

价值创新管理

峰峰集团蓝海战略实践

JZCXGL

**FENGFENGJITUAN
LANHAIZHANLUESHIJIAN**

刘凤朝 著

煤炭工业出版社

价值创新管理

——峰峰集团蓝海战略实践

刘凤朝著

煤炭工业出版社

· 北 京 ·



刘凤朝，男，1959年12月6日生，河北省南宫市人，中共党员，大学毕业。1981年参加工作，曾任峰峰矿务局办公室秘书、副主任、主任；峰峰集团有限公司董事会秘书、办公室主任、财务部长。现任集团公司总会计师、注册会计师、高级经济师。

刘凤朝积极倡导在企业集团推行财务理念、体制、机制、制度、手段五个创新，构建集团财务十大控制体系，曾发表多篇论文，有多项管理和科技成果获奖。曾荣获河北省优秀会计工作者、邯郸市十大杰出会计工作者称号。

序

经济全球化正在以史无前例的速度发展，即使是地处边陲名不见经传的小企业都要面临与国内外企业的激烈竞争，如何提高企业的竞争力是每个企业都面临的紧迫问题。而管理创新对提高企业的竞争力发挥着至关重要的作用。近年来，我国不少企业在管理创新方面进行了积极有益的探索，峰峰集团有限公司实施的“价值创新管理”模式就是一个成功的典型。

峰峰集团是一家有着近 60 年发展历史的国有特大型煤炭企业。近年来，由于煤炭市场竞争日益激烈、政策性成本上升等不利因素的影响，峰峰集团的发展遇到了前所未有的挑战。集团公司在把握煤炭行业特点，认真分析企业外部环境，剖析自身优势与劣势的基础上，另辟蹊径，创造性地提出并实施了符合煤炭企业实际的，“以价值创新为导向，以信息化为前提条件，以内部市场为基础平台，以预算管理为控制手段”的煤炭企业“价值创新管理”模式，取得了良好的效果。

本书重点介绍了价值创新管理模式的基本内容、理论基础、内涵和具体做法，是现代管理理论与实践相结合的产物，不仅在学术上严谨，而且贴近现实、可操作性强。本书具有以下 3 个显著特点：

一是“立意新”。本书从价值创新理论出发，提出煤炭企业新的竞争理念：不是通过价格战、规模经济等手段打败竞争对手，而是通过将竞争机制引入企业内部，再造内部业务流程和核算体系，实施全过程的适时预算管理控制，形成双向约束的自适应考核机制，充分发挥全体员工的积极性和创造性，激发员工的潜能，从而实现价值创新。从某种意义上讲，本书丰富和发展了价值创新理论。

二是“逻辑严密”。本书采用理论与实践相结合、归纳和演绎相结合、一般分析和重点分析相结合的方法，按照提出问题、分析问题、解决问题的思路展开。首先从峰峰集团的竞争环境出发，回顾了峰峰集团管理模式的发展历程，并引出价值创新模式的基本思路。其次根据一般企业的价值创新内涵，结合煤炭企业的特点，归纳出煤炭企业价值创新的内涵。接着重点介绍了峰峰集团是如何将内部市场化和预算管理相结合，并借助现代信息技术进行价值创新管理的。最后对价值创新管理模式进行了总结和展望。全书逻辑严密，内容充实，论述充分。

三是“可推广性强”。本书详细介绍了峰峰集团价值创新模式的基本框架和具体运作方式，包括企业信息化的建设、内部市场化平台的构建、预算管理手段的完善等，其中第三章从“内部信息畅通化”的角度对企业信息化平台的建设进行了分析；第四章从“责任中心明晰化”的角度进行内部主体运行分析，按照“一纲”——机关科室和矿直属单位组成的综合性管理机构，“三线”——煤炭生产、多种经营、后勤服务三条线的管理格局，组建了煤炭生产、后勤服务、煤炭营销、多种经营、内部资金、物资、科技、人力资源等内部市场，并设计了各个运作单位、运作方式和运作过程；第五章从“内部交易精细化”的角度设计了内部价格测算体系，包括内部价格测算的原则、方法、流程等；第六章从“资源配置最优化”的角度设计了预算编制体系，主要介绍了预算编制的标准、步骤以及预算表格等；第七章从“资源消耗合理化”的角度设计了预算控制体系，着重介绍了峰峰集团的成本市场控制系统（ECRP）的设计思路和实现方式；第八章从“绩效测度科学化”的角度设计了预算考核体系，着重介绍了峰峰集团以 KPI 为核心的预算考核方法。本书通过对价值创新管理模式实施过程的深入阐述，使价值创新管理模式具有很强的可操作性，便于其他企业学习、借鉴和吸收。

中国企业与国外先进企业相比，在技术、管理等方面还存在较大的差距，还需要苦练内功、强化包括管理创新在内的自主创新，不断提高自己的竞争力，特别是核心竞争力。峰峰集团价值创新管理模式的成功实践，向我们揭示了管理创新在实现企业快速、健康、可持续发展方面的重要价值，不仅为煤炭行业，同时也为其他企业提高经营管理水平，提供了可资借鉴的宝贵经验。

