个时期仍旧会是我国国有企业改革的主旋律。

西方文化建立在人性恶假设上，形成了以个体为本位的文化价值观。受西方文化的影响，从古典管理理论到新制度经济学，其企业管理理论设计，一脉相承的是通过规章制度明确界定职责。对组

织分工的价值观依据，表现为与个人本位取向相一致的“工作分析”、与薪酬系统挂钩的“岗位评价”，明确界定各个岗位的岗位职责与职位价值。人在群体、组织中形成合作的条件，体现为外在规章制度明文要求下形成的“他律”。即使表现在道德上也并不是一般所说的人性自我完善，而是超越于个人之上的、只对上帝与法律负责的义务。西方管理理论认为，激励力量主要来自个体的成就感。

面对全新的市场经济挑战，北国企必须通过实行创新战略推动企业的国际化的进程，这就要在文化层面进行深刻的反思。西方文化所包含的个性自由、科学精神、民主思想、法制意识及效率观念等，是市场经济条件下成功管理者的必备素质。相比之下，我国的企业管理还严重缺乏这方面的知识探索和经验积累。对此，要自觉地学习、运用和借鉴西方先进的制度和理论，增强企业的市场适应性。

### （三）马克思主义理论的影响

不管从哪个方面讲，对北国企影响最深的都是马克思主义的基本理论。北国企的管理者，不少都是在马克思主义、毛泽东思想“哺育”下成长起来的。马克思主义作为世界最伟大的科学理论之一，其科学的世界观和方法论，对于今天正确认识世界、实施企业管理变革，仍然是强大的思想武器。

马克思主义矛盾论，是马克思主义哲学最重要、最基本的分析方法。矛盾的普遍性，为认识市场、适应市场、驾驭市场提供了理论依据；矛盾的特殊性，要求具体问题具体分析，从企业的实际情况出发，有针对性地进行企业管理变革。正确认识事物的主要矛盾与次要矛盾，区分矛盾的主要方面与次要方面，反映在具体的管理实践中，就是要坚持两点论，反对一点论，坚持重点论，反对均衡论。

分合管理思想正是马克思主义理论在焦煤具体运用的产物。它坚持实事求是、一切从实际出发的思想路线，全面准确把握企业当前所面临的内外矛盾，区分主次，充分考虑内因与外因的相互作用，

因势利导，化被动为主动，在矛盾的不断解决中推动企业的前进和发展。分与合，都是企业不同时期解决不同矛盾的方法。

党的十六届三中全会提出了要坚持科学发展观。科学发展观是与时俱进的马克思主义发展观，是指导当代中国经济发展的科学世界观和方法论。科学发展观的理论内涵极为丰富。它强调以人为本，实现经济社会全面协调可持续发展。坚持以人为本，就是以实现人的全面发展为目标，从人民群众的根本利益出发谋发展、促发展，不断满足人民群众日益增长的物质文化需要，切实保障人民群众的经济、政治和文化权益，让发展的成果惠及全体人民。全面发展，就是以经济建设为中心，全面推进经济、政治、文化与社会建设，实现经济社会发展和社会全面进步。协调发展，就是统筹城乡发展、统筹区域发展、统筹经济社会发展、统筹人与自然和谐发展、统筹国内发展和对外开放，推进生产力和生产关系、经济基础和上层建筑相协调，推进经济、政治、文化、社会建设的各个环节、各个方面相协调。可持续发展，就是促进人与自然的和谐，实现经济发展和人口、资源、环境相协调，坚持走生产发展、生活富裕、生态良好的文明发展道路，保证一代接一代地永续发展。

科学发展观的精神实质是实现经济社会又好又快地发展。坚持用发展的办法解决前进中的问题，这是改革开放以来的一条重要经验。确保实现全面建设小康社会的宏伟目标，最根本的是要坚持发展是硬道理的战略思想，把发展作为解决中国一切问题的关键，坚持以经济建设为中心，继续聚精会神搞建设、一心一意谋发展。发展，必须是科学的发展。转变发展观念、创新发展模式、提高发展质量，更加注重优化结构、提高效益、降低消耗、减少污染，更加注重实现速度和结构、质量、效益相统一，更加注重经济发展和人口、资源、环境相协调，才能避免经济大起大落，保持经济社会长期平稳较快发展。

科学发展观的根本目的是构建社会主义和谐社会，即建设民主

法治、公平正义、诚信友爱、充满活力、安定有序、人与自然和谐相处的社会。用这一思想指导企业改革发展的实践，就是要清楚地认识到，现存社会不仅是一个伦理共同体，同时更是一个利益共同体，各个社会主体都要在市场经济中充分发挥自身的主力作用。

追溯分合管理思想的根源，焦煤既是为形势所迫，也是从自身实际出发对纷乱的管理理论的深度思考。当前经济体制的转轨变型，使北国企面临着许多前所未有的新情况、新问题、新困难。企业要真正成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的经济法人实体，必须首先在企业内生机理上变革和创新，这种变革必须建立在遵循客观经济规律、以民族优秀的传统管理思想为根、兼容世界各国之长的基础之上。“科学管理，兴国之道”，朱镕基同志把管理提高到兴国的高度。一个国家、一个民族、一个企业的振兴，都离不开在管理方面艰苦卓绝的探索。这对带有深深计划经济烙印的北国企来说，更是任重而道远。

### 三、分合管理的概念

分合管理，简单地说，就是既强调“分”又讲求“合”的管理。分管理，特点是分，分而治之，分类指导，分立门户，分路突围，坚持按价值规律办事，坚持以效益为中心，坚持市场导向，优胜劣汰，激励竞争，建立和完善自我发展、自我约束的企业内部机制。合管理，特点是合，融合、结合、拢合、整合，是以传统的合和思想创新管理之道，坚持以人为本，坚持顾全大局，合人合物，合情合理，在积极推进“分”的同时，重视环境的影响与对环境的调理，以求团结紧张、严肃活泼相统一的“充满活力”的境界。

分合管理着眼于控制效果的最大化，运用“分”、“合”两种手段，实行“闸”和“顺”，对企业人、财、物进行有效控制，充分发挥组织生产力的作用。如焦煤集团对辅业采取以分为主，分而治之，

着眼于在机制体制上增添活力，进一步解放生产力；对煤电主业采取以合为主，通过资源的优化整合，合出规模，合出效益，进一步发展生产力。

“分”基本对应的是“闸”，核心是“明确”，明确管理主体。要点是：该谁管的谁管，不该管的不要去管；能管得住的管好，管不住的让能管住的人去管。明确责任、权力与收益，通过制度规范，解决传统管理体制下形成的经济组织的低效率，同时改变原有权力结构在演变中导致的分配不公，提供经济主体进行创新的激励机制。

“合”基本对应的是“顺”，核心是“凝聚”，凝聚力量。要点是“抹”，维持“竞争适度”。通过对改革措施“度”的把握和必要的“抹”的办法，实现企业内外整体利益的立体平衡，调动一切积极因素，最大限度地变被动为主动、变不利为有利，解决竞争造成的群体之间的不平等、激化社会矛盾、影响企业稳定的问题，缓解企业内部利益冲突。

分合管理的应用，体现的是实事求是、一切从实际出发的思想原则。面对企业管理所存在的可知与不可知、可控与不可控、主观与客观、内因与外因等复杂问题，充分考虑市场经济条件下企业管理的科学性与复杂性，从可以控制的因素入手，把竞争等市场一般规律同传统的文化管理结合起来，把制度管理、效率思想、竞争意识同以人为本思想、构建和谐矿区结合起来，把物质激励与精神鼓励、人文关怀统一起来，把解决当前问题与建立长效机制结合起来，创造性地做好自己的事情，实现企业的可持续发展。

## 第二节 “分”的管理思想——四分

纵观整个国有企业改革进程，是一个放权的过程，也是一个“分”的过程。通过“分”，明确责、权、利，形成三者相关联而又

有效制约的制衡机制，使国有企业“分”为一个个独立的市场单元，以适应市场的竞争要求。“分”，既体现在企业管理的指导思想层面，又是管理的有效办法与途径。

焦煤集团的分合管理，从2000年开始实践，至焦煤如期实现解困与转折，重点是分管理。分管理又叫“四分”管理。

## 一、“四分”的思想要义

所谓“四分”，就是指导思想上的分而治之，具体操作上的分类指导，分的力度上直至分立门户，目的是实现分路突围。

分，是企业产权重组的一种重要类型。它是指一个企业法人分离为两个或两个以上企业法人的行为，这种行为充分利用市场机制，诉诸市场交易带来的效率和活力，推动局部搞活，带动整体发展。

“分而治之”是宏观指导思想，在集团公司内部各个系统的管理控制中，不管是横向的还是纵向的，都贯彻分治的思想，将内部管理划分成相对独立的若干条和块，不搞一刀切，不搞集中制，不吃大锅饭，各个条和块之间闸死，盈利不平调，亏损不输血。

“分类指导”是具体操作措施，主业辅业分类，生产经营与商贸服务业分类，各行业分类；通过分类，因地制宜，因时制宜，分别给予不同的发展方向和政策。

“分立门户”是放开搞活，引进市场的竞争机制，把一些基层单位改建为独立法人，推向市场，自我经营，自我发展，通过市场的调控促进其不断改善生产经营。

“分路突围”是目标，分是手段，立是目的，通过分来突出主业，分流其他产业；分类管理，以“分”促“立”，促使子分公司活起来、发展起来，最终实现主体生存下来并健康发展。

“四分”的主要着眼点是科学管理，针对企业基层各单位内部差别较大、发展不平衡的问题，适应市场竞争要求，通过对组织结构

的调整与管理制度的完善，调动各单位的积极性，增强企业内部活力、发展动力。由于企业是一种团队生产，企业整体的产出依靠各经济单元的合作来实现，企业生产经营效率、效益的提高，需要依靠深层次的分工细化。在过去的管理体制下，企业内部管理的“官本位”、“人治”现象，使管理存在极大的不确定性。管理信用的缺失，会使企业内部无法进行有效的资源配置。于是团队生产中滋生了利益“搭便车”行为，造成生产经营活动中普遍存在惰性，导致内部相关经济单元的低效率。焦煤集团下属有煤炭、电力、建材、冶炼、机械制造、化工、商贸服务等，发展参差不齐。一些效益较好的单位，通过发挥优势，应该能够很好地自我生存下去；其他单位亏损原因虽然不尽相同，但是如果发挥他们的主观能动性，激活其动力，也不乏能够在市场中站稳脚跟的。解决这一问题，关键是充分发挥制度的作用，为经济主体提供创新的持续动力。否则，条件好的单位没有积极性，条件差的单位没有压力和危机感，好的也逐步被差的拖累、拖垮。实施“四分”管理，通过分类指导、分立门户，有关方面长期有效的制度安排，对各产业单元因地制宜，采取不同的措施，减少改革反复及人治的管理不确定性，改变原有权力结构中的混沌现象，形成有效的激励和约束机制，使企业内部各经济单元对自身主体行为拥有稳定的预期，能够把经济行为转化为“可自我实施”的契约，有利于其发挥自身优势，利于增强其改革发展的主动性，各尽所能，在市场中拼杀出一条生路来，并最终实现集团公司的整体突围。

## 二、“四分”的思路与基本方法

分，不是简单的“分家单过”，不是一下子推出去不管，分的实质是在管理体制上的分解分治，明确分立门户的运转模式，根据不同经济单位的特点和实际，实行六条线管理，目标化考核，采取

“双认”指标考核及算、发工资双挂钩等办法，并通过在资金管理上打“水闸墙”，使各基层单位在集团公司的统一旗帜下，进行公平竞争，面对各自的市场冲出一条生路。

（一）在整体管理思想上，坚持“各办各的事，各吃各的饭”，通过分激发活力

面对濒于破产的困难局面，焦煤集团认识到，在管理上集中度高，管得过死，管得过细，不适应企业在市场经济中竞争的要求，是造成企业内部活力不足的主要原因。

计划经济时代，为解决就业和转移煤炭减产带来的负面影响，焦煤依托煤产业建设了大量非煤产业作为补充，使老矿区的产业结构发生了极大的变化。进入市场经济后，这些靠煤吃煤、技术含量不高、市场竞争力弱的非煤产业，不仅削弱了煤炭在企业中的主体地位，而其自身由于涉及行业多、难管理，也难以培育起竞争优势，从而造成整个企业缺乏核心竞争力。作为一个百年老矿，焦煤的煤炭生产矿井，经历多年开采，煤炭储量锐减，生产成本增加，加上焦作非常苛刻的开采条件，在煤炭市场竞争中自顾已经非常困难，产业改造的任务十分艰巨。在此情况下，如果再背上其他单位，其结果必定是一起沉没于市场竞争的汪洋之中。

理清主业与辅业的关系，唤起各单位独立生存的积极性，可行之道就是对企业进行公司制改造，建立适应现代市场经济发展要求的现代企业制度，形成适应市场经济体制要求的管理体制和经营机制，尽可能地使各单位成为独立的法人实体，进入市场，投身竞争，优胜劣汰。但国有企业改制存在着一系列实际困难，特别是国有大中型企业在公司制改造中一时很难找到投资主体，难以形成多元投资体系。在产权问题难以有较大突破的情况下，国企改制一个突出的问题就是翻牌现象，只是进行形式上的改造，企业内部机构臃肿，仍然是落后的管理办法，垂直化管理，缺乏有效的责权利制衡机制。

1999年6月河南省政府批准焦作矿务局改制为国有独资公司，2000年3月焦作煤业（集团）有限责任公司正式挂牌成立。牌子换了，焦煤的路该怎么走？如果企业整个内部管理机制和经营机制仍然沿用过去的管理体制，集团公司是一级法人，基层是模拟法人，权力集中在集团公司，子分公司之间吃大锅饭，不只是保护了落后，实质上是把企业拖进灭顶之灾。焦煤面临的问题是，大锅饭不是越吃越稀，而是饭已经没有、锅已经见底了。

死，死不了；活，看不到方向。企业命悬一线，焦煤集团唯一可行之道，就是在内部管理上作文章，方法只有“分”：通过分，逼出一条生路；通过分，建立起真正的母子公司运转模式。

各吃各的饭，就是在子、分公司之间闹死，利润不平调，亏了不填坑，只有单位有钱才能开工资。没钱不开，多挣了多开，少挣少开，没挣不开，一切让效益说话，撤掉集团公司内部的大锅饭。各办各的事，就是谁有钱谁花，各个单位自行考虑解决自身生产、经营方面的投入问题。有关企业发展的项目建设，资金筹措主要依靠自己的力量，集团公司在技术上给予指导、配合。不属于集团公司重点项目，集团公司原则上不贷款、不担保；被列为集团公司重点项目的，项目与相关单位脱钩，由集团公司管理，建成后单独运作、自负盈亏。

（二）在管理体制上，做到“该管的管住、管好；不该管、也管不好的，让能管住、能管好的人或部门去管”，通过“分”明确重点

四分管理，核心是在集团公司与各子、分公司间明确了谁该管什么，重点是明确集团公司哪些该管、能管，哪些不该管、不能管；管，管到什么程度。虽然从产权上看，多数单位资产主要构成仍然以国有为主，还是同一个责任主体，但“三年不变”等硬制度的规范和企业内部对制度的广泛认知，客观上界定了两级公司的责、权、

利。生产经营问题由各单位自行处理，集团公司管理由微观转向宏观，由生产经营型转向资本运营型，重点考虑发展问题，确立主攻方向；重点考虑改革与稳定工作，为子(分)公司独立发展创造公平、稳定的生产经营环境。

四分管理不同于过去实施的企业经营总承包，其最大的差别，就是在权力下放的同时，使企业成为市场的主体，集团公司对基层的管理主要是资产的保值增值，至于企业生产什么，怎么生产，生产多少，都由其自行决定。这样有效地减少了管理和利益分配的不确定性，促使条件好的单位修养生息，积蓄发展后劲；差的开足马力，迎头赶上。

四分管理确立了企业内部不同单位的市场主体地位，把集团公司从繁扰、琐碎的具体管理事务中解脱出来，通过有所为有所不为，致力于对企业核心竞争能力的培养。

明确该管什么、能管什么，不是简单的放权，它以“能管好”为基本点，梳理与界定集团与基层的职责，优化和再造管理工作流程。从焦煤的实践来看，就是通过合理的分权与集权，实现对控制尺度的有效把握。

对“集权”和“分权”管理模式的选择，是集团化企业内部管理非常重要的问题。不少企业对此左右摇摆，昨天还是放下去的权，今天在个别子公司发现了问题，就马上全部收上来，可收上来后又发现子公司责任少了，缺乏积极性了，总部的工作压力也大大增加，于是又考虑放权，总之反反复复，难以抉择。诚然，当前国内的众多企业普遍存在的问题是权力过于集中造成管理效率和决策效率低下，因此，无论在管理理论还是在管理实践中，大家讨论较多的是如何建立扁平化组织，增加授权，提高员工的能动性和积极性，应该说这是具有实际意义的。但是，集权与分权没有截然的好坏之分，现实的选择取决于企业的实际情况，有时候集权是不得已的选择，分权反而会增加管理成本降低效率。企业必须在集权和分权之间选

择一种平衡，这种平衡是企业环境、管理者性格、员工素质等各因素的协调。合理的集、分权设计要做到责权利的对等，并产生出巨大的激励作用；否则会使基层感觉集权后不被重视，分权又觉得工作压力太大，从这个意义上讲，集、分权设计体现了管理的艺术性。集、分权不仅仅是管理概念，它蕴涵着更多的实际管理行为。

区分哪些该管、能管，哪些不该管、也管不好，是合理处理集分权问题最可行的办法。集团公司，作为受委托的国有资产责任主体，该管的事确实很多，即便是一些很琐碎的事情，如果想管也能放大到重要得不管不行的程度，不是找不到借口。但反过来，你能不能管好、管得住？管不住、管不好，几乎等于没管，甚至不如不管。

焦煤集团过去的管理体制，措施很细，也很系统化，从生产到销售，从干部到工人，从质量到安全，从日常运作到企业发展，都有严格的制度，但由于过细过于复杂，影响了可操作性，结果演变成矿务局与基层厂矿之间的信任危机：局长更像是部门经理；大家对签字都不完全负责；基层都习惯于请示，工作主动性和责任心不强；甚至机关与基层互相埋怨，互相指责，互相嫉妒。这种状态下，不管是集权还是分权，都变了味。四分管理，针对这一弊端，把那些管不住也管不好的事情，统统交给基层去管。比如，产量问题，对煤炭企业来说，是个大事，但由于井下地区条件的复杂性，往往成为基层与集团公司讨价还价，甚至吵架的焦点。对此，焦煤一改过去的做法，只下建议性的计划，哪怕你不出煤，只要能给职工开工资、完成资产保值要求。

作为一个百年老矿，焦煤企业自身存在的问题很多，集团公司面临的改革、发展和稳定的任务都很重，四分管理，使企业把主要精力集中在推动企业脱困、发展的主要矛盾解决上。通过实行产业分级，分立分治，振兴煤电主业。通过建立适合市场经济要求的财务控制系统、绩效管理辦法，激发基层厂矿自主经营、主动竞争的

内在动力。

(三) 在管理前提上，统一起跑线，积极搭建公平竞争的平台，通过分为基层减负减压

四分管理确立了基层单位的市场主体地位，引入竞争机制激发企业内在动力。不但要分出去，还要使其分出后都能活下去、活得更好。目前，大多数国有企业，尤其是北国企，竞争能力不强，存在问题不少，人员多、债务重、经营不活等矛盾非常突出，这些问题都是客观的，分的时候必须考虑这些因素，另外，竞争出活力，但前提是相对公平条件下的竞争。企业内部管理也是这样，在引入竞争机制的时候，要尽可能地创造公平的竞争条件。不公平的分，分不出积极性，新的变革也不能持久。

所以，实施四分管理，首先要改善企业内部的竞争环境，减少、减轻掣肘。

1. 软环境，分清基层与集团各部门的职能。四分管理，把很多权力都下放到了基层单位，这样机关部门如何在新体制下行使管理职能，直接影响到四分管理变革的效果。四分管理要求机关把服务放在首位，把行使管理职能与搞好服务结合起来，起码做到不挡事、不找麻烦。在推进四分管理的时候，焦煤集团首先进行了机关工作作风的整顿，明确提出“干好工作、不找麻烦”的要求。并分别提出了具体的标准，如干好工作的三条标准：最低标准是完成交办的任务；好一点是在工作某个方面有所创新；再好点，就是创造了成功的经验并在本系统产生了好的影响。不找麻烦也有三条具体要求：敬重事业，团结同志，不告瞎状；廉洁自律，手脚干净，不贪不义之财；道德高尚，善待家人，不搞低级趣味。“干好工作、不找麻烦”的要求，看似简单，话也很通俗，也没有写入企业正式的管理规章之中，但对集团机关部门改进工作作风却产生了重要的影响。管理，不在于制定了多少制度，也不在于条文有多细，关键是要对

症、适用。在北国企，不用担心制度不够用、不全面，主要的是大家能不能真正落实有关制度。

2. 硬环境，把基层所担负的历史包袱“分”出来。所谓公平竞争的条件，主要还是指硬的条件。各单位经营产业不一样，新、老产业不同，包袱也不一样。实施分管理，就要尽可能的为基层解除包袱，使其能轻装上阵。与实施四分管理同步，集团公司集中力量，抓改制改革。利用国家衰老报废矿井关闭破产等大政策机遇，对包袱较重的单位，分类实施“破、退、参、剥、分”五种形式的改制改革，减轻历史包袱、债务包袱、企业办社会、厂办大集体负担，对于一时难以解决的，收归集团公司管理。使“分”建立在科学的基础之上，让条件好的单位有奔头，条件相对较差的有盼头，各类企业竞相迸发活力。

(四) 在管理的目标设定上，提出“换个活法”，通过分逼出一条活路

四分管理，不是简单的分家单过，不是一刀两断式的推出去不管。虽然是在企业危机形势下推出的新的管理模式，但着眼点在于调动积极性，目的在于逼出一条生路，而不是逼得没一条活路。要的是分路突围，不是不管死活。

所以，四分管理，重点是推动企业内部经营机制的转变。企业发展的内因，关键是调动经营者、企业职工的积极性和创造性。焦煤以前企业不活，有外部原因，但重要的是基层厂矿积极性没有充分调动起来。经营者是凭党性、觉悟、良心在经营，谈不上什么风险；而职工是“进了工厂的门，就是国家的人，好、坏都要养我一生”。没有压力，就没有动力。实践证明，创造一点“生存的危机”，是治疗这一顽症的良药。通过分，建立危机机制，使内部不能再相互攀比，不能再存在依赖思想，克服人的惰性，使内因真正发挥作用。对北国企而言，政策、社会环境既定的条件下，如果一味怨天

尤人，过分的强调外因，受影响的是自己，害的是大家。

四分管理的目标是分路突围，目的是培育企业的核心竞争力，使各单位走上面向市场发展的健康之路，各方面的员工各得其所，建设可持续发展的小康矿区。

### 第三节 “合”的管理思想——四合

在经济体制转型的过程中，北国企存在的突出问题是活力不够，长期计划经济体制打下的烙印，使企业在迈向市场的进程中，出现了从观念到体制、机制上的不适应。这些问题不解决，北国企很难在激烈的市场竞争中生存。但是，不讲条件、不讲方式的盲目激进，不仅会使改革难以收到预期的效果，反而会加剧企业的生存危机。任何事物都有其正反两面，当强调其中一个方面的时候，绝不能忽视另一方面。管理方法上的妄自菲薄，盲目西化而脱离了现实的土壤，其结果势必是像邯郸学步的寿陵少年一样——爬着回家。

北国企的改革，要虚心学习市场经济条件下企业管理的经验，按照价值规律办事，同时又要注意发挥自身的传统优势。强调分，必须兼顾合。焦煤的分合管理，分是四分，合也有四合。

#### 一、“四合”的思想要义

如果说四分管理是适应市场竞争要求的制度管理、科学管理，合强调的则是精神激励、人文关怀、人性化管理，坚持以人为本，贯彻实事求是、一切从实际出发的思想路线，从中国本土管理思想中汲取营养，调动一切资源，调动所有力量，发挥企业整体优势和团队精神。

分合管理是针对集团化企业内部管理模式的变革，对组织内分

工与合作的有效控制。没有分工就没有效率，但没有合作就称不上组织。合管理体现为企业组织的集体力量。合是和合，是和睦氛围下的通力合作，指人合、事合、心合、志合。戮力同心，其义断金，团结出战斗力、凝聚力。

焦煤集团的合管理包括融合、结合、拢合、整合四个方面：

融合，属指导思想层面，就是融合关系，就是要坚持以人为本思想。一方面，要积极推动深化改革，不断强化市场经济所倡导的竞争意识、效率和效益意识；另一方面，要认真吸取中国传统文化中的“人本”思想、“以和为贵”思想和社会责任意识，融合企业内外各种关系，营造良好的氛围。在管理中做到市场理念与传统管理思想的融合，制度与文化的融合，内外关系的融合，情感的融合。

结合，指管理的思维方式，也是管理的学风和学习方式问题，要坚持具体问题具体分析，一切从实际出发。想问题，办事情，都不能脱离百年老矿的实际情况，要善于学习外来经验，努力推动企业管理创新，不固步自封，夜郎自大；同时又要坚决反对好大喜功、盲目求进、搞形式主义，扎扎实实地提高企业管理水平。

拢合，是合管理具体实施的着力点。拢合，就是把不同思想、不同看法的势力合到一起，努力保持矿区的和谐稳定。企业是不同利益群体的集结，组织内大家的情况千差万别，有自身条件的不同，如所受的教育程度、生活环境、家庭状况以及个人性格等，也有在企业中工作性质、地位的差别，因此，在看待问题时，观念、态度存在很大的差异。对此，企业在进行管理变革的过程中，要允许职工有认识上的不同，尤其是对变革中利益受影响或者受冷落的群体，要积极做好安抚、说服、引导的工作，最大限度地增进理解，求同存异。一项大的动作，要多想些办法点子，尽量把情况考虑得复杂一点，把措施制订得周全一点，决不能片面强调一方面，却忽视了另一方面。要通过细致工作，使各类人员的情绪都能得到体察和关

照，各类人员的利益都能得到保护和实现。

整合，是整合资源。“整”就是整体、整理；“合”就是协调。“整合”，就是围绕某一目标，将分散的资源 and 各不相同的方法，甚至是性能完全相反的方法，根据完整性与有序协调的原则，进行调整、组合、配置，以达到最优化的效果。这里所说的资源，既包括有形的，如资金、设备、土地、矿产等，也包括无形的，如技术的、品牌的、文化的、制度的，还包括市场资源及人力资源，在职的、退休的，内部的、外部的，专业人员、普通职工等各个方面。整合，实际上就是一个资源优化、资源重新配置的过程，通过这个整合，解放生产力、发展生产力，如焦煤集团在走出低谷实施战略转折阶段，将三个电厂、一个供电处整合成立内部电力公司，各自发挥供电的优势，实现了整体效益最大化；将赵固井田的两个矿、一个电厂合在一起与中铝、宝钢进行合作，推动了赵固矿区煤电冶项目的综合开发。整合是力量的集结，以发展为中心，充分调动一切可以调动的力量，利用一切可以利用的资源，实现人尽其才，物尽其用。

## 二、“四合”的基本思路与做法

计划经济向市场经济的转型，“优胜劣汰、适者生存”成为自然和人类社会的普遍规律。市场竞争提供的高能激励在最大限度激发人的潜能和创造力的同时，也导致了私利的极度膨胀。过度竞争，可能会加剧社会的不平等、激化社会矛盾，同时，还容易导致大量的资源浪费。四合管理从构建和谐矿区出发，强调保持企业内部的“竞争适度”，提倡竞争基础上的合作，通过合理配置企业内部的剩余索取权和控制权，协调各生产要素之间的关系，缓解企业内部利益冲突；同时通过企业文化的塑造，培养企业成员对企业目标的认同感，减少管理中的摩擦。另外，在现实社会中，企业的长期立足

点不单是产品，更是企业的社会认可形象，和谐企业不仅要追求企业内部和谐，而且要实现企业与社会各方面的外部和谐。企业只有达到利益相关方的双赢和多赢的格局，才能市场中立于不败之地。

（一）“没有针对性的管理是盲目的管理，是毫无意义的管理。”合管理强调结合，即管理的针对性，因时制宜，因地制宜，因势而变

管理要合情、合理、合乎实际。系统控制理论有一个原则叫最优控制，表现在企业管理上，就是最符合企业实际的控制，即针对性控制。这是管理决策的命根子。

一项工作的安排布置，通常要回答三个问题：这件事由谁干？什么时候完成？干到什么程度？这都是非常实际的问题。谁干，是现有人员的最优选择；什么时候完成，要考虑任务的难、易程度；干到什么程度，就是对过程、结果有一个合理的预测。

没有对这三个问题的认真思考，管理就毫无意义可言。一个合理的管理决策，是以充分了解和掌握各种信息为前提的，即通过对企业外部环境和组织内部条件的调查分析，根据实际需要与可能性制订出切实可行的方案。在决策中，充分考虑社会、经济、政治、技术等各方面因素的影响，尽可能周全地预测各种潜在的困难。如果对管理对象没有一个准确的认知，对组织的外部环境和内部条件没有进行全面的调查分析，对不断发展变化的各种限制性因素没有一个合理的预测，心中无数便乱拍胸脯，情况不明决心大，这种情况的决策绝对不是科学决策，其实质是支差应付。

焦煤集团所属的新亚商厦早期曾经仿效南方一些大型商场的管理模式，严格管理，微笑服务，但在经营时成绩并不理想。为什么这套已经被证明非常成功的管理做法，在焦作出现了水土不服？道理就在于制度的适应性。内地不同于沿海，矿区更不同于其他地方。人们的思想观念相对比较落后，这里的员工都是矿工子女。当时新

亚的军事化管理，在矿区引起了强烈的反响：卖个生活零碎，你让她有没有顾客都站得笔直，见了顾客就问好，那个时候大家都觉得没有必要；如果说对此还能勉强接受的话，而挨了顾客骂仍要求笑脸相迎，却不是当时淳朴的矿工子女所能做到的了。管理是一门应用科学，不同企业、不同时代，有其不同的人文环境，管理理念落后了不行，超前了同样起不到应有的效果。管理经验应用于不同的实践，不能死搬硬套，必须充分发挥创造性。

管理要科学化、制度化、规范化，但制度刚性，使之在一定的范围内具有普遍性、强制性和计量特征。而管理对象的个性化差异、管理环境的复杂多变，决定了制度化管理在执行中难免出现以偏概全的问题。管理是科学，更是一门艺术。人的复杂性和环境的多变特点，要求企业管理者必须妥善处理管理的原则性与灵活性。坚持原则性就是坚持分，坚持灵活性则是属于合。当面对复杂的情况和问题，坚持原则却难以达到目标的时候，管理应当进行必要的合，考虑特定条件下原则的可接受性与可行性，即做到灵活地坚持、变通地坚持。此时如果拘泥于原则，坚持冷冰冰的制度，不是激发积极性，而是挫伤积极性。当前北国企的管理变革，主旋律是分，但不是为了分而分，分只是达到企业目标的一种手段，是在一定时期、一定条件下为了适应当时环境而出现的，当环境改变时要进行必要的合。管理科学因其实践性、应用性，所以任何管理经验、方法都是不可复制的；任何科学的管理理念，只有同当地企业的实际相结合，才能发挥作用。衡量管理是否有效，不在于理论多么前卫、制度设计多么完美，而在于能否与企业生产经营的生动实践相结合、相融合。

