

管
理

张建国 著

新

境
界

煤炭工业出版社

管 理 新 境 界

张 建 国 著

江苏工业学院图书馆
藏书章

煤 炭 工 业 出 版 社

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

管理新境界/张建国著. —北京: 煤炭工业出版社,
2004

ISBN 7-5020-2445-X

I. 管… II. 张… III. 煤矿-工业企业管理-研
究-平顶山市 IV. F426.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 041545 号

煤炭工业出版社 出版发行
(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

*

开本 787mm × 1092mm $1/16$ 印张 15 $1/4$

字数 353 千字 印数 1—1,300

2004 年 6 月第 1 版 2004 年 6 月第 1 次印刷

社内编号 5216 定价 40.00 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

在这个被新技术和新思维高度渗透的时代，每一个企业都是应用者和受益者。然而，由于产业实践本身的多元性和复杂性，对于传统产业中的我国煤炭企业，管理本身还是一个没有得到充分阐释的概念，各种管理思想和手段也在业界的实践中经常成为人们关注和争论的话题。在该书写作之前，包括本书作者在内的许多煤炭企业管理的践行者都意识到了对该领域做系统化理论研究的必要性。

科学研究的起点是从一个“大问题”开始的。提出问题有时甚至比解决问题更重要。科学研究的问题产生于两个途径，一是从社会实践中提出问题，二是在研究实践中所遇到的问题。煤炭企业的管理创新问题在国内的提出主要来自于煤炭企业的管理实践，还处于探索和迅速发展时期。在没有可借鉴的历史经验的状况下，必然会遇到大量有待研究和解决的问题。例如，如何分析错综复杂的煤炭企业管理体系的结构、功能、关联过程和依托环境？管理的实践如何影响煤炭行业和煤炭市场，促进煤炭企业的变革和创新？“双高”矿井建设发展中存在的问题、制约因素是什么？发展前景如何？这些问题是我国煤炭企业管理创新中必然面对的重要问题。产业实践的需求为煤炭企业管理的理论创新研究提供了巨大的动力。

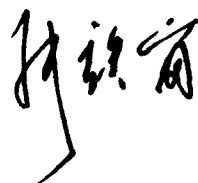
平顶山煤业集团公司十二矿，是首家被中国煤炭工业协会命名的“高突”条件下行业级“双高”的矿井，通过多年的探索，已经成为一颗闪耀在中原大地的明珠。建矿初期，由于瓦斯灾害困扰，企业产量下滑，成本上升，亏损严重，事故多发，效益低下，员工收入微薄，运营陷入窘境。就是这样一一个矿井，现在却被评为全国行业级“双高”矿井，并跻身于全煤炭行业文明矿、河南省安全生产先进煤矿行列，而且还要向国家级高产高效矿井、国家级文明矿、小康矿努力奋进。取得如此辉煌的成绩，十二矿的企业家到底在系统化管理创新方面有什么独到之处呢？成功秘诀是：发扬“求知、务实、创新、发展”的精神，坚定不移地贯彻集团公司决策，抓改革、转机制、严管理、强素质，大力推进管理创新和技术创新，优化系统，集约生产，走“一矿一井一面、高产高效”的路子。

煤炭企业管理创新与当今发展中的众多产业实践一样，并不是一开始就有确定的既成模式可以参照，或者有公认的主流可以依循。本书作者作为多

年来在该领域研究中的跋涉者、求道人，提出了“链状系统管理模式”，对煤炭企业的管理创新问题和“高突”条件下的“双高”矿井建设进行了多视角分析。当然，结构是建构的，也是可以解构的，任何建构出来的体系都会遭遇解构的考验。人在实践中不断地建设、构造、肯定自己，又不断地修正、革新和解构，正是结构和解构的张力推动着产业实践和研究实践的发展。因此，提供指导人们综合思考现象及发展趋势的分析框架往往比下定论更为科学。它将不是封闭的，而是开放的、启迪性的、通向未来的。这也许是作者想在本书中努力尝试的。问渠哪得清如许，惟有源头活水来。

