

*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

## 第六章 “四制四 M” 为核心的 薪酬激励

薪酬制度，是激励模式中最重要、最关键的制度。特别是在市场经济迅猛发展的今天，企业的薪酬制度科学与否，对企业发展的影响是巨大的，甚至是致命的。怎样建立科学合理的薪酬激励机制，如何发挥薪酬的最佳激励效果，以求企业能吸引和留住人才，造就一支高效、稳定的员工队伍，实现企业可持续发展，是企业基础管理的一项非常重要的工作。

焦煤集团改制以来，以建立适应市场的薪酬制度为目标，贯彻“分合管理”思想，从“北国企”的实际出发，创立并实践了以“四制四 M”为核心的薪酬激励模式，为企业改革发展注入了新的活力。“四制四 M”薪酬激励模式，有分有合，分合适度，层级清晰，激励有效，是对“北国企”薪酬制度改革的积极探索。

### 第一节 现代企业制度条件下的薪酬制度

#### 一、薪酬激励在现代企业激励机制中具有重要地位

美国哈佛大学教授威廉·詹姆士研究发现，在缺乏科学、有效激



励的情况下，人的潜能只能发挥出20%~30%，科学有效的激励机制能够让员工把另外70%~80%的潜能也发挥出来。所以企业能否建立起完善的激励机制，将直接影响到其生存与发展。激励更是管理的核心，而薪酬激励又是企业激励机制中最重要、最关键的激励手段，是目前企业普遍采用的一种有效的激励手段，它相对于内在激励，管理者更容易控制，而且也较容易衡量其使用效果，如果能够真正发挥好企业薪酬对员工的激励作用，就可以达到企业与员工“双赢”的目的。

在今天，薪酬激励成为现代人力资源管理的重要组成部分，它对提高企业的竞争力有着不容忽视的作用。员工所得到的薪酬既是对其过去工作努力的肯定和补偿，也是他们对未来努力工作得到报酬的预期，激励其在未来也能努力工作。在员工心目中，薪酬不仅仅是自己的劳动所得，它在一定程度上代表着员工自身的价值、代表企业对员工工作的认同，甚至还代表了员工个人能力、品行和发展前景。所以，薪酬激励不单单是金钱激励，实质上已成为企业激励机制中一种复杂的激励方式，隐含着成就激励、地位激励等方式，因此，薪酬激励能够从多角度激发员工强烈的工作欲望，成为员工全身心投入工作的主要动力之一。员工期望通过积极表现、努力工作，一方面提高自己的工作绩效，另一方面争取薪酬的提高，在这个过程中，员工会体验到由于晋升所带来的自我价值实现感和被尊重的喜悦，从而激发起员工的工作创造性。因此，客观、公正、合理地回报为企业作出贡献的每一个员工，既有利于企业的发展，又能保证员工从薪酬中获得经济上、心理上的满足，有利于提高企业员工的积极性。

## 二、薪酬体系对外要富有竞争性

薪酬是人力资源管理的一个非常重要的工具，使用得当，会激

发员工高涨的工作热情，而且又能达到企业人力成本比较合理的目的，有利于企业取得良好的经济效益。在管理实践中，由于我国企业在人力资源管理方面经验的积累时间较短，再加之企业对这方面的管理工作重视程度不够，人力资源管理的基础性工作存在严重缺陷，以致于企业薪酬矛盾越来越突出。那么，现代企业理想的薪酬制度，至少应达到三个目的：①提供具有市场竞争力的薪酬，以吸引有才能的人；②确定组织内部的公平，合理确定企业内部各岗位的相对价值；③薪酬必须与工作绩效挂钩，激励员工的工作动机，奖励优秀的工作业绩，利用金钱奖赏达到激励员工的目的。企业的薪酬水平是否合理，直接影响到企业在人才市场的竞争力。只有对外部环境具有竞争力的薪酬体系，企业才能吸引发展所需的各类优秀人才。

随着中国市场化进程的加快，劳动力市场日趋完善，人才作为资源要素之一，其配置也必然要符合市场经济规律的要求，人才的流动必然会受到劳动市场价格薪酬的影响，人才向着薪酬高的地区、企业流动就成为普遍现象。从这个意义上讲，企业薪酬水平在人才市场上是否具有竞争力是一个关键因素。因为企业能否吸引和留住人才，企业的薪酬管理起着重要的作用，所以企业在制定薪酬标准时必须要考虑本地区同行业相似规模的企业薪酬水平，以及本地区同行业的市场平均薪酬水平，尽量使企业的薪酬具有竞争力，能够吸引和留住企业发展所需的人才。

### 三、薪酬体系对内要有具公平性

研究发现，从企业内部来讲，员工关心薪酬差别的程度高于关心薪酬水平，然而员工个人能力及其工作职务、工作态度的区别必然带来个人薪酬的差别，如何使这种“差别”既能鼓励先进又能被大多数员工所接受，而且又体现公平，这是薪酬设计不能回避的重



要问题。然而在现实的薪酬管理中，这一点往往被忽视。企业薪酬设计应遵循“公平与公正”原则，特别是对内公平，不同部门之间或同一个部门不同人之间，薪酬水平必须反映岗位责任和能力的大小，也就是薪酬差别必须合理。企业内部薪酬的不合理，会造成不同部门之间以及相同部门个人之间权力与责任不对等，使部分员工在比较中产生有不公平感，容易造成心理的失衡。要加强企业薪酬的对内公平，就必须合理地确定企业内部不同岗位的相对价值，就是要做好企业内部的岗位评价，针对岗位本身，从岗位的复杂性、责任大小、控制范围、所需知识和能力等方面来对岗位的价值进行量化评估，这是从根本上解决薪酬对内不公平的关键所在。

采用何种薪酬体系和怎样的薪酬结构，不同企业之间必然存在差异，只有根据自身特点建立合理的薪酬结构，才能较好地发挥薪酬的激励作用。薪酬结构设计的目的是要让员工所获得薪酬额与其贡献成正比，企业通过对员工的绩效考核，使岗位之间的晋升或降级有了量化的考核数据，使员工的精力集中到努力工作、提高工作业绩上来，避免干好干坏一个样的消极局面，这样才能较好发挥薪酬的激励作用。焦煤集团在薪酬制度改革中始终坚持从实际出发，贯彻“分合管理”思想，对原有薪酬制度进行调整，制订了新的与企业战略和组织架构相匹配的薪酬方案，激发了员工的积极性和创造性。

## 四、保持有效激励的几种办法

### （一）选择合理的薪酬激励方式

组织对员工进行行为塑造时，可以采用四种方法，即正面强化、反面强化、惩罚和消退。强化的手段有连续强化和间歇强化两种不同的时间组合模式。连续强化对于初期的、不稳定的、不常出现的行为有很好的强化效果，但这种强化会很快导致饱足感，对奖励麻

木，失去奖励效果。而且撤销强化，行为会迅速消退。相比之下，间歇激励适用于稳定的、经常出现的行为。间歇激励比连续激励的效果好，能够有效克服激励的惰性，长久地发挥作用。所以，企业在设计薪酬体系时，要根据不同时期的不同情况选择不同的激励方式。对于企业倡导的行为，采用正面强化扩大效果；对于企业员工规范，运用反面强化加以实现；对于企业禁止的行为，通过惩罚给予约束；对于同企业没有利益关系的行为使其消退，要把连续强化和间歇强化两种手段结合起来使用。这样，才能充分发挥薪酬激励的效果。

### （二）建立灵活、多样的激励机制，切实避免激励项目“固化”

关键是要建立一种动态的激励机制，使所设计的薪酬项目“活”起来，尽量避免项目的“固化”。如，为调动某类人员的工作积极性，企业可以采取适当提高奖金系数，结合企业效益进行浮动的办法。同时，还应该设置更为灵活的奖励项目，前者侧重调节不同类别人员的分配档次，后者侧重间歇激励。当员工某项工作或任务完成得非常出色时，企业给予一次性奖励；当员工提供正常劳动时，不予奖励也不予处罚；当员工完不成工作、出现重大失误或绩效差时，则给予一定的经济处罚。这样，就能够保持薪酬激励的公平性，激励效力才能更加持久。

### （三）必须针对行为和事件进行激励

企业在进行薪酬激励时，应当非常明确地针对行为和事件，而不应该看“人”，只要组织需要鼓励的行为与事件出现时，就应该马上进行奖励，不管行为对象是谁，都应该一视同仁。如果人为地划分等级，有意偏袒和照顾一部分人，使之区别于其他员工，游离于规章制度之外，就会形成一个特殊群体，破坏整个薪酬系统的公平

性，从而严重挫伤员工的积极性和工作热情，最终导致整个薪酬系统的低效。

#### （四）薪酬分配应依据考核结果，严格兑现

如果使员工感受到薪酬与贡献之间的正比关系，就会有效地激励员工，所以，企业应当建立一套科学、完善的员工业绩考评体系。首先，对各岗位进行深入细致的工作分析，明确工作职责、工作关系、工作条件、所需要的知识和技能，并以此为依据制定科学的考评标准；其次，进一步规范考评程序，对考评人员进行培训，持证上岗，确保考评过程的公开、公平、公正；第三，引进新的测评工具，采用多种行之有效的考评方式，对员工进行全面考评，规定各种考评的权重，采用量化指标定量评分，得出考评成绩；第四，将员工业绩考评结果与薪酬紧密挂钩、严格兑现，确保激励机制的良性循环。

#### （五）针对员工不同层次需求进行激励

根据马斯洛的需求层次理论，每个人都有五种层次的需求，即生理需求、安全需求、归属和爱的需求、尊严的需求、自我实现的需求。企业管理人员应该根据员工不同层次的需求来设计相应的激励措施，这样才能有效地提高激励的效力。如，针对生理需求，企业可以提供合理的基本工资；针对安全需求，可以建立、健全各种社会保险；针对归属和爱的需求，可以提供带薪休假，可以改善工作环境和条件，也可以培育一种相互关心、风正气顺、稳定和谐的企业文化氛围等；针对自我实现的需求，可提供具有挑战性的工作。

#### （六）薪酬激励必须遵守效益原则

市场经济的竞争法则就是适者生存、优胜劣汰。一个创造不了效益的企业就没有生存下去的必要。相反，如果一个企业能够积极



开拓新市场、新领域，使产品和服务得到消费者的认可与满意，就能够不断发展壮大，创造可观的经济效益，支付给员工更多的薪酬，提供更丰厚的福利待遇。所以，企业薪酬激励的方向一定要向效益高、利润大的部门和单位倾斜，向创造和带来效益的人才倾斜。只有遵循效益原则，才会使薪酬激励发挥更大的效力，走上良性发展的轨道。

综上所述，尽管薪酬不是激励员工的唯一手段，除了薪酬激励这一物质激励手段外，还有其他物质激励手段和精神激励方法，但薪酬激励却是一个非常重要、最容易被管理者运用的激励方法。企业管理者必须认识到薪酬对激励员工的重要意义，薪酬管理并不是对金钱的直接关注，而是关注如何正确使用薪酬的激励作用。即使薪酬总额相同，但其支付的方式不同，会取得不同的激励效果。所以，如何实现薪酬效能的最大化，是一门值得探讨的管理艺术。

## 第二节 焦煤集团薪酬制度的沿革

薪酬制度作为企业管理的一项基础工作，通常随着企业发展变化呈现出不同的形式。焦煤集团伴随着百年煤炭开采历史，历经了发展的不同阶段和不同的经济制度，因此，企业薪酬制度也经历了多种不同的形式。概括起来，大体可以简述为以下三个阶段：

### 一、建国前(1898~1948年)英国福公司、中原公司等阶段

19世纪末期，在焦作开采的各小煤窑中，煤炭开采工艺极为简单，生产工具也极为简陋，主要靠人力开采，因此雇用的工人大部

分在井下从事繁重的体力劳动。当时的工人分为成年工和童工两种，成年工干一天活得铜币 210 文，童工干一天活得铜币 150 文。

英国福公司在焦作大规模开采后，蒸汽机械和电器设备开始安装使用，生产工艺逐步复杂，工人的岗位分工亦逐渐细化。在英国福公司和中原公司同期，以及以后较长的时期内，焦作煤矿工人分为“里工”和“外工”两大部分，随着工种的增多，工人的工资标准逐渐复杂起来。以里工为例，如电工、修理工的工资分作四等：一等月薪(银币)30 元，二等月薪(银币)28 元，三等月薪(银币)27 元，四等月薪(银币)26 元；运转工的工资根据不同条件而定，如地面大型绞车工月薪(银币)24 元，小绞车工月薪(银币)10.8 元，井下小绞车工月薪(银币)24 元；领班月薪(银币)42 元，学徒工每月(银币)5.5 元。1925 年焦作煤矿工人举行了大罢工，英国资本家被迫给工人增加工资，一般每人每月加薪 3 元。

之后的焦作煤矿，由于时局动荡，物价飞涨，矿工工资标准很不稳定。

这 50 年的特征可概括为：殖民统治、民族资本和国内战争轮替接管，企业薪酬制度多变。

## 二、建国后(1948~1999 年)焦作矿务局阶段

1948 年 10 月，焦作煤矿获得解放，职工工资以“餵”(xī)为计算单位。“餵”为“食”和“衣”的组合，是中国 20 世纪 40 年代在老解放区曾用过的一种计算货币的单位，一餵等于若干种实物价格的总和。在当时的焦作矿区每个“餵”等于二市斤小米、一市斤小麦、一市尺土布、五钱食油、五钱食盐。“餵”值按当地开支前三天的市场平均物价折算。

为了使工人群众的生活不受物价影响，实行实物工资，发放工资时以粮食为主(小米、麦子、玉米等)，按当时物价折扣工资。煤

矿工人的工资标准，按华北人民政府颁发的战时工资制度提纲草案规定执行。标准为：

1. 领工、领班：月资 65～82 个餽；
2. 打钟、稳罐、挂钩、钉道：月资 43～50 个餽；
3. 看风门、勤杂工：月资 25～40 个餽；
4. 绞车工：月资 55 个餽；
5. 采掘工、运搬工：月资 65 个餽；
6. 机电工执行三等九级，18 个标准。等等。

干部和工人当时执行的是同一标准，对于有专门技术、贡献较大的工程技术人员，可给予特殊照顾，高达 100～120 个餽，对于贡献特别大的人员无最高限制。

1950 年，焦作矿务局将“餽”改为“工资分”。为较好地体现职工的工资水平，每个工资分以四种实物为折算基础，即小米 1.242 市斤、小麦 1.469 市斤、白布 0.37 市尺、煤 3.73 市斤。工资分值由当时的平原省有关部门在《平原日报》上定期公布。

1952 年以后，焦作矿务局历次工资制度的改革都是在国家统一政策指导下进行的。主要的工资制度改革有四次。第一次是在 1952 年，全国进行了第一次工资改革，改革是按大区进行的，焦作矿务局随华北区统一进行。这次工资改革，基本上实行了八级工资制，国家统一规定了工资分实物含量，统一划分了工资分区，各地区统一按上述实物含量和当地市价规定分值，焦作矿区每个工资分所含的实物的品种和数量统一规定为：粮食 0.8 斤、白布 0.2 尺、食油 0.05 斤、食盐 0.02 斤、煤 2 斤。

第二次是在 1956 年，全国进行了第二次工资改革，废除了工资分制度和一部分工作人员实行的供给制，一律实行货币工资。当时全国划分了十一类地区，焦作矿区为煤矿系统第二组，执行煤矿工人八级工资制，建筑安装工人执行七级工资制，煤田地质勘探工人执行八级工资制，勤杂服务人员实行国家工资人员工资标准表六中



的十级制，干部实行职务工资制，当时的职务工资是按矿井的产量和业务的不同而确定的。日产二万吨以上的矿务局为一类局，日产一万吨到二万吨的矿务局为二类局，日产五千吨到一万吨的矿务局为三类局，日产五千吨以下的为四类局。焦作矿务局属于三类局，生产矿按日产量划分为五类，采区和通风区按工作面长短、产量及瓦斯等级划分为五类，运输、机电、掘进以及各科室随矿划类，各处室随局划类，执行不同的职务工资标准。

第三次是在1985年，为进一步贯彻按劳分配原则，逐步消除员工工资制度中的平均主义和不合理因素，改革的主要内容是：工人实行岗位工资制；行政管理干部实行职务等级工资制；专业技术干部实行技术等级工资制；新分配的大中专毕业生实行优惠工资政策，见习期间执行定级工资，期满后在定级工资基础上高定一级；开始建立矿龄津贴制度。由于种种原因，工龄津贴1998年正式实施。

1995年开始推行岗位技能工资制，这也是第四次企业工资改革。岗位技能工资制是以加强工资宏观控制为前提，以按劳分配为原则，以劳动责任、劳动技能、劳动强度、劳动条件和择业倾向等基本劳动要素评价为基础，以岗位、技能工资为主要内容，按职工实际劳动贡献确定劳动报酬的企业基本工资制度。改革的主要内容包括：调标和推行岗位技能工资两项工作，集体办法是将工资按级对级过渡到新标准后，再按工资额就近高套入规定的技能工资标准，以此作为本人的技能工资；岗位工资的确定，按照原中国统配煤矿总公司的有关文件规定，在定岗位、定人员、定职责范围的基础上，并根据自身财力状况，确定各个岗位之间的岗位工资标准。

这一阶段的50年，其特征可概括为：以计划经济为主的工厂制阶段，薪酬制度以国家政策和行业规定为依据，企业基本没有工资分配的自主权。

### 三、改制后(2000年以后)焦煤集团阶段

2000年3月,焦作煤业(集团)有限责任公司正式挂牌成立,迈出了由工厂制向公司制过渡的第一步。改变企业传统的经营运作方式,建立与市场经济相适应的科学严密的运营体系,逐步建立和完善规范化运作的现代企业制度,构建与市场接轨的新型管理体制,是这一时期的中心工作。面对严峻的形势和生存的压力,焦煤集团坚持从实际出发,确立了以“分”为主的管理思想,即以“分”促“立”,通过对内部管理体制和经营机制的“分而治之”、“分类指导”、“分立门户”、“分路突围”,以建立适应市场经济的内部管理机制为目标,对不适应市场经济要求的企业内部管理机制进行改革创新。

随后,集团公司按照现代企业制度的要求,重点对企业的管理模式、管理方法进行了改革,制订了一系列的改革方案和规章制度。其中对企业薪酬制度的改革和创新,是内部机制改革的重点,为企业的发展注入了新的活力。

从2000年开始,在实行岗位技能工资制的基础上,开始试点探索“岗薪价位效益工资”。以岗效挂钩、自主认档为基点,制订了《焦作煤业(集团)有限责任公司工资分配模式与管理工作方案》,实施工资水平指导线制度,对工资总量进行宏观控制,基层单位按照自身实际自主认档,确定工资收入水平。允许和鼓励资本、技术等生产要素参与收益分配,实行“分配按效、自主认档、以岗定薪、多劳多得”的分配制度,拉开轻便劳动与繁重劳动、简单劳动与复杂劳动职工之间的工资差别,同时,试行了年薪制,有效地调动职工的积极性和创造性。

随着企业逐步走出困境,集团公司分别于2002年8月、2003年7月起,两次对工资制度进行改革,在保吃饭、保还账、保发展的前提下,增发效益工资。根据效益完成情况和单位承受能力,对符合

增资条件的单位，按岗位、按工龄人均月增资 100 元测算增发效益工资，并明确了效益工资不是固定工资，随效益增减而增减，随效益有无而有无。

2004 年，进一步深化分配制度改革，强化对市场最终效益的体现，形成收入与企业效益紧密结合的机制，建立以岗位效益工资制为主，多种分配方式并存的分配制度，以岗定薪，岗变薪变，工资收入与企业效益和员工实际贡献挂钩浮动，形成收入能增能减的机制。

2006 年，为探索长期激励机制的有效实现形式，将员工的切身利益与企业的长远利益紧密地结合起来，形成共同的利益取向和行为导向，集团公司试行了期权激励方案。

企业改制以来的薪酬制度改革，是在十五届四中全会《决定》“企业职工工资水平由企业根据当地社会平均工资和本企业经济效益决定”、“用人单位根据本单位的生产经营特点和经济效益依法自主确定本单位的工资分配方式和工资水平”精神的大背景下实施的。是焦煤集团建立和完善现代企业制度，老企业艰难转型走向市场，逐步摆脱 50 年来计划经济束缚的具体体现。这一阶段的改革，集中贯彻了分管理念的思想理念，薪酬分配制度改革的总目标是：围绕建立更加适应市场的煤炭企业薪酬分配新机制，根据市场经济和建立现代企业制度的要求，调整目前集团公司薪酬分配制度中不合理的分配关系。一是合理拉开不同岗位分配档次，理顺分配关系，重点向煤炭生产和非煤主体工种、一线艰苦岗位、科技人员倾斜，以吸引人才、留住人才。二是引进市场劳动力价位体系，树立“岗位靠竞争，收入靠贡献”的思想，岗位收入与当地劳动力市场价位相适应，完善以岗定薪、岗变薪变、按绩取酬的分配机制。三是强化薪酬分配的激励作用，提高“活工资”比例，体现效益好贡献大收入高、效益差贡献小收入低，使员工的工资收入与企业效益和个人劳动贡献紧密挂钩。四是工资分配与股票期权相结合，激发和调动员工爱岗敬业、拼搏奉献的积极性和创造性，不断增强企业的凝聚



力、向心力和市场竞争力，形成“效益—工资—效益”相互促进增长的良性循环机制，为企业的健康发展提供长期动力。为了实现这一目标，集团公司进行了一系列薪酬制度改革。通过建立理念领先、激励充分、约束有力、利益共享的多元化薪酬分配体系，完善了一套科学的、严密的、可执行的考核体系，形成了“凝聚核心、稳定骨干、激励全体”的特色薪酬激励机制，对稳定吸引专业技术人才，激发员工的自主创新能力和自觉提高自身素质的积极性，扎实有效地推进“双百亿”集团建设起到了有力的促进和保障作用。

纵观几年来薪酬制度的改革与创新，无论是2000年开始试行的岗薪价位效益工资，还是2002年以来的增发效益工资，或是2006年试行的《焦煤集团期权激励方案》，都体现了“分合”管理的思想内涵，分中有合，合中有分，分合有度，分合互补。一方面，改革的方向是明确的，改革的目标是坚定的；另一方面，推进的步骤是稳妥的，方案的设计是兼顾的。

这一阶段，通过对薪酬制度全方位的改革与创新，建立了多层次的薪酬体系，初步形成了市场化的薪酬激励机制。可以归纳概括为：以“四制”、“四M”为核心的薪酬激励模式。

### 第三节 “四制”薪酬激励模式

焦煤集团在设计薪酬激励机制时，把提高激励效果作为薪酬设计的核心问题，同时，贯彻“分合”管理思想，注重从百年老企业的实际出发，选择灵活多样的激励方式。

“四制”薪酬激励模式，是焦煤集团根据不同的激励对象，制定不同的薪酬激励形式，以货币形式发放的薪酬激励模式的总称。具体包括四个层次：①集团公司对子(分)公司实行“算发工资”制；②子(分)公司对个人实行岗效工资制；③对子(分)公司的经营

者实行年薪制；④对机关处室及其他人员实行重大贡献奖励制。

## 一、集团公司对子(分)公司实行“算发工资”制

算发工资双挂钩，是焦煤集团对基层单位实施工资总额宏观控制的重要手段，也是集团公司发放工资的基本操作办法。算、发工资制，也称“算、发工资双挂钩”，是在审批单位工资总额时，将单位工资总额的提取同企业经济效益以及资金上缴状况进行挂钩考核的一种工资管理形式。

### (一)实行“算发工资”制的必要性

焦煤集团改制时，企业经济形势非常严峻，资金极度紧张，外欠货款达5亿多元，职工工资不能正常发放，效益差的单位吃效益好的单位的“大锅饭”现象严重，挫伤了效益好的单位的积极性，各单位“等、靠、要”的思想还普遍存在，同时，子(分)公司拖欠集团公司电费、统筹金等应上缴费用的现象比较突出，导致资金运作困难，影响了集团公司整体生产经营的运作效能。这种形势下，改革旧的工资管理模式，建立真正体现多劳多得的工资分配机制，使工资与企业效益紧密结合的工资管理模式，改变公司内部单位之间的“大锅饭”，成为集团公司改制后急需解决的重大问题。

从2000年起，从改革内部管理机制入手，以建立适应市场经济的管理机制为目标，对企业工资管理机制进行创新，改革旧的工资审批发放办法，以分促活，以分激效，对各单位工资实施总量控制，实行算、发工资双挂钩的办法。

### (二)“算发工资”制的设计原理及操作过程

算、发工资的核心是“双挂钩”，其设计原理是，在企业工资管理方面，通过工资总额与多项指标挂钩，对企业工资总额进行有效

控制，形成工资与企业效益紧密结合的激励约束机制，以贯彻按劳分配原则，强化对市场最终效益的体现。改革的目的是力求从根本上解决单位与公司、单位与单位之间存在的“大锅饭”问题。

算、发工资具体的操作实施过程分两个步骤：

第一步是计算工资时与盈亏挂钩。完成当期盈亏指标的单位，工资按全额发放；超盈减亏部分全部留单位，但要按三个三分之一的使用渠道安排；完不成当期盈亏指标的，按集团公司统一比例（当时扣减比例为 30%）乘以单位超亏减盈额，作为扣减工资的额度，扣减部分不能进入成本。集团公司机关以及经费单位按各单位平均扣减比例进行扣减。集团公司工资部门按实际计算出的工资额补批工资基金，算批的工资总额才能进入成本；已扣减的工资额，在累计完成盈亏指标，且成本可容纳的情况下，还可以补批，补批后可进入成本。

第二步是发放工资时与资金挂钩。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现金额。

算、发工资实行“按月考核、逐月累计、年度统算”的考核形式。

有关计算公式如下：

盈亏指标扣减额度 = 当期超亏减盈额 × 扣减(%)

扣减(%)：由集团公司根据实际情况确定统一比例

资金指标扣减额度 = 算批的工资总额 × 资金(%)

$$\text{资金}(\%) = \frac{\sum \text{当期电费、统筹金、管理费、租赁费等实际缴费额}}{\sum \text{当期电费、统筹金、管理费、租赁费等应缴费额}}$$

### （三）“算、发工资”实施的效果

集团公司实行算、发工资制以来，运作平稳，效果显著。算、发工资的实施，促进了子(分)公司经营理念的转变，对集团公司整体的管理体制的变革也产生了较为深刻的影响，为集团公司改革脱困工作的推进起到了重要的作用。实施的效果主要体现在以下几个方面：

1. 打破了集团公司内部的“大锅饭”，真正实现了分灶吃饭。通过算、发工资双挂钩的办法，使工资与效益完全挂钩，进一步贯彻了“按劳分配、效益优先”的原则，初步改变了分配政策中劳酬不符的现象。

2. 激发了子(分)公司增产增收的内在动力。由于这种管理形式注重对企业效益的体现，从而激发了企业增产增收的内在动力，各单位纷纷在降低成本、减人提效、挖掘潜力上下功夫，达到了局部与全局利益的统一。

3. 完善了工资计算和发放的体系。这一改革措施，可操作性强，合理确定了挂钩基数及挂钩比例，增强了子(分)公司的责任感，不仅确保了集团公司各项费用的收缴，还比较好地解决了干好干坏一个样，干多干少一个样，干与不干一个样的问题。

4. 克服了平均主义思想。单位审批工资总额要靠效益、靠上缴费用的多少确定，工资能增能减，不搞平衡，坚持每月开工资，职工每月都能领到工资，改变了过去要发工资大家都发，要欠发工资大家一块欠发的平均主义现象，在经济形势十分严峻的情况下，使职工的生活有了基本保障，增强了职工扭亏增盈的信心，鼓舞了全体员工的士气。

5. 提高了资金的运作效率，保证了资金安全。过去，由于缺少有效的约束机制，集团公司收缴费用十分困难，困难单位不愿交，效益好的也不愿交，资金拖欠现象严重，造成集团公司整体资金运



作困难，特别是拖欠应缴费用助长了不良风气，导致外欠货款增加，资金风险增大，资金成本提高，盈亏无人关心的严重后果。算、发工资实施后，增强了子(分)公司上缴费用的自觉性，整体资金运作效率明显提高，资金安全有了比较可靠的保证。

**6. 强化了工资管理的约束机制。**算、发工资与企业效益及资金情况挂钩，促使各单位客观如实反映经营成果，同时，还从工资管理机制方面制约了“小金库”的产生，比较有效地减少了腐败现象。

### 【案例】月月发工资

1998、1999年是焦煤集团最困难的时候，几乎是两年开了一年的工资，有时还是借资200元做为维持基本生活的费用。那时，月月开工资是职工最大的奢望，哪怕仅仅是借资200元的生活费，都会使职工高兴一阵子。

2000年初，焦煤集团正式挂牌成立，延续几十年的工厂制改制为公司制。要建立适应市场经济的现代企业制度，机制转换的任务非常繁重。集团公司从改革内部管理机制入手，对企业管理机制进行了一系列改革创新。在2000年的职代会上，领导响亮地提出了这样一个观点：今年争取月月开工资。能月月开工资，几百名职工代表不敢相信，甚至瞠目结舌，就连一些领导干部也很惊讶。大家心想市场没有发生明显变化，企业经济状况没有多大起色，怎么就敢说月月开工资呢？

集团公司领导接着解释说：第一，月月开工资前提是争取，再者，月月开工资并没说百分之百地开工资，或开百分之百的工资。会后集团公司开始对基层单位实行“算、发工资双挂钩”，即第一步是计算工资时与盈亏挂钩，第二步是发放工资时与资金挂钩。“算、发工资双挂钩”使员工工资与单位效益完全挂钩，彻底打破了效益差的单位吃效益好的单位的大锅饭，拉开了企业员工工资真正随着效益走的序幕，工资随单位效益

能上能下、能多能少、能有能无。这种以分为主的管理措施，打破了平均主义，以效益说话，内部有差额，差额产生了压力，扭转了以前要么不开资、要么都发生生活费的大锅饭状况。内部有了压力，激发了各单位增产增收的积极性，使各单位自觉地在降低成本、减人提效、挖掘潜力上下功夫。

从此以后，焦煤集团大多数单位都真正做到了月月开工资。

### 【案例】谁的面子大

焦煤集团实行“算、发工资双挂钩”的第一个月，有的单位开支的比例很少，有的却能足额兑现。其中有两个相邻的生产矿，有一个受效益影响员工工资只开到20%，而相邻的另一个矿却开到100%。过去各单位互相联系，产量报多报少同进退，法不责众，各单位之间相互依靠、彼此照应，没有危机感，也从来没有感觉到过不去的滋味。

实行“算、发工资双挂钩”，一下子拉开了各单位员工开支的差距，员工议论、干部惊愕，过惯太平日子的矿长们再也坐不住了。一天，当月只拿到正常工资20%单位的领导，焦急地来到集团公司总经理的办公室，面带难色地说：这一个月没有弄好，只拿到20%的工资，几个矿的工人都在一个工人村住，这个月工资差距这么大，员工们议论纷纷，请集团公司照顾一下面子，特批一月工资，下一个月保证完成任务。集团公司总经理说：实行“算、发工资双挂钩”是新一届班子采取的重要改革措施，我在职代会上也向广大员工承诺要严考核、硬兑现。现在你让我给你面子，我给了你一个人、一个矿的面子，那就是让我在集团公司几万员工面前没面子，你说说谁的面子大。这是集团公司定下的管理措施，我这次说话不算数，下一次就失去公信力和号召力，集团公司这个管理措施的效力也就等于零，你说说谁应该给谁面子。果然，这个月该矿仅拿到20%的工资。

通过这件事，各基层单位看到集团公司这次是动真格的了，你吃不上饭，集团公司的“大锅里”是不会再给你舀一勺了。这一政策导向，激发了子(分)公司增产增收的内在动力，改变了过去你好我好、相安无事的怪现象，各单位都暗里较劲，千方百计提高效益。在政策引导下，各单位摆脱了“等靠要”思想，生产矿井都争着上新工艺、新装备，精心“耕作自己的一亩三分田”，几年时间里，在部分矿井衰老减产的情况下，煤炭产量提高70%~80%，几个主力矿井煤炭产量翻了一番。

## 二、子(分)公司对员工实行岗效工资制

岗效工资也称岗位效益工资制，是将员工的劳动报酬与岗位责任、技术含量、劳动强度、工作条件和劳动成果紧密联系起来，形成岗位靠竞争、报酬靠贡献的一种薪酬激励方式。焦煤集团在薪酬制度改革中，子(分)公司对员工实行岗效工资制。岗效工资由岗位工资和效益工资两个单元组成，其核心是以岗定薪、岗变薪变。

### (一) 实行岗位效益工资制的必要性

原来的岗位技能工资制是按照“按劳分配”原则实行企业自主分配的一种基本工资制度，它是以劳动技能、劳动责任、劳动强度、劳动条件等基本劳动要素为评价依据，以岗位和技能工资为主要内容，根据劳动者的实际劳动质量和数量确定报酬的多元组合的工资类型。它创立于计划经济向市场经济转型初期，目的是促使企业适应市场经济需要，把企业推向市场，建立企业合理的收入分配关系，培育有效的内部竞争机制和劳动激励机制，从收入分配角度促进企业经济效益的不断增长。

与结构工资相比，这种工资制度对不同工作人员进行分类，并加大了工资中活的部分。其各个工资单元（岗位工资、技能工资、

特殊行业工资、辅助工资等)相应体现劳动结构的不同形态和要素,因而较全面地反映了按岗位、按技能、按劳分配的原则,对调动员工的积极性,促进企业生产经营的发展和效益的提高,在一定时期起到了积极的作用。然而,随着社会经济的不断发展与进步,这套工资体制在实际运行中逐步暴露出它的问题:一是企业内部关键岗位、重要岗位与一般岗位工资差距没有拉开,岗位工种工资水平与劳动力市场价位相脱节,影响了经营者和关键人才的积极性。二是分配行为不规范,企业内部自我约束能力不强,在一定程度上弱化了企业的内部分配机制。主要体现在以下几个方面:

**1. 工资分配与市场接轨不到位。**现代企业制度下,工资应该体现劳动力价值,劳动力价值通过劳动力市场价位来体现。由于现行岗位工资水平与劳动力市场价位不相适应,导致员工的工资收入与自身的劳动力价值脱节,一方面造成人才流失,另一方面人浮于事,企业引进人才难、留住人才难、分流人员难,严重影响了企业的改革和发展。

**2. 工资结构比例失衡,工资的激励作用难以体现。**现行工资结构中的岗位工资比重太小,而技能工资份额过大。工资分配保障功能过强,激励职能不足,造成劳逸不均,有的人每天从早忙到晚,有的人经常无事聊天,收入差别不大,平均主义、大锅饭色彩浓重。

**3. 岗位工资标准低,工资的导向作用难以发挥。**如当时执行岗位工资标准,工人岗位起点为68元,止点为194元,起止倍数仅为2.85倍,而绝对差只有126元;干部岗位工资起点为88元,止点为216元,起止倍数仅为2.45倍,而绝对差只有128元(技术员级到正高级技术职称)。这种岗位工资标准使得责任大、贡献大的关键岗位不能多得,不利于关键岗位人才的稳定。

**4. 技能工资未能与员工实际技术等级挂钩。**技能工资的高低主要体现在工龄的长短和员工劳动的积累上,实际上是一种未与员工技能、贡献挂钩的等级工资,反映不了技能工资的职能作用,导致



员工学技术、钻研业务的积极性不高。

**5. 工资收入与员工实际工作业绩联系不紧密。**员工的收入主要由学历和资历决定，与职务、职称有关，反映不出岗位的差别和员工的实际贡献。比如，对两个职务(职称)级别相同而从事岗位不同的员工来说，尽管都是同一层次的管理者，但岗位重要性明显有差别，而现行的工资体制并没有对此加以区别，导致员工干多干少、干好干坏一个样，工作热情也就提不起来。

**6. 工资单元划分过细，平衡有余，弹性不足。**执行岗位技能工资结构由岗位工资、技能工资、各类奖金、岗位津贴、补贴等多个单元组成，岗位工资比重太小，而平均分配的部分占了相当大的比例，一些工资单元成为与劳动无关的“死工资”(比如各种津补贴)，员工只要出勤，不管出力不出力，都可以拿到相当的工资，在缺乏严密考核的情况下，这种比重失衡的工资结构弱化了工资分配应有的弹性，难以与工作绩效直接挂钩。

因此，有必要对岗位技能的工资制度进行改革完善，通过建立更加适应市场的企业薪酬分配机制，理顺各类人员工资关系，充分调动广大职工的积极性和创造性，推行以岗位效益工资为主的基本分配制度。

## (二) 实施岗位效益工资要坚持的原则

**1. 坚持以经济效益为中心原则。**岗位效益工资要与企业经济效益紧密挂钩，发放时随企业经济效益的变化而上下浮动。效益工资不是固定工资，随效益增减而增减，随效益有无而有。实施岗位效益工资时应根据单位的经济效益和承受能力而定，不搞平衡，不一刀切，可一步兑现到位，也可逐步到位。集团公司机关根据整体效益完成情况和岗位效益工资兑现情况确定兑现比例。

**2. 坚持效率优先、多劳多得、风险与收益相一致的原则。**加大对井下生产一线、苦脏累险岗位和技术含量高、责任重、贡献大的

岗位倾斜的力度，拉开轻便、简单劳动与危繁、复杂劳动之间的劳动报酬差别，减少薪酬分配中的平均主义和“大锅饭”现象。同时，在年功工资的设计上体现兼顾公平原则。

**3. 坚持体现岗位效益考核原则。**建立健全各项考核评价体系，完善岗位责任制，体现岗位劳动差别，岗位效益工资与员工的岗位职责履行情况、贡献大小直接挂钩，真正形成重实绩、重贡献的分配激励机制。

**4. 坚持与“三项制度”改革配套的原则。**人事、劳动和工资分配制度改革同步进行。取消干部、工人身份界限，变身份管理为岗位管理，大力推行竞争上岗，完善劳动合同制度，逐步建立人员能上能下、工资收入能增能减的竞争机制。

### （三）岗位效益工资制的基本设置

推行岗位效益工资制，要以岗位测评为依据，参照劳动力市场工资指导价位，合理确定岗位工资标准和工资差距。进行科学的岗位设置、定员定额和岗位测评，做到以岗定薪。提高关键性管理、技术岗位和高素质短缺人才岗位的工资水平，把工资总额中的部分补贴、津贴纳入岗位工资，提高岗位工资的比重。岗位工资标准要与企业经济效益相联系，随之上下浮动。员工个人工资根据其劳动贡献大小能增能减。企业内部实行竞争上岗，人员能上能下，岗变薪变，促进形成重实绩、重贡献的分配激励机制。

岗位效益工资由岗效工资、固定工资两部分组成：

员工月工资收入 = 岗效工资 + 固定工资

岗效工资 = 岗效工资标准 × 效益浮动系数

固定工资 = 年功工资 + 辅助工资

岗位效益工资制的基本设置：

**1. 岗效工资。**岗效工资标准实质上包括岗位工资和效益工资两部分，岗位工资是员工个人岗位的基本工资，效益工资是根据企业

效益确定的工资。岗效工资是体现岗位劳动差别的工资单元，将原执行的岗位工资、技能工资和工资性补贴、物价补贴、房改补贴等津补贴合并后，参考原岗位技能工资制实施方案规定的工种岗位系列，以岗位劳动要素评价结果为依据，确定与经济效益水平相适应的岗效工资标准。

集团公司的岗位设置为 1~22 岗 22 个岗次，岗位系数从 1.00~6.00。其中：地面工人岗位设置 1~9 岗 9 个岗次，系数从 1.00~1.89；井下工人岗位设置 6~14 岗 9 个岗次，系数从 1.56~2.67；专业技术岗位设置 4~18 岗 11 个岗次，系数从 1.33~4.22；管理人员岗位设置 4~22 岗 14 个岗次，系数从 1.33~6.00。

工人岗位每个岗次根据技术差别设初级工、中级工、高级工、技师和高级技师五个标准，1 岗~3 岗为地面普工，只设初级工、中级工和高级工三个标准。不同岗次之间岗差 1 岗~12 岗为 50 元，13 岗~15 岗为 100 元；同一岗次岗差 1 岗~5 岗中级工、高级工岗位与低一级岗位岗差分别为 20 元、30 元；6 岗~12 岗中级工、高级工岗位与低一级岗位岗差分别为 30 元、40 元；13 岗~15 岗中级工、高级工岗位与低一级岗位岗差分别为 40 元、50 元；技师、高级技师与低一级岗位岗差分别为 100 元。

管理与专业技术岗位系列每个岗次一个标准，岗差根据岗位不同分别为 100 元、200 元、300 元和 400 元。

**2. 效益浮动系数。**效益浮动系数由单位根据效益指标完成情况确定，没有完成效益指标时，效益浮动系数小于 1，完成和超额效益指标是等于或大于 1。岗效工资上浮最高不得高于企业经济效益的增长幅度，下浮最低为零，但一般不低于当地最低工资标准。工资下浮部分不再作为欠发工资处理，同时，取消原来执行的月综合奖，改为效益工资浮动系数。

**3. 年功工资。**是体现职工对企业劳动贡献积累而设置的工资单元，与之前执行的矿令津贴不同，年功工资与岗位效益工资同步执

行。目前执行的年功工资为：工龄 20 年以下（含 20 年）每年 5 元；21 年以上按全部工龄计算每年 10 元。

**4. 辅助工资。**考虑到部分特殊工作岗位的工作性质，部分津贴、补贴继续执行。主要包括：井下工作津贴、夜班津贴、群监员上岗津贴等等。

#### （四）岗位效益工资的动态管理

**1. 实施岗位效益工资制度。**必须严格按照精干高效的原则设置管理、专业技术岗位和工人工种岗位，在定员人数以内实施竞争上岗，做到以岗定薪，动态管理，企业内部形成人员能上能下，岗变薪变，工资收入靠效益，劳动报酬凭贡献；加强考核监督和民主评议，区队、车间内同类岗位依员工个人年效益工资收入比较，每年按 1%~5% 的比例实行末位淘汰下岗培训制度。进入再就业中心参加职业技能培训，经鉴定考核合格可参与同岗位低一个级别的竞争上岗。

**2. 企业对员工进行定期的技术考核和职业技能鉴定。**初级工由集团公司按照规定委托各单位安排培训考核和鉴定，经考核鉴定不合格的，进入再就业中心参加职业技能培训；中级及其以上的技术工人按集团公司规定实施技术培训，进行职业技能鉴定认证。

集团公司对达到高级技工和中级技工规定工作年限的人员全部进行职业技能鉴定，鉴定不合格的，改按本工种岗位初级工的岗位效益标准工资执行，由单位根据生产需要分批安排参加职业技能培训，经考核合格，按职业技能鉴定等级执行相应的岗位效益标准工资。

**3. 员工因工作调动，应当易岗易薪。**在矿井、厂、公司之间或本单位内部不同工种岗位之间调动后，上岗前应进行培训，实行不少于三个月的试岗期，试用期内执行低一岗次的初级工岗位效益标准工资，试用期满经职业技能鉴定合格按规定条件执行相应的初、



中、高级岗位效益标准工资。

**4. 人员调动。**管理人员因工作需要职务变更或工人成建制调动工作不改变工种岗位的，可直接调整到相应岗位效益标准工资，不执行试用期。

**5. 员工最低工资标准。**员工提供了正常劳动，完成了规定的工作任务，月工资收入不得低于当地最低工资标准。

### （五）岗位效益工资制的内部分配

**1. 内部效益工资制度基本原则。**实行内部岗位效益工资制度，应按照精简、精干的原则，根据工作（任务）量严格按定员设置岗位，每个在岗职工对照其岗位效益标准工资确定相应的岗位效益工资系数。

**2. 效益工资系数的核定。**依据每个基层区队、车间（科室）各工种岗位定员人数分别核算出各个基层区队、车间（科室）的岗位效益工资系数总和。

**3. 基层岗位效益工资的核算。**对基层区队、车间（科室）的岗位效益工资核算，可结合内部具体情况，建立相应的经济技术指标考核体系，与岗位效益工资挂钩考核。

对有量可计的生产区队、车间（科室），岗位效益工资系数单元工资含量可以与当月完成的原煤产量、掘进进尺或产值等指标挂钩考核浮动，也可以实行计件效益工资分配办法与成本消耗等指标挂钩考核结算；对工作任务无法计量的基层区队、车间（科室），岗位效益工资系数单元工资含量可以与单位整体经济效益指标挂钩考核浮动。通过对基层区队、车间（科室）工作任务量和经济技术指标的考核，根据集团公司当月审批提取的效益工资总额，核算年功工资、特殊岗位工作津贴等辅助工资并依据考核结果计算岗位效益工资系数单元工资含量，将效益工资分配至基层区队、车间（科室）。

岗位效益工资系数单元工资含量乘以各个基层区队、车间（科室）考核后的岗位效益工资系数加上核算的年功工资、特殊岗位工作津

贴等辅助工资即为该基层区队、车间(科室)当月岗位效益工资总额。

**4. 基层区队、车间(科室)的岗位效益工资分配：**基层区队、车间(科室)要对职工个人的劳动技能、业务水平和实际完成的工作量进行认真的考核，并以此作为岗位效益工资分配的依据。

劳动成果能够量化的，职工个人的岗位效益工资系数可以直接与劳动成果挂钩，按完成工作量计算岗位效益工资系数多少；劳动成果无法计量的，职工个人的岗位效益工资系数可以与出勤工日及所在区队完成的工作任务量挂钩，计算岗位效益工资系数多少。

### (六) 实施岗位效益工资制的成效

**1. 合理地拉开了不同岗位、不同贡献员工的收入差距。**试行岗效工资制以后，员工在什么岗位拿什么工资，员工的实际收入主要取决于所在岗位和履岗贡献及单位的经济效益。拉开了不同岗位职工收入差距，越是艰苦、重要的岗位，岗位工资越高；拉开了不同经济效益单位职工收入差距，职工所在单位经济效益越好，效益浮动系数就越高，单位所得工资总额越多，员工收入就越多。

**2. 进一步促进了员工择岗敬业的市场观念。**通过实行岗效工资制，逐步建立了岗位靠竞争、报酬靠贡献的薪酬激励机制，打破传统的平均主义、“大锅饭”的分配模式，工资随岗位、随效益能升能降。员工按照劳动力市场价位竞争上岗，有效地消除了不同岗位的攀比现象，解决了长期以来劳动力管理中艰苦岗位、关键岗位人员倒流的现象。

**3. 推动了人力资源管理的基础工作。**推行岗位效益工资制，必须进行科学的岗位设置、定员定额和岗位测评，必须以岗位测评为依据，参照劳动力市场工资指导价位，合理确定岗位工资标准和工资差距。这是实施岗效工资制的重要前提条件。这些人力资源管理的基础性工作，通过推行岗效工资得到了进一步的完善和提升。

4. 使分合管理思想进一步深入人心。焦煤集团实施岗效工资以来,改变了长期以来旧的、传统的分配模式,以岗定薪、按效取酬,岗易薪变。方案设计考虑老企业的实际,注意岗位与岗位之间的平衡,职称与职务之间的平衡,新老人员之间的平衡,大幅增加了活工资比例,增设最低增资保障,一方面体现对劳动价值的激励,另一方面体现对特殊人员的关注。同时,岗效工资制是指导性政策,集团公司内部不强求统一执行,子(分)公司可以根据效益情况参照执行,也可不执行,具体操作的弹性比较大。既体现了“分”的激励思想,又体现了“合”的公平理念。新的工资体系符合市场经济要求,有利于引导职工关注企业经济效益,逐步为员工所接受。实践证明,这不仅有利于调动单位分配制度改革的积极性,也适当降低了分配制度改革的难度,有利于保持职工队伍的稳定。

### 三、对子(分)公司经营者实行年薪制

企业经营者承担着资产运作、市场营销、内部管理、企业重大决策等使命。因此,搞好企业经营者薪酬制度改革,不仅是调动企业经营者积极性、加快建设高素质经营者队伍的重要手段,而且是深化企业改革、建立现代企业制度的内在要求。

经营者年薪制是以年度为考核周期,根据经营者的经营管理业绩、企业规模、经营难度和所承担的责任、风险等因素,确定其年度收入的一种基本分配制度。1999年以前集团公司对所属二级单位经营者是根据年度效益指标完成情况进行一次性奖励。2000年开始逐步对所属二级单位经营者试行经营者年薪制,之后,随着企业发展的情况逐步修订完善。

