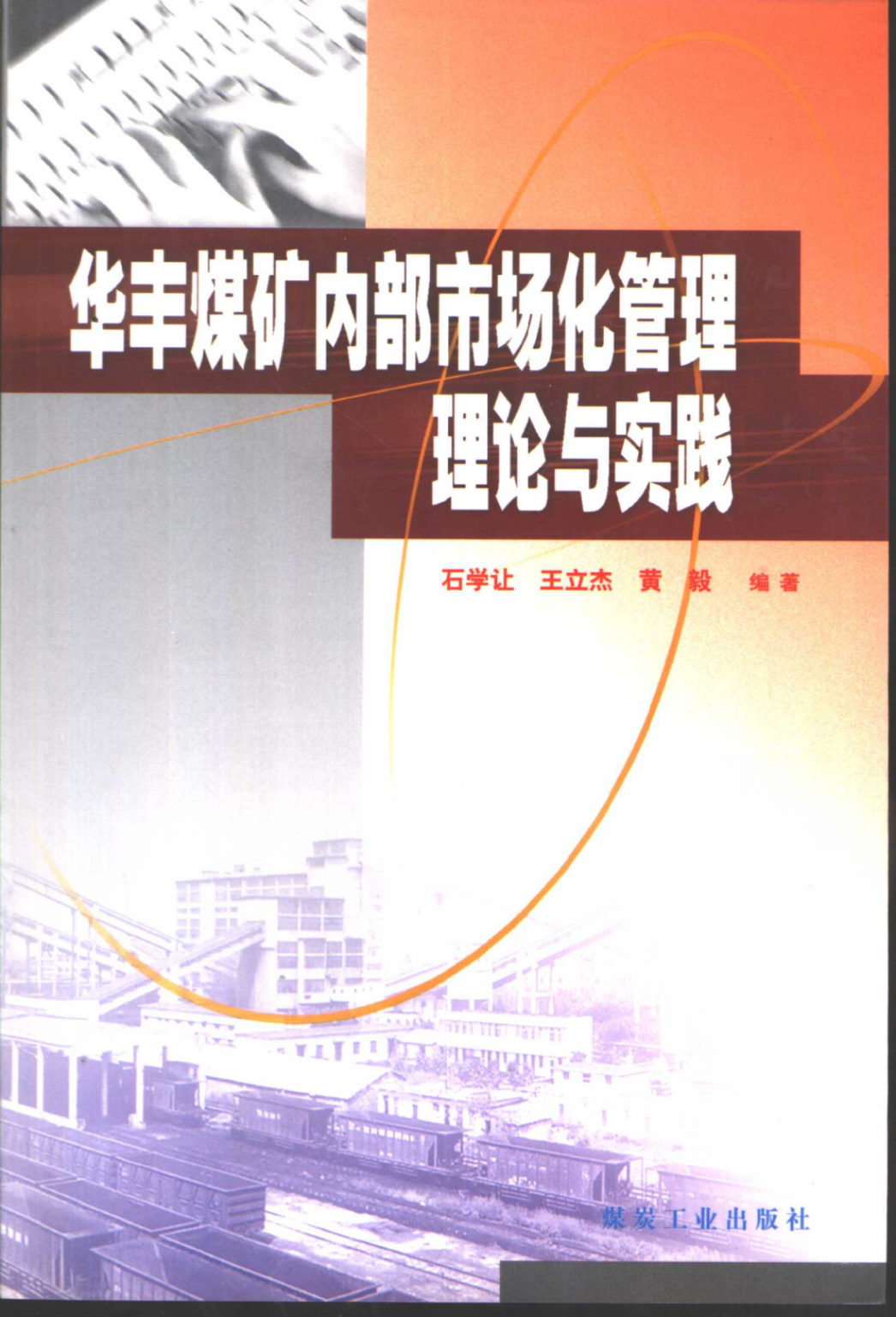




华丰煤矿内部市场化 管理理论与实践

石学让 王立杰 黄 毅 编著

煤炭工业出版社

责任编辑：廖永平

封面设计：王 滨

ISBN 7-5020-2025-X



9 787502 020255 >

ISBN 7-5020-2025-X/F426.21

社内编号：4796 定价：19.80 元

华丰煤矿内部市场化管 理 理 论 与 实 践

石学让 王立杰 黄 毅 编著

煤 炭 工 业 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

华丰煤矿内部市场化理论管理理论与实践/石学让等编著.
北京:煤炭工业出版社,2001.5
ISBN 7-5020-2025-X

I. 华… II. 石… III. 煤矿-经济管理-研究-山东省
N. F426.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 027516 号

华丰煤矿内部市场化理论管理理论与实践

石学让 王立杰 黄毅 编著

责任编辑:廖永平

*

煤炭工业出版社 出版发行

(北京市朝阳区芍药居 35 号 100029)

北京宏伟胶印厂 印刷

*

开本 850×1168mm $1/32$ 印张 5 $1/4$

字数 132 千字 印数 1—3, 100

2001 年 5 月第 1 版 2001 年 5 月第 1 次印刷

社内编号 4796 定价 19.80 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

山东新汶矿业(集团)公司华丰煤矿是一个老矿,近年来,他们在深化改革,建立现代企业制度中,把市场机制引入企业内部,在实践中创建了一套符合煤矿实际的“内部市场化管理模式”,从而促进了经营机制的转换,有效地激发了企业内部的活力,获得了较好的经济效益和社会效益,并为煤炭企业乃至其它国有企业的改革与发展提供了宝贵的经验。

去年,政策法规司的同志到这个矿调研,回来写出《把市场机制引入企业管理》的调查报告,我看了以后,感到很有新意,于是就在调查报告上写了一段话,要求在煤炭行业进行宣传推广。后来听说许多煤矿的同志到华丰矿学习考察,而且都受到启发,给予很好的评价。这充分说明,华丰矿的经验是具有指导、借鉴意义的。

