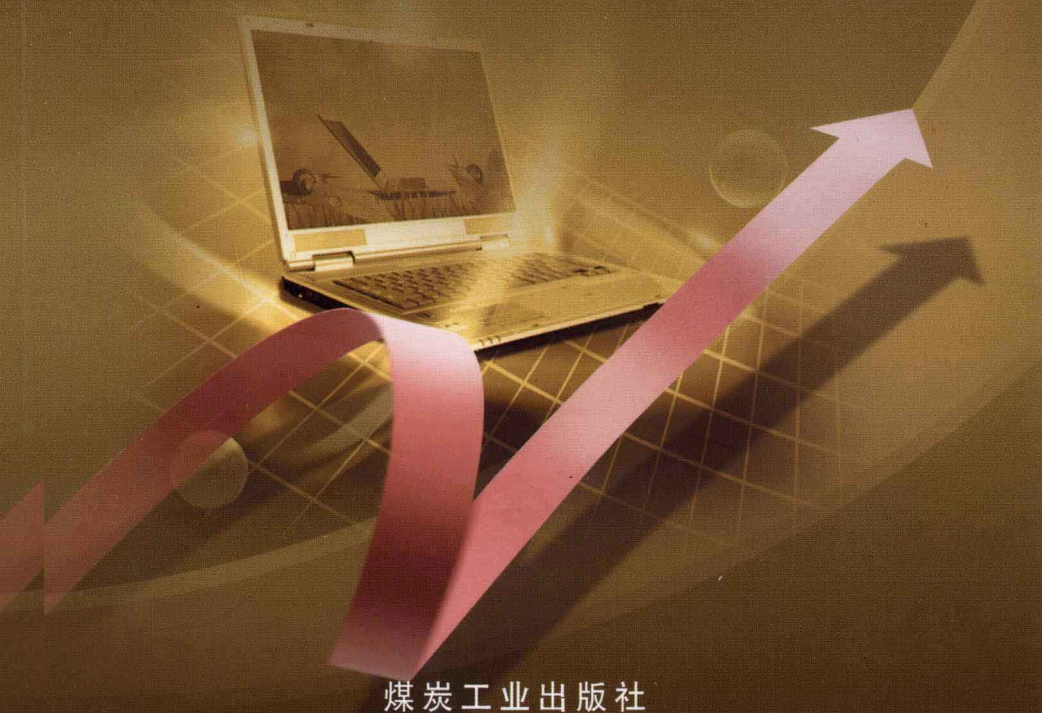


YANGCUN MEIKUANG CAIWU WENHUA
TIXI GOUJIAN YU SHIJIAN

杨村煤矿财务文化 体系构建与实践

本书编委会 编著



煤炭工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

杨村煤矿财务文化体系构建与实践/《杨村煤矿财务文化体系构建与实践》编委会编著. --北京:煤炭工业出版社, 2011

ISBN 978-7-5020-3912-7

I. ①杨… II. ①杨… III. ①煤矿-工业企业管理:财务管理-义市 IV. ①F426.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 164743 号

煤炭工业出版社 出版
(北京市朝阳区芍药居 35 号 100029)
网址: www.cciph.com.cn
煤炭工业出版社印刷厂 印刷
新华书店北京发行所 发行

*

开本 880mm × 1230mm^{1/32} 印张 5^{1/4}
字数 122 千字 印数 1—1 200
2011 年 10 月第 1 版 2011 年 10 月第 1 次印刷
社内编号 6722 定价 15.00 元

版权所有 违者必究

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 本社负责调换

内 容 提 要

本书遵照《义煤集团公司财务文化建设实施意见》精神，针对杨村煤矿的实际，运用企业文化、人本管理、精细管理和信息管理理论与方法，参照国内外先进的管理文化，以创造价值、成本节约为导向，以财务文化理念为灵魂，以人本化建设为基点，以精细化管理为主导，以信息化建设为前提，以建设“五精”（精细、精准、精确、精益、精美）财务管理体系为目标，构建了杨村煤矿财务文化体系，即：①构建财务文化理念体系，实施理念铸魂；②构建人本化体系，打造优秀财务团队；③构建精细化体系，提升财务管理水平；④构建信息化体系，实现信息畅通和实时监控；⑤搭建信息网络平台，实现一体化核算和管理。并对杨村煤矿财务文化体系建设实践活动进行了研究。

