

# 煤炭资源 整合管理及延拓战略研究

MEITAN ZIYUAN ZHENGHE GUANLI  
JI YANTUO ZHANLUE YANJIU

肖亚宁◎著

 企业管理出版社  
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

# 煤炭资源 整合管理及延拓战略研究

---

MEITAN ZIYUAN ZHENGHE GUANLI  
JI YANTUO ZHANLUE YANJIU

肖亚宁◎著



 **企业管理出版社**  
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

煤炭资源整合管理及延拓战略研究 / 肖亚宁著. --北京 : 企业管理出版社, 2011. 6  
ISBN 978-7-80255-831-1

I. ①煤… II. ①肖… III. ①煤炭资源—资源管理—研究—中国 IV. ①F426. 21

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第111760号

---

书 名: 煤炭资源整合管理及延拓战略研究  
作 者: 肖亚宁  
责任编辑: 范劲松  
书 号: ISBN 978-7-80255-831-1  
出版发行: 企业管理出版社  
地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编: 100048  
网 址: <http://www.emph.cn>  
电 话: 出版部 (010) 68701719 发行部 (010) 68467871  
编辑部 (010) 68701322  
电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn  
印 刷: 北京中新伟业印刷有限公司  
经 销: 新华书店  
规 格: 710毫米×1000毫米 16开本 17.5印张 260千字  
版 次: 2011年7月第1版 2011年7月第1次印刷  
定 价: 38.00元

---

版权所有 翻印必究 印装有误 负责调换

## 前 言

2009年，我国资源管理发生震惊世界的壮举——山西煤炭资源整合。它以现有合法煤矿为基础，对两座以上煤矿的井田合并和对已关闭煤矿的资源/储量及其他零星边角的空白资源/储量合并，实现统一规划，提升矿井生产、技术、安全保障等综合能力，并对布局不合理和经整改仍不具备安全生产条件的煤矿实施关闭。这项规模空前、史无前例的壮举，给山西煤炭产业带来了巨大变化，并对整个山西经济、整个中国煤炭产业产生了巨大的影响。它将给我国矿产资源和国民经济以怎样的影响？怎样研究这个社会、经济、资源、环境管理的错综复杂的问题，以及如何对整合中、整合后和将要进行的不同类别和属性的煤炭企业进行有效的管理，如何进行我国其他煤炭资源的整合及其他种类的矿产资源的整合，这一系列问题给研究者提出了新的挑战。

我国煤炭资源可采储量虽居世界第三位，煤炭作为我国的主要能源，在国民经济和社会发展中具有重要的战略地位。但是，长期以来高强度、群体化、粗放式开发，形成了“多小散乱”的煤炭开发格局，带来了资源浪费、生态环境破坏、安全事故频发等一系列问题，经济社会可持续发展面临严峻形势。

国家有关部门通过进一步的规范和有效措施，使大大小小的煤矿能够合理有效地利用煤炭资源，改变我国煤炭开采形成的“多小散乱”的煤炭开发格局，实施煤炭资源整合和煤矿兼并重组，提高零散资源的价值与生产效率，实施组织与管理结构上的重组，提升煤炭产业发展水平，推动结构调整和转型发展、安全发展、和谐发展的重要举措，这是我国贯彻落实科学发展观必然要求；也是保护生态环境、造福于千秋后代和实现可持续发展的必由之路。

兼并重组之后，山西煤炭产业结构将发生历史性变化。煤炭生产全部实现机械化开采，煤矿高管逐步实现职业化和专业化，管理的水平大大增强，煤炭产业集中度提高，产业化水平提升，产量和效益提升，安全隐患减少，实现煤炭产业规模化、集约化、机械化和信息化的战略目标。经过整合洗礼后，全省煤矿企业集团将在环境治理、生态恢复等方面进行较大的投入。而要最终实现煤炭产业转型，从煤炭大省到煤炭强省的跨越，还有很多工作要做，还有很长的路要走。

煤炭资源整合既是产业问题、经济问题，又是社会问题、民生问题，同时还关系到全国的能源供应和能源安全。从系统上来定义，这是一个由社会、经济、资源、管理、技术、安全和环境等子系统构成的复杂系统。从结构上研究，矿井系统结构有其特殊性，包含着多个相互关联的子系统，节点与环节、各生产子系统的复合状态与相互关系、层次等等影响系统结构复杂性。

