

# 矿山企业提升管理应对市场变化实务探析

## A Practical Analysis of Improving Management of Mining Enterprises to Respond to Market Changes

牛振国

Zhenguo Niu

五矿矿业(安徽)开发有限公司  
中国·安徽 合肥 230000  
Minmetals Mining (Anhui) Development Co. Ltd.,  
Hefei, Anhui, 230000, China

**【摘要】**中国铁矿石企业为国家建设发展做出了很大贡献,但矿山企业也面临优质资源枯竭、体制改革缓慢、生产成本较高等问题。随着贸易全球化的深入发展和铁矿石市场的急剧变化,矿山企业还面临外矿的低成本竞争,经营状况有逐步恶化的趋势,急需提升管理。论文分析了中国矿山企业的经营现状,提出了矿山企业提升管理应对市场变化的几点措施。

**【Abstract】**The iron ore enterprises in China have made great contributions to the development of national construction, but the mining enterprises also face the problems of high quality resources exhaustion, slow system reform and higher production cost. With the deepening of trade globalization and the rapid change of iron ore market, mining enterprises are also facing low cost competition from external mines, and the operation situation has a trend of gradual deterioration, so it is urgent to improve the management. This paper analyzes the current situation of mining enterprises in China, and puts forward several measures for mine enterprises to enhance management to respond to market changes.

**【关键词】**铁矿石;矿山企业;提升管理;应对变化

**【Keywords】**iron ore; mine enterprise; improve management; respond to change

**【DOI】**<http://dx.doi.org/10.26549/cjygl.v2i3.742>

## 1 引言

铁矿石企业在国家现代化建设、增加外贸话语权、保障国防等方面发挥着举足轻重的作用,是不可缺失的支柱产业。但是在新的历史发展阶段也面临资源、体制、成本、市场等多方面的问题,为了应对市场变化和实现企业长远发展,矿山企业必须提升自身管理。论文将结合中国矿山企业的实际经营现状,总结存在的问题,分析问题的根本原因,探析符合矿山企业实际情况、兼顾企业利益和职工利益、统筹短期和中长期规划的发展变革之路。

## 2 矿山企业经营现状分析

### 2.1 中国铁矿石行业发展现状

#### 2.1.1 铁矿石资源分布情况

全球铁矿石主要分布在澳大利亚、巴西、俄罗斯、中国、印度、美国、加拿大、乌克兰等国家<sup>[1]</sup>;截至2014年12月31日,世界铁矿石资源分布情况如表1。

表1 世界铁矿石资源分布情况

排序	国家	粗矿储量 (百万吨)	占比(%)	平均品位 (%)
1	澳大利亚	53000	27.89%	43.40%
2	巴西	31000	16.32%	51.61%
3	俄罗斯	25000	13.16%	56.00%
4	中国	23000	12.11%	31.30%
5	印度	8100	4.26%	64.20%
6	美国	6900	3.63%	30.43%
7	乌克兰	6500	3.42%	35.38%
8	加拿大	6300	3.32%	36.51%
-	其他国家	30200	15.89%	49.34%
-	世界	190000	100.00%	45.79%

铁矿石产量方面,四大矿山巴西淡水河谷、澳洲力拓、必和必拓和FMG的铁矿石产量超过全球的一半,呈现出以四大矿山为主的寡头垄断格局。截至2016年末,四大矿山的储量合计占全球总储量的17.94%<sup>[2]</sup>。

中国的铁矿石储量虽然排名第四,但是铁矿石人均拥有量很少,此外中国的铁矿石平均品位较低,总体上属于铁矿石资源匮乏的国家。

### 2.1.2 铁矿石消费情况

2015 年全球铁矿石消费量 20.86 亿吨, 中国铁矿石消费量占全世界的 60.94%, 欧洲占 7.36%, 日本占 6.14%, 印度占 5.37%。中国铁矿石消费量连续多年超过世界的一半, 是铁矿石消费第一大国。2015 年中国进口铁矿石占铁矿石消费总量的 92.53%, 高度依赖进口铁矿石。

### 2.1.3 中国矿山企业基本情况

中国铁矿石生产区域较为集中, 主要分部在河北、辽宁、四川等地, 铁矿石生产商多为小型矿山企业, 生产集中度较低, 且大多数是国有企业, 现代企业制度有待完善, 管理水平相对落后, 加之资源禀赋差, 生产成本相比国外矿业巨头较高。

