

探讨煤矿企业内部市场化与精细化管理

李小燕

(陕西澄合山阳煤矿有限公司,陕西 渭南 715300)

摘要:本文简要概述了煤矿企业内部市场化的现状与实施内容,阐述了精细化管理具备的创建并完善流程、强调数量化与精准性以及重视学习能力培养的特征,重点探讨了煤矿企业进行内部市场化与精细化管理过程中存在的管理意识不足、管理方法单一、管理制度缺失、人力资源落后与财税风险较大的困难,并针对以上困难提出了增强管理意识、创新管理方法、完善管理制度、强化人力资源以及加强财税管理的措施,以望借鉴。

关键词:煤矿企业;内部市场化;精细化管理

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2022.15.148

1 引言

煤矿企业跟随者时代的变化不断发展,在发展过程中不断探索新的运行办法与管理模式以配合企业谋求突破,其中,内部市场化与精细化管理便是当前时代下能够促进煤矿企业发展的两大手段。因此,对此项课题进行研究,具有十分重要的意义。

2 煤矿企业内部市场化实施内容

2.1 构建内部市场体系

煤矿企业在构建内部市场体系时需要积极学习外部市场经验,对内部市场的典型进行总结和推广,先进行小范围试点,再进行全面推广。煤矿企业应当将各个部门的分工逐一落实,并签署责任书。构建内部市场体系需要明确其主体,在此基础上完善三级市场体系,将其作为载体,形成覆盖整个矿区的价格体系。该体系将各类定额消耗与劳动当做基础,将成本项目当做对象,当其确保市场主体可控时,测算、套算员工单价、修理费单价、材料单价等其他费用,获得企业内部各类产品与员工劳务的价格,并将其编制成目录。为确保体系完善,企业需要将计量工具逐步完善,明确计量标准,将此类标准统一起来,使企业内部各类材料、服务都能够进行计量。

2.2 规范内部市场运作

煤矿企业的内部市场化还需要进一步完善内部交易的规则对内部市场的交易行为进行规范,使其严格遵循市场的发展规律,制定交易规则,成立结算中心。市场的调控也必不可少,为规范市场,煤矿企业还需要加强市场调控,在严格的组长领导下对企业内部的纠纷进行调解,制定科学的奖罚办法,对内部市场进行调控。

2.3 总结内部市场经验

经过试点与规范的运作,企业还需要进一步对内部市场化的运作进行全面地总结,从总结中发现内部市场化在实际运行中存在的不足,对企业内部市场进行完善,并将该过程中的奖罚兑现。只有不断进行总结与反思,才能够确保煤矿企业与内部市场化互相适应,使企业的发展与员工的个人价值紧密联系起来,使企业与员工焕发活力。

3 煤矿企业精细化管理的特征

3.1 创建并完善管理流程

煤矿企业进行精细化管理往往致力于创建和完善管理流程,其将会不断优化企业当前运用的管理形式。随着时代发展,煤矿企业管理也一直处于变化之中,精细化管理把创建具有完整度的管理流程当做管理的核心,为企业的管理提供流程保障。在该过程中,企业需要积极配合精细化的管理方式,为精细化管理的实施提供充足的准备时间。

3.2 强调数量化和精准性

煤矿企业的精细化管理对数量化与精准性的关注较多,当前企业的竞争较为激烈,企业的发展存在一定风险,管理者不仅需要了解企业的发展现状,还需要掌握市场的变化,尤其在推进内部市场化时,精细化管理更是要做到随机应变,把握各种数据信息,避免形式化的管理,拒绝不确定的词汇表达,以较为细致的方式对企业进行全方位分析,并以此为基础落实精细化管理。

3.3 重视学习能力的培养

煤矿企业的精细化管理是时代发展的新要求,其对企业管理人才的要求越来越高,不再局限于其本身具有的能力,而更加看重其学习能力与成长上升的空间,希望通过不断加强学习丰富企业的内涵,在追求新知识的过程中不断成长,实现个人价值的同时创造企业价值。

