

陈建生 编著

中平能化集团 价值创新

管理与实践

ZHONGPING NENGHUA

JITUAN JIAZHI CHUANGXIN

GUANLI YU SHIJIAN

煤炭工业出版社

中平能化集团价值创新管理与实践

陈建生 编著

煤炭工业出版社

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

中平能化集团价值创新管理与实践/陈建生编著. -- 北京:
煤炭工业出版社, 2010

ISBN 978 - 7 - 5020 - 3663 - 8

I. ①中… II. ①陈… III. ①工业企业管理 - 经验 - 平顶山
市 IV. ①F427.613

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 072167 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 × 1092mm¹/₁₆ 印张 24¹/₂
字数 305 千字 印数 1—2,200
2010 年 6 月第 1 版 2010 年 6 月第 1 次印刷
社内编号 6473 定价 65.00 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

创新是煤炭企业改

革发展的动力源泉

王显政

写于建生同志大张付梓之际

编 审 委 员 会

主 任 陈建生 梁铁山

副主任 徐建明 张友谊 赵海龙

委 员 (以姓氏笔画为序)

马明荣 王万恩 王 凡 王启山 王明安

邓 戈 孙长利 孙晓维 李军民 张 琦

张爱珍 张维丽 余青海 郑永泉 郑广欣

林 东 胡建华 聂世勇 郝相龙 程同军

崔玉坤 韩发堂 薛 峰

前 言

随着经济全球化深入发展，我国经济与世界经济联系越来越密切。当前，全球经济失衡加剧、增速放缓，国际竞争日趋激烈。如何提高企业的竞争力是每个企业都将面临的紧迫问题。而管理创新对提高企业的竞争力发挥着至关重要的作用。

中平能化集团是特大型能源化工企业集团，近年来，由于外部环境和内部条件的变化，同许多集团企业一样，企业的生存与发展遇到了前所未有的挑战。集团公司在认真分析集团企业特点，研究集团公司所处的外部环境，以及剖析自身优势与劣势的基础上，从一般意义上的“价值创新”出发，诠释了企业集团价值创新管理的基本内涵，创造性地提出并实施了“以体制创新为导向，以信息化为依托，以内部资金控制为平台，以预算管理为控制手段”的价值创新管理模式。该模式将战略重点放在管理体制创新、内部资金控制与预算管理方面，通过内部管理挖潜，全力构筑集团公司的内部优势，规避了企业的“红海”，拓展了企业的“蓝海”，取得了显著的经济效益和社会效益，为集团企业实施“蓝海战略”提供了全新的视角。

中平能化集团价值创新管理模式，是企业内、外部竞争环境发生显著变化时，全体中平能化人不断探索、不断创新的结果。集团企业只要遵循价值创新的原则，通过体制创新、资产重组将内部资金控制和预算管理有机地结合起来，用信息化的手段来保证内部市场机制下预算管理的有效实施，从而实现对成本的战略性控制，创造新的利润空间，实现企业快速、健康、协调和持续发展。这就是集团企业通过

价值创新实现“蓝海战略”的有效途径，也是集团企业价值创新管理模式运作的精髓所在。

本书重点介绍了价值创新管理模式的基本内容、理论基础、内涵和具体做法，是现代管理理论与实践相结合的产物。全书共分10章。其中，第一章和第二章主要从企业发展趋势及面临的机遇和挑战出发，对如何构建管理模式创新思路及创新主体进行了探讨；第三章论述了企业组织结构再造创新思路，以及如何进行组织结构的创新；第四章从内部信息畅通化的角度对企业信息化的建设进行了分析；第五章从资金控制有效性的角度对企业内部资金控制制度的规范进行了论述；第六章从资源配置最优化的角度设计了预算编制体系，主要介绍了预算编制的标准和步骤；第七章介绍了预算控制的原则、方法、分析及实践；第八章介绍了平衡计分卡绩效考核的理论及绩效评价管理；第九章介绍了薪酬管理及经营者、其他员工薪酬分配体系；第十章介绍了企业价值创新的实践效用、保障机制及优势。

