

# 活力之源

——白庄煤矿推进全面预算、内部市场化运行暨绩效管理纪实

□ 李玉营 周军



会议现场:在主席台就坐的领导中左起四为肥城矿业集团公司董事长孙廷华。

当今时代,百舸争流,千帆竞发。面对大发展、大变革、大调整的新形势,山东能源肥矿集团正积极探寻企业管理体制机制的创新。当岁月的时针走到 2011 年的春天,这种创新的突破点,聚焦在全面预算内部市场化管理上。如今,这一全新的管理模式在白庄煤矿这片热土上,落地生根,开花结果。

## 求索——创新思路激活力

全面预算管理是山东省国资委重点推行的经营管理方式,是集团公司企业文化建设和管理创新的重要内容。作为集团公司先行试点单位,白庄煤矿积极作为,创新实践,成立领导小组,制定工作规划,建立健全各项制度,初步形成全面预算管理体系。在推进实施过程中,白庄煤矿领导班子深深感到,全面预算管理对于加强内部管控,强化计划执行,提高效益有着显著作用。但作为生产矿井,这种方式还没有把预算管控变为全员、全过程的工作,无法形成系统闭环管理。如何实现全面预算管理效能最大化,是亟需破解的一个难题。

集团公司领导高度关注白庄煤矿的试点工作,多次听取汇报,亲临现场指导,强调指出:要敢于打破固有的思维定式,走出一条新路。要牢牢把握计划和市场的深刻内涵,明确内部市场化是激活生产力要素的关键,不建立内部市场化,就不能从根本上解决全面预算管理过程控制和责权利有机统一,实现真正意义上的管理精细化。由此提出了实现两者紧密结合,创建独特经营文化的命题。这一命题的提出,为白庄煤矿打开了思路,指明了改革的方向。按照这一重要部署,白庄煤矿紧锣密鼓致力于发挥预算管控和市场资源优化配置两个作用,创建全新管理模式的探索实践。全面预算内部市场化管理开始进入整体实质性推进的快车道。

生动的实践源于缜密的思考,创新的思路激发创新的活力。白庄煤矿通过理论中心组学习会、研讨会、推进会和外出学习考察,统一思想,开阔思路,提升境界,与上级主管部门密切协调配合,实施集成性创新,确立了以标准化建设为主线,管理主体全员化、预算编制科学化、运行机制市场化、过程控制动态化、结算手段信息化、考核激励规范化的工作方略,着力构建两级预算体系、三级市场主体、六大支撑体系、十大生产要素市场的“23610”创建模式。科学厚重的思路理念,强劲有力的保障措施,为规范高效推进全面预算内部市场化管理奠定了基础,打开了空间。

## 突破——创新模式聚活力

白庄煤矿在全力推进这一脱胎换骨式的变革中,始终坚持“实效在于实际,管用在于实用”和“立足高起点,追求高境界,实现高效益”的理念,构建起了“23610”的创建模式。

**两级预算体系。**构建预算体系是实行全面预算市场化管理的基石。该矿首先建立了矿一级预算体系,将年度总体预算目标中的经营指标、成本费用可控指标,分解落实到各副矿级分管领导,生产部按吨煤预算指标结算。同时,建立基层单位二

级预算体系,全矿各基层单位全部实现预算指标控制,内部市场化结算,员工收入以价计资、货币化结算。初步达到了所有工作都有明确预算要求,所有环节都有严密过程控制,所有岗位都有清晰职责规范,所有结果都有严格考核奖惩。

**三级市场主体。**确立市场主体是全面预算内部市场化管理的基石。该矿将矿一级作为一级市场主体,按工作量和综合单价与基层单位进行经济结算,使企业原有的内部行政关系变为市场买卖关系。将各基层单位作为二级市场主体,与一级市场进行货币化结算。将班组和员工个人作为三级市场主体,形成了“收入 - 支出 = 工资”的分配格局,与二级市场班清班结,当班收入当天实时查询,有效调动了员工的积极性,实现了由“要我干”到“我要干”的重大转变。

**六大支撑体系。**全面预算内部市场化高效有序运行,离不开强有力的支撑。一是组织体系——成立了全面预算内部市场化、价格、仲裁三个委员会。组建全面预算管理结算中心,设立生产预算、经营预算、核算结算、管理评价四个组。各基层单位分别成立相应机构,配备专职核算员,为新模式提供了组织保障。二是制度考核体系——制定了《全面预算内部市场化管理工作推进方案》、《全面预算内部市场化运行结算管理办法》等 36 项管理工作制度,每个基层区队都制定出各自的《内部市场管理运行办法》,形成了“横到边、纵到底”的全面预算内部市场化管理体系,各项管理工作有章可循,事项有预算、事事有责任、人人有担子、层层抓落实。三是计量体系——制定科学的计量管理方案和运行办法,在所有独立考核单位安装水表、分时计价电表以及皮带秤、在线测灰仪,安装计量设备 300 多台件,形成了较为科学合理的计量体系。四是价格体系——经过反复科学测算,形成了覆盖三级市场的 38000 余种内部市场价格,所有基层单位确定了包括工资、材料、服务费等在内的综合单价,行政隶属关系变为经济往来关系,实现了由单纯生产型向生产经营型的转变。五是结算体系——构建起“全面预算管理中心——各专业生产单位——各基层单位——各班组”的结算流