是为序。

中国工程院院士



2004.2.18

绪 言

平顶山煤业集团公司十二矿，是平煤集团“高突”矿井中首家被中国煤炭工业协会命名为行业级“双高”的矿井，并被誉为一颗闪耀在中原大地的明珠。

十二矿位于平顶山矿区的东部，距市区 9km，东西分别与八矿、十矿相邻。井田面积约 12km²，地势平坦，交通便利，靠近许南公路，紧临焦枝铁路。十二矿素以煤质优良著称，所产煤种牌号为肥煤、焦煤、1/3 焦煤，低硫、低灰、高热值，全部供选精煤用，销往武钢、宝钢、安钢、湘钢等单位，并远销日本、韩国、朝鲜等国，被誉为精煤之“味精”。

十二矿始建于 1958 年，当初设计能力为 30 万 t/a，后经技改和扩建提高到 90 万 t/a。1999 年，矿井首次实现达产；2000 年，突破 100 万 t 大关；2001 年，产量为 112.69 万 t，盈利 1089 万元；2003 年，原煤产量计划 120 万 t，实际完成 140.6 万 t，超计划 17.2%，同比增长 8.2%。2003 年利润计划 5995 万元，实际利润为 7865 万元，超计划 1870 万元，同比增利 4565 万元，增长 138.3%，是 2002 年的 2.38 倍；人均年收入 14600 元，较 2002 年增长 12% 以上。2003 年，十二矿的各项指标创历史最好水平，并跻身于全煤炭行业文明矿、河南省安全生产先进煤矿、全国行业级“双高”矿井行列，使矿井进入一个新的发展时期。

十二矿之所以取得如此辉煌的成绩，是因为它在管理创新方面确有独到之处。

一、准确定位，战略先行

在煤炭企业管理创新中，总体规划各个价值链的相互关系，战略性地设计各条价值链的未来发展，是决定企业发展成败的首要问题。2003 年初，十二矿邀请了十多位专家共同“会诊”，深入地分析了十二矿目前的现状和发展前景，制定出《十二矿 2003～2005 年发展战略规划》，描绘出了“以煤为主，多业并举，整体推进”的战略蓝图，并明确提出将十二矿建成“高标准安全效益型‘双高’矿井”的奋斗目标，形成原煤生产集约化、后勤服务社会化、非煤产业市场化的战略格局。

二、重点突出，标本兼治

煤炭企业管理是由多条价值链共同构成的有机系统。在这个复杂的链式系统中，抓住重点环节是管理创新的根本保证。瓦斯是十二矿“双高”矿井建设的“拦路虎”、“疯牛角”，只有降伏“猛虎”、抓住“牛鼻子”，才能为“双高”矿井建设拓展道路。因此，企业在瓦斯治理方面的投入最大，具体措施是：

1. 狠抓抽放，保障安全

十二矿坚持以教育培训为先导，落实技术措施为保障，防突和抽放为切入点，实施科学管理，强化“多抽一方瓦斯就多一分安全”的理念，抽、防结合，以抽为主，逐步使瓦斯从“乱”到“治”。

2. 改革工艺，提高单产

十二矿的采煤机械化程度已达到100%，掘进机械化程度达到95.4%，全员工效4.56t/工；一次采全高机械化开采，平均采高达到3.36m以上，资源回收率提高14%以上；综采平均月产提高到10万t以上，最高月产创出16.36万t的新水平。

3. 技术革命，提高单进

应用三维锚索、卸压支护与综合防突相结合。对生产系统进行适应性技术改造，提高系统和环节的安全可靠性；大胆创新，推进采掘技术革命，布置大采长工作面，降低万吨掘进率，提高资源采出率和回采效率。

三、精细管理，转换机制

战略的成功在于执行。煤炭企业的链式系统管理不仅需要宏观的战略指导，更需要在微观的实践中精雕细琢。十二矿经过大刀阔斧地调整，完成了“四定”、责任及责任追究等制度的制定以后，继续在精细管理上做文章，向新的机制要效益。

1. 推行全成本内部控制管理模式

通过学习借鉴全成本内部市场化运作模式，对材料、工资、福利基金、电力、大修、租赁费等分别核定指标，并逐一分解到职能部门。之后，又进一步制定了全成本内部控制制度，分解指标，落实责任，闭合管理。同时，设备管理中心、物资管理中心、审计结算中心等，按新的职责实行专业化运作，大幅度降低了设备租赁费、材料费。

