



新常态 新方略

中国煤炭企业转型发展实策

■ 牛克洪 编著



煤炭工业出版社

新常态 新方略

中国煤炭企业转型发展实策

牛克洪 编著

煤炭工业出版社

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

新常态 新方略：中国煤炭企业转型发展实策/牛克洪
编著. -- 北京：煤炭工业出版社，2015

ISBN 978 - 7 - 5020 - 5017 - 7

I. ①新… II. ①牛… III. ①煤炭企业—企业发展—研究—中国 IV. ①F426.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 257595 号

新常态 新方略

中国煤炭企业转型发展实策

编 著 牛克洪
责任编辑 田 园
编 辑 梁晓平
责任校对 姜惠萍
封面设计 王 滨

出版发行 煤炭工业出版社 (北京市朝阳区芍药居 35 号 100029)
电 话 010 - 84657898 (总编室)
010 - 64018321 (发行部) 010 - 84657880 (读者服务部)

电子信箱 cciph612@126.com

网 址 www.cciph.com.cn

印 刷 煤炭工业出版社印刷厂

经 销 全国新华书店

开 本 710mm × 1000mm¹/₁₆ 印张 16¹/₂ 字数 284 千字

版 次 2015 年 12 月第 1 版 2015 年 12 月第 1 次印刷

社内编号 7863 定价 48.00 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,电话:010 - 84657880

内 容 提 要

当前，中国煤炭市场持续低迷，煤难卖，款难回，多数煤炭企业陷入亏损状态。大家对煤炭行业的发展前景感到迷茫，对转型发展的路径感到困惑，出路在哪里？转型发展怎么办……？

本书紧扣以上命题，着眼于煤炭企业实务操作，本着新常态须有新方略的深度思考，从如何研判趋势、树立什么理念、如何推进煤炭革命、如何深化企业改革、如何编制发展规划、如何制定发展战略、如何推进产业和产品转型升级、如何与市场嫁接、如何创新要素管理、如何做好精益管理、如何创新企业商业模式、如何搞好新老矿区协同发展、如何契合于“一带一路”战略等方面进行了系统阐述论证。全书共分6篇13章，每章均有对应的典型案例，以便读者参考借鉴。



习近平总书记指出“十三五”规划的大方向

2015年7月20日，中共中央总书记习近平主持召开政治局会议，“十三五”规划的编制成为该次会议的主要议题。值得注意的是，从2015年5月27日至今，习近平总书记接连举行三场座谈会，听取上海、江苏、贵州、湖北、辽宁、吉林等18个省、区、市党委主要负责人对“十三五”时期经济社会发展的意见和建议。在这三场座谈会中，习近平总书记明确了中国在“十三五”期间需要补齐的“短板”，部署了需要取得“明显突破”的十大领域方向。

一是保持经济增长。“十三五”时期，中国发展的环境、条件、任务、要求等都发生了新的变化。习近平总书记要求：挖掘增长潜力，培育发展动力，厚植发展优势，拓展发展空间，推动经济总量上台阶。

二是转变经济发展方式。为实现更高质量、更有效率的发展，中国经济增长将完成三个转变：从主要靠投资、出口变为“三驾马车”协同带动，从主要依靠工业变为一、二、三产业协调发展，从主要靠物质资源消耗转变为主要靠劳动生产率的提升。

三是优化产业结构。为提升经济竞争力，中国将改造传统行业、培育战略性新兴产业、发展服务业，并积极培育新的业态和商业模式。

四是深入实施创新驱动发展战略。中国将在科技、产业、企业、市场、产品、业态和管理等领域全面推进创新。

2 ► 习近平总书记指出“十三五”规划的大方向

五是农业现代化加快步伐。相比于工业化、信息化和城镇化，农业现代化是中国当下的薄弱一环。在确保粮食安全的基础下，中国将加快农业发展方式转变和技术创新的步伐。

六是体制机制改革。习近平总书记强调：改革是培育和释放市场主体活力、推动经济社会持续健康发展的根本动力。要围绕破解经济社会发展突出问题的体制机制障碍，全面深化改革，增强改革意识，提高改革行动能力。

七是协调发展。目前，中国已经推出了“京津冀”“长江经济带”等多个区域经济战略，未来区域、城乡发展的协调，以及基本公共服务的均等化将成为政策重点。

八是生态文明建设。扎实推进生态环境保护，让良好生态环境成为人民生活质量的增长点，成为展现中国良好形象的发力点。

九是民生。政治局会议指出必须把增进人民福祉、促进人的全面发展作为发展的出发点和落脚点。习近平总书记要求全面解决好人民群众关心的教育、就业、收入、社保、医疗卫生、食品安全等问题。