是以为序。

陳佳貴

二〇〇七年十一月十三日

（作者系中国社会科学院副院长、党组成员，十届全国人大常委、财经委委员，中国企业管理研究会会长，国务院学位委员会学科评议组成员，研究员、博士生导师。）

目 录

第一章 导言	1
第一节 煤炭行业的发展概况	2
第二节 峰峰集团面临的机遇和挑战	8
第三节 峰峰集团管理模式创新思路	11
第二章 峰峰集团价值创新管理模式框架构建	18
第一节 煤炭行业价值创新的内涵	18
第二节 峰峰集团价值创新管理模式总体框架	21
第三节 峰峰集团价值创新管理模式的信息化建设	23
第四节 峰峰集团价值创新管理模式的内部市场机制构建	28
第五节 峰峰集团价值创新管理模式的预算管理体系构建	37
第三章 峰峰集团信息化建设：内部信息畅通化	51
第一节 价值创新管理模式下的信息化建设	51
第二节 峰峰集团信息化建设的主体内容	57
第三节 价值创新管理模式下的信息系统实施	62
第四章 峰峰集团内部市场主体划分和运行模式构建：责任中心明晰化	66
第一节 峰峰集团内部市场主体划分	66
第二节 峰峰集团内部市场主体运行模式	75
第三节 峰峰集团内部市场主体划分和运行实践	75
第五章 峰峰集团内部市场价格体系设计：内部交易精细化	83
第一节 内部市场价格制定的理论基础	83
第二节 峰峰集团内部市场价格体系设计	86
第三节 峰峰集团内部市场价格体系运行实践	94
第六章 峰峰集团预算编制与战略结合：资源配置最优化	98
第一节 峰峰集团预算编制的原则、要求和标准	98
第二节 峰峰集团预算编制的方法、步骤和内容	105
第三节 峰峰集团预算编制实践	119

第七章 峰峰集团预算控制与内部市场化结合：资源消耗合理化·····	121
第一节 峰峰集团预算控制的原则和要求·····	121
第二节 峰峰集团预算控制的内容·····	125
第三节 峰峰集团预算控制的方法·····	130
第四节 峰峰集团预算控制实践·····	136
第八章 峰峰集团预算考核与平衡计分卡结合：绩效测度科学化·····	140
第一节 传统预算考核方法的不足·····	140
第二节 平衡计分卡绩效考核的基本理论·····	141
第三节 基于平衡计分卡绩效测度的峰峰集团预算考核设计·····	143
第九章 峰峰集团价值创新管理模式的成效和保障机制·····	163
第一节 峰峰集团价值创新管理模式的实施成效·····	163
第二节 峰峰集团价值创新管理模式的保障机制·····	186
第十章 总结和展望·····	191
第一节 总结·····	191
第二节 展望·····	198
参考文献·····	201
后记·····	203

第一章 导 言

20 世纪的管理战略与方法都是基于外部竞争的“红海战略”，它是一种两败俱伤的战略。进入 21 世纪后，全球经济正在以史无前例的速度走向一体化，所有企业都要与顶尖跨国公司同场竞技。与此同时，绝大多数行业的供给严重大于需求，市场空间变得拥挤。在这种新的商业环境下，依靠“红海战略”实现利润增长已经变得愈加困难，企业急需寻求新的竞争逻辑，向“蓝海”转型。

企业如何突破“红海”的残酷竞争？如何拓展“蓝海”？金昌（W. C. Kim）和莫泊奈（Renne Mauborgne）两位教授对此做了深入细致的研究。他们的研究表明：“蓝海”的开拓者并不把竞争作为自己的标杆，而是遵循“价值创新”的战略逻辑，突破竞争，获得企业价值和客户价值的同步提升。价值创新是开创“蓝海”、突破竞争的战略思考和战略执行的新途径。

“价值创新”的战略逻辑可以帮助企业从两败俱伤的“价格战”、“技术战”和“资源争夺战”中解脱出来，且在很多国际知名企业的实践中已得到应用。比如，索尼公司利用价值创新战略突破原有竞争领域，开辟出全新的“随身听”市场，不仅极大地提高了公司声誉，并且对索尼其他产品线的发展也产生了重大的溢出效应，同时对其未来 20 年的发展起到了其他产品不可比拟的推动作用。戴尔电脑也开创了一片新的“蓝海”领域，传统的电脑厂商在计算机速度、功能、软件等方面展开竞争，戴尔却通过改变购买和配送流程来挑战原有的行业逻辑。通过直销，戴尔电脑大大提高了配送速度，不仅如此，网上和电话订购的方式还可以让客户根据自己的喜好订购个性化电脑，而这种根据订货进行生产的模式则使戴尔电脑的库存成本显著降低。类似通过“价值创新”开创“蓝海”取得成功的企业还有很多，在煤炭行业，峰峰集团有限公司就是“价值创新”的卓越实践代表之一。

峰峰集团有限公司是一家有着近 60 年发展历史的国有煤炭企业，近年来，由于面临外部环境和内部条件的变化，同许多煤炭企业一样，企业的生存与发展遇到了前所未有的挑战。集团公司领导班子在认真分析煤炭企业特点，研究集团公司所处的外部环境，剖析自身优势与劣势的基础上，从一般意义上的“价值创新”出发，诠释了煤炭行业价值创新管理的基本内涵，创造性地提出并实施了“以价值创新为导向，以信息化为前提条件，以内部市场为基础平台，以预算管理为控制手段”的“价值创新管理”模式。该模式将战略的重点放在成本控制方面，通过内部管理挖潜，全力构筑集团公司的内部优势，规避了煤炭产业的“红海”，拓展了煤炭产业的“蓝海”，取得了显著的经济效益和社会效益，为煤炭企业实施“蓝海战略”提供了全新的视角。