本书具有以下3个特点：

一是从价值创新理论出发，在对煤炭企业管理现状调查与分析的基础上，提出了煤炭企业价值创新的理念，强调只有通过将竞争机制引入企业内部，再造内部组织结构流程和预算管理体系，把成本控制放在关系企业长远发展的重要战略地位，实施全面预算管理，建立有效的绩效考核机制，充分发挥全体员工的积极性和创造性，激发员工的潜能，才能实现价值创新。

二是从中平能化集团的竞争环境出发，首先回顾了中平能化集团管理模式的发展历程，并引出价值创新管理模式的基本思路；其次根据一般企业的价值创新内涵，结合煤炭企业的特点，归纳出煤炭企业价值创新的内涵；再次重点介绍了中平能化集团是如何将组织结构体系创新及内部资金控制和预算管理相结合，并借助现代信息技术进行价值创新管理的；最后对价值创新管理模式进行了探讨和展望。

三是介绍了中平能化集团价值创新模式的基本框架和具体运作方式，包括企业组织结构创新、信息化的建设、内部资金控制平台的构建及预算管理手段的完善等。

本书在编写过程中得到了财政部、国务院国有资产监督管理委员会、中国煤炭经济学会、《煤炭经济研究》等部门有关领导和专家的大力支持和帮助，在此深表感谢。

在本书中，作者也参考、吸收和采用了许多专家学者的著述和研究成果，谨向他们致以诚挚的谢意。

由于本人水平所限，书中不妥之处在所难免，敬请读者提出批评指正。

作者

2010年2月

目 录

第一章 导论	1
第一节 企业发展趋势分析	3
第二节 中平能化集团面临的机遇和挑战	12
第三节 中平能化集团管理模式创新思路	25
第二章 中平能化集团价值创新主体	37
第一节 煤炭行业价值创新的内涵	37
第二节 中平能化集团体制创新建设	43
第三节 中平能化集团信息化创新建设	58
第四节 中平能化集团资金控制创新建设	69
第五节 中平能化集团预算控制体系构建	79
第三章 中平能化集团组织结构再造与体制创新	94
第一节 企业组织结构与企业经营发展的关系	94
第二节 企业集团总部组织结构再造	97
第三节 中平能化集团组织结构调整总体思路	103
第四节 中平能化集团管理体制创新实践	120
第四章 中平能化集团内部信息畅通化建设	132
第一节 信息化推动企业管理创新和发展	133

第二节	价值创新管理模式下的信息化建设·····	138
第三节	中平能化集团信息化建设的主体内容·····	151
第四节	价值创新管理模式下的信息系统实施·····	158
第五章	中平能化集团资金控制与有效运行·····	167
第一节	资金结算中心的设立及职能·····	167
第二节	中平能化集团资金控制制度·····	176
第三节	中平能化集团资金的运行及控制·····	183
第六章	中平能化集团预算编制与资源优化配置·····	198
第一节	中平能化集团预算编制的原则、要求和标准·····	199
第二节	中平能化集团预算编制的方法、步骤和内容·····	211
第三节	中平能化集团预算编制实践·····	230
第七章	中平能化集团预算控制与分析·····	235
第一节	中平能化集团预算控制的原则和要求·····	235
第二节	中平能化集团预算控制的方法与分析·····	240
第三节	中平能化集团预算控制实践·····	256
第八章	中平能化集团绩效评价管理·····	262
第一节	绩效评价管理在中平能化集团 管理控制中的作用·····	263
第二节	平衡计分卡绩效考评的基本理论·····	269
第三节	中平能化集团绩效评价管理·····	274
第九章	中平能化集团薪酬管理与分配体系·····	294
第一节	中平能化集团薪酬管理·····	295