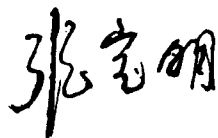
最近,又闻说这个矿的领导与中国矿业大学管理系的理论工作者一起,对华丰矿“内部市场化管理模式”进行了深入的研究和理论上的概括,把一些感性认识上升到理性的高度,把实践的经验条理化、系统化,在此基础上形成了一本企业管理的专著,这确是一件很有意义的事情。我感谢作者为之付出的努力和进行的有益探索。

管理是企业永恒的主题。管理出效率,管理出效益,管理出安全,管理出科学。建立现代企业制度,包括管

11/10/10

理的科学化。把市场机制引入企业管理，是市场经济新形势下的一种管理创新。它使企业的管理活动不再是一般意义上的传统型的管理，而是充分发挥市场机制的基础性作用的管理。管理活动市场化的过程，就是企业内部组织结构不断调整的过程，就是各种生产要素不断优化和合理配置的过程。当前，多数国有煤炭企业正处于改革脱困的攻坚阶段，面临许多新情况、新课题。《华丰煤矿内部市场化管理理论与实践》这本书的出版问世，无疑为煤炭企业的经营管理者打开一扇窗户，可以帮助大家思考和借鉴。

实现管理创新，是一篇大文章。我希望煤炭企业的经营管理者和从事煤炭管理科学研究的专家学者，都能够投身到企业改革的实践中，从理论与实践的结合上，进行深入的探索，推动煤炭企业管理体制创新和经营机制转换，探索出切合本单位实际、适应市场经济要求的管理模式，形成企业健康发展的良性循环，以此促进煤炭工业在新世纪再铸辉煌。



2001年4月25日

目 录

第一章 绪论	1
第一节 企业与管理	2
第二节 企业管理环境和企业管理定位	5
第三节 我国企业管理的发展	7
第二章 内部市场化管理模式产生	14
第一节 华丰煤矿简介	14
第二节 华丰煤矿内部市场化 管理	22
第三章 内部市场化管理的理论基础	32
第一节 成本管理理论	32
第二节 价值链理论	37
第三节 市场与价格	42
第四节 控制与激励理论	50
第四章 内部市场的构建	55
第一节 基本生产经营活动的组织管理	55
第二节 行政管理活动概述	58
第三节 开展内部市场化 管理的基础工作和准备工作	63
第四节 企业经营活动的细分及市场组建	71
第五章 内部市场运行	75
第一节 基本生产经营活动内部 市场运行	75
第二节 行政管理活动内部 市场运行	89
第三节 组建三级市场	95
第四节 市场调控	98
第五节 内部市场运行的特点及效果	105
第六章 华丰煤矿的实践效果与成功经验	110

