

# Discussion on Value Management of Improving Core Competencies —— Taking Large Coal Machine Manufacturing Group as an Example

Hongyan Chu

Shandong Energy Heavy Equipment Manufacturing Group Co., Ltd., Taian, Shandong, 271000, China

## Abstract

In recent years, in the face of the current complex international development environment and severe industrial development situation, as coal machinery equipment enterprises, especially state-owned enterprises, if we do not emancipate our minds, keep pace with the Times, implement reforms and keep in line with the market, it is tantamount to having its own shackles and self-breaking live roads. In order to improve the ability and level of state-owned large and medium-sized coal machinery and equipment enterprises to cope with the complex economic environment and the severe industrial situation, it is necessary to encourage enterprises to improve their performance in times of crisis, lift themselves out of difficulties and increase their income, continuously research and explore the internal management system of the enterprises, innovate and reform the management work, try to establish the management and control mode in line with the state-owned enterprises. Taking the large coal machine manufacturing group as an example, the paper makes some analysis on how to improve the value management of core competencies and provides reference for colleagues.

## Keywords

core competencies; value management; management control

# 提高核心竞争力价值管理的探讨——以大型煤机制造集团为例

褚红艳

山东能源重型装备制造集团有限责任公司，中国·山东 泰安 271000

## 摘要

近年来，面对当前复杂的国际发展环境和严峻的行业形势，作为煤机装备企业尤其是国有企业，如果不解放思想、不与时俱进、不实施改革以及不与市场接轨，无异于自带枷锁、自断活路。国有大中型煤机装备企业为了提高应对复杂经济环境和严峻行业形势的能力和水平，需要促进企业度危求进、脱困增收，不断研究并探索企业内部管理制度，对管理工作进行创新、改革，尝试建立符合国有企业的管理和控制模式。论文以大型煤机制造集团为例，对如何提高核心竞争力价值管理做了一些分析，为同仁提供借鉴。

## 关键词

核心竞争力；价值管理；经营管控

## 1 引言

中国山东能源重型装备制造集团有限责任公司（以下简称：山能重装集团）是一家国有大型煤机装备制造企业，总部在山东省泰安市高新区，2014年12月成立，整合了原新矿集团山能机械、枣矿集团鲁南装备、临矿集团山东煤机3家企业；建有山东、新疆、内蒙、陕西四大生产基地，权属二级企业21家，主要生产销售采掘、支护、运输、提升、洗选、装卸全系列煤机装备和再制造、工程机械、压力容器、

半导体激光器等16大类、1300多种产品，产品在全国各大矿区应用并出口俄罗斯、印度、印尼、土耳其、越南、马来西亚、澳大利亚等国家。2018年末员工人数6600人，注册资本29.08亿元，资产总额129亿元，2018年营业收入100.19亿元，位列中国煤炭机械工业50强第2位。

## 2 背景

### 2.1 提升企业竞争能力的需要

山能重装集团是一个“新集团、老企业”，组建山能重

装集团的3家煤机企业有50多年的发展历史,产业规模不同,产品相对独立,市场相对分离,优势相对分散,竞争力相对较弱,存在很多短板。企业目前存在的问题:一是产业层次偏低,产品结构不合理,以煤机装备制造、再制造为主,产业布局分散,除液压支架、设备再制造在中国市场有一定影响外,其他产品区域结构雷同,同质化竞争严重,综合竞争力不强;二是产业链条偏短,产品多处于加工、组装、制造阶段,多处于价值链的中低端,高科技含量、高附加值特别是掌握核心技术的产品少,配套关联的研发设计、设备安装、撤除、售后服务等服务产业体系不完善,难以引领市场竞争;三是高端人才缺乏,山能重装集团地处泰安市,远离信息、技术和人才中心,吸引外部高素质人才困难,企业高新技术人才缺乏,特别是极度缺乏高、精、尖技术的行业领跑者,造成企业研发和创新能力不足,高水平、原创性的科技成果较少。这些问题既是企业面临的现实问题,也是亟待解决的瓶颈问题。山能重装集团必须改变原有的管理方式,充分发挥1+1>2的协同效应,从而破解企业发展难题,打造市场竞争新优势,提高企业竞争能力。