第二节 中平能化集团经营者薪酬分配体系..... 310

第三节 其他员工的薪酬分配体系..... 318

第十章 中平能化集团价值创新的探索与展望..... 326

第一节 中平能化集团价值创新的实践效用..... 326

第二节 中平能化集团价值创新的保障机制..... 350

第三节 中平能化集团价值创新的优势与展望..... 364

参考文献..... 376

第一章 导 论

近 20 年来, 日益加速的科技发展及全球化趋势导致在越来越多的行业里出现了供大于求的情况。这些行业内的利润空间已经被极度压缩, 价格战也越来越残酷, 致使企业陷入了血腥的“红海”。但有些企业却能重新定义行业, 跳出与众多对手竞争的窠臼, 率先进入利润丰厚、无人竞争的“蓝海”。而实现从“红海”进入“蓝海”的过程, 就是企业进行“价值创新”的过程。价值创新只有在整个企业的效用、价格和成本行为正确地整合为一体的时候才可能发生, 并贯彻于企业的各个职能部门和操作部门。在此意义上, 价值创新不仅仅是“创新”, 而是涵盖整个公司行为体系的战略问题。因此, 价值创新又可以理解为“战略创新”。

“红海战略”与“蓝海战略”是对竞争战略与价值创新战略的形象表述, “红海”意味着竞争的血腥, 而“蓝海”象征着广阔的未知领域。“蓝海战略”代表着战略管理领域的方式转变, 即从给定市场结构下的企业定位选择向改变市场结构的转变, “蓝海”既可以出现在现有的产业领域之外, 又可以萌生在“红海”之内。

欧洲工商管理学院的教授 W·钱·金 (W. Chan Kim) 和勒妮·莫博涅 (Renee Mauborgne) 研究了全球 30 多家公司后发现, 高速增长的公司与他们不太成功的竞争者之间的重要区别在于两者的战略指导思想不同: 成功企业遵循的是价值创新战略思想, 非成功企业遵循的是传统战略思想。价值创新战略思想与传统战略思想的核心区别在于企业战略的驱动力不同: 价值创新战略思想认为, 客户需求是企业

战略的首要驱动力；而传统战略思想是将竞争对手作为战略制定的参照物。

我国已确立了较为完善的自主创新体系。自主创新体系以国务院的《国家中长期科学与技术发展规划纲要（2006—2020年）》为核心，辅之以配套政策、新的会计准则、“十一五”规划、科技部的发展计划，以及各产业的具体发展政策、政府推出的一系列支持和优惠政策。这些政策、措施构成了中国目前最为完整的自主创新体系。随着国家自主创新战略的大力推进，中国将产生众多具有自主创新能力的企业群，这些企业群将是未来中国经济和社会发展中最具活力和成长动力的领域。数量众多、分布广泛的具有成长潜力的创新类企业具有成长为蓝海型公司的潜质。

“价值创新”的战略逻辑可以帮助企业从两败俱伤的“价格战”、“技术战”和“资源争夺战”中解脱出来，且已在很多国际知名企业的实践中得到应用。例如，世界上最早推行“蓝海战略”的企业是韩国的三星公司。亚洲金融危机之后，三星公司长期负债高达180亿美元，月亏损额一度超过2.13亿美元。当时，大多数亚洲企业都在削减研发资金，而三星公司却确立了“未来数字革命领导者”的战略定位，坚定不移的加大数字产品这一“蓝海”领域的研发投入。2004年，三星公司的净利润约为94亿美元，而索尼、松下、日立、东芝、NEC五大公司的净利润合计还不到57亿美元。类似通过“价值创新”开创“蓝海”取得成功的企业还有很多，在国内大型企业集团中，中国平煤神马能源化工集团有限责任公司（中平能化集团）就是“价值创新”的卓越实践代表之一。

中平能化集团是特大型能源化工企业集团，近年来，由于外部环境和内部条件的变化，同许多集团企业一样，企业的生存与发展遇到了前所未有的挑战。集团公司在认真分析集团企业特点，研究集团公司所处的外部环境，以及剖析自身优势与劣势的基础上，从一般意义

