



企业成功之路
The Way to Success

WO YU WO DE QIYE

我与我的企业

王会成 编著

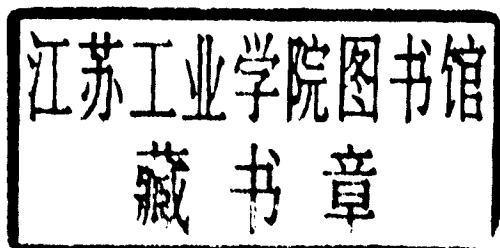


内蒙古科学技术出版社

企业成功之路

我与我的企业

王会成



内蒙古科学技术出版社

企业成功之路
我与我的企业
王会成 编著

出版发行/内蒙古科学技术出版社

地 址/赤峰市红山区哈达街南一段4号

电 话/(0476)8224848 8231924

邮 编/024000

责任编辑/宝 乐

封面设计/宋 瑜

印 刷/滨州教育印刷厂印刷

开 本/850×1168 1/32

字 数/100千

印 张/5.125

印 数/1—1000册

版 次/2001年3月第1版

印 次/2001年3月第1次印刷

ISBN7—5380—0876—4/Z.117 定价:15元



前 言

保安煤矿最早是一个县办小矿,华宁集团是以保安煤矿为骨干的企业。我本人,是参加保安煤矿早期建设的老工人,后来走上了领导岗位,现在是华宁集团的董事长兼总经理。每当回顾自建矿到今天的历程,作为一名老矿工,我总是感慨万分。感慨之余就想,该怎样让人们了解这个企业从小到大、从弱到强的艰难历程和走过的漫长道路?该怎样才能使华宁集团更加健康地发展下去?怎样使大家给我们的企业更多的关注和支持?怎样把我们在长期实践中得到的经验和教训总结出来,以作为相关企业的参考和借鉴?因此,我就萌生了一个想法,打算在我空闲时间或者将来退下来后,把我们企业的发展以及我本人的成长历程写出来,可惜空有此想法多年,因工作太忙,始终没有动笔。

事物的发展却总有那么多的巧合,来我们单位帮助支持的很多,来参观学习的也不少,其中山东科技大学是我进修学习的地方,也是我经常求教咨询的学校,这里有我的老师,也有许多同行和朋友,高昌海研究员就是其中一位。他大学毕业后留校参加的第一次社会实践就是在保安矿,我们曾共事1年多,彼此结下了深厚的友情。他对我和对保安煤矿都有着深刻的了解,多年来更是一直关注着我们的企业发展。他工作之余从事管理和科学思维方法问题研究,认为保安煤矿的发展是一个很好的研究对象,曾多次提出让我们对企业的发展历程给以总结。去



年,他带领部分教师来我们企业进行调研,提出了不少宝贵的意见和建议,并作为科研课题写出了调研报告,对我们很有指导和参考价值。同时,也促使我再次萌生动笔的念头。在他和山东科技大学部分教师的支持帮助下,几经反复,我终于完成了这本《我与我的企业》,算是实现了多年的心愿。

在完成本书的过程中,除高昌海研究员多次提出宝贵的建议和给以指导外,孙兆东、刘克敌、程家义、孙春玲、于岩红、王慧秋、林金钟、夏耀明、郭菊松、刘焕之、徐咏梅、尹建华、张秋红等诸同志曾给予热情的帮助,并不同程度地参与了本书的撰写工作,在此谨向他们表示诚挚的谢意。同时,我愿借此机会,感谢华宁集团的各级负责同志和全体职工多年来给予我的信任与支持,但愿他们为华宁集团的发展再立新功。

由于工作繁忙,时间仓促,特别是我水平有限,这本小册子肯定有不少缺陷,也不可能完全写出华宁集团的全貌和精神实质。为了建设有中国特色的社会主义新型企业,本书权作抛砖引玉,敬请同行专家批评指正。

王会成

2000年11月



目 录

前言	1
第一章 保安煤矿发展战略分析	1
第一节 保安煤矿发展战略	1
第二节 调整企业内部结构,转换企业经营机制	4
第三节 保安煤矿的集团化发展	8
第二章 管理运行分析与企业发展	20
第一节 管理运行分析	20
第二节 生产管理分析	30
第三节 劳动管理分析	33
第四节 物资管理分析	39
第五节 设备管理分析	47
第三章 保安煤矿企业经营机制	60
第一节 保安煤矿企业经营机制的形成	60
第二节 保安煤矿企业经营机制结构	72
第三节 保安煤矿的生产经营过程	83
第四章 保安煤矿竞争力分析	89
第一节 保安煤矿核心能力的培育	89
第二节 保安煤矿竞争力及其评价	96
第五章 保安煤矿激励机制研究	100
第一节 保安煤矿内部员工的激励	100
第二节 保安煤矿客户激励研究	107