本书可供煤炭企业管理人员，以及致力于煤炭企业管理研究的师生、学者参考使用。

鑄財為特色之魂

弘文化創新之道

— 吳法慶

2011.8.18

编委会名单

顾问	武予鲁	翟源涛		
主编	周立春	吴东升	马跃强	
副主编	苏孟献	张志良	陈华振	马宗贤
编委	于拴友	郭纪功	王世遗	李煜峰
	邵峰	牛林	张轶	张小芳
	姜华	李忠鹏	于华峰	刘石友
	李春霞	张林	何矿周	赵金伟
	张军	杨帆		

序

自 20 世纪 80 年代以来，关于企业文化的研究和探索日益受到理论界和企业界的关注，企业文化作为企业的管理理论已经被越来越多的人所接受，企业文化建设已经成为现代企业管理体系建设中的重要环节。义煤集团的领导班子在管理实践中深刻领悟到，在市场经济环境中，企业间的激烈竞争，表面上看是产品和服务的竞争，深层次看是管理水平的竞争，而从根本上看则是企业文化的竞争。企业文化是企业精神文明和物质文明的总和，但不是两者简单的相加，而是两者相融合形成的一个新的生命体。企业文化是实用性很强的创造精神财富和物质财富的管理思想、管理方式、群体意识和行为规范的指导理论。其中所包含的企业使命、经营哲学、价值观、企业精神等要素，是凝聚全体员工的信念力量、道德力量和心理力量；是企业战胜各种困难险阻，实现战略目标的无形力量。当这种力量十分雄厚的时候，就能够形成卓越的经营结果，使企业无论在市场竟争，还是在客户服务，或是激励职工斗志等方面，都能够出类拔萃，取得优势地位。可以说，企业文化是企业的灵魂，决定着一个企业的走向和走势。人如果没有灵魂，就会没有目标，失去追求。企业如果没有文化，就只能漂浮不定，难以取得卓越的经营成果。长期以来，义煤集团一直坚持“以文化为引领”的战略，以深厚的中原文化为背景，不断对企业文化进行挖潜、提炼，通过学习融合与创新开发，积极学习成功企业的先进文化，取长补短，兼容并蓄，形成了独具特色的义煤集团企业文化体系，塑造了义煤之魂，并将其不断物化到所有的业务流程和活动中，为集团的持续健康发展奠定了坚实的基础。

财务管理是企业的一项基本的管理职能，加强财务管理工作，提高财务工作的质量和水平，是企业健康成长和职工经济利益的基本保障。财务文化为义煤集团财务管理提供了基本指导思想 and 行为准则，是集团财务管理工作的行为指南，也是企业文化建设的有机组成部分。加强企业文化建设，必然也要把财务文化建设放在重要的位置上。那么，财务文化建设应当依据什么原则，按照什么思路进行呢？义煤集团的实践证明，只有以人中心，以文化引导为手段，以激发财务人员的自觉行为为目的，充分增强财务人员的思想意识、价值观念、精神风貌、伦理道德及人际交往等精神文明的成果，使之与财务部门长年累积形成的具有自身个性的财务宗旨、财务观念及财务行为准则相统一，才能在企业内部形成与资金流、行为流相互融合的一种“财务文化流”，财务文化才能真正在企业中扎根，物化为物质文化和制度文化，发挥巨大的作用。