4 煤矿企业内部市场化与精细化管理的困难

4.1 管理意识不足

部分煤矿企业的领导层专权现象较为严重,导致其不够重视企业的内部市场化与精细化管理,由于企业的管理制度与各项决策不够完善,其他部门的职能分工不够明确,对于精细化管理仅在表面,企业部门职责不明,内部市场化与精细化管理都缺乏其他部门的紧密配合。企业管理人员的管理意识较为薄弱,导致企业无法推进内部市场化,并未落实精细化管理,较难获得进步。

4.2 管理方法单一

煤矿企业以往的管理方法很容易导致企业分工出现困难且工作难以调节,导致管理效率的下滑。同时其缺乏稳定

的平台帮助其进行信息交流,使其在进行内部市场化与精细化管理时获取信息不够及时。当前诸多煤矿企业没有采取现代化的管理手段与先进的信息处理技术,其运用的管理手段落后,管理的工作人员缺乏创新性的思维,导致管理的工作效率较低,在一定程度上增加了企业运营的成本,影响内部市场化的效果与精细化管理的落实。

4.3 管理制度缺失

由于企业内部市场化与精细化管理的出现较晚,目前管理制度并不符合煤矿企业发展的需求,大多数煤矿企业应用的管理制度与其实际经营情况并不符合,导致其企业的日常运行缺乏有效约束,在落实内部市场化与精细化管理时难以做到融合管理。

4.4 人力资源较为落后

煤矿企业的人力资源工作与内部市场化以及精细化管理息息相关。当前人力资源配置的工作中存在高级管理、专业性人才数量不高的问题,员工的文化程度难以适配其岗位,岗位的人才分布也不均匀,对企业的长远发展造成了一定阻碍,对于大部分企业而言,其一般员工较多,而专业性的人员以及高素质管理人员较少,人力资源难以进行岗位配置。

4.5 财税风险较大

煤矿企业在进行内部市场化与精细化管理时面临的财税风险较大,受诸多因素影响,煤矿企业的市场处于低迷状态,税务有关部门可以通过大数据平台来获取煤矿企业在银行、工商等多个部门和机构的交易信息,实时监控企业的经营行为,如果企业在经营过程中发生了不符合规范的业务行为,该行为将被大数据直接捕捉进行税务调查。当前部分煤矿企业对财税风险的敏感度不高,导致内部市场化出现偏差,精细化管理也难以落实。

5 推进煤矿企业内部市场化与强化精细化管理的措施

5.1 增强管理意识

对企业内部市场化与精细化管理进行严格管理是煤矿企业和谐发展的坚实后盾,虽然目前有部分企业的管理意识较为薄弱,但是只要学习现代化的管理体系,借助信息化的手段,坚持依法管理,就能够借助法律的权威帮助企业从严管理。管理工作的落实需要提高管理人员的管理意识,做到从严管理,提高内部市场化与精细化管理的地位与存在感,确保每一项相关的管理制度都能够彻底落实,进而推进企业的综合管理,增强企业的凝聚力,提高企业内部的竞争力。企业领导人必须要充分意识到内部市场化与精细化管理的重要性,明确其职能,让其管理意识跟上社会发展的步伐,将内部市场化与精细化管理完美融入企业的日常运营之中,形成各司其职、相互制约与协调的工作机制。

5.2 创新管理方法

要想进一步推进煤矿企业的内部市场化与精细化管理,创新管理方法必不可少,一味沿用传统的管理方法往往难以契合新的管理目标。为此,企业可以建立信息共享中心,将各个部门的信息进行汇总和存储方便工作需要时进行分析,再借助共享平台发布信息,完成内外部的建设。煤矿企业

还需要进一步完善企业的内部架构,积极应用现代化的管理方法结合先进的信息技术推进精细化管理,使企业逐步落实内部市场化,为企业注入新的活力,保持企业经营理念的先进性。

5.3 完善管理制度

由于内部市场化和精细化管理对煤矿企业作出了更高的要求,因此需要顺应企业调整的方向,完善相应的管理制度,只有将与内部市场化、精细化管理相关的制度进一步完善,才能够严格按照该管理制度管理员工工作,形成强制性的精细化管理。在完善管理制度时不能直接套用模板,应当结合煤矿企业运营的实际状况,积极听取各个部门的意见,制定符合当前企业工作状态的制度,避免制度脱离实际导致制度名存实亡的情况发生,确保制度得到落实。完善制度的过程中要时刻关注制度的落实情况,并根据其落实情况对制度作出相应的调整。

