

# 浅谈铁三角管理内在逻辑关系及凉水井煤矿协同推进策略

郝斌

陕西能源凉水井矿业有限责任公司

[摘要] 陕西投资集团紧扣国有企业改革发展主线, 创新管理模式, 打造精细化管理、全面预算管理和全面风险管理相互融合的“铁三角”管理体系。从“铁三角”管理体系的有机构成、作用影响、逻辑关系等分析其内在机理, 并以凉水井煤矿“铁三角”管理的具体实践为例, 探讨其推进策略。

[关键词] 铁三角; 精细化管理; 全面风险管理; 全面预算管理

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-627X.2021.11.897

## 1 引言

陕西投资集团作为陕西首家国有资本投资运营企业, 在陕西经济发展发挥着“引导投资、调整结构、推动发展”的目标中发挥重要作用。陕投集团紧扣国有企业改革发展主线, 积极探索现代化管理模式, 在管理上形成“陕投基本法”, 创新管理模式, 将全面预算管理、全面风险管理和全面精细化管理有机融合打造“铁三角”管理模式<sup>[1]</sup>。近年来, 通过狠抓精细化管理, 一批大型项目顺利建成投运; 抓全面预算管理, 实现了跨越式、高质量发展; 抓全面风险管理, 在体制、机制、制度和理念等方面取得长足进步。三项管理工作均是大型国有企业管理工作的重要内容, 其在工作实践中形成相互交叉、相互影响的密切关联, 如何协调三者之间的关系, 保证三项工作合并实施, 减少企业的管理成本, 提高管理效率, 并达到最佳效果, 成为企业管理的重要问题之一。

## 2 “铁三角”管理的内在逻辑关系分析

### 2.1 “铁三角”管理系统的有机构成

#### (1) 精细化管理

精细化管理工作是通过对企业发展战略和目标进行层层分解和合理分工, 将企业战略规划贯彻于生产经营的每个环节, 规范每一个流程环节, 实现不同流程的有机结合、组织结构的有效化以及管理过程的制度化, 以提升企业整体生产经营效率和产品质量, 通过提高企业管理水平, 实现企业效益最大化。

#### (2) 全面预算管理

全面风险管理工作是指以经营预算、投资预算为基础, 资金预算控制为手段, 面向整个企业的全部环节进行规划、预测和管理, 形成全面的预算管理体系<sup>[2]</sup>。通过利润考核, 资金收支考核为目的, 成本控制为重点, 达到提高企业效益的目的, 保证企业战略实施。

#### (3) 全面风险管理

全面风险管理工作是企业围绕企业总体经营目标, 通过对企业经营管理的各个环节执行风险管理, 主要包括风险识

别、风险评估、风险应对、责任追究、考核评价、合规培训等有组织、有计划的管理活动<sup>[3]</sup>。在企业管理中培育良好的风险管理意识, 建立完整的风险管理体系, 紧密联系企业战略为实现战略, 为企业寻求风险优化措施。

### 2.2 “铁三角”管理系统内部作用影响分析

(1) 精细化管理是全面预算和全面风险管理的重要基础  
精细化管理模式中以岗位精细化为抓手开展, 通过对企业中每一个岗位价值的成本和绩效量化, 对岗位投入和产出进行损益核算。在全面预算管理体系的构建中, 需要以各种经营活动、资金投入、人力资源以及考核评价数据为全面预算的基础, 仅仅依靠财务部门并不能达到全面且准确的预算。在精细化管理实施中所构建的岗位价值核算体系中, 对岗位每日的产出价值和消耗均有相关量化绩效指标, 有利于全面预算的核算和准确度的提高。

精细化管理过程中会对企业的战略及发展目标进行分解, 企业发展目标与每个岗位关联, 会对岗位的分工和职责有明确的划分, 各个部门的职能和职责较为清晰, 为全面风险管理提供支持。全面风险管理是对企业生产和运营的整体风险管控, 而企业内部各职能部门是整个风险管理工作的最基层机构, 需要对具体的风险事件进行识别、评价、处理和监控, 清晰的岗位分工和明确的岗位职能, 有利于全面风险的推进和实施。因此, 精细化管理对于提升企业风险管控能力具有积极的作用。

#### (2) 全面预算对降低企业经营成本及风险具有积极作用

全面预算管理是对企业未来经济活动以及财务工作的有效规划, 全面深入到企业的各项业务之中, 对企业业务的开展严格监管, 来遏制风险的产生。在企业运营过程中面对的是复杂多变的内外部环境, 明确企业的全面预算管理目标, 让每位员工都需要做企业发展的参与者, 鼓励企业每一位员工积极参与到企业的风险管理工作中, 有助于实现全面风险管理。因此, 全面预算有助于提升企业的风险管理能力, 以推进企业的全面风险管理。