第六章 保安煤矿信息管理	111
第一节 保安煤矿市场信息管理.....	111
第二节 保安煤矿营销人员管理.....	113
第三节 保安煤矿竞争者市场信息管理.....	115
第四节 保安煤矿财务信息管理.....	118
第七章 保安煤矿市场营销管理机制研究	121
第一节 保安煤矿营销组织机构.....	121
第二节 保安煤矿人员配备.....	125
第三节 保安煤矿市场营销岗位职责设计.....	129
附录 他与他的世界	133
——记山东华宁集团董事长王会成	



第一章 保安煤矿发展战略分析

企业战略管理是企业保持强劲的竞争优势和赖以长期生存与发展的前提条件。市场经济条件下环境多变、竞争激烈,战略管理的重要性就更为突出。作为保安煤矿的决策者,为了驾驭自己的命运,在时间上就必须以更加长远的观点统筹企业目前与未来的发展;在空间上以更广阔的视野和更专业的角度管理自己的活动;在管理的内容上,要更加着重企业能力的再生与创造。通过制定企业战略,明确企业的发展方向,企业内部有一个统一的指导方针和行动纲领,就有利于发现各种机会和问题,就可以尽早做出反应,并对战略方向进行及时的调整,以便更加有效地追求战略目标。

第一节 保安煤矿发展战略

作为华宁集团的核心层企业,保安煤矿今后的发展将直接影响整个集团的发展,为此,对其进行长远发展的定位需要特别谨慎和准确。对保安煤矿的发展战略,我们领导班子经过长期的探索与实践,并参考征询了有关专家的建议,最后终于制定出保安煤矿发展的宏伟蓝图。

市场经济的真正形成和完善需要相当长的时间。首先,需要建立一个社会主义市场经济体制的理论体系;第二,需要根据理论框架形成一套规则、规范、法律、条令、规定、制度;第三,更



需要时间用这些规定、制度规范人们的行为,使人们自觉地按照市场经济规则运行。

目前的市场经济还处于一个无序的状态,从无序到有序要有一个过程。在这个过程中,谁善于学习,适应价值规律,谁就能争取主动,求得企业的生存和发展。

市场经济是国际资源的优化配置,实际上就是敞开国门平等竞争。优胜劣汰、强者生存是市场竞争的规律。搞市场经济,必须受市场供求规律的制约,必须受价值规律的制约。质劣价高的产品就没有市场,没有效益,惟一的出路便是倒闭。就保安煤矿来讲,绝不会因为是小煤矿,煤层薄、煤质差、条件艰苦、环境恶劣,市场就会给你一个超过价值规律决定价格水平的价格,市场经济只认产品和质量。市场经济的残酷和无情正是从这里表现出来的。在竞争中失败,便丧失了生存和发展的基本条件。西方资本主义国家企业倒闭就是市场经济的结果。

市场经济对煤炭企业来讲尤其生疏。煤炭工业作为国民经济发展基础的能源工业,长期处于国家计划的严格控制之下,如今突然大门洞开,感到既新鲜又无所适从。煤炭大量积压,贷款难以回收,生产不能连续,甚至工资都不能保证,陷入重重困难之中。即使像兖州矿务局这样公认的煤炭行业的“超级大国”、“第一世界”,也同样是困难重重。其次,运输能力紧张、供求关系的变化,也必然会导致这样的结果。第三,市场经济条件下,“等、靠、要”的传统做法已不现实。面对以上艰难局面,我们认为煤炭企业必须以一种全新的思想、全新的方式来看待和思考这个问题,也就是按优胜劣汰的思想,按价值规律和供求规律的要求,无论是战略布局、具体政策还是规范规定都要按一个全新的坐标系定位。过去计划经济时期形成的一套思路,包括技术