广义上说，整合即是把一些零散的东西通过某种方式彼此衔接，实现资源共享和协同工作，其精髓在于将零散的要素组合在一起，并最终形成有价值、有效率的一个整体。资源整合是企业战略调整的手段，也是企业经营管理的日常工作。资源整合是对不同来源、不同层次、不同结构、不同内容的资源进行识别与选择、汲取与配置、激活和有机融合，使其具有较强的柔性、条理性、系统性和价值性，并创造出新的资源的一个复杂的动态过程。因此，研究资源整合过程和之后要求的与之相适应的管理体制的创新及其管理复杂性研究是迫切需要解决的问题。

本项煤炭资源整合研究，除了解决煤炭资源整合管理的问题，解决煤炭资源产业的资源管理、优质煤炭资源储备等战略问题外，重要的意义在于通过对煤炭资源整合管理研究，在理论和方法上研究的突破，可以为我国将要进行的其他资源的整合，诸如石油、铁矿石、稀土等重要战略资源的储备，整合与管理，提供理论与方法借鉴，所以该研究对我国资源安全和国民经济具有非常重要的普适性与现实性的意义。

我们做了大量的理论与实证案例研究，都是关于煤炭资源管理、安全等方面的复杂性研究课题；这次山西省煤炭资源整合工作在省委省政府的领导下，取得了辉煌的成就，同时也积累了经验，对如何研究解决煤炭资源整合的系列问题，如何解决资源整合后的国有大型煤炭企业转型、改制、重构、相关煤矿企业组织的管理水平、管理效率、生产效率和安全等系列问题认识颇深。

作为我国现代大型煤炭企业集团的领导者和煤炭资源开发利用产业的实践工作者，本着对我国煤炭资源的产业发展的关心和对中国民族子孙后代的责任心及对祖国的挚爱之情，在进行了较深入和系统研究之后，写下这部拙作，以表达对煤炭资源整合和我国矿产资源管理战略思想。

感谢中国煤炭协会、安全科学院、山西省煤炭厅和兄弟单位及同仁给予的大力支持，感谢出版编辑和引用、参考文献的各位专家、学者和领导！

由于水平有限，本书存在不足之处，恳请读者给予批评指正。

**作者**

二〇一〇年冬于潞安

# 目 录

## 第一章 我国煤炭资源整合概述

- 第一节 煤炭资源整合研究的意义 ..... 1
- 第二节 资源整合与煤炭资源整合复杂系统的基本概念 ..... 4
- 第三节 煤炭资源整合与系统概念 ..... 14

## 第二章 煤炭资源整合初期我国资源和各类煤矿企业产能状况研究

- 第一节 煤炭企业整顿时期我国煤炭资源的状况 ..... 19
- 第二节 不同所有制煤炭企业产能状况分析 ..... 22
- 第三节 本章小节 ..... 28

## 第三章 我国小煤矿发展与煤炭资源整合的历史必然性

- 第一节 小煤矿发展历程 ..... 29
- 第二节 我国小煤矿的基本状况 ..... 30
- 第三节 小煤矿安全生产状况 ..... 34
- 第四节 小煤矿生产方式及技术水平 ..... 38
- 第五节 小煤矿防灾系统、安全装备水平 ..... 40
- 第六节 小煤矿从业人员文化、用工管理及劳动组织状况 ..... 42
- 第七节 小煤矿非法、违法开采状况 ..... 43
- 第八节 目前我国小煤矿存在的问题及原因分析 ..... 44

## 第四章 资源管理层次递进——从小煤矿改造到资源整合进程

- 第一节 小煤矿问题及“三步走”战略 ..... 55
- 第二节 小煤矿整合改造的重要意义 ..... 56
- 第三节 国家对小煤矿整合改造的规划 ..... 58
- 第四节 小煤矿整合改造工作的开展 ..... 59