第一节 华丰模式的实践效果	110
第二节 华丰模式经验之一：有计划有步骤地推行内部 市场化管理的	117
第三节 华丰模式经验之二：加强创新以完善内部市场 化管理	125
第七章 华丰模式的启示和完善	142
第一节 华丰模式的启示	142
第二节 华丰模式的完善	154
参考文献	161
后记	162

第一章 绪 论

从新世纪开始,我国将进入全面建设小康社会、加快推进社会主义现代化的发展阶段。20多年的改革开放和发展使我国生产力水平迈上了一个大台阶,国民经济和社会发展取得了巨大成就:社会主义市场经济体制初步建立,市场机制在资源配置中日益明显地发挥基础性作用,经济发展的体制环境发生重大变化,国有企业在建立现代企业制度方面取得重大进展,以提高经济效益为中心的国有企业改革不断向前推进。

在肯定成绩的同时必须看到,我们还有很长的路要走,有更艰巨的任务去完成,在国有企业改革中这一点尤为突出。由于传统体制的长期影响、历史形成的诸多问题以及市场环境的快速变化,相当一部分国有企业不适应市场经济的要求,经营机制不活,技术创新能力不强,管理体制僵化,经济效益下降。这些必将严重阻碍以国有企业为支柱的国民经济的持续健康发展。探索增强企业活力的有效途径,总结国企改革的经验,创造新的企业发展的运行机制,促进国民经济快速协调发展是社会主义中国步入新世纪所必须面对的课题。

管理是企业存在和发展的重要支柱,管理出科学,管理出效益,管理是国有企业扭亏增盈、提高竞争力的重要途径,管理是建立现代企业制度的内在要求。党的十五届四中全会作出的《中共中央关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定》明确指出,深化企业改革,促进企业发展,要“强化企业管理,提高科学管理水平”,“狠抓管理薄弱环节,重点搞好成本管理,资金管理,质量管理”,“广泛采用现代管理技术、方法和手段,总结过去行之

有效的管理经验，不断赋予新的内容”。这为世纪之交的国有企业的发展指明了方向，是很长一段时间内企业管理者的行动指南。遵循这一指导方针有助于帮助国有企业走出困境，遵循这一指导方针，将开辟国有企业发展的新天地。

近年来，山东新汶矿业集团有限责任公司华丰煤矿强化内部管理，把市场机制引入企业内部，创建了一套符合煤矿实际的“内部市场化管理模式”，促进了经营机制的转换，有效地激发了企业内部活力，获得了显著的经济效益和社会效益，并为煤炭企业乃至其它国有企业的改革与发展提供了宝贵的经验。

第一节 企 业 与 管 理

我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制，建立和完善以公有制为主体、多种所有制共同发展的基本经济制度。建立现代企业制度，按照市场规律进行企业运作是当前我国国有大中型企业改革的主导方向。根据这个方向，国有企业才能很好地开展企业结构调整，完善企业运行机制，实施企业制度创新，创造企业效益；根据这一方向，企业才能很好地实施管理，提高企业素质。

一、企业的特征和任务

企业是以盈利为目的，运用生产要素，从事商品生产、流通（交换）和服务活动，依法自主经营、自负盈亏、自我发展，并具有独立法人资格的经济组织。它是国民经济运行的最小单位，主要有以下几个特征：第一，企业是国民经济的细胞，拥有一定资源（人力、物力、财力、信息等），形成一定的生产经营能力，在社会化大生产中担负产品生产、流通和服务，构成社会生产力的基础，促进社会经济的发展。第二，企业是盈利性组织。在市场经济条件下，企业的产品作为商品进入市场，在价格与成本的差额中获取利润。第三，企业在法律上具有“法人”地位，对外独

