

煤炭企业内部市场化及价格结算模型分析研究

李雨芊¹, 王 润²

(1.合肥财经职业学院工商管理系,合肥 230000;

2.煤炭工业合肥设计研究院有限责任公司,合肥 230000)

摘要:煤炭企业为了在新时代、新背景下适应市场竞争,利用有限资源创造更大效益,实现集约高效发展,推行内部市场化是重要途径,而建立起合理可行的生产要素市场价格结算体系是企业实行内部市场化的重要工具。以扁平化管理结构的煤炭企业为研究对象,利用流程再造理论,对企业内部市场化及其价格结算模型的建立进行了分析研究。

关键词:流程再造;内部市场化;扁平化管理;价格结算模型

中图分类号:F426.21 **文献标志码:**A **文章编号:**1673-1891(2019)03-0022-05

Analysis on the Internal Marketization and the Price Settlement Model for Coal Enterprises

LI Yuqian¹, WANG Run²

(1. Department of Business Administration, Hefei College of Finance & Economics, Hefei 230000;

2. Hefei Design and Research Institute Ltd., Co. of Coal Industry, Hefei 230000, China)

Abstract: For coal enterprises to adapt to market competition in the new era and new background, use limited resources to create greater benefits, and achieve intensive and efficient development, promoting internal marketization is an important way. And establishing a reasonable and feasible production factor market price settlement system is an important tool for enterprises to implement internal marketization. This paper takes coal enterprises with flat management structure as research objects and uses process reengineering theory to analyze and study the internal marketization and the price settlement model development of coal enterprises.

Keywords: process reengineering; internal marketization; flat management; price settlement model

0 引言

市场中流转商品的价格应由该商品的实际需求与实际供给情况综合衡量而决定,这是市场机制的核心理论,也是资源得到优化配置,实现利益最大化的有效途径。我国改革开放以来,计划经济转为市场经济,企业经营模式更加灵活,同时面临的挑战更艰巨^[1]。企业为了生存与发展,就要在市场经济的法则下重整旗鼓,扬帆起航。煤炭企业是传统能源行业,原有的粗放式经营发展理念已经不适用于如今的市场经济。在新时代,新背景下,煤炭企业为了更好的迎接外部竞争与挑战,谋求效益与发展,内部市场化是撬动企业潜能的有力杠杆。本文以扁平化管理结构的煤炭企业为研究对象,利用流程再造理论,对企业内部市场化及其价格结算模型的建立进行了分析研究。

1 煤炭企业内部市场化的必要性

1.1 煤炭企业适应外部竞争的重要基石

实行内部市场化,合理有效的利用有限资源,利益最大化,这是煤炭企业适应我国现代绿色、集约、高效发展理念的重要途径^[2]。

1.2 煤炭企业优化管理结构、锤炼管理队伍的有力武器

通过建立内部市场化体系,企业内部各管理机构去繁化简,围绕市场经济运转,相互监督,相互激励,有利于锤炼管理队伍,提升企业管理水平。

1.3 煤炭企业降本增效,开源节流的有力法宝

运用市场经济中价格与需求的内在关系,引导企业内部人力、物力、资金等生产要素的合理流动,得到优化配置,从而降低了企业成本,提高了资源利用效率^[3]。

1.4 激发企业内部潜能和调动员工积极性的有力杠杆

内部市场化中的定额结算体系与奖惩激励措施,会激励员工通过有效的劳动量获得更多收入,客户得到更优质的产品或服务,激发了内部潜能。

2 煤炭企业内部市场化实施的分析研究

煤炭企业内部市场化的实施可以分为:组织系统的建立、定额价格系统的建立、内部市场化围绕企业生产的运行、结算与仲裁。

2.1 组织系统的建立

实行内部市场化是企业内部生产管理结构的全面调整,是企业自上而下、由内到外的改革,需要建立以决策层为首的组织系统^[3]。因此要成立以企业“一把手”为组长的领导小组,由组长带头推动实施内部市场化各项方针政策,同时各分管领导要从业务的角度密切配合执行内部市场化各项具体办法,各职能部门落实内部市场化操作流程与工作。

2.2 定额价格系统的建立

定额价格系统是企业实行内部市场化的重要桥梁。定额,是内部市场化的基础。在明确企业生产标准工序的基础上,建立完善人、材、机等生产要素的定额标准,同时因地制宜、因时制宜,不断的修订、完善定额系统。

