

# 企业内部市场化管理的实施意义及对策

王桂梅

国能神东煤炭集团有限责任公司 陕西 榆林 719315

**[摘要]**当前疫情防控形势依然严峻,在经济下行压力不断加大的背景下,企业面临的外部压力越来越大,如何在竞争中获得优胜地位、占据绝对优势,成为企业争相努力的任务和目标。很多企业因此纷纷降本减耗、挖潜资源、开拓市场,以应付经济下行、市场开始萎缩、盈利水平不断下降带来的不利影响。与此同时,需要内部挖潜,在内部管理方面,积极引入市场机制,实施内部管理市场化方式也是一些企业主动应对外部市场调整的一种重要选择。通过规范流程、明确职能、强化考核等方式,让企业内部业务部门与外部市场实现对接,做到用外部机制来约束、外部成效来衡量企业内部管理方式和成效,进而强化企业运营管理,由市场效益转向企业内外双循环、共同提质增效,不断增强企业竞争力。

**[关键词]**企业; 内部市场; 管理

**[DOI]** 10.12252/j.issn.2096-6288.2021.10.1710

## 引言

随着我国经济建设的稳步发展,市场竞争日益凸显残酷。但我国诸多企业还相对保守,其发展理念与管理模式依旧传统陈旧。现阶段只有对企业内部管理模式与进行改革才能有效促进企业发展。因此,在企业内部实现市场化运作管理就尤为重要,通过对该内部市场化体系的了解与掌握。运用科学、合理的管理方式,结合企业自身实际情况,将内部市场化体系切合实际落实到企业管理中去,为其日后的发展壮大奠定坚实的保障基础。

### 1 现阶段我国企业内部市场化运作管理的特点与优势

企业内部市场化运作管理的由来是西方先进管理理念即“三权分立”与“交易成本”的衍射。但在运用之前必须结合我国企业自身的实际情况与发展状态,由于我国企业多是依旧保持较为传统的管理模式,对其内部化运作管理会针对性地产生排斥与逃避。因此,就应该从企业内部市场化管理的最大特点与优势出发。首先,企业内部市场化管理的最大特点是使企业在迅速发展的基础上,其内部管理体系可以与外部市场竞争机制有机结合,对企业自身优势的发挥起到非常显著的推动作用。其次,这种内部市场化的运作管理机制对集团式企业的发展更为有利,由于集团组织机构庞大,各机构部门相对臃肿,具有生产效率较低、责任职权不明、管理局势混乱等诸多弊端。将企业内部市场化运作管理模式应该到集团中,可以充分体现出该管理模式的显著优势。其中,可以对集团内部组织结构进行系统优化,并使相应生产、管理部门之间呈现内部市场竞争化,使其可以自负盈亏并协同发展,明显规划其责任权力。另外,在管理方面通过加强部门内部管理权力,逐渐形成以集团中心为主,各子公司部门为辅的“金字塔”管理体系,对其集团企业日后的发展壮大起到一定的积极效果<sup>[1]</sup>。

### 2 企业内部市场化管理的意义

#### 2.1 有利于盘活现有资源

企业内部市场化管理与市场对接,引入市场机制,真正发挥了向市场要效益、要发展的思路,最大化地调动了企业员工的积极性,做到人员能力的深入挖潜,充分发挥了市场在企业资源配置中的作用,让企业各类要素围绕市场化导向都动起来,一改死寂的局面。市场化模式的引入进一步减少了行政干预的负面影响,既能做到把人力资源价值最大化挖掘,又进一步实现了沉积资源的有效盘活,让企业整个内部运营管理更加有效、配置更加得当,从而做到运营更有效率<sup>[2]</sup>。

#### 2.2 有利于理顺工作流程

市场化的管理机制会让企业内部一改拖沓、懒散的工作模式,市场化引入的订单管理、追溯管理、质量管理、内控管理等一系列管理模式,迫使企业内部面临更多压力,促使

各部门进一步明确责任分工、理顺工作流程,甚至实施流程再造,真正突破影响企业规划运行的瓶颈,让企业内部运行向着标准化、规范化方向发展<sup>[3]</sup>。

#### 2.3 有利于调动员工积极性

企业内部市场化促使企业内部市场主体与外部市场状况充分连接起来,甚至实现了收入水平的严格挂钩,个人的收入水平和工作付出都能得到有效测评和衡量。由此一来,形式化和过场式的管理绩效模式也得到了彻底改变,员工的工作积极性得到有效调动。并且随着绩效的深入实施,在考核指标更加完善的驱动下,员工能够真正实现个人利益与企业总体利益有效捆绑在一起,和企业发展密切相关,进而也会增加员工的幸福感和归属感,能够更进一步激发个人的聪明才智,运用到企业的日常经营管理之中,促使企业内部流程更顺畅,员工配合更加紧密,工作效率更高,工作环境更加温馨、氛围更融洽<sup>[4]</sup>。

