



# 沧桑正道

## ——从中矿金业的变迁解读王永选的社会责任观

赵中松

七年前,自称为中国黄金行业“航空母舰”的“招金股份”严重亏损、负债近10亿元,长期拖欠职工工资及各项社会保险,摆在企业面前的似乎只有破产一条路。

七年间,由招远市北截金矿兼并“招金股份”后组成的中矿金业不仅还清了全部债务,而且经济效益平均以每年超亿元的速度递增。在国家统计局公布的全国工业重点行业经济效益排行榜中,公司从2004年起连续四年位居全国黄金行业经济效益第一名,其成长速度和成长质量令人叹为观止。

使中矿金业完成这场由中国黄金行业亏损老大到行业龙头企业涅槃,是公司董事长王永选。七年风雨路,中矿金业能够从困境中冲出,稳居全国黄金行业的翘楚地位,其背后折射出一个成功企业家熠熠生辉的社会责任观。

### 增值才是发展

发展并不是把资金变成厂房、设备甚至生产出产品的过程,而是资本的增值过程,是政治文明、物质文明和精神文明的全面、协调、可持续发展,是人与自然、人与人、人与心的和谐。

——中矿金业的发展观

与这个发展观相对应的是他始终坚持的“不求最大,但求最佳”的发展模式。王永选认为,企业经营应当追求经济规模,而非非规模经济,大不等于强,小不等于弱,要摒弃单纯的产能产量增加和规模的低水平扩张,使经济增长建立在提高经济运行质量基础之上。“不求最大,但求最佳”的发展模式几乎伴随了王永选20年的矿山企业一把手生涯,他总是善于避开前进途中各种“陷阱”,尽力整合各项生产要素,挖掘潜能,保证企业始终处在集约型、内涵型、质量型的发展轨道上。

这是一个富有传奇色彩的人,一个视社会责任重于自己生命的人。

王永选犹如一拓荒牛。20年的矿山企业一把手生涯中,他接手的企业当初几乎全部是在困境中徘徊,是他以自己前途和命运甚至是生命的代价,换来了企业的新生和蓬勃发展。

1989年任大寨金矿矿长兼党支部书记,在生产持续困难的情况下,王永选加大地探力度,一举甩掉了“危机矿山”的帽子;并且,他没用银行一分钱的贷款,投资1200万元,建起一个化工厂,开发了一个获得山东省科技成果二等奖的化工项目。在他任职的6年内,大寨金矿的经济效益以每年百万元的速度递增,固定资产增加了4倍,年实现利税增加了5倍,职工劳动生产率翻番,成为乡镇财政支柱。

1995年,王永选任招远市北截金矿矿长兼党委书记。当时的北截金矿是一个多年受资源枯竭困扰的老矿山。就在别的企业忙于低水平扩张的时候,王永选通过对经济规律的冷静分析和矿山潜力的准确把握,果断将优良资产向氧化产业集中,先后关闭了五个矿区和三个实体公司,集中力量研究成功了获得国家发明专利的“湿法冶炼”技术,甩掉了自产黄金连年亏损的包袱,抢得了氧化市场的先机。1995年,北截金矿的实际利润只有150万元,银行贷款3700万元。从1996年起,北截金矿的经济效益每年以千万元的速度递增,从1998年起实现了无负债经营。就在国际金价一路下跌、整个黄金采掘业陷于微利或亏损境地的1999年和2000年,北截金矿连续两年实现利润突破6000万元大关,一个毫无资源优势可言的矿山竟一跃成为招远市无先例的利税大户。

2001年4月份,由罗山金矿、岭南金矿、阜山金矿组成的“招金股份”濒临倒闭,企业严重亏损、负债高达10亿元,资产负债率达111.13%,欠缴各类社会保险基金、住房公积金1732万元,欠银行利息1500多万元,欠职工集资本息1517万元,4000多名职工和1000多名外用工已连续4个月发不出工资……

