

MARKET-BASED REFINED
MANAGEMENT

市场化**精细**管理

——开滦(集团)自主管理创新实践

主 编 杨 中

副主编 魏金奎 刘双勇 赵林根

煤炭工业出版社



市 场 化 精 细 管 理

MARKET - BASED REFINED MANAGEMENT

——开滦(集团)自主管理创新实践

主 编 杨 中

副主编 魏金奎 刘双勇 赵林根

煤 炭 工 业 出 版 社

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

市场化精细管理: 开滦 (集团) 自主管理创新实践 /
杨中主编. —北京: 煤炭工业出版社, 2006

ISBN 7-5020-2896-X

I. 市… II. 杨… III. 煤矿 - 工业企业管理 - 研究 - 开滦市 IV. F426.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 050151 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 × 1092mm¹/₁₆ 印张 24³/₄

字数 566 千字 印数 1—3,500

2006 年 12 月第 1 版 2006 年 12 月第 1 次印刷

社内编号 5683 定价 68.00 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

内 容 提 要

市场化精细管理是开滦集团荆各庄矿业公司在煤炭资源濒临枯竭的特殊情况下，将多年来积累的管理实践经验和现代企业管理理论相结合，经过精心研究与探索实践而形成的自主创新成果，是我国煤矿企业在生产、经营、安全等企业管理领域由粗放管理模式走向精细管理模式的精品力作，是煤矿企业管理模式的重大变革和独创性突破，为全面提升煤矿企业的管理水平提供了有益的参考，具有很强的借鉴意义。

本书以荆各庄矿业公司实施市场化精细管理的实践成果为研究对象，介绍了煤矿企业市场化精细管理的基本理论，描述了市场化精细管理的基本模式，系统地阐述了市场化精细管理的组织结构、业务流程、专业化市场的运行模式和基层单位的管理模式，论述了市场化精细管理的运行机制；并对煤矿企业的和谐发展进行了展望。

本书是一本煤矿企业管理的实用工具书，可供煤矿企业管理人员自学、培训之用；也可作为高等院校相关专业师生的参考书。

序

在经济全球化进程加速、技术创新频率加快、市场经济日趋完善的形势下，依靠管理创新提高企业的竞争力，已经成为企业求生存谋发展的重要举措。当前，大多企业都着眼于加强内部管理、努力适应市场经济发展的要求，造就了很多先进的管理模式。煤矿企业市场化精细管理就是其中之一。

市场化精细管理模式，就是通过企业管理机制再造，将市场机制引入企业内部，以企业的部门和单位作为企业内部市场的经营主体，建立起的一种新型企业管理模式。这种模式的主要内涵是按照市场经济价值规律的要求，以价格为纽带，在企业内部制定价格体系，统一结算方式，将企业内部服务与被服务关系、上道工序与下道工序之间的关系，由原来管理与被管理、服务与被服务的纯行政隶属关系变为等价交换的经济往来关系。市场化精细管理不同于简政放权，也不同于承包经营，它是市场机制与企业内部精细管理的有效结合，是一种行之有效的新型管理机制。这种机制既克服了国有煤矿企业内部管理机构臃肿、缺乏活力的弊端，又降低了成本，提高了企业的经济效益和核心竞争力。

市场化精细管理模式具有系统性、科学性和前瞻性的特点。所谓系统性，是指其体系上的系统性，它要求在确定市场主体、实施市场链接、构建价格体系、实施核算考核等方面都要进行明确的界定，在企业内部形成“市场无处不在，价格无处不有”的局面；所谓科学性，是指推行市场化精细管理，能够有效实现经营职能与管理职能的分开，强调把经营权交给基层单位和员工，真正做到“人人都是管理者、个个都在管理中”，实现由超我型制度管理向人本型自我管理的迈进；所谓前瞻性，就是把市场机制引入企业内部，在管理流程再造的基础上，提高企业的管理水平和运行效能，适应现代企业管理的要求，昭示出煤矿企业管理的发展方向。

