

大型煤炭企业目标导向的经营分析体系研究

边岗亮

(国家能源集团神东煤炭集团企业管理部, 陕西 神木 719315)

摘要: 效益是企业的生命,使命是企业的灵魂,做好经营管理工作是提高企业效益、增强企业使命的重要法宝。在大型煤炭企业分工明确、职责清晰的直线职能制组织结构下,经营管理工作出现了目标分散、沟通阻塞的问题。本文就如何将设有多个机关部门和基层单位的大型煤炭企业的经营管理工作一体化,形成一个目标统一、协调有力的有机整体进行了分析研究。

关键词: 目标导向; 经营分析体系; 大型煤炭企业

中图分类号: F426.21 **文献标识码:** A **文章编号:** 1004-4051(2021)S1-0024-04

Research on target oriented business analysis system of coal enterprises

BIAN Gangliang

(Department of Enterprise Management, Shendong Coal Group, CHN Energy, Shenmu 719315, China)

Abstract: Efficiency is the life of an enterprise, and mission is the soul of an enterprise. Doing a good job in operation and management is an important magic weapon to improve the efficiency and enhance the mission of an enterprise. Under the organizational structure of linear functional system with clear division of labor and clear responsibilities in large coal enterprises, there are problems of scattered objectives and communication obstruction in operation and management. This paper analyzes and studies how to integrate the operation and management of large coal enterprises with multiple departments and grass-roots units to form an organic whole with unified objectives and strong coordination.

Keywords: target oriented; business analysis system; large coal enterprises

目前许多大型煤炭企业设置了不同的部门/科室、不同的人员从事全面预算、绩效考核、薪酬分配等经营管理工作,人数之多、协调配合难度之大可见一斑,大型煤炭企业如何形成方向一致、高效统一的经营分析体系,需要各企业学习借鉴先进理论及经验,结合煤炭行业自身特点,探索一套行之有效的办法,并要持之以恒地落实和改进。

1 大型煤炭企业经营分析体系中的问题

1.1 煤炭行业经营管理工作的特点

1) 惯性思维。煤矿行业长期以来形成的管理思想是重安全而轻经营,目前许多管理人员仍然秉

持这个理念。但目前,高学历人才已逐步成为煤炭企业的主力军,他们与曾经的挖煤工人截然不同,拥有极高的自尊心和独特的价值观。

2) 地域因素。煤炭企业多地处偏远地区,多数煤矿分布在村庄里,煤矿周围的企业以及地方管理水平相对落后,生活节奏较慢,长期处于这样的环境中,会让煤炭企业失去了学习改进的动力和紧迫感。

3) 行业特点。煤炭行业整体的管理水平落后,由于煤炭行业与其他行业之间的跨度较大,导致煤炭行业的人员流动性差,且煤炭企业的管理人员多是原地提拔,造成先进管理思想难以应用到煤炭行业中。

1.2 大型煤炭企业经营分析体系的问题

多数大型煤炭企业的经营管理方法和手段“遍地开花”,例如全面预算、精益化管理、作业成本法等等。

1) 管理分散,没有形成合力。多数大型煤炭企业的组织结构采用直线职能制,各项经营管理工作

收稿日期: 2021-01-19 责任编辑: 刘硕

作者简介: 边岗亮(1982—),男,汉族,内蒙古鄂尔多斯人,硕士,主要从事内部市场化、绩效考核、定额管理等方面的工作, E-mail: 252530387@qq.com.

引用格式: 边岗亮. 大型煤炭企业目标导向的经营分析体系研究[J]. 中国矿业, 2021, 30(S1): 24-27. doi: 10.12075/j.issn.1004-4051.2021.S1.009

往往分散在不同的部门和人员中,由于缺乏统一目标的统领和业务人员之间的沟通配合不紧密等原因,致使各项经营管理手段各行其是,甚至有时不同方法之间存在着冲突。

2) 定位不准,缺少系统规划。各类管理手段的管控对象、范围不明确,部分管理手段业务边界相互交叉,各种手段在经营管理体系中没有准确定位,有的工作重复管理,有的工作管理存在真空地带,经营管理工作缺少系统规划和统筹安排。