价格,是内部市场化的核心。引入价格机制是为了能够激励企业内部活力,激发潜能,在不增加劳动投入的基础上获得更多企业价值,实现内部资源的优化配置。企业依据历史数据和生产经营指标,建立以工资单价、材料单价、耗材单价为主要内容的价格体系,形成企业内部价格目录^[4]。价格目录通过企业生产经营数据的反馈进行动态调整与完善。

2.3 强化技术经济安全一体化的过程控制

先进的生产技术可以使企业在有限资源的情况下创造出更高的价值。通过技术、经济、安全三个角度的对比分析,选择最优的生产经营方案,强化过程控制,采取一定的奖惩措施,不仅可以提高职工工作效率,也可以撬动企业更多经济效益。

2.4 结算与仲裁

结算与仲裁是内部市场化具体实施的最后一个环节。对提供的产品或者服务进行结算,重点核算与评价产品质量与服务质量,并进行“售后评价”,不断提升内部市场中“供给侧”的整体服务品质,提升企业综合竞争力^[5]。在企业内部市场化运作的全过程中,会出现各种各样的问题,需要决策

层和职能部门共同组成的仲裁小组进行仲裁,这个过程也是对企业内部市场化的总结与完善。

3 流程再造理论及其适应性分析

3.1 流程再造理论的定义

为实现某一特定目的,按照一定顺序所做的一系列作业活动统称为流程。

流程再造(Business Process Reengineering)全称为业务流程再造,简称BPR。是1993年美国麻省理工学院教授Michael Hammer和CSC管理顾问公司董事长James Champy在他们合著的《公司重组—企业革命宣言》一书中提出的。书中定义:为了飞跃性地改善成本、质量、服务、效率等现代企业的主要运营基础,对工作流程进行根本性的重新思考并彻底改革^[6]。

企业的目的是经营与发展,为了这一目的,集合有限的人力、物力、资金,按照一定的生产经营顺序获利而谋求发展。流程再造是企业提供了一个新的方式,即对企业的业务流程进行根本性的再思考、再优化或者是再设计,把企业内部的非增值活动压缩到最少,激发新的活力和不曾挖掘过的潜能^[7],使企业在成本、质量、服务和效率等方面获得显著的成效。

全球经济的互联互通,导致市场经济的竞争越发激烈,许多企业为了提高自身的经济运行效率,创造更大价值,不断尝试各种改革创新,对企业生产经营的流程进行优化再造,以求在市场竞争中立于不败之地^[8]。

3.2 流程再造理论的基本原则

(1)以结果为导向。企业流程再造的目的是为了实现企业品质的一次显著提升,是围绕这个优质结果而组织进行的,而不是就企业流程中某一个单项任务而设计的流程改造。

(2)以价值为导向。企业的目标是经营获利而发展,流程再造的目标是提升企业的经济运行效率,在原有可利用资源不变的基础上,创造更多的价值。

(3)以团队协作为导向。流程再造不是某一个人或者部门的行为,而是整个企业的升级,以流程串联各个部门,部门之间的通力协作,实现人、财、物利用的最大化。

(4)领导层的高度支持。流程再造,是对企业原有生产、经营方式的一次革新,破旧立新阻力大。没有领导层的高度支持,流程再造很难进行,或者是很难做到真正的“流程再造”。

3.3 流程再造理论应用于企业内部市场化的适应性分析

(1)流程再造理论是企业内部市场化重要理论基础。流程再造理论是当今较为先进的企业管理理论。它是以市场为导向,以客户需求为动力,企业内部的生产管理体系的再造与重组都是围绕企业资源优化配置、生产效率再提高、产品或服务品质的再优化、企业成本的进一步降低、客户满意度的再提升而进行的。

(2)企业内部市场化的顺利实施需要畅通高效的生产经营流程。企业内部市场化是一个系统工程,是企业生产经营的改革创新,需要决策层、职能部门、参与内部市场化运作的“供给侧”部门的参与配合,这些部门与参与者之间需要一个畅通高效的流程,彼此联系,相互协作。尤其对于扁平化管理结构的内部市场化运行更为显著。因为扁平化管理结构企业特征是管理纵深较浅、管理幅度较宽,各“供给侧”部门需要决策层或者职能部门在提供最优的生产技术方案与高效的管理措施,从而产出优质的产品或服务。

