

煤炭企业成本的精细化管理途径探讨

邓国强

(河南能源化工集团能源管理公司,河南 郑州 450000)

摘要:煤炭企业精细化管理运用得当,可以有效优化企业成本控制与管理。在生产实践中,许多煤炭企业精细化管理过程中遇到了许多问题,只有针对这些问题加以分析总结和摸索,才能进一步改善精细化管理效果。本文从精细化管理的内涵与建设要点出发,结合煤炭企业成本的精细化管理过程中的常见问题展开对策分析,旨在为促进煤炭企业精细化成本管控水平的提升提供借鉴。

关键词:煤炭企业;精细化管理;内涵;途径

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.12.040

1 精细化管理的内涵和建立要点分析

精细化管理指的是现代企业通过一定的技术手段和管理手段,控制和降低企业运营、管理和生产过程的成本费用,从而获得最大化精细效益的过程。精细化管理是现代企业成本管理的重要手段。成本精细化管理,指的是在先进的成本管理理念的指导下,利用先进的管理技术,通过量化企业成本管理指标等途径,试对企业成本的精细化管理,通过层层分解、细化和落实成本管理指标,降低企业成本和费用支出,提升经济效益。

成本精细化管理具有全员参与性、全过程管控性以及精细化控制等多种特征。首先,企业成本精细化管理,并非是财务部门一个部门的责任和工作,应该是全公司各个部门所有员工共同参与下。精细化管理要细化落实到各个组织部门和员工,应形成自上而下系统的管理体系,每个员工都应该明确自身的精细化管理任务。其次,全过程管控性指的是精细化管理应该渗透到企业生产经营的各个环节,在每个生产环节实施管理举措,降低和管控每个部门的成本。同时,企业生产经营的内外部环境也在不断发生变化,精细化管理措施应该渗透到企业发展的不同阶段,不同时期应该采用侧重点不同的管控措施。再次,精细化控制指的是要将精细化管理的目标尽可能地落实和细化,考察每个小目标的实现情况,及时找出成本超支的环节和原因,进而采用针对性措施加以解决。精细化管理的建立要点主要包括以下几个方面:

1.1 保障管理模型的多向性与全面化

煤炭企业成本精细化管理,首要工作就是结合企业实际构建全面化和多向性的精细化管理模型,筛选和确定指标时,要注意指标覆盖经营管理的各个方面、各个部门,指标要科学反映企业经营各个环节的成本管控情况。

1.2 明确划分管理工作责任主体及层次

精细化管理模型应用中,应直观地展现精细化管理的层层目标以及每个组织部门、个人的任务,促使企业上下所有员工明确自身具体的工作任务目标,避免企业内部出现认识模糊、管理混乱的问题,为提升煤炭企业的成本精细化管理效果打下基础。

1.3 加强对成本管理项目的分解与考核

精细化成本管理模型,应围绕企业的经营实际展开,分解成本项目,利用层次细分,落实各个部门员工的工作任务目标。通过管理模型的应用,确立每个生产管理环节的成本管控目标,避免单个环节的成本过渡损耗,确保整个成本精细化管理体系的透明度和清晰度。同时,应该建设严格的组织制度保障、考核机制以及奖惩制度,确保精细化成本管理模型得以顺利地实施和发展。

2 煤炭企业成本管理中存在的问题

煤炭企业成本管理长期处于粗放管理状态,成本管理不够精细化科学化,导致成本管控不到位、高能耗高成本问题突出。近年来,精细化成本管理思想深入人心,煤炭企业纷纷尝试调整经营管理模式,改善成本控制方法,但是现代煤炭企业在环保、安全管理、技术管控等方面的投入支出比例不断攀升,成本问题依然没有得到有效缓解,具体问题如下:

2.1 缺少全面的成本控制理念

煤炭企业长期采用粗放式成本管控方式,导致成本管控存在不均衡、片面化等问题。如,煤炭企业将成本管控的重心主要放在了生产成本控制方面,对销售成本管控重视程度不足;比较重视生产效率,但是却缺乏科学的库存管理,无法实现生产与销售的动态平衡,导致企业生产成本高居不下,流动资金占用严重,严重者甚至直接影响企业的长期可持续运营,减低了资金的利用效率,提升了资金成本。

2.2 缺少先进的成本管控方式

许多煤炭企业成本管控的方式较为落后,主要沿用历史数据制定成本管控目标。但是随着企业内外部环境的不不断变化,企业的生产设备情况、员工情况也在变化,科学的成本控制计划应该结合实时的企业内部讯息和相关系数加以制定,忽视内外部环境条件系数的差异,就会导致成本管控出现偏差。且成本管控中会涉及到相应的奖惩激励制度,必须考虑企业生产运营实际环节的各种问题,否则,奖惩不合理,就无法起到成本管控的目的,严重者甚至影响到企业内部的团结和企业凝聚力。