构建煤矿企业市场化精细管理模式，要具体把握以下几方面的要义：

1. 核心是把市场机制引入企业内部。通过引入市场机制，把企业内部各单元、各工序、各环节之间的关系，由行政隶属关系转变为市场主体之间的经济往来关系，运用价值规律和经济杠杆，借助市场的自我调控功能，使企业内部的资源配置合理优化，达到提高经济效益、提升企业竞争力的目的。

2. 目的在于从根本上解决粗放管理问题。本文所指的精细管理，是相对于煤矿企业粗放管理而言的，它是对生产经营各环节提出的时间、空间、质量方面的规范，是一种对全过程的过程控制，即生产和管理过程中的每一环节、每一道工序、每一人、每一事都处于受控管理之中。

3. 精髓在于用市场化手段把精细管理驱动到位。市场机制引入企业内部以后，把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、每名员工都用市场用户的关系加以链接，运用“买卖机制”，形成“市场化交易”，使各系统、各单位、上下道工序所提供的产品或服务，转化为能用内部价格所衡量和被下道工序认可的商品，实行有偿结算，这样就可以激发员工的积极性和主动性，有利于构建公平、公正、公开的内部市场环境。市场化与精细管理的有机结合，可以从机制上彻底解决煤矿企业成本管理薄弱、经营效益差、职责不清等管理粗放、落后的问题，必将极大地提升煤矿企业管理的现代化水平。

濮洪九

二〇〇五年十二月十八日

前言

《市场化精细管理》一书以开滦（集团）荆各庄矿业公司实施市场化精细管理的实践成果为研究对象，介绍了市场化精细管理的基本理论，描述了市场化精细管理的基本模式，系统地阐述了市场化精细管理的组织结构、业务流程、专业化市场的运行模式和基层单位的管理模式，论述了市场化精细管理的运行机制，并对煤矿企业的和谐发展进行了展望。

市场化精细管理是一种企业内部管理模式，更是一种管理理念；是一种新的管理理论，更是一种管理实践，它首先来自于企业内部的生产经营实践，并通过理论升华而指导实践。该书集中体现了市场化精细管理的创新思想，如市场化的管理组织机构、内部价格体系形成的科学方法、信息化的广泛应用等，特别是“内部存贷”和“虚拟股票”调控机制等有效管理机制的创新研究成果，将市场化精细管理的思想精髓进行了全面阐述，同时针对煤矿企业“安全为天”的特点，对市场化安全管理的内容进行了详细介绍。

市场化精细管理模式的研究与应用，决非一般意义上的创新，更不是将内部市场化管理与精细化管理的简单融合，而是以市场理论和精细管理理论为指导，将市场机制引入到企业的内部管理之中，把企业内的各个单位、各个班组、各道工序甚至每名员工都视为相对独立运作的内部经营实体，科学运用市场机制的价格杠杆作用，坚持以人为本，正确把握了数量化和精确性的精细管理核心思想，将企业员工当做参与管理、创造效益的主人，从而激活了各个生产要素，充分发挥了各级管理人员和广大员工的积极性、主动性和创造性，构建并形成了以市场化管理为基础的精细管理模式。它是对煤炭企业传统经营管理理念、管理方式和管理流程的一次大变革，是企业传统管理模式中责、权、利的一次大调整。

光有思路的正确并不能保证企业的成功，成功的企业一定是在思路导向和战术“执行力”上都必须到位。在探索实践市场化精细管理模式的过程中，

既要有独特的管理创新思想，更要有扎实推进的管理作风，只有将理论与实践紧密结合起来，务求实效，不做表面文章、不搞形式主义，并将市场化精细管理作为长期努力方向和奋斗目标，不换主题，不变调子，才能在不断实践、不断完善的过程中丰富发展市场化精细管理的内涵，从而顺利实现这种模式由企业的经营管理领域向生产管理、安全管理、企业文化建设等领域的全面延伸和发展。

开滦（集团）荆各庄矿业公司实施的市场化精细管理，是在生产条件相对困难、煤炭资源濒临枯竭的情况下，攻坚克难、求真务实、自主创新的成果，是开滦“特别能战斗”精神与现代企业管理思想的有效融合，是坚持以科学发展观为指导，贯彻落实党的十六届五中全会精神的务实实践。同时，也是对我国煤矿企业在生产、经营、安全等管理领域由粗放管理模式向精细管理模式转变的积极探索。

