

山东能源：逆势突围的2015



△枣矿集团着力打造的年收入过百亿元的煤焦化基地

□褚衍珍 闵今文



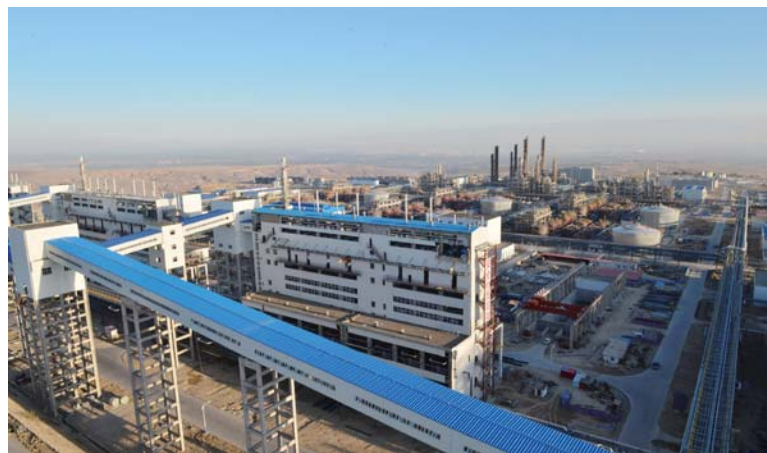
△山东能源新矿集团内蒙能源公司恒坤化工



△山东龙海煤炭配送有限公司



△新矿集团华新地产在新疆伊犁建设的滨河家园



△伊犁能源新天煤化工年产20亿立方米煤制气项目

□王世翔



△淄矿集团陕西西亭南煤业



△位于内蒙古的淄矿集团巴彦高勒矿井



△新华医疗公司



△山东省内冶金第一矿——会宝岭铁矿的作业现场

□崔鑫 王玉梅



△位于巨野矿区美丽的梁宝寺工厂夜景

□刘辉

2015年，在国内经济“三期叠加”、煤炭行业“四期并存”的“新常态”下，山东能源集团进入了渡危求进突围期、转型发展过渡期、深化改革攻坚期、历史问题凸现期，市场形势更加严峻，制约因素更加突出，增量支撑严重不足，生存发展处境极为艰难。面对困境，山东能源集团提出，打破常规，攻坚克难，以深化改革统揽全局，以转型发展为主线，以质量效益为中心，坚守安全生产、资金安全、和谐稳定“三个底线”，打好危中求进突围仗、转型发展提效仗、深化改革推进仗“三大硬仗”，把握减亏增效、营销创效、降本增效“三个重点”，着力提升“六个能力”，奋力实现逆势突围、转型发展。

□张思凯 李志勇 李丑小

突出基础保障 深化责任落实 全面提升安全发展能力

山东能源集团提出，坚决把安全生产作为企业的最大效益、转型发展的最大保障，各级管理人员的最大政治、广大职工的最大福祉，资金投入优先保障，工作优先部署，人员优先配备，以持续稳定的安全形势为应对危机、转型发展提供保障。

山东能源集团注重责任约束，按照“党政同责、一岗双责、齐抓共管”原则，严格落实领导干部分工负责制、业务保安责任制和岗位安全责任制，确保安全责任逐级落实到位。注重制度约束，完善集团安全管理制度体系，区分区域分布、产业类别、项目性质、灾害种类，制定差异化安全管理办法，提高安全管理的针对性。注重法律约束，根据《安全生产法》及其它规定，依法按照核定生产能力组织生产。同时，突出安全薄弱单位与领域安全管理，重点强化外部开发单位、重大灾害矿井、长期亏损单位、高危非煤产业项目监督检查，确保安全生产协调有序。

突出资产创效 优化要素配置 全面提升高效发展能力

山东能源集团利用危机对资产要素优化配置倒逼机制，放大有效资产，整合无效资产，盘活存量资产，增量增收拓效，减量降亏增效，存量挖潜创效。立足内源增量，挖掘优质资产创效潜力，稳定骨干支撑矿井、创效煤种产量。

按照高端高质高效目标，山东能源集团抓好优势非煤项目运营，提高竞争能力，确保盈利能力逆势较大提升。立足外延扩张，加快优势项目建设，确保早日投产达产达效，形成新的创效主体。坚持瘦身减负，做实减量，树立“以减为增，增减都是提效；以退为进，进退都是发展”理念，劣质资产减量减亏。定标定责定定时，制定亏损治理方案，强力推进治亏创效工作，坚决遏制亏损面、亏损额扩大势头，力争亏损面、亏损额各降低20%。

山东能源集团要求各单位坚决处置低效无效资产，强力清理无效资金占用，果断退出长期占用资金的低效、无效股权投资，实现资产收益。坚持盘活存量，开展资产存量清查，摸清资产闲置情况，打破单位界限，通过市场化内部调剂、协议转让等方式，盘活闲置设备与物资。通过租赁经营、承包经营、合作开发等方式，盘活沉淀实物资产。

突出战略引领 加快转型升级 全面提升持续发展能力

山东能源集团坚定既定产业发展定位不动摇，科学编制“十三五”发展规划，调整优化发展战略，确保转型发展方向不偏、力度不减、步伐不停，加快实现由煤炭企业向真正意义上的能源集团、由“大集团”向“强集团”转变。