2. 积极推进物流管理体制变革

集团公司将十二矿作为物流管理体制改革的第一个试点单位，实行物流

优化创新管理。按照集团公司“三集中、三分离、三加强”的要求，对库存物资进行清理和移交，按照专业化水平要求，规范管理，加强库存物资及油料、修旧利废等管理。

3. 大力推行 OPM 精细管理

把每个员工的工作量、工作质量、物耗指标、创造价值、劳动成果、劳动报酬等，均细化到人头，按业绩和贡献分为优、中、差三级，分配拉开档次。通过精细管理，不仅提高了效率，也调动了员工的积极性和创造性。

四、注重文化，提高素质

价值链的灵魂是文化。在煤炭企业的链式系统管理中贯穿始终的是企业文化。企业文化是管理科学的最高境界，培育企业文化不仅是提高全员素质、管理水平的客观需要，也是增强企业核心竞争力、实现可持续发展的必然要求。

经过长期的实践与探索，“求知、务实、创新、发展”的企业精神逐步深入人心，以企业宗旨、企业精神、企业作风、员工理念、管理思想、团队精神、经营理念、安全理念、科技理念、人才理念为企业文化体系已初步形成。

2003年6月20日，十二矿迎来了建矿45周年。在新世纪的起跑线上，十二矿党政领导班子正满怀豪情带领员工谱写新的篇章。企业以党的十六大精神为指针，以全面发展为主题，以创建国家级“双高”矿井和国家级文明单位为主线，实施2003~2005年发展战略规划，以精求强，以强博大，奋力构建“原煤生产集约化、后勤服务社会化、非煤产业市场化”三大格局，与时俱进，开拓创新，努力把十二矿建成管理科学、技术先进、民主文明、环境优美、企业发展、员工富裕、平煤一流的“高突”条件下的安全与效益型“双高”矿、小康矿。

目 录

序

绪言

第一章 战略管理——变革中的柔性管理	1
第一节 战略管理理论	1
第二节 问题及其对策	6
第三节 战略管理实践	9
第二章 安全管理——人与自然之间的博弈	20
第一节 瓦斯治理技术和国外安全管理措施	20
第二节 我国煤矿安全状况和安全管理措施	34
第三节 员工安全生产管理观念的转变	42
第四节 员工安全生产管理的培训教育	43
第五节 安全生产管理的理论与实践	46
第三章 创新——永恒不变的时代主题	57
第一节 内聚外昭，科技创新	57
第二节 准确定位，管理创新	65
第三节 深化改革，制度创新	86
第四章 以人为本——管理沟通的成功秘诀	91
第一节 人本管理的前提	92
第二节 人本管理的核心	96
第三节 人本管理的目标	100
第五章 塑造企业文化——管理的最高境界	104
第一节 企业文化与煤炭企业文化建设概述	104
第二节 企业文化的灵魂	113
第三节 企业文化的源泉	125
第四节 企业文化活动	127
第五节 企业文化的载体	131

第六章 培育核心竞争力——制胜策略的精髓	134
第一节 理论基础	134
第二节 竞争环境	139
第三节 现状分析	146
第四节 相对核心竞争力理论	156
第五节 评价体系	159
第六节 企业利益最大化	163
第七节 企业核心竞争力的理论深化	173
第八节 战略实施	175
第七章 成本管理——价值再现的源泉	180
第一节 制定成本目标, 推行目标管理	180
第二节 提高技术水平, 控制消费性支出	183
第三节 严控费用投入, 加强机电产品管理	184
第四节 坚持以人为本, 完善成本核算	187
第五节 加强物流管理, 供应链过程一体化	188
第六节 推行精益生产, 以精求强	196
第八章 信息化建设——网络时代的召唤	215
第一节 煤炭企业的必然选择	215
第二节 煤炭企业信息化现状及战略措施	216
第三节 煤炭企业的制胜法宝	222
参考文献	232

第一章 战略管理——变革中的柔性管理

第一节 战略管理理论

一、企业战略的定义

“企业战略”最早出现于美国，美国人大约在 20 世纪 60 年代明确将战略思想引入并运用于经营管理之中。它主要指对企业长远发展所作的系统、全局的谋划。企业战略涉及到企业未来的发展方向、发展道路、发展目标和发展行动 4 方面的问题。企业战略管理的定义有广义、狭义和整合三种不同的观点。

