

煤炭企业转型期文化管理实操

市场化精细管理的基本内涵是：将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，用市场用户的关系加以链接，使各系统、各单位、上道工序所提供的产品或服务，转化为用内部价格所衡量的价值和为下道工序所认可的商品，实行有偿往来结算，以达到激励员工、控制成本、提高经济效益的目的。

# 市场化精细管理实操

SHI CHANG HUA JING XI GUAN LI SHI CAO

主编 张 建

煤炭工业出版社

中国石化集团北京燕山石化公司 编

# 市场化精细管理实践

CHINA PETROCHEMICAL GROUP BEIJING YANSHE PETROCHEMICAL CO., LTD. 编

中国石化出版社

ISBN 7-304-04800-1

煤炭企业转型期文化管理实操

# 市场化精细管理实操

张 建 主 编

煤 炭 工 业 出 版 社

· 北 京 ·

### 图书在版编目 (CIP) 数据

市场化精细管理实操/张建主编. --北京:煤炭工业出版社, 2011

(煤炭企业转型期文化管理实操)

ISBN 978 - 7 - 5020 - 3785 - 7

I. ①市… II. ①张… III. ①煤炭工业 - 工业企业管理 - 研究 - 唐山市 IV. ①F426. 21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 263343 号

煤炭工业出版社 出版  
(北京市朝阳区芍药居 35 号 100029)  
网址: [www.cciph.com.cn](http://www.cciph.com.cn)  
唐山丰电印务有限公司 印刷  
新华书店北京发行所 发行

\*  
开本 787mm × 960mm<sup>1</sup>/<sub>16</sub> 印张 125<sup>1</sup>/<sub>4</sub>  
字数 1734 千字 印数 1—3 000  
2011 年 5 月第 1 版 2011 年 5 月第 1 次印刷  
社内编号 6595 定价 300.00 元  
(共十册)

---

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

# 《煤炭企业转型期文化管理实操》编委会

编委会主任 张文学 殷作如

编委会副主任 苗久合 张志富

编委会委员 李 国 张雨良 杨忠东 王树春

郑顺喜 高启新 安建华 汤守会

王和贤 张守诚 李满起 李 军

焦建国 周立冰 周玉君 王幸斌

## 本书编委会

编委会主任 刘双勇

编委会副主任 赵林根 李满起 王学俊

编委会委员 安宝存 董朝军 刘晓光 吴建华

王晓云 高继新

主 编 张 建

# 跨入文化管理新境界

## (代序)

重视文化建设是企业长寿、基业长青之道。开滦集团,诞生于中国近代“洋务运动”,跨越三个世纪而长盛不衰、历久弥新,其厚重的企业文化是这个企业恒久发展的宝贵动力源。在新的历史时期,面对多变的市场竞争环境,我们既要珍视一百多年积累下来的文化资源,又要树立开放的大文化观,对自身文化加以严格审视,传承其文化精髓,革除其病态基因,不断构建满足企业转型发展、科学发展、持续发展的新型企业文化,使传统企业文化在历史中传承,在现实中扬弃,在开拓中创新,在发展中升华,努力把我們拥有的文化优势转化为竞争优势、效益优势和发展优势。

当前,开滦集团正站在一个新的历史起点上。全面推进企业发展战略,打造主业突出、结构合理、多元经营的国际一流、国内领先的现代化大型企业集团,实现“开放融入、调整转型、科学发展、做大做强”的宏图伟业是新时期开滦人所肩负的历史使命。战略的成功实现需要执行原动力,这个执行原动力来自企业文化。如果我们把企业战略比作一列前行的火车,企业文化就是这列火车的引擎,是驱动思想变革、理念提升、习惯转变、管理创新、产业升级等诸多战 支撑要素的根本动力。在市场经济环境下,企业文化建设的核心任务就是要提升企业的战略执行力。

在由内向外、由封闭到开放、由熟悉到不熟悉、由低风险到高风险的转型发展和战略实施过程中,文化的碰撞和价值理念的冲

突在所难免。基于对转型过程中的文化冲突问题、企业扩张中的文化融合问题、战略发展中的文化支持问题的认识和把握,我们明确了企业文化创新和重塑的方向:由管理控制型文化向开放融入型文化转变;由基因驱动型文化向战略主导型文化转变;由企业文化建设向企业文化管理、实施经济文化一体化战略转变。