#### (一)子(分)公司经营者薪酬制度改革的思路

市场经济条件下,企业经营者薪酬制度改革的基本思路是按生

产要素分配。按生产要素分配就是按生产要素投入的数量和质量及其贡献率分配，它以追求生产要素所有权收益为动因，以生产要素贡献率为条件的收入分配。从理论上概括，就是按生产要素分配。党的十五大报告突破了单纯的唯一的按劳分配提法，同时充分肯定了按生产要素分配。从根本上说，按劳分配也是一种按生产要素的分配，即按参与生产的劳动数量和劳动质量进行分配。

按生产要素分配是我国社会主义初级阶段多种所有制经济成分的必然要求，也是社会主义市场经济运作的必然要求。分配的理论基础和依据是生产要素的所有权和生产要素价值论。产权是市场经济体制得以建立和运行的首要基础。在产权关系明确的前提下，什么样的劳动者运用哪些生产要素，怎样运用生产要素，是由产权关系来决定和调整的。生产要素所有者必然要按投入生产过程的要素的质量、数量、产出效益进行分配，获得收益。在市场经济条件下，各种生产要素在财富创造过程中的贡献，要在交换和分配过程中才能得到实现。在分配领域，劳动者需要按照各要素的贡献得到相应报酬，不仅要继续承认劳动的报酬，还要鼓励资本等要素参与分配，更要对科学技术工作和经营管理工作给予同其高贡献相对应的高报酬。

企业经营者是一种特殊的人力资本，他们的劳动是一种特殊的复杂劳动，一般情况下，复杂劳动所创造的价值是简单劳动的倍数，对企业的发展起着至关重要的作用。对企业经营者实行按生产要素分配，不仅包括物化在经营者身上的无形生产要素，而且还包括经营者所拥有的但未物化已投入生产的生产要素，如知识、资本、专利技术知识等。此外，真正的企业经营者或者说是职业经理人，在我国目前还是一种非常稀缺的资源。对经营者实行按生产要素分配，不仅有助于企业家队伍的形成，而且有利于其能力的加倍释放，为企业和社会创造更多的财富。因此，必须把按生产要素分配纳入规范化、法制化的轨道。这是所有市场经济活动主体共同遵守的分配

方式和分配原则。违背它，市场的运作和发展就会受到障碍，运行成本和交易费用就会增加，生产力的发展就会受到阻碍。

## （二）经营者年薪制的构成与设置

焦煤集团经营者年薪主要由基本生活费、基薪、加奖三部分组成。基本生活费根据社会平均消费水平来确定；基薪主要依据企业的生产经营及资产规模、管理的难易程度、经营者承担的责任、风险大小等因素，并参考经营者市场价格确定；加奖主要依据风险程度、经营业绩、经年末财务审计和综合考核后予以确认。基薪主要是作为保障经营者基本生活的报酬，加奖主要体现经营者的业绩。

1. 考核指标。包括认定指标和认可指标（即计划指标和奋斗目标），每年由集团公司经营目标考核小组统一确定。

2. 收入标准及计算方法。收入标准原则上控制在基本生活费至当年在岗职工平均工资 8 倍之内，有特大贡献者另行奖励。

（1）签订年薪制责任书完成计划（或奋斗）指标的，年薪计算方法为：年薪 = a + b + c ± d ± e - f - g - h - i - j

其中：

a—为基本生活费，每年由集团公司根据社会平均消费水平确定，此项收入实行全年总额控制，实际超过部分在年终考核时统一扣除。

b—为基薪，原则上按当年在岗职工年工资水平 5 倍计算。具体标准由集团公司按经营规模、风险等统一测定。

c—为超利润或减亏（资产增值）加奖。

1) 对生产经营单位，完成计划指标、未完成奋斗指标的按超利润（或减亏）部分的 3% 加奖；完成奋斗指标的分段计算加奖，在计划指标至奋斗指标之间的超利润（或减亏）部分按 3% 加奖，超过奋斗指标以上的超利润（或减亏）部分按 5% 加奖。



2) 对经营单位, 完成计划指标、未完成奋斗指标的按资产增值(或利润)部分的3%加奖; 完成奋斗指标的分段计算加奖, 在计划指标至奋斗指标之间的资产增值(或利润)部分按3%加奖, 超过奋斗指标以上的资产增值(或利润)部分按5%加奖。

3) 运销处除按利润指标考核外, 增加生产矿井外运综合售价考核指标, 综合售价与计划价格比, 在完成计划运量的前提下售价提高时, 加奖因提价而增收部分的0.1%, 售价降低时, 扣减因售价低于计划价格而减少收入部分的0.1%。

d—为质量标准化考核加减, 年度达到集团公司达标规定要求的奖基薪和加奖部分的10%, 否则扣基薪和加奖部分的10%。

e—为应收账款差额加减, 应收账款年末余额比年初余额下降10%, 不扣减。应收账款余额下降超过10%时, 应收账款年初余额在100万元以内(含100万元)的, 按下降超过10%部分减少额的1%加奖; 应收账款年初余额在100万元以上的, 下降10%至13% (含13%) 奖基薪和加奖部分的1%, 13%~15% (含15%) 奖基薪和加奖部分的2%, 15%以上部分, 每5%奖基薪和加奖部分的2%。应收账款年末余额下降不足10%时, 下降7%至10% (含7%) 扣基薪和加奖部分的1%, 5%~7% (含5%) 扣基薪和加奖部分的2%, 下降不足5% (含应收账款增加) 的, 每差5%扣基薪和加奖部分的2%; 年初应收账款余额为零当年增加的, 按增加额的1%在基薪和加奖中扣除。奖励或扣减最高为20%。供电处的应收电费、租赁站的应收租赁费比照此项规定执行。

f—为上缴费用差额扣减, 足额上缴应缴(集团)公司各项费用的不扣减; 欠缴的按欠缴比例扣减基薪和加奖部分, 矿井最高扣20%, 地面最高扣40%。

g—为资产保值增值率扣减, 国有资产没有实现保值时, 首先将流失部分在超利润或减亏部分中扣除。再按同比例扣减年薪基薪和加奖部分, 最高扣20%。

h—为在岗职工人均工资收入扣减，在岗职工人均工资收入较上年度不降低或增长的不扣减基薪和加奖部分；有下降的，同比例扣减基薪和加奖部分。当年在岗职工工资有拖欠的，取消年薪制资格。

i—为其他。

1) 对生产矿井指按有效开拓进尺考核增减，超计划进尺时，按超计划进尺比例同比例增加年薪基薪；未完成开拓进尺计划的，按未完成开拓进尺比例同比例扣减年薪基薪，最高扣 20%；

2) 对运销处、供电处指本届呆坏账损失，对运销处首先将损失部分在因售价提高而增加利润部分中扣除，对供电处首先将损失部分在创收利润(或增产增值)部分中扣除，再按呆坏账损失占年度应收账款的比例同比例扣减年薪基薪和加奖部分；

3) 对供应处、租赁站指超定额积压设备、材料造成资产损失，先将损失部分在资产增值(或利润)部分中扣除，再按损失部分占年度库存资金总额的比例同比例扣减年薪基薪和加奖部分；

4) 对中央医院按年度医疗收支考核，达到收支平衡或收大于支时享受年薪，否则按收支差额部分占应收医疗费的比例同比例扣减年薪基薪部分。

5) 对其他单位指呆坏账损失、不良资产，先将呆坏账损失及不良资产在资产增值(或利润)部分中扣除，再按其损失占年度应收账款的比例同比例扣减年薪基薪和加奖部分。

(注：凡超过法律时效的均为坏账)

j—为已收入，经营者当年实际已收入。

(2) 完成计划指标但未签订年薪责任书、或签订年薪制责任书统一考虑因素后完成计划指标的，年收入计算方法为：

年薪 =  $a + 0.8 \times b + c \pm d \pm e - f - g - h - i - j$

(3) 未完成指标的。对于未完成计划指标的单位，经营者只能享受生活费，并按实际完成的盈亏数与本年度计划指标差额部分的

3%扣减当年所缴风险抵押金，直至扣完。实际年收入高于生活费部分由集团公司统一收回。

### （三）经营者年薪制的考核与支付

1. 凡在集团公司考核范围的企业经营者，签订年薪制责任书和未签订年薪制责任书均分别按年薪制基薪、0.8基薪标准的30%向集团公司缴纳风险抵押金。

2. 企业经营者完成年度内盈亏计划指标（享受年薪制的必须签订年薪制责任书），方可享受相应年薪标准，否则按上述第二条（三）款执行。

3. 安全方面：煤炭生产发生死亡三人（含三人）以上或发生三起（含三起）以上一级非伤亡事故取消年薪资格；地面生产单位（含供电处）发生死亡或一级非伤亡事故取消年薪资格。

4. 企业经营者按规定享受奖励标准后，不再享受本单位职工的工资、奖金、津贴、补贴等其他工资性收入。

5. 完成指标享受年薪的，其资金支付可按现金、股票或期权的一定比例支付。对于利润未上缴集团公司的单位，应将其资金交集团公司，然后由集团公司统一办理。

6. 生活费在单位总成本中列支，基薪、0.8倍基薪和加奖在超利润中列支，作为工资总额的组成部分需纳入工资总额范围。

7. 实行年薪制和完成计划或奋斗指标的加奖部分，必须是硬碰硬超额利润，或硬碰硬减亏部分，不考虑因素；企业经营者在享受增盈减亏加奖后，不得另外享受本企业留利中奖金的分配。

8. 严格审计考核制度。对违反财经纪律、弄虚作假造成企业虚盈实亏、国有资产流失、骗取高额工资收入的，一经查出，除清退所得非法金额外，按清退额的30%从风险抵押金中扣罚，直至扣完。并视情节轻重，给予相应党纪政纪处分。

9. 增强经营目标考核的严肃性，严格奖惩。考核工作办公室负

责向集团公司提交考核结果，凡未完成经营指标的单位，一律取消单位以及单位党政正职评先资格；连续两年完不成经营目标，结合年度干部考评，对党政正职亮黄牌；连续三年完不成经营目标，应自动辞职。

#### （四）经营者年薪制的管理与监督

成立集团公司董事会领导下的经营者目标考核工作领导小组，由有关职能部门组成的考核工作办公室，负责对经营者进行考核、监督和管理。各项考核指标基础资料在次年初由考核工作办公室负责收集、整理、审核。集团公司改制重组单位可参照执行，也可另行制订方案，但须经本单位董事会批准后实施，可委托集团公司或社会中介机构进行考核。

#### （五）年薪制的特点与作用

230

焦作矿区长期困难，离退休人员多、困难群体多，这决定了企业经营管理人员与职工收入不能差距过大。同样是因为长期困难，经营者工作难度大、压力大、责任大，经营者付出多、回报低，因此，应该提高经营者的收入待遇，体现经营者的价值。焦煤集团年薪制充分考虑了企业自身的情况，在方案设计时统筹兼顾，坚持效率优先、兼顾公平的原则。效率是投入与产出的对比关系，是资源有效配置的具体体现。公平和效率是社会发展的两个目标，但二者往往难以兼得。效率是实现公平的物质基础，只有通过提高效率创造出更多的社会财富，才有可能去实现分配的公平。因此，经营者的收入分配必须坚持效率优先原则。同时，公平又是提高效率的前提，只有收入公平，才能激发劳动者的积极性和创造性，才能提高效率。因此，效率优先要以兼顾公平为条件。

焦煤集团年薪制在体现公平与效率方面，其特点是科学合理

的确定年薪制的基薪，即年薪制基薪计点折算法：基薪确定标准按基层单位经营规模、经营业绩、经营风险计点折算。原则上按当年在岗职工年工资水平5倍计算。具体标准按基层单位经营规模、经营业绩、经营风险计点折算，目的是打破级别界线，解决公平问题、大锅饭问题。其标准测算项目有人员、销售收入、固定资产原值三项。人员基点以500人为7点，每增加500人增加1个点，不足500人的不扣点；销售收入以1000万元为7个点，每增加1000万元增加1个点，不足1000万元的不扣点；固定资产原值基点以500万元为7个点，每增加500万元增加1个点，不足500万元的不扣点。测算基薪是以基点加上增加点，然后按每个点为一定数额（由集团公司统一规定）测算出基薪；调整基薪是5以上进1，不足5进5，5不调整。确定基薪原则上最多高出原基薪标准5000元。这样体现出管理难度越大基薪越高，单位效益越好基薪越高，同样的级别，差距可能很大，有力地激发和调动了经营者的积极性。

按单位经营规模、经营业绩、经营风险计点折算。事实上打破了几十年来干部的级别界线，无形之中淡化了等级倾向，薪酬向责任大、任务重、贡献大的单位倾斜，真正体现了责权利的统一。促进了干部人事制度改革，铁交椅不打自破，体现了政策的导向作用，在一个百年老矿区其意义是非常深刻的。

#### 四、对机关处室实行特殊贡献奖励制

激励理论认为，针对行为和事件进行激励，是保持激励有效性的重要手段。只要组织认为需要鼓励的行为与事件出现时，就应该马上进行奖励。焦煤集团在薪酬制度改革中坚持激励的针对性，提高激励的有效性，对机关处室实行特殊贡献奖励制，即对当年在企业的重点工作、重大项目的实施上作出突出贡献的机关业务处室，



给予一次性奖励。

### (一) 实行特殊贡献奖励制的必要性

1. 对“超值奉献者”的回报。机关作为企业运作的中枢机构，是加强横、纵向联系的纽带，机关工作的成效如何，直接关系到企业改革发展的大局。各处室围绕企业中心工作，在事关企业发展、改革改制、矿区稳定等重要领域作出突出贡献，是集团公司的“超值奉献者”，理应得到超值的回报。

2. 对“干好工作”处室的激励。焦煤集团根据企业的情况，提出了机关“干好工作”的三条标准：第一条标准是把大事办成，要求发挥处室的团队精神，凝聚员工的创造力，发挥员工的最大潜能，办好事、办成事；第二条标准是把具体工作完成，不管是领导安排的任务还是自己的日常工作，都要及时、优质、高效地把它完成；第三条标准是工作要有创新，就是在自己所从事的业务领域内有创新、有突破，体现处室管理水平的高低。按这三条标准去考核，作为对“干好工作”处室的奖励，要在薪酬激励上体现差别。

3. 对基层子(分)公司实行年薪制的必要的配套激励措施。由于老矿区长期困难，员工工资普遍偏低，焦煤集团在薪酬改革时始终坚持向基层倾斜、向一线倾斜，循序渐进地推进改革。在企业薪酬制度设计时，作为对单位负责人激励的重要措施，集团公司仅对基层单位经营者实行了年薪制。为增强处室工作人员的责任心和使命感，更好地发挥管理、参谋、服务的职能，对机关业务处室实行了特殊贡献奖励制。

### (二) 特殊贡献奖励制的内涵

1. 特殊贡献的基本设置。集团公司实施特殊贡献奖励制的特殊贡献是指：为集团公司建设项目争取国家、省有关方面的支持，在

项目审批、资金落实、工程建设和项目效益的发挥等方面，以及引进焦煤集团以外的单位或个人到集团公司投资等资本运作方面，取得突破，作出贡献，见到成效。主要包括：

(1) 技术进步奖。此项奖励是指围绕制约焦煤集团发展的关键技术开展公关并取得突破，有重大推广价值，对集团公司产业结构调整、经济发展有重大促进作用的科技成果进行的奖励。主要根据推广新产品、新技术、新工艺、新材料、新设备等所产生效益的数额核定相应的奖励。

(2) 项目争取奖。此项奖励是指从项目建议书提出到可行性研究报告批复阶段的奖励，分别按省批准项目、国家部委批准项目、国务院批准项目核定相应的奖励。

(3) 资金落实奖。此项奖励包括争取国家政策性补贴和贷款落实两个方面，主要按所争取资金的多少和贷款利率的高低、期限长短、资金到位情况、拆借资金成本高低等因素确定相应的奖励。

(4) 招商引资奖。此项奖励是指引进外部资金，投资、入股、合作开发项目的奖励，主要按投资、入股规模的大小和合作开发项目的先进程度核定相应的奖励。

(5) 管理成效奖。此项奖励是指对企业管理的某一方面进行改革创新，管理措施被集团公司采纳，在实践中取得成效，根据所产生的效益进行相应的奖励。

**2. 奖励的方式。**特殊贡献奖分为物质奖励和精神奖励两种形式。物质奖励以资金货币形式为主；精神奖励以表彰、评先等荣誉称号为主。

**3. 特殊贡献奖的考核。**特殊贡献奖的考核与机关处室工作业绩考核一并进行，每半年考核一次，全年得分为平均分数，严考核，硬兑现。处室考核得分是集团公司机关进行效益奖励的主要依据之一，特殊贡献奖单列考虑。

### （三）特殊贡献奖实施的成效

对机关处室实行特殊贡献奖，充分调动了机关工作人员的积极性、主动性、创造性，有效地激励了机关人员围绕企业中心工作，更好地发挥管理、参谋、服务等职能，提高了工作效率和办事效果。2000年以来焦煤集团在企业改革改制、大政策落实、重点项目建设以及技术进步方面，取得的一系列新突破、新进展，这与集团公司实施特殊贡献奖的激励机制是分不开的。

事实上，焦煤集团机关一些业务处室的负责人，既是本业务工作的领导者，也是一些集团重点项目、重点工程、科技项目责任人。资源枯竭矿井关闭破产、债转股、演马电厂改扩建、冯营电厂、赵固一矿、赵固二矿、综采技术、防治瓦斯、治理水害等一系列大项目的实施、新技术的突破，特殊贡献奖励制都发挥了不可替代的激励作用。特殊贡献奖的设立，不但增强了项目负责人的责任感和紧迫感，也使对集团公司作出贡献的“超值奉献者”得到了合理的回报，对促进集团公司脱困、转折、振兴目标的实现，起到了积极的推进作用。

## 第四节 “四 M” 期权激励模式

薪酬激励的目的是为了充分调动员工的积极性、主动性和创造性，稳定人才、吸引人才，实现薪酬资源与员工贡献的最佳配置，从而促成组织目标的实现。要想顺利实现这一目的就必须全面发挥薪酬系统的激励效果，保持激励项目的长期性和有效性。薪酬激励系统的效力取决于系统的激励时间和激励力度。激励时间越长，激励力度越大，产生的效果越好。反之，效果越差。所以，要保持激励项目的长期性和有效性，就必须想方设法加大激励力度、延长激励时间。

## 一、期权激励制度

期权(Options)是一种选择权,期权的买方向卖方支付一定数额的权利金后,就获得这种权力,即拥有在一定时间内以一定的价格(执行价格)出售或购买一定数量的标的物(实物商品、证券或期货合约)的权利。期权的买方行使权利时,卖方必须按期权合约规定的內容履行义务。相反,买方可以放弃行使权利,此时买方只是损失权利金,同时,卖方则赚取权利金。总之,期权的买方拥有执行期权的权利,无执行的义务;而期权的卖方只是履行期权的义务。从实质上说,与其说是期权激励,更不如说是一种资金的延期支付。

作为有效激励的手段之一,期权激励与固定工资、奖金、福利等其他薪酬形式相比,具有周期长、获益空间大、针对性强的特点。近年来,期权作为吸引和留住优秀人才的激励手段,被形象地称之为留住高级人才的“金手铐”。

## 二、焦煤集团实施期权激励的必要性

### (一)从形势的发展上看

建立科学合理的薪酬制度,对于企业在知识经济时代培育核心竞争能力,形成竞争优势,实现可持续发展具有重要意义。当前,以期权、股权等为主要形式的分配制度已被国外企业普遍采用,多数国内企业也在积极探索和试行之中,它是对员工起到长期激励的较为先进的薪酬制度。

### (二)从薪酬制度的演变过程看

从级别工资制、岗位技能工资制到现在的岗位效益工资制,可以看出焦煤集团的薪酬设计在不断完善。但现行的是岗位效益

工资制度，在同岗位、同管理层个人的薪酬水平没有反映出技术高低和贡献大小的分配差距，不能充分体现技术、技能等要素的价值。特别是重要安全生产岗位的管理、技术和技能骨干，其薪酬低于劳动力市场指导价位，纵向比，待遇上有较大提高，横向比，还有不小的差距，贡献与收入不对称。因此，要不断消除薪酬激励中的缺陷，建立多层次的薪酬激励机制，探索实施期权激励的新形式，以期权的形式加大对创出效益的单位和为企业作出贡献的个人实施中长期激励，不但是大势所趋，更是为了抢占先机，使企业立于不败之地。这也是市场化薪酬分配制度改革是否成功的关键。

### （三）从企业科技创效上看

焦作矿区复杂的地质条件和国家对安全生产提出的更高的要求，决定了企业在技术上要付出更多的努力。采掘工艺落后、人均工效低等许多现实问题，都需要通过推进技术进步来加以解决，这就要求企业必须有自身的技术优势，提高企业的自主创新能力。焦煤集团近几年矿井在减少，但矿区的煤炭产量在提高，主要原因是关键技术的突破：①在采煤工艺上，综采、综放获得了成功；②在掘进上，“四大”抽放技术和水力掏槽防突技术的成功应用，使掘进速度由过去的每月30~40米，提高到现在的每月100~150米；③水的治理，实施底板加固技术，疏堵结合，实现了由过去被动堵水到主动治水的转变。技术的支撑对集团公司的发展推动作用会越来越大。而在这一进程中，生产技术人员、管理人员和技能员工起着主导作用，他们作为创造性的劳动者，在工作中作出了突出贡献，创造了巨大效益，理应得到相应的回报，对其实施期权激励并坚持倾斜，这符合国家劳动、资本、技术和管理等生产要素按贡献参与分配的原则，也代表了今后集团公司薪酬制度改革的方向。



#### (四)从企业人才战略上看

在不断发展的新形势下，集团公司的人才与发展的矛盾日益凸现。一是煤电专业技术人才紧缺，尤其是煤电主体专业技术人才匮乏。近五年内，本科以上专业技术人员流失多于引进，工程专业技术人员流失更为严重。人才特别是本科以上高层次工程技术人员短缺和断档，严重制约了企业的改革与发展。二是技能型人才不足，形势严峻。据统计，集团公司技师比例是0.2%，这与先进企业技师比例3%的要求差距是显然的。虽然近年来焦煤集团高度重视人才尤其是专业技术人才和技能型人才，先后制定出台了推荐评选“优秀知识分子”、“专业技术带头人”、“首席技术员工”及“煤海之星”制度，提高技术技能员工待遇，对有突出贡献人员进行奖励，在稳定人才、吸引人才方面起到了一定作用。但是，由于奖励力度小，其贡献与报酬不对等，并远低于劳动力市场价位，造成高学历的管理人员、专业技术人员流失，出现了煤电主业专业技术人才断档的现象，已经制约了集团公司的进一步发展。实践证明，单纯地靠感情、事业、荣誉留人是不够的。要想使人才与企业形成利益的共同体，与企业荣辱与共，风雨同舟，就必须建立以期权为主要形式的薪酬分配制度。

综上所述，如何加大激励力度、延长激励时间，解决企业薪酬水平偏低，人才引不进、留不住，特别是关键的技术骨干力量的薪酬水平较市场明显偏低，对外缺乏竞争力，从而导致技术骨干和部分中层管理人员流失的大问题，是焦煤集团薪酬制度改革的重点。2005年以来，焦煤集团在分合管理思想指导下，在推行以资金货币分配形式为主的“四制”薪酬激励的同时，积极探索以期权激励分配形式为主的长效激励模式，即“四M”期权激励模式。

### 三、“四 M” 期权激励模式的概念

“四 M” 期权激励模式是具有焦煤特色的一种期权激励制度。这里的期权激励是指集团公司以货币形式投入，置换等量期权，按贡献大小分配给创出效益的单位和个人，并在一定条件下将期权逐渐转为股权，记入个人名下，行使股权相应权利的一种奖励递延发放薪酬激励形式。所谓“四 M”，是指摸索、模型、模糊、抹平，因为这四个词的声母都是 M，所以简称为“四 M”。“四 M” 实质上是焦煤集团期权激励制度设计理念的概括，是分合管理思想在薪酬制度改革中的集中体现。具体讲包括：

1. 在指导思想上摸索。针对焦煤集团老企业的实际进行期权激励创新，不盲目照搬别人的模式，摸着石头过河，多方慎重调研，反复征求意见，确保稳健前进。

2. 在设计上建立模型。为了使期权激励更加科学可靠，周密测算有关数据，建立比较规范的数学模型。

3. 在操作方式上模糊。保持在操作过程中有一定的计算弹性，既要起到激励的作用，又不能刺激其他群体的员工。

4. 在统筹分合上抹平。就是贯彻分合管理思想，平衡老企业诸多利益关系，在效率优先的基础上兼顾公平。

### 四、建立“四 M” 期权激励的目的和原则

#### （一）建立期权激励制度的目的

1. 有利于强化员工的主人翁地位。员工持有期权，就具有了企业员工和企业股东的双重身份，这种以产权为纽带的关系必将大大强化员工的主人翁意识，增加其责任感和对企业经营活动的关注度。

2. 有利于强化资本运营。从新增效益中提取一定比例作为期权金，可扩大企业资本，增强集团公司经济实力和企业的核心竞争力，创造竞争的比较优势，促进企业持续、健康发展。

3. 有利于提高单位创造经济效益和员工争做贡献的积极性。期权分配的前提是突出单位经济效益和个人贡献，这是焦煤期权激励的核心，也是实施期权激励的立足点和根本出发点，其目的就是使单位加快技术进步和科技创新，强化管理，降低成本，提高效率，增加利润，有效调动单位创效和员工争做贡献的双重积极性。

4. 有利于培育学习型、创新型企业。期权按贡献大小并参照劳动力市场价位分配，激励员工立足岗位、勤学苦练、钻研技术、提高素质，是建立培育学习型、创新型企业的政策平台。通过制度创新，期权激励，达到吸引和留住关键人才的目的。

## （二）建立期权分配制度的原则

1. 坚持与企业效益挂钩的原则。期权金的提取与企业效益挂钩，并根据年度生产经营情况，及时调整期权的分配总量，随效益增减而上下浮动。

2. 坚持战略导向的原则。按照企业发展战略进行薪酬设计，建立期权分配制度，使薪酬制度成为实现企业发展战略的重要支撑之一。

3. 坚持激励倾斜的原则。针对人才短缺的实际，加大向苦脏累险岗位、技术含量高、责任重、贡献大员工的倾斜力度，拉开轻便、简单劳动与危繁、复杂劳动之间的报酬差别，以充分调动和发挥骨干员工的积极性。

4. 坚持长期持有的原则。期权分配是现代市场经济条件下，深化分配制度改革，进行薪酬制度创新的成果。通过期权激励，把员工的切身利益与企业的长远利益紧密地联系起来，形成共同的利益取向和行为导向，激发员工的创造力。从这个基点出发，坚持长期

持有原则，其激励功能就会长期发挥作用。

## 五、“四 M” 期权激励方案的设置

### （一）期权的分配

期权采取两级分配，即集团公司以效益为主对基层单位的分配；单位结合人才引进、稳定及个人贡献等因素对员工的分配。

1. 对单位的分配。①集团公司对所属于(分)公司的分配，根据各单位的经营项目不同，按照利润目标最大化的原则，依据单位的利润计划和人均利润完成情况，结合相应的调整系数等因素计算确定。②对改制重组单位的分配，以自愿为原则，如单位决定实施，可自主确定期权资金的筹措方式。其期权资金可用于本单位发展，也可投资集团公司重点项目建设。用于本单位发展的，由单位自行管理；如果在规定时间内以货币方式投资集团公司重点项目建设时，集团公司暂按 1：1 的比例配予期权，其货币投入部分和按比例配予部分共同作为单位的期权。③整合子公司期权资金的筹集原则、方式、分配办法以及用途等问题可参考改制重组单位。

2. 对个人的分配。原则是按员工个人贡献并参照劳动力市场价格进行分配，范围是参加基本养老保险的在岗员工。

（1）集团公司对员工的分配。①对集团公司级科技创新人才和技术能手的分配；②遵循层次管理理论，依照员工管理权限，根据单位效益等情况，由集团公司提出对副处级以上员工分配的原则意见。

（2）单位对员工的分配。单位按照设定条件及一定程序对评选出的矿（厂、公司）级和区队（车间）级的科技创新人才、技术能手的分配；其他员工，可参照指导意见，也可根据自身情况另行制定适合本单位实际的分配方案对员工进行分配。

## (二) 有关数学模型的建立

焦煤集团“四M”薪酬激励模式，有关计算的数学模型分三个层次，即：集团公司对子(分)公司分配的数学模型；集团公司对集团公司级科技创新人才、技术能手分配的数学模型；单位对员工分配的指导性的数学模型。

### 第一层次：集团公司对子(分)公司分配的数学模型

#### 1. 计算公式：

$$G_{\text{单}} = A \times D_{\text{单}}$$

其中：G<sub>单</sub>某单位所分配的期权数；

A 点数值，确定公式为：

$$A = \frac{G}{G_{\text{全}}}$$

其中：G 当年度集团公司为实施长期激励机制提取的期权基金总数；

D<sub>全</sub>全部单位分配的点数合计；

D<sub>单</sub>该单位的分配点数；

$$D_{\text{单}} = X_{\text{单}} \times R_{\text{单}}$$

其中：X<sub>单</sub>该单位的分配系数；

R<sub>单</sub>该单位在岗职工期末人数。

单位分配系数 X<sub>单</sub> 的确定公式为：

$$X_{\text{单}} = J + \frac{L_{\text{单}} - L_{\text{全}}}{L_{\text{全}}} \times P \quad L_{\text{全}} \geq 0$$

其中：J 为人均利润及利润计划完成情况的分配基础系数；

L<sub>单</sub>为该单位人均利润；

L<sub>全</sub>为集团公司平均人均利润；

P 为档次幅度调整系数。

#### 2. 分配基础系数 J 的取值依据及有关规定。



取值依据：①坚持效益优先，兼顾公平的原则；②有利于维护公司利润计划的严肃性和经营单位减人提效的积极性；③有利于构建和谐矿区和企业的稳步发展。

取值规定：根据分配基础系数  $J$  的取值依据， $J$  的取值考虑人均利润和单位利润计划两项指标。具体取值按以下三种情况确定：

(1) 单位人均利润达到集团公司平均人均利润水平，同时完成利润计划指标时， $J$  值取 1。

(2) 当单位人均利润完成集团公司平均人均利润的 20% 以上时，两项指标仅完成一项的取 0.8；两项指标均未完成的取 0.6。

(3) 当单位人均利润低于集团公司平均人均利润的 20% 时取 0.5。

**3. 档次幅度调整系数  $P$  的取值依据。**由单位分配系数  $X_{\text{单}}$  的公式可知， $P$  是按单位人均利润完成情况，为兼顾公平而设的调整系数。根据集团公司对二级经营单位的超（欠）利润部分的三三制分配原则， $P$  值取 30%~40%。

#### 4. 分配办法的有关规定。

(1) 单位分配系数  $X_{\text{单}}$  的确定。

一是经营单位按单位分配系数  $X_{\text{单}}$  的公式计算确定。

二是经费单位分两部分分配。经费单位按以下规定确定：完成集团公司下达的经费指标，直接服务于煤电主业生产的经费单位取煤电主业的平均分配系数；间接服务于煤电主业生产的经费单位取集团公司平均分配系数。未完成的，分别在以上的基础上扣减 20%。经费单位下属的多经厂，按地面单位的平均分配系数确定。

(2) 为了加快发展煤炭第一主业，稳定矿井员工队伍，地面单位的分配系数最高不得超过生产矿的平均分配系数。

(3) 单位人均期权分配额低于保底数时，按保底数进行分配，保底数额另行具体确定。

(4) 当单位认为人均期权分配数较低，不易于分配到员工个人时，可留存单位，暂不对员工进行分配，待累积至一定数额时再对

员工进行分配。

(5) 在实施过程中，如发现该计算办法公式设置、取值等存在问题，集团公司将适时予以调整。

## 第二层次：集团公司对集团公司级科技创新人才、技术能手分配的数学模型

1. **分配标准：**依据员工贡献，参照劳动力市场价位，本次暂定集团公司级科技创新人才、技术能手的分配标准分别为煤电主业员工平均分配数额的 10 倍、5 倍。

2. **岗位分配系数：**地面岗位的分配系数为 1，井下岗位（月均井下出勤科技创新人才 8 工以上，技术能手 15 工以上）为 1.5。

### 3. 员工个人期权分配数的计算。

计算公式： $R_k = B_z \times X_{人} \times X_{单}$

其中： $R_k$  某单位集团公司级科技创新人才、技术能手所分配的期权数；

$B_z$  该员工期权的分配标准；

$X_{人}$  该员工的岗位分配系数；

$X_{单}$  该员工单位的分配系数（集团公司机关处室的分配系数为 1）。

## 第三层次：单位对员工分配的指导数学模型

### 1. 计算公式：某单位员工个人所分配的期权数。

$$IG_{人} = \frac{X \times G_{单}}{\sum_{i=t}^x X_i}$$

其中： $X$  该员工的岗位分配系数；

$G_{单}$  该员工单位的期权总数；

$\sum_{i=t}^x X_i$ ：符合该单位激励条件员工的岗位分配系数之和。

### 2. 设置岗位分配系数：根据岗位责任、岗位技能、岗位环境的

不同设置不同岗位的分配系数，有下面两个方案可供选择。

方案一：以岗位效益工资制岗差系数为准，根据员工所从事工种岗位的岗次，直接套入对应的岗位分配系数。

本方案的有关规定：工人岗位每个岗次的中级工、高级工、技师和高级技师分别在本岗位系数的基础上，上浮 20%、40%、60%、80%；组长、班长分别再上浮 20%、40%。

方案二：员工岗位分为管理岗位、专业技术岗位和工人岗位。

本方案的有关规定：地面单位的工人岗位可根据本单位情况，对照生产矿的地面工人、井下辅助、井下直接划分为后勤服务、生产辅助和生产一线。

### （三）期权的管理

1. 集团公司成立期权理事会，下设投融资中心，按照理事会的章程及规定对单位和个人所持期(股)权进行管理，并在国家政策允许的范围内决定期(股)权资金的投资运营，确保员工期(股)权的安全和利益最大化。

2. 集团公司根据企业的经济效益、发展速度及员工队伍状况，适时确定发放期权的次数、额度及时间等问题。原则上一年不超过一次(可以一次确定，分期发放)，每次发放额度控制在可用资金的 50% 以内。

3. 期权在规定期限内，享有分红权，所分红利只能用于将同等额度的期权转为股权，期权同额度减少。凡不在公司服务的员工如调离、退休、死亡等，自离开企业岗位之日起本人所持有的期权自动丧失，由投融资中心收回。如期权持有者当年出勤不正常或其他达不到企业服务要求(出勤标准和服务标准另行确定)的当年不得分红，连续三年因个人原因不分红的，其持有的期权由投融资中心收回。

4. 期权在转为股权前没有继承权，不得内部交易、转让，也不

能用于抵押以及偿还债务；转为股权后，持有者享有所有权、继承权，并可按集团公司规定的交易规则在内部交易和转让；股权所分红利可领取现金。

5. 期权转为股权有两条途径：①期权分红转为股权；②根据企业的经济效益、发展速度及员工队伍等状况，由集团公司确定一定比例的期权在一定条件下转为股权。

## 六、“四 M” 期权激励模式的特点

1. 体现了“分合”管理思想。期权按单位效益和个人贡献进行分配，强调的是推动分配制度改革，不断强化市场经济所倡导的竞争意识，它突出的是点，是“分”。“分”是硬手段，是本质的，讲的是效率、效益。依靠“分”，合理拉开各单位、各个层面员工之间的分配差距，做到单位效益高低期权数额不一样，员工贡献大小期权分配有差别，真正体现出对员工多劳多得、奖励先进的激励机制。期权分配在坚持按效益和贡献合理拉开距离的基础上，又坚持以人为本的思想，对参加基本养老保险的在岗员工实施全员分配，对改制重组及整合单位的期权分配给予合理考虑，体现的是“抹”、是“合”。“合”是柔性的，讲的是心顺、气顺。心顺气顺，职工群众就会感到更有盼头、有干头，就会焕发出更高的积极性和更大的干劲，有利于构建和谐矿区和企业的稳步发展。“四 M” 期权激励模式，既体现出“分”的动力，又发挥了“合”的凝聚力，使各层面员工和谐共进，为企业发展注入了新的动力。

2. 体现了兼顾吃饭与发展的辩证关系。期权分配制度的建立和实施，是焦煤集团历史上分配制度改革的一大突破。“四 M” 期权激励模式，既考虑长远又顾及当前，既考虑发展又兼顾吃饭，不仅较好地解决了企业高层次人才、高技术队伍的稳定问题，还有效地缓解了企业发展、项目建设的资金问题。

3. 体现了管理、技术、技能等要素参与分配的原则和分配要素的价值。期权激励在实施全员分配的同时，在方案设计时参考劳动力市场价位，坚持向责任大、技术要求高、风险大的岗位倾斜，向煤电主业单位和直接服务于煤电生产、技术的处室中的工程系列技术人员倾斜，努力使劳动贡献与获得报酬相对等，较好地体现了管理、技术、技能等要素参与分配的价值取向，符合市场化薪酬激励机制的基本要求。

4. 体现了企业的核心价值观。对得起奉献者是焦煤集团的核心价值观，对得起奉献者就是要让奉献者得到应有的回报，让回报值与奉献值大体相当。对企业来说，只有对得起奉献者，企业才能得到更多的奉献，发展更快。对员工来说也只有付出更多的奉献，企业发展了，个人才能得到更多的回报，才能更大程度上实现自身的人生价值。“四 M”期权分配对单位，突出的是效益，效益是单位阶段生产经营业绩的最终反映，以效益为主拉开分配差距，高效益就应该有高回报，这是对于出成绩、创出效益单位的激励，也是对单位工作绩效优劣的检验。同样，期权分配对员工个人，突出的是贡献。期权激励坚持向煤电主业，向责任重、贡献大的人员倾斜，体现的是“对得起奉献者”的核心价值观，是对超值奉献者的合理回报。

### 【案例】“手风琴”和“苹果树”

焦煤集团推行“四 M”期权激励机制的过程，是对企业管理实践的再认识，探索的过程也促进了管理理论的创新。总结焦煤“四 M”期权激励机制，“手风琴”和“苹果树”是两个创新点，也叫“手风琴”理论和“苹果树”理论。

所谓“手风琴”理论，就是对焦煤集团期权分配方案中分配公式的形象描述。集团公司在对基层各单位进行期权分配时，以构建和谐矿区，增强企业凝聚力为原则，以单位计划利润完



成情况和人均利润实现情况作为分配依据，对基层各单位的期权分配进行合理调节。

对各单位的期权分配，主要考虑到分配基础系数和档次幅度调整系数：分配基础系数的取值考虑人均利润和单位利润计划两项指标，具体取值按以下三种情况确定：

(1) 当单位人均利润达到集团公司平均人均利润水平，同时完成利润计划指标时，分配基础系数取 1；

(2) 当单位人均利润完成集团公司平均人均利润的 20% 以上时，两项指标仅完成一项的取 0.8；两项指标均未完成的取 0.6；

(3) 当单位人均利润低于集团公司平均人均利润的 20% 时取 0.5。

档次幅度调整系数的取值，是单位人均利润超过公司平均利润水平部分的分配比例。比例的取值由集团公司根据效益情况统筹考虑。分配还对单位设置了分配保底数，保底数额原则上控制在集团公司人均分配数额的 10% ~ 20%。

这样，焦煤集团根据各单位人均利润实现情况，通过调整分配基础系数和档次幅度调整系数，可以有效的拉开或缩紧单位间期权分配的差距，充分考虑单位之间的分配差距问题，做到鼓励先进，有利于调动了各方面的积极性。由于实行这种期权分配方案，各单位分得的期权由人均利润实现水平决定，可长可短，可有可无，就像手风琴一样可以拉长或缩短。因此形象的将这种期权分配制度称之为“手风琴”式的分配方式。

所谓“苹果树”理论，简言之就是：一年种树，两年开花，三年结果，再往后果实累累。

在“四 M”期权激励方案设计思想中，贯彻了“一年种树，两年开花，三年结果”的设计理念，即一定数额的期权→一定比例的实股→一定的货币资金分红。例如：一个人第一年分给

10 000 股；第二年根据效益情况按 20% 分红，就变为 2 000 股实股，8 000 股虚股；第三年 2 000 股实股按效益分红，个人开始得到货币资金并拿走，而 8 000 股虚股继续按一定比例转为实股，实股参与下一年的分红。以此类推，再往后就越积越多。由于这种期权激励方案实施的结果，像种植苹果树一样，一年种树，两年开花，三年结果，再往后果实累累，故形象的称之为“苹果树”激励理论。

从种树到开花结果需要一个过程，企业员工要享受到又大又红的“苹果”，必须长期、不断的努力。这种期权方式，激励了员工，稳定了队伍。

“四制四 M”薪酬激励模式，是焦煤集团分合管理思想指导下薪酬激励的核心方式，除此之外，集团公司坚持把改革发展的成果惠及所有员工，还通过建立企业年金、增加职工住房公积金、建立农民合同制工人基本养老保险、提高员工福利待遇等多种形式，丰富和完善了企业薪酬激励的体系，进一步探索了“北国企”建立适应市场的薪酬激励机制的新途径。

## 第七章 “分合有度”的层级管理

生产及安全管理，是企业内部日常管理的主要功课。以分合管理思想为指导，焦煤集团在生产及安全管理上实施层级管理。作为国有企业，特别是煤炭企业，在计划经济年代，生产管理主要是计划管理，指标过细、过于烦琐，管理体制高度集中，统得过多，管的过死，因此，企业发展很慢。改革开放以来，企业所有权与经营权分离，国有企业经营权下放。放权经营后，一方面企业迅速发展，另一方面由于经营管理不善，出现了投资失控、粗放经营、亏损严重等问题。

所以，国有企业要解决一收就死、一放就乱的问题，就要妥善处理好管理中分与合的关系。在生产及安全管理过程中，即要保证大政方针统一，使决定经营方针和中长期规划的职能集中在组织的最高决策层，保证组织发展方向正确，又要最大限度地调动基层组织的积极性和首创精神，使每一组织层次的责、权、利对称，提高公司适应能力，提高管理效率，提高企业整体效益。

焦煤集团按照“分合有度”的原则，建立层级管理，使集权管理与子(分)公司自我发展相结合。在生产经营中既可以集中进攻，又可以分散出击和防御。

## 第一节 树立“分合有度”的层级管理观念

### 一、层级管理在企业生产经营中的重要性

市场经济条件下的层级管理不是单一的管理层级的划分，而是集权与分权管理的有机结合。层级管理中，一层一层的方面就是“分”，而把每层加起来就是“合”。

层级管理横向实施是工作的分解，纵向实施是工作的具体细化。因此，管理的目标也逐步分解、细化。在分解、细化的过程中，各层级的实施者也明确了目标，落实了职责，在逐级细化措施中发挥个体的创造性，形成有个性的发展，在不断落实措施和完成任务中向目标靠拢。当然在实施层级管理的过程中，需要依靠加强各层级制度化建设作保障，才能使各项制定的措施得以真正落实，因此，加强过程考核的引导作用也是十分重要的。由于各部门管理之间是相互联系的，相互促进的，各层级之间目标也是相联的，同时各条线之间也互相协调、推进着部门的工作，所以这样的层级管理又是网络式的层级管理。

在市场经济条件下，煤炭企业的内涵发展是一项系统工程，不仅担负着创造更多物质需求等责任，更肩负为国家能源安全提供保障的重任。煤炭企业的生产经营是企业对生产与运作活动的计划、组织与控制，是生产要素转换为产品的过程。它连接两头，一是生产资料，二是市场。生产管理是经营管理的基础。市场竞争力的几个重要因素都同生产管理有着直接的关系，如产品的品种、质量、价格、交货时间等，都取决于生产管理。质量差了、

成本高了，价格就没有竞争力。所以，众多的目标单靠一个人、几个人或几个子(分)公司都是很不够的，需要最大限度地依靠整体的智慧和力量。但是在传统管理模式下，管理者包揽了一切目标的制定和实施，子(分)公司个体难有自主发展的空间，限于在母公司管理者意图的框架下完成所布置的任务，积极性调动有限，个体的创新较少，职责不明，随波逐流。

如何使每一子(分)公司确立正确的、围绕企业长远发展需要的目标，层级管理是可行的途径之一。也就是利用好企业管理网络的层次关系，发挥各层级的自主管理，上一级对下一级层次起到指导作用，下一级目标为实现上一级目标服务，各层次职责分明，目标明确，显现整体的合力效果。

在当前市场经济条件下，实施层级管理，有着十分重要的意义。

首先，有利于形成合力。企业众多工作需要各层级之间的合作，也需要上下层级之间的配合，通过保障措施的运用，上一层级的管理者希望得到下一层级执行者的支持，下一层级的执行者也希望使自己的劳动得到更好的价值体现，两者融合，自然凝聚人心，增强了工作的实效性。

其次，有利于骨干力量的形成。由于依托层级管理逐层细化工作措施，比较好地引导子(分)公司发展方向和实施途径，可以少走弯路，促进子分公司的尽快成长，给予其充分发展空间，有利于在不同的方面形成骨干力量。

第三，有利于工作质量的提高。计划是确立目标和实现目标的设想，层级管理中，必须强化各层级的计划安排，在层级执行的过程中主要以措施和任务的形式体现职责，有较强的操作性、导向性和计划性。因此计划确保了工作的有序开展，有利于工作质量的提高。



## 二、层级管理存在的误区

大多数煤炭企业以煤炭生产为中心，涉足行业多，生产单位分散。从总体上看，一些煤炭企业改制以后，其组织结构仍然保留了长期计划经济时期形成的“工厂制”的煤矿组织结构。其特点是单一型、全能型。

所谓单一型，是指整体上尚未形成跨行业多元化经营的布局。企业内部相当一部分多种经营公司及厂点，仍然停留在安置型、劳务型、依附型及自我服务上。由于这些多种经营厂点规模小，竞争力低，抗风险能力差，依附性强，大部分随煤炭市场的变化，与煤矿一荣俱荣，一损俱损。所谓全能型，即企业的功能延伸到社会生活的各个领域，不仅在企业整体上是“大而全”，还表现在企业下属二级单位的“小而全”，甚至基层区科（车间）三级单位也有自己的一套辅助生产、后勤服务设施。企业内部各级都在办社会，造成人力、物力、财力的重复配置，造成资源的极大浪费。这种各级各层的分散投入，使大企业大不了，小企业小不了，企业很难做大做强。

分散化、低集成的管理模式是导致我国煤炭企业劳动生产率始终很低，并难以大幅度提高的根本原因。不少企业拥有一流的资源条件，全套引进了最先进的生产设备，在具体的管理上可能也做得很好，但由于集成度太低，企业组织运作系统的有机性差，整体功能弱，效率水平的提高远没有达到应有的水平。一方面技术进步所引起的直接生产人员效率的提高被庞大的管理及辅助服务人员队伍大大抵消，企业全员劳动生产率难以取得大幅度的提高。另一方面，由于矿井生产能力受到自然技术条件的局限，通过增加生产矿井扩大生产规模从而提高企业整体效率和效益水平，应是煤炭企业发展的一条重要途径。但在这种分散化、低集成的

管理模式下，矿井数量的增加并不能使企业管理的集约化程度有所增加，因而通过增加生产矿井进行扩张的规模效益很不明显。

要改变这种状况，就必须从根本上改革这种分散化、低集成的管理模式，优化生产工艺系统，精简和优化企业组织结构，大大压缩非生产性机构和人员，提高企业的集成度，进一步加强企业的层级管理。

但是，有很多企业在加强层级管理的同时，也陷入了另外一个误区，即实施的是单一型的层级管理。这种单一层级管理，是指企业的组织结构基本上都是直线职能制，组织结构的外形呈金字塔式，以集权为主，忽视了发展子(分)公司积极性的重要性，管理幅度很宽，组织的刚性很大，信息链条长，决策效率低，对环境的适应能力差。

单一的层级管理在相对稳定的市场环境下是一种效率较高的组织形式，因为市场变化较慢。但在市场高速变化的今天，单一层级管理的劣势已经显露。当今市场竞争愈来愈烈，市场变化愈来愈快，人们对信息的敏感度越来越高。一线的市场信息往往被最底层的人员首先掌握，按单一层级管理的理论，信息从底层到顶层需要经过很多次的过滤，这期间各生产单位都会根据自己的能力、观点和利益关系对这些信息进行加工，传递到最上端的信息可能和真实的信息已经有很大的出入。这种单一型的层级管理，是很难适应市场经济发展要求的。