立，是既享有权益也承担责任的独立经济实体。以上三点是企业具有的一般特征，对于不同的国家或不同的社会制度，企业还带有其他不同的特征。

我国是社会主义国家，我国的企业带有社会主义的特征，承担了与社会主义制度相适应的任务，即根据社会主义市场经济需要，为社会生产产品，提供服务，以满足人民日益增长的物质文化需要，既为国家积累资金，又为企业自我发展创造经济效益，同时还承担社会主义精神文明建设的任务，从而把企业建设成为物质文明和精神文明高度统一的现代化企业。

二、管理在企业中的作用

管理是管理者运用其拥有和能够支配的人力、物力、财力、信息等多种资源，对管理对象进行一系列有组织、有目的的实践活动，以达到预期目标的过程。企业管理就是对企业的生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制，以适应外部环境变化，充分利用各种资源，实现企业经营目标的一系列活动。随着科学技术的发展，生产社会化程度日益提高，经济全球化的进程正在加快。因而，加强企业管理，提高科学管理水平，不仅有助于提高企业经济效益，而且也有助于提高社会效益和市场竞争能力。

管理对于企业是极其重要的，从社会生产过程来看，管理的重要性体现在：

(1) 管理促成了企业有效分工和协作，促成了资源优化配置。现代大工业的出现，使生产技术更加复杂，企业内部分工和协作更加精细，社会化程度更高，生产力各要素的组合要求更密切。企业要想获得效益并且适应社会要求，必须进行良好的管理，形成人、财、物的最优匹配。

(2) 企业技术进步离不开管理。管理是生产力诸要素中的结合因子。科学的管理，有利于开展科技协作、促进新成果的产生；科学的管理，有利于理论与实践相结合，实现科技向生产力的转化，从而产生经济效益和社会效益；科学的管理，有利于科学技

术跳跃式前进，而不是简单的低水平重复。

(3) 通过管理可以使企业实现增效降耗。先进的管理能以较少的劳动消耗和物质消耗，较少的资本占用，生产出更多、更好的符合社会需要的产品。

随着市场经济的发展，企业的活动从组织生产扩展到组织经营，企业的管理随之从生产过程扩展到流通领域。在企业进入市场参与竞争的过程中，企业进行运筹决策、营销谋略、争取获得更高效益的管理问题更加突出，由此，企业在生存和发展中更深层次地依赖于管理。

三、企业管理的职能

企业管理一般有以下五种职能：

(1) 计划职能。它是指为适应市场需要，通过外部环境和内部条件的调研、预测，对企业的经营目标、经营方针作出决策，制订长期和短期计划，确定实现计划的措施和方法，并将计划指标层层分解落实到各个部门、各个环节。

(2) 组织职能。它是指为实现企业经营目标而把企业生产经营活动的各个要素、各个环节和各个方面，从劳动的分工和协作上，从纵横交错的相互关系上，从时间和空间的相互衔接上，合理地组织起来，形成一个有机整体，从而有效地进行生产经营活动。

(3) 指挥职能。它是指对企业各层次、各类人员的领导、沟通或指导，保证企业生产经营活动的正常进行和既定目标的实现。

(4) 协调职能(也称调节职能)。它是指协调企业内部各层次、各职能部门的工作，协调各项生产经营活动，使它们能建立良好的协作关系，消除和减少工作中的脱节现象和存在的矛盾，有效地实现企业的目标。协调可分为上下级领导人员和上下职能部门之间活动的纵向协调、同层次各职能部门之间活动的横向协调、企业内部协调和企业外部协调。

(5) 控制职能(也称为监督职能)。它是指按预定计划或目标、

标准,对企业生产经营活动各方面的实际完成情况进行检查,考察实际完成情况同原定计划标准的差异,分析原因,采取对策,及时纠正偏差,保证计划目标的实现。

企业管理的各项具体职能构成一个有机整体。通过计划职能,明确企业的目标和方向;通过组织职能,建立实现目标的手段;通过指挥职能,建立正常的生产工作秩序;通过协调职能,及时解决内外矛盾,和谐一致地进行生产经营活动;通过控制职能,检查计划的实施情况,保证计划的实现。上述五种职能相互联系,相互渗透,相互制约,缺一不可。