## 2.2 保持合理增长速度,永葆活力的需要

从煤机装备制造领域看,山能重装集团作为中国知名的国有现代化装备制造企业,具有较好的资源优势和基础,但是发展理念、商业模式、企业管理、创新驱动、产业联动等方面必须进一步深化改革。山能重装集团对手实力强大,除了进步,无路可走,要通过保持增长速度,给员工提供发展的机会,公司利润增长,给员工提供合理的报酬,吸引众多优秀的人才加盟山能重装,才能实现资源的最佳配置。只有保持合理的增长速度,才能永葆活力。只有靠管理、靠服务。没有管理就形不成力量,没有服务就会失去方向。山能重装只要核心竞争力不断提升了,就意味着市场增大,目标方向很清晰,就是必须要发展,不发展就是死亡。

## 2.3 追求公司长期有效增长的需要

山能重装集团要能够洞察未来,包括产业未来的走向、趋势和变化。只是看到还不够,还要能抓住未来,能牵引整个产业走向未来,时时刻刻扮演主导者的角色。要建立产业链的利益分享机制,让整个产业链挣钱多一点,风险小一点。一定要做取舍,有所为才能有所不为,要构筑有效的竞争环境,尤其是产业整体的盈利空间。如果到处抢市场,把价格压到底线,这个行业就没有了生存的空间。

## 3 提高核心竞争力价值管理方式财务视角的主要做法

### 3.1 准确确认收入,加速现金流入,控制合同质量,经营风险可控

#### 3.1.1 匹配业务实质,准确确认收入是公司稳健经营的基础

端到端打通客户合同和采购合同信息,支撑精细化过程管理。聚焦交易层面,全流程梳理销售和采购业务,实行单一订单工作号成本归集,完善并输出一系列流程和规则,搭建了合同管理评审平台,实现了客户合同和采购合同信息端到端的拉通,支撑了快速准确开票、准确确认收入等经营目标的实现。同时,在此基础上,通过开展月度经营分析会、财税培训课、现场调研等形式,展示了订、发、收、回等财务产出、运营效率和运作质量指标、精准定位问题,把经营管理落到实处,助力各级经营单元的精细化管理。

#### 3.1.2 加强现金流的控制与管理

销售的目的不仅仅是签订订货合同,“不论多么激动人心的订货都必须形成收入,不论多么强大的收入都必须转换成利润和现金流”,反之就是饮鸩止渴,并最终导致公司灭亡。针对集团公司应收账款占用较大,增长较快的局面,集团公司果断采取开展联合清欠的高压政策,对能源集团内部订单,保证合同履行,全力确保工期,不影响安全生产;对外部订单,不见款不发货,对长期拖欠的采取司法清欠措施。2018年9月份以来月均回款近3亿元,极大地缓解了资金紧张局面。在加大自有资金回款力度的同时创新融资渠道,多渠道低成本融资,有利的保证了集团公司生产经营资金需求。

#### 3.1.3 从源头控制合同质量

好的合同条款是实现高质量交付和赢利的基础,在合同谈判中,敢于坚持自己的立场,主张自己的利益,把好合同条款关,不能无原则的退让。加紧合同风险的评估与控制,提高合同质量。加强合同签订、开票、回款的铁三角建设,对货款实行终身负责制。逐步实现了按工期约定交付,按“形象进度”回款的常态化机制。建立与客户确认与沟通的例行机制,对开票、未开票的应收账款进行体系化的管理,明确应收账款争议管理的责任矩阵,成立司法清欠办公室,加强与律师事务所法律服务合作,在项目投资、风险评估、合规管理等方面共同搭建健康发展链条,保证重装集团在风险可控的基础上得到稳健持续的发展,为集团公司规范经营、稳

健发展保驾护航。

## 3.2 资金管理、财务管理实行中央集权

### 3.2.1 资金统一管理

山能重装集团实行“统一领导、集中归集、收支两条线”的资金管理体制,对所属二级单位的货币资金和承兑汇票等资金资源,实行集中统一管理,实现资金统管,盘活资金存量,实现了资金资源的运作安全、结算快捷、监控有效。以确保资金链安全为目标,设立专职机构,广拓融资渠道,全力以赴保证资金需求。按照担保金额的20%收取保证金,规范担保行为,防范经营风险。2018年共实现子公司归集资金6.16亿元,集中支付6亿元。通过有效控制资金流向,实现统一结算,调节余缺并节约财务费用215万元。