#### 2.4 有利于企业降本增效

企业内部市场化在促进流程规范、员工积极工作以外,还会通过效益来调节成本,发挥其降本增效的作用。在实施市场化以后,企业内部管理主体成为一个市场主体,他们的利益思维或效益思维开始逐步取代行政思维,对于利润的考虑更多,而同时对于成本的压减更加重视。因此,企业内部市场化有利于企业想方设法调整成本控制模式,让“跑冒滴漏”得以尽量减少,让管理浪费得到有效控制,继而促进企业利润空间的提升和总体效益的增长。

#### 2.5 有利于实施精细化管理

市场化管理的核心是激活各管理要素,从而获得更多收益。而收益的增长则是全面向内部管理要效益,这就倒逼企业不断加强内部管理,促使管理更加精细化,无论从人员管理、设备管理、计划管理、品控管理,抑或是调度管理等各个方面,都做到精益求精,真正推进内部管理科学化、精细化<sup>[5]</sup>。

### 3 企业内部市场化核心要素分析

#### 3.1 每一个生产者都应该是经营者推行内部市场化

首先必须明确企业内部市场主体,这是推行内部市场化基础。明确企业内部市场主体的实质就是使企业内每一个生产者都成为经营者,这样才能符合企业内部市场核心理念的“四自”要求,使每一个生产者都成为经营者的基本途径是,构建内部市场和确定内部市场主体。首先从改革管理体制入手,构建内部市场的管理格局,营造相对专业化的内部市场,即确定各业务流程市场主体。同时,进一步细分市场,就目前企业来讲,确定为四级市场和五个层次的市场主体。一级市场是公司与其单位形成的一、二级市场主体,二者往来结算形成一级市场;部(区队)作为三级市场主体,处级与部(区队)的往来结算形成二级市场;班组作

为四级市场主体，部（区队）与班组的往来结算形成三级市场；员工为五级市场主体，班组与员工的往来结算形成四级市场。这样的市场主体通过本班组和岗位的内部核算发生经济往来关系，使班组之间、岗位之间、上下工序之间，也形成买卖关系，并按提供的产品和服务价差提取工资和费用。通过细分内部市场，延伸内部市场主体，使企业内部各个专业、各个单位以及每个人都成为市场竞争主体，生产者和经营者在此合二为一。各级市场主体的利益、职工个人的切身利益与企业效益紧密地结合在一起。

### 3.2每一种生产要素都有价格是市场的基本要素

建立生产要素价格体系，是内部市场规范运作的前提。为此，企业应成立内部价格测算工作小组，对企业各类市场的各类业务价格或费用进行严格细致的测算。在此基础上，对各类价格进行汇总，按目标成本和独立核算单位所构成的成本要素进行合成。通过这种汇总合成，企业按专业类别制定产品和服务价格，形成比较完备的价格体系。通过价格体系的运作，经济关系成为各市场主体之间的基本关系<sup>[7]</sup>。

### 3.3每一天都知道经营效果

市场体系建立之后，市场主体对生产经营的控制和核算成为关键环节。为此，应在企业所有生产、经营、服务单位实行日清日结的结算办法，即通过四级市场主体形成的四级日报体系，运用微机网络系统等现代化手段，方便快捷地反映各个主体的经营成果，促进各单位抓好事前控制，强化事中管理，严格事后考核。实行“日清日结”的结算办法，使过去的“花了算”转变为“算着花”，增强职工当家理财的意识。

### 3.4每一个市场行为都能有效控制和约束

在企业内部市场化过程中，应该达到每一个市场行为都能有效控制和约束，这样才能使得内部市场健康、稳定运行。为了有效地解决在内部市场化运作中出现的矛盾和问题，应采取以下四种手段进行综合调控，进行有效控制和约束。一是行政手段，以正式文件下发对各单位的结算管理办法，严格各项结算程序和制度，对出现的重大问题，由企业领导小组及时协调解决；二是价格手段，明确规定各类结算必须以既定价格为基础，并时刻掌握运行情况，及时调整不合理的价格；三是分配手段，规定各单位月底结算工资总额，并规定超出部分的工资调节费，以确保各类市场主体经济分配合理，做到效率优先，兼顾公平；四是仲裁手段，应成立企业经济仲裁委员会，各单位之间发生经济纠纷协商不能解决时，由仲裁委员会仲裁解决<sup>[8]</sup>。