1. 广义的定义

美国哈佛大学商学院教授安德鲁斯 (K. Andrews) 认为，战略是一种决策模式，这种模式决定和揭示企业的目的和目标，以及达到这些目标的重大方针和计划，从而界定企业正在从事的或应该从事的经营业务，以及界定企业所属的或应该属于的经营类型。

美国达梯莱斯学院的管理学教授奎因 (J.B. Quinn) 认为，战略是一种模式或计划，它将一个组织的主要目的、政策与活动按照一定的顺序结合成一个紧密整体。有效的正式战略包括 3 个基本因素：

- (1) 拟达到的最主要的目的或目标。
- (2) 指导或约束经营活动的重要政策。
- (3) 可以在一定条件下实现预定目标的重要活动的程序或项目。

2. 狭义的定义

安索夫 (I. Ansoff) 根据自己在美国洛克西德飞机公司等大型公司里多年的管理实践以及在大学里的教学和咨询经验认为，企业战略是贯穿于企业经营与产品与市场之间的一条共同经营主线，其决定企业目前所从事的或者计划从事的经营业务的基本性质。这条经营主线由四个要素构成：

- (1) 产品与市场范围，是指企业所生产的产品和竞争所在的市场。
- (2) 增长向量，是指企业计划对其产品——市场范围进行变动的方向。
- (3) 竞争优势，是指那些可以使企业处于强有力竞争地位的产品和市场的特性。
- (4) 协同作用，是指企业内部联合协作可以达到的效果，即 $2 + 2 > 4$ 的效果。

美国学者霍弗 (C.W. Hofer) 和申德尔 (D. Schendel) 认为，企业在制订战略时，应该考虑企业资源配置与外部环境的相互作用。他们给战略下的定义为：“战略是企业目前计划的资源配置与环境的相互作用的基本模式。该模式表明企业将如何实现自己的目标。”

3. 整合的定义

著名管理学家亨利·明兹伯格 (Henry Mintzberg) 所提出的 5P (plan - 计划, ploy - 计

谋, pattern - 模式, position - 定位, perspective - 观念) 观点具有代表性。

(1) 战略是一种计划。应具备两个特征: 一是战略须在企业经营活动之前制定, 以备人们使用; 二是战略是有意识、有目的地开发和制定的。如杜拉克所说, “战略是一种统一的、综合的、一体化的计划, 用来实现企业的基本目标。”

(2) 战略是一种计谋。这是指在特定的情况下, 企业将战略作为威胁和战胜竞争对手的一种具体手段。这种威胁通常是由企业发出的一些“市场信号”所组成的。一些市场信号可能见诸于行动, 而更多的只是对竞争对手的一种恫吓手段。

(3) 战略是一种模式。钱德勒 (Chandler) 在其《战略与结构》一书中认为, 战略是企业为了实现战略目标进行竞争而进行的重要决策、采取的途径和行动, 以及为实现目标对企业主要资源进行分配的一种模式。

(4) 战略是一种定位。战略是一个企业在自身环境中所处的位置或在市场中的位置。企业在经营活动中既可以考虑与单个竞争对手在面对面的竞争中处于何种位置, 也可以考虑在若干个竞争对手面前自己在市场中所处的地位。甚至企业还可以在市场中确定一个特殊的地位, 使得对手们无法与之竞争。

(5) 战略是一种观念。所有的战略都是一种抽象的概念, 它存在于需要战略的人们的头脑中, 体现于战略家们对客观世界固有的认识方式。战略是一种观念的重要实质在于, 它同价值观、文化、理想等精神内容一样为企业成员共享。因此, 研究一个企业的战略, 需要了解和掌握该企业的期望如何在成员中分享, 以及如何在共同一致的基础上采取行动。