十是扶贫开发。对于这一全面建成小康社会最繁重的工作。习近平总书记要求各地采取超常举措，拿出过硬办法，用一套政策组合拳，确保在既定时间节点打赢扶贫开发攻坚战。

（摘自：2015年7月20日 中国新闻网）

目 次

第一篇 发展趋势 转型理念

第一章 怎样把握趋势..... 3

——研判煤炭发展大趋势须有新视角

第一节 中国煤炭企业三个时期的管理形态透视..... 3

第二节 把握中国煤炭发展新常态的主要特点 15

第二章 树立什么样的理念 19

——实践转型发展战略须有新思维、新理念

第一节 了解煤炭企业实施转型发展背景成因 19

第二节 运用互联网思维导向煤炭企业转型发展 22

案例 神华集团“互联网+煤炭行业”带动产业转型 26

第三节 明确煤炭企业转型发展的新理念 29

案例 1 张瑞敏说，没有企业不折腾就能成功 31

案例 2 枣矿集团实施产业转型升级发展 33

第二篇 煤炭革命 企业改革

第三章 煤炭革命如何办 39

——推行煤炭革命须有新方法

第一节 消除认识误区，正确理解“净煤化” 39

第二节 认清发展趋势，把握煤炭转型升级大方向 41

第三节 运用市场机制，倒逼煤炭革命 42

案例 陕西省神木县以“分解、清洁、高效”破解煤炭困局 48

第四章 企业改革如何搞 50

——深化煤炭企业改革须有新举措

第一节 实施产权混合所有制的新变革 50

案例1 徐矿集团混合所有制改革引进管理层持股 54

案例2 中国建材集团领先开辟混合所有制发展 55

第二节 实施煤炭企业有效治理的新举措 57

案例1 兖矿集团推进总部机关大部制改革的做法 65

案例2 湘煤集团深化子(分)公司劳动人事分配制度改革 69

案例3 联想组织管理的“1357”治理秘诀 70

第三节 实施国有企业辅业分离的新探索 73

案例 临沂矿务局实施主辅分离的做法 76

第三篇 战略转型 产业升级

第五章 发展规划如何编 83

——编制煤炭企业发展规划须有新思想

第一节 明确新常态下发展战略方针 83

第二节 塑造企业转型发展的驱动力 84

第三节 弄清企业战略、规划、计划的定位及其关系 85

第四节 明晰煤炭企业转型升级路径的新取向 87

第五节 制定多项并举发展新举措 89

案例 华电煤业集团不连沟煤业公司“三六三”高效发展模式 91

第六章 企业战略如何定 93

——实施煤炭企业转型发展须有新战略

第一节 突出转型发展主线的战略 93

案例 中冶集团宝冶四大转型突破——实现发展超越 93

第二节 突出价值追求的战略 95

案例 中国大唐集团运用价值思维发展煤化工启示 95

第三节 突出培育核心竞争力的战略 96

案例 企业要建立竞争优势“护城河” 97

第四节 突出“个性化”发展的战略	98
案例 1 淮南矿业集团打造个性化产业链	99
案例 2 重庆能源投资集团抓住转型升级的倒逼机遇	100
第七章 经济结构如何调	102
——推进煤炭产业、产品优化升级须有新路径	
第一节 实施煤炭产业转型发展的新路径	102
案例 1 重压之下煤炭企业转型忙	104
案例 2 华为产业转型增值做法	105
第二节 实施煤炭产品转型升级的新策略	105
案例 1 中国平煤神马集团由电煤为大转向精煤为主	107
案例 2 潞安集团在原料转化上下工夫	108
第四篇 对接市场 要素创新	
第八章 与市场如何连接	111
——构建现场与市场对接须有新机制	
第一节 市场倒逼现场生产管理新机制	111
第二节 新常态下开发市场用户的新策略	113
第三节 构建现场与市场衔接运作新机制	116
第四节 关注处理“两场”对接中的有关问题	118
案例 1 邯矿集团产品结构调整与市场无缝对接	122
案例 2 市场创新不为人知的七大关键	123
第九章 要素管理如何创新	125
——开辟煤炭企业要素管理须有新渠道	
第一节 资金管理创新与转型的渠道	125
案例 某企业集团加强资金集中管理做法	127
第二节 成本管理创新与转型的渠道	128
案例 1 华煤集团苦练内功应对煤市“寒冬”	131
案例 2 同华发电公司市场煤管理降本增效结硕果	131
第三节 人才管理创新与转型的渠道	132