3) 深度不够,缺乏长期坚持。通过对标学习,大型煤炭企业引入了精益管理、绩效考核等多种管控方法,但是大多煤炭企业没有将这些方法学习透彻,落实不到位,除了煤炭行业独特性质的原因外,还因为这些方法没有得到长期的坚持,许多管理活动蜻蜓点水。

2 原因剖析

2.1 缺乏有吸引力的远景目标

远景目标对于企业的意义就好比灯塔对于航行在大海中的巨轮一样,不仅为企业指明了前进方向,也是企业前进动力的源泉,是一个企业的灵魂。任何一个伟大的公司肯定有一个远大的目标,例如阿里巴巴“让天没有难做的生意”^[1],京瓷“追求全体员工物质与精神两方面幸福的同时,为人类和社会的进步与发展做出贡献”。许多煤炭企业也制定了自己的战略目标,但对战略目标的强调和宣贯的力度不够,员工对其认同度不高,发挥不出企业使命和愿景的统领作用。

2.2 形式主义的存在

许多大型煤炭企业的经营管理工作落实不到位,管理人员不了解煤矿一线实际情况,有的管理方法不适用于煤炭企业,无法执行落实,导致管理流于形式。另外有些政策和制度制定下发后没有跟踪,对基层煤矿的执行落实情况缺少监督与指导,致使规章制度执行不到位。

2.3 激励机制不完善

薪酬分配大锅饭、平均主义是煤炭企业的通病,虽然许多大型煤炭企业近几年下了大力气推行按劳分配制度,但干多干少一个样、干好干坏一个样的现象仍然存在。各个单位之间的薪酬差距主要体现在工作性质和工作岗位的差异上,效益高低对于薪酬影响不大,加之多数煤炭企业内部没有独立的核算体系,因此激励的准确性和及时性有限^[2]。

3 关于大型煤炭企业构建目标导向的经营分析体系的几点思考

针对大型煤炭企业经营分析体系中存在的不足,

结合管理理论知识与煤炭行业特点,对于大型煤炭企业经营分析体系的构建提出以下几点思考。

3.1 统一的经营目标

3.1.1 确定目标

以 2021 年为例,某大型煤炭企业经营管理工作目标是实现利润 20 亿元。企业内部各级单位和人员,本年度所有的工作都要围绕这一目标开展。目标确定的要点如下所述。

1) 目标确定应是企业各级主要领导及工作人员集体讨论而形成的,是集体智慧的体现,需要凝聚共识,不能是企业高层一个人或者少数几个人拍板而定,至少要关键部门和单位负责人一起讨论而定,从而保证目标的一致性、可操作性。

2) 目标值要具有一定的挑战性,完成目标需要大家齐心协力,并要付出努力才能实现,不费气力就能完成的目标或使尽力气也完不成的目标都是没有意义的,适当的目标值对于提升内部士气具有重要作用。

3) 目标要与个人的收入挂钩,确定目标的同时,确定目标完成度与个人收入挂钩的激励机制,让员工要有完成目标的动力,与企业共享发展成果,比如完成目标每个人的年终绩效增加 2 万元。

3.1.2 分解目标

实现利润 20 亿元就是本年度所有经营管理工作的核心,所有单位的经营管理工作都要紧紧围绕这个目标,每一项工作开始之前、开展之中都要不断的思考其对核心目标有何促进作用。实现利润 20 亿元是整体目标,需要转化为理性目标,从而保证实现年度目标。

1) 分解任务指标。宏观的、方向性的目标会使基层煤矿不知所措,必须将大目标细化为一个个具体的小指标,对应到每一项具体的工作上,使得每个小指标都有可操作性,并要明确具体的责任人。整体目标分解如图 1 所示^[3]。

2) 分解工作任务。将分解后的指标落实到具体部门、人员,每个职能部门和基层煤矿都有自己的指标,每项指标设定具体措施和时间进度表。所有工作都要在整体目标的统领下完成各自的小目标,避免个人自扫门前雪,造成内耗。

