

运用市场机制 激发内生动力

——选煤中心大屯厂选煤车间内部市场化管理介绍

中煤集团大屯公司选煤中心 柏长志

2018年11月



公司推行内部市场化



工作目标

将市场机制引入企业内部管理，以市场关系为纽带，建立内部市场运营机制，通过利益链条，把企业的效益、成本、安全、质量等要求传递给每个职工，从根本上实现观念、意识、管理方式的转变，形成以市场价值要素为基础的“共创价值、共担风险、共享成果”管理机制。

选煤中心制定内部市场化运行办法

贯彻落实
公司要求

上海大屯能源股份有限公司选煤中心文件

屯能司选〔2018〕18号

关于印发选煤中心内部市场化运行办法的通知

各厂、科（部）室、车间：

现将《选煤中心内部市场化运行办法》印发给你们，请认真贯彻执行。



根据中心
要求制定

大屯选煤中心 大电厂选煤车间内部市场 运行管理办法

大电厂选煤车间
2018年2月26日

● 内部市场化管理的含义、经营理念、作用

内部市场化管理的含义：

内部市场化是运用市场经济的一般原理，将市场机制引入企业管理，以价值链理论为指导，以目标管理和全面预算为基础，以市场主体（生产经营单元）为价值结点，对生产经营管理进行业务流程再造，将企业内各项考核管理模式市场运作，通过内部价格结算，变市场主体间的行政协调关系为经营结算和行政协调相结合的服务与被服务关系，实现节支降耗和开源增收的一种企业管理方式。