杨村煤矿作为集团公司岗位价值精细管理试点单位和全煤系统企业文化示范矿，各项改革和探索一直走在集团的前列，取得了一系列的优秀成果，为集团的改革和发展作出了突出贡献。如今，该矿矿长周立春同志等在总结、归纳和提升杨村煤矿财务文化建设经验本质思想的基础上，研究如何实施和优化财务文化。该书所提出的“人本化、精细化、信息化”管理理念，以及“科学管理、创造价值”的财务使命，“和谐财务、追求卓越”的财务愿景，“创新领先、精细管理”的财务精神，“以人为本，公允至信”的核心价值观，既为杨村煤矿的财务管理指明了方向和思路，也对全集团的财务管理工作有很大的借鉴意义。此外，书中提出的一系列思想、措施、方法也具有很强的实用价值。我们相信，该书的出版必将推动杨村煤矿和义煤集团财务管理工作再上一个新台阶！

历史的车轮不断前进，今天的先进理念和方法在未来必将逐步落后。因此，我们必须采取与时俱进的思路，按照科学发展观

的要求，不断消化吸收先进理念和做法，对现有的管理理念、管理思路和管理方法进行充实、调整和提高，使之符合时代要求，有力促进企业的发展。《杨村煤矿财务文化体系构建与实践》一书即是在总结实践经验的基础上，推陈出新的成果。未来，义煤集团及杨村煤矿仍将持续创新，不断取得更辉煌的成就！

— 张洪庆

二〇一一年七月

前 言

文化是根、文化是魂、文化是旗帜、文化是动力。它对一个国家、一个民族、一个企业，甚至是一个部门都有着极其重要的战略意义。

企业文化是企业在长期实践中形成的共同理想追求、价值观念和行为准则。先进的企业文化是企业持续发展的精神支柱和动力源泉，也是企业核心竞争力的重要组成部分。

一部杨村煤矿的成长史，也是一部企业文化的发展史。经过几代杨村人艰苦奋斗、自强不息的努力，企业不断发展壮大，在拼搏中创造着历史，在改革中引领着潮流，在发展中续写着辉煌。背后引领、支撑和推动企业持续发展的，就是杨村煤矿创业者们开创，并经一代代杨村人传承发展的优秀企业文化。杨村煤矿建矿 40 多年来，一直以“真诚、同心、感恩你我他”的义煤精神为指引，以建设全国先进、河南一流的现代化矿井为目标，以科学、先进的文化为灵魂，坚持铸特色之魂、行创新之道，不断对自身 40 多年来发展形成的深厚文化进行挖潜、提炼，形成了以“忠诚义煤、奉献杨村”为核心理念的企业文化，提炼出了管理文化、安全文化、学习文化、创新文化、廉政文化、奉献文化 6 项分支文化，形成了较为完整的文化体系，并以先进文化引领企业改革发展，取得了丰硕的发展成果。曾先后获得全国高产高效矿井、河南省特级安全质量标准化矿井、河南省安全生产先进单位等 92 项省部级以上荣誉称号。2009 年，杨村煤矿又被全国煤炭工业行业授予全国一级安全高效矿井、被中煤政研会授予全煤企业和谐社区先进单位。2010 年，该矿又获得全国文明煤矿、全国煤炭系统首批“五精”管理样板矿等荣誉称号。

财务部门是企业的核心管理部门之一，其工作的质量直接决定着企业的管理水平和效益水平。抓好财务部门的管理，充分发挥财务管理职能在企业运营中的作用，为企业把好财务关口，提供及时、有效的决策信息，是每个企业所追求的目标。但是，提高财务部门的管理水平，不是一朝一夕可以实现的，需要企业投入大量的精力、时间和资源，更需要科学先进的理念指导、完善严整的管理体系支持，以及全体职工的积极参与和努力探索。可以说，这是一项系统工程。那么，在这项系统工程中，主线和关键因素是什么？现代管理理论和实践都已充分证明，企业文化在提高企业管理水平过程中起着决定性作用，它能够指明企业发展方向、激励员工士气、规范员工行为。同样，作为企业文化重要组成部分的财务文化对财务部门管理水平的提高具有直接的至关重要的作用。所以，抓好财务文化建设，是提高财务管理水平的关键和核心环节。