3.1.3 宣贯目标

由于大型煤炭企业规模庞大、地域分散、人数较多,因此包括经营管理工作在内的许多工作都存在宣传不到位、上下不一致的问题。

鉴于煤炭企业基础管理水平较差,个人认为布置工作 5 遍法非常适合在煤炭企业内部管理中

推广应用。日本人布置工作至少说五遍,西方管理学要求领导布置任务也要说五遍。为华为起草《华为基本法》的包政教授描述日本公司是这样布置工作的:

第一遍,管理者:“渡边,麻烦你帮我做一件事。”渡边准备去做。

第二遍,管理者:“别着急,麻烦你重复一遍。”渡边重复了一遍。

第三遍,管理者:“你觉得做这事的目的是什么?”渡边复述出目的。

第四遍,管理者:“你觉得做这事会遇到什么意外?遇到什么情况你要向我汇报,遇到什么情况你可以自己做决定?”渡边说:“如果遇到 A 情况我向您请示,如果遇到 B 情况我自己解决。”

第五遍,管理者:“你还有什么更好的想法和建议吗?”渡边谈谈自己的看法。

五遍讲完,员工对各种突发情况、场景都有预案了,再去执行一般就又快又好。布置工作说五遍,这也是提升领导力最简单、最有效的方式。

3.2 科学的过程管控

1) 充分授权。直线职能制组织结构下的大型煤炭企业一定要学会授权,遵从“关心但不插手”的原则,目标确定后,管理者的工作是赋予基层煤矿和

人员完成任务的决策权和所需要的资源,高层管理者对基层煤矿的内部管理不予过多干涉。如果下属在工作过程中有疑问,上级管理者可以帮助其进行分析,可以推荐一些好的方法,但具体怎么做必须由责任人自己决策。煤炭企业的管理者长期以来养成了大事小事亲力亲为的习惯,为下属制定了所有的工作计划,一线工人就像流水线作业上的机器零部件一样,机械地完成任务,失去了对工作的思考和动力。

2) 精简管理。许多大型煤炭企业针对一项工作使用多种管理方法,例如成本管理有作业成本法、精益化、对标管理、双增双节等,增加了管理成本的同时造成基层煤矿无所适从。煤炭企业应选择适合煤炭行业特点的一种管理方法,把这种方法做实做细做深,不能总是见异思迁,尚且每一种方法都有其适用的环境和条件,在别的企业应用较好的管理方法未必适用于煤炭企业。

3) 加强指导。企业收集、总结基层煤矿的好做法和好经验,同时要保持与外部企业的对标学习,保持先进理论知识的学习,制定一些标准化的操作流程和方法,指导基层煤矿开展工作。例如节约电费措施,办公室人员下班关灯、关电脑、关打印机等等,明确每项措施能节约多少费用(图 2)。

目标:实现利润20亿元
1. 煤质提高10 cal/kg。 2. 材料费下降3元/t。 3. 七项费用下降15%。 4. 掘进效率提高20%。

图 1 整体目标分解过程
Fig. 1 Decomposition process of overall objectives

节约成本,需要从点滴做起 (1)随手关灯,40 W的灯泡一天电费0.47元。 (2)及时关空调,一个小时电费0.45元。 (3)下班关电脑,一天需电费0.75元。 (4)及时关闭打印机,一天耗电960 kW·h,需电费0.54元。

图 2 办公室电费节约措施提示
Fig. 2 Tips on office electricity saving measures

4) 关注结果。放权不代表放手,给基层煤矿授权后,管理人员要经常深入基层一线,调查掌握各煤矿单位工作开展情况,紧盯各项指标的完成进度。

关注结果是要适时了解各项指标的完成情况,并非在到期时一次性考核了事。如果有些指标完成情况不好,高层领导要及时与主责单位和人员进行沟通,

了解具体情况,帮助其进行改进^[4]。

5) 信息共享。受政策环境、地质条件、设备状况等因素的影响,各个基层煤矿的经营指标目标值会发生改变,因此,企业内部分管经营与分管生产的部门要保持及时沟通,准确掌握生产接续、设备配套等各项工作,及时调整预算,保证每一项业务与预算相匹配,考核指标、工资结算也要及时跟进,保证预算指标与实际情况始终保持一致。