第五节	小煤矿整合改造工作的推进与政策改进	61
第六节	小煤矿整合改造工作的成效和经验	65
第七节	各地的整合经验	67
第八节	资源管理层次递进——从小煤矿改造到资源整合	69
第九节	本章小节	72
<b>第五章 世界范围内资源整合的现状与法律依据</b>		
第一节	俄罗斯油气资源整合	74
第二节	委内瑞拉石油资源国有化整合	77
第三节	玻利维亚油气资源国有化整合	78
第四节	法国资源国有化整合	79
第五节	英国国有化	79
第六节	美国经济国有化历史	84
<b>第六章 我国煤炭企业资源整合指导性纲领文件、法律、政策、法规依据</b>		
第一节	国家有关煤炭资源整合的纲领性文件要旨	87
第二节	山西省煤炭资源整合管理相关法律法规	104
<b>第七章 山西省煤炭资源整合的历史必然</b>		
第一节	山西煤炭资源状况	132
第二节	山西省煤炭工业的概况	138
第三节	山西煤炭资源整合的历史必然性	143
第四节	本章小节	151
<b>第八章 潞安集团煤炭资源整合</b>		
第一节	潞安集团概况	152
第二节	潞安集团资源整合的必要性	154
第三节	潞安集团煤炭资源整合过程的战略部署	155
第四节	潞安集团资源整合矿井的历史进程	159
第五节	潞安集团资源整合的深入推进	164



第六节	资源整合的典型——王庄矿资源整合的成功案例 .....	170
第七节	本章小节 .....	171

## 第九章 山西省煤炭资源整合的成就与意义

第一节	山西省煤炭资源整合概况 .....	172
第二节	山西省煤炭资源整合规划 .....	173
第三节	山西省煤炭资源整合现状及成效分析 .....	181
第四节	煤炭资源整合过程中现存的实际问题及解决方案 .....	193
第五节	山西省煤炭资源整合的重要意义 .....	194
第六节	山西煤炭资源整合、兼并重组后续工作建设性的建议 .....	204
第七节	本章小节 .....	207

## 第十章 山西发展战略提升与推进——转型、跨越发展战略

第一节	转型和跨越发展的必要性研究 .....	208
第二节	新四化是实现转型和跨越发展的战略举措 .....	214
第三节	解放思想和提升干部素质为转型发展、跨越发展提供坚强保障 .....	221
第四节	党的领导是推动转型发展、跨越发展的根本保证 .....	228
第五节	本章小节 .....	229

## 第十一章 我国优质煤炭资源的保护性开采与资源储备战略

第一节	煤炭资源战略储备及保护性开采的重要意义 .....	230
第二节	世界煤炭资源储备与发展 .....	231
第三节	国外的煤炭开采现状与政策研究 .....	233
第四节	我国煤炭资源开采政策研究 .....	241
第五节	建立与完善煤炭资源战略储备制度 .....	247
第六节	煤炭资源保护性开采战略 .....	258
第七节	本章结论 .....	264

## 第一章 我国煤炭资源整合概述

煤炭资源是我国重要的战略资源，在国民经济和社会发展中具有重要的战略地位。长期以来的“多、小、散、乱”的煤炭开发利用模式，给我国带来了资源浪费、生态环境破坏、安全事故频发等一系列问题，进行煤炭资源的整合刻不容缓。2009年以山西省为先导，在我国煤炭资源的开采与管理领域进行了一场革命，意义重大。从系统上来定义，煤炭资源整合既是产业问题、经济问题，又是社会问题、民生问题，同时还关系到全国的能源供应和能源安全；此外煤炭资源整合需要社会各种力量与资源的投入，它需要外部进行耗散，即物质、信息与能量输入系统的调整，这是一个由社会、经济、资源、管理、技术、安全和环境等子系统构成的复杂系统。本章指出了进行煤炭资源整合研究的重大意义，提出了本课题研究的内容和技术路线。

### 第一节 煤炭资源整合研究的意义

我国煤炭资源可采储量虽居世界第三位，煤炭作为我国的主要能源，在国民经济和社会发展中具有重要的战略地位。新中国成立60年来，特别是改革开放30年来煤炭工业改革发展取得了长足进步，确立了煤炭在我国能源中的主体地位，逐步建立了煤炭政策法律体系，产业结构调整取得进展，生产力总体水平显著提升，市场化改革稳步推进，煤矿安全生产形势持续好转，全国煤炭有效供应保障能力大幅增强，有力地支撑了我国国民经济和社会生产平稳较快发展。

