

基于煤炭作业的成本精细化管理模式探讨

Discussion on the Refined Cost Management Mode Based on Coal Operations

韩福军

Fujun Han

国家能源集团神东煤炭集团 中国·陕西 榆林 719315

National Energy Group Shendong Coal Group, Yulin, Shaanxi, 719315, China

摘要: 成本精细化管理是一种企业管理理念,是建立在常规管理的基础上,并将常规管理引向深入的基本思想和管理模式,是一种以最大限度,减少所占用的资源和降低成本为主要目标的管理方式。

Abstract: Cost-refined management is a corporate management concept, which is based on conventional management and introduces conventional management to in-depth basic ideas and management models. It is a way of minimizing the use of resources and reducing cost is the main objective of management.

关键词: 煤炭作业;精细化管理;探讨研究

Keywords: coal operations; refined management; discussion and research

DOI: 10.12346/emr.v4i2.5399

1 引言

煤炭行业是真正的劳动密集型和资本密集型行业,服务范围广泛、从业人员众多、投入资本巨大,企业的利润极大程度上依赖于成本的多少,煤炭企业科学合理地控制成本、抓住利润增长先机以提升利润是极为重要的。

煤炭企业的产品同质化程度很高,故寻求差异化战略的发展模式是不现实的。在这样的情况下,企业只有保持成本领先,才能够成为行业领先者。粗放式的成本管理方式无法满足企业发展的需要,企业要想提升自身的战斗力,成本管理方式就必须从粗放式向精细化转变。

虽然成本管理的一般理论已经相当完善,但在对不同行业指导实践中还是存在一定的差异,本文就煤炭作业成本精细化管理模式进行探讨。

2 理论基础

成本精细化管理主要是指将相关的成本管理与精细管理思想相结合,要求企业对企业战略和目标以标准化、量化、精确化的思想作为基础对成本进行细分,把企业生产经营的所有过程视为管理控制对象,进而进行精细化的成本控制管理工作(预算、分析、控制、核算、考核等),再对企业生产经营各环节的成本采用多样化的方法进行标准、精确、量的分析。精细化的成本管理方式需要落实成本管理责任,通过制定和落实相关程序,规范、控制企业的生产经营过程,

使控制成本的各个环节和程序都能落实到位,减少在生产经营过程中以及库存管理中不必要的成本浪费,从而最大限度地实现成本的节约和有效控制,为企业实现最小化的成本,获得最大化的利益。

成本法精细化管理和作业成本法进行优势互补地组合,可以更好地达到煤炭成本管控的目标。这种方法首先确立企业成本管理标准,然后将要达到的目标成本从纵向细化到各个作业环节,计算出各作业环节的目标作业成本,与此同时将目标成本横向分解到各职能科室以确定管理责任,最后对各作业环节实行作业成本的核算、分析、控制与考核,寻找实际成本与目标成本存在的差异,分析差异发生的原因,从而完善和改进成本管理的薄弱环节。

3 预算引领

成本预算主要是在企业经营的范围内,提前对所消耗的成本与企业经营费用进行估算,把预估的成本费用分配到各个作业中,通过动态的管理方式对生产经营过程实施管理,分解、细化、整合企业生产经营过程中的各项成本费用,通过建立标准考评系统实现对生产过程中成本的控制。

煤炭生产环境的不可预见性,客观上要求对煤矿现行成本指标的分解预算避免与实际生产不相符,需要合理确定矿井产量、掘进进尺、煤质指标、搬家倒面计划、售价及收入、完全成本、利润等预算指标,从而更好地实现成本控制。同时要明确落实预算的成本控制责任,明确各级预算主体的

责任人,根据上级主体下达的预算指标加强预算执行过程控制,严格执行上级主体下达的作业安全、质量、进度要求,以确保安全生产,加强成本管控,实现生产作业过程高产出、低成本。

4 成本构成

由于煤炭开采行业的特殊性,煤炭企业的成本构成由多种要素组成并且受开采地质条件的影响很大,煤炭开采过程中消耗的成本要素并不会转变为煤炭的一部分的特点也决定了煤矿企业生产成本管理的特殊性。煤炭生产的全过程呈现立体化作业的特点,生产过程主要在井下进行,巷道数目较多,工作面分布深浅不一,地理条件复杂多变,机械设备也是种类繁多等特点都给煤矿生产活动组织过程以及过程中的成本精细管理带来了不同程度的挑战,不完善的成本分析可能会导致单纯的压缩成本,从而使企业丧失活力。