同时, 全面预算能够增强成本预算与实际核算的匹配

性,增强企业的财务管理水平和财务功能,发挥企业组织与领导的系统管理作用,健全科学的管理体系,增强员工的预算管理和成本控制意识,并不断发挥成本管控意识在企业文化中的渗透力,促进企业资源更加合理有效地利用。而且还可以优先发现市场中竞争力弱但却适宜企业优势面的商机,提高企业决策的有效性,防止资源浪费,把控好资源的投入方向,有助于企业实现企业精细化降本增效的管理目标。

### (3) 全面风险管理对完善精细化管理具有重要作用

全面风险管理对全面风险管理是指在生产经营过程的各个环节中,企业通过在业务管理的各个方面执行基本的风险管理流程,来实现公司的总体业务目标。让风险管理渗透到企业日常各项工作中,对重视安全生产的企业来说,尽量在萌芽期就发现风险,处理风险,所建立的生产安全管理的约束制度,并健全安全生产的激励机制对完善精细化的岗位精细化管理起到重要的作用。

### 2.3 “铁三角”管理系统内部逻辑关系分析

“铁三角”管理模式中所涉及的精细化管理、全面预算管理、全面风险管理都是企业现代化管理的重要管理手段和方法。“铁三角”管理模式的三项管理工作在实际中也存在相互交叉,同样也相互影响,系统之间形成相互反馈。精细化管理不断完善企业岗位的分工作为基础框架,根据岗位性质、岗位流程、生产流程工艺,定制各种产品的消耗定额,以完成全面预算工作的定额基础,同时结合风险管理手段,从而形成为企业生产的全岗位、全流程的管控。

精细化管理对岗位绩效的考核数据一定程度上反馈出其岗位表现情况,是风险管理管理信息的重要来源。精细化管理对岗位价值的衡量和绩效考核是全面预算的重要基础,是开展全面预算的重要基础;风险管理过程中对企业运行的风险监控所得到的主要信息,是预算管理,调整资源分配和经营的重要依据,也是精细化管理经一步对生产计划调整和流程优化的重要依据;全面预算管理中目标的实现而进行的成本的控制和目标的管理,都是精细化管理岗位的调整和风险的把控具有重要的调整。“铁三角”管理同步推进三大管理系统的同步建设和推进,也将逐步形成相互渗透、彼此反馈的有机整体,不断增强企业的创新力、执行力、竞争力和影响力。

### 3 凉水井煤矿落实“铁三角”主要策略

#### 3.1 强调协同发展,避免顾此失彼

“铁三角”管理模式的构建中,同步推进精细化管理、全面预算管理、全面风险管理。积极探索三项管理工作的合

并实施方案,在减少企业管理成本的同时,提高管理效率,以达到最佳效果。凉水井煤矿以内部市场化为突破口,探索全面预算管理、精细化管理、全面风险管理之间融合新途径。以“内部市场化”为核心推动全面预算管理深入开展,确保全面预算“横向到边、纵向到底”,坚持每项预算有责任主体,每项工作有预算指标,将全面预算与精细化管理充分融合,形成“千斤重担人人挑、人人头上有指标”的良好氛围;同时借助科技手段,通过建设智能化开采工作面、使用煤矿机器人、建设安全预警调度系统、使用双防管理信息系统等,强化安全生产精细化管理,不断提高风险管理能力。

#### 3.2 健全组织机构,强化管理落实

凉水井煤矿为了更好地推进“铁三角”管理模式的建设,专门设立了“岗精办”负责岗位价值内部市场化工作。办公室成员由企业各个生产经营部门的人员组成,负责编制管理制度、制定实施方案、落实考察跟踪分析及推广宣传等工作。“岗精办”办公室成员通过认真的调查研究,制定“铁三角”管理工作具体的实施方案和细节,指导各个部门开展相关工作,帮助和协调各部门扎扎实实做好落实,同时对相关工作进行跟踪分析,对工作开展的过程中所遇到的问题进行分析解决,及时发现问题并做相应的调整。

#### 3.3 注重技术培养,加快信息化建设

“铁三角”管理模式让管理重心下移,进一步划小核算单位,从最基层的岗位抓起成为企业管理创新的重要方向,调动了员工的积极性,实现了员工自主管理与自主经营,激活了企业活力。管理重心下移让企业信息传递环节增多,因此加快企业信息化建设至关重要。凉水井煤矿搭建信息管理系统,将信息技术渗透到企业运营过程中的每个环节,充分发挥其高效、节约、简易的管理优势。同时,注重员工对信息管理系统运用能力的培训,规范员工对岗位所涉及的信息技术及设备的操作,发挥信息系统在岗位管理中的使用效率。

#### 参考文献

- [1] 袁小宁, 宋老虎. 新时代国企改革“陕投模式”[J]. 企业管理, 2020, (4) (01): 68-71.
- [2] 丁日佳, 安慧昱. 基于工序的煤矿多层次全面预算管理体系构建[J]. 中国矿业, 2017, 26 (05): 30-34.
- [3] 黄姗姗, 曹庆贵, 王林林. 煤炭企业全面风险管理策略分析[J]. 中国矿业, 2017, 26 (07): 7-11+25.