面对全新的市场经济，北国企注意学习、借鉴外部企业的一些管理理论和管理经验，是好的，但不能盲从或陷入管理丛林中迷失了方向。焦煤集团作为一个老企业，旧观念、旧传统根深蒂固，管理的变革极易招致强烈的反弹。企业不改革不行，但怎么改有个方法和策略问题，有时还要打迂回战。比如减人及机构改革问题，砸

三铁等改革一度在一些地方搞得跟群众运动一样，实际上人人自危并不是个好办法。在这一改革上，焦煤集团组建后，没有刻意在人员减少、机构撤并上做文章，没有追求轰轰烈烈、急风暴雨式的改革效果，而是把重点放在转变职能上，扭住管理模式这个根本，将权力和责任下放给基层。表面看来风平浪静，但在集团公司内部，对每一个生产经营单位来说，这个平静表面下的暗流是很大的。虽然没有什么具体的减人指标，却进行了一场不见血的手术。不少单位管理人员受苦，职工受难，无异是一场生死拼杀。同1999年相比，2006年底企业在册人员减少了17 000余人，没有产生大的风波，究其原因，是分与合的管理思想的有效结合，各走各的路，使各个群体各得其所。

管理改革是兴利除弊，没有点决心不行，可也并非就是一定要光着膀子去捅马蜂窝。要善于抓关键。有时改革就同治病一样，没有什么万能的灵丹妙药。同样一种病，发生在100个人身上也会有100种表现，有经验的医生是不会一个药方开到底的。

（二）不能简单地把人多看成包袱。合管理强调齐人应物，做到人尽其才，物尽其用，重视精神力量的激励作用

如前所述，管理的目的是使企业组织的生产力作用得到最优发挥。按照马克思主义生产力学说，生产力包括劳动力、劳动工具和劳动对象，而劳动力在生产力三要素中占据着主导和支配地位。像焦煤这样的北国企，生产力水平相对落后，企业要发展，必须发展先进的生产力。先进生产力的发展过程，实际上也就是落后生产力被淘汰的过程。但企业所处的特殊社会环境，使之淘汰落后生产力存在着不小的客观障碍，在很多情况下，只能采取改造而不是淘汰的方式来进行。这就要求北国企的管理，必须从自身生产力的实际情况出发，主动而不是被动地适应新形势发展要求。四合管理的过程，也就是新旧生产力磨合发展的过程。

焦煤作为一个已有上百年开采历史的老企业，劳动力结构很不合理。人员情况差别很大，不仅表现在思想观念、文化理念上，从能力上讲，也大致可分为人才、人力、人口三个类别。有差异，就有矛盾。各个群体之间、不同文化观念之间的磨合沟通，在管理中具有不可忽视的重要影响。企业发展离不开人才，在市场经济条件下，人才战略越来越为企业所重视，但是，重视知识、尊重人才，突出竞争的“人才激励管理”，同时又要尽可能考虑对其他群体的影响。作为一个困难企业，面临的矛盾很多，改革、发展、稳定的任务都很繁重，哪个层次的积极性都很重要。即使是离退休人员，虽然在家休息，但他们在矿区仍然有着重要的影响，他们对企业管理变革的态度如何，会对变革成败产生不可低估的影响。管理是管人用人的艺术，不能一味排斥人们平时所说的“人情世故”。比如，由于正式组织的普遍刚性，企业在开展工作时遇到的一些问题，尤其是突发性问题，很难通过正式渠道及时有效地解决，而通过“非正式组织”的方式，往往会是一种更高效的解决办法。由于焦煤已有百年以上的历史，种种不同的非正式组织结成了一张张无形的网，人人都是网中人。企业管理不能无视这些庞大的非正式组织的存在。如果一味持否定态度，它将被推到改革的对立面；如果引导得当，利用得当，它也为管理更有效地解决问题提供了可能，管理者可以将一些正式组织问题，放到非正式组织当中，以非正式的途径，寻求及时有效解决问题的方案。

四合管理，就是综合运用政治、经济的手段，用心去化解企业在改革发展中遇到的各种矛盾，确保和谐团队的构建。一是统筹兼顾，解决主要矛盾而不引发其他矛盾，充分考虑集体与个人、企业与国家、骨干力量与一般职员等不同方面的特点；二是瞻前顾后，着眼长远，立足当前，有针对性地解决企业发展所存在问题，同时又虑及政策对企业后续工作的持久影响；三是重视思想工作的平

衡、减震作用。“一情解万难”，作为中国的传统企业，北国企的管理最中国化、最有人情味，不管哪个方面的管理都特别强调“情”，追求建立在人情基础上的效率。面对新的经济体制，仍要注意发挥情感投入对于实现科学管理的重要作用，以情感人。四是发挥集团化、集约化优势。最大限度开发、利用各种资源，集中力量办大事。

充分调动各个方面力量的能动性，还要以发展的眼光对待人。建设社会主义和谐社会，企业要实现经济与文化的同步发展，实现效益与人的全面提高。人是可以改变的，可以引导、感化、激励，因此企业管理必须坚持以人为本，坚持在管理中育人。要充分发挥企业内部党、团等政治组织和各种群众组织的作用，发挥企业文化建设及思想政治工作的作用，重视企业文化的力量。通过卓有成效的工作，对内塑造团队精神，对外提高企业公信力，塑造企业良好的社会形象。

### （三）要善于借用外部力量，主动融入社会的大家庭，化被动为主动，趋利避害

“合”管理高度重视企业外部环境对企业管理的影响。注重调动社会政治、经济、文化等因素的力量，促成企业与社会的良性互动。

任何组织都生存在一定的社会环境中。企业内部问题经常不只是内部的问题，或者引起这些问题的原因必须到组织外部去寻找，或者解决问题的方案必须借力组织外部甚至放到外部去解决。尤其是新经济条件下，随着各类组织界限的模糊化、内部问题外部化，将企业内部问题与外部环境中的关键因素结合与协调，已经成为企业管理走出瓶颈的常见手段，企业管理不单纯是对企业组织内部的管理。

由于现实的企业处于复杂的社会网络中，企业不再是新古典意义上简单的“以利润最大化为目标的生产函数”，企业行为只有得到社会认可才能生存和成长。企业管理与社会管理既有一致的地方，也有显著的不同，因此企业要学会同地方打交道。同上级机关、同

地方政府、同驻地农村等方方面面打交道，关系处理得好坏，对企业影响很大。北国企历史上对当地经济和社会发展贡献很大，这对当前企业来说，是非常有利的，比如容易得到相关部门的关心与支持、理解与同情等；但也有不利的一面，企业的国有性质、长期“予夺予取”的习惯，使不少企业有点像“唐僧肉”，比如煤矿长期以来就有“煤大头”的社会形象。对此，企业不能一味抱怨投资环境，既要坚持自身利益，又要善于借助、改造、利用、影响社会的力量。

另外，建设和谐企业，不仅要追求企业内部和谐，而且要实现企业与消费者、周边农村、地方政府、国家、社会的“利益均沾”。从这个意义上讲，和谐企业必须是承担一定的社会责任、为所有“利益相关者”服务的企业。随着建设社会主义市场经济的不断进步，企业逐步成为市场具有灵魂的主体，不仅仅是商品的提供者，也是人们社会生活中的一员，因而企业在市场中的行为不是简单的唯利是图。尤其是在市场形势较好的情况下，更要严格要求，不能市场好了，就萝卜一快不洗泥，搞一锤子买卖，焦煤面对煤炭市场供不应求的持续好形势，坚持在继续保持产品质量的同时，同一些大用户建立战略伙伴关系，实现长远利益的“双赢”，不为一时利益所动，宁可少挣一些，也要以优质优价真诚供应战略伙伴。

（四）适时适当适度运用“抹”的艺术，平衡心态，调和因利益调整所带来的矛盾和冲突。合管理体现了“贵和执中”的文化思想

“抹”，即抹平，是焦煤集团在涉及重大利益调整时常用的一个补充措施，也是合管理的基本方法。抹平的“平”，不是平均主义的平，而是在实行针对平均主义的管理变革时，对相对群体的安抚和情感关怀。

改革的过程，本身是社会利益重新调整和再分配的过程。改革

以来，企业内部形成了多元化的利益主体，任何利益的调整都会触及、引发不同利益集合的冲撞和矛盾。抹是对矛盾的调和，是企业在运用分管理以利益杠杆激励竞争时，进行必要的抚慰，使所有利益相关方达到心态平衡。俗话说，不平则鸣。这个“鸣”，既可以是唱反调，“路见不平一声吼”的强烈反抗，也可以转化为理解基础上的“振作”，“天行健，君子自强不息”。这就要求，不但要对激励杠杆的“不平”进行限制，必要的时候还要抹一下。

抹，体现了中国文化的贵和执中思想。就是说，凡事应有一个适当的“度”，超过这个“度”，就是“过”；没有达到一定的“度”，就是“不及”。处理事情，要合乎这个“度”，就是“执中”。不及有害，过犹不及，两个方面都是企业在处理管理改革问题时的大敌。抹，不是理解为折中主义，其目的有两个：首先，它坚持的是分，维护的是分；虽然有利益方面的关照，但侧重的是精神上的抚慰，是思想上的感化和引导，是管理的方法。其次，它是对管理者与管理对象两方面来说的，实质上是一种心理调节。当前，随着改革开放的不断深入，利益结构不断调整，生活节奏逐步加快，思想观念、价值取向、行为方式和利益要求日益多元化，选择性、自主性和差异性日益增强，正确认识和处理集体与个人的关系尤为重要，通过抹来实现心理平衡，保持个人处在适度、适时、适当的和谐、健康的状态，做事不走极端，着力维护整体利益。这对于和谐企业的构建，无疑有着积极作用。

关爱弱势群体是一个民族、一个国家、一个企业文明程度的一个重要标志，也是企业应负的社会责任。北国企的历史特点及经营现状，决定了企业内部存在着一些特殊困难群体。改革因为利益的调整，会引发、加剧不同群体之间的利益不平衡，甚至引发新的矛盾。对此，一方面要坚持改革，不能因噎废食，使改革裹足不前；另一方面，要尽可能地不激化矛盾。事实上，把竞争机制引入现代企业管理，也未必一定要使某一群体利益受到损害，

二者没有必然的因果关系。福利经济学有一种改进叫“帕累托改进”，是指在不减少一方的福利时，通过改变现有的资源配置而提高另一方的福利。但由于在现实生活中，通常的情况是有人有所得就有人有所失，于是在此基础上又出现了“补偿准则”，即“卡尔多—希克斯改进”：如果一个人的境况由于变革而变好，因而他能够补偿另一个人的损失而且还有剩余，那么整体的效益就改进了。尽管办企业不是办社会、办福利，可企业作为社会经济的一分子，应当遵循经济管理的一般法则，“帕累托改进”及其补偿原则，对于新体制下北国企的管理变革具有一定的指导意义。企业在进行管理变革实施有效激励的同时，应当维持制度改革后局势的适度均衡，这样才能够促进企业实现安定环境下的健康发展。这里所说的“抹”，就是“卡尔多—希克斯改进”，在部分人因变革而变好，并且拿出一点还有剩余的情况下，对相对群体作一象征性的补偿。另外，企业利益相关者还应包括地方政府、竞争者、供应商、顾客等利益集团，抹的目的，是从企业长远利益出发，适应构建和谐企业要求，在促进自身利润增加的同时，尽力为构建和谐企业作出企业应有的贡献。

## 第四节 分与合的关系

分合管理是新体制下北国企进行管理变革的指导思想，是一个完整的管理体系。分与合是矛盾的对立统一体。分，侧重于闹，但也有顺的意义；合，侧重于顺，并不排斥合中之分。针对管理对象、管理目标、管理环境与条件的不同而灵活运用到企业管理之中。二者既各有侧重，又相互关联，具体到一项工作中，也不是绝对的合或是绝对的分，有时表面看是分，实质上是合；有时表面看是合，实质更重于分，而且通常可以相互转换。

## 一、分与合的哲学思辨

分与合的概念，古已有之。世界上的一切事物都是有分有合的，分分合合，合合分分，分中有合，合中有分。分与合现象，不仅是指认识领域和思维领域的分析与综合现象，而且是对包括认识领域和思维领域在内的一切客观事物的概括。它是哲学的一个基本规律，也是世界的普遍规律。

日常生活中，一切事物都是有分有合的。人有离散聚合，然后有了生动的社会生活；嘴有张有合，于是产生了语言。人手分出五指，每个指头又分出几个关节，如果一个人要拿起一个东西，必须五个指头共同合作，用力才能拿起来。机械运动也是这样，协同动作、共同用力，车子才往前跑。化学这门功课，就讲了两个反应：分解反应与化合反应。一生万物与万物归一，这是大千世界的普遍规律。核能是目前被社会广泛认同的巨大能源。核能的产生，来源于原子核的分裂或聚合：把重核分裂成质量较小的核，释放出核能的反应，为裂变；把两个较轻的原子核聚合为一个较重的原子核，并释放出能量的过程，叫聚变。裂变和聚变，其产生的能量都不是寻常的自然能源所能相比。目前裂变能已实现商业化，但其产生的核废料问题，却是人类挥不去的恶魔；而聚变能虽尚未运用于商业化实践，但它却是一种无限的、清洁的、安全的新能源。

关于一分为二与合二为一的问题，20世纪60年代初，在中国曾经发生争论。一派主张一分为二，另一派主张合二为一，他们都是片面强调了一个方面而否定了另一个方面。事实是一分为二是对事物分析发展的表述之一，合二为一是对事物综合发展的表述之一。但是，单纯的用一分为二或合二为一，都不能全面表述事物的分析与综合发展的全貌，它们只是事物的分析与综合发展的表现形

式之一。

所谓的一分为二，是从矛盾的角度说的，它说的是一切事物中  
都存在矛盾着的双方，这就是事物分析发展的表现。如果一个事物  
不分解出它的各个方面与各个局部，事物中就决不会产生矛盾，只  
有当它的每个方面或局部分解为相对独立的具体，才会产生矛盾。

所谓的合二为一，是指任何矛盾着的双方，在一定条件下都是  
会融合为一的。任何矛盾都是可以解决的，矛盾解决了，就是矛盾  
双方走向综合同一化即融合为一的表现。

矛盾是事物存在的表现形式，同时也是推动事物不断发展的动  
力。矛盾是运动的根本原因。一个单位在发展的过程中，会遇到各  
种各样的矛盾，这些矛盾解决的过程就是推动企业前进的过程。

一分一合，天下之道。分与合互相矛盾又互相依赖，就如浩瀚  
的宇宙，单个星体是不存在的。力的均衡失效，使一定宇宙区域收  
缩为黑洞；而黑洞的爆炸，即黑洞到一定时期必然出现的分裂分化，  
又产生了新的“宇宙”。

分与合的自然规律，反映到企业管理上，就是运用矛盾把企业  
运行控制在适当的范围内。过去的计划管理，片面地强调合，形成  
了企业的经济“黑洞”，在这里所有的时间和光都被吞噬，因而根本  
没有了效率的概念。而在新的经济体制下，在市场经济这一“新的  
宇宙”生成期，企业在欢呼大爆炸而使自身得以解放的同时，必须  
警惕企业“星云”因分离运动的过速，致使自身游离到引力之外成为  
孤星，最终或是撞到其他“星体”上害人害己，伤及无辜，或为另  
一个“黑洞”所捕食。

分与合，作为一个事物的两个方面，就像一张纸的两面，表达  
出阴与阳、刚与柔、背与面的关系，是矛盾的对立统一体。分与合  
反映在当前北国企内部管理中，我们把它理解为两个相对的范畴。  
认识论上，核心是分；方法论上，核心是合。静态上，方法论高于  
认识论；动态上，二者相互转化、互为表里。认识论中，坚持事物

的可分性，表明可知论的立场；坚持合的现实性，表明认识的具体历史存在。先分后合——用分厘定差别；由分而合——合是立论统一；分、合、分的连续过程符合肯定、否定、否定之否定的辩证法，构成认识论与方法论的统一。

一切批评的立场和分析的视角都基于“分”，而目标结果上，则重于“合”。分是必要的，没有分就没有正确的认识，分有益于认识的深化及方法的独立；合是必然，认识与方法的全部成果构成广义的认识论。分合之辩，在于认识论与方法论的辩证统一。

## 二、分与合是管理的“两个轮子”

通过上述讨论，不难发现，焦煤的分合管理，不管是裂变的“分”也好，还是聚变的“合”也罢，目的都是为企业可持续发展提供强大的推动能量。分，对目前企业参与市场竞争，“管用”也“实用”；可分有分的问题，容易产生“副作用”。分合管理针对企业的不同实际，把裂变与聚变结合起来运用，充分开掘推动企业发展的动力源泉。在强化分的同时，不忽视合的一面，不仅为分管理顺利实施提供条件与环境，同时也使企业持久保持长盛不衰的内生品质。“分”与“合”，都是管理科学中的题中应有之意。

我们说管理是控制，控制分别是“闸”和“顺”。怎么闸、如何顺，都可以归结为分与合的运用。针对不同时期、不同工作的要求、不同管理对象的特点，有目的进行分与合的管理。

### （一）分与合侧重点不一样

“分”是管，是“闸”，是刚性的；“分”是管事，是治矿治厂。分是坚决的、本质的，讲的是效率、效益，是矛盾的主要方面，是管理的“质”和“形”，是企业的活力源泉。适应市场经济的发展要求，企业必须通过分进行机制转换，不分就没有活力，就打不破计

划经济下的老套套、老习惯、老传统，冲不出计划经济的堡垒，企业只能是死路一条。分管理的刚性，体现在必须不折不扣地执行制度，提高企业经济运行的质量与效益。分是企业的活路，是指引企业走出困境走向可持续发展的战略思考、战术组合，是思想，也是措施和方法，是硬规矩。没有坚决的分，就难以实现真正的合、健康的合。由于焦煤集团一老多老的现状，分面临着极大的思想障碍、观念障碍与习惯势力障碍，荆棘丛生，因而必须强力推行，没有决心是分不出、分不成的。

“合”是理，是“顺”，是柔性的；“合”是管人管思想，是“治人治理治情”。合是必要的，柔性的，是软管理，讲的是心顺、气顺，在当前北国企管理中是矛盾的次要方面，同时也是管理的“本”和“气”，是企业改革发展的润滑剂。企业改革发展环境的复杂性与人们认知能力的局限性，决定了合管理的重要性，通过必要的“合”，为“分”创造条件、营造环境，使“四分”思想得以更好地贯彻和落实。达到分而不散，活而不乱，形成一个方阵、一个航母，一个既有战斗力又有凝聚力的企业团队。如果说分管理是艺术头脑与逻辑头脑的组合，是建立在准确把握矛盾规律基础上的、对矛盾运动的合理控制；那么合管理更多的则是模糊管理，把科学问题艺术化，管理方式人情化，效率问题人性化，充分发挥管理对象的能动作用，体现的是中国五千年优秀文化的管理精髓，是企业亲和力和、凝聚力的营造。

## （二）分与合具有统一性

分与合虽各有侧重，但具体运用到管理的实践之中，不是绝对对立的。通常是分中有合，合中有分，二者互为表里，互为条件，相互促进。就一项具体管理政策而言，越是为了分，越要关注合；当偏重于合管理的时候，绝不能忽视分。

强调“分”与“合”的统一，既是坚持以人为本思想、构建和

谐社会在企业的具体举措和生动体现，又是企业多年来管理实践经验的总结。焦煤集团成立以来分合管理的实践，重点是分，主要坚持的是“四分”管理，实际上又无时不在做“合”的工作。比如，双认指标考核、算发工资双挂钩，侧重点是“分”，而“三个动力源”、“三送”等，则是考虑“合”的因素更多一些。而具体到其中的每一项工作来说，也不是绝对的分或者绝对的合，通常是职能上分，思想上合；工作上分，目标上合；责任上分，决策上合；具体业务分，情感方面合。比如双认考核，着眼点是分，但认可指标却体现出了合的思想，管理者在清楚设定了认定目标即奋斗目标的同时，给绩效考核赋予更多的人性含义。再如“三送”，基本管理指导思想是合，但强调“送政策”到家中，既是“合”感情、“合”关系，同时也是一把钥匙开一把锁的“分”。事实上，任何成功的管理，都要具备刚、柔这两手。

分合管理不仅体现在一个事物的两个方面，从长远来看，在企业发展进程中其侧重点，即分与合的主次关系，也不是固定不变的。企业面临的主要矛盾与任务不同，侧重点也必须随之进行阶段性转换。就当前来看，焦煤集团管理思想的重点是分，而当企业发展到一定程度，合管理便可能相应转化为企业管理的战略重点。

## 第五节 分合管理的基本原则

以分合管理思想为指导的企业管理变革，坚持以人为本、从实际出发、以经济建设为中心，在具体实践中遵循以下原则：

### 一、效率与公平相促进

改革的目的是通过转换机制，提高企业的效率和效益。管理

活动就如液压运动，效率源于内部压差。压差大，效率就高；压差小，效率就低；没有压差，就是一潭死水。分合管理的分，就是借助于激励竞争的制度建设，制造内部压差，激发各单位、各个群体的创造活力。但是，“压差”既能促进效率提高，也能破坏效率，过犹不及，压差过大，就会失去效率。所以必须把“压”和“差”控制到一个合理的范围之内。在企业内部改革中，与效率相对应的是公平，合就是要确保以提高效率为目的的改革，在维护适当公平的基础上进行。有分有合，有张有弛，才能保证企业在正确轨道上的运行。

效率与公平既有矛盾，又相互依存相互促进。其一，效率是实现公平的前提和基础。如果一个企业经济效率长期低下，其结果必然是职工开不了工资、放假，甚至因此企业破产，职工失业，只有保持企业经济运行的高效率，才能实现全体职员共同富裕。没有效率的公平不叫公平，没有任何实际意义。其二，公平促进效率。一般来说，公平有利于减少成员之间的矛盾，有利于形成和谐安定的生产经营环境，能够有效地调动各方面的生产积极性，从而促进经济效率的提高。所以，公平与效率并不是截然对立的。公平对效率到底起促进或是阻碍作用，关键在于对公平程度的把握。具体而言，如果出现过度的不公平，就会影响效率的实现。这是因为，当不公平过度，收入过分悬殊，就必然削弱一部分人的积极性，这个群体的效率必然降低，甚至可能最后导致整个企业处于一种“无效率”状态。反之，如果绝对的公平，也同样会影响经济效率。过去体制下，企业片面追求公平，在分配中实行绝对平均主义，以致形成干与不干一个样，干好干坏一个样的局面，结果挫伤了职工的生产积极性，使得整个国有企业出现了低效率的现象。面对社会主义市场经济的新形势，企业必须把提高经济效率放在第一位，但追求经济效率的同时不能忽视社会公平。如果收入分配差距过分悬殊，超过了大家的心理承受力，就会造

成企业内部的不稳定，使围绕提高效率和效益的改革失去了必要的条件。另外，市场经济的本质特征是竞争，健康的竞争必须在相对公平的环境下进行，不公平竞争同样为市场经济所排斥，更不符合建设社会主义市场经济的本质要求。

分合管理坚持效益第一，但强调企业内部保持基本公平，在进行管理措施的制订和调整时，注意度的把握，要求竞争有度、适度，以期达到效率与公平的相互促进。焦煤集团在进行四分管理的同时，采取多种手段，为包袱较重、经营条件较差的单位解除负担，在设计年薪制度时，充分考虑企业经营与管理的难度，努力使各单位在分立后能够在相对公平的起跑线上竞争。

## 二、市场化方向与强化社会责任相统一

84 企业是市场的主体，市场以盈利能力为生存法则。坚持市场化方向，就是要坚持以效益为中心，企业的所有管理活动，都要紧密围绕促进效益的提高为目的。管理制度、管理措施，都应当着眼于增强企业在市场竞争中抗风险能力、发展能力，并用市场效果来检验。

企业要盈利，无可非议，要盈利就要坚持面向市场，适应市场的要求；但是仅仅讲经济效益，眼睛只盯着利润，也是不够的。如果一个企业仅仅以“赚钱”为目的，那么，赚上一笔钱或者是连续赚上几笔钱，都不是难事，但假如一个企业是以“持续成长、基业长青”为目的，那么就必须把经济效益与社会效益兼顾起来。“企业家”不同于一般的小商人，一般的商人以满足自己为目的，赚足够的钱；而企业家在考虑利润来源、效率产生的同时，还要考虑经营效率的持久保持、利润的持续增长，企业家需要关注的不仅仅局限于生产经营的某个战术，而思考的重点应该是使组织力量的最大化。所谓组织力量，就是整个企业组织在市场竞争中的生存、发展能力。

在市场经济社会，经济效益与社会效益，虽然有矛盾的地方，但总体上是统一的。作为国有企业的经营者，要充分体现国家意志，更要主动承担社会责任。从企业自身来说，主动承担社会责任，也不是单纯的贡献与付出。通过承担社会责任，企业对内可以凝聚员工思想、形成奋发向上的强大力量，对外可以树立企业形象、营造有利发展的良好环境。企业得到社会认可后，反过来又能够进一步激发企业增强凝聚力，从而实现企业与社会共同可持续发展。这就是经济效益与社会效益总体统一的道理。

焦煤集团的管理变革，坚持围绕市场化方向进行，用市场观念审视企业内部各项管理制度，充分考虑企业所应负的社会责任，把分与合、提高企业经济效益与强化企业社会责任，统一于管理改革的整体布局中，不因为改革而使有关方面的人员出现管理真空。比如，一些单位破产重组后，虽然集团公司从法律上已与这些企业没有产权关系，但集团公司从社会责任出发，统筹各个方面的管理，确保重组企业既能实现经济的独立运行，又能兼顾特殊条件下的社会责任，共同致力于整个矿区的和谐发展。

### 三、成本共担与利益共享相结合

以分合管理思想为指导的焦煤企业改革，是企业管理体制与机制的创新，而筹集改革成本，是推进体制机制创新的关键一环。所谓改革成本，是指因改革而使不同经济主体直接或间接地出现经济或权益财富的消耗和损失。这里的经济主体包括国家、企业和劳动者个人。焦煤管理改革的原则，是共同分享改革成果，自觉为改革分担成本。

从整体上看，不少地方的国有企业改革，造成了一部分人特别是国企普通职工承担了较多的改革代价，而一部分人享受了改革的成果。这种状况超出了职工的心理预期，因而参与改革、支持改革

的热情降低、淡化，直至产生抵触情绪，走到改革的对立面。经济规律告诉我们，不管在任何时候，只有保持大多数人受益的改革才有可能推行下去。改革会产生一些摩擦和阵痛，但如果坚持按客观规律办事，公道公平公正，不同的意见应该能实现和解，因为改革的出发点和落脚点都是提高企业效益、增加企业成员的收入。相反，如果是由经营层或少数人主导的“圈地”式的改革，当然会引起职工群众的激烈反对，改革也自然不会有存在的土壤。确保改革的顺利进行，必须国家、经营者、职工三方成本共担，利益共享。

成本共担与利益共享，要谨防改革后企业内的管理权力寻租，出现改革受益与风险承担不相称的现象。经营者由于承担了较多的改革成本，通过制度安排，让其拥有一部分剩余索取权，增强激励，体现个人价值，使之权责尽量一致。但其报酬要符合激励相容原则。分，不是以后就没人管、没制度管。在焦煤这样的老国有企业，收入差距过大，超出了职工的心理预期，会产生强烈的负面效应。讲物质激励，还要讲政治，不能，也不允许主要管理者发“横财”。

把握好改革成本与改革收益的关系，关键是对改革收益分配的把握。要承认并体现各个不同群体的成本付出差别，依据其对企业的贡献不同，利用奖金等不固定合同收入拉开报酬差距。要承认科学技术的作用与价值，让对企业有重大贡献的科研人员也拥有一部分剩余索取权，以激发其工作的热情和创造力。同时要增强劳动力市场的竞争性，通过失业等风险机制增强对普通劳动人员的激励。

#### 四、变革力度与社会可承受度相协调

在企业改革中，职工往往处于弱势地位。虽然各种制度都赋予职工对国有企业改革的最终决定权，但从实际情况看，他们的话语权并不多。这就要求北国企的管理者，要拿出企业家的责任、良知，积极而又稳妥地推进企业改革。

当前，北国企改革、发展、稳定三个方面的任务都很大，不像其他企业仅是突出其中某一个方面。各种社会问题易发多发，各利益群体之间矛盾复杂，充分考虑职工对改革的可承受度，合理把握好改革的力度尤为重要。①要充分考虑职工的思想承受度，确保改革的时机选择、方向选择、进度选择，争取得到绝大多数职工的认可。②要充分考虑职工的经济可承受度，确保大多数人因为改革而受益，所有参与人员基本生活有保障。③要充分考虑到矛盾是可以化解的，改革要引起阵痛，改革要引发矛盾，但由于改革所引发的矛盾，要在可以控制、可以调和、可以化解的范围之内，不能打着改革的旗号给社会造成不稳定因素。

焦煤集团的分合管理变革，涉及内部管理各个方面，变化之大是空前的，但每一项改革都要坚持循序渐进，缜密思谋，充分考虑方方面面的影响，条件不成熟不盲动，尤其是对广大职工群众，争取每个人的真心拥护。必要情况下，对个别由于思想不通等原因确实不愿意参与改革的人，采取灵活的办法，允许其不参与。比如，对改制中那些不愿意进行身份置换的人员，焦煤集团就有针对性地提出了“一企两制”的说法，允许其保留不变，同尚未改制单位的职工一样，不愿意改，暂时放一放。只要以真诚的态度思谋改革，为企业、为职工利益着想，相信改革最终会赢得大多数职工的热情支持和参与。

## 第三章 分合管理思想指导下的 焦煤战略管理

焦煤集团在内生机理上发生质的变化，应该说是从2000年确立以“两来一去”整体思路为核心内容的战略管理开始的。管理，与人同在；管理，自古有之。焦煤集团作为北国企的典型，计划经济时期，在管理上有口皆碑，是出经验的地方。但是，计划经济体制愈是完善，走向市场经济的难度也就愈大。要摆脱体制的困难和尴尬局面，实现可持续发展，首先要在战略上变革。企业决策者要站在战略高度，用宏观战略去统领全局，从企业整体情况出发，思考企业全局性、长远性、根本性的问题。战略上的变革，就像是一只无形的、巨大的手，把传统的格局、利益分配模式重新进行调整，这需要政治家的胆略和军事家的智谋。焦煤集团提出“两来一去”整体思路，给人们如何认识企业、认识企业的使命、认识企业的价值取向，提供了一个新的视窗，从而在一个企业内部，开创了企业管理由生产管理阶段、经营管理阶段步入战略管理阶段的新纪元。

### 第一节 焦煤集团的企业战略和战略管理

企业战略管理是企业在宏观层次通过分析、预测、规划、控制等手段，实现充分利用本企业的人、财、物等资源，以达到优化管

理，提高经济效益的目的。对北国企来说，战略管理是一个崭新的课题。在计划经济时期，企业实车间式管理，从原材料的采购、调拨，到产品的定价、销售，都由国家统管。在这么初级的问题都不由企业决定的时候，再谈什么发展战略，无异于空中楼阁。随着市场经济逐步取代计划经济，企业被逼迫着、被裹挟着，踉踉跄跄地走向了市场。企业的主体意识开始萌生，企业意识到，只有树立经营意识，从投入产出的角度去理顺各个环节，企业才能得到生存与发展。但这一时期，企业的重点仍在产、供、销等方面。随着社会的发展，这种思想渐渐落伍。因为经营管理基本上还是停留在缺乏大目标的追求效率与效益阶段上，追求短期、局部利益现象非常严重。而丧失目标方向只会损害企业利益，只是追求短期、局部利益也会危及长远、整体利益，最后的结果必然是导致整个企业日暮途穷。

