

Meitan Jingyi Gongyinglian Shijian Tansuo

煤炭

精益供应链

实践探索

王泽民 等 编著



中国矿业大学出版社

煤炭精益供应链实践探索

王泽民 等 编著

中国矿业大学出版社

内 容 简 介

本书以不连沟公司精益供应链管理实践为主线,探索煤炭行业推行精益供应链管理的新方法和新技术。首先研究煤炭企业在众多管理模式中选择推行精益供应链管理的必要性,接着从战略设计、矿建精益工程建设、精益安全管理、精益生产管理、供应链精益营销、精益标准管控和精益文化建设等方面,研究不连沟公司精益供应链实践的具体过程,又从理论角度探讨煤炭企业实施精益供应链管理具体实现路径。

本书既是一本管理学研究方面的专业学术著作,更是一本对于煤炭行业管理实践具有指导意义、可操作性较强的实用工具书,适合政府有关部门、企业管理层、高等院校师生和研究咨询机构阅读使用。

图书在版编目(CIP)数据

煤炭精益供应链实践探索/王泽民等编著. —徐州:中国矿业大学出版社,2015.11

ISBN 978 - 7 - 5646 - 2803 - 1

I. ①煤… II. ①王… III. ①煤炭企业—供应链管理—研究—中国 IV. ①F426.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 200421 号

书 名 煤炭精益供应链实践探索

编 著 王泽民 等

责任编辑 周 红

出版发行 中国矿业大学出版社有限责任公司
(江苏省徐州市解放南路 邮编 221008)

营销热线 (0516)83885307 83884995

出版服务 (0516)83885767 83884920

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

印 刷 徐州中矿大印发科技有限公司

开 本 787×960 1/16 印张 16.5 字数 305 千字

版次印次 2015 年 11 月第 1 版 2015 年 11 月第 1 次印刷

定 价 56.00 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)



《煤炭精益供应链实践探索》

编著委员会名单

主 任 王泽民

副主任 王玉森 杨玉树 李红计 奥凤岗 陈建广

成 员 秦 发 张振锋 杨宝石 魏明玖 李 飞

许 刚 赵 强 郭志刚 曹思云 张万成

郝 静 张 鹏 崔铁武 王玉柱 吴建军

王 鹏 卢彦武 张俊林 高 娟 许 立

王在柱 刘延庆 黄 智 段鸿伟 靳春涛

尚 泉 乔世伟 王仁和 刘玉燕

序

中国煤炭企业如何在持续低迷的煤炭市场形势下求得生存与发展呢？内蒙古蒙泰不连沟煤业有限责任公司（以下简称“不连沟公司”）探索推行煤炭企业精益供应链管理的做法，给我们以有益启示和借鉴。

不连沟公司是中国华电集团公司“调结构、转方式”战略的标志性、示范性企业，拥有一座生产能力 1500 万吨/年的煤矿、一座 4×300 MW（一期 2×300 MW）的电厂，初步建成了煤电一体化的循环经济体系。不连沟公司组建 9 年来，以华电煤业集团有限公司“服务华电、创造价值”的企业使命为引领，持续推进管理创新，管理基础不断夯实，制度体系不断完善，管理水平不断提升，多项主要生产经营指标处于先进水平。从开工建设至今，已实现连续安全生产近 2900 天。在发展过程中，不连沟公司积极探索推行煤炭企业精益供应链管理模式，经过多年的摸索、实践和完善，“不连沟精益供应链管理模式”逐步形成。

不连沟公司在精益供应链管理的实践中进行了大胆创新：一是首次系统全面地把精益供应链管理引入我国煤炭行业的管理实践之中，探索出了一整套煤炭企业战略、工程、安全、生产、营销、文化等各个方面实施精益供应链管理的思路、方法、技术和具体路径，填补了煤炭行业精益供应链实践管理的空白；二是首次在我国煤炭行业把精益供应链管理模式与全面预算管理、过程控制管理有机、高效耦合，在一个千万吨级大型煤炭企业成功实践运营，并取得显著实效。

本书从理论创新和实际操作两个方面，对“不连沟精益供应链管理模式”进行了系统总结与阐述，是非常宝贵的，这一模式具有很强的企业实践性和行业示范性。

当然，“不连沟精益供应链管理模式”推行时间还不太长，一些做法还不够精到，尤其是在供应链的一些环节还没有充分体现“精益”要求，有待于在今后的实践中去深化、细化和完善，真正实现消除一切浪费和追求企业效益最大化的精益目标。

