

ZHUANXING SHENGJI
YU GUANLI CHUANGXIN

转型升级 与管理创新

刘世伟 陈富刚 主编



F426.21-53
2013/

阅 览

转型升级与管理创新

顾 问 常建华
主 编 刘世伟 陈富刚
副主编 李宏业



黄河水利出版社

· 郑州 ·

图书在版编目(CIP)数据

转型升级与管理创新/刘世伟,陈富刚主编. —郑州:
黄河水利出版社,2012. 10

ISBN 978 - 7 - 5509 - 0364 - 7

I. ①转… II. ①刘… ②陈… III. ①煤炭工业 -
工业企业管理 - 财务管理 - 河南省 - 文集 IV. ①F426.
21-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 234383 号

出版社:黄河水利出版社

网址:www. yrcp. com

地址:河南省郑州市顺河路黄委会综合楼 14 层

邮政编码:450003

发行单位:黄河水利出版社

发行部电话:0371 - 66026940、66020550、66028024、66022620(传真)

E-mail:hhslebs@126. com

承印单位:郑州海华印务有限公司

开本:787 mm × 1 092 mm 1/16

印张:21. 25

字数:490 千字

印数:1—1 500

版次:2012 年 10 月第 1 版

印次:2012 年 10 月第 1 次印刷

定价:65. 00 元

《转型升级与管理创新》

编辑委员会名单

顾 问 常建华

主 编 刘世伟 陈富刚

副主编 李宏业

委 员 (以姓氏笔画为序)

马跃强	王天忠	王生交	王 洁
王振岫	王景玉	王福存	牛吉平
石洪新	刘志阳	成雪梅	吕计划
李乔成	李应周	李 岚	余青海
余 鑫	吴东升	陈永刚	张汇臣
张志杰	张 毅	郑晓东	郑永泉
赵运通	赵海龙	郭矿生	郭新法
郭德生	梁 玉	魏 红	

前 言

目前,煤炭行业转型升级、稳中求进正处于关键时期。作为煤炭经济管理工作更要高瞻远瞩、精心筹划、抢抓机遇、无私奉献,为促进河南煤炭工业繁荣做出自己应有的贡献!

金秋如画,催人奋发。收获的季节也是大家分享丰收喜悦的时候。为切实促进河南煤炭工业加快转变经济发展方式,强化创新驱动作用,推动企业加快产业转型升级,推进实践基础上的理论创新,河南省煤炭行业会计学会组织了2012年煤炭经济管理工作研讨会,并对评选出来的优秀论文进行了表彰。经精心整理,本书共收录近百篇优秀论文,分别从企业股权管理、财务管理、审计监督、会计信息化、企业财务文化建设等方面出发,提出了自己的见解和思考。这些论文既有理论研究,又有实务总结;研究具有实用性和先进性,全面彰显了河南省煤炭经济管理和实践的较高水平。

承前启后,继往开来。随着中原经济区的快速推进,2012年河南煤炭经济发展呈现稳中有进的良好势头。形势喜人,形势逼人。更为可喜的是,河南煤炭经济工作者又在加强煤炭企业管理,提升创新能力方面下了很大工夫,旨在使河南煤炭经济注入更多的创新元素,从而驶入健康、文明的快车道,造福亿万人民,以优异的成绩向党的十八大献礼!

播种希望,放飞梦想。让乌金在中原经济区建设中闪闪发光,发挥更大的作用!

陈富刚

2012年8月

目 录

前 言

第一篇 加强内部管理、提高经济效益

煤炭企业资源整合与财务管理问题研究	赵海龙	全世其(1)
创新企业管理模式提高经济效益研究	王红敏	(5)
关于政策性兼并重组地方煤矿财务管理探讨 ——中国平煤神马集团实践	赵运通	陈晓凌(9)
对当前煤炭企业财务管理的思考	常巧霞	张秋云(14)
河南省煤炭企业重组后的战略发展研究	崔展伟	刘可芳(17)
环形闭合财务管理模型在煤炭企业中的应用	张五星	(21)
基于经济增加值(EVA)的企业绩效评价	李贝贝	(25)
论现代企业制度下的管理会计	马跃强	(30)
煤化工企业基本建设项目财务管理问题的研究	刘忠伟	(34)
煤炭企业兼并重组与财务风险防控体系研究	李尚歌	(37)
煤炭企业战略重组与财务风险防控体系研究	陈建华	(40)
企业管理创新,提高经济效益问题研究	徐国强	(43)
浅谈集团化管控模式下煤炭企业的财务风险及防范对策	张雪锋	(46)
浅谈煤炭企业精细化管理	牛 林	姬素红(49)
煤炭企业兼并重组与财务风险防控体系研究	申小丑	(52)
企业融资机制浅析	杨慧敏	(56)
以企业管理创新提高经济效益,推动中原经济区崛起	许喜梅	张 慧(59)
运用管理的方法提升财务在事前和事中的管控能力	姜洪标	(62)