二、企业战略的层次体系

一般大企业的战略至少有 3 个层次: 公司总体战略 (企业总体战略)、事业部战略、职能战略, 如图 1-1 所示。

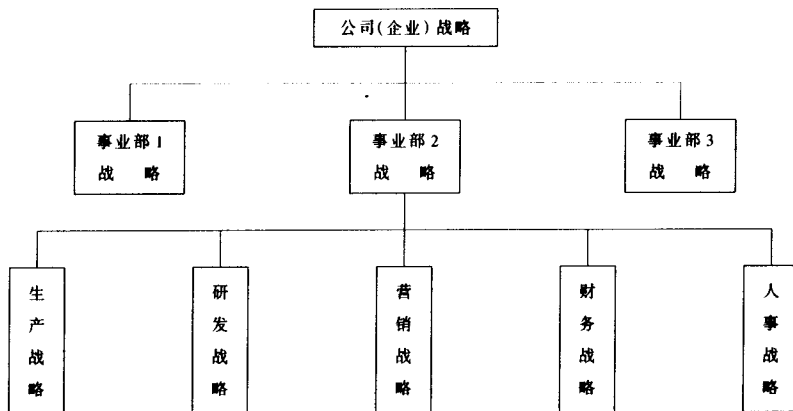


图 1-1 大企业战略结构图

1. 公司战略

公司战略是企业战略中最高层次的战略。它需要根据企业的经营理念、战略使命和战略目标, 选择企业可以参与竞争的经营领域, 合理配置企业各种资源, 使各项经营活动相

互支持、相互协同。公司战略具有如下特点：

- (1) 公司战略是有关企业全局发展的、整体性的、长期的战略行为。
- (2) 公司战略的制定与推行人员主要是企业的高层管理人员。
- (3) 公司战略与企业组织形式的简单和复杂有着密切的关系。

2. 事业部战略

事业部战略又称竞争战略。它是在公司战略的指导下，某一特定经营单位在各自经营的领域内，合理利用公司所配置的资源，建立和培育可持续竞争优势的谋划，是公司战略之下的子战略。它的功能是在公司战略的指导和要求下，解决一个事业部在其所处的行业环境中，在以下3个方面与对手竞争的问题：

- (1) 集中在哪些细分市场与竞争对手竞争。
- (2) 用什么产品与竞争对手竞争。
- (3) 怎样获得持续的竞争优势。

3. 职能战略

职能战略是为了贯彻、实施和支持公司战略与事业部战略而在特定的职能领域内所制定的实施战略，包括生产战略、市场营销战略、财务战略、人事战略和研发战略等。企业职能战略主要解决资源利用效率问题，使企业资源利用效率最大化。因此，职能战略就是从各个职能的角度支持公司战略和竞争战略实现的职能领域的谋划。

三、企业战略管理理论

1. 企业战略管理的概念

安索夫在其1976年出版的《战略计划走向战略管理》中首次提出企业战略管理一词。他认为，“企业战略管理是指将企业的日常业务决策同长期计划决策相结合而形成的一系列经营管理业务。”而美国学者斯提纳认为，“企业战略管理是确立企业使命，根据企业外部环境和内部经营要素设定企业目标，保证目标的正确落实并使企业使命最终实现的一个动态过程。”下面是两种不同的、有影响的想法：

(1) 企业战略管理是决定企业长期表现的一系列重大管理决策和行动，包括战略的制定、实施、评价和控制。

(2) 企业战略管理是企业制定长期战略和贯彻这种战略的活动，以实现企业的宗旨和目标。

2. 战略管理的特点

(1) 总体性。企业战略管理的对象是企业总体，所追求的是企业总体效果。企业战略管理不是强调某一事业部的重要性，而是通过制定企业的使命、目标来协调企业各部门的活动，实现企业整体利益最大化。

(2) 长期性。企业的战略管理是对企业未来较长时期内，就企业如何生存和发展等问题进行统筹规划。

3. 战略管理的作用

(1) 战略管理能促使企业的管理者重视对企业经营环境的研究，正确地确定企业的发展方向，选择合适的经营领域，从而能更好地把握外部环境所提供的机会，增强企业经营活动对外部环境的适应性。

(2) 战略管理要求企业根据环境的变化对战略不断地评价和修改, 在使企业战略不断完善的同时, 使战略管理本身不断完善, 从而指导企业沿着正确的方向健康发展。

(3) 战略管理把企业的长远目标和近期目标结合起来, 把总体目标和局部目标统一起来, 从而调动各级管理人员参与战略管理的积极性, 有利于充分利用企业的各种资源并提高协同效果。

(4) 战略管理使企业的管理者能够不断地在新的起点上对外界环境和企业战略进行探讨, 增强企业的创新意识和创新能力。

4. 企业战略管理的过程

作为一种管理方式, 战略管理的内容是通过战略制定与实施来实现企业目标的, 而战略制定和战略实施又以企业内外部环境条件分析为基础和前提。因此, 企业战略管理的过程一般包括战略环境分析、战略制定、战略实施与控制三个环节。