## 2.2 矿山企业发展历史遗留问题

中国矿山企业多数是由计划经济时期的国有矿山改制成立, 在改制转型过程中, 不仅要应对市场经济的外部环境变化, 还要承担相应的社会责任, 企业人员相对富余; 多数资源枯竭关闭的矿山已经形成居民区, 矿山企业还要维持“三供一业”, 增加了企业运行成本。

## 2.3 市场变化带来的冲击

随着全球贸易的深入发展, 中国铁矿石市场加速融入世界, 国际矿业巨头低成本矿石超量涌入, 中国矿山企业面临激烈的市场竞争和市场波动, 尤其是 2008 年全球金融危机以来, 铁矿石市场供需关系发生根本性变化, 价格出现大起大落, 并将长期处于供大于求的新常态, 普氏 62% 铁矿石指数由 2011 年的最高点 193 下降到 2015 年的 38, 铁矿石价格低于中国大多数矿山企业的成本线, 矿山企业面临严峻的生存困境。

# 3 矿山企业提升管理应对市场变化的措施

## 3.1 重组组织架构, 变革公司运营模式

中国多数矿山企业面临建立现代企业制度的压力, 矿山企业要变革组织架构和管控模式, 推进组织结构扁平化, 调整部门职责和优化岗位编制, 实现高效集约发展。要走新型矿业道路, 以资源整合为手段, 建立“矿山+专业支撑+服务共享”的大矿区管理模式, 聚焦生产和安全, 共享中心集中提供采购、技术和管理等服务支持。要加强产业链一体化运营, 统一销售主体, 做好产销协同, 最大限度地实现资源和产品价值, 努力打造冶金矿山国家队。

矿山企业要创新经营模式, 探索“输出技术、输出服务”的矿业轻资产运营方式, 充分利用已具备的专业技术、管理和人才优势, 成立专业化运营公司, 对内对外提供产业综合服务, 大力开拓矿山建设和服务运营市场, 推动企业转型升级。

## 3.2 提升成本管控能力, 降低生产成本

矿山企业要通过组织结构调整和管控模式的变革, 提升企业的成本管控能力和水平, 严控人工成本, 压缩外委费用和管理费用, 全力以赴降本增效。

矿山企业要优化人力资源结构布局, 提高人力资源配置效率, 提升人力资本创造价值, 做好组织机构设置和人员压缩, 建立有利于提高组织效率和劳动效率的管理模式; 完善竞争择优机制, 建立退出机制, 以考核评价为手段, 强化劳动用工管理, 强化绩效考核, 完善薪酬分配体系, 调动全员积极性, 提高薪酬资源配置效率; 清退外包工程队伍, 压缩外包费用, 并逐步实现科技减员, 提高自动化水平, 减少人力成本; 加强资金预算管理, 刚性压缩管理费用; 提高生产物资集中采购率, 发挥集中采购的优势, 降低物资采购成本。

## 3.3 加强资金管控, 盘活企业资产

矿山企业要加强控制现金流, 盘活资产增加现金收入, 开源节流, 保证现金流不出现断裂风险。

矿山企业要稳妥处置低效无效资产, 以资产重组、产权转让、关闭破产、淘汰落后产能等多种方式, 解决长期亏损、扭亏无望的存量资产, 清退低效亏损资产, 坚持聚焦主业、优化存量、控制增量的原则, 退出关闭矿山, 处置低效资产, 改善经营效果。要加快剥离企业办社会职能和解决历史遗留问题, 采取分离移交、重组改制、关闭撤销等方式, 剥离企业职工家属区“三供一业”和所办医院、学校、社区等公共服务机构。

矿山企业要盘活优质固定资产, 压缩办公面积, 对外出租闲置办公大楼, 为节约现金流可以采用引进投资或者产权入股的方式盘活固定资产, 使闲置资产尽快产生效益; 鼓励专业化公司对外经营、提供服务, 增加公司收入和改善现金流。

