

# 智观



## 徐矿集团:百年老矿成功转型 能源保供敢担善为

□ 孟静

百年徐矿正青春,扛起使命善作为。徐矿集团是江苏省属特大型能源集团,是中国历史上第二座煤矿、第一批股份制企业,是中国民族工业的启蒙、煤炭工业改革的先锋,具有纯正的红色基因。具有140年历史的徐矿集团是一

家兼具“年轻态”与“创新范”的国企,也是一支胸怀责任“敢作为”、满怀情志“善作为”的创业团队。走进百年徐矿,党建领航、绿色转型、创新驱动、人才强企、共同富裕“五大战略”,是路径更是力量;满怀对党忠诚、满眼都是资源、满眼都是人才、

满腔家国情怀、满满正能量的“五满理念”,是追求也是情怀。从成功破解老矿区转型难题,实现涅槃重生的历史性蝶变,到全力以赴服务江苏能源安全保障,开启绿色转型新征程,徐矿人励精图治,踔厉奋发,探索出具有特色、富有启迪的国企发展之路。

### 闯与创:走出资源枯竭型企业转型重生的“徐矿之路”

看似寻常最奇崛,成如容易却艰辛。2017年以来,面对老矿区产业失续、人员失岗、环境失治“三大难题”,徐矿集团新的领导班子团结带领四万干部职工,深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想,坚持党的领导、坚定产业报国、坚守为民情怀,以高质量发展走在全国行业前列为鲜明导向,以服务江苏能源安全保障为最大使命,以让全体徐矿人都能过上好日子为最大追求,稳大局、破困局、开新局,创出全国煤炭老工业基地转型、关闭矿井重生、老矿区生态修复“三大样本”,实现了从稳下来、走出来、好起来到强起来的历史性跨越。

理念一变天地宽,用辩证思维看问题,“历史包袱”也可以变为优势资源。徐矿集团通过“走访转”汇聚智慧,确定了以煤电化为主体,以盘活人才、技术、品牌等无形资源和开发土地、房产、铁路等存量资源为两翼的“一体两翼”发展路径,聚焦主责主业推进产业转型,煤电化主业每年利润贡献率超过80%。变“关井走人”为“基地再造”,积极在国内富煤省区及“一带一路”沿线开发布局,六大能源基地建设取得重大突破,解决了产业接续难题,新增煤炭产能1210万吨、电力权益装机容量564万千瓦,创出煤炭老工业基地转型样本。变“人员包袱”为“创效财富”,充分发挥百年徐矿人才、技术和品牌优势,以技术和管理为主的服务外包产业走向国内8个富煤省区及“一带一路”沿线6个国家,拥有项目36个,创收超100亿元、创利超10亿元,安置职工超万人,创出关闭矿井重生样本。变“采煤迹地”为“绿水青山”,累计投入资金50.77亿元,协同地方政府治理采煤塌陷地22.4万亩,盘活存量土地6236亩,建成一批乡村振兴样板、国家级生态湿地公园,创出老矿区生态修复样本。“徐矿经验”是践行新发展理念的成功实践。资源枯竭型矿区转型发展创新技术与模式示范项目获第七届中国工业大奖,位列项目类首位,对全国煤炭行业老矿区转型发展具有极强的示范借鉴意义。

建立全国能源企业绿色转型示范。全力构建清洁低碳、安全高效的现代能源体系,为国家实现“双碳”目标作出积极贡献。推动产业结构绿色转型,坚持“内部全面落地,遍及江淮大地,走向全国各地”思路,大力发展新能源,已立项新能源发电项目装机容量1049兆瓦,逐步打造光伏、风电、储能、综合能源服务等新能源产业集群。推动生产方式绿色转型,坚持“是矿不像矿,产煤不见煤,采煤不用煤”思路,建成一批生态化花园式企业——其中,郭家河煤业公司是中国煤炭工业首个第四代矿井、全国七家生态文明矿井之一,张双楼矿在全国首创矿井水循环再利用,被自然资源部认定为国家级绿色矿山,实现了传统煤矿从“脏乱差”到“美如画”的转变。推动能源技术绿色转型,坚持“智能化生产、高效化转化、循环化利用”思路,推进节能改造,现有全国智能化示范煤矿2座,控股电厂全部完成超低排放改造,徐矿综合利用发电公司成为江苏省污泥处理能力最强、处理量最大的火电企业。