中国华电集团公司总经理助理
华电煤业集团董事长、党组书记

丁培红

2015 年 10 月 15 日

前言

精益供应链管理是煤炭企业实现发展战略的重要路径之一。精益供应链管理就是应用精益管理的思想、方法、技术,实现企业内部供应链系统降低成本、提高效率、增加敏捷,满足供应链下游客户服务需求,同时应用供应链思维整合企业外部资源,形成战略联盟,提升供应链的核心竞争力,实现战略共赢。

内蒙古蒙泰不连沟煤业有限责任公司(以下简称“不连沟公司”)成立于2006年,是由华电煤业集团公司与蒙泰煤电集团公司共同组建的大型煤电企业,是中国华电集团实施“调结构、转方式”战略的标志性、示范性企业。公司成立以来,在华电煤业公司发展战略正确指导下,实践推行了精益供应链管理新模式,实现连续安全生产近2900天,公司生产经营各项经济指标达到或超过行业先进水平,为华电集团煤电供应链闭环高效运营发挥了关键支撑作用。不连沟公司精益供应链实践的初步成功是公司发展各个阶段公司员工艰苦创业智慧汗水的结晶。在公司成立建设阶段,公司建立了华电集团强势国企品牌和蒙泰集团民企现代经营机制成功耦合的战略联盟,实现了24个月建成千万吨级煤矿的国内建井新纪录,为企业长期发展奠定了坚实基础。在公司试运营阶段,公司以超前的供应链战略思想合理布局公司硬件设备设施,科学构建公司经营组织架构,初步构建了企业精益供应链战略运营体系,为企业供应链快速提升提供了重要资源。2012年以来,公司不断夯实管理基础,提升管控水平,大胆管理创新,把全面预算管理、过程控制管理、精益管理与供应链管理科学有机耦合,初步形成了内部供应链精益管控和外部供应链三流合一的供应链MRP系统,“不连沟精益供应链管理新模式”基本形成并取得显著实践成效。“不连沟精益供应链管理新模式”实践的成功,首先是华电集团和华电煤业公司实施“调结构、转方式”煤炭一体化战略的成功;也是优秀国企和先进民企团结融合、战略合作的成功;又是公司在每个发展阶段,发扬优秀传承,紧紧抓住稍纵即逝的发展机遇,科学组织、真抓实干的必然结果;更是先进的精益供应链理论和不连沟公司创新实践的理论与实践相结合的成功典范。

《煤炭精益供应链管理探索》一书,以不连沟公司精益供应链管理实践为主线,探索煤炭行业推行精益供应链管理的新方法和新技术。著作首先研究了煤炭企业选择推行精益供应链管理的必要性,接着从战略设计、精益工程建设、精

益安全管理、精益生产管理、供应链精益营销、精益标准基础管理和精益文化等方面,介绍了不连沟公司精益供应链实践的具体做法,紧接着探讨了公司精益供应链实践对煤炭企业实施精益供应链管理的理论贡献与推广价值,最后探讨了煤炭企业精益供应链管理的具体实现路径。本书对不连沟公司创立的“不连沟精益供应链管理模式”进行了系统科学总结,以下研究成果具有较强的创新性:一是首次系统全面地把精益供应链管理理论引入我国煤炭行业的管理实践中来,实践探索出了一整套煤炭企业实施精益供应链整体思路、方法技术和具体路径,填补了煤炭行业精益供应链实践管理的空白。二是首次系统全面地在我国煤炭行业把精益供应链管理模式和全面预算管理、过程控制管理模式高效有机耦合,在一个千万吨级大型煤炭企业成功实践运营,取得显著实效。三是不连沟公司在精益供应链管理实践中创立了由“不连沟快速建井模式”、“物流、商流、信息流‘三流合一’供应链MRP运营体系”、“1666精益安全管理法”、“井下7S现场精益管理法”、“精益营销全过程管控体系”、“安馨精益文化体系”、“制度流程六步工作法”、“全面定额预算管理体系”、“吨煤包干全覆盖考核体系”、“‘22923’党建工作体系”等要素共同组成的“不连沟精益供应链管理模式”,是实用价值和推广价值很强的实践创新。