内部市场化管理的经营理念：

理念一：生产节点就是价值节点、下道工序是上道工序用户，上道工序为下道工序服务。

理念二：每一个生产者都是经营者，每一种生产要素都有价格，每一天都知道经营成效，每一个市场行为都能够有效控制，每一项工作都讲究投入产出。

理念三：降成本就是增工资。

理念四：人人都是经营者，岗位都是利润源。

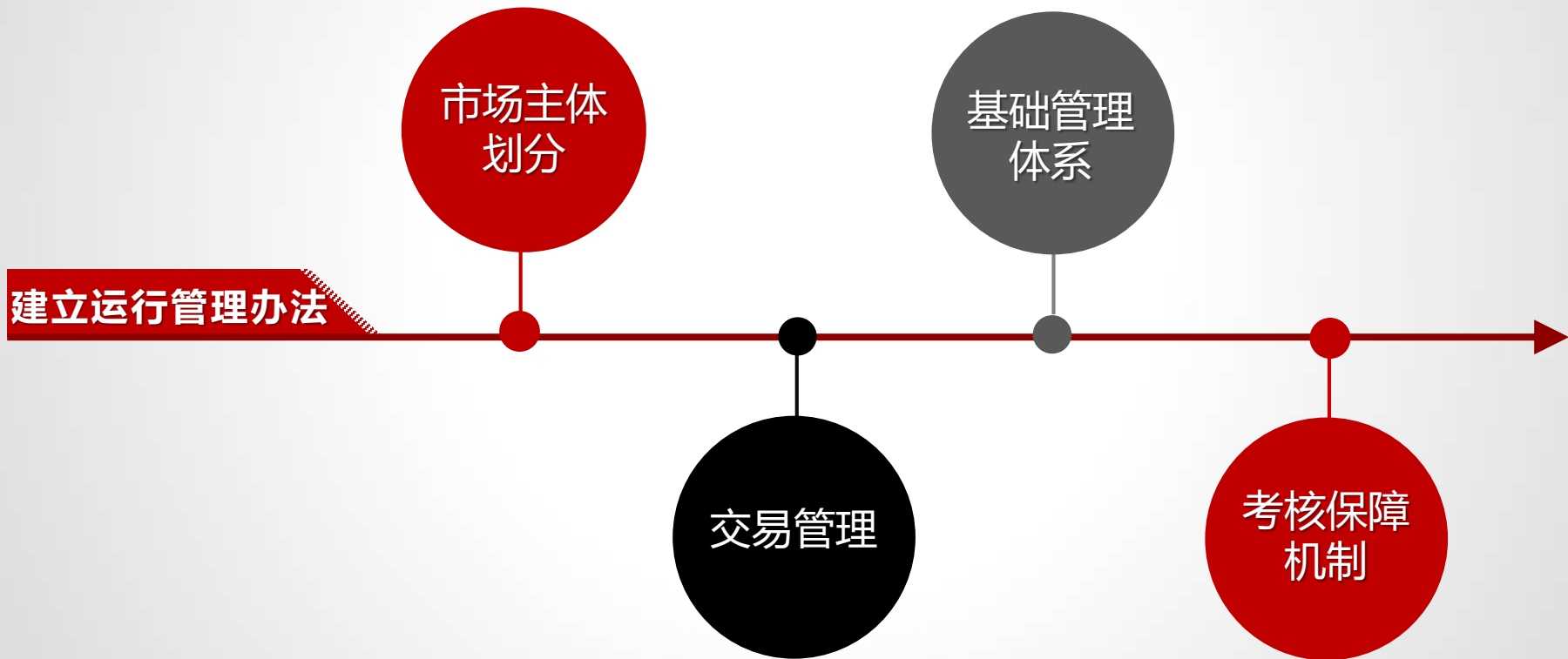
理念五：“单位发工资”向“自己挣工资”。

● 内部市场化管理的含义、经营理念、作用

内部市场化管理的作用：

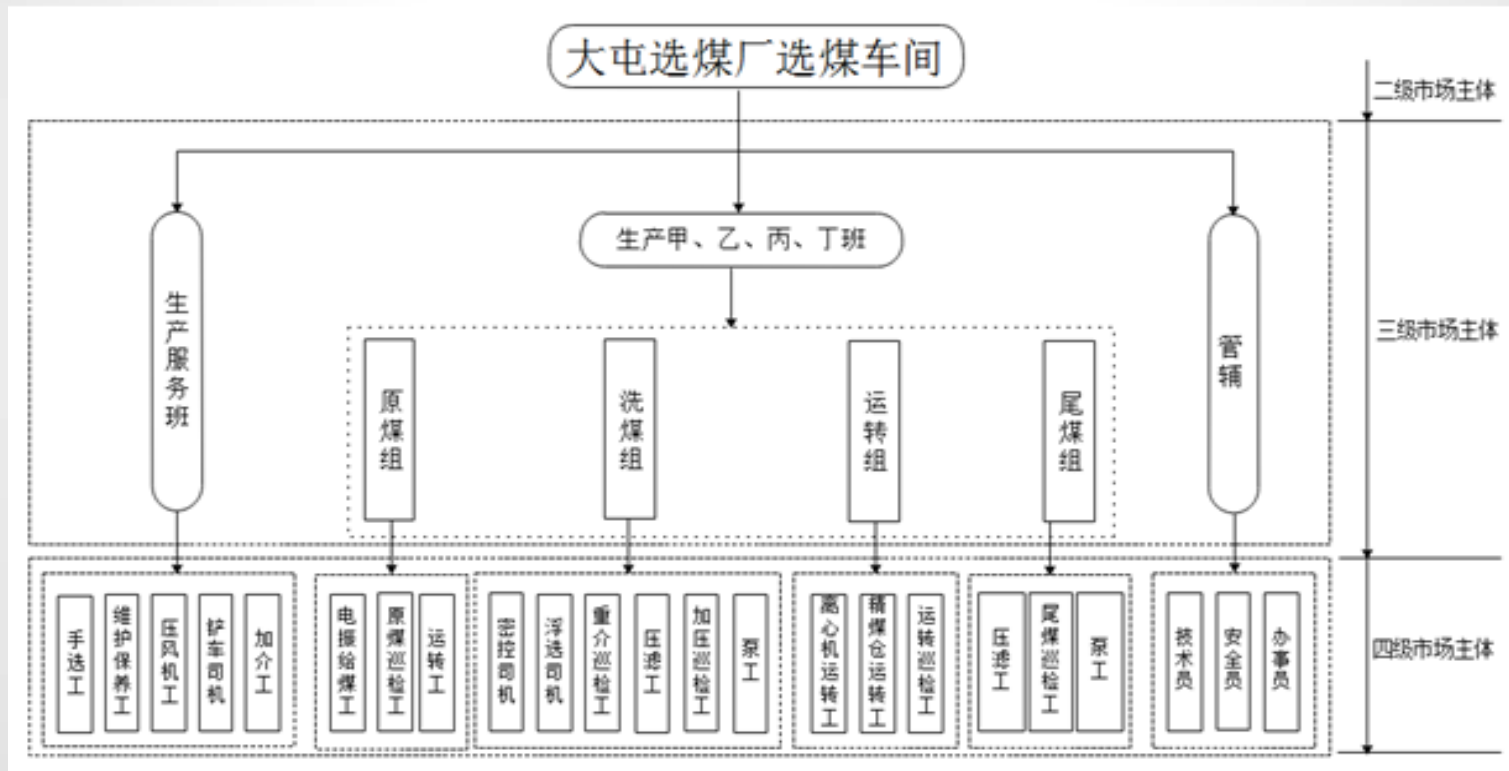
- 1. 提高劳动生产率（提效）。**通过价格结算决定收入高低。使价值创造在薪酬分配中起决定性作用，调动和发挥职工的积极性和主动性，变“要我干”为“我要干”，变“企业发工资”为“个人挣工资”，从而提高劳动生产率。
- 2. 降低生产成本（降本）。**单位材料费用支出多，工资就减少；材料费用支出少，工资就增加。使“省钱比挣钱更容易”、“节支就是增加收入”的理念落实到各级市场主体中，促使其采取一切措施去节约，努力减少费用支出，使生产成本不断降低。
- 3. 推动人才流动。**各单位按生产需要和利润最大化原则优化劳动组织。人多了自行下岗分流，人少了自然到内部劳务市场招聘员工。下岗、上岗由市场需求来确定，劳动力得以自然流动。
- 4. 促进辅助生产、后勤服务由服务型向经营型转变。**实行内部市场化后，企业将辅助生产、后勤服务单位实行有偿服务。单位为了增加收入，就能主动为企业各单位及职工搞好服务，有条件的单位还能积极对社会开展创收，促进多元化发展和经济效益的提高。
- 5. 加快科技成果的转化。**实行内部市场化后，企业将科技项目分解到主管部门及技术人员头上，把科技部门、技术人员的科研成果统一评估，按其创造的经济效益提取奖励，完不成项目的按合同规定进行扣罚，能有效调动科技人员的工作积极性。
- 6. 促进产品营销。**在推行内部市场化过程中，把市场机制引入到产品销售领域，给销售人员增加压力。在保证质量的同时，改变产品结构，实行优质售后服务，从而开拓市场，保证及时回款。
- 7. 推动管理升级。**通过实施业务流程、组织架构再造，优化价值链条，明确管控重点，使生产节点转变为价值节点、生产行为转变为市场行为，实现经济效益最大化。