## 4 推进企业内部市场化管理的措施

### 4.1建立科学的组织机构

企业若要实施企业内部市场化，就要从机构设置出发，明确顶层设计理念，真正建立相应的组织机构。虽然是公司内部管理，也要确保权威和执行力度，要建立科学合理的组织机构。一是要成立公司总经理为组长的企业内部市场化改革领导小组，各副总经理为副组长，内部运营管理部门部长或经理为成员，真正落实领导小组关于企业内部市场化管理工作安排。二是领导小组下设办公室，负责企业内部市场化日常工作。主要是理顺工作流程、制定推进企业内部市场化相应的工作方案和相应时限的工作计划，并督促按部就班实施或执行。拟定相应制度或出台相应规定，强化企业内部市场化保障。三是在基层建立相应的执行小组，全面落实企业内部市场化的相应工作，确保各类方案、计划得到有效实施，并对于基层面临的相应问题及时反馈，确保能够持续改善<sup>[9]</sup>。

### 4.2建立科学有效的运行机制

若要实现内部管理与市场的有效衔接，需要打破传统的

管理模式，构建一整套科学有效的运行机制来进行支撑。一是建立配套的规章制度。要根据企业的业务内容，科学制定相应的管理制度，包括市场化方面的价格管理、计划管理、采购管理、计量管理等管理规则，让企业内部劳动可度量、能评价，为价值链增值管理夯实基础，也为有效衔接市场提供前提。二是界定工作边界。明确各个内部岗位的工作职责，防止相关业务交叉，做到因事设岗，真正清楚每个岗位的工作量，减少企业内部因人设岗和业务交叉、重复，既要做到减员增效，又要实现企业运行高效流畅。三是规范工作流程。对企业内部管理进一步理顺，针对工作内容，沿着价值链，针对每个价值增值节点，做到科学谋划，真正减少冗余环节，理顺流程，实施扁平化管理模式，明确工作路线和具体执行方案。

### 4.3实施绩效考核

行之有效的考核体系是激励引导员工的一把利器，是促进企业内部市场化有效执行的关键所在。一是要建立KPI考核体系。要坚持市场化为导向，切实从量化、可操作等原则出发，针对企业内部涉及的相关部门、岗位、人员，分层次制定相应的考核指标体系，并采用KPI绩效考核法，对于每个岗位的绩效定量表达出来，真正用考核结果来反映出各个岗位的真实工作状态，尤其是计量价值。二是要定期修订调整。要针对市场变化、人员情况、公司战略等，对考核体系进行适当调整，促使考核目标与公司整体目标更契合，更有利于激发员工积极性。三是真金白银落实。要真正落实奖惩，只有通过绩效工资的形式，真正落实到工资之中，才能发挥更多考核的意义和持续执行的价值<sup>[10]</sup>。

## 结论

随着我国综合国力的不断提高与市场经济体系逐步完善，我国企业已经逐渐由传统的管理模式向现代化先进模式转变。其中，成功引进企业内部市场化运作管理模式十分必要，对提升企业的综合管理能力与整体发展起到积极的推动作用。充分了解掌握内部市场化模式的优点与弊端，并进行相对的分析与优化，使之形成企业内部市场与外部市场的有效连接点，为企业的综合能力水平提高奠定重要的基础保障。

## 参考文献

- [1]张治波.企业内部市场化运作管理模式研究[J].中小企业管理与科技(上旬刊),2018(06):1-2.
- [2]张义鑫.企业内部市场化管理体系构建研究[J].现代经济信息,2018(08):92.
- [3]王聘.企业内部市场化管理的核心要素分析[J].企业改革与管理,2018(02):33-34.
- [4]杨蓓.企业内部市场化管理体系构建探究[J].现代商业,2016(24):144-145.
- [5]刘伟.企业内部市场化管理体系构建[J].企业改革与管理,2012(01):5-8.
- [6]张林林.企业内部市场化变革探讨[J].中州煤炭,2010(09):145-146+152.
- [7]罗玲,陈国毅.企业内部市场化管理模式研究[J].武汉理工大学学报(信息与管理工程版),2016(09):152-155.
- [8]刘伟,姜忠辉.企业内部市场化管理的经济学基础[J].煤炭经济研究,2016(01):46-47.
- [9]侯立慧.企业内部市场化管理的核心要素分析[J].中国煤炭经济学院学报,2012(04):349-353.

## 作者简介:

王桂梅,女,汉族,河北沧州,大专,国家能源集团神东煤炭分公司,中级经济师,内部市场化管理和核算方面。