



煤矿内部 市场化管理模式

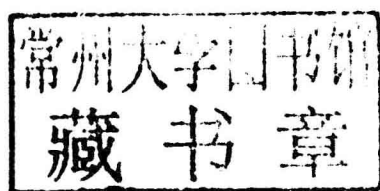
陈松涛 蒋卫东 编著

中国矿业大学出版社

China University of Mining and Technology Press

煤矿内部市场化管理模式

陈松涛 蒋卫东 编著



中国矿业大学出版社

内 容 提 要

本书紧密结合煤矿内部市场化运作实际,以内部市场化管理模式构建为主线,依次论述了内部市场化的基础——标准化体系、计量体系;内部市场化的核心——要素市场体系、定额价格体系、考核结算体系、单项工程体系、区队市场化体系、调控管理体系;内部市场化的支撑——信息化管理体系。论述通俗易懂,内容丰富,图表、实例充分,体系完整,实际操作性强,具有实用性、系统性、全面性和前瞻性特征,适用于煤炭生产企业和其他厂矿企业实施内部市场化的实际需要。

图书在版编目(CIP)数据

煤矿内部市场化管理模式/陈松涛,蒋卫东编著.

—徐州:中国矿业大学出版社,2010.3

ISBN 978-7-5646-0638-1

I. 煤… II. ①陈…②蒋… III. ①煤矿—工业企业
管理—模式—中国 IV. ①F426.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 043820 号

书 名 煤矿内部市场化管理模式

编 著 陈松涛 蒋卫东

责任编辑 仓小金 褚建萍

责任校对 张海平

出版发行 中国矿业大学出版社

(江苏省徐州市解放南路 邮编 221008)

营销热线 (0516)83885307 83884995

网 址 <http://www.cumtp.com> E-mail: cumtpvip@cumtp.com

排 版 中国矿业大学出版社排版中心

印 刷 徐州中矿大印发科技有限公司

经 销 新华书店

开 本 787×1092 1/16 印张 20.75 字数 518 千字

版次印次 2010 年 3 月第 1 版 2010 年 3 月第 1 次印刷

定 价 88.00 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)



我们的目标是
高尚 卓越 受人尊敬

《煤矿内部市场化管理模式》编审委员会

主 任 杨青松 张志勇

副 主 任 陈松涛

委 员 刘和永 牛建春 董开封 周俊杰

秦高威 蒋卫东 王喜贵 杨春华

李志友 苗书英 仲前成 汤远鑫

周 岭 桑 玲

序 言

在现代社会中，管理日益成为一个十分重要的环节，在行政机关、工商企业以及各个组织中，管理都扮演着不可或缺的角色。企业要想在竞争日益激烈的市场上站稳脚跟，崭露头角，就必须扎扎实实地从管理上下工夫。

河南煤业化工集团永煤公司的管理特色是“三化”管理，其中，市场化是永煤公司艰苦创业的起家之本和行之有效的发家之宝。新桥煤矿是永煤公司本部第四对生产矿井，建矿之初就提出了“树一流标准、塑一流团队、建一流矿井、创一流业绩”的管理理念，不唯上、不唯书、只唯实，认真践行集团公司“创新为先，三化为本”的管理理念，狠抓基础管理和素质提升，努力结合自身实际创出自己的管理模式和管理特色。河南煤业化工集团成立以来，新桥煤矿更是把加强和改进企业管理的着眼点和着力点放在与集团公司快速发展的要求相适应和相匹配的方面上来，以标准化管理为基础，以信息化建设为手段，深化、细化内部市场化管理，摸索出了适合自身发展的煤矿市场化管理模式。相信新桥煤矿的市场化管理模式一定会给河南煤业化工集团其他兄弟单位和煤炭行业企业的管理带来启发和借鉴。



二〇一〇年二月

前言

管理是企业永恒的主题,是企业生存和发展的重要支柱,是企业提高竞争力的重要途径。企业要在激烈的市场竞争中实现可持续发展,必须不断进行管理创新,通过创新形成核心竞争力,实现企业发展由“资源依赖型”向“创新驱动型”的转变。河南煤业化工集团永煤公司近年来的跨越式发展,与其始终坚持管理和科技创新是分不开的。永煤公司创新管理的表现之一,就是把市场机制引入企业内部,充分发挥内部市场在资源配置中的基础性作用,通过划小核算单位,将每一个企业内部单位都转变成经济单元、市场主体,鼓励市场主体间有序合理的竞争,促进各种生产要素、资源的优化配置和高效利用,尊重规律,突出经济运行的质量与效益,充分调动广大干部员工的生产经营积极性,激发出了各级各类市场主体的活力和潜能,企业取得了长足、快速的发展和进步。河南煤业化工集团自成立以来,认真总结永煤发展经验,将内部市场化在集团公司范围内全面推广,以期通过市场化的创新机制推进集团要素资源的优化配置和高效整合,实现煤化集团内涵式、跨越式战略性发展。