《煤炭精益供应链管理探索》一书,是一本煤炭企业理论与实践相结合的实用工具书,适合企业管理人员和高等院校师生阅读研讨使用。由于本人一直在煤炭行业一线管理岗位奔忙,时间和水平有限,本书在理论体系等方面肯定存在一定的不足和遗憾,恳请与各位读者一起共同学习提高、商榷研讨。

王泽民

2015年10月

目 录

第一章 绪论	1
第一节 煤炭企业管理模式的辨析	1
一、煤炭企业管理模式的发展历程	1
二、我国煤炭企业管理模式演变	4
第二节 煤炭企业管理模式比较分析	6
一、过程控制管理模式	6
二、全面预算管理	9
三、精益管理模式	11
四、常用的煤炭管理模式分析选择	15
第三节 精益供应链管理	16
一、供应链管理与精益供应链产生	16
二、精益供应链核心理念	17
三、精益供应链管理主要内容	19
四、精益供应链的特征	20
五、精益供应链竞争优势分析	20
六、煤炭企业推行精益供应链的重要意义	22
第二章 战略设计开新局	24
第一节 煤炭精益供应链战略	24
一、供应链战略管理	24
二、煤炭供应链管理的核心理念	27
三、煤炭精益供应链管理战略模式构建	28
第二节 不连沟公司精益供应链战略设计	30
一、战略设计运筹大局	30
二、资源整合开启新篇	32
三、公司治理科学规范	33
四、科学决策规避风险	34
第三节 不连沟公司精益供应链运营管控	36
一、华电煤电闭环供应链	36

二、不连沟精益供应链设计构建	37
三、不连沟供应链运营总体目标	44
四、不连沟煤炭供应链运营管控	45
五、不连沟精益供应链实现路径	46
第三章 创业艰难建精品	48
第一节 基于精益供应链的工程管理	48
一、精益供应链工程造价理论	48
二、精益工程管理的工期管理——关键路线法	51
三、煤矿精益工程质量管理	53
第二节 不连沟精益供应链精品矿建工程实践	56
一、科学规范运筹,精益求精打造精品工程	57
二、严格精益施工,加强工程过程控制	60
三、加强关键线路控制,实行“双四同时”建井工艺	63
四、强力技术创新,铸就本质安全矿井	66
五、不连沟快速建井模式	78
六、不连沟公司矿建工程精益管理的关键措施	81
第三节 精益供应链精品矿建工程的实现	82
一、不连沟公司矿建工程精益管理实践成效	82
二、煤炭精益供应链矿建精品工程的实现	85
第四章 以人为本重安全	87
第一节 煤炭供应链精益安全管理	87
一、我国煤炭安全管理现状	87
二、供应链精益安全管理的基本理念	88
三、煤炭企业安全精益管理的主要工作	91
第二节 不连沟公司精益供应链安全管理	96
一、加强过程控制,实现精益安全管理	96
二、开展安全质量标准化工作,夯实安全基础	102
三、治理安全隐患,加强现场管理	105
四、实施“一三二”安全培训,提升安全技能	110
五、严抓循环经济,实现水资源“零排放”	112
六、不连沟公司精益安全管理的关键措施	114
第三节 供应链精益安全管理的实现	115
一、不连沟公司精益安全管理实践成效	115

二、煤炭精益供应链安全管理的实现	116
第五章 精益生产增效益	120
第一节 供应链精益生产管理	120
一、精益生产管理	120
二、煤炭企业精益生产	122
三、煤炭企业精益生产的实施	126
第二节 不连沟公司供应链精益生产管理	128
一、不连沟公司生产系统状况	128
二、优化生产系统,实现均衡控制	131
三、加强井下现场控制,实现回采精益生产	133
四、加大工艺技术创新力度,增强企业竞争能力	139
五、实施精益管控,提升开采煤质	144
六、优化生产物流,实现精益供应链模式	148
七、开展五型班组建设,确立稳产高效基础	152
八、不连沟公司精益生产的关键措施	156
第三节 供应链精益生产管理的实现	157
一、不连沟公司供应链精益生产实践成效	157
二、煤炭供应链精益生产的实现	158
第六章 精益营销搏市场	160
第一节 供应链精益营销管理	160
一、市场营销基本理论	160
二、供应链精益营销	164
三、煤炭供应链精益营销	167
第二节 不连沟公司供应链精益营销管理	171
一、精益营销市场定位,实施供应链共赢战略	171
二、加强全过程控制,实现供应链精益营销	175
三、加强储运精益管控,实现物流、商流、信息流“三流合一”	178
四、加强精益营销服务,提升供应链战略联盟	183
五、不连沟公司精益营销管理的关键措施	186
第三节 煤炭供应链精益营销的实现	187
一、不连沟公司精益营销的实践成效	187
二、煤炭供应链精益营销的实现	188