政策、技术发展方向、资源政策都必须重新构造,而最重要的是要明确效益是一切经济活动的中心。

市场经济把煤炭企业逼到了这种境地,面对困境,我们保安煤矿必须去思考未来自己企业的发展问题,探索自己企业的出路和希望,规划企业的发展战略。

结合保安煤矿的具体情况和社会主义市场经济体制的要求,我们认识到,当今最迫切的是把煤和非煤并重发展作为企业应该采取和必须采取的发展战略。过去所谓的以煤为主多种经营已不能作为整个煤炭行业的发展战略,或者说以煤为主多种经营已经不利于甚至会妨碍企业的生存和发展。因为以煤为主多种经营没有量化的概念,作为行业的发展政策或许很正确,但具体到一个企业,没有任何指导意义,也有失科学性,不能适应市场经济和参与国际竞争的要求。如对转产的矿井它就不是以煤为主的问题。

选定煤与非煤并重发展作为煤炭企业发展的战略方针,就是有利于保安煤矿参与市场竞争,即把煤从原来的煤矿“小社会”中分离出来,参与竞争;有利于逐步形成企业内部生产的专业化、集约化程度,提高效益和效率;有利于把煤和非煤,以及企业的整体效益进行量化考核,确定明确的目标体系。

选定煤与非煤并重发展的战略方针后,首先就是要解决人员分流问题。人员分流的主要方向是非煤产业。它不仅要分流富余人员,而且要在保证煤炭产量的前提下把大批生力军从生产一线减下来,减少工作面数量,提高工作面单产。由于工作面减少,掘进率自然就降低,掘进队也相应减少,职工减少,机电人员维修人员也会大大减少,同时又减低了巷道和设备的占有率,管理体制也将会变得非常简练,效率会大幅度上升。



大量人员向非煤产业的转移,要求必须对非煤产业进行全面的结构调整,仅仅靠为矿区的生产、生活服务的一些商业网点和项目显然不够,也没有发展前途。矿区是有限的、矿区内的市场也同样有限,煤炭企业的稳定、协调、健康发展,不但包括煤,还必须包括非煤这一大块内容。非煤发展的思路必须走出矿区,走向社会,走向国内市场,甚至国际市场。同时,要迅速实现由安置型向效益型的转变,不断积蓄力量,逐步把企业建设成为煤与非煤并重发展、互为依据、互相促进、跨行业、跨所有制的集团化公司,从而彻底改变保安煤矿的面貌。

这一战略目标的实现,重要的还是机制转换和发展问题,并且要经历一个过程。我们意识到,在保安煤矿现有基础上,在较短时间内实现发达国家那样的高度集约化、专业化、社会化是不现实的,但是将企业负担的很多社会职能迅速分离出去并不难。我们的设想是首先把非煤扶持起来,等条件成熟了再交给社会,通过一段时间的努力,最终达到企业专业化、集约化和社会化生产,走一条保安煤矿发展壮大新路子。

第二节 调整企业内部结构,转换企业经营机制

保安煤矿发展战略的制定与实施,使得企业各级领导及广大职工的思想观念有了很大转变,但仍有很多人并没有从思想上摆脱计划经济的束缚,面对市场的挑战缺乏紧迫感和危机感,企业自主意识不强。他们没有意识到,保安煤矿面对市场经济的巨大压力,必须用新思路深化改革,依靠改革加快发展,摆脱困境,走出低谷。

因此,保安煤矿深化改革的重点就是转换经营机制,增强企



业活力。在企业内部机制转换上,进一步改革煤矿的管理模式,调整企业内部结构,确立新型关系,以适应市场经济的发展要求,为建立集团公司奠定基础。

现在看来,保安煤矿建立集团公司是企业组织制度的重大改革,而且是相当成功的改革。当初,在具体操作上,我们抓住了以下几个重要环节:

1. 简化企业社会性职能,促使生产要素按市场经济规律流动和组合,形成小社会、大生产的新型企业的生产关系格局,最大限度缩小和减少企业的社会性职能

甩掉社会包袱,轻装上阵,使煤矿真正成为集团公司的生产中心和经营管理中心。我们进行调整的突破口在于从整体上对煤矿内部的生产关系加以分割和重新组合,把与煤炭生产无直接关系的部门和单位从矿上分离出去,按照其服务的性质和功能分别成立具有相对法人资格的独立经济组织,大力兴办第三产业,从而在矿内形成一种第三产业与第二产业之间服务与被服务的关系。在具体运作上,把财力物力集中投向生产环节,在可能的情况下把部分流动资金和生产经营获得的收益,通过一定的形式,如有偿服务转移给第三产业,从而在内部形成以第二产业扶持第三产业,第三产业又推动第二产业,互为依托,共同发展的运行机制。在此基础上,应积极地去协助煤矿形成这种新型关系和规范矿内已形成的这种新型关系,条件成熟后可成立诸如生活服务、维修加工等各种公司,使其服务社会化,在整个矿区内逐渐形成比较完整的经济秩序。