在这种历史条件下，企业战略管理应运登上了历史舞台。焦煤集团运用分合管理办法，在战略管理本土化方面做出了比较成功的尝试。在分的层面，侧重于机制、标准化，对企业内部资源进行优化，激发创造性；在合的层面，则在优化的基础上，进行整合，激发整体效能。

## 一、焦煤集团企业战略的核心内容

焦煤集团的企业战略诞生于实践，并在实践中不断地丰富和发展，形成一套完整的体系。这个战略体系包括了企业战略定位、企业战略目标、企业产业结构、企业战略的控制与实施等方面的内容。

### （一）“两来一去”整体工作思路

1. 抓住机遇，落实好大政策，先保存下来。紧紧抓住国家政策机遇，积极做好债转股、企业离退休人员养老金省级统筹、分离企

业办社会职能等工作，认真做好部分矿井的政策性破产，减轻企业负担，消灭亏损源，使企业在的困难形势下先保存下来。

**2. 强力推进改革，分路突围，想法冲出去。**成立集团公司后，以改革改制为突破点，在宏观指导思想分而治之，在具体操作分类指导，对一些基层单位逐步放开直至分立门户，目的是为了分路突围。企业改革的重点是在企业内部组织结构上、产权制度上、运行体制上和管理方式上做文章。通过建立现代企业制度，上下改组为母子（分）公司，内部组成新的企业法人治理结构。经营权下放到子公司，分公司也要按子公司模式运转。集团公司按资产回报率测算各单位的经营指标。在收入分配上，实行岗位效益工资制，对企业负责人逐步推行年薪制及任期目标责任制。全面实行竞争上岗制度，对劳动合同制度实行动态管理。在煤炭销售方面，集团内部实行煤炭收购制，运销公司与生产矿之间形成市场关系。在集团公司内部，健全监督机制，子公司也建立相应的机构，对子公司实行会计、监督人员委派制。通过建立独立法人结构，来激发活力、减少阻力、解放生产力，使下属企业真正脱离对母体的依赖，按照市场经济优胜劣汰的法则运行，能生存的生存，不适应市场经济的就另换个活法，使良性资产得以发展，不良资产合理淘汰和重组，以实现优化企业资产的战略目标。

**3. 确立主攻方向，寻找新的经济增长点，使企业再发展起来。**除对现有企业不断进行技术改造，提高经营质量以外，还要结合自身实际，按照市场需求，搞好项目建设，通过融资、引资和股份制等多种方式，结合企业实际，发展符合国家产业政策、具有一定规模效益的项目，不断开辟新的经济增长点，实现企业的发展、振兴。

“两来一去”工作思路，是以生存为出发点，对外找救援，抓机遇，发挥国有老企业的政治优势，理直气壮地争取大政策；对内强力推进改革，努力提高自身的竞争和发展能力，鼓起劲儿往外冲。

对内是凝合力量和人气，对外是谋求理解和支持。这一工作思路为迷境中的焦煤集团指明了前进的方向，增强了干部职工的信心，开辟了适应焦煤脱贫解困和发展振兴的新路子。

## （二）“三步走”发展战略

就是将 2000 年到 2010 年焦煤集团发展大致划分为三个阶段：解困，转折，振兴。每个阶段一个标志，解困的标志是实现四增两减，转折的标志是五转，振兴的标志是“十百千”，建成“双百亿”集团，每个阶段大致三年左右时间。

三步走发展战略是“两来一去”工作思路的实践目标的表述，也是给企业未来发展在时间上的一个较为具体的目标界定。第一阶段是脱贫解困，即使企业通过落实大政策保存下来，成为一个独立的市场主体，这是企业一切工作出发点的前提，没有这一目标的成功，焦煤的未来就无从谈起。解困的标志是实现“四增两减”，四增为经营总额、所有者权益、税金、在岗职工工资水平增加，两减为亏损减少、企业债务减少。第二阶段是战略转折，通过改革改制、加大技术改造和上新项目步伐，优化产品结构，完善组织体系，增加动力，激发活力，努力培育核心竞争能力，实现向振兴发展的转折。战略转折的核心在于“转”，具体的内容是五个方面，即思想观念转变，经营机制转换，管理体制转型，结构调整转良，经济效益转好。“五转”是一个有机的整体，思想观念转变是个总开关，是意识形态方面的事情；经营机制转换和管理体制转型属于改革改制的范畴；结构调整转良说的是发展；经济效益转好则是根本目的。五转是企业实现振兴的基础。第三阶段企业振兴，是指通过“外引内联”，实施扩张，形成新的经济增长点，建成销售收入和资产总额“双百亿”集团，使企业具有相当实力，具有做久、做强、做大的发展潜力，经营上步入良性发展轨道。其标志是“十百千”，即到 2010 年企业实现税收 10 亿元，销售收入 100 亿元，煤炭产量 1 000 万吨

以上。

远期目标：做久做强，再造焦煤的第二个一百年。

“三步走”战略把一个阶段性的目标进行了细分，区别了不同时期的战略重点，改变了战略目标容易空泛、脱离实际的倾向，使战略目标的落实更加具体化。而实现做久做强、再造新百年这一远期目标的提出，则使企业的战略管理与企业的历史积淀对接起来，使企业文化建设参与到企业改革、发展进程中来，成为一股新的、强大的推动力量。

### （三）“三支”产业结构

即将集团公司各生产经营单位按产业划分为支柱产业、支撑产业、支持产业：

支柱产业，煤炭电力，优先考虑，发挥优势；

支撑产业，建冶化机，实施技改，升级上档；

支持产业，商贸服务，乘势而上，扩容增效。

这是确立各生产经营单位在集团公司产业结构调整中的根据。

焦煤集团自 20 世纪 80 年代以来，先后有 9 对矿井报废，而由于国家投资政策的原因，仅新建了一对矿井，煤炭产量由最高时期的近 700 万吨，急剧下降到 300 万吨，煤炭产业在企业生产经营产值中不足一半。而在煤炭产业之外，还存在大量的多种经营和第三产业，经过 30 余年各个时期的建设和发展，已初步形成了以煤为本，电力为先导，冶炼、建材、化工、机械为中坚，融第三产业为一体的综合经济体系，一度为矿井转产、安置富余人员作出了贡献。由此可以看出，焦煤的煤炭生产在整个企业生产经营中地位不突出，没有发挥出主导作用。而多种经营项目也以安置型为主，企业总体竞争能力弱，市场占有率低，形不成具有竞争能力的大规模生产企业和产品，产业产品结构急需调整，生产技术和设备急需改造。基于这个实际，焦煤集团审时度势，认为自身的竞争能力还是

在煤炭，它有一百多年的历史，无论管理还是技术都有丰富的经验。只有抓住煤炭生产，把煤炭生产发展壮大，焦煤才有出路，才有广阔的前景。为此，在企业结构调整思路上，把目前的产业划分为三个部分，分别采取不同的措施，充分发挥各个部分的作用。

焦煤“三支”产业结构主要说明的是企业做什么、应该做什么、将会做什么的问题，确定了企业经营范围和产品问题，确定企业重点发展目标，为企业发展指明了道路。

#### （四）企业战略的控制与实施

两改两营——改革改制，生产经营和资本运营，这是企业面临的中心任务。

从某种意义上讲，焦煤集团的战略管理更像是一种企业定位，其实质也更像是一场企业的战略变革。从2000年开始，焦煤集团围绕这些战略的实施，进行了一场看不见硝烟的战争。说是战争，因为这是一场变革，就其剧烈的程度，可以说是事关企业的生死存亡，事关七八万人的命运。企业如同坐在火山口上，随时都有覆灭的灾难。企业如履薄冰，一路战战兢兢走来。说是看不见硝烟，因为这场惨烈的突围，却没有隆隆的战鼓，没有战马的嘶鸣与伤者的哀号，一切调整都在悄悄而又匆匆地进行。如同一江春水，不管水下如何激流汹涌、险礁暗滩，江水仍然是浩浩荡荡向东流去！

## 二、分合管理思想在焦煤集团战略管理中的贯彻

企业战略是为实现企业宗旨和目标服务的，它是指导企业经营管理综合性蓝图，是从企业发展全局出发而做出的较长时期的总体性谋划和活动纲领。它涉及到企业发展中带有全局性、长远性和

根本性的问题。面对条件变化带来的威胁，企业应当做出什么样的反应，以利用新的机会，减少外界条件变化带来的不良影响；当企业的资源有限时，企业必须把有限的资源分配或倾斜到哪些方面；在同行业中，企业打什么牌与同行企业竞争；为了贯彻落实总体战略，采用什么样的管理办法使企业内部的每一个单位都能为企业战略的实施而努力。这些问题，是企业战略必须始终面临的问题。解决这些问题，关键在于出发点，在于主导思想。综观焦煤集团战略管理的一系列内容，可以清晰地看出分合管理思想的脉络。它如同一根红线，把许多分散的内容串成了一个整体。

### （一）分的思想是焦煤集团战略管理的出发点

我们国家的改革开放是从“分”开始的。正是分田到户的联产承包责任制，激发了亿万农民的积极性，在农村开始了一场伟大的变革，揭开了中国改革开放的序幕。安徽凤阳小岗村农民集体签名，要求分田到户的一纸协议，今天已经成了珍贵的文物，珍藏于中国革命历史博物馆。与之相同的是，焦煤集团的历史性变革，也是从分开始。焦煤集团战略管理的出发点，就是分的思想。这并不是巧合，而是有着必然的联系。北国企的弊端，与改革开放前的中国经济，是一样的。僵化的体制，大锅饭的分配，阻碍了一切积极的、自由的、活泼的因素参与到经济建设中来，积弊难除，最后把经济拖累到崩溃的边缘。要想恢复它的内在生机，就必须从划小核算单位入手，使利益与付出更加紧密地挂起钩来。“两来一去”的内容，说到关键的地方都是要分，落实好大政策，重点说的是破产，这是要分；强力推进改革，破、退、参、剥，核心也都是分，分灶吃饭；三步走的战略还是分，把一个相对长的阶段分为既有关联，又相对独立的不同阶段。分就是不同群体的利益不要搅和，分就是真正创造了效益、作出贡献的人不再吃亏。

## （二）合的思想是焦煤集团战略管理的落脚点

分的思想是刚性的，是要强力推行的。但事物从来没有绝对的。一味地呈现刚性，就非常容易折断。比如说不同单位之间的对比，有些差的单位，并不是干部、职工没有努力，效益不好并不是他们的错。如果什么地方都一刀切，便极容易伤害这一部分人的积极性。这就需要合，需要拢合人心。同时，分的最终目的绝对不是为了分，而是为了合，聚合各方面的力量，产生最大的合力。

## 三、焦煤集团企业战略的深刻影响

以“两来一去”整体思路为核心内容的企业战略，对焦煤集团的复兴和发展起着至关重要的作用，对焦煤集团的影响是深刻的、全面的和深远的。主要表现在两个方面：

### （一）在管理思想上的影响体现

从“两来一去”思路提出以后，在企业内部，有限管理替代了无限管理。管理是企业的生命力。现代企业的核心就是管理的现代化。在计划经济时期，企业承担的是无限责任，管了许多不该管，也管不好的事情。什么事都由集团公司作主，不管懂不懂，都得管，都得决策，很多与实际情况不相符合，效率低下。反映到基层单位，则是统得过死，缺乏积极性。分路突围，就要放权，让人家自己作主，让能管好的人去管该管的事。实行分级负责，调动各方面的才智和积极性。

管理更加人性化。传统的管理措施，造成的后果是会哭的孩子有奶吃。几十个子公司情况各不相同，有地面单位，也有井下单位，地面有效益好的，也有不好的，井下有具有发展潜力的，也有衰老的，大家搅在一起吃大锅饭，只能是保护了落后，挫伤了积极

性，结果是把肥的拖瘦，瘦的拖死。只有明确“分”的管理思想，分立门户，各办其事，各负其责。管理有其刚性的一面，但也有其柔性的一面。过于强调刚性而忽视柔性，则没有了回旋余地。同时注重“抹”，对影响盈亏的因素，集团公司统一考虑，做到无情管理与有情操作的结合，使管理体现出人性化的一面。更重要的是，通过“分清楚”，挖掘单位内部的潜力；通过“抹一下”，融合了各方面的关系，整合了内外力量。

## （二）对企业战略举措的影响

1. 从争取政策支持、争取破产项目入手，抢抓机遇。按照“两来一去”的整体思路，认定市场是机遇，国家大政策是机遇。焦煤集团敢冒风险，果断抓住了资源枯竭矿井关闭破产、债转股、离退休人员养老金的省级统筹等三次大的机遇。尤其是政策性关闭破产了7个矿井，力度之大，在省内是第一家，一下子使焦煤集团卸下了人员多、债务负担重、企业办社会等历史性包袱，从此解决了很多自身无法解决的困难，直接促进了企业脱贫解困。在利用国家大政策的同时，强力推进改革，用改革的办法解决国家大政策无法解决的问题和矛盾。这就是对地面单位进行的改制和股份制改造。可以说，焦煤集团作为一个老牌国有企业，从争取政策支持、争取破产项目入手，这是至关重要的，没有这一举措，焦煤集团是不可能脱困的。

2. 认定发展是解决问题的根本之路，聚精会神谋发展。煤炭市场走出低谷后，企业发展的外部环境得到改善，又抓住机遇上马冯营电厂，开发赵固井田，并且利用自备电网优势扩大了王封铁合金的规模，这些都为企业培育了新的增长点，使焦煤集团呈现出一片生机。

3. 重新确定煤电主业，打造企业核心竞争力。焦煤过去的提法是“以煤为本，多业并举”，大力发展多种经营。从尊重历史、实事求是的角度讲，这在当时的历史条件下，对于解决富余人员

就业问题、解决报废矿井转产问题起到了一定的积极作用。但回头来看，主业与辅业的关系处理欠妥，给今天留下了大量的亏损源，同时也削弱了主业的竞争力。历经探索，总结经验得失，焦煤集团能够举起的拳头是什么？独特的优势是什么？恐怕还在煤、电。焦作煤矿经过一百多年文化的浸润，早已驰名中外，无论今天的焦作煤矿在业界如何排名，都掩盖不住它昔日的荣光。重新确定煤电主业在产业结构中的应有地位，是对企业认知的又一次重要回归。

## 第二节 企业认知的回归——“两来一去”的工作思路和“三步走”战略构想

“两来一去”整体思路及“三步走”战略形成的过程，就是焦煤集团对企业自身情况认知、定位的过程。也是分合思想实践的结果。

### 一、焦煤集团是什么样的组织（企业）——对企业实质的认知

作为高级动物，人对自己到底是什么，存在着哲学上的困惑。庄周在半醉半醒之间，忽而是人，忽而就化成了蝴蝶，以至于最后庄周自己都不知道自己究竟是人是蝶。但这是在文学、哲学意义上对人的探索，带有一定的浪漫主义色彩。当我们动手做一件事，我们着手管理一个企业，却不能建立在虚无、浪漫、困惑之上，必须从最世俗的角度，弄明白自己是什么，是干什么的。

然而对焦煤集团这样的北国企而言，如此简单的问题，却不是个很容易回答的问题。并不是以前人们没有意识到这个问题，而是体制使然。体制的惯性使得本不符合客观规律的认识、看法成了

真理，成了不容置疑的结论，这样本来偏离了轨道的东西反而被人们习惯地接受。比如焦煤集团，是不是一个企业，对离退休人员及相当一部分职工来说，它就不是一个企业，焦煤集团俨然就是政府：

“社会主义不兴饿死人，焦煤集团不能让我没饭吃。”

“生是焦煤的人，死是焦煤的鬼。”

“进了企业的门，就是企业的人。”

在很大一部分职工，特别是弱势群体的心中，企业不叫企业，叫“公家”，包括孩子找工作、房子不够住、邻里闹纠纷、两口子闹矛盾，等等问题，都来找“公家”。他们眼中的矿长、总经理，不是一个企业家，是个“官儿”。而事实上，对多数北国企来说，类似这样的问题还很多，企业不管还不行！在相当长一个时期，北国企难以摆脱半政府的影子。一手抓经济发展，一手抓社会事务，两个方面中哪一方面的偏废，出了岔子，都可能使所有的努力前功尽弃，变革重新回到老路上去。

但企业毕竟还是企业。从企业角度审视，焦煤集团是一个什么样的企业？是一个煤炭企业，过去一直说是国家重要的无烟煤基地。然而这这也是一个靠不住的说法。主要因为煤炭产量低，矿井一个个进入到报废阶段。1999年，焦煤管理变革之初，产量只有300万吨，赶不上兄弟煤炭企业一个大矿的产量；加上开采条件复杂，机械化程度低，苏联援建甚至英国人在的时候的设备还在用，在煤炭行业，竞争能力十分脆弱。并且危机一步步加深，随着山西、河南等几个新兴无烟煤基地的建设，焦作在无烟煤领域的优势逐步缩小，甚至被边缘化。无烟煤的市场主要是冶炼行业，作为替代，伴随着技术进步，其他煤种也在试图进入这一领域，并已经取得了突破，进一步压缩了焦煤集团的市场领地。变革之初，全国煤炭市场极度疲软，大量的煤炭积压，焦煤集团被列入整体破产的盘子考虑。

那么如果不算是煤炭企业，焦煤集团又是什么？看看矿区遍地开花的小化工、小冶炼，四处游击的建筑队，星罗棋布的三产网点，

哪个能成为企业的核心产业，哪一个在本行业具备核心竞争力？多数都没有！焦煤集团的发展，必须也只能倚赖煤炭，在煤炭上做文章。焦煤集团，是一个日渐萎缩的煤炭企业。要做到这一点，必须以发展煤炭生产为前提。焦煤集团就是属煤的，这一点任何时候都不能忘记。

如上所述，焦煤集团是一个带有一定政府色彩、处在十分危险境地的煤炭企业。企业的当务之急，是要求生存，要先保存下来。那么，怎么把企业保存下来？靠什么保存下来？

焦煤集团自身能力分析

	优势	劣势
资产	闲置资源多	装备落后
产品	品种质量优势	产量小成本高
技术	传统经验丰富	现代技术落后
市场	稳固、信誉好	市场占有率低
人力资源	队伍团结、凝聚力强	人才短缺
管理	制度完善严密	呆板
外部环境	机会	威胁
政策环境	国家帮扶	产业结构性淘汰
市场环境	新一轮能源需求增加	市场份额少
地方关系	稳固城市的基础地位仍不可替代	在区域经济中地位下降

根据以上分析，焦煤集团制定了“两来一去”的整体工作思路，这个思路从字面上看似简单，却回答了至关重要的问题。它给人们提供了一个思路，把企业当作企业去对待，开启了分合管理的先河。它首先在定位上明确了自己是一个企业，在制定、考虑企业战略时排除非企业的因素。它为挽救企业开出的第一个药方就是寻求政策支持。就是依据这个思路，焦煤集团抓住政策性破产机遇，在人人谈破色变的时代，果断对六个矿井实施破产，最大限度地解除了人员、债务、企业办社会等包袱。它按照分合管理的思想，明确了分管理与合管理的重点，实施企业战略变革，以生存为出发点，一方

面发挥北国企的政治优势，抓外部机遇，理直气壮地争政策；另一方面强力推进改革，提高自己能力，鼓起劲儿往外冲。对内着力于分，以分的机制使各单位主动求生存；对职工分中有合，通过分，激励创新和奉献，通过合凝聚力量和人气；对外融合关系，谋求对企业的同情、理解和支持。

## 二、焦煤集团将会是一个什么样的企业——对企业发展趋势的把握

这是一个快速多变的时代。产品、技术、市场、环境变化让人不可琢磨。一个企业的使命与任务很难维持十年以上不变。市场竞争的态势，好比打仗，早已不是过去的瞄准、射击，再瞄准、再射击的时代了。当考虑企业是什么的时候，要考虑企业将会是什么。

对焦煤集团来说，生存是前提，但如果只考虑生存，不能对未来有一个很好的预期，生存也只是苟延残喘。在确定企业是什么的时候，通过内外两方面的力量，把企业保存下来，不等于企业就能生存。大政策机会不可能一直有，必须成为一个独立的市场主体，北国企也不能抱着政府永远把你包起来的幻想，在焦作当地有一句非常形象的话，叫“抱着不哭的孩儿”，这只是一厢情愿。只有提高自己的生存能力，一是机制上变革，二是市场方面培养自己的核心竞争能力，才能把保存延展为生存。

人们对“三步走”这个概念不应陌生，改革开放的总设计师邓小平在谋划我们国家改革开放的蓝图时，就提出了著名的三步走战略。这是一个动态的概念，在实践中不断地修正、丰富和完善。按现在对市场走向、企业能力的预测和判断，比较有把握看到的是10年以内的事情，所以就规划了这10年的发展。脱困是基础，是起点，转折是一个战略过渡，关键是振兴。用同等长的时间进行战略

转折，说穿了是一个积蓄内力、恢复元气的过程，是一个观察、调整的过程，是一个考验意志、耐力的过程。有多少企业刚刚脱困，刚吃了两天饱饭，就急于扩张和膨胀，空虚的体力如何经得起折腾！面对变化的世界，既不能无动于衷，又不能急躁、冒进。

焦煤集团将会是什么？是一个面向市场独立生存、独立发展的主体，一个具有一定竞争能力的老牌能源企业。

三步走战略体现分合思想，是在时间跨度上分，在空间聚合上合。分，将一个时间段分为相对独立、又相对关联的三个阶段，明确每个阶段的工作重点、实现标志，使方向更加明确、目标更加具体；合，是用这样一个几乎可以看得到的、非常直观的目标拢合人心、整合资源、聚合力量。

### 三、焦煤集团应该是一个什么样的企业——对企业未来的期望

分析企业应该是什么样，更多地带有一种主观追求的色彩，然而这又是企业一个不能回避的问题。企业家不是一般小商人，小商人以最大限度获取利润为终极目的。企业家的使命，是使所经营的企业成为一个具有灵魂的市场主体，稳固树立在行业乃至社会中的地位和形象。

在目前北国企序列中，有一百年历史的企业为数不多。市场经济是披沙拣金的时代，有百年的历史，这已是重金难买的资源。有多少企业如过眼烟云，转瞬即逝。树老成精，人老成佛，经受百年历练，企业也会修成正果。

焦煤集团在企业价值观的选择上，始终不忘自己是一个百年企业这一基本事实。相对于追求做强做大来说，焦煤集团更追求做久。长期以来，众多企业都在追求做大做强，所以在战略选择上，出现了稳定型战略、增长型战略、紧缩型战略、混合型战略，等等。做大易，

做强难。规模大了就叫大，实力强了才叫强。大、强都还不算，在一个领域的优势能够长期保持下去，才是真正的胜利者。酒弥久而愈香，经过第一个不凡百年的焦煤，在第二个百年一定要再放异彩。

### 第三节 “两发展、两增强” 产业发展战略 指导下的“三支” 框架产业结构调整

焦煤集团贯彻落实科学发展观，确立了“两发展，两增强”的产业发展战略，即发展煤电主业，增强竞争能力，发展循环经济，增强责任意识。发展煤电主业，是从企业自身实际出发、充分发挥管理经验、队伍优势和资源条件的合理选择，是提升企业核心竞争力的途径。与此同时，依托煤电优势，按照发展循环经济的要求，积极拉长产品链条，利用煤电产业所产生的矸、水、气、渣、灰等伴生物，发展相关产业，实现企业经济效益与矿区生态环境的同步发展，在节能、环保、矿区就业与稳定等方面肩负起焦煤的社会责任。“两发展、两增强”产业发展战略是焦煤今后项目选择的标准和依据，必须坚决推行。推行产业发展战略，就必须对现有产业结构进行调整，为此，集团在“两发展、两增强”产业发展战略指导下，形成了“三支”产业框架，对产业结构进行调整。“两来一去”的工作思路及“三步走”战略解决的企业是什么、将会是什么的问题。“三支”产业框架回答的是企业做什么、应该做什么、将会做什么的问题。

102

#### 一、焦煤集团是做什么的企业

正确认识焦煤产业结构调整的重要性、紧迫性。长期以来，焦煤集团产业结构的不合理性已经对企业的发展和经济效益起着严重的制约作用。焦煤集团本应以煤为主业，但煤在整体经济结构中没

有突出优势，在经济总量中还不到半壁江山。由于多年没有投入开发新井，现有煤矿规模逐年萎缩，产量不断下降，没有新的增量。在多种经营方面，焦煤集团起步比较早，也积累了一定的经验，但实际情况并不理想。突出的问题是，行业分散，规模偏小，技术偏低，效益偏差。在多种经营方面广泛涉足了电力、化工、建材、冶金、机械、电子、商贸服务等行业，这里边只有电力一枝独秀，其他行业都是微利或亏损。这些企业上马的初衷，本来就是出于转产、安置的需要。以安置为目的的企业，严重背离了企业的宗旨，造成冗员过多、人浮于事等弊端，对企业危害甚大。办企业不是办社会，没有竞争力就没法生存。但现阶段办企业又不能不管社会，企业的社会责任感决定了不可能按照教科书上规定的理想状态去经营一个企业，那么人多问题如何解决？

贯彻分合思想，要有所为有所不为、有进有退。有发展潜力的合，没有的分。合要合得有力，分要分得坚决；进要进得快速，撤要撤得果断。

所谓“三支”产业，是对焦煤集团产业结构及发展方向的概括性表述。其内容为：

### （一）支柱产业，煤电水气

煤炭生产及深加工是河南省的支柱产业之一，煤炭在河南省经济中占有重要的地位。省市各级政府非常重视并支持煤炭企业的发展，正在通过对省内煤炭资源整合，实现煤炭资源的优化配置，实现煤炭企业规模化经营。这一系列政策的实施为焦煤集团做强做大主业提供了良好的发展机遇。

煤电是主业，是重点发展方向。通过加强生产管理和技术改造，千方百计稳住产量。同时加快赵固一矿、二矿、新河矿等新井建设步伐，进一步提高煤炭产量。电力方面，除建设冯营电厂2X60MW 机组以外，规划赵固更大规模的电厂，进一步扩大、完善矿

区电网规模。

## （二）支撑产业，建冶化机

建材、冶金、化工、机械电子，这些产业是焦煤集团发展多种经营所涉足的产业。经过多年的发展、积累，这些产业有了一定的规模。其中有的产业，还是煤电主业的下游产业和关联产业。如冶金，只有冶金发展起来，电力才有出路。再如建材，是依托煤矸石、粉煤灰等资源发展起来，符合建立资源节约型社会的发展方向。这四大行业，作为多种经营发展的重点，要以高新技术和先进实用技术改造建、冶、化、机辅业，提升产业层次，向“专、精、特、新”方向发展。

## （三）支持产业，商贸服务

由于焦作市依托煤矿而建，所以煤矿占据了市内位置比较优越的地段，这些地段现在都成为发展商贸服务的黄金地段。由此，把新东公司、新亚商厦、东方宾馆、房屋开发公司等确定为支持产业，鼓励它们放手大胆地发展自己。

三支产业体现分合思想，总的说是合，都是集团公司这个大家族的重要一分子，都有展示自己风采的舞台，都有露脸的机会，可以是栋梁，可以是基础，也可以是装扮美丽家园的花花草草。集团公司的发展，是集体的光荣，功劳和荣誉有你一份，也有他一份，是一种拢合。起的作用虽然大小不等，但目的相同。分的思想则体现在各办各的事，独立自主。特别是对于支撑产业和支持产业，有能力则发展，绝不能吃支柱产业的大锅饭。经营一个企业就跟盖房子一样。盖一栋房子，需要栋梁，需要砖瓦，也需要花花草草装点。煤电水气四大产业，就是企业的栋梁、支柱，没有它们，就没有企业，支柱不牢，地动山摇。建冶化机等支撑产业就是砖瓦，没有砖瓦，大厦就不是一个完整的整体，就不能很好地遮风挡雨。商

贸服务业就是企业的花草，它们装饰了庭院，使一个古老的建筑顿时蓬荜增辉。

## 二、焦煤集团应该做什么

这是对企业未来发展的规划。盲目多元化的弊端，是一些明星企业倒下的教训。尤其在经济发展形势较好的情况下，对此更要头脑清醒。不能见利就上，也不能跟风。既要关注市场变化带来的机会，又要防止陷入泥沼，走上不归之路。

应该做什么？应该坚定产业方向，壮大支柱产业，拉长产品链条：

### （一）冷静面对市场

贯彻分合思想，市场一时好的，未必就一定上；市场暂时不好的未必不上。如水泥，按照产业政策调整的方向，这个产业总体是过剩的，但是根据焦煤的实际情况，场地、运输、电力、石灰石资源等各个方面，都有别人无可比拟的优势，所以就选择了日产5000吨的干法水泥项目。这贯彻的就是分合思想。分是市场的细分，合是集团资源的整合。煤化工属煤炭产品深加工，是煤炭企业项目建设的发展方向，但由于投资大，对焦煤这样经济基础脆弱的企业而言，必须慎重，上什么？怎么建？不能盲目跟风，如果不从实际出发，就可能会栽跟头。

### （二）整合企业资源，发挥最大效益

焦作是个能源基地。这个能源基地，既包括煤炭，也包括电力。焦作矿区发展电力的最大优势，是与矿区内的高耗能产业形成一个完整的产业链。利用矿区煤、水优势，重点建设大机组、综合利用机组和热电联产机组，同时对集团公司电网进行改扩建，扩大供电

范围，提高供电质量和电网的可靠性，大力发展直供用户，提高经济效益。

### （三）加快建设速度

决策确定审慎，但一旦确定就快速建设。在项目建设方面，焦煤人正在创造“焦煤速度”，演马电厂 25MW 机组建设，实现了工期不超过一年，投资不超过一亿，点火一次成功的“三个一”目标。冯营电力公司 2X60MW 机组建设，无论是在建设速度、投资控制等方面，都居于国内同等规模电厂前列。日产 5000 吨干法水泥从征地到点火，仅用了一年时间，投资少建设速度快，令人惊叹。

## 三、焦煤集团将会做什么

焦煤集团抓住国家实施中部崛起战略的有利时机，以“三支”产业（支柱、支撑、支持）为基础，以“五型”企业（资源节约型，环境友好型，社会和谐型，企业学习型，矿区文明型）建设为方向，以“双百亿”集团建设为目标，发挥企业资源、产品、技术、人才、管理和区域经济等优势，对产业产品结构进行战略性调整。煤电主业，互为促进，扩大规模，做久做强；建、冶、化、机以及第三产业，实施技改，升级上档，提升产业层次，拉长产业链条，做优做精；水、气接替产业迅速崛起，形成经济规模。建成以煤为本，以电力为先导，以冶金、建材、轻工、化工为中坚，以水、气为接替的循环经济发展体系和资源节约型企业。在具体操作上：

煤炭产业：继续实施煤炭资源整合，加强接续资源勘查，加快新井建设和老矿井改扩建，对赵固矿区项目实施一体化综合开发，推进科技创新和煤炭产业升级改造，扩大产业规模；加快煤矿安全改造，加强安全管理，实施“科技兴安”战略，建立安全生产长效