4 运用流程再造理论分析研究内部市场化

内蒙古自治区鄂尔多斯市东胜区色连某号矿井,是我国西北部一座大型国有现代化矿井。矿井生产能力为8 Mt/a,配套建设一座洗选工艺先进的同等规模选煤厂。该煤炭企业管理结构呈现出扁平化特征,现有在岗职工800余人。

少;反之,相应增加工资,也可以结余至下月,实行“以丰补欠”。若由于外部原因,不能正常生产,则由企业召开专题会议调整工作范围,执行相应定额价格。

采煤二队是该煤炭企业一支主力采煤队伍,负责矿井工作面采煤全过程,并对所管辖范围内的机电设备进行检修维护。同时,负责工作面巷道管路的拆除、运输、输煤皮带的维护更换、排水及安全质量标准化等工作。利用流程再造理论,分析研究该生产队伍内部市场化运作工作流程,如图2所示,详细表述为:

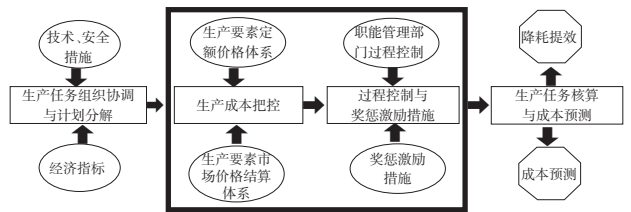


图2 内部市场化运作工作流程分解图

4.1.1 生产任务的组织协调与计划分解

综采二队按照生产技术部与企管部下发的生产计划任务、施工技术措施与经济指标,积极组织全队精干力量,核算人、材、机等生产要素成本,精打细算,分解计划,组织生产。

4.1.2 把控生产成本

严格执行企业内部制定的生产要素价格结算体系与定额价格体系制度,实行班清班结、日清日结。对每日的生产任务完成情况、人力、物料、机械设备成本进行计量,运用定额价格体系核算成本。职工可以利用企业内部市场化信息平台查询系统了解当日工分情况。同时,职工可以在工作之余,进入企业内部其他“要素市场”,参与设备的清洗、检修与维护保养,由原来的等着“分工资”积极转变为“挣工资”,通过付出个人劳务、技能或者管理能力获取其他收入。

4.1.3 灵活运用奖惩激励制度

职能部门全过程跟踪,不定期检查施工过程中安全措施贯彻落实情况,技术措施执行情况,经济指标实现情况,及时开出“罚款单”与“奖励单”,并计入成本核算中,与全队职工工资挂钩,充分传达经济效益压力。

4.1.4 生产任务核算与成本预测

依据生产任务完成情况,进行成本与效益最终结算。分析研究整个生产过程中人、材、机等生产要素的经济指标,找出薄弱点,总结降耗提效的方法措施,为下个生产任务的成本预测提供有力

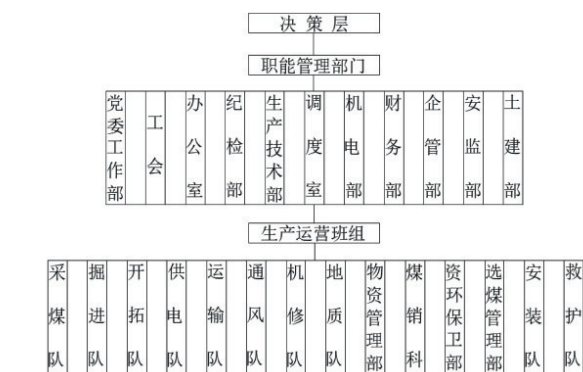


图1 煤炭企业扁平化管理结构

4.1 生产运营班组市场化运作分析研究

企业实行内部市场化,对采煤队原煤产量实行内部市场价收购机制,根据开采不同的工作面,实行不同的收购价格。采煤队正常生产过程中产生的材料费、电费、运输费、文具杂品、印刷品、办公耗材费等生产要素费用计入生产成本,盈利部分为员工工资。若生产要素成本超支,员工工资相应减