案例	企业人才战略——养鱼先养水	133
第四节	采购管理创新与转型的渠道	134
案例	冀中能源峰峰集团物资供应管理创新	135
第五节	销售管理创新与转型的渠道	139
案例	淄矿集团双欣矿业公司以优质产品促销售	140
第六节	质量管理创新与转型的渠道	141
案例	岱庄煤矿实施“七分”质量管控法	142
第七节	科研管理创新与转型的渠道	144
案例	新矿集团实施科技驱动战略的做法	145
第八节	安全管理创新与转型的渠道	146
案例	许厂煤矿推行“九个零”安全对标法	147

第五篇 精益化管理 商业模式

第十章	精益化管理如何做	153
-----	----------	-----

——强化煤炭企业高效管理须有新版本

第一节	了解精益化管理的形成及其内涵	153
第二节	推行精益化管理的必要性及重要意义	154
第三节	摆正精益化管理与其他管理方法的关系	155
第四节	精益化管理的总体思路	157
第五节	煤炭企业精益化管理模式架构	157
第六节	煤炭企业精益化管理重点任务清单	159
第七节	煤炭企业推行精益化管理的保障措施	164
案例 1	阳煤集团三大经营管理模式	165
案例 2	皖北煤电集团精益思想的煤矿 V 管理	166

第十一章	商业模式如何建	171
------	---------	-----

——推行煤炭企业商业运营须有新模式

第一节	商业模式的内涵、特征	171
第二节	煤炭企业商业模式创新的重要意义	173
第三节	煤炭企业商业模式创新的基本思路	174
第四节	煤炭企业商业模式创新的运营目标、原则	176

第五节 坚持“互联网+商业模式”	177
案例 山东能源集团创新商业模式——推进向服务商转型	177

第六篇 内外协同 一带一路

第十二章 本部与新区如何协同发展	181
------------------------	-----

——新老矿区煤炭企业协同发展须有新方式

第一节 煤炭企业异地开发管理的新样式	181
案例 陕西煤化集团小保当煤矿模块化管理做法	188
第二节 老矿区煤炭企业转型发展的新探索	192
案例1 开滦集团转型——非煤占比九成	198
案例2 埠村园区着力打造无资源的资源型企业的 做法	199

第十三章 “一带一路”如何干	204
----------------------	-----

——参与“一带一路”战略须有新思路

第一节 国家实施“一带一路”战略是为什么	204
第二节 “一带一路”沿线国家需要合作什么	205
第三节 我国煤炭企业参与“一带一路”拥有什么	206
第四节 我国煤炭企业参与“一带一路”能够做什么	207
第五节 我国煤炭企业从“一带一路”战略中获得什么	208
第六节 我国煤炭企业融入“一带一路”的策略是什么	209
第七节 我国煤炭企业实践“一带一路”中风险防范 什么	211
第八节 我国煤炭企业当前应当及早准备些什么	214
资讯 国资委发布央企“一带一路”路线图	215
案例 兖矿集团实施国际化发展战略的做法	216