但是，必须看到我国煤炭结构不合理的问题依然突出。全国煤矿数量多，且以小煤矿为主，长期以来高强度、群体化、粗放式开发，形成了“多、小、散、乱”的煤炭开发格局。小煤窑是上世纪80年代后期“有水快流”发展观点的产物，“小煤窑”生产方式落后、管理水平低下、安全事故频发、违背产业政策、违规开采严重，正如山西省一位领导曾总结了小煤窑的四宗罪：浪费资

源、污染环境、草菅人命、腐蚀干部。目前，其发展愈发与和谐社会的建设要求不相适应。胡锦涛总书记曾经在中央有关安全工作的会议上讲到，经济发展要同建设和谐社会相统一，决不能以牺牲环境，更不能以人为代价，换取所谓的高速度。小煤窑目前的现状，迫使人们不得不对小煤窑的存在重新思考，重新定位。对小煤窑进行煤炭资源重组，势在必行。

**资源浪费严重。**煤炭资源回采率低，损失浪费严重。目前全国煤矿资源回收率仅在40%左右，特别是小煤矿的回收率只有15%左右，仅从1980年至2009年全国煤炭资源就浪费了300亿吨，到2020年全国将有560亿吨煤炭资源被浪费。

**生态破坏严重。**煤炭开采引起地表沉陷，严重破坏土地资源和地表基础设施建设。截至2009年12月，我国煤矿累计采空塌陷面积超过80万公顷，相关损失达520亿元。据统计，每生产1吨煤，将形成近1立方米的采空区，破坏2吨水资源。以山西为例，每年生产6亿吨煤，如煤矿井田高1米，就形成400平方公里的采空区。此外，高碳煤炭工业造成了河流、空气污染，大气变暖等危害。全国煤矿开采造成的资源破坏的数据是何等的触目惊心！其中小煤窑对生态环境的危害更为严重，常见的情况是造成地面塌陷、煤矸石堆积成山、含硫废水横流以及因使用高硫煤产生的二氧化硫污染等等。最直接的危害首推地面沉陷或造成山崩滑坡，再就是煤矸石的堆放和废水污染；高硫煤矿的开采是危害性很大的，那些高硫煤矿所产煤种含硫高，燃烧时放出大量二氧化硫，由此造成酸雨，直接破坏整个生态环境。国家早已明令禁止开采高硫煤，但某些小煤窑为利益所驱违禁开采，直接销给地方百姓做生活用炉原料，有的甚至用于工业生产，这是小煤窑盲目发展的最严重危害社会和生态环境的现象之一。

**安全事故频发。**我国在世界所有产煤大国中的安全生产水平还很低，差距依然明显，其中小煤窑的安全事故难逃其咎。小煤矿的私挖乱采，影响了大矿的生产秩序，造成了许多安全隐患和事故。

可见小煤矿的泛滥带来了资源浪费、生态环境破坏、安全事故频发等一系列问题，经济社会可持续发展面临严峻挑战。所以推进煤炭结构调整，对小煤窑和矿的整治迫在眉睫。2005年二季度，全国人大常委会以煤矿为重点进行了安全生产执法检查，李铁映副委员长在执法检查报告中指出，我国小煤矿数量过多，非法违法严重，事故多发，已经成为煤矿安全生产的重灾区；建议国务院对小煤矿进行全面整治，争取用三年左右的时间，解决小煤矿问题。国务院

办公厅于2005年8月22日下发了《关于整顿关闭不具备安全生产条件和非法煤矿的紧急通知》，部署在全国范围开展煤矿整顿关闭攻坚战。随后国务院又颁布了《关于预防煤矿生产安全事故的特别规定》，规范了煤矿整顿关闭工作程序、矿井关闭具体标准和责任追究办法等，把整顿关闭工作纳入依法进行的轨道。根据全国人大常委会提出、国务院确定的“争取用三年的时间解决小煤矿问题”的要求，国家安全生产监督管理总局、煤矿安全监察局制定了“整顿关闭、整合技改、管理强矿”三步走的战略部署：2005年下半年至2006年上半年为第一阶段，主要关闭非法和不具备安全生产条件的煤矿；2006年下半年至2007年上半年为第二阶段，主要是关闭不符合安全、资源、环保和煤炭产业政策的煤矿，通过资源整合和技术改造，淘汰落后小煤矿；2007年下半年至2008年上半年，在继续进行整合和技改的基础上，强化基础管理，全面改善提高小煤矿的安全素质和发展水平。

