

煤矿全面定额量化管理改革发展研究

秦清河 呼玉宝

国家能源集团神东煤炭集团 陕西 榆林 719315

【摘要】：定额量化管理是全面实施国有企业改革，加快完善综合绩效管理体系的重要工具。煤矿企业要专注于提高员工的生产效率，建立一流的管理人才团队，全面分析和研究定额管理的实施，提升企业发展的内在动力。在市场竞争不断加剧的情况下，提高煤矿生产和运营效率。

【关键词】：煤矿；全面；定额量化；管理；改革；发展研究

引言

近十年来，国际煤炭市场的总供应量超过实际需求，产能过剩明显，这对国内煤炭市场产生了重大的影响。同时，新能源发电替代了部分煤炭发电的作用，也导致煤炭价格的下跌。一些煤矿企业蒙受了损失，许多煤炭公司不得不限产限价以应对激烈的竞争。因此，在这样的背景下，煤炭公司必须以全面定额管理为平台，强成本控制以提高市场竞争水平。

1 煤矿全面定额量化概述

全面定额管理是一系列经济活动的总称，用于监视、评估公司预算范围内，各个部门的财务资源运营风险，并有效降低成本，提高企业经济战略的管理能力。它作为一种现代、多功能的公司治理模型，以利润和资本流为纽带，控制成本为重点，通过相关的账务问责制度等实现企业的生产高效运行目标。它是基于企业运营和财务预算指标的复杂系统。定额量化管理使用定额组织劳动力、物质资源，财务资源的分配，使公司的生产经营遵循在一定的标准或水平。通过定额标准，为企业经营者决策提供依据，并为相关业务评估提供参考标准。制订标准合理的生产费用，是企业提高经济效益的重要手段，也是实施精细化管理的基础和重要措施。预算管理和定额管理有所不同，全面预算管理的重点是从业务方向控制资金的使用，促进部门间的协调并确保实现工程目标。尽管定额管理涵盖了所有方面，但它侧重于单位的资金管理。预算管理是宏观的，而定额管理是微观的。与预算管理相比，定额管理是更为精细化的管理，它可以控制到一个螺丝的用量和金额。可以看出，定额管理是预算管理的基础和组成。通过制定科学的定额标准，可提高预算管理的有效性，为控制生产运营成本奠定了基础。

2 定额管理的意义

定额管理基于优化每个操作环节中的资源消耗，在操作和资源成本之间建立关系。根据工序和工程量反映和分析成

本构成，提供可靠的预算成本基准数据。随着煤矿定额管理的实施，将各种业务划分为部门，明确了工作和资源消耗类型等信息，并确定单位消耗量和金额，实现标准化的操作流程设计。工作标准和评估指标的建立用于统一标准系统。在设置定额的过程中，通过对施工操作和资源消耗进行排序和标准化，以定额为载体，实施对各级公司的管理要求和控制。通过定额执行过程的分析，发现与定额标准之间的差距，根据具体问题调整生产模式和作业过程，减少不必要的消耗。

3 煤炭企业整体预算管理中的问题

随着我国综合预算管理的不断发展，预算管理模式逐渐为煤矿企业所推广，并广泛应用于生产生活的各个领域，特别是在国有大型的企业中。但是定额管理却很少受到关注。许多公司在预算管理系统中，没有相应的定额标准。仍然使用以产品为对象，确定定额的传统方法，而且该方法普高适用于当今的许多煤炭公司。由于缺乏标准的定额管理，在实施全面预算管理工作时会出现很多问题。

3.1 预算编制不足

为煤炭公司准备全面的预算管理，无论采用何种方式，都要细分和衡量预算工作的目标。由于煤炭现场工作环境和地质条件非常复杂。因此如果在没有标准定额的情况下，进行全面的预算管理工作，许多预算标准只能根据经验数据来估算。在工作中分解和量化总体目标，会直接影响预算工作质量，导致在市场或井下地质条件变化时无法有效执行预算内容。

3.2 缺乏相关预算审查的依据

煤炭公司的预算文件编制完成后，相关管理人员应审查预算编制的金额。但由于缺乏相应定额标准，没有充足的审查依据。因此在这种情况下，只能审查预算总体的合理性。不能以某种标准和特定的方式审查生产运营环节（例如挖