为了更好地适应企业岗位价值精细管理和数字信息化精细管理模式的需要，在《义煤集团公司财务文化建设实施意见》的指导下，杨村煤矿以企业文化体系为基础，不断总结工作经验，通过总结、归纳、提炼、整合和提升，形成了以创造价值、成本节约为导向，以财务文化理念为灵魂，以人本化建设为基点，以精细化管理为主导，以信息化建设为前提的财务文化体系创新思路，创建了人本化、精细化、信息化财务文化体系框架，实现了财务管理工作的两次飞跃：一是从财务管理实践到财务文化建设，这是杨村煤矿财务管理工作的第一次飞跃，说明财务管理职能有了比较清晰的发展方向和目标；二是从财务文化建设到以财务文化理念为灵魂，明确提出“三化”（人本化、精细化、信息化）拓展模式，是财务管理的第二次飞跃，这表明财务管理不再仅仅是传统意义上的财务核算，而是全面融入杨村煤矿经营管理的各个层次、各个环节中，真正成为企业运营的谋划者、参与者、监督者，实现了从战术职能向战略职能的转变。

杨村煤矿财务文化体系是杨村历史传承与时代精神、企业文化、财务管理的有机结合，也是杨村煤矿财务文化品格和全体财务人员的心灵契约。财务文化已经融入财务管理创新和员工成长思想和血液里，成为前进的动力。它突出了“一性三化”（导向性、个性化、品牌化、信息化）的特点，其实质是对杨村煤矿企业文化的进一步挖掘、延伸和细化，既体现了杨村煤矿特色，又具有浓厚的财务专业特色，是全体职工财务管理智慧和经验的结晶，也是“特别能战斗、特别能吃苦、特别能奉献、特别能进取”的“四特”精神在财务管理领域的集中体现，更是杨村煤矿可持续发展的重要保障。

本书在写作过程中，参考和引用了国内外许多理论文献和典型企业的实践资料，书中对参考和引用部分都一一做了注明，但仍恐有挂一漏万之处，恳请谅解，并向所有被参考和引文者一并致以深切的谢意。

受作者研究水平及时间、资料所限，书中尚存分析论证不足和仓促之处。在此，作者诚恳地请求广大读者、专家和同行提出批评、指正。

最后，特别感谢马德庆先生在百忙之中为本书作序。

感谢煤炭工业出版社为本书顺利出版所付出的努力。

人类因梦想而伟大，企业因文化而长青。昨天的财务文化成就了杨村今天的奇迹，我们相信，今天的财务文化体系也必将铸就杨村财务管理明天的辉煌。

作 者

2011年6月于河南义马杨村煤矿

目 次

1 概述	1
1.1 企业发展	1
1.2 企业文化建设	4
1.3 财务文化建设	5
2 杨村煤矿财务文化体系主要特色	9
2.1 文化铸魂指方向	9
2.2 人本建设显个性	10
2.3 精细化管理树品牌	11
2.4 信息系统保效率	11
3 杨村煤矿财务文化体系架构	13
3.1 财务文化基本理论	13
3.2 财务文化体系创新的整体思路	17
3.3 财务文化体系总体框架	20
4 杨村煤矿财务文化理念体系	23
4.1 体系框架	23
4.2 财务核心理念	25
4.3 财务管理理念	28
4.4 团队建设理念	32
5 杨村煤矿财务文化人本化体系构建	39
5.1 人本化体系框架	39
5.2 管理的人	43
5.3 人的管理	56
5.4 环境塑造	68
6 杨村煤矿财务文化精细化体系构建	72

6.1	精细化体系框架·····	72
6.2	内部市场精细化·····	78
6.3	预算管理精细化·····	84
6.4	系统精细化·····	97
6.5	财务制度精细化·····	102
6.6	人员管理精细化·····	110
7	杨村煤矿财务文化信息化体系构建·····	115
7.1	信息化构建的背景·····	115
7.2	信息化体系框架·····	117
7.3	信息化体系实施效果·····	125
8	总结和展望·····	128
8.1	总结·····	128
8.2	突出成效·····	141
8.3	展望·····	145
	参考文献·····	148