新桥煤矿是永煤公司本部第四对生产矿井,于2004年12月正式开工建设,2007年12月26日投产。开工建设以来,坚持“快、好、省”以及“高起点、高标准、高效益、低成本”的原则,大力推行“三化”管理,创造了“建矿速度快、工程质量好、建设投资省、安全基础牢”的优异成绩。投产以来,特别是在河南煤业化工集团成立以来,新桥煤矿努力践行集团公司企业文化,进一步细化“三化”管理,积极探索,大胆创新,摸索出了适合本矿实际的“以标准化为基础、以信息化为手段”的市场化经营管理模式,并整理成书,以期指导本矿工作,并对煤化集团兄弟单位及煤炭行业企业推行市场化起到启发和借鉴作用。

本书共分十一章,主要内容包括绪论、标准化体系的构建、内部市场计量管理体系的构建、内部要素市场体系的构建、内部市场定额价格体系的构建、内部市场考核结算体系的构建、内部市场单项工程管理体系的构建、区队内部市场化管理体系的构建、内部市场调控管理体系的构建、信息化管理体系的构建及材料信息化管理体系的构建。

本书具有如下特色:

1. 实用性

本书是在新桥煤矿市场化运行实践经验基础上总结提炼而成,紧密结合煤矿市场化运作实际,对市场化运作的前提、基础、核心、支撑系统进行深入

论述,在内容编排上做到循序渐进,操作性强,实例丰富,特别是内部市场考核结算体系构建和区队内部市场化管理体系构建部分,提供了大量的图表、实例,便于理解和学习,能够充分满足煤矿实施内部市场化的现实需要。

2. 系统性

本书以内部市场化管理体系的构建为主线,依次论述了内部市场化的基础——标准化体系、计量体系;内部市场化的核心——要素市场体系、定额价格体系、考核结算体系、单项工程体系、区队市场化体系、调控体系;内部市场化的支撑——信息化体系。论述和举例注重章节之间的逻辑性和关联性,内容丰富,体系完整,系统性强。

3. 全面性

本书从班组三级市场内部市场化到矿一级市场的市场化管理,从计量管理与市场化的关系到单项工程的市场化管理,从标准化体系的构建到市场化信息系统的开发,从要素市场体系的构建到内部市场的调控仲裁,全面反映了煤矿内部市场化体系构建的内容,充分考虑了煤矿全面推行内部市场化的要求,使全书内容有较广泛的适用性。

4. 前瞻性

本书有两个章节专门论述市场化信息管理系统的构建,充分考虑煤矿内部市场化发展的信息化趋势,做到既满足现实需要,又考虑未来发展;本书选取了采掘、机电、运输、通风区队进行市场化体系构建论述,指出了市场化进一步推进的重点在区队、班组、岗位,反映了市场化深化的方向;本书对单项工程市场化管理进行了论述,通过市场化运行成熟阶段项目制运作方式的描述,构建了市场化的发展蓝图,达到了开拓视野、增进知识的目的。

本书由杨青松、张志勇主审,陈松涛、蒋卫东编著。河南煤业化工集团陈雪枫董事长百忙之中为本书作序,在此表示特别感谢!河南煤化集团经济运行部、永煤公司企管部对本书的出版提供了大力支持,中国矿业大学王建军老师对书稿提出了许多修改意见和建议,在此一并表示感谢!施旻、聂颖、周娅、屈欢、徐海燕、于晴、冉燕丽、曾丹、宋治建、吴婕芬、董宣君、项康丽、王冰、和富强等在成书过程中做了大量工作,在此也表示感谢!