机制，稳步推进本质安全型矿井建设；拓展煤炭深加工，增加品种，提高质量，建成以“焦作煤”为黄金品牌的优质高炉喷吹煤、化工原料煤、动力煤基地。

发供电业：利用矿区煤、水优势，重点建设大机组、综合利用机组和热电联产机组，整合矿区发供电资源，实现整体效益的提升。同时对集团公司电网进行改扩建，扩大供电范围，提高供电质量和电网的可靠性，大力发展直供用户。

辅助产业：以高新技术和先进实用技术改造建、冶、化、机辅业，提升产业层次，向“专、精、特、新”方向发展。

水、气接替产业：加大矿区煤层气资源开发力度，加快地面煤层气羽状抽采和瓦斯发电项目步伐，立足矿区矿井水优势，开发饮用水、饮料、保健饮品等系列产品，使煤层气和矿井水产业迅速形成经济规模，形成新的经济增长点。

## 附：参考资料

### 煤电主业发展规划

#### （一）矿井接替规划

“十一五”期间，规划安排新建矿井项目4个，估算投资432 203万元，新增原煤生产能力600万吨。

“十一五”新建矿井项目一览表

序号	企业名称	建设规模或内容 t(吨)/a(年)	建设起止年限	总投资
	合计	600万 t/a		432 203
1	赵固一矿	240万 t/a	2005~2008	165 626
2	赵固二矿	180万 t/a	2006~2009	140 531
3	恩村矿	120万 t/a	2009~2012	79 000
4	白云公司新河矿	60万 t/a	2006~2009	47 046

## (二) 资源勘探项目

“十一五”期间，集团拟安排资源开发项目 10 个，勘探面积 854 平方公里，估算投资 21 074 万元，预计提交煤炭资源 43.5 亿吨。

“十一五”资源勘探项目一览表

序号	勘查区名称	勘探区面积 (km <sup>2</sup> )	勘查 时间	勘查 阶段	勘探费用 (万元)	提交资源 (万吨)
	合计	854			21 074	434 864
1	新河矿井补充勘探	18.0	2006~2006	勘探	3 146	14 398
2	方庄井田深部地质勘探	13.0	2006~2006	勘探	2 168	7 366
3	墙南勘探区	30.0	2007~2010	勘探	1 510	38 000
4	修武预测区	59.6	2008~2013	普查	1 200	39 000
5	照镜预测区	94.5	2007~2012	普查	1 900	69 000
6	五里源预测区	34.9	2007~2013	普查	750	25 000
7	丰城预测区	100.6	2008~2014	普查	2 000	109 000
8	薄壁预测区	71.2	2007~2009	普查	1 350	43 000
9	块村营预测区	51.2	2007~2009	普查	1 050	44 000
10	济源王屋预测区	281.0	2007~2010	预测	6 000	46 100

## (三) 发供电项目

焦煤集团 2010 年煤炭产量将达到 1 000 万吨以上。为充分利用矿区内煤炭、矿井水优势，将煤炭就地转化为电力，变输煤为输电，增加企业经济效益，规划在新建矿井和扩大煤炭生产规模的同时，建设大型坑口电厂，提高煤炭产品附加值，同时完善供电系统，扩大供电范围。“十一五”期间，计划发供电项目 2 个，投资 45.75 亿元。

“十一五”发供电项目一览表

序号	企业名称	建设规模或内容	建设起止年限	总投资(万元)
1	坑口电厂	2×600 MW	2008~2009	450 000
2	供电系统改造		2006~2007	7 500
	合计			457 500

## 第四节 焦煤集团的战略实施 ——“两改两营”

战略思路与框架确立以后，还要对措施、步骤进行总体的战略安排。焦煤集团按照分合管理的思想，围绕企业战略的实施，明确了重点提出了更加具体的措施。

### 一、两改两营的提出

焦煤集团经过一个时期的积累和发展，经济发展保持了良好势头，企业实力壮大，社会地位提升，职工收入增长，基本实现了解困目标，企业处于实施战略转折的关键阶段。在这个时期，焦煤集团提出要强化“两改两营”工作，为大发展奠定坚实的基础。

“两改”即改革、改制。改革是针对内部管理机制而言的。通过深化改革，特别是人事、用工、分配三项制度改革，尽快建立适应市场经济、能够促进生产力发展的内部机制；改制是针对体制而言的，就是要在内部打破旧的隶属体制，以资产为纽带，建立健全母子公司管理体系。对破产重组企业、辅业单位，以产权制度改革为突破口，通过股份制改造等多种形式，增强改制企业的活力，从而形成多种模式的、符合现代企业制度要求的新的管理体制。

“两营”即生产经营、资本运营。生产经营方面，就是坚持走新型工业化之路，走可持续发展之路，通过科技进步和新项目建设，发展先进生产力，增强核心竞争力，使煤电主业做大做强，其他产业做好做活，产业结构趋于合理，在搞好结构调整和新项目建设的基础上，不断提高经济增长的质量，实现企业生产经营形势的稳步好转；资本运营方面，在市场经济的激烈竞争形势下，企业必须重视资本运营。焦煤集团的资本运作方式主要有股份制改造、联合经营、企业债券融资等几个方面。通过加强资本运营，吸引外来投资者参与，以存量换增量，引进新的技术、新的经营理念、新的机制和新的市场渠道，确保新建企业按照市场经济的要求运作，同时实现利益共享，风险共担，有效规避市场风险。通过资本的运作，使企业的土地资源、矿产资源、无形资产转化为滚滚财富。通过有效的资本运营，提供在传统思维下根本无法实现的新的经济增长方式。

110 改制与改革，二者互为前提，密不可分，但侧重点又不一样；没有脚踏实地的改革，改制就是翻牌；没有改制，改革也会遇到极大的阻力。要统筹考虑各种利益关系，也就是用分合的办法，注意处理好改革和稳定的关系，改革的进度与职工的承受度的关系，企业追求经济效益的本能和应承担的社会责任感的关系。改革改制侧重于分，核心是分，目标是分，分到责任、分到压力、分出活力；但合又是十分重要的，没有合，改革改制难以顺利进行。另外，从长远看，合本身也是一些改革改制的重要内容，不是什么都分，分开来看，该合的必须要合。

生产经营和资本运营，是企业日常管理的两大功课。在计划经济的历史条件下，企业管理实际上就是生产管理。市场经济要求生产要面对市场，这才产生了一个经营的问题。而资本运营概念的提出，是说企业不再是经营一种或几种产品，不再是单纯经营实物，而是将无形的资产也纳入到经济运作当中去。

资本运营是以企业的资产为经营对象，通过资产重组、企业并

购和股票上市等手段，改革资产组合方式，增加可控制的资源，盘活有形和无形资产，提高资产运营效率，实现在资产保值增值的基础上增强企业的核心竞争力。

企业资本运营是企业改革发展中的一个重要层次，对加快企业改革步伐，优化产权结构，提升企业竞争力具有积极而重要的作用。首先它有利于实现企业快速、低成本扩张。其次，资本经营有利于企业实施结构调整。第三，资本运营可以将产地扩大到市场前沿。第四，资本经营有利于优化资源配置。第五，资本经营有利于推进企业产权制度改革。第六，资本运营有利于企业快速进入资本市场。第七，资本经营有利于企业适时退出。

## 二、焦煤集团富有特色的资本运营

焦煤集团由计划经济向市场经济转型，进行了公司制改造。企业的运营也在逐步地由产品运营到资金运营，进而谋划资本运营。通过有效的资本运营，为焦煤集团提供在传统思维下根本无法实现的经济增长方式，是焦煤集团做大做强必然选择，是深化改革的必然要求和盘活存量资产的重要手段。煤炭企业集团加快发展，就必须做大做强主业，加大资源储备，加快新井建设，发展相关产业，调整产业结构，这些都需要大量的资金投入。焦煤集团利用资本运营，为企业充分利用社会资本，在较短时间内聚集大量资金，实现规模迅速扩张提供了可能。

党的十六届三中全会决议指出：“实现投资主体多元化，使股份制成为公有制的主要实现形式。”多元投资主体联合投资形成的股份制取代单一投资的业主制，成为企业运行的基本组织形式。资本的联合、重组和流动不仅导致股份制的形成和企业组织形式的变化，而且也成为市场经济条件下企业获取经济利益的一种手段。因此，各类资本交叉持股、相互融合，成为市场经济的必然特征和普遍现

象。市场经济越向纵深发展，资本间的重组和融合就会越频繁。焦煤集团适应市场经济的要求，着手加强企业资本运营的管理，让资本运营为企业带来一片新气象。

焦煤集团资本运作的方式，主要有股份制改造、联合经营、关闭破产、利用企业债券融资等几个方面。在股份制改造方面，积极吸收职工参与持股，实现股权结构多元化。如热电厂、演马电厂、冯营电厂等新建、扩建项目，均采用了这一方式。已建成的冯营电厂，利用当前电力紧缺的形势机遇，计划有针对性地向国内外有实力的企业进行招商，出售一部分股权，可以控股，也可以不控股。这样做有几个好处：①促进机制转换。吸引外来投资者参与，以存量换增量，而且还会带来新的技术、新的经营理念、新的机制和新的市场渠道，确保新建企业按照市场经济的要求运作，真正建立现代企业制度。②实现利益共享，风险共担，有效规避市场风险。③筹集资金，用于新的项目建设开发。

资本运作的重点是在煤、电主业方面。与中国铝业公司合作，共同筹建赵固一矿项目。2004年5月22日，焦煤集团与中国铝业股份公司合资建设赵固一矿，成立了“焦煤集团赵固(新乡)能源有限责任公司”。赵固一矿建设期间，公司股东双方同意，焦煤集团以其所有的经投资双方共同认可的有资质的中介结构评估的赵固一矿矿业权价款及现金出资，中铝以现金出资。第一批出资人民币，焦煤集团以现金出资1.05亿元，占公司注册资本的70%；中铝以现金出资4500万元人民币，占公司注册资本的30%。双方将各自的出资足额划入公司的账户。第二批出资为增加注册资本，焦煤集团以经投资双方共同认可的有资质的中介机构评估的赵固一矿全部矿业权价款出资(占第二批出资总额的70%)，中铝按焦煤集团的矿业权价款的额度同比例(占第二批出资总额的30%)将现金划入公司的账户。项目建设所需全部资金与股东双方出资的差额部分，由公司贷款，双方按出资比例进行担保。

通过赵固一矿的股份运作，尽快建设赵固二矿。关于赵固二矿，焦煤也与宝钢集团签署了煤、电、冶一体化开发的战略协议，通过资本的运作，使企业的土地资源、矿产资源、无形资产转化为滚滚财富。

### 三、焦煤集团未来资本运营规划

焦煤集团将充分利用现有的资源、技术、市场等优势，抢抓发展机遇，在积极争取国家政策支持的同时，采取招商引资、银行贷款、发行企业债券和重组、参股、合资、合作等多种方式筹措建设资金，通过投资主体的多元化，确保规划目标的实现。

#### （一）抓住机遇，积极争取国家政策支持

进入 21 世纪，为了保证能源安全，国家加大了对煤炭行业的支持力度，制定了一系列积极的政策，鼓励煤炭企业对现有矿井进行改扩建、技术改造，加快新井建设速度，同时加大对后备资源的勘探投入，并针对采煤沉陷影响生态环境问题和煤矿安全事故频发问题，进行专项治理。这无疑为煤炭企业提供了发展的良机，也为焦煤集团提供了极好的发展机遇。加大招商引资力度，构建多元化投资主体。

抓住国家煤炭资源整合的契机，利用焦作优质无烟煤、矿井水资源优势和国家支持优势煤炭企业新建煤炭项目实行煤—电、煤—化工一体开发的产业政策，积极与煤炭下游的钢铁、电力等企业联合，引入煤炭和电力项目建设资金，构建多元化投资主体。目前，已有多家钢铁和电力企业与焦煤集团联系，希望能够共同投资建矿办电，并提出控股、独资的想法。焦煤集团已与中国铝业股份有限公司合资建设了赵固一矿；赵固二矿与宝钢集团签订了煤、电、冶一体化开发战略合作协议；新河矿已被美国一家公司看好，拟列入

煤、电、铝产业链；煤层气开发项目已与加拿大一公司签订了成立合作公司协议，正在就合作公司章程进行进一步磋商；煤层气利用及 CDM 申请项目已与北京爱睿阳公司签订了协议，26 台 500 kW 煤层气发电以开始部分机组安装。

其他辅业项目：矿泉水及保健饮品项目拟寻求国内知名的饮料生产厂家投资；大容量矿热炉项目在日前与北京瑞（钢）联合资建设的一期工程基础上，继续予以合作，同时，对于水泥项目，也通过项目洽谈会等多种方式，积极主动与国内外企业联系，寻求合作伙伴。

### （二）加强银企合作，争取银行贷款支持

银行贷款是项目建设的主要资金来源之一。焦煤集团近几年通过债转股、政策性破产等大政策的落实，企业内部经营机制的转换、调整以及煤炭市场的好转，企业肌体得到了调理，恢复了活力，财务状况得到了明显改善，资产负债率明显下降，为建设项目争取银行贷款奠定了基础。目前已有多家银行（建行、工行、中行、农行、交行、招商、光大）争相放贷给焦煤集团，用于煤、电主业及矿井水综合利用等项目的建设。一些银行为焦煤办理了数亿元额度的授信业务。

### （三）发行企业债券

发行企业债券融资是解决项目建设资金的主要途径。焦煤集团将根据国家建设项目发行企业债券的有关规定，对规划内的煤炭、电力、水泥、铁合金、矿井水综合利用开发等建设项目进行捆绑打包，按照不超过总投资 20% 的额度发行企业债券。

### （四）争取早日上市

一是通过发行企业内部股份募集资金；二是采取出让部分存量

资产，逐步减少国有股比例方式，募集资金；三是上市。按照《河南省发展和改革委员会关于选报省定重点上市后备企业的通知》，焦煤集团正在积极申报列入省定重点上市后备企业。从各项财务指标看，焦煤集团的负债水平较低，财务风险小，长期债务的偿还能力较高。从发展能力看，焦煤集团生产经营资金周转速度较快，企业资金营运能力较好，发展潜力较大。从盈利能力看，随着破产、改制工作的结束，焦煤集团将轻装上阵。随着千业水泥、赵固煤矿等一批在建项目的陆续投产，焦煤集团的生产能力、盈利能力将大幅度提高。焦煤集团拟拿出一批优良资产组建上市公司，通过上市募集发展资金。

## 第四章 分合管理思想指导下的 企业改制改革

116

社会和社会单元的发展，总是在变革中前进。没有变革，就不能解决发展中的矛盾，就不能理顺影响发展的诸多关系。处于变革年代的焦煤集团，面对社会主义市场经济的逐步建立、发展，面对眼花缭乱的改革潮流，在困境中挣扎，左冲右突，不断寻求适合自身的变革之路。分合管理本身就是一场企业变革，是从北国企实际出发，针对老企业特点所进行的管理创新，既是管理思想，又是推进和深化企业改革的指导思想。

回顾焦煤这些年走过的路，改革改制是企业重要动力源之一。焦煤的改革改制，具有两方面的含义：一是在运行机制上的改，主要是以三项制度为核心的内部运行机制上改革，这个称之为改革；二是在管理体制上的改，主要是围绕产权制度进行的改革，促进企业经营体制的转换，这个称之为改制。

### 第一节 焦煤集团“两阶段五个字”的 改制部署

#### 一、焦煤体制改革所要解决的问题

长期的计划经济体制给焦煤集团留下了沉重的包袱和历史性问

题，进入市场经济以后，面对激烈的市场竞争，焦煤所存在的机制不活、动力不足问题日益显现，企业在困境中越陷越深，一度濒临整体破产的边缘。主要问题有以下几个方面：

——**负重发展，步履维艰。**企业办社会机构庞大，成为企业生存与发展的沉重负担。离退休人员没有与企业脱钩，养老费用负担沉重；企业开办学校、医院、保卫、幼儿园等费用较高。

——**市场退出机制不健全，亏损源巨大。**由于一些不具备生存条件的单位不能及时破产，多数职工只能下岗或长期放假，集团有富余人员近2万人，无法分流和安置，由于社会保障机制不健全，加上职工择业观念陈旧，考虑到对社会稳定的影响，企业很难与富余人员脱离关系。为解决就业而建的多种经营产业规模小，产品技术含量低，产业结构不合理，生产力落后，多数项目被列入关停的“五小”项目。这些成为企业的亏损之源，使企业经济越来越困难。

——**平均主义严重，缺乏活力和动力。**长期以来，矿务局（焦煤改制前企业名称）对基层单位实行计划经济的管理模式，在从计划经济向市场经济过渡的艰难历程中，各种矛盾和问题交织在一起，导致企业大锅饭非常严重，亏损越来越多，生产经营走进了死胡同，职工生活非常困难，大规模不稳定事件频频发生。

## 二、焦煤集团体制改革的历史机遇

1. **国企改革方向已经明确。**1999年9月，中共中央召开了十五届四中全会，总结多年改革经验，会议通过了《中共中央关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定》。《决定》中有两项重要的突破。①明确提出国有经济战略性调整的方针：有进有退，有所为有所不为。②明确提出法人治理结构是公司制的核心。十六届三中全会提

出了国有企业实行股权多元化改制这一总的指导方针，为国有企业的改革改制进一步指明了方向。

**2. 体制改革所需要的政策机遇。**国民经济的快速发展，长期制约经济发展的“瓶颈”已被突破，物质技术基础更加坚实，社会保障体系正在逐步完善，创造了更多的就业机会。这些都为加快国企改革提供了有利条件。在这种情况下，国家相继出台了一系列政策：**①改革改制政策到位**，特别是政策性破产政策和国有资本退出机制政策的出台，困难企业可以依法享受国家政策规定的各项优惠，解决自身改制不能解决的问题，如政策性破产和退出所需要的资金问题，企业办社会移交问题。**②配套政策到位**，即改革需要付出的成本由国家和社会来承担一部分的政策，即社会保障体系的逐步健全、再就业优惠政策等，为企业改制奠定了较好的社会基础。

**3. 理顺企业管理体制的机遇。**1998年，焦煤集团下放河南省政府管理，成为省管企业，政府理顺了对企业的管理体制，使企业得到了地方政府的支持。省政府对国有企业改制发展的重视和决心，以及一系列有利于企业发展的政策措施纷纷出台，为企业改制提供了契机。

**4. 高增长的国民经济为企业改制提供了良好的外部环境。**国民经济持续稳定增长，使国企改革和发展的外部环境逐步改善。经济形势的发展带动了能源产业的转机，加上国家对小煤窑的整治，煤炭企业改制后面临的外部市场形势十分有利。

**5. 企业职工对改革的愿望和要求。**焦煤多年的困境，希望企业发展的强烈欲望，以及社会改革改制的大环境影响，加上企业的不断宣传，职工对待改革在观念和认识上有了根本的变化，焦煤不进行体制改革就没有出路已达成共识，改革改制的思想基础已经形成。

### 三、焦煤集团体制改革方案——公司化起步

焦煤集团的体制改革公司化起步，最初也不是主动的，至少有两个原因要求它这样做。①省政府统一部署。1998年，国家实施大公司、大集团战略，将原属中央管理的大多数企业下放省政府属地管理并进行改制，随其他企业一起，焦作矿务局几乎是一夜之间，改名换牌，改制为焦作煤业(集团)有限责任公司，结束了长达半个多世纪的半政府半企业的管理模式，成为市场主体的独立法人。②当时国家为减轻企业负担，促进国企脱困，出台了债转股政策，债转股要求企业进行公司化体制改革。

改名换牌是进入改革新阶段的标志。焦煤伴随着改名换牌，深入贯彻落实十五届四中全会“有进有退，有所为有所不为”和建立法人治理结构的精神，以建立现代企业制度的公司制治理结构为目标，于2000年初出台了《焦作煤业(集团)有限责任公司体制改革方案》，基本思路是依照《公司法》和河南省人民政府的批复精神，从实际出发，通过“三改一加强”把矿务局改建成国有独资的、组织形式为母子(分)结构的集团公司，集团公司依法管理和经营出资者授权公司范围内的国有资产，享有法人财产支配权、投资决策权、筹资融资权、产品劳务定价权、自营进出口权和企业联营兼并权等，对国有资产负有保值增值和国有资本金安全有效使用的责任。集团公司采取多种资产联合方式，构建母子(分)公司体制。集团公司所属子(分)公司均为集团成员企业，母子公司在法律上地位平等，在各自的经营范围内实行自主经营、独立核算、自负盈亏。

体制改革推动经营机制的转换，集团公司出台了人事、财务、用工、分配、煤炭营销、物资供应等九项改革方案，在减债卸包袱

的基础上，试行年薪制，确定以资产回报为目标的层级管理制度，重点推动资源枯竭、扭亏无望的矿井破产重组，努力推进主辅分离，初步建立起了法人治理结构。

#### 四、焦煤集团体制改革模式的选择

焦煤集团的改制，不是简单的减轻包袱，也不是应景之作，主要是解决机制不活和发展动力不足的问题。面对困境必须真刀实枪地改，只有改，焦煤这个百年老企业才能不倒在新世纪的门槛上。但改制模式多种多样，焦煤要选择什么样的改制模式？一把钥匙开一把锁，不能简单地重复别人的经验做法，必须根据企业自身实际，用分合管理思想来分析焦煤改革的现实。首要的是突出一个分字，即在宏观指导思想，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。在这个过程中要注重各个方面的改革设计，明确责权利相统一，切实与市场接轨，激发企业活力，增强企业在市场中的竞争力。在选择改制方式上，既要适合企业实际，又要能够得到国家政策的支持和帮助；既要避免和弥补某种改制方式的不足之处，又要适应改制对企业内部作适当调整。

中央提出国有股减持时，不少人提出一种以职工持股为基础的国有股减持思路，即借鉴国外职工持股计划的某些做法，对职工内部持股进行重新设计，由国有股向职工股的转移。焦煤能不能实行职工持股计划？从理论上讲，是肯定的。但是，焦煤的改制重点要解决机制不活和动力不足的问题。职工持股计划虽好，在我国许多政策制度尚不完善的情况下，很可能演变为以往的职工股。一是出现职工持股平均化，在人人有股而又没有建立起相应的制衡制度的情况下，职工即使持有了股也与过去企业100%属于国家的情况没有

太大的区别。二是出现职工持股的福利化。三是出现职工持股的形式化。如果不管条件成熟与否，盲目推行职工持股制度，如此这般，企业还是原来的企业，职工还是原来的职工，没有解决什么问题。

也有人提出通过上市解决这个问题，但是市场经济是效益经济，不是慈善活动，像焦煤这样一个困难重重的企业，效益又不好，谁会往这里投资，谁会买一个这样的企业。焦煤长期以来的经营状况不符合上市条件，如果把内部较好的单位重组包装上市，那么占据焦煤相当资产份额的效益不好的大多数地面企业、衰老矿井的实际问题无法解决，仍然是一个巨大亏损源，仍然是一个大问题摆在那里。同时，重组包装上市，不仅要有不菲的投入，估计没有三年五载的等待也是难以实现的，花了钱又不能上市的惨烈悲剧比比皆是。焦煤等不起，处在生死边缘，这样的漫长等待实际上就是自杀。焦煤需要的是立即施行手术，才能够起死回生，挽狂澜于即倒。

曾经流行的还有企业兼并的道路，焦煤自身的困境，使它没有能力去通过兼并别人做大，走曲线解救的道路。如果让别人兼并，焦煤这样的庞然大物（至少有相当大的摊子，相当多的人，相当大的困难），又有谁能兼并，谁又有那么大的实力来解决企业几十年沉淀下来的诸多问题？

所以，焦煤的改革改制并不是一道简单的选择题，职工持股计划有弊端，上市行不通，兼并无门。基于这种状况，焦煤在改制形式上创造了分的办法，选择破——破产重组、退——以退为进、参——参股激活、剥——划块剥离、分——分灶吃饭五种模式，这五种模式分别针对不同的单位实施。殊途同归，五种改制模式的结果合在一起，就共同推进了焦煤集团现代企业制度——公司化治理结构的完善，极大地增强了企业发展的活力与动力。

## 五、焦煤集团两个阶段五个字的改制形式

### (一) 改制总原则

党的十五届四中全会提出了“有进有退，有所为有所不为”的总原则，它为企业改革改制提供一条新思路、新方法、新途径。用这个原则指导焦煤的改革改制，就是在体制上改革，要做到有所集中有所剥离，有所抓有所放手。①加快焦作煤业有限责任公司改制的步伐，下属单位宜变子公司则变子公司，宜变分公司变分公司，大部分变子公司，使其成为独立法人，自主经营、自我发展，不把大家捆在一起，激活其发展能力。②加快几个矿井破产步伐。③加快分离企业办社会职能。④加快养老统筹省级统筹的转变。⑤加快债转股工作。⑥加快放开搞活小项目。⑦加快人事制度改革。配合体制改革，在经营机制上改革，要有所控有所不控，有所管有所不管。该管的一定要管住，管不住管不好的不直接去管。责权利关系上，国有资产经营要有收益，该上缴利润的上缴利润，该上缴管理费的上缴管理费，该上缴统筹的上缴统筹。但指标要科学，算大账，留余地。建立产业集团上，该组的组，不该组的则分。基层单位的人事、分配、用工制度，也要有所控有所不控，尊重它们的自主权。在企业管理上改革，有所统有所不统，有所统一管，有所分层管。就是大的方向要管住，有重点，余下的分层管，上下结合，两方面积极性都发挥出来。首先加强对企业战略的研究和管理。其次，基础管理分层管，主要由下层管。第三，成本管理、资金管理和质量管理重点管。第四，用现代管理技术、方法、手段、经验改进管理，促进企业的科技进步和产业升级。

## （二）正确认识焦煤的改制

焦煤的改制具有四个方面特点：主动性、渐进性、效率性、公正性。主动性是改制的胆识，渐进性是改制的难度，效率性是改制的结果，公正性是指在改制中坚持公开公正公平，保持矿区和谐。主动性非常关键，很多国家优惠政策一旦实施到一定时候就会停止，过了这个村就没有这个店。要积极去争取这些政策，抢抓在手，为我所用，为企业的改革改制提供条件。像焦煤这样没有外援的企业，仅仅依靠自身的力量是无法改制，也是无法脱贫解困的。当然，主动要敢于冒险，改制是一场看不见硝烟的战争，一着不慎，就可能引发大的事件，出乱子，因此，要敢于承担政治风险，不怕摘帽子，不怕落骂名。从这四个特点来看，焦煤的改制必须要处理好三个方面的问题：

改制的紧迫性与渐进性。站在世纪之交的焦作煤矿，百年风雨已使它步履沉重，再不改革改制，大厦将倾。国家的解困政策，如果不抓紧利用，机不可失，失不再来，剩下的就只有死路一条了。但改革不能不触及部分人的利益，因为它本身就是利益的再调整。焦煤这样一个老字号的国有企业，过去为国家作了很大贡献，工人特别有自豪感和成就感，改革一旦触及他们的利益，很可能产生很大的反作用力。这就需要有一个消化的过程，有一个融化坚冰的过程。新旧观念、习惯的矛盾和冲突不是短时间内可以解决的，必须经过不断的磨合。因此，焦煤改制之路，就显得特别的艰难，可以说是一个漫长的渐进过程，任何追求急功近利、立竿见影的做法，都是不现实的。改革的紧迫性和渐进性这对矛盾如何解决？用分合管理思想来考虑，改革的路必须朝前走，改革的目标是坚定的，毫不动摇的，但在方法上必须注意结合焦煤的实际，不能一味照搬别人的经验，不搞一刀切，不跟风，不简单追求时间上的快，认真考虑改的效果，一步一个脚印，稳扎稳打，先从最需要改的地方做起，

先解决最需要解决的问题。所以，坚持科学求实、积极稳妥、整体规划、分步实施的原则，焦煤改制必须先破后改，先下后上，先辅后主，稳步推进。

改革度的把握。度，在哲学上指一定事物保持自己质的数量界限。在这个界限里，量的增减不改变事物的质，超过这个界限就要引起质变。真理超越一步，便成为谬误。度是事物保持自己质的数量限度，体现了质与量的对立统一，只有认识了事物的度，才能准确把握事物的质，坚持适度的原则。焦煤集团的改革改制也是个度的问题，什么时间改，哪些地方改，改到什么程度，都需要把握一个度。从时间上讲，不能急于求成，要看社会大环境和企业小环境，不超前，也不落后，要与干部职工的接受程度相统一，尽量有水到渠成的结果。哪些地方改，就是对企业自身有个清醒的认识，条件成熟的改，不成熟的不能勉强，也是“有所为有所不为”。改到什么程度，就是要根据政策要求和企业内部需要，不是什么都片面地追求一步到位。这就要求焦煤的改制要精心设计，一厂一策，分类指导，做到进而有为、退而有序。

改革重在目标的实现。小说家重过程不重结果，企业家重结果不重过程。焦煤体制改革，不是搞形式，也不是做给谁看的，所以不需要热闹，其实从现实看，更需要悄然实现。改革不会自发进行，必须有一个从被动到主动、从不自觉到自觉的过程，因此必须自上而下强力推进。但无论被动还是主动，改制改革要以成果为导向，而非以活动为中心。因而改革要考虑形式，考虑方法，暴风骤雨式的改革活动，看起来很热闹，实际上是制造恐慌，很容易把事情搞砸，要正确处理改革、发展和稳定的关系，兼顾各方利益，确保矿区社会稳定。讲求方法，就要及时把握机会，步步为营，虽是精心策划，仍要营造一种“及时刚好”的变革，确保改革目标的实现。

### （三）焦煤集团产权改革实施方案

2003年中共河南省委、河南省人民政府下发了《关于进一步深化国有企业改革的决定》，要求省属国有企业加快企业产权制度改革。贯彻落实这一决定精神，根据对改制的认识和分析，焦煤集团坚持从实际出发，坚持科学求实、积极稳妥的原则，提出了“先下后上，先破后改，先辅后主”的十二字改制总体指导方针。先下后上，是指先对基层单位进行改革改制，再对机关和具有管理职能的分公司进行改革改制；先破后改，是指先对符合破产条件的单位实施破产，再对地面非煤单位实施改制；先辅后主，是指先对非煤辅业进行改制，再对煤电主业单位进行改制。这样，焦煤的改制就有了明确的思路和操作步骤。

焦煤集团的改制以产权制度改革为中心，以增强企业活力为出发点，把主辅分离和辅业改制结合起来，把破产重组和辅业改制作突破口，鼓励和吸收各类投资者参与改制，积极探索员工持股、决策层经营者持大股、员工买断企业净资产等实现产权多元化的不同形式，促进企业体制、机制、管理创新，稳步推进主辅分离，主业做强，辅业搞活，实现股权多元化，不断增强企业活力。

——**改制目标**。通过产权制度改革，对辅业进行剥离改制，实现国有资本大部或全部退出；对煤电主业，在多渠道融资的基础上，实现股权多元化。经过两个阶段，逐步达到煤电主业做大做强、辅业存量盘活、股权结构优化、经济效益提高、核心竞争力增强的目标，最终把焦煤集团改组改造成为以产权为纽带，以资本运作为主要形式，以煤电为主业，多种经营全面发展的具有较强竞争力的跨地区、跨行业、跨所有制的充满生机和活力的企业集团。

——**改制的基本形式**。坚持从百年老煤炭企业的实际出发，围绕产权制度改革这个中心，做到“三结合”，即矿井关闭破产与企业重组相结合，产权改革与主辅分离相结合，结构调整与做强主业相

