

MEITAN QIYE

NEIBU YUNYINGGUANLI

YANGQUHEKUANGZUOYEJIAZHIGUANLIMOSHI

煤炭企业内部运营管理

——羊渠河矿作业价值管理模式

● 田金栋 编著



煤炭工业出版社

WILEY-ASIA COPTED

WILEY-ASIA COPTED

煤炭企业内部运营管理

中国矿业大学北京

王 强 主编



中国工业出版社

煤炭企业内部运营管理

——羊渠河矿作业价值管理模式

田金栋 编著

煤炭工业出版社

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

煤炭企业内部运营管理: 羊渠河矿作业价值管理模式/田金栋编著. --北京: 煤炭工业出版社, 2010

ISBN 978-7-5020-3675-1

I. ①煤… II. ①田… III. ①煤炭工业-工业企业管理-研究-中国 IV. ①F426.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 090368 号

煤炭工业出版社 出版
(北京市朝阳区芍药居 35 号 100029)

网址: www.cciph.com.cn

煤炭工业出版社印刷厂 印刷

新华书店北京发行所 发行

*

开本 787mm×960mm¹/₁₆ 印张 13¹/₄

字数 200 千字 印数 1—1,200

2010 年 6 月第 1 版 2010 年 6 月第 1 次印刷

社内编号 6485 定价 28.00 元

版权所有 违者必究

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 本社负责调换

序

煤炭是我国重要的基础能源，新中国成立 60 年来，我国煤炭工业取得了非凡的成就，为保证国民经济的平稳较快发展作出了巨大贡献。

近年来，随着煤炭产量的大幅增长，产业结构调整步伐加快，煤炭科技创新能力显著增强，市场化改革取得突破性进展，煤矿安全生产形势逐步好转，节能减排、资源合理开发、环境保护与区域经济、社会协调发展的思路得到普遍认同，我国煤炭工业改革迈上新的台阶，进入新的历史发展时期。

我们欣喜地看到，作为我国煤炭行业中流砥柱的大型煤炭企业集团，伴随着时代的进步，纷纷从管理创新入手，引入先进管理理念，不断完善公司治理结构，健全公司内部控制制度，细化运营管理的基础工作，科学运用各种管理方法，使煤炭行业整体管理水平得到较大提高。大型煤炭企业以优秀的运营管理为基础，通过建设大型现代化煤矿和安全高效矿井，培育和发展大型煤炭企业集团等措施，推进煤炭资源整合，使煤炭企业由数量、速度型向质量、效益型转变，并取得了可喜的成绩。

在 2010 年 3 月召开的全国政协十一届三次会议和全国人大十一届三次会议上，转变经济增长方式成为了全国政协委员和全国人大代表们关注的热点。经济增长方式从粗放型向集约型转变是可持续发展的必然要求。资源、环境的约束决定了转变经济增长方式的紧

迫性。长期以来，由于受到传统计划经济体制制约，加上受煤炭资源开采自然条件较差、生产环节复杂、员工文化素质偏低、机械化和自动化程度不高等因素的影响，我国煤炭企业的运营管理难度较一般制造业高出许多。同时，我国煤炭企业管理基础薄弱、标准化程度低、管理手段陈旧，作业价值难以明确，这种粗放型管理特点最终导致企业整体运营效率低下。随着我国市场经济体制的不断完善和发展，企业运营管理整体水平迅速攀升。煤炭企业为谋求更大发展，必须顺应时代要求，以实现企业价值最大化为目标，从作业层面入手，运用内部模拟市场化等科学手段，理顺企业作业间的价值传递关系，加强企业作业价值管理，提高企业运营管理水平。

冀中能源峰峰集团羊渠河矿田金栋同志总结多年基层煤炭企业运营管理实践经验，组织完成了《煤炭企业内部运营管理——羊渠河矿作业价值管理模式》一书。该书阐述了煤炭企业开展作业价值管理的理论框架，并详细介绍了作业价值管理模式的实施路径：以内部模拟市场化为前提，在优化作业价值管理的基础上，应用全面预算管理手段，以成本控制为关键，以精益绩效考核为驱动，以组织、文化及信息化为保障，达到了提高劳动生产率、降低生产成本、提高经济效益的效果。作业价值管理模式探索了一种既能使运营管理精益化、科学化，又能充分调动广大职工工作积极性的管控模式，有利于实现企业与职工共同发展、和谐发展，具有较高的创新性和指导性。同时，作业价值管理模式丰富了企业内部运营管理的理论内涵和具体操作方法，为煤炭企业完善运营管理提供了一种可资借鉴的成功模式。