选煤车间内部市场运行管理办法



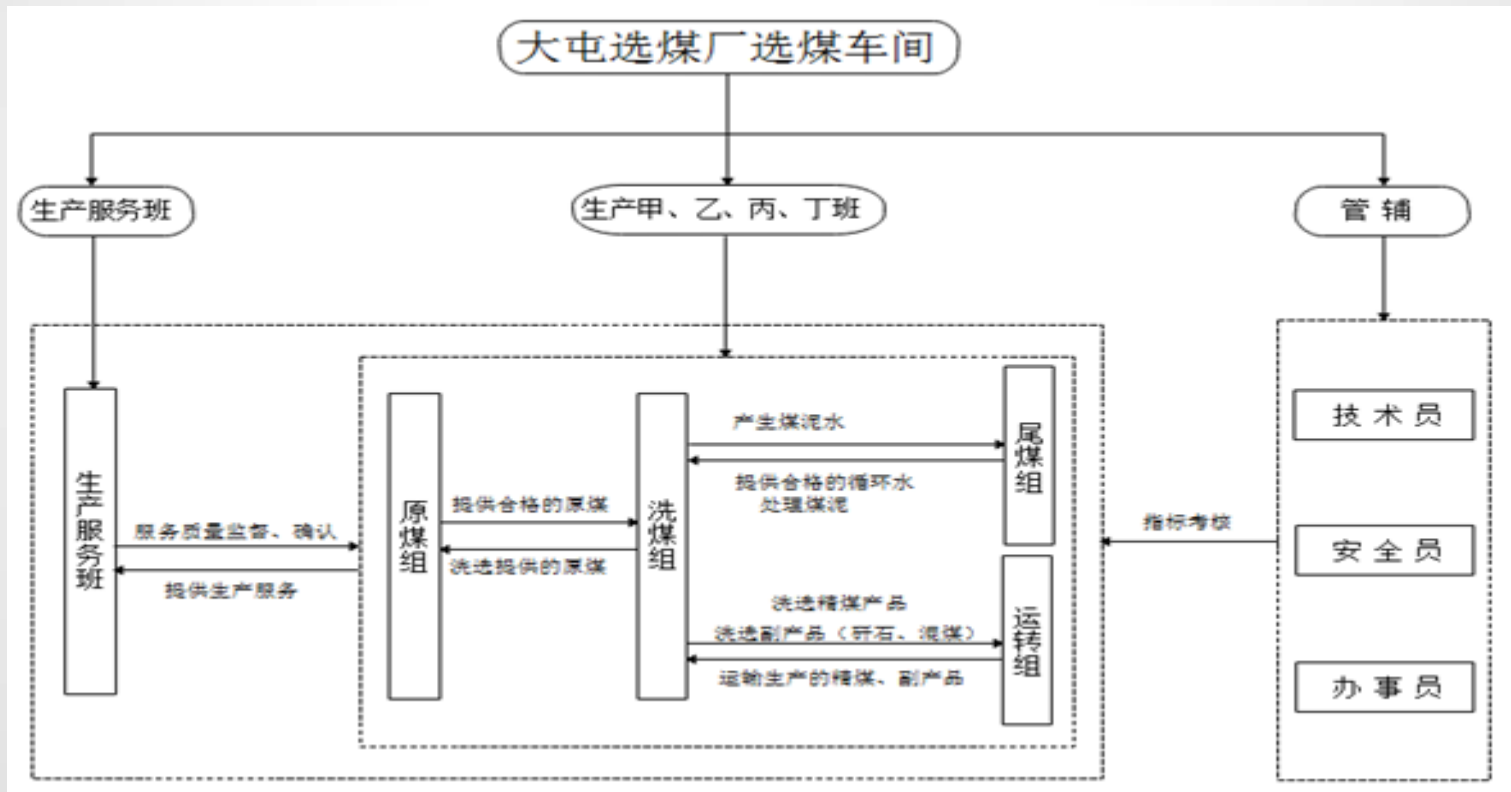
选煤车间内部市场运行管理办法

市场主体划分



选煤车间内部市场运行管理办法

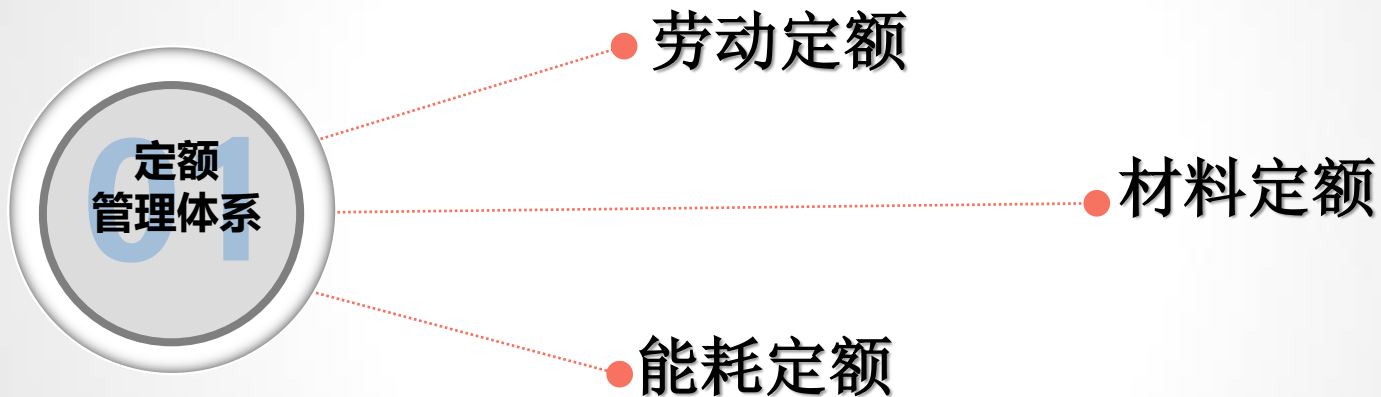
交易管理流程



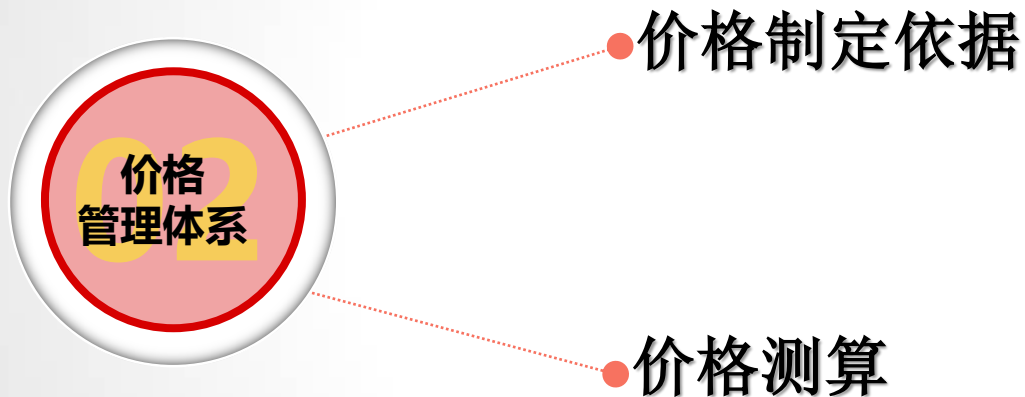