1 概 述

1.1 企业发展

1.1.1 企业简介

义煤集团公司杨村煤矿位于举世闻名的仰韶文化之乡渑池县境内，是河南义马煤业集团股份有限公司大型现代化骨干矿井之一，处于义马煤田西南部，属丘陵地带，气候适宜，四季分明，北邻陇海铁路、310 国道和连霍高速公路，南邻郑西高铁，矿区铁路专用线与陇海铁路接轨，交通极为便利。杨村煤矿现有职工 3694 人，各类技术人员 626 人，建制单位 52 个，其中生产区队 17 个，拥有固定资产 1.489 亿元，净值 7057 万元，属国家二级企业。自 1970 年建矿以来，杨村煤矿从年核定生产能力 60 万吨，经逐步改造和科技创新，提高到 180 万吨。截至 2009 年，杨村煤矿累计生产原煤 4535.25 万吨，实现利润 5.72 亿元，为国家经济建设作出了积极贡献。

杨村煤矿所生产的“亚光”牌长焰煤，是全煤系统唯一注册的商标品牌，属河南省优质免检产品，具有含硫量低、产气率高的特点，是优良的发电、动力及其他工业用煤。该煤除供应本省外，还远销广东、上海、江苏、辽宁、湖南、湖北、四川等十几个省市及地区，始终保持着优秀的品牌和良好的市场信誉。

建矿以来，杨村人始终发扬“从严、求实、进取、创新”的企业精神，艰苦创业，顽强拼搏，与时俱进，科学发展，创造了一个又一个奇迹，铸就了一个又一个辉煌。特别是从 2007 年以来，杨村煤矿科学规划生产布局，科学实施岗位价值精细管理，原煤生产、经济效益、职工收入等 20 项技术指标创出了建

矿以来历史最好水平。2007—2009 年,生产原煤分别达到 183.09 万吨、185.97 万吨、190.5 万吨;2007 年实现利润 12738 万元,较 2006 年的 9877 万元提高 28.97%;2008 年实现利润 20556 万元,较 2007 年提高 61.38%;2009 年实现利润 21670 万元,较 2008 年提高 5.42%。先后获得全国高产高效矿井、全国安全思想宣传教育优秀企业、全国工业企业环境保护先进单位、全国煤炭工业企业文化示范矿、全国煤炭系统管理创新最佳企业、全国煤炭系统现场管理先进单位、河南省“五优”矿井、河南省五一劳动奖章、河南省特级安全质量标准化矿井、河南省安全生产先进单位、河南省连续三届文明单位等 92 项省部级以上荣誉称号。2009 年,杨村煤矿又被全国煤炭工业行业授予全国一级安全高效矿井、被中煤政研会授予全煤企业和谐社区先进单位。2010 年,该矿又获得全国文明煤矿、全国煤炭系统首批“五精”管理样板矿等荣誉称号。

1.1.2 成长足迹

杨村煤矿发展历程分为以下几个阶段。

第一阶段:艰苦创业(20 世纪 70 年代)。1970 年 6 月,经河南省煤炭化学工业局批复,义马矿务局开始组织人员施工建井。1975 年 9 月,设计年产原煤 60 万吨的杨村煤矿建成,同年 10 月 1 日投产。经过多年奋斗,矿井生产日趋规范。十一届三中全会以后,在改革春风沐浴下,干部职工大干社会主义的积极性空前高涨,煤矿面貌发生显著变化。1979 年,生产原煤 69.72 万吨,首次达到设计水平。

第二阶段:发展壮大(20 世纪 80 年代)。1982—1988 年,经煤炭工业部批准,杨村煤矿累计投资 1377.91 万元,先后 4 次进行技术改造,调整不适应机械化作业的部分生产环节,取得了明显的经济社会效益。1988 年计划产量已跃升至 120 万吨,实际完成 135.03 万吨。此后,积极推行企业改革,于 1988 年实行局长领导下的矿长负责制和矿长目标责任制,完善了经济责任制