## 3.4 扩大矿产资源, 规划中长期发展

矿山企业是靠山吃山的行业, 因此要不断扩大优质资源储量, 做好企业中长期发展规划。可以通过“输出技术、输出服务”的轻资产模式获得矿产资源经营权, 减少矿产资源资金投入, 降低投资成本和风险; 通过积极勘探、寻找获取优质矿产资源, 增加低成本资源储量; 通过与上下游产业链上的企业进行战略合作, 降低市场交易成本, 获取产业链整合带来的合作收益, 为企业未来发展创造更广阔的空间。

矿山企业要明确和加强规划发展部门的职责, 重视企业矿产资源开发、人才培养、技术创新、多元化经营等方面的中长期发展规划。

合理规划矿产资源的开发周期, 使新矿山开发、投产与现有矿山生产、退出相衔接, 保证企业产品生产量和经营收入稳

(下转第 72 页)

式。①横线——分组串联,合理分工。按照课程开发的不同环节,结合内培师特长和自身优势分组完成,主要是课程内容制定、PPT制作美化、内培师授课、录制微课或小视频四个环节。②纵线——分组并联,多课件开发同时进行。结合实际工作情况,按内培师专业知识划分小组,多课件同时进行开发,主要应用在某一大项内容中的各个分项。分项课件制作完成后,内培师集体备课,确保培训内容不走样,亦可同时对多个班组进行培训,提高培训效率,确保及时性。

### 3 内部培训师构建所取得的成效

#### 3.1 内培师已成为公司品牌的宣传大使

通过构建内培师管理体系,不断培养内培师,并帮助内培师在内容选题、课件制作、授课技巧等方面迅速成长。例如,我在公司在组织的“好课程 好讲师”等活动中,均取得优异成绩。这些奖项的取得对公司的品牌塑造和宣传起了关键作用,内培师也成了公司品牌的宣传大使。

#### 3.2 内培师管理体系构建为降低人工成本做出了贡献

实践证明,在企业大部分内部培训中,充分利用内部资源比培训外包或外请培训的效果更好,内培师借助公司组织的外请培训及网络课程,结合实际工作情况编写课件,内容更接地气,培训费用也大大降低。

(上接第 69 页)

定发展,平抑资源开发对资金和人员的投入强度要求。制定中长期人才储备计划,选拔培养未来企业管理、技术、财务等方面专业化人才,为企业未来发展提供人才资源保障。建立促进技术创新的激励机制,启动智慧矿山建设,加大科技资金投入,创新和应用新技术、新材料、新设备和新工艺,不断提高矿山企业的自动化和信息化水平。

### 4 结语

论文分析了中国矿山企业目前的经营现状、存在的问题

### 3.3 内培师管理体系构建有助于员工职业生涯规划

经过专业培训的内培师在语言表达、文字撰写、人际沟通、现场控制等方面的能力均有所提高,可以不断扩大有限的职业生涯发展空间,能够获得实现自身价值的成就感。以公司某项目为例,仅 2016 年,16 名内培师获得晋升(其中分公司 9 人,外包 7 人),在人力资源与离职人员谈话中,离职人员表示最受教于分公司的内部培训,在二次择业的过程中也具备较强的竞争优势。

#### 3.4 内培师已尝试走向市场创效益

目前,我公司内培师体系构建已初见成效,培养了涵盖管理、工程、物业、安全管理等方面的多名内培师。他们都是多年从事物业运营或管理工作,积累了丰富的经验和案例,并且经过专业培训,具备了转授或传授知识的能力。近几年多次为系统内多家单位、公司、项目授课和咨询,反馈良好,实现了内强素质和外创收入的双赢。

#### 参考文献

- [1]朱国东.中国航油集团分公司管理体系构建研究[D].长春:东北师范大学,2016.
- [2]张立新.谈我国国有企业中绩效管理体系的构建[J].特区经济,2006,213(10):233-234.

及根本原因,提出了矿山企业应对问题的几点措施:变革组织结构,创新运营模式,提升管控能力,盘活资产和降本增效,着眼中长期规划发展,借助自动化和信息化不断创新,走新时代社会主义矿业发展之路。希望此次研究内容能为中国矿山企业的脱困和发展提供参考。

#### 参考文献

- [1]中国产业信息网.2015 年世界铁矿石资源分布情况[EB/OL].http://www.chyxx.com/,2015.07.16/2017.12.6.
- [2]中国产业信息网.2017 年全球及中国铁矿石资源储量及地区分布情况分析[EB/OL].http://www.chyxx.com/,2017.10.20/2017.12.6.