

多年来,国有企业内外部发展环境面临着重大变化,体制、机制与市场经济存在诸多冲突。在新的发展阶段,山东中矿集团10年改革发展过程中成功探索的改革发展经验,为国有企业发展提供了良好的借鉴和示范作用。

# 创新国企改革发展新路

## ——山东中矿集团改革发展经验与启示

中矿集团崛起于困境之中。随着市场经济体制不断深化,国有企业面临诸多发展障碍,传统国有黄金企业也面临着严峻挑战。2001年4月份,由招远市罗山金矿、玲珑金矿、阜山金矿组成的“招金股份”巨额亏损,负债近10个亿,企业濒临倒闭。为挽救危局,由当时招远市第一利税大户——北戴金矿合并“招金股份”后的中矿金业股份有限公司开始真正运行。10年来,公司通过不断的改革,使经济效益平均以每年超亿元的速度递增,从2004年起连续8年位居全国黄金行业经济效益第一名。10年来,公司累计自产黄金152.09万两,冶炼成品金460.45万两,完成工业总产值194.82亿元,销售收入214.85亿元,工业增加值100.27亿元,实现利润70.02亿元,从负债9亿多元、濒临倒闭的黄金行业“亏损老大”,奇迹般“涅槃重生”,演绎了国有企业改革的神话。



中矿集团井下运输巷道

### 重组:从“泰坦尼克”到“黄金航母”

山东招远市黄金开采有着两千多年的悠久历史。1997年10月,招远市政府本着利用黄金生产优势、整合资源、膨胀规模效益的发展思路,把该市罗山金矿、玲珑金矿、阜山金矿合并,成立号称中国黄金产业“航空母舰”的招远黄金集团股份有限公司(简称招金股份),但由于受机制僵化、经营管理及外部环境等条件的制约,三矿合一后,不但无效益可言,反而连年亏损。截止到重组前的2001年4月,招金股份明亏潜亏2.29亿元,实际负债9.02亿元,银行欠贷6.5亿元,欠缴职工养老保险金1320万元,欠缴职工集

资1517万元,欠基建工程款2.5亿元,拖欠职工工资达四个月,几乎成为我国黄金行业沉没的“泰坦尼克号”。

危急关头,山东招远市采取以小鱼吃大鱼方式,由北戴金矿重组原有招金股份三大金矿,时任山东招远市北戴金矿党委书记、矿长的王永选临危受命,组建中矿金业股份有限公司,对原有企业进行改革重组。

2001年12月,中矿金业股份有限公司全年自产黄金10万两,冶炼成品金40万两,实现利润2300万元,按同口径计算,比上年同期增加效益5000万元,上缴税费总额625万元,补

发干部职工工资与养老保险金2200多元,偿还1517万元的职工集资本息。而这一切的发展奇迹是在企业重组改革仅仅8个月之后,足以显现出改革创新给中矿金业股份有限公司带来的巨大活力,中矿也从即将沉没的“泰坦尼克号”转变成为整装出海的“黄金航母”。

中矿金业股份有限公司重组后,面对职工人心涣散、行为懒散、思想悲观的现状提出:企业扭亏,思想须先“扭亏”——“更新观念,重塑自我”,引导员工树立正确的人生观和价值观。统一员工的意识和行动的同时,全面

改革生产组织结构,前后共关闭了9个矿区,重组7个生产单位。在改革整顿第一阶段目标完成后,中矿金业又以“奋斗、创新、持久、发展”为企业精神,通过对管理者和员工思想的再造与内部改革,给面临倒闭的企业注入了活力,创造了经营上的奇迹,在短时间内使中矿金业从毁灭走上新生,从崩溃走向辉煌。

10年改革发展,中矿集团“以人为本,观念创新为核心,制度创新为手段,企业发展为目标”,“科学决策、科学管理,用好科学技术”,成功实践出具有自身特色的改革发展道路。

### 成功实践之一:文化“原动力”

长期以来,国有企业积累了众多优秀的企业文化理念,比如无私奉献、甘于牺牲等等。然而,面对社会多种价值观冲击,传统企业文化理念无法适应时代发展。10年来,中矿集团把人的素质的提高作为义不容辞的社会责任,用精神文化导向思维观念,用制度文化规范言论行动,用物质文化点燃激情活力,用发展成果唤起理想信念,企业管理由情感管理、经验管理、制度管理向文