(1) 战略环境分析。战略环境分析也就是对企业所处的外部环境、内部条件进行战略分析。目前比较成熟的方法主要有 SWOT 和 PEST 等分析方法。外部环境分析主要是为了了解企业外部环境的目前状况、正在和将要发生的变化, 以及这些变化将会给企业带来何种影响。内部条件分析主要为了了解企业拥有哪些资源和具备哪些能力, 这些资源和能力使企业在经营的行业中处于何种地位, 与同行业的竞争对手相比有哪些优势和劣势。

(2) 战略的制定。关于企业生存和发展的战略制定是一个复杂的决策过程。首先是企业生存和发展的宗旨或目标是否需要改变, 如何改变, 这涉及到企业的产品或服务的开发方向及目标顾客的范围。其次是企业在未来一定战略时期内, 沿着已定的方向将要达到怎样一个目标结果, 以及如何实现这一战略目标, 具体采取什么策略。

在制定战略时, 管理人员要尽可能地列出可供选择的方案, 然后根据一定的标准进行评估, 以决定哪种方案最可行, 最有助于实现企业的目标。事实上, 战略评估的过程不仅要保证所选战略的适用性, 而且需要有可行性。前者意味着组织的资源和能力能够满足战略的要求, 同时外界的干扰和阻碍是在可接受的限度内; 后者意味着所选战略能够在企业现有的条件下运行。

(3) 战略的实施与控制。战略的实施一般分为三个方面:

①制定和协调职能战略, 如生产战略、市场营销战略等。

②根据战略实施的要求对企业的组织机构进行改造, 以构造出能够适应所采取战略的组织结构, 为战略的实施提供组织保障。

③调整企业的领导班子与企业文化, 使其与所执行的战略相匹配。

在战略实施的过程中, 由于外部环境的不稳定性, 企业为了实现既定的战略目标, 必须对战略实施的全过程进行控制。一般是将信息反馈回来的实际成效与预定的战略目标进行比较, 如有显著偏差, 必须及时采取有效的措施进行纠正。如果战略本身不完善, 在必要的情况下可以重新审视环境, 制定新的战略。战略管理过程见图 1-2。

5. 企业战略管理理论的演变

企业战略管理理论的发展大体经过以下 3 个阶段: 一是以环境为基础的经典战略管理理论阶段; 二是以产业结构分析为基础的竞争战略理论阶段; 三是以资源为基础的核心竞争力理论阶段。

(1) 以环境为基础的经典战略管理理论阶段。20 世纪 60 年代, 美国著名管理学家钱

德勒的《战略与结构》一书首开战略问题研究之先河。他认为,企业经营战略应适应环境,而组织结构又必须适应企业战略,随着战略变化而变化。其后,就战略构造问题的研究,形成了两个学派:设计学派(Design School)和计划学派(Planning School)。

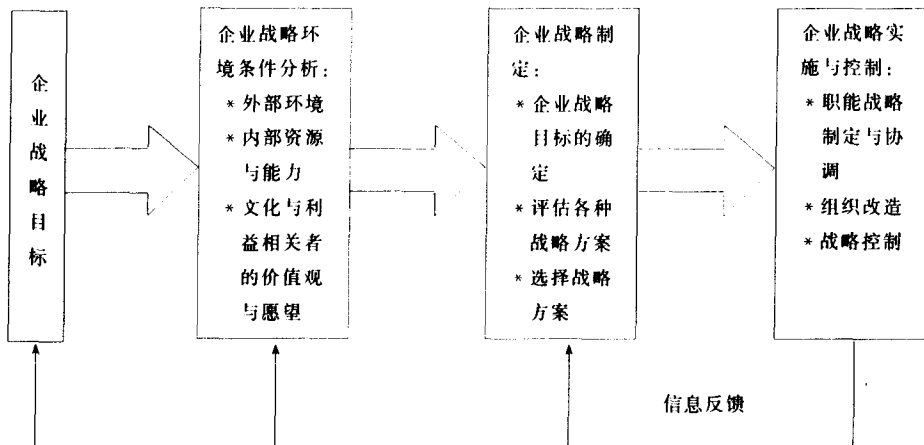


图 1-2 战略管理过程示意图

设计学派以哈佛大学的安德鲁斯教授为代表。该学派认为:首先,战略制定的过程中要分析企业的优势与劣势、机会与威胁(即 SWOT 分析)。

计划学派是以安索夫为代表。计划学派主张:战略构造应是一个有控制、有意识的正式计划过程;企业的高层管理者负责计划的全过程,而具体制定和实施计划人员必须对高层管理者负责;通过目标、项目、预算的分解来实施所制订的战略计划。