峰峰集团“价值创新管理”模式，是企业内外部竞争环境发生显著变化时，全体峰峰人不断探索、不断创新的结果。煤炭企业只要遵循价值创新的逻辑，将内部市场机制和预算管理有机地结合起来，用信息化的手段来保证内部市场机制下预算管理的有效实施，从而实现对成本的战略性控制，就可以创造新的利润空间，实现企业快速、健康、协调和可

持续发展。这就是煤炭企业通过价值创新实现“蓝海战略”的有效途径,也是煤炭企业“价值创新管理”模式运作的精髓所在。峰峰集团“价值创新管理”模式的成功实践,不仅为煤炭企业,同时也为其他企业提高经营管理水平,提供了可资借鉴的宝贵经验。

本章在详尽地介绍煤炭行业发展现状的基础上,分析了峰峰集团面临的机遇和挑战,进而介绍了峰峰集团管理模式创新的发展历程,并给出了峰峰集团“价值创新管理”模式的整体思路。

第一节 煤炭行业的发展概况

煤炭是我国重要的基础能源,煤炭工业承载着经济发展、社会进步和民族振兴的历史重任,在中国一次能源生产和消费结构中一直占主导地位。1949年,中国煤炭产量仅为3243万t。经过50余年的发展,2006年煤炭产量已达23.35亿t,中国成为世界第一产煤大国。煤炭工业为新中国经济的腾飞提供了2/3以上的一次能源,虽然石油、天然气和水电等能源的生产和消费比重快速增长,但煤炭在中国能源中的主导地位没有发生根本性变化。我国电力生产原料的80%以上、化工生产原料的60%以上、工业燃料的70%以上以及民用取暖原料的85%以上均来自于煤炭,煤炭工业为我国国民经济的持续快速发展作出了重要贡献。然而,在不断前进的同时,煤炭行业也出现了令人忧心的现象,使煤炭企业面临更加严峻的挑战。

一、国内煤炭供给分析

我国煤炭的供给由国内企业自行开采和国外进口两部分组成。近几年受国家宏观经济的影响,煤炭需求量出现了较大的增长,煤炭供给也随之大幅上升。值得关注的是,煤炭供给的增长速度明显超过了煤炭需求的增长速度。

1. 国内现有煤炭企业纷纷扩张产能,增加产量

煤炭行业在经过了前些年特殊困难后,最近几年随着国民经济的快速发展,煤炭需求量不断加大,煤炭价格也出现了较快增长。为了追求利益,煤炭企业从2001年开始不断扩大开采规模,煤炭产量持续快速增长,见表1-1。2006年,全国煤炭产量达到23.35亿t,比2000年增长了13.37亿t,增幅达133.97%,年均增长19.14%。

表1-1 1998~2006年我国煤炭产量变化

年 度	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
产量/10 ⁴ t	125000	104500	99800	116078	138000	166700	196000	220500	233500
产量环比增长率/%	—	-16.4	-4.45	16.31	18.89	20.80	17.58	12.5	5.90

注:资料来源于《2001~2005中国经济年鉴》和中国煤炭工业发展研究中心统计数据。

需要指出的是,煤炭产量的适度增长有助于缓解煤炭供应紧张的局面,但超过需求的盲目扩大却会造成煤炭产能过剩。如一些地区不顾资源和环境条件,片面地把煤炭资源开

发作为区域经济发展的重点和经济增长点。在矿井建设中,有的企业为了规避政府监管采取了“批小建大”的办法,进行突击建设,有的甚至采取“边勘探、边设计、边基建、边生产”的方式盲目建设。据统计资料显示,2001年至2006年10月,煤炭固定资产投资经历5年多的快速增长,煤炭采选业已经完成固定资产投资总额3005亿元,投资绝对量比前9个五年计划时期的总和还多555亿元。有关部门统计,目前全国在建煤矿项目为1563个,总规模6.53亿t,加上改扩建和资源整合,总产能合计约8.3亿t,这已经超过煤炭工业“十一五”规划确定的5.8亿t的建设规模,现有煤矿生产能力和在建规模合计已达30亿t,远远超过到2010年煤炭需求约25亿t的规划目标。在大批新建矿井工程上马的同时,一些老矿井受利益的驱动,也在最大化、超能力、超强度、超定员冒险组织生产。

这些过度投资和过度开采使新旧矛盾交织在一起,煤炭产量过剩的压力越来越明显,大大缩短了矿井服务年限,使矿井提前衰老报废,严重制约了煤炭行业的可持续发展。

2. 国外煤炭大量涌入国内市场

来自中国煤炭工业协会的最新统计数据显示,2006年我国煤炭的进口量达3824.8万t,比2005年增长1207.8万t,增长率为46.15%,比2001年增长了1036.06%。近几年我国煤炭进口量逐年迅速上升,究其原因,主要有以下两点。