“招远市委、市政府已经做好了应急预案,准备应对‘招金股份’职工的群体上访。”在中矿金业2001年年底工作总结表彰大会上,时任招远市委书记的刘为群同志向中矿金业的全体职工公开了这个“秘密”。结果是,令全社会担心的企业破产一幕最终没有发生。

很快,一场在中国黄金行业中的大改革拉开了帷幕。而真正运行后,中矿金业已经由乱到治,实现了扭亏为盈。

生产结构和组织机构的再造。前后共关闭了9个(包括北截金矿在内)无资源前景、无安全整改价值的矿区,关闭了“招金股份”11个严重亏损的实体企业,关闭了4个招待所,取消了各单位的招待费,停用了从副总、部室经理到基层单位的45部非生产用小汽车,精简了原“招金股份”的“八部两室一处”,取消了5个二级机关,建立了“一人多职,一职多责”的设岗模式。伴随着生产结构和组织机构的调整,1100多名管理人员和服务人员走上了生产一线。

生产工艺技术的再造。以安全、高效、低耗为目标,对采、选、冶、生产、环保的技术改造几乎月月进行,天天进行,消除了大量的不合理的生产环节,工艺流程“脱胎换骨”,原“招金股份”高达2.50亿元的基建工程欠账得到了弥补,停滞的生产逐步走上正轨。

职工思想观念的再造。面对“招金股份”干部职工在计划经济体制下形成的思维模式和行为惯性,全公司从观念扭亏入手,利用班前会、座谈会、北截金矿与“招金股份”人员交流、结对帮教等形式,把北截金矿已经形成的企业文化理念根植于全体职工心中,引导干部职工“知耻而后勇”,实现思想观念和工作状态的转变。

改革需要快刀斩乱麻的果敢,更需要壮士解腕的气魄。有着“中国金都”之称的招远,在矿产秩序整顿以前,民采经常上演着争夺地盘的明争暗斗。王永选的“三把火”令当地为之震动,自然“烧”了一些有一定社会“背景”的既得利益之人。说情的、哭诉的、告状的、恐吓的,一时间流言四起,有的人干脆光着膀子到王永选办公室要饭吃,也有人扬言出50万元买他的命……特殊复杂的社会环境,把王永选推上了“火山口”。

为了冲破人情网,保证改革方案的实施,王永选曾一度关闭手机,中断了对外一切联系。每天井上井下来回奔波,所有的采场转遍,所有的角落走遍,经常在井下同工人一起边吃边谈,边交流,休息只是打个盹而已。有段时间,他晚从井下检查上来,还要拖着疲惫的身躯赶往市内医院,去探望重病住院的老父。

“那阵子,他就像在刀尖上跳舞。”现任招远市政协副主席、中矿金业总经理的赵金菊这样形容当时的局面。

历经磨难,王永选终于把“招金股份”这座“火山”改造成为令招远人民为之自豪的“金山”。7年来,中矿金业在产权制度未变、1500多人退养退休的情况下,经济效益平均以每年超亿元的速度递增,从2004年起连续四年摘取了全国黄金行业经济效益第一的桂冠。7年间,从困境中崛起的中矿金业向社会奉献了难以置信的“真金白银”:实现利润累计27.89亿元,财政贡献累计16.23亿元,技术改造投入累计6.31亿元,项目投资投入累计5.70亿元,公司净资产已经由合并之初的负资产增加到现在的23.85亿元。2007年实现利润7.03亿元,财政贡献4.53亿元。或许有人把这种赢利能力归结为美国“9.11”事件后不断攀升的黄金价格上,但面对同样的市场条件,以下数字更能彰显中矿金业良好的经济运行质量:采矿单位成本比2001年降低51%,选矿单位成本降低32.59%,氧化单位成本降低37.57%,财务费用降低78.08%,管理费用仅占全部职工人数的2%,2007年全员价值劳动生产率32.36万元/人。

### 资源有限 创造无限

资源型企业要摒弃单纯的产能产量增加和规模的低水平扩张,使经济增长建立在提高经济运行质量、节能减排的基础上,让有限的资源创造无限的价值,否则就是对资源的浪费,是对环境的破坏。