### 三、“分合有度”的层级管理

判断一个企业集团层级管理关系是否协调，其基本标准有四：

①大政方针统一，决定经营方针和中长期规划的职能应集中在组织的最高决策层，保证组织发展方向正确；②能最大限度地调动基层组织的积极性和首创精神，注重灵活性，提高公司适应能力，提高

管理效率；③每一组织层次的责、权、利对称，公平合理；④节约管理费用，降低生产成本。

基于单一型层级管理存在的弊病，焦煤集团在生产经营中实施层级管理时，注意把握好“分合有度”的原则，即在生产管理中宜分则分，宜合则合。

“分合有度”指在生产管理中，进一步明确各级管理者的权利与责任，责任上分，目标上合。不提过多的要求，而通过责任的落实，转化为你要我做什么。“宜分则分”指对管不住、不该管、管不好的事情不去管理，让基层单位自主发展。“宜合则合”，指从集团整体利益出发，对生产运作及项目建设一些带有全局性的问题，必须执行集团公司的统一要求，做到令行禁止。

实质上，焦煤集团在层级管理中“分合有度”的原则，指的就是生产管理过程中的集权管理与分权管理相结合。

集权管理与子(分)公司自我发展相结合是科学处理企业集团内部母、子公司关系应遵循的基本原则。在生产经营管理过程中，所谓集权，就是把集团公司关系全局利益和重大问题的决策权，从企业长远发展战略上决策，子(分)公司基本上按公司的决定从事生产经营活动。如焦煤集团在安排总体生产计划上，由集团公司统一安排部署，体现出权力与责任对等。所谓自我发展，就是现代企业组织为发挥子(分)公司的主动性和创造性，而把生产管理决策权分给下属组织。现在焦煤集团一些矿井主动要求上新装备、新工艺，以前推都推不动，还有其他几个矿的技改项目，都是主动提出来的。以前在这方面管的多了，倒没积极性了。

焦煤集团通过近几年的管理实践认识到，集权过度与分权过度，都不利于发挥集团优势。企业集团内部管理权限的划分，中心问题是寻找既符合市场经济规律又适应本集团实际情况的集权与分权的适度点。对于每一个具体的企业集团来说，根据集团的规模、结构、经营特点、管理水平、分布范围以及其他种种相关因素，通过不断

的实践、探索、改进和完善，完全有可能找到某种对于这一集团来说最为适合的组织管理体系和内部权限的分配方法。也就是说，对于每一个具体的企业集团来说，完全有可能存在着某种处理内部集权与分权关系的最优模式，存在着集权与分权的适度点。当然，这种最优模式或适度点不会一成不变，它会随着影响企业集团集权与分权关系处理的一些主要因素的变化而变化。

## 第二节 生产运作中的层级管理实践

根据分合有度的层级管理要求，焦煤集团在生产经营和项目建设过程中，不断实践，积极创新，探索出了符合焦煤集团实际的层级管理模式。

### 一、业务组织层级管理模式

焦煤集团在业务组织层级管理上，将企业全部业务按性质划分为生产、生产辅助、多种经营和公共服务事业，将原本交织在同一系统中的四方面业务分离开来，各自独立运行，相互之间按照市场机制发生关系。

生产矿只负责煤炭生产，并把煤炭以一定市场售价“卖给”集团公司运销部门；为生产一线提供物资供应、设备维护检修、生产用电等服务的生产辅助环节从各生产矿分离出来，由公司成立专门机构集中统一管理，为此公司设立了机电设备管理中心、供电处、物资供应处和运销处等单位；将与主业相关、社会性强的非煤产业如建筑安装、化工冶金、建筑材料制造、商业贸易等 10 多个门类的 20 多个经济实体实行独立核算，自负盈亏，成为与煤炭生产并行的经济体系；将具有社会服务性特点、提供公共产品的机构如生活服

务中心、教育培训中心、医院、环保、宾馆、商厦、社保及离退休职工管理等从生产矿分离出来，分块经营，为社会和矿区提供有偿服务。

由于生产辅助、生活服务、非煤产业等业务分离了出来，大大减少了生产矿的管理环节、管理内容和各项管理工作的任务量，管理职能也大大弱化，从而有较多精力投入煤炭生产。在生产矿一级，相应减少了许多职能管理部门和辅助性的业务部门，最终实现了组织结构的扁平化和管理人员的精简。

经过业务分化重组及组织机构调整以后，焦煤集团的组织结构也就不再是传统的直线职能制和事业部制的结合，即不再是单一的层级管理，而是发生了根本的改变。集团公司变成了管理中心，管理职能大大加强。各生产矿仍然具有事业部性质，但其内部的管理职能已大大弱化，名义上虽然还具有各种管理职能，实际上仅剩一些操作性事务。这种结构既很好地适应了煤炭企业生产场地高度分散（两个矿之间的距离往往相距几十公里）且具有隐蔽性，生产系统复杂多变的特点，使各生产矿保持了相对完整的组织管理体系；又避免了组织机构、岗位及人员的重复设置，使集团公司对各生产矿的组织与协调能力大大增强。实践证明，这种组织结构是非常有效的。

对于分离出来的辅助服务、生活后勤、非煤产业及其他业务工作，则在公司一级通过重组，形成了多个专业化的公司或业务中心，包括重机厂、机电设备管理中心、供电处、物资供应处和运销处等，这些公司和业务中心具有事业部的性质。它们的业务都覆盖集团公司下属的所有生产矿及其他有关部门，其组织形式类似于网络结构：管理职能及基本的生产加工活动集中在公司层，业务点主要分布在各生产矿，从而有效地实现了对高度分散的业务活动集中进行远程组织、协调与监督控制，取得了良好的规模效益。

值得注意的是，焦煤集团在业务组织上实行的这种层级管理模

式与煤炭系统早在 20 世纪 90 年代就在全行业推行过“三条线管理”模式是有区别的。先前实行的“三条线管理”，都是在原有的组织框架内，分别在集团公司（矿务局）和生产矿两级进行的业务归口管理，仅仅是对集团公司（矿务局）和生产矿两级的各项业务在相应层级上进行了重新组合而已，因而并没有触及企业的基本组织结构。焦煤集团的业务组织层级管理创新之处就在于，不是在集团公司（矿务局）和生产矿两级分别进行业务重组，而是将企业生产、辅助服务等业务在全集团公司范围内按业务性质进行重组，彻底打破了原有组织结构，实现了企业运作机制的整体优化。

将辅助服务、生活后勤等从各生产矿分离出来，并按各种业务的性质进行了系统重组，重新构建了精干的组织运作体系，这些体系之间则形成了优势互补的局面，从而产生了组合放大效应。而在进行业务分解和系统重组的过程中，一方面消除了生产矿在辅助服务、生活后勤等业务组织与管理的薄弱环节，实现对各生产矿的“减负”；另一方面通过“减负”使各矿的组织运作体系更加精干，能够将精力集中在煤炭生产上，使煤炭生产得到了加强，又达到了“增正”的目的。并且通过将生产辅助和生活后勤服务集中由专门的单位和部门进行经营和管理，提高了管理的专业化水平，扩大了各个专业经营机构的业务规模，减少了管理机构 and 人员，大大降低了运作成本，使原来各矿的负担变成了有关部门效益的源泉，对集团公司来讲无疑也具有“增正”效应。

## 二、生产运作过程层级管理

煤炭企业传统的高分散、低集成管理模式是由管理点高分散性的特征决定的，而管理点的高分散性则是由煤炭生产的多系统、多环节、大范围及高分散性决定的。因此，要克服管理模式上的高分散性，就必须克服煤炭生产系统的这种局限性。焦煤集团在生产运



作过程中，一方面通过各种激励方法、变革考核方式，增强各生产矿的积极性，使其主动在装备投入、技术进步上下功夫，变“要我干”为“我要干”。过去焦煤集团以历史资料来测算，层层下达盈亏、产值、产量、进尺、成本等计划指标，到年终考核时，基层单位就会提出多种客观理由来与集团公司讨价还价，强调集团公司所下指标难以完成，往往年初下达的考核指标就成了一纸空文。这样一来，即影响了计划指标的权威性，也打击了其他经营业绩好的单位的生产积极性，容易形成“鞭打快牛”现象，一些单位把心思花在计算上，计算成了算计，加重了基层单位“等、靠、要”的思想，挫伤了积极性与主动性。实现分合管理以来，集团公司按照“分合有度”的原则，对管不好、不该管的事不再去管，对原煤产量、开拓进尺只作一个建议计划，对所属单位的资产回报率进行测算，并测算出具体的资产回报额，并将考核结果与单位职工工资、领导年薪挂钩。这样就把责任分解、落实到基层单位，放手让基层单位自我发展。考核、激励方式的转变，充分调动了基层单位的生产积极性，现在基层单位都主动要求上新设备、新工艺、新技术，推进科技进步，努力提高产量，提高管理水平，想尽一切办法提高企业经济效益，效果十分明显，过去一些矿井年产量能达到40万吨都觉得很大突破了，而现在九里山矿产量就达100吨，还有两个矿的产量也在90万吨以上。另一方面，尽可能简化生产系统，缩小生产系统的分布范围，减少生产运作环节，减少管理点的数量。要做到这一点，单纯进行组织变革显然是不行的，必须在集权与自我发展中找到平衡点，通过技术创新，实现生产系统的简化，减少生产运作过程中的不确定因素，提高系统运行的稳定性和可靠性。

1. 加大开拓工程投入和管理力度。矿井开拓关系着焦煤集团原煤生产大计。在开拓工程管理上，根据资金投入渠道不同，对子公司矿井自行投入的开拓工程采取业务指导，对集团公司集中投入的分公司的开拓工程实行集中管理。首先制定了严格的开拓工程管理

办法。严格进行开拓工程分类，合理划分成本工程和维简工程，避免工程和资金浪费；对季度、年度开拓工程计划进行严格考核，超奖欠罚，调动基层开拓投入和管理的积极性，克服短期行为；对资金投入和使用进行严格控制，实行分期投入，年终决算制度；对工程质量进行严格监管，消灭不合格工程。将开拓计划完成与否与矿长年薪挂钩，落实责任。自2000年以来，焦煤集团共开工建设11个接替新采区，新老生产地区实现了顺利接替。焦煤集团开拓进尺和万吨开拓率逐年递增，2005年开拓进尺突破了万米大关，保持了与原煤产量同步增长，矿井采区接替紧张的局面得到有效缓和，为原煤产量的持续增长提供了保障。

**2. 不断进行挖潜改造。**矿井生产能力反映着矿井采掘机运通等各生产系统的综合面貌。2000年前后，焦煤集团所属矿井皆为中小型矿井，生产能力小，装备水平低，矿井效益差，这和做大、做强、做久原煤主业的要求存在很大差距。借鉴兄弟单位的经验，树立“高投入、高产出”的意识，建设现代化矿井这一任务显得尤为突出。在没有新井投产的情况下，对现有主力矿井进行挖潜改造扩能，是提高产能的唯一出路。在这一思路指导下，近年来，焦煤集团对部分主力矿井进行了挖潜改造，矿井提升运输排水系统、通风系统、采掘系统生产能力大幅提高，装备水平得到大力改善，主力矿井生产能力经挖潜都提升到100多万吨。

**3. 大力实施采掘工艺改革。**以前各矿在上新设备、改进生产工艺方面积极性不高，上新工艺怕担风险，反正维持现有的生产水平就感觉万事大吉了。实行分合管理以后，由于考核方式的转变，逼迫各单位要在技术进步方面下功夫，否则就会落后其他单位，干部没面子，工人没票子。加上集团公司大力鼓励基层单位大胆实践、探索科技创新，所以各单位积极性大增，纷纷要求上新装备、新工艺，实施技术改造。继炮采放顶煤回采工艺试验成功之后，焦煤集团面对复杂的地质条件，又先后试验成功分层综采、综放和悬移支

架支护先进回采工艺,提高了采煤机械化程度,采煤工作面单产和效率达到了一个新的水平,机械化原煤产量占原煤总产量的比重不断增加。2002年焦煤集团第一个综采工作面,平均单产较普通炮采提高2.66万吨/月,结束了焦作矿区无综采的历史,实现了焦煤几代人的夙愿,这是焦作矿区采煤工艺史上的一次历史性革命。2004年焦煤集团第一个综放工作面开始试生产,该工作面平均月产达到3.7万吨,最高月产达到4.6万吨,综放技术的成功应用,使原煤产量再上一个新台阶。针对综采、综放工艺要求地质等条件非常苛刻的情况,焦煤集团从2005年下半年开始酝酿应用悬移支架这种新工艺、新技术,并于2006年5月在演马庄矿炮采工作面首次推广应用悬移支架,该工作面产量达到1000吨/天,比使用传统上的单体柱配合铰接顶梁或 $\pi$ 型钢梁提高近50%。该工艺的成功应用标志着焦煤集团回采工艺实现了多样化,适应了焦作矿区地质条件复杂多变的特点,同时丰富和发展了焦作矿区的回采工艺技术。

掘进方面,顶层煤巷大力推广煤巷锚杆支护先进技术。从1998年起,在各生产矿推广应用煤巷锚杆支护先进技术,至今累计推广进尺4万余米,节约支护投入1500余万元,推动了矿区巷道支护技术的发展进步。同时引进全螺纹等强、高强锚杆加工技术,在各生产矿推广应用,提高了锚杆支护巷道的支护质量,降低了支护成本。锚杆支护材料从应用价格相对较高、锚固力低的管缝式锚杆,到推广应用各种性能的金属树脂锚杆,锚杆支护材料实现了系列化和更新换代,适应了焦作矿区地质条件多种多样的特点。从2004年起,组织推广应用以“水力掏槽”防突技术为核心顶层煤巷快速掘进技术,提高了突出煤巷掘进速度,巷道单进由20~40m/月提高到100~150m/月以上,该项技术的推广应用,有效地缓解了采煤工作面接替紧张的局面,保持了矿井原煤持续稳产、高产。岩巷掘进在实现光爆锚喷化的基础上,为解决岩巷单进水平较

低制约新区建设速度这一突出矛盾，2005年下半年，组织工程技术人员对先进的岩巷钻装机械化设备应用情况进行了前期考察和技术论证，于2006年3月装备起焦作矿区第一条岩巷钻装机械化作业线，5月份实现大断面坚硬岩石条件下单进94米的矿区新的岩巷单进纪录。液压钻车、侧卸式装岩机等先进岩巷掘进设备的应用，提高了岩巷掘进施工中耗时较长的钻眼、装岩两个环节的机械化程度，降低了工人的劳动强度，大幅缩短了炮眼钻凿、装岩两个主要工序占用的时间，岩巷单进水平大幅提高。掘进直接工效达到了0.125m/工，是原来（未使用钻车时直接工效为0.07m/工）的1.79倍，巷道综合成本3487元/m，较未使用钻车时单位成本下降726元/m。

面对软岩灾害严重制约矿井安全生产的局面，积极开展软岩治理，运用锚喷、壁后注浆、网壳支护、工钢园对棚支护等软岩控制先进技术对大量软岩巷道进行治理，取得了明显效果，有效地改善了软岩巷道的支护面貌，改善了矿井安全生产条件，软岩治理水平经专家鉴定达到了国际先进水平。

### 三、项目建设层级管理

发展是企业永恒的主题。尤其是对焦煤集团来说，发展的任务更为迫切。在多个煤矿相继衰老报废的情况下，企业必须积极寻找新的经济增长点，并以超常规的速度进行项目建设，否则，企业就难以在激烈的市场竞争中站稳脚跟。企业必须把项目建设管理放在企业的重要议事日程上。

焦煤集团按照分合有度的层级管理思路，对重点建设项目，推行项目法人负责制，从工期、质量、投资三个方面进行有效控制，其他权力下放给项目建设指挥部，以促进重点建设项目又好又快又省地进行。

1. 实行项目法人负责制。为了建立投资责任约束机制，焦煤集团按照现代企业制度进行工程项目管理，实行重点建设项目法人负责制。由项目法人对项目的策划、资金筹措、建设实施、生产经营、债务偿还和资产的保值增值，实行全过程负责。集团公司副总经理以上领导不担任项目的负责人，而是由相应部门的负责人担任项目的指挥长。项目法人责任制的核心内容是明确由项目法人承担投资风险，项目法人要对工程项目的建设及建成后的生产经营实行一条龙管理和全面负责。这样做目的就是根据分权与集权的原则，将权、责、利三者进行了很好的统一，把工作交给了应该管事、而且能够管好的人。各项目的指挥长不再三天一请示、两天一汇报，而是根据自身职责，抓好项目建设。同时，明确年度责任目标，并按部门、分专业层层进行分解，签订目标责任书，全面推行了目标责任制和责任追究制。根据年度网络计划，以进度、质量、安全和管理过程设置考核指标，建立责任目标管理工作台账，狠抓目标责任的落实，实行逐月考核，奖罚兑现，直接与各部门、每个人的效益工资和月度奖金挂钩，做到人人头上有指标，个个肩上有担子，使广大工程技术人员对在工程施工中遇到的困难和问题，不等不靠，主动克服，千方百计努力完成各自的工作任务。如焦煤集团在扩建演马电厂过程中，给该项目建设指挥部下达了“工期一年、投资一亿、一次点火成功”的“三个一”目标，指挥部克服建设过程中的重重困难，圆满完成“三个一”目标。后来该工程也被誉为焦煤集团实施战略转折的“转折工程”。

2. 加强施工进度控制。精心组织，科学施工，全力以赴加快工程进度，缩短建设工期。首先是靠前指挥，坚持关键工序跟班作业。为保证各项技术措施在现场的落实并取得预期效果，成立的指挥部工程技术人员没有双休日和节假日，不分寒暑和昼夜，始终坚持关键工序现场跟班制，与监理人员一起坚守施工现场，与施工单位技术人员明确分工，形成了落实技术措施的一条龙管理，有效地加快

了关键工序的合理衔接；其次是合理制定网络工期，科学指导工程施工。根据建设项目总工期的要求，在认真研究、统筹分析不同阶段、各个工程的工作内容、施工特点、工序衔接等关系基础上，参考有关资料，借鉴类似建设项目的成功经验，科学编制施工网络图，并以一级网络为龙头，突出抓好主线工程的施工组织，重点安排好各主要网络节点的合理衔接，以二级网络为重点，精心组织，合理安排，立体交叉作业，最大限度地缩短建设工期；第三是优化工程方案设计，缩短关键节点工期。针对该项目实施过程中新问题、新情况、新技术难题不断出现的特点，坚持超前控制、动态管理、制订预案。在项目实施过程中，结合工程地质、资源配置、技术状况等实际情况，积极与设计院沟通，及时提出合理化建议，并邀请专家或组织专业技术人员进行认真研究和论证，不断优化工程方案设计，择优选取最科学、最合理的方案应用到实际施工中，最大限度地削减不合理工程内容，缩短关键节点工期。第四是依靠科技进步，加快工程进度。高度重视新技术、新工艺、新材料、新设备等在施工过程中的推广和应用，大力推进科技进步与项目建设相结合，技术引进与消化吸收相结合，不断创新思维，创新技术，努力解决工程建设中出现的新问题和技术难题，为加快工程进度提供了强有力的技术支持。

**3. 加强质量控制。**牢固树立“百年大计、质量第一”的理念，狠抓施工工艺和内在质量，始终把监督检查和工程验收作为重要工作来抓。首先是严把工程质量验收关。在每月末的工程验收中，始终坚持定人员、定责任，对施工的所有工程进行全方位的检查验收，对不合格工程坚决推倒重来，对存在问题的工程，能现场整改的立即整改，不能立即整改的，按照“三定”（定人员、定时间、定措施）的办法落实解决，并追究相关人员的责任；其次是严把隐蔽工程、设计变更的审批关。坚持工程隐蔽前后验收制度，组织设计、监理、施工单位共同深入现场，实地核查隐蔽工程量，制定隐蔽工



程处理方案和施工措施，对隐蔽工程的施工质量和材料消耗进行全面的检查和验收；坚持从实际出发，根据建设项目变化情况，与设计、监理、施工单位共同制订切实可行的设计变更方案；第三是严把技术措施落实关。下大力气抓好平时的监督和检查，把各项技术措施真正落实到施工的全过程，确保各类工程的施工质量；第四是严把原材料的进场关。严格执行报验制度，由监理和指挥部共同对进场材料进行现场检查验收，不合格材料一律不许进场，进场后的材料一经发现不合格也要坚决清除出场。

**4. 加强投资控制。**项目建设指挥部以提高投资效益为目标，采取各种措施，采用多种形式，尽可能地降低工程造价，控制项目投资。首先是依靠科技进步，不断优化工程设计和施工方案，科学控制投资，从技术上降低工程建设成本。设计浪费是最大的浪费，如何把好设计和施工方案优化关，是节约建设成本，降低项目投资的关键。为最大限度地削减不合理工程内容，降低项目建设总投资，最大限度地先将先进适用技术和施工工艺运用到项目建设当中，项目建设指挥部及时主动与设计、监理、施工单位进行沟通，提出合理化建议，并邀请专家或组织专业技术人员进行研究和论证，从源头上对工程方案设计进行优化，及时调整改进方案设计。通过超前控制，从设计源头降低项目建设成本。其次是全面实施工程招投标制度。按照集团公司建设项目工程管理办法和招投标细则，遵循公开、公平、公正和诚实信用的原则，从设计到单位工程施工，所有限额以上的工程项目均严格实行招标。通过认真组织，严格把关，不仅择优选出了业绩优良、实力雄厚的施工队伍和质优价廉、技术先进的设备，也为项目建设节约了大量资金。第三是严格工程预算审批。对项目单位报批的每个工程预算，都严格对照施工图设计，审查工程量、定额套用、取费标准、材料价格等，把好每个关口，避免预算超概算、决算超预算的现象发生，有效控制工程造价。

## 四、电力发展的层级管理

焦煤集团是一个用电大户，电力产业的发展对焦煤集团的长远发展有着举足轻重的地位。电力和煤炭一起被确立为焦煤集团的主导主业。按照分合有度的层级管理的要求，焦煤集团成立了专门的电力管理部门供电处，对矿区的电力企业实行科学管理、合理调度、统一协调的业务职能。

2000 年以前，焦煤集团对供电处实行的是“收支两条线”、经费包干管理模式。几年来，主要是围绕电冶分公司和演马电厂进行了区域性电网改造。2000 年焦煤集团为了能够促进这 2 个自备电厂多发、满发，对供电处实行了按总供电量提取电费成本的管理模式，以此推动供电量增加，保证电费回收，促进企业发展。

供电处运作机制调整后，焦煤集团各发电企业直接与供电处进行电费结算，再由供电处与市供电局及焦煤集团各用电单位进行电费结算。对欠交电费的单位，实行限用直至拉闸。也正是按照分合管理思想的指导，实施的这种坚决的“分”，带动用电单位、供电处、发电单位的生产积极性：

1. 改变了过去供电大锅饭的情况，促使各生产矿加强了用电管理。过去有些用电大户，长期拖欠电费，总感觉自己是一个爹的孩子，集团公司不会对自己不照顾，长期的恶性循环，形成了几千万甚至上亿的挂靠贷款，把电厂的利润也消耗掉了。供电处成立以来，由于运作机制的调整，供电处对长期拖欠电费的单位实行了拉、停电，也正是这种敢动真格、刺刀见红的行动，逼迫各单位在加强自身生产经营工作上下功夫，在节能降耗上下功夫。

由于焦煤集团的基层单位大多处于偏远农村地区，过去很多农村的生活用电，甚至一些村办企业的生产用电都挂在矿上，只是象征性的交点费，给焦煤集团造成很大的损失。由于供电机制的变

化,促使基层单位多方做工作,加大对农村用电的收缴,从而维护了企业整体利益。

各生产矿从大局出发,充分利用水仓容积,在确保安全的前提下,积极做好避峰让荷工作。积极更换、改造高耗能设备,提高设备使用效率,减少电费支出。如对矿井风机进行改造,实现年节电90万度,风机效率提高到63%以上。根据焦作矿区涌水量大的特点,对离心水泵、排水管路进行技术改造,年可节约排水费用300多万元。

同时,各生产矿积极改革井下运输方式,节电效果非常显著。生产矿从巷道的设计入手,巷道设计尽量平、直,凡是能用皮带运输的,坚决不用溜煤槽运输。如位村矿14102工作面,运输长度670米,该矿从巷道设计时就考虑采用一部皮带运输,仅用了两台55千瓦的电机,代替了8部溜煤槽8台40千瓦的电机,仅从节电的角度考虑,就减少了220千瓦,一个月节约用电量15.84万度,节约支出近8万元。而且,采用皮带运输,运输环节少、事故率低、维护费用少、设备投资低。更为重要的是,皮带运输提高了块炭率,效益更不可观,该工作面按月产量25000吨计算,块炭率提高4%,一个月多出块煤1000吨可增加收入20万元左右。目前按照“运输皮带化”的思路,焦煤集团各矿井在井下采区大量使用皮带运输队的方式,仅演马矿就有20部,实实在在尝到了皮带运输带来的甜头。

**2. 加强用电管理,提高综合效益。**供电处通过采取加强科学用电管理,加大供电维护投入,运用市场机制等有效措施,大幅度地提高了自网系统的安全稳定水平,增强了企业效益和社会效益。一方面,积极实施了矿区电网改造。焦作矿区电网横贯东西50余公里,因供电网络随矿井分布相应分为东部和西部互不相连的电网,其系统布局的不合理性,造成西部的电厂只有51%电量用于自网,部分电量上网且受发电小时数限制,使机组不能满发满用,电厂作用不

能充分发挥，而东部的电力企业因负荷大，需国网供电 60%，东西部供用电局面严重失衡。2000 年以前，由于用网电价和电厂上网电价差别不大，联网后效益不明显。电价改制取消优惠电价后，上自网和用国网电价差别差在 30% 左右。因此，解决这一问题的关键，只有东西部联网，实现自己的自备供电网络。焦煤集团虽在 1995 年自筹资金 2500 多万元进行西部网改，实现自发自用体系，形成局部小电网。但随着企业经济发展，电网建设仍被置于从属地位，电网结构没有得到有效改善，造成电网建设与企业经济发展不同步，并且已成为焦煤集团快速发展的“瓶颈”。随着近几年电价逐步并轨，大工业企业用电价格不断上涨。电价差的提高已是造成用电成本增加、企业效益降低的主导因素。从地域结构看，主要 8 对生产矿井全部在东部，远景规划有赵固矿井及相关企业正在酝酿之中；从产业结构看，焦煤集团化工、冶炼等高耗能企业，随着企业不断发展，对电力的需求越来越大。毋庸置疑，加快对矿区供电系统的科学、合理的技术改造步伐，进一步完善自网结构，优化资源配置已势在必行。在这种现状下，做好电力文章对降低成本、提高效益至关重要。焦煤集团决定实施电网改造，投入巨额资金，实现了整个矿区电网联网。东西部联网后，企业由以前的用国网电 3.06 亿度降为 0.46 亿度，减少 2.6 亿度。这 2.6 亿度电，企业既不需要从国网高价购买，也不需要低价卖给国网，每年可节约大量资金，创造好的效益。

实现西电东输形成自备供电网络的效益和价值，不仅表现在电网处延的发展上，即一般意义上的电网覆盖范围的扩大和电网装机容量的增加，同时也表现在电网的技术有机构成的提升，电网抵御事故的能力增强方面。同时，还形成自备供电网络对建立制定合理的电价机制，理顺各环节电价的关系，实现统一调度管理，提高电调自动化实用水平和运行管理的稳定起到积极作用。东西联网，解决了电网结构的诸多问题，使电网运行方式趋于灵活，虽然停电机率加大，但保持了发电和用网的平衡、一次和二次的协调，实践证

明联网是科学的。

目前，焦煤集团供电网络中供电线路增加到 308 公里，直管、兼管变电站增加到 21 个，变压器总容量增加到 85 万 KVA，形成了连接三个电厂，延伸到矿区每个角落的矿区自备供电网络，每年减少资金流出 3 亿元，创利近亿元，为焦煤集团提高综合经济效益做出了突出贡献。

另一方面，加强用电管理。矿区实现联网后，电网实际已形成了一个发、供、用大循环，任何一个联网点都有可能成为一个事故点。为充分发挥发、供、用三者之间的协调作用，确保供电系统的安全、稳定、经济运行，在规范操作机制方面，根据自网结构、负荷及运行特点，制订了《自网运行调度规程》、《应急倒闸措施》等多项制度，进一步提高系统反事故能力；在科学调度方面，充分发挥电力调度的组织、指挥、协调职能，本着“多发电、多自用”的原则，及时调整运行方式，保持负荷平衡，提高机组效率。同时，推行激励机制，实行站长竞聘制度和电力调度主、副值班制度，强化运行人员培训与考核等措施，有力地促进了调度、变配电、维护人员的技能和素质的提高；在节支降耗方面，每年初下达本年度《发、供、用电管理办法》，对本年度发、供、用电下达总体布署、指令计划，使发、供、用者做到有章可循、科学管理，以此确保整体利益的实现。

供电处以市场需求为中心，主动研究市场，实现从旧的用电管理模式到市场营销模式的转变，适时适地合理调整电价。为适应电力供求的基本平衡，对个别地区用户、个别时段供大于求的新形势，积极发挥价格优势，如对一些大型的工业用电，可适当给予价格优惠，使得电力市场得到更大的扩展。

**3. 整合有效资源，突出整体利益。**各电力企业腾出身子来，积极在多发电、降低发电成本上多作文章。如过去的演马庄矿与演马电厂仅一墙之隔，但过去演马庄矿的煤矸石都是被周边农村拉走，

然后再以更高价格倒卖给演马电厂，最终损失的是集团公司的整体利益。供电运行机制调整后，演马电厂积极与演马庄矿协商，多方做工作，最终演马庄矿的煤矸石以较低价格，并以皮带输送的方式输送到演马电厂，降低了成本，提高了效益。

## 五、材料费控制的层级管理

本章前面已经阐述过，判断一个企业集团层级管理关系是否协调，其基本标准之一是节约管理费用，降低生产成本。而作为煤炭企业，其生产成本很大程度上表现为材料费方面的支出。

分合管理在材料费控制方面，也体现在两个方面。在“合”的方面，焦煤集团成立了物资供应处，“整合”采购渠道，明确供应处是集团公司采购管理的主渠道，充分发挥集团规模采购优势，对大宗、大型材料进行集中采购，获取批量差价，减少采购费用，降低采购成本；在“分”的方面，在同质同量的情况下如果供应部门采购的材料要高于市场价格，各生产矿有权进行自行采购。这样一来，促使物资供应处严格物资采购程序，规范采购行为，从源头上杜绝乱采乱购现象，确保了进货质量。进一步完善了招标、询价采购，严格遵循招标采购的有关规定，按照“公开、公平、公正”的原则，通过竞标竞价，对大宗材料进行招标、询价采购，杜绝人情货、关系货、质次价高的物资，防止物资采购违规违法行为的发生，使采购工作逐步迈入“阳光化、程序化、规范化”轨道。在物资供应方面，促使供应始终坚持“一切围绕生产，一切为了生产，一切服务生产，一切服从生产”的原则，及时组织煤炭生产急需和常用的物资，满足生产需要。同时，由于实行统一采购，降低了材料费用，各生产矿也主动接受供应处的材料管理，达到“双赢”，实现集团整体利益的最大化。



## （一）物资供应处对生产单位材料费的统一管理

1. 宏观管理，总体控制。2004 年以前，焦煤集团对材料费用实行微观管理，每年下达各单位材料费用控制指标并严格考核，造成了部分单位在生产地区变化较大时为避免费用超指标而应投未投，影响了安全生产，部分单位因地区条件好转，煤炭产量提高而虚列成本的现象。为保证矿井的安全正常生产，从 2005 年开始，不再对各矿下达控制指标，实行材料费用的宏观管理，凡涉及安全和正常生产，新技术应用的设备和材料不能欠账，其他材料的投入严格控制。

2. 集中管理，降低采购费用。2006 年以前，集团公司物资供应体制虽实行的是“两集中、五统一”的管理模式，但集中采购的比率一直在 60%左右徘徊，集中采购的优势没有得到充分的发挥，造成了大批量物资因分散采购而不能争取到最优的价格，加大了采购的成本。焦煤集团对物资供应体制进行了改革，对物资计划、采购、供应、基础管理、回收复用等方面作出了详细的规定，将集中采购的比率控制在 90%以上，集中采购的比率大幅提高。供应处作为生产矿物资采购供应的职能单位，强化物资的采购和供应管理，坚持能形成批量的物资招标采购，零星材料多方询价，综合评定的采购原则，争取最优价格和降低采购成本。2006 年上半年，招标和询价额近亿元，占采购总额的近 90%，节约采购资金数百万元，充分体现了集中采购的优势，对降低材料费用起到了积极的作用。

## （二）各生产单位对自身材料费的控制

1. 提高认识，加强材料费管理。各生产矿成立了以生产矿长为组长，多个部门共同参与的材料费管理机构。根据本单位实际，制定了材料费管理办法，并组织认真落实。制定了材料费管理的具体指标，将指标分解到各个单位，实行层层承包，人人头上有

指标，调动了广大员工材料费管理的积极性，并定期对材料费完成情况进行分析，做到超前管理，事中控制，避免事后算账的现象。中马矿实行严格的费用考核制度，严格把好购入、投入、使用各个环节，节奖超罚，材料费始终保持在集团公司最低水平。演马矿始终保持材料投入的均衡性，强化计划管理，对大宗物资的投入严格控制，古汉山矿在支护材料消耗量大的情况下，把好材料的使用关，坚持审批、落实、现审批的制度，并定期对二级单位的库存进行检查，领后未用的冲减次月材料费用，确保了物资尽用和领后未耗的现象。各项制度和规定的执行和落实，使材料费用得到了有效的控制。

2. 加强“两定一限”管理，降低材料成本。为确保材料的投入控制在最优的范围内，每年根据各矿生产经营实际和历年大宗、大型材料的消耗规律，制定下达了 25 种材料的消耗定额，逐月考核。各生产矿自觉加强“两定一限”管理，在集团公司下达品种的基础上，根据各自实际，扩大“两定一限”材料的品种，并进行严格的考核和管理。根据每月下达的材料消耗计划，坚持以计划定消耗的原则，如地区生产条件无特殊变化，计划一经下达，严格执行和考核，节奖超罚，提高了生产矿搞好材料管理，降低材料费用的积极性，维护了计划的严肃性。

## 六、外部资源整合的层级管理模式

任何一个企业都与外部世界有着广泛的联系，对外部世界有一定的依赖性。这种依赖性不仅体现在对上游的供应商和下游的消费者依赖上，而且体现在对外部智力资源和技术资源的依赖上。资源通常所具有的短缺性导致了组织间的交易与合作，企业必须通过市场交易或者通过与其他组织的合作获取资源并利用所获取的资源创造或发展内部资源。

煤炭企业作为以自然资源采掘为主的企业，自身缺乏装备技术的开发生产能力或在这方面没有技术优势，对外部的设备开发、制造及维修技术资源具有很高的依赖性。并且由于自然地质条件的差异，一方面不同企业之间很难单纯采用移植的方式引进先进的工艺技术，要求煤炭生产企业必须进行技术创新，从而给企业技术创新留下了比较大的空间；另一方面技术创新成果的通用性相对较低，也增加了企业进行技术创新的难度。并且由于生产条件的变异性，使煤炭企业的技术创新通常表现为持续改进的过程，即在基本的工艺过程创新完成以后，在生产实践中总是会不断出现新的问题，需要不断地加以解决。由于上述这些特点，使得煤炭企业对外部智力资源和技术资源的依赖性比较大。

对焦煤集团这样在人才市场上竞争力相对较弱的企业更是如此。因此，利用自身的核心资源和优势，通过集成的方式将企业的内部资源、功能及优势与外界的对对应要素相互协调、相互转化、相互利用，形成一种“内部优势外在化，外部资源内在化”的机制，为企业赢得竞争优势，就具有特别重要的意义。

焦煤集团在对外部资源的层级管理方面主要采取了以下几方面措施：①通过技术合作，与上游的设备供应商建立战略性的合作关系。通过建立长期的供求关系，为主要设备供应商提供设备运行状况的数据资料及企业自然地质条件的技术参数，使设备供应商能够针对企业需求进行技术开发、设备改进，更好地满足企业生产需要；②与国内科研院所合作进行技术开发和人员培训，解决生产过程中出现的技术难题，消化吸收引进的技术设备，实施进口设备的国产化，提高企业员工的专业技术水平和经营管理能力，降低运行成本。如与中国矿业大学、河南理工大学、山东工商学院等多所大学合作，进行科研攻关，解决生产技术难题。同时，进行管理人员和业务骨干培训，提供智力支持；③将一些技术水平高、涉及专业领域宽，而企业又缺乏必要的专业技术人员的业务由一些高技术企业、专业

科研机构负责，并通过建立长期合作关系，使企业获得了稳定、可靠而又经济的外部技术与劳务支持。

### 第三节 安全工作中的层级管理实践

安全生产，属传统管理领域，是煤矿和其他生产性企业的重要管理内容。焦煤集团贯彻“四个第一”的安全管理原则，促进了安全机制的强化和管理手段的到位，强责与聚力很好地结合了起来，分以强责，激活动力；合以聚力，固本攻坚，在整个集团公司形成了整体防治的安全管理氛围。

#### 一、安全是煤矿的第一大事

安全是煤矿的天字号大事，是煤矿永恒的主题，是国有煤炭企业提高经济效益、实现改革脱困目标和可持续发展的基础，关系到煤炭企业的经济效益，也关系到国家的能源安全。较之其他矿井，焦煤集团安全生产的难度更大、任务更重。焦作矿区自然条件的恶劣在煤炭行业是人所共知的，地质条件非常复杂。水大、瓦斯大全国闻名。

焦作矿井涌水量居全国煤矿前列，每生产 1 吨煤就要排 60 吨水，是全国煤矿平均吨煤排水量的 15 倍。不仅如此，瓦斯大也是全国有名的，所有矿井均为瓦斯突出矿井。在解放前，矿区的安全事故可以说是常年不断。据不完全记载，在 1948 年解放以前的半个世纪里，焦作矿区曾发生过 10 余次淹井事故，30 多起瓦斯爆炸事故，平均每年都要发生一次重大事故。另外，焦作矿区的地质构造复杂，围岩容易变形，降低了巷道的稳定性，导致巷道损坏严重；顶板破碎，易形成大小不等的冒顶、塌方等事故。

制约焦作矿区安全生产的另一个因素是矿井衰老。由于矿井大多是在建国初期建设，当时的经济条件使焦作煤矿有先天性的能力缺陷，后来在艰苦的社会主义建设中，虽然矿井几经改造，但在大干快上的时代背景下，使焦作煤矿不仅在资源上体力透支，矿井机电设备也是超负荷工作。走向市场后，由于企业经济困难，对于设备的更新也是心有余而力不足。长期投入不足，形成了焦作煤矿巨大的安全欠账，设备超期服役，有一些设备还是苏联援建时候留下下来的。先天不足，加上后天发育不良，给今天焦煤的安全生产管理带来了难以想象的难度。安全生产任务十分艰巨。

作为一个百年老矿，在长期同自然斗争的过程中，焦煤集团积累了丰富的安全生产经验。艰难的生产条件，苛刻的安全环境，锤炼了焦作煤矿的职工队伍，造就了一代又一代的安全管理技术力量。建国初期，焦作煤矿的安全生产管理经验曾在全国推广，20世纪50年代，焦作矿务局多次创造了安全生产全国第一的好成绩，水害治理、瓦斯治理始终走在全国同等企业的前列。尤其是以全国劳动模范刘九学为代表的煤炭生产集体，创造了连续12年安全生产无重伤和死亡事故的历史纪录，当时在全国产生了极大的影响，全国煤炭系统组织开展了“刘九学安全生产劳动竞赛”。近年来，随着改革开放和安全技术水平的提高，焦煤集团在矿井衰老、装备落后等十分困难的情况下，仍然保持了安全生产形势的稳定。

2004年，河南省委书记徐光春考察焦作煤矿时指出，搞好煤炭安全生产，关键有两点，一个是治人，一个是治矿。要把安全时刻装到心里，把责任放到肩上。焦煤集团始终把安全当作煤矿的第一件大事，坚持把安全作为企业第一工程来抓，指导思想强调以安全为前提，日常工作中贯穿到时时处处，在认识上、技术上、资金上、各项工作摆布上体现第一工程，认真处理好安全与生产、安全与效益、安全与改革、安全与发展、安全与稳定的关系，全员、全天候、全过程、全方位抓安全，做到不安全不生产，保持了企业安

全生产的稳定局面。

## 二、安全是领导的第一责任

安全要抓好，关键在领导。安全是每一个经营管理者的责任，是搞好其他各项工作的中心任务。焦煤集团通过健全安全管理领导体制、狠抓领导带班跟班、强化安全监察等工作，把安全是领导的第一责任落到实处。

1. 健全安全管理领导体制。实施行政主要领导负责制，董事长、矿长是安全生产的第一责任者，总经理负全面责任，分管领导负具体责任。自上而下逐级签订安全生产责任状，实行风险抵押，真正把安全生产责任制落到实处。焦煤集团建立了四个方面的安全生产责任制：①健全完善安全责任落实机制。落实安全责任，第一个层次是落实各级安全第一责任者的安全生产责任，把安全责任落实到董事长、总经理、矿长、队长、班长等行政一把手；第二个层次是落实各级管理人员的安全责任，重点是落实调度、通风、地测、生产、安监、保卫、基建等处（科）室管理人员的业务保安责任；第三个层次是落实全员安全生产责任。②健全完善安全责任考核机制。从实际出发，制订安全生产责任制考核方案，坚持公开、公平、公正的原则，按月度和季度进行考核，考核结果公布于众，接受群众的监督。③健全完善安全责任奖罚机制。设立安全生产专项基金，专门用于落实安全责任的奖罚。④健全完善安全责任追究机制。凡是发生的各类事故，按照“四不放过”的原则，认真进行分析、追查和处理。在分析、追查各类事故中，首先从各级领导责任查起，在查清各级安全第一责任人责任的同时，还要追查分析各类管理干部的安全责任。

2. 认真执行下井制度、跟班制度。安全管理的基础在基层，在现场。焦煤集团严格执行上级和集团公司规定的下井和跟班次数，



深入现场调查研究，及时解决安全生产中存在的问题。集团公司各级领导经常深入一线，与工人同入井、同升井，坚持一线指挥安全生产，努力提高深入井下及现场的工作质量，确保安全工作管理真正到位。提出了每星期“五天”和“百分之百”两个概念：就是要求矿级领导每星期要有五天下井时间；任何时候区队长百分之百在区队值班。这点不能有丝毫含糊。

**3. 强化安全监察工作。**焦煤集团形成了自己一套切实可行的监督体系，在行政上形成安监局长—安全矿长—安全科长—安全区（队）长—安全工长和安监局—安检科—安检员两条监督体系；在党委由纪检部门抓党员安全管理；在工会形成群监组织—群监员的监督体系；在共青团形成青年监督岗—岗员的监督体系；在第三道防线上由宿舍、家属、居委会（第一道是安检人员，第二道是群监员和岗员）三方负责。焦煤集团在日常工作中，总结出了一套日常安全监察的工作方法，即“三查”、“四固定”、“两对照”的原则和“一查、二帮、三停、四追、五回、六蹲、七处理”的工作方法。“三查”即查每一个区队，查每一项工程，查每一个死角；“四固定”即定质量等级、定隐患问题、定整改日期、定责任人；“两对照”：对照法律法规，安全文件等规定，对照“三大规程”；“一查”即检查线路和地区不受被检单位的约束，严格按照标准进行；“二帮”即对查出的隐患，当即帮助解决，对当时不能解决的按“四定”原则限期解决；“三停”即发现重大安全隐患，当机立断，立即下令停产整顿；“四追”即对各专业组查出的问题，逐条对照落实，凡到期不能整改，一律实行双重罚款；“五回”即对被停产整顿的地点，必须经“回头看”验收合格后，方可恢复生产，以保证停一处、整一处、好一处；“六蹲”即对个别整改不力的单位，派出强有力的检查人员蹲着不走，盯着不放，监督整改；“七处理”即严格按照集团公司有关规定，对安全质量不达标，不能基本满足安全生产条件的地点及“三违”人员进行处罚，对造成事故责任者，按

照责任追究规定严肃处理。

坚持领导是安全的第一责任，就是要坚持向各级领导干部要管理，向管理要安全，向安全要效益，督促各级领导干部平时要树立强烈的安全生产意识，严加防范，防微杜渐，控制事故。一旦出了事故，则要认真追查，一查到底，并对事故责任者严肃处理。焦煤集团每年的一号文件，都是布置安全管理工作的文件。在安全问题上，管理不打折扣，规定凡年度内发生1~2人死亡事故，给予发生事故的区(队)长行政记过处分，同时免去行政职务；矿分管副职警告或记过处分；发生3人死亡事故，撤销区(队)长行政职务；矿分管副职包括安全副矿长行政降级处分，矿长行政记大过处分，并免去矿长职务；党委书记承担相关责任。通过明确、严格的纪律要求，把安全责任之剑高悬于经管人员头上，使之增强搞好安全工作的自觉性，和对安全工作的警觉性。

### 三、安全是效益的第一保证

事实证明，安全保障效益，安全换来效益，安全就是效益，而且是长远效益。所以，要实现企业效益最大化，首先要保证矿井的安全生产。

焦煤集团紧紧依靠科技进步，积极推广应用新设备、新技术、新工艺，保证安全专项基金的投入和合理使用，较好地解决了瓦斯与水等影响矿井安全生产的突出难题，基本实现了矿区的安全生产。

#### (一) 加强瓦斯治理工作

1. 建立了稳定可靠的独立通风系统。焦煤集团各矿井随着开采深度的加深，瓦斯涌出量不断增加，煤与瓦斯突出日益严重。为了提高矿井的抗灾能力，焦煤集团投入大量资金对各矿井通风系统进行了技术改造，对通风能力不足、设备老化、性能差、效率低的主

通风机进行了全面更新，通风能力提高了 43.3%。对通风阻力大、断面不足及系统不合理的地点进行了技术改造。据不完全统计，2000 年以来，新增和扩修主要回风巷道就达 3 万多米。现各矿井已建立了完整独立的通风系统，全部实现了分区通风。采区实现了“两进一回”或“两进两回”通风系统；采掘工作面全部实现了独立的进回风系统。

**2. 强化瓦斯抽放措施。**抽放煤层瓦斯是降低瓦斯涌出量和防治煤与瓦斯突出的根本性措施，焦煤集团从 1964 年开始瓦斯抽放工作以来，先后在各矿井建立了瓦斯抽放泵站，全面开展了煤层瓦斯抽放工作。目前公司所属矿井有地面瓦斯抽放泵站 8 座及多处井下移动泵站，井下瓦斯抽放主管路 12 000 多米，支管路近 15 000 余米，通过采用国债资金对抽放系统的全面更新改造，已使焦煤集团的抽放设备能力达到了 8 000 万立方米。现井下抽放钻孔 5 000 多个，总孔长 20 多千米，年瓦斯抽放量 2005 年度已达到 2 550 万立方米，创历史新高。在抽放瓦斯技术上，形成了掘进工作面预抽、边掘边抽、回采工作面预抽、边采边抽为主要形式的多种抽放方法。为了提高抽放效果，采用了密钻孔、交叉钻孔、长距离大直径钻孔、高位抽放、浅孔卸压带抽放等措施，使瓦斯抽放量大幅度提高。

**3. 建立健全矿井安全监测监控系统。**在原有监控设备的基础上，2002 年以来，焦煤集团又采用国债资金和自筹资金新上了 3 套监测监控系统，并对原有的监测监控系统进行了全面的更新改造。现焦煤集团共有监测监控系统 11 套，基本实现了瓦斯、风压、风速、风门开关、风机开停、抽放等参数的全面监测监控。同时对井下有突出危险的掘进工作面，全部按一类装备系列化要求进行了装备，全面实现了“三专两闭锁，双风机双电源自动倒台”，各矿井全部按要求配备了瓦斯便携仪，并认真执行了自动监测和人工检查相结合的瓦斯监查制度，有效地预防了瓦斯事故