希望这种管理模式能为煤炭企业管理同仁开启思路提供有益参考，也算为全面提升煤矿企业的管理水平尽一点儿微薄之力吧！

编 者

2005 年 12 月于唐山

目 录

第一篇 基础理论篇

第一章 煤炭工业与煤矿企业.....	3
第一节 煤炭是支撑我国经济发展的基础能源.....	3
第二节 煤矿企业的持续健康发展之路.....	5
第二章 市场化精细管理的产生与理论基础	20
第一节 市场化精细管理产生的现实背景	20
第二节 市场化精细管理的基本理论依据	26
第三节 市场化精细管理的基本内涵	37
第四节 市场化精细管理的哲学含义	43
第五节 市场化精细管理蕴含的经济学原理	50

第二篇 基本模式篇

第三章 市场化精细管理的组织结构	63
第一节 概述	63
第二节 市场化精细管理层次	66
第三节 市场化精细管理组织结构分析	69
第四章 市场化精细管理的业务流程	72
第一节 概述	72
第二节 政策制定与执行流程	75
第三节 内部结算业务流程	79
第五章 专业化市场管理模式	86
第一节 资金市场	86
第二节 产品市场	98
第三节 开拓运输市场.....	106

第四节	电力市场·····	117
第五节	设备市场·····	122
第六节	物资市场·····	131
第七节	安全市场·····	147
第八节	劳动力市场·····	157
第六章	基层单位模块化管理模式·····	166
第一节	概述·····	166
第二节	模块化管理基本模式简介·····	167
第三节	基层单位典型做法介绍·····	174
第三篇 运行机制篇		
第七章	成本管理与控制·····	229
第一节	企业成本构成·····	229
第二节	内部价格体系·····	230
第八章	预算管理·····	242
第一节	概述·····	242
第二节	预算管理体系·····	244
第三节	工程预算管理及实例·····	254
第九章	经营核算·····	274
第一节	概述·····	274
第二节	公司对单位的成本——收益核算·····	282
第三节	单位对班组的成本——收益核算·····	284
第四节	薪酬管理·····	285
第五节	内部存贷与虚拟股票·····	292
第十章	绩效评价·····	297
第一节	概述·····	297
第二节	对群体的绩效评价·····	304
第三节	对个体的绩效评价·····	307
第十一章	调控仲裁·····	311
第一节	概述·····	311
第二节	调控仲裁体系·····	314

第三节 调控仲裁运作..... 316

第十二章 经营管理信息系统..... 320

第一节 概述..... 320

第二节 经营管理信息系统的研究与开发..... 323

第三节 经营管理信息系统的应用..... 329

第四篇 科学发展篇

第十三章 市场化精细管理与煤矿企业的科学发展..... 337

第一节 市场化精细管理与安全发展..... 337

第二节 市场化精细管理与持续健康发展..... 348

第三节 市场化精细管理与和谐发展..... 357

附表..... 366

主要参考文献..... 381

后 记..... 382

第 一 篇

基础理论篇

第一章 煤炭工业与煤矿企业

第一节 煤炭是支撑我国经济发展的基础能源

一、煤炭在国民经济中的重要地位

能源是人类生存、经济发展、社会进步不可缺少的动力，煤炭是中国的主体能源。煤炭、石油、天然气，过去、现在和将来都是关系国家经济命脉和国家安全的重要能源。世界能源资源的相对短缺和能源资源分布的不均衡性，使得世界上围绕能源的政治、经济、军事斗争此起彼伏。因此，世界各国特别是经济大国都纷纷把煤炭、石油、天然气等能源列为影响国家经济安全的重要战略物资。

中国是世界上利用煤炭最早的国家之一，是世界能源和煤炭的生产与消费大国，同时又是一个能源资源相对短缺的国家。从1992年开始，我国的能源消费总量超过能源生产总量；从1993年开始，成为石油的净进口国。2003年我国能源消费总量为17.09亿t标准煤，中国能源消费约占世界能源消费的1/10，成为世界上仅次于美国的第二大能源消费国。煤炭消费总量为11.56亿t标准煤，成为世界第一大煤炭消费国。2003年我国进口原油达9112万t，成品油2824万t。随着我国实现工业化和全面建设小康社会的进展，能源的缺口还会进一步加大，能源供需矛盾日益突出。