2008年前，作为煤炭资源整合的初步阶段，对于小煤窑主要以整顿和关闭，提升技术与管理水平为主。2009年国家资源管理战略提升，煤炭资源整合由小煤矿的关闭和技改，进入到全面资源所有权整合高级阶段。山西煤炭资源整合，这是2009年我国整合煤炭资源的壮举，被誉为“山西壮士断腕推煤改”。煤炭资源整合为山西奏响了一曲华彩乐章。从雁门关外到河东大地，从吕梁之巅到太行山麓，整合如火如荼。这个事件成为时下最为关注的热点问题，它对我国矿产资源管理和国民经济产生怎样的影响，怎样研究这个社会、经济、资源、环境管理错综复杂的问题，以及如何对整合中、整合后和将要进行的不同类别和属性的煤炭企业进行有效的管理，如何进行我国其它煤炭资源的整合及其它种类矿产资源的整合，这一系列问题给研究者提出了新的思考。

严峻的煤炭生产现实，要求必须对目前的煤炭等资源管理体制进行改革，并通过行政手段、经济手段、法律约束和市场调节相结合的办法减少煤炭资源的大量浪费、生态环境破坏、安全事故频发等一系列问题。因此，国家有关部门应通过进一步的规范和有效措施，使大大小小的煤矿能够合理有效地利用煤炭资源，改变我国煤炭开采形成的“多、小、散、乱”的煤炭开发格局。实施煤炭资源整合和煤矿兼并重组是我国提升煤炭产业发展水平，推动结构调整和转型发展、安全发展、和谐发展的重要举措，是我国贯彻落实科学发展观的必然要求；也是保护生态环境、实现可持续发展的必由之路。

## 第二节 资源整合与煤炭资源整合复杂系统的基本概念

### 一、资源及资源类型

#### (一) 资源

资源是煤炭资源整合复杂系统的最基本复杂性要素。联合国环境规划署是这样描述资源的基本定义的：“在一定时间和技术条件下，能够产生经济价值、提高人类当前和未来福利的自然环境因素的总称。”这种对资源的解释是基于主要依赖对自然资源开发与利用的工业经济时代阶段，知识经济时代，人们对资源的内涵与外延有了进一步的认识。人们一般认为资源是资财之源，内涵本质是资源的有用性。在人类繁衍得以存续的自然界和社会经济活动中，有用性是资源的基本属性；基于这一认识，资源已不仅仅局限于自然资源是物质形态的资源，也涵盖了社会的、无形的等等其他资源<sup>[1]</sup>。

#### (二) 有形资源<sup>[2]</sup>

有形资源通俗上讲，就是自然资源，是指自然环境中与人类社会发展有关的，能被利用来产生使用价值并影响劳动生产率的自然诸要素。它包括有形的土地、水体、动植物、矿产和无形的热等资源。自然资源是社会物质财富的源泉，是社会生产过程中不可缺少的物质要素，是人类生存的自然基础。

自然资源类型，有多种划分方法：

(1) 按其在地球上存在的层位，可划分为地表资源和地下资源。前者指分布于地球表面及空间的土地、地表、水生物和气候等资源，后者指埋藏在地下的矿产、地热和地下水等资源。

(2) 按其在人类生产和生活中的用途，可分为劳动资料性自然资源和生活资料性自然资源。前者指作为劳动对象或用于生产的矿藏、树木、土地、水力、风力等资源，后者指作为人们直接生活资料的鱼类、野生动物、天然植物性食物等资源。

(3) 按其利用限度，可分为再生资源和非再生资源。前者指可以在一定程度上循环利用且可以更新的水体、气候、生物等资源，亦称为“非耗竭性资源”；后者指储量有限且不可更新的矿产等资源，亦称为“耗竭性资源”。