上的“价值创新”出发，诠释了企业集团价值创新管理的基本内涵，创造性地提出并实施了“以体制创新为导向，以信息化为依托，以内部资金控制为平台，以预算管理为控制手段”的价值创新管理模式。该模式将战略重点放在体制创新、内部资金控制与预算管理方面，通过内部管理挖潜，全力构筑集团公司的内部优势，规避了企业的“红海”，拓展了企业的“蓝海”，取得了显著的经济效益和社会效益，为集团企业实施“蓝海战略”提供了全新的视角。

中平能化集团的价值创新管理模式，是企业内、外部竞争环境发生显著变化时，全体中平能化人不断探索、不断创新的结果。集团企业只要遵循价值创新的原则，通过体制创新、资产重组将内部资金控制和预算管理有机地结合起来，用信息化的手段来保证内部市场机制下预算管理的有效实施，从而实现对成本的战略性控制，创造新的利润空间，实现企业快速、健康、协调和持续发展。这就是集团企业通过价值创新实现“蓝海战略”的有效途径，也是集团企业价值创新管理模式运作的精髓所在。中平能化集团价值创新管理模式的成功实践不仅为煤炭企业，而且也为企业提高经营管理水平，提供了可资借鉴的宝贵经验。

本章在详尽地介绍企业集团发展现状的基础上，分析了中平能化集团所面临的机遇和挑战，进而介绍了中平能化集团管理模式创新的发展历程，并给出了中平能化集团价值创新管理模式的整体思路。

第一节 企业发展趋势分析

近年来，国家为提高能源安全保障能力，相继出台了促进煤炭工业持续健康发展的相关政策，有力推动了煤炭产业的快速发展，产量理性增长。2008年全国规模以上企业原煤产量为26.22亿吨，煤炭是我国的主体能源，煤炭工业是关系能源安全和国民经济命脉的重要

基础产业。根据《中国可持续能源发展战略》报告指出,到2010年,煤炭在一次性能源生产和消费中的比例将占60%左右;到2050年,煤炭在一次性能源生产和消费中的比例也不会低于50%。

焦炭是冶金、机械、化工行业的主要原料,其中,以冶金行业的高炉炼焦消耗最大。预计在未来20~30年内,世界钢铁行业生产仍将以高炉炼铁为主。随着经济全球化的形成,中国经济已经融入全球化发展空间。中国的炼焦煤作为稀缺资源,与焦炭一起受到国际市场的高度重视。

一、企业产品市场分析

2008年,煤炭经济运行呈现前紧后松、总体良好的基本态势。前8个月,受经济平稳较快增长拉动,煤炭需求旺盛,价格持续上扬。进入9月份以后,受国际金融危机等影响,煤炭需求增幅下滑,库存快速上升,价格大幅回落。

据国家统计局快报,2008年煤炭行业产、运、销平稳增长,净出口量增加,库存量大幅增长,价格剧烈波动,投资保持较快增长。

(1) 2008年全国规模以上企业原煤产量为26.22亿吨,同比增长12.8%,增幅同比提高3.4个百分点;全国铁路、主要港口运输煤炭分别为13.4亿吨和5.09亿吨,同比增长8.4%和9.9%,增速同比回落0.6个百分点和4.2个百分点;全国销售煤炭26.12亿吨,同比增长7.52%,增速同比回落1.1个百分点。

(2) 2008年煤炭出口量为4543万吨,同比下降14.6%;进口量为4040万吨,同比下降20.8%;净出口量为503万吨,同比增加288万吨。

(3) 2008年底,全社会煤炭库存量为2.01亿吨,同比增长34.9%。其中,煤矿库存量为5092万吨,同比增长30%;直供电厂库存量为4332万吨,同比增长90.8%;主要港口库存量为1970万

吨，同比增长 39.4%。

(4) 2008 年大型煤炭企业原煤平均售价为 356.3 元/吨，同比提高 34.4%；原煤单位成本为 338.5 元/吨，同比提高 38.3%；实现利润 1304 亿元，同比增长 80.1%，回落 7.9 个百分点。