第二篇 会计核算与财务分析

煤炭企业并购重组小煤矿财务风险防范研究	郭矿生	(65)
煤炭企业作业成本管理探究	王长利	(71)
浅析煤炭企业安全费用政策的演变	陈晓光	(75)
对煤炭行业成本核算制度的思考	李 华	(79)
国有资产境外投资风险规避问题浅析	阮朝刚	(82)
国有资产省外投资风险规避与利益监控问题研究	左 伟	(85)
国有资产投资风险及防范措施	杨 敏	(89)
后危机时代大型煤炭企业低成本战略应用研究	王 爽	(93)
基本建设项目的财务管理、会计核算等问题研究	李若峰	(96)

基于可持续发展的煤炭企业完全成本管理的思考	陈 明 杨 伟(99)
基于票据池的企业集团资金管理模式研究	陈祖亮(103)
基于外部性理论的煤炭企业环境成本控制研究	耿少刚(106)
兼并重组小型煤矿管控模式和路径选择	张志良 文秀梅(111)
论河南大有能源上市后的融资方式	陈建峰(116)
煤炭开采企业成本管理探讨	牛书丽(119)
煤炭企业财务预算、成本控制的研究	李瑞萍(122)
煤炭企业环境成本浅析	高少辉(125)
煤炭企业环境成本问题研究	路福海(128)
煤炭企业集团财务公司发展中的思考与建议	
——基于河南煤业化工集团财务公司发展历程	王小强(132)
煤炭企业境外投资风险分析	王焕香(137)
煤炭企业融资策略创新及风险防范	苏孟献 张 轶(140)
煤炭企业隐性安全成本显性化问题研究	徐花芹 梁威力(144)
煤炭物资供应企业创新成本费用管理探讨	孙 洲(147)
煤炭行业基建项目财务管理的思考	胡秀玲(151)
煤炭资源整合财务管控风险控制研究	李 静(154)
企业集团财务结算中心建设问题研究	李永东(157)
浅谈公允价值在我国的运用	王怡婧(160)
浅谈煤炭企业的隐性成本控制	何宏伟(163)
浅谈煤炭企业兼并重组财务风险防控	郭海东(167)
浅议新疆煤炭企业职工个人所得税	孙志永(170)
企业会计报表分析的探讨	任志红(173)
完善企业成本控制模式初探	肖泰敏(176)
企业分期出资报表合并问题探讨	王小强(181)

第三篇 会计委派、内部控制、提高会计信息质量

浅析集团企业内部控制规范建设	余清海 王志刚(183)
经济转型发展下的河南省煤炭企业财务管理探讨	赵城云(188)
企业财务风险的控制与防范措施	王 娜(191)
煤炭企业财务风险防范与控制的问题研究	李瑞萍 朱双莲(194)
企业内部会计控制理论与实务研究	常丽娟 熊彩霞(199)
企业内部控制审计测试研究与对策	任慧娟(202)
浅议货币资金的风险控制	朱玉爱 赵 勇(206)

第四篇 会计信息化与会计职业道德

煤炭企业财务管理信息化问题研究	孙 萍 吴素玲(210)
-----------------------	--------------

基于 ERP-NC 信息系统下的物资管理研究与应用	李煜峰 李文博 于贵峰	(214)
我国上市公司企业社会责任会计信息披露研究		
——以煤炭行业为例	马伊安 于冠军 朱红辉	(220)
煤炭企业财务管理信息化问题研究	习海燕	(225)
浅谈信息运行中的财务建设	赵小松	(229)
煤炭企业财务管理信息化问题研究	李 志	(232)