由于我们水平有限,书中的缺点和错误在所难免,敬请读者批评指正。我们的电子邮箱为:jwd7007@hotmail.com。

编著者

二〇一〇年二月

目 录

1 绪论	1
1.1 引言	1
1.2 新桥煤矿实施市场化管理的必要性	1
1.3 内部市场化管理的内涵与原则	2
1.4 内部市场化管理体系总体框架	4
1.5 内部市场化管理的实施	6
2 标准化体系的构建	10
2.1 标准化体系实施的背景和意义	10
2.2 流程化管理概述	13
2.3 标准化体系的建立	19
2.4 技术标准体系的建立	29
2.5 管理标准体系的建立	29
2.6 工作标准体系的建立	38
2.7 标准化体系的评价和持续改进	38
3 内部市场计量管理体系的构建	42
3.1 市场化与计量的关系	42
3.2 计量体系构成	42
3.3 市场化计量数据的管理	47
3.4 市场化计量工作应注意的问题	55
4 内部要素市场体系的构建	57
4.1 内部市场化的组织管理	57
4.2 内部要素市场的构建思路	58
4.3 内部要素市场体系	59
5 内部市场定额价格体系的构建	66
5.1 定额体系	66
5.2 内部市场价格测算	68

5.3	价格的管理	85
5.4	价格变更与调整的动态管理	88
6	内部市场考核结算体系的构建	91
6.1	内部市场结算体系的构成	91
6.2	内部市场结算具体操作流程	95
6.3	一级市场考核结算	108
6.4	二级市场考核结算	123
6.5	三级市场考核结算	125
7	内部市场单项工程管理体系的构建	128
7.1	单项工程的界定	128
7.2	单项工程的管理流程	130
7.3	内部市场单项工程的结算举例	139
8	区队内部市场化管理体系的构建	142
8.1	采煤区队内部市场化管理体系	142
8.2	掘进区队内部市场化管理体系	168
8.3	机电区队内部市场化管理体系	188
8.4	运输区队内部市场化管理体系	206
8.5	通风区队内部市场化管理体系	228
9	内部市场调控管理体系的构建	250
9.1	内部市场调控的必要性	250
9.2	合同管理	250
9.3	预留与借支	262
9.4	内部市场化检查考评	263
9.5	内部市场仲裁管理	265
10	信息化管理体系的构建	269
10.1	信息化管理系统概况	269
10.2	信息化管理系统主要模块	269
10.3	系统实施	290
10.4	建设市场化信息管理系统应注意的问题	291
11	材料信息化管理体系的构建	294
11.1	材料采购管理	294

目 录

11.2	材料仓储管理.....	300
11.3	材料领用审批管理.....	305
11.4	材料现场管理.....	309
11.5	井口超市管理.....	311
11.6	二级库管理.....	312
11.7	材料回收复用及修旧管理.....	312
11.8	办公用品管理.....	314
参考文献.....		316

1 绪 论

1.1 引 言

管理是企业生存和发展的重要支柱,是企业提高竞争力的重要途径,是建立现代企业制度的内在要求,是企业永恒的课题。

河南煤业化工集团永煤公司 2000 年即提出了“规范化、制度化、市场化”的企业“三化”思想,在全公司范围内推行内部市场化管理。河南煤业化工集团董事长、党委书记陈雪枫同志在不同场合多次指出,要坚持以市场为导向,充分发挥市场在资源配置中的基础性作用,遵守规律,按章办事,突出效益,鼓励有序合理的竞争,实行优胜劣汰,促进各种生产要素、资源的合理优化配置和高效利用,有效激发各种活力和潜能。针对近期出现的世界范围内的经济衰退,陈雪枫同志指出,内部市场化管理是集团要重点推行的一项制度,把市场机制引入企业内部是应对危机、充分调动劳动者积极性的一项重要举措。2009 年,集团公司推进管理创新的一条主线就是实行内部市场化,这是企业管理文化的“根”。要把市场机制引入企业内部,应通过划小核算单位,回归管理常识,激发各种活力和潜能,提高经济运行的质量与效益。

新桥煤矿是永煤公司本部第四对生产矿井,设计年生产能力 120 万 t,于 2004 年 12 月开工建设,2007 年 8 月提前 10 个月实现联合试运转,同年底通过竣工投产验收,建井速度和矿井质量创造了华东地区同类矿井建设史上的最好成绩。投产以来,新桥煤矿坚持“高起点、高标准、高质量、高效率”的原则,以“五优矿井创建”为抓手,借鉴兄弟单位的成熟经验,首先在矿灯房等地面单位试行模拟市场结算,随着经验的积累和条件的成熟,市场化逐步向区队、班组、岗位和职工个人拓展,建立了矿、区队、班组和职工个人四级市场主体运行体系。同时,利用先进的计算机网络信息技术,有计划地推行以市场化为核心的规范化管理,建章立制,模拟市场运作,实施标准化、信息化管理工作,各项管理从“细、严、实”上做文章,力求通过规范化、制度化、信息化建设推动市场化管理,构建煤矿现代经营管理模式,实现矿井跨越式发展。