掘、运输、支护)的预算。这直接影响预算审查的效果和质量,同时也会对下个施工预算的有效实施产生一定影响^[1]。

3.3 在生产中缺乏预算执行标准

在工程预算的执行中,要调动各级负责人的工作积极性,增强其工作的责任感,以有效地完成工程预算目标。但由于缺乏科学的定额基准标准,预算部门可以理解工程总预算的执行情况,而不能了解具体的或是区域班组的预算执行情况,无法提供深入的分析结果。在相关下属部门的预算执行中,只存在部门总预算基数,无法将其有效地划分为特定的工作环节,很容易导致施工预算执行不到位的现象^[2]。

3.4 预算缺乏动态控制

在当前情况下,多数公司的预算管理工作上基本都是静态预算的管理。比如一旦确定了年度预算或月度预算指示,基本就不会改变。如果在生产过程中,技术条件或环境发生巨大变化,则按最初预算进行的评估结果将与实际有很大出入,因此不能有效地发挥其促进生产的目的。所以在生产中,管理人员必须要对预算管理进行动态地跟踪和控制,合理的使用相应的定额标准,确保每个施工作业环节当出现问题时可以及时调整相应的预算内容,确保煤炭安全顺利地生产。

4 建立基于定额的全面预算管理

4.1 建立健全相关的定额管理机构 and 定额管理制度

煤炭公司要根据目前的生产规模,建立和完善相应的定额管理机构并分配足够的专职定额管理人员,不断完善企业定额管理制度,并确定和明确相关人员的管理职责和义务。要对企业全面定额管理的准备要求、方法内容、审核程序、

执行、反馈等程序制订具体的绩效评估、调整和变更方案。建立明确的定额执行程序,明确企业各级部门负责人的职责,确保定额管理工作的顺利实施,并为预算管理提供基础数据保障^[3]。

4.2 充分利用定额管理来分析预算执行情况

在定额管理实施过程中,公司能通过定额指标指导生产和运营。定额管理着重过程工序管理,主要监测消耗量多、金额高的施工环节。以在工作中突出重点,提高相应定额管理的效率。及时分析定额和预算的执行情况,深入分析执行预算过程中的问题,取步措施以有效决,提高预算管理的整体水平^[4]。

4.3 在定额管理的帮助下,合理的调整预算

由于煤矿的地质条件、采掘和支护方法等因素的不确定性,对定额标准产生非常大的影响。因此,在确定定额的过程中,要对不同的生产过程进行细分,并分析每个施工过程的因素,制订不同条件下的定额标准,实现定额的动态管理和应用。在编制工程预算时,要以定额标准为预算基础。随着定额动态调整,须根据定额标准的变化发现相关问题,审查并完成长期预算的调整^[5]。

结束语

煤矿企业执行全面定额量化管理工作是一个不断持续创新、逐步提升的系统性、长期性工程,企业按照科学的激励与约束、施工效率与公开公平相结合的管理原则,通过全面深化、细化企业定额管理推动并探索企业未来发展的新思路,实现企业的可持续健康发展。

参考文献:

- [1] 张亦冰,丁日佳,杨杰.基于 B/S 结构的煤矿精细化管理系统研究与设计[J].中国煤炭,2015,41(11):76-80.
- [2] 上官科峰.华亭煤业集团班组核算信息管理系统开发与应用研究[D].西安科技大学,2015.
- [3] 潘锋,杨波.促进煤炭工业节能减排技术及管理的相关研究[J].科学中国人,2015(15):88.
- [4] 王新华,张福平,刘超,侯延辉,王爱华.过程管控多维考核--新汶矿业集团新巨龙特大型现代化煤矿物资流动全过程管控模式[A].中国煤炭学会经济管理专业委员会.现代大型煤炭企业经典管理案例(物流营销篇)[C].中国煤炭学会经济管理专业委员会,2015:25.
- [5] 江书军.基于定额的煤矿材料成本精细化管理分析[J].山东工商学院学报,2015,29(01):43-47.