选煤车间内部市场运行管理办法



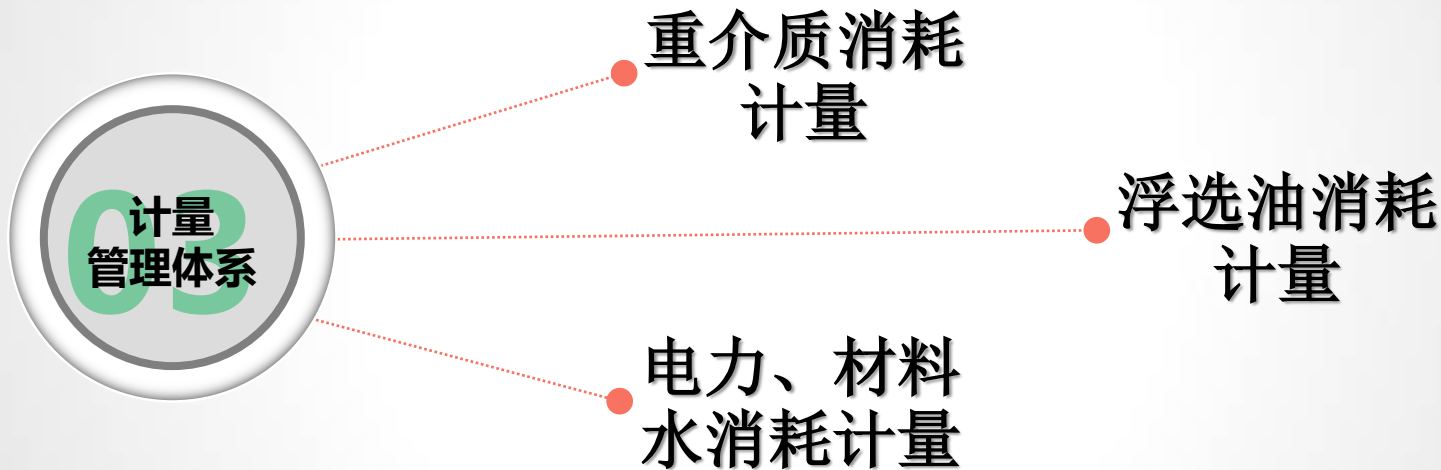
选煤车间内部市场运行管理办法



选煤车间内部市场运行管理办法



选煤车间内部市场运行管理办法



选煤车间内部市场运行管理办法



二级市场结算主体为车间，实行“月清月结”

三、四级市场结算主体为班组、岗位（个人），实行“班清班结”