企业文化是以文化塑造人的过程。企业发展需要以经营者的文化理念为指导,但经营者的价值追求只有变成全体员工的共同追求,才能真正形成推动企业发展的强大力量。企业文化建设的根基和实践主体是全体员工,只有把经营管理者的亲自倡导、身体力行,与广大员工的生产实践紧密结合起来、统一起来,企业文化才能落地生根。由此也确定了企业文化建设的重点:以新的战略为导向,构建推动转型发展的企业文化执行系统;通过构筑共同愿景,增强目标愿景的感召力;重塑企业价值观,发挥价值理念的导向力;打造开滦金字招牌,强化百年品牌的传播力;整合企业行为文化,提高企业文化的执行力。通过重塑企业文化,让弱势文化变强大,让零散文化变系统,让病态文化变健康,让先进文化变卓越,使企业文化更好地引领战略、服务战略、支撑战略。

现有的物质资源总会枯竭,唯有生生不息的文化使企业拥有不竭动力。开滦集团在历史品格与时代感悟相融合之时,确定了企业新时期的价值取向:开放的胸怀,报国的责任,包容的品质,创新的激情,争先的气魄和特别能战斗的伟大精神。这些优秀的文化基因,不仅是开滦集团过去战胜各种困难、创造伟大业绩的精神支柱,也必将成为开滦集团做大做强、再铸辉煌,永远走在时代前列的强大文化驱动力。

企业文化理论和实践是开放、动态的创新过程,永远是一个生

成、发展的概念。在继承与创新中所形成的以战略驱动、开放融入、经济文化一体化为特征的新时期开滦集团文化，必将引领和推动百年开滦基业长青，在科学发展的历史舞台上绽放出更加绚丽的光芒！

A handwritten signature in black ink, appearing to read '张文军' (Zhang Wenjun). The characters are fluid and stylized, with the first character '张' being particularly prominent.

2010年10月



# 前 言

企业的核心竞争力在于企业的管理优势,在于多年来积累的成功管理经验、不断创新的精神和企业凝聚力,使其拥有良好的管理资源(管理理念、管理模式、管理方法)优势、技术资源优势、人力资源优势等,特别是形成了“人气和谐、创新主动”的企业文化。因此,正确地把握和利用这些管理优势,大胆地解放思想,加大改革创新和勇于实践的力度,积极探索实践企业管理模式和企业文化建设的创新之路,始终是开滦集团荆各庄矿业公司探索实践企业生存与发展的关键所在。

市场化精细管理体现的是员工自主管理。自主管理的精髓是先进理念、较高素质、有效机制和规范行为的一体化。理念是导向,素质是基础,有效的机制是保证,规范而和谐的企业文化是企业自主管理的动力源。

《市场化精细管理实操》一书是在煤炭工业出版社2005年出版的《市场化精细管理》一书的基础上,以开滦集团荆各庄矿业公司近几年管理模式创新发展和实施市场化精细管理的实践成果为例,介绍了市场化精细管理的组织结构、业务流程、运行机制、专业化市场的运行模式和基层单位的管理模式。

本书内容的重点放在实际操作上,对指导煤矿企业及基层单位实施市场化精细管理具有参考作用。

本书在编写过程中得到了开滦集团公司刘双勇、赵林根等

领导和荆各庄矿业公司党政领导李满起、王学俊、安宝存等人的支持和指导,以及相关部门和单位同志们的帮助,在此一并表示感谢。

编 者

2009年8月

# 目 次

<b>第一章 市场化精细管理概述</b> .....	1
第一节 市场化精细管理产生的背景 .....	1
第二节 市场化精细管理的基本内涵 .....	6
<b>第二章 组织管理体系</b> .....	13
第一节 市场化精细管理的层次划分 .....	13
第二节 各层次的管理职能 .....	15
第三节 各层次间的关系分析 .....	17
第四节 案例 .....	18
<b>第三章 业务流程体系</b> .....	20
第一节 政策制定与执行流程 .....	20
第二节 专业市场运作流程 .....	22
第三节 内部结算业务流程 .....	27
第四节 案例 .....	35
<b>第四章 内部价格体系</b> .....	38
第一节 单一价格 .....	38
第二节 综合价格 .....	41
第三节 基层单位内部价格 .....	42
<b>第五章 预算管理体系</b> .....	51
第一节 概述 .....	51
第二节 预算管理的基本内容 .....	51