结合。总体改革改制采取“破、退、参、剥、分”五种形式：

一是“破”，先破后立。即抢抓国家政策机遇，对扭亏无望、资源枯竭的矿井实施政策性关闭破产。抓住集团公司先后有7个矿列入全国政策性关闭破产项目的机遇，对破产重组企业，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，焕发新的活力。

二是“退”，以退求进。即对部分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。这部分企业主要是地面单位，由于历史包袱沉重，连年亏损，难以适应激烈的市场竞争。通过实施改制，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，国有资产全部或大部分退出。

三是“参”，参股激活。即对部分单位采取职工参股的形式，进行股份制和股份合作制改造，激活企业内部机制。对资产规模较大、效益比较好的企业，在集团公司范围内采取自愿参股的形式，进行股份合作制改造。对资产规模不是很大、又有发展前景的企业，采取内部职工参股进行股份制改造；对资产规模比较小、经营又比较困难等三级小企业和多经网点，采取职工全部参股并拥有全部股份的形式进行股份制改造。在推进企业内部参股的同时，按照市场化的要求，积极引进各类社会资金参股，真正实现多渠道融资。

四是“剥”，划块剥离。即对企业承担的社会职能，实行划块管理，与原企业逐步脱钩，实施人、财、物集中管理，费用包干。待条件成熟时，根据有关政策，积极与地方政府协商，逐步从企业剥离出去，移交地方管理。

五是“分”，分类管理。就是确立以分为主要内容的管理思想，结合企业实际，科学划分主业与辅业，实施主辅分离、分灶吃饭，强化企业激励机制和约束机制，促使基层单位围绕市场做文章，眼睛向内搞挖潜。“分”的实质是彻底打破集团公司内部单位之间的

“大锅饭”，资金管理上打好资金“水闸墙”，单位与单位之间不搞平衡，各家办好各家的事，激发企业增产增收的内在动力，促进经营理念、运行机制的转变。

——**改制实施步骤。**根据整体规划、分步实施的原则，以及企业发展战略和结构调整的需要，在剥离“三类资产”（非主业资产、闲置资产、关闭破产企业的有效资产）的基础上，集团公司改制工作分两个阶段完成。

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。

（1）破产改制单位将焦煤集团持有的国有股权转让给员工和其他社会法人，实现国有资本的全部退出。

（2）对资源枯竭、扭亏无望的王封矿有限责任公司，积极申报，争取列入全国政策性破产项目。

（3）对生产经营十分困难的企业，先实施改制。分三批对地面企业以整体出让的方式进行改制，经营者、经营层持大股，职工自愿参股，积极寻求外部法人参股，实现国有资本部分退出或全部退出。在职工安置问题上，保持政策的连续性，比照享受中办发（2000）11号文件和全国企业兼并破产和职工再就业工作领导小组（2000）33号文件所规定的有关政策，不再享受其他安置政策，避免交叉混乱。

（4）在规范内部建筑市场的基础上，将新整合组建的宏程公司、房屋开发总公司改造为股份制企业，将其国有股权大部分转让给员工和其他社会法人。将新亚商厦、计讯处、设计处改造成经营者、经营层、员工参股，其他社会资本和自然人资本进入的公司制企业。对焦煤集团参股的合资企业华宝铝业公司，可在适当时机将焦煤集团持有的国有股权，优先向企业经营者和员工出售，完成国有资本的退出。对华飞电子公司，将集团公司持有的国有股权，吸收其他

社会资本或内部职工参股，完成国有资本的退出。

(5) 机关生活服务中心按照专业化管理、市场化经营、社会化服务的原则，尽快实现由福利型(经费型)向经营型转变。东方宾馆等后勤服务单位，逐步改造成为面向社会、自负盈亏、独立核算的法人实体，在明晰产权的基础上，采取租赁、股份合作等形式进行分离。

(6) 落实河南省政府关于企业办社会的有关政策，将学校进行移交。将焦作市公安局阳城公安分局和矿区保卫处完成分离，资产、人员、业务整体移交地方管理。对社保中心、房改办、武装部实行社会化管理。

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，做大做强煤电主业，增强国有资产的控制力，实现国有资产保值增值，做到进而有为。

(1) 将煤电主业单位中马村矿、演马庄矿、九里山矿、古汉山矿、位村矿、运销处、供应处、供电处、设备租赁站、电冶分公司、演马电厂等单位改制为国有控股、吸收其他社会资本参股、职工持股的投资主体多元化的骨干企业。

(2) 积极培育新的经济增长点，利用“三废”发展符合国家产业政策的综合利用项目，扩建 $2 \times 50$  MW 煤矸石、煤泥综合利用发电机组项目，按照《公司法》有关规定，设立“焦煤集团(集团)冯营电力有限责任公司”，为焦煤集团的子公司。为促进国有资产的合理流动，实现投资主体多元化、产权主体多元化、股权结构多元化，焦煤集团拟将部分股权转让给其他社会法人，同时拟实施职工持股计划，将部分股权转让给集团公司符合条件的员工，进一步优化股权结构。

(3) 针对焦煤集团大部分矿井衰老，生产后劲不足的问题，在巩

固提高现有矿井生产能力的基础上，积极做好赵固井田的开发建设工作。赵固井田煤炭赋存稳定，储量丰富，开采技术条件简单，具备建设高产高效矿井的条件。设计两个生产矿井和一个电厂。项目建设引入其他法人战略投资者，并积极实施职工持股计划，实现投资主体多元化。

通过两个阶段五种形式的改制，减员增效，集约经营，统筹安排其全资、控股、参股企业资产及人员，在享受以其有效资产为限承担相等债务等优惠政策后，实现国有资本大部分或全部退出，产权主体多元化，职工身份市场化，后勤职能社会化。企业实现煤电主业做大做强，辅业存量盘活，股权结构优化，经济效益稳步提高，核心竞争能力不断增强的目标。

#### ——改制的股权设置和激励。

(1) 鼓励改制企业职工持股、经营管理层控股、经营者持大股。鼓励社会资本参与集团公司企业改制。根据河南省国企改革会议精神和焦作市有关规定，集团公司及所属单位出售的净资产暂按普通员工占 60%、中层干部及技术骨干占 20%、经营者占 20% 的原则持股（其中高管人员，根据分工不同、责任大小，可按人均持股权适当拉大持股档次）。具体到各个改制后的公司，经营者持股比例以公司总股本大小、参照有关政策文件，一般按 10%~60% 之间确定。对集团公司资产、人员较少的非主业单位净资产，提倡由单位经营者、管理层、员工以及其他法人、自然人买断，实现国有资产全部退出。

(2) 鼓励员工购买集团公司及所属单位全部或部分国有净资产，国有股权优先出让给企业经营管理层和员工，而后对外出让股权。为调动员工参与产权制度改革的积极性，国有净资产按评估价折成股份后，可根据责任大小向员工出售，并按一定比例配售购股，未支付现金的股份可赎股 5 年。对改制为国有控股的企业，可以从总

股本中划出一定比例的国有股设置股份期权，也可用部分国有股对有较大贡献的优秀企业经营者和其他有功人员进行奖励，也可将技术人员的非职务技术发明成果和个人拥有的知识产权作价入股。非职务技术成果作价的金额经股东会协商同意，由有资质的评估机构评估，报同级国有资产管理部门备案。

——**改制的实施细则**。为确保改制的稳步实施，顺利进行，集团在改制方案出台的同时，制订出台了焦煤集团产权制度改革稳定工作方案、焦煤集团产权制度改革资产处置债务处理方案、焦煤集团产权制度改革职工安置方案、焦煤集团企业办社会单位分类及其处置方案、焦煤集团产权制度改革有关社会保险问题的方案和焦煤集团产权制度改革国有资产监督管理办法。

## 第二节 破，以破促立

130

### 一、落实关闭破产政策在焦煤集团历史进程中的重要地位

#### （一）国家关于关闭破产衰老报废矿山的政策

1. **政策性破产不同于一般意义上的破产**。破产是指企业不能偿还到期债务且资不抵债而采取的特别处理程序。区别于经营性破产、政策性破产，即给一定的特别政策照顾的破产形式。1986年，我国出台《企业破产法（试行）》，对象局限于全民所有制企业。当时，它的积极意义在于为全民所有制企业提供“死亡通道”，改变国企历来“有生无死”的状况。而国有企业政策性破产始于1994年，主要考虑到国有企业经营不善原因多样、广大职工在企业倒闭后生活困

难等原因，规定企业破产资产清偿，首先满足企业所欠职工工资和劳动保险费用、所欠的税款，而银行与其他债权人的利益摆在最后；同时还明确，企业不论是筹备破产，还是决定整顿，抑或是清算组的组成，都要得到行政主管部门的许可或由这些部门介入，这使得地方政府和部门在企业破产中处于主导地位。因此可以说，政策性破产是政府指令这个企业进行破产，是政府的行政行为。

2. 国有煤矿实施政策性破产的原因。1998年国有重点煤矿下放到地方，归省级政府管理，但是下放之时整个煤炭行业严重亏损。国有煤炭企业亏损的主要原因是相当部分的煤矿资源枯竭，让这些资源枯竭、扭亏无望、产品无市场或高硫高灰矿井关闭破产，重新寻找生路，无论从眼前还是从长远来看，都有利于维护职工的利益，也有利于企业摆脱困境、重获新生。因此，煤矿的关闭破产，是市场经济的客观需要，是煤炭行业结构调整的需要，也是党中央、国务院的重大战略决策。考虑到煤矿等矿山企业资源枯竭的特殊情况，与一般经营不善企业的关闭破产不同，国家对煤炭企业的关闭破产给予了特殊政策：相对提高了安置费标准，提高了企业所办社会职能单位移交地方支付的费用，增加了部分全民和集体职工及家庭成员最低生活保障的支出。同时，突出照顾了年龄偏大的职工，增大了职工自主选择去向的余地，明确规定可以利用关闭破产企业的有效资产安置职工，对集体或混岗职工也提出了明确的安置政策等。

为此，中央财政将拿出更多的政策性补贴，推动资源枯竭矿山从国有经济中退出。费用主要由六部分组成：①清算费用，包括清算期间维护费和职工生活费；②职工安置费；③离退休人员养老金和医疗费；④工伤和抚恤人员费用；⑤学校、医疗、生活设施等社会服务职能费用；⑥拖欠的工资、养老金和医疗费等。破产费用的来源主要包括四个渠道：①土地作价和资产变现收入；②中央财政

核定给企业的亏损补贴；③上述两项支付后，费用仍不足的，由中央财政给予补助；④省级财政兜底资金。

落实中央精神，国家煤炭工业局 1999 年对资源枯竭煤矿进行了调查摸底，在原 94 户中央财政煤炭企业 593 处矿井中，有资源枯竭、高灰高硫和扭亏无望煤矿共 257 处，应逐步关闭破产。从 1999 年起着手进行 14 个煤炭企业破产和 40 个矿井关闭的工作，一般称之为“1440”工程。2000 年下半年着手进行 55（原计划为 16）个煤炭企业中的 97（原计划为 60）个资源枯竭煤矿的关闭工作，一般称之为“1660”工程。按照这个计划，1999 年在国务院有关部门的大力支持下，国家煤炭工业局对本溪煤矿进行破产试点工作，对抚顺和鸡西的资源枯竭煤矿进行关闭试点工作，取得了一些经验，也遇到一些尚未解决的问题。党中央和国务院对资源枯竭矿山关闭破产工作高度重视，组织有关部门深入调查研究，2000 年 6 月下发了《关于进一步做好资源枯竭矿山关闭破产工作的通知》，对关闭破产工作的政策和组织领导作出了明确的规定，加快了资源枯竭矿山关闭破产的步伐。

**3. 国有煤矿实施政策性破产带来的机遇。**不破不立。国有煤炭企业实施破产后，再通过以下方式进行重组：①将效益好的单位分立出来，成立独立的企业。②由其他企业收购部分有效资产，并带走部分职工。③在关闭破产变现时，由职工出资购买有效资产，组成股份制或股份合作制的中小型企业。对于职工来说，破产企业职工的出路，除以上选择外，年龄偏大的，可提前退养或退休，也可领取一次性经济补偿金或安置费自谋职业，或到社区管理机构等。可以说大多数职工都能够得到安置。对于企业来说，减轻了负担，实现了改制，有了发展的必要资金和能力，破产使企业获得新生，可借此走上新的发展道路。关闭破产，实际上是国家给了困难煤矿一条出路。这对无法解决自身困难的煤炭企业是一次相当难得的机遇。

## （二）“两来一去”工作思路与部分矿井的关闭破产

1. 关闭破产政策是“两来一去”思路的主要依据。1998年，企业下放地方管理时，走过百年的焦作煤矿经营状况跌入历史低谷。整个煤炭市场一片萧条，市场经济又要求企业逐渐自负盈亏。拥有在职和退休职工共8万人的企业，年产值仅十个亿，内外债共十几个亿，年迈体弱的焦作煤矿徘徊在生死边缘。

正是在这种关系企业命运和前途的时候，企业由焦作矿务局改制为焦作煤业(集团)有限责任公司，焦煤集团认真审视国家政策和企业的实际情况，提出了“两来一去”的工作思路，并以此为指导提出了“三步走”发展战略。“两来一去”的关键是如何迈出第一步，而第一步就是建立在对企业实际和国家宏观政策机遇的把握上，抓住机遇，落实好大政策，先保存下来。就是紧紧抓住债转股、企业离退休人员养老金省级统筹、分离企业办社会职能等国家政策机遇，减轻企业负担；特别是抢抓部分矿井的政策性破产，消灭亏损源，增强企业活力。结合破产重组这个基础，焦煤强力推进改革改制，将重点放在企业内部组织结构上、产权制度上、运行体制上和管理方式上。

“两来一去”工作思路，以生存为出发点，一方面抓外部政策机遇，决然地进行衰老煤矿的关闭破产；另一方面强力推进内部改革，提高企业自身的竞争和发展能力，鼓起劲儿往外冲。对内凝合力量和人气，对外谋求理解和支持。为迷境中的焦煤集团指明了前进的方向，增强了干部职工的信心，开辟了适应焦煤脱贫解困和发展振兴的新路子。正是有了政策性破产这个大政策，企业才解决了自身无法克服的问题，焦煤的改制改革才有了必要的经济条件。

2. “两来一去”思路为破产提供了思想前提，扫清了认识障碍。“两来一去”思路的确立，首先是建立在对企业自身境况的认识基础之上的，保存下来的悲壮，促使干部职工正确认识矿情，认识到企

业面临的困境和危机，使大家树立了危机意识。危则思变，只有当大家都认识到危机时，才能清醒地意识到再不改革改制，大厦即将倾倒，覆巢之下岂有完卵？改革势在必行！危机意识催生了改革改制的呼唤，催生了保生存、求发展的强烈需求和愿望，改革改制达成共识！

焦煤也曾一度在破产与苟全之间，领导在徘徊，职工心慌慌，争论声如潮涌。“两来一去”思路，点明焦煤所面临的诸多历史问题，仅仅靠自身力量没有办法摆脱最终关门的命运，必须借助外援；破产等政策是政府对历史贡献者在体制过度期的补偿搭救，是“最终关怀”，是阶段性的政策。机不可失，失不再来。如不抓住这个机遇，焦煤将失去生存下去的希望，破除了各级领导干部和职工的不必要争论，也促使他们丢掉幻想，增强了机遇意识。在市场经济条件下，机遇就是效益，机遇就是出路，认识到机遇稍纵即逝，重在抢抓，必须努力抢抓。

“两来一去”思路也促进了干部职工思想观念的转变。首先是发展的观念深入人心，“两来一去”思路立足发展，发展是硬道理，通过改革改制发展企业是解决所有困难的唯一之路。大发展小困难，小发展大困难，不发展死路一条。只有企业的经济总量不断提高，经济增长的质量不断改善，企业才有能力解决诸多问题。此外，市场经济观念得到确立，等靠要思想在一定程度上破除，机遇意识取得共识，创新观念普遍树立。所有这些，为企业改革改制奠定了思想基础。

3. 关闭破产是“两来一去”思路顺利实施的基础。治沉痾用猛药，破产对焦煤来说就是一剂猛药。1999年，焦煤集团濒临整体破产的境地：半数以上单位处于停产、半停产状态，上万名职工被放了长假，两年开了不到一年的工资，拖欠职工工资、医疗费高达2亿元。企业债务缠身、官司缠身，面临着空前的生存压力。具体分析焦煤的问题，主要在于“老”、“大”、“难”，这些问题又集中体

现在现有7个衰老报废矿井身上，它们是主要的亏损源。集团公司要想保存下来，就必须消灭这个亏损源。

因此，必须对扭亏无望的矿井，实施政策性破产，否则“两来一去”的思路就难以落实。而这些矿井本身要想起死回生，也只有先置之死地，减轻行囊，转机换制，而后才能浴火重生。对这些矿井实施破产，没有国家大政策的支持，破产无法进行；没有大政策的支持，改制难以推进。所以说，转变观念促进破产政策的落实，是“两来一去”思路顺利实施的拐点。

关闭破产之后是重组，通过破产对这些衰老矿井产权进行改制，重组的企业直接成为投资主体多元化的股份制公司。所以从实质上，政策性破产是给困难国有企业一条新的出路。搞破产，减轻负担，换个机制，换个活法。这就给集团公司管理体制和经营转变带来契机，为集团公司地面产业的改革改制，为集团公司将来主业的改制提供了经验、模式和启示。破产重组企业新的管理模式又直接促进了集团公司所属各单位经营机制的转换。

关闭破产是调整产业结构的重要工作。前面已经论述，焦煤的煤炭生产在整个企业生产经营中地位不突出，没有发挥出主导作用。而多种经营项目也以安置型为主，企业总体竞争能力弱，市场占有率低，形不成具有竞争能力的大规模生产企业和产品，产业产品结构急需调整，生产技术和设备急需改造。基于这个实际，焦煤在结构调整思路，把目前的产业划分为三个部分，即支柱产业、支撑产业、支持产业，进行“三支”产业结构调整，必须首先解决衰老矿井的生产经营和多种经营、第三产业企业的问题，关闭破产政策为此创造了一个好的环境，为其他企业的发展解决历史遗留问题。因此说，没有关闭破产政策，产业结构的调整也是难以推行的。

由此可见，在焦煤集团，关闭破产的“破”，破的不单纯是几个衰老矿井，它影响深远。在一定意义上讲，它破的是旧观念、旧机

制和不切实际的幻想，它破出一个新焦煤，破出一片新天地。

### （三）分合管理指导焦煤的关闭破产，关闭破产促进分合管理发展

在“两来一去”思路与分合管理思想指导下，焦煤确立了企业必须要抓住破产大政策机遇，反过来，通过关闭破产政策的实施又为分合管理与“两来一去”提供了思想、机制、环境、物质的基础和前提，在分合管理思想的指导实践中起着非常关键的作用。

1. 实施关闭破产，本身就是分的题中之义。从分的角度来看，衰老矿井作为集团公司的主要亏损源，解决它的问题就是对这部分企业进行关闭破产，这样才能突围成功。这部分企业不能实现突围，分合管理的思想就缺乏影响力。同时，在这个过程中，一定要注重合的方法的运用，才能实现稳步操作，顺利达到目标。

2. 实施关闭破产，强化了整个企业的风险意识。激发了整个企业的活力，增强了竞争力。市场就是战场，不论哪个企业，要想在激烈的竞争中站稳脚跟，立于不败之地，就必须面向市场，加强管理，不断提高效益。

3. 实施关闭破产，有利于企业全体员工结成盈亏共负和风险共担的命运共同体。市场竞争优胜劣汰，效益好的企业不断发展壮大，效益差的企业逐渐被市场所淘汰。企业一旦破产，员工就要失业。在破产的威胁下，每个企业员工都必须关心企业的生产经营，增强责任感，为共同办好企业而努力。

4. 实施关闭破产，具有淘汰落后企业，实行新的投资主体多元化体制，调整产业结构、资源整合的作用。在市场经济条件下，产业结构的调整是通过企业根据价值规律要求自行调整生产和产品结构以及企业之间的竞争与淘汰实现的。淘汰落后企业，可以使生产要素在社会范围内重新组合，以达到资源的优化配置和产业结构的合理调整。有利于促进企业之间的联合，形成规模经济，实现规模

效益，形成新的生产力，促进生产的进一步发展。

## 二、从整体破产到分批实施

1998年，根据国务院的安排，国家煤炭工业局对全国94家原属中央煤炭企业进行了调查，根据调查情况，焦煤作为8家特困企业之一，被全国破产和再就业领导小组列为整体性破产的对象。这时，煤炭企业下放地方管理，河南省为慎重考虑，特派一个调查组到焦煤实地考察调研。焦煤是一个有百年历史的老企业，是中国现代煤矿的奠基者之一，具有光荣的革命传统，历史上曾为国民经济作出过重大贡献，它又是曾被毛泽东同志赞扬过的队伍，党的几代领导集体都曾给予关注，它的政治影响不容忽视。焦煤催生了焦作这个城市，焦作市因煤而生，因煤而立，因煤而兴，焦煤的破产将极大地影响这个城市的发展，影响该地区的经济发展信心。焦煤有8万在职和离退休人员，连带家属有二三十万人，占城市人口的近一半，可以说焦作市很少有家庭与焦煤没有关系，一旦整体破产，整个焦作市的稳定形势就难以控制。当时，先期在东北试点的一些整体破产的矿务局，在破产中已出现了不稳定事件，省、市两级政府不能不对焦煤集团的整体破产慎之又慎。吸取它们的教训，鉴于焦作的城市规模难以承受整体破产的就业压力，考虑整体破产在操作上的困难，调查组向河南省政府报告，提出保留焦煤集团，把整体破产改为“分批实施，分矿操作，分步进行”。因而，焦煤集团作为一个省管企业，得以保留下来。由此可知焦煤破产的难度和焦煤本身的特殊性。

焦作煤矿煤炭实施大工业开采始于1898年，李封煤矿、王封煤矿就是这个时期由英国人所开办的。1949年，焦作煤矿解放后改名为焦作矿务局，陆续建设了朱村矿、小马村矿、韩王矿、焦西矿、冯营矿等煤矿，成为国家重要的能源基地。20世纪70年代以后，焦

作煤矿度过了青壮年时期，一个个矿井就像一块块煤炭，燃烧、奉献，耗尽了生命的所有能量。无情的岁月留给焦作煤矿的，是枯竭的资源、沉重的包袱、年迈的老人和众多的下岗人员等。7个矿井年产量均不到20万吨，在职职工却都有四五千人，有学校、有医院、有派出所，还有大批离退休人员。由于煤矿接近报废，井下生产条件非常困难，运输战线长，开采成本高，安全威胁大，生产效率低。7个矿井，市场好的时候亏损近一个亿，不好的时候，亏损近两个亿。因而将这7个矿列为破产对象。根据安排，破产实施分为三批，安排焦西、小马、冯营三个煤矿列为第一批1440工程破产对象，朱村、李封、韩王三个煤矿列为第二批1660工程破产对象，王封矿列为第三批破产对象。

### 三、四个“十六字”原则指导下的破产流程

138

(一)在总体指导思想上，坚持“精心组织、精心策划、精心安排、精心操作”

1. 统一思想，提高认识，充分认识国家实施矿井关闭破产的重大意义。实施矿井关闭破产，是国家支持煤炭企业脱贫解困的重大举措，对焦煤集团这样的老企业彻底摆脱困境将起到至关重要的作用。同时，这是一项临时性、阶段性的重大政策，企业要求生存、求发展，就必须抓住这次难得的历史机遇。破产项目刚立项时，不管领导还是职工，都有不同认识。甚至有的中层干部都认为关闭破产是有利企业，坑了职工。普通职工更有一种破产恐惧症。怎样解决大家的认识问题？集团公司多次召开专题会议，研究讨论矿井关闭破产工作，由集团公司领导带队组织有关部门到辽宁、四川、湖南等省考察煤矿关闭破产的情况。为保证破产工作的顺利开展，统一各级干部和广大职工的思想认识，集团公司领导把破产工作与学

习“三个代表”重要思想结合起来，提出在现实条件下，怎样才是代表职工的最根本利益？企业是不死不活地硬拖下去，还是改变机制换个活法？把这个问题交给破产矿的领导、党员干部和广大职工去讨论。通过讨论，大家统一了思想，绝大多数干部职工对破产工作有了正确理解和积极态度，大家认识到：顺利实施破产，就是代表广大职工的最大利益。

**2. 加强领导，落实责任。**破产程序启动后，集团公司成立了主要领导参加的关闭破产协调领导小组，设立了由集团公司分管领导任组长的宣传组织、治安保卫、安置重组、社会保险、社会职能移交、费用资产清算、破产办公室等七个专业组。横向，由机关抽调的业务骨干组成的驻矿工作组负责整体协调工作；纵向，分系统、分专业对口负责实施操作。并制定了“驻矿工作组工作纪律”，对工作人员的任务、职责、行为作出具体规定，要求吃住在矿上，工作在一线，直接面对群众，倾听职工意见，反映群众呼声。同时，设置立体的信息反馈组织系统，使各项工作职责明确，措施到位，破产矿每周由法院组织召开一次碰头会，出一期动态简报；定期召开关闭破产专题会议，研究解决实施过程中遇到的各种问题，对职工关心的问题，根据上级文件精神，统一作出解答；集团公司各专业组汇集情况、把握政策、制订方案，负责对上级部门的联系沟通，实现了各管理层既分工负责又协同工作的目标。

**3. 加强信息沟通，维护矿区稳定。**集团公司成立了专门的稳定领导小组，层层建立信息网络，实行24小时调度指挥，发现和掌握情况，及时编发信息动态，起到了很好的信息反馈作用。各矿都相应成立了稳定工作领导小组，对于破产企业职工和周边广大村民，进行政策和法制宣传教育，严厉制止和打击各种违法行为。按照“内紧外松”的原则加强了治安保卫工作，特别加强了对重大不稳定事件的预防和处置。还建立了应急队伍，依法打击极少数违法滋事分子，对在职工中起不良影响的骨干分子实行“人盯人”、“一帮一”

的宣传教育，对极少数破坏社会秩序、触犯法律的闹事者给予严厉打击，坚决制止不稳定事态的发展和蔓延，基本维护了矿区社会秩序的稳定。

（二）在整体工作部署上，坚持“一起启动、分块进行、先易后难、稳步实施”

关闭破产工作是一项系统工程，在具体操作上的一丝疏忽，都可能诱发矿井甚至矿区和社会的不稳定因素，影响破产工作的顺利进行。实施破产的几个矿，分属焦作市的三个行政区，使矿区关闭破产的整体协调工作难度增大，在具体操作上容易出现问题。

针对这种情况，确立了实施破产的整体工作步骤，采取“一起启动，分块进行，先易后难，稳步实施”的策略。每一批实施的三矿关闭破产工作同步进行，各项工作同时展开，同时向法院递交破产申请，同时进入法律程序，同时指派破产清算组进驻三矿展开清算工作，清算组同时聘请会计师事务所评估审计资产，同时进行职工年龄、工龄、特殊工种年限、工伤鉴定每个环节的认定等；三矿根据破产清算进度分块做好生产自救、债权债务的清理、安置费和经济补偿金的发放、职工安置、企业的重组等；先行做好农轮工、临时工的解聘工作，债权债务的核对工作，把职工群众易于接受的事情先办好，把政策规定明朗的事办好，然后处理个别问题和难点问题，确保了稳步实施矿井关闭破产工作。

煤矿企业关闭破产事关职工群众切身利益的重大调整，不发生一定的震动是不现实的。因此，集团公司对“接访”工作做了周密系统的安排，层层组织了专职人员，根据“宜散不宜聚、宜分不宜合”的原则，制定了一整套接待上访的工作程序，尤其是对于上访人员提出的问题，都及时作好政策解释，严格按照有关政策进行答复，不含糊、不拖拉、不积聚。接访中凡发现带有普遍性的问题，及时统一口径向各单位进行答复。实施破产期间，清算组共发出答

复政策性问题的文件和便函计 68 件，使许多矛盾和问题得到了及时化解。

（三）在破产操作原则上，坚持“尊重职工、理解职工、关心职工、不亏职工”

矿井关闭破产工作涉及两万余名职工的切身利益，在实施过程中能否切实维护广大职工的利益，确保矿区社会稳定，是实施关闭破产的关键。为此，焦煤集团坚持“尊重职工、理解职工、关心职工、不亏职工”的原则，从破产实施、去留选择、政策落实、组织思想等方面确保破产工作的稳定实施。在矿井破产过程中，充分尊重职工的意见，尊重职工的选择。企业参与不参与破产，必须以职代会 2/3 以上代表通过决议为准，做到让大多数职工说了算。即使企业参加破产了，个人参加不参加，也以个人填写的志愿表为准，充分尊重个人意愿。对职工在选择去向的过程中可能出现的反复，同样给予充分理解，允许在一定时间内重新选择。

为了让职工理解和掌握政策，集团公司和各破产企业编印了《关闭破产宣传资料手册》，发至破产企业职工，人手一册，局矿两级举办各类政策法规学习班 80 多期，参加学习培训人员 20 000 余人次，并以问卷的形式了解职工群众的思想动态，听取职工的意见，利用广播、闭路电视、标语、墙报、会议等各种形式，大力宣传国家有关法规和政策。通过宣传教育，多数职工对关闭破产工作的认识，从不理解到理解，从理解到盼望早日实施。所以，各个矿制订的关闭破产的 8 个子方案，在提交职工代表审议时，全部顺利得到通过。

对实施过程中牵涉职工切身利益的事情，如补偿金的计发、拖欠工资的补发、企业分立重组等方面，集团公司坚持用足用活国家政策，以不亏职工为原则进行。同时，积极组织开展生产自救，适当增加职工收入，从而减少破产清算期间的稳

定压力。在生产自救和破产清算期间，在财政补助资金不到位的情况下，集团公司千方百计筹措资金，为破产矿井开展生产自救、急病住院病人的药费、职工的生活费等，先行垫支达数千万元，切实维护了职工利益。

（四）在总体工作目标上，坚持“退有所养、走有所得、留有所为、难有所帮”

矿井关闭破产，不是简单的关门走人。妥善安置好职工是关闭破产工作成败的关键。如何尽快将 20 000 多名职工按政策分流安置到位，是破产工作的重点和难点问题，也是关闭破产工作能否顺利实施的关键。

对于破产矿的离退休人员，在破产安置过程中，依据有关政策，养老保险统筹实行省级管理，养老金实行统一发放。对于符合提前退休退养政策的人员，由业务部门积极配合有关省级劳动鉴定部门把关审批。同时，破产矿井分别成立了社区管理机构，专门为破产企业离退休人员养老金发放、医药费报销等日常管理服务，确保了“退有所养”。

对于一次性安置的人员，按照“政策公开、自愿选择”的原则，充分尊重其个人意愿，由他们自行选择“走”与“留”。愿意自谋职业的，按政策给予一次性安置费或经济补偿金、补还企业拖欠的有关费用外，让他们“走有所得”。

对参加重组的人员，组织他们认真填写意向书，每名职工均可按照重组榜示的岗位，根据自身的实际情况、技能特长选择 1~3 岗，供重组企业参考录用。岗少人多的情况下，制定出评判标准、打分办法，实行择优录取，并将录用结果公布于众。参加企业重组的职工按规定不发安置费或经济补偿金，将全部安置费或经济补偿金按每股 100 元折算为重组企业股份，由参加重组的职工个人持有。重组职工充分享受股东应有的权