的发生。

**4. 采取综合防突措施。**焦煤集团始终认真执行“四位一体”的综合防突措施，根据焦作矿区的实际情况，制定了防突十五字基本要求：风量足、断面够、系统顺、设施牢、不失爆。风量足：就是要求矿井风量要保持足够。断面够：就是在风量足够的情况下，断面必须保持足够。系统顺：就是系统设计要有利于瓦斯排出，不能造成向风门方向逆行。设施牢：就是要求我们的通风设施要抗住一千吨以上的突出能力。不失爆：就是要杜绝井下一切电气设备失爆现象。

## (二)加强防治水工作

焦煤集团在所属生产矿井积极开展水文地质预报工作，针对不同的水文地质条件采取不同的防治措施，截至 2005 年，焦作矿区取得了连续 21 年未发生淹地区、淹井等重大突水伤人事故，主要采取了以下措施：

**1. 贯彻执行“有疑必探、先探后掘”原则。**对于新地区认真坚持超前探钻，防止开拓巷道误揭 5m 以上的断层，杜绝了因为误揭 5m 以上的断层而意外突水事故。各矿都配备了探防水设备，能够基本满足矿井防治水的需要。

**2. 重视老空积水的排查和探测工作。**均把老空积水量和积水范围、探水警戒线画在矿井充水性图纸上，并进行预测预报工作，巷道接近老空积水前认真编制探放水设计和钻探施工安全措施，并认真组织实施，杜绝了老空积水突水伤人事故的发生。

**3. 认真进行水文地质勘查工作。**在新地区开拓前进行地面水文物探和钻探工作，查明采区底板含水层的富水性，准确预计涌水量，提交采区地质说明书审批后方可进行新地区的掘进工作。各矿井都建立了井上下地下水动态观测系统，并按规定进行观测。在不同的水文地质条件下分别采取底板注浆加固和疏水降压工作，并制

订了相应的“探、防、堵、截、排”的防治措施，确保了矿井安全生产。

### (三) 打牢质量标准化基础

质量标准化是煤矿的基础工作。凡是质量标准化搞得比较好的单位，安全工作就比较主动；反之，就会处于疲于应付的被动状态。从 2004 年起，焦煤集团组织制订了一个质量标准化建设的管理办法。在实施过程中，一方面在矿级之间的采、掘、开、机、运、通之间开展竞赛，树立典型，亮相落后；另一方面开展单项竞赛，开通顶板管理、机电管理、通风管理等大会战，强化安全基础。

### (四) 依靠科技进步促进安全生产

如焦煤集团建立的瓦斯“四大抽放”系统，使抽放率提高了 70%，随着钻孔量的增加还会提高，效果是非常明显的；水力掏槽防突措施，在施工的时候停电、不搁人，首先保证了即使瓦斯突出了也不会伤人，而且把掘进进尺由原来的 40 米提高到 160 米，提高了好几倍；同时，底板加固、注浆堵水等新技术的实验和成功应用，都为实现安全生产奠定了良好的基础，为煤炭产量的提高创造了必备的条件，使煤矿生产力得到了解放，老矿重新焕发了青春。

## 四、安全是职工的第一福利

在所有福利之中，安全为大，生命财产为大。而要职工安全，首先得要让职工意识到安全对自身的重要性，并且想方设法对职工加以培训，以提高其素质，坚决杜绝重大安全事故的发生，最大限度地减少零星事故的发生率。

为此，焦煤集团近年来从安全文化建设入手，在强化安全培训、提高职工队伍素质方面狠下功夫。

1. 坚持先培训后就业，把好安全第一道关。现在井下从事一线生产活动的，大部分是农民轮换工，知识水平较低，流动性较大。针对这个特点，焦煤集团认真做好新员工进矿安全培训，同时，在井下生产过程中进一步强化新员工的业务素质培训和现场操作能力，增强隐患识别能力和掌握正确的隐患排查方法，避免事故的发生。

2. 搞好岗位培训，提高操作技能。岗位培训的目的是使在岗工人操作技能更加熟练。在培训方式上，采取长、短期培训相结合以及脱产和半脱产，函授和业余相结合等方法，以满足各工种岗位培训的需要。在培训内容上根据在岗工人的工种，重点传授本岗位的操作规程和必备的理论基础知识。在培训过程中，加强实践性的环节，使岗位培训具有理论学习和实践相结合的双重功能，以更好地发挥岗位培训的作用，提高在岗工人的操作技能。

3. 搞好安全技术培训，提高安全技术素质。焦煤集团成立了安全培训领导小组，由主管安全工作的副总经理任组长，并从2002年8月份相继建立了一个三级煤矿安全培训基地和四个四级煤矿安全培训基地，作为安全培训工作的主阵地。三级培训基地主要负责采掘班组长、采煤机司机、输送机操作工、主提升机操作工、绞车操作工、信号工、瓦斯检查工、矿井通风工、瓦斯抽放工、电工作业工、安全检查员、爆破工、主扇风机操作工、厂内机动车辆司机、电焊工等17类特殊工种的安全培训。四级培训基地负责新工人、采掘等其他从业人员的安全培训。根据有关规定，焦煤集团各级领导、生产区队长分别在国家一级、二级安全培训基地经过培训，截至到2006年底，负责安全生产管理的公司领导有11人取得安全资格证书，矿级领导有53人取得安全资格证书，生产区队长有542人取得安全资格证书。对新任领导立即安排安全资格培训。矿级领导和生产区队长培训率达到100%，并做到持证上岗。焦煤集团现有煤矿特种作业人员6100多人，目前除少数特殊情况外都取得特种作业操作证。四级培训基地采取业余与半脱产相结合的办法对新工人和其



他从业人员进行安全培训。未经安全生产教育培训合格的从业人员，不得上岗。

4. 加强安全文化建设，提高安全思想意识。安全文化以文化的形式与载体为安全服务，是焦煤集团安全管理工作的文化亮点，这种文化形态主要形式有：树立安全理念，完善制度文化，注重行为文化，用文化的力量影响职工。现在在各个生产单位，安全文化正在深刻地渗透进管理之中。比如：安全教育长廊，以壁挂的形式镶嵌在公共走道两边，方便大家在上下班途中观看，接受教育。长廊主要内容有：安全意义，法律法规，领导赠言，安全知识，知识图解等；亲情窗口：在区队会议室设立亲情园地，有全家福，有家庭成员的嘱咐等；安全文艺活动：每年定期组织全公司范围的安全演出活动，基层先行组织预演，选拔节目，公司分片调演，筛选节目，集中汇演，汇演后巡回演出。同时经常性地组织各种形式的安全文化竞赛活动，包括漫画展示、知识竞赛、演讲比赛；安全通俗文化推广：由古汉山矿发起，然后在全公司推开，编写并组织学习《安全三字经》，通俗易懂，朗朗上口，记得清记得牢，很受群众欢迎，成为新的安全文化景观。

### 【案例】合力打好瓦斯抽放战

瓦斯抽放是治理矿井瓦斯危害的基本措施，在目前没有其他有效措施情况下，只有通过预抽防，使瓦斯压力释放，浓度降低，才能减少瓦斯突出威胁，保护矿井及作业人员安全。

焦作煤矿从1964年就开始了瓦斯抽放工作，采用2YK系列抽放泵，先后在地面建立起瓦斯抽放泵站，开展了本煤层瓦斯抽放工作，年抽放量1965~1989年始终保持在400万~780万 $\text{m}^3$ /年。随着抽放设备的技术发展，逐渐改造更新了部分效率高、能力较大的SK系统抽放泵，并不断更新了部分抽放钻具，研究了边采边抽和巷帮抽放等技术，使抽放能力达到了逐渐的

提高, 1990~1998 年, 全公司年瓦斯抽放量达到了 1 000 万~1 300 万  $\text{m}^3/\text{年}$ , 使瓦斯事故得到控制。

但是, 随着矿井开采深度的加大, 瓦斯含量的增高, 煤与瓦斯突出日趋严重, 出现的问题有:

(1) 原有的抽放系统落后。抽放系统均为 1991 年前建造, 所采用的 2YK-27 型和 SK-30 型抽放泵负压只有 30~50KPa, 且设备陈旧老化、故障率高、效率仅有 30% 左右, 抽放主管路的管径大部分为  $\phi 150 \sim \phi 200\text{mm}$ , 管径偏小、管阻大, 抽放孔孔口负压只有 2~13KPa, 6 对矿井 8 套抽放系统的抽放总能力仅有 1 500 万  $\text{m}^3/\text{年}$ 。

(2) 抽放方法落后。原来所采用的抽放方法极为单一, 且抽放钻机能力小, 所打的抽放孔孔径小、孔浅, 造成抽放量小、抽出率低。

(3) 经济上实行分灶吃饭后, 过去一直由上级统管拨付的瓦斯抽放投入, 在注意经济核算的新情况下, 遇到了投入责任、规模、比例等问题, 解决这些问题, 不仅是技术层面的问题, 牵扯更多的是理念、管理、政策等问题。

瓦斯抽放是保证安全生产的大事, 必须认真重视, 抓紧抓好, 任何侥幸都是对职工生命财产的不负责任, 集团公司要重视, 基层单位也要重视, 磨刀不误砍柴功, 把瓦斯治理住了, 安全有了保证, 生产才会上去。在投入政策上, 根据分合原则, 分类实施, 子公司安全基金的提取自提自用, 分公司由集团公司集中和使用, 在国家推出国债资金支持煤矿安全技术改造的条件下, 由集团公司出面组织申报, 然后在筹集配套资金时, 从成本、维简基金中列支, 在技术层面上, 集团公司组织设备采购, 使用单位组织安装操作, 集团公司技术管理部门现场指导, 上下协同, 最大限度发挥抽放能力, 解决问题。

从 2002 年开始至 2005 年, 利用国债资金 1.5 亿, 其中 1

个亿用于一通三防，占 70%左右，企业自筹相应配套资金，对 5 对矿井 7 个地面抽放泵站的 8 套抽放系统进行了全面的更新技术改造，共更新 2BE 系列大流量、高负压抽放泵 15 台，更新  $\phi 450\text{mm}$  聚乙烯主抽放管路 14 500m， $\phi 273\text{mm}$  主抽放管路 3 300m，工作面  $\phi 200\text{mm}$  抽放管路 20 200m，更新大功率抽放钻机 22 台，新增抽放计量监控系统 14 套，新打抽放管道井 5 个，累计总深 621m。通过技术改造，基本实现了焦煤集团抽放工作“四大”的目标，即大抽放泵、大抽放管、大钻机、大钻孔。

同时，改进抽放方法，采取了多种行之有效措施：大直径长距离抽放钻孔抽放，高位钻孔分源抽放，老塘抽放，交叉钻孔抽放，本煤层网格式抽放，卸压带抽放，高密度钻孔抽放等。

通过对抽放系统的全面技术改造和多种抽放方法的研究和应用，取得了显著的成效。现集团公司的抽放总能力已由原来的 1 500 万  $\text{m}^3/\text{年}$  提高到了 8 000 万  $\text{m}^3/\text{年}$  以上，使抽放能力提高了 4 倍多；钻孔孔径由原来的  $\phi 75\text{mm}$  增加到了  $\phi 89\text{mm} \sim \phi 108\text{mm}$ ，钻孔深度由原来的 60m 左右提高到了 80m $\sim$ 120m；抽放泵的负压由 30 $\sim$ 50KPa 提高到了 60 $\sim$ 80KPa，井下钻孔孔口负压由原来的 2 $\sim$ 13KPa 提高到了 20 $\sim$ 40KPa；2003 年的抽放量达到了 1 707 万  $\text{m}^3/\text{年}$ ，2004 年的抽放量达到 2 190 万  $\text{m}^3/\text{年}$ ；2005 年的抽放量达到了 2 550 万  $\text{m}^3/\text{年}$ ，2006 年的抽放量将突破 3 000 $\text{m}^3$  以上。抽放强度的加大，有效地消除了矿井瓦斯事故的发生，为焦煤集团的安全生产和企业的发展奠定了坚实的基础。

这一事例说明，分与合既有指导思想上的体现，也普遍存在于具体工作当中，分与合是一对双胞胎、情同手足，互为条件，相辅相成，在管理实践中有重要的运用价值。

## 第四节 产业发展中的层级管理实践

焦煤集团作为一个百年老企业，各单位情况千差万别。所以在生产运作与项目建设过程中，更要注意分合有度。企业生产经营管理要讲分，也要讲合。包括企业内部领导权力的分与合，管理机构设置的分与合，各级管理职能协同的分与合。

经营管理是事关企业兴衰成败的大事，从组织生产说，现代生产分工细密，具有高度的连续性，技术要求严格，协作关系复杂，从组织商品竞争说，市场变化瞬息万变，较量激烈，企业中没有一个统一的、强有力的、高效率的生产经营指挥系统是不行的，也应“分合有度”，要让企业管理者发挥好一厂之长的作用，把组织企业生产经营活动的权与责承担起来。“分合有度”不是说领导者可以不听取职工群众的意见，可以不作必要的权力分散。“分合有度”还必须把一部分权力，以合理放权为原则，分散给有下属单位。

所以，在焦煤集团的生产运作及项目建设过程中，更注意运用分合管理思想，把握好分与合适度的关系，也就是要处理好以下几种关系：

### 一、集中力量发展支柱产业与积极扶持其他产业的关系

支柱产业是大型企业集团的发展主业，是推动企业稳步前行的核心力量，应当从技术、资金等方面予以重点支持；非优势产业一般是企业发展的非重点行业，或者说副业，产生的经济效益不足以支持企业的规模发展，应在稳步发展支柱产业的情况下适

当加以扶持。

焦煤集团的支柱产业是煤炭与电力，涉足较早、发展较好、技术较为成熟，一直以来，焦煤集团就明确其为发展的重点和方向，不贪大求洋，盲目进行多元化投资，避免给企业经营带来损失。一些集团公司在进行多元化经营的过程中，曾出现了这样那样的问题，主要原因是涉足了自己不熟悉的行业和产业。焦煤集团在发展壮大主业的同时，逐步剥离非优势产业，从而精干了主业，搞活了辅业，实现了企业稳步发展。从焦煤集团的情况看，涉足的化工、建材、机械制造、商贸、建筑等 10 多个行业，曾在一定的历史时期，解决了人员就业的压力，增加了经济增长点，为企业发展作出了很大贡献。但从长远来看，这些产业大多竞争力不强，抵御市场风险能力较差。所以集团公司产业结构调整方面，坚持以煤电为主，适当支持相关产业，一方面保持了煤电产业的稳定优势，提高了市场的核心竞争力；另一方面对非优势产业成立能自负盈亏的子公司，使其自我发展，把自己的优势产业做强，同时对子公司实行松散式管理，以增强子公司的自我发展能力。从而形成母公司不包办、不供血，子公司放弃幻想，立足现实，增强自身的造血功能，严格按照市场经济优胜劣汰的法则运行。坚持有所为与有所不为的原则，能发展的发展，能生存的生存，不适应市场经济的就要有序退出市场。

总之，焦煤集团通过实践，认为大型企业集团涉足的行业和产业应以一两个为主，找准企业的发展方向和目标，确定好企业的主攻方向，才能实现企业的长期高效运转。对焦煤集团来说，只有抓好煤炭产业，做大电力行业，推动非煤产业的生产技术、工艺水平和生产规模的不断改进升级，提高产品的技术含量和附加值，实行科学化、现代化的企业管理办法，才能使企业的经济发展尽快走上持续、健康的良性发展道路。

## 二、集中资金与适当让度的关系

资金控制是层级管理中实现分合有度的最有效的一种控制手段。资金是企业生产的血液。在集中控制的前提下，适当让度。资金是企业从事生产经营的血液，集中资金能将各子(分)公司的资金有序集中起来，集腋成裘；适当让度是在一定的情况下和一定限度内，给予各子(分)公司适当的资金运用权，从而既提高资金的利用率，又增加其经营积极性，处理好集中资金和适当让度的关系是集团公司财务管理的核心内容。

加强资金使用过程控制的最好办法是实行集权式管理，集团公司财务部门通过集中进行集团内生产企业和流通企业间的货款结算以及集团内企业间的资金调拨，节约使用资金。这样不仅可以避免资金使用散乱的现象，而且可以利用闲散资金进行研究开发、实施投资等工作，集中力量办大事。近几年来，焦煤集团通过资金的合理调度，筹集资金数亿元，投资建设了演马电厂 25MW 机组、冯营电厂 2×60 MW 机组、实现了矿区电网联网等，开工建设了赵固一矿、二矿等大型项目，为焦煤集团的后续发展培育了新的经济增长点。但在集中资金办大事的同时，也应进一步扩大生产经营单位的经营自主权，通过资金管理权的适当让度，把属于子(分)公司的资金，该下放的下放，该放权的放权。如折旧基金下放由子(分)公司管理以后，自提自用，解决了子(分)公司扩大再生产的急需与集团公司专项资金统一供给的矛盾，收到了良好的效果。

## 三、技术改造和新上项目的关系

新上项目，或者对原有项目进行技术改造都能有效提高产品产量和质量，但技术改造投入少、工期短、见效快、风险小，相对讲



新上项目投入多、工期长、见效慢、风险大。

在煤炭生产方面，制约焦煤集团快速发展的关键因素是地质条件复杂煤炭产量低，生产工艺落后，科技进步速度慢。如何快速提高煤炭产量成为企业决策的重要方面，是实施技术改造迅速增加煤炭产量，还是新上项目最终增加煤炭产量，焦煤集团从长远发展考虑，加大投入，新上了赵固一矿二矿，建设了冯营电厂等重大投资项目。同时压缩非优势产业的投资，把有限的资金投入主力生产矿井的技术改造中，延长主力矿井的稳产服务年限，为焦煤集团的后续发展积蓄力量。在非煤产业领域，引导下属公司积极对效益好的项目进行改造或利用，用内涵增长的办法提高企业的竞争力。例如神华重机公司积极引进具有国内领先水平的专利技术工程陶瓷钢套生产工艺，拓宽机械生产领域，增加产品品种，用高新技术和先进实用技术来改造和提升传统产业，逐步形成了研制一代、开发一代、生产一代的良性循环。

所以把握好技术改造和新上项目的关系，优先安排技术成熟、生产急需、投入少、见效快的技术改造项目，以稳定企业的核心竞争力为基础，以上大项目、上好项目为突破口增强企业未来竞争力，从而达到相辅相成、相得益彰的效果。

#### 四、科技创新与经济效益的关系

在生产经营的层级管理中，焦煤集团积极引导各单位依靠科技进步，从提高产品技术含量和产品产量着手，实现企业价值最大化的目标。

如焦煤集团演马庄矿开展了焦作矿区炮采放顶煤技术研究工作，使工作面月产突破 2.5 万吨，不但减少了煤巷掘进量，而且降低了吨煤成本，取得了显著的经济效益。九里山矿通过运用底板加固技术，解决了底板水上涌的难题，实现了机械化综采，煤炭产量几乎

翻了一番，吨煤成本所含直接人工费、直接材料费大大降低，实现了企业效益的剧增。另外该矿使用 DZ-28 单体长支柱，先后在两个工作面进行长柱分层大采高，三层变两层，收到很好的效果，一是降低了万吨回采巷道掘进率；二是减少了材料的重复投入；三是提高了资源回收率；四是提高了工作面的单产单效。

科技创新为企业发展注入了新的活力，通过科技创新，从而增强了焦煤集团这个百年老企业的竞争力，提高了企业经济效益。

## 五、发展循环经济与可持续发展的关系

发展循环经济是实现矿区可持续发展的重要途径。焦煤集团在生产运作过程，把实现矿区的可持续发展摆在重要的战略位置，积极引导各单位发展循环经济，提高各单位发展循环经济的积极性。

在煤炭开采过程中，矿区还伴生有煤矸石、瓦斯气、矿井水等资源。焦煤集团本着资源利用最大化的原则，积极发展循环经济，化害为利，变废为宝，取得了较好的经济效益和社会效益。在煤矸石综合利用上，先后投资 5.6 亿元兴建了 4 座煤矸石综合利用电厂，装机容量 199MW，年发电量 12.5 亿 kwh，实现销售收入 4 亿元，年消耗煤矸石 70 余万吨，“十五”期间，焦煤集团累计利用煤矸石 285 万吨，发电 25.2 亿 Kwh，相当于节约标准煤 60 万吨。同时减少占地 200 亩，创造了可观的效益；在瓦斯气利用上，焦煤集团积极开展瓦斯综合利用工作，井下抽放的瓦斯气由原来的排空污染环境变为供市煤气公司使用，现已建立了 7 个地面瓦斯抽放泵站，目前，煤层气用户数已达 6.2 万户。近年来，煤层气利用量达 5 600 万 m<sup>3</sup>。为进一步提高瓦斯利用率，焦煤集团在煤层气开采利用上已和加拿大合德士公司成立合资公司，10 000 KW 瓦斯发电站正在实施中；在矿井水综合利用上，焦煤集团正在筹建 20 万吨 / 天的矿井水回

收综合利用水厂，建成后年处理矿井水 7 300 万  $\text{m}^3$ 。处理后的矿井水已与宝山电厂等单位达成了意向协议，每年可新增销售收入 7 108 万元，利税 2 066 万元，既节约了资源、保护了环境，又可获取较好的经济效益。“十五”期间，焦煤集团形成了以资源综合利用为中心的循环经济发展模式，共实现销售收入 11.8 亿元，利税 6 700 余万元。

通过实施分合有度的层级管理，助推了焦煤集团的快速发展。焦煤集团的战略决策、长远规划、资本运营等职能进一步加强，子（分）公司生产积极性得到充分调动，集团整体发挥出  $1+1>2$  的综合经济优势，企业经济形势有了根本性的变化。

同时，一大批重点项目相继建设投运，如建成了冯营电力公司，开工建设了设计年生产能力为 240 万吨的赵固一矿和年生产能力 180 万吨的赵固二矿、日产 5 000 吨新型干法水泥，为矿区的可持续发展奠定了坚实的基础。同时，安全生产、矿区稳定等方面工作也取得了较大成绩。地面生产单位面对市场波动的不利因素，迎难而上，奋力拼搏，经营形势保持稳定。焦煤集团经济发展势头良好，矿区大局基本稳定，职工精神面貌焕然一新，各项事业持续健康发展。

焦煤集团实施的“分合有度”的管理创新既是对煤炭企业单一层级管理进行深刻反思的结果，也是公司经营者们积极探索与创新的结果。它寻求到了分与合的平衡点，强化了集团战略决策职能，较好地激发了子（分）公司的生产积极性，促进了企业持续、快速、健康地发展。

# 第八章 “三个动力源”的 效力聚合

走过百年历程的焦煤，在新的征程中，推动它前进的动力来源于何处？分析企业发展的内生机理，最终发挥作用的仍然是人。尤其是各级管理人员和生产骨干，在企业改革发展的历史进程中，作用举足轻重。作为典型的北国企，焦煤的管理人员可以分三大类：①行政管理人员；②专业技术人员；③思想政治工作人员。围绕他们自身特点，发挥他们的作用，形成合力推动企业发展，是分合管理中的重要课题。

## 第一节 推动焦煤发展的三个动力源

### 一、北国企发展动力的认识

动力，比喻推动工作、事业等前进和发展的力量。动力源，就是产生力量的源泉。对于企业，发展的动力是什么，动力源又在哪里？

马克思的经济学说认为，生产力是推动经济社会发展的直接动力，生产力水平决定经济发展速度。企业是社会经济的单元和细胞，生产力是它的直接动力。相对而言，由于历史成因，北国企普遍生

产力水平不高，其原因有四：①管理体制不顺，长期的计划经济印痕未消，形成了既找市场也找市长(局长)的双重局面，企业在市场中的自主权不足。②经营机制不活，虽然建立现代企业管理制度提出了很多年，但绝大多数国企尚未建立真正的现代企业管理制度，粗放式管理程度较严重，企业在市场中的竞争能力不强。③技术水平不高，创新能力不强，企业产品成本高，技术含量低，特别是人力成本高，生产效率和效益都不高。④职工思想观念滞后，改革难度较大。所以，北国企发展的根子在于解放和发展生产力，必须大力进行改革改制，推进科技进步，做好宣传和思想政治工作，改革改制是解放生产力，科技进步是发展生产力，思想政治工作是促进生产力。

动力源在何处？从普遍意义上看，对于企业，盈利是动力之源，实现效益最大化是目标。但在我国社会主义市场经济条件下，国有企业既是市场组织、经济组织，同时也是一个社会组织，既有市场特色，也有社会责任，既要实现其作为经济组织的市场目标，又要实现其作为国有性质带来的社会目标。因此，国有企业既有企业的普遍特征，而其产权所有人又是国家，经营管理权属于全体职员所有，职员在企业中的身份和地位不同于一般的民营企业，企业在发展过程中，就要维护国家、企业和职工三者的根本利益，经济和社会目标的共同实现是国有企业发展目标所在。国有企业实现国家、企业和职工三者的根本利益不是空洞的说辞，经济效益是首要的先决条件，是解决一切问题的根本。促进企业经济效益就必须解放和发展生产力，搞好改革改制、科技进步和思想政治工作。这些都离不开人的努力，人是最能动的生产要素，人的能动性取决于多方面的因素，有主观上的认知程度、自身觉悟，也有客观上的需求满足状况、生产工作条件、所处环境等因素，综合体现就是人的积极性发挥程度，可以讲，如何最大程度地发挥职工的积极性就是北国企的动力之源。常常说民营企业比国有企业好搞，一个最主要的含义

就是职工的积极性调动问题。民营企业职工身份简单，积极性容易调动，而北国企职工身份复杂，有过去的固定工，还有后来的合同工、集体工、临时工等，他们中间相当一部分人参加工作时，抱有“进了企业门就是企业人”的思想，是带着对国有身份无限自豪的意识来的，他们的需求，不单单是个钱的问题，还有思想、观念，还有尊重、地位、人生价值等多种期盼，企业要调动他们的积极性就需要做更多相对应的工作。

## 二、焦煤集团发展的三个动力源

分合管理思想的基本观点，是基于企业改革发展复杂的实际情况，有针对性地进行企业管理，强调生产力在推动企业发展中的主导地位和作用，同时又高度重视生产关系的能动作用和反作用。通过分，解放和发展先进的生产力；通过合，为企业生产力发展创造良好的条件和环境。

焦煤是一个典型的老国有企业，北国企存在的问题，它都存在，北国企没有的问题它还有，自身机制需要改，管理模式需要改，技术需要进步，职工积极性需要调动。谁去落实这些？毛泽东同志讲，干部是一切工作的决定因素。现在企业不称干部，都叫管理人员，焦煤要解决好这些问题，就主要取决于三类管理人员。改革改制主要由行政管理人员去推动，科技进步主要由专业技术人员去完成，思想政治工作则主要由政工管理人员去负责。这三类管理人员合在一起是焦煤所有管理人员的全部，联系企业发展实际，都有用武之地，都是企业的支撑力量。因此，从自身具备的特点入手，理顺情绪，打造好工作平台，调动他们的积极性，发挥他们的长处，不能冷落哪一个方面，都要发挥出他们的作用，这样所有工作就能够事半功倍地开展下去。这三股力量，汇集在一起，形成合力，推动集团公司不断前进的步伐。基于此，焦煤集团发展的动力源就由改革



改制、科技进步和思想政治工作三个方面组成。

“三个动力源”共同形成焦煤集团发展的动力源系统，总体讲的是合，合而为一，合力而为，共同推进企业沿着正确的方向，快速、不停地前进。三个动力源的主体不一样，作用体现在不同方面，作用的形式也各有其相对独立性。改革改制和科技进步是有形的手，是硬的手；思想政治工作是无形的手，是软的手。它们软硬结合，互为依存，互为条件，互相促进，相得益彰，形成了推动企业发展的强大合力。

### 三、“三个动力源”在焦煤集团改革发展中的重要作用

焦煤集团“三个动力源”的企业发展动力认识，涵盖了企业各个部门，体现了合管理的思想，在企业面向市场的竞争中，肯定了各类管理人员在企业发展中的地位和作用，并贯彻分合管理思想，为各自的工作指出了方向——开掘推动企业改革发展的动力源泉。

#### （一）改革改制动力源

改革改制集中体现了“分”的理念，就是充分发挥行政管理人员的积极性，推动集团公司的改革改制工作，增强企业发展活力。焦煤集团作为一个老牌国有企业，受计划经济模式影响最深。思想观念、管理体制、运行机制等多方面都存在着与市场经济要求不适应的地方，形成影响企业发展的严重障碍。必须从根本上改变管理体制，转换企业内部经营机制，建立适应市场经济要求的全新模式。焦煤集团通过发挥行政管理人员的积极作用，落实国家大政策，关闭破产了6对资源枯竭矿井，消除大亏损源，减轻了包袱；坚持四分管理，对各个子（分）公司，坚持谁的事谁办，谁家的钱谁花，治理大锅饭现象，激发了基层单位求生存、图发展的活力，逼

出了一条生路；通过深入推进人事、劳动、分配制度改革，建立竞争机制和激励机制，充分调动了广大员工的积极性和创造性，从根本上解决了企业发展的活力问题。

## （二）科技进步动力源

就是充分发挥技术管理人员的积极性，努力打破制约企业安全生产、效率和效益的技术瓶颈，为企业发展提供动力支持。科学技术是第一生产力，是先进生产力的集中体现和主要标志。社会经济发展的历史，就是先进生产力替代、淘汰落后生产力的历史，科学技术日益成为当今社会发展的决定性力量，成为经济发展和社会进步的最具革命性的推动力。焦煤集团要摆脱不被淘汰的命运，必须在科技进步上迈出新步伐，构建新一轮的、全方位的、立体的煤矿科技进步体系，为煤炭产量、效益与安全水平同步提高提供有力的技术支撑。没有采掘工艺、技术等方面的科技进步，企业要想上个台阶是不可能的。焦煤集团正是抓住科技进步这个关键，采取有力措施，调动科技人员积极性，加大科研攻关力度，树立科技创新理念，开阔科技管理思路，不畏复杂地质条件，在制约生产的关键领域取得科研突破，构筑了立体化、全方位的科技创新体系，广泛应用于生产经营，各项经营指标达到了历史新高，企业发展迈入快车道，驶向新天地。

## （三）思想政治工作动力源

思想政治工作重在“合”上下功夫，是国有企业的传统优势，焦煤的思想政治工作动力源，就是在新形势下，充分发挥政工人员的积极性，稳定矿区局面，宣传、引导职工群众投身企业改革发展的各项工作中去，为企业发展创造和谐的环境氛围。面对企业自身的复杂局面，焦煤要调动职工积极性，为改革改制、科技进步和安全生产创造宽松的的内部环境，必须充分发挥政工人员的作用，加强

宣传引导和动员，解难释疑，化解矛盾，消除不良情绪，构建和谐焦煤，要通过真理的力量、人格的力量、情感的力量激发全体职工积极进取的精神，进而由精神变物质，使他们的潜能得以充分发挥，推动企业经济的发展。从这个意义上看，思想政治工作是焦煤各项工作得以顺利进行的有力保障。

分散聚合，正因为这三个方面积极性都发挥了，从没有积极性或积极性不高到有积极性，才产生了动力，产生了效果，企业才有了今天的良好局面。这几年，焦煤的上级管理部门对焦煤的评价就是有一支干事创业、精神状态良好的干部队伍。可以说，没有这三个动力源，或者缺了其中之一，就没有焦煤集团今天的解困和发展，“三步走”的战略也就难以实现，更不用说建设“双百亿”集团、打造第二个百年焦煤的长远目标了。

## 第二节 改革改制动力源

改革改制是解决焦煤集团深层次矛盾的金钥匙。焦煤集团的分合管理，重点是“四分”管理，而“四分”管理，主要措施是以“分”为指导思想的企业管理变革。没有改革改制，焦煤集团没有目前的局面。

焦煤集团在改革改制方面的创新，有两个层面：①宏观管理方面，即对单位管理的改革；②微观管理层面，即对人的管理改革。

两个层面的改革，本书在前文已分别作专题论述。第一个层面，①坚持“四分”管理思想，改革内部运行机制上，打资金“水闸墙”，基层单位各算各的账，各花各的钱，通过分立门户，逼出一条生路，实现分路突围；②在体制上改革，利用国家大政策，通过关闭破产 6 对资源枯竭矿井，同时从产权制度上对 10 家地面单位改制，采用五种形式重组这些企业，建立适应市场经济的管理体制和经营机制。衰老矿井破产与非支柱产业企业的改制，消灭了企业最

大的亏损源。第二个层面的改革，主要指“三项制度改革”，下面扼要作一介绍。

## 一、深化人事制度改革，建立干部能上能下的考核机制

针对计划经济体制下领导干部能上不能下、领导职数多的老大难问题，焦煤狠下决心，硬起手腕，强化民主监督，推行竞争上岗，两年一次矿处级考核，根据群众评议免除部分业绩差、群众威信差的领导干部。2000年以来，焦煤集团党委对考核中存在突出问题的领导干部，实施谈话或下达诫勉通知书、免职14人。对经营性单位的负责人，面向社会，公开招聘。机关用人坚持“凡进必考”原则，推行“公开、平等、竞争、择优”的选人模式，完善公开招聘制度，规范“笔试、面试、体检、组织考察”程序，严把人才“入口关”。改革专业技术职务聘任制度，从重学历、重资历向重能力、重业绩转变，建立科学的、多层次的、规范化的专业技术人员评价体系，实行低职高聘和高职低聘。在技术改造、科研攻关等领域，以及在采煤、掘进、机电维护等主要岗位，设立“专业技术带头人”和“首席技术员工”制。这些措施调动了人才的积极性，营造了有利于人才成长的好环境，形成了“尊重知识、尊重人才、尊重劳动、尊重创造”的浓厚氛围。

## 二、深化劳动用工制度改革，建立员工能进能出竞争机制

破除重“身份”轻“合同”的观念，打破固定工、集体工、合同工等身份界限，所有职工统称企业员工。健全劳动合同管理制度，完善动态管理手段，依法进行劳动合同的变更、续订、终止、解除

等工作。实行岗位聘约制，员工上岗前同用人单位签订岗位聘约合同。员工违犯聘约要求，用人单位有权将其转入公司劳务市场待岗或在本单位降低待遇使用。待岗后边培训边等待，单位需要时重新上岗。敞开出入口，严把进人关。控制用工总量，提高用工质量。针对部分单位机械化程度高、程控设备先进、对技能人才要求严的实际，跳出以前劳动用工的框框，拓宽用工渠道，面向社会、考试录用，实现了劳动用工的市场化。加大技能型人才的培养和开发力度，近年来焦煤集团新上项目多，加之原有矿井技术创新力度大，综采综掘普遍推行，安全生产技术水平和机械化程度的不断提升，需要大量高素质的技能人才做动力支撑。

### 三、深化分配制度改革,建立有效的薪酬激励机制

薪酬制度管理是企业中最富活力的管理，也是最根本的管理，焦煤集团通过“四制四M”的薪酬制度创新，比较有效地调动了不同方面的积极性。

三项制度改革，以分合管理思想为指导，步步为营，扎实推进，取得了明显成效，解决了人们认识和观念上的障碍，增强了员工对改革的承受力，为更深一步的改革奠定了基础。焦煤集团借用三项制度改革取得的成绩，因势利导，对营销制度、生产管理、项目管理等进行了不同程度的改革，都取得了令人瞩目的成绩。

## 第三节 科技进步动力源

科学技术是第一生产力，科技进步是经济发展和社会进步的主导力量，对提高企业生产水平、经济效益和增强企业综合经济实力在某种程度上具有决定性的意义，是分合管理中合力的关键支撑。

焦煤集团提出科技兴企、人才兴企（本章的人才特指专业技术人员），把科技进步作为企业发展的重要动力源，努力挖掘人才这个第一资源的潜力，紧密围绕制约企业生产发展的技术瓶颈，大力开展技术攻关，着力建设技术进步的长效机制，为企业振兴发展提供坚实的技术支撑。

## 一、科技和技术人才在振兴焦煤进程中的地位和作用

### （一）资源赋存条件决定焦煤振兴必须重视科技进步

资源型企业的可持续发展，主要取决于技术上的进步。资源采掘型企业的发展在资源，资源的开发在效率，而效率的提高在科技。科技对于资源采掘型企业来说，这种决定性的作用是任何一种管理都不能替代的。有的企业靠引进先进的技术设备，引进新的生产线，可以完成产品的更新换代，实现更大的发展，但矿山企业不行。世界上没有两个地质条件完全一样的矿井，每一个矿井都有自己的特点，都要靠自己的特色技术来开发。焦煤是中国传统煤矿的代表，至今仍多采用传统的开采方式，建立高产高效的现代化矿井一直是企业的努力方向。焦煤集团瓦斯大、水大、顶板压力大和复杂地质条件全国有名，是典型的单一厚煤层严重突出矿区，煤层平均厚度 6m，煤层瓦斯含量  $10\sim 38\text{m}^3/\text{t}$ ，随着矿井开采的延深，瓦斯含量、瓦斯压力、瓦斯涌出量还在逐年增加；矿井总涌水量为  $15\ 000\text{m}^3/\text{h}$ ，吨煤排水费用高达 23 元，水害与瓦斯突出防治技术是世界主要产煤国共同面临的国际性技术难题，瓦斯治理和水害治理费用长期居高不下。此外，焦煤矿井压力之大十分罕见、地质结构特殊，给矿井机械化采煤、实现高产高效带来相当大的难度，极大地影响着企业的效率和效益。水害、瓦斯、矿压



和特殊地质构造成为焦煤集团实现安全生产、生产经营目标和社会目标的极大障碍，突破这些制约矿井生产的技术瓶颈，焦煤才能大幅度增加产量，降低成本，提高效率，提高效益。焦作矿区的地质条件决定了焦煤在技术上要付出更多的努力，才能实现从传统煤矿向现代化煤矿的转化。

## （二）焦煤科技现状要求加快科技进步步伐

“科学技术是第一生产力”。进入新的历史时期，在市场经济条件下，仅靠拼人力，已经不能实现生产效率、生产效益和生产规模的大幅度提高，而要依靠先进的生产技术和设备来支撑和推动。国际国内的高产高效矿井，无一不是机械化程度高、采掘技术先进的矿井。焦煤确立煤电主业，需要大幅度提高煤炭产量，离不开开发新井，离不开技术进步。但多年来，焦煤集团在生产矿井采煤工作面基本上是炮采工艺，采煤机械化程度一直徘徊在 20% 左右，远远低于国有煤矿平均水平，生产力水平极低。回顾焦煤走过的历程，科技进步在其发展史上起了关键作用。20 世纪 50 年代，焦煤在浅部开采，在安全、坑木消耗、人均工效等方面都曾位居全国第一，科技整体水平在全国处于领先地位。70 年代以后，矿井转入了深部开采，受地质条件等限制，科技进步发展缓慢。而同时期新上马的一些矿区起点高，发展很快。这个时期焦煤在一些领域，如光面爆破、瓦斯和水的治理等，继续保持领先水平。在 1978 年召开的全国科学大会上，“灌浆技术在封闭矿井突水点工作中的应用”获得全国荣誉奖。而进入八九十年代后，在开采工艺、煤炭产量、人均工效等方面与先进企业的差距一步步拉大，科技整体实力落后于平均水平，企业效益也滑入历史最低谷。

焦煤改制后，面对市场经济的新形势，要摆脱整体破产的困境，走出巨额亏损的阴影，就必须大力推进技术进步，解决效率低下、生产力水平不高的问题，再搞人海战术是市场所不允许的。许多现

代化煤矿，一个年产几百万吨的矿井才几百人、一两千。而焦煤生产还主要靠炮采，拼人力，人均工效低，形势逼迫焦煤必须在综采和综采放顶煤技术上进行研究探索和推广应用，上技术，上装备，加速实现原煤生产的现代化，突破传统技术，提升产业水平，提升企业核心竞争力。

### （三）科技管理人员是焦煤技术进步的主导力量

“人才资源是第一资源”。作为科技创造者、发明者、传播者和使用者，科技人员在企业发展中扮演着举足轻重的角色，市场的竞争是产品质量的竞争，效率的竞争，是低成本的竞争，说到底还是科技的竞争、人才的竞争。没有人才，再先进的科技也难以发挥效能，没有人才，企业就会因技术落后而被市场淘汰。焦煤集团贯彻分合管理，实施科技兴企，人才是最关键的一环。煤炭生产的潜力，相当程度上是技术的潜力。先进的技术掌握在科技管理人员手中，需要他们去引进，去开发，去创新，先进的设备也需要他们去掌握，去驾驭。所以说煤炭生产的潜力，与其说是在地下，不如说是在科技人员的手中。因为自然资源是客观存在的，但客观存在的东西不一定就能为我所有，很大程度上取决于技术上能否取得更大的突破，能否克服自然的障碍更经济、更省时、更省力地开采出来。随着改革改制的不断深入，企业管理体制、经营机制的问题不断得到解决，技术进步的要求日益突出，诸如采掘工艺、人均工效、井下复杂的地质条件等许多现实问题，都迫切需要广大技术员工通过推进技术进步来加以解决。

## 二、坚持以人为本充分调动技术人才积极性

### （一）人才流失的严峻形势

进入知识经济时代，科学技术迅猛发展，人才的作用倍显重要，

那些掌握先进技术、有着熟练高超技艺的技术员工，成为各个企业争抢的焦点人才。但煤矿人才的流失则有更多的原因。

随着国企改革不断深入，随着煤炭总量的逐渐饱和直至供大于求，国有煤炭企业多年的积弊集中爆发，职工收入相对较低，1997、1998年煤炭效益和煤企职工收入跌入历史性低谷。此时，国家取消毕业生统分政策，不再包分配。由于企业内外差别十分明显，煤炭企业对人才已毫无吸引力，大中专毕业生不愿来到煤矿工作，煤矿的大中专毕业生人心思动，跳槽现象相当普遍。焦煤人事部门做过一项调查，2000年以前人才面临严峻的困境：①流失较多，引进的少，调出的多；②总量不足，技术人员只占职工人数的9.91%；③后继无力，引进成熟的技术人员基本上没有，而招收毕业学生也招不到需要的专业生，加之老一批的技术人才逐渐退休，人才的需求捉襟见肘，青黄不接；④青年员工学习技术的积极性不高，高级技术员工缺乏，严重影响企业生产。焦煤集团要实现战略转折，就要改变这种人才现状，培养建立起一支高水平的技术人才队伍。

煤炭市场好转以后，一些现代化煤矿有能力大幅度提高职工的收入，特别是技术管理人才，动辄几万、几十万元的年薪，而焦煤这样的老企业，人员众多，企业办社会包袱沉重，矿井资源枯竭，效益是没法与先进企业相比的，给技术人员的待遇低得多，这对煤矿带来相当大的冲击。焦煤下属某矿的机电矿长，在焦煤收入只有一两万元，而一个地方矿给出的条件是15万元，最后这位机电矿长虽几经挽留还是走了。这样的事例不在少数。设备没了可以再买，厂房没有可以重建，但熟练的技术人员走了，要重新培养起来就不是一年、二年的工夫。到后来，集团公司机关一些技术部门要找一位成熟的人才都十分困难，矿井的采掘区队有的竟找不到一位合格的技术员，矿井安全生产受到严重影响。

## （二）珍惜人才，留住人才

人才工作贯彻分合管理思想，要通过分的措施发挥他们的作用，通过合的办法调动他们的积极性。

1. 知人识人。长期以来，焦煤同其他国有企业一样，对人才的认定，一直依照国家 1982 年提出的标准，即“具有中专以上学历和初级以上职称的人员”。大量有才之士因为学历和职称这两道“硬门槛”，被摒弃在人才大军之外。结果造成一方面是人才的大量需求，另一方面一些高级的技工、熟练的劳动者却又不被重视和任用，阻碍了职工学技术的积极性。面对企业发展实际，焦煤集团树立科学的人才观，打破资历、学历等旧的人才观，把品德、知识、能力和业绩作为衡量人才的主要标准，不唯学历，不唯职称，不唯资历，不唯身份，实现了人才观念的突破。主要有三个突破：①选拔管理人员的对象突破干部身份，坚持逢进必考，集团公司机关和基层一些管理岗位需要人员时，都通过考试在集团公司所有员工范围内进行考试选拔，突出以竞争为主导的人才选拔机制，开辟优秀人才脱颖而出的“快车道”，近几年来，先后有近百名普通职工通过考试走上了管理岗位。②职称聘任突破身份和资格界限，出台了《焦煤集团专业技术人员低职高聘及高职低聘管理办法》，以实际能力作为聘任基础，普通员工有职称、有能力也能够被聘任，低职称管理人员只要实际能力强也可以聘任更高一级的职称，促进了员工和管理人员更注重实际工作能力的增强。③突破科技管理人员界限，出台了首席技术员工评选制度，每年在生产骨干、普通职工中评选出一定数量生产管理和操作技术水平较高的先进员工，命名为首席技术员工，并给予补贴和奖励。使职工感到，成才非是独木桥，条条道路通罗马。焦煤集团打破干部、工人的身份界限，广开门路，让所有有才能的人有一个充分展示自己才能、为企业创造效益的机会，使更多的人才进入视线，激励了更多的人才成长，促进了更多的人才充分

发挥创造力。

2. **善于用人。**焦煤集团建立人才库，对所有进入视线的人才都建立档案，跟踪了解，合理使用，充分发挥人才的创造力，激发出科技增效的潜力。既做到有才必用，不拘一格用人才，用其所长，又做到人尽其才，把人才放在能够发挥才能的岗位上。一是适时建立了企业技术中心，下设 11 个分中心，把相关专业的技术人员纳入到技术中心去，让他们围绕企业的各类科研课题开展技术研究。二是组织技术攻关，集团公司每年拿出大量的科研经费，确定出若干个影响企业生产发展的重大科研课题，组织相关专业人员进行科技攻关。集团公司综采上马、综放试验、快速掘进、底板注奖等重大技术难题都是通过组织技术攻关予以解决的。三是充分发挥从集团公司到基层区队的技术管理人员作用，明确和落实他们在生产技术管理中的责任。四是建立新的用人机制。加大从专业技术人员中选拔任用各级管理人员的力度，规定在民主推荐、组织考察的基础上，可不受原职级限制，破格提拔重用。另外，重视人才、合理使用人才，并不是把这些善于搞技术的人才都放到管理岗位上，焦煤认为对于一个有事业心的人，不一定都去当领导，关键是要为他们提供能够干事创业的机会和舞台，能够在他所擅长的领域做一番事业，实现“天生我材必有用”的人生价值。

3. **尊重留人。**无论是感情留人，事业留人，还是待遇留人，尊重是基本的出发点。尊重的前提是平等待人，人生而平等，大家在人格上的平等不因职位、金钱、能力而变化。焦煤集团的各级领导，都是从职工群众中来的，始终把自己放在同职工群众一样的位置，平等相待，同群众见面，主动打个招呼，态度和气一点，说话家常一点。点滴细微，却反映出企业和组织对奉献的尊重，显示了领导干部礼贤下士的情怀，人都是有感情的，你敬我一尺，我报你一丈，这种精神上的回报，比物质上的更难得，也更为可贵。

尊重人才，更要尊重他们的劳动、他们的能力，对得起他们的

奉献。一是建立起符合企业实际的分配制度，现行的岗位效益工资制度，就是以市场劳动力价位为基础，拉开了不同奉献者之间收入的差距，增加了超值奉献的人才的收入，实现了技能强弱岗位不一样，贡献大小薪酬不一样。二是建立学科带头人制度，规定每年评选专业技术带头人，每人每年补贴 6 000 元。2005 年的评选中，不仅专业技术带头人人数增加了一倍，而且每年补贴增加到 7 200 元，另奖励期股 5 000 元。三是建立首席员工制度，规定每年评选首席员工，每人每年补贴 4 800 元，2005 年首席员工人数也增加了一倍，而且每年补贴增加到 6 000 元，另奖励期股 2 000 元。四是出台了重大贡献奖励制度，如在新产品开发、新技术推广、技术改造、科技攻关等技术领域取得成果，且使企业效益明显提高的，可在其主管的科研项目形成生产能力并达到规模效益后，按项目所实现的年净利润的 5%~15% 进行一次性提成奖励等。比如，集团公司就曾对科技创新企业华飞公司一次性奖励股份 90 万元，最高的个人获得 40 万元，其他核心层人员也得到重奖。五是制定《焦煤集团科技进步奖励和评审办法》、《科技项目奖励与评审办法》，每两年对科研项目评定一次，召开科技大会进行表彰和奖励。2002 年“九里山矿综采工作面试验”项目圆满完成后，按政策规定，奖励项目完成单位及完成人 100 万元奖金和一部轿车。2005 年，集团公司评选出 108 名优秀知识分子、12 名优秀知识分子标兵和 238 项科技成果，并召开表彰大会进行了奖励。六是努力探索以期股、期权来激励管理和技术骨干人才的分配模式，逐步推行以股份期权形式重奖有突出贡献的人员，在待遇留人方面向前迈出了一大步。