支撑。

4.2 企业内部生产要素市场价格结算模型的建立

企业内部市场化能够稳步推进,并实现对生产成本的把控,最重要的两个影响因素是生产要素市场价格结算体系与市场定额价格体系的建立。市场定额价格体系为人、材、机等生产要素的经济指标,通过外部市场定额的咨询调研并参考企业自身可支配资源的情况可以建立起符合自身实际发展情况的定额价格体系。本文则着重分析研究的是生产要素市场价格结算体系。

以扁平化管理结构的煤炭企业为例,企业内部生产要素市场可以分为四级:以企业为单元的一级生产要素市场,面向社会提供产品或者服务;以企业内部子机构为单元的二级生产要素市场,面向一级生产要素市场主体提供产品或者服务;以生产运营班组为单元的三级生产要素市场,面向二级生产要素市场主体提供产品或者服务;以个人为单元的四级生产要素市场,面向三级生产要素市场主体提供劳务、技能或者管理能力。

4.2.1 一级生产要素市场价格结算模型分析

影响一级生产要素市场价格结算的因素有:企业可支配资源、企业年度生产计划、外部市场环境影响因素、行业或者国家宏观调控、往年生产计划与成本预测修正系数。因为一级生产要素市场受行业外部市场环境和国家宏观调控等不确定性因素的影响,不作为此次企业内部市场化分析研究的重点。

4.2.2 二/三级生产要素市场价格结算模型的建立

企业依据其内部生产管理机制,有的二级生产要素市场主体机构下分为若干个班组而构成了三级生产要素市场主体,有的二级生产要素市场主体机构则为企业独立的班组,但在企业内部市场化交易环节中皆为向一级生产要素市场主体提供产品或服务的次级机构,所以依据其构成性质,可以将二级生产要素市场与三级生产要素市场模型的建立合二为一。

二/三级生产要素市场受生产计划任务下限A、生产单价B、生产计划任务超/欠额的奖励/惩罚C、安全质量奖励或处罚D、生产要素消耗成本(包括材料、机械设备、能源、人工、管理等)E以及技术经济修正系数 δ 等因素的综合影响,具体价格结算建模如下:

$$Q=A*B*\delta+C*\delta+D-E \quad (1)$$

式中, Q 为二/三级生产要素市场结算价格;

A、B值由一级生产要素市场主体依据全年生产

计划任务和可支配生产资源共同决定,由企业决策层和职能管理部门综合评估制定;

δ 为修正系数由企业职能管理部门依据实际生产条件、企业年度生产计划和企业年度成本预测等因素综合评价得出。考虑到企业生产计划任务分解的合理性与企业资源的充分调动与利用,该值取值区间为(0,2),如遇特殊实际生产情况,可以重新评估定量该值;

C、D、E值为企业生产要素市场已定值,存在于定额价格体系中,统一标准,统一考计量,统一考核。考虑到该值受外部市场影响,可由企业职能管理部门不定期通过调研、咨询、内部测算等进行修正。其中D值为安全质量奖励或处罚金额(奖励则为正值,处罚则为负值)。

4.2.3 四级生产要素市场价格结算模型的建立

四级生产要素市场主体为个人,依据岗位情况、出勤情况、绩效考核、纪律考核等因素的综合影响^[8],以工分制作为结算标准,得出个人在内部市场化交易中的劳动所得,具体结算建模如下:

$$S_i=a_i+b_i+c_i+d_i \quad (2)$$

$$S_{月}=(\sum S_i)*\theta \quad (3)$$

$$q_{月}=(Q/S)*S_{月}+X+Y \quad (4)$$

S_i 为个人当月中某一日工分统计值;

$S_{月}$ 为个人当月工分统计值;

S 为该子机构全体员工当月工分总值;

$q_{月}$ 为个人当月劳动所得,其中管理、辅助岗位员工: $q_{月}=(Q/S)*S$ 平均 $\beta+X+Y$, β 值为岗位系数,由二/三级生产要素市场主体制定或者由企业决策层联合职能管理部门综合评价确定;

a_i 为个人岗位分数,由二/三级生产要素市场主体制定,同工同分;

b_i 为表示个人绩效考核分数,依据个人工作任务完成情况、业务水平、安全生产效果等因素综合评价,由二/三级生产要素市场主体制定其取值范围,并侧重考虑该值的权重;

c_i 为个人纪律考核分数,依据个人工作态度,生产服务意识等因素综合评价,由二/三级生产要素市场主体制定其取值范围;

d_i 为其他劳务分数,在个人完成本职工作的基础上,从事单位内部其他工作的而获取的分数,该值等同于非本职工作的其他a_i值;

n 为每月最低出勤考核数;