第七章 精益标准严管控	190
第一节 企业精益标准化管理	190
一、精益标准化管理	190
二、煤炭精益标准化构建	193
三、煤炭企业精益标准化基础工作	194
第二节 不连沟公司供应链精益标准管理	198
一、科学设计标准定额,实施全面预算管理	199
二、加强制度流程建设,夯实企业发展基础	202
三、扎实推进创一流工作,实施精益标准管控	204
四、开展7S现场管理,实现精益标准化	211
五、严格精益绩效考核,提升管理激励机制	222
六、不连沟公司精益标准管控的关键措施	225
第三节 煤炭供应链精益标准化管理的实现	226
一、不连沟公司供应链精益标准化实践成效	226
二、煤炭供应链精益标准化管理的实现	227
第八章 安馨文化铸企魂	229
第一节 煤炭供应链精益文化管理	229
一、企业文化与精益企业文化	229
二、煤炭企业精益文化管理	232
三、企业精益文化的实施	235
第二节 不连沟公司供应链精益文化建设	236
一、精准精益文化定位,彰显公司核心价值观	237
二、立足公司实际,推进“安馨”文化建设	239
三、创新精益文化管理,深化党建工作	242
四、以人为本,创建“安馨”家园	246
五、不连沟公司供应链精益文化建设的关键措施	248
第三节 煤炭供应链精益文化建设的实现	248
一、不连沟公司精益供应链文化建设成效	249
二、煤炭企业供应链精益文化建设的实现	249
参考文献	251

第一章 绪 论

第一节 煤炭企业管理模式的辨析

历史潮流顺之者昌,逆之者亡。纵观中国企业的发展历程,激烈的市场竞争,如急风暴雨般考验着它们。许多企业往往能抓住一时的机遇,在市场上独领风骚,但时间不长便纷纷偃旗息鼓、销声匿迹了。重要原因之一就是缺乏对规范管理和科学决策的认识。决策的盲目、管理的无序,使这些企业在市场环境中无法及时调整发展方向、紧跟市场潮流而被市场所淘汰。它们或许依靠企业家个人的胆识和运气,创造了一时的佳绩,却无法抵挡市场经济排山倒海般的大潮,折戟沉沙,最终成为历史的匆匆过客。

怎样使企业在激烈的市场经济竞争中立于不败之地呢?建立科学的管理模式,迅速提升企业管理水平,才是抵御市场风浪的实用法宝。企业的生存发展是有规律可循的,只有把握时代的脉搏,制定出符合市场需求的管理模式,企业才能与时代同步发展。

“模式”是近年来用得越来越多的一个词。模式就是典型形式,即在某一特定环境下事物的样子和构造。“模式”表达了一种标准、一种规范、一个系统。“模式”是由一些局部的形式在发展中按照一定的价值观和标准,对其内在规律性的系统进行揭示与整合。管理模式是将一种或一套管理理念、管理方法、管理工具反复运用于企业,使企业在运行过程中遵守的管理规则或管理体系,即指在某一特定环境下管理的典型形式。这里所说的特定环境是指企业外部环境和企业内部环境。在这两种环境共同影响下,企业管理表现出独有的特点和形式。

企业管理模式是劳动者、劳动资料和劳动对象这三大生产要素的黏合剂。选择一种合理的管理模式对于提高企业经济效益、增强企业竞争力和凝聚力、促进企业健康发展与壮大起着重要的作用,是企业在激烈的竞争中立于不败之地的关键要素。