2. 改变企业内的劳动、物资、运销、机电等部门与煤矿一级单位之间行政隶属关系,建立企业内部市场

各部门按照经济效益最大化的原则,逐渐变成完全独立的



经济实体;共同遵循市场经济规律,实现相互间的功能。运营过程中,在利益机制和法律约束机制下履行合约协议所界定的职责和义务,并获得利益。进而,把这种矿区内的市场经济机制逐渐与社会的市场机制衔接,允许跨矿界、跨矿区、跨行业的生产与服务的接口,形成生产要素市场、劳务市场的竞争格局。为此,我们变革了旧的管理体制,重新划分企业内各单位的权限,将经营自主权全方位地划归到各单位。随着矿区内各种相对独立的经济实体的不断形成和完善,计划经济赖以存在的经济基础将发生本质变化。实践证明,权力高度集中的管理体制,无助于增强企业活力。大力精简机构,归并或取消众多的分工过细和职责交叉的专业处室部门,组建必要的综合管理部门。另外,增强公司监督、咨询和服务的功能,把企业的工作重点放在按国家的法律与法规监督资源开发、环境保护和国有资产的使用等方面,为煤矿的科技进步、市场预测与决策、改扩建项目、发展多种经营等方面提供信息,制定方案;为煤矿的产品销售、运转、物资采购、运输、贮存,设备的引进、购进、维修,劳动力的招收、培训,社会公共关系和社区关系处理等领域提供广泛的服务。

3. 精简煤矿各单位组织机构

机构不应是参照政府部门按上下对口设置,而遵循高效率 and 务实的原则,按客观需要设置。煤矿与各单位之间关系的深刻变化,要求煤矿本身的内部组织结构也要发生相应的变化。一是从直线职能型向部门型的转变,设置诸如生产部、维修部、工程技术部、财务部、材料供应部等综合性较强的职能部门,减少管理层次和管理环节,理顺内部职能关系。这也是当今大型工业企业机构设置的国际性趋势。二是从科室制向专家岗位制(或工程师制)转变,在部门内不设科室,而按专业设置专家或工



程师负责制,消除那种浓厚的官本位色彩,实现科学管理。三是从集权制向分权制转变,明确规定上一级只考核下一级的主管人员和主要生产经营指标,其余权限均划归到下一级部门,使下一级部门在管理范围内享有充分的指挥协调权,并对上一级主管部门负责。四是从一正多副向一正一副或无副职制转变。在每一管理层次或每一个管理部门只设一个正职,尽量少设或不设副职,把管理层次和管理幅度精简到最低限度,提高办事效率,减少不必要的摩擦。五是技能单一化向技能多样化转变。每一机构或部门中的成员要力图掌握多方面技能或综合技能,以便设置综合性岗位和实现灵活调动。六是从行政化向契约化转变。在各部门之间、各单位之间不再寻求一种行政对应关系,而是以内部契约的方式建立起责权利相联系的经济关系,各方面都在利益机制和法律法规的监督和约束机制下工作。七是从以生产为中心向以生产经营为中心转变,不仅有生产第一线,而且还应有营销第一线,要组建一支强有力的营销队伍,建立市场信息的收集、分析和反馈机构。

4. 调整考核指标体系,把考核的重点从生产技术性指标调整到考核生产效率和经济效益指标上来

改革“三项制度”,引进竞争机制,调动广大职工的积极性和培养职工的高度责任感,促进生产效率的不断提高。传统计划经济体制下的“三项制度”所带来的低效率是不可回避的客观现实,它与市场经济要求的企业和个人讲求高效率的潮流格格不入,更不能作为优越性的象征而大加美化。因此首先是要健全非平衡的分配制度,杜绝平均主义,切实做到公平分配、差别分配,工资奖金要向“苦、脏、累、险”的岗位倾斜。二是淡化干部与工人的界限,只承认岗位而不承认官本位,没有行政级别等级待



遇,只有按岗位计酬,岗位变动后,报酬随之变动,不存在工人按工人安排工作,干部按干部安排工作的明确界限。三是用工用人彻底贯彻能力至上这一惟一原则,完全按实际需要设置岗位和用工用人。四是强化“辞退、解聘”管理职能,把这种职能视为产生效率、维护企业利益的有效手段。五是尽快组建矿区内的劳动力市场,在矿区内逐步形成一种新型的劳动力使用和被使用的关系,把煤矿劳动人事除使用以外的职能转移到一个相对独立的经济实体中去,至少在矿区范围实行劳动力竞争上岗、优化组合和合理的流动。