尊重人才，还要建立有企业特色的精神激励机制，就是要让人才光荣，重视精神方面的激励。这几年焦煤集团对学科带头人、首席员工评比、科技创新人才、技术能手等评选出来的先进人物，在进行物质奖励的同时，还通过各种媒体、各种形式，在矿区进行大张旗鼓地宣传，让他们的名字在职工中叫响，让他们的技术成为专



业上的金字招牌，让他们有荣誉、有地位、有待遇，受到广大职工和社会的尊重。

尊重人才，就要关心人才，千方百计关心技术人员的生活，经常倾听大家的建议、意见和呼声，尤其是对那些超值奉献的技术人才，常常抽时间到他们家串个门，拉拉家常，认真解决他们在学习、工作、生活中的实际问题；千方百计创造条件支持他们搞技术的积极性，为他们的技术成长、技术应用和推广开辟绿色通道，激发广大技术人员的工作积极性，营造浓厚的学先进、学技术的氛围，形成一种促进科技创新的长效机制。

路遥知马力，日久见人心。人是有感情有尊严的生命体，金钱不是唯一的需要。尊重让矿区充满温情，让人才时时处处都能感受到自身的价值，他们在焦煤或许钱挣得不多，但心气顺，有效遏制了焦煤人才流失的势头。这两三年，有的企业高薪招聘人才，省内几个煤炭企业都有去应聘的，却难得见到焦煤的人。一些高技术人才，虽然有的企业提出十万、十几万元年薪的待遇，但他们都选择了留下来。

### （三）引进人才，培养人才

“栽好梧桐树，不愁凤凰来”。人才是企业实现可持续发展的关键，焦煤在做好用人留人工作的同时，致力于建立健全人才引进和培养机制。

1. 把人才培养和引进工作列入议事日程。制订人才引进和培养的长期计划，建立人才目标责任制，像生产经营工作那样有计划，有安排，有检查，坚持“一把手”抓“第一资源”，形成党委统一领导，组织、人事部门牵头，有关部门密切配合的人才工作格局。每两年一度的领导干部考核，把人才工作纳入各单位、各部门领导及班子政绩考核的重要内容。

2. 出台《焦煤集团推动科技创新引进、激励人才办法》。在引进

急需人才方面出台优惠的政策，包括对引进的博士、硕士、双学士学位、学士学位等紧缺专业的人才，对他们的月工资待遇较一般新进人员最少提高 200 元以上；分别给予一次性安家补助费；对博士研究生及留学回国人员可以免费提供 120 平方米的住房，连续工作八年以上者，房产权可归本人所有；设立定向就业奖学金；设置特聘专家岗位等多项措施。近年来，先后引进各类急需人才百余名。

**3. 建立人才培养机制。**近几年，焦煤每年选拔 10 名左右高管人员、技术人员，到天津大学等知名院校参加硕士研究生学习，集团公司培养在职硕士研究生 40 余名。针对煤炭生产一线专业技术人员严重短缺现状，集团公司下发《关于解决在岗员工紧缺专业学历教育学费的通知》，从 2003 年起，每年从内部选拔 100 多名优秀年轻员工和社会高考落榜生委托河南理工大学等高校培养学习，学期 2~3 年，结业后集团公司承认学历，纳入科技管理人才范畴，充实到各个岗位上去，现在已经毕业 100 余名。同时，变招工为招生，在专业人才委培上，2004 年起组织人员分赴定向地区，招收接近普通高招本、专科分数线的应往届高中生 200 余名，分别选送到中国矿业大学、郑州经济干部管理学院、河南理工大学等院校进行委培学习。2005 年、2006 年，集团公司从职工子弟、在岗农轮工及本地区和其他地区农村社会青年中，招收采煤专业、通风安全专业、机电专业、综采综掘等专业学员 1 611 人，送到河南工程技术学校、集团公司技校进行委培学习，以满足集团公司未来发展的需要。通过几年的培养，集团公司人才紧缺状况将大大缓解。

**4. 建立人才选拔和评价机制。**建立健全技术人才信息资源库，把通过各种先进评选、技术比武、技术练兵等涌现出来的优秀青年专业技术人员和技工工人纳入各级组织人事部门视野，实施重点培养，采用“走出去、请进来”的办法，定期选送到大中专院校进行

专业学习，或请大中专院校的专家、学者来企业讲课授业。通过培养，对他们中间的优秀者及时选进拔尖人才队伍中来，给企业拔尖人才队伍不断注入新鲜血液。同时，建立人才评价机制，制定专业技术人员和技术工人考核细则，规定一定的淘汰率，实现动态管理、优胜劣汰，充分调动他们的积极性和主观能动性。

### 三、建立科技创新机制，搭建人才发挥作用的大舞台

#### （一）完善科技创新组织

科技创新是焦煤集团整体发展战略的重要组成部分，是一项艰巨、具体的工作任务，没有组织保证就会落空。集团公司根据“三支”产业结构实际，贯彻分合管理思想，整合技术人员和科技力量优势，成立了由焦煤集团总工程师为主任的省级企业技术中心和以副总工程师为副主任的 11 个分中心，即水害防治分中心、通风安全分中心、煤炭生产分中心、电力分中心、规划发展分中心、机械分中心、电子分中心、洗选加工分中心、化工冶炼分中心等。技术中心对重大科研项目，成立了跨单位、跨专业、跨学科的联合攻关项目组，对科研项目实行了课题制，以进一步整合内部技术资源，集中优势力量协同攻关。同时，以分促合，各分中心根据工作职责范围独立开展科研攻关、新产品开发和新技术推广工作，其科研人员人事、工资及业务管理关系不变。分中心遇到技术难题后，由总中心协调各方面力量合力攻关。总中心围绕焦煤集团科研重点工作，根据科研项目的类型向分中心分配具体科研攻关任务。技术中心及各分中心成立后融为一体，实现优势互补，为焦煤科技进步提供了组织保障。

## (二) 加大科技经费投入力度

为确保科技经费的投入,在积极争取上级部门资金的同时,集团公司出台《焦煤集团科技经费提取及使用管理办法》、《科技资金项目的管理办法》,每年从销售收入中提出一定比例资金用作科研,确保科技项目的实施。各分公司按销售收入的1.5%提取科技开发资金,自提自用,专款专用,制定科技资金管理制度,明确资金用途。焦煤集团的科技投入一直保持较快增长态势,科技投入占销售收入的比例已达到2%,2000年至2005年在科技创新投入资金2亿元,其中2004、2005年都超过5000万元。特别是2000年以来,焦煤集团每年拿出专项科技资金支持重点科技项目,在煤炭生产方面以提高工作面单产和全员劳动工效,保证矿井安全生产为主攻方向;非煤产业以高新技术产品开发和提升传统产业技术水平为重点,对推动科技工作的发展和经济效益的提高起到了至关重要的作用。

## (三) 加强科技创新管理

焦煤转变科技创新管理理念,提出“不求为我所有,但求为我所用”、“引进也是创新”“立足实际、小改造也是大进步”等科技进步理念,采取内联外引、分工协作、对外承包等多种形式引进推广新工艺,形成了全方位、立体化的科技创新管理体系。

焦煤充分利用大专院校、科研院所的技术优势和人才优势,结合企业生产实际,广泛开展横向联合和技术合作,实现双赢。先后与天津大学、中国矿大、河南理工大学、郑州大学、西安矿院、北京瑞钢联等联合共同开展课题研究和攻关。同时,积极与兄弟单位开展技术合作,集团公司九里山矿水大,水文地质条件复杂,采用对外整体技术承包的办法,借用肥城矿务局的技术和人员,实现了成功堵水。

在企业内部积极开展纵向联合,进一步规范科技管理工作流程,

修订完善相关管理制度，以提高相互间的协调运作水平。一方面组织申报国家、省市科技攻关和新产品开发项目，求得上级支持；另一方面，加强项目内部管理，从科技项目申报、立项、实施、鉴定、推广应用都按照计划要求执行，确保科技项目的顺利实施，促进科技成果向生产力转化。

## 四、科技进步开拓企业发展新天地

通过几年努力，焦煤集团煤矿科技整体上了新台阶，促进了煤矿产量、效益与安全水平的同步提高。焦煤集团这些年矿井减少，但煤炭总产量却在提高，效益在提高，为什么？一个很重要的因素，就是因为科技进步提供了动力源，就是因为采、掘、机、运、通等方面技术上有几项大的突破，使技术水平整体上了一个台阶。

在采煤工艺上。焦煤集团整合内部力量全力攻关综采技术，在几代人、几十年、几上几下的基础上，2003年在九里山矿终于取得成功，工作面月产提高到4.5万吨，矿井年产量突破了100万吨，实现了建井20多年来的首次达产，为焦煤集团走机械化采煤道路和建设高产高效矿井做出了积极有益的探索。这是焦作煤矿采煤史上的里程碑，打破了焦作矿区无法上综采的历史定论。综放试验在顶板破碎易冒落、底板软易片帮的困难情况下，开展科研攻关，在中马村矿成功实施了“综采放顶煤技术研究”，取得显著成效。打破了焦煤不能上综采的定论，开创了焦煤机械化采煤的新时代。

在岩煤巷掘进上。研究高瓦斯突出区快速掘进新方法，加大开采力度，掘进速度由过去月掘进30~40米提高到80多米；2005年在演马庄矿和九里山矿大胆试验水力掏槽防突技术，掘进速度分别提高到每月100~160米。过去三四个半月干的活，现在一个月就能完成。为加快煤巷掘进速度，保证工作正常接替，采用煤巷锚网支护、皮带、溜煤槽跟窝头等新技术，实现了全线机械化作业。其中，

“严重突出煤层快速掘进示范工程”获 2005 年中国煤炭工业科学技术奖二等奖。

矿井水的治理。按照“立足矿井，以防为主，疏堵结合，分类治理”的防治水方针，焦煤集团开展了“煤矿突水点井下动水注浆封堵技术研究及应用”，采用新型注浆材料和注浆设备，根据突水点不同条件，总结了一整套经济合理的堵水方法，在井下对突水点进行有效的封堵，涌水量由过去的  $343\text{m}^3/\text{min}$  减少到  $250\text{m}^3/\text{min}$ ，同时解放受水害威胁的煤炭资源 1 500 万吨。同时，焦煤集团在多个采煤工作面开展了“煤层底板含水层注浆改造工程”科研攻关及推广应用工作，变含水层为隔水层或弱含水层，同时也对煤层底板隔水层进行加固，最终达到煤层开采中不发生突水和少涌水之目的，化被动排水为主动堵水，整体技术达到了国内的领先水平。“焦作矿区煤层底板含水注浆改造技术研究”获河南省 2003 年度科技进步二等奖，在 2006 年 6 月 15 日全国煤矿水害防治工作座谈会上作经验介绍。

瓦斯的治理。开展了“矿井瓦斯抽放系统技术改造及强化瓦斯抽放技术”研究应用工作，采用大钻机、大孔径、大管径、大抽放泵的“四大”抽放方式，实现了大流量、高负压、高效率及低阻力抽放管路相配套的合理抽放系统网络，使瓦斯抽放量和抽放效果显著提高，使焦煤集团的瓦斯抽放总能力由原来的 1 500 万立方米 / 年提高到 8 000 万立方米 / 年，为实现矿井稳产、高产扫除了瓦斯障碍。并研制成功拥有自主知识产权的瓦斯突出可控装置。此外，焦煤集团与中国矿业大学合作研究的“电磁辐射法评价煤与瓦斯突出危险技术研究”，实现了煤与瓦斯突出危险的动态、连续预测，达到国际先进水平，2004 年获河南省煤炭工业科技进步一等奖。瓦斯抽放新技术、新设备的推广应用，为改进生产工艺创造了条件。

其他如岩巷支护、电网管理、洗选工艺等方面，都有突破性进展。以上这些，构成了焦煤集团全方位、立体式的科技进步体系，



为企业战略转折和振兴发展提供了有力的技术支撑。2000 年以来，焦煤集团已申报国家专利 56 项，取得科技成果 535 项，获得省部级以上科技奖励 20 项，市厅级科技成果 36 项。

## 第四节 思想政治工作动力源

### 一、焦煤特殊复杂的局面离不开思想政治工作

#### (一) 焦煤特殊复杂的局面

如前所述，焦煤“一老五多”的局面会长期存在，深刻影响着企业的发展。百年老店，历史底蕴深厚的同时，也积淀了许多问题，历史形成的问题不是一朝一夕就能解决的。往往老的问题尚没有完全解决，新的问题又不断出现。因此，不仅在经济上需要更多的成本支出，稳定的压力也相当大，曾经一度是焦煤的中心工作。此外，改革改制的难度也是相当大，往往牌子越老，对改革的认同感越低，改革的阻力越大。焦煤特殊的政治地位又加大了这个阻力，干部职工观念相对落后，成为企业发展的最大障碍，企业改革工作推进的难度较一般企业大得多，许多在其他地方不成问题的事，到了焦煤就可能很难办。这些都是影响矿区和谐稳定的潜在因素，企业在发展过程中需要正视和解决。

#### (二) 构建和谐矿区是企业发展的需要

1. 和谐稳定是企业一切工作的基础和前提。构建和谐社会是党的十六大提出的社会发展目标，是当今时代主题。和谐稳定既是社会经济发展目标，又是社会经济发展的基础和前提。邓小平同志说

过：“压倒一切的是需要稳定。”焦煤上世纪末的不稳定状况让所有了解焦煤的人至今都记忆犹新，大门常常堵，会议开不成，办公开不了门，基层也去不了，还有不少人一群群拥向北京、省会和市委、市政府，集团公司领导的工作就是疲于应付处理这些事情，而无暇顾及发展大计。这种状况下，企业怎么能够发展？所以，没有稳定什么都干不成，只有稳定的局面才能让所有干部职工凝心聚力求发展。

2. 改革改制需要做大量的观念转变和稳定工作。改革是利益的再调整，必然要触及部分人的利益，面对改革改制，国有老企业干部职工多年形成的思想观念不是一朝一夕就能改变的，它有一个触及个人利益的阵痛的过程，也有一个适应新形势观念渐进转变的过程，如果引导好，这种转变无疑是良性的，正常的，有可能缩短的；如果不去引导，任其发展，或引导不好，就可能引发恶性事件，使改革改制阶段性的成果毁于一旦。相对一些国有企业的改革，焦煤改革改制任务尤为艰巨，所以要贯彻分合思想，通过分步实施，最终达到目标，从大的方面要分为两个阶段，从操作层面上要分为几批来进行，这就给焦煤的政工队伍提出了紧要的课题，必须做好稳定工作，保证改制工作顺利推进。

3. 凝心聚力企业才有希望。团结出凝聚力，团结出战斗力。越是在困难时期，越是在改革改制攻坚关头，只有上下一心，同舟共济，保持迎难而上、奋发有为的良好精神状态，才能合力推动企业前进。焦煤百业待兴，发展的任务十分繁重，方方面面都需要毫不懈怠地做好工作，动员职工，宣传职工，引导职工，集中大家的智慧和整个矿区力量，是企业思想政治工作义不容辞的职责。

### （三）思想政治工作是焦煤的优良传统

中央《加强和改进企业思想政治工作的若干意见》中明确提出：“思想政治工作是一切经济工作的生命线。”思想政治工作既是现

代企业管理的重要组成部分，又是做好企业全部工作的有力保证。苦难的环境锻炼人，在焦作矿区，不会做思想政治工作的管理者，很难开展工作，特殊的环境造就了一批批善打硬仗、善做思想政治工作的政工队伍。焦煤历来重视思想政治工作，出过很多经验，受到过各方面赞誉。思想政治工作在焦煤发展史上发挥过重要作用。新的历史时期，思想政治工作仍有用武之地。焦煤改制之初，制定“两来一去”工作思路时，就在考虑焦煤的优势在哪里，深入分析认为“老”是不利的一面，也是有利的一面，“老”是资源，是诚信资源的代名词，“老”是传统，赋予焦作矿工特别能战斗精神的丰富内涵。焦煤要发掘诚信资源，要将特别能战斗精神发扬光大，推动焦煤经济的发展，靠什么？思想政治工作是载体，要靠政工队伍去总结、去传导、去引领，政工队伍是焦煤改革发展的重要力量。

## 二、努力发挥政工人员队伍的保障和支持作用

### （一）政工人员所处的尴尬境遇

随着改革的深入，20世纪80年代中期，国有企业管理模式从党委一元化领导过渡到企业经营实行政治首长负责制，80年代末，企业政治思想工作遭到严重削弱，政工队伍大幅精减，后来虽有所加强，但与过去的风光相比，差距明显，政工人员的“优越地位”受到“冲击”，很多政工干部备感失落。二是失望。伴随着政工人员“地位”的下降，政工干部的“权力”概念越来越抽象，面对市场经济，政工部门是“清水衙门”，政工工作“说起来重要，干起来次要，忙起来不要”，政工人员收入与其他管理人员有差距，工作上也常常是只能“花言巧语”，解决不了实际问题，往往是技术干部受人尊重，行政干部威风凛凛，政工干部灰灰溜溜，所以有“十年技术成高工，

十年行政万事通，十年政工一场空”的说法，政工人员对未来、对自身利益感到失望。三是迷失。在“以阶段斗争为纲”的年代，政工干部队伍的世界观、价值观基本上是一元化的，改革开放后，解放思想、实事求是的思想路线重新确立，许多旧的观念被打破，价值观多元化趋势明显。不仅工作对象的思想观念发生了深刻的变化，政工人员自身价值观也呈现多元化，还有部分人世界观变得越来越模糊，迷失在花花绿绿的世界里。政工干部是做人的思想工作的，他们自己的信念都比较迷茫，做别人工作的积极性又怎么能高呢。世界上许多事情常常是这样：非此即彼，不能发挥积极作用，它就可能发生反作用。企业在改革发展过程中，如果忽视这一股力量，不能化为动力，它就可能成为改革发展的阻力。焦煤正视这一力量，发扬传统，创新模式，善用常用，汇入推动企业发展的动力之中，使它成为了企业发展的动力源之一。

## （二）充分调动政工人员的积极性

1. 有人，合力才有组织者。国有企业在其形成和发展过程中，由于当时国家的就业政策，企业一般都存在人员富裕现象，国有企业改革过程中，精减机构、精减人员是必不可少的。而具体操作中，不少企业都认为政工可有可无，由于企业以生产经营为中心，业务机构一般不可能减，业务人员一般也不可替代，唯一可减的只有政工部门和政工人员。事实上，很多企业就是这样做的。焦煤在改革改制过程中，没有这样做，政工部门和政工人员都没有减。前面提到，焦煤减人的任务更重，但没有搞急风暴雨式的改革，讲求循序渐进，而实际上就算把政工部门都减了也减不了几个人，与事没有多大益处，反而使企业失去一支重要力量，会增加改革的阻力。几年来，焦煤通过多种改革改制，企业人员由改制前的6万余人，到目前煤电主业只有2万余人，但政工队伍依然保持了完整性。现在从集团公司机关到基层单位、再到基层车间，从上到下的政工网络

仍然存在。在基层企业破产改制时，集团公司始终保持这些单位的党组织和政工部门不散，人员不离岗，直到新的企业组织机构成立，这些人员一直都在发挥着不可替代的作用。

**2. 有用，重视发挥合力的渠道。**新的历史时期，政工人员和政工部门不应只看作是执政党在企业的特殊形式。人是能动的，只有在工作中才能显示其作用。焦煤集团认为政工人员也是企业生产经营的一部分，思想政治工作不是可有可无的，能够为企业发挥巨大作用，所以十分重视发挥他们的作用。

（1）为生产经营提供稳定的矿区环境。在安排年度、月度生产经营工作时，围绕企业发展目标，也一同安排思想政治工作，与其他工作一样，定目标，定责任，定方案，定考核，让政工人员有事可做，有具体的努力方向。每月不仅有专门的政工例会总结和安排政工工作，总经理办公会、安全办公会也都让政工部门参加，适时安排政工工作。让大家感到政工人员不是在吃闲饭，虽然不能直接创造效益，但创造效益的干部职工需要政工人员为他们提供环境和条件。一位基层行政干部在单位发生不稳定事故、生产经营受到极大影响后，语重心长地说：“我原来不重视政工，现在看来，政工是能够发挥很大作用的。”

（2）发挥政工人员的开路先锋作用。每一项新的改革、每一项新的政策出台前前后后，都注重发挥政工人员的事前调研、实施前的宣传动员作用，创造有利的舆论环境，为各项工作顺利进行铺平道路。焦煤在短短五年间，先后有六个矿井破产、十家地面企业改制，涉及人员近 3 万人，工作难度相当大，之所以实现了平稳操作，政工人员发挥了重要作用。集团公司首先统一各级党政干部、党团员骨干的思想，要求共产党员要与群众结成“一帮一”对子，企业党组织、工会组织仍然履行原职能，在集团公司党委领导下发挥作用，做到“三不散”，即党组织不能散，工会组织不能散，区队领导不能散，使破产工作有了比较可靠的思想保证。破产程序启动

后，集团公司派出两个工作组进驻矿上，一个是清算工作组，一个是稳定工作组，抽调机关政工部门人员组成稳定工作组，同清算组一起开展工作，共同制订工作方案，发放宣传手册，积极宣传发动，接待职工来访，做了大量的耐心细致的思想工作，可以说，没有政工人员的努力工作，焦煤的破产改制不会这么顺利。随着企业效益的好转，焦煤先后实行岗效工资、建立企业年金、实行期权激励等政策，这些政策改变都与分配有关，由于坚持做好宣传和思想政治工作，各项改革得以平稳实施。

(3) 发挥政工人员的参与促进作用。一方面企业一部分政工人员是从业务岗位上转岗的，懂生产，懂经营；另一方面，政工人员善于思考，在企业改革发展、生产经营上常常有自己独到的见解和眼光，是业务管理人员决策的重要依据和补充。焦煤注重集中他们的智慧，生产经营、企业改革发展上的事，都让政工部门和政工人员参与，充分发挥他们的聪明才智。企业发展规划、年度生产经营目标、项目建设、经营管理等多方面的工作，都是采取召开座谈会，广泛听取业务部门和政工部门的意见后形成的。2005年下半年，焦煤按照省委安排，开展保持共产党员先进性教育活动，集团公司把教育活动与企业实际紧密结合起来，先进性教育不仅取得了良好的效果，受到了省委领导的充分肯定，还取得了另一重大成果，就是通过活动中广大党员干部的思考和探讨，分析焦煤现状，提出了焦煤的未来发展思路，即提出要“打好基础，再做焦煤第二个一百年”，打造“双百亿”集团，并制订了具体的“十百千”标准，为集团公司“十一五”规划确定了目标。尤其是安全工作，集团公司切实做到齐抓共管，党委组织、纪检等部门开展“党员安全旗”、党员安全责任区、党员身边无事故、无三违、三违党员谈话等活动协助做好安全工作；宣传部门把安全生产作为一项主要的宣传任务，长年进行宣传，营造安全氛围；工会努力抓好群监网络、协管员等工作促进安全；团委积极发挥青岗作用促安全。



3. 有位，保持合力持久不衰。国有企业干部职工思想观念虽然已有很大转变，但官本位的思想还是相当严重，既然短期内不能改变，就必须尊重现实，以用人调动积极性。从另一个角度看，也只有用好了人，把更有才能的人提拔到重要岗位上，对企业发展才更有利。焦煤用人的准则是“有为才能有位”，不管你在什么岗位，只要做出了成绩，只要有能力，不管是搞政工的，还是搞行政的，或者是搞技术的，都能够得到提拔重用。每两年一度的先进、劳模评选，政工人员也占有一定的指标，也和劳模一样出去旅游，享受一样的待遇。

4. 有实惠，让合力不断增强。政工人员是做宣传和思想工作的，觉悟相对较高，但政工人员也是平凡人，也有家庭，也需要不断地提高生活水平。焦煤对政工人员的重视，还体现在对政工人员经济上的关怀，集团公司新的岗效工资，政工人员与行政管理人员同等对待，政工职称在这里同样管用，工资上比照相关待遇，有实实在在的体现。在各种奖金上，考虑业务处室、业务人员的，也考虑政工部门和政工人员，如安全奖、效益奖。2002年董事会出台的重大贡献奖，把思想政治工作也纳入了其中，如在破产稳定工作中作出贡献的政工人员就受到了奖励。思想政治工作也有创新和发展，2005年5月集团公司科技大会评奖时，对政工管理方面的突出成果也予以认可，给予了奖励。集团公司认为，新形势下的思想政治工作需要与实际问题相结合，也需要考虑成本，应该解决的问题在资金上要做到有保证，全力支持配合政工部门和政工人员的工作，如在破产工作中，稳定所需资金就直接列入破产清算费用。2006年的企业文化建设，集团公司专门拨出数百万元的专项资金。

### （三）不断提高政工队伍的自身素质

当前时代、形势及服务对象都发生了巨大的变化，政工队伍的素质也要与时俱进，不断提高。一是加强政工干部的学习，每年都

制订政工干部轮训计划，帮助他们学理论，学业务，学习与本企业相关的知识，提高他们的思想政治素质和业务素质，使他们在做思想工作的时候，能够想明白，讲明白，把工作做好做活。二是选拔有一定实践经验，大中专以上学历，德才兼备的中青骨干充实到政工队伍中，增强政工队伍创新意识。三是加强政工干部与行政干部的角色互换，增强两个方面干部的了解、理解和团结协作。

### 三、构建新时期思想政治工作长效机制

#### （一）继承与创新

焦煤随着企业改革的不断深化，对思想政治工作也不断进行探索和创新。在思路上，由被动向主动转变；在内容上，由单一的思想教育向提高队伍整体素质转变；在形式上，由集中、统一、大型的活动向小型、灵活、多样的方式转变，由暴风骤雨式向和风细雨式转变，变“上访”为“下访”，既发扬传统的“六好区队”、“五好班组”、“四有职工”的优势，又开展了争“四好”领导班子、建特别能战斗队伍、创和谐文明矿区的“争建创”活动；沟通与解决问题相结合。在解决实际问题时，注重渐进式的入心入脑，既要达到目的，又不强求，消除工作的“时间差”和滞后性，以平等的态度待人，加强和职工的沟通与交流，做到以情感人，让职工产生信任感、成就感、温暖感和舒适感；注意把握职工的情绪，主动把消极因素转化为积极因素；坚持做到让思想政治工作进车间、入班组、上一线、到现场，及时把握职工的思想动态，针对职工中出现的思想问题对症下药，有的放矢，引导职工做好本职工作。

#### （二）实现“三个转变”

##### 1. 把思想政治工作目标定位转到“统一思想”目标上来，奠定

合的基础。改革开放前，政工队伍、思想政治工作以阶级斗争为纲，政治高于一切，工作目标是企业干部职工队伍的政治觉悟。现在企业回归本位做经济工作，促进盈利是首要目标，思想政治工作的目标就是围绕生产经营统一职工思想，凝聚人心，调动积极性。焦煤思想政治工作重在“帮”字上下功夫，帮忙不添乱。帮助员工正确认识形势，转变思想观念，增强改革意识，增强工作信心，通过定期举办报告会、印发宣传资料、通报企业生产经营情况等形式，对员工进行形势教育；帮助员工参与企业发展，组织开展“企业发展战略大讨论”、“我为发展进一言”活动以及通过座谈会、研讨会等形式，动员广大干部职工为企业发展献计献策；帮助员工了解具体政策，增强执行政策的自觉性，随着集团公司改革改制工作的推开和医疗制度改革、社会保障制度改革、住房制度改革等一系列具体政策的陆续出台，通过发放宣传资料、设立咨询台、举办知识讲座、在电视台、报纸、其他载体开辟宣传专栏等帮助员工学习这些政策、掌握这些政策、用好这些政策；帮助员工解决实际问题，对员工的实际困难、事关员工利益的热点、难点、焦点问题，尽最大能力加以解决，增强企业凝聚力。

2. 把思想政治工作的主导作用转到服务上来，为“分”提供支持。焦煤思想政治工作明确企业只有生产经营这一个中心，生产经营是主角，思想政治工作是配角，主要是做好服务工作。集团公司的思想政治工作贯彻“服务”二字，服务不争权，重在保证，就是围绕企业的生产中心，开展宣传、动员、引导等有效的思想政治工作。生产经营和广大员工成为政工干部赖以生存的“市场”和“用户”，以员工情绪为第一信号，以员工愿望为第一需求，以员工满意不满意、喜欢不喜欢、接受不接受作为企业思想政治工作的标准，不断弱化“教育、说服”色彩，平等相待，加强沟通和交流，动之以情，晓之以理，导之以行，尽其所能为员工提供服务，从而调动员工投身经济建设主战场的积极性。

3. 把思想政治的工作对象转到发展上来，保持经济工作与政治工作的有机结合。既然在市场经济中，争取最大的经济效益是企业的第一需要，那么思想政治工作就必须围绕和服从、服务于企业的发展这个中心任务。焦煤集团坚持思想政治工作与经济工作高度结合，把思想政治工作贯穿到各项实际工作中去，做到与经济工作同部署、同落实、同检查、同考核、同奖惩。围绕生产经营加强党建、宣传和思想政治工作，为生产经营保驾护航。

### （三）努力建设长效机制

焦煤集团建设长效机制做到党性和政治思想性的统一；科学性和真理性的统一；服务性和渗透性的统一；民主性和群众性的统一。

1. 构建大政工格局。在焦煤，对领导干部有一个评价标准，就是不会做、做不好思想工作的干部就不是好干部。焦煤对各级领导干部实行一岗双责，每个领导干部都肩负稳定责任，把单位的稳定与和谐作为各个单位的年度考核目标，与干部年薪制挂钩，促进行政管理干部与政工干部一同深入基层、深入群众、深入实际，做好带头、带动和带领工作，共同维护矿区的和谐稳定。

2. 努力建设好领导班子。火车跑得快，全靠车头带。焦煤集团加强领导班子建设，坚持民主集中制原则，建立党委会议、董事会会议、总经理办公会议及党政联系会议制度，完善各项议事规则和决策程序，实行党风廉政建设责任制、领导班子目标管理责任制，坚持重大事项通气制度、开好民主生活会、增强工作透明度等，使班子整体功能得到加强。焦煤班子在上级组织部门和职代会的每次民主考评和测评中，班子成员没有一人得分低于90分。

3. 保持党员发挥先进性作用的长效机制。重点建立“三项机制”：亮明机制，即建立有效的党员管理机制，通过实行党务公开、党员挂牌上岗、党员责任区、党员责任制、实行“一帮一结对子”等，让党员亮明身份，亮明岗位，亮明职责。评价机制，就是把对

党员的管理保持始终，每星期党员学习有安排，每月党小组活动有记录，每季支部有总结，“七一”有表彰，年终开展“三评”，即党员自评、民主测评、上级考评，做到党员自己有总结，群众有评价，组织有结论。激励机制，就是关心党员的工作和生活，政治上有待遇，使用上优先考虑，经济上对得起党员的奉献，荣誉上保持党员评先的比例。

**4. 坚持企务公开，取信于民。**企务公开是思想工作取得成效的关键，是聚合人心的重中之重。首先，建立健全工作体制和运行机制，成立了企务公开领导机构和工作机构，建立了企务公开制度，有职责、有内容、有任务、有分工、有考核、严追究，形成了党委统一领导、党政共同负责，工会具体主抓、有关部门密切配合、职工群众全员参与的工作体制和运行机制。改变了过去工会唱独角戏的状况。其次，在规定公开内容的基础上，集团公司公开内容、公开层面上不断深化，向管理领域延伸，向事前延伸，向基层延伸，形式力求多样，做到企业发展规划、生产经营状况、业务招待费开支情况、集体合同落实情况、企业改革方案等重大决策在职代会上通过和公开；工资分配、人事用工、职工“五金”交纳、劳动模范和先进评选、项目建设等阶段工作在企务公开栏定期公开；其他涉及企业和职工的临时性热点问题通过报纸、会议、电视、集团公司信息化平台等多种形式进行公开，向职工亮家底，讲实情，形成了畅通的企务公开渠道。第三，坚持开门办公，建立广泛征求职工意见的体系，各项政策出台前，都要采取座谈会、问卷书等多种形式反复倾听职工群众意见，确保每项出台的政策符合民意。2004年9月份，集团公司出台岗效工资制度，就先后召开了5个座谈会，在听取职工意见的基础上，于工资改革中配套实行股票期权的办法，解决了因工资变化产生的矛盾。第四，公开后认真听取职工反映，及时收集反馈意见，进行整改和纠正。企务公开改进了工作作风，密切了干群关系，稳定了职工队伍，促进了企业发展。

#### (四) 广泛开展“三送”活动

焦煤集团关注困难职工群体，重视扶贫解困工作，积极创新维护困难职工群体利益的有效机制，坚持输血与造血相结合，物质救助和精神关怀相结合，广泛开展“送温暖、送政策、送心情”活动，实现了帮扶解困的经常化、制度化、社会化。

1. 建立困难职工档案，落实帮扶责任人。每年对人均收入低于100元的困难职工家庭进行排查，建立档案，实行动态管理。对特困职工的情况做到“八清”：家庭住址清、家庭人口清、经济状况清、困难原因清、思想状况清、就业情况清、技术特长清、帮扶责任清。焦煤机关各处室与困难单位建立了帮扶点；300余名副处级以上领导干部与困难职工结成对子；数百名困难职工与焦作市党政机关的领导干部结成对子，对特困职工在精神上鼓励，经济上救助，脱贫上帮扶。

2. 建立健全制度，规范扶贫解困工作。集团公司下发了《关于开展领导干部与困难职工“一帮一”结对子帮扶活动的意见》、《关于进一步开展帮扶困难职工活动的意见》等多个文件，对于特困职工出台了许多优惠政策。如公司中专、技校招生时，对特困职工子女降低30分录取；特困职工子女参加全国普通高招，被国家正规大专以上院校录取的，给予资助；符合购买单位住房条件的特困职工，可分期分批付款。建立送温暖工程基金100多万元，为特困职工生活自救实行小额贷款，为遭遇困难的特困职工“雪中送炭”。并把扶贫解困工作作为“两比三争”、企务公开考核的重要内容。

3. “输血”与“造血”相结合。集团公司党委提出：送温暖，更要送政策、送心情，输血更要造血，在生活上扶贫，精神上扶志，经济上扶业，能力上扶技，健康上扶强，教育上扶学。通过送政策，讲形势，调整心态，平衡心理，引导大家向前看，关心理解、支持参与企业改革发展；通过送心情，增进感情，以情感人，以志立人，



让职工感到党和企业的关爱，激发昂扬斗志，增强生活信心；通过送温暖，让困难职工体会到动真情，用真心，慰问一户，感动一片，切实感受到企业和社会大家庭的温暖。使职工认识到虽然搞市场经济，但企业党组织还是职工群众的贴心人。特别是2004年以来，焦煤集团党委动员各级党组织一起行动，组织5 000名党员干部，以“三送”为载体开展大规模的思想政治工作活动，为困难群众发放救济款，慰问救济困难职工4 600多人。2005年春节，企业组织各级领导干部走访困难家庭，从企业效益中拿出1 000多万元，慰问离退休人员、特困户等特殊群体，让改革成果惠及矿区更广大的成员。

#### 四、和谐矿区为企业发展奠定了基础

分合有度，合的方面更多体现了思想政治工作的魅力。焦煤充分调动政工人员的积极性，把人多的不利因素转化为人和的优势，拢合各方面的力量推动企业健康发展，在思想政治工作方面充分展示了合的成效：

——**矿区稳定。**整个矿区呈现出安居乐业、其乐融融的温馨和谐局面。从前来焦煤集团的上访人员一批又一批，接连不断。集团公司机关专门成立接待信访的部门，过去常常是“门庭若市”，热闹异常。如今不要说堵大门、堵交通，就连集团公司信访部门也是“门前冷落”，平静有序。一些老上访户主动找到集团公司表示不再无端上访了。

——**凝心聚力。**随着职工对有关政策理解的加深，郁结在心中的疙瘩化解了，同企业的心也拉近了。一位经常上访要求提高待遇的老人，慰问时他正好卧病在床，工作人员床前一番促膝交流，老人抱着工作人员失声痛哭，边哭边念叨着企业能早一天好起来：“咱焦作煤矿工人是毛主席称赞过的队伍呀，什么时候孬种过?!”矿区各种力量的积极作用都动员起来了，大家心往一处想，劲往一处

使，出现了人人思发展、人人谋发展、人人为发展的局面，一些退休的老工程技术人员，放弃外面的高薪聘请，主动参与到集团公司的振兴工程赵固矿区的建设之中。焦作矿区走出去的很多老领导，退休了放弃在大城市、在省城居住，大都愿意回到焦作定居。

——**精神状态良好**。集团公司干部职工思想发生了重大变化，市场经济观念替代了平均主义思想，效益观念替代了“等靠要”思想，发展观念深入人心，改革改制形成共识，创新观念普遍树立。从对企业前途感到无望到精神振奋，对企业发展充满信心，满怀激情地投身到集团公司生产经营与项目建设的热潮中，形成了大发展的火热氛围。

## 第九章 分合管理的企业文化 培育与提升

分合管理思想指导下的企业文化建设，是以文化形态实施的企业管理，是分合管理实践中重要的一种管理文化，是在常态管理基础上的一种管理思想与探索。它与分合思想紧密联系，相伴而生，适机而动，渐成蓬勃。它为分合管理服务，促进分合管理，并通过总结提高，深化分合管理的理论和实践，推动企业特色管理，形成亮丽而又持久的文化风貌。如果说，“分”体现的是刚性管理一面的话，那么，企业文化更多是在做拢功，做“合”的工作，合心合力，拢心拢气，营造氛围，疏通筋脉，由“合”致“和”，由看得见的“合”进入如影随形的“和”，由物质的、管理的、手段的合，达到无影灯下的“和”，消解干扰阻力，增进润滑，减少摩擦，由有为渐向无为转化，这是一场柔性管理的深度洗礼，是文化内生态的自然展露。

进入新世纪后的几年时间，企业积极在生存、转折、振兴的战略道路上奋力跋涉，分合管理使企业渐入佳境，有力地证明分合管理的辩证与实效。这本身是一种文化。管理出文化，文化进管理，这是管理的两个方面，批判的武器不能代替武器的批判。在分合思想基础上用文化视野耕耘管理的沃土，从另一种背景下展现了管理的丰富性，追求了管理的更高境界，把企业推上了新的进步阶梯。

可以这样说，分合管理成功推行的过程，实际上也是企业文化不断培育和提升的过程。

在焦煤集团分合管理的实践中，文化管理是提升企业管理的重要手段。加强企业文化建设，能够密切企业与社会、企业与职工之间的关系，提高员工综合素质，使企业目标和职工个人目标最大限度地结合起来，形成统一的思想意识和行为准则，并渗透到生产经营和管理活动之中，实现对企业的宏观管理和调控，从而更好地完成企业各项任务。

## 第一节 管理的高级形态——文化管理

### 一、企业与企业文化

企业离不开管理，管理产生文化。但不是所有企业管理行为都是文化，它需要点的积累，线的延续，面的铺染，有量的积淀，然后发现它的优良性状，去有意观察、分析、总结、比较、鉴别，之后是理性的梳理，找到规律性，用以指导实践，形成文化。任何企业都需要文化，但不是任何企业都有文化，它需要有其生成文化的土壤。

企业是独立的市场主体，是独立的商品生产者和经营者，但又不仅仅是一个生产经营管理者，是一个有思想、有文化、有追求的组织，不仅经营物质产品，还经营精神产品，输出自己的文化，输出自己的形象。过去计划经济条件下，任务下达给企业，企业只管完成任务即可，生产只是一种过程，工厂是一部生产机器，不需要想那么多，灵魂是人家的，身体是自己的，管理简单，文化生态单调。进入市场经济以后，自主经营，自负盈亏，看行情，找市场，

抓营销，搞技改，攻质量，促管理，是用头脑在办企业。这样一种融物质文化和精神文化的文化形态，就是企业文化。它属于意识形态，它存在于管理和生产经营的各个环节，影响管理的效果。

企业文化既然称之为文化，带有文化的共性，也有着自己本质的定性。企业文化的实质，通常指企业的理念，是一个组织、团队在完成一项事业的过程中所形成的共同的理想信念、价值观念和行为准则，是物质文化和精神文化的总和，是企业在经营活动中形成的经营理念、经营目的、经营方针、价值观念、经营行为、社会责任、经营形象等的总和，它是企业个性化的根本体现。

企业文化分三个层面：外层是企业物质文化，包括企业标识、产品风格、技术与装备特色、厂容厂貌等，以及由此折射出的企业经营者的特点、风格和作风等；中层是企业制度文化，包括企业的规章、规范以及渗透到员工思想所共同遵循的道德观念、行为准则等；内层是企业精神文化，包括企业的经营哲学、经营战略、价值取向，以及由此体现的企业员工的共同追求、意志、情感等，也就是企业精神。三个层面中，物质文化是基础，制度文化是关键，精神文化是核心和灵魂。

企业管理在经历了经验管理、科学管理两大阶段后，从 20 世纪 80 年代开始，进入了文化管理阶段。企业文化的本质特征是以人为本，最大限度地培养企业及员工的创新能力和自觉性。任何成功的大企业、老企业，都把加强企业文化建设作为企业管理的核心内容，把企业的价值观灌输到每个员工的思想中，为他们提供宽松的发展空间，激发主观能动性、对工作的热情和创造力。通过注入优秀的企业文化，打造共同目标，激活工作氛围，鼓舞员工士气，实现共同理想。分合思想指导下的管理实践，是在百年文化氛围下进行的有特色的管理活动，但它还远不止于此，管理产生的文化，与用文化进行管理是不同的两个属性，前者是管理实践过程中生发出来的一杯带着泥土味道的酒头，浓烈醇香，后者是用文化的手段融入管理

的一种调酒过程与方法。本章叙述的主要是后者，在分合思想指导下主动地进行文化的建设工作。它也是一种管理，是更高形态的管理，同时又不脱离常态管理渠道，通过各种管理形式使企业的价值观、核心理念、人本思想贯穿下去，成为规范，形成激励约束机制。它在经营管理中的地位更高，渗透作用更强，对接性、融和性更好，提升企业的总体素质更明显。

## 二、企业文化建设

毛泽东说过：没有文化的军队是愚蠢的军队。那么现在可以说，没有文化的企业是落后的企业。

建设先进企业文化，是企业自身发展的需要。当今时代，企业的经营环境正在发生重大而深刻的变化，企业间的竞争程度不断加强，各种竞争手段的可模仿性使得企业不断探索建立企业核心竞争力的途径。企业文化是企业核心竞争力，是竞争对手最难模仿的能力，这一观点已是企业界默认的共识。先进的企业文化可以有效地全面整合企业内部资源，丰富企业内涵，提高企业品位，加快企业实现管理科学化、人本化的进程，进而达到“无为而治”的文化管理的最高境界，不断提升企业的管理水平，拓宽企业辐射力，增强企业综合竞争力。

建设先进企业文化，是社会主义经济建设和社会文明建设的客观需要。一方面，中国加入 WTO，全方位、多领域的开放成为必然，跨文化的研究成为必然，西方文化的冲撞大范围、大力度向我们走来，而这种冲撞，首先在企业界展开。因此，国内企业只有深刻学习国内外优秀文化精髓，建设先进企业文化，才能在市场竞争中“与狼共舞”。另一方面，企业是现代文明的创造者，是国家的脊梁，对社会的影响不仅表现在物质上，而且表现在精神上，即通过企业文化中的先进理念来改变社会风尚，营造文化氛围。因此，建设先进企业文化，



既是社会主义经济建设的需要，也是社会文明建设的需要。

### 三、建设有焦煤特色企业文化的必要性

对焦煤集团而言，建设先进企业文化，有着更为特殊而重要的意义。

#### （一）加强企业文化建设是国有企业肩负的历史责任

国有企业是经济发展的主力军，国有企业同样也是先进文化建设的主力军。作为有着上百年历史的老矿区，作为省属重点煤炭企业，集团公司有深厚的文化传统，因此，我们不但要做先进生产力的代表，而且要做先进文化的代表，建设先进的企业文化，继承和发展先进的企业文化。

#### （二）加强企业文化建设是应对挑战和竞争的必然选择

在市场经济形势下，企业的挑战和竞争日趋激烈与残酷，竞争对手相互模仿产品，移植技术，复制体制，相近性、同质性越来越多，特质性越来越少，区别就是企业文化。企业文化是企业的核心竞争力，不容易被别人所模仿，只有拥有文化优势，才能拥有竞争优势，才能拥有发展优势。

#### （三）加强企业文化建设是老矿区继往开来的重要保证

焦煤集团过去曾为民族的解放、共和国的建设、地方经济的发展作出了不可磨灭的历史性贡献，焦作煤矿的历史就是一部中国煤炭工业史，一部资源型城市发展史，一部煤矿工人运动史，一部波澜壮阔的企业发展史。

焦煤集团历经风雨，感受磨难，创造了无数成就，几度辉煌，靠的就是以特别能战斗精神为核心的优秀的企业文化。企业文化是企

业发展的深层次推动力。面对新的百年，新的发展目标，新的工作任务，我们还要通过传承历史，继承文化，把百年老矿区建设得繁荣和谐。

#### （四）加强企业文化建设是调动各方面积极性、形成工作合力的重要手段

企业文化建设能够密切企业与社会、职工之间的关系，提高员工综合素质，使企业目标和职工个人目标最大限度地结合起来，形成统一的思想意识和行为准则，并渗透到生产经营和管理活动之中，实现对企业的宏观管理和调控，从而更好地完成企业各项任务。

文化建设的重要性，增强了焦煤进行企业文化建设的自觉性；悠久的历史及当前所肩负的艰巨使命，为焦煤的企业文化建设提供了成长的土壤。在分合管理思想指导下，焦煤企业文化建设扎根历史，着眼未来，形成了以“特别能战斗”为企业精神、以“对得起奉献者”为核心价值观、具有焦煤浓郁特色的企业文化。

## 第二节 核心价值观——“对得起奉献者”

分合思想指导下的文化建设，它的重点在“建”，建机制，建章程，建理论。推出集团公司核心价值观，就是做的一项有意义的虚中夯“实”的工作，做的起长久影响的“灵魂”工作。在分的强力引导下，人们注重责任、效率、效益，这种情况下，企业同样需要一种工作的辩证，打开一盏强光灯，发出清晰信息，引导人们注意更高境界的追求，更新坐标的审视与自律。

确立企业的核心价值观，是企业文化建设的基础性工作，是确保分合管理思想顺利贯彻推行的有力呼应，更是确保企业长期发展

的方向性要求。希望企业发展，期望企业兴盛，让企业在职工心中、在社会上树立高大的形象，这座辉煌塑像的基座，就是核心理念，就是一种价值取向，是规范、指导企业行为的绳墨。

多少年来，焦煤执著前行的动力不仅是责任、效益，更加深层的东西是价值观，如正义的事业高于一切的价值观，对历史负责、对社会负责、对奉献者负责的价值观，精心做好每一件事等的价值观，处理问题、做事情，都可以看到这些价值观的影响和基础作用。但它是一些基本的，实践中体味和做下去的，但还不是深层的，核心的东西。在分合管理取得重要进展的时候，迫切要把深层的思想树立起来，把一些理念的东西固定下来，这就是其意义所在。

价值观，就是人们判断孰是孰非、孰好孰坏的一种标准体系。如同经济学上所谓“看不见的手”一样，价值观是背后主导我们行为的一套判断依据。它存在于每个人的心里。世有百草，人有百态，每个人都有各自不同的人生哲学与追求。最典型的：在面临选择时，可能我做这个选择，他却做了另外一个甚至是截然相反的选择，为什么会产生这样的差异呢？就是因为我和他的价值观不同。“萝卜青菜，各有所爱”，是价值观的体现，“你走你的阳关道，我走我的独木桥”，则是价值观使人作出的选择。

企业的价值观是在长期发展历程中，积累、提炼、升华、培育的价值标准，是企业的根，是办好企业的一种尺度，是做好事情的坐标，是企业生存的依托，是企业发展的传承。

价值观不是单一的东西，它是有许多层次的一个体系。有层次，就有高有低。既然有高低之别，当低层次的价值观和高层次的价值观产生矛盾，就必须服从于高层次的价值观。“核心价值观”就是位于价值观体系中层次最高的价值观。它是最高的存在，是不可以挑战的，否则，就会激起强烈的反抗来捍卫它。对一个人来说，核心价值观是这个人的本质，对企业来说，核心价值观是企业立足的根本。