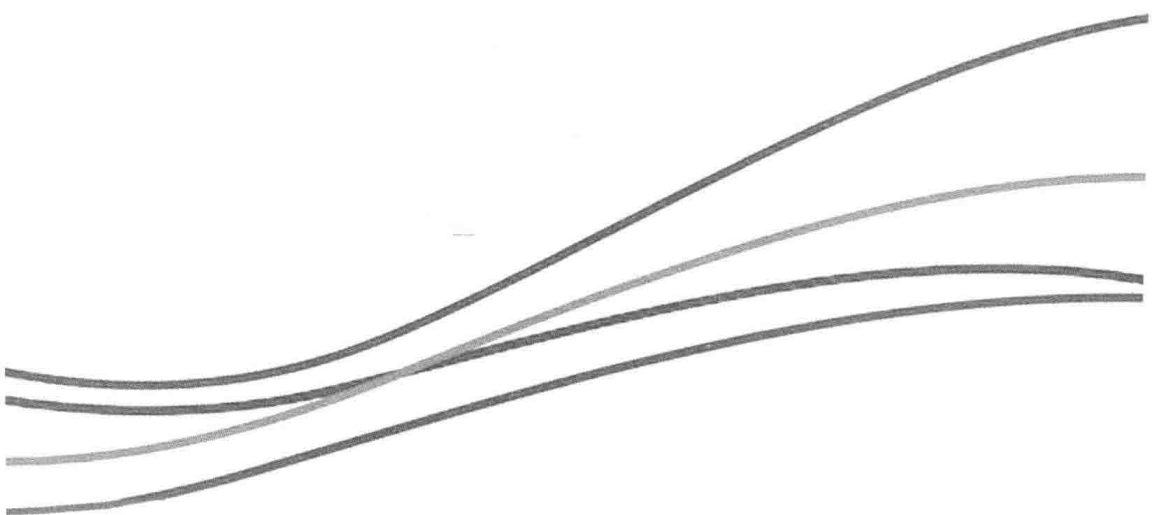
附录1 中共中央、国务院关于深化国有企业改革的指导意见（摘录） （2015年8月24日）	222
---	-----

附录2 国务院《关于国有企业发展混合所有制经济的意见》（摘录） （国发〔2015〕54号）	233
--	-----

附录3 国务院办公厅关于印发《能源发展战略行动计划（2014—2020年）》的通知（摘录）（国办发〔2014〕31号）	241
参考文献	253

第一篇

发展趋势 转型理念



第一章 怎样把握趋势

——研判煤炭发展大趋势须有新视角

第一节 中国煤炭企业三个时期的 管理形态透视

当今中国煤炭市场处于持续低迷的状态，作为市场的微观经济实体——煤炭企业也由此陷入艰难境地，企业管理者对过去怎么看、现在怎么干、未来怎么办在思绪里产生了迷茫和困惑。对此，本文对过去“黄金发展期”、现在“转型发展期”和未来“理性发展期”三个时期的基本形态作一简要分析。

一、三个发展期的内涵定义

本文将过去、现在和未来三个发展期各选定五年期间，这是出于对各时段所呈现的煤炭发展形态差异性、独特性的考虑，也是为了便于对比分析。在对三个时段分析时均按照市场形态、企业状态和结果趋向三个方面进行。

1. “黄金发展期”的内涵定义

所谓过去“黄金发展期”，即煤炭行业跨越式发展的历史时期。这段时期一般是指2002—2011年，为了便于三个时段划分对比分析，本文对“黄金发展期”仅截取其中五个年限时段，即以2006年为基准，分析2007—2011年五年时段的形态。

2. “转型发展期”的内涵定义

所谓现在“转型发展期”，即煤炭市场低迷形势下调整转型发展的历史时期。这段时期是指自2012年始煤炭市场发展逆转后五年的时期，选取以2011年为基准，分析2012—2016年五年时段的形态。其中，2012—2014年三年为现实形态，2015—2016年两年为预测形态。为什么要选取这样一个五年（前三年过去式、后两年未来式）的时段呢？这主要是考虑这个时段大体处于煤

炭市场危机和煤炭企业艰难的转型发展期。

3. “理性发展期”的内涵定义

所谓未来“理性发展期”，即自煤炭市场危机缓慢复苏的2017年之后期。选取以2016年为基准，预测2017—2021年五年时段的形态。

二、“黄金发展期”企业形态简析

过去“黄金发展期”（2007—2011年）是新中国成立以来我国煤炭行业发展史中最快的一个时期，在这一时期呈现出许多独特的市场形态特色、企业状态特色和结果趋向特色。深入分析与系统总结这些特色对更好地了解把握发展规律，科学规划和指导未来中国煤炭企业持续健康发展具有重要的价值意义。

1. 市场形态

何为市场形态？这里特指煤炭产品在市场中的供求关系形态、交易价格形态和产品质量形态等，它们直接反映出了煤炭企业市场生存环境的优劣状况。以下分析可以看出“黄金发展期”煤炭市场的基本形态。

1) 市场供求关系

在“黄金发展期”间，中国煤炭市场总体处于旺盛形态，需求持续旺盛不衰，供应一直呈现吃紧状况。煤炭消费量2006年为25.51亿吨，2007—2011年分别为27.27亿吨、28.11亿吨、29.58亿吨、34.25亿吨、35.70亿吨，五年间煤炭消费量上升10.19亿吨，上升39.95%，如图1-1所示。