2003年我国生产了16.67亿t煤炭，是世界第一大煤炭生产国。煤炭在我国一次能源生产和消费构成中，长期保持在70%左右的比重。从1978~2003年的25年中，煤炭在我国一次能源构成中的比重下降了3个百分点。经预测到2020年煤炭依然是我国的主体能源，在一次能源消费构成中的比重不会低于60%，50年内不会低于50%。煤炭产业在相当长的时期内，将始终是我国重要的基础产业，煤炭将是我国能源安全的基石，是我国的主体能源。

我国有丰富的煤炭资源，是我国最可靠的能源，但却是不可再生的自然资源。据统计，我国查明化石能源资源量为7456亿t标准煤。煤炭、石油、天然气累计查明资源储量分别为10201亿t、160亿t、20606亿m³，分别占不可再生能源查明资源储量7456亿t标准煤的96.57%、3.06%、0.37%。我国和世界一样，煤炭资源的开采年限大大高于石油和天然气。

我国可替代煤炭的能源资源品种虽多，但在短期内对能源构成不会产生很大影响。当前水能、核能、风能等会有较快发展，但仍存在许多制约因素，在相当长的时期内还会大大低于煤炭和石油在能源总量中的比重；虽然核能、氢能和可以再生的新能源的进一步开发与利用，最终会取代化石能源的主体地位，但据专家们初步估计，实现这一转变至少需

百年以上时日。当前,虽然我国可再生能源、核能、氢能的开发利用有了很大的发展,但是开发利用速度依然赶不上石油和天然气资源枯竭的速度。

因此,在今后较长时期内,煤炭仍将是支撑我国经济发展的基础能源。实现党的十六大提出的“全面建设小康社会,到2020年GDP翻两番、基本实现工业化”的战略目标,是推动能源消费快速增长的主要因素。据预测,到2020年,国内生产总值翻两番,能源至少要翻一番,煤炭消费总量仍将持续增长。煤炭工业在国民经济中的基础性地位也将是长期的和稳固的。国家有关机构预测,2020年煤炭消费量将达到24亿t左右。煤炭在能源消费结构中的比例虽缓慢下降,但以煤为主的能源结构不会发生根本改变。因而,国务院确定了“以煤炭为主体、电力为中心、油气和新能源全面发展”的战略。

二、煤炭工业发展状况

在“以煤为基础”的中国,煤炭工业是我国重要的传统产业。新中国成立后,我国投资建设了相当规模的煤矿、煤矿配套工程项目和煤矿装备项目,形成了煤炭资源勘探、煤矿生产、煤矿建设、煤炭设备制造、煤炭科研、煤炭教育等比较完整的煤炭工业体系。煤炭工业的发展,为我国的改革开放和经济发展做出了历史性的重大贡献。随着改革开放和全面建设小康社会的不断深入,煤炭产业的体制性、结构性矛盾日益突出,煤炭产业的发展与全面建设小康社会对煤炭的要求极不适应。当前,煤炭产业市场化程度低,发展活力不足,煤炭产业内部组织结构、人才结构、产品结构不合理,所有制结构单一,国有经济占的比重偏高,煤炭产业链短,煤炭产业经济、资源、环境、安全制约突出,在社会主义市场经济条件下,国家迫切需要制定新的煤炭产业政策,来规划、干预和引导煤炭产业健康发展。