(2) 以产业结构分析为基础的竞争战略理论。波特(Porter)弥补了经典战略理论在环境分析和选择方面的缺陷,他认为,企业盈利能力取决于其选择何种竞争战略,而竞争战略的选择应基于以下两点考虑:

① 选择有吸引力的、高潜在利润的产业。选择朝阳产业比选择夕阳产业更有利于提高自己的获利能力,因为一个企业所选择的产业的内在盈利能力是决定该企业获利能力与机会的重要因素。

② 在已选择的产业中确定自己优势的竞争地位。在一个产业中,不管它的吸引力以及提供的盈利机会如何,处于竞争优势地位的企业要比劣势的企业更有利可图。而要正确地选择有吸引力的产业以及给自己的优势定位,必须对将要进入的一个或几个产业结构状况和竞争环境进行分析。

波特提出了著名的由 5 个方面竞争力量所形成的竞争模型,包括进入威胁、替代威胁、现有竞争对手的竞争以及客户和供应商讨价还价能力,并在此基础上提出了赢得竞争优势的三种通用战略:总成本领先战略、标新立异战略和目标集聚战略。

(3) 以资源为基础的核心竞争力理论。该理论认为,企业经营战略的关键在于培养和发展企业的核心竞争力。要求企业从自身资源和能力出发,在自己拥有一定优势的产业及其相关产业进行多元化经营,从而避免受产业吸引力诱导而盲目地进入不相关的产业。

该理论认为,并不是企业所有的资源、知识和能力都能形成持续的竞争优势,而只有当资源、知识和能力同时符合珍贵、异质、不可模仿、难以替代的标准时,它们才成为核心竞争力,并形成企业持续的竞争优势。因而企业要培育和发展核心竞争力,应首先分析自身的资源、知识和能力的状况,然后依据上述标准,选择其中几个方面作为工作重点,充分发挥这几方面的优势,形成自身的竞争优势。

第二节 问题及其对策

我国加入世贸组织以后,传统的生产和分工格局已被打破,一个全球性的社会化网络正在形成。我国煤炭企业已感受到来自国内、国际市场更加激烈的竞争压力。从某种意义上讲,其竞争的实质就是企业发展战略的竞争。作为参与市场竞争的企业,能否对自身进行科学的战略管理,使其保持对环境的适应性,对我国煤炭企业的兴衰至关重要。这就要求其决策者要以敏锐的眼光、超前的意识、前瞻的思维,对企业的未来提出清晰的、可行的发展战略,并对其进行科学的管理。只有这样,才能保证我国煤炭企业在激烈的市场竞争中站稳脚跟,始终朝着既定的目标前进。但是,目前我国大中型煤炭企业由于种种原因,企业的战略管理总体上处于初级阶段,而且发展缓慢,存在许多突出问题。

一、我国煤炭企业战略管理中存在的问题

1. 研究战略环境的能力不足

煤炭企业战略环境对企业当前利益和长远利益具有重大影响。而且,随着社会的进步和科技的发展,煤炭行业大环境的变化速度日益加快,给企业的经营活动增加了不确定风险。如果环境改变的速度超过了的企业应变能力,企业就难免被淘汰出局。这就要求煤炭企业必须对战略环境的变化进行研究,并作出快速反应,提高企业的应变能力。

目前,我国大中型煤炭企业缺乏对行业环境的认真研究和市场调查及预测,错误地把工作重点放在单一追求原煤产量上。在开发多种经营、走后勤社会化道路方面乱上项目,其中大部分项目本身不具有可行性,结果半途而废,给企业增加了负担。在计划经济向市场经济转变的过程中,煤炭企业间的竞争、煤炭与其替代品的竞争日益激烈。在煤炭企业普遍陷于困境的形势下,本应加强内部管理,节约成本,提高效益,但由于缺乏对客观环境和企业自身优劣势的研究,导致不能采取有效的措施扭转企业的生产经营状况。