化管理发展,文化创新成为实现企业改革发展的原动力和核心动力。中矿集团企业文化创新建设体现在三个方面:精神文化、制度文化与物质文化建设。

精神文化创新为企业提供“核动力”。在企业重组初期,中矿集团首先提出“企业扭亏,思想先扭亏”。同时,中矿集团在精神文化创新中,提出尊重人自然属性的创新观点,并创造性提出为个人

利益而忽视集团利益为“小私”,为集体利益而获取个人利益为“大私”。这种创造性的文化理念逐步成为具有中矿集团特色的企业文化,也成为中矿集团改革发展的核心推动力。

制度文化创新为企业提供“保障力”。在制度文化层面,公司建立“岗位责任制、人事动态管理、特殊事项奖惩”三种激励机制和“军事化管理、‘日考核、月评估’、诚信档

案管理”三种约束机制,促使干部职工自觉规范自己的行为,转变精神状态和工作状态。

物质文化创新为企业提供“推动力”。中矿集团创新提出,物质文化不仅包括企业发展取得的效益、生产的产品、薪酬奖金等,也包括企业外延的社会形象、品牌、美誉度等。企业致力于为每个人构建一个实现自我价值的平台,营造一种利人、利己、利社会的文化氛围。

### 成功实践之二:创新“决策力”

科学管理是企业发展的保证,也是中矿集团10年改革发展的重要成功经验之一。

“科学决策、科学技术、科学文化”的科学理念,是中矿集团的“三个代表思想”。“科学决策”,就是要以科学的态度,为企业确立健康的发展模式和方向。“科学技术”,

就是全力加强企业科技的研究,以领先的技术水平,抢占企业发展制高点。“科学管理”,就是通过建立独具特色、催人奋进的企业文化,统一企业职工的价值观念、道德观和行为准则,建立健全激励机制和约束机制,最大化激发企业干部职工的工作激情。

管理的核心问题是激励。通过激励制度可有效激发人的工作主观能动性。中矿集团采取“岗位责任制”、“人事动态管理”和“特殊事项奖惩”三种激励机制,达到了良好的管理效果。

首先,按贡献大小分配是岗位责任制考核的基本原则,既考核劳

动力、成本和技术指标,更注重每个人的工作状态。其次,实行人事动态管理,创造个人发展的阶梯和实现价值的平台。公司结合每月的工作效果,对出色完成任务或为社会精神文明建设做出突出贡献者给予重奖;对完不成任务、发生重大事故及违法乱纪者给予重罚。

### 成功实践之三:科技“竞争力”

中矿集团把科技创新作为提高企业竞争力的战略性任务,不断增加科技投入,走出了一条具有自己特色的科技创新之路。

科技创新体系,推动技术进步。在创新体制上,中矿集团建立了以专业技术人员为主体、产学研结合的技术创新体系。公司每月向各科技攻关小组下达攻关计划,每季度评选一次优秀成果,重奖科技创新突出贡献人员。同时,与多所院校和科研机构开展了广泛合作,通过“借

智借脑”完成行业科技的最高端技术。

中矿集团瞄准生产环节中的污染源,每年投入巨资用于环保科技创新?使采选冶生产全过程实现了“吃干榨净”,改善了环境质量,保证了企业的可持续发展。公司全力推进矿山数字化建设,在四大金矿建立了网络调度指挥中心,实时、全面掌握各方信息并实施准确指挥,矿山数字化、自动化水平实现了历史突破。

技术创新为手段,促进资源循环生态利用。从2001年起,中矿集团与东北大学、北京科技大学合作,全面启动了黄金矿山生态工业及循环经济关键技术研究项目。该项目以构建黄金矿山生态工业及循环经济链网体系为目标,实现了绿色高效采矿、有价元素综合回收、生态化冶炼、“三废”的减量化与资源化,达到了“节约、节水、节能、节地和循环利用”目的。项目实施后,年创造经济效益2.2亿元,2001年以来累计

### 成功实践之四:铁军“领导力”

中矿集团用10年改革发展实践证明得出结论:国有企业能否改革成功,核心是能否建立起特别能吃苦、特别能战斗、特别能攻关、特别能奉献的企业“铁军”。

从中矿金业原董事长王永选,到中矿集团全国黄金系统唯一一个

女董事长赵金菊以及中矿集团创新企业文化理念“武装”起来的中矿集团干部职工,正是抱着救活企业保社会稳定、振兴企业保国资增值、发展企业保财政职工增收的观念,承担起国有企业改革发展的历史责任。