树立全国国有企业重点企业管理标杆。坚持“两个一以贯之”,推动党的领导与公司治理深度融合,党的建设与生产经营深度融合,建立十大体系,形成“徐矿之治”的顶层设计。推进“改革+对标”双行动,实施“3125”对

标世界一流管理提升工程,建成决策型、战略型、规范型、协同型、高效型“五型”董事会,集团及所属73家企业全面实行经理层成员任期制和契约化管理,成为江苏省第一批国有企业混合所有制改革试点企业。所属威拉里新材料科技公司完成首轮混改和战投引进,入选国务院国企改革“科改示范企业”、国家第四批专精特新“小巨人”企业。安全管理持续强化,创建“意识+责任+标准化”安全管理体系,建成4对国家一级安全生产标准化矿井,去年实现全集团、全区域、全产业链全面安全生产。2021年7月,徐矿集团被国务院国资委评为全国国有重点企业管理标杆企业,成为江苏省获此殊荣的3家企业之一。

### 塑与聚:多措并举激活集团高质量发展动力源

固本培元,塑魂聚心,立行于天下。徐矿集团坚持以高质量党建引领高质量发展,抓班子、建队伍,讲政治、立规矩,重塑政治生态、凝聚发展合力,不断把党的政治优势转化为发展优势竞争优势,汇聚起高质量发展的强大力量。

党建引领航,坚定前行“主心骨”。满怀对党忠诚,大力实施党建领航战略,高举红旗强化政治引领,全面实施党建铸魂、强基、战略、人才、护航“五大工程”,实现党建入章、党委前置研究讨论重大事项、“第一议题”全覆盖制度。通过专题党课、党委中心组学习、主题教育活动等,举旗定向、凝聚共识,激发了徐矿人干事创业的热情。筑牢红堡夯实基层党建,把党支部建到产业链条、创业项目、生产一线,让党旗飘扬在基层每个角落,把党中央决策部署精准传达到基层、落实到每个人心上,发挥每一位党员的先锋模范作用,建成“党旗红·苏陕融”“天山雪松”等41个具有区域特点、行业特色的党建品牌,党组织和党建工作有形有效覆盖率100%,实现了党建引领下的党建与生产经营互促共进。“三讲五心”打造廉洁国企样本,开展具有徐矿特色的“讲大课、讲责任、讲规矩”党性党风教育,每年一个主题、固化一批载体、选树一批典型、完善一批制度,引导广大党员干部修好忠诚心、事业心、进取心、感恩心、敬畏心,久久为功推动企业廉洁文化内化于心、外化于行、固化于制,筑牢“不敢腐、不能腐、不想腐”的防线。

创新驱动,构筑发展“主引擎”。科研平台承载力大幅提升,累计创立创新平台15个,搭建企企、政企、银企、校企、研企五大合作平台,国家能源深井开采重点实验室、全国煤矿绿色开采地质保障研究基地、国家级博士后科研工作站、江苏省研究生工作站、江苏省煤炭“碳中和”研究中心、江苏首家防治煤矿冲击地压工程研究中心等先后落户徐矿。科研投入连续三年保持大幅增长,2021年达5.2亿元,同比增长127%,投入强度超全省行业平均水平53%。科研成果国际领先,累计获得各级各类科技奖673项次,完成科技成果407项,其中1项荣获中国煤炭工业科学技术特等奖,16项成果达到国际领先水平,“徐州矿区绿色闭坑技术研究”被评为2021年度“中国好技术”,3家企业被评为国家级高新技术企业。数字经济先试先行,实施“一云、一商、一中心、四平台”数字化转型战略,淮海大数据中心是国内首家利用电厂蒸汽制冷的绿色节能数据中心,张双楼智慧矿山建设入选“2022年长三角企业数字化转型标杆TOP20案例”。通过科技创新提升

