

# 引领国有企业的典范 打造世界能源行业的巨轮

——兖矿集团党委书记、董事长李希勇改革纪实



## 名片

李希勇,1963年10月出生,汉族,中共党员,山东泰安人,硕士研究生学历,工程技术应用研究员。1981年毕业于山东矿业学院采矿工程专业。山东省十一届、十二届人大代表,山东省第十次党代会代表。2015年2月至今,任兖矿集团党委书记、董事长,兖州煤业股份有限公司董事长,曾获全国五一劳动奖章、全国煤炭工业双十佳矿长、山东省劳动模范、山东省煤炭工业劳动模范、山东省优秀企业家、山东省企业管理创新优秀人才、山东省有突出贡献的中青年专家等荣誉称号。

## 吴勇

从临危受命、接管困境中的兖矿集团,到变革转型,引领十万兖矿人爬坡过坎、走改革创新求存之路,李希勇用“眼界+境界”“智慧+勤奋”“思考+行动”诠释了一个企业家的责任与担当、忠诚与情怀。

兖矿集团是以矿业开采、新型煤化工、现代物流贸易为主导产业的国有特大型能源企业,是我国唯一一家拥有境内外四地上市平台的煤炭企业。兖州矿区开发建设始于20世纪60年代末,1976年成立兖州矿务局,1999年5月成立兖矿集团,2015年成为山东省首批改建国有资本投资公司实体企业。多年来,一代代兖矿人励精图治、艰苦创业,兖矿集团从小到大、从弱到强,走出一条中国煤炭企业赶超发展之路。

但是随着世界经济动荡下滑,特别是煤炭行业进入市场寒冬,兖矿集团多年集聚的矛盾突然爆发,企业危机显现。从困境中的2013年,李希勇先后接任兖矿集团总经理、党委书记、董事长,他带领兖矿集团强力实施一系列超常规、颠覆式、突破性的工作举措,闯过了规模当量大幅下滑、化工产业持续低迷、核心基地支撑乏力、企业发展后劲不足“四大关口”,打胜了企业

生存发展之战,用5年时间超越过去40年的发展水平,取得了一系列历史性成就,解决了一系列历史性难题,整体工作进入新阶段、新方位、新时代。2014年—2016年,公司煤炭产量、营业收入、资产总额分别比2013年增长35.59%、35.93%和22.43%。2017年,完成煤炭产量1.35亿吨,进入中国前五、世界前七,甲醇生产经营规模名列国内行业前列,煤制油实现规模化生产。2018年上半年,完成煤炭产量8197万吨,实现营业收入1200亿元,利润33亿元,资产总额突破3000亿元。2018年7月,公司首次进入《财富》世界500强,位列399位,成为世界采掘原油生产行业第15家、中国采掘原油企业第13家、山东省第3家世界500强企业。位列2018中国企业500强第98位,同比上升21个位次。

## 在体制机制变革中“破茧重生”

习近平总书记指出,建立现代企业制度是国有企业改革的方向,必须一以贯之。李希勇深刻领会建立现代企业制度的重要意义,把改革作为“关键一招”,下决心解决了多年不敢突破的难题,形成实体企业改建运营国有资本投资公司的新模式。

以“规范运行”为目标改建国投公司。只有“三会一层”在制度的保障下依法规范运行,改建国有资本投资公司才称得上真正改彻底、改到位。通过健全公司治理结构,董事会形成“441”格局;经理层实现契约化管理,形成“1+7”工作格局。修订完善《公司章程》,编制65项管控事项清单,建立30项制度性文件,科学界定三级职责权限,形成相对独立、相互制衡、权责明确、运转协调的体制机制,在山东率先完成国有资本投资公司改建工作。

以“瘦身健体”为突破精简层级机构。专业化、扁平化是企业管理的方向,必须自我革命、自我完善。

以“放权搞活”为抓手深化产权制度。混合所有制改革作为国企改革发展的关键“突破口”,在全国范围内尚处在探索实践阶段。坚持国有体制、民营机制,对经营业绩好、成长性好的中小公司实施混合所有制改革,通过员工持股试点,完成6家单位混合所有制改革,上海中期、国拓科技实现新三板挂牌;西安科技北斗系列核心板卡总体性能指标达到行业一流水平,进入国内同行业前三名;金通橡胶混改后,实现利润连年翻番,实现1+1>2的叠加效应、倍增效应,成为国有企业敢想敢试、先行先试的示范者和引领者。

以“效能提升”为核心完善三项制度。全面推行聘任制、任期制、契约化管理,专业公司、能化公司、骨干矿井主要负责人实现循环流动、优化调整。淡化行政级别,实行全员竞聘、岗位管理、易岗易

薪。建立与内部市场化相衔接的薪酬分配机制,实现岗位增值、员工增收、企业增效。

## 在布局结构变革中“乘势而上”

“集中力量办大事”是社会主义制度的独特优势,也是国有企业改革发展的“制胜法宝”。通过集聚资源、资本、资金等优势要素,加快发展核心区域和主导产业,颠覆高负债、高投入、低效率、低产出的传统模式。

形成“三足鼎立”区域发展格局。结合区域发展重点,坚持一个区域一个管理主体,让专业的人做专业的事,最大限度实现资源协同、管理协同、人才协同。本部基地“蓝天工程”示范推广,建成国内一流的煤炭高效清洁利用中试基地、生产基地和智能炉具生产线,探索出一条煤炭清洁高效利用的新路径。陕蒙基地建成四对特大型矿井集群和三个高端精细化工园区,形成“园区化、高端化、智能化”产业集群。澳洲基地完成联合煤炭公司股权并购,成为全球煤炭行业近5年来最大的兼并重组案。兖煤澳洲总产能达到8000万吨,2017年实现利润15亿元人民币。