(1) 国外煤炭具有质量、成本优势。目前我国煤炭产业的技术进步程度与世界上先进采煤国家比较仍然有较大差距。从总体上看,我国煤炭产品的加工深度和技术含量都较低,如洗精煤产品在总产品中的比重大约只有30%,国有重点煤矿洗精煤产率只有55%左右。从煤炭行业的技术水平来看,我国机械化采煤比重仅占一半左右,大量中小煤矿采煤仍然采用炮采等传统方式。由于我国煤炭企业总体技术水平低,煤炭产品深加工不够以及技术含量不高,致使其煤炭产品质量、成本同国外煤炭相比缺乏竞争优势。

(2) 国家实施相关政策鼓励煤炭进口。除了国外煤炭质优、价廉的原因外,进口税率的下调也是煤炭进口量大幅增长的主要原因。出于对限制“两高一资”产业发展的考虑,国家对煤炭进口税率进行调整,进一步鼓励煤炭等资源性商品的进口。财政部于2006年10月28日出台了煤炭及相关产品进口税收调整政策,从11月1日起,煤炭进口税率由3%~6%降为3%以下,同时以边境小额贸易方式进口继续享受减半征税的优惠政策。这无疑进一步加大了用煤企业的煤炭进口倾向。

3. 国内煤炭出口减少

国际煤炭市场供应者除原有的澳大利亚、美国、俄罗斯、中国、加拿大等国以外,新兴的煤炭出口国如印尼、越南、哥伦比亚等纷纷崛起,这些国家普遍有扩大出口量的倾向,他们凭借优质、低价和服务好占据了不少国际市场份额,对我国煤炭的出口产生了负面影响。

我国政府为了减少资源性产品的出口和缓解国内煤炭供应紧张的压力,在两次下调煤炭出口退税税率后,自2006年9月28日取消了煤炭的出口退税政策,并于11月1日起对煤炭出口加征5%关税,此举进一步减少了煤炭企业的出口动力,从而影响煤炭的出口。据中国煤炭工业协会统计,2006年,全国煤炭出口完成6191.7万t,同比减少915.3万t,下降12.88%。表1-2列示了2001~2006年我国煤炭的进口量和出口量。可以看出,这6年来我国煤炭的净出口呈现明显的持续下降趋势。

表 1-2 2001~2006 年我国煤炭进口量和出口量

万 t

年 度	2001	2002	2003	2004	2005	2006
进口量	249	1081	1103	1860	2617	3824.8
出口量	9013	8390	9403	8568	7107	6191.7
净出口量	8764	7309	8300	6708	4490	2366.9

注：资料来源于《2001~2005 中国经济年鉴》和中国煤炭工业协会《2006 年全国煤炭经济运行分析》。

受国内煤炭产能迅速增长、进口量大幅增加和出口减少的影响，近年来，煤炭社会库存大幅上升。根据中国煤炭工业协会的统计资料，到 2006 年底，全国煤炭社会库存 1.44 亿 t，已超过了 1.15 亿 t 合理库存 25.21 个百分点，比年初增加 474.7 万 t，增长 3.4%，达到 2001 年以来的最高水平；全国煤矿企业煤炭库存 4161.6 万 t，比年初增加 1257.7 万 t，增长 43.5%。其中，原国有重点煤矿库存 1852.2 万 t，比年初增加 158.7 万 t，增长 9.4%；原地方国有煤矿库存 927.6 万 t，比年初增加 464.4 万 t，增长 100.3%；乡镇煤矿库存 1371.8 万 t，比年初增加 634.6 万 t，增长 86.1%。2007 年，随着新建煤矿的大量投产，煤炭库存将进一步增加，煤炭产能过剩越来越明显。

二、国内煤炭需求分析

我国是世界上最大的煤炭消费国。新中国成立以来，我国煤炭消费量在一次能源中所占的比重一直保持在 70% 左右。煤炭生产的快速发展，基本满足了国内煤炭需求，为国民经济快速发展和全面建设小康社会提供了能源保障。

最近几年国内煤炭消费呈现以下两个特征：

1. 煤炭消费总量不断上升

近几年，随着我国经济的快速增长，电力、冶金、建材、化工四大主要耗煤工业对煤炭需求旺盛，交通运输、建筑和居民生活等用煤量也相对较大，全国煤炭消费量急速上升，2004 年达到 18.9 亿 t，2005 年国内煤炭消费量达到 20.4 亿 t，2006 年达到 22.09 亿 t。表 1-3 为 1998~2006 年我国煤炭的年产量和年消费量情况。由表 1-3 可以看出，与消费量相比，生产量无论是绝对数还是增长幅度都更大，尤其是 2006 年的产量与消费量的差距更加明显，进一步证实煤炭市场产能过剩。

表 1-3 1998~2006 年我国煤炭消费量、生产量变化

年 度	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
消费量/万 t	129492	126366	124537	126211	136606	163732	189000	204000	220901
消费量环比增长率/%	—	-2.42	-1.45	1.34	8.24	19.86	15.43	7.94	8.28
生产量/万 t	125000	104500	99800	116078	138000	166700	196000	220500	233500
生产量环比增长率/%	—	-16.4	-4.45	16.31	18.89	20.80	17.58	12.5	5.90