1.2 新桥煤矿实施市场化管理的必要性

新桥煤矿投产伊始,建设者们就下决心将先进的管理方法、管理手段运用到矿井生产经营管理工作中,使企业从一开始就站在一个较高的起点上,向高标准、高质量、高效率、高效益的现代化矿井迈进。具体来说,在新桥煤矿推行以市场化管理有以下几个方面的必要性。

市场化管理是实现企业人力资源整合的需要。市场化管理体系是一种基于计算机网络

信息系统、以企业人力资源为中心的管理体系,它通过计算机网络信息系统实现网上交易、结算和信息传递,大大节省了人力;它能够给予企业员工充分的经营权力,发挥员工的主观能动性,通过员工“自治”达到员工责、权、利的统一;“制度化、规范化、市场化”的“三化”思想能够规范领导、员工的行为并能协调各个环节的关系,从而十分有利于人力资源的整合。由于新桥煤矿人员少,构成复杂,为了在人员较少的情况下完成同样多的工作量,尽快缩短人与人、人与物、人与环境之间的磨合期,有必要采用以市场化为核心的标准化、信息化管理体系。

市场化管管理是适应组织机构扁平化的需要。内部市场化管理体系的实质是通过标准化、精细化管理,实现煤矿内部业务流程再造,从组织机构上将煤矿以职能为中心的传统管理形式转变为以流程为中心的新型流程导向型扁平化管理体系,从而节约企业管理中的监督成本,提高生产效率,增加企业效益,实现煤矿经营方式和企业管理方式的根本变革。

市场化管管理是加强企业基础管理工作的需要。内部市场化管理体系实施的前提是规范化、标准化的基础管理工作。标准化管管理是内部市场化管管理的前提,该体系要求建立适应自身要求的、统一的标准体系,包括技术标准、管理标准和工作标准。同时,规章制度是内部市场化顺利实施的保证,计量和定额工作是内部市场化的基础,计算机网络信息系统是内部市场化运作的平台和支撑。因此,内部市场化管理体系的实施与企业基础管理工作的加强是相辅相成、密不可分的。

市场化管管理是控制企业成本费用、提高经济效益的需要。内部市场化管理体系实施时要划小核算单位,以区队、部门、岗位乃至个人为基本核算单位,各核算单位要确定投入(成本)和产出(收入),在产出大于投入的基础上确定收入,从而成为自主经营、自主核算、自担风险、自负盈亏的相对独立的虚拟经济实体,这就将降低成本和扩大收入内化为各核算单位的内在要求,把经济效益的好坏与职工收入挂钩,从而能够有效控制企业成本,提高经济效益。

市场化管管理是适应集团公司快速发展的需要。河南煤业化工集团的企业愿景是“行业领先、国际一流”,要实现这样的企业愿景,就要求所有成员单位认真践行“用心做事,追求卓越”的企业核心价值观,在管管理上认真贯彻“创新为先,三化为本”的企业管管理理念。新桥煤矿创新管管理方法、深化细化市场化管管理正是适应了集团公司快速发展的需要,以实现高起点、高质量、大跨越的非常规发展速度,为集团公司的科学发展作出应有的贡献。

1.3 内部市场化管管理的内涵与原则

1.3.1 内部市场化的内涵

内部市场化管管理,就是在企业内部按市场体系的要求建立模拟市场,把价格机制、竞争机制和风险机制引入企业内部,在企业内部各单位之间形成一种市场契约关系,使企业管管理摆脱传统的行政管管理体系,转而成为自我约束、自我规范、自我发展的一种新的精细化管理方法。这既是企业提高经济效益、增强竞争力的一种管管理创新,也是企业建立利益机制、竞争机制,降低成本,提高效益的必然选择。其内涵可阐述如下。