(4) 按其数量及质量的稳定程度，可分为恒定资源和亚恒定资源。前者

指数量和质量在较长时期内基本稳定的气候等资源，后者指数量和质量经常变化的土地、矿产等资源。

### (三) 无形资源<sup>[3]</sup>

无形资源是一个比无形资产、组织知识、企业能力等概念外延更为宽泛的概念，它泛指一切给企业运行带来影响且无物质形态的经济要素。全面研究企业无形资源的构成、分类与本质属性，是进一步深入研究企业资源获取、转化、融合、创新与配置，以提升企业价值规律的重要基础。

企业无形经济资源从范围上应分为两大部分：即存在于企业内部，企业可垄断与控制使用部分；另一部分为存在于企业外部，但可被企业利用与共享部分。这里试作如下分类：

(1) 企业能力资源包括企业家创新能力、企业组织的学习能力、技术开发与创新能力等具有一般无差异人力资源能力以外的能力。

(2) 企际关系资源包括企业与顾客、社会的关系，营销网络与服务资源、企业信誉、企业形象等。

(3) 企业技术资源包括企业专利技术、专有技术、商标使用权、版权、计算机软件等可确指无形资产，以及企业日常经营管理、生产、技术等操作层面的素质技能（一般无差异人力资源劳动能力）等。

(4) 企业文化资源包括企业的道德、理念、精神、价值观、经营方针、宗旨目标、行为准则等。

(5) 企业制度资源包括企业的公司制形式、组织结构体系、运行机制、规章制度等。

(6) 企业信息资源包括企业历史档案、数据等资料，企业各种生产、管理、经营等的信息数据，作为决策与管理支持的信息管理数据库及网络系统等。

(7) 其他无形资源包括企业合同类资源与权力类资源等。

以上的分类中没有将商誉包括在内，这是因为企业商誉（不可确指无形资产）被能力、形象等其它经济资源所涵盖，不应再重复考虑。由于企业对员工仅拥有工作的支配权，而无思想、意志与知识的完全所有权；而企业的创新能力、知识与技术等无形资源主要以企业员工的大脑为载体，虽然企业为获得这些对企业有价值的信息、知识投了资，但员工为掌握企业需要的知识同时也投入了时间、精力或称机会成本，因此，企业能力、知识等的产权并不完全属于

企业自己，而是企业与员工所共有。但由于企业与员工的特定契约关系，这部分无形资源企业是可优先使用、控制甚至可垄断使用的。

## 二、整合

### (一) 整合的基本概念和类型

#### 1. 整合的基本概念

所谓整合，就是个人、组织、地区和国家遵循普遍联系规律、量变质变规律，按照系统整体的要求，对原本处于孤立的、松散的和自发的状态的要素，通过重新调整、重新整理、重新组合和重新合并等一体化、系统性的安排、配置、优化，使之通过新的联系方式而形成一个新的最优方案，实现最佳整体效应<sup>[1]</sup>。

#### 2. 整合的类型

“整合”通常主要涉及三种类型。其一是“客体的整合”，意指各种客体对象自身在运动、变化过程中的内在序化，如生物整合、社会整合等；其二是“主体的整合”，意指主体的思维、意识和观念的序化或建构过程，如思想整合、观念整合、思维整合等；其三是“实践的整合”，意指社会实践活动中各种行为的序化过程，它是人类“总体行为形成有序互动的内在功能机制<sup>[2]</sup>”。

### (二) 整合的特征<sup>[3]</sup>

整合是一种合乎规律性的、富有创造性的思想和实践活动，具有其高级的、独特的、完整的基本特征，因而它不是一般的调整、整理、组合和合并，不能将两者等同视之、混为一谈。总体而言，整合，特别是科学而有效的整合，具有创新性、速度性、前瞻性、整体性、关联性、目的性、层次性和效用性等显着特征：

(1) 创新性。整合首先体现了一个“新”字，即创新性。在一个有限系统内，手段的意义高于目的的意义。整合是创新的手段，创新是整合的目的，因而要获得创新就必须善于整合。

(2) 快速性。其次，整合特别强调快速性。所谓快速性，是指整合的过程必须是快速的。有人认为整合必须放慢速度、缓慢过渡，其依据是不能做超出组织承受能力的整合，操之过急就会欲速不达。事实上这种听起来颇有道理的主张实际上是似是而非、大错特错的。