第三节	基层单位工程预算管理 .....	60
第四节	班组工程预算管理 .....	66
<b>第六章</b>	<b>经营核算体系 .....</b>	<b>72</b>
第一节	内部成本核算办法 .....	72
第二节	核算过程与薪酬分配 .....	73
第三节	案例 .....	77
<b>第七章</b>	<b>绩效评价体系 .....</b>	<b>81</b>
第一节	绩效评价的原则及内容 .....	81
第二节	绩效评价的考评业务流程 .....	85
第三节	绩效评价结果的应用 .....	86
第四节	案例 .....	86
<b>第八章</b>	<b>调控仲裁体系 .....</b>	<b>88</b>
第一节	调控仲裁功能 .....	88
第二节	调控仲裁层次及职能 .....	89
第三节	调控仲裁业务流程 .....	91
<b>第九章</b>	<b>信息管理体系 .....</b>	<b>93</b>
第一节	企业管理信息系统的功能效用 .....	93
第二节	经营管理信息系统简介 .....	94
第三节	其他管理信息系统的开发 .....	108
<b>第十章</b>	<b>基层区队运转模式 .....</b>	<b>111</b>
第一节	811队管理模式 .....	111
第二节	标准工序模式 .....	123
第三节	项目负责制模式 .....	135
<b>附录</b>	<b>市场化精细管理的运行规则和办法 .....</b>	<b>148</b>
附件1	市场化精细管理调控仲裁规则 .....	148
附件2	资金市场运行办法 .....	153

附件3	产品市场运行办法 .....	165
附件4	开拓运输市场运行办法 .....	174
附件5	电力市场运行办法 .....	183
附件6	设备市场运行办法 .....	190
附件7	物资市场运行办法 .....	204
附件8	安全市场部经济运行办法 .....	228

# 第一章 市场化精细管理概述

为适应市场经济的需要,加快企业改革与发展的步伐,积极推进企业管理创新,全面提升企业文化和经营管理水平,开滦荆各庄矿业公司于2004年1月1日起在全公司实施了市场化精细管理模式。这种新型的管理模式引起了开滦集团公司内外的广泛关注,得到了开滦集团公司领导、煤业公司领导的大力支持和帮助,被评为“开滦集团公司2004年度‘十大管理创新’”成果,获河北省煤炭行业“2004年度现代化管理成果一等奖”,河北省企业管理现代化创新成果二等奖。这种管理模式打破了传统的企业管理方式方法,特别是该公司务实求效的做法,敢于面对并采取有效方法解决企业内部管理中的诸多问题,将市场机制引入企业内部管理之中,下放经营管理权,对内部区队实行“企业化经营”,不仅使一个资源濒临枯竭的矿井焕发了青春和活力,而且为煤矿企业走出传统的管理模式进行了有益的探索与实践。

## 第一节 市场化精细管理产生的背景

### 一、企业的生存环境

#### 1. 企业概况

开滦集团荆各庄矿业公司(原开滦矿务局荆各庄矿),是一个国有大型煤炭生产企业,始建于1958年。由于受“大跃进”、“文革”的影响,1962年停建,1970年复建,1975年正式建矿,1976年开始试生产,但遭受“7·28唐山大地震”的破坏,刚刚试生产的矿井被淹。经过紧张有序的“抗震抢险、排水复矿”工作,直到1978年12月26日——“党的十一届三中全会”闭幕后4天才重新生产,1979年1月1日正式投产。

荆各庄矿业公司的地理位置优越,它位于河北省唐山市开平区栗园镇境内,距市中心 18km,北距大秦线和 102 国道 10km,南距京山线和 205 国道 7km,公司有自备铁路,北到陡河发电厂,南与“京山线”相接,距秦皇岛、塘沽、京唐港均 100km,路运、汽运、海运十分便利。

该公司的主要产品为气煤,发热量为 16.7~20.9MJ/kg,具有燃点低、不结焦、不结渣、产气量大等优点,是动力发电、工业锅炉、水泥煨烧、高温干馏、制造城市煤气等最为理想的用煤。

该公司的设计生产能力为  $120 \times 10^4 \text{t/a}$ ,经过技术改造,核定生产能力为  $170 \times 10^4 \text{t/a}$ 。由于资源趋于枯竭,目前年生产能力低于核定生产能力。

## 2. 资源环境

荆各庄矿业公司的煤田属于开平煤田的一个独立分支,煤田分布为一个有限的盆状结构,可采煤层有 9 号煤层、11 号煤层、12-1 号煤层和 12-2 号煤层。开采方式采用多水平分区式煤层联合布置方式,开采方法为“恒底上行分层采煤法”。生产水平有三个,即第一水平(-375m 水平)、第二水平(-475m 水平)、第三水平(-530m 水平),地面有主井、副井、风井通往-375m 的第一水平。一水平有 5 个采区,目前,东一采区、东二采区已全部采完,西一采区、西二采区还有少量可采工作面,南翼采区正在开采煤柱。二水平的 4 个采区也已基本采完。由第二水平再通过暗斜方式到达第三水平,三水平只有一个采区,即深部采区。该采区储量少、构造多、倾角大,且受地面村庄搬迁的影响,预计不会为矿井带来较强的生产后劲。