利和义务，切实做到“留有所为”。

对伤残人员、工亡工残家属、生活困难的双职工等特殊群体的安置。①在矿井破产时，积极配合省级劳动鉴定机构对各类工伤职工和从事有职业危害作业的职工进行伤残检查和等级鉴定。被认定为工伤的职工，按照《企业职工工伤保险试行办法》规定，享受工伤保险待遇。对1~6级的工伤致残职工，由社会保险机构按规定发放费用。②经鉴定丧失劳动能力的工伤工残人员和职业病患者的伤残补助费、生活费、医疗费及因工死亡职工家属的抚恤金等经常性费用，按政策足额给予拨付。③对生活困难的双职工，在参加企业重组时给予适当的政策倾斜，确保其中一人能够重组上；若双职工均因身体条件等原因而无法重组上岗，对其子女的工作和学习给予积极安排和帮助。切实做到“难有所帮”。

通过扎实做好这些工作，焦煤集团的矿井关闭破产，基本实现了平稳操作。

## 四、衰老矿井关闭破产效果

具体看，焦煤集团实施矿井关闭破产产生的效果，主要有以下六个方面：

### （一）经营机制发生了变化

实施破产前，企业国有股一股独大，长期的“国企职工”观念根深蒂固，企业内部动力机制不活，不能适应市场的要求。企业重组后，改制为股份有限公司，逐步建立了法人治理结构，公司员工成为企业真正的主人，员工的思想观念发生了根本变化，“铁交椅”、“大锅饭”、“等靠要”这些过去多年来难以解决的问题，在企业重组后得到了较好解决，为企业的发展注入了新的动力。

## （二）职工得到了有效安置

列入关闭破产的矿井，生产经营都十分困难，有的处于停产半停产状态，相当一部分职工下岗或长期放假。企业实施关闭破产，绝大多数职工得到了安置。对符合退休、退养条件的按政策办理手续，按月领取养老金或生活费，实现了“退有所养”；对于一次性安置的人员，给予安置费或经济补偿金以及补还企业拖欠的有关费用，做到了“走有所得”；对参加重组的人员，以安置费或经济补偿金入股新公司，多劳多得，实现了“留有所为”。

## （三）企业负担大幅度减轻

破产前，这些煤矿的平均资产负债率为140%以上，实施关闭破产后，不但解决了企业历年来所欠费用、社会保险费用，支付了职工安置费、移交地方社会职能及公用设施费用、有关经常性费用等各项费用，还核减银行呆坏账近1.7亿元，核销债务6000余万元，平均资产负债率降为70%以下。同时，企业所办学校、医院、公安、供电、供水等社会服务职能也从企业分离出来，大大减轻了企业的负担。

## （四）经济效益得到了提高

被列入关闭破产的煤炭企业，由于矿井资源枯竭，产量低、人员多，都已经严重丧失了参与市场竞争的能力，长期处于巨额亏损的境地，企业求生无门，求死不得。破产重组后，企业轻装上阵，转换经营机制，强化企业管理，职工收入增加，经济效益明显好转，破产矿在整体保持不亏损的基础上，盈利逐年增加。

## （五）促进了集团公司整体扭亏增盈

矿井关闭破产前，每年巨额的亏损，像“三座大山”一样死死

的压在集团公司身上，集团公司既无力负担，又无能为力。对矿井实施关闭破产后，从源头上消灭了亏损，集团公司产业结构得到了调整和优化，企业的整体素质和效益都有了较大的提高，促进了企业的健康发展。

### （六）探索了资源性企业退出市场之路

煤炭企业进入市场以来，经济运行困难，很大程度上就难在了这些资源枯竭的老矿、差矿、穷矿身上。按照市场经济规律，这类煤矿早就应该关闭破产，由于受计划经济观念的束缚，长期以来对这类煤矿尽管采取了很多行政保护措施，但是从来就没有从根本上解决亏损问题。煤矿关闭破产的实践证明，对一些资源枯竭、扭亏无望、不具备市场竞争条件的煤矿，必须关闭破产，使其退出市场，是市场经济资源型企业应遵循的客观规律。

## 第三节 退，以退为进

党的十五届四中全会提出了“有进有退，有所为有所不为”的原则，提出了把法人治理结构作为公司制的核心，十六大进一步明确了产权制度改革的方向是股份制。焦煤集团按照这个原则在地面支撑产业和支持产业的改制上采取国有资本退出、建立股份制公司的方式。

### 一、有进有退，有所为有所不为

#### （一）多种经营战略的历史作用

焦煤集团多种经营起源于 20 世纪 70 年代末、80 年代初期，有

三个发展阶段。

第一阶段是 20 世纪 70 年代末到 80 年代初，为安置大批“知青”返城后的就业问题，利用各单位的空余厂房和闲置设备，因陋就简，围绕原煤生产，搞一些生产自救和修旧利废的小项目，根本谈不上规模经营。这一阶段的发展基本形成了焦作矿务局煤炭多种经营的雏形。

第二阶段，20 世纪 80 年代初至 80 年代末。焦作煤业集团公司先后报废了三矿一井，在原煤炭部“煤炭生产、基本建设、多种经营”三大主体指导下，多种经营上了烧碱厂、水泥厂、硅铁炉等小项目，这一阶段多种经营的特色仍然是以安置矿井富余人员为主，在当时为解决燃眉之急、安置转产人员、稳定全局起到了积极的作用。

第三阶段，20 世纪 90 年代以后。面对煤炭产量逐年下降的严峻的形势，焦煤越来越认识到，自身面临的问题已不是简单的减人提效、人员分流。单一靠煤炭产业，不发展多种经营，企业只能是越走越艰难。1992 年朱镕基同志视察焦煤，指出“焦作局的根本出路，在于转换机制，加快发展多种经营、第三产业”。为此，企业制定了依照“以煤为主，多种经营，综合发展”的战略，充分发挥矿区优势，加快多种经营和第三产业的发展步伐。焦煤利用国家三产贴息贷款，多方筹措资金，重点对效益好、有前途的多经三产项目进行改造扩建，新上了一批具有一定规模效益的骨干项目，形成了以电力为先导，冶炼、建材、化工、机制、轻工、电子电器为中坚，融第三产业为一体的经济发展格局。

经过三个阶段，焦煤集团非煤产业从无到有，从小到大，从单一产品到多业并举，至 1999 年总产值及从业人员分别占据集团公司生产总值及职工总数的一半以上。焦煤的多经三产取得的成绩也因此一度享誉煤炭行业，多次在行业内外作经验介绍。

可以这样说，焦煤集团多种经营和第三产业的大发展，为衰老

报废矿井转产、安置富余人员和矿区稳定作出了较大的贡献，支撑和支持了集团公司经济的可持续发展。

## （二）多种经营企业存在的问题与矛盾

1. **战略缺失**。从上述煤炭多种经营的发展历程可以看出，煤炭多种经营主要是以安置矿井富余人员和待业青年而建立起来的，项目以安置型为主。可以说，焦煤的多种经营和第三产业发展伊始，就方向不明，不是作为企业来发展，也谈不上什么长远战略和规划，带有很大的福利性质，主要是争资金和安置人。所以投建时，要求不高，起点低，建成后也基本没有向前发展，守着摊子靠煤吃饭。

2. **机制僵化**。适应市场能力较低。小企业大排场，本身应该是市场产物，但完全走的是集团公司（老企业）的路子。如用工制度上的能进不能出、分配制度上的大锅饭等。为解决就业问题而产生的集体工概念，事实上成了大家庭的一员，一段时间以来，用工制度上的能进不能出、人事制度上的能上不能下、分配制度上的大锅饭等等弊病阻碍了广大员工积极性的发挥，制约了企业的发展。

3. **创新能力差**。大企业的寄生物。由于受资金、技术等方面的限制，项目规模一般偏小，设备落后、工艺技术粗放、产品单一、效益差，大多数产品是加工层次低、附加值低的能源和原材料工业的粗加工产品、工业产品和高耗能产品，部分产品和设备属于国家关停淘汰之列，形不成强有力的具有竞争能力的大规模生产企业和产品。传统的经营方式、缓慢的产品更新、研发与市场脱节等因素，很难满足市场经济不断变化与发展的需求，成为制约企业未来发展的“瓶颈”。

4. **效益较差，拖累主业**。多经三产普遍资产质量不高、结构不合理。刚开始，人人有资开，人人有保障，亏了国家负担，后来随着市场经济建立，国家逐年抽回补贴，这部分企业就开始困难了。

特别是不少多经三产是依托煤炭产业的，煤炭形势一不好，这些产业也跟着效益下滑。所以这些地面产业的经济形势都表现很差，不少处于停产半停产状态，职工收入低，企业凝聚力下降。以至后来影响主业煤炭的效益，拖累集团公司内效益较好的企业，肥的拖瘦，大家都不好过。

**5. 企业办医院等社会职能缺乏竞争力。**企业所办医院、医学院在国家实施医院卫生体制及教育体制改革、优化卫生资源配置的大形势下，也要求参与市场竞争、提高市场生存发展能力。由于历史的原因，医院人员多，包袱重，体制僵化，经营状况始终徘徊在收支相抵正负零的临界点，缺乏发展后劲，与现代医院的要求，与周边兄弟医院的发展速度相比，存在差距。医学院同样存在这些问题。只有通过改变现有体制，来主动适应市场的变化，企业医院、医学院在市场竞争的大环境下才能生存和发展。

综上所述，企业要生存、发展，要解决存在的问题和矛盾，急需进行改革改制，换一种活法。只有通过改制，理顺产权与劳动关系，才能从根本上解决这些企业生存和发展所面临的诸多问题。①通过改制剔除不良资产，债权债务结构趋向合理，有利于这些单位轻装上阵、发展壮大；②通过改制可募集到部分资金，缓解资金不足的困难，为下步技术改造奠定基础；③通过改制，建立新的适应市场的管理体制和经营模式，有利于增强企业活力和竞争力；④通过改制，可以与主业建立相互支持的关系，这些单位的经营项目是在特定的历史条件下，为满足企业生存与发展的内部需求客观形成的，有其天生的合理性。改制后，在内需依然存在情况下，集团公司继续采取内需支持的政策。但这种支持不同于以前，而是引入市场机制，依靠优惠的价格、优良的服务、一流的质量、通过平等竞争来满足。这种市场化的支持机制，既满足内需市场的需求，又在一定程度上减少了外部交易费用，并可为改制企业的生存创造良好的外部环境。

### （三）分合管理思想指导下新的多种经营观

焦煤要生存，要发展壮大，必须坚持分的理念，突出煤电主业，必须壮大自己的核心竞争力，没有核心竞争力的企业就没有生存的空间。因此，在产业结构调整中，集团公司坚持分的思想，发展的重点放在煤电主业，国有资本通过改制退出多种经营第三产业，集中搞好主业。多经三产通过改制成为股份制企业，不再主要依托煤炭生存，主动进军市场，围绕市场创效益，自力更生求发展。

但也应该看到，雄伟的大厦不是只有主体，好花尚需绿叶衬。尤其是对焦煤来说，人多问题是制约企业发展的主要难题，如果没有支撑、支持产业的发展，支柱产业势必会受到影响。因此，发展核心竞争力，眼里也不是只要一个“煤”字。煤是核心，其他是卫星，共同织就焦煤未来的辉煌。关键是对卫星企业的管理必须遵循市场经济规律，必须通过改制发生根本性的转变，切实做到以资本为纽带，使他们自我发展，自负盈亏。另外，站在历史角度看，用合的思想观察，集团公司对卫星企业，也不能完全放任不管，任其生死，应在某些方面给予一定的支持，但绝对要用市场的方法，而决不能把大锅的饭直接舀过去，决不能让集团公司成为子公司的“拐棍”。

## 二、进退有序，用分合思想指导多经企业改制

按照上级有关精神，焦煤集团于2003年7月份制订了《焦作煤业(集团)有限责任公司产权制度改革实施方案》，明确了改制的指导思想、基本原则，确立了改制的总体思路。焦煤的地面企业改制工作取得了突破性进展。

## （一）改制的总体要求

以产权改革为突破口，增强企业活力为出发点，建立经营层控股、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，国有资产全部或大部分退出。这些企业涉及建材、机械制造、三产服务等行业，本着先易后难，由点带面的原则，逐步在矿区范围内稳步全面铺开。通过产权制度改革，采用“明晰产权、整体剥离、员工持股、改制分流”的基本模式，实现国有资本大部分或全部退出，达到“投资主体多元、股权结构优化、存量资产盘活、经济效益提高、员工收入增加、竞争能力增强”的目标。

## （二）在和谐中推进改制工作的进行

企业产权制度改革是一项政策性强、任务重大而艰巨的系统工程，涉及到国家、企业和个人方方面面的利益，要有一个稳定的环境。改制是手段，企业在市场经济中不断发展才是根本目的。而改革不可能一蹴而就，企业不能因改制耽误生产、经营。只有做到生产经营与改革改制两不误，才能保持企业与员工队伍的稳定，实现平稳过渡。

**1. 制订切实可行的改制方案和操作办法。**集团公司在地面企业改制过程中始终注重保持矿区的稳定和谐，专门制定了《企业改制操作办法》和《企业改制操作补充意见》。总体要求上：坚持以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导，以建立现代企业制度为目标，以产权制度改革为突破口，以增强企业活力为出发点，建立以决策层经营者持大股、职工自愿参股为主要形式的有限责任公司。实施原则上：坚持维护国家、企业和职工的合法权益的原则；坚持“先评估后出让再改制”的原则；坚持依法办事、严格程序、规范操作的原则；确保改制顺利进行和矿区大局稳定的原则。改革形式：拟改制企业采取资产整体出让的形式。对经评估后负债大于资产的企

业，净负债抵扣后按零价出让的方式，由受让方以承担原企业债权债务的方式获得企业产权。

**2. 有序实施，有序操作。**改革企业的申报、确定既在集团公司统筹考虑下，又充分尊重单位和职工的意愿。改革实施前各单位必须做好深入细致的政治思想工作，认真调查分析，对改革过程中可能引发影响稳定的问题要制订确保稳定的防范措施，编制实施方案，职工安置方案，股本设置方案，稳定工作方案；建立项目责任制，明确机构，责任到人。集团公司成立企业改革领导小组和驻改制企业协调工作组，要求改革企业相应成立改革领导小组，下设稳定组、职工安置组、资产组和办公室。在职工安置及有关费用测算方面严格按方案执行，参照破产工作程序，不亏职工。在股本设置上，通过国有股减持、国有资产的出让，大力引进民营资本，吸收企业经营者、企业管理人员及职工入股，以及法人之间相互参股，实现投资主体多元化。按照《公司法》要求，组建规范的有限责任公司，企业经营者和管理人员多入股，持大股东，尽可能的吸收其他社会法人参股。企业中层以上经营管理人员的股本份额占企业总股本原则上达到40%以上，董事会、经理层、监事会（外聘监事除外）成员的股本份额要求占到总股本的20%以上。

**3. 充分发挥党组织的作用。**改制企业在实施改制期间，党的组织不散，党组织的各项活动和工作不停。要求改制企业党组织从维护改革、发展、稳定的大局出发，充分发挥政治核心作用，承担起教育职工、维护稳定的重任。加强思想政治工作，大力宣传国家有关政策法规，及时化解矛盾，保障企业改制工作顺利实施。要求领导干部摒弃私心杂念，坚守岗位，实行责任追究制，凡因失职、渎职造成恶性事件的，坚决追究有关领导责任，要求广大党员进一步增强党性、党纪观念，充分发挥共产党员先锋模范作用，坚决支持上级党组织的各项决定，旗帜鲜明地和党组织保持一致，团结群众，为顺利实施企业改制尽职尽责，决不允许参与各种名目的集体上访

及非法闹事活动。要认真组织职工认真学习有关政策文件，使职工能够真正理解国有企业产权制度改革的必要性和紧迫性，利用标语、板报、广播、会议等各种宣传媒体，大张旗鼓地宣传改制的意义以及政策精神。选派有事业心、责任心强的人员专人接待来访职工，为职工解难释疑，解决实际问题。务必做到道理明白，政策清楚，坚决防止因对政策理解有歧义而引发事端。

### （三）分批实施，因企制宜

根据集团公司需改制单位较多的实际，采取分批实施的办法，因企制宜，成熟一个，改制一个。

1. 做好关闭破产企业和重点单位的改制重组工作。焦煤集团的焦西、小马、冯营和朱村、韩王、李封等煤矿，分别被列入国家煤炭企业“1440”和“1660”关闭破产工程。这些破产矿井参加破产的员工有约25 000人，做好破产单位的重组改制工作关系到焦煤集团稳定和发展的全局。因此，在企业重组过程中，重组企业必须按照新机制、新模式运作。各破产矿破产程序终结后，分别组建了新的股份制企业，真正成为自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的法人实体，焕发出新的活力。

2. 首先选择四家企业进行改制。在推进破产重组企业改制的基础上，选择重型机器制造公司、建兴水泥公司、新东工业公司及水文地质勘探分公司四个单位作为突破点，实施改制。这四家企业均为传统的国有独资企业，曾为矿区经济建设及多种经营发展作出过积极贡献。由于历史包袱沉重，连年亏损，惨淡经营，面对竞争日益激烈的市场，现有的企业体制和经营机制，难以维持生存。在改制过程中，四个单位共有7 000余人通过改制实现身份置换，对一部分不愿参加重组的人员，填写了志愿书，解除了劳动合同，发放了经济补偿金，并将他们的人事档案及时移交当地劳动部门，按规定纳入了失业保险范围。由自然人发起，在

四个辅业单位改制重组的基础上，分别成立了焦作神华重型机械制造有限公司、焦作市筑王水泥有限责任公司、焦作新东工贸有限公司、焦作市神龙水文地质工程有限公司。新公司选举产生了董事会、监事会和经理层，与职工重新签订了不低于 3 年的劳动合同，职工的身份全部得到了置换，建立了全体职工持股、决策层经营者持大股为主要形式的股份制企业，实现了国有资本全部退出，投资主体多元化，形成了适应市场经济竞争的新的法人主体。改制完成后，四个企业与集团在行政上脱离了关系，财务、劳资报表已不再汇加，但党团组织、统计、安全仍由焦煤集团代管。

3. 全面推开地面企业改制工作。在首批四家企业改制成功后，2005 年，焦煤集团按步骤对辅业单位的宏程工程公司、华宝铝业公司、华飞电子电器公司、王封砖厂及中央医院、职工医学院等六个单位实施了改制工作。2006 年，对新亚商厦、东方宾馆两家三产辅业单位进行了改制。这些单位改制后，焦煤集团地面产业改制的实施面已达到 90%以上。

## 第四节 参，参股激活

### 一、股份制运作模式及特点

股份制是现代企业的一种资本组织形式，也是社会主义公有制的一种重要实现形式。股份制即公司制，指利用公司制来筹集社会资本的一种形式，以发行股票为基础，包括有限责任公司和股份有限公司。它的优点是所有权和经营权的分离，有利于提高企业和资本的运作效率。特点是“大股控权、一股一票、商业经

营”，是一种资本的联合。凡股份制企业，都是股东以其所持股份对公司承担责任，公司以其全部资产对公司的债务承担责任。公司是企业法人，享有由股东投资形成的全部法人财产权。公司股东作为出资者，按出资比例享有所有者的资本受益、重大决策和选择管理者等权利。党的十五大报告指出：“股份制是现代企业的一种资本组织形式，有利于所有权和经营权的分离，有利于提高企业和资本的运作效率，资本主义可以用，社会主义也可以用。”股东大会是企业的权力机构。董事会、监事会由股东大会选举产生，公司经理(厂长)由董事会聘用和任免，对董事会负责。

## 二、焦煤股份制的构想

十六届三中全会上明确提出“使股份制成为公有制的主要实现形式”。焦煤根据自身实际，在改制过程中贯彻分合管理的思想，多种形式实现下属企业股份制。“破退剥分”四种模式适用于主业之外的其他产业，而对煤电主业，将几个主力矿井、运供销租管理部门和电厂等单位改制为国有控股，吸收其他社会资本参股、职工持股的投资主体多元化的骨干企业，探索将部分企业股权转让给其他社会法人，同时推行实施职工持股计划，将部分股权转让给集团公司符合条件的员工，以优化股权结构。而对于新上项目，投建开始就引入其他法人战略投资者，积极实施职工持股计划，实现投资主体多元化。

## 三、焦煤股份制的实践

**1. 债转股。**企业下放后，为促使国有企业脱贫解困，1999年国家出台了国经贸产业(1999)727号文《关于实施债权转股权若干问题的意见》，对国有重点企业实行债权转股权政策。焦煤集团抓住这

个机会，积极申请债转股。2002年9月29日，焦煤集团、中国信达资产管理公司、中国华融资产管理公司三方共同签订了股东协议书，三方股东共同出资177 369.9万元成立焦作煤业（集团）有限责任公司，其中：焦煤集团出资101 718.9万元，占注册资本的57.35%；中国信达资产管理公司出资62 751万元，占注册资本的35.38%；华融资产管理公司出资12 900万元，占注册资本的7.27%。根据债转股政策，焦煤原贷款75 651万元贷款停息，年减少利息支出6 000万元，企业不再负担养老统筹金1.4亿元，国家对国有煤炭企业的亏损补贴8 834万元及所得税返还政策继续实行。2002年10月，成立了新的董事会和监事会，组建了新的股份制公司。

**2. 破产改制企业重组职工持股。**矿井破产重组，16家地面企业改制重组，这些重组单位都实现了国有资本的全部或部分退出，都是按照股份制建立并运行的。

**3. 职工入股。**根据党的十五大关于国有企业改革的有关精神和原煤炭部、国家体改委《关于煤炭行业发展股份合作制企业的若干规定》（煤办字〔1997〕275号）的要求，结合焦煤具体情况，对部分地面产业电冶分公司、华飞电子、新亚商厦采取职工参股的形式，进行股份制和股份合作制改造，激活企业内部机制。对资产规模较大、效益比较好的热电厂，在集团公司范围内采取自愿参股的形式，进行股份合作制改造。对资产规模不是很大、又有发展前景的华飞电子公司、新亚商厦等企业，采取内部职工参股进行股份制改造。对资产规模比较小、经营又比较困难的日新精细胶粉厂等小企业，采取职工全部参股并拥有全部股份的形式进行股份制改造。

改制目的是要激发企业活力，使它们增强自我生存的能力，而不是不管死活地推出去。所以，在改制过程中要做到以法为

据，尊重历史，尊重创造，区别对待，一切以有利于发展先进的生产力、有利于国有资产增值保值、有利于职工群众为准绳。特别是对华飞电子公司的股份制过程中，考虑华飞公司白手起家，广大科技人员艰苦创业，将企业发展成为河南省高新技术企业的实际，集团公司从净资产中拿出 90 万元，以股份形式奖励给华飞电子公司的科技人员。

**4. 通过薪酬分配、期权激励实施，形成新的内部投资体系。**2004 年，集团公司为职工增资，改革原有的工资体系，实行岗效工资，一方面考虑增资幅度较大可能带来的不利影响，另一方面考虑为集团公司新上项目筹集资金来源，焦煤将职工增资额的 70% 用于购买股票，并按 25% 配股。2006 年集团公司出台了《焦煤集团期权激励方案（试行）》，从新增效益中拿出一定比例以期权的形式奖给创出效益的单位和个人，集团公司相应成立了投融资中心。这两个方面形成了集团公司新的内部投资体系。

**5. 引进外部资金入股新项目。**在推进企业内部参股的同时，积极引进各类社会资金参股，吸引战略投资，真正实现多渠道融资。对新上的赵固一矿、赵固二矿和冯营电厂及其他后续新上项目，通过资本运营引进战略投资者进行合作开发。2004 年 5 月 22 日，焦作煤业（集团）有限责任公司与中国铝业股份公司合资建设赵固一矿，成立了“焦煤集团赵固（新乡）能源有限责任公司”，合资开发赵固一矿。赵固二矿的开发建设，也拟采用此种模式，以资源作资本引进外部资金。焦煤还与北京瑞钢联公司合资，共同建设了 4×12.5 MVA 矿热炉，批量生产硅铁、硅铝铁、铬铁、锰铁等合金，形成集团优势。实行资本运营推进投资多元化，节省了自身的投入，盘活了存量资产，引入了新的经营机制，规避了市场风险，这是焦煤在股份制改造中的又一模式。

## 第五节 剥，划块剥离

### 一、焦煤集团企业办社会情况

企业办社会是老国有企业共同存在的问题，有人形象地说，除了没殡仪馆企业什么都有。焦煤集团是一个百年老矿，由于开采历史悠久，造成离退休人员畸多，1999年在职工与离退休人员的比例大约达到5:2，出现了在职人员的大部分劳动还不足养活老工人的特殊现象。在1995~1998年煤炭企业实行行业管理期间，由于老企业离退休人员多，为保障离退休人员养老金按时足额发放，企业养老保险统筹比例高达1995年37.86%、1996年40.58%、1997年49.76%、1998年56.98%，至1999年集团公司在职职工5万余人，工资总额2.5亿元，离退休人员23000人，养老金支出1.8亿元，养老保险统筹比例71.58%，占用了大量的企业经营资金，给企业发展造成很大困难。除此之外，企业办社会负担沉重。据不完全统计，2004年末焦煤集团仅学校、医院、保卫、后勤等办社会设施有5500余人，约占职工人数的12%，每年总支出1.35亿元。

### 二、国家解决企业办社会的政策和办法

1995年以来，国务院在一些“优化资本结构”试点城市和部分地区对分离企业办社会职能进行了积极探索和实践，采取多种形式推进。党的十五届四中全会明确提出，要分离企业办社会职能，切实减轻企业的社会负担。为此国家经贸委、财政部、教育部、卫生部、劳动和社会保障部以及建设部联合下发了《关于进一步推进国有企业分离办社会

职能工作的意见》（国经贸企改〔2002〕267号）文件。要求加快推进分离企业办社会职能工作，并就分离企业自办普通中小学校、分离企业自办医院、分离企业自办的后勤服务等职工福利型机构及配套措施方面的有关政策以及下一步的工作安排提出了明确意见。

为此，焦煤集团积极做好工作，对企业承担的社会职能，实行划块管理，使非经营性资产从经营性资产中剥离出来，一方面减轻矿井负担，另一方面为移交做好准备，待条件成熟时，从企业剥离出去。

### 三、成立社保机构管理，集中管理离退休老工人

焦煤集团养老保险统筹经历了1995年以前企业自筹自支阶段；1996~1999年煤炭行业统筹，差额拨付养老金阶段；1999年10月后参加河南省地方统筹，全额拨付养老金社会化发放阶段。借助养老实现省级行业统筹的契机，结合集团公司离退休人数众多，居住集中的特点，为了更好地建设和谐矿区，集团公司于1998年把社保业务从原劳资社保处分离出来，成立社保中心，基层各单位都按要求充实了人员，相应成立了劳资社保科（部），负责对离退休人员的管理。1999年后，煤炭等11个行业下放地方管理，养老保险施行“收支两条线”的政策，养老金全额拨付社会化发放。养老保险征缴比例调整为22.9%。期间，根据河南省劳动和社会保障厅、河南省财政厅于2001年9月联合下发《关于规范省直统筹各煤炭企业基本养老保险管理工作的通知》（豫劳社养老〔2001〕43号）中的规定，自2001年11月起，省直统筹各煤炭企业的基本养老保险直接纳入省城镇企业社会保险基金管理中心管理。纳入省城镇社保中心统筹后，集团公司按照要求建立了单位、职工和离退休人员三大数据库，焦煤集团养老保险工作从政策上、管理上、标准上、制度上逐步实现

与省直统筹管理办法并轨，各项基础管理工作科学化、规范化管理。养老金实行全额缴拨，养老金实行社会化发放，确保了广大离退休人员养老金按时足额发放。

#### 四、学校先集中管理，再统一移交

焦煤集团有各类学校 12 所，在职职工 1 000 多人，共占用资产 2 000 万元。其中：九年制义务教育中小学校 9 所，在职教职员 760 余人，退休教师 500 多人。

改制后，集团公司按照分合管理思想，设立教育中心管理学校和教育，从 2003 年元月份起，集团公司又将这 9 所学校全部划归教育中心，进行人、财、物集中统一管理，9 所学校与原单位脱离关系，单列出来进行管理。并根据省国有企业改革工作会议精神，积极与地方政府协商，做好企业中小学移交的前期准备工作，按中心城区和偏远矿区的政策，争取在 1~3 年内将所有企业所办中小学校移交地方教育部门管理。

学校集中管理后，集团公司根据省委省政府的工作部署，多次与焦作市人民政府协商，市人民政府召开多次会议，研究安排移交接收事宜，于 2004 年 10 月 14 日形成移交决议，市直人事、教育、财政等部门进驻企业落实、审查，并就企业所办的中小学校移交问题达成协议。中小学人员、资产、土地、费用、社保关系、退休教师等有关问题在协议中有了明确的表述，按有关政策界定了移交、接收两方的责、权、利以及应履行的义务，移交的费用以企业矿井关闭破产时中央财政拨付分离办学学校的补助经费，扣除企业代管期间已支付学校的在册、在岗人员工资和正常的办学经费后，将剩余部分全部返还市财政。通过与地方政府协商，9 所学校已于 2004 年底全部整体移交地方，由 2005 年元月 1 日起，实行属地管理。

## 五、医院集中进行改制

焦煤集团历史长，矿区分布广泛，因而为服务矿井而设的医疗机构也分布于各个矿区之间。主要医疗机构为焦煤集团中央医院，是隶属于焦煤集团的非营利性医疗机构，该医院始建于1948年10月，下辖一分院（中站区）、二分院（马村区）、三分院（马村区安阳城）、门诊部（解放中路五官医院）等医疗机构，是一家集医疗、教学、科研、预防、保健、康复为一体的综合性部颁二级甲等医院，拥有病床1100张，设有38个临床专业、48个医疗医技科室，是河南省规模最大的二级甲等医院。

根据国家医疗卫生体制改革的方向，医院将实行产业化、社会化经营，河南省人民政府《关于促进民办医院发展的意见》也鼓励部分城市公立医院改制为民办医院。而焦作市卫生局已从2004年7月起，对除公共卫生机构以外的医疗卫生机构停拨定额补助费，并将对各医疗机构进行产权制度改革，将其推向市场。焦作市政府对焦煤集团所办医院的改革意见是由原有企业就地实行产权制度改革，走社会化发展的路子，不再移交。

医院实际情况也需要改制。面对激烈的市场竞争和人民群众日益增长的医疗、预防、保健的需要，企业医院暴露出许多不适应的弊端，亟待变革改制。焦煤集团对企业所属医疗卫生资源进行优化重组，面向社会，转换机制。2005年经焦煤集团研究决定，将原由各矿管理的矿办医疗机构划归中央医院实施统一管理，由中央医院接收李封、冯营、韩王、重机、新东、朱村、凯马、焦西、集团公司机关等九所矿办医院（卫生所），所属的人、财、物，纳入中央医院统一管理。此后集团公司对中央医院实施了改制，以自然人为投资主体、焦煤集团参股的方式，实现国有资本部分退出和员工身份置换，设立新的事业法人医疗卫生机构。