## 肥城矿业集团公司白庄煤矿简介

山东能源肥矿集团白庄煤矿位于巍巍泰山西麓、陶山脚下,是一座年产原煤 140 万吨,精煤洗选能力 100 万吨的现代化矿井。白庄煤矿地理位置优越,东与拥有五岳之尊的泰安相接,西与素有江北水城之称的聊城为邻,南临泰—聊公路,与京沪、京福高速相通,铁路专用线与泰(安)—湖(屯)支线相接,直达京沪铁路泰山站,交通十分便利。白庄煤矿井田储量丰富,煤质优良,主要煤种为优质气肥煤,低灰低硫,高挥发份,高发热量,富含油率,强粘结性,因其污染轻、发热量高被用户誉为“优质冶炼精煤”,是十分理想的工业化工、电力和动力用煤,产品享誉黄河两岸、大江南北。优越的地理位置,丰富的矿产资源,迷人的山光水色,使这里享有物华天宝、人杰地灵的美誉。

程,工资、材料、电费是所有结算项目,一级市场月清月结,二级市场日清日结,三级市场班清班结。投资兴建现代化物资超市,实行射频编码管理、实时查询,2500 余种产品均为代存代销,向零库存迈进,年储备资金降低 300 余万元。六是信息化体系——将全面预算、工资结算、设备租赁、物资超市等管理软件整合开发,建立高效局域网,搭建起全新的信息数字化平台,预算指标、各类费用、员工收入等都能通过信息化系统进行上传、下载、查询,实现了数据资源共享,各种信息决策层看得见、管理层管得住、执行层办得快,纳入了由始至终的闭合系统,把精细化管理提升到一个新的层次。

**十大生产要素市场。**从最重要的生产要素市场做起,先后建立了产品、物资、资金、电力、租赁、服务、安全质量、劳务、修理加工、技术等十大生产要素市场,确立了各市场价格体系,使下道工序成为上道工序的客户,实行等价交换,实现市场与市场的无缝对接,促进了岗位能动性和经营活力的无限扩张。

## 释放——创新创效迸活力

创新文化孕育创新的事业,创新事业

创造崭新的局面。白庄煤矿推行全面预算市场化管理虽然时间不长,但是它所具有的内生动力和活力已经明显展现出来,使所有参与的管理者和员工尝到了甜头。

**思想观念境界有新提升。**全面预算和市场机制的导入,促进了市场、价值、客户、交换、竞争、契约等六个理念的树立,使每个岗位都成为市场主体、价值实体,都要创造高于成本投入的价值,使“人人都是经营者、岗位都是利润源”变为现实。

**企业管理素质有新提升。**全面预算内部市场化管理是企业领域的一场革命,打破了逐级下达任务、逐级督导完成的传统手段。通过预算管理,使岗位价值测算到位、消耗核算到位、盈亏考核到位、利润落实到位;通过市场化,改变了员工只关心生产,不关心经营、管理粗放、成本居高不下、效率效益低下的状况;通过信息化建设,使复杂的事情简单化,简单的事情规范化,达到了管理便捷高效。从而有效发挥了经济利益第一动力源的功能,迫使各层级岗位由标准性作业升级为经营性作业,成为企业创造效益的源泉。

**生产经营水平有新提升。**推行全面预算内部市场化管理后,节约成本等于增加收入,浪费成本等于减少收入,人人围着成本算,人人围着效益干,呈现出成本逐月递减、利润同比增长的良好态势。2011 年 1-11 月份,全矿实现安全生产,实现利润 18247 万元,超利 1692 万元。

**员工创新力有新提升。**全面预算内部市场化管理,形成了为谁服务、谁来理单,干什么活拿什么钱,干多少拿多少的格局,最大限度地激发了全员积极性,创造价值的能动性全面释放。2011 年以来,全矿共评选出“岗位能手”、“品牌员工”和“首席员工”263 人,涌现“精优操作法”和“创新成果”70 多项,“双提效”成果案例 36 项,自觉控制成本、抵制浪费蔚然成风,全员工效、吨煤利润贡献率有了新的提高。

**企业政治文明建设有新提升。**全面预算内部市场化管理实质上是以人为本的管理,紧紧围绕人的价值确认,做到了价格公开、费用公开、分配公开、奖惩兑现公开,一切管理活动阳光透明,从制度上、机制上杜绝了随意性,企业思想政治工作、民主管理、党风廉政建设、和谐建设迈上了新台阶。

**创新无止境,超越无极限。**白矿人深知,全面预算内部市场化暨绩效考核是一个庞大的系统工程,完善提升的任务还很艰巨。白庄煤矿将按照集团公司改革发展的总体部署,高举标准化大旗,弘扬奋发有为、奋起直追、奋力发展、奋勇争先的企业精神,向着建设富美和谐的现代化矿井目标阔步前进!



团结奋进的白庄矿领导班子,左起五为矿长曲修术,左起四为党委书记韩洪运。



与会人员下井参观



与会人员在基层区队参观



白庄矿全面预算管理内部市场化运行中心一角



白庄矿物资超市一角