核心价值观是企业文化的灵魂，是企业精神的基础和支撑，是企业用以判断企业运行当中大是大非的根本原则，企业提倡什么、反对什么，都是由价值观决定的。它是解决企业在发展中如何处理内外矛盾的准则，是表明企业如何生存的主张。一个企业要做到“基业常青”，必须要有一种核心价值观的指导。核心价值观是经过企业长时间的深层次整合而沉淀和积累下来的，它的形成需要较长的一段时间，一旦形成又会不断地延续下去。随着时间的推移，企业不断向前发展，有些价值观体系中的内容会随之变化，被赋予新的内涵，但核心价值观是不会轻易改变的。

## 一、“对得起奉献者”的基本要义

奉献，就是“恭敬的交付、呈献”，把实物或意见等恭敬地送给集体、送给尊敬的人，满怀感情地为他人服务，作出贡献。内涵有两条，一是态度。恭敬，谦恭，诚心诚意，不作假，不欺瞒。二是呈献有价值的东西。自己努力干出来的东西，社会、企业需要的东西，实实在在的东西，饱含心血智慧的东西。

奉献者主要是指为企业作出贡献的干部职工。当然，“者”是一个代词，外延可以扩大至作出贡献的集体、组织、领导、客户、支持的人。工人、农民、军人是奉献者，教师是奉献者，个体劳动者是奉献者，政党、团体是奉献者，为国家民族作贡献的都是奉献者。烧炭的张思德是奉献者，毛泽东高度赞扬他；雷锋是奉献者，领袖题词号召向他学习。他们是高标准的奉献者，至今仍散发着人格的魅力。

就焦煤集团而言，所有为焦煤建设发展作出过贡献的人们，都是企业的奉献者。主要奉献群体是全体职工。广大离退休人员，是历史上的奉献者；上级领导，各级组织，各地方部门，社会各界朋友，驻地农村的乡亲等，热情关注焦煤工作，他们对焦煤关心、关

怀、爱护和支持，同样是焦煤的奉献者。除此之外，奉献者还包括企业的客户、合作伙伴，甚至包括竞争对手，他们长期同焦煤风雨同舟，竞争合作，互相砥砺，相互促进，也是焦煤的奉献者。企业成长和发展的每一步，凝聚着方方面面的贡献。企业要尊重他们，感谢他们。

奉献有这样几种类型：干好份内活，按月拿工资，是正常奉献；不求回报，干了份内事干份外事，创造性地工作，做出了常人难以做到的业绩，奉献值远远大于回报值，这样的奉献是超值奉献；奉献值小于所得到的回报值，甚至有个别的还是不劳而获，这样的“奉献者”是“负奉献”。

对得起奉献者，就是要让回报值与奉献值大体相当。当然，这不是一个简单的数学命题，奉献值与回报值，含有精神、情感等方面的因素，还有回报主体、回报期限等方面的问题。对得起奉献者，应该做到以下几点：①让所有奉献者劳有所得，随着企业效益的增加，满足其日益增长的物质、文化生活要求。②倍加敬重超值奉献者，使他们得到应有的荣誉和奖励。③尊重历史及社会上所有的奉献者，肩负起应有的社会责任，回报社会，做社会奉献者。④减少负奉献。

对奉献的界定表明：奉献是有价值的，崇高的，诚意的，但不是高不可攀的，奉献就是平凡人做好平凡事，身边人做好身边事，能做大事做大事，做不了大事做小事。爱岗敬业是最基本的要求，是最基础的奉献。不要对奉献敬而远之。

对得起奉献者，前提是大爱，体现深深的人文关怀，常怀感恩之心。奉献者把诚意与果实送给了我，我就要爱他们，爱他们甚至胜过爱自己。爱至深处，情自动人。

对得起奉献者，哲学基础是对立统一。奉献与回报是事物的两个方面，对立的两项内容，不同质的两个概念，但是又是统一的，彼此之间互有需求，相互吸引，相互依存，相互转化。奉献需要回

报，回报需要奉献，奉献者希望得到回报者的肯定和酬劳，回报者希望得到奉献者的持久努力与高质量的成果，奉献促进回报，回报激励奉献，奉献越多，社会财富积累越多，产品越丰富，回报的基础越扎实，回报的余地就越大，回报的值就越高，奉献者得到的回报越多，越有奉献的积极性，越愿意多奉献，如此循环往复生生不息，推动社会进步，成就事业。奉献者与回报者是共融关系。你敬我一尺，我敬你一丈，投我以木桃，报之以琼瑶。打交道原则是等值。有奉献就有回报，大奉献大回报，小奉献小回报，不奉献不回报，如果出现不等值的情况，就该检查制度设计是否出了问题，是否偏离了正确的原则和方向，及时作出调整。操作形式是互动往来。你来我往，有来有往，单向的流动不会持久，只会迟滞，只会僵化，只有交融才会进步，才会发展，才会共赢。回报奉献者的是一个综合回报，可以是精神的，物质的、物质加精神的回报，可以直接的、间接的、直接加间接的回报，可以是一次性的，可以是持久的回报。回报方式方法随情况不同而不同，但是一切以能体现回报的作用和价值为根本出发点。

对得起奉献者，思想基础是传统美德仁与义。仁，首先不做对不起人的事，不亏待他人；义，重视他人的价值，别人有恩于自己，滴水之恩，涌泉相报，“饮水思源，吃果子拜树头”，知恩图报，对得起良心，对得起所做的工作。人讲究人格，企业讲究企格。

对得起奉献者，融入了现代意识——平等，等价交换。平等，就提供了相互尊重的平台，得到了人格上的尊严；等价交换，实行量化，精细化，亲兄弟明算账，更有利于实现彼此的平等。

对得起奉献者，作用在沟通鼓励。矿工都是非常朴实的人，脸黑心红的人，豪爽仗义的人，你告诉他这是我的态度：好好干吧，我不会亏待你，你有什么事什么话给我说，我来给你解决。他们听到这句话心里就有了底，就会明白：我只要尽心尽力，企业亏不了我，只管做好工作。



对得起奉献者，次序先后有别。先有奉献者的奉献，后有回报者的回报，这是约定俗成的惯例，顺序不可颠倒，反对先伸手要回报，再去做奉献，任何人都不能把奉献当成同组织、同社会、同企业、同他人讨价还价的砝码，都不能把索取回报当作奉献的先决条件，这是一条道德底线。提倡奉献，并不反对谋求个人的正当利益，相反，在提倡个人奉献的时候，更主张企业要关心、保护和发展个人的正当利益。但由于客观条件限制，个人的一些正当要求应当满足而一时还不能满足时，或是出现回报与贡献不尽相符的时候，应当具有无私奉献的风格与胸怀，要相信问题会随着改革的深入逐步得到解决，不能因此逃避奉献的责任，不能超越传统文化心理。从这个意义上说，对得起奉献者，更应该是个人的自励和自警。集体也好，个人也罢，都要以内省之心，想想自己是不是对得起为我奉献的集体和个人，想想自身应该怎么做。如果只考虑别人如何对得起自己，而不考虑如何对得起他人，只讲索取，斤斤计较，这样的人，就不是真正的奉献者。提醒奉献者：你的身后有千千万万的人，你的奉献也有他人的奉献在其中，不要脱离集体、脱离环境、只突出自我，要摆正个人和集体、局部与整体、单位与社会等对应关系，认真做事，谦恭做人。

对得起奉献者，语言特点通俗。核心价值观用语应该凝练，简约，质感。对得起奉献者，可以有多种表述方式，可以是“回报奉献者”，可以是“奉献世界”，表述不同，意思一样，文意相通，各有所长。但是“对得起”三个字最恰当，一是浅显明白，来自于老百姓口头语，不加修饰，拿来就用，一看就懂，一听就入耳；二是透着亲和，没有距离感，亲切自如，好感顿生；三是容易共鸣，入心入脑，渗透力强，便于持久贯彻。用口头语表达，别有一番情致，耐琢磨，有味道。

对得起奉献者，是一个无主语句式。要对得起奉献者，可以是单位，也可以是个人，可以是企业内的，可以是社会的，可以是单

位对单位，可以是单位对个人，还可以是个人对个人，个人对单位，只要是接受奉献者奉献的就应该给予回报。对得起奉献者，主体呈放射状，不是管道状，可以更广泛地应用、推开，有更广的适应性。

对得起奉献者，倡导做奉献者，做超值奉献者，做对得起奉献者的奉献者。

## 二、“对得起奉献者”的目的和意义

### （一）努力实现企业文化建设的重大突破

作为有着上百年历史的老矿区，焦煤集团有深厚的文化传统，继承焦煤的优良传统，在改革开放的新时期再铸企业新的辉煌，就要做先进文化的代表，建设先进的企业文化。

焦煤集团企业文化建设的长远目标是：形成具有焦煤特色、系统化的、稳定的、有蓬勃生命力的企业文化，促进企业发展战略顺利实施、管理科学、经营效果好、员工素质高、市场信誉好。现实目标是搭建集团公司企业文化系统框架，总结和完善出适应新时期要求、符合企业发展战略、遵循文化发展规律、体现职工根本利益、具有本企业突出特色的主体文化体系。在挖掘老传统、构建新理念方面迈出重大步伐，为培养企业凝聚力，提高员工素质提供基本坐标。

企业文化是企业的根，企业精神是文化的神，核心价值观是企业精神的核。焦煤核心价值观的形成，是在分合管理思想指导下对企业文化历史的高度概括，是理论与实践结合的丰硕成果，是企业家智慧的结晶，是文化向更高级别发展的宽广平台，是企业文化建设的重大突破，标志着文化的成熟。

### （二）体现党的宗旨，坚持执政为民

执政为民，是一个政治衡量标准。在中国共产党的领导下，我

们一切工作的出发点和落脚点应该是满足人民群众的愿望和要求。国有企业奉献的主体是职工群众，当然也包括延伸的部分，因而在指导思想上就应该是无论如何对得起他们，为他们喝彩，为他们叫好，为他们鼓掌，为他们办实事。

核心价值观的提出，表明企业的最重要的价值判断：尊重职工群众，尊重价值，知恩感恩。面向一切奉献者，肯定他们的劳动，肯定他们的价值，感知他们的忠诚，领受他们的好意，回报他们，在互动中，在能量的交流中，实现关系的和谐。

### （三）用哲学思想处理企业面对的重大理论和实践问题

百年老店，如何解决长久发展的动力问题，是摆在企业面前的一个亟待解决的重要问题。提出核心价值观，就是用哲学思想处理企业面对的重大理论和实践问题。发展为了谁，怎样对待历史，怎样谋划未来，怎样对待作出贡献的干部职工，怎样奖励超值奉献的人员，怎样做到按劳分配与社会公平的统一等。核心价值观“对得起奉献者”，抓住对立统一规律这一客观世界的基本规律，以矛盾普遍联系、绝对运动、两分法等哲学基本观点，找到解决问题的思路和方法。

对得起奉献者，就要对得起历史，就要把企业做长做久，把百年焦煤的旗帜扛下去，而不是紧盯着眼前的三年五年十年八年；对得起奉献者，就要不断提高劳动者的各种待遇，同时，更加重视超值奉献者的劳动，适当拿出一部分价值奖励作出超值奉献的单位和个人，尽量使他们劳有所得，提高他们的工作积极性，劳动创造性；对得起奉献者，就要对得起国有企业的荣誉和信誉，把诚信文化传承久远；对得起奉献者，就要在经济发展时，设法想到历史上的奉献者，顾及到现实中的弱势群体，给他们以关怀和照顾，共享发展的成果。

企业虽是一个相对独立的社会成员，但企业与社会联系十分

广泛，企业的生存离不开社会环境的支撑，因此将所有为企业提供优质环境的人都视为奉献者。生产物质财富的劳动者是奉献者，用先进的经营理念、用先进的方法管理企业，用先进的生产技术武装企业，推动生产，提高效率的管理者、技术人员是奉献者，精神产品的生产者也是奉献者。既承认物质财富的基础性，又承认精神财富的创造性。

奉献与回报，是事物存在的两种状态，对得起奉献者，找到了能量提供者与接受者之间的沟通点，找到了矛盾和谐相处的平衡点，找到了传统思想与现代理念结合的共鸣点，矛盾对立的两个方面，统一于新的形势下，共荣共进。

任何一个事物的发展，都是事物存在态势的进步，都是一种过去存在方式的延续，不是一种割断，不是一个断层。焦煤集团的百年，是一道奔腾不息的历史长河，一直流动到现在，是十几代人拼搏奋斗的结果，今天的辉煌，是站在前人肩膀上的攀登。既肯定今天的努力，又承认昨天的积累，显示了焦煤集团认识世界的历史唯物主义态度。

“对得起奉献者”兼顾了矛盾的方方面面，把握了矛盾的相互依存、相互促进、相互转化等特性，是用哲学思想指导焦煤企业文化发展的成功实践。

焦煤集团提出“对得起奉献者”这一核心价值观，竖起了一道独特的文化景观，显示了它的特质性，拥有了文化竞争优势，是分合管理思想的又一闪光点。

### 三、“对得起奉献者”的文化遗产

#### （一）百年焦煤史是一部奉献者的历史

焦煤集团始终把国家的荣誉、民族的利益、社会的事业、集体

的工作、企业的发展放在第一位。在大事面前义无反顾，冲在最前列，拣最重的担子挑；舍弃局部的、小团体的、暂时的利益，哪怕做必要的牺牲，无怨无悔。

1925 年焦作煤矿大罢工，声援“五卅”反帝运动，罢工八个月，最后取得胜利，万名员工做出了巨大的牺牲和勇气；抗日战争时期，焦作煤矿把自己融入全民抗战的洪流之中，挤时间进行军训，拆运 7 000 多吨设备运往湖南、四川，坚决不让煤矿设备落入敌人之手，是那一时期内地唯一一个内迁的煤炭企业，在大后方改建煤矿，建立工厂，生产能源，提供动力，这是一种伟大的民族意识，是一种奋不顾身的勇士精神；解放战争时期，面对反动派的魔爪，为了保护胜利果实，毅然备战上山，在没有通行道路，没有运输装备的情况下，克服种种困难，把大部分设备运到解放区，建军工厂。没有厂房建厂房，没有原料自己炼，没有图纸自己画，生产弹药，支援前线，曾荣获“刘伯承工厂”称号，为新中国的建立捧出了一颗赤胆忠心；建国后，当国家急需能源、恢复国民经济的时候，焦作煤矿工人表现出极高的政治觉悟，出大力流大汗，多出煤出好煤，走在奉献者的前列，创造了持续 20 年的辉煌。

奉献能源为社会。解放前的焦作煤矿，是全国为数不多的运用现代技术开采的煤矿。这一时期虽然矿山饱受帝国主义、封建官僚势力欺凌，但源源不断的煤炭生产，为整个社会贡献了能量。建国后，焦煤开足马力搞生产，从这里挖出的煤炭，为全国各地的社会主义建设提供了能源。改革开放初期焦作煤矿在矿井持续衰老的情况下，一度恢复到近 500 万吨的年产量，宝刀虽老雄风犹在。仅解放后焦煤就生产了 2 亿吨煤炭，有力地支援了国家经济建设。

计划经济时期，企业只是作为一个生产单元，价格统一，销售调拨，企业没有积累，长期做着奉献。即便是改革以后，仍然承担了较多的经济改革成本，煤炭价格很长时期没有放开，成本构成要素不完全，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、安全和职工生活积累了大量欠账，煤矿职工平均收入低，生活困难，住房困难。处在靠矿起家的资源性城市，企业承担着重要的社会管理职能，分担了一部分社会成本。在十分困难的经济情况下，焦作煤矿工人“特别能理解，特别能吃苦，特别能忍耐”，无怨无悔承载改革的阵痛，有苦不说苦，咬碎的牙肚里咽，表现出了服从大局、服务大局的博大胸襟。不管在哪个时期，焦煤都是一个无私奉献者的典范。

全国劳模刘九学、丁百元，一个个奉献者楷模和隐藏在他们身后的无数矿工，想的从来不是自己的奉献应该得到什么样的回报，而是个人拿什么来回报集体、回报党、回报国家和人民。爱祖国，爱煤矿，鞠躬尽瘁、死而后已。这就是我们可爱的矿工，这就是他们的品质，这就是煤矿钢铁的脊梁。

## （二）百年焦煤史是一部对得起奉献者的实践史

焦作煤矿长期坚持对历史负责、对社会负责、对群众负责的精神，始终如一地履行对得起奉献者的使命与职责。长期以来，尊重职工的政治地位，坚持职工代表大会制度，重大事项由职代会讨论决定，畅通渠道让职工参与民主管理；坚持提高职工生产及生活待遇，改善职工的生产生活条件；关心矿区困难群体，对困难党员、困难职工“三送”活动：送政策、送心情、送温暖，真心实意办事情。只要是政策规定的了，不折不扣兑现给职工群众；属于企业自己范围内的事情，在情况好时多办事，在情况不好办不成事时缓办，在情况开始好转时，不能一下子解决完遗留问题，可以一件事、一件事来办，群众照样理解、照样满意，连续多年春节期间企业拿出了上千万元给离退休老同志发慰问金，按说养老金已经实行了社会统筹，但是企业没有忘记他们曾经为企业的生存发展所付出的辛劳。有同志说，现在开这个头，以后没钱咋办？没钱不办，有钱就办。过去老同志们一直拿低工资，奉献了几十年，献了青春献子孙，把



几代人都交给了国家，交给了煤矿，国家现在也在努力提高他们的离退休待遇，今天企业要尽这一份心，努力给予补偿，条件许可的情况下尽可能多地补偿，这叫平衡，也是公平。

### （三）百年焦煤史是一部先进文化的积累史

1925年，焦作煤矿举行了闻名世界的大罢工，毛泽东同志在随后写就的《中国社会各阶级的分析》一文中，热烈称赞焦作煤矿工人“特别能战斗”，成为煤炭行业一面迎风飘扬的旗帜，一种行业精神。抗战时期表现的民族大义，解放战争时期的听党话跟党走，建国后的主人翁觉悟、老大哥风范，困难时期的坚韧品格，面对机遇的抢抓意识，企业管理的创新精神，成为弥足珍贵的文化财富，成为弥足珍贵的文化生产力。

企业百年的历史，就是先进生产力与文化推动力共同发展的历史。焦煤集团提出核心价值观，是百年历史文化长期积累沉淀到一定阶段，发育成熟的优秀果实，把焦煤集团企业文化建设大大地向前推进了一步，在这个基础上，一定会创造更加新鲜多样的文化生产力。

## 四、怎样做到“对得起奉献者”

“对得起奉献者”不是一个简单的口号，作为价值观，它要体现在企业所有活动之中，做什么、不做什么，怎么做，都要用“对得起奉献者”的标准来衡量。

### （一）尊重人，理解人，关心人，不亏人

尊重人的前提是平等待人。人生而平等，一个人虽然能力有大小，机遇、理想与抱负有差别，但人格上大家都是平等的，不管你职位有多高，也无论你钱有多少、本事有多大，都不能因此看不起人，觉得自己高人一等，不把别人当回事。尤其是在领导岗位上的

人，一定要把身份看得低一点，不能你官大，就觉得了不起，同群众见面，主动打个招呼，态度和气一点，说话家常一点，这样的人才能得到群众拥护。尤其是对那些超值奉献的人，更要礼遇有加，抽时间到他们家串个门，方便时候找他们拉拉家常，点滴细微，却反映出对奉献者的尊重，显示了礼贤下士的情怀。人都是有感情的，你敬我一尺，我敬你一丈，按照马洛斯的需求层次论，这种精神上的回报，比物质上的更难得，也更为可贵。

尊重人，要尊重他人的劳动，他人的能力，尊重他人的人格，尽力发挥每个人的积极性。要相信每个人都会追求完美，只要给予适合的环境，也一定会成功。这就要求我们，一要知人善任，力求使每个员工的聪明才智都有用武之地，各得其所，各尽所能。二不能求全责备。金无足赤，人无完人，超值奉献者自然也会有这样或那样不足的地方，对此，要多看优点，多看他们的成绩与奉献，少看缺点与不足。还要明白，人都会犯错的，即便是对违反制度的人，也要尊重，决不能在人格上贬低人家。好多矛盾的激化包括一些群体性的事件，都是由于缺少尊重人格的意识引起的，甚至一句话就把矛盾激化了。焦作煤矿的矿工，脸黑心红，耿直爽快，再大的苦都能忍受，但却不能承受一个蔑视的眼神。

理解人，就是要经常进行换位思考，设身处地的为人着想。没有理解，就难以沟通，也就谈不上做到对得起。比如，经常有人说“什么什么够意思了，可对方还是不领情”，这里当然会有欲壑难填的情况，更多时候则是互相不理解。一事当前，先冷静地替对方想一想，当领导的，想想如果我是群众，我会怎么样；当群众的，也要多想想领导的难处，这样便不难理解对方的心情。理解了，心才能想到一起，情才能融到一块儿。

关心人，就是要以感激的心情对待我们的奉献者，把职工的冷暖时刻挂在心上，让奉献者感到温暖。为官一任，造福一方。古时候把地方官员称作父母官，百姓是子民。现在人民当家作主，百姓

是衣食父母，拿了百姓的钱就得为百姓办事。作为企业，要明白搞企业是为什么，出发点在哪里。如果职工群众吃不上饭，看不了病，孩子上不了学，就失去了办企业的意义，就上对不起组织，下对不起职工奉献。员工做奉献，奉献给员工，企业替职工着想，职工为企业出力。关心奉献者，就是要关心奉献者在想什么，要求做什么，它既反映在生活各方面，也体现在工作、事业的帮助和支持上，这些都是具体而不抽象的。要从细处着想，深入群众、了解群众、关心群众，真操心、真办事、真付出，这样说话办事才合人意、暖人心、动人情。

不亏人，就是要让奉献者得到实惠，要让创造效益的人分享效益的甘甜。要随着企业效益逐年好转，稳步增加职工收入，提高超值奉献者的待遇。焦煤虽然企业困难，但仍要在考虑企业发展、筹措资金上项目的同时，积极采取措施提高职工收入水平。2002年以来，焦煤通过改革工资制度，职工人均收入每年上一个台阶，2004年又建立企业年金制度，并提高了住房公积金，2006年又制订期股激励的方案，进一步深化分配制度改革。这些措施，说到底，都是为了奉让奉献者得到实惠，让超值奉献的人多劳多得。不亏人，就是不能让干事的人吃亏。焦煤有上万人的农轮工队伍，他们长期奋战在煤炭生产第一线，是企业建设和发展的重要力量，企业也决不能在待遇上亏待他们，在工资待遇、劳模评选、民主管理、教育培训及其他福利方面，都主动为他们考虑，只要干得好，照样当模范，照样被提拔，照样能受到重用。要让多奉献者多得，同时也要兼顾多方面的利益。比如对离退休人员，焦煤长期坚持开展“三送”，送政策，送心情，送温暖。虽然效益是现在的员工创造的，但奉献一点出来，体现的是对历史的尊重，尽到的是企业的社会责任。为什么很多走出去的老领导、老矿工退休后，都愿意回到焦作度过晚年？不是焦作这个城市有多好，比焦作更好的城市很多，有的还是大城市、省城。根本原因还是焦作煤矿的亲和力，他们曾经为焦煤做出

过奉献，企业今天没有忘记他们，可能是一句祝寿的话，也可能是一顿叙旧的饭，但却能让矿区充满温情。有的企业高薪招聘人才，省内几个煤炭企业都有去应聘的，却难得见到焦煤的人。有的出于多种考虑离开了焦煤，但企业仍然牵挂着他们。在焦煤或许钱挣得不多，但心气顺。路遥知马力，日久见人心，敬重奉献者，也自然能赢得奉献者的敬重，这就是凝聚力。

## （二）每个人都要加强自身品质修养

1. 要善良厚道。善良才有幸福感、安全感，善良才能与人愉快地相处，善良才能把精力集中在事业上，善良才能有坦荡的胸襟，善良才能摆脱恶斗与内耗，善良才能懂得奉献并回报奉献者。善良也是一种智慧，一种自信，一种快乐，一种精神力量。没有善良，就没有纪律，也就没有社会的和谐与安定。

善良的人才能厚道。有了善良，处理一件事，就能出自公心，就有了好的出发点，就不会做对不起人的事，就能担负起自己应负的责任。有了善良，便会有恻隐之心，同情弱者，关心他人。有了善良，便能“感恩知福，饮水思源”。人的一生，离不开外部的帮助和支持：大自然的滋养，父母的抚育，友情的慰藉，社会的教育，和谐的环境。“一日之所需，百工斯为备。”每个人的生活受到士、农、工、商各阶层的照顾，大家都应以感恩的心去看待，要明白“受之于人者太多，出之于己者太少”。所以个人就要努力奋斗，努力做好工作，不断创造财富，回报奉献者，回报社会对自己的奉献。做人也好，做企业也好，都要常怀感激之心。

2. 要淡泊名利。人生的价值，不在占有财富的多少，更多的是精神上的满足。幸福感来自于心态的自我调整。幸福观不一样，对幸福的感觉也有所不同。喜欢奉献的人，把带给别人快乐当成个人最大的幸福。人生不满百，要抱着平常心对待生活和待遇。不能整天和这个比，和那个比，专比条件好待遇高的。尤其是领导干部，

要比就同职工群众比，同前辈比。看看自己身边，还有多少人在为生活、为工作而四处奔波，站在他们面前，自己还能比什么。要把自己的贡献看得小一些，把别人的贡献看得大一些，对工作对事业孜孜以求，而对于那些名利之事，不能斤斤计较。

**3. 要勇于进取。**争气的孩子人人都喜欢，干活的人大家都要尊重。什么叫争气？就是所求甚少，却给予甚多。焦煤人有这个品性，特别能吃苦，特别能忍耐，又特别能战斗。让别人说你干，是做人的最大价值；让别人因你而快乐，是做人最大的幸福。一个人的成功不一定非得要当多大的官，不管干哪一行，都要能干出点样子来。给什么工作，担什么担子，都能够拿得起，放得下，让人信服。这就要求每个人都要不断地学习，不断提高个人的服务本领。在当前这个充满竞争的时代，终究要靠真本事，能力越强，本领越高，奉献的价值就越大，也就越能得到社会的认可。焦煤集团最近几年的涨工资、激励期权，都体现了这一点。不能让超值奉献的员工得到应有的回报，实际上是新的社会不公。

**4. 要诚实守信。**诚实，是指言行跟内心思想一致，不说假话，不做明知不对的事情。守信，就是讲信用，不失信，“言必信，行必果”。重诚守信，历来是中华民族的优良传统。古人云：人无信不立，事无义不成。诚信是一切道德的根本，是整个社会赖以生存和发展的基础，也是一个人思想道德素质的外在表现。俗话说，以心比心，以心换心，只有你对别人讲信用，才能赢得别人的诚实守信，才能外聚人脉。现代社会生活方式多种多样，给了每个人选择自己生活方式的自由和权利。但不论怎样选择，都不能离开做人的底线。社会主义市场经济是法制经济，也是道德经济，更是信用经济，有诚信的企业才能经得住时间的考验。市场经济条件下，员工之间、员工与管理者之间、企业和供应商之间、企业和消费者之间的互信，是进行商业交往的基础；缺乏互信，企业就没有市场。焦煤的信誉就是建立在以诚待人上的，不管对谁都是诚心诚意，实心实意，不

玩虚的，不蒙人，不诓人。与各方面打交道，求的都是双赢。焦煤有很多合作伙伴，很多都是打了十几年交道的老朋友，为什么都能够保持长久？靠的是讲诚信，不管煤炭市场如何，始终如一地保持质量，满足客户需求，始终如一地保证合同的完成。近几年煤炭市场供不应求，焦煤坚持宁愿价格低一点，也要首先满足对老客户的供应，为此虽然有损失，但巩固了长期合作，建立了企业良好的市场信誉。言必信，行必果，披肝沥胆，坦诚相待。市场好坏一个样，对内对外一个样，应该成为焦煤企业市场行为的品行。为焦煤做过奉献的人，不管在任不在任，都应当是企业的座上宾；职工退休了，虽然已转为省级统筹，可他们有困难，企业还是要帮助，只要有能力，就尽量为他们办实事。六个煤矿破产改制，有相当一部分人员领取经济补偿金离开了，按说与企业没有关系了，但焦煤集团仍旧牵挂着他们，在扶贫、就业等方面，尽可能地给予关心和帮助。

关于加强个人修养，是多方面的，不仅限于以上所述，比如勤劳俭朴、艰苦奋斗，比如虚怀若谷、团结同志，等等，都很重要。是不是对得起奉献者，能不能对得起奉献者，很大程度上讲，取决于个人的道德素质。没有这样的思想境界，就不会有相应的行动。

### （三）用制度激励奉献

制度是维护核心价值观的工具。“槽刻出习惯，习惯出文化”。虽然以价值观为核心的企业文化就像空气一样存在于组织之中，是无形的，但不能因此忽视必要的制度规范，以“对得起奉献者”的价值观为指导，制定相应的制度，激励人人争做奉献。行为科学认为，人的需要是多方面的、多层次的，既有物质利益的需要，也有精神方面的需要，既要获得相应的待遇，又要实现人生的价值。对得起奉献者，就是要从物质、精神、政治等多方面建立良好的制度，让奉献的人各得其所，有名利有价值。

建立符合企业实际的分配制度。要让奉献者有利，能得到实惠。



从2000年开始,焦煤集团实行算、发工资制和打资金“水闸墙”,实现了各单位的多劳多得,单位和职工奉献越大收入越高。随后又在基层单位管理人员中推行经营者年薪制、建立以岗位效益工资为主的基本工资制度,使职工收入随着企业效益的增长相应的提高。2004年全面实施岗效工资制度,以市场劳动力价位为基础,大大增加活工资的比例,拉开了不同奉献者之间收入的差距,增加超值奉献的人的收入。与此同时,对首席技术员工、专业技术带头人进行补贴,在待遇留人方面向前迈出了一大步。但与外界比,焦煤的待遇总体仍然偏低,不利于人才的培养和激励,为此企业正积极探索以期股、期权来激励管理和技术骨干人才的分配模式,逐步推行以股份期权形式重奖有突出贡献的人员,借此将员工的报酬与企业的长远利益结合起来,凝聚人才,鼓励超值奉献。

建立有企业特色的精神激励机制,就是要让奉献者光荣。要对得起奉献者,必须重视物质奖励,但也不能忽视精神方面的激励。有时候一句祝福的话语,一声亲切的问候,一次有力的握手,一次会议的表扬比发什么奖都管用。在此方面焦煤过去有不少成功的经验,如多年形成的家访谈心,很容易把员工的心与企业凝聚在一起。作为领导者,要认真倾听群众的呼声,即使一些意见不成熟,也要认真对待。精神激励,还要善于发现和培树典型。榜样的力量是无穷的,奖励一个人,激励上百人,所有员工的干劲调动起来了。适应市场经济的特点,焦煤集团在劳动模范、优秀党员、四有职工等传统先进典型评选的基础上,结合企业发展实际,开展学科带头人、首席员工评比、科技创新人才、技术能手等评选,定期召开科技表彰大会,并先后评选出十大优秀共产党员、十大杰出青年等,对所评选出来的先进人物,在进行物质奖励的同时,还通过各种媒体、各种形式,在矿区进行大张旗鼓地宣传,使他们成为矿区的明星,成为广大员工学习的榜样,营造奉献光荣的良好氛围。

建立焦煤的人才培养机制。人才是企业的第一资源,特别是能

为企业做出超值奉献的人员，是企业最重要的财富。既要做到待遇留人，不断加大物质激励的力度，把他们的个人价值追求与企业有机结合起来，同时又要坚持感情留人、事业留人，积极为他们提供创业的平台，使之安心工作，顺利发展，充分实现个人自身价值。现代企业的竞争说到底人才的竞争，设备没了可以再买，厂房没有可以再建，但熟练的技术人员走了，要重新培养起来就不是一年、两年的工夫。要健全人才选用机制，进一步深化人事制度改革，不唯学历，不唯职称，不唯资历，不唯身份，突出以竞争为主导的人才选拔机制，开辟优秀人才脱颖而出的“快车道”。在政治待遇上，不管是入党、提拔，都优先考虑，让超值奉献的人有位置，有充分施展本领的舞台。要关心他们的学习和工作，努力为他们的科研、学习等创造宽松的环境，在人财物等多方面提供条件。

用制度激励奉献，用规范约束行为。要通过制度建设，在企业内部营造一个奉献光荣、奉献者实惠的氛围，让它体现在企业生产、生活、经营管理的方方面面，使奉献者保持心情舒畅，微笑挂在脸上。任何对奉献的漠视，都会凉了奉献者的心。

## 五、“对得起奉献者”实践的几个重要问题

作为企业的核心价值观——“对得起奉献者”，着眼于做久焦煤，倡导激励奉献，目的是调动积极性，实现企业与职工、企业与社会共同发展。

### （一）要处理好几个关系

1. 正确处理奉献与获取的关系。首先，奉献与获取是互相联系、互为前提、不可分割的。在企业内部，每个人既是企业财富的创造者，又是企业财富的消费者，前者表现为对企业的贡献，后者表现为从企业获取。没有人们的劳动和对企业的贡献，就不可能保证企

业成员的消费；同时，一个人只有为企业做贡献，才能从社会中获取必要的物质和文化生活资料。如果人人都只考虑索取而不首先做贡献，那么企业就无法生存，更谈不上发展。第二，要看到个人的成功离不开他人及社会的帮助，否则再大的抱负也难以施展。职工从企业索取的也不只是物质的回报，同时还有实现个人价值的平台和机会。第三，提倡奉献并不反对谋求个人的正当利益；相反，在提倡个人为企业奉献的时候，更主张企业要关心、保护和发展个人的正当利益。

2. 正确处理共性与个性的关系。企业价值观是共性，但每个人还有自身的价值观。企业价值观是企业与个人在价值认同上的统一。从这个意义上讲，个性的价值观应当服从共性的企业价值观。“对得起奉献者”是标准，也是约束。说它是标准，是因为企业一切活动，个人一切创造价值的行为，效果都要以这个为标准来检验。说它是约束，就是企业与个人都必须遵守。企业要考虑的是如何对得起奉献者，个人要考虑的是自己是否对得起企业给自己的奉献，自己是否做出了应有的奉献。不能把个人的价值观凌驾到企业之上。

3. 正确处理经济建设与文化建设的关系。企业是一个经济实体，必须坚持以经济建设为中心，强调文化建设的重要性，不是要放松经济管理，不能本末倒置，没有经济的发展，一切都是镜花水月。因此，以人为本的管理，不是要淡化制度管理，把现有好的管理手段都扔了。瞻前顾后不是优柔寡断，以善待人不是不要原则，奉献社会不是不要效益。庸俗的人情关系，历来是企业管理的大敌。文化建设是为经济建设服务的，是为了统一全体干部员工的思想、认识，把全体干部员工的心拢在一起，把全体干部员工的劲拧在一起，共同致力于企业的发展。坚持“对得起奉献者”，是以科学的态度，对待奉献者奉献的价值，不能沦为平均主义或产生“老好人”思想。同时还要看到，价值观的形成是潜移默化的，不能指望今天确定了核心价值观，马上就能见到成效。思想认识上的问题，不是一朝一

夕之功，要有一个循序渐进的过程。

## （二）领导干部要做表率

一个组织，影响价值观的因素很多，企业目标、组织形式、规章制度、行为规范、成员与组织的关系，都会对价值观产生极大的影响，但领导的身體力行最为关键。个人在组织中的地位越高，对企业价值观的影响就越大，领导者之所以能够转变企业价值体系，是因为他能对企业的一切活动施加影响，是企业运转过程的真正权威，他的战略性决策和操作性管理，决定着企业的兴衰。领导干部要摆正个人的位置，正确对待个人得失，把奉献放在首位。同外界相比，焦煤集团经管人员待遇确实不算高，但既然选择了焦煤，也就是选择了奉献。要经得起诱惑。随着企业的发展，企业要循序渐进地推行分配制度改革的深化，加大活工资分配的比例，不断从企业新增效益中，拿出一部分奖励创造效益的人。领导干部要多想想自己是不是对得起焦煤这块牌子，是不是对得起组织和群众的信任，是不是对得起自己所得到的报酬，在自省上起表率作用。

## （三）全体员工都要自觉奉献

如前所述，对得起奉献者，首先要先做奉献，奉献是基础，是前提，是因，对得起是结果。奉献是什么，简而言之，奉献就是付出。不能光考虑收益，不作贡献。企业的每一个员工，都要以奉献为荣，不能以奉献者自居，拿“对得起奉献者”来同企业讨价还价。真正的奉献，要有不求回报的境界。还要看到，企业是大家的衣食父母，要珍惜自己岗位的来之不易，想到自己的薪水蕴含着多少人的奉献，要想到企业对自己的关心和培养教育，怀着崇敬之心，对待自己的工作岗位。人心不足蛇吞象，这山望着那山高，这种人难以有大的成就。

#### （四）用核心价值观统一思想和意志

从一定意义上讲，企业也是价值观认同的人聚集并且实现各方价值的平台，坚持以人为本，是坚持以相信企业的核心价值观、能力又符合企业要求的人为本。企业有自己的发展目标和价值观，而目标的实现要由人特别是有能力、认同企业奋斗目标和价值观的人来完成。这些人，才是企业赖以生存和发展的基础；企业也应当尽力让这些人的满意度最大化。按照“对得起奉献者”的价值观要求，衡量一个员工对企业是否重要，主要看两点，一是是否乐于奉献，二是奉献的能力怎么样。古语说，“有德有才大用之，有德无才善用之，无德有才慎用之，无德无才弃用之。”这里的“德”即是指对核心价值观的认同和遵从。这就要求企业每一个成员，都要清醒、清楚地定位自己。志同才能道合，志不同则道不和，道不和则不与谋。集合到焦煤这个企业，起码应当具备奉献的精神，有“对得起奉献者”的意识并以此自律的行为。否则，就没有理由要求企业、要求他人为自己奉献。

人生的意义在于奉献，而奉献的意义在于不断地充实；企业财富来源于社会，最终还要奉献给社会。作为一名员工，要努力在本职工作岗位上奉献自己的聪明才智，让自己的人生价值在焦煤集团大发展的事业中得到体现，用诚实劳动，开创企业美好的明天，为国家、为民族、为社会作出更大的贡献。

### 第三节 企业精神——“特别能战斗”

#### 一、不同时期的“特别能战斗”精神

产品有品牌，文化也有品牌。“特别能战斗”精神，是焦作煤

矿的文化品调，历史渊源深，影响范围广，持续时间长。

毛泽东同志在 1926 年 3 月发表的《中国社会各阶级的分析》这一重要历史文献中，高度评价了开滦、焦作煤矿罢工，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”。80 年过去了，“特别能战斗”精神今天已成为全国煤矿工人共同的精神财富。特别是作为“特别能战斗”精神发源地之一的焦作煤矿，一直在传承、发扬、光大着前辈们留下的这种精神，并在不同历史阶段赋予它新的内涵。

“特别能战斗”精神在焦作煤矿经历了四个重要发展阶段：

从建矿到新中国成立前，这一时期，焦作煤矿工人的“特别能战斗”精神主要体现为勤劳隐忍、憨厚淳朴的传统美德，不甘屈辱、不怕流血牺牲的民族气节，和听党话、跟党走坚定革命政治立场。一方面，矿工前辈们的勤劳淳朴，开创了煤矿工业发展的新阶段，奠定了中国现代煤炭工业的基础，为推动中国煤炭工业的发展，作出了不朽的贡献；另一方面，在这长达半个世纪的革命岁月里，焦作煤矿工人自觉坚持党的领导，以其顽强的革命斗志，谱写了中国工运史上灿烂的一页。

从 1948 年矿山解放到 1978 年党的十一届三中全会，是“特别能战斗”精神的第二个重要时期，特别能“战斗精神”主要表现为出大力，流大汗，多出煤，出好煤，顽强拼搏，为国奉献。新中国的成立，使古老的焦作煤矿焕发出了青春，焦作煤矿工人积极响应党的号召，迅速恢复煤炭生产，以极大的热情投身于新中国的经济建设。30 年中，生产煤炭近 2 亿吨，有力地支持了国民经济的恢复和发展，成为全国重要的能源基地、中国煤炭工业的一面旗帜。

从党的十一届三中全会以后到焦煤集团成立，是焦作“特别能战斗”精神的第三个历史发展时期。这一时期，“特别能战斗”精神集中体现为“特别能理解，特别能吃苦，特别能忍耐”。面对着计划经济向市场经济过渡的新形势，焦作矿工识大体、顾大局，理解



企业，理解国家，积极拥护改革、支持改革，热情参与改革，围绕转换内部机制、发展多种经营创造了不少好的经验，尤其是在煤炭市场不景气的时候，8万职工风雨同舟，全力维护了矿区的政治经济形势稳定。

步入21世纪，焦作煤矿工人赋予了“特别能战斗”新的时代内涵，焦作煤矿工人表现出了强烈的抢抓机遇意识、勇于承担风险的责任感和与时俱进的创新精神，在分合管理思想指导下，企业发展蒸蒸日上。

## 二、“特别能战斗”的精神实质

焦作煤矿“特别能战斗”精神代代相传，并随着时代的发展，不断赋予新的内涵，成为焦煤集团的企业精神，成为焦作煤矿宝贵的精神财富，成为焦作矿工克难制胜的动力源泉，成为企业不断发扬光大的传家宝。特别能战斗精神的实质是：

### （一）爱国爱党精神

纵观焦作矿工“特别能战斗”精神的发展史，党的领导、路线和主张始终是核心和灵魂。焦作煤矿诞生以来，便把企业及个人的荣辱同国家的命运紧密联系在一起。无论是战争年代为了争取民族独立、矿山解放而献出宝贵生命的先烈，还是像孙越崎那样坚持实业兴邦的爱国企业家；不管是建国初期的爱国大生产，还是在改革开放的新时期咬紧牙关奋力支撑危局。在事关民族命运的关键时刻，焦作煤矿总是以自身绵薄之力默默为祖国母亲分忧；在国家利益需要的时候，焦作煤矿人总能义无反顾挺身而出。焦作煤矿百年发展历程，始终拥护党的领导，始终坚持贯彻党的路线、方针和政策，听党话，跟党走，识大体，顾大局，在党的领导下开展各个时期的工作，保持了政治的坚定性。

## （二）团结奉献精神

团结出凝聚力，团结出战斗力。对企业的强烈的认同感、归属感，在焦作煤矿旗帜下团结为强大的集体力量，一百多年来，不管面临什么困难，焦作煤矿的干部职工始终团结一致，同舟共济，人心不散，队伍不乱，心往一处想，劲往一处使，把个人的理想追求与企业煤炭生产建设相结合，勤勤恳恳工作，兢兢业业奋斗。焦作矿工的无私奉献精神，表现在他们不计个人得失，不讲劳动报酬，不看社会地位，不管待遇多么低，不管生活多么难，只要工作需要，他们或扎根矿山，或挥泪离别，为煤矿，他们流了汗水又流血，献了青春献子孙，用他们的全部身心支撑着焦作煤矿的过去、现在和未来。

## （三）勇于吃苦精神

焦作煤矿几经风雨，跌宕起伏，焦作矿工劈波斩浪，不畏艰难。焦作煤矿人秉承了中华民族吃苦耐劳、勤劳淳朴的传统美德，再苦再累的环境也能咬着牙撑下去，再重的担子也能挺直脊梁扛起来，从不讲价钱、讲条件，从不埋怨命运、计较个人的得失。长期以来，特别能战斗精神的熏陶，锤炼了焦作矿工敢打恶仗、善打恶仗的顽强品质；矿井苛刻的自然条件，磨炼了焦作矿工对任何艰难困苦无所畏惧的自信和勇气。环境在变，生活条件在变，但焦作煤矿人勇于吃苦的精神一直在传承。这种勇于吃苦的精神，彰显了焦作矿工特别能战斗的光辉形象，凸现了它在全国煤矿中的地位和影响。

## （四）不断创新精神

一百多年来，焦作矿工始终站在时代的前沿，善于学习，勇于接受先进的文化思想，富于与时俱进的创新精神，是先进生产力的实践者和先进思想的忠实执行者。作为我国重要的能源基

地，焦作煤矿在煤炭安全生产、技术创新及经营管理各方面，都创造了许多优秀成果，为各地煤炭生产建设提供了宝贵的经验，为中国煤炭事业的建设发展作出了应有的贡献。焦煤集团成立之后，面对前所未有的经济困境，焦煤集团从企业实际出发，确立了“两来一去”的工作思路和“四分”管理思想，狠抓“两改两营”，积极推动“五转”，走出了一条有焦煤特色的解困之路。创新是一个民族的灵魂，创新也是一个企业保持长久生命力的根本。创新精神是焦煤实现突围解困、改革发展所必须具备的精神。创新，就是善于总结过去，善于把握现在，将国家方针、政策与企业实际相结合，形成新的理念和认识，用以指导今后的工作。没有创新，就没有分合管理思想的产生，就没有“两来一去”的工作思路的形成，就没有“五转”和“五字”改制改革，就没有今天局面的出现。正是通过创新，焦煤找到了一条符合企业自身实际的新兴工业化发展之路。

### 三、继承和发扬“特别能战斗”精神，是实现建设第二个百年焦煤的必然要求

历史昭示未来，融入焦煤人血液和灵魂的“特别能战斗”精神，历久弥坚，不管什么时候，都是激励焦煤人前进的旗帜和动力。

（一）“特别能战斗”精神是推动企业深化改革的基本保证

人是要有点精神的，焦煤集团在物质上长期贫瘠，但精神上却是富有的。如果没有长期形成的“特别能战斗”精神作支撑，“四分”管理中的一些变革，如企业用工体制的变革，是很难实现的。

当前，焦煤集团依然面临着深化改革的重任，必须高举“特别能战斗”精神的旗帜，增强忧患意识和责任意识，增强心理承受力和风险承担力，理解改革，拥护改革，深化改革。一定程度上，

“特别能战斗”精神要体现在凝聚力上，思想与改革同步，行为与改革同行，阵痛与改革同担，成果与改革共享。有了这种精神的支撑，深化改革的任务就能比较顺利地完成了。

## （二）“特别能战斗”精神是谋求企业生存和发展的动力

企业精神是企业的旗帜。作为一个百年老矿，焦煤新时期的企业精神，既要传承历史，又要面向市场、面向未来，不能抱残守缺，拒绝接受新思想、新事物。“特别能战斗”，是焦煤人世代用鲜血和汗水凝成的，不仅在企业内部具有强大的号召力，在社会、在市场上同样拥有强大的影响力。面对全新的市场挑战，企业只有自觉地把企业精神融入其内部管理和市场活动之中，在全社会展示自己独特、积极的企业文化，才能谋求最大、最快的发展。

## （三）“特别能战斗”精神是做久焦煤、扩大企业影响力的手段

现代企业无不想做强做大，而焦煤的着眼点是做久，再做一百年。分合管理思想的形成，也是基于做久的战略思考。做久焦煤，要求企业在市场上不单是要营销自己的煤炭产品，更重要的是营销企业的无形品牌。提到“焦煤”，让人们想到的不仅是优质无烟煤、是煤炭行业的一员，而且还要让人联想到这是一支特别能战斗的团队，是一个讲诚信的企业。通过塑造诚信、合作的企业外部形象，为拓展市场创造良好环境。

企业形象的本质是企业的信誉，“信誉高于一切”是市场经济发展必须遵循的一个重要原则。市场经济是竞争经济，也是协作经济，都离不开讲信誉，失去了信誉，就失去了协作关系，也无竞争可言。焦煤集团把“诚信创新”作为塑造企业形象的出发点和落脚点，把与合作单位实现“双赢”作为一种理念，贯穿到行动中，凡是焦煤与外界的合作交往必须做到“不诰人，不被诰”。树立企业这种“诚信”的形象，就是特别能战斗精神的延伸发展；没有“特别

能战斗”精神，就没有严格质量管理的行为，没有“特别能战斗”精神，就难以抵御来自市场的各种诱惑。高举“特别能战斗”的旗帜，就要展示焦煤人的博大胸襟与经营睿智，把焦煤的产品品牌转化为产业品牌，再把产业品牌转化为企业品牌，通过发挥品牌的效应，为焦作煤矿的发展打下更广阔、更持久的市场。