注：资料来源于《2005 中国统计年鉴》、《2001~2005 中国经济年鉴》、中国煤炭工业协会《2006 年全国煤炭经济运行分析》。

2. 煤炭在一次能源消费中的比重不断下降

当前, 环保问题日益成为世界各国的关注焦点, 而大量消耗煤炭又是造成环境污染的重要因素。因此, 许多国家和地区为减少燃煤中 SO_2 、 CO_2 造成的污染, 纷纷用发热量高、污染小的石油、天然气等能源取代煤炭。从世界范围来看, 绝大多数发达国家的一次能源均以石油、天然气为主, 占到 62%, 煤炭仅占 30%。而且随着太阳能、风能、核能、沼气能、地热能、海洋能等为代表的新能源技术的大量开发, 世界新能源的增长速度已超过 30%, 在不久的将来极有可能替代包括煤炭在内的一次能源。

从我国能源结构的趋势来看, 虽然能源的分布不均衡和资源储量的大小决定了以煤炭为主的能源格局在长期内不可能发生变化, 但煤炭在我国一次能源消费中所占比例也在逐年下降。1999 年之前, 我国煤炭消费一直占整个能源消费总量的 2/3 以上, 石油消费所占比例不到 1/4, 而天然气和水电消费不到能源消费总量的 10%。专家预测, 到 2010 年, 我国煤炭消费在一次能源消费总量中将占 60% 左右, 到 2050 年, 煤炭消费占一次能源消费的比例将下降至 50% 左右。

煤炭在我国能源结构中比例下降, 这和世界能源结构的发展趋势是一致的, 其原因主要在于:

(1) 受汽车、交通运输行业带动, 石油产品需求的增长无法阻挡。我国加入 WTO 后, 随着石油进口配额制度的取消, 石油进口量增加, 对煤炭的主体地位构成威胁。

(2) 近期国家对水利电力的开发和利用强度正在加大, 如“三峡”工程的建设完工。水电在经济、输送和环保等方面都表现出较大的优越性, 对煤炭的替代作用很强。

(3) 天然气符合环保要求, 价格低廉, 在国内得到迅速推广。目前国家正在规划大量天然气项目, 其消耗量在“十一五”期间将会有快速增长。

(4) 包括太阳能、风能、核能等在内的新能源在国内的推广才刚起步, 发展潜力巨大, 他们在能源结构中比例将不断上升。

(5) 煤炭作为一种非洁净能源, 热效率低、污染严重, 在目前技术水平还未普遍提高的情况下, 其发展受到很大的制约。

(6) 煤炭储量有限, 可开采量将不断减少。

三、国内煤炭企业间竞争日趋激烈

1. 市场集中度偏低造成煤炭企业的激烈竞争

同一煤田范围开采出来的煤炭属于同质化产品, 其内在质量没有太大的差异, 再加上煤炭生产技术和工艺要求不高, 特别是在煤层赋存条件较好的地区, 开采浅层煤炭, 只需要投入少量的资金, 这就使得煤炭行业进入壁垒较低。同时地方政府为了追求局部利益、近期利益, 纷纷上马投资少、见效快的项目, 因此在相当一部分资源性地区, 开办煤矿就成了主要的投资项目。地方政府在煤炭开采和销售方面实行地方保护主义, 以分割市场的方式消除进入壁垒, 由此煤炭产业内形成了国有重点、国有地方及乡镇个体煤矿三类竞争主体。大量的乡镇煤矿无证开采、非法开采, 以低成本进行生产, 低价格进行销售, 造成行业内部过度竞争、无序竞争。1996 年, 乡镇煤矿产量首次超越了国有大矿, 一度成为市场供应的主力军。1999 年, 国家对煤炭行业进行结构调整, 实施“关井压产”等宏观调控政策, 关闭了大量非法开采、不具备安全生产条件的小煤矿。这些措施净化了煤炭市

场的竞争环境。

然而,还应看到:由于煤矿地处偏僻地区、市场机会少和退出社会成本高等原因造成了煤炭行业过高的退出壁垒和偏低的市场集中度。目前,中国前10位煤炭企业的产量,还不到全部煤炭产量的30%,而美国前4家煤炭企业的产量就占到美国煤炭产量的80%以上。在美国等工业国家,市场集中度小于40%的产业往往被视为分散型产业,而我国煤炭产业的市场集中度仅为10%左右。由此可见,我国煤炭产业是一种分散型产业,没有一家企业占有显著的市场份额,也没有一家企业能对整个产业的发展产生实质性的影响。

市场集中度偏低会造成行业内部企业之间的过度竞争,新矿与老矿的竞争、资源条件好的矿井与条件差的矿井的竞争日趋激烈。同时行业的分散性还限制了煤炭行业整体竞争力的提升,使其在同电力、钢铁等企业的价格谈判中处于被动地位,为了求得生存,煤炭企业只得纷纷以降价作为主要竞争手段,降低了行业获利能力。

2. 购买者讨价还价的能力加剧了煤炭企业的竞争

购买者导致煤炭企业间激烈的竞争,主要原因是:

(1) 煤炭市场处于基本饱和状态,产品供过于求,库存不断增加,市场本身对买方(用户)有利。

(2) 煤炭用户过于集中。煤炭企业的用户主要是电力燃料公司,电力用煤占煤炭消费总量的40%左右。这样,此类用户具有较大的主动权,对煤炭企业形成了较大的压力。

(3) 煤炭产品属于差别较小的产品,用户转换成本低,选择的余地大。哪家煤矿的煤价格低、经营方式灵活,交货及时,用户就购买哪家的煤。

由于用户的讨价还价能力强,在煤质、交货期、煤价等方面越来越挑剔,大量用户采用压低价格、拖延付款甚至欠款的方式,迫使煤炭企业降价并相互竞争。

四、煤炭政策性成本迅速上升

1. 煤炭企业安全投入增加

面对频繁发生的重大矿山安全事故,我国政府对煤矿安全生产给予了高度重视,要求煤炭企业进一步加大安全投入,以加强煤矿技术改造和安全基础设施建设,确保煤矿安全生产。2004年,国家出台了煤炭生产企业税前提取生产安全费用的政策措施,要求不同类型的煤矿根据生产规模和地质灾害情况,在生产成本中吨煤提取的安全费用为2~10元,专项用于安全设施的更新改造。关于提取标准,对于大中型煤矿,分3类矿井:高瓦斯、煤与瓦斯突出、自然发火严重和涌水量大的矿井吨煤不低于8元,其中45户重点监控煤炭生产企业吨煤不低于15元;低瓦斯矿井吨煤不低于5元;露天矿吨煤不低于3元。对于小型煤矿,分两类矿井:高瓦斯、煤与瓦斯突出、自然发火严重和涌水量大的矿井吨煤不低于10元;低瓦斯矿井吨煤不低于6元。据国家煤矿安全监察局调度中心统计,2007年前5个月,原中央财政煤炭企业安全生产费用吨煤累计提取19.04元,45个安全生产重点监控矿区吨煤累计提取21.06元。

2. 煤炭资源成本上升

国家为了促进资源的合理有效利用不断上调煤炭资源税税额标准,并在山西、内蒙古、河南、陕西等8个煤炭主产省区进行煤炭资源有偿使用制度试点改革。试点省区出让

新设煤炭资源探矿权、采矿权,除特别规定之外,一律以招标、拍卖、挂牌等市场竞争方式有偿取得。此前企业无偿占有属于国家出资探明的煤炭探矿权和无偿取得的采矿权,必须对剩余资源储量评估作价后,缴纳探矿权、采矿权价款。一次性缴纳探矿权、采矿权价款确有困难的,经探矿权、采矿权登记管理机关批准,可在探矿权、采矿权有效期内分期缴纳。其中,探矿权价款最多可分2年缴纳,采矿权价款最多可分10年缴纳,分期缴纳价款的企业应承担不低于同期银行贷款利率水平的资金占用费。这一系列措施使煤炭企业对煤炭资源由无偿使用变为有偿使用,煤炭资源的占有和使用的成本不断提高。

3. 煤炭企业需要支付环境成本

出于对资源节约、保护环境和深化价格改革的考虑,国家逐渐提高了煤炭行业排污费、污水处理费和垃圾处理费的征收标准。按照2006年11月财政部、国土资源部、国家发展和改革委员会联合发布的《关于深化煤炭资源有偿使用制度改革试点的实施方案》,从2007年开始,试点省区的煤矿企业还要依据矿井服务年限或剩余服务年限,按煤炭销售收入的一定比例,分年预提矿山环境治理恢复保证金,列入成本。

4. 煤炭企业需要提取可持续发展基金

煤炭企业是资源耗竭型企业,随着煤炭资源的不断消耗,若无新的煤炭资源接替且无替代产业形成新的经济增长点,煤炭企业将随着资源的耗竭而衰竭,直到最后灭亡;若企业通过发展多种经营形成新的替代产业,且实现产业的顺利替代,那么,煤炭企业将蜕变为非煤企业,而遵循一般企业的发展演化规律继续得以生存和发展。因此,煤矿企业要实现可持续发展,就要利用开采煤炭资源的收益来积累发展资金,用于投资建设新的矿井接替衰竭的老矿井或非煤产业。

2005年6月出台的《国务院关于促进煤炭工业健康发展的若干意见》明确指出“落实《中华人民共和国煤炭法》有关规定,研究建立煤炭产业积累煤矿衰老期转产资金制度,筹集专项资金用于发展接续产业或替代产业。”2007年3月,山西省率先开始征收煤炭可持续发展基金,有关政策将逐步向全国主要产煤省区推广。

新增的政策性安全成本、资源成本、环境成本,加上全面征收的煤炭可持续发展基金、煤矿转产发展基金,使煤炭生产成本大幅提高。据专家初步测算,“十一五”期间,原煤吨煤成本将增加70~80元。

综上所述,从煤炭供求关系来看,一方面,受电力、冶金、建材、化工四大主要耗煤工业对煤炭的旺盛需求和交通运输、建筑以及居民生活等用煤相对较大的影响,全国煤炭消费总量急速上升,但来自石油、天然气、水电等替代品的竞争也越来越大,煤炭消费占一次能源消费的比例在逐渐下降;另一方面,由于煤炭企业纷纷扩张产能,煤炭产量的增长速度超过需求增长速度,再加上国外煤炭进口量的增加和国内煤炭出口量的减少,使煤炭市场呈现出由卖方市场向买方市场过渡的迹象;而我国煤炭行业集中度低和购买者的讨价还价能力,使得煤炭企业间竞争激烈,虽然表面上煤炭需求增长和价格上升使其销售额有所增加,但由于竞争激烈和政策性成本增速较快,煤炭企业的盈利水平并没有实质性的提高。严峻的竞争环境要求煤炭企业必须加强创新,改变原有的发展模式,在外部市场空间有限的情况下,从企业内部入手,实施管理创新,才能促进企业可持续发展。