### 3.2.2 财务集中共享

山能重装集团建立了财务共享中心,依托信息技术,以财务业务流程处理为基础,以优化组织结构、规范流程、提升流程效率、降低运营成本或创造价值为目的,将不同地区、地点的实体的会计业务,包括应收账款、应付账款、总账、固定资产、存货管理、费用报销、资金集中支付、档案管理、财务报告统一出具等基础性工作,拿到一个共享服务中心来统一处理、记账和报告,分离集团成员单位共有的、重复的一些会计职能,采用内部市场化的运作模式,为集团成员单位提供会计服务,解决财务职能建设中的重复投入和效率低下的弊端,将“分散独立核算”改为“集中统一核算”,使会计业务实现“会计政策执行统一、业务处理流程统一、会计核算标准统一、会计账套操作统一”的目标,优化财务流程,强化内部控制,实现信息集成共享,提高标准化水平。

## 3.3 在服务业务的过程中,实施财务综合管理

### 3.3.1 加强对“四金”占用的清理,提高资金利用效率和效益

以能源集团下发的《关于解决拖欠山能重装集团供货货款问题的通知》为契机,全力做好能源集团内部单位的货款清欠;开展集团外应收账款全覆盖对账工作,抓好应收款项清欠工作的过程控制,强化调度,严格考核,确保企业利益不受损失;进行存货清查,摸清家底,根据清查情况采取内部调剂、对外处置、转让等措施,降低存货占用;并加大考核力度,确保工作取得实效。

### 3.3.2 统筹做好融资工作,满足生产经营资金需求

积极开展集团整体融资筹划,加大与金融机构沟通力度,

高效储备外部金融资源,确保资金来源有保障;创新融资方式,综合平衡融资成本,扩大公司债、中期票据、超短融、融资租赁、信托融资以及资产证券化等新兴融资方式,降低资金成本;搭建票据池办理质押开票、大票拆小票业务;利用欧冶平台,开展商票及通宝创新业务,不存保证金开具商业承兑,实现对外支付或兑付,节约资金,降低贴现息和利息支出。

### 3.3.3 持续推行内部市场化管理

进一步深化划小核算单位及全面推广“一卡通货币化结算系统”的管理,全面推进“销售最大化、支出最小化”经营理念,结合降本创效,全面实现划小核算主体的全成本控制和析,实施绩效承诺管理。在原市场化管理的平台基础上继续对核算单元进行优化组合和细分,实施全面自制的核算单元,提高岗位、班组、车间的积极性,最终实现了职工收入提高、成本得到控制、市场实现开拓、企业效益实现提升;通过实行内部市场货币化结算、划小核算单位,有效提高了各市场主体的工作积极性与工作效率,使企业内部各单位都直面市场压力,各岗位职工的工作积极性、主动性大为提高,很多管理难题通过内部市场化运作这一经济杠杆得以解决,使企业管理得到了完善,企业效益同比得到了提升,个人效率和收入均实现了稳步提高<sup>[1]</sup>。

### 3.3.4 有效筹划纳税方案,降低集团税负水平

围绕“合理税负、管理风险、安全运营”开展税务管理工作,依法纳税,维护良好的企业形象和声誉,保障集团公司安全运营。账税合规,建立法人维度的本地纳税遵从长效机制,税务规则有效嵌入业务流程和账务流程,税务数据正确、可验证、可追溯;纳税申报数据准确,记录完整。准确解读现行税务法规和税务实践,结合业务场景,做出正确清晰的纳税指引;跟踪法规变动趋势,提早启动预案设计。规范归集研发费用和安全费用提取使用,确保规范归集,足额使用。2018年共归集研发费用1.6亿元,做到优惠政策应享尽享,年度节约企业所得税2000多万元。安全费用应提尽提,保证单位安全投入。

## 3.4 强化经营管控,保证经济运行质量的新提升

### 3.4.1 深化预算管控

认真做好预算编制,以业务流程为导向,以责任分工为基础,做到职能部门相互配合、各管理层级密切联动,确保预算目标得到全面分解落实,做到目标合理,执行有效;健全预算执行保障机制,切实发挥预算的控制作用,强化预算



刚性管理;加大全面预算管理与内部市场化、对标管理等手段的结合,真正起到引导企业运行的功能。

### 3.4.2 强化成本管控

一是在成本控制上,以落实内部成本管控为主线,加大对成本占比前10位的因素进行分析,在对主导产品成本全面分析的基础上,对主导产品材料消耗、工时消耗、水电消耗、辅材等其他项目消耗按照市场价格及本单位实际重新制定消耗定额,确定消耗标准,提出纠正预防措施和进一步规范和完善内部成本控制的方案,进一步降低产品成本、提高企业经济效益;重点关注模锻、铸造、焊丝、钢丝绳芯皮带等产品的生产效率提升工作,制定系统性优化方案,持续推进生产效率提升,力争达到预期目标。