目前,为保证完成生产任务,荆各庄矿业公司安排了三条综采线生产,工作面走向长度为 200~300m,面长倾向也在 100m 以内,因而搬家倒面非常频繁。

该公司为进一步加大荆各庄井田区域内的储量挖潜力度,对薄煤层、复采区、边角余煤进行探掘,以掘促采,以掘代采。同时引进新设备、采用新工艺,争取在工业广场煤柱、东新庄煤柱、F<sub>3</sub>断层煤柱等呆滞煤量中采出更多的煤炭,延长矿井服务年限。同时,紧紧抓住邻近煤矿资源整合的机遇,利用三年左右的时间,使邻近煤炭资源开采达到  $50 \times 10^4 \text{t}$  以上。加上荆各庄井田区域内挖潜开采的产量,将整个矿井的生产水平稳

定在年产 $100 \times 10^4$ t以上,服务年限延长到2020年以后。

### 3. 技术装备

荆各庄矿业公司是机械化生产的矿井,主要技术装备是综采综掘设备。目前荆各庄矿业公司的综采设备主要有G320-13/32型支架、G320-95/28型支架、EFQ-2400/16/24型支架,375型采煤机、200型采煤机,730/320型刮板输送机 and 630/220型刮板输送机等,主要的综掘设备有包头掘进机(EBZ-75型)、晨光掘进机(EBLM-55型)、S-100型掘进机,这些设备都是1997年以前投入使用的。

设备的陈旧老化,不仅造成事故率高、效率低,而且带来较高的维修费用。

### 4. 企业效益

在产品收入上,一方面,由于受煤种(动力用气煤)的限制,荆各庄矿业公司不能生产和精选高价格的精煤,只能生产和销售原煤,因而无法从近几年煤价大幅度上涨中获取较高的收益;另一方面,由于发热量相对较高的9号煤层产量比大幅度降低,致使荆各庄矿业公司原煤销售的发热量由过去的4200大卡(17585kJ)下降至3900大卡(16329kJ)以下,在按照发热量计划的电煤市场中,产品收入将受到严重影响。此外,由于荆各庄矿业公司毗邻大唐热电厂,全集团公司供热电厂的电煤计划指标也大部分由荆各庄矿业公司承担。因此,荆各庄矿业公司必须在保证完成电煤计划指标后,才能适当销售地销煤。由此可见,荆各庄矿业公司要想借煤炭形势大好的局面获取较多的产品收入的可能性不大。

在企业成本上,一方面,由于生产战线延长、工作面搬家倒面频繁、设备陈旧老化等因素,生产费用逐年增加,造成企业的制造成本逐年提高;另一方面,由于国民经济的快速增长和物价的上涨,企业的成本费用也随之增加,如电费、材料费、各种津贴补贴等增加,作为一个成本中心,在必须保证提高员工收入的前提下,控制其他成本的难度越来越大。

## 二、企业发展的需要

### 1. 企业管理沿革



荆各庄矿业公司正式投产的前10天——1978年12月22日,我国发生了一件改变全国经济命运的大事情——党的十一届三中全会召开,并作出了“从1979年起,把全党的工作中心转移到社会主义现代化建设上来”的伟大战略决策。30年来,荆各庄矿业公司伴随着改革开放的步伐,在企业改革发展与管理创新的道路上稳步前进。

——1980年,即投产第二年,原煤炭工业部将该公司列入“建设现代化矿井”之列。

——1982年,原煤炭工业部选定该公司为全国煤矿“吨煤工资包干”试点单位。

——1982年至1984年,该公司在全国统配煤矿矿际竞赛中获“先进矿”称号,并连续三年被原国家经贸委命名为“经济效益先进单位”。

——1985年,该公司在全国统配煤矿中再次率先改革,实行了“产量任务总承包”,对煤炭企业的改革与发展进行了积极的探索与实践。

——1989年开始,该公司迈进现代化矿井建设行列,连续8年被原煤炭部、中国煤矿总公司、能源部命名为“现代化矿井”和“质量标准化矿井”。

——1992年,该公司又率先在煤炭企业中将“产量任务承包”逐步转换为“效益承包”,将企业的部分成本指标承包到基层单位。

——1994年,该公司推行了“现场规范化管理”,被原能源部授予“全国煤矿现场规范化管理先进单位”和“现场规范化管理最佳单位”。

——1995年,该公司开始把外部市场运行机制引入内部经营管理之中,重新制定内部价格体系,构建专业要素市场,实施了“内部市场化管理”。

——1997年,该公司按照生产、后勤、多经和综合机关相对独立的形式构建了“三加一”管理模式。同年下半年,该公司在采掘工作面实施了“资产运营管理”。

——1999年,该公司将效益承包延伸到班组,实施了“班组经济核算”管理,获1999年度河北省煤炭企业现代化管理一等奖。并获