◉ 选煤车间内部市场运行管理办法

二级市场主体工资构成公式

工资=总收入-总支出±奖罚

总收入包括：原煤产量、零活、各种奖励等收入；

总支出包括：材料费、电费、水费等费用。

奖罚：根据安全生产标准化等考核排名，对选煤车间进行奖罚。选煤中心相关职能科室对车间日常检查处以罚款。

◉ 选煤车间内部市场运行管理办法

三级市场主体工资构成公式

工资=总收入-总支出±奖罚（含班组管控材料节支考核）

总收入包括：完成入洗原煤量、各种工序单价收入；

奖罚：科室在日常检查对班组施工中检查出问题对责任班组进行罚款；中心直接对五型班组获得的班组直接进行奖励。车间对超额完成生产计划，对相关班组进行奖励。

总支出：水费、电费、材料费。

◉ 选煤车间内部市场运行管理办法

四级市场主体工资构成公式

工资=总收入-总支出±奖罚（含班组管控材料节支考核）

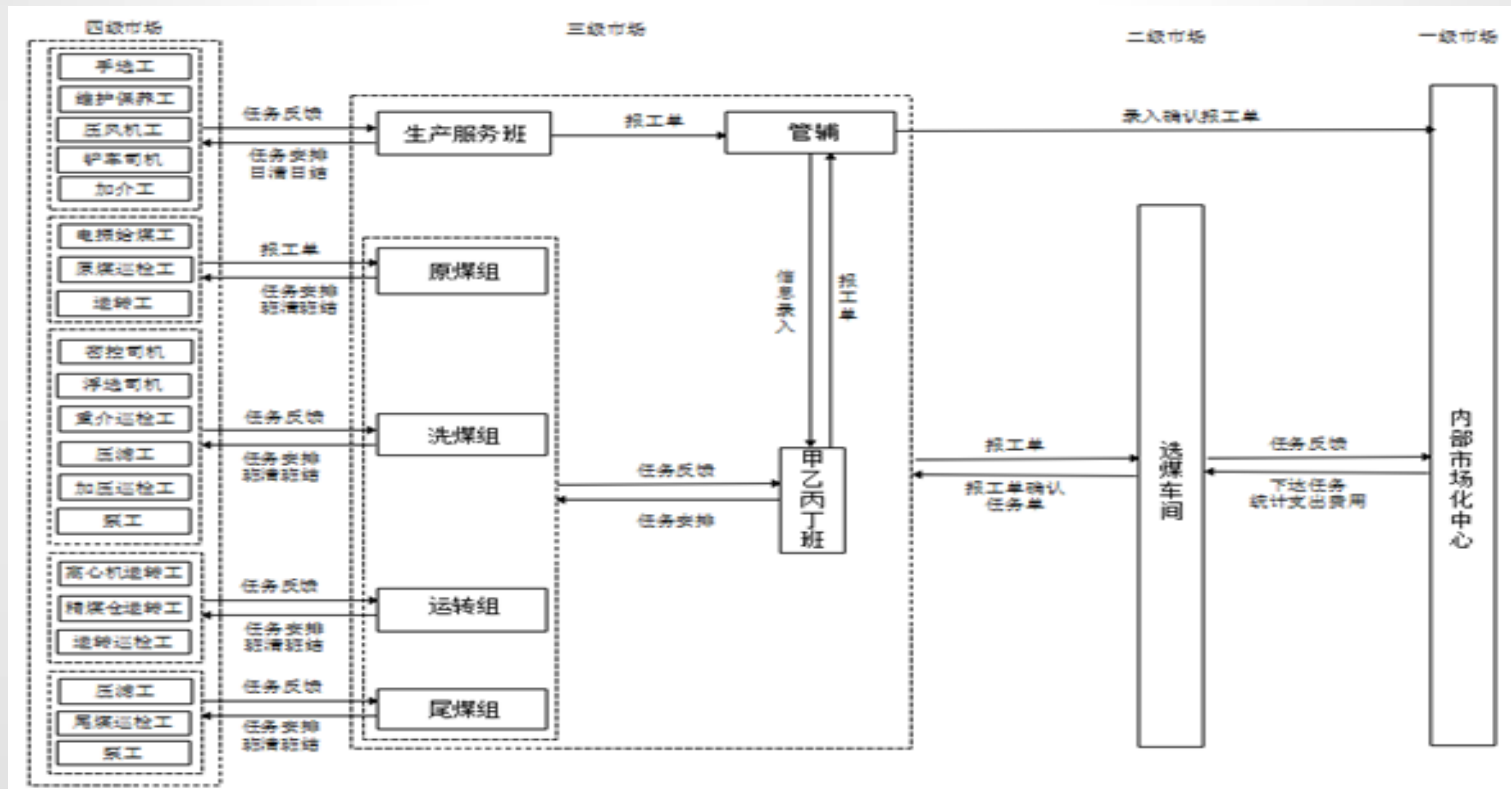
总收入：三级市场主体分配的工作量总收入；

总支出：材料费用之和。

奖罚：密控司机与浮选司机按照操作管理考核办法进行奖罚，在生产过程中发现事故隐患，给予奖励。车间在日常检查对班组工作过程中检查出的问题，对责任班组进行罚款后由班长落实到责任人；科室人员及管理人员在日常工作直接对责任人进行罚款。

选煤车间内部市场运行管理办法

结算流程



选煤车间内部市场运行管理办法

结算平台

内部市场化管理系统 主页

大屯煤电集团有限责任公司 上海大屯能源股份有限公司 | 内部市场化管理系统

系统首页 四级市场结算 日清日结

市场主体定义
要素市场管理
薪酬管理体系
计量管理体系
处罚管理体系
结算管理体系
三级市场结算
三级市场结算
二级控分配
四级市场结算
日清日结
日清日结批量计算