### 建功新时代·国企先锋调研行



陕西宝鸡郭家河煤业公司



新疆天山矿业公司



华美热电淮海大数据产业园



威拉里新材料科技公司

内力,通过产融结合创造外力,已经形成“科技+资本”双轮驱动发展格局。

人才强企,激活发展“主资源”。以“满眼都是人才”理念选人育人用人,确立“人人是人才、人人能成才、人人展其才”导向,大力培养管理型、科研型、技能型人才“三支队伍”,出台徐矿特色的人才“九条”,切实把企业打

造成各类人才的成长成才之地、创新创业之地、安心舒心之地。围绕产业链布局人才链,引进煤电化主业发展需要的一流人才,超前谋划新能源产业急需人才,统筹兼顾引进国际化、领军型人才。拓宽人才成长通道,设立人才培训中心,分别建立“管理、技术、技能”优秀拔尖人才库,每年选派100

名人库人才脱产深造、交流轮岗、挂职锻炼,设立首席专家、首席技师,专业岗位、相关待遇与管理序列相对应,产业工人在各级各类先进评选中的名额比例超过70%,先后选树省级以上劳模、好人、工匠87人次,4人入选江苏省“333高层次人才培养工程”,2名产业工人分别获评“大国工匠”“江苏工匠”,5人荣获“煤炭行业技能大师”称号。设立人才发展专项基金,提高人才补贴标准,提升高端人才待遇,对获得国际发明专利、国家发明专利、实用新型专利或集团公司科技进步奖者,给予一次性最高30万元奖励。

文化聚力,唱响精神能量“主旋律”。文化是发展软实力,徐矿集团牢固树立“满满正能量”舆论导向,引领全体徐矿人坚守奋斗主旋律。徐矿集团有140年煤炭开采史,中国第一批煤矿产业工人在这里诞生,江苏首批企业第一个党支部在这里成立,淮海战役“第一个大胜利”在这里打响。4万矿工听党话感恩跟党走。以“百年徐矿、业兴家旺”为主题,推进企业“家文化”建设,始终把职工当家人、视职工如亲人,让职工当主人,大力构建红色之家、奋斗之家、幸福之家,同心共筑共维共享徐矿美好大家庭,4万徐矿人护家的责任感、建家的成就感、兴家的使命感被深度激活。弘扬劳模、劳动、工匠“三种精神”和徐矿特色“好人文化”,先后推选出全国劳模、大国工匠夏伯尧、“天山守护神”许玉明、“忠孝两全好人”王玉久等一批新时代典型,讲述徐矿好故事,传播徐矿好声音,以文明新风尚吸引人感染人打动人,激发了徐矿人的爱党爱国、爱企爱岗热情。

### 情与志:“三为”价值导向引领能源国企发展行稳致远

为了谁、做什么,这是情与志的本色与底色所在。“国企发展一定要有情怀,这个情是对党的情、对社会的情、对职工的情。”集团党委书记、董事长冯兴振表示,“为党和国家就要全力以赴服务能源安全保障,为企业就要主动作为推动绿色转型,为民就要久久为功促进共同富裕。”徐矿集团始终坚持“国企姓党”政治本色,确立服务江苏能源安全保障、融入地方发展、让全体徐矿人都能过上好日子“三大使命”,用“三为”价值导向贯穿能源国企的过去、现在和未来。

当好服务能源安全保障“顶梁柱”。把能源饭碗端在自己手里是能源国企义不容辞的责任,保障江苏能源安全是江苏发展的现实需要,也是徐矿集团职责所在。徐矿人主动融入发展大局,把服务江苏能源安全保障作为最大使命,以“六大能源基地”为载体,加快构建集煤炭、电力生产供应和“外煤入苏”于一体的能源安全保障体系,全力打造优质能源生产商、清洁能源供应商、综合能源服务商“三商”典范。强化煤炭兜底保障作用,加快大项目建设,自有煤矿产能核增、兼并重组“三路并进”增加更多优质产能,力争“十四五”末煤炭年产能达到7000万吨以上。把电力板块作为未来发展的战略支撑,突出抓好3台百万千瓦机组建设,同时大力发展光伏、风电等新能源项目,力争“十四五”末电力权益装机容量达到1500万千瓦。强化外煤入苏保障作用,建好煤炭运销平台、物流贸易平台、能源投资平台,构建“产销联动、质量互动、效益协同”的能源输送新格局。面对全省能源保供的艰巨任务,不讲条件、不计成本、不惧困难,重点抓好煤炭“增产