第二节 企业管理环境和企业管理定位

一、企业管理环境

企业管理环境一般指与企业管理发生关系的各种因素。它包括企业管理外部环境和企业管理内部环境两个方面。企业管理的外部环境是指企业外部的整个世界,它是企业不可控制的因素;企业管理的内部环境则指企业自身的素质和条件,它是企业可以控制的因素。分析和掌握企业经营管理的内外环境有助于制定合适的经营战略,把握企业经营管理方向,提高企业的竞争能力和经济效益。

1. 外部环境

外部环境一般可分为宏观环境和微观环境。企业的宏观环境有如下内容:

(1) 政治环境。是指一个国家或地区的政治制度、政治形式、方针政策、法律法规等。它对企业的经营会产生重大影响。

(2) 经济环境。企业经营成败与否,在很大程度上取决于整个经济运行的状况。国民经济运行状况良好,将会在企业间形成良性经营循环,一旦国民经济某一环节出现不良症状,将会带来一系列连锁反应,最终导致整个经济的无序。经济因素内容广泛,

它对企业的影响最大,包括经济制度、经济结构、物资资源状况、经济发展水平、消费结构、消费水平、发展趋势等;再具体些,包括国民经济的增长、调整或紧缩,产业结构的构成与发展,消费和积累基金的构成,原材料工业和加工工业的比重,价格的升降,货币的价值,银行利率的变动以及国际经济状况,等等。

(3) 社会文化环境。指社会成员价值观、工作态度及行为习惯等。

(4) 技术因素。指社会技术水平、科技发展潜力以及科技转化为生产力的能力和环境等。

企业微观环境,指企业在遵循一般市场规律下,面对的企业原材料的供给、资源的配置、产品的销售对象、企业定位的市场以及企业的竞争者等。它是企业管理具体操作中需直接面对的条件和考虑的因素。

2. 内部环境

企业内部环境通常由短期内不为企业所控制的变量构成,包含企业文化和企业的各项资源等内容。

企业文化是由企业历史的因素、外部环境、内部运行机制等诸多方面综合作用而形成的,能够被企业职工所接受的价值体系。它渗透于企业的各个职能活动中,影响和决定了能为企业全体人员所接受的行为规范,体现了企业的竞争能力。

企业的各项资源包括市场营销资源、理财资源、研究开发资源、生产资源和人力资源等,这些资源是企业进行管理的基础,是企业实施管理的重要的决定性因素。

二、企业管理定位

企业管理定位是指企业管理者在进行企业管理时的出发点和立足点,以及采取的相应对策。由于企业经营的性质不同,服务的对象不同,企业管理的定位也不同,有基于成本费用的企业管理,有基于利润的企业管理,有基于社会效益的企业管理。企业管理的出发点和着眼点不一样,其管理方式和手段也不一样。分

析、掌握企业的基本情况与面临的任务和形势，确定企业管理的合理定位，因地制宜，才能使企业发挥应有的效益。

1. 基于成本费用的企业管理

这是绝大部分企业考虑的出发点，是普遍意义上的企业管理定位。企业的管理者为了获得更多的利润，千方百计地降低成本，增加收益。这种管理是按照一般经济规律，遵循供求关系，以成本作为第一或主要考虑因素，管理方法和手段围绕成本控制展开。

2. 基于利润的企业管理

有些企业的产品（如餐饮服务业）具有高附加值，能够产生超额利润，通过一定的管理手段能够创造更多的利润而成本增加不大，这时候的管理者对成本控制注意力就远不如对利润创造的注意力，其经营决策是基于利润的企业管理。

3. 基于社会效益的企业管理

有些企业，其中主要是公益性企业和关系国家安全等问题的企业，其生产成本可能很高，但其发挥的社会效益不可估量，则企业管理工作的侧重点也会相应发生变化，如在尽可能提高质量、尽可能满足社会需求等方面作出更大成绩。

第三节 我国企业管理的发展

一、我国企业管理发展的基本过程

我国的企业管理走的是一条曲折的道路。在党的十一届三中全会以前经过了“两起两落”的历史阶段。自第一个五年计划开始，我国全面地学习前苏联企业管理方法，实行计划管理、技术管理，推行劳动定额，开展计件工资制，建立经济核算制等等，这些管理方法主要是单纯依靠行政办法，忽视民主管理，不适应生产力进一步发展的需要。1958年开始了“大跃进”，把已建的科学管理制度方法全面否定，使企业管理混乱，造成严重浪费损失。1961年党中央提出对国民经济进行“调整、巩固、充实、提高”的