3.3 有效的激励机制

金钱激励是激发员工动力的基础,按照马斯洛的五层次需求理论,人只有在满足温饱等生理需求的基础上,精神激励才能更好地发挥作用。大多煤炭企业的员工收入水平还处于社会平均水平左右,物质生活没有达到富裕的状态,因此薪酬激励是最有效的激励方式。

1) 薪酬激励。将基层煤矿的绩效薪金直接与指标完成情况挂钩,例如:规定半年度完成目标值的绩效薪金是人均 10 万元/半年,每月按照目标完成进度的百分比兑现绩效薪金,如 8 月完成了目标的 20%,则 8 月的绩效薪金是 $10 \text{ 万元} \times 20\% = 2 \text{ 万元}$,基层煤矿领导绩效薪金按照同样的方法计算。

职能部门的绩效薪金的 50%与盈利 20 亿元完成度挂钩,例如个人绩效 8 000 元/月,将其中 50%即 4 000 元根据盈利 20 亿元完成度计算,另外 50%与日常绩效考核结果挂钩。如 8 月份盈利 3 亿元,即完成了整体目标的 15%,8 月份个人绩效为 $4 \text{ 000 元} \times 6 \text{ 个月} \times 15\% = 3 \text{ 600 元}$ 。部门领导班子同理计算绩效薪金。

2) 榜样激励。对于目标完成度较好的单位要及时给予表扬,将其树立为先进典型,在企业内部及各类会议上宣传其经验做法,为其他单位树立榜样,并在职务晋升、外出培训时相关人员予以加分。

3.4 高效的沟通方式

多数大型煤炭企业机构设置较为复杂,且职能部门之间、基层单位之间的沟通较少,每个部门、单位都不愿意主动去沟通,内部没有形成良好的沟通协调氛围。

1) 定期召开会议。高层领导每月组织生产管理部门和经营管理部门召开报告会,由部门汇报各项工作目标完成情况及需要了解或告知其他部门的一些关键信息,例如生产接续变化、预算调整等情

况。预算、工资、考核指标中的任一项指标发生调整,都要与其他相关部门进行沟通,保证经营与生产管理联动。

2) 多人参加会议。每次重要的经营会议尽量要求生产部门、经营部门、考核部门的所有人员都参与,了解经营工作的目标和实际开展情况,有利于经营工作形成一盘棋。许多工作都是由具体的工作人员所完成的,他们对目标把握得越准确工作效率就会越高,同时也会减少部门内部的沟通成本^[5]。

3) 注重会议效果。月度经营分析会要公布企业整体利润、产量、售价、成本等关键指标完成情况,同时要公示各基层煤矿的关键指标的完成情况及工资、考核奖罚情况。对于未完成月度计划的单位要让其一把手在会上说明原因、改进措施、欠量补救时间。

4) 提高会议效率。煤炭企业现行的主要会议形式还是现场会,所有人员都集中在一起,会上需要发言的人上台照本宣科,参会者多是听会。为了提高效率,煤炭企业需要在会议组织形式、会议议程、讨论方法等方面进行改进,多采取视频会议等现代化技术工具,需要讨论的事提前发给参会人员,参会人员可以自由发言,降低会议成本,提高会议效果。

4 结 语

一体化经营分析体系对于大型煤炭企业至关重要,没有一个统一的目标方向,内部单位就会呈现出四分五裂的状态,不但难以立足市场,还会导致内部斗争。大型煤炭企业要以壮士断腕的决心精简过多的管理手段,把一切精力都集中到企业效益上,在经营管理上要引入最先进的管理方法和工具,充分激发员工活力,为实现高质量发展提供内生活力。

参考文献

- [1] 孙力科,任正非:管理的真相[M].北京:企业管理出版社,2014.
 - [2] 郭仕纳.谁说大象不能跳舞[M].北京:中信出版社,2015.
 - [3] 约翰·杜尔.这就是 OKR:让谷歌、亚马逊实现爆炸性增长的工作法[M].北京:中信出版社,2018.
 - [4] 杰克·韦尔奇.赢[M].北京:中信出版社,2013.
 - [5] 负广瑞,李凯辉.经营分析体系研究初探[J].中国总会计师,2012(5):44-46.
- YUN Guangrui, LI Kaihui. A preliminary study on the business analysis system[J]. Chinese Chief Accountant, 2012(5): 44-46.