保供”、电力“增发保供”、外煤入苏“增量保供”、应急“增储保供”工作,千方百计保供、保民生、保安全。今年1—9月份煤炭产量比去年同期增长12%,省内控股电厂发电量同比增长18%,外煤入苏量实现1210万吨,比去年同期增长30%;11月份可完成省下达的120万吨煤炭应急储备任务,以实际行动服务江苏能源安全保障。

当好国有资产保值增值的“守家人”。通过实施聚焦主业创效“造血”、一企一策扭亏“止血”、服务外包创业“补血”、防范控制风险“抑血”、多层次资本市场融资“活血”的“五血疗法”,一举扭转了发展动能不足、经营效益低下的局面。集团全面完成占全省总户数78.6%的55户集体企业改革任务,累计清理劣势企业162户,偿还历史债务及利息105亿元,经营性亏损单位扭亏27家,成功解决十大历史遗留问题,实现强身健体、轻装上阵,转型蝶变、老矿重生,在2021年度全省高质量发展综合考核中获评第一等次。2022年1—9月份,营业收入、利润、上缴税收分别同比增长28%、79%、50%,位列中国大企业500强、全球能源企业综合竞争力500强、全球煤炭企业综合竞争力30强。

当好共同富裕“国企为民”的示范者。国企为民是政治属性也是价值属性。徐矿确立了“政治上有地位、经济上有待遇、社会上有尊重”产业工人队伍建设改革方向,守住了“不让一名职工下岗”的庄严承诺。“徐矿改革中,面对的多是四五十岁的职工,上有老下有小,如果失去岗位会给家庭和社会造成负担。”冯兴振表示,“我们牢固树立以职工为中心的思想,把职工当作家人,庄严承诺不让一名职工下岗,不仅做到了集体职工零下岗、分流安置零信访,而且通过改革解决了薪酬待遇低、工作生活环境差的问题。改革不是改人,改革的顺利进行,关键在于职工的理解和支持;徐矿的高质量发展,也调动了职工的积极性,发挥了每一名职工的价值。”

新征程上,徐矿集团继续坚持“让全体徐矿人都能过上好日子”的不解追求,奋力打造共同富裕国企示范:坚持从职工中来到职工中去,常态化开展“走访转”活动,带着感情融入职工、带着责任服务职工、带着成果惠及职工,2021年“我为职工办实事”活动排出的457件民生实事全部办结;守住了底线民生,关注困难家庭、特困户等,设立100万元专项基金、200万元产业工人互助基金,带领70户贫困户全部实现脱贫,三年来累计走访慰问职工和困难党员1.8万人次,发放慰问金3300多万元;保障了基本民生,实施百万平方米棚户区改造工程解决了困难职工“住房难”问题,开展医疗互助脱贫和全员健康体检解决了困难职工“看病难”问题,常态化开展“金秋助学”活动解决了困难职工子女“上学难”问题;发展好质量民生,倾力办好涨工资、提待遇、美环境“三件大事”,打造高品质生活,职工收入实现五年翻番,建立起职工收入与企业效益同步增长机制。大爱无疆,积极主动履行社会责任:助力乡村振兴,将压煤村庄搬迁与美丽乡村建设结合,累计搬迁村庄280个、安置村民17.32万人;抓好产业扶贫、对口扶贫,天山公司每年把产能的60%作为电煤和民生用煤,每年为地方提供“访惠聚”扶贫煤2000吨以上;新冠肺炎疫情期间,选派4000人次支援武汉、上海等抗疫一线,累计捐款捐物,减免中小企业租金近1亿元,入选“中国企业抗疫捐赠500强”。

(作者单位:江苏省社会科学院区域现代化研究院)



本安、智能、生态矿井——陕西郭家河煤业公司