第五篇 审计工作

分析程序在应收账款审计中应用及注意事项	朱明德 周富成	(235)
简述煤炭企业内部风险导向审计	闫 敏	(239)
内部控制审计研究	裴新利 王 翔	(243)
浅谈煤炭企业内部审计制度的建立与完善	张晨英	(246)
审计风险管控与质量评估理论研究	王子庆	(249)
工业企业筹资渠道的拓展	孔 丰	(252)

第六篇 其他

新经济形势下企业筹资风险的防范	郭新法	(255)
煤炭企业财务文化建设研究	李永清	(261)
关于煤炭企业财务文化建设的思考	常 红	(265)
厂办大集体改革对企业的影响及对策研究	赵全山 许向东	(268)
城郊煤矿内部市场化管理模式探析	时阳光	(272)
关于煤炭行业税收制度的几点思考	宫青峰	(275)
贵州税费政策对煤矿企业的影响	彭红召	(279)
基于利益相关者的煤炭企业社会责任评价体系研究		
——以河南煤炭企业为例	郝晓森 赵庚学 王洪涛 岳俊杰	(282)
解决煤炭企业“融资难”的途径	张晓方 刘月华	(286)
社会经济状况和国家经济政策与会计理论及实务的创新	曹聪会	(290)
煤炭企业财务文化建设研究	王 清	(293)
煤业集团税收筹划研究	郭子平	(297)
年产 45 万 t 电石项目建设工作薪酬制度及考核办法应用	杜静霞	(302)
企业并购中的税收筹划	翟凯丽	(306)
企业采购与库存管理	赵 龙	(310)
企业融资策略论析	李 娟	(313)
企业社会资本体系研究	李 洋	(317)
浅谈住房公积金的管理措施	贾永华	(320)
浅析企业财务风险的来源与防范	王志敏	(322)
增值税转型改革对煤炭企业的影响研究	杨喜华	(325)

第一篇 加强内部管理、提高经济效益

煤炭企业资源整合与财务管理问题研究

赵海龙 全世其

近几年来,煤炭经济运行持续走好,煤炭企业在解决了一些历史欠账的基础上步入了一个快速发展的通道,企业的规模和实力有了较大的提高,许多煤炭企业都选择了资源整合作为企业快速发展的一个途径。就河南省而言,在政策驱动下,兼并重组小煤矿已成为煤炭资源配置的重要方式,这也助推了我省两个“双千亿”(收入和资产规模)企业的快速形成,成为河南省经济发展的一大亮点。只有做好煤炭企业资源整合及整合后财务管理工作,才能确保我省煤炭企业兼并重组工作落到实处,才能真正把企业做强做大,使企业高效、长期稳健地运行。

一、河南省煤炭企业战略重组中相关财务问题

河南省煤炭企业战略重组是在政府主导下进行的,先是永煤集团、焦煤集团、鹤煤集团、中原大化集团、省煤气集团等5家单位战略重组成立河南煤化集团,平煤集团、神马集团战略重组为中国平煤神马集团,然后是两大煤业集团对其周边小煤矿进行资源整合。河南省煤炭企业在重组过程中普遍存在以下问题。

(一) 资金支付量大

目前,国有大型煤炭企业集团在兼并整合重组地区性小煤矿的过程中,一些地区性煤炭主漫天要价,造成大型煤炭企业兼并重组的计划难以实施,并面临巨大的资金压力。就河南省而言,重组小煤矿均是控股合并,兼并主体需要支付巨额的资金;劝退一家小煤矿,仅整合主体需要支付1100万的补偿资金。以中国平煤神马集团为例,在2010年的兼并小煤矿的资源整合工作中,共需要兼并重组地方小煤矿130多家,在融资较为困难的局面下,兼并主体资金支付压力相当大。此外,对被兼并企业的技术改造和进行产业升级也需要整合主体企业投入大量的资金。资金问题构成大型企业兼并小企业时的主要财务风险。

