



## 成功案例\_华亭煤业集团

### 企业概述



华亭煤业集团公司是经甘肃省人民政府批准，于 2002 年 4 月 24 日成立的国有现代化大型煤炭企业。公司注册资本 174762 万元，2009 年股权转让完成后，华能集团公司、甘肃省国资委、平凉市国资委分别持有公司 49%、41% 和 10% 的股权。截至 2010 年底，公司资产总额 131.91 亿元，净资产 48.15 亿元，

资产负债率 63.50%，在册员工 20367 人，其中，专业技术人员 2708 人，大专以上学历的 3588 人，分别占员工总数的 13.3% 和 17.6%。

华亭煤业公司位于陕甘宁交界处的甘肃省平凉市华亭县和崇信县境内，矿区内公路交通发达，铁路运输便利。公司所在的华亭矿区是国家 13 个大型煤炭基地黄陇基地的骨干矿区之一，矿区总面积 134 平方公里，开发煤田范围包括华亭、安新、赤城三个煤田，煤炭资源总量为 28.5 亿吨。截至 2010 年底，公司保有煤炭资源量 21.5 亿吨，可采储量 11.2 亿吨。

目前，华亭煤业公司拥有 7 个全资子公司、3 个控股子公司、16 个直属单位，有 9 对生产矿井、1 对在建矿井和 2 个洗煤厂，各生产矿井开采技术装备及管理水平达到了全国同行业先进水平；2010 年核定生产能力为 2020 万吨。通过改革发展，公司现已形成了以煤为主，煤电、煤化工和建材为延伸发展，集煤炭生产销售和洗选加工、建筑安装、机械制造、科研设计、多种经营、矿山救护、铁路运输等多元发展的产业格局。

公司成立以来，大力实施“人才强企”、“科技兴企”、“项目带动”和“文化铸企”战略，

地址：江苏省徐州市中国矿业大学科技园科技大厦 9 层 客服电话：400-687-0665

业务电话：15895208111

传真：0516-83896360

网址：<http://www.microstarsoft.com/>

在短短的 8 年时间里实现了跨越式发展，不仅快速打造了甘肃首个千万吨级现代化矿区，而且不断延伸产业链，发展循环经济，在建设大型现代化能源化工企业方面取得了长足进展，公司发展质量、管理水平、综合实力得到了快速提升，先后荣获了“全国煤炭工业优秀企业”、“全国精神文明建设工作先进单位”、“全国文明单位”等荣誉称号；在 2010 年全国煤炭工业 100 强和全国煤炭企业产量 50 强排名中名列第 48 位和第 31 位。

特别是在 2009 年加入华能集团以来，华亭煤业集团紧紧围绕“安全发展、科学发展、和谐发展”这个主题，大力实施“项目带动”、狠抓安全生产，深化内部改革，强化内部管理，安全生产继续保持在全国同行业先进水平，营业收入迈上了 70 亿元台阶，利润、税收双双突破了 10 亿元大关；以 60 万吨/年甲醇项目为代表的一批省列重点建设项目相继建成投运，打造了集团公司和甘肃省首个现代化能源化工企业，企业可持续发展能力进一步增强；加强党的建设和党风廉政建设，打造了钢班子铁队伍，营造了风清气正、劲足的干事创业环境；加大小康和谐矿区建设，努力践行华能“三色公司”理念，认真履行企业社会责任，在省内外树立了良好的华煤形象。公司营业收入、利润总额、上缴税金等主要经济指标与“十五”期间相比，分别增长了 274%、461%、382%，连续 3 年在甘肃省国资委省管企业考核中被评为 A 级，连续 5 年跨入了全国煤炭工业 100 强企业前 60 名，圆满完成了“十一五”各项奋斗目标，荣获了“中国煤炭工业 100 强企业”荣誉称号。

## 需求背景

当前，集团公司在班组核算方面虽然建立了部分规章制度和办法，但还存在着相对落后的手段，涵盖不全，核算不明细的现象，且部分数据相对太粗，反映不及时，基本以手工记账或简单的报表台账为主，没有一套完整的核算管理软件，这样使实时的成本控制和班组考核不能及时得到反映。

集团公司下属各矿，以区队为单位，开展班组核算工作，按照矿班组核算管理制度，对照矿下达的各项经营指标，结合各区队的生产实际，由各队进行分解，下达到各班组、各岗位，并做好核算工作。每周由综合考核办公室负责对各区队班组核算情况进行监督检查，对各区队班组核算报表进行分析，重点分析当班生产任务的完成、工程质量、材料费、电费、水费及其它费用的完成和超节情况。基本量化指标与当班工资挂钩考核，对存在的问题及时下发整改通知单进行整改落实，对大型综合性指标，由精细化综合考核办公室月底纳入月度考核。