煤炭企业研究战略环境能力不足的主要原因:一是我国大中型煤炭企业已习惯在计划经济环境中生存,缺乏市场意识和对战略环境研究重要性的认识,认为煤炭行业是国家的支柱产业,至少在几十年内不会出现生存危机,意识不到来自煤炭的替代产品石油和天然气的威胁。错误的观念直接导致在工作中重视程度不够,投入的人力、物力和财力远远不能满足要求;二是研究人员本身缺乏战略思维能力、调查研究能力和综合分析能力,不能根据国家对煤炭行业政策和煤炭市场竞争状况的变化及时提出合理的、切实可行的对策。

2. 战略目标量化管理实施力度不够

煤炭企业的战略目标是其决策者根据国家煤炭政策和原煤生产等企业内外部经营环境的变化,综合分析,科学论证,广泛听取员工的合理化建议而制定的。它的制定和实施要靠企业各个层次、各个系统的协调配合。因此,战略目标要力求量化,即要有总战略目

标、分战略目标和必要指标体系。

但是,目前我国大中型煤炭企业虽然从原煤生产、多种经营和第三产业等方面制定了企业发展战略,但目标并没有充分分解,并没有拓展到矿队和班组,进而落实到个人;没有与员工的经济责任制挂钩,实现自我监督、自我控制和自我管理;没有形成相互交织的目标网络体系。导致工作中决策层和实施层分离,实施层任务、目标不明确,干多干少一个样,干好干坏一个样,严重挫伤了员工的积极性和责任感,目标也就很难实现。

笔者认为,导致战略目标量化力度不够的原因主要有以下几方面:一是战略目标模糊不清,无法量化成指标体系。把战略目标量化为指标体系要求用可衡量的、足够精确的数据来定义目标,这就要求战略目标必须明确。但目前一些煤炭企业在制定战略目标时,缺乏明确性,就更提不上量化了,如某企业把年原煤产量定为200~220万t,人均平均年收入提高600~800元,变动幅度如此大的数字能精确地量化吗?二是企业的决策层思想观念陈旧。他们一般认为战略目标量化管理多此一举,浪费人力、物力和财力,没有量化一样能实现战略目标。工作凭经验,缺乏对国家煤炭政策及煤炭市场的调查研究。三是个人主义思想突出。当量化管理的指标体系与企业决策层的薪金相挂钩时,个别领导会极力反对,除非达到战略目标的可靠度较高。

3. 决策层缺乏战略思维

科学有效的战略管理需要具有高素质的决策者。煤炭企业兴衰成败的事实证明,决策者战略思维能力的高低对于煤炭企业战略管理的成败起着决定性的作用,直接关系到企业的生存和发展。

但是,目前我国煤炭企业的决策者普遍缺乏战略思维能力,工作方法以经验为主,会经营、懂管理的复合型人才较少。尤其是其中大多数决策者是计划经济的直接受害者,他们在工作中不懂调研、缺乏思考、工作方式陈旧,只顾眼前,没有培养自己战略思维的意识,如某企业决策者明知本企业原煤可采年限已不多,但意识不到眼前的危机,不能及时采取有效的措施开发多种经营,实现企业成功转产,而是坐以待毙,不但给国家资源造成了巨大浪费,同时也损害了员工的根本利益。

4. 收集和处理战略信息的能力不足

煤炭企业战略制定的过程是一个信息收集、处理的过程。充分、准确和及时的信息资源是对企业进行战略管理的基础前提。如果企业收集和处理信息的能力不足,不能为原煤生产、多种经营等方面提供可靠的信息,必将直接影响所制定战略的正确性和可行性,更提不上对战略的管理,因而它的战略管理注定是要失败的。目前,我国一部分煤炭企业收集和处理战略信息的能力远远没有达到适应激烈市场竞争的要求,主要表现在:

(1) 我国煤炭企业大多习惯于计划经济体制,对收集战略信息工作不够重视,投资少,导致信息收集系统的硬件老化或短缺,为数不多的电脑闲置,企业局域网建设进程缓慢,在信息收集、处理和利用中远未发挥其作用。

(2) 由于煤炭行业工作环境恶劣、待遇相对不高,导致其人才结构整体素质偏低,企业为收集战略信息配备的人员素质难免不高,严重影响收集信息的准确性、全面性和处理信息的有效性。

5. 战略实施过程中的调控能力差

由于煤炭企业的战略管理具有复杂性、多变性、长期性的特点,加之战略本身存在不