中国煤炭工业协会第一副会长濮洪九就我国煤炭工业的发展状况进行了综合评价,他认为尽管煤炭经济运行继续呈现良好发展态势,但影响煤炭经济平稳运行的一些深层次矛盾和问题尚未得到根本解决。首先,煤炭仍是国民经济产业链中一个比较薄弱的环节。比如,产业集中度和生产力发展水平仍然都在较低水平,缺乏一批对全国煤炭供需平衡和市场稳定有主导调节能力的大型企业;长期投入不足,生产能力增长严重滞后,煤炭产能与需求矛盾突出;煤矿技术装备落后,安全生产投入不足,事故多发;煤矿人才匮乏,一些大型企业主体专业技术人员不到职工总数的1%,一些乡镇企业几乎没有安全技术人员;煤矿职工生产生活条件艰苦,历史负担沉重等。其次,国家对煤炭行业的宏观调控有待进一步加强。主要问题是煤炭工业管理体制不顺,缺乏一个统一高效的政府行政管理机构;煤炭工业发展的法制环境有待改善,其在国民经济中的基础产业地位有待进一步明确和界定。另外,煤炭行业投、融资体制不健全,企业自我发展能力不强;煤炭生产中的资源成本和环境成本太高;煤炭市场体系不完善,一些不公平不公正的煤炭交易规则尚未得以修正。

必须确立煤炭工业的基础产业地位,理顺煤炭管理体制,增加对煤炭产业发展的政策支持。2005年国务院第63次常务会议已经确立了煤炭在能源工业中的主体地位。有关部委将修订相关法律法规,制定与其产业地位相适应的财政、税收、金融和投资政策,切实减轻煤矿企业负担,各重点产煤地区的政府将加强煤炭行业管理力度,尽快理顺煤炭管理

体制,将建立煤矿退出援助机制,推进煤炭城市经济转型,努力为煤矿企业生存发展创造良好的外部条件。

要全面提高煤矿企业自我发展能力,就要积极推进经济结构调整和产业升级。一是培育和发展跨地区、跨行业、跨所有制、跨国经营、亿吨级以上的大型企业集团,实现煤矿企业的战略性重组;二是积极推进大型煤炭基地的建设和现有矿井的技术改造,鼓励技术创新,加快技术进步。国务院已经召开会议,专门对大型煤炭基地建设做出了部署,目前国家有关部门正在着手研究煤炭工业改革与发展问题,研究煤矿企业重组、资源整合问题。

在煤炭市场体系建设问题上,一要坚持按照市场供求关系确定价格,把煤炭价格的决策权彻底地归还作为市场主体的企业;二要建立一整套符合我国煤炭市场实际,与国际市场紧密联系,准确反映煤炭价格变动趋势,能够引导市场,规避买卖双方价格风险,反映煤炭主产区、主要发运港口内外贸市场交易价格和长期协议价格变动的“价格指数体系”;三要抓紧研究新的煤炭成本费用核算框架,把资源、环境和企业的退出、发展成本列入成本开支范围,以完整准确地核算煤炭成本;四要抓紧研究组建全国煤炭交易中心,建立符合市场经济发展要求、有利于政府宏观调控、市场主体自由交易、多种交易手段和多层次交易场所并存的现代化综合煤炭交易体系。

在国民经济的持续快速发展、对能源的需求越来越紧迫的情况下,随着人民生活水平、生活质量的逐渐提高,对安全健康的标准和对加强煤矿企业管理的重视程度也越来越高。近年来,党中央、国务院对煤炭工业的发展越发关心和重视,国务院多次研究煤炭工作,做出了一系列决策部署。2005年6月1日,国务院召开常务会议,讨论并原则通过了《国务院关于促进煤炭工业健康发展的若干意见》,为煤炭工业的持续健康发展指明了方向,为国有煤矿企业实现科学发展、持续健康发展和快速发展创造了良好的政治环境。

第二节 煤矿企业的持续健康发展之路

一、煤矿企业

煤矿企业是指从事煤炭产品的采掘生产、加工和辅助工作的企业组织形式。

在当今社会,随着市场经济的迅猛发展,煤矿企业不断发展壮大,传统煤矿企业的经营范围、资金构成、组织结构等发生了重大变化,众多的煤矿企业集团相继成立和运作,因此,煤矿企业的概念也发生了巨大改变。