一、煤炭企业管理模式的发展历程

(一) 企业管理模式的发展演变

从整个世界角度考察企业管理的发展过程,应当从西方开始,因为西欧、美

国工业革命发生较早,经济发展始终处于领先地位。我们把西方发达国家管理模式的发展历程大致分为五个阶段。

(1) 第一阶段,大致自 20 世纪初到 30 年代,科学管理阶段(古典管理理论的形成)。

这一阶段以美国泰勒和甘特的科学管理理论、法国法约尔的管理过程和管理组织理论、德国韦伯理想的行政组织体系理论为代表。科学管理阶段的研究侧重于从管理职能、组织方式等方面研究效率问题,但古典管理理论漠视人性,对人的因素、人的心理因素考虑较少或根本不予考虑。这是该类理论最大的缺陷、最大的共性、最需完善的地方,这也为行为科学理论的研究重点指出了明晰的方向。

(2) 第二阶段,从 20 世纪 30 年代到 60 年代,行为科学理论及管理理论的发展阶段。

这一阶段主要有以梅奥为代表的人际关系理论、马斯洛的需求层次理论、赫茨伯格的双因素理论和麦格雷戈的“X—Y”理论。此外,还有美国心理学家弗隆的《工作与激励》一书中提出的“期望值理论”;美国的亚当斯于 60 年代提出的“公平理论”;麦克莱兰提出的“激励需求”理论;波特与劳勒提出的“波特—劳勒”模式理论;美国心理学家斯金纳提出的“强化理论”以及美国的布莱克提出的“管理方格图”理论等。这段时期,除了行为科学理论得到长足发展以外,学者们从各自不同的角度发表自己对管理的见解,促进了管理理论纷呈、流派林立、“百家争鸣”的局面。相关行为科学理论的完善系统化,形成了管理理论和思想的第二次质变飞跃。该类理论一方面为管理理论研究开辟了广阔的空间及新的途径,另一方面也为管理理论今后的研究提供了理性的方法。

(3) 第三阶段,大致从 20 世纪 60 年代至 80 年代初,以战略管理为主的企业组织理论发展阶段。

20 世纪 60 年代后,由于国际环境变动剧烈,越南战争爆发,加上汇率浮动,美国经济内临石油危机,外遇崛起的日本及欧洲的挑战,科技竞争愈演愈烈。管理学界开始重点研究如何适应充满危机和动荡的国际经济环境的不断变化,谋求企业的生存发展,出现了战略理论的研究。安索夫《公司战略》(1965)一书的问世,开创了战略规划的先河,到 1975 年安索夫《战略规划到战略管理》的出版,标志着现代战略管理理论体系的形成。安索夫认为战略管理就是企业高层管理者为保证企业的持续生存和发展,通过对企业外部环境与内部条件的分析,对企业全部经营活动所进行的根本性和长期性的规划与指导。战略管理与经营管理不同之处在于面向未来,动态地、连续地完成从决策到实现的过程。

1980 年,迈克尔·波特的《竞争战略》一书问世,该书把战略管理的理论推

向了顶峰。书中许多思想被视为战略管理理论的经典,最著名的思想有五种竞争力(进入威胁、替代威胁、买方议价能力、供方议价能力、现有竞争对手的竞争)、三种基本战略(成本领先、标新立异、目标聚集)和价值链分析思维。通过产业演进和产业环境分析,得出不同的战略决策。该理论在全球范围内产生了深远的影响。

(4) 第四阶段,从 20 世纪 80 年代至 90 年代初的企业再造理论与企业文化管理理论。

三四十年来形成的企业组织愈来愈不能适应新的竞争日益激烈的环境,管理学界提出要在企业管理的制度、流程、组织、文化等方面进行创新。由迈克尔·哈默与詹姆斯·昌佩合著《再造企业:管理革命宣言书》(1993)中阐述了这一理论。要使现代化企业在剧烈的市场竞争中确立时间、质量、成本、服务的优势,必须对业务流程进行重新设计的根本改造,以适应竞争、客观环境变化、顾客需求多样化和个性化的需求。“企业文化”管理理论标志着 80 年代初的经营管理的成功。企业文化是现代企业生存、发展成功的关键,反映了当代企业管理的客观要求和发展趋势。

(5) 第五阶段,是 20 世纪 90 年代以后,全球化及知识经济时代的组织管理理论。

20 世纪 90 年代以来,知识经济时代的来临使信息与知识成为重要的战略资源,而信息技术的发展又为获取这些资源提供了可能。顾客的个性化、消费的多元化决定了企业只有能够合理组织全球资源,在全球市场上赢得顾客,才有生存和发展的可能。这一阶段管理理论的研究发展更为活跃,影响较大的有学习型组织理论和知识管理理论。