(1) 内部市场化是企业管管理思想的进一步更新

企业内部市场的建立,必须更新管管理思想,重塑企业价值观,主要体现在三个方面:一是

以效率和效益为中心,企业内部的各个主体都紧紧围绕效率和效益来运作,才能在内部市场的竞争中站住脚;二是以员工为中心,企业内部市场化的管理机制就是要给予员工充分的经营权力,发挥员工的主观能动性,通过员工“自治”达到员工责、权、利的统一;三是以顾客为中心,在内部市场中,企业内部市场主体必须首先使内部顾客满意,才能生存和发展,否则就会被内部市场淘汰。只有内部顾客满意,才能最终达到外部顾客满意。

(2) 内部市场化是企业目标管理的进一步优化

目标管理是企业现代经营管理的有效方式,是一种比较成熟的、具有操作性的管理方式。内部市场运作中,目标管理既可以用于生产部门,也可以用于管理部门,各部门的目标是企业总目标的分解,各部门追求本部门目标的最优化才能最终实现企业总目标的最优化。将目标管理用于企业内部市场,体现了“市场机制”与“管理机制”的融合。两者的结合有利于企业员工“经营自我,不断地挑战自我;战胜满足感,不断地超越自我”。

(3) 内部市场化是企业核算主体的进一步细化

细化核算单位是精细化管理的重要体现。考虑到企业内部单位之间的异质性,在内部市场化运作过程中,要下放生产经营自主权,划小核算单位,在一定程度上解决了“干与不干一个样,干多干少一个样,干好干坏一个样”的问题。与此同时,内部市场化实施后,各部门之间、上下游工序之间是平等竞争、平等服务的关系,责任划分明确到位,出现问题责任主体明确,有利于减少推诿扯皮现象,促进各核算单位改进生产经营方式。

(4) 内部市场化是企业运行规则的进一步规范化

企业内部市场化是各内部单位按内部市场机制自行进行产品或服务的买卖,因此,为防止部门利益损害整体利益和避免企业内各部门为争夺企业资源发生冲突,必须明确内部市场的交易规则,如是否允许内部单位直接面向外部市场,是否允许内部企业间的竞争,以及内部企业的经营范围、经营方式、内部价格测算方法、结算方法、分配方法等一系列内容。制定这些内部市场规则时要按照企业整体战略要求,以企业整体利益最大化为标准。由于每个企业的生产经营特点、组织机构设置、管理基础情况等都不相同,内部市场规则的制定就要根据企业的具体情况进行具体分析,综合考虑各个内部单位特点后进行利益再分配。

(5) 内部市场化是企业信息化管理的进一步深化

在信息社会中,信息已经成为企业生存和发展的最重要资源,企业管理的信息化是现代经营管理的重要方面。要在企业内部实行市场化,必须建立一套先进、完整、可靠的网络信息管理平台:一方面要进行矿、科室、区队、班组或工序、岗位、个人之间的纵向信息传递,把不同层次的经济行为协调起来;另一方面还要进行横向的信息传递,把各部门、各单位、各岗位的经济行为协调起来,通过信息技术处理各个环节之间的合作与索酬、索赔关系。企业在实行内部市场化过程中建立的信息交流平台,能够准确通畅地传递信息,增加信息透明度,避免信息传递过程中的失真与扭曲,从而提高决策的正确率,从整体上提高企业的经营效率,使企业精细化管理得到进一步的创新和深化。

1.3.2 内部市场化管理的原则

(1) 制度化规范化管理原则

内部市场交易各方依据市场化管理制度、规范进行运作,各利益相关方责、权、利相对统一,实现公平、公正交易。

(2) 标准化管理原则

按一定标准统一技术要求、统一管理规范、统一工作程序,将企业生产经营活动衔接起来成为一个有机整体,实现技术上的相互衔接、管理上的有序高效、内部市场交易的有据可依和信息传递的准确快速。

(3) 市场化运作原则

运用市场机制调控交易双方的经济往来关系,由买方与卖方、提供服务方与接受服务方、下道工序与上道工序相互考核结算,将各交易方视为内部经营实体,充分调动其主观能动性。

(4) 完全成本核算原则

按照直接成本、辅助成本的形式,将生产中所需的工资、材料、电费、租赁费、辅助服务费、影响时间、安全隐患等都列入各单位成本核算之中,实行完全成本核算。

(5) 核算主体下移原则

按照分级核算、划小核算单位的方法,内部市场考核办公室(简称市场办)负责各生产单位、机关科室的核算,各单位核算内部收支,职工收入依据工作量和内部价格确定,逐步实现“日清、日结、日公开”。

