

先采用鱼骨法对企业运营环节进行分析，再采用自上而下和自下而上相结合的方法，分层逐级对全部价值业务流程涉及的价值节点进行识别、分析和确认，建立了较为完善的价值节点管控体系。

第一，费用限额控制。费用项目是指材料费、电费、配件费、制修费、专项费用以及其他费用等。根据月度生产经营计划和费用定额，每月初矿预算管理办公室计算出各单位的月费用限额，并通过网络下达。然后各单位在费用限额内编制单位预算。预算金额范围限制在预算限额的85%到100%之间，否则不能提交上一级部门审核。严格审核各单位成本预算，实现成本费用的源头控制。

第二，班核算、日控制。班核算是指生产区队将每班任务完成数据录入预算信息管控系统，自动生成当班成本计划。区队按班组、头面刷卡领料，网上结算制修费、电费等后，动态预算信息系统可自动生成“班组成本报表”以及“全矿成本日报表”，主要用于职能部门对主管成本项目的控制。借助

这一系统，预算管理办公室可以实现对全矿总成本的实时监控。在某项成本支出出现异常预警时，就可以及时组织相关部门进行分析，直至查明根源。班、日核算，划小了成本的核算面，缩短了成本的核算段，实现了动态预算管理的事事、时时控制。

第三，月、季、年控制。每月底，矿预算信息管控平台自动生成《XX月度各单位预算成本报表》，分单位、对别、头面统计数据。每月矿召开“成本分析例会”，通报各单位月度及累计当前月的预算执行情况。好的单位讲经验，差的单位做检查，同时，预算管理办公室对没有完成预算指标的单位正职，按挂钩比例暂扣其月度工资。季度完成后，补发以前月份所扣工资，年度完成总预算指标，补发以前年度所扣工资。日保月、月保季、季保年的预算指标控制，实现了动态预算管理的连续性控制。

第四，预算领料控制。各单位按照上一工作日的工作区域和任务执行进度，到井口供应站刷卡领料，凡月初有预算，申请数量在预算之内，且规格型

号一致的才可以发料，否则无法办理领料。月中，特殊原因需要增加领料的，用料单位申请，经预算管理办公室现场核实后按临时计划领料。每月底，矿对各单位领料情况进行考核，兑现率低于85%的单位，对负责人和材料员按比例负激励。严格预算领料，实现了动态预算管理精准控制。

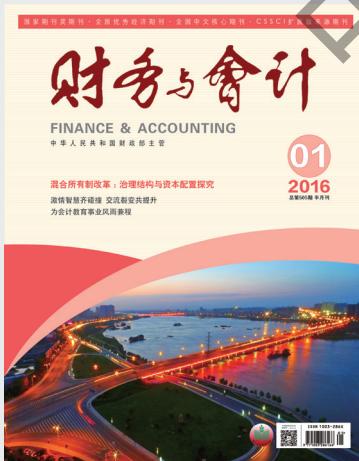
第五，链式结算控制。将辅助区队为生产提供服务的有关人员工资与其提供的服务产品数量、质量挂钩。每月末，各生产单位编制本单位的服务产品需求计划，经劳资科审核后输入“全面预算信息管控系统”。预算信息管控平台每日24点，自动生成“服务项目日结算日报表”，报表显示本日提供服务产品计划数量、实际结算量、结算金额等。链式结算实现了动态预算管理的“内部市场化”控制。■

(本文受山东高校煤炭产业发展与创新研究基地资助)

(作者单位：山东工商学院管理科学与工程学院)

责任编辑 鲍双双

封面图片·封面读说



封面图片：山东临沂祊河弓箭桥
(供稿：中铁大桥局集团有限公司)

水上燃灯

王 桢 ■

薪火之事，其传递与承受，大都为了温暖和光明，烛火与灯光，在诗文里，也就经常伴随思念和希望。

夜里乘飞机经过城市，凭窗眺望，最明显的一条路，绵延伸向远方，若非有路灯照亮，是看不出那条路的。以灯光置于路畔，并非从来就如此，古人的灯光是拿在手里，照自己，照路，也照别人。

遇水时，路化为桥，桥在水上，灯也就在水上。

上下辉映，夜里的河流也染上了灯色，红黄橙混在一起，也不必分清。夜里的行船，打从桥下过，若船头有人，或嬉笑或沉默，那灯光就从脸上额头略过了。如果船上也有灯，则那夜的景色，就是一盏孤独的灯火，潮流而来，与大桥的辉煌聚合，但只聚片刻，就离别，远去，再不回还了。

而属于那桥的灯，继续在水上明亮，迎候过往，不拒绝，不强留，不呼唤。它只是恪守本分，做好一地之事，专心即可；再多的，留给别人就行了，至于功过声名，则没有什么要紧的。