(二) 资产评估不规范

在进行实质性收购的过程中,往往涉及对整合小煤矿进行资产评估,由于受到三个方

面因素的影响,评估结果偏离真实情况时有发生。一是财务报表信息的准确性,一些单位为达到一定的评估结果,在评估之前人为地修改财务报表,致使财务信息失真,失去应有的参考价值;二是评估方法的有效性,如用重置成本法来评估无形资产时,会遇到成本资料缺乏完整性和原始成本的不确定性问题,这些问题使评估产生失真的风险;三是评估环境的影响,例如人为干预,致使评估工作失去应有的独立性。受上述因素的影响,在重组资产评估过程中,评估工作不规范,评估报告往往数易其稿,而且结论相差较大。

(三) 财务制度不统一

企业兼并重组后财务制度的统一也是非常重要的一环。煤炭企业之间重组财务制度统一问题不难解决,但也往往存在“多元化”经营策略下不同类型企业间的战略重组,在这种情况下,企业间的财务制度往往不一致,情况也很复杂,统一起来难度很大。如平煤集团与神马集团的战略重组,两个企业的财务制度有很大差别,一个是煤炭企业,一个是尼龙化工企业,两个企业的核算制度、资金管理、成本管理模式、资产管理、折旧政策和财务人员管理等存在较大差异,有些问题到目前为止还不能很好地进行统一。

(四) 重组后投资缺乏规划,投资风险较高

企业并购重组发生之前,并购双方是个相互独立的企业,双方都拥有各自的投资规划。并购重组完成之后,诞生的新企业必须对企业的投资进行科学规划,以有效降低投资风险。这有两方面的原因:一是企业重组行为往往是一个企业在发展中遇到了困难或者问题,比如资金问题、资质问题、技术问题等,特别是资金问题比较普遍,往往是企业盲目投资、摊子铺得太大,资金“转不动”的时候被迫参与重组过程,在这种情况下,重组后的企业必须对投资项目进行科学规划;二是企业的重组行为在很多情况下属于被动行为,对重组主体同样如此,特别是两个企业产业关联度不高的情况下进行重组,新企业成立后,对投资行为更应该慎重决策,避免铺摊子过大,资金链断裂。

(五) 财务文化不能有效融合

财务文化实质上是以文化的形式实现财务人员群体的凝聚力,从而使财务人员群体发挥出最大的整体功能。企业财务文化不仅可以对企业各部门及员工理财行为起导向作用,而且对企业整体的财务目标取向起导向作用,从而有效地规范企业各种理财活动。但一个企业的财务文化是一个逐步形成、长期的过程,在煤炭企业资源整合过程中,参与重组各方企业财务文化在短时间内往往很难有效融合。

(六) 财务人员素质亟待提高

在煤炭企业资源整合过程中我们发现,部分被兼并企业财务人员财务理论素质不高,影响重组后财务管理效果的发挥。以整合小煤矿为例,很多小煤矿财务人员配备不足,没有配备正规的财务人员,有些虽配备了财务人员,但这些财务人员连最起码的会计从业资格都没有,还有一些财务人员没有系统地学习过财务知识,财务理论知识匮乏,财务借贷关系搞不懂。所有这些都严重制约着重组后财务管理水平的提高,阻碍新公司财务战略的实施。

二、煤炭企业资源整合相关财务问题探析

针对河南省煤炭企业在资源整合过程中存在的一些问题,煤炭企业在实施整合过程

中应该慎重决策,未雨绸缪。

(一) 强化资金统一管理,降低资金支付风险

针对煤炭企业在资源整合过程中需要支付大量资金的问题,兼并主体企业应制定完善的资金统一管理办法,努力降低资金支付风险。一是科学制定资金支付方式,在签订重组协议的时候,尽量避免一次性大额支付,可以结合整合进度等制定分期分批的资金支付方案,以减少资金支付压力。二是结合资源整合总体进度,制订与之配套的融资方案,进一步密切银企合作,结合资金需求计划,加强与战略银行的沟通和联系,在融资结构、贷款利率上争取更多的优惠。三是努力争取优惠政策,包括资金支持、补贴、税收优惠、人员安置等,特别是政府补贴资金,在一定程度上能够缓解企业资金支付上的压力。四是制定细致严格的资金管理制度,充分发挥资金集中优势,有效调度资金。