2.3 成本控制范围与深度不合理

现代煤炭企业的精细化成本管理主张从企业经营生产的各个环节出发展开成本的全方位全过程把控,追求的是产品质量、经济效益以及成本管控的有机统一。但是在过去的成本管控中,管控较为片面,重视成本构成要素的单要素把控,但是忽视了许多潜在的外围因素,严重影响了成本控制范围和深度。

例如,许多煤炭企业都将生产环节的成本控制列为了成本管控的重点,主要从影响生产成本要素管控的角度出发加以管理,常见的手段包括缩减设备投入、减生产人员成本开支等等,但是事实上,煤炭销售环节、储运环节的成本开支巨大,且都与生产环节衔接紧密,成本管控应注重成本、技术、质量与安全的最佳结合,忽视了任何一个环节和要点,都不利于企业成本管控目标的实现以及企业的持续发展。

此外,许多煤炭企业成本管控缺乏预测性控制,未能依据企业的实际情况,制定合理的预算控制计划。预算控制是将成本控制提前,可以通过科学合理的手段避免成本超支问题的出现。大多采用事后成本控制,且存在许多成本管控措施落实不到位的情况,企业成本管控效果自然不理想。

2.4 成本控制脱离市场规律

许多煤炭企业成本管控主要沿用传统的成本核算、成本分析等方法,缺乏对市场外部环境变化趋势的把握,没有充分考虑市场供求变化、市场上产品需求的变化等关键要素以及其对成本控制的影响,没有形成科学的完善的集成本预测、计划、决策、核算与考核为一体的成本管控体系,导致成本管控无法做到与时俱进无法适应企业的发展要求。

3 煤炭企业成本精细化管理的措施

煤炭企业成本精细化管理,要细化每个生产工序每个部门的工作目标。目标制定的前提是必须了解每个工序、工作单元的实际生

产情况以及资源耗费情况,了解资源价值转移的途径等相关信息。

3.1 建立和完善生产成本管理体系

首先,要在企业内部通过宣传教育培训等手段激发全员成本管理意识,要求每个员工都自觉参与到成本管控中来。成本管控不是财务部门一己之力可以完成,且成本管控与每个部门每个员工的利益都息息相关。其次,要进一步完善和健全管理体系和制度,将制度进一步细化和明确化,通过规范和制度落实成本管控责任。每个部门都要在自身的工作范围内完成对成本的分析、与预算管理,完成对重要产品、工序以及生产项目的成本管理。成本管控要从质量、数量、安全性、成本目标管控等多个角度出发制定对策、配置资源。

3.2 推行预防性成本管理

煤炭企业成本精细化管理应该不断向着预防性管理方向发展,不能总是集中在事中、事后的分析控制,要逐步建立事先预算的思路,逐步建立矿处、区队、班组、个人四级生产成本管理体系,实现全员全过程全方位的成本控制,达到责、权、利的统一,同时实行预算控制制度,强化目标成本管理。

3.3 强化物资供应管理

(1)建立供货商信用体系,严格筛选供应商。同时利用各种网络渠道及时获得市场相关信息动态,争取在议价中掌握主动;(2)严格把控材料的投入环节。生产实践中,要对材料投入制定合理预算,从严格控制支护材料、大型材料的投入,发现材料投入与预期严重不符,要及时查找问题解决问题,变事后算账为生产过程中的事前、事中控制和事后分析。

3.4 日常管理考核标准化

煤炭企业应该重视日常生产和考核的标准化。生产实践中,许多环节和工序都是重复性的工作内容,可以以标准化的管理

手段,通过严格统一的规范,规范员工行为,提升效益。员工根据企业的量化细化的标准,对照自身的工作表现,就可以找出自身工作中的不足,通过将各项指标层层分解到位、落实到位,推进立标、对标、达标、创标工作。

3.5 建立高效的信息网络系统

为了实现对煤炭企业经营全过程的精细化成本管理,应积极利用信息网络系统实现经营全过程的监控。财务部门应进一步强化财务信息的采集和整理,整合会计信息和销售、网络、工程等数据信息,形成煤炭企业综合数据库。

在成本精细化管理方面要始终坚持成本管理过程流程化,成本费用支出定额化,非生产支出预算化,材料采购比价化,回收复用定量化,业绩考核制度化的成本精细化管理思路,以保证煤炭企业生产经营等工作健康稳定发展。

4 结束语

煤炭企业成本精细化管理体系的建设,非一朝一夕可以完成,需要全企业上下共同的努力和协作。通过预算管理、指标分解、目标执行、绩效考核和奖惩等多种渠道和手段,将企业的成本管控目标层层分解细分落实到具体部门和个人,以市场为导向,科学组织生产经营,全过程把控生产成本,促进企业的长期可持续发展。

参考文献

- [1]赵永强.精细思想下煤炭企业成本管理与控制[J].大众投资指南,2020(15):189-190.
- [2]王社.煤炭企业精细化经营管理研究与应用[J].当代经济,2020(07):110-113.
- [3]邱美瑜.煤炭企业成本控制中精细化管理应用分析[J].现代营销(下旬刊),2020(04):189-190.