## 第四节 企业文化建设的重点与方向

企业文化是一个历史的整合与现实的创新过程。分合思想指导下的企业文化建设，既要传承和整合传统的文化资源，也要对既有文化进行改造和创新，塑造出与企业发展相适应的企业文化，使企业的精神、价值、理念转化为全体员工的行为准则，转变为生产力。

358

### 一、把握企业文化建设的正确方向

分合思想指导下的企业文化建设是一个大命题，破解这个命题，是一个相当长的建设过程，它必须遵循一些基本原则，为宏观发展的大局服务，为现实需要服务，既要沿着党和国家指引的方向前进，也要为焦煤分合管理鼓劲加油，添砖加瓦。

#### （一）把握企业文化建设的先进性

首先，焦煤应确立清晰的文化走向。企业文化是社会文化的一部分，必须以马克思主义、毛泽东思想、邓小平理论与“三个代表”重要思想为指导，体现当今中国先进文化的发展要求；其次，企业文化要定位于推进企业的健康发展，在企业内部建立一种温馨的劳资关系，凝聚人心，提高战斗力，调动职工的积极性和创造性；其三要确立正确的核心价值观，既符合市场经济要求，又不背离中华

民族传统道德规范。企业的核心价值观就如企业的灵魂，提高职工综合素质是企业核心价值观形成的有效手段。企业要针对不同的发展阶段，抓好思想解放、观念更新，培养敬业精神、认真习惯，搞好团队建设，营造真诚氛围，注重机制、制度创新。同时，要切忌人言我言，人行我行，促进企业核心价值观的成熟，确保企业在激烈的市场竞争中更有活力，适应性更强。

## （二）把握企业文化的特色

先进企业已进入个性化时代，谁能真正创造经营个性，谁才能赢得市场。经营的个性化是和企业文化的个性相关的。一个企业的文化个性是这个企业生存、发展及其延续的反映，为此，焦煤集团既要大胆实践、积极推进，又要实事求是、务实求效，结合企业的改革发展、经营战略、生产管理、制度建设、职工队伍状况等实际，自觉地培育自己优秀的有个性的企业文化，体现企业的特色，塑造企业形象，营造积极、健康、向上、协调的文化氛围。

## （三）把握企业文化建设的重点

1. 完善制度。企业文化建设不是一个部门的事情，而是一项持久的、永恒的系统工程。它的建设不能只停留在红头文件、会议室宣讲和口号上，更不能仅仅浮在思想表面上，需要制度来规范、机制来运作，党政工团的齐抓共管、领导的身體力行和职工群众的共同参与。所以，要健全相关的制度、机制，促进企业文化建设方针、目标、任务和内容的落实。

2. 与时俱进。应体现与时俱进精神。随着市场环境的变化和企业的不断发展而变化，调整、更新、充实，在原有企业文化基础上，总结新经验，提炼新内涵，体现更强的生命力、渗透力和影响力。

3. 持之以恒。企业文化是文化的一种积淀，涉及到方方面面的工作，是一个循序渐进的过程，不可能一蹴而就。只有持之以恒地



将企业精神融入员工思想，将理念落实到经营管理中，将行为规范体现在日常言行中，才能推进企业文化建设。

4. 继承和借鉴。企业文化的源头在社会文化。许多现在企业文化中所积淀下来的，有很多是我们民族传统文化的优秀部分。我们既要坚持把一切有用的传统文化继承过来，去粗取精，又要博采众长，借鉴吸收其他企业的、民族的优秀文化，以丰富本企业的文化建设。

对焦煤集团来说，企业文化要总结 100 多年的历史，特别是改革创新的思想 and 经验，打造具有焦煤属性的文化品牌，用特别能战斗的精神凝聚全体职工，发展生产力。企业文化建设着力点放在打造第二个百年焦煤上，推动和支撑企业实现持续发展上，围绕企业的发展战略，构建相应的企业文化体系，使企业发展与企业文化建设相互促进，相得益彰。

## 二、焦煤集团建设企业文化的具体方案

分合思想指导下的企业文化建设是一项系统工程，需要企业家的设计、主导和引领，需要企业员工的广泛参与，需要与价值理念相配套的企业管理制度的固化和运行机制的支撑。要把最“实”的企业文化元素升华为最“虚”的企业的文化精魂，再把这种精魂渗透到生产实践的各个环节。为此，焦煤集团特制订了建设企业文化的具体方案：

### （一）指导思想

以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导，树立和落实科学发展观，以兴业强国、服务社会、造福职工、做久做强为追求，建设企业文化，打造企业核心竞争力。为促进企业的发展服务，为企业的战略目标服务，为打造第二个百年焦煤提供文化支撑力。通

过历史的整合与现实的创新，企业家的设计、主导和引领，员工的广泛参与，提升百年老矿区的文化发展水平，为建设和谐小康矿区作出贡献。

## （二）指导原则

强化性原则。“特别能战斗”的企业精神、“对得起奉献者”的核心价值观是焦煤集团企业文化的核心，是企业发展的不竭动力，焦煤的企业文化建设紧紧围绕这个核心，突出这个核心，用它统领文化建设工作和其他工作。

实用性原则。文化建设要为企业服务，贴近企业实际，注重实效，做到总结自己不虚妄，借鉴别人不形而上学。用优秀的企业文化支撑企业的改革发展，用改革发展的实践丰富企业文化。

传承与创新相统一的原则。焦煤集团有深厚的文化底蕴，要在继承传统的基础上，与时俱进，融入新的时代元素和色彩，实现企业文化在内涵、载体，实现形式上的完善与提高。

循序渐进原则。企业文化建设是一项长期的系统工程，有其建设发展的自身规律。因此，焦煤的企业文化建设采取阶段推进，循序而为，逐步深化的办法推进。

统分结合原则。集团公司主抓大的文化项目建设，制订通用部分要求，其他方面如操作规范、程序、具体形式等由基层单位根据情况延伸确定。

## （三）建设目标

长远目标：形成具有焦煤特色、系统化的、稳定的、有蓬勃生命力的企业文化，促进企业发展战略实施顺利、管理科学、经营效果好、员工素质高、市场信誉好。

近期目标：①搭建集团公司企业文化系统框架，总结和完善出适应新时期要求、符合企业发展战略、遵循文化发展规律、体现职

工根本利益、具有本企业突出特色的主体文化体系。在挖掘老传统、构建新理念方面迈出重大步伐，为培养企业凝聚力，提高员工素质提供基本坐标。②组织建设企业文化建设的工作网络。③形成健康和充满活力的企业文化建设氛围。

#### （四）具体内容

包括精神文化、制度文化、行为文化、物质文化。物质文化是基础，制度文化是保证，行为文化是关键，精神文化是核心。

深化精神文化建设。深入宣传贯彻“对得起奉献者”的核心价值观，巩固和弘扬以特别能战斗为核心的企业精神，深入挖掘其丰富内涵，在全公司进行宣传教育。

完善企业制度文化建设。总结检查、修订完善现有规章制度，体现各项制度、标准、规程、责任的约束力，发挥制度文化的导控作用。

推进企业行为文化建设。制定行为规范，对仪容仪表、岗位纪律、工作秩序、待人接物、卫生安全、素质修养作出要求。领导干部行为规范重点在勤政廉政，管理人员重点在奉公守法、执行力强，职工重点在爱岗敬业。

丰富企业物质文化建设。主要是视觉识别系统。物质文化还包括现代意义的产品的生产，使人想到产品就想到企业，要通过提升核心产品层次，树立产品的良好形象。同时改善企业物质环境的矿容矿貌，改善生产生活环境，让职工身心愉快地从事工作。

#### （五）建设步骤

分四步走：第一步，提高认识，统一思想。搞好文化建设，统一思想是前提。首先是企业主要经营管理人员，然后通过各种形式的宣传教育渠道，使职工，特别是企业基层骨干充分认识这项工作的重大意义，达到知在行前。第二步，调查研究，设计规划。组织

有关人员对企业文化现状进行调研,吃透情况,在此基础上,明确企业文化定位、目标、措施,抓主要矛盾,选准切入点。第三步,严密组织,传播执行。将规划变成现实,是一个复杂而关键的阶段,组织执行最为重要。要统筹协调,科学操作,了解并及时解决运行过程中产生的矛盾和问题。第四步,注重实效,巩固发展。择时对文化建设效果进行检验,适时调整偏差,避开负效应,推动文化建设不断深化,巩固提高。

## (六) 组织实施

建立组织机构。公司设立企业文化领导工作机构,基层建立相应工作机构,由上到下形成工作网络,做到有领导主抓,有部门负责,有人员专管,有经费保障,为开展工作创造条件。集团公司设立企业文化建设委员会,下设领导小组办公室、企业文化视觉识别组、企业文化行为规范组和宣传组。

明确工作职责。立足两个层面,集团公司全面领导企业文化建设,重点把关定向、规划设计、安排部署、指导协调、督促检查、总结评比,基层单位按照统一部署和要求,抓好企业文化教育与实践,对已有的识别系统进行规范与整合。

突出工作重点。①明确目标,按照集团公司规划制定本单位的规划;②加大宣传力度,使文化建设深入人心;③搞好典型引路,发挥典型的引路带动作用;④把文化建设工作与其他工作有机融合,用核心理念指导生产建设、资本经营、企业管理。

建立工作机制。定期汇报、及时检查,全面掌握建设情况,平衡、解决存在的问题,督促推动活动的深化。建立接待日、设立信箱、召开研讨会,畅通渠道,做好反馈。

强化激励约束。企业文化建设要逐步由软指标变成硬指标,纳入考核体系,对建设企业文化中贡献大、成绩突出的单位与个人给予奖励,对工作被动、态度消极的单位及领导给予批评和处罚。

## 第五节 企业文化建设的成效

百年焦煤积淀的厚重文化，进入新世纪后进入了一个拐点，在分合管理思想指导下，企业文化建设空前活跃，气氛轰轰烈烈，花团锦簇，硕果盈枝，有力地推动了企业战略目标的实现，极大地提高了企业管理水平。

### 一、扩张了企业管理与企业文化的认识空间

#### （一）对企业文化有新的认识

1. **文化也是生产力。**企业需要管理，管理就是文化，文化也是生产力，而且是重要的生产力。企业文化不是可有可无，它时时刻刻存在于企业的日常管理之中，掌握好它，运用好它，是现代管理的一项重要内容，是提升管理的重要措施，是现代企业发展的基础性工作。从贯彻落实科学发展观的高度认识，企业文化建设是重要的；从提高核心竞争力的高度认识，企业文化建设也是重要的；从建设高素质职工队伍、促进人的全面发展的高度认识，企业文化建设同样是重要的。

2. **文化建设潜力巨大。**企业工作的每个领域，都存在着把先进文化、先进文明渗透进去、体现出来的巨大空间。文化建设有巨大的潜力，让“以人为本”的科学发展观和构建和谐社会的目标成为一种文化精神，把它具体贯彻到企业日常工作的各个方面、各个环节，使企业构建和谐社会、和谐矿区的整个过程都展现其应有的文化魅力。

3. **文化建设要由浅入深。**建设企业文化，要讲究形式和内容做法

的艺术，更要着眼于更高层次的境界，要自觉注意并以改革创新的精神去改善提高做法的合理性与先进性，使它们更充分地体现社会主义先进文化的要求，以增强党的执政能力，提高领导艺术，从文化层面提高企业管理水平。

文化普遍地渗透在体制、机制和人们的行为方式之中，常常表现为某种隐形的因素，发挥着潜移默化的作用。因此，管理要密切关注事物和工作中的“隐形”层面，要深入到“潜台词”、“潜规则”的领域中去，通过改善管理机制和发挥管理的示范作用，以正确的观念、做法去取代旧观念、旧做法。文化不是空洞的抽象，没有这种下到“隐形”层面的意识和功夫，就不可能收到文化建设的深层效果。

**4. 文化建设要辩证施治。**企业文化是企业家文化，也是员工文化，在不同的情况下有不同的强调侧面，员工是企业文化的载体，企业文化难以在员工中体现出来不能算是真正的企业文化；企业文化不可以脱离于企业而独立存在，它的生命力在于企业个性化；建设企业文化需要宣传，但企业文化不是靠宣传产生的，不是几个领导一合计或者聘请专家制定几个标语口号，朗朗上口，铿锵有力，放到媒体来影响公众，到处都悬挂或张贴，让公众来认可就可以形成；企业文化不仅是员工的行为规范，统一着装，排列成行，做做体操、喊喊口号，能否形成企业文化，是取决于员工对制度的真心拥护，假如这种做法令员工厌恶，企业就难以形成优秀的企业文化；企业文化不仅是做职工的思想工作，活跃职工的业余文化生活，这些只是企业文化的一种表现形式；企业文化不是一些大企业的专利，不只是有钱单位的事，一些企业资金并不匮乏，但是缺少对企业文化的执著追求，企业没有形成一个核心价值观，同样难以形成企业文化。有的企业艰辛创业，条件简陋，可也并不妨碍优秀的企业文化的形成，大企业集团正是由这样的充满着活力有着优秀企业文化的小企业发展起来的；企业文化更不是劣文化，坑蒙拐骗，只追求



速度、效益，不注意社会效益和环境效益，而是体现出文明与和谐。

## （二）摆上了重要议事日程

关于对文化认识价值的发现和认知，对长期以来以经验管理为特征和以经验管理为资本的传统国有老企业来说，无疑是发现一块新大陆，寻找到一处亟待开垦的处女地，为企业管理开了一扇窗，展现一个新的亟待加强的领域。

摆上重要议事日程的显著特点有三个：一是集团公司建立了企业文化建设委员会，党政工团和大部分处室负责人，均纳入其中，便于整体协作；二是集团公司领导们都浸入其中，更主要的是主要领导不仅是挂虚职，要拿大主意，因为企业文化说到底是企业文化，要高屋建瓴，贯彻党和国家的大政方针，关注企业的价值与追求，关注内外的协调与稳定，关注事物的整体关联性，关注员工的福祉与提升，关注各个层次的交流，是一个非常重要的系统工程；三是党委会、办公会、政工会已经明显增加了文化建设的内容，这些是文化建设的新的视野，新的做派。

## （三）建立了运行机制

集团公司企业文化建设委员会设立了办公室，由多部门精干的人员兼职组成，制订了企业文化建设总体方案，设计了企业文化年建设方案，由集团公司领导带队，基层单位参加的两批考察团到知名企业进行了考察学习，随后分两次召开了动员大会和现场会。集团公司所属单位也相应成立了组织机构，展开工作。

# 二、结出了深度文化成果

分合思想指导下的企业文化建设，给焦煤吹进了一股新风，人们思文化，想文化，谋文化，到处生机盎然，局面喜人。

## （一）确立了企业的核心价值观

十六届六中全会指出，建设和谐文化，是构建社会主义和谐社会的重要任务。决议同时指出，建设社会主义核心价值体系是建设和谐文化的根本。六中全会的决定为建设和谐矿区、和谐文化指出了一条正确的道路。作为有着 108 年建矿史的国有煤矿，焦煤集团应该按照十六届六中全会的要求，下大力气建设和谐矿区，尤其注重建设和树立企业的核心价值观，打造企业和谐文化。

纵观一些成功的大企业，无不是用独特的文化为企业发展注入了持续发展的动力。美国通用电气公司是一家集技术、制造和服务业为一体的多元化公司，其创始人是著名的美国发明家托马斯·爱迪生，他于 1878 年创立了爱迪生电灯公司。1892 年，爱迪生通用电气公司和汤姆森——休斯顿电气公司合并，成立了通用电气公司。

通用电气公司是自道琼斯工业指数 1896 年设立以来唯一至今仍在指数榜上的公司。在全球拥有近 31 万雇员，目前是世界上市值最高的公司之一，连续数年被世界著名财经日报英国《金融时报》评为“世界最受尊敬的公司”，其董事长兼首席执行官杰克·韦尔奇也多次被评为世界最佳首席执行官称号。

韦尔奇自 1981 年至 2001 年担任公司总裁，不仅在通用电气公司拥有至高无上的个人魅力，更是商界的传奇人物。韦尔奇 1981 年担任该公司历史上最年轻的董事长兼首席执行官，在随后的 20 年中，他一天都没有停止变革，他不仅为 GE 的股东创造了巨大财富，成为全球第一大公司，还塑造了一个最优秀的企业文化，把一个历史悠久的工业帝国，转变成为一个富有朝气与活力，善于变中求胜，发展潜力无穷的公司楷模。他的成就重新定义了现代企业管理，在上世纪结束的时候，他因此获得了“世纪经理”的美誉，成为几乎所有 CEO 效仿的典范。韦尔奇对通用乃至世界所作出的最大贡献之一就是塑造了一个最优秀的企业文化。

他认为每个组织都需要有价值观，精干的组织尤其必要，你必须在众人面前挺身而出，坚持不懈地传达你的价值观，价值观的形成是长远的挑战。杰克·韦尔奇在中国讲学的时候，有一句话非常发人深醒：“什么样的人企业坚决不能用？是有业绩、有能力，但不认同你公司的文化，也就是说和企业的价值观不同，这样的人坚决不能用，坚决不能在企业呆着，更不能说进入高层。”这句铿锵有力的话解开了许多人的心结。认同企业的文化是选人的首要条件。如果在诺曼底有几个将军敢不服从命令，去另开辟战场，去另搞一套，如果允许他们那样做，盟军将士将死掉不只是几十万，甚至上百万。

在一个同样有着悠久传统的老企业，厚重的文化积淀也面临着升级换档的考验，也面临着开放带来的价值多元化的挑战，面临着诸多生存发展的哲学命题，推出一种统一大家思想的价值理念，提炼文化理论，在企业具有非同寻常的意义。否则，教育就缺乏针对性和指向性，而漫无边际、随意式的教育、自我理解的教育，必然会造成今天他这样教，明天他那样教，今天他这样说，明天他那样说，谁都对，谁都不错，就使职工无所适从。所以核心价值观的确定，是文化建设的极其重要的工作。焦煤集团推出企业的核心价值观“对得起奉献者”以后，反响异常地好，反应空前地热烈，赢得广大干部职工的共鸣，说明这项工作喊出了大家的心声，顺应了企业文化建设的潮流，是企业文化的重大进步和收获。

## （二）企业精神得到深度挖掘和升华

找到了企业长期生存、发展的文化动因。焦煤集团在过去的一百年，饱经沧桑，是一本厚重的书、一座挖掘不尽的精神富矿，在中国煤炭工业史上有着举足轻重的地位，为什么焦作煤矿能够历经百年而不衰，生命之树常青？为什么改制后，又焕发出勃勃生机？就是因为“特别能战斗”，特别能奉献，特别能忍耐，特别能吃苦。围绕着“特别”二字，还有很多种现象。焦煤的企业改革发

展、生产经营、管理体制、运行机制无不渗透着这种文化内涵，引领企业渡过一次次难关，奋发进取，获得进步，取得成功。焦作煤矿是企业精神“特别能战斗”精神的发源地，也是行业精神“特别能战斗”精神的发源地，企业精神有重大的历史价值，也有重要的现实价值，在不同的历史时期有不同的表现特点，在未来时空中仍然会熠熠闪光。

### （三）百年历史文化作了一次深度盘点

2006年焦作煤矿在纪念建矿108周年时，全公司大小单位都对自己的建矿史、建厂史作了回顾总结，历史面貌五彩缤纷，文化价值弥足珍贵，温习过去，启示未来，更增添了历史的自豪感。像王封公司历史上大干快上的王封精神，李封矿历史上的工人纠察队精神、劳模精神，神华公司历史上的第一个党支部、民族危难时的千里转运机器设备、解放战争时期备战上山的忘我付出，华飞公司白手起家的创新精神，都为今天的人们所钦服，都是焦煤集团重要的历史财富。

认清了今天文化建设肩负的责任。时代在变，文化建设的内容和形式也要紧随时代，既要继承，也要创新，既要借鉴，也要突破，实现文化建设由被动到主动，从盲目到理性，从表面到深入的转变。要总结百年的发展史，尤其是改制以来7年的管理思想和经验，如“两来一去”、“三步走”发展战略、“三个动力源”、“两改两营”、“四分四合”所包含的一系列重要管理理念，不断在今后的实践中加以升华和完善，实现由实践到理论，再由理论到实践的螺旋式上升，构建具有焦煤特色的优秀企业文化，推动和支撑企业实现持续发展，使企业发展与企业文化建设相互促进。

### （四）标识系统、理念系统、行为规范系统框架基本建立

三大系统是文化建设的标志性工程，焦煤集团高起点、大手笔、

精细化操作，实现了重大进展，徽标图案反映了百年历史文化，现在的产业结构，企业精神；企业歌曲的歌词凝练，概括性强，讴歌了企业的历史文化，表达了再铸辉煌的决心，基层创作的 32 首曲子，风格多样，综合几首歌的优点形成了最后的曲谱；理念系统在全公司广泛征集，提炼概括并且加以阐释后已经公示；行为系统在两家基层的单位试点取得积极进展后，已召开推行会予以推开。这三项工程是焦作煤矿百余年来首次实施，具有开拓性的意义，它将结束焦作煤矿不闻其“声”不谋其“面”的历史，以敞开的胸襟迎接开放的时代。

### （五）高层次文化研讨赢得社会瞩目

全国政协原副主席孙孚凌以 80 多岁高龄到焦作煤矿参加《孙越崎与焦作煤矿》研讨会，听取研讨孙越崎的管理思想、营销理念、诚信品德、职业操守，并且发表讲话；中组部党史研究室副主任、中央党校经济部主任、河南文化研究会秘书长等先后到焦作煤矿，考察焦作煤矿文化现状，提出重要的建设性建议，进行讲课辅导，使企业文化的建设一开始就受到关注，得到名家指点，走上健康轨道，展示诱人魅力。

### （六）文化产品快速面世，收获丰富

有总结新世纪 5 年工作成果，集结为一套三本的《动力源》，有反映安全智慧的《煤矿安全警句选》，有反映矿区先进人物的《中流砥柱》，有集中干部职工认识水平的《对得起奉献者》文集，有企业歌曲集《百年放歌》，有纪念文集《百年焦煤》，有精美的企业画册等，这些文化产品极大地丰富了企业文化建设的宝库，成为企业文化建设的亮点，在相对集中的时间内开花结果，展示了焦作煤矿文化建设的潜力和质量。

### 三、显示了文化建设的重要意义

文化建设的成效教育了人们，启迪了人们许多深刻的思考，站在企业振兴发展的新起点上，人们对文化的热情更高，工作更自觉。

#### （一）培育了企业文化成长的深厚土壤

过去焦煤集团没有从企业文化建设的角度审视和切入企业文化，在真正进入这一领域后，惊奇地发现这里不是曲高和寡孤僻冷傲的雪山，而是流水潺潺瓜果飘香的桃花源，过去没有浇灌的意识，今天提水施肥，蓁草剪枝，事情很多，很有意义，很有价值，很使人产生激情。许多干部职工积极参与徽标、理念、歌曲的创作和评选，许多离退休的老同志，照样倾注了他们的一份真情，经常询问进展，关心最后的结果；试点单位的干部职工，愿意用文化的要求改造自己，乐观其变；就焦煤集团文化建设委员会的大多数成员来说，也是在参与中受着教育、熏陶并饶有所得。从上到下，大家都很喜欢这件事，连外省的爱好者都踊跃加入进本来面向单位内部的征集活动。从活动始，企业就定下大参与的调子，不局限几个精英，不能几个人关起门来拿出个东西，要面向全体，在活动中宣传企业，在活动中建设企业文化，要高质量的文化，更要群众喜闻乐见的文化，结果事如人愿，大家表现了很高的参与度，实现了工作的初衷。国际上对品牌推销也有类似的要求，就是活动必须与特定目标群体的利益与兴趣相关，活动必须有较好的密集覆盖面，活动必须符合公司所期望的声望需要，活动的宣传必须与一个市场者的身份保持一致。焦煤集团较好地做到了这一点。

#### （二）企业文化建设调动了基层单位的积极性

除了以上所述感觉外，一旦打开一扇南风窗，扑面而来的新鲜



空气会使人焕发异样的活力，各个方面的积极性被调动起来。鑫珠春公司对企业文化建设科学规划，稳步实施，已完成10项重点企业文化项目；方庄煤矿地处偏远，人口众多，他们以强烈的文化治企意识，加强对此项工作的领导，建立了企业文化建设费用吨煤提取制度，企业文化活动项目多质量好；宏程公司投入了30多万元重塑企业形象；中马村矿注重从思想道德教育入手，建立具有中马特色的企业文化，是河南省“双万”活动的先进单位，党委书记是全省“双万”活动先进个人；古汉山矿的矿长写的“安全三字经”享誉公司内外，有许多顺口溜可以作为经营理念来看；白云公司以企业文化提升管理水平，以诚信经营打造市场名片；演马庄矿、九里山矿、位村矿等单位精神文明成果不断扩大，企业文化建设健康发展；具有经营和管理双重职能的运销处、供应处、供电处，善于总结历史经验，提炼文化因素，把焦煤集团的诚信、创新、双赢体现得非常充分，搞活了市场，创出了效益；几个改制重组单位企业文化建设大有起色。

### （三）文化载体发挥了积极作用

一是传统宣传载体齐头并进。《焦作矿工报》、有线电视台、《焦煤工作》等载体继续发挥主体作用，刊载消息动态，刊登理论文章，刊发领导讲话，宣传中心工作，进行普及和引导，紧跟文化建设中心工作，征集稿件，刊发播报有关信息，组织撰写专题评论，呈现齐呼共推之势。有的基层单位也办起了内部报刊。二是新载体的运用提上日程。召开了网络建设会议，对内网外网如何运行作了新的要求，外宣网站运行进一步规范，责任进一步明确，内容增加，更新加快。三是广告载体运用的规模和频率在增加。由内部报纸广告、电话簿广告，逐步扩大向外宣传，参与省、部级年鉴、成就展、纪念活动，层级在提高，范围在扩大。对外交往不仅运用名片、宣传单页，还用画册、光盘、书籍，可读性、可视性、说服力进一步提高。

#### (四) 打下继往开来的基础

在改革开放进入到市场经济体制比较完善的形势下，企业文化搞也得搞，不搞也得搞，与其被动地搞，就不如自觉地搞，与其晚些搞，就不如早些搞。这是形势提出的要求，是市场提出的要求。企业的竞争最终是文化的竞争，企业文化的竞争表现为企业竞争的高级阶段，对企业核心竞争力提升可以起到关键作用。

焦作煤矿虽然初尝文化建设的甜果，但文化建设发展的势头很猛，一旦掌握了企业文化建设的规律，就会高歌猛进，势不可挡，因为企业上下已经有了喜人的心理认知，有了运作的基本架构，有了蒸蒸日上的气氛，实现文化建设新的开拓应该没有问题，下一步是深化和细化的事情，是贯彻的事情，是完善的事情，既要一万年太久只争朝夕，又要慢工出细活，对时间负责，对自己负责，让具有焦煤特色的企业文化体系成为推动企业振兴的坚固风帆。

#### 【案例】让当代孝子感动中国

谢延信，一名鑫珠春公司的矿工，正如他的名字一样，用32年的岁月，信守着对亡妻的承诺，领着一瘫、一病、一傻、一幼的一家人，尽孝尽责，顽强生存，谱写了一首传承中华美德的美丽颂歌。这一典型，具有重要的道德导向价值，有利于和谐社会建设，有利于展示焦作煤矿职工脸黑心红的风采，有利于展示焦煤集团对得起奉献者的核心价值观，有利于展示特别能战斗的企业精神。

焦煤集团抓住这一典型，整合企业内外的宣传资源，树立了典型形象。这一典型固然与他坚守中华传统美德有直接关系，但他到焦作煤矿20多年，是焦煤诚信厚道的沃土培育了他，企业文化温暖了他，熏陶了他，使他更加坚定自己的操守。焦煤集团和矿上一直把他作为困难群体积极帮扶，每年发放救济款给

予资助，集团公司一位领导曾与他结为一帮一对子，焦煤集团认识到，宣传一个典型，就是宣传企业，树立一个大典型，就是树立一个大形象。由此确定了宣传的层次性，首先让花开院内，再香飘墙外。公司领导先后多人到其家中探望，送去捐助款，为学习他题词，动用集团公司内的报纸、电视贴近宣传，下发文件号召向他学习，发放事迹挂图，企业网络开辟园地，召开座谈会、报告会，在半年多的时间内营造了良好的学习氛围。

在内树典型巩固形象的同时，借助媒体力量进行了大张旗鼓地外部宣传，扩大宣传面，增强宣传效果。在选择上，由近及远，由窄到宽，《大河报》、《中国煤炭报》、《工人日报》、《河南日报》随后见报，最后是《人民日报》，而领导们的批示也是层层见高，由市委书记、宣传部长、到省委书记、宣传部长再到中央领导，领导批示后，媒体跟进，宣传声势一浪高过一浪，中央媒体、网络、地方媒体、专业类媒体等，相继展开了大幅度集中报道。

由于借船出海，宣传得力，典型形象扩大，取得丰硕的宣传成果。省委宣传部、省民政厅、河南日报报业集团、省广电厅和省老龄委、省老年福利基金会共同开展的“河南省敬老楷模”评选活动中，谢延信荣获“河南省敬老楷模”特别奖。在感动中国矿工评选活动中，荣获十大杰出人物第一名，荣获全国“五一”劳动奖章。2007年初，中宣部把他作为平民典型，组织全国五十多家媒体进行集中宣传报道，其中中央电视台多个栏目进行了宣传，在全国引起了广泛影响，受到全国人大代表、政协委员的极大关注。宣传典型的成功，也是宣传企业文化的成功，宣传焦煤职工群体品质的成功。

谢延信典型的树立，体现了分合管理的精神，分与合是有机的统一体，目标一致，上下协同，着力点选择恰当，就会有好的收获。

# 第十章 分合管理思想的实践 效果和启示

375

第十章 分合管理思想的实践效果和启示

作为北国企中具有代表性的个体，焦煤集团在濒临破产的紧要关头，把握住了国家破产关闭等大政策及煤炭市场好转的机遇，使企业转危为安。外因是客观的，然而令人思考的是，在外部的客观环境一定的情况下，北国企如何利用外部资源，推动企业自身的发展？外因是变化的条件，内因是事物变化的根本，如果企业自身缺乏主观能动性，外因再好也是于事无补。

因此，就外因而言，“北国企”都是在计划经济条件下国家投资兴建的，在国民经济恢复和发展过程中都曾经发挥过极其重要的作用，作出过突出贡献，政府及主管部门应该在帮助企业转轨变型、转换机制等方面，给予必要的帮助，社会各界也有责任给予充分关注和帮助。就内因来说，内生机理是决定转型成败的命脉，就好比一个病人，不用药不行，但也不是所有的问题就能药到病除。用药过量也不行，过犹不及。关键还是要靠企业自身的努力，化压力为动力，化优势为胜势，增强企业的核心竞争力，才能实现企业持续、健康地发展。

焦煤集团从企业实际出发，吸收借鉴中外先进的管理理论，创立了分合管理思想。分合管理就像是中西医结合：对焦煤这样的病，单纯外科手术式的治疗，恐怕企业下不了手术台；但病根不除，终

究还会捣乱。两难之中，分合管理的选择是坚决的，手术要做，同时又考虑病人的承受能力。针对病灶，适当调理，既要治标，更要重视治本，着眼点放在增强抗病能力内生机理上。基于这一思路，焦煤集团创立的既分又合的“分合”管理，内外兼修、双效并举，切中要害，使焦煤集团这个百年老企业，成功突围、顺利解困，在市场经济的大潮中重新焕发了青春与活力。

## 第一节 分合管理在焦煤集团的实践效果

按照“三步走”发展战略，焦煤集团把本世纪头十年分为解困、转折、振兴三个阶段，战略转折的核心是实现“五转”的工作目标，即思想观念转变、管理体制转型、经营机制转换、产业结构转良、经济效益转好。

376

焦煤集团通过贯彻分合管理思想，既考虑分的点，又兼顾合的面，取得了显著效果，如期实现了解困，企业开始步入良性循环轨道，具体地说就是通过“五转”，达到了“五新”，即思想观念转变，破除了“等、靠、要”、“大锅饭”思想，树立了自力更生、自我发展的新思想；管理体制转型，改革企业管理体制，实施专业化重组，建立管理新体制；内部机制转换，加快企业管理创新，建立起发展的新机制；产业结构转良，加快结构调整，培育新的经济增长点，形成产业新格局；经济效益转好，原煤产量年年攀升，职工收入稳步增长，企业实力明显增强，形成发展新局面。“五转”工作目标的实现，为焦煤集团的振兴打下了坚实的基础。

### 一、思想观念转变

焦煤集团是百年老矿、社会负担沉重。尤其是 20 世纪末期，生

产经营更是举步维艰，各种问题盘根错节，矛盾尖锐，困难巨大。企业要从根子上解决问题，必须在思想观念上来一次转变。观念不变，步子难迈。解放思想、转变观念是叩开市场的大门、实现企业发展的金钥匙。

在当时的状况下，单纯靠“以情动人、以理服人”的思想工作，是非常难以奏效的。你的真情我感激，你的道理我明白，但情和理能当饭吃？今天我听你的，不吵不闹回家去，回到家里肚子叫，看来明天还得找。动之以情、晓之以理只能平息一时，不是解决问题的方法。在焦煤集团这样一个特困企业，转变观念必须同转换机制结合起来，使人们看到希望与光明。

焦煤集团通过贯彻实施分合管理，不仅推动了企业发展，提升了企业综合实力，更重要的是分与合相结合，把思想工作融入改革解困的生动实践中，在加强管理中引导干部职工思想转变观念，理顺了各种情绪。通过方方面面管理的加强，促进了干部职工思想的大解放：

1. 以市场观念替代了“大锅饭”思想。改制之初，职工对企业的困难局面不理解，过去的辉煌与现在的困境，过去煤炭工人的待遇与现在的地位，奉献大与所得少之间形成了巨大的反差，大多数职工有很深的失落感，疑惑而迷茫。职工越想心结越紧，便归罪于领导无能、干部腐败，交流不到一块儿去。比如，不少职工的“单位情结”很浓，他们说：“生是矿务局的人，死是矿务局的鬼”，生老病死、吃喝拉撒睡，都要找单位，领导苦不堪言。而实施分合管理以来，“分”的管理思想给干部职工思想观念重大的冲击。“分”的实质是彻底打破集团公司内部单位之间吃“大锅饭”的问题，资金管理上打好资金“水闸墙”，单位与单位之间不搞平衡，不搞杀富济贫，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。它与“五字”的改革改制方式共同使焦煤集团内部确立按市场规则运行的机制。实践的成功使广大干部职工认清了大形势，

认可了市场规则。

2. 以效益观念替代了“等、靠、要”思想。一些特困企业，领导悲观，职工失望，对企业发展没有信心，一味地向当时的矿务局讲困难，要照顾，不思进取，等、靠、要的思想弥漫，却很少在抢占市场、自我发展上下功夫。在分合管理思想指导下，焦煤集团实施的工资“算、发”双挂钩制度，单位审批工资总额要靠效益、靠上缴费用的多少确定，工资能增能减，不搞平衡，不管是困难时期发工资也好，形势好的时候涨工资也好，都以效益为依据，有效益就涨，没效益就停，效益多就多涨，效益少就少涨，叫做工资随着效益走。大家已经明白效益不好，钱等不来，要不来，找领导也靠不住，只有通过自身努力，提高经济效益才是根本出路。

3. 以发展观念代替了“讲困难、讲条件”的思想。企业的困难是在改革中产生的，最终要靠深化改革、加快发展才能克服。有些职工对因劳动能力的差异、岗位的差异导致的收入差别不理解，不认同，因而对人事制度、用工制度、管理制度、工资分配制度的改革产生一些抵触情绪，每次小小的改革，虽然都谨小慎微，也还是会激起千层浪、万层波，改革推进得极为艰难，企业也很难取得较大发展。实施分合管理后，“双认”考核等一系列改革措施的实施，促使各子分公司围绕市场做文章，激发了发展动力。各单位认识到解决所有困难的唯一之路在发展。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。“双认”考核办法实施后，各单位找领导的少、讲困难的少、讲主观的少，而主动干工作的多，跑市场的多，抓效益的多，企业发展呈现出新局面。

4. 以机遇意识代替了“讲面子、保太平”的思想。正是分合管理思想的贯彻实施，逼迫各单位在自主经营、自身发展上下功夫，市场敏锐性、捕捉信息能力、抢抓机遇意识进一步增强。2000年，



国家针对资源枯竭矿山出台了政策性破产政策。当时部分企业的领导存在怕失面子、怕丢帽子，怕担风险、怕不稳定的顾虑，职工也怕丢工作，怕失去国有身份。焦煤集团通过分析认为，这是国家的一项大好政策，也是国家对煤炭老企业历史上作出巨大贡献的一种必要的、合理的补偿，对国家、对企业、对职工个人都是一件好事，是一个三方共赢的好事。通过抢抓机遇，分三批对 7 对资源枯竭矿井实施了关闭破产，通过关闭破产、重组改制，大部分职工都得到了安置，企业减轻了负担，内部机制发生了深刻变化，解决了多少年来想解决而自身无法解决的问题，企业重新焕发了生机。

## 二、管理体制转型

焦煤集团是一个很典型的国有企业，在 100 多年历史进程中，在计划经济“以块为主”、“条块分割”的管理体制下运行了 50 多年，各级管理者和员工根深蒂固和耳濡目染的一直是计划经济体制下“工厂制”管理方式。期间企业虽然也进行了一些改革，但很少触动起决定性作用的管理体制的变革，管理体制不改，机制转变、结构调整等都不可能深化，仍在阻碍焦煤集团的加快发展。

基于此，2000 年初焦煤集团实施改制。在组织结构上，结合建立现代企业制度，将焦煤集团改组为母子（分）公司结构。按照分合管理思想，将有煤炭发展潜力的矿井、效益较好的电厂也即优良资产组建为分公司；其他多经三产地面产业、服务产业组建为子公司，成为独立法人，自我经营，自负盈亏。以此为标志，焦煤集团这个百年老矿延续了 50 多年的以块为主、条块分割的管理体制和组织结构实现了根本性变革，实现了企业按市场要求的管理体制再造，掀开了焦煤集团适应市场发展的新一页。

1. 产权清晰化。通过关闭破产衰老矿井及企业改制，焦煤集团实现了股权多元化；对于新建项目，吸收战略伙伴投资，进行战略

合作，实现了投资主体的多元化。投资主体多元化及股权多元化，规范了焦煤集团的法人治理结构，企业性质发生了较大变化。焦煤集团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，对企业资产负有保值增值和资本金安全有效使用的责任，并对省政府及其他各方股东负责。焦煤集团的税后利润在提取公积金和公益金之后，由焦煤集团按国家政策规定，自主支配，主要用于再投资和还贷。

**2. 权责明确化。**现代企业制度框架下的焦煤集团母、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。子公司的经营活动和发展目标，被纳入母公司的发展规划，执行母公司的战略决策，并独立承担民事责任。分公司不具有法人资格，是直接隶属于母公司的基层生产经营单位，根据母公司的授权开展经营活动，实行模拟法人运作。其民事责任由母公司承担。母公司依据产权关系享有出资者的资产受益、重大决策和选择子(分)公司领导权力。焦煤集团二级单位所属各类企业，按照《公司法》和有关政策规定，在理清产权关系的基础上进行结构重组，规范企业体制。

**3. 经营自主化。**在分合管理思想指导下，焦煤集团在建立母(分)子公司组织结构后，完全按市场模式，将生产经营权全部下放到子公司，分公司也按子公司模式运转，各子分公司直接面对市场，焦煤集团以资产为纽带对各子分公司进行管理，按资产回报率测算各单位的经营指标。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，优化了企业资产。

同时，按照河南省委、河南省政府要求省属国有企业加快企业

产权制度改革的要求，加大主辅分离工作力度。主辅分离是国有企业实施公司制改革、建立现代企业制度的基础。

焦煤集团坚持从实际出发，提出“先下后上，先破后改，先辅后主”的十二字改制总体指导方针，确定了两步走的改制战略。第一阶段，辅业改制。先下后上，破改结合，交叉进行，稳步操作，对辅业子公司及分离的辅助资产（含关闭破产企业的有效资产）实施产权制度改革，实现国有资本的部分退出或全部退出，做到退而有序。第二阶段，主业改制。在辅业改制的基础上，精心设计，整体推进，通过优化股权结构，实现投资主体多元化，做大做强煤电主业，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。在改制过程中，焦煤集团紧紧抓住政策性破产机遇，先后对六个资源枯竭型矿井分两批实施了政策性破产重组，成立了股权多元化的子公司，在此基础上，以产权制度改革为中心，对十家地面辅助产业企业实施了股份制改造。通过股份、租赁、出让等多种形式，先后组建了新公司，初步建立了面向市场的现代企业制度。

### 三、经营机制转换

管理体制的转型推动经营机制的转换。企业经营机制对企业的生产经营有着重要的影响，影响着企业的经营方式，决定着企业有效资源的配置方式。焦煤集团以建立适应市场经济的经营机制为目标，对不适应市场经济要求的企业经营机制进行改革创新，为企业的发展注入了新的活力。

1. 激励和约束机制效果更加显著。在分合管理思想指导下，焦煤集团加大管理方式改革与创新，强化激励和约束机制作用。实施打资金水闸墙、双认指标考核，等等，较好地解决了单位之间吃“大锅饭”等问题和“等、靠、要”思想，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。进一步加大人事、分配、用工等改革力度。在人事制度改革上，实行向重点倾斜的特殊人才政策，进一步加大公开招聘力度，在企业内外多渠道、多层次选拔人才。以推行任期目标责任制为重点，加大对中、高级领导人员和各类专业人才的考核力度，考核结果与使用、奖惩、收入直接挂钩；在收入分配上，实施算、发工资双挂钩，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；在用工制度改革上，全面实行竞争上岗制度，进一步强化合同化管理，对劳动合同制度实行动态管理。

**2. 运销、供应、供电等基础管理水平明显提高。**运销管理方面，建立战略营销网络，巩固市场份额。调整营销策略，优化产品结构。加强质量管理，实施品牌战略，不断扩大市场份额。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；供应方面，改革物资供应体制，实施集团化采购与集约化经营，降低生产成本；供电方面，加大电网改造，加强节电管理，充分发挥电力产业效益。

**3. 绩效评价考核机制初步建立。**建立绩效评价机制是推进科学管理的先进手段。焦煤集团对各经营单位及其经营者、员工实施绩效评价考核，充分调动各单位、经营者和员工的积极性。同时，推行全面预算管理。强化对主要预算指标的监控，严格加强资金管理，严格财经纪律，抓好增收节支措施的制订和落实。同时实施投资预算管理，建立讲求效益的资金管理新机制。规范各项投资预算程序，强化预算投资效益评价制度，落实项目责任人，把投资收益情况和企业绩效评价有机结合起来，提高了资金使用质量和回报率。

**4. 以合同约束内部市场运行的新机制有效运转。**焦煤集团内部管理体制改革和组织转型后，建立了相应的内部市场机制，规范运

作各体系之间的经济往来。把推行合同和契约管理作为内部市场机制的主要形式，所有购销、加工、修理等业务都签订合同，实现了交易行为的契约化管理。

## 四、产业结构转良

产业结构调整是大势所趋，势在必行。就煤炭企业而言，产业结构调整是指通过扩张、收缩、改组、创新等方式，不断优化各产业之间的比例关系、制约关系和数量关系。从一定意义上讲，煤炭企业发展的过程就是产业结构不断调整的过程。

焦煤集团在分合管理思想指导下，对优势产业，如煤炭、电力，加快发展，做大做强，增强企业核心竞争力。对非优势产业，放开搞活，实行松散型管理，鼓励自我发展。按照这一思路，探索出适合焦煤集团实际的“三支”产业发展格局：支柱产业以煤电为主，煤、电、水、气，综合考虑，发挥优势，做久做强做大；支撑产业为建、冶、化、机，以提高产品附加值和技术含量为切入点，实施技改，升级上档，调整产品结构，延长产品链条，增强自我发展和市场竞争能力；支持产业为商贸服务，借势而上，扩容增效，创建旅游品牌，树立名优形象，推动支持产业全面发展。

经过几年发展，焦煤集团产业结构进一步转良，为百年老企业可持续发展打下了坚实基础：

1. 煤电主业的战略核心地位凸显。焦煤集团自 20 世纪 80 年代以来，由于资源枯竭，矿井衰老报废，原煤产量锐减，为了安置富裕人员和职工子弟，上马了一大批非煤产业，非煤产业生产经营总额一度占总额的一半以上，为矿井转产、安置富余人员作出了贡献。但这些非煤项目大都以安置型为主，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。基于这种现状，焦煤集团领导通过分析，认为企业竞争能力还是在煤炭。一

百多年的开采历史，大量优质的煤炭资源，丰富的管理经验和技术水平，这些都是焦煤集团发展煤炭产业的优势所在。焦煤集团加快煤电主业发展，努力做大做强。其一，加快了赵固一矿、二矿等新井建设和现有主力矿井技术改造步伐，通过新技术、新工艺的推广应用，提升矿井开采技术水平，提高煤炭生产能力，扩大矿区规模，形成规模效益；其二，以煤炭深加工为手段，通过对现有选煤厂进行技术改造，引进先进的工艺和装备，调整产品结构，提高了煤炭附加值；其三，以煤炭资源整合为契机，通过整合焦作、新乡等地煤炭资源，增加了资源拥有量，确保企业的可持续发展。其四，加快了煤矸石综合利用电厂建设力度，促进电力发展。建设了 11 台总装机容量 250MW 煤矸石、煤泥综合利用和热电联产发电机组，“十五”期间焦煤集团综合利用发电 26.2 亿 kwh。2005 年焦煤集团煤电主业产值近 30 亿元，占总产值 69.8%，企业核心竞争力初步显现，经济效益日益好转。

**2. 非煤产业积极稳妥发展。**焦煤集团对非煤产业结构调整的重点：其一，投资相关产业，延伸产业链，发展循环经济。立足煤电主业，拉长产业链条，先后建设了 5 座煤矸石、粉煤灰砖厂，1 座 10 万立方米粉煤灰砌块厂。“十五”期间，焦煤集团综合利用煤矸石 285 万吨，粉煤灰 40 万吨，瓦斯气 5 600 万立方米，相当于节约标煤 62.5 万吨，减少耕地占用 200 亩。同时利用矿区煤矸石、粉煤灰等资源丰富的优势，积极发展新型建材，2006 年已经开工建设日产 5 000 吨新型干法水泥生产线，建成后年可利用煤矸石、粉煤灰 22 万吨。通过建设水厂、水泥生产线、冶炼公司等项目，消化掉矿区丰富的煤矸石，同时又给电力找到了出路，延伸了煤炭产业链条，使整体产业发挥了最大效益，达到了生产成本降低、经济效益提高共赢局面。通过这些项目的实施，焦煤集团将形成煤、电、水、气综合利用发展体系，建立起循环经济发展模式。其二，整合同类，转换机制，实现集约化经营。焦煤集团根据专业相近和产业链条及

产业关联程度组建若干专业公司，如建筑公司、冶金化工公司等。这些同类整合，不是形式上的简单合并，而是通过转换现有管理体制，组建新公司，形成符合现代企业制度的新的运营机制，实现集约化经营。其三，放开搞活，让小企业在市场上自由发展。对那些既不能入选发展主力，又整合重组无望的中小项目，通过股份、租赁、拍卖等多种形式使之成为自立门户的中小型企业，焦煤集团从经营管理中退出，让其在市场中自由发展。

## 五、经济效益转好

企业改制后，焦煤集团坚持贯彻分合管理，消化了大量历史欠账，各项主要指标实现大幅度提高，经济运行质量显著提高，逐步进入了良性发展的快车道。

改制之后的五年间，职工的心态一年一个样。1999年，在企业最困难的时候，广大干部职工纷纷说没救了；2000年企业进行了改制，出现了复苏的迹象，但毕竟包袱沉重，举步维艰，大家都说企业难救了；2001年，焦煤集团经济有了恢复性的上涨，说企业可救了；2002年，企业生产经营状况持续好转，各方面工作有了较大起色，认为有救了；2003年，企业经济状况得到了较大改变，运行质量得到显著提高，职工都说焦煤集团终于得救了。职工看到了希望，也看到了焦煤的未来，认为这样焦煤集团的改革顺民心，合民意，让职工受益、企业增收、国资增值。