本书中所涉及的煤矿企业仍指传统的、以煤炭生产矿井为单位的煤炭生产企业,并且由于本书研究的主要对象是国有煤矿企业,因此非特别注明均指国有煤矿企业。

(一) 煤矿企业的组织结构

一般来讲,一座煤炭矿井即为一个独立运作的煤矿企业。尽管它不是法人单位,是在集团公司(矿务局或股份公司等)直接管辖下的二级单位,但由于历史的原因以及煤矿企业的特殊生产环境等因素,如地理位置、生产系统等相对独立。因此,每个煤矿企业都有其比较完整且庞大的组织管理机构 and 人员,就像计划经济体制下的政府机关一样,党政

工团、组宣纪办、生产、技术、计划、审计、规划、安全、经营、财务、生活服务、采购供应、铁路运输、煤炭销售、保卫、医院、学校、幼儿园等一应俱全，“大而全”、“小而全”的臃肿组织机构设置，是我国计划经济体制下煤矿企业的典型特征。

自 20 世纪 90 年代开始，随着国家经济体制的改革，部分煤矿企业开始陆续在内部管理体制、组织结构上进行调整和改革。21 世纪初，随着各大矿务局的相继改制重组，按照《中华人民共和国公司法》组建了集团公司，有的集团公司内部实行了专业化管理，即按照原煤生产、原煤销售、物资采购、生活后勤服务、多种经营等相同业务重新整合，增设了专业化分公司，这样，过去臃肿的国有煤矿企业已经精简为非常单纯的煤炭生产企业。

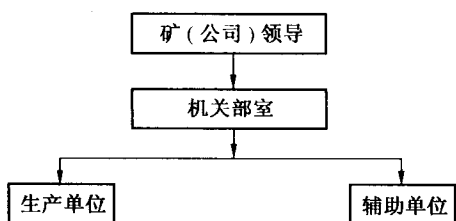


图 1-1 煤矿企业基本组织结构

在当今的国有煤矿企业中，其基本组织结构一般分为矿（公司）领导、机关部室、生产单位、辅助单位等，如图 1-1 所示。

（二）煤矿企业的基本特征

由于特殊的生产环境、生产组织方式和管理模式，煤矿企业不同于其他行业企业，其基本特征主要表现在：

1. 生产作业环境的艰苦性决定了其“安全第一”的重要性

煤炭行业是一个高危行业，煤矿企业是一个高危企业，所以一提到煤矿，人们自然会想到井下，或是露天煤矿。但是，无论是井下开采矿井，还是露天开采矿井，其员工的生产作业环境都是比较艰苦的，这是一个不争的事实。尽管目前有许多煤矿企业大力开展质量标准化工作，甚至建设了许多非常“华丽”的巷道、硐室，千方百计的改善煤矿工人的生产作业环境，但是，由于煤矿企业本身所特有的生产环境，如瓦斯、煤尘、顶板、水灾、火灾等灾害在目前的技术条件下还无法彻底根除，以及井下有限的作业空间等因素，导致其生产作业环境与其他行业仍无法比拟，员工的人身安全问题始终是煤矿企业中的首要问题。因此，对于任何一个煤矿企业来讲，“安全第一”是永恒的信条。

2. 员工的高劳动强度决定了煤矿企业的劳动密集型

一般来讲，煤矿企业员工的劳动强度是比较大的。人工搬运、手提肩扛的工作比较多。尽管目前出现了一些具备先进自动化装备的现代化矿井，有效地降低了煤矿工人的劳动强度，但我国的绝大部分煤矿企业在短时间内仍很难全部实现采掘设备自动化，因此，劳动密集是煤矿企业的显著特征之一。

值得说明的是，在目前的煤矿企业中，生产一线员工大部分来自比较偏远的山区或比较贫困的农村，这部分员工的文化水平普遍较低，从另一个角度来讲，提高员工技术素质、安全素质等综合素质也是煤矿企业的重要任务。

3. 产品的单一性决定了企业经营效益随市场需求变化的风险性

一个煤矿企业的产品基本上是比较固定的，特别是在煤的种类上，由于形成煤的自然条件不随人们的意志而改变，因此，自矿井的勘探开始就决定了煤矿企业生产原煤的品种，无论是无烟煤、焦煤、肥煤，还是气煤、褐煤等，都不会由于企业经营者的主观意识或外部市场需求的变化而改变，特别是在这些煤种的价格上，不同的煤种价格会相差几