(3) 前瞻性。整合十分注重前瞻性的特征。整合的前瞻性，就是在整合之前就要明确整合的未来方向、预期目的和实际效果，即整合重在“谋势”。

(4) 整体性。整合突出体现了“整体性”或“集合性”。一个系统总是由诸多单元组成的，一般而言，如果每个单元的性能都是好的，那么系统整体的性能也就比较理想；但是，如果每个单元都力争自身的最佳利益，那么就不一定能保证系统整体的最佳效益。因此，整合必须着眼于系统整体与单元个体之间一致的效益、最佳的结合，建立和提高系统结构的合理性、可靠性和效率性，使单元的性能通过合理的结构转化成系统的性能，同时表现出自己的性能。

(5) 关联性。整合是有内在关联性或相关性的。所谓关联性，是指系统或单元之间存在着一定的共同性或相似性，只有以共同性或相似性的存在为前提，才能建立整合或合作的基础，才能使不同单元个体互动作用，相辅相成而被整合为一个有机的系统整体。

(6) 目的性。整合具有明确的目的性。整合并不是组织的最终目的，而是通过整合而聚集资源、放大能量、拓宽空间，把整个资源（社会的、自然的）为我所用（用好、用活、用尽），使资源（产出）的效率更高、资源（产出）的效益更大。

(7) 层次性。整合是有鲜明的层次性的。任何系统都有一定的层次结构，其有效性、效率性在很大程度上取决于层次是否清晰及其相互联系。

(8) 效用性。整合必须具有一定的效用性。所谓效用性，是指整合的手段必须选择那些效率最高、长期利益最大而代价最小的方法，整合的结果必须适合或满足一定的内部需要和外部需求，从而达到结构、功能优化所谋取的整体优势。

因此，创新性、快速性、前瞻性、整体性、关联性、目的性、层次性和效用性是整合的基本特征，换句话说，它们也是一个整合是否成功的衡量标准，也是一个整合必须坚持的基本原则。正因为具有前瞻性、整体性、关联性和层次性等特征、标推和原则，一项整合才是科学的；正因为具有创新性、速度性、目的性和效用性等特征、标推和原则，一项整合才是有效的。因此，科学而有效的整合才是成功的整合，否则整合就是不合理的、无效能的，甚至是负效能的。



### (三) 整合的方法<sup>[4]</sup>

#### 1. 内部整合与内外整合

内部整合就是将组织、地区和国家内部分散的、重复的、弱小的、劣势的诸多因素，通过调整、合并、重组等方法，产生内在的、共同的、强大的竞争力。

内外整合的方法，是指一个组织、地区和国家善于将需要的外部资源嫁接、连接到组织的整个系统，在更为广阔的范围内配置资源、优化资源，实现最佳整合和最佳效益。

#### 2. 横向整合与纵向整合

横向整合（水平整合）就是重组和优化横向同一环节上的相同、重复要素，实现横向要素一体化，形成集约的、综合的合力。

纵向整合（垂直整合）就是重组和优化纵向不同环节上的相同要素，实现纵向链条一体化。

#### 3. 系统整合与局部整合

系统整合就是按照系统论的原理，把对象当作系统来整合，即自上而下、由总到细，着眼于各个要素之间、要素与要素之间、要素与外部环境之间的关系、能量和信息，从整体上形成系统的功能和作用。

局部整合就是指在系统的局部进行改善（改革、改造、改组）和优化。

#### 4. 数量整合与结构整合

数量整合是指通过资源数量的变化促使其质变，即个人、组织、地区和国家要善于审时度势灵活自如地运用内外资源，使静态、固态的物质资源流动化、递增化。

结构整合是指组织、地区和国家通过要素的组合排列的变化促使其质变。

#### 5. 强势整合、弱势整合与等势整合

强势整合（输出性整合）就是强势组织、地区和国家利用自身的绝对优势对弱势目标进行整合，或将自身强项资源与另一组织、地区和国家进行合作，目的在于扩大规模，形成规模效应，获得更大利益。

弱势整合（输入性整合）是指弱势组织、地区和国家通过假借强势组织、地区 and 国家的某一强力（“借力”），或进行输入性重组而求得生存、寻求发展，建立后来居上的后发优势。