——中矿金业的资源观

资源是矿山的生命。为消弭周边环境对资源的破坏,延长矿山服务年限,自中矿金业真正运行以来,王永选平均每年投入近万米的地质探矿工程,2005年又启动了总投资3亿元深部探矿工程,使保有地质储量迅速增长,保证了企业的可持续发展。然而,王永选并没有满足于资源优势,而是把着眼点放在了生产过程中产生的“三废”综合利用上。

为调动专业技术人员的科技创新积极性,中矿金业每月下达科技攻关计划,每月召开一次技术研讨会,每季度评选一次优秀成果,重奖科技创新突出贡献人员,



中矿金业董事长王永选

充分开发利用了人力资源中最具发展潜力、最为珍贵的“智力”资源。在王永选的带领下,广大科技人员肩负社会责任,持之以恒进行技术攻关和创新,研发成功了一批拥有自主知识产权的关键技术,实现了废渣综合利用、废水循环利用和零排放、废气回收利用,使采选冶生产全过程实现了“吃干榨净”,形成了一套从生产系统到职工生活系统的循环经济模式。“残留金矿安全高效采矿法”、“湿法冶炼”、“多元素回收”科研成果先后获山东省科技进步二等奖。值得一提的是,中矿金业的科技研发团队并没有什么高深学历,大都是土生土长的“经验型”的技术人员。

为实现厚大破碎矿体的安全、高效、低损失开采,中矿金业创造性地研发和实施了“下盘联络道上盘进路尾砂充填采矿法”等先进工艺,广泛推行了“拱形控顶、光面控柱”控制爆破技术,不仅每年可多回收采场边角矿6万吨以上,而且最大限度减少了采场作业人数和人员在采场的滞留时间,提高了作业安全系数。中矿金业矿山井下安全、整洁的作业环境,高度的机械化作业水平,令其成为全省现场安全标准化管理的标杆,也令无数观摩者啧啧称奇。

通过采场充填和工业加工等方法,中矿金业每年利用采掘废石4万吨;通过建立“尾矿废水循环利用”系统,选矿生产每天节水3200吨;在氧化工艺上,通过技术研发和技术创新,金的浸出率提高了0.51个百分点,生产成本降低了15.36%;在行业中率先实现了氧化废水循环利用和零排放。在冶炼工艺上,公司对“湿法冶炼”国家发明专利这一技术进行了多次改进和完善,使原工艺的技术含量迈上了新台阶。改进后的冶炼方法,在提高了金银回收率同时,大幅度缩短了生产周期,并实现了冶炼废气全部回收,创造了显著的经济效益。

招远是中国黄金主要产区,也是氧化尾渣的最大产地。长期以来,由于缺乏氧化尾渣多元素高收率回收关键技术,氧化一直作为廉价的硫磺矿销售。为充分利用不可再生的矿产资源,减少和杜绝环境污染,王永选在前期与科研单位合作研发未获成功的前提下,于1998年依靠自己的力量在实验室研究成功了“多元素回收”技术,并通过了工业实验,成为黄金行业的重大技术突破。2002年,中国采金史上最早的多元回收车间——总投资3500万元的北截金矿多元回收车间建成投产,目前年处理尾渣25万吨,回收铜金属878吨,铅金属559吨,锌金属659吨,氰化钠57.02吨,年经济效益8000多万元。昔日的硫磺变为宝,身价倍增。该成果被评为“山东省资源综合利用示范项目”,享受免税政策支持,2008年被列为山东省节能减排工程重点推广技术。

为保证职工饮食卫生安全,中矿金业建设了60多亩的无公害蔬菜生产基地和6个养殖场,蔬菜和肉类基本自给;食堂自己加工豆类食品、加工面粉、食用油,职工饮食全部是绿色食品。食堂下脚料和泔水供应养殖场,建立了循环利用型生活系统。