(二) 我国企业管理模式的发展趋势

加入 WTO 带来的国际一体化,极大地促进了现代管理思想的发展,我国现代管理思想发生了极为深刻的变化。从众多变化中可以明显地看出我国管理思想发展的六大趋势。

① 从适应产品经济的国内封闭型管理向国际经济一体化的供应链管理转变。

② 从行政官员管理向经济专家管理转变。

③ 从纵向多元化向纵向供应链战略联盟转变。

④ 从着重对物的管理向“以人中心”的管理转变。

⑤ 从经验管理向科学化、标准化转变。

⑥ 从粗放型管理向精益管理转变。

二、我国煤炭企业管理模式演变

我国煤炭企业经营管理模式经历了生产型、生产经营型和资本运营型三大演变历程。

(一) 生产型经营管理模式

生产型经营管理模式是仅注重生产的经营管理模式。其表现是:企业的生产任务由上级行政主管机关下达,所需的大部分物资由国家统一分配,产品由国家统购包销,利润实行财政统收统支,企业没有多少自主权,也没有多大积极性,企业的中心任务就是完成和超额完成国家计划,只管生产,重视产量、产值,不问需要,不问经营,不问经济效益。

煤炭企业在 20 世纪 80 年代前是生产型的经营管理模式。煤炭行业长期是单一品种、单一经营、亏损严重的行业。为了改变这种状况,原煤炭部在 1982 年 3 月召开的全国煤炭工业先进集体和劳动模范代表会议上,把实现转轨变型、改变产品结构、发展多种经营作为发展煤炭工业的新路子明确提了出来。“转轨”,就是变生产型为生产经营型,由单一品种、单一经营转变为多品种、多种经营。

(二) 生产经营型模式

生产经营型模式是既重视生产更注重经营的经营管理模式。其表现是:企业在国家计划指导下重视市场需要,根据市场调查和预测作出经营决策,注意产品适销对路,并努力开发新产品,追求企业经济效益和社会经济效益。煤炭行业转轨变型(生产型→生产经营型)的工作是通过建立和完善经营管理责任制而不断深化的。它经历了两个过程演变:一是实行了投入产出总承包;二是实行了“四位一体”的经营机制。

1985 年 9 月,原煤炭部制定了《关于煤炭工业企业实行投入产出总承包搞好生产经营提高经济效益若干规定(试行)》,提出:原煤炭部下达的承包指标,一包六年不变,产量不变,利润(或亏损)不变,经济效益不变。但是,存在的问题是企业亏损逐年上升。据国家统计局统计,全国乡及乡以上独立核算煤炭采选业(简称“煤炭工业”)1986 年盈亏相抵后的亏损总额为 10.5 亿元,1991 年上升到 55.5 亿元,平均每年递增 32%,其中国有煤炭工业 1986 年亏损 13.4 亿元,1991 年上升到 62 亿元,平均每年递增 29%。

1990 年 7 月,统配煤矿总公司财务工作会议作出了《关于强化“四位一体”经营机制的若干规定》。规定中指出,“四位”指的是承包责任制、内部经济核算体系、内部银行体系和经营调度体系,这四个体系是企业经营管理工作的概括,贯穿于企业生产经营活动的全过程,是企业在经营上涉及各个部门各个业务系统的有关工作的总和。“一体”指的是企业四个体系在经营上的有机结合、配套和统一。四个体系之间的关系是:承包责任制是前提,内部经济核算是基础,内