焦煤集团从1996年“一年扭亏”到2000年制止经济下滑，如果把这十年的主要经济指标变化，反映在图表上，不是简单的“√”型，而是一个大大的“√”号。“十五”的五年，焦煤集团的广大干部职工经受住了改革和市场风浪的考验，企业各方面都发生了较大变化，百年老矿焕发出新的活力。主要表现在以下三个方面：

### 1. 企业经济运行步入良性循环。销售收入、税金收入，职工工



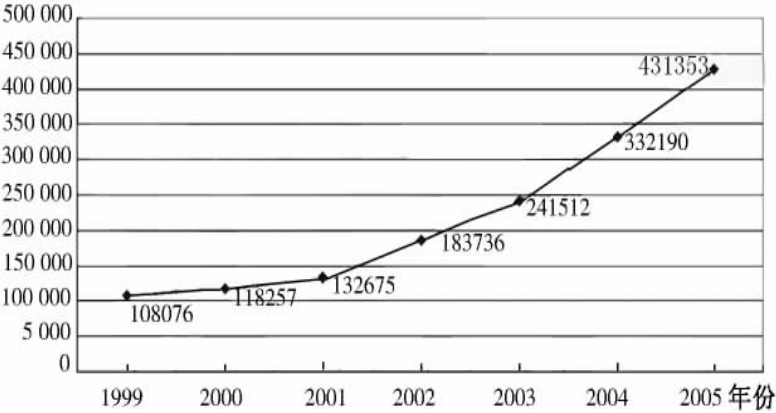
资收入实现了大幅度增长，主要体现在焦煤集团改制前的 1999 年和“十五”期末的 2005 年的三类、十组数字对比上：一是“三个收入”上，即销售收入、人均收入、税费收入。销售收入由 10.8 亿元提高到 43.1 亿元，增长 299%；人均收入由 5 900 元提高到 15 302 元，增长 159%；税费收入由 0.79 亿元提高到 3.8 亿元，增长 381%。二是“四个总额”上，即资产总额、净资产额、年投资总额、利润总额。资产总额由 21 亿元提高到 34.9 亿元，增长 66%；净资产额由 6.9 亿元提高到 24.2 亿元，增长 249%；年投资总额由 1.1 亿元提高到 9.5 亿元，增长 763%；利润总额由亏损 18 276 万元到扭亏后实现利润 800 万元，减亏增盈 19 076 万元。三是“三个其他数字”上，即原煤产量、开拓进尺、商品煤外运量。原煤产量由 304 万吨提高到 546 万吨，增长 80%；开拓进尺由 2 503 米提高到 9 440 米，增长 277%；商品煤外运量由 214 万吨提高到 380 万吨，增幅 77%。

2. 项目发展上台阶。实施分合管理以来，焦煤集团从保吃饭、求生存的边缘活了过来，有能力在项目建设上进行投入。焦煤集团适时提出了“两改两营”的工作举措，把资本运营列入到企业发展的战略规划中来，摆在企业战略发展的突出位置，发挥优势，盘活存量资产，扩大融资渠道，减少经营风险，引进新的技术和管理机制，扩大国有资本的控制力，推进企业改制，增强发展活力。2002 年企业效益开始好转后，投入 1 亿多元对电冶分公司、演马电厂等进行了改扩建。2003 年投入 4 亿多元，新建了装机总容量 10 万千瓦的冯营电厂，现已投入运行，使焦煤集团用电实现了自给自足。2004 年开始建设投资 16 亿元的赵固一矿，2005、2006 年焦煤集团项目建设分别投资 8 亿元、12 亿元以上。一批重点项目的建设，为企业发展提供了强大的后劲。

3. 企业发展前景良好。2005 年，焦煤集团经营总额首次突破了 40 亿元。展望“十一五”，焦煤集团适时提出了打造“千百十”工

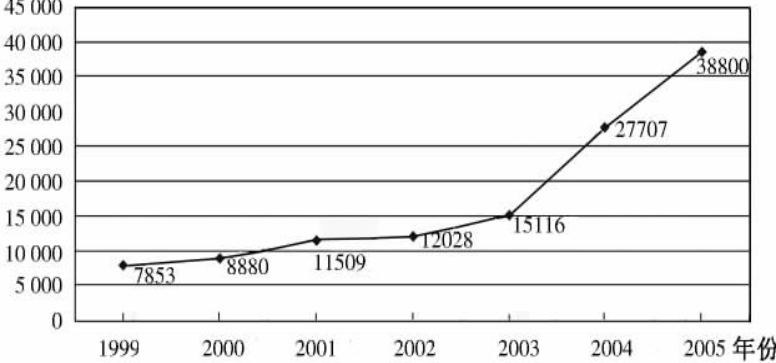
程，即到2010年煤炭产量突破1 000万吨，销售收入100亿元，上缴利税10亿元，确保销售收入、上缴利税、职工收入三个指标五年翻一番，努力把焦煤集团建设成为具有较强竞争力和持续盈利能力，销售收入和资产总额“双百亿”的大型综合性现代化企业。

(单位：万元)

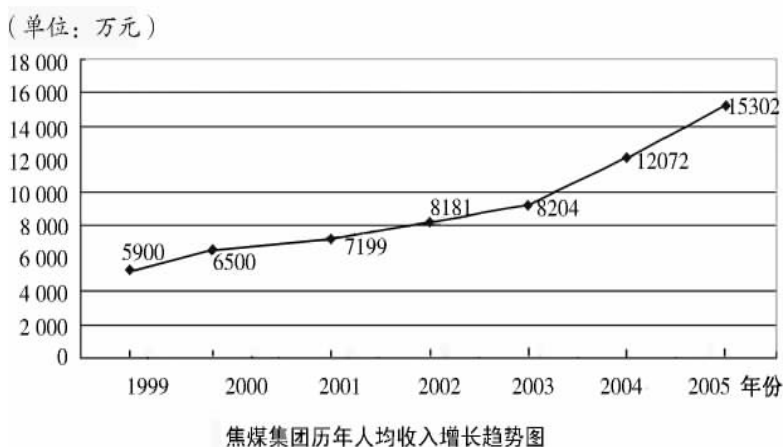
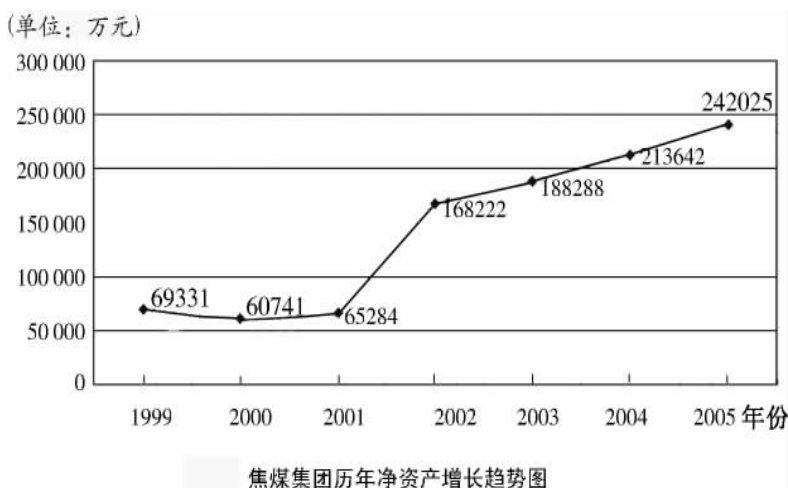


焦煤集团历年收入增长趋势图

(单位：万元)



焦煤集团历年税费增长趋势图



## 第二节 分合管理对现代企业管理的启示

改革开放以来,经过近30年对西方管理思想的引入学习,中国管理科学取得了长足进展。但受中国特有的社会环境、文化思想影响,西方管理模式的实践也遇到了严峻的挑战,国有企业尤其是北国企的管理,面临着诸多管理困境。在此情况下,西方管理悄然向

中国式管理回归，中国管理思想再一次成为人们挖掘的焦点，易经文化、和谐思想、兵法韬略等中国传统文化，成为管理理论研究的工具。中国智慧给本已十分繁复的“管理丛林”增添了新的理论，丰富了世界管理理论的宝库。

值得注意的是，管理学殿堂往往不是新生的理论必然取代旧的理论。管理理论丛林中的各个流派，因其研究对象、研究工具的不同，造成焦点的凌乱、内容的歧义、方法的庞杂；而一些运用中国文化对企业管理的研究，却陷入了对个别管理现象、管理观点作引经据典的解释、考证。管理学领域不断产生的新概念或理论，走马灯式地变幻，吸引着人们的目光，令人眼花缭乱、无所适从，越来越缺少进行实际操作运用的实践意义。从形式上越来越复杂的管理研究，是否正在不断偏离其面向现实的根本目的？对此，我们的国有企业管理，应该用新的视角为管理研究和实践开辟一条新路。

管理理论的价值，体现在既要具有视野的广泛性，同经验相符，还要具有具体指导意义，简单有效。焦煤集团的分合管理，从北国企的实际出发，通过对管理矛盾的特殊性与普遍性进行系统性分析，在管理方法上综合运用市场及文化等手段求解，贴紧管理实践的精确性，为北国企实现管理突破提供了更加简洁和易操作的思想及方法。

结合国有企业管理实践特点及现实条件，分合管理研究有以下几个方面的借鉴意义及指导价值：

## 一、动在效力

动，指管理的动因、动机；管理的动，指管理的变易、有为。分合管理认为，是不是进行管理变革、是不是采取新的管理手段，主要取决于对管理效力的预期。效，是效率、效益、效果；力，是

动力、活力、持续力。动在效力，就是说，管理的根本目的在于获取效力，管理活动及管理手段、方法的选择，在于有没有成效。

管理的基本使命就是追求效力，甚至可以讲，“追求效力”与“管理”是同义词。什么是企业？企业就是以盈利为目的的经济实体。盈利是企业的本质属性，松下幸之助说，“不赚钱的企业就是犯罪”。德鲁克说，“管理是一种实践，其验证不在于逻辑，而在于成果，其唯一权威就是成就。”企业要在竞争中表明自己的社会存在价值，其根据就是企业的盈利能力。企业经营者只有紧紧围绕这一基本目的，才能把握企业的发展方向，做出正确的管理决策。这本来不是一个值得讨论的问题，但由于我国的企业长期处于计划体制下，一些管理者并不是一心一意做企业，却对行政级别情有独钟，当“官”的思想很重，这一现象在北国企很具代表性。受此思想支配，热衷于想办法凑利润指标，以此作为行政级别提升的阶梯。人的精力是有限的，企业的资源也是有限的，注意力不集中，目标不集中，企业就不可能有好的前途。

强调企业的目的在于盈利，并不是说管理就是唯利是图。利润最大化假设，在实践中产生的危害，是把企业变成唯利是图的经济人，把社会责任和环境责任看作是企业的包袱，从而造成企业与社会对立。实际上，唯利是图并不能保证企业盈利，即使是从企业本身的经济意义角度考虑，回报社会，肩负起应有的社会责任，也并非完全是成本，也是有效益的。分合管理把“效力”概念引入到对企业管理的研究之中，认为企业应该追求的是“正”利润，既关注效益与效率的获取，又关注效益与效率的持续保持，认为，有利润但没有责任感的企业，是短视的企业，不会得到社会的认可，也无法成为百年企业。当前，就中国企业管理的现实而言，需要的是在不回避利益驱动的条件下，如何使利与义二者相匹配。分合管理对“效力”的关注，从管理实践而不是从政治或理论说教，以利益驱动与精神驱动的无间隙融合，企图为实现企业的可持续发展，

给出一个有针对性的解决途径。

企业的目的在于盈利，管理的目的在于效力。“黑猫白猫抓住老鼠就是好猫”，在不违反社会道德和法律的前提下，管理的注意力要放在结果上，方法和手段不过是个选择，就是调动各种手段，运用各种力量去解决问题、实现目标、把握结果。对于管理而言，不在于观念多么先进，而在于针对实际解决问题；不在于知识多少，而在于把知识转化为生产力；不在于拥有多少资源，而在于运用资源去创造财富；不在于人才多少，而在于人才作用的发挥；不在于资本与资产多寡，而在于运营所产生的附加值。管理，如前所述，就是将自己所拥有的人财物，按照一定的思路组织起来，合理控制不使其“偏离”目标，产生最理想的效力。

管理工作的目标决定了管理工作的水平，只有目标是有效力的，追求目标的管理行为才是有效力的。管理目标的效力，体现为管理将带来什么样的结果，这一结果对企业持续发展有没有意义。在分合管理之前，焦煤一些下属企业，一度把产量作为第一目标，结果造成库存积压；产品卖不出去，再把销量作为第一目标，搞什么全员销售，产品卖出去了，钱却收不回来；巨额应收账款使企业经济运转不灵，管理目标又转移到回收货款上，制定提成的激励办法，结果有的人能收的货款也不回收了。单从每一个管理措施而言，都有一定的理由，但归根结底，是管理目标整体没有效力。现在一些国有企业盲目扩张，盲目追求多元化，动辄某某“第一”、某某“最大”，追求没有效力的目标，必将给企业造成严重的后果。

管理的目的在于效力，但现实生活中，专注于过程而不顾及效果的现象并不鲜见。比如有的人总是强调自己工作的辛苦，两眼一睁，忙到熄灯，而实际上日计有余，岁计不足；有的企业总是强调自己改革力度多么大，声势造得多么足，却不管经济效益是不是增长了，工作效率是不是提高了，积极性是不是调动了。

强势推动可以在短时间内完成一个企业改制，却不能保证这个企业获得新生，如果改制后职工没饭吃，企业不景气，只是一部分人获利，那么这样的改制，这样的“管理”，就没有真正的效力。企业并不需要经常进行管理变革，但管理变革却从根本上决定着企业命运。

管理目标是有效力的，首先要求管理目标是明确具体的。明确具体的目标至少要符合三个标准：①成果是可以计量的；②完成是具有时间限制的；③工作责任必须是明确的。其次，管理目标的效力，还要求管理目标做到刚性与柔性相结合。企业管理的目标应该是一个体系，要有主次之分，缓急之别，有战略的、有战术的，有必达的、有期望的，有近期的、有长远的，既不是唾手可得，又不能不切实际。

分合管理以效力为着眼点，强调问题本身及解决问题过程、方法、手段的多样性。由于管理活动本身的复杂性，其所面对环境、对象变化的难以认知，对管理过程中遇到的问题，往往很难做出准确的预料与性质定位。所以，分合管理把管理问题的解决方法，作为一个空间集合而不仅仅作为一个点，认为有一系列解决的方案而不是只有唯一的方案，因而管“能管住、且能管好”的事情。如集团层面，对下属公司与部门，很少进行精确的指示，只给出大的控制目标或方向，由下属发挥自身能动性，与集团达成默契与一致，精干高效地去完成任务。

## 二、适在传承

适是合适、适应。合适，就是恰好、正好；适应，就是在某一环境中时，一种人或物的生存状况良好，能够正常进行各种活动、繁衍、进化，而不被环境因素限制。简单地讲，能生存下来的就是适应，不能的即为不适应。管理的实践性，决定了管理必须与企业



内外环境相适应。适应的管理，才能够正常开展、正常进行，才能发挥应有的效力。不适应的管理，在企业特定的环境中存活不下去，也就没有任何价值。分合管理认为，适应的管理，必然是在传承的基础上创新。传承有两方面的含义：①积极从传统管理文化中汲取营养，使优秀的精神发扬光大；②面对急剧的社会变革，针对企业的具体环境不冒然求进，在人们思想不通，认识还没有转过弯的时候不硬来，从传统中找办法，在“惯例”里寻找切合点，传统的、惯例的东西，往往是大家所能接受的，把现成的办法照搬过来，今天形势需要今天依旧这么做；明天不需要了，明天再舍弃。合适的管理变革，是一个扬弃“旧我”、塑造“新我”的过程，而并非全盘否定、完全舍弃“旧我”。

当今时代是一个改革的时代，改革的成就有目共睹。从计划经济到市场经济，北国企的改革任务紧迫而繁重，没有改革就没有出路。“穷则变，变则通，通则久”，倡导改革，发扬革命的精神，这是中国传统文化的基本特点。然而，不能忘记的是，改革不能破坏稳定，革命不能没有传承，否则，所谓改革，所谓革命，就不会成功。历史上许多失败的改革以及破坏性的革命（造反），不仅没有推动历史进步，反而造成了文明破坏与文化落后，只能是历史的倒退，毫无进步的意义。企业要发展，稳定是前提，“家和万事兴”是中华民族几千年的历史教训和政治经验。企业家不是政治家，但治理企业不能不懂政治，治理企业最难得的是长远的历史眼光和卓越的经营智慧，急功近利，鼠目寸光，不足以成大事；没有思想，缺乏定见，不足以治企业。

北国企管理目前的问题在哪里？固步自封没有前途，但是盲目照抄照搬、随波逐流，没有主见，人云亦云，这种改革，只能是“邯郸学步”的悲剧。学习市场经济管理手段，取长补短，这是对的。然而，如何学？学什么？学的目的又是什么？任何制度都有利有弊，无论如何，制度都不过是工具和手段，不问环境，不讲适应

性，结果必将是水土不服，一事无成。

管理适在传承，就是说，要解决管理变革与企业实际相适应的问题，就要懂得传承，在传承中寻求变革与突破。分合管理认为，管理形式的背后，有一种强大的内在力量，这种力量就是传统与文化。尤其是北国企，受中国传统文化影响很深，老思想、老观念，有着很大的势力，既有落后的一面，也有好的一面，比如对道德完善的追求。因此管理上不能对传统的东西一概否定。如果忽视了传承，仅仅形而上学地寻找一种具有普遍意义的规范性管理模式和方法，注定会是失败的。管理要与企业内外环境相适应，就必须自觉地从中国优秀文化及企业传统管理经验中汲取营养，传承一切优秀的文化品质。合理的，接过来传下去；不合理的，加以改造；糟粕的，坚决舍弃。

中国是一个文化大国，从孔孟之道，到诸子百家，泱泱五千年，深厚的文化土壤，滋润了丰富的管理思想，如今搞改革，进行管理创新，不能妄自菲薄，丢了祖宗。焦煤集团的分合管理，传承中国管理思想的精髓。主要体现在以下两个方面：

1. 人性与理性相结合的思维方式。面对管理问题，西方管理思维强调法理性、规范性和无差别性，往往采取冷冰冰的制度化方式。而中国人更在乎情感，重视管理制度的可接受性与可行性。孔子提倡在管理时对民众“惠而不费，劳而不怨，欲而不贪，泰而不骄，威而不猛”，意即既要施惠于民，又不过度耗费；既要役使百姓，又不使产生抱怨；既有欲求，又不贪心；既庄重又不傲慢；既威严又不凶猛。刚柔相济、恩威并用。这种“中庸”思想体现在管理中，实质上就是“分”与“合”相结合，既要保持企业前进的动力，又不能因为推动过快、过猛而颠覆。实行分合管理的六年中，焦煤集团从濒于破产的极度困境中站了起来，经济指标、职工收入成倍增长，得之于内生机理的变化，而在变化中，焦煤集团面对新、旧等复杂的内部矛盾，较好地处理了刚与柔的关系，将理性贯穿、杂糅

于感性之中，无情改革，有情操作，保持了全员积极性，保证了改革的稳步推进，究其根本，就是做到了管理方式人情化、科学问题艺术化、效率问题人性化。

管理方式人情化。重视管理的人情味，坚持一情解万难，以情感人，动之以情，感情开道，理性随后。承认人的个体性与差异性，把员工当作活生生的人而不是机械化的人。焦煤集团的管理变革，不管是关闭破产，还是诸如分配制度等一些涉及职工切身利益的改革，都非常重视员工心理的认同，做到以思想政治工作开路，兼顾多方面群体的特殊利益。

科学问题艺术化。重视解决问题的方式与方法，既要坚持问题的正确解决，又要讲究委婉性。在解决问题之前多方铺垫，比如旁敲侧击、声东击西等，为科学解决问题营造一种环境。科学问题艺术化还表现在对一些具体问题的泛化处理，比如管理中对一些现象的批评，往往不是直截了当地具体到人，不就事论事，就人论人。

效率问题人性化。焦煤集团的管理追求的是建立在人性基础上的效率，重视矛盾的特殊性与管理实践的不可预知性，坚持制度而又不拘泥于制度，坚持原则而又不拘泥于原则，注意分与合相结合，把制度规范作为实现企业管理目标的一种手段，注意管理制度在一定时期一定条件一定环境中的适应性，赋予制度以可控的灵活空间，当环境有所改变时，管理能够实现灵活的坚持、变通的坚持，不至于造成管理的被动。

2. 重包容性轻排斥性的价值观。“海纳百川，有容乃大”。“水至清则无鱼，人至察则无徒”。中国人的忍耐性与包容性为外国许多管理者所羡慕。这种品性具有深厚的民族文化渊源，从《周易》“天地人”三才合一、“太极”思维，到儒家的“和合”思想，其共同的价值观就是包容与和谐，讲的都是要把不同甚至完全相反的事物融为一体来思考，重视万事万物的平衡协调。管理者的包容心理，能够使员工获得安全感，放开去施展抱负与才能，使企业得到更好

地发展。而具有包容性的管理观，也能够进一步促进员工保持应有的包容心理，容忍管理者不同处理问题方式的存在，甚至能容忍一定程度上于己不利的状况。

当前的国有企业管理的意识形态，有一种较为普遍的现象，就是简单地把企业管理手段、管理观念，分成市场与计划两极，非此即彼，“宁要市场经济的草，不要计划经济的苗”，这种形而上学的管理哲学，其后果是使企业弥漫着管理上的浮夸风气，窒息了企业的活力。

管理最终要靠管理对象的服从与执行才能见到成效，那么管理者就必须与持不同意见的人沟通，即便是形不成共识，但要争取理解，不至于产生对抗。这不仅需要管理的技巧，还要具备调整人际关系的能力。即便是再正确的管理，在开始实施的初始阶段内，也不会达到全体成员的认识上的一致，甚至还可能遭到一些人的反对。在此情况下，管理必须具有容纳矛盾的能力。矛盾是事物发展的动力，但矛盾并不一定意味着不和谐。分合管理的基本点就是回避矛盾，但决不激化矛盾，强调在追求和谐中分析矛盾、处理矛盾，在协调多方利益、平衡各种利益关系中不断求得新的和谐。

传承重包容轻排斥的价值观，体现在管理方法上，就是要做到统筹兼顾。企业整体是由局部构成的，从理论上讲，整体利益和局部利益是一致的，但在具体问题上，整体利益和局部利益可能存在着不一致性，管理就是针对不一致性进行调节。既要维护管理的权威性，又要因人制宜，必要时还要适当运用“抹”的办法。如果管理控制过度强硬，会引起消极反应。管理中的“高压”政策，对下属往往犹如“针刺”，容易引起反击，甚至会在下属中形成一个反管理集体。因而针对管理中的各种矛盾，有时需要认真处理，严格控制，有时则需要“迂回”，只要不影响根本目标，就可以有适当的伸缩性。要承认人对新生事物的认识总是要有过程的，决不能急于求成，要做到循序渐进，有时还要“进两步、

退一步”，碰到困难和障碍，不一定非要硬顶、硬冲，有困难先退一步，想好了解决的办法再冲过去，这样做事情往往更加顺利。径情直遂的事现实生活中是很少见的，不能完全由着自己的意愿来，不能居高临下不顾别人感受一味地下命令。管理上的包容，就是要懂得尊重别人，体谅别人，感动别人。只有知道如何停止的人才知道如何加快速度。

我国的传统文化源远流长，博大精深。以儒家、道家、法家为代表的古代哲学思想，蕴藏着丰富的管理经验，是一部部充满智慧的宝典，对我们现代的企业管理，尤其是对有中国社会特色的北国企管理有着重要的启迪作用。

### 三、行在细心

行，是执行。管理不仅是决策，还必须转化为员工的行动。近一时期，管理的执行力问题，引起了我国企业管理者的广泛关注。管理的执行力，不是简单地指管理的实际操作能力，而是指根据决策进行有效地组织，进而与下属进行持续不断的沟通，发挥人的主动性与创造力，同时从总体上转化为企业的竞争力。如何将管理决策转化为企业员工的行动？分合管理认为，关键在于细心，细心是一种风格，是按程序办事、一环套一环，杜绝马虎、疏漏，力求达到一定效果的严谨工作态度，因而也是一个管理者的优秀品质。

好的管理理念虽然重要，但有了好的理念未必就能管好企业。管理能否产生成果，很多情况下并不在于管理措施本身，而在于能否很好地执行。一些管理之所以失败，其原因正是由于计划没有像预期那样在管理过程中得到落实。尤其是在北国企，规模大、管理层次多，很容易在执行过程中出现信息传递的梗阻和失真，因而管理者不能布置完工作就算完事，而是要跟踪下去，细心了解执行情况，不断地发现问题、研究问题、解决问题，使工作落到实处。当

前企业面临的形势、环境都在不断地变化，也要求企业适时进行管理措施的变革与之相适应，但如果不细心观察，就难以做出正确的应对。

行在细心，包括三个方面：①细心部署，具体分析组织总目标怎么落实，明确步骤、方法、责任。尤其是如何跟进问题，也就是确保进行动态调整，及时解决新发生的问题，确保目标实施的不走样。要细心研究管理的优势是什么，薄弱环节是什么，人员怎样组合，政策怎么规定等等。②细心操作，不仅是去完成主观确定的目标，而是要对管理执行中所面临的形势做出基本估计，关注每一个“细节”。从执行角度看，细节决定成败。因为任何整体都是由具体的小事构成的，任何战略决策都是对种种情况分析研究的结果。千里长堤，溃于蚁穴，细节是一种小事，但可以由小见大、见微知著，因其反映出事物变化深层次问题，因而成为预测事物变化趋势的一种征兆。③细心应变，也就是要制订预备方案。对管理过程中可能出现的问题，要做到心中有数。所制订的措施，不是被动消极的，无论如何要保持组织目标的实现，必要的时候可以采取强制性的措施。

在企业管理中，战略与战术居于同等重要的地位，战略的执行靠战术，反过来战术的实现才能完成战略的目的。如果战术不细心，不能依据形势、情况的变化灵活运用战术策略，即便是筹划最周密战略，执行起来也有可能十分困难。甚至说，“没有什么计划在遭遇敌人后还有用”。越是大的管理活动，越是要做到战术上的细心。焦煤集团先后关闭破产了六个生产矿，涉及职工两万多人，从管理人员到普通员工，每个人的心情都很复杂，内外矛盾、历史问题交织在一起，任何地方出了纰漏，都可能对全局造成影响，一着不慎，全盘皆输。在破产过程中由于焦煤集团坚持“四个精心”，较好地把握了政策界限与每个人的心情关怀，实现了平稳操作。

行在细心，也是管理者事业心、责任感的体现。有一时期曾

经盛行这样一个理论，认为一个优秀的管理者，就是一个整天无所事事的人。实质上这是在为管理者的不负责任找托辞。在当今这个充满了变革与竞争的年代，管理者只有深入到管理的过程中，才能把握管理的方向。一个优秀的企业家，必须深入到管理过程中，发现问题并向下属提出问题，与下属进行持续不断地沟通，把握事态变化并制订相应措施，在适应环境中驾驭环境，讲究实效，不尚空谈，不回避问题，勇于负责，进而在企业中养成实事求是的好风气。

行在细心，与合理分权并不矛盾。分合管理强调的是粗中有细、细中有粗，不是事无巨细都要管、一杆子插到底。分合管理是建立在“决策人”基础之上的，第一位的要求是分。针对北国企普遍存在的大企业病现象，着力于解决大企业如何做小的问题；同时在分的同时关注合，保持集团的整体性，实现集团总体战略的有效贯彻。行在细心，基本的方法是勤观察勤思考，是上下、内外联动式的经常性沟通、交流和讨论，是教育、引导及有效激励与惩治，它与大事小事个人说了算的管理方法，有着本质性的区别。粗中有细，细中有粗，是管理哲学，反映在具体实践中是一种管理机智，是“难得糊涂”而不是“一概糊涂”，通过细致把握事物变化，使管理过程不偏离规定的方向，确保管理战略目标的实现。

企业管理必须从小事做起。一个好的管理者，一定要善于从身边和周围的小事中去发现问题。细算账、勤检查，是当好一个企业管理者的基本要求。

## 四、活在找点

活，是活力、运动。与“死”相对，管理的“活”，指管理要有活力、有价值、有意义。点，是办法。活在找点，就是说管理的活力、管理的价值，在于求变，在于管理举措的不断创新。面对生动



的管理实践，面对复杂的市场竞争，企业管理不能一条道走到黑，必须不断地进行新的尝试，不断地超越自我。一个成功的管理模式，并不意味着将来会永远成功，如果僵化的理念造就了固化的环境，管理没有了求变的动力，也就失去了创新的基础。创新是企业的灵魂，没有创新，企业就失去了存在的依据。找点，就是求变，根据环境的变化，不断尝试进行管理突破，努力适应环境。找点，就是促变，针对企业实际积极促进管理变革，实现驾驭环境。找点，就是坚持推动管理创新，明确创新的出发点，选准切入点，把握侧重点，力求突破点，保证落脚点。

“找点”体现的是马克思主义辩证方法论。具体情况具体分析是马克思主义活的灵魂。所谓具体问题具体分析，就是要从具体的情况出发，就是要分析事物的多种多样的联系，分析事物各种矛盾和矛盾各个方面的相互联系；就是要研究事物各种矛盾的环境、条件以及自身的特点，抓住主要环节；就是要分析矛盾的普遍性和特殊性的相互联结、相互转化；就是要坚持真理的具体性，反对主观主义，反对形而上学的、僵死的、抽象的方法。这一思想运用到企业管理中，就是找点。

“找点”要遵循以下原则：①管理要在企业发展中随变化不断调整，一切以环境、条件、时间和空间的变化为转移，这是企业成长的基本法则。经商之道，重在求变与创新，管理要做到以变制变，以变应变，变到别人的前边去。主动求变，要求管理者对形势变化保持足够的警觉意识，始终有一种芒刺在背的紧迫感和危机感。如果满足已有的成绩，仅仅停留在原来成功的旧标准上，那么就不能再发现新的问题，发现不了新的问题就没有变的理由。②要把问题提到一定的历史范围之内，考察它在特定历史阶段的具体特点。明确问题的目的在于解决问题，但问题解决到什么程度管理者必须心中有数，要在分析问题原因的基础上，确定问题的性质，在管理中遇到的问题，首先要区分其特殊性还是普遍性，既要进行历史比较，

又要进行横向比较，通过多方面的比较找到矛盾的规律性及薄弱环节。③要把握矛盾的具体特点，抓住发展链条上的主要环节。也就是如上所述，在对具体情况进行具体分析后，明确管理变革的出发点与落脚点，找准切入点，把握侧重点，力求突破点。思路决定出路，什么样的理念产生什么样的结果。创新思路并非是天才的想象，其产生来自于深切体会、强烈苛求，来自于思维启动、长期思考，来自于触发事件、产生灵感，没有这样一个过程，就不会有新的管理思路的发现。

找点、进行管理创新，需要管理智慧。管理智慧表现为一种思维能力，同时还表现为一种求实能力。智慧并不是聪明，而是运用知识解决实际问题。

1. 管理智慧体现为善于学习。既包括向书本学，不断积累和丰富自己的知识，只有坚持不断地学习，才能拓宽自己的视野；还包括向成功者学，学习成功经验不是简单的模仿，而是观察成功者在哪些地方与其他人有不同之处，意识到不同之处的道理，从而获得启示。智慧地学习并不要求从别人那里得到现成的结论，而是通过启示，根植于自身企业实践土壤的“嫁接”。另外，向别人学习，还包括向失败者学习，吸取珍贵的教训。要善于学习，善于倾听别人的意见，对别人的意见与建议认真思考，集中大家的想法形成自己的想法，尤其是要重视吸收与自己具有不同知识、个性的人的意见，以免进入认识的误区。

2. 管理智慧在于善于思考。善于思考，就是能够坚持从实际出发思考问题。思考人人都会，但并非都能做到从实际出发，有很多人不愿意，也不懂得正视现实。尤其是大型企业的管理者，往往容易纵容思考陷入主观臆断的陷阱。管理，动在效力，目的是很重要的，没有明确目的的思考是瞎想，目的不切实际的思考是乱想。思考需要保持一定的弹性，能够通过自我调整适应环境，能够在适应中驾驭环境。善于思考，还表现为思考方式的运用，善于逆向思维、

换位思考、动态思考，敢于怀疑，敢于否定自己，敢于破除迷信等。善于思考，必须坚持系统的思考，整体把握，从更长远更广阔的领域进行思考。

3. 管理智慧得之于个人修养。管理智慧毕竟属于管理者的个人素质，提高素质更重要的是后天修炼。一是毅力与信念。对所追求的事业有着坚定的信念，并为之进行艰苦不懈的努力奋斗。二是有强烈的事业心、高度的责任感，有远大的理想与抱负，有专注的敬业精神。焦煤集团在管理中最朴素、最简单的训导，就是要求每一个管理者“把事当事干”！三是宽阔的胸怀。能够容纳不同意见甚至不同趣味的人，能够正确看待权力，能够关心、爱护自己的员工，能够否定自己，能够以正确的态度对待成功与失败，做到胜不骄、败不馁。

## 五、成在平衡

402

成是成功。分合管理之所以能在焦煤集团的实践中获得成功，就是因为分合一起考虑，在强力推进管理变革的同时，兼顾各个群体的不同利益，较好地把握了改革的度，在矛盾中把握平衡。

管理的实质是控制，所谓控制，就是对平衡的把握。没有矛盾，就没有管理，管理以动和制动为手段，把各种矛盾控制在一定的度内，保持企业持续发展的动力。度若不及，企业一滩死水；过度了，矛盾激化，秩序将遭到破坏，企业同样难以发展。优秀的管理者都是平衡大师，不但懂得平衡的重要性，同时还知道怎样实现平衡。

平衡，是不偏不倚、恰到好处，是全面、系统地分析矛盾和处理问题。它体现了中国传统的“中庸”思想，对管理者，既是为人行事的一种尺度，又是立身做人的一种内在修养。在管理上，表现为一种境界，一种处理复杂问题的能力，体现的是“一分为二、合

二为一”的管理哲学。

强调平衡的重要性，并不是管理上无原则地“和稀泥”，不能为了平衡而平衡。管理以“效力”为目的，平衡更重要的是指管理的工作方法、工作艺术，是在复杂矛盾中解决问题、求得效力的过渡与过程。我们说管理成在平衡，很大程度上也是要求管理要讲究方法，讲点艺术。平衡问题是管理过程中必须高度重视的问题，管理工作，几乎无时不是在做平衡的工作，但就企业内部机制而言，决定管理成败的平衡有以下几个方面：

1. 既“这”又“那”的平衡。任何事物都是矛盾的统一体，客观上存在对立性，又表现为同一性，同一性是事物发展的前提。管理的过程，就是消除对立，达到和谐平衡，实现“效力”目标。矛盾有主次之分，管理要善于抓主要矛盾和矛盾的主要方面，主要矛盾解决了，次要矛盾往往也迎刃而解；但是这不是说就可以忽视次要矛盾，由于事物范围极其广大和发展的无限性，在一定场合、一定时间，矛盾的主、次地位可以互相转化，次要矛盾会影响到主要矛盾的解决。当前北国企管理所面对的主要问题是效率问题，发展为第一要务，必须坚持以经济建设为中心，转换企业内部经营机制，对此不能动摇。但是，在坚持改革发展的同时，如果冲撞过于激烈，稳定问题就会转化为企业的主要矛盾，在此方面，焦煤历史上曾有过很大的教训。如果稳定方面“摠下葫芦浮起瓢”，管理者也很难集中精力谋发展。管理要做到既“这”又“那”的平衡，就是要抓主要矛盾的同时，不激化次要矛盾。按照分合管理思想，焦煤操作了六个生产矿破产、十个地面企业的改制，涉及职工两三万人，但没有出现大的动荡，关键点就是硬与软两手去抓，较好地处理了既这又那的平衡。

既“这”又“那”，体现在管理的时时处处，比如制度化管理与人性化管理，这是任何管理者都无法回避的问题：没有规矩不成方圆，制度的规范性与强制性，是实现高效率运作的保证，人的先天

惰性，决定了没有制度规范，工作上难免会有缺乏责任心的事情发生。管理的根本，就是通过完善的制度，避免经营中由于主观原因、人为因素造成的失误和影响。但是，坚持以人为本、实行人性化管理，在当今社会与市场环境中，同样具有非常重要的意义，很多岗位并不是制度所能约束的，很多工作是“良心活儿”。如果员工积极性、创造性不能充分发挥，同样会影响企业的健康发展。因此，做管理的就需要有两副“脸儿”，拍一拍、揉一揉。去过佛庙的人都知道，一进庙门，首先是笑脸弥陀，而在他的北面，则是凶巴巴的黑脸韦陀。相传以前他们并不在同一个庙里。弥勒热情，所以香火旺盛，但由于什么都不在乎，庙里依然入不敷出；而韦陀虽然“管理”严格，但成天阴着个脸，太过严肃，搞得人越来越少，香火不旺。佛祖最后把他们俩放在同一个庙里，这才出现今天的繁荣景象。弥勒也好，韦陀也好，都算不上优秀的管理者，单打一，不懂平衡，不会十个指头弹钢琴。

在管理上，认识、分析问题要从“二分法”入手，找到矛盾的主要方面，对于企业的管理，主要方面是发展、是效益，一切都要以这个为中心，围绕发展来制订解决问题的措施；但解决问题要有同一性的观点，突破“非此即彼”的思维惯性，既要考虑这又要考虑那，既要发展，又要提高职工生活水平；既要推进改革，又要考虑职工承受度；既要考虑企业效益，又要考虑矿区的和谐。

**2. 静与动的平衡。**静是稳定状态，既指和谐的局面，也指未发生变化；动是运动，是改变，是创新。管理的静是相对的，动是绝对的。流水不腐，户枢不蠹，企业活在找点、求变，企业管理必须坚持不断创新。但是，所有创新都意味着对现有东西的放弃，任何变革都可能触及一部分人的特殊利益，加上人们总是习惯于做他们所熟悉的工作，维持管理秩序的稳定，营造稳定的内部环境，对企业来说同样也是非常必要的。同时，任何变革都是建立在对未来预期的基础之上的，具有一定的管理风险，如果时机掌握得不对，或

是放弃了不该放弃的东西，严重的可能会危及到企业的生存。可如果只顾稳定，一味保留现有的东西，现有的东西都不愿放弃，企业也就难以适应快速变化的形势，同样会被淘汰。曾有一个时期，一些国企管理者感叹，改革是找死，不改革是等死，这种悲观论调多少可以反映出“静”与“动”平衡的重要性。动与静的平衡，在于度的把握，不能为了静而忽视动，也不能一味地运动而忽视静，如同汽车在路上行驶，既要朝前跑，保持一定的速度，又要保持良好的车况，顾及车的性能。把握二者的平衡，要做到“静中求动，动中求静”，静是条件，动是根本。焦煤的分合管理，分是目的，是运动着的，合是条件，是相对的，二者统一在企业发展中。

动与静的平衡，一个重要的方法是对“动”的淡化。通常说“压力就是动力”，然而从管理心理学来看，过强、过于明显的“动机”反而不利于管理目标的实现，因而压力也不是越大越好。其实压力管理的微妙之处，不在于懂得如何增压和减压，而在于恰当地把握增压和减压的时机。当一项新的管理变革开始时，既要宣传到位，又要多想点办法，并非是声势越大越好，渗透式做工作往往要比暴风骤雨效果更好。北国企从计划经济走过来，有的管理者管理上也习惯搞运动，追求轰轰烈烈的效应，强势推动经常会引起人们的逆反心理或造成下属的“管理恐惧”，这种强制式办法，往往难以达到管理平衡。在焦煤的分合管理中，分管理实际上是一种压力管理，破产、改制更是让每一位员工都感到了空前的压力。但如果一味地增压，职业压力过大未必就能带来好的结果。就像一个人即便有满身的力量和意志，但如果失去了阳光、灿烂、宽容和爱心，也是难以成功的。

3. 内与外、前与后的平衡。内是企业、单位内部，是自身，外是外部，是他人。内外平衡，指管理要考虑企业所处的地区与行业水平；前后平衡，指管理要考虑企业特定的历史环境与将来的发展情况。内外平衡、前后平衡都是一种比较平衡，客观上说，平衡来

自对比，都是相对的，是基于一定时间、空间条件下的和谐状态，没有对比就无所谓平衡。不平衡往往是由于对比的反差过大而引起，同样一件事，由于比较对象与方法不同，就会有平衡、有的失衡。比如，煤矿工人如果同电力等优势行业职工比收入，心理就会不平衡；而同有的企业相比，则可能还会比出一点优越感。所以企业在出台一些新的管理措施时，要从特定的企业环境出发，不但要瞻前顾后，还要看看左右四邻。有的企业在设计职工薪酬制度时，今天有效益就把工资水平一下子升上去，却不考虑以后怎么办，不懂得循序渐进。只看一点不计其余，从来都是管理的大忌。内外平衡、前后平衡，也是管理公平的客观要求，人不患寡而患不均，注意管理内外、先后的平衡，能够为管理变革营造一个积极的环境。焦煤在操作几个煤矿的破产时，针对不同煤矿的观望心态，采取了“一起启动、分块实施”的办法，几个矿井破产工作同时开始，并积极宣传“两步走”企业整体改制方案，促使各单位痛下决心放手搏一把，避免了各单位间的不平衡。

管理要做到内外、前后平衡，不仅表现在新的管理措施制订出台之时，要考虑政策的环境因素，另一方面，管理者还要有意识地引导职工进行正确的对比，自找平衡。所谓正确，就是以实现管理目标为指向，选择正确的比较对象。焦煤集团在引导职工积极支持、热情参与破产工作时，充分运用这一平衡策略，引导职工前后比，内外比，通过与非政策性破产企业相对比，让职工找到破产心理的平衡点。管理是一种平衡的艺术，是内力、外力的共同作用。它既不是妥协，也不是强制，而是求实与求势的结合。要从管理目标出发，从实际情况出发，去有针对性地营势造势，因势利导。焦煤集团在实施管理变革时，注意“趁着走”，这个“趁”，不是过分谨慎，而是审时度势。没有魄力，难以突破管理瓶颈；可离开了审时度势，乱拍脑袋，同样也会拍出乱子。在实施关闭破产过程中，焦煤针对人们谈“破”色变的心理恐惧，提出了“一企两制”的“说法”，摆



出“两条路”让每个职工都自己对比选择，煤矿破产每个人都可以选择是否参与：参与者得到股份，置换身份；不参与者可保留身份但却得不到股份。同时还给大家以一定的时间，让大家自己做自己的工作，自己去选择。这一政策的实质不过是一种消除人们思想恐惧的策略，只有自找平衡才是自然的平衡。自找平衡，是在企业管理目标引导下的自找平衡，是一把钥匙开一把锁的对症下药。

**4. 情与利的平衡。**情是感情，指精神关怀；利是利益，指物质激励。管理激励既靠情，又靠利。管理所面对的是活生生的人，人是感情动物，管理不能忽视对管理对象精神方面的关照，要尊重人，给“面子”，让管理对象心情愉悦；但管理毕竟是经济活动，利是维系管理存在的根本，管理的效力，在于能够不断增加职工收入，满足人的物质生活需求。在当今社会，单纯的物质刺激，在管理中很难产生应有的效应，尤其是对北国企来说，保持二者的平衡，意义更为重要。以工资制度为例，如果企业内部工资差距过大，会挫伤相对收入较低群体的积极性；同时由于北国企特定的环境因素，提高在职人员薪酬，还会引发离退休人员等相关部分群体的心理不平衡。而如果对利的刺激不够，过分依赖精神激励而忽视了物质激励，又会造成人才的流失。另外，即便仅从鼓励贡献角度观察，仅靠物质刺激，如果缺乏精神支柱，特别是缺乏集体主义思想，也是难以有效推进企业发展的，企业在此方面的管理，应该使物质奖励与精神鼓励达到和谐与平衡。焦煤集团在处理这一问题时，坚持待遇留人，积极推行薪酬制度改革，同时高度重视事业留人，感情留人，并在改革薪酬制度的过程中，兼顾政策对方方面的影响。对企业各类人才，积极探索新的报酬模式，通过提高活工资比例，给予其与贡献相对应的劳动报酬，同时，在矿区努力营造鼓励奉献、激励奉献的文化氛围；对其他劳动力，注重渗透性做工作，尽量减少工资改革政策的刺激性，积极做好不同群体的教育引导工作，并辅之于“抹”的办法，在矛盾中较好地把握了平衡。

5. **企业利益与社会责任的平衡。**企业管理的最高宗旨和核心目的，是创造效益获取利润、实现企业可持续发展，既不是为了给政府纳税，也不是为了给客户提供服务或是为社会提供就业等，但企业是社会的细胞，企业要生存必须为社会创造价值，不为社会创造价值的企业，也难以实现效益与利润，最终将会被淘汰。企业具有“二重性”，即经济性和社会性。企业的经济性要求企业获取扩大再生产所需要的利润；而企业的社会性则要求企业承担社会责任，如遵纪守法、遵守社会公德、支持社会公益事业，承担保护环境的责任、依法纳税的责任、维护消费者权益的责任、维护员工权益的责任、维护社会稳定的责任等等。显然，企业的经济性要求和社会性要求之间存在着矛盾，企业管理必须正确处理两者关系，应当使经济性和社会性的要求在企业经营中均衡存在、协调发展。

实际上，企业利益同社会利益并不是绝对的矛盾，企业为社会创造价值，服务社会；社会也为企业发展提供支持帮助。只有注重社会利益的企业才会被社会接受支持，获得更大的发展空间。

6. **集权与分权的平衡。**集权和分权是管理权力的收与放的平衡，集权便于管理，发挥集团优势与规模效益，分权有利于调动下属的积极性与创造性。分合管理的核心，就是如何处理集权与分权的关系，在两者之间实现平衡。

以上六个方面，都是企业管理无法回避的问题。平衡问题，是管理中的重要问题，在企业管理中无处不在，无时不在，除了以上几个方面外，还可以列举很多，都需要管理者运用智慧去把握，忽视了矛盾的哪个方面，都会对管理和谐带来不良的影响。

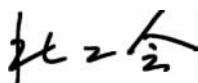
分合管理是焦煤集团在特定历史条件下，从北国企实际出发，探索出的一条管理之路。分合管理的实质，就是一种和谐管理。分与合，在不同历史时期，侧重点是不一样的，当前侧重于分，但随着企业的发展，可能会向侧重于合转变，分合管理也会变为合分管理。坚持一切从实际出发，坚持具体问题具体分析，坚持因时制宜、

因地制宜、因人制宜，坚持解放思想、实事求是、与时俱进，坚持学习而不盲从，坚持进取而不自满，坚持改革而不妄自菲薄，坚持正视问题而不失去搞活国有企业的信心与勇气，坚持眼睛向内抓管理而不坐失外部机遇，坚持创新而不丢掉祖宗等等，这或许才是研究焦煤集团分合管理，给予人们的最大启示。

## 后 记

在焦煤从事管理工作多年，经历千辛万苦，见证沧海桑田，几多坎坷几多磨炼，几多感慨几多悲欢。在行进的车上，在井下的巷道中，谈着谈着就激情四射：伙计们，这与打仗有什么两样？是的，的确是！战争战役是战斗，改革发展同样是战斗，尽管不闻鼓角声阵，尽管不见滚滚硝烟，但却无时无刻不是拼杀在生死线上！从计划经济到市场经济，老国企特别是像百年焦煤这样的老国企，是参与者见证者，既是改革的主体，又是改革的对象，面对挑战，步履维艰。冰冻三尺非一日之寒，观念固化积重难返，即便是再谨慎，敲击也会起波澜。如何才能趟过去，有惊无险到达彼岸？管理，不能不回旋，不能不周全。既分又合，既管又不管；在骨头上剔肉，在夹缝中找“点”。就这样一路走了过来——不，是撞了过来，而且见到了曙光，像凤凰浴火后的涅。感慨，激动，受启示，应当好好总结一下，不仅会对今后工作有帮助，甚至期望给同类国企提供一点参考、借鉴，抛砖引玉，共谋发展。当然，由于时间紧、水平有限，特别是再加上个人这点臭脾气，爱捉摸一点事、推敲

一些词，偏爱自己的话自己的观点，这样难免有失偏颇，挂一漏万，书中肯定存在很多不足之处，请各位同好不吝赐教，批评指点。殷殷之意，只为北国企再度振兴，在新的经济体制下破浪扬帆。



2007年2月