### 企业领导干部要做“三师”型管理者

我们致力于把企业建设成为承载社会“三大功能”于一体的企业,即“医院”功能,医治心理障碍,引导大家树立正确的价值观;“学校”功能,训练品格和技能,提高人的综合素质,培养能为社会创造财富的人才;“工厂”功能,为社会创造物质财富,推动生产力发展。要求每个企业领导干部做“三师”型管理者,即“医院的‘医师’、‘学校’的‘教师’、‘工厂’的‘技师’”。

——中矿金业的使命观

企业人文精神决定了它能够在激烈的市场竞争中走多远,企业竞争最终是人文底蕴的竞争,是观念意识的竞争。多年来,王永选始终秉承科学决策、科学技术和科学管理的三大科学经营理念,努力把打造一支具有非常战斗力和卓越创新能力的优秀团队、促进社会文明进步,作为不懈追求的目标。以人为本,用企业文化经营企业,也因此成为王永选企业管理的最大特色。

“利润不是企业经营的唯一目的,个人与企业、企业与社会和谐发展才是企业经营的终极目标。”王永选对于企业文化建设的有着独特的认识:“我们建设企业文化目的就是为了了解干部职工的思维方式和处事方法问题,弄清怎样做才能使自己的人生获得利益最大化。”

在中矿金业,从王永选到每一个管理人员,对职工倾注心血最多的是价值观念的培育。面对职工多元化的价值取向,为有效抵御社会不正之风对企业文化及职工观念的侵蚀,王永选构建了“科学管理就是合理分配”、“领导者的素质决定了管理的成败”、“产品—人品”、“以道育人长威信,以术治人久成恨”、“认真做事只能把事情做好,用心做事才能把事情做好”、“管理就是管自己”等精神文化理念体系。中矿金业倡导职工对企业文化理念要“真信、真学、真懂、真用”,最重要的是把企业文化的内涵体现在日常行为中,落脚在自己的生活、工作中。全公司坚持开展各种形式的文化理念教育活动,通过自上而下的“布道”和“悟道”,引导职工树立正确的人生观,弄清为谁工作、怎样工作,明确企业提倡什么、反对什么,自觉规范自己行为,保持积极的心态、乐观的情绪、饱满的热情,实现思想观念和工作状态的转变。中矿金业干部职工诚信、守纪、坚韧、主动,这种赢得了全社会普遍赞誉的精神状态和工作状态,正是价值观念重塑的舞台。

在中矿金业的精神文化体系中,“小私为大私,大私为公,爱人利己,利己肥公”是干部职工的核心价值观。他们认为,忽视集体利益与社会利益的极端个人主义为“小私”,应当摒弃;利己、利人、利社会的思想和行为是“大私”,应当倡导。

与这个核心价值观一脉相承的,是中矿金业独具特色、催人奋进的制度文化。

“科学管理就是合理分配”王永选认为,评价一个职工的贡献,不仅要完成了多少劳动量,更要考量是以什么样的精神状态完成的工作量。为实现合理分配,中矿金业构建了“岗位责任制、人事动态管理、特殊事项奖惩”三大激励机制。

“今天任职不称人,明天免职被人管;今天工作不努力,明天努力找工作”的“今日歌”,是人事动态管理主旋律,“让合适的人干合适的事”,是人事动态管理的出发点。在中矿金业,从副总经理到管理人员,根据工作状态和工作效果随时撤换,不迁就,不凑合。“从一名管理人员被免职到车间去,体验到了一线职工的艰辛,更认识到了自己的不足,以后自己不管干什么工作,都忘不了从免职中得来的经验和教训。”这是中矿公司现任副总经理唐廷双的亲身经历。他因为原则性不强、管理不达标而被上下下“折腾”了多次,后来又因为出色的表现被提拔为副总经理,他是中矿金业人事动态管理的一个典型事例。

王永选实施的特殊事项奖惩制度始于任大寨金矿一把手时期的“发红包”制度,任北截金矿矿长时,这个“红包”已经演变成透明度极高的特殊事项奖惩,并且对职工的社会德范也由最初的岗位行为扩大到社会行为。“奖得令人眼红,罚得让人落泪”,特殊事项奖惩使职工加深了对企业文化内涵的领悟,起到了强大的导向和激励作用,催生出干部职工崭新的精神风貌。中矿金业检测中心是个由清一色女性组成的团队,凭借“心平气和、聚精会神、一丝不苟、持之以恒”的团队作风,创造了一套减少化验误差、提高化验精度的标准化操作办法,保持了我国黄金行业100%化验合格率的纪录。而检测中心的许多优秀化验员,工资几乎和单位负责人持平。