形成“三位一体”产业发展布局。以实体产业为根基,以现代金融产业为血脉,以物流贸易产业促协同,方能拓展延伸产业链、提升价值链、完善供应链。实体产业聚焦安全、高效、清洁、绿色发展,煤炭产业实现效益增长;煤化工产业实施安全生产转型升级行动,优势产能高效发展;装备制造产业制定三年提升发展规划,制造、再制造、



融资租赁一体化运营模式初步形成。资本运营搭建上海、北京、深圳、青岛“四位一体”金融投资产业平台,管理资产规模达到800亿元。物流贸易稳步推进资源整合、流程再造和风险管控,产业规模和创效能力创出历史最好水平。

形成“三个一”人才发展模式。坚持引进一个人才、培养一个团队、带动一个产业,先后引进以孙启文博士为首的煤间接液化研发团队,以白丁荣博士为首的国家“千人计划”专家团队,以岳光溪院士为首的锅炉超低排放研发团队,带动一批国际先进、国内领先的煤炭转化产业项目落地实施。

## 在发展动力变革中“创新图强”

在迈入高质量发展的新时代,动力变革已成为实现质量变革、效率变革的前提条件。李希勇坚持把新旧动能转换作为统领经济工作的重大工程,深入实施创新驱动战略,加大合资合作力度,厚植创新驱动发展新优势。

发挥核心技术创新“催化器”作用。科技是发展之基,创新是进步之魂。公司累计投入科研经费115亿元,承担“863”“973”等国家重点计划课题20余项,获得国家科学技术奖18项,成功开发出厚煤层综放开采、水煤浆气化、粉煤加压气化、煤炭间接液化、煤炭清洁高效利用、低压羧基醋酸合成等国内领先、世界一流的核心理念。

发挥战略合作创新“助推器”作用。谋合作就是谋创新,谋创新就是谋未来。加强与世界500强企业、中央企业、省管企业、高等院校合资合作,与美国空气产品公司、AP公司签署投资合作协议。具备复兴号动车组整车型材生产供应能力,军工定型产品具备供应条件,公司成为山东省轨道交通联盟理事单位。与清华大学合作成立工业级清洁煤技术实验室,推动一批新旧动能转换项目落地实施。

发挥商业模式创新“孵化器”作用。物流带动商流、信息流、资金流。实施智慧营销,坚持“东进、西拓、南下、周扩”策略,形成覆盖冀鲁豫、华东、华南、西北的销售网络,打造“上控资源、中联物流、下拓市场”一体化运作的高端集成服务商。

## 在资源配置变革中“腾笼换鸟”

资源调配能力和市场话语权是国有能源企业的核心竞争优势。兖矿集团作为国际能源综合服务商,李希勇始终坚持以点带面、点面结合,优化投资结构、资产结构和配置方式,推动企业高速高质量发展。

明确“量投质效”的方向。坚持投速、投向、投量、投效相结合,才能促进资金、人才等要素向重点区域、核心产业、优势企业聚集。公司累计投资近600亿元,建成事

关兖矿转型升级、长远发展的8个重大项目,项目达产达效后,年煤炭产品产量增加6000万吨,化工产品产量增加265万吨。

发挥“协同协作”的优势。协同出凝聚力、出生产力、出战斗力。创新国有大型煤炭集团资源配置方式,打破行政化资源条块分割的模式,推动资源要素集中管理、高效配置、集成共享。公司在煤炭行业率先建成投用兖矿共享中心,建设人力资源、资金税收等10大共享平台,其中财务共享平台带动工作效率提升50%,业务人员精简80%。

## 在质量效率变革中“乘风破浪”

“走在高质量发展前列”,是党和国家对国有企业的政治要求,是国有企业当前和今后一个时期的使命任务。积极适应高质量、高效率现代化经济体系建设的需要,努力提高全要素投入产出效率。

实施降本节支攻坚行动。挖潜降本节支是实现企业内涵高效发展的重要手段。创造性提出“三减三提”:减头减面减系统,提速提质提效,本部骨干矿井效益支撑作用充分发挥,陕蒙基地矿井实现千人千万吨目标。完善效益成本倒逼机制,严格量本利管理,2013年以来累计降本节支260亿元。

实施内部市场化攻坚行动。内部市场化建设作为应对危机挑战、创新管理的重要举措,作为挖潜创效、降本提效、增收拓效的重要途径,对于消除“大企业病”意义重大。坚持以市场机制倒逼经营机制转换,完善内部市场化模板,实现全产业全覆盖。

实施安全环保攻坚行动。安全环保是企业的“底线”“红线”,是对各级党员干部的政治检验。创新实施“153”安全管控模式,本部八对矿井全部通过国家一级安全生产标准化验收,实现安全形势持续稳定。实施环保三年行动计划,累计投入12.83亿元,提前两年完成国控大气污染物超低排放治理要求。

雄关漫道真如铁,而今迈步从头越。习近平总书记视察山东时指出,国企要搞好就一定要改革,抱残守缺不行,改革能成功,就能变成现代企业。这为国有企业改革发展指明了方向、提供了遵循。李希勇团结带领兖矿集团10万干部职工,认真贯彻十九大和习近平总书记视察山东重要讲话精神,按照“走在高质量发展前列”“打造世界一流企业”的要求,推进供给侧结构性改革,加快新旧动能转换重大工程,实现进入世界500强、资产证券化、建设一流企业“三大目标”,努力在国有资本优化布局中发挥骨干作用,在新旧动能转换中发挥引领作用,在转型发展中发挥带头作用,引领兖矿这艘“巨轮”在世界能源行业和一流企业中劈波斩浪、蓄势远航。