## 六、公安整体移交

按照上级要求，集团公司所属公安编制人员，经过考试，共有 80 余人被录用，焦作市公安局在焦煤集团成立阳城分局，于 2004 年底整体移给地方管理。但根据中办发〔2000〕11 号文件规定，破产企业公安应成建制移交地方政府管理。而由于受公安干警招聘条件的限制，焦煤集团 6 个破产矿的公安、保卫、经济民警共有 254 人，其中属企业公安编制的 66 人，在经过层层筛选后，最终只录用了 31 人，实现了部分移交，未移交人员目前由焦煤集团代管，各项费用仍由企业负担。

## 七、社区管理单独核算

社区管理上，由于焦煤集团所属煤矿工人村的职工住房大多是 20 世纪五六十年代兴建的，而且基本上都是平房，供水、供电设施严重老化，危房多、街道排水不畅，道路和环境卫生差，亟待修缮改造。供水，焦作市供水公司已改制为民营企业，提出只有煤矿先对供水基础设施进行改造达标后，才肯办理移交手续。据估算，供水设施改造约需资金 3 000 万元，企业负担较重。供电为国家垂直管理，受编制等因素的影响，移交基本无望。社区管理机构，按照当地政府要求，必须达到政府规定标准才能办理移交工作，而焦作矿区各个社区大多是 20 世纪五六十年代建造的，公用设施老化，更新改造资金较大，企业无力负担，移交困难。面对这种情况，集团公司各单位将职工生活用水、电、暖、气等职工福利型机构和资产从原煤生产中分离出来，实行单独核算，由服务型变为经营服务型。

## 八、企业办社会职能将长期存在

作为市场主体的国有煤炭企业，其社会职能的代理职能在一定时期将长期存在。除以上所述，其他管理如人防工程、卫生防疫、住房基金管理等较长时期内企业需要负担。同时，煤炭企业办社会职能有一定历史的和特殊的原因，已形成比较完整的体系，要改变现状，也不容易，特别是职工生活用水、电、气、暖等福利机构和资产，担心移交后政府实施社会化管理，提高收费标准，在职工收入比较低的情况下难以承受，影响职工稳定和积极性。食堂、浴室等设施与生产和生活联系在一起，医疗系统牵涉井下工伤抢救，难以实施分离。分分合合，有分有合，企业不得不继续承担这份责任，不得不在管理中考虑这一实际。

## 第六节 分，分类管理

### 一、“分”是管理思想的嬗变

计划经济的特色就是统，就是集中，在特定时期它发挥了特殊的作用。但是时代变了，要与时俱进，如果不分青红皂白一味地统，什么都拢到一起，芝麻绿豆放在一起去晒，不符合事物的发展规律。尤其像焦煤这样的企业，经过几十年的发展，由于各种原因，已经形成跨多个行业的大集团，再用一种模式去管理，肯定是不行的。所以，焦煤提出了分合管理思想，分与合在企业发展中的辩证关系前面已论述，分是手段和形式，合是目标和过程，就是整体和局部的发展关系，局部搞活，整体就活了，整体活了，也能带动局部的

搞活。分并不是要刻意甩掉那一块，而是站在整体角度，突出各部分的功能，更加因地制宜，更加实事求是。

在焦煤的改革改制工作中，主要是分，每一项改革改制无论在方式和实施方面都体现出分的思想。结合企业实际，科学划分主业与辅业，实施主辅分离，分灶吃饭，强化企业激励机制和约束机制；实行分类指导，分属管理，实现分路突围。

## 二、主辅分离

目前，大中型煤炭企业在发展过程中，基本形成了煤炭生产、非煤产业、后勤服务等多种产业、多种经济形式、多种产品和三产服务综合发展的格局，但是在如焦煤一样的煤炭老企业中，主辅不分、主业不强、辅业不活的现象比较突出。所以，从企业实际出发，实施主辅分离、分灶吃饭，促进主业发展、辅业搞活十分必要。

胡锦涛总书记在 2003 年全国再就业座谈会特别强调：继续深化国有企业改革，采取多种形式分流富余人员。实行主辅分离辅业改制，应成为今后国有企业分流富余人员的重要形式。为贯彻落实中央和省委省政府关于进一步深化国有企业产权制度改革战略部署，焦煤集团制订了产权制度整体改革方案，对主辅分离、辅业改制进行了总体安排。

这次主辅分离不仅是煤炭与非煤的分离，减轻原煤负担，真实反映原煤生产经营状况，强化原煤生产经营管理；更重要的是与过去分离辅业最大的区别是提出辅业要改制，触及了国有企业改革中最深层次的问题，即产权制度改革和劳动关系调整。通过用辅业国有净资产支付改革成本和历史欠账，改变附着在国有产权身上的非经济性因素，促使非煤产业摆脱“等靠要”的思想，在市场中寻找生机，从而大大增强国有资本的流动性，顺应市场经济的要求，变

养人机制为创新机制、发展机制。

焦煤集团从企业发展战略、主辅关联程度和国有资本进退等方面综合考虑，突出主体业务煤—电—冶的优势，增强主力矿井和冯营电厂、演马电厂、热电厂以及王封公司冶炼等产业的市场竞争力。将非煤产业和后勤辅助单位独立出来，进行改制重组，实行国有资本的全部或部分退出，建立新的股份制企业增强辅业活力。在管理上，对非煤中小企业实行分类管理，界定改制范围和重点，属于战略规划环节的要给予重点支持，加快打造核心竞争力；对那些不属于战略环节的，根据不同情况，采取参股、出让、租赁等形式改制为专业化公司。通过突出主业、分离辅业，达到主业做大做强、辅业存量盘活、股权结构优化、经济效益提高、核心竞争力增强的目标。

### 三、对主业之外的产业实行六条线管理

164

第一条线，破产和改制单位，只服务指导，不搞微观管理，直至各个企业法人独立运作。集团公司和管理体制上彻底转型。

第二条线，社区管理和供水、电暖等生活服务职能，脱离原煤生产，纳入市场管理机制，面向社会，单独核算，逐步转机换制，实现后勤职能社会化。

第三条线，医疗、卫生系统，实施社会化、企业化经营。按照国家医疗卫生体制改革的要求，对企业自办的医院实施产权改革，企业化经营，做到自负盈亏、自我发展，促使其走社会化发展之路。

第四条线，离退休、退养人员，先实行矿区网络化管理服务，理顺管理关系，对离退休、退养人员实行以服务为主的管理，逐步过渡到完全社会化管理。

第五条线，对建筑、安装、设计等部门采取专业化公司经营模

式，组建专业公司，通过改组、联合、兼并等方式，加大内部资源整合力度，淘汰落后的建筑、施工单位，改革企业内部组织形式和管理体制，增强其市场竞争力，增强企业在市场中的竞争力。

第六条线，对商贸、服务等单位，采取租赁、拍卖、兼并等方式实行股份制改造，实现产权多元化，与煤电主业分开，成为面向市场竞争的主体。

## 第五章 “双认”考核为主的 母子公司管控

2000年焦煤集团实施公司制改制，建立了母子公司治理结构。通过抢抓国家大政策，对部分资源枯竭矿井进行关闭破产，实施主辅分离、辅业改制，从而带动了煤电主业及非煤产业体制变革，不仅在产权制度上迈出了实质性的一步，更重要的是带来了观念转变与机制转换，为完善公司化治理结构基本清除了障碍。但是，在改制过程中及改制后，如何管理这些大大小小的子（分）公司，如何进一步提高管理的绩效，不仅关系到改制改革成果能否巩固，更直接关系到“三步走”战略能否顺利实施，关系着企业的前途命运。

166

在这种形势下，要实施规范的母子公司管理和运营，既要发挥集团公司的战略决策和协调作用，又要调动子（分）公司的积极性和自主经营意识，一个重要的原则就是要处理好分与合的关系，要合理地集权和分权。集权与分权是相对而言的，没有绝对的集权，也没有绝对的分权。从理论上讲，集团公司内的权力结构应当是权力与责任相对应，责任越大，权力也越大。为了更好地解决母子公司之间的分权和集权关系，在分合管理思想的指导下，焦煤集团对子（分）公司的管理主要通过业绩控制、财务控制、市场控制三方面进行，特别是通过实施最重要、最有效的以“双认指标”考核为主要内容的业绩控制手段，促使子（分）公司既服务于母公司的整体战略，

又能够实现自我生存和发展。从而带动企业整体和谐、健康、有序地发展。

## 第一节 母子公司管理体制的几种模式

### 一、母子公司管理体制的内涵

母子公司管理体制是指建立在公司制基础上的集团母公司对子公司的管理体制。它包括两方面的内容：①以产品为基础的生产和市场的经营管理；②以产权为基础的企业组织管理。

之所以要建立母子公司管理体制，目的就是要明确母子公司的出资关系，建立资本联结纽带，完善集团功能，规范集团成员的权利和义务，充分发挥企业集团的整体优势。

母子公司管理，从根本上是要解决集权与分权的关系问题。从国内外企业的经验看，公司内部的管理权限配置，没有统一标准，有的强调集权，有的则强调分权。不过，大都遵循“有控制地分权”这一基本的管理信条，即所有权的对外延伸和分解要以有效控制为前提，无控制的放权等于弃权或失控。焦煤集团在处理母子公司之间分权与集权关系的一条重要原则就是“宜分则分、宜合则合”，即该管的一定要管好，不该管的就放权让子公司自主经营、自我发展。

母子公司管理包涵四大内容：①是界定责权利，形成决策机制；②是优化资本配置；③是节约交易费用，减少代理成本，约束管理者；④是计量子公司价值，提供经营信息，激励管理者解决动力问题。

构建母子公司管理体制，所要达到的核心目标是“整体持续价值最大化”。所要达到的系统目标一般包括十个方面：①实现整体利益最大化。控股公司资本控制，不是单纯以最大化母公司或是子公

司利益为目标，而是以最大化母公司和子公司组成的控股集团整体利益为目标；②实现企业可持续发展。即兼顾眼前财富最大化和长远财富最大化，实现控股公司的可持续发展，获得长远利益；③产生组合效应。在各公司之间使生产要素互补以及提高专业化分工程度，从而提高资源的利用效率，即获得  $1+1>2$  的效果；④实现规模经济效益。控制更多企业，扩大生产经营规模，产生企业规模扩大而带来的企业投资和经营成本的节约，获得较多利润；⑤实现财务协同收益。通过规模的扩大和组织结构的改变，产生税收、会计方面的收益，以提高税后合并收益；⑥进一步占有市场，减少竞争。靠集团优势提高产品的市场占有率，从而提高对市场的控制能力，提高产品对市场的垄断性，获得更多的超额利润；⑦节约交易费用，减少代理成本。通过处理“委托代理”关系，调整企业组织结构和规模结构，减少交易费用的支付量；⑧优化资本配置结构，获得资源配置效应。通过调整资本存量结构，加速资本资源向高效企业流动，提高资本的流动性和增值性；⑨提高科技含量和产品质量。以集团的规模和资金实力，增加科技投入并积聚科技人力资源，提高产品质量和附加值；⑩实现其他目标。如社会责任、企业文化、经济稳定等。

## 二、母子公司管理体制的类型

母子公司管理体制的核心问题是集权与分权问题，只有解决了这个问题，才能保证母子公司管理体制的合理化。由于企业环境不同，管理体制也是千差万别的。按照母子公司管理集权与分权的程度，其管理体制大体可以划分为以下三种类型：

### （一）集权经营体制

是指企业的一切生产经营活动都要集中在母公司的统一指挥下

进行，子(分)公司的供、产、销、人、财、物都由母公司统管，整个企业实行统一核算，垂直领导，各子(分)公司在财务上没有独立性，在经营管理方面没有自主权，在母公司总部设立职能部门协助总经理管理各子公司的业务工作。

实行这种管理体制的优点是：有利于整个集团人、财、物的统一分配和调度，可以最大限度地集中各种力量搞好集团的重点项目；能更好地确保各项方针、政策在子公司的贯彻执行；可以增加集团整体竞争能力；有利于提高集团的决策能力和决策速度；有助于培养集团职工的集体主义和全局观念。这种管理体制的缺点是：不利于调动子(分)公司在经营管理方面的积极性和主动性；容易形成下级人员一切都听上级安排，影响职工责任感的发挥；造成集团管理机制呆板，条条框框过多，影响经营活动的有效性；分配上容易产生吃“大锅饭”，搞“平均主义”等弊端。

## (二)分权经营体制

这种体制是在统一领导下，实行分级经营、分级核算，不仅母公司独立核算，各子公司也是一级内部独立核算的单位，有经营管理自主权限。

实行这种管理体制可以充分调动企业下层组织在经营管理方面的积极性和主动性；有利于企业上层领导从繁忙的日常业务中解脱出来，集中考虑企业的重大问题；有利于企业对经营环境的适应，实行小批量、多品种生产；有利于克服平均主义的倾向。但是，这种体制容易产生分散主义和本位主义，企业的人才、物资和设备调配困难，不能集中优势资源，甚至产生只顾眼前利益，忽略长远目标的倾向。

## (三)统分结合经营体制

这是一种由集团统一核算，由所属单位分级管理的管理形式，

它是集权管理与分权管理相结合的产物。采用这种管理体制的企业，集团对整个企业的经营好坏和盈亏负全责，实行统一核算，但给成员企业以一定的财权；在经营管理职能方面，集团与分厂（分公司）则各有分工。供、产、销和人、财、物的重要经营管理权力集中在集团，而生产和销售等具体业务下放给下属单位，并拥有一定相对独立的权力。这种分级经营、统一核算的半集权型经营管理体制和经营组织，集中分权与集权两种体制的优点，但由于环境的复杂性，在实际运行中，往往非此即彼，就是说控制不好，可能分得太散，也可能统得过死。

### 三、焦煤集团实施的分合管理体制

焦煤集团现在对成员企业的管理，实行的是分合管理体制，即分权经营，集约化管理。焦煤集团在母子公司框架下，之所以选择了分合管理体制，是从长期的探索与实践寻找到的适合企业发展的一种管理体制。

在对成员单位考核管理上，焦煤集团经历了以下几个发展阶段：①集权管理阶段，即完全计划管理模式。长期以来，焦煤集团对成员单位的管控，基本上沿用的是工厂制的车间管理模式，实行计划管理，人、财、物统管。产量、质量、成本、掘进、块炭率、销售都实行严格的计划控制。分配也实行全集团公司统一的制度，同一天发，同一个办法，开不下资的时候，连发放生活费的比例都是一样的。生产积极性不高，完全的大锅饭时期；②半集权管理阶段，即因素法考核管理模式。随着市场经济的发展，焦煤集团针对所存在的问题，开始下放了一些权力，实行因素法考核管理。主要方法，按照产销平衡，根据预计售价和成本，通过正算来计算企业利润指标。分级经营，各生产矿拥有一定的销售权、用人权、分配权，集团公司（矿务局）运用统算法管理各项指标，实行目标化管理。但科

学的办法未必能产生科学的效果：以历史资料为基础来测算计划指标，容易形成“鞭打快牛”的现象；由于没有与企业的资本运营挂起钩来，不利于企业资产的保值增值；容易形成集团公司与基层单位之间互相推诿、互不负责的现象，形成基层单位单纯对集团公司算账的局面，加重了基层单位“等、靠、要”的思想，不利于调动基层单位的积极性和主动性。同时权力的下放，并没有给成员企业带来应有的活力，也就是权力与责任没有得到很好的统一，反而造成了权力与责任的脱节。成员企业把太多的心思花在了计算上，同集团公司讨价还价。计算成了算计。如集团公司对某个生产矿按照因素法下达了计划指标，计划指标中有盈亏、产量、售价、成本等指标，而且成本计划指标中有吨煤材料费、吨煤电费。但是在年终考核时，这个生产矿就会提出各种客观理由来要求集团公司承认因素，如：由于市场变化售价降低没有完成盈亏指标、由于矿井出了几吨水成本增加没有完成盈亏指标、由于材料费电费涨价成本增加没有完成盈亏指标、由于井下条件变化生产量降低没有完成盈亏指标、由于退休工人药费增加没有完成盈亏指标，等等，集团公司有关业务处室对这种现象予以认可。凡此种种，严重影响了集团公司对基层各单位的权威考核，使考核指标体系失去了严肃性。

针对上述存在的现象，要正确处理集团内部的管理问题，其实质就是建立权责明确的母子公司管理体系。对于母公司来说，既要维护自身作为出资者代表参与管理、选择经营者、资产收益等合法权益，对子公司实施有效的监管，又要在发挥母公司主导作用的同时，调动子公司的积极性和主动性；对于子公司来说，既要充分行使法人财产权和企业生产经营的自主权，享有法律上与母公司相同的民事权利，又要承担起集团成员企业的义务，服从集团的整体规划，自觉接受母公司来自产权方面和集团章程规定的监管，从而确保企业集团整体发展目标的实现。这就需要建立完善的企业集团运行机制。

煤炭企业的特殊性决定了母公司对成员企业管控要有不同于一般行业企业的特点。如煤炭企业材料、设备的一致性，市场的统一性，技术的共同点，煤炭资源分布特点等使各生产矿有相互协同的必要性，对成员单位实行必要的集权，比较符合企业实际。但集权管理体制有其先天的不足与缺陷，同市场要求相距甚远。权、责、利的脱节，必然挫伤成员企业的积极性与主动性。

针对这一实际，如何在集权与分权之间找到一个平衡点，焦煤集团按照分合管理的思想，把市场要求同行业特点结合起来，在科学化管理与企业实际之间寻找结合点，实施了分合管理体制下的资产回报考核模式。

### （一）根据集团战略设立子公司与分公司

从经营的意义上讲，集团设立分公司或子公司都是一种经营活动，都是为实现利润最大化的目标服务。分公司与子公司相比，各有优缺点。设立子公司的优点是母公司和子公司在法律上各为独立法人，母公司无需承担子公司的债务责任，因此，可以相对降低经营风险。同时，子公司也不能吃母公司的“大锅饭”，这样就促使子公司提高资产增值的责任感和经营管理的积极性。设立子公司的缺点是母公司不能对子公司直接行使行政指挥权，对子公司的控制必须通过股东会和董事会的决策来发挥其影响；母公司与子公司各为纳税单位，因而也存在着影响缴税的问题。而分公司集团公司可以直接进行控制，能更好地贯彻集团意旨，发挥集中优势。虽然灵活性不足，但对他们各自实行单独核算的市场体制，克服了不足之处。

因此，焦煤集团按照战略规划目标的要求，根据集团公司管理的成本和管理的有效性、管理的能力，对不同产业、不同类型的单位分别设立为分公司和子公司。焦煤集团根据“三支”（支柱、支持、支撑）产业结构调整的要求，破产重组企业、非煤电产业全部设为子公司。对属于支柱产业的煤炭、电力等成员单位，把骨干矿井

分为两类，新组建的生产矿为子公司，以前设立的生产矿为分公司。所属的三个电厂及供电公司分别为分公司。

## （二）以业绩管控为核心的成员公司管理

集团公司对子(分)公司的控制是主要从考核、权限、人事、市场(信息)四个方面进行。其中,业绩考核控制是最重要的控制手段,以指标的形式来表现。权限控制规定子(分)公司享有何种权限,主要是针对其经营活动中的重大决策行为进行控制。人事控制是指对下属业务单位关键岗位人员的管理,集团公司负责考察、任命副总经理级以上的管理人员,其中主要是董事长、总经理两个人。市场(信息)控制保证业务单位的运营信息能够及时准确地传递,集团总部能掌握运行的实际情况,及早发现问题,防范风险。上述四种控制手段之间互为补充,共同构筑了集团公司基本的控制体系。其中,业绩考核控制是最终目标,权限控制是法律保障,人事控制是人力制度的保证,市场控制是实现其他控制的前提和基础。通过以上四个方面管控,形成一体化发展机制和有效的激励和约束机制。

一体化发展机制形成后,子公司的发展计划、技改投资、开发项目等要从行动上真正与集团整体发展规划保持一致。集团公司对子公司的重大投资和贷款担保项目实行审议制,规定限额以上的项目必须由子公司提供可行性报告,由集团公司组织专家论证和审议后才能实施,以防止和减少由于投资失误和盲目担保造成损失而负连带责任。而限额以下的项目,实行备案制。

有效的激励和约束机制包括两个方面:①权力与责任的激励和约束。各子分公司拥有投资权,日常经营工作(如产量等)的决策权和生产经营指挥权;拥有人事管理权,包括对职工的奖惩权;拥有内部机构设置权;拥有工资等收入分配权。在把权力下放的同时,把责任和压力也下放到了子分公司。②奖惩机制。把经营情况同单位工资总额及对两位主要负责人的奖惩结合了起来。

### （三）资产回报考核管理模式

因为因素法考核管理存在的种种问题，焦煤集团迫切需要一种新的考核方法来推动经营管理工作。根据集团公司资本运营的客观要求，对所属各单位的资产回报率进行了测算，并按资产回报率算出了资产回报额。在具体操作上，资产回报额以各单位盈亏为标准，指标一定三年不变，统一因素，统一考虑。资产回报考核方法是一种先进的、科学的考核管理方法，它遵循了公平原则：既考虑各单位的优势，也考虑各单位的劣势；既考虑历史，也考虑未来发展；既考虑自然客观条件，也考虑人为后天因素；既考虑财务数据，也考虑其他业务部门的数据；既考虑业务部门对单位的评价，也考虑各单位对自身的评价；既考虑人的因素，也考虑物的因素。

资产回报考核方法采用“双认指标”的形式，考核结果与单位职工工资、单位领导年薪挂钩。“双认指标”分认定指标和认可指标，完成认可指标而没有完成认定指标的单位，年终考核视同完成计划盈亏，但不参与分成，给基层单位一个面子，体现了和谐管理的思想，激励其下一步继续努力，争取完成认定指标；没有完成认可指标的单位，不但没有利润分成，还要在计算基层单位年薪时按比例进行扣减。“双认指标”考核极大地调动了基层单位生产经营的积极性和主动性，集团公司资产管理权回收，成本管理权下移，“等、靠、要”的思想有所淡化，各单位围绕“双认指标”展开工作，努力提高产量，降低成本，积极进行技术改造，推进科技进步，想尽一切办法提高企业经济效益，效果十分明显。

“双认指标”考核办法是“分合”管理在焦煤集团管理中的具体体现，对于生产经营单位的考核首先是“分”，即打破大锅饭；其次是“合”，产生凝聚力。分是常态，合是动态。坚持分，明确权力与责任，通过分来调动积极性；必要的合，体现人性化与科学化，通过合来保证公平。

## 第二节 双认指标考核——业绩控制

### 一、业绩控制

在母子公司管理模式中，母公司可通过对子公司进行业绩考核、有关重要事项的审查和对子公司某些工作的指导，对子公司的决策产生影响。

业绩控制是最重要、最有效的控制手段，它以指标的形式表现出来。指标可以分为定性和定量两种。定性指标主要对那些不便于衡量的工作进行控制，这些指标只会出现完成和完不成两种情况，对于任务完成的好坏，并不好衡量。定量指标，则容易衡量比较。定量指标主要有销售收入、利润、资产收益率、资金周转率、资产负债率、劳动效率、安全生产等。

焦煤集团对子(分)公司的业绩控制主要是采取“双认指标”考核的办法，即认定和认可两个指标，一个是实指标，一个是虚指标，也就是定性与定量两个方面。双认考核，既是集团公司分合管理体制的主要手段之一，也是分合管理的基础。

在对各子(分)公司实施“双认指标”考核的业绩控制过程中，始终注意把握以下几点：

第一是制定科学合理的控制指标，保证控制体系有章可循。这一点是很多企业实际运作中的难题，母子公司在这方面经常会陷入互相的博弈，最终往往是母公司决策者“拍脑袋”决定。对子(分)公司的管控，关键在于指标体系的科学与考核的准确。

基于此，焦煤集团在给各单位考核指标时，首先是根据各单位的实际情况、市场形势，制定比较合理、可行的考核指标，并在集

团公司与各子(分)公司之间达成一致。其次在管理过程中,保证基本信息的上下对称。最终在相互协商的基础上,根据公认的规则,母子公司共同来制定指标。

第二是建立公正严格的考核奖惩制度,保证控制体系的可信有效。操作中注重公正和兑现,不偏、不倚,不搞特殊化,保持指标考核的公平、公正,达到预期效果。

第三是完善激励机制,为“双认指标”的业绩控制有效运转提供动力。对于子公司,随着业务的不断发展壮大和公司的成熟,对子公司的管理控制逐渐由严格向宽松转变,特别是权限的限制逐渐放宽,并以此作为对子公司的一种内在激励。同时,积极探讨股权激励的可能性和实施路径,进一步激发子公司的积极性。

## 二、双认指标考核

双认指标考核办法是集团公司对子(公)公司下达“认定”和“认可”两个指标,对完成“认定”或“认可”指标的,分别给予不同的政策,以此来考核子(分)公司完成年度工作任务优劣的一种目标考核办法。

“双认指标”考核办法的设计原理是:通过对子(分)公司下达两个(一高一低)考核指标,来激励经营单位增盈减亏的积极性,向更高的目标努力。这一内部考核机制,更加符合现代企业制度“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的基本要求,充分体现了子(分)公司市场主体地位,体现了母子公司之间的资本纽带关系,对考核的不同层面产生正面的、积极的激励,从而实现集团公司整体利益的最大化。

“双认”指标考核在具体运作过程中,由集团公司每年对各生产经营单位下达两个盈亏指标:一是认定考核指标。认定考核指标是各生产经营单位交利拨亏、算发工资的实际考核指标,即实

指标。此指标的确定以上年度单位资产回报率为依据，上年度资产回报率为正数的单位，当年的资产回报率原则上不变，只对其按新核定的资产总额进行重新计算。上年度资产回报率为负数的，本年度将在原资产回报率的基础上，按一定比例提高；二是认可考核指标。认可考核指标是用于考核单位及单位领导是否完成本年度基本工作任务的名义考核指标，即虚指标。此指标按各单位认定考核指标减去本单位上期同口径实际盈亏之差的统一比例确定。如果本单位上期同口径实际盈亏之差为负数的，只认定考核指标，不定认可考核指标。若认可指标接近认定指标时，按二者相距一定比例(%)的“单向公差带”或称“红绿公差线”确定。认可考核指标与认定考核指标的减盈超亏部分由本单位负担。达到认定、认可公差带范围内指标算基本完成任务，而认可指标以下的就要受罚。

指标测算的原则是“统一算法，考虑实际”。统一算法，就是要统一按资产回报率计算盈亏指标；考虑实际，主要是考虑两方面的实际：一是考虑基层单位的生产经营实际，着重考虑自然条件，如地质和煤层条件以及人均资产、人均产值和统筹外费用、离退休医药费、学校经费等，实行分类指导。二是考虑大局的实际，确保总体目标。年度经营指标一经确定，考核期内原则上不作平衡调整。

对子（分）公司实行“双认指标”考核，下达两个考核指标，是坚持从实际出发，考虑各生产经营单位的实际情况，给各单位提供一个公平竞争的环境，使一些经济效益好的单位更加努力工作，使困难单位有一个奔头，避免鞭打快牛的现象，以此来调动这些单位完成指标的积极性，促使各单位更加扎实主动地做好工作，并如实对集团公司反映经营成果，向大幅度增盈减亏的目标努力。

### 三、实施“双认考核”取得的成效

焦煤集团通过改变过去逐年下达多项经济指标的办法，对基层单位实行分立门户、分灶吃饭，统一按资产回报率确定盈亏指标，从2001年起，实行“双认指标”考核模式。考核指标的确定，以过去三年平均资产回报率为依据，综合考虑政策性的盈亏因素，确定子(分)公司的盈亏指标。“双认指标”的实施，促使各单位围绕市场做文章，眼睛向内搞挖潜，激发了企业增产增收的内在动力，促进了经营理念、运行机制的转变。实施的效果主要表现在以下几个方面：

#### (一)促进了现代企业制度的进一步完善

双认指标考核改革，进一步明确了母子公司管理的资本纽带关系，有利于发挥子(分)公司的市场主体地位作用，符合现代企业制度的基本要求，实现了用制度、用机制去管理调控，克服了计划经济下形成的靠经验、靠行政命令管理的不科学现象，对子(分)公司牢固树立市场经济的观念，产生了积极的、关键的影响，其现实意义是非常深刻的。

双认指标考核是分合管理一个很重要的立足点，认定指标体现了“分”的一面，即子(分)公司在生产经营过程中，亏损了集团公司不补贴、不照顾；认可指标体现了“合”的一面，即考虑子(分)公司的特殊性，考虑各自实际情况，完成认可指标的单位，不奖励，这一指标是最底线，是不能触及的“高压线”。通过这一分一合，鞭策了后进单位奋力追赶，后进变先进。提高了先进单位工作积极性，百尺竿头，更进一步。照顾了情绪，兼顾了利益，形成了合力，促进了企业整体的向前推进。

## （二）克服了统得过死管得过多的弊端

双认考核改变了长期计划经济管理模式下，统得过死、管得过多的弊端。统一以资产回报率为考核目标，彻底改变了过去因考核目标的人为调整而造成各单位“年初轻松干，年底搞决战”，把经济工作变成政治运动的被动局面。过去，每到年底，一些生产单位就联合起来“算计”集团公司，互相打电话，统一上报任务的完成情况，隐瞒数字为下一步打埋伏，大家都统一说没完成，造成法不责众，让集团公司没办法，结果只好重新核定指标，年初定的都不算，导致每年都是决战第四季度，企业管理失去了应有的严肃性。

焦煤集团的一个大型水泥项目，在项目建设之初，焦煤集团在工期上给该指挥部下达了一年建成投产的指标。结果在一次办公会上，该指挥部提出由于设备提供商不能及时供货，工期可能滞后。焦煤集团认为这都是指挥部考虑不周、措施不到位造成的后果，并给予了严厉批评，要求按当初目标一年完工。

也正是这样敢于动真格，严格操作，激励各单位在自身工作上下功夫，比产量，比贡献，比效益，比工期，比质量，而且还激发了企业增产增收的内在动力，达到了局部与整体利益的统一。

## （三）提高了子（分）公司干好自身工作的主动性

原来的考核模式，单位之间常常相互攀比指标的高低，导致“会哭的孩子有奶吃”、“勤奋的快牛遭鞭打”的坏风气，造成各单位找领导的多，闯市场的少，讲困难的多，讲进取的少，讲客观的多，讲主观的少。“双认指标”实施后，这种情况发生了显著的变化，各单位主动干工作的多，跑市场的多，抓效益的多，搞节约的多，把干部职工的心都凝聚在了干工作、增效益上。如焦煤集团有个基层单位由于连续两年没有完成集团公司下达的认

可指标，原领导班子得不到大多数群众的信任，经过职工投票选举，原班子的党政一把手均落选，职工重新选举产生了自己信得过的新的领导班子。正是这种敢动真格、刺刀见红的举措，在焦煤集团上下引起了强烈的反响，领导干部感到了巨大的危机感和责任感，真正认识到“太平官”难做了，增强了领导干部勤奋工作、提高水平、干出成效的内在动力和外在压力；广大职工纷纷说：“过去淘汰总是对工人不对干部，现在领导也实行淘汰，看来不管是工人和干部，只要努力工作，干出成绩来，就可以得到重用，否则，就保不住饭碗。”