为实现这个转变，山东能源集团推出了一系列措施：科学优化区域发展布局，逐步形成省内、省外、境外三地市场、三地资源联动创效、协同支撑的发展格局，加快由依赖省内老区向省外新区、境外开发支撑转型。加快实现由单一煤炭支撑向煤电化一体化发展转型，继续突出煤炭主导产业地位，做强做大现有项目，加快后续资源扩张，力争“十三五”末集团自产煤炭突破2亿吨；坚持一体化发展方向不动摇，加快现有优势转化项目建设、后续优势转化项目布局，尽快打造形成上海庙煤电一体化基地、新疆煤电一体化基地。

山东能源集团加快由生产经营向生产经营与资本运营双轮驱动转型，将资本运营作为提升创效能力、扩大企业规模的有效路径，加快引进战略合作伙伴，实现混合多元发展。同时，做实项目支撑，发挥优势项目对转型发展的支撑载体作用，集中优势资源加快推进，确保续建项目年内有结果、新建项目年内有突破、规划项目年内有推进、加快建设项目达到规划进度。

突出深化改革 催生动力活力 全面提升创新发展能力

山东能源集团加快内部机制改革创新。

实施内部“三项整合”：产业整合重组，按照产业集中、专业管理、集约创效要求，分类分块对内部同类同质产业和项目进行分类整合。2月16日，山东能源重装备集团举行揭牌仪式，标志着山东能源集团装备制造产业整合重组进入实质性阶段，标志着山东能源集团深化内部改革取得关键突破和重大进展。实

施内部管理职能整合，全面压减管理层级，法人公司与独立核算环节，注销功能重复公司，清理空壳公司，严格控制五级及以下企业，降本提效控险。实施内部资源整合，搭建人力、设备、资金、科技等四大内部资源共享平台，推动内部资源要素协同创效。山东能源集团将深化内部“三项改

革”：完善薪酬管理制度，综合考虑区域分布、产业类别、产权性质、盈亏状况、治理难度等因素，制定统一的薪酬分配指导意见，形成集团统一指导与各单位自主分配有机统一的薪酬分配机制。继续推行工资总额与收入水平“双控”制度，充分发挥薪酬分配的导向作用，突出价值创造与岗位贡献，确保采掘一线职工、技术骨干、关键岗位人员、核心员工收入不降。规范劳动组织管理，按照“三定”方案科学配置人员，为全面实施均量考核、控员提效、薪酬管控奠定基础，坚决做到无缺岗不补位、无缺员不进入、增量不增人、增人不增资。创新劳动组织模式，大力推广大工区制、科区合一等模式，压岗控员提效。突出市场导向，全面推广全员业绩考核，构建内部劳务市场，实行竞聘上岗，优胜劣汰，形成各级管理人员能上能下、能进能出的动态退出机制，激发人才活力。

推进“三大创新”：创新内部经营机制，探索实施“负面清单”制度，推广承租经营、租赁经营、托管经营、虚拟股份制等市场化经营创新，扩大基层创效自主权，提高经营管理者公开竞聘比例。全面深化内部市场化改革，以市场机制激活内部资源要素。推广轻资产运营等行之有效的商业模式，拓展企业盈利路径和空间。创新经营业绩考核模式，突出效益、质量和发展，优化考核体系，实施分类、分项、分重点、分层次考核。创新资本运营模式，加快优势项目战略合作，灵活采用债权方式、适时介入符合集团发展战略的相关优势项目。

突出重点环节 强力提质增效 全面提升内涵发展能力

山东能源集团突出营销创效，市场研判与营销策略调整同步，提升营销水平，确保产销平衡。科学布局，发挥市场协同作用。坚持市场与现场“两贴近”，市场开拓与产量、煤种变化“两匹配”，实现产销协同。突出资金创效，内源资金高效利用与外源资金高效获取并重，发挥财务公司作用，加大存款账户与外部存款清理，搭建集团搭桥资金池，进一步提升资金集中度。

山东能源集团继续强化成本管理，严控非生产性支出，各级企业业务费、招待费、办公费、差旅费、会议费等管理费用同比一律压减10%以上。突出投资与项目管理，坚决做到“五不做两不批一严控”：不符合能源集团战略的项目不做，形不成产业集聚效应的项目不做，不能做到投产、达产、达效“三同时”的项目不做，投资回报率低于同期银行贷款利率的项目不做，煤炭与一体化转化项目不能同时盈利项目不做；无资金来源特别是亏损企业不能自己解决资金的项目不批，与能源集团内部产业整合规划不匹配的项目不批；严格控制非优势的零散微小项目扩能扩张。

山东能源集团突出技术提效，充分发挥现有技术创新平台作用，围绕企业战略发展与转型升级，开展技术攻关，着力破解一批制约瓶颈，形成一批具有核心竞争力的技术成果。

突出风险防控 堵漏补缺纠偏 全面提升稳健发展能力

山东能源集团继续深化“四位一体”协调机制防控资源安全风险。防控资金安全风险，完善资金风险防控体系和预警机制，突出重点单位资金风险监控，强化经营性现金流量考核，加大重大资金支付及投资、融资等重大资金进出监管，防范资金风险。强化资金预算管理，坚决做到无来源不支出、无预算不支出、超概算不支出、项目无效益不支出。最大限度优化资金流向。防控重大经营风险，坚持问题导向，对产权清查、经营业绩审计、专项审计揭示问题，整改一项、规范一项，源头杜绝类似问题发生。严格程序，依法依规，规范操作，全面理顺与改制企业产权、人员和债权债务关系，妥善处理各类历史遗留问题，实现规范发展。

(本版照片除署名外，均由袁宏提供)