在中矿金业的制度文化中,能够代表王永选企业管理特色的,还有“日考核、月评估”制度,诚信档案、军事化管理“三大约束机制”。为深化干部职工对规章制度尤其是安全规程的认识,王永选把最严格、最严密的军事化管理制度引入企业管理,聘请了预备役官兵对职工进行了长达五个多月的正规军事训练。通过军训,职工从着装、列队、坐姿到起床、答到,日常行为已经实现了准军事化,并且这种刚性的军事化要求直接延伸和放大成为操作上的标准化。

2008年,中国黄金企业中第一支预备役战备值班分队在中矿金业诞生。这支由中矿金业干部职工组成的预备役连队积极履行战时应急、平时应急的职责,出色完成了森林灭火、社会治安、抗洪救灾、奥运火炬传递等多项急难险重任务。预备役战备值班分队的建设,得到了中央军委国防动员委员会、省军区首长的高度评价,烟台市委、烟台预备役师专门召开了现场会,作为新时期国防建设的新模式进行了推广。

“河南一企业欲以300万元买断他的工龄,聘请他为职业经理人,北京一家公司欲以全家户口进京,外加一套住房的条件让他任职,王永选都一笑置之:‘招远人要到招远企业做贡献。’”

“做一个清白之人”,这就是王永选,一个在原则面前“亲情打不动,金钱买不动,恐吓压不动”的铮铮男儿!

“许多年轻人仰望我们的经济优势时,他们认为自己最大的优势是企业文化以及用这种企业文化打造出的高素质的团队,这是我们的核心竞争力所在。实质上,培育企业文化,提高人的素质,这是一项比挖金子更重要的工作。”王永选说。

### 管理就是管自己

“己所不欲,勿施于人”,“管物难,管人更难;管人难,管己更难;管己难,管心更难。”管理必须从心开始,管理必须“人性化”,管理必须有“有效管理”,管理者必须“管好自己”,管理者只有通过自我管理,以身作则,率先垂范,磨练意志,完善自己,成熟自己,持之以恒,从而影响、带动、感召、触及周围人的心灵,促使大家自觉规范和约束自己的行为,形成整体的自我管理氛围,才能带领团队实现共同的目标和理想。

——中矿金业的管理原则

“如果我是一个私企老板,自己行为的自由度可能大一些,但当国企老总,许多人在盯着自己,不敢有丝毫懈怠。”

企业人财物状态、现场生产条件的变化,需要解决的问题,都被他一一刻画在脑子里。他如一团点燃激情的火焰,走到哪里,哪里就是现场会,哪里就是解决问题的终端。在他的日程表里,从来没有休假和节假日。从1988

年踏上领导岗位至今,他在工作岗位同车间工人一起度过了18个除夕之夜。

“以公为私,用心开拓,执著追求;视权力为责任,视事业如生命,视死如归”,是中矿金业所倡导的领导特质。这些在当今一些市侩者的眼里显得有几分“另类”的企业文化理念,却真实地体现在王永选和他的管理团队身上。

中矿金业的改革举措之所以能够成功推行,关键在于王永选能够冲破“亲情、友情”的重围。

为挽救企业,不仅王永选付出了常人难以忍受的牺牲,他的亲友也因此背负了太多的担忧、委屈。王永选自幼家境贫寒,是他的姐姐们资助他完成了学业。当王永选大刀阔斧压缩管理人员和辅助岗位时,他大姐原在阜山金矿食堂上班的儿媳,首当其冲被“精简”到车间。不仅是大姐的儿媳,他的一些原来在“招金股份”“混得不错”的亲友,不仅得不到任何照顾和实惠,反而更多的成了改革的“马前卒”,有的因违章违纪被他果断开除。面对父母的疑惑、姊妹们的“问责”,晚辈们的眼泪,王永选专门召开了一次家庭会,重申自己做人做事的原则,阐明大义,晓之以理,以求亲友们的理解和支持。望着王永选红肿的双眼,疲惫的身影,想一想社会上的流言蜚语,情同手足的大姐止不住满眶泪下……