5.4 强化人力资源

5.4.1 增强员工配置

新时期煤矿企业想要落实内部的市场化与精细化管理应当做好对企业人力资源配置的监督工作,确保其遵守以下原则。第一,能级对应。每个岗位上的人拥有不同的能力,配置岗位人员时需要将其对应。第二,优势定位。每个岗位人员都有一定优势,岗位的需求也各不相同,进行人力资源配置时需要根据人才优势选择合适的岗位,将其优势最大化发挥出来。第三,动态调节。当企业内的人才或者岗位发生变动时需要及时对人才进行及时调整,确保岗位与人才的适配性。第四,内部为主。企业在进行人力资源配置时应当对企业内部的人才进行关注,尽量从企业内部挖掘人才,调动企业的内部良性竞争。除了基本原则之外,还需要遵守道德原则。第一,公正。在进行人力资源配置时必须要保持公正,让大众拥有均等的机会,尤其在用人制度上,需要保证起点公正即确保录用员工时公道平等,任人唯贤,还需要保障过程公正即竞争规则公平公正,更需要保证结果公正。第二,先公后私。在进行人力资源配置工作时需要将国家利益与集体利益放在个人利益之前,不仅需要在资源配置上落实该原则,在员工培训中也需要将此原则贯彻到底。第三,尊重员工。进行资源配置时应当以员工的自我意愿为基础,尊重其价值贡献,以人为本,实现人性化的人力资源分配。第四,诚信信任。企业应当与员工建立信任关系,以诚信的态度进行人力资源配置。只有企业严格遵循人力资源配置的原则进行人力资源管理,才能够保证企业得以和谐发展。

5.4.2 完善员工激励

为推进内部市场化与精细化管理,煤矿企业还应当时刻关注员工的激励制度,员工是企业发展的核心竞争力,企业需要为员工切实提供福利保障,强化其人才优势,使其进行自我能力的提高以不断适配岗位需求。通过薪酬福利制度将员工的工作积极性充分调动起来,促进企业的和谐发展。除了薪酬福利制度之外,还应当关注企业提供的其他员工激励制度,例如文化激励、精神激励等,对激励制度进行全面考核。

5.5 加强财税管理

5.5.1 强化企业内控

内控体系中共有三类子系统,一种是决策机制,另一种是执行机制,最后一种是评价与监督机制,三类系统形成了相对闭合地回路,更有利于煤矿企业进行内部控制,强化财税管理,落实精细化管理。决策机制起到规范单位中领导层下达决策的作用,可以帮助领导决定出对单位而言正确有效的策略。执行机制作为整个体系中最关键的机制,必须要执行到位才可以保证内部控制获得较好的效果。在执行机制中需要利用各种相关制度例如关键岗位责任制加强内部控制,必要时需要使用现代化的科学手段进行辅助。同时还需要参考风险测评的结果将关键岗位上的职责要求一一明确,并设立相应的制约岗位对关键岗位进行辅助,将会计风险大大降低。并且还需要遵循权责对等此类原则,对各个岗位的权限进行明确并以专业的审批流程确保工作人员履行自身职权,特别重要的事件需要启用集体决策的制度。除此之外,为确保内控效果,在平常的经营管理中应有效落实依法合规,打好法律的基础,帮助企业做出正确的重大决策,避免不必要的经济纠纷以及做好内部管理,在建设制度的工作过程中,需要加强企业内部的管理,做好普法的相关培训工作,将依法经营融入到体制的建设中,提高煤矿企业在经营过程中与风险对抗的能力。评价和监督机制作为内部控制中不可或缺的一环具有一定的反馈作用。虽然煤矿企业可以通过外部监督来挖掘自身内部控制的不足之处,进而将其完善,但其相对而言比较被动,因此内部监督也需要同步落实,做到信息公开以实现内部监督。