2) 市场交易煤炭价格

得益于“黄金发展期”中国煤炭市场持续旺盛需求的影响，市场煤炭交易价格随之不断攀升，2006年为303.5元/吨，2007—2011年分别为330.08元/吨、459.77元/吨、423.8元/吨、560元/吨、765元/吨，煤炭价格有时一个月内连续上涨几次，而每次涨幅大都在10元/吨左右，五年间上涨461.5元/吨，上涨152%，如图1-2所示。

3) 煤炭产品质量

在市场需求旺盛和煤价上涨的拉动之下，煤炭产品质量维持以热值计价为主的状态，煤炭质量其他指标被忽视，个别煤矿或中间商甚至以次充好，在煤炭中加水和掺矸石，煤炭产品质量整体水平长期处于停滞状态。

2. 企业状态

在对煤炭市场前景乐观预期和煤价不断上涨形势的驱动及引诱下，煤炭企

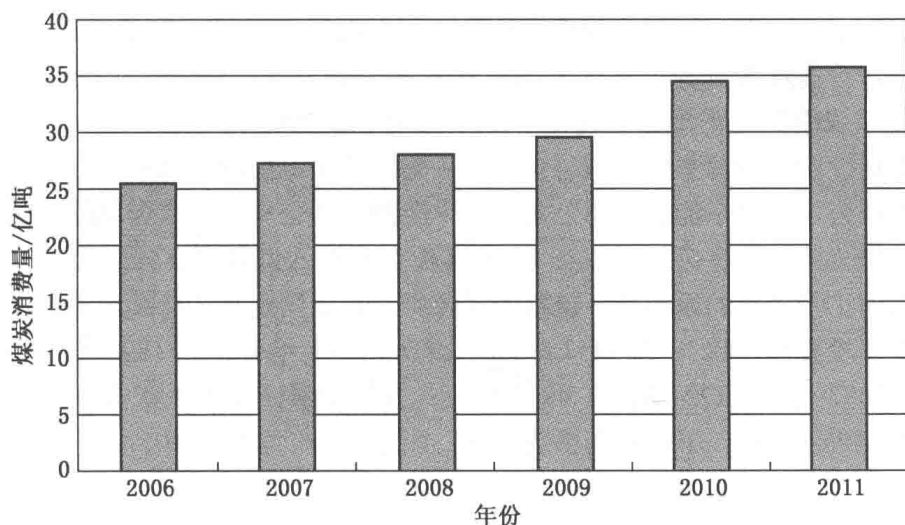
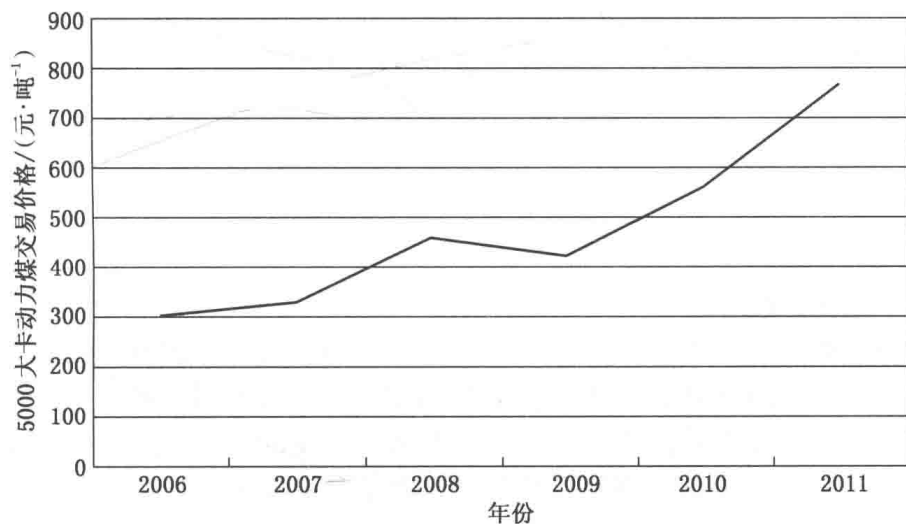


图 1-1 2006—2011 年煤炭消费量



注：1 大卡 = 4.1868 千焦

图 1-2 2006—2011 年煤炭价格

业在发展模式、产业形态、生产状态和管理行为等方面呈现出极度浮躁与盲目的形态。

1) 企业发展模式