(5) 2008 年完成固定资产投资 2411 亿元，比上年增长 33.6%，增幅同比提高 10 个百分点。

综上所述，2009 年主要耗煤产品产量增长将出现不同程度的放缓，煤炭需求基本保持平稳，有效供应能力仍有明显增加，煤炭市场资源增长将大于需求增长，据此预测煤炭市场将继续向宽松方向发展，动力煤有望维持总体基本平衡、略显宽松的格局，并将随季节变化而有所波动，但是也不能排除在需求旺季、局部地区出现时段性、区域性供应偏紧的可能，冶金煤极有可能全时段、全局性地面临过剩压力。2009 年，国家刺激经济方案和宏观调控转向，促使经济回暖，市场发展趋势已经明朗，刺激经济方案实施效果已经开始显现，一些行业的煤炭消费需求正在回升，煤炭企业更应该坚定信心，珍惜和利用好市场机遇，根据市场供求状况顺应市场发展，继续加强总量调控，注重提高产品质量，按照合理的上下游产品比较关系，及时调整煤炭产品价格，共同维护好煤炭市场的稳定，促进煤炭市场健康发展。

截至 2008 年底，国内焦炭生产能力近 4.2 亿吨，可以满足生产钢 7 亿吨和其他各个行业的需要，产能严重过剩。预计到 2012 年，随着新焦炉建设和落后产能的逐步淘汰，焦炭生产能力将保持在 4 亿吨左右。国内生产的焦炭有 85% 用于钢铁生产，6% 用于化学原料及药品制造，因此钢铁生产情况将决定焦炭需求量大小。2008 年下半年以来，在全球经济下滑的影响下，钢材需求明显下滑，为减少损失，各钢铁企业纷纷停产、减产，导致焦炭需求急剧下降，焦炭价格随之下跌，多数焦炭企业出现亏损。2009 年，随着钢铁行业振兴规

划的推出，国资委可能加快钢铁业整合的步伐、优化产业布局，钢铁业失衡态势有望得到缓解。预计焦化企业开工率将有所回升，整个行业运营压力有所减小。

未来市场对焦炭的要求如下：

(1) 随着新技术的推广，高炉采用高风温，富氧鼓风和增大喷煤粉量，以及需要高强度焦炭是必然的趋势。

(2) 灰分高于 12% 的焦炭的需求将越来越小，而碱金属的含量、反应性等指标将逐渐作为交货条件。

(3) 市场对焦炭需求的品种增加，不但需求大量的高炉用焦，而且需求具有一定数量的低气孔、高碳量、块度大的铸造焦及一定数量的低灰、低硫、高气孔的铁合金焦及电石用焦。

(4) 对焦炭粒径界线、粉焦含量要求将越来越严格。

目前，金融危机给焦炭市场造成的影响还在继续，2009 年第一季度焦炭保持低位出口水平。受电煤、焦煤价格波动的影响，焦炭生产成本居高不下，炼焦煤价格在近期也出现明显上涨。焦化行业具有明显的周期性，且目前行业盈利主要依托钢铁工业，而经营压力主要来自日益供应紧张的炼焦煤资源。伴随着国民经济的周期性调整，焦化产业也将进入结构调整的优化升级期，2009 年下半年，焦化行业发展或将趋于平稳，预计将进入高成本微利时代。为增加经营的灵活性，焦煤—焦炭—钢铁上下游企业“合作经营、利益趋同”及组建合作焦化企业的经营方式已在业内达成共识。

二、煤炭市场供给需求分析

近年来，在国民经济持续较快发展的拉动下，我国煤炭需求急剧增长，市场供需总体上呈现紧平衡态势，区域性、时段性紧张矛盾较为突出。但进入 2008 年以来，在特大自然灾害和国际金融危机等多种因素的共同作用下，煤炭市场跌宕起伏，供需形势发生逆转。煤炭