部银行是手段,经营调度是关键。四个体系在横向应落实到各个业务部门、各个附属事业单位,在纵向应落实到矿务局、矿厂、井区车间直至段队班组。规定认为,强化“四位一体”的经营机制,是深化企业内部改革的产物,是企业执行计划、兑现经营目标、完成承包任务的自我制约的科学化、现代化管理手段。强化“四位一体”的经营机制后,煤炭行业出现了可喜的变化:① 原煤产量由 1991 年的 10.87 亿 t 上升到了 1995 年的 13.61 亿 t,平均每年递增 5.8%。② 原煤全员效率由 1991 年每个工的 1.259 t 上升到了 1.769 t,平均每年递增 7.6%。③ 每万吨原煤生产耗用坑木由 1991 年的 36.94 m³ 下降到 1994 年的 30.24 m³,平均每年下降 4.9%。④ 全行业扭亏为盈。全国乡及乡以上独立煤炭工业企业盈亏抵消后的利润 1991 年到 1995 年分别为-55.49 亿元、-45.43 亿元、-6.54 亿元、3.90 亿元、34.61 亿元。可见,煤炭行业自 1994 年开始扭亏为盈,其中国有煤炭工业企业 1995 年扭亏为盈。为此,原煤炭部提出了“九五”中期实现国有重点煤矿整体扭亏的目标。通过转轨变型,煤炭企业领导的经营观念、市场观念增强。到 1985 年,煤炭品种增加到 47 种,全国统配煤矿直接销售原煤的数量已由 1980 年 70% 下降到 1985 年的 30%。

(三) 资本运营型经营管理模式

1995 年 5 月,原煤炭部副部长朱登山在煤炭工业会计工作会议上指出:我们搞企业,说到底就是投入资本、运营资本、获取利润。企业管理要以财务管理为中心,企业管理的最高境界是资本运营,最终目的是实现资本的保值增值,获取最大的效益。所谓资本运营,就是对资本进行有效的运用,努力实现其价值增值。资本运营型的经营管理模式与生产经营型模式相比,有以下不同特征:

① 企业经营的目的不同。资本运营型模式的目的在于资本增值,追求所有者权益最大化;经营型模式的目的在于产品盈利,追求利润最大化。

② 企业经营的重心不同。资本运营型模式的经营重心是按资本值的要求来运营资本;生产经营型模式的重点是按市场需求生产产品。

③ 企业收益渠道不同。资本运营型模式主要依靠生产要素优化组合后产生效率带来经营收益;生产经营型模式主要依赖于向市场出售产品和提供劳务带来收益。

④ 企业经营的着眼点不同。资本运营型模式着眼于产业供应链结构调整,其范围涵盖一个行业乃至全部行业;生产经营型模式着眼于产品结构的调整,其范围仅为一个企业乃至几个企业。

至此,我国煤炭企业全面进入市场竞争,各企业为了增强竞争能力,结合企业实际情况,选择行之有效的经营管理模式来实现企业的经营目标和发展战略。

第二节 煤炭企业管理模式比较分析

不同的企业管理模式适应不同的经济市场环境与时期,不同行业的企业管理模式也不尽相同。在各种企业管理模式中,有许多东西是相同的,有些东西是各具特色的。煤炭企业有其自身的特点,其管理模式也有独特的地方,在各种条件作用下,在特定时期煤炭企业管理模式同样也会表现出一种稳定的、具有代表性的管理模式。

目前国内煤炭企业采用比较多的经营管理模式有过程控制管理模式、全面预算管理、精益管理模式、供应链管理、全面预算管理、全面预算管理和精益管理三种管理模式。

一、过程控制管理模式

(一) 过程控制管理模式理论

过程控制管理模式的理论依据是耗散结构理论,耗散结构是“活”的结构,是研究系统进化发展的内部机制的理论。我们提出此管理模式的目的就是运用过程控制的手段,在整个企业内部形成一种持续的压力。这种压力在企业内部层层传递,迫使人行动起来,共同驱动整个煤炭企业内部的各种机制有效运转,进而使整个企业形成非平衡的、发展的、进步的系统。

所谓过程就是使用一组相关资源将输入转换为输出的相互关联或相互作用的活动的集合(图 1-1)。

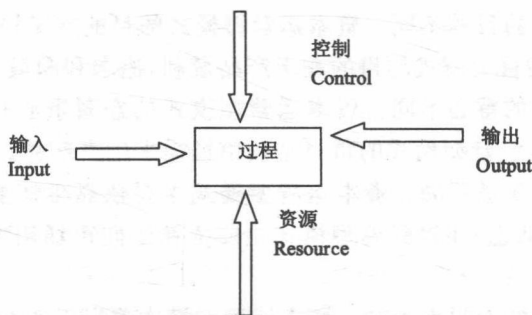


图 1-1 过程控制示意图

过程含有四要素:输入、输出、控制和资源。输入是实施过程的先决条件和要求;输出是过程完成后的结果;控制是对转化的约束;资源是转化的条件。任