方针,颁发了《国营工业企业工作条例〈草案〉》(即《工业七十条训》),使企业管理又有了起色,重新建立具有中国特点的科学管理制度。但在1966年开始的“文化大革命”中,我国的管理制度又遭到了重创。党的十一届三中全会以来,党和国家的工作重心转移到以经济建设为中心的轨道上来,确定了建设有中国特色的社会主义道路和改革开放的战略方针。在企业管理方面,先是进行了恢复和全面性的整顿,1980~1985年进行了经济体制改革,扩大了企业自主权,推行了工业经济责任制。然后于1986年,颁发了《关于加强工业企业管理若干问题的决定》和《企业管理现代化纲要》;1992年发布了《全民所有制工业企业转换经营机制条例》,1993年颁布了《公司法》、通过了《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决议》。1997年党的十五大指出:“建立现代企业制度是国有企业改革的方向,要按照产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的要求,对国有大中型企业实行规范化的公司制改革,使企业成为适应市场的法人实体和竞争主体。”1999年党的十五届四中全会通过的《中共中央关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定》,指出了到2010年我国国有企业改革和发展的目标,即适应经济体制与经济增长方式两个根本性转变和扩大对外开放的要求,基本完成战略性调整和改组,形成比较合理的国有经济布局 and 结构,建立比较完善的现代企业制度,经济效益明显提高,科技开发能力、市场竞争能力和抗御风险能力明显增强,使国有经济在国民经济中更好地发挥主导作用。这些法规、条例和决定或纲要企业管理的纲领性文献,它们的颁布标志了我国企业管理发展的历程,展示了各个阶段企业管理的成果。

二、我国企业管理的任务

1. 转型期企业管理的基本任务

转型期企业管理的基本任务是面向市场、着力转换企业经营机制。企业经营机制是指处理好人、财、物的关系和权、责、利

的关系,并通过这些关系的相互依存、相互影响和相互制约,使企业具有适应外界变化而有效进行生产经营活动的机能。企业经营机制大体上可分为动力机制、约束机制、运行机制、发展机制。动力机制是企业运行提供能量、促其发展的机制,对企业行为的发生和企业活力的增强起“兴奋剂”的作用。约束机制是企业行为的控制器或调节器,对企业发展的行为进行约束,以实现企业行为的合理化。动力机制和约束机制,实际上是企业经营机制的两个相反的力量,但实际上它们的源泉都是企业经营机制的利益机制。动力机制是企业为求发展以获得更多的经济利益的一种机能;约束机制则是由于企业承担了投资的风险、竞争压力、破产兼并、重组的压力而产生的防止企业损失的一种机能;运行机制是在动力机制与约束机制的相互作用下,进行生产经营活动的机能,它分为决策机制、转换机制、组织机制、指挥机制、激励机制等;发展机制是指企业在经济动因的驱动下,不断创新,谋求发展的功能和方式。现代企业处于科学技术飞速发展和竞争十分激烈的环境中,企业要想在市场竞争中立于不败之地,必须重视科技进步和技术创新,以求得企业的发展。以上四个方面的机制构成一种企业经营活动不断循环增值的新经营机制,并贯穿于企业经营活动的整个过程。同时,要逐步形成企业优胜劣汰、经营者能上能下、人员能进能出、收入能增能减、技术不断创新、国有资产保值增值等机制。这些经营机制具有强大的生命力、竞争力和自我应变能力,对于发展社会主义市场经济,建立与完善充满生机和活力的市场经济体制具有十分重要的作用。

衡量和判断企业经营机制转换和完善的主要标志是:①企业的投资方向和规模同国家经济和社会发展的总体规划及产业政策相适应;②企业生产经营活动以市场需求为导向,充分利用资源条件,以良好的经济效益和社会效益为目标,从而使企业进入良性循环;③企业在市场流通中遵守法律和职业道德规范,有良好的信誉,以消费者的利益为重,以正当手段参与竞争等;④企业