

PDCA 现场成本管控模式在煤矿企业的探索应用

王小亮

(河南宝雨山煤业有限公司,河南 伊川 471300)

摘要:2020年初焦煤公司与宝雨山煤矿签订了契约化经营协议书,矿井立足实际进行层层测算,发现经营成本压力较大。矿井经过多次召开生产经营指标测算会,紧紧围绕扭亏工作目标,倒逼各专业系统同比大幅压缩成本2800万元,并要求各科室制定出了切实可行的措施确保扭亏脱困措施。在这种情况下,宝雨山煤矿领导层高度重视,督促各科室细化成本要素单元,全口径细分成本管理类别89项,实现了每项成本指标有预算、每项预算有责任分管单位的精细化管理,并积极创新工作思路,在保障安全生产的前提下有效地减少井下现场材料、设备、电力等成本浪费现象。

关键词:成本管控;煤矿企业;实施应用

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.11.124

1 创新内涵

PDCA现场成本管控模式的研究应用,宝雨山煤矿把PDCA管理循环融入到现场成本管控中,以更加科学高效的管控模式实现成本大幅下降。其中,P(Plan):制定成本指标计划,确定管控内容和目标;D(Do):生产科室去执行管控中的计划内容;C(Check):通过现场成本检查,发现成本浪费隐患,制定出整改措施,限期要求整改结束;A(Action):行动起来,对检查出成本浪费隐患及时复查,并做出处置意见,对好的管控措施总结加以推广,对管控差的加以总结,在下一个PDCA循环中重点解决。

2 实施步骤

2.1 建立组织机构

为了切实加强现场成本管控考核的管理,矿专门成立了以矿长、书记为组长的PDCA现场成本管控领导小组,领导小组下设办公室,企管科科长兼任办公室主任,副主任由调度室主任、供应科主任、机电科科长、生产技术科科长兼任,成员由企管科、调度室、供应科、机电科、生产技术科、地测科、通防科、财务科、人力资源科、安监科等相关人员组成,具体负责考核办法的制定、修订、完善;负责PDCA现场成本管控价格体系的完善;负责监督各部门PDCA现场成本管控的执行情况;负责现场成本检查数量、质量的统计和考核兑现工作。

2.2 明确管理人员范围

机关生产经营科室副科级以上管理人员(含正、副科级科员、主任师)、成本主管、成本分管人员(以在企管科报备人员为准)均在管理范围之列(女同志除外)。

2.3 规范职责划分

(1)企管科:是PDCA现场成本管控模式研究与应用的主管部门。负责牵头组织供应科、机电科制定、修订、完善现场成本管控考核管理办法;负责牵头组织制定现场材料、设备、电力等成本隐患买卖价格体系;负责对管理过程的监督检查;负责按照各专业管理人员现场查处隐患的数量、质量、金额进行统计筛选并于次月5日前将统计结果汇总出来报请领导审核;负责编制现场成本管控月度考核工作报告和考核结果的审核兑现。(2)供应科:是PDCA现场成本管控考核管理的执行部门。负责制定现场材料管控隐患买卖价格体系的制定和完善;负责完善现场材料码放、使用、管理各项标准的制定;负责现场材料浪费现象的督促整改。(3)调度室:是PDCA现场成本管控考核管理的执行部门。负责制定矿车运输材料、设备管控隐患买卖价格体系的制定和完善;负责现场矿车装运物资管理标准的制定;负责现场矿车装运物资管理的督促整改。(4)机电科:是PDCA现场成本管控考核管理的执行部门。负责制定现场设备、电力管控隐患买卖价格体系的制定和完善;负责现场设备、电力使用、管理标准的制定;负责现场设备、电力浪费现象的督促整改。(5)安监科、生产技术科、地测科、通防科、财务科、人力资源科等:是PDCA现场成本管控考核管理的执行部门。负责按照现场管理标准对各单位各项成本浪费现象进行现场督查;负责本科室管理人员现场查处隐患数量、质量的统计筛选并于当日上井后及时将统计结果报企管科汇总审核。

2.4 实施应用

实施PDCA现场成本管控模式,是针对契约化经营管理条件下,立足矿井成本压力较大的紧张局面,通过加强井下现场材料乱扔乱放、设备闲置浪费、电力无效支出、各项成本跑冒滴漏现象严格管控,提高全员成本节约意识,有效减少成本费用支出。

(1)制定现场成本管控指标计划(Plan)。明确现场成本隐患管控内容和目标。一是机关生产科室管理人员每月查处现场成本隐患核定指标数量为6条/人;二是机关经营科室(含供应科)管理人员每月查处现场成本隐患核定指标数量为8条/人。(2)执行现场成本管控中的计划内容(Do)。执行情况与本单位绩效工资挂钩兑现,每少一条扣所在科室当月绩效0.5分。(3)现场检查落实成本管控内容(Check)。发现现场成本浪费隐患,制定出整改措施,下发责任单位,限期要求整改结束。(4)现场检查出的成本管控隐患要及时行动起来(Action)。对检查出成本浪费隐患及时复查,并做出处置意见,对好的管控措施总结加以推广,对管控差的加以总结,在下一个PDCA循环中重点解决。

2.5 管理流程

(1)由企管科统一印制《宝雨山煤矿PDCA现场成本隐患问题检查单》,发至管理范围内各级管理人员。(2)各级人员入井进行现场监督检查。凡发现现场成本浪费现象的,按要求填写现场检查、隐患单并经当班跟班队长或班组长签字认可方为有效,凡未经当班责任人签字认可的,视为无效隐患,不计入成本管控考核范围。(3)管理人员升井后,将《检查单》送至企管科,企管科指定专人负责统计管理人员查处隐患条数,月末根据各级管理人员查处隐患情况和核定隐患价格初定考核结果后报分管领导审核。(4)企管科对各单位报送的考核结果进行抽检、审核,形成月度现场成本管控考核报告及考核结果,报矿主要领导签字后,落实现场成本管控考核兑现。

3 经济效益

通过在全矿实施PDCA现场成本管控模式,倒逼各专业科室加强现场成本管控,进一步优化材料发放审批关、过程使用监督权,结果严格考核兑现,并在深挖内部潜力下功夫,通过修理废旧U钢、改制铁道板、自制加工铁槽板和连接板、自修五小电器等一系列手段措施,最终实现全年材料费同比减少160万元;通过加强设备运转调度管理,减少设备空转时间,抽排水管理上严格执行“避峰填谷”政策,合理安排夜间排水时间,严格长明灯、下班后电脑关机浪费现象,全年实际电费同比减少29万元;通过加强设备日常检修工作质量,规范现场设备挂牌管理,实现了设备维护分包到人,通过严格外委租赁设备费用考核,倒逼责任单位及时回收闲置设备,并实现退租销账,全年实际设备修理和租赁费用同比减少27万元。综上所述,通过在宝雨山煤矿实施PDCA现场成本管控模式后,实现综合经济效益为216万元。

参考文献

- [1]程翔.PDCA循环在煤矿企业中的应用[J].纳税,2019(17).
- [2]范慧慧.煤矿企业管理与提高经济效益的研究[J].现代经济信息,2018(17).