二是深入开展技术优化提升活动,进一步创新技术工艺,加大科技立项、科技开发力度,以智能化、自动化、可靠性为方向,确定2018年度科技创新计划,加大研发费用投入,从价值链源头寻求降本创效空间;以“降本增效、降本增收”为出发点,开展产品设计优化提升活动,以产品设计为源头,对标中国一流品牌,创新设计理念,优化工艺设计,实现科技降本、源头降本。

三是严控非生产性支出,全面贯彻落实中央“八项规定”“六项禁令”和反“四风”工作要求,大力压缩可控费用,确保可控费用占收入比同比不上升。

### 3.4.3 深化财务创效

继续发挥财务创效作用,在资金管理上,大力开展资金盘活、票据盘活、信用盘活,不断减少财务费用;在税收筹划上,积极开展系统税务专题研究,成立重装集团税收筹划研究小组,充分挖掘利用各种税收和优惠政策;在资产创效上更加注重对接改革步伐,创新资产管理思路,对接市场,推进闲置资产优化配置;认真梳理总结前期财务创效工作,积极选树推广各单位在资金创效、资产创效、政策创效等方面的先进经验与做法。2018年实现财务创效1.5亿元。

### 3.4.4 夯实资产质量

按照省国资委、能源集团的工作部署,认真开展资产质量清查工作,按照应收账款、存货、长期投资、固定资产、在建工程等科目,逐项核实资产质量,准确预计资产损失,夯实资产质量;积极完成僵尸企业处置工作,尽最大努力减少企业处置损失,维护企业利益。

## 3.5 强管控、严规范,实现价值管理的新突破

### 3.5.1 夯实财务基础规范,加强会计信息管理

进一步加强会计基础规范管理,按照《能源集团会计基础工作规范细则》,推进会计基础工作统一化、标准化,提升会计基础工作质量。健全完善会计信息质量监督体系,开展多种形式的会计规范检查,适时开展山能重装集团单位之间的互查互检工作,确保会计信息真实、财经纪律良好。要进一步完善信息分析功能,加强财务与业务的结合,积极开展成本、资金、投资、税费等方面的专项分析,查找运行问题与优化举措,不断提高决策支持功能;定期开展财务定量指标行业对标分析,通过对标准确反映资产运营质量,正确引导各单位经营行为,推动企业提高经营管理水平。

### 3.5.2 优化财务内控

根据内部控制基本规范要求,重点加强财务重点领域制度建设和关键财务业务流程梳理工作,健全财务投资、资产管理等重点制度,优化资金筹集、收益分配、财务监督等业务流程,及时修订完善空白点和遗漏点,强化财务监督检查手段,不断完善财务内控体系,有针对性地采取防控措施,有效防范和化解风险。继续完善财务监督体系,加大财务人员委派力度,发挥在企业重大决策和重要经营活动的财务审核把关作用,真正成为财务体系凝集协同的枢纽。

### 3.5.3 大力提高产品质量和服务质量

质量是效益的源泉。始终坚持“质量是企业生命线”的理念,从生产源头和基础工作抓质量管控,改变质量管控方式,抓好产品质量分析,完善液压支架再制造、单轨吊维修、油缸检验检测等产品质量大数据库,用于指导新品制造。推进由“人控”向“机控”转变,加快装备升级,提高检测装备水平,广泛开展质量改进、质量攻关,持之以恒抓好产品质量,确保出厂产品零缺陷,产品出厂合格率100%,不断提高产品可靠性。通过加强检验检测,确保出厂产品零缺陷。不断提高售后服务水平。编写全部产品使用手册,保证产品的便捷、规范使用。加强营销人员培训,提高能力素质,提高服务水平,力争售后服务满意率100%。要通过产品质量和服务质量的不断提升,扭转被动局面,重塑企业品牌<sup>[2]</sup>。

### 3.5.4 加强财务队伍建设

以人才队伍建设为财务转型升级的重要突破口,加快推进财务转型步伐。2018年继续强化以事业心、责任心为重点的思想建设,强化以积极进取、开拓创新为重点的能力建设,

强化以服务基层、务实高效为重点的作风建设,强化以严于律己、廉洁奉献为重点的廉政建设,不断提高在岗人员的业务素质和廉洁从业意识。不断加强财务人员内部交流,建立内部财务专业论坛,编制财税简报14期,召开专题研讨会,推广优秀财务管理经验,努力在重装集团打造一支政治坚定、业务精通、作风扎实、廉洁高效的财务队伍。