中国平煤神马集团成立后,及时采取有效措施,进一步规范资金预算管理,实现集团资金流动的全面监控。首先,细化资金管理,充分利用 NC 财务系统这一集团财务信息化平台,实现资金管理与预算管理的有机结合,真正实现资金流动“事前预算、过程监控和事后分析”。其次,通过集团财务资产部的统一结算中心,实现集团资金、信用额度以及银行账户的统一调度分配使用,有效避免以往资金分散管理的风险。再次,加强集团票据管理,合理安排票据的使用计划,充分发挥票据在集团资金回笼以及再融资过程中的作用。最后,通过制定全面的资金管理制度,定期或不定期地组织资金稽查工作,明确责任,制定合理的奖惩制度,进一步确保资金流动的安全。

(二) 规范重组过程中的资产评估行为

资产评估风险的控制,应从改变信息不对称状况和选择适当的资产评估方法两方面着手。为降低资产评估过程中由于信息不对称而带来的资产评估风险,企业应聘请信誉良好的评估机构及专家,准确收集目标公司财务信息,并对信息进行实证,扩大调查取证范围。一方面,合理使用财务报表信息,它是目标企业价值评估最重要的信息来源之一;另一方面,注重表外资源,表外资源对于目标企业价值评估的影响主要体现在表外融资和某些重要信息没有在财务报表上反映而引发的财务风险。在评估方法的选择上,应首先确定合理的评估标准和评估范围,使各项资产的评估建立在一致的基础之上,从而使评估结果具有可比性。在评估中范围的确定也是一个关键性的问题,在资产评估中,既要包括有形资产的评估,又要包括无形资产的评估。

(三) 统一财务制度,规范财务管理

企业重组成功的关键因素是财务整合,而财务整合的关键是财务管理制度体系的整合,主要是整合与公司战略管理、财务控制体系、薪酬激励体系、税费系统相关的财务制度,而资金管理则是财务管理体系的基础。为了保证重组后公司执行统一的财务制度,保障重组整合以后各级财务会计机构的有效运转,还需要加强公司财务管理信息系统的建设,在总公司内部形成统一的会计核算技术平台和财务管理信息网络,执行统一的会计政策和核算流程,在企业集团化管理体制下构建“资金集中管理、会计统一核算、全面预算控制、数据集中分析”的财务管理新体制。合并重组后中平能化集团在集团范围内统一推行 NC 财务系统,该系统的运用不仅实现了集团一套账核算,而且提高了集团合并财务报表数据的准确性和及时性。同时,平煤集团和神马集团的账务处理方式也发生了较大

变化,通过一次性设置集团统一报表及表间勾稽关系,省去了财会人员复杂的核算过程,减少了工作量,缩短了工作周期,使得中平能化集团能有效获取下属各公司的财务状况。与此同时,财务信息化的进一步推行,也提前为以预算管理、成本管理以及资金监控等为核心的管理会计做了铺垫,为集团统一围绕战略目标开展全面预算打下了基础,确保了集团财务的统一集中管理。

(四) 规范投资行为,降低投资风险

煤炭企业在战略重组后必须对新集团的投资行为进行规范,避免上项目太多,摊子铺得太大,给企业带来资金上的风险,有以下几个方面的问题需要关注:一是产业关联度。重组以后,企业应该选择与主业关联度比较高的投资项目,这样才能充分发挥产业集聚放大功能,充分发挥企业的传统优势,使企业快速发展壮大,而不能一味地多元化。企业的投资方向应该符合企业的总体发展战略,应以提高经济效益、提高市场竞争力为核心目标,切忌单纯追求短期效益而误入歧途,只有当短期效益与企业的长期发展规划相协调时,投资计划才是可行的。二是要充分了解自身实力,特别是资金实力。在项目投资开始就要制订详细的还贷计划,不仅要考虑初期投入,还要考虑正常运转中需要追加的投资。三是要严格落实项目投资的后评价制度,应该建立并严格落实项目投资的后评价制度,看一看项目投资是否超计划,项目收益水平是否达到预期效果,成功的投资项目,在实施过程中投资不超计划,投资后的效益超计划。企业必须实施项目投资责任制,对没有达到预期效果的投资项目,集团公司应追究相关责任人的责任,要与其年度考核、年薪、职务晋升挂钩,避免不合理投资项目的发生。