科学学、合理的成本分析和成本控制系统有助于管理者清楚地掌握企业的成本构架,为企业内部决策提供有力支持,在本质上对企业成本状况进行改善。煤矿企业自身的生产环节清晰,根据不同的作业环节分为综采作业成本、连采作业成本、机电作业成本、运输作业成本、通风作业成本。各项作业中的成本又可划分为可控成本和非可控成本。可控成本包括材料费、矿务工程、电费、搬家倒面、生产车辆费、设备中小修、设备使用费、办公费、差旅费、业务招待费、会议费、宣传费、行政车辆费;非可控成本包括人工成本、内部专业化服务费、外部专业化服务费、洗选加工费、管理费、税费、安全维简费、征地补偿费、资产折旧、摊销费用等。

5 成本管理

对于成本管理而言,其本质是对企业生产运行过程中发生的各类成本的核算、分析、决策及监管等所有活动进行科学管理的总称。

成本管理是在成本核算及其他相关资料的基础上,对成本构成与成本水平的变化进行分析,系统研究导致成本变动的每个因素及其变动原因,从而寻求降低成本的方法和途径。通过成本分析,有利于正确认识、掌握和运用成本变动的规律,实现降低成本的目标;有助于进行成本控制,正确评价成本预算完成情况,从而为制订成本预算、经营决策提供重要依据。

而基于生产作业的成本精细化管理模式提供了非常有效并控制成本的信息。采用基于作业的管理流程,理清了需要进行成本控制的作业以及存在控制空间的作业。在计划制定时可以识别附加的无价值的活动成本以及对活动的过多投入,由于消除了无价值的活动成本,成本控制目标也会变得更加合理、明确。同时精益化管理更注重细节,能够极大揭示浪费的发生及成因。

在煤矿所有的变动成本中,生产成本在总变动成本的比例最大,不低于70%,而在生产过程消耗的材料,其成本约占生产总成本的40%左右,生产过程的人工成本也有20%左右,仅次于生产材料成本居第二大生产成本模块。人工成本和材料成本作为煤炭采掘业生产成本的最大成本,如何对这两大块的成本进行管理。

首先在材料成本上,监督消耗性材料发放环节,清晰记录周转材料,设置回收考核制度促进材料回收,落实并实现材料成本的准确归集。通过对材料消耗管理过程的信息化管理,借助模型和系统,从多个角度、多项指标对班组、区队的材料成本进行精确化计算,方便管理人员对材料成本进行分析研究,对所有材料进行全盘考量,有利于对周转材料进行全寿命周期的动态跟踪,从而实现周转材料在企业内部的共用,并且实现材料责任的确认和考核,为管理者就区队班组材料消耗的控制和管理提供直观、量化的评价结果及改进依据。

其次在人工成本上,由于煤炭企业的生产的复杂性,同一个区队有不同的生产作业,不同生产作业具有不同的复杂程度、劳动强度、环境恶劣度,而在生产的实际进行中同一个工人在不同的生产班次常常有可能在不同的岗位,从事不同的作业,这就需要精细化地计量评价他们的工作,从而合理地给生产工人的人工费用准确定价。

煤炭作业的成本精细化管理可以帮助企业在成本形成之前制定可靠的目标,生产过程中防止实际成本超过目标成本,更好的控制了成本,收集到的相关数据分析可以评价成本预算的执行情况,揭示问题的原因,挖掘降低成本的途径,继续为下一期的成本控制提供有力的支撑。

6 结语

基于煤炭作业的成本精细化管理的理念不仅要体现对生产成本的细化及以最少的资源完成生产成本管理任务上,更需要采取必要的措施进行管理制度的优化,提高管理人员的专业知识水平及职业道德素养,从而实现以预算为引领,以制度为保障的成本控制,使煤炭企业成本管理达到更高的水平。

参考文献

- [1] 周雪.德兴铜矿责任成本管理案例分析[D].南昌:江西财经大学,2019.
- [2] 王竞一.基于供给侧改革背景的SH公司成本控制研究[D].哈尔滨:哈尔滨商业大学,2019.
- [3] 陈星.全面预算管理在煤矿管理中的应用研究——以H煤炭企业为例[D].北京:对外经济贸易大学,2021.
- [4] 辛同军.神东公司成本精益化分析[J].中州煤炭,2016(10):5.
- [5] 李春光.作业成本法在神东石台屯煤矿生产项目中的应用研究[D].西安:西安建筑科技大学,2019.