第二节 峰峰集团面临的机遇和挑战

峰峰集团有限公司（简称峰峰集团）前身是峰峰矿务局，1949年9月建局，自1977年以来年产原煤维持在1000万t以上规模。2003年7月改制为由多家股东持股的有限责任公司，注册资本28.5亿元。

经过近60年的发展，目前峰峰集团已成为横跨煤炭开采、洗选加工、煤化工、电力、机械制造、建材等产业的国有特大型煤炭企业，全国煤炭工业和河北省百强企业之一。公司下设22个分公司、23个子公司，总资产90亿元，在册员工4.8万人，离退休人员3.4万人，集体企业员工1.4万人，年营业收入70亿元；现有9个生产矿井，7个资源枯竭、报废注销生产能力矿井，年产原煤1300万t以上；有2座大型洗煤厂和4座矿井洗煤厂，年产精煤700万t以上；有3座焦化厂，年产冶金焦55万t；在建河北省重点项目——年产焦炭500万t、甲醇100万t、煤焦油45万t、粗苯10万t、醋酸60万t等产品的煤化工项目1座；4座煤矸石发电厂、1个煤气热电厂和1个瓦斯热电厂，总装机容量135.5MW。自建立以来，共生产原煤4.8亿t，精煤1.7亿t，累计上缴利税40亿元。

2002年4月以来，峰峰集团新一届领导班子在河北省省委、省政府的正确领导下，贯彻省加快国企改革发展战略部署，深化改革，加快调整，使企业步入了快速稳定可持续发展的轨道。“十五”时期主要经济指标连年创出历史新水平，企业总资产比“九五”期末增加42亿元，翻了一番，年均增长21%；营业收入比“九五”期末增加37.4亿元，年均增长32%；职工人均收入比“九五”期末增加13143元，年均增长26%。

在竞争日益激烈的市场环境下，峰峰集团缘何取得如此好的成绩呢？这要从领导者对企业环境的正确分析和企业战略的客观定位等方面进行论证。

一、峰峰集团面临的环境分析

1. 峰峰集团的优势

峰峰集团的优势既体现于天然地理环境和自然资源储备，也包括对产品的正确定位和积极的市场开拓工作，主要表现在以下几个方面：

（1）地理优势。峰峰集团位于河北省邯郸市西南部，地处晋、冀、鲁、豫4省交界，矿区主要分布在邯郸市峰峰矿区、磁县、武安市、邯山区及马头生态工业城；位置优越，交通便利，京广、邯济、邯长铁路、京珠高速公路纵横矿区；周边百公里半径范围内分布着一批电力、钢铁、化工、建材等能源供应及耗能大型企业。

（2）资源优势。本部拥有煤炭地质储量21.87亿t，工业储量8.35亿t，可采储量4.93亿t。本部后备区预测储量16亿t。内蒙古红格尔煤田和查干诺尔煤田面积共515.76km²，两块煤田保有储量约40亿t，总体规划已通过国家发改委评估，项目已列入国家“十一五”发展规划。此外，与磁县、峰峰矿区、临漳县政府已签订联合重组地方煤矿框架协议，前期工作已经基本结束，即将进入实质性操作阶段。通过联合重组地方煤矿，可增加1.3亿t储量，原煤年产量增加400万t，焦精煤产量增加250万t。

（3）产品优势。峰峰集团是我国主焦煤和动力煤生产基地。煤炭品种齐全，有肥煤、焦煤、瘦煤、贫煤、无烟煤等煤种。品质优良，主产品有焦精煤、肥精煤、烧结煤、喷吹

煤、发电动力用煤等。特别是其主导产品冶炼焦精煤为全国保护性稀缺煤种,具有低灰、低硫、低磷、挥发分适中、黏结性强的特点;被焦化、冶金企业誉为“工业精粉”。近年来,其精煤产量逐年上升,已占煤炭销售收入的70%以上。

(4) 市场优势。焦精煤北部主供包钢、首钢、承钢、北焦,中部主供邯钢、邢钢、安钢、济钢、莱钢、新兴铸管、天津铁厂、石焦,南部主供武钢、湘钢;电煤主供邯峰电、马电、邢电、聊电、邯郸热电等。峰峰集团已与12家大型钢铁、电力企业建立起长期战略合作伙伴关系。

2. 峰峰集团原有管理模式存在的问题

外部优势的构筑为峰峰集团的长远发展创造了条件,但还需要内部优势的配合和协调。在内部管理方面,由于受长期计划经济的影响,传统的国有企业弊病对峰峰集团的影响较深。尤其是在内部管理上仍然沿用传统的以行政手段为主的管理模式,随着市场经济的深入发展,这种管理模式已不能满足市场环境下企业发展的要求。