(五) 积极引导,做好财务文化的融合

企业战略重组以后,重组双方必然在许多方面存在企业文化的差异,这其中包含企业财务文化的差异,企业财务文化具有融合功能,不同企业财务文化交流过程中,各自都会进行一些适应性变革和调和,进而新的基础上融为一体,作为重组后新集团的财务主管部门应该积极引导,努力将原有企业优秀的财务文化传承下来,结合集团实际进一步地发展,最终形成企业独特的财务文化,引导企业财务管理工作健康发展。

(六) 加强财务人员学习培训,不断提高财务人员业务素质

在集团范围内组织对财务人员进行培训,从财务制度、核算软件的使用、资金管理系统的使用等入手,对新加盟集团的财务人员进行系统培训,尽快提高这部分人员的财务应用水平。在培训的手段上可以采取分期、分批、分层次进行。

河南省的煤炭企业在进行资源整合时所面临的财务管理问题具有一定的复杂性和广泛性,各种风险最终都会影响到整合后新企业的财务运行工作和企业今后的发展,因此参与整合的主体企业应谨慎对待各种细节问题,在资金支付、资产评估、财务制度统一、整合后投资管理、财务文化融合、财务人员培训等方面,积极采取措施,确保煤炭企业资源整合工作的顺利进行和企业的健康持续发展。

创新企业管理模式提高经济效益研究

王红敏

管理创新,将使企业在市场竞争中树立起自身崭新的形象,产生强大的竞争力。郑煤集团供电处以“三个代表”重要思想为指导,解放思想,与时俱进,创新管理,一心一意谋发展,超额完成了集团公司下达的各项指标任务。从制度管理,精细管理,绩效管理到有效执行管理法出台,各种管理手段不再是各自为战,而是形成一个完整的闭环管理链条,形成合力。

一、提出的背景

2002年,霍尼韦尔国际总裁和CEO拉里·博西迪(Larry Bossidy)所著的《执行》一书问世,由此,掀起了企业运营管理的一场革命。执行力从此成了企业管理不可回避的问题和课题。所谓执行力,就是企业组织完成任务的能力。其实执行力的问题由来已久,只是从没有像现在这样大规模地进行研究。

执行是实现既定目标的具体过程,是一种暴露现实并根据现实采取行动的系统化方法。

郑煤集团供电处作为煤矿内部供电企业在管理的道路上经历了漫长的实践—理论—实践的摸索过程。在摸索过程中,总结管理经验,提出了有效执行管理法这一概念,旨在推动企业各项工作的高效执行。

(一)实施有效执行管理法是实现战略发展目标的需要

供电处是郑煤集团下属的供电企业,2005年煤炭市场趋于稳定,煤炭价格稳中有升,煤炭行业经济处于高位运行;集团公司新整合资源矿井47处,供电管理的范围不断扩大,企业规模不断增长。在这种形势下为实现集团跨越式发展,把集团的各项目标、决策更好、更快地落到实处,为矿井更好地做好供电服务,就必须建立一个快速反应、高效运行的团队和运转机制,有效执行管理法应运而生。

(二)实施有效执行管理法是煤炭供电行业安全形势的需要

煤炭行业是一个高危行业,为煤炭企业供电更是责任重大。集团的矿井多属于高瓦斯矿井,这几年随着集团的不断扩大,新整合矿井的供电基础薄弱,这都为供电管理提出了新的、更高的要求。同时在企业内部,由于安全管理没有形成真正的闭环,员工违章现象还时有发生,企业的安全生产存在一定的不稳定因素。

(三)实施有效执行管理法是管理现状的需要

供电处作为企业内部的供用电经营管理单位,经过多年的发展,无论在管理上,还是在经营上,一定程度上已经进入了相对发展的稳定期,但是作为国有企业的许多通病也逐

步显现出来。

二、基本内涵

有效执行管理法是以岗位绩效为核心,以提高执行意识、明确执行责任为基础,以正确执行、高效执行、闭环执行为要求,以日清周评月结为工作机制,以绩效考核为手段的管理法。

三、主要内容和做法

有效执行管理法由目标责任、岗位(团队)执行、绩效考核构成。

(一)统一思想,提高认识,让执行入脑入心

强化执行意愿教育。提高执行力建设,首先要靠执行人员的自觉行动。通过举办执行力建设专题讲座、管理干部培训班和召开执行力建设动员会、推进会,研读《没有任何借口》,制定下发有关执行力建设的制度、意见、通知等,大张旗鼓地宣传、倡导执行力,将执行理念“尽职尽责、没有借口”作为每名干部员工的行为规范,使大家充分认识到:卓越的执行力是决定企业兴衰成败的关键,只有牢固树立全新的执行理念,建设先进的执行力文化,才能提高企业的核心竞争力,把企业做大做强,最终实现愿景目标。