(6) 量化管理原则

矿到科队、科队到班组、工序到个人均实行量化指标核算。对各项工作从时间、数量和质量三个方面以量化形式提出要求,并使之涵盖所有部门、单位、个人工作的全过程。

1.4 内部市场化管理体系总体框架

新桥煤矿内部市场化管理体系由标准化体系、计量体系、内部市场组织体系、定额价格体系、考核结算体系、单项工程管理体系、区队内部市场管理体系、调控管理体系、信息化体系九大体系构成,如图 1-1 所示。

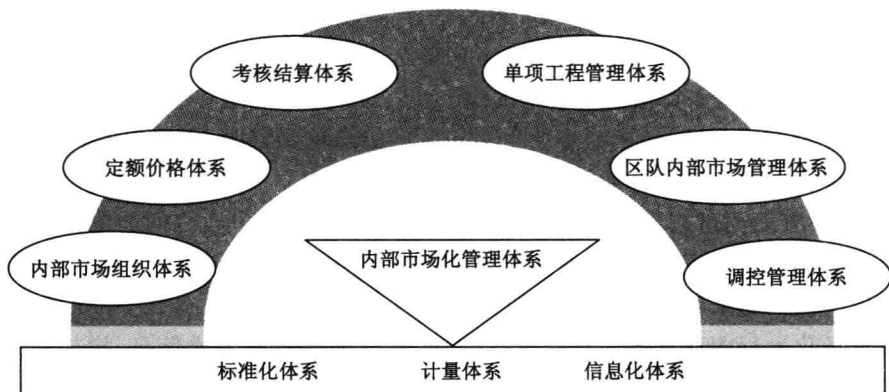


图 1-1 内部市场化管理体系构成图

1.4.1 标准化体系

标准化体系是市场化基础。要建立标准化体系,首先要对企业生产流程、管理流程、工作流程进行分析和优化,构建市场主体之间的链式网络关系,在矿与单位之间、各单位之间、单位内部各道工序之间形成服务链、责任链、价值链、结算链。在此基础上建立包括技

术标准、管理标准和工作标准的标准化体系,其中技术标准体系是主体,管理标准体系和工作标准体系是保证。

1.4.2 计量体系

计量体系是市场化管理的基礎,量化管理原则是内部市场化管理的的基本原则之一。要实现内部市场化量化管理,必须建立计量体系,这也是内部市场化运作的前提和基础。计量体系包括数量计量、质量计量、时间计量三大类,具体又可分为:标煤计量,进尺计量,水、电、风、汽计量,运输计量、注浆计量等。

1.4.3 内部市场组织体系

内部市场组织体系是市场化运作的保证。内部市场要有效运作,首先要制定内部市场管理制度、办法、标准,使企业市场化运作有章可依,有规可循;要成立相应的机构,行使内部市场管理、价格管理、交易结算、交易纠纷仲裁、信息化管理等职能;要划分市场层级,确定内部市场主体,构建要素市场体系,使企业内部市场化运作有可靠的组织体系保证。

1.4.4 定额价格体系

定额价格体系是市场化运作的關鍵。定额是企业管理的重要基础工作,是编制计划、预算和制定内部市场价格的依据,也是进行内部市场结算、市场化薪酬分配和成本控制的基础。内部市场化是利用市场经济的价值规律,以价格为纽带,将企业内部上下工序之间或服务部门与被服务部门之间由行政关系变为等价交换的经济关系,以价格结算的方式解决用人多少和各个生产环节的各种矛盾。因此,内部市场价格合理与否决定着企业内部分配的公平性和资源配置的效率,决定着市场化运作的成败,是市场化运作的關鍵。内部市场价格包括单一价格和综合价格,综合价格又分为产品类价格和服务类综合价格两大类。

1.4.5 考核结算体系

结算体系是市场化运作的载体和表现。变过去区队、班组的统计核算为会计核算,设置市场化凭证、账簿、报表系统,构建矿、区队、班组三级市场结算体系,实现矿一级市场月清月结、二级市场日清日结、三级市场班清班结;建立内部市场绩效考核分配体系,将岗位职责、服务标准、安全质量标准、行为规范、日清日结等具体要求分别纳入基本考核指标之中,实现与内部市场化运作的有机融合,将对质和量的考核由上对下考核变为工序间相互考核。