《煤炭企业内部运营管理——羊渠河矿作业价值管理模式》一书表明，冀中能源峰峰集团羊渠河矿通过将作业价值管理模式理论与企业生产实践深入结合，实现了精益运营管理从无到有、由点到面

的转变，由生产部门到职能科室的全面渗透；全矿上下生产、运营水平得到显著提升，整体生产效率明显提高，生产成本得到有效控制，经济效益大幅度增加，实现了由外延到内涵式的增长转变。从这个角度看，《煤炭企业内部运营管理——羊渠河矿作业价值管理模式》一书具有现实指导意义。该书思路新颖、内容丰富、深入浅出，既有理论深度，又具备可操作性，对于我国众多煤炭企业的管理者有一定的指导意义。

我希望煤炭企业的各级管理人员，要立足自己本职岗位，不断学习新的知识和管理理论，学习和借鉴其他行业、其他单位各方面的先进方法和经验，同时，也希望大家把自己在企业中积累的方法和经验总结出来，相互交流、共同提高，把我国的煤炭企业搞得越来越好，使我们煤炭工业成为安全、高效、洁净、环保、高度自动化、信息化的先进行业，为我国的经济和社会发展，作出更大的贡献。

濮洪九

2010年5月20日

前 言

自企业组织形态出现以来，运营管理始终就是企业的立足之本。运营管理的本质是对把原材料、人力、资金和技术等资源转化为产品或服务的系统所进行的设计、运行、维护与改进，它直接决定着企业能否继续生存并持续健康发展。研究表明，对于一般制造业而言，35%或更多的工作与运营管理有关（如顾客服务、质量保证、生产计划与控制、工作设计、库存管理等）。由于煤炭企业的作业过程更为复杂，与煤炭企业运营管理有关的工作比例远远高于一般制造业，因此，运营管理作为煤炭企业的重要职能之一，在煤炭企业市场竞争过程中有着举足轻重且不可替代的地位。

煤炭企业的运营管理战线长、点多、面广，不仅涉及地面的生产作业价值环节，还涉及到井下采、掘、机、运、通等诸多井下生产作业价值环节。同时，由于煤质主要由天然因素决定，客户需求也相对固定，产品数量主要取决于矿井的额定生产能力。因此，煤炭企业运营管理的主要任务就是合理地配置和有效利用人员、材料、设备、资金等资源，保持产品的生产成本在合适的范围之内。

目前，煤炭企业运营管理主要存在3个问题：一是内部运营管理方式较为粗放，管理手段单一。由于长期以来形成的粗放型管理的思维定式，习惯于差不多就行，许多煤炭企业内部运营管理基础薄弱、手段陈旧，还是以经验管理为主、随意性比较大。二是内部运营管理管控过程模糊，难以真正实现煤炭企业的价值创造。传统

煤炭企业运营管理的对象是煤炭产品和采煤工艺，其管控过程是一个黑箱，是一种模糊控制，难以准确地识别整个企业运营过程中，哪些运营环节是增加企业价值的，哪些运营环节是不增加企业价值甚至是损害企业价值的。因此，传统的煤炭企业运营管理难以真正实现企业价值增值。三是行政命令型的管理痕迹较重，组织结构僵硬。目前，绝大多数煤炭企业在内部运营管理上仍然沿用行政命令式的管理模式，形成了从企业主要领导到企业分管领导、到车间（科室）、到班组、到员工的“金字塔”式的行政管理模式和“垂直式”的行政管理关系，一级管一级，下级服从上级；员工反映问题需要经过班组、车间、企业分管领导的三级缓冲带；企业主要领导解决问题时，同样经过企业分管领导、车间、班组三级缓冲带。这种管理模式和管理关系导致简单问题复杂化，浪费很多时间和精力，甚至还往往发生由于信息失真而导致不必要的错误指挥。

随着我国经济体制改革力度的加大和市场经济的深入发展，煤矿企业面临的竞争环境同样也发生了明显变化。煤炭企业传统的运营管理模式已不能满足新的市场环境下的企业发展要求，严重制约着煤炭企业的可持续发展。这种现状迫切需要煤炭企业对传统的运营管理思想和管理方式进行整体的、深刻的更新改造，不断提升煤炭企业管理水平。

羊渠河矿在企业内部运营管理实践中，不断总结自身经验，及时吸收国内外先进的企业运营管理成果，根据外部环境变化和内部发展的需要，不断进行管理创新，以求获取最佳的管理效果。近几年，羊渠河矿尝试推行了以内部模拟市场为前提、以作业价值为基础、以预算管理为手段、重点抓好成本控制和绩效考核的全新煤炭企业内部运营管理模式——作业价值管理模式，取得了显著效果，并得到上级部门的肯定与表扬。本书将羊渠河矿运营管理模式创