查询管理体系

日清日结

组织名称: 选煤中心 部门名称: 请选择... 班组名称: 请选择... 期间: 请选择期间

开始日期: 请选择日期 结束日期: 请选择日期 查询 重置

日清日结列表

序号	部门	班组	结算名称	期间	日期	结算金额
1	选煤车间	甲班	20181112甲班日清日结	2018-11	2018-11-12	0.00
2	选煤车间	甲班	20181110甲班日清日结	2018-11	2018-11-10	0.00
3	选煤车间	甲班	20181108甲班日清日结	2018-11	2018-11-08	0.00
4	选煤车间	乙班	20181112乙班日清日结	2018-11	2018-11-12	0.00
5	选煤车间	乙班	20181110乙班日清日结	2018-11	2018-11-10	0.00
6	选煤车间	乙班	20181108乙班日清日结	2018-11	2018-11-08	0.00
7	选煤车间	丙班	20181111丙班日清日结	2018-11	2018-11-11	0.00
8	选煤车间	丙班	20181109丙班日清日结	2018-11	2018-11-09	0.00
9	选煤车间	丁班	20181111丁班日清日结	2018-11	2018-11-11	0.00
10	选煤车间	丁班	20181109丁班日清日结	2018-11	2018-11-09	0.00

显示第【1】至【10】项结果,共【999】项 显示 10 项 导出

1 2 3 4 5 ... 94

11:43 2018-11-14

选煤车间内部市场运行管理办法



选煤车间内部市场化取得较好效果

改革的步伐越坚定 创新的脉动越强劲





谢

谢

!

T

H

A

N

K

Y

O

U