θ 为个人出勤考核系数,由二/三级生产要素市场主体制定其取值范围,由每月最低出勤考核数 n 为界限,区分出缺勤与满勤差异;

X为个人每月在企业内部生产要素市场通过个人劳务、技能的付出而获取的收入,该值为企业生产要素市场已定值,存在于定额价格体系中;

Y为个人每月因个体行为而获得的企业内部奖励或者处罚总额(奖励为正值,处罚为负值)。

通过上述生产要素市场价格结算模型的建立,并结合生产要素定额价格体系可以确定各个生产运营部门及个人在企业内部市场交易过程中的收益,是企业内部市场化切实可行的重要工具。

4.3 企业内部市场化运作效果分析

采煤二队是该煤炭企业一支主力采煤队伍,在推行企业内部市场化之前核定人员120人,目前核定人员100人。劳动定额降低了17%,岗位职工实行“一专多能”制,激发职工能动性,积极参与内部市场化运行,队内多名职工利用业余时间共修复成功了81盏LED巷道灯,并全部被井下重新使用,共为企业节约维修费5.25万元,平均每人创收971元。

提高精细化管理水平,严控材料消耗。对于生产过程中需用的铁锹、卸液扳手、手钳、手拉葫芦等作业工具,分别发放到各班组,规定如出现班组内成员弄丢工具,由个人出钱补齐,同时,使用过程中磨损坏的工具以旧换新,各班组公用的工具按照指定地点摆放,哪班弄丢哪班赔付。定时定量发放口罩、滤棉、劳保等物品,结合岗位工种和实际出勤情况,人为损坏的由本人自行购买。加强各类油脂消

耗管理,减少支架“跑、冒、滴、漏”现象,在保证设备正常运转下,减少使用量,杜绝浪费现象发生。

加大废旧材料回收力度,提高利用率。对井下回采过程中回收的作业耗材,比如:单体、柱鞋、锚网、管路等回收指定地点,交给相关部门,并做好记录,通过奖惩措施,给予回收较多物品的人员相应的加分奖励。

注重设备维护保养,严抓设备操作管理。落实设备包机制度,及时发现消除设备隐患,防止设备大修,减少维修费用的投入。对因误操作造成的设备损坏,压坏电缆等现象,召开分析会,找出责任人并落实处罚;严格执行错峰用电措施,减少设备空载运转时间,最大限度的节约电费。

通过上述内部市场化中“人、材、机”的资源优化配置,该矿原煤成本也由原来的97元/t,控制在90元/t以内。

5 结语

本文论述了煤炭企业内部市场化的必要性,运用流程再造理论,以一国有大型煤炭企业为研究实例,分析研究了扁平化管理结构下企业内部市场化的具体运作流程。建立了企业内部生产要素市场价格结算模型,对二、三、四级生产要素市场价格结算模型的建立进行了详细表述。同时,对该国有大型煤炭企业实行内部市场化的运作效果进行了分析研究,取得了很好的降本增效效果。

参考文献:

- [1] 陈高声.企业内部市场化[M].北京:经济管理出版社,2008.
- [2] 史成磊,李书敬.煤炭企业内部市场化管理模式探讨[J].管理研究,2011,31(4):36-39.
- [3] 王玉荣.流程管理[M].北京:机械工业出版社,2004.
- [4] 罗玲,陈国毅.企业内部市场化管理模式研究.武汉理工大学学报(信息与管理工程版),2006(9):152-155.
- [5] 边岗亮.国有煤炭企业推行内部市场化的研究与探索[J].企业改革与管理,2017,11(上):196-197.
- [6] 王丹,樊玉敬.煤矿企业内部市场化精细管理的机理与动因[J].中国煤炭,2009,35(5):21-23.
- [7] 李兴东,李春华.煤矿企业内部市场合约化安全监管模式[J].煤矿安全,2011,05(49):242-245.
- [8] 文跃然.薪酬管理原理[M].上海:复旦大学出版社,2004.

(责任编辑:曲继鹏)