(二)完善制度,明确责任,做好基础工作

1. 完善制度

所有的管理都需要健全的规章制度作为基础,在2005年进行了“基础管理年”活动,把制度建设作为重点。根据企业的实际和发展的需要,对企业原有的管理制度进行筛选,重新梳理,通过几年的管理基础的完善、细化,为执行体系的建立奠定了基础。

2. 明确责任

根据精简、高效、统一的原则,对所有部门定岗、定编、定员,建立覆盖全岗位的标准体系,编制部门职责说明书和岗位说明书,确定每个人、每件事、每一天、每一处的具体工作内容和标准,达到人人有标准、事事有标准、时时有标准、处处有标准。

(1)明确部门职责。编制部门职责说明书,明确部门的职责,量化工作标准,制定考核细则,实现每件事都有部门管理,每个部门都按照各自职责开展工作。

(2)明确岗位职责。部门对每个岗位职责进行重新详细的明确,编制岗位说明书(主要包括职位名称、任职条件、沟通关系、职位设置的目的、权限、工作内容和职责、职业道德、职业生涯规划),确保每件事都有人干。每个岗位按照职责,开展工作,并确保职责履行到位。

(3)职责的贯彻。通过多种形式对部门、岗位职责进行贯彻,使部门、员工明确责任,拥有履职的能力,规范部门、岗位的工作流程,做到:①制订计划(预案)。每项工作必须制定切实可行的计划(预案),确定工作目标、要求、完成期限等。②执行。按照要求进行工作,并适时向布置工作的领导或部门进行反馈。③总结。工作完成后,向布置工作的领导或部门反馈结果,及时总结得失。④提升。在总结的基础上提升工作效能,并进入下一个工作循环。

(三) 加强团队建设, 创建高效执行团队

一个好的执行必须有一个优秀的执行团队, 只有优秀的执行团队, 才有强大的执行力。通过团队建设来打造优秀的执行团队。

(四) 控制过程, 高效执行

执行是实现企业战略目标和任务的过程。有效执行以制度执行为基础, 突出执行目标的正确, 强化执行结果的高效, 做到过程的责任闭环, 使岗位执行和团队执行始终处于螺旋上升的状态, 始终贯穿日清、周评、月结的工作机制。

1. 执行控制

正确执行。执行主体按照岗位说明书、部门职责说明书、团队愿景等标准要求严格履职, 即正确做事。按照岗位责任严格履职, 即做正确的事。

高效执行。执行主体发挥主观能动性, 快速完成工作任务, 同时做到质量精、效率高、效益好。

2. 执行机制

工作目标、计划、任务一经确定必须一丝不苟地执行, 在执行过程中必须做到: 日清, 周评, 月结。

日清。对每个人当班履职绩效进行评价。由职工对当天的工作进行记录, 由负责人依据每个岗位的职责、考核细则进行评价。由职工、负责人共同填写“日清表”, 内容应包含工作任务、工作质量、工作成本等。

周评。由负责人根据“日清表”反映出的职工一周表现, 进行一周工作讲评。一是明确本周重点工作任务以及上一周的工作任务完成情况; 二是对人员履职表现进行讲评; 三是指出履职缺陷, 明确努力方向和具体要求。周评要认真作好记录, 填写“周评簿”。

月结。在月末对日清周评情况进行汇总。由负责人对月工作进行总结, 安排部署下一月的工作, 并就汇总结果进行交流, 实行局部微调、纠偏, 最后双方对评价结果形成共识。

(五) 考核提高

对执行的结果进行量化评价, 是执行成败的关键。处在层层下达工作责任制的同时, 建立了必要的奖惩机制, 通过严格的量化考评, 给员工适度的物质奖励、培训机会和可持续发展的预期等, 激发员工执行工作的积极性和创造性。