新成果——作业价值管理模式的实践经验加以总结升华，以期为国
有老煤炭企业的运营管理变革提供借鉴，也可作为新矿井及其他行
业运营管理的参考资料。

作 者

2010 年 5 月

目 录

第一章 绪论	1
第一节 运营管理概述	1
第二节 煤炭企业运营管理现状	4
第三节 羊渠河矿运营管理现状	11
第二章 羊渠河矿作业价值管理理论框架	17
第一节 作业价值管理主要理论依据	17
第二节 羊渠河矿作业价值管理模式架构	29
第三章 羊渠河矿作业价值管理前提 ——内部模拟市场精益管理	33
第一节 内部模拟市场划分	33
第二节 内部模拟市场运作	38
第三节 内部模拟市场定价	48
第四章 羊渠河矿作业价值管理基础 ——作业管理	63
第一节 作业确认	63
第二节 作业价值分析	66
第三节 作业优化	70

第五章 羊渠河矿作业价值管理手段	79
——预算管理	
第一节 预算管理制度体系	79
第二节 预算目标分解及实施措施	83
第三节 预算编制	87
第四节 预算执行与分析	91
第六章 羊渠河矿作业价值管理关键	106
——成本管理	
第一节 物料成本管理	106
第二节 人力资源成本管理	119
第三节 辅助费用管理	121
第七章 羊渠河矿作业价值管理评价	124
——精益绩效考核管理	
第一节 羊渠河矿精益绩效考核管理前提	124
第二节 精益绩效考核管理规则	126
第三节 精益绩效考核内容	128
第四节 精益绩效考核指标——“六级五层”考核指标体系	130
第八章 羊渠河矿作业价值管理实施保障体系	146
第一节 实施保障体系构成	146
第二节 组织保障体系	148
第三节 企业文化保障体系	172
第四节 信息化保障体系	181
第九章 羊渠河矿作业价值管理实施效果	183
第一节 整体效能增强——劳动生产率提高	183

第二节 管理水平提高——生产成本降低.....	188
第三节 经济效益提高——利税总额增加.....	191
第十章 羊渠河矿作业价值管理应用展望.....	192
参考文献.....	195

第一章 绪 论

煤炭在我国一次性能源结构中处于战略主导地位，并且在未来几十年仍将是支持国民经济发展的主要能源，具有不可替代性。《中国可持续能源发展战略》研究报告显示，到 2010 年，煤炭在我国一次性能源的生产和消费中将占 60% 左右，到 2050 年，煤炭所占比例仍将高达 50% 以上。与煤炭产业在我国国民经济的重要战略地位不相匹配的是，我国煤炭企业的竞争力大大低于国际上先进的煤炭企业。其原因是多方面的，但最主要、最直接的原因是煤炭企业的运营管理（operation management）水平相对落后。因此，煤炭企业运营管理水平提升和管理创新已成为煤炭企业健康、持续、稳定发展的重要课题。

与制造业相比，煤炭企业的运营管理更为复杂，其运营管理水平很难通过局部、零散的改进来实现全面的提升，必须根据煤炭企业的运营特点，引入先进、实用的管理理念和机制，进行系统的运营管理变革，使煤炭企业步入生产运营的高效循环，从而提升煤炭企业的运营管理能力和水平，改变煤炭企业运营管理落后的面貌，实现煤炭企业的健康、持续、稳定发展。

近几年来，煤炭企业在运营管理创新方面进行了有益的探索，提出并实践了多种运营管理新模式，如内部模拟市场化管理、预算管理等。羊渠河矿在总结煤炭企业各种运营管理模式的基础上，结合自身的运营管理基础，引入精益管理思想，创新性地提出了作业价值管理模式，使企业运营管理更加精细化，为煤炭企业提高运营管理水平，实现煤炭企业价值提供了新的途径。

第一节 运营管理概述

羊渠河矿作业价值管理模式是针对煤炭企业的运营管理提出的，它是通过运营管理精细化来提高企业价值的一种运营管理模式。

一、运营管理简介

一般来说,创造产品与提供服务的企业组织都要发挥3种不可或缺的基本职能:运营、财务和营销。运营、财务和营销3种职能之间存在交叉,如图1-1所示。运营管理是企业对生产产品或提供服务之系统或流程所进行的管理。也可以说,运营管理是将企业拥有的各种资源转化为产品和服务的活动,一般企业运营管理系统结构如图1-2所示。



图 1-1 一般企业组织的 3 种基本职能

企业运营管理的根本任务,是在客户需要的时间内提供所需数量的合格产品和满意服务。为了完成企业运营管理的根本任务,管理中必须做好以下工作:

1. 保证和提高产品质量

产品质量包括以下产品质量特征:产品的使用功能 (functional quality)、操作性能 (quality of operability)、社会性能 (quality of sociality, 指产品的安

全性能、环境性能以及空间性能)和保全性能(maintainability,包括可靠性、修复性以及日常保养性能)。要实现上述产品质量特征,企业在运营管理过程中,就要进行包括产品的设计质量、制造质量和服务质量的质量管理(quality management)。

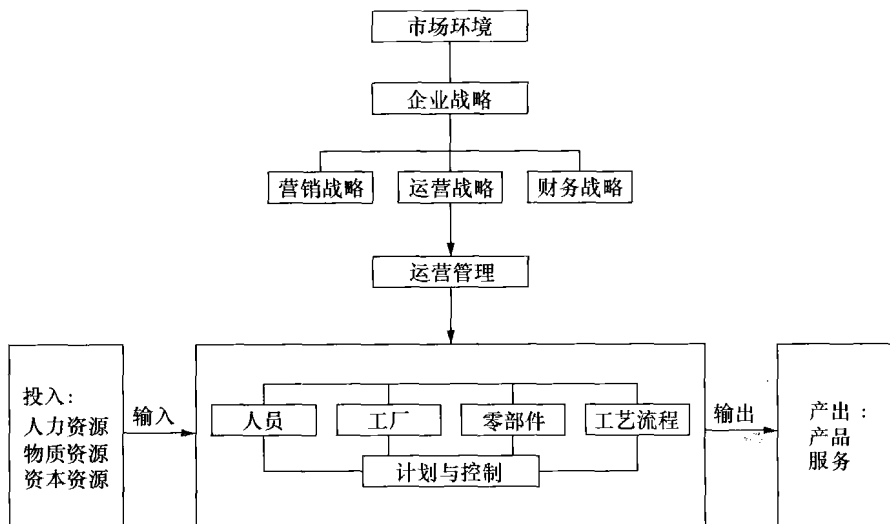


图 1-2 一般企业运营管理系统结构

2. 保证适时、适量地生产出满足顾客需要的产品

在现代化大生产中,生产所涉及的人员、材料、设备、资金等资源成千上万,运营管理就是在需要的时候将全部资源要素组织起来,筹措到位,以保证实时、适量地生产出满足顾客需要的产品。

3. 在使产品的价格被顾客接受的同时,为企业创造一定的利润

通过运营管理合理地配置和有效利用人员、材料、设备、资金等资源,以保持产品的生产成本在合适的范围之内,从而为企业创造一定的利润。

在实际管理工作中,这3个问题是互相联系、互相制约的。提高产品质量可能引起生产成本增加;为了保证交货期而过分赶工,可能引起生产成本的增加和产品质量的降低。所以,为了取得良好的经济效益,生产运营管理

应尽可能地实现这三者的综合平衡。

二、运营管理是煤炭企业管理的核心

运营管理涉及公司生产产品或提供服务的整个系统，它关系到企业的基本运作，与企业的成本与收入有着直接的关联。

在煤炭企业的运营、营销和财务管理的三大基本职能中，财务管理和营销管理与普通制造业的差别不是太大，而运营管理却是一个比制造业复杂得多的系统工程。煤炭企业的运营管理战线长、点多、面广，它不仅涉及地面的生产运营，还涉及到井下采、掘、机、运、通等诸多生产环节。大量的人、财、物等企业资源都消耗在企业的运营流程中，适当的运营管理除可以节省成本外，还可以提高企业的生产效率，提升企业的竞争力。因此，作为煤炭企业管理的核心，煤炭企业运营管理能力的高低直接关系到煤炭企业能否实现安全生产，能否以最合理的投入获得最大的价值创造。

第二节 煤炭企业运营管理现状

一、煤炭企业运营管理的发展

在世界经济全球化加速、技术创新步伐加快、市场经济快速发展和不断完善的形式下，依靠管理创新提高企业的竞争力，这已经成为煤炭企业求生存、谋发展、提高竞争力的重要举措。运营管理是煤炭企业管理创新的主要内容，越来越多的煤炭企业着眼于加强运营管理，在运营管理创新方面不断探索，努力适应市场经济发展的要求，不断寻求、探索，将国内外先进的思想、方法、工具和手段应用到煤炭企业的运营管理实践之中，形成了很多先进的运营管理模式，取得了不少成功的经验。

目前，具有代表性的煤炭企业运营管理模式主要有：内部模拟市场化管
理、预算管理和精细化管理。

1. 内部模拟市场化管

内部模拟市场化管来源于“三条线”管理。1996年原煤炭部先后发布