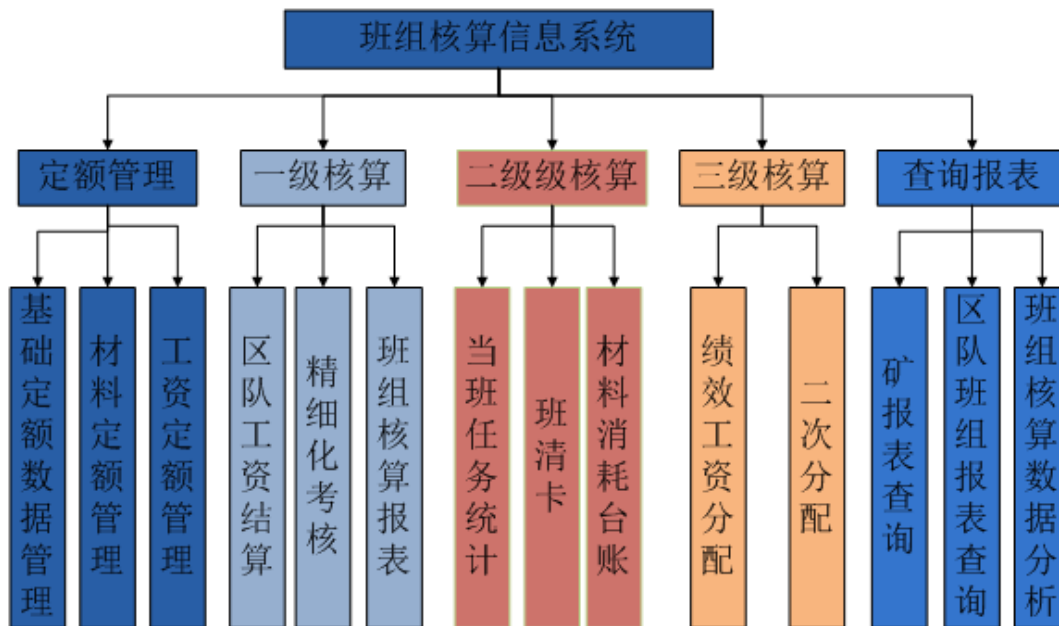
为进一步推进集团公司全面预算和精细化管理，加强成本费用控制，增强企业经济效益，夯实公司管理基础，全面推进班组核算管理工作，提升生产经营管理水平，需借鉴先进企业的管理经验与管理思路，加强公司基层成本管理的信息化，设计开发一套适合集团公司特点的班组核算管理系统，迫在眉睫。

## 解决方案

通过针对山寨煤矿、东峡煤矿和新窑煤矿实际情况的调研，证明了班组核算信息系统在华亭煤业集团可实施性，集团公司领导为了更好的做好班组核算工作，制定三期的推广计划，一期定于 2011 年底班组核算信息系统在山寨煤矿试点使用；二期在东峡煤矿和陈家沟煤矿推广试点；三期实现遍及全公司的推广工作。

班组核算工作涵盖了矿领导的责任考核，机关、区队的方方面面工作。推行班组核算管理的过程中，建立起矿、区队、班组三级核算网络。三级核算网络的最上层是财务部、企管部，中间是区队，下层是班组。区队设专职核算员，班组设兼职核算员。矿级主要是年度、月度指标分解和下达，核算及控制；区队主要核算自己分管的各项生产、经营、费用指标的分解和按照指标进行结算；基层的班组核算由矿根据生产和机构特点，统一制定核算办法、和核算流程。三级核算网络的建立实现了矿、区队、班组三级管理的有效衔接，解决了管理权利与责任传递的问题，使每个单位都有成本管理责任，人人头上都有成本指标，实现了成本管理由公司向矿、区队、班组个人层层压力传递，使成本管理与内部市场化有机结合，形成了公司、矿、班组个人全面控制成本的新机制。

按班组核算管理办法，落实公司各项生产技术经济指标，按照内部销售，围绕生产和销售过程中的供应(材料、辅助材料、供水、电、机电维修、设备租赁、生活服务有偿服务于生产单位)，靠提供服务的质和量收取服务费。每个单位、每个环节都有自身独立的经济利益，都是一个内部核算单位。同时为鼓励多出好产品，通过内部价格杠杆实行引导，工资与指标挂钩。这样通过价格手段把市场信息传递到内部生产经营的各个环节，实现公司整体的效益最大化。



## 应用效果

班组核算管理系统，是针对华煤集团精细化成本管理，加强成本有效控制、提高个基层单位成本意识，充分调动广大职工生产积极性而开发的一套功能齐全图形化管理系统。系统将根据数据库中的动态数据，按照指定的考核细则标准，对各生产单位成本进行动态反应与实时控制。系统通过经济这一比较直观的核算形式，能积极调动职工参加企业管理活动，使职工能掌握本班组成产中投入、产出的基本数量和价值量，了解自身的劳动成果，增强成本意识和效益意识；并通过准确无误的班组经济核算数据，做为考核班组业绩和合理分配经济利益提供了重要依据。班组核算信息系统的使用对煤矿精细化管理起到了至关重要的作用。

在集团技术中心与财务部的大力帮助下，各矿积极配合，主动组织矿与矿之间相互学习和沟通，把班组核算工作具体化、标准化、制度化，从而把考核做到实处，充分通过系统的使用实现了公平、公开、合理、准确、有效的考核。具体作用如下：

1、完全符合和满足班组核算办法，通过指标、任务、工作量和考核的调取实现自动计算工资，计算过程中自动体现考核，提高了工作效率，减轻了工作强度，同时还充分带动员工的工作的积极性。由原来的结果考核变为过程控制，克服了事后算账局面，达到“以过程控结果，以结果检查过程”的目的。

2、通过系统自动调取数据结算工资，可以完全避免结算参与人情因素、结算由于手工计算造成计算误差等问题，大大提高了结算数据的准确性。

3、系统结算数据存储于数据库中，区队结算后，科室和矿领导随时可以查询结算数据，实现数据共享，同时也可以实现互相监督。

4、通过系统班组指标分解、班清卡和班组核算报表等模块的使用，完全实现了成本管理的事前预算、事中控制、事后汇总结算。

5、系统自动汇总结算数据，并通过柱状图和线形图表的形式分析结算数据，为经营决策适时提供准确数据。

通过班组核算信息系统软件的开发和应用有力的支撑华亭煤业集团精细化管理工作的顺利开展，使生产经营管理有了进一步的完善和提高。信息化的建立，加大了软件和信息的搜集、整理、传递、应用，同时提高了公司结算、人力等的管理水平，从而使华亭煤业集团在管理水平上得到了质的飞跃。