“视事业为生命,视权力为责任”,这是中矿集团领导班子的工作箴言。中矿原董事长王永选,以48年的人生注解了视事业为生命的人生箴言,最后一次参加企业职工大会,硬是被别人抬下主席台。现任董事长赵金菊,作为一名女性企业家,要

承担着更多的艰辛与压力,从1999年走上领导岗位以来,从未休过节假日。从企业重组之初,到目前企业的快速发展,抵抗住了来自内部的诽谤、外部的恐吓、亲情友情“围剿”、利益的诱惑等,成为中矿集团改革发展的领导力量。

### 成功实践之五:转型“后发力”

资源型企业转型是世界性难题。中矿集团与其他资源型企业一样,面临着资源枯竭、产业单一、抗风险能力弱等制约企业可持续发展的因素。近年来,中矿集团以“做强黄金主业、拉长产业链条、发展接续产业”,实现企业转

型发展。

立足主业拉长产业链,培育企业新的经济增长点。中矿集团按照“以金兴工、两翼齐飞、多元发展”思路,中矿在黄金主业和非金产业两大领域,同时实施“三大金矿深部探矿开拓”、“黄金旅游开

发”、“多元素车间与冶炼厂改造”等14个项目,初步构筑了以旅游业和现代服务业为特色的多元发展格局。加快产业结构调整,实现向多元协同发展转变。近几年,中矿集团在构建黄金产业的接替替代体系,实现由单一经济向复合

经济转变方面做了一些尝试,地面非金项目进展迅速。中矿集团围绕“地下一半、地上一半”的产业布局目标,积极实施黄金产业的转型,努力打造多元化、高端化、可持续发展的“转型中矿”,形成具有竞争力的现代产业体系。

### 中矿改革启示录

2001年4月重组以来,中矿集团在严重亏损、背负巨额外债、职工人心涣散、企业濒临倒闭的严峻现实下,实现涅槃重生,创造了化腐朽为神奇的改革奇迹,成为国内黄金行业规模领先、技术先进、实力雄厚的龙头企业。

在10年的改革发展历程中,中矿集团形成独特的创新文化体系,从精神文化、制度文化、物质文化三个方面进行系统创新,以创新的企业文化体系打造了企业发展的核心动力。

2006年开始,中矿集团立足资源型企业的转型发展,发挥黄金主业优势,以“转方式,调结构”为主线,按照“以金兴工、两翼齐飞、多元发展”思路,实施集团产业结构调整和产业升级,已初步形成了“以黄金为主、延伸产业链条、发展黄金主题的旅游和现代服务业”为特色的资源型企业多元化发展格局。

#### 启示录之一:创新发展道路

国有企业作为我国国民经济的主体,要调整和优化产业结构,实现可持续发展,为国民经济作出更大的贡献,必须走自主创新的发展之路。中矿集团10年的发展,不论是在矿业体制、管理模式、生产规模还是开采技术上,都做了彻头彻尾的改革创新。因此,成功地探索出了适合自身发展的国有企业改革之路。

#### 启示录之二:避免重蹈覆辙

“不求最大,但求最佳”、“增值才是发展”。这是王永选针对一些企业盲目搞规模扩张、经营项目求大、求全等违反发展规律的不正常现象提出的口号。1995年,在别人黄金企业忙于扩张规模时,他却一举关停了5个矿区和3个实体,通过关停效益不佳的矿山,理顺了管理体制,实行人、财、物统一管理,结束了条块分割、各自为政的局面。因此,企业的真正发展不是把资产变成厂房,而是企业效益的真正增值。

#### 启示录之三:创造外部环境

我国的企业普遍存在外部环境不佳的问题。这是与西方国家的不同的,外部环境很多的时候会影响企业的决策,甚至制约企业的发展。总结起来,我国企业面对的外部环境中有两种不利因素,也可以说是两种力量,一个是政治力量,有些人依靠政治身份或政治需要,对企业指手画脚,横加干涉;另一个是社会力量,利用自己无赖思想干预,甚至破坏企业的生产经营。但随着各项改革的深入与全球经济一体化进程的加快,我国企业的外部环境会得到进一步改善。