王永选年近90岁的老母亲深知儿子的秉性。2000年,老人到城里看孙女,姐姐妹妹们“问责”,晚辈们的眼泪,王永选专门安排个车接送一下,忙碌中王永选无暇顾及,只好让姐姐陪母亲坐公交车,结果老人在路边等车时被车撞伤住院。当别人问起这些事的时候,老人非常理解儿子:“俺知道他忙,等俺腿脚好利索了,俺到矿上看看他……”

“称职管理者言行的本身就是规章制度”。王永选“严”、“明”、“正”的工作作风,为全体干部职工树立了榜样,从而营造了一个风清气正、正义向上的文化氛围。中矿金业人际关系相对简单,管理者在“小私”与“大私”问题上,自觉按原则办事。中矿金业每月有近600万元的物资采购额,还有大量的基建技改项目,但所有的物资供应商和工程承包商中没有王永选的一个亲戚。装在信封中的“小意思”被他原封不动退回,公务往来中别人送他的礼品被他充公……

王永选五姐的丈夫早年去世,姐姐独自拉扯着两个孩子,生活很是艰难。好心人给她出主意,让她做点小买卖,向矿上推销茶叶。结果可想而知,王永选硬是逼着五姐把茶叶带回家,即使五姐以泪相求,价格再便宜也不行。他只能默默地用自己权力之外的东西补偿亲情,拿出自己积攒的5000元钱给五姐补贴家用。

王永选五姐的丈夫早年去世,姐姐独自拉扯着两个孩子,生活很是艰难。好心人给她出主意,让她做点小买卖,向矿上推销茶叶。结果可想而知,王永选硬是逼着五姐把茶叶带回家,即使五姐以泪相求,价格再便宜也不行。他只能默默地用自己权力之外的东西补偿亲情,拿出自己积攒的5000元钱给五姐补贴家用。

“做一个清白之人”,这就是王永选,一个在原则面前“亲情打不动,金钱买不动,恐吓压不动”的铮铮男儿!

“许多年轻人仰望我们的经济优势时,他们认为自己最大的优势是企业文化以及用这种企业文化打造出的高素质的团队,这是我们的核心竞争力所在。实质上,培育企业文化,提高人的素质,这是一项比挖金子更重要的工作。”王永选说。

“许多年轻人仰望我们的经济优势时,他们认为自己最大的优势是企业文化以及用这种企业文化打造出的高素质的团队,这是我们的核心竞争力所在。实质上,培育企业文化,提高人的素质,这是一项比挖金子更重要的工作。”王永选说。

“许多年轻人仰望我们的经济优势时,他们认为自己最大的优势是企业文化以及用这种企业文化打造出的高素质的团队,这是我们的核心竞争力所在。实质上,培育企业文化,提高人的素质,这是一项比挖金子更重要的工作。”王永选说。

“许多年轻人仰望我们的经济优势时,他们认为自己最大的优势是企业文化以及用这种企业文化打造出的高素质的团队,这是我们的核心竞争力所在。实质上,培育企业文化,提高人的素质,这是一项比挖金子更重要的工作。”王永选说。

“许多年轻人仰望我们的经济优势时,他们认为自己最大的优势是企业文化以及用这种企业文化打造出的高素质的团队,这是我们的核心竞争力所在。实质上,培育企业文化,提高人的素质,这是一项比挖金子更重要的工作。”王永选说。

“许多年轻人仰望我们的经济优势时,他们认为自己最大的优势是企业文化以及用这种企业文化打造出的高素质的团队,这是我们的核心竞争力所在。实质上,培育企业文化,提高人的素质,这是一项比挖金子更重要的工作。”王永选说。