和分配办法,生产单位实行三步单价,无量可计的单位实行计时加奖励浮动工资分配办法。广大职工与企业利益共享、风险共担,生产积极性大大提高,产量、利润大幅攀升。1989 年原煤产量达 156.23 万吨,实现利润 510.7 万元。1990 年生产原煤 169.99 万吨,实现利润 300 万元。这一时期,杨村煤矿被中国统配煤矿总公司授予质量标准化特级矿井、优秀企业管理奖、现代化矿井等荣誉称号,并晋升为煤炭行业二级企业。中共河南省委、河南省人民政府也授予其河南省文明单位称号。

第三阶段:逆势而上(20 世纪 90 年代)。20 世纪 90 年代中期,煤炭行业走向市场,煤炭供大于求,铁路运力紧张,煤炭开始积压,导致辅助单位、地面单位甚至生产单位放假,生产经营举步维艰。在困难面前,杨村煤矿及时调整发展战略,改变生产布局,合理集中生产。与此同时,注重加大管理力度,调整管理策略。在经营管理上,提出了“堵漏、挖潜、提质、降耗”的经营管理方针;在煤质管理上,严把采、掘、化验和拣矸关,生产中坚持煤矸分装分运,提高了煤质,使杨树煤矿“亚光”品牌始终保持了良好的市场信誉。20 世纪 90 年代后期,因煤炭市场持续恶化,煤价下跌,资金短缺,加上小煤窑乱采滥挖,企业陷入困境。面对困难,杨村煤矿以“三条线”管理和“以产定人”为切入点,深化内部改革。1997 年 4 月成立会计服务中心,制定内部核算价格,分线核算,分线管理,控制材料投入,加强回收复用,修旧利废,最大限度地增效节支。在人事管理上引入竞争机制,推行了末位淘汰制和聘任制,并按照精干、高效的原则,分别于 1995 年、1998 年进行了劳动整组和定员工作。1999 年改革用工制度,执行岗位技能工资,进一步体现同岗同酬、多劳多得的分配原则,使职工收入比例趋于合理。“三项制度”改革使杨树煤矿各项工作得到突飞猛进的发展,经济效益大幅攀升。

第四阶段:强势发展(21 世纪初)。21 世纪初,国内煤炭

市场出现转机，杨村煤矿全体干群精神振奋，抓住机遇乘势而上。2000 年原煤生产快速回升，突破 150 万吨，实现利润 2506 万元；2002 年，轻型放顶煤技术引入杨村煤矿，使生产效率和煤炭采出率显著提高；2004 年原煤产量达 173.82 万吨，被中国煤炭工业协会授予 2004 年度行业高产高效矿井称号；2006 年产量达到 208 万吨，实现利润 5051 万元，刷新历史最高纪录；2009 年产量达到 190.5 万吨，实现利润 21670 万元，同时多项指标创造了新水平。在安全方面，杨村煤矿不断推出新举措，先后推行了安全预控管理，“六预六防”管理，“两管、三化、四法、五字”安全管理工作法和“311”职工安全作业法。这些卓有成效的新举措不断普及，创新了安全管理，实现了安全健康发展。

1.2 企业文化建设

企业文化是科学引领一个企业实现持续健康发展的灵魂，是建立现代企业制度的有机组成部分。从规范企业管理层面上，企业文化是一门实用性很强的创造精神财富和物质财富的管理思想、管理方式、群体意识和行为规范的总和。企业文化可以物化到企业全部活动和所有流程，是企业生存发展的管理支撑和动力源泉，是增强企业核心竞争力，不断提高管理境界和管理水平的重要手段。

进入 21 世纪，杨村煤矿在企业文化建设中，始终坚持以文化为引领，不断对丰厚的文化进行挖潜、提炼，坚持学习融合与创新开发相并重，积极学习成功企业的先进文化，取长补短，兼容并蓄，以理念为先导，以创新发展为主体，以管理文化、安全文化、学习文化、创新文化、廉政文化、奉献文化 6 项分支文化建设为触点，形成了一套完整的文化管理体系。同时，杨村煤矿还不断寻求观念更新、思路创新，创造性地提出了“四型八化”矿井规划，开展了彩色立体标准化矿井建设，实施了信息化精细