## 4 提高核心竞争力价值管理方式财务视角的实施效果

### 4.1 生产效率显著提升

随着“解放思想大讨论活动”蔚然成风,创新思维和灵感不断擦出火花,照亮企业发展的道路,职工们“习以为常”的工作方式不断被推翻,干部职工的眼界和思维越来越宽阔。受到智能运料装置研发过程中的启发,又对中频炉人工加料系统进行了改造,通过加装PLC编程,仅用1名工人就可远程操控完成吸料、升降、旋转、炉口放料的全部工作流程,杜绝了人员操作钢水进溅所带来的安全隐患,年节约电费200万元。

### 4.2 综合实力显著提升

山能重装集团的液压支架、装车站、加压过滤机、罐笼、箕斗、再制造等主导产品的市场占有率继续领导全国煤机行业,产品智能化升级满足用户使用需求,同时促进形成更多具有市场前景的产学研合作项目,实现市场、技术、资金等多元融合,形成了一大批具有竞争力的科技成果,有力推动中国煤矿装备的升级换代。思想的不断解放,带来的不仅仅是企业经济效益的显著提升,更为企业高质量发展加足了马力。如今,在山能重装,莱芜高端装备制造园区项目、大功率半导体激光熔覆项目等一个个高端项目拔地而起,引领产业发展。集团产品在抢占中国市场的同时,远销俄罗斯、韩国、印度、印尼、土耳其、越南、马来西亚、澳大利亚等国家。2018年,签订能源集团外部市场单达到25亿元,重装集团步入高质量发展的快车道。

### 4.3 运营质量显著提升

企业规模和效益明显提高,全年收入增幅10%以上,利润增幅8.33%。市场份额同比较快增长,全年签订合同订单50多亿元,同比增长30%;立式压滤机出口韩国、冲压式压路机出口南非、装车站出口巴基产业蓬勃发展,融资租赁增资增盈,全年完成利润3000万元;贸易产业逐步做大,全年实现收入38亿元,利润200余万元;激光产业化示范项目建

成投产,全年签订合同订单5000万元;立式压滤机、装车站售后承包运营增收创效,全年实现收入3000万元;调拨利用设备46台套,节约资金1648万元;原材料综合利库4808吨,辅助材料综合利库9177项,节约资金2890万元;可控管理费用同比下降31.88万元。

### 4.4 创新驱动取得重大进展

2018年以来,山能重装依托科技创新共获得授权专和86项,发明专利14项,19项科技创新成果荣获中煤协会、机械协会等科技进步奖;主持制定的2项行业标准、参与制定的3项国家标准正式颁布实施;智能加压过滤、快速定量装车站获国家首批煤炭装备制造行业高端品牌称号;“煤矿综采成套装备绿色再制造关键技术及产业化应用”获中国煤炭工业协会年度科学技术一等奖;6家单位分别在省“科技板”挂牌,科技创新工作成效显著。面对科技创新发展的新趋势,山能重装坚持“引进走出去”,对标中国标准、国际先进,面向行业技术前沿、市场重大需求、企业经济发展,以“工作写实”和“项目代攻关”为载体,大力实施“科技创新年”活动,加快推进用技术、关键技术和核心技术的不断创新,努力抢占重型装备制高点。

### 4.5 重点生产项目加快推进

及时拨付生产专项资金3亿元,确保了重点生产项目进度;积极克服生产任务重、工期短等影响,超前组织生产准备工作,与客户保持紧密联系,确保华能柳巷煤矿等产品的按时保质发货,满足了用户的使用需求,得到用户的高度好评。

### 4.6 企业发展环境安全稳定

打造形成具有重装特色的安全系统工程和安全文化体系,生产单位、班组、岗位全部实现标准化管理,制度文件和岗位职责层级清晰,生产环境和生产设备的本质性安全水平不断提升,实现全年安全文明生产。

## 参考文献

- [1] 曾思权. 如何提升基于价值链管理的企业核心竞争力[J]. 管理观察, 2017(20):42-43.
- [2] 王海东, 王萍, 田海霞. 应用价值管理提高企业研发能力[J]. 中国乡镇企业会计, 2012(04):127-128.