(1) 管理目标多元化。管理目标是管理活动的出发点和归宿点,对企业内部活动具有导向和凝聚作用,同时又对人们的活动起到激励和评价作用。衡量企业管理水平一个最重要的标准就是看它的管理目标是否明确。如果管理目标过多,会导致企业精力分散,会使企业抓不住关键目标而矫枉过正甚至舍本逐末。我国国有企业之所以管理水平低下,主要就是由于没有树立正确的管理目标。受几十年计划经济的影响,企业只是用来生产产品的工具,重产品制造,轻产品开发,重生产投入,轻产出效益,重实物生产,轻价值管理的问题较为突出。近年来,随着市场经济的发展,企业不得不面对市场竞争,不得不作出一些积极的调整,但计划经济下的生产经营思维模式仍然挥之不去。由于对企业的管理目标定位不准,各种目标相互交织在一起,甚至有些目标还存在矛盾和冲突,导致企业在经营中无所适从,缺乏清晰的行动导向。

(2) 激励机制不到位。在传统计划经济体制下,煤炭企业曾一度依靠精神激励极大地激发起广大员工的工作热情。然而,随着市场经济的发展,完全靠精神激励已经难以充分发挥效果了,为此企业对薪酬制度进行了一系列改革,旨在提高职工收入、打破分配平均化。但受历史原因的影响,企业员工的薪酬结构仍然是在上级部门总体指导方针下进行的一种分配制度,薪酬改革的基本框架仍然沿袭1994年的三项制度改革,没有彻底打破原有煤炭行业的模式,薪酬体系不能与市场真正接轨。

① 岗薪工资的岗位归级仍按1994年三项制度时的标杆区间设定,岗位归级系数定位是以当时条件下的测评为基础的,部分岗位区间的设定已不能适应现在市场经济条件下岗位变化的需求,不能合理体现岗位劳动分配的差别,不能体现管理者与生产者之间的正确关系及分配的合理差距,如高层管理者和生产一线员工的薪酬差别不是很大,后勤服务岗位的人员其收入与一般管理技术岗位也没有明显的界限。

② 原有的绩效考核方法已不能把员工提供的劳动数量和劳动质量同他们所得到的物质利益很好结合起来,使相当一部分员工缺乏主人翁意识,存在着较为严重的等、靠、要思想,不能齐心协力地配合经营者实现企业的经营目标。

在构筑外部优势已经取得显著成绩的情况下,内部管理中存在的不足必将导致峰峰集团在发展中遭遇“短板”困境,难以有效实现“内外衔接”,因此,创新峰峰集团内部管理模式已经刻不容缓。

二、峰峰集团的发展战略定位

在对煤炭行业现状充分分析的基础上,结合自身的优势和劣势,峰峰集团对未来发展的战略定位是:建设以煤炭产业为基础的、煤基多元产业快速增长的、经济与环境协调发展的现代能源化工集团。

为了实现这一定位,峰峰集团确定了如下战略发展思路:煤炭产业,内挖外扩;煤基产业,做强做大;企业转型,持续发展;整体推进,实现跨越。

(1) 煤炭产业,内挖外扩:充分挖掘现有矿井资源及生产潜力,通过加强技术改造和内部管理,稳定千万吨水平,优化产品结构,提高经营效率,降低生产成本,增加经济效益;实施“走出去”战略,开拓外部资源,获取更多的资源储备,提高资源保障能力,巩固煤炭产业基础地位。

(2) 煤基产业,做强做大:发挥资源优势,以资源高效利用和循环利用为核心,加强综合开发利用,以煤矸石、洗矸、煤泥利用为源头,打造煤—电—建材产业链;以煤层气利用为起点,打造煤层气—电产业链;以煤焦化为基础,打造煤炭—炼焦—焦油化工产业链;以煤炭气化为起点,打造煤炭—气化—甲醇—精细化工产业链;搭建起以煤为基础,煤电、煤焦化、煤化工、煤建材等循环发展的新格局。

(3) 企业转型,持续发展:以产业结构调整优化升级为基础,推进集团转型发展。产业结构,由以煤为主向煤基多元化转变;产权结构,由国有独资或国有绝对控股向产权多元化转变;经济增长方式,由粗放型向集约型转变,企业由传统煤炭企业向现代能源化工集团转变。

(4) 整体推进,实现跨越:全面推进集团体制、技术和管理三大创新,实现三大跨越,即实现由传统型的煤炭企业向现代化能源化工集团跨越,由小区域经济循环向大区域经济循环跨越,由低水平小康向全面小康跨越。

按照峰峰集团总体发展战略,“十一五”时期是峰峰集团做大做强、实现快速、稳定、可持续发展的关键阶段。

三、峰峰集团管理模式创新的必要性

通过对外部环境的分析,结合集团发展战略,峰峰集团意识到,随着内外环境的变化,适时进行管理模式创新是企业健康、协调、可持续发展的关键。

1. 管理模式创新是构建峰峰集团内部优势的根本途径

企业内部优势的关键在于两个方面:一方面是企业是否拥有强大的凝聚力;另一方面是企业能否实现有效的成本控制。而这两个方面都与员工积极性和主动性的发挥密切相关。因此,如何把员工的利益与企业的利益有机结合起来,激活他们的创造活力,是峰峰集团内部优势构建的重要任务。

作为组织总系统组成要素的管理子系统,不仅是为组织目标服务的子系统,也是在更高层次上协调组织成员之间的关系、满足组织及其成员需要的子系统。因此,按照组织的目的、目标,在各个方面、各个层次上控制人的行为,协调群体成员之间、群体成员与组织之间的关系,使群体成员在观念上和行为上既符合组织的目的,满足组织的需要,又在一定程度上实现个人的目的,满足个人的需要,这是管理模式创新的重要功能。只有通过