1. 绩效考核

绩效考核是检验执行的重要手段。同时通过绩效考核才能将规章制度落到实处, 才能调动干部职工的工作积极性。

通过借鉴其他企业成功的案例, 对部门考核的主要依据有“部门职责说明书”、“绩效考核细则”。

2. 管理人员(中层干部)考核

中层管理者既是领导的参谋, 同时又是各项制度具体落实者、执行者, 在管理链中起至关重要作用。因此, 建立了干部考核评价体系, 使其恪尽职守, 成为管理工作中的中坚力量。

四、实施效果

通过实施有效执行管理法,企业发展持续快速,实现了员工执行意识和能力、企业管理水平、经济效益和企业发展的显著提高。

(一)员工执行意识和能力得到明显提高

执行理念已渗透到各级管理人员和广大员工的思想意识领域,成为广大干部员工的自觉行为,员工的执行意识、责任意识、参与意识、危机意识明显增强,员工的执行能力、学习能力、协作能力、创新能力、创造能力明显提高。

(二)促进了企业整体管理水平提高

企业的管理制度和工作程序得到了极大的完善和规范,人人参与制度建设,全员遵守制度,上至部门领导,下至普通员工,在制度面前人人平等。

(三)促进了企业发展与经济效益提高

每年都制定责任目标,并向各个部门分解成为部门的年度业绩目标,各个部门向每个岗位分解核心指标。每个员工、部门都认真履行职责、严格执行各项目标任务,都超额完成了工作,连续五年实现安全供电。

创新管理,彻底改变组织运营的方式,促进了企业各项工作的提高,最终全面提高了企业的经济效益。随着企业的发展和外部环境的变化,管理创新也要不断地与时俱进。

关于政策性兼并重组地方煤矿财务管理探讨

——中国平煤神马集团实践

赵运通 陈晓凌

煤炭是我国的主要能源,煤炭工业健康发展关系国家能源安全和经济安全。2010年3月,为提高煤炭产业集中度,提升煤矿安全生产水平,促进河南省煤炭工业安全发展、节约发展、清洁发展和可持续发展。河南省政府下发《河南省煤炭企业兼并重组实施意见的通知》,在继山西煤炭改革之后,拉开了河南省煤炭企业兼并重组的帷幕。

按照河南省委、省政府的工作部署,中国平煤神马集团作为省属六大煤炭企业之一,承担了周边平顶山矿区、韩梁矿区、临汝矿区、禹州矿区、郟县矿区110家地方煤矿兼并重组工作。本次以河南省政府为主导的煤炭资源整合是一项利国利民的系统工程,功在当代、利在千秋。财务作为兼并重组过程中的关键环节,贯穿着整个兼并重组的始末,为重组的顺利完成起到了至关重要的作用。现结合中国平煤神马集团在兼并重组地方煤矿实践中出现的有关财务问题进行探讨与研究。

一、兼并重组地方煤矿初级阶段存在的财务问题及解决办法

(一)现场摸底排查存在的财务问题

中国平煤神马集团拟重组的矿井大多储量不高,安全生产条件差,生产工艺落后。这些企业的会计基础工作比较薄弱,财务制度不健全,加之很多矿主没有提供矿井真实资料的诚心,对矿井的真实情况遮遮掩掩。严重的信息不对称现象为财务分析工作带来了困难,导致我们无法通过账面准确判断拟重组煤矿资产价值的盈利能力。为尽可能降低重组风险,减少企业累赘,防止资金的浪费,我们紧紧把握了以下几点:

(1)抽派财务人员随同现场工作组,实地勘测拟重组矿井的资源储量,了解产能情况,技术装备、盈利能力、资产构成状况以及负债构成等情况,特别重点关注或有事项及潜在风险。

(2)统一制定“煤矿投入产出经济效益分析”模板,本着审慎性原则,以现场摸底排查为基础,采用净现金流量法,依据勘测的剩余可采储量,确定矿井的可采周期,在可采周期内,考虑折现因素、未来年度煤炭价格波动影响、复工复产期资本投入、井上下质量标准化投入以及正常生产期“六大避险”系统完善的后续投入,兼顾或有事项等因素,对110家地方煤矿进行全生产周期经济效益分析。通过分析结果作出合理的经济价值评定。

(二)制定兼并重组方式的财务方案

按照河南省政府下发的《河南省煤炭企业兼并重组实施意见的通知》,“企业可以通

作者单位:平顶山天安煤业股份有限公司