#### 启示录之四:加强管理力量

中矿集团的发展实践证明,国有企业改革成功的关键是建立一支具有社会责任感、事业心、勇于拼搏、甘于奉献的领导团队。从早逝的中矿集团原董事长王永选,到现任董事长赵金菊为代表的中矿集团领导干部,成为中矿集团改革发展的领导力量。

#### 启示录之五:承担社会责任

企业不仅通过生产经营创造经济价值为社会贡献财富,实践传统工厂的职能,也不仅仅是通过实施自身独特的管理,在社会上营造“一方净土”,而应该在与社会交流中通过全体职工的言行或企业形象,对整个社会产生影响,起到一个净化的作用。那么,国有企业是我国经济的主体,在改革发展过程中,更应承担社会所赋予的责任。因此,不仅要向社会提供产品和效益与国有资产的保值增值,还需要构建企业与社会和谐发展。

### 中矿嬗变通鉴国企改革

在以国资管理体制推动国有企业改革的大背景下,中矿集团以市场为导向,严格遵循现代企业制度的要求,通过文化创新、管理创新、科技创新推动了企业的发展,并锻造出一支极具战斗力和创新力的领导团队,引领企业实现从濒临破产到快速发展的辉煌嬗变,其经验对于我国国有企业的发展,具有重要参考和借鉴意义。

科学发展,开拓我国企业转型升级新思路。对于资源型企业,既然资源禀赋不可改变,发展阶段不可逾越,就必须把握经济发展的客观规律,从战略层面进行转型升级,以战略转型升级引导产业结构调整和方式转变。中矿集团通过发挥黄金产业的基础作用,大力发展产业链经济,发展新兴产业,成功实现了跨越式发展。中矿集团的转型发展,为我国资源型企业转型升级探索出了成功经验,也为我国大型国有企业转变发展方式提供了重要的借鉴意义。

实现企业转变发展须加快产业转型升级步伐。资源型企业转型要突出转变经济发展方式这一主线,从资源开发转为绿色发展,加快构建资源节约、环境友好的生产方式和消费模式。资源型企业转变经济发展方式,要从过去单纯的资源开发转为绿色发展,中矿集团转型发展在这方面做出了成功尝试,为国家推进传统产业转型升级做出了有益探索,在构建资源节约、环境友好的生产方式和消费模式方面走出了一条新路。

### 论道

国企改革的灵魂在于科学发展,一个是制度改革,另一个是技术创新。企业改革成功,不但要经济效益好,更要社会效益好,环境效益好,中矿集团在这几个方面的改革发展中走在了前列。国有企业改革一定要与国家科学发展和体制机制创新结合起来,要靠消费来拉动发展,而不是单纯投资拉动、出口拉动。国家提出建设环境友好型社会,资源节约型社会,给企业改革指出了一个新的方向,中矿集团通过技术创新,实现了“掘金循环经济”,既保护了环境,又从矿产废渣中回收了多种可利用的矿产资源,是非寻常得其他企业借鉴的。

——杨朝飞 国家环保部原总工程师

中矿集团善于把握市场和政策机遇制定明确可行的发展战略,主业“精”而不“杂”,“强”而不“弱”。创新人才发展机制,优化人才发展环境,提高人才创新能力,构筑“稳健创新和谐发展”为核心内涵的企业文化,不断提升发展软实力。秉承着发展战略、核心主业、人才队伍、企业文化四项企业基本因素带领着企业走向新纪元。

——曹和平 北京大学数字中国研究院副院长、教授

在企业转型发展方面,山东中矿集团选择旅游业和服务业作为转型突破口,是一个非常正确的选择,这种思路也是全国很多资源枯竭性地区和城市都选择的方向。我们注意到,很多企业也在建设旅游景点,但中矿集团把旅游业做深做精,并且将其作为企业转型发展的一个突破口,而不是简单地建造一个景点,这是难能可贵的。

——高舜礼 国家旅游局综合协调司副司长

### 名片

中矿集团是2010年正式组建的大型企业集团,前身为中矿金业股份有限公司,集团下辖四家全资子公司,以黄金采选业为主导产业,经营范围涉及机械制造、塑料管材生产以及旅游、服务、房地产等领域,现有职工4700人,资产总额57.45亿元。

(本文系国有企业改革发展暨中矿经验课题组研究成果,执笔人李继凯系东北亚开发研究院产业经济研究所所长)