第三节 保安煤矿的集团化发展

我们集团的发展经历了几个阶段。首先,以1986年3月国务院《关于进一步推动横向经济联合若干问题的规定》为标志,集团处于产品协作的萌发阶段。

然后在1987年3月,以国家计委《关于大型工业联合企业在国家计划中实行单列的暂行规定》为标志,企业集团进入计划单列的初创阶段。由于紧密联合企业共同单列计划指标,原有行政主管机关权力被削弱,集团大大加快了内部改组的进程,由此推出一批初具规模的企业集团。

1987年半年以来,企业集团进入以资产融合为特征的完善阶段,这时的企业联合,从经营权转向所有权方面,集团开始通过合并、控股、合营、企业包(租)企业等方式进行优化组合及内部改组,从而用经济效益关系替代行政干预关系,并将改革推入全新阶段。

在集团发展过程中,我们认真学习了国家有关文件,并参考



了国外相关企业发展的经验。1988年1月,国家体改委等部门联合提出了《关于组建和发展企业集团的几点意见》,强调指出:企业集团是适应社会主义有计划商品经济和社会化大生产的客观需要而出现的一种具有多层次组织结构的经济组织,它的核心层是自主经营、独立核算、自负盈亏、照章纳税、能够承担经济责任和具有法人资格的经济实体;企业集团是具有多层次的组织结构,一般由紧密联合的核心层、半紧密联合层以及松散联合层组成;集团公司是企业集团的紧密联合层,是集团的实体部分,实行资产、经营一体化;半紧密联合层的企业可以以资金或设备、技术、专利、商标等作价互相投资,并在集团统一经营下,按出资比例或协议规定享受利益和承担责任;松散联合层的企业则在集协和经营方针指导下,按章程、合同的规定享有权利,承担义务,并独立经营,各自承担民事责任;企业集协可试行股份制,进一步探索所有权与经营权分离的形式。

一、我国企业集团的组合方式及其剖析

1. 我国企业集团的组合方式

到目前为止,我国企业集团的组合方式大致分为四种类型:

产品辐射型:即以大型骨干企业为依据,以名优产品为龙头,组织专业化协作,形成多层次的配套网络。

项目配套型:即以若干个大型骨干企业及相应的大型科研设计单位为主体,实行从设备成套设计、制造供应、安装调试到人员培训、售后服务等大型系统工程或项目的成套承包。

技术开发型:即以同行业中的多个科研设计院所或大中型企业为主体,集中技术优势,开发高新技术产品。

综合服务型:即以大型企业或科研、设计单位为主体,联合商贸及技术服务单位所组成。



2. 我国企业集团剖析

从股份公司在一些西方国家得到广泛发展并成为占据主导地位的企业组织形式、企业集团在这种新的经济组织形式下得以迅速成长的历史经验看,企业集团只有在公司制度的基础上才能真正形成和发展。可以说,公司制度为企业集团的形成和发展奠定了组织基础和法律基础。没有这一基础,就不可能组建起现代的真正意义上的企业集团。

从产权制度方面看,公司制度的健全,成为组建与发展企业集团的制度前提。股份公司除具有企业法人特征外,另一个重要特征是其资产以股权形式存在,并可以进行转让。这就在产权制度上,为不同企业在资产关系上的结合创造了条件。股份公司的产权商品化、证券化,以及在这种产权形式下公司资产的流动性,使股份公司的产权可以通过股票形式在市场上实现合理流动,从而有助于打破企业实物资产的凝固、封闭状态,实现生产要素的优化配置,特别是有利于加速资本的集中,使一些效益好、有发展前途的企业,通过股份这种手段,采取控股、参股等资产联结方式,控制一批子公司、孙公司、关联公司,形成金字塔型的实力雄厚的企业集团。

通过学习,我们意识到,从领导体制来看,股份公司的领导体制是各种企业组织形式中最适合于集团化管理的体制。股份公司的领导体制一般包括决策层、执行层、监督层三个层次,经常称为董事会领导下的总经理负责制。这种领导制度实质上已成为企业集团的最基本领导制度。借悬空这种制度,企业集团的核心企业及各成员企业分别实行董事会领导下的总经理负责制,核心企业凭借对各个子公司、关联公司派遣董事和管理人员,这样,既便于实现对集团的统一领导,又保持了集团各成员