1.4.6 单项工程管理体系

单项工程管理体系是市场化运作的重要组成部分。煤矿单项工程较多,将其纳入市场化管理,有利于对单项工程的事前管理、过程控制和成本效益分析。单项工程管理一般包括工程项目立项、预算、设计,施工过程监督管理、工程验收、结算等,管理中要求做到一工程一立项、一预算、一验收、一结算。

1.4.7 区队内部市场管理体系

区队内部市场管理体系是市场化管理的重心。区队是煤矿的基层组织,是企业市场化管理的落实者和执行者。区队作为重要的市场主体,其内部市场管理体系与矿相似,同样包括管理制度、队班价格体系、队班结算体系、队班考核分配体系、队班调控仲裁体系等,可以说麻雀虽小、五脏俱全。

1.4.8 调控管理体系

调控管理体系是市场化运作的保证。内部市场化运用价格杠杆和内部法规来调整和规范内部各单位、各部门的经济关系,但与外部自由市场不同,内部市场是一个有管理、有调控

的市场,管理和调控的手段主要有行政管理、合同管理、预留借支管理、仲裁管理等,使内部市场始终在可控的范畴内有序运作。

1.4.9 信息化体系

信息化体系是市场化运作的支持和辅助。信息化是企业利用信息技术开发信息系统,促进企业内各部门、各单位之间的信息交流和知识共享,有利于企业运行趋于最优状态。市场化体系建立后,需要及时和全面的三级市场价格、结算、考核、分配等信息,这些信息如果通过手工生成、处理、传递,将费时费力且成本较高,不能满足管理需要,因此,需要建立市场化计算机信息管理体系作为辅助和支持平台。而且,信息化也能结合企业的标准化管理,将材料和设备等基础管理流程进行优化和固化,从而实现煤矿物资管理工作的规范化、数字化。新桥煤矿结合自身实际,构建了内部物流管理系统、设备管理系统、内部市场核算系统及安全系统四大信息化管理子体系。

上述九大体系相辅相成,共同构成了新桥煤矿内部市场化管理体系总体框架,形成了新桥煤矿内部市场化管理模式。

1.5 内部市场化管理的实施

1.5.1 内部市场化管理的实施思路

实施内部市场化管理的思路如图 1-2 所示。

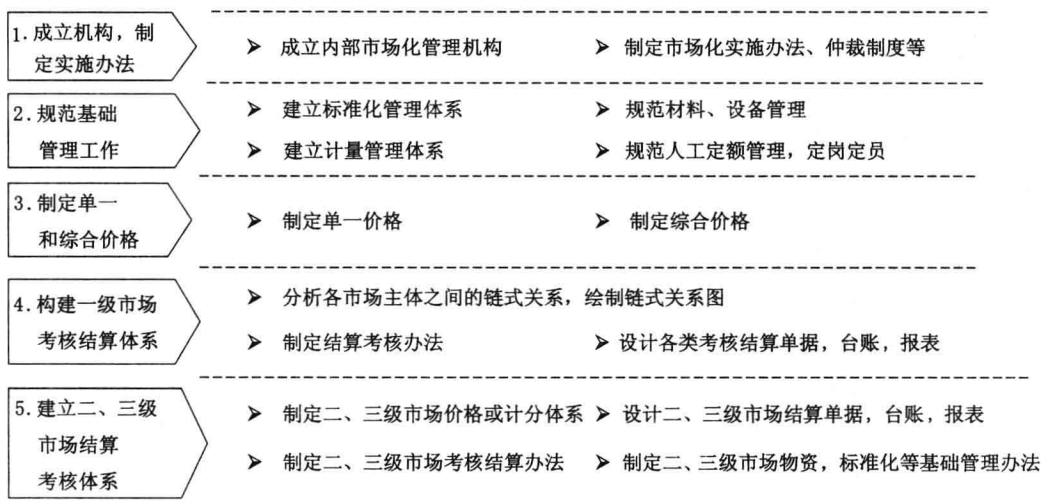


图 1-2 内部市场化管理的实施思路

1.5.2 实施内部市场化管理的应注意的问题

1.5.2.1 企业管理层必须认识到位, 目标明确

内部市场化管理的实施是将企业内部的各生产系统、各单位以及单位内的各班组、各道工序用市场用户的关系加以链接,使各系统、各单位、上下道工序所提供的产品或服务转化为用内部价格衡量的价值和为下道工序所认可的商品,实行有偿往来结算,以达到激励员工、降本增效的目的。在确定这一内涵的基础上,力求通过系统建设,使新桥煤矿在管理思想、管理