双认指标考核办法实施后，各单位进一步提高了工作积极性，过去一些解决不了的问题也解决了。如在减人提效方面，过去一边是集团公司喊着减人，给各单位下指标、提要求，但另一边却是各单位以各种借口找人事部门，要求增加人员，人总是减不下去。现在，这一情况发生了变化，双认指标把压力放在了子(分)公司的身上，不再硬要求你用多少人，只管资产的保值增值，结果不提减人指标而各单位却严格起来了。再如，在成本节约方面，过去井下电费、材料费等浪费严重；在科技进步方面，各单位在新装备投入、新技术运用方面的积极性不高；在煤炭销售上，部分矿井私自销售的情况非常普遍，甚至出现一些与地方勾结低价售煤的坏现象；还有财务管理上的小金库问题，等等这些，在过去都是很棘手的问题，很难解决。而实施双认指标考核后，各单位纷纷在降低成本、减人提效、装备投入、挖掘潜力上下功夫，如九里山矿主动要求在该矿进行综采实验，并获得成功，大大提高了原煤产量。演马庄矿在解决瓦斯制约生产问题的过程中，积极配合焦煤集团技术部门，多次实验，终于使“瓦斯突出地区水力掏槽”技术取得较大突破，使该技术在焦煤集团得到推广，使掘进速度提高了四到五倍。同时，其他矿井也纷纷要求上新装备，运用新技术，等等这些，促进了企业整体效益的提高。

#### (四)基本消除了不均衡现象

“双认指标”坚持从企业的实际出发，为子分公司发展提供了相对公平的内部竞争环境，比较科学地解决了各个层面工作压力、企业利益的不均衡问题，在条件不同的子(分)公司中产生了较为均衡的激励，普遍激发了其工作的内在动力。

### 第三节 资金水闸墙——财务控制

#### 一、市场经济条件下母子公司财务控制

市场经济条件下，母公司对子公司的财务控制，关键还是集权与分权的问题。由于母子公司具备各自平等独立的法人地位，为财务管理的分权化提供了依据。而母公司对子公司的约束只能通过行使股东权力来进行。在实际管理中，母公司通过制定统一的财务管理办法来实现对子公司财务的集权管理。

##### (一)对子公司财务部门的集中控制

财务部门在对企业经营活动的监督与控制中起着举足轻重的作用，对财务部门的集中控制，相当于把握了各子公司的脉搏。在企业集团中，各子公司财务主管由母公司选派，向母公司负责；财务人员的人事关系、工资关系、福利待遇等均体现在母公司。由于财务部门相对独立于各子公司，有利于母公司对子公司进行有效的集权管理。以某集团为例，其财务人员集中办公，不下放到各子公司。财务部门不是按不同的子公司来设置科室，而是按财务职责的合理分工来设置，分为结算科、会计科和财务科。这种设置方法使母子

公司财务有机地融合为一体，使母公司能及时地掌握集团整体的财务状况。

## （二）统一财务会计制度

为了分析各子公司的经营情况，比较其经营成果，从而保证企业集团整体的有序运行，母公司还可以根据子公司的实际情况和经营特点，制定统一的、操作性强的财务会计制度，规范子公司重要财务决策的审批程序和账务处理程序，提高各子公司财务报表的可靠性与可比性。

母公司通过制定统一的财务管理办法来实现对子(分)公司财务的集权管理后，还需要进一步强化集权管理。①加强现金管理。资金是企业的血液，资金流转的起点和终点都是现金，其他资产都是资金在流转中的转化形式。因此，现金管理是财务管理的中心，如何把母子公司分散的现金集中起来，降低现金的持有水平，保证集团重点项目的资金需要，是集团财务管理面临的重要问题。对子公司财务部门的集中管理为强化现金管理提供了条件。②加强预算管理。母公司对子公司财务的集权管理还体现在，母公司对制定用于指导各子公司的预算拥有最终决定权。母公司根据集团发展规划，提出一定时期内的总目标，据以编制公司的长期规划和年度规划，并将各项指标分解下达给各子公司。子公司根据母公司下达的各项指标和本单位具体情况编制年度预算，上报母公司审批。③加强审计管理。通过对子公司的生产经营效率和效果、组织结构进行审计，并规定子(分)公司要定期或不定期地向母公司经营者报告审计情况，提出优化内部控制环境、改进工作方法、提高经营效率的意见和建议，提高内部审计效果。

同时，母子公司之间还要注意集权与分权的适当结合。①在投资管理上。集团的投资规模和投资方向在很大程度上影响到集团公司的发展方向，因此，集团投资管理倾向于采用集中管理。在母公

司对子公司资金加以集中管理之后，投资管理可以适当分权，即子公司有权制定一定金额以下的投资项目，但一般占集团投资很小的一部分。有的集团是根据子公司等级来划分投资权限，超过规定限额的投资项目要向母公司提出申请。母公司应建立健全子公司对外投资立项、审批、控制、检查和监督制度，并重视对投资项目的跟踪管理，规范子公司投资行为。②在利润分配上，母公司作为企业集团的主体，其利润分配是集团利润分配的核心内容。母子公司以控股方式形成，对应的是按股份分红的利润分配方式。对母公司而言，子公司所增利润要按一定的比例留在母公司，以便满足集团的长远发展需要，同时也要保证子公司和职工的利益得到逐步增加，这是集团凝聚力的动力源泉。对于子公司的工资、奖金的分配应实行总量控制，建立健全对子公司工资奖金分配的检查和控制制度。子公司要严格按照母公司所规定的工资奖金计提原则，在计提工资金额范围内自主分配。

## 二、焦煤集团财务管理中存在的问题

在改制以前，由于历史包袱沉重、市场形势严峻等等一系列因素的影响，造成了焦煤集团在生产经营上的极度困难，同时带来了财务管理上的一系列问题。

### （一）资金严重不足，生产经营举步维艰

自1997年下半年以来，煤炭市场持续低迷，售价一跌再跌，货款回收困难，应收账款余额巨大，企业亏损严重，职工工资拖欠日益增加，医药费不能报销，生产经营举步维艰，企业稳定问题一触即发。在这种大气候的影响下，集团公司许多单位资金严重不足，工资发放基本上靠在内部银行贷款。而作为集团公司“蓄水池”的内部金融机构，由于社会商业银行嫌贫爱富，拒绝贷款；加之煤炭

市场疲软，回收的资金越来越少，导致内部单位贷款严重超规模。整个企业资金的调控功能日益削弱，信贷难以平衡，最终达到了失控的境界：形成无资金可付，就是有内部存款的单位，该兑付的材料、工资、医药费同样兑付不了。在这种情况下，许多单位的资金不敢再回收内部银行，其信誉日趋下降，形成在商业银行开户的单位日益增多，企业内部金融系统运转几近瘫痪。

## （二）资金吃“大锅饭”，各单位“等、靠、要”的思想严重

产权不清，权责不明，资金吃“大锅饭”，财产物资平调共享，各单位“等、靠、要”的思想严重，资金上靠“输血”生存的单位越来越多，而企业自身的“造血”功能日益削弱。面对困难，打资金“水闸墙”作为关系整个集团公司生死存亡的大事，被提到了企业的重要议事日程。否则，后果将不堪设想。

## 三、焦煤集团财务管理的创新

焦煤集团为积极稳妥地推进企业改革改制，适应建立现代企业制度的要求，规范企业的财务管理体制和财务行为，不断提高集团公司的经济效益，在财务制度改革上走出了一条新路，即推行独立核算的“水闸墙”的资金管理模式。

所谓“水闸墙”是矿井里的一个名词，矿井通过各条巷道形成一个统一的整体，井下又分为若干个盘区，每一个盘区又是一个相对独立的整体，如果井下一个盘区采完或发生不可控制的突水，则需要建几个墙把这个区封闭起来，封闭的这个墙就叫“水闸墙”，它的作用是阻止这个盘区的水流向另一个盘区。这种做法引用到资金管理上就叫资金“水闸墙”，其设计的目的是彻底阻断资金的无效流动，提高资金的使用效率，端掉“大锅饭”，鼓励先进，鞭策后进。

过去集团公司作为一个整体可以为各单位调剂资金，效益好的

单位资金结余都流到集团公司账上，单位无钱用；效益差的单位账上没钱，向集团公司借钱就行了，欠多了还不了最后还是集团公司承担，实际上就是劫富济贫，是大锅饭的一种表现形式。改革后，落实分合管理的思想，集团公司打资金“水闸墙”，各单位建立单独的账户，坚持谁的钱谁支配、谁使用谁负责的原则，各算各的账，各花各的钱，自己单位的账上有钱才能花，没有钱就不能花。目的是使效益好的单位能够休养生息，加快发展；使效益差的单位换个活法，逼出一条生路。坚持打资金“水闸墙”，集团公司明确责任，把基层各项费用的上缴与单位和分管部门的工资挂钩，以确保资金“水闸墙”得到落实。

总结焦煤集团过去在管理上的经验教训，也曾经实行过模拟法人、划小核算单位实行二级核算，为什么都不能持久地保持效果，最主要的一点就是大河有水小河满，东家缺钱西家补，说穿了就是大锅饭的格局未根本改变，不是真正的市场经济。打资金“水闸墙”就使得目标考核和分配机制落到了实处，达到了预期目标。

打“资金水闸墙”具体分以下几步进行操作：

**1. 恢复内部银行的信誉和形象。**针对基层单位对内部银行失去信心的现状，集团公司坚决执行“不平调、不扶贫、不外流”的“三不”原则，谁有钱谁花，决不平调。储户交存的是现金，内部银行保证同额度兑付；储户交的是承兑汇票，内部银行保证能以同额度承兑汇票支付。像社会商业银行一样，以诚信、优质、高效的服务向各单位承诺：只要你存入了那么多钱，无论你什么时候需要资金，保证同额度同类型兑付。这样，现有的储户便吃了“定心丸”，确实感觉到内部银行有一道坚实的资金“水闸墙”，保证了存入资金的安全，消除了后顾之忧。这样，基层单位向内部银行的回款逐渐增多，信誉也逐步得到恢复。

**2. 杜绝资金体外循环。**将一批长期挂靠集团公司的、信誉较差的“小三产”清理出内部银行；清理各基层单位小金库，对清查出

来的小金库，除将资金没收外，还从经济上给予惩罚；取消外部银行开户，杜绝资金体外循环，凡资金体外循环的单位，集团公司资金上不予支持；下发资金管理规定、票据管理办法等规范性文件，充分发挥分灶吃饭、打资金“水闸墙”的功能，打消了基层单位吃资金大锅饭的念头，坚持“谁有钱谁花、谁的钱谁花”的原则，维护了整体与局部之间的利益。

**3. 划分储户信用等级。**为了保证资金的合理有效使用，焦煤集团制定了新的管理规定，出台了新的贷款办法，对各基层单位进行信用等级考评，按照其生产经营状况、归还贷款、偿还利息的额度和及时性，划分为AAA、AA、A三个信用等级，按新的贷款办法和新的信用等级确定对该单位贷款支持的力度。对这些新的贷款管理办法不折不扣地执行。对基层单位贷款，只有在集团公司“审贷委”各个委员(包括董事长、总经理、纪委书记、经营副总经理、总会计师等)集体签字后，贷款方能贷出。同时，对贷款实行责任目标终身制，凡是贷款收不回的，追究有关人员的责任。

**4. 增强基层单位的资金使用意识。**资金是有时间价值的，任何单位占用集团公司的资金必须要付出代价。各子(分)公司收支业务原则上采取银行结算方式，不再往来清算。严格控制无偿占用集团公司财务处往来款项，往来款不准再增大，只能逐步缩小，从根本上断了基层单位无偿使用集团公司资金的念头，增强了管理者的资金使用意识。

**5. 积极清收内部银行到期贷款。**各基层单位内部银行贷款到期了，原则上必须归还。个别实在归还不了的，经贷款审批委员会批准可以倒贷，但贷时必须归还20%的贷款。这种做法使基层单位清醒认识到，使用别人的资金是有代价的，不但要每月负担利息，而且还要到期归还。这样基层管理者在决策贷款时就会掂量掂量了。

**6. 严格执行“算、发”工资制。**集团公司对各单位工资实施总量控制，实行算、发工资双挂钩的办法：计算工资时与盈亏挂钩，

发放时与资金挂钩。在工资发放，按各单位各项应缴费用的完成比例进行发放，算批额与实发额之差作为欠发工资，待完成各项应缴费用后补发。操作上每月月初由财务部门根据各单位的会计报表反映的实际盈亏情况，与集团公司给各单位下达的盈亏指标进行对比，按集团公司统一比例乘以该单位超亏减盈额，扣减工资额度。财务部门以此为基础，再根据有关业务部门提供的各单位各项应缴费用的完成比例进行扣减，以此来确定各单位可提取的现金额。

打资金“水闸墙”是在资金极端困难的情况下提出来的，它在以后的实践中不断得到改进和完善，为焦煤集团的改制和发展进行了理论准备和实践探索，取得了良好的经济效益和社会效益。

1. 整体财务状况得到改观。自2000年开始实施资金打“水闸墙”以来，“谁的钱谁用”的观念深入人心，各子（分）公司“等、靠、要”的思想逐步淡化，各项应收、应付款项逐年下降。从分项来看，如至2005年末，应收账款较2000年下降了2.38亿元，应付账款减少了4100万元，银行存款增加了9.25亿元，银行贷款减少了8100万元。通过以上数据也可以看出，各子（分）公司自身生存能力不断增强，资金运作向良性循环的轨道迈进，基本上达到了预期的目标。

2. 促进了基层单位自身“造血”功能的提高。通过打资金“水闸墙”。各单位发挥各自的主观能动性增加了，谋生存求发展的意识增强了。各生产矿看到煤炭市场发展前景看好，想尽一切办法多出煤、出好煤。焦煤集团向来以水大闻名全国，过去井下堵水要集团公司逼着去干，资金打“水闸墙”以后，各生产矿自觉进行底板加固，防止出水，降低排水费用。部分单位实行岗效工资，实现责、权、利的统一，促进企业经济效益的提高。有的单位还实行零库存管理、资金运作率制度等。

3. 发挥了集中资金办大事的优势。实施打资金“水闸墙”后，集团公司的资金不再无效地流向各子（分）公司了，同时各单位也意

识到了使用别人资金的代价。这样集团公司就可以集中资金办大事。

## 第四节 煤炭收购制与三个三分之一 分道拨付办法——市场控制

### 一、母子公司治理结构中的市场控制

母子公司治理结构是现代企业中一组规范股东、董事会和经理班子权、责的制度安排，它的一个重要功能是通过制衡对子(分)公司实施约束和激励。实现这一功能的途径有两种，即组织控制和市场控制。两者之间并不存在严格的界限，有相容和相互替代双重关系。组织控制模式和市场控制模式是指对代理人的约束和激励是主要运用组织行为和方式，还是更多地依赖和借助外部市场机制。

两种模式各有其所长和所短，从整体讲没有优劣之分。模式的形成或选择主要取决于相对应的组织资源与市场资源的状况和可利用度。除此之外，也受到文化、历史、制度变迁、理念方面的影响。实际上，既不能试图以组织控制来代替市场控制，也不能盲目崇尚市场控制而抵制组织控制，两者之间需要找到一种平衡，从而使得公司治理效率最高，最终实现有效的治理。

焦煤集团在对子(分)公司地管理中，按照现代企业制度的要求，对集团总部功能重新定位，找准管理的着力点，抓住应该管、值得管、管得了或管得好的，放掉不该管、不值得管、管不了或管不好的，即该“分”就分，该“合”就合。认为在加强组织控制的同时，应进一步强化运用市场控制手段，来约束和激励子(分)公司更好地发展，实现集团利益的最大化。

焦煤集团作为国有大型企业，经过多年的发展，已经形成了以煤电为支柱、建冶化机为支撑、商贸服务为支持的“三支”产业发

展格局。所以，在本节中所指的市场控制，重点论述的是煤炭产品的市场营销控制，因为其他产品的销售权完全在子公司。

## 二、煤炭产品内部收购制

焦煤集团在加强市场控制过程中，不断调整、优化营销政策，以切实达到约束、激励的目的。集团公司的煤炭销售政策也经历了“由合到分、由分到合”的过程，即由煤炭产品销售代理制到实行内部收购制的过程。

1997年由于煤炭市场严重下滑，企业煤炭销售出现严重危机，客户减少、价格下降、货款回收困难、煤炭库存过多，严重影响到整个集团公司的正常经济运转。为了扩宽销售渠道，解决煤炭销售问题，1997年7月份开始，运销部门在原有办事处基础上，成立了南京、安徽、豫南、武汉等办事处，让各办事处工作人员去开拓市场，推销煤炭。同时，将煤炭销售权限下放，各生产矿井可以自行销售煤炭。虽然这一措施对当时促进销售起到了一定效果，但是，销售权力下放后，也产生了诸多不利因素：

1. **销售多头无序。**出现了集团公司内部在销售市场、销售价格方面恶性竞争。由于运销部门的多个办事处和各个生产矿都可以进行销售，有时同一用户在和这个生产矿谈合同、谈价格的同时，又和其他生产矿谈合同、谈价格，导致内部恶性竞争，集团公司整体利益、对外形象受到严重损害。

2. **经济纠纷增多。**销售渠道多，销售人员素质良莠不齐，销售制度不健全、不统一，全面的销售管理无法实施，销售经济纠纷增加，呆坏账严重。由于各单位以前没有销售部门，销售部门是临时成立的，销售人员是从各方面抽调而来，有的甚至没有从事过煤炭销售，有销售经验的也仅是日常小量民用地销。加之一些销售制度是临时制定的，或者没有建立销售制度。无控制赊销、无合同销售

等现象严重，直接导致一些生产矿销售纠纷剧增，大量货款回收困难，最后变为呆坏账，造成严重的经济损失。

**3. 销售管理职能无法行使。**煤炭资源管理、市场规划、品种规划无法统一，没有目标可言。由于各生产矿同运销部门多头平行销售，运销部门无法行使销售管理职能，对煤炭资源的管理、控制性差，无法对煤炭市场进行长远规划，无法对煤炭产品创新、质量提高进行规划。

**4. 煤款资金无法控制。**集团公司对各生产单位煤款资金的控制减弱，资金使用没有计划性，利用效率低。销售权限下放后，各生产单位自行销售的煤款自己收取，集团公司已无法全面控制煤款资金及资金的使用，资金利用效率降低。

鉴于以上原因，从2000年开始，焦煤集团回收商品煤炭销售权限，由煤炭运销部门统一负责全集团公司的商品煤炭对外销售工作，出台了新的“煤炭内部收购制”，执行商品煤炭对外销售“五统一”。

①统一合同。集团公司的商品煤炭对外销售合同，由煤炭运销部门代表集团公司统一签订，统一了合同条款、格式，煤炭销售合同的签订更加规范、合理；②统一计划。集团公司根据年度整体生产情况，制订全公司的煤炭销售计划，并向各生产矿下达煤炭销售计划，由运销部门统一办理铁路外运计划；③统一调运。商品煤炭对外销售及内部调拨由煤炭运销部门统一调运；④统一价格。包括对外售价和内部收购转矿价两方面：一方面，运销部门统一负责全公司商品煤炭对外销售价格的制定。另一方面，集团公司制定统一的商品煤炭内部收购转矿价格；⑤统一结算。也包括对外销售结算和对内收购结算两方面内容：一方面对外销售由运销部门按照合同价格，统一负责煤款结算及货款回收；另一方面，对内收购结算也统一由运销部门负责。在煤炭装火车销售后，根据外运产品品种、数量及运销部门煤质化验结果，按现行的产品目录价确定等级价格，以质论价，商品煤内部收购煤款由运销部门在每月15日预付一次煤款，

次月2日进行结算，同时拨付剩余煤款。运销部门将收入与转矿差额转集团公司财务部门作利润处理。

煤炭销售的统一，煤炭内部收购制的实施，使煤炭生产与煤炭销售职能分离，生产单位和销售部门的职能更加专一、精力更加集中、责任更加明确、管理更加到位，积极性得到提高。

首先，内部收购制的实施，使销售管理和协调职能得到落实，为制定统一的煤炭营销战略、营销方针和营销理念创造了条件。

其次，内部收购制的实施，为优化市场结构，优化产品结构提供了保障。销售统一后，运销部门对集团公司煤炭市场进行优化调整，并根据市场调研，对预期市场进行未来5年的规划。同一大批发展前景广阔、经济实力雄厚、需求稳定的客户建立了长期的合作伙伴关系，并签订了5年期中长期战略伙伴关系协议书。同时，对个别在煤炭紧俏时，要求增加发运量，而在煤炭销售宽松时，不守合同，不守信誉的个别客户进行淘汰。通过几年来对市场结构的不断优化，煤炭用户数量由原来的二三百家占主体，降到目前的20多家占总销量的80%，虽然用户数量减少了，但市场的稳定性、预期发展、规避市场风险的能力都有了明显提高。

第三，内部收购制的实施，不仅有利于市场销售，还有利于一线生产。一方面运销部门职能更具专一性，可以集中精力对煤炭市场进行调研，从全局来规划市场发展，来优化市场结构和产品结构，提高煤炭质量水平，制定合理的销售价格，增强货款的回收力度，为企业多增收入、多创效益。如2000年以来，根据对市场和用户需求的调查，对洗末煤、末煤细选分级，增加了洗粒煤、洗小粒品种，累计生产洗粒煤（包括洗小粒）85万吨，年均增收在1000万元以上。市场结构的优化，既解决了用户反映洗末煤、末煤产品颗粒度大、制粉困难的问题，又满足了化工用户增加块煤用量的需求，还增加了经济效益，实现了优化市场结构的目的。另一方面生产矿可以不再考虑煤炭销售问题、资金回收问题，不再为资金发愁，能够

集中精力、抓好安全生产，多出煤、出好煤、多创收。

第四，内部收购制的实施，为发挥丰富的煤炭资源、良好的信誉资源、充裕的运力资源三大优势，树立煤炭市场形象，打造焦煤品牌，创建百年老店搭建了平台。

第五，内部收购制的实施，使集团公司可以充分利用内部收购价格这一经济杠杆，提高生产矿的积极性，从而提高煤炭质量，多出附加值高、市场前景好、销售风险小、经济效益好的煤炭产品。

第六，内部收购制的实施，集团公司对煤款资金的控制增强，利用效率提高。据统计，在2000~2006年间，焦煤集团外运量增加了160多万吨，外运售价提高了将近三四百元，外运销售收入增加了十几个亿，外运售价、外运销售收入、洗煤产品销量均创历史新高，为焦煤集团公司实现摆脱困境、进入战略性转折作出了突出的贡献。

在实行煤炭内部收购制的同时，为了鼓励各生产矿增产增收的积极性，使增收效益在集团公司内部合理有效分配，焦煤集团出台了“三个三分之一分道拨付办法”，即以上一年的煤炭平均售价为基数，增长的煤价分为三个三分之一：一个与煤款一起拨到矿上，用于增加职工收入；一个用于发展生产，搞技改项目；一个由集团公司统一使用，集中资金办大事。

“三个三分之一分道拨付办法”政策的出台，是焦煤集团营销机制的一次创新，它充分考虑了职工、基层和集团公司各方利益，从整个运行情况来看，这项政策适应了集团公司的发展需要，使整个集团公司的面貌焕然一新，其影响是深远的。

### 三、“两优两增”营销战略

焦煤集团作为一个有着百年开采历史的老矿区，曾经有过辉煌的历史。但是后期由于投入不足，现有矿井资源枯竭，产量萎缩至

300多万吨，最困难的1999年，煤炭产品积压、矿井停产，货款拖欠达4亿多元，煤炭销售陷入低谷。2000年以后，市场开始复苏，各煤炭企业纷纷增产增收，焦煤集团能否抓住市场机遇，使企业经济彻底走出低谷，成为当务之急。通过认真分析，找到了企业的劣势和比较优势，一是矿井能力难以实现大幅度的增产，二是企业地理位置处于北边山西、南边永夏前后夹击的不利局面，三是用户偏小零散，许多用户资信度很差，市场风险很大。优势是企业历史信誉很好，产品质量有一定的竞争力，交通运输优势明显。从历史的经验教训和市场经济发展形势看，只有调整营销策略，更新营销理念，才能从有限的煤炭资源中挖掘出无限的效益，为企业的发展作出贡献。

在大量深入细致的市场调查和分析基础上，焦煤集团提出了“两优两增”的营销战略，即一方面优化市场结构，增加市场份额；另一方面，优化产品结构，增加经济效益。

### （一）优化市场结构，增加市场份额

通过对1997~2000年煤炭市场的变化状况及其未来发展走势进行认真地分析和研究，焦煤集团十分清醒地认识到随着国际、国内市场在成本、质量、服务等各方面的竞争，一些小化肥、小水泥、小冶炼等不上规模的小型企业将在竞争中逐步被淘汰，在与它们交易的过程中，会出现很大风险。首先存在资金风险。因为这些企业在市场竞争中因产品质量低、成本高、产品技术含量低等方面的原因而丧失竞争力，进而导致破产倒闭，这样一来，就给回收货款方面带来很大的压力，以至于造成大量的呆、坏账的出现，为企业造成不应有的经济损失。以前在这方面就遭受了很大的经济损失，因用户破产、倒闭而造成的呆、坏账高达近6000万元；其次就是市场风险。因为这些企业竞争力弱，经济效益差，生产不稳定等原因，造成这些企业信誉度较差，一旦市场出现了波动，他们就有可能违

反合同，在需求量、价格、货款支付等方面会造成反复，以至于打乱销售、外运计划，造成市场份额下降。

为此，焦煤集团提出了“搭乘航母舰群，规避市场风险”的思路，在总结过去经验的基础上，制定了大用户战略，与一些效益好、资信度高的大中型冶金、化工、钢铁企业签订中长期合同。通过运营，使市场局面得到扭转，市场波动对焦煤集团的供应量、售价、市场份额、货款回收的影响大大降低，有效规避了市场风险。

围绕这一营销战略，近年来，焦煤集团先后与武汉钢铁(集团)公司、马鞍山钢铁股份有限公司、宝山钢铁股份有限公司、济南钢铁股份有限公司、莱芜钢铁股份有限公司、湖南华菱湘钢、新余钢铁股份有限公司、菏泽电厂、中国石化集团南京化学工业有限公司等一大批发展前景广阔、经济实力雄厚、需求稳定的客户建立了长期的合作伙伴关系，并签订了中长期战略伙伴关系协议书，年购销总量已达到焦煤集团年外运商品煤总量的80%。仅与武钢一家签订的5年期中长期合同量就达315万吨。在这些协议中规定，双方均不以市场的波动而在需求量、发运量、货款结算等方面发生变化。这一举措提高了焦煤集团驾驭市场、抵御风险的能力，对稳定煤炭市场起到了决定性的作用。这些合同的签订，不仅使煤炭的销售渠道更加稳固、更加畅通，而且也为焦煤集团未来发展储备了有效的市场资源和空间。

同时，制定了“四多四少一均衡”的结构调整目标，即：大中型用户多、零散用户少，资信度高用户多、资信度低用户少，400~1300公里环形带内用户多、以外的少，直供户多、中间商少，化工、冶炼、发电、出口等多行业均衡发供。

在吸收和发展新的中长期客户的同时，建立顾客信誉档案，对顾客实行动态管理。首先淘汰了一部分没有发展前景的市场用户，扩大电力、冶金和重点化工市场，使煤炭销售更加稳定，防止市场波动带来被动局面。目前，焦煤集团的大中客户已占80%。在此基

基础上，优中选优，保留了一部分具有较强实力的小客户群体，作为煤炭市场的晴雨表，用以调节市场。同时，对用户的资信度进行全面的评价，并建立资信档案，以客户全年合同量为基数，按月考核合同兑现情况，对那些守合同、重信誉的企业继续提供优惠政策；对个别在煤炭紧俏时，要求增加发运量，而在煤炭销售宽松时，限发或不发的客户，及时采取措施，在价格、发运等方面完全按照市场化运作。在销售计划的执行过程中，淘汰了一批不守合同，不守信誉的客户。通过不断的对客户进行淘汰和筛选，将一大批信誉好、资信度高的企业及时纳入销售的运作体系，进一步地优化市场结构。考虑到铁路运输的多变性，还对供应区域进行了合理分布，使运力资源优势得到最大限度的发挥，避免了因铁路因素造成的销售波动。在用户类型方面，重点供应生产厂家，减少中间商环节，既可以降低用户的采购成本，又能增加销售收入。在用户行业方面，尽量保持几大行业的均衡供应，形成行业市场互补，减轻因某一行业的市场变化给企业带来的影响，形成东方不亮西方亮的低风险市场圈。

在发展大户的基础上，允许一部分市场客户的适度、适量存在，为焦煤集团的煤炭销售起到了烘托市场、提高售价、增加效益的积极作用。

同时，运销部门积极探索销售新模式。2003年后，煤炭市场进入旺季，供需矛盾非常突出。为确保中长期用户合同兑现，本着公开、公平、公正的原则，适时地制订了新的煤炭销售应急方案，在市场用户中实行有限度的煤炭竞价销售，产生了积极影响，收到了较好的效果。①及时准确地摸到了市场的价位，来指导销售定价工作；②为整体售价的提升起到拉动作用；③有效地控制了卖关系煤、关系价，人情煤、人情价现象的发生；④保证了中长期用户的合同兑现。

通过这一营销战略的实施，基本实现了四个“二八”分的市场

优化目标，即大中型客户与零散客户相比分别占 80%与 20%，规避市场风险；资信度高客户与资信度一般客户相比分别占 80%与 20%，降低资金不安全风险；400~1 300 公里环形区域内客户与以外的客户相比分别占 80%与 20%，减少运输风险；直供户与中间商相比分别占 80%与 20%，通过观察市场煤炭价格的变化，判定直供户价格体系是否合理，预防价格风险。

## （二）优化产品结构，增加经济效益

近年来，在优化市场结构的同时，焦煤集团做了大量的市场及用户需求调查，根据市场、用户的需求，来优化外运商品煤产品结构，将市场、用户的需求变化作为商品煤产品结构优化调整的风向标，多生产适销对路、经济效益明显、市场前景好、销售风险低的产品。既提高了市场竞争能力，又增加了经济效益。2000 年以来，根据对市场和用户需求的调查，对洗末煤、末煤细选分级，增加了洗粒煤、洗小粒品种，累计生产洗粒煤（包括洗小粒）85 万吨，年均增收在 1 000 万元以上。既解决了用户反映洗末煤、末煤产品颗粒度大、制粉困难的问题，又满足了化工用户增加块煤用量的需求，还增加了经济效益，达到了供需双赢的目的。2002~2005 年上半年，根据冶金行业盈利水平高、洗末煤用量需求增加的市场形势，在提高洗末煤质量的基础上，逐年增加洗末煤产销量，仅 2005 年一年，洗末煤产生的经济效益就在 2 亿元以上。块煤一直都是焦煤集团的效益产品，但是块煤产出率较低，为了解决这一问题，开发研制了块煤成品储装防破碎系统，取得了良好效果，该成果荣获中华全国总工会、中国科学技术协会和质量管理协会评选的“全国优秀质量管理小组”，荣获中国煤炭工业“科技三等奖”，荣获焦煤集团“科技成果一等奖”等荣誉。

为了进一步优化外运商品煤产品结构，采取了“四改”的措施：  
①改进选煤工艺，降低了洗末煤灰分、水分，提高了一级品产出率，

实现商品煤生产工艺系统灵活的目标。②改革传统的采煤工艺，提高工作面块煤产出率。③改革井下传统的运输方式和落煤方式，降低块煤破碎率。④改革收购单价，通过收购价格的调整，鼓励、引导各生产单位按照市场需求组织生产，多出块煤，多出一级品，多出适销对路的产品。通过这些措施，一方面可以提升洗末煤质量，满足市场要求，巩固冶金喷吹煤市场；另一方面可以提高块煤产量，扩大化工煤市场，减少洗末煤和末煤的销售压力，实现增收的目的。