5.5.2 管控财税风险

为了加强煤矿企业税务的安全,管控财税风险,需要更好地设计风险管理系统,工作人员应当具备强烈的数据安全意识的意识,完善风险防控体系,在风险防控的工作之中积极应用先进的备份软件进行税务信息的备份,保障资金结算的数据不会缺失,即便遭到恶意篡改也有原始数据的备份。在进行税务信息管理时必须按照严格的规定进行,使用人脸识别技术、指纹识别技术等手段来保证用户对税务信息共享中心的合法访问。为了加强税务风险防控,还可以应用安全性更高的先进区块链信息技术。在区块链系统中,对于异常事件可以做到自动化判断和处理,跳过了对预警的响应,完善了预警机制,对税务风险的防范更加到位。除此之外,还需坚持优先逻辑互联,发展和安全都要兼顾,平衡工作效率和税务风险,利用区块链所具备的不可篡改的特性,对电子数据的保存、共享方式进行优化升级。

5.5.3 建设共享平台

财税共享能够节约组织的成本,将其精细化管理的效益最大化发挥,有利于确保财税系统、信息系统以及人力资源等职能的工作质量,达成其一致性,因此需要通过建设共享平台来帮助煤矿企业进行高效的财税管理。财税共享平台能够让各个部门获取企业具体的业务发展时所需要的各类财务信息。其对集中化处理部分相似度较高、工作量较大并且具有一定标准的财税管理工作起到举足轻重的作用。

煤矿企业可以通过统一建设目标、完善组织机构、加强制度管理的方式对财税共享平台进行建设。企业应当对未来的中心发展目标进行准确的分析,确保财务共享模式和财务的管理目标是协调一致的。在财务管理中心建设完成之后还需要注重其管理和运营的具体内容,确保其工作流程具备科学性,和企业的业务发展互相适应。针对企业财税管理的实际情况,该平台的建设还需要以良好运行的监督机制为辅助,让共享平台的财税数据内容真实有效,为企业的合法合规管理提供可靠的依据。为了加强财务共享平台的作用,煤矿企业应当优先建立核算团队,保证财税管理服务能够正常进行。在完善组织机构的过程中,企业可以将具有管理优势的财务人员调任至财务共享中心工作,完善中心的队伍,在建立的初期需要使用大量的人力将之前的项目信息一一上传至财务共享中心,避免出现信息脱节的情况,当堆积的数据全部都传输完成之后则可以将财务共享的方式应用于日常的财税管理工作中。共享平台为精细化管理提供了更多便利,为了让财税共享模式能够达到预期的强大效果,煤矿企业需要将财税管理方面的工作流程进行合理的完善,为其制定出针对性的管理制度,充分保障共享平台在企业内部的地位,发挥其巨大优势,对财税管理的效果进行有效增强。

6 结束语

总而言之,煤矿企业内部市场化是当前的管理趋势,其需要逐步构建内部市场体系、规范内部市场运作、总结内部市场经验。精细化管理具备创建并完善完美流程、强调量化与精准性以及重视学习能力培养的特征,当前部分煤矿企业在进行内部市场化与精细化管理的过程中存在着管理意识不足、管理方法单一、管理制度缺失、人力资源落后与财税风险较大的困难,为深入推进煤矿企业的内部市场化,逐步落实精细化管理,需要积极采取增强管理意识、创新管理方法、完善管理制度、强化人力资源以及加强财税管理的措施。

参考文献

- [1]孙向喜.五阳煤矿“精细化+程序化+流程化”一体化管理模式应用[J].煤矿现代化,2021,30(04):49-51+55.
- [2]王文刚.煤矿综采设备安全生产的精细化管理初探[J].内蒙古煤炭经济,2021(11):119-120.
- [3]齐浩龙.精细化管理视角下优化煤矿基础设施工程建设管理探析[J].中国煤炭工业,2020(10):76-77.
- [4]孙晶晶,范小枝,李海峰,等.上市公司内部市场化交易机制建设的探索和实践[J].中国电力企业管理创新实践(2020年),2021:404-407.
- [5]张晓猛,陈庆文.煤炭企业以内部市场化为核心的材料管理模式浅析[J].财经界,2021(22):171-172.
- [6]王伟,颜妍.互联网时代企业内部市场化管理模式建设[J].商展经济,2021(11):116-118.

作者简介:李小燕(1970-),女,汉族,山西临县人,本科,会计师,研究方向:煤炭企业经营管理。