

煤炭企业战略成本管理研究分析

王 瑞

(淮南矿业集团煤业公司资源调配中心,安徽 淮南 232095)

摘要:随着我国工业化进程的不断推进,煤炭能源的需求不断增加,使得煤炭企业发展迎来新的发展机遇。对此,越来越多的煤炭企业也开始认识到煤炭企业管理模式对于煤炭企业发展的重要性。其中煤炭企业管理中战略成本的管理与创新成为煤炭企业持续提升自身竞争力与战斗力的基础。以企业成本管理模式创新为基础,以企业战略成本为主线,重点阐述了煤炭企业成本管理与战略管理的关系以及煤炭企业战略成本管理中存在的不足以及优势,从而结合利弊制定相对应的改进措施,帮助企业实现战略管理。

关键词:煤炭企业;竞争力;战略成本;管理研究

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2023.07.097

近年来,我国工业发展迅猛,但企业成本管控却逐年苛刻,使得能源型企业面临着巨大的竞争压力。其中,煤炭企业面临的环境更加复杂。为了更好地生存发展,煤炭企业在当前时代背景下,开展了管理模式的创新优化,其中战略管理理念应运而生。在当前企业管理中,战略管理理论研究已经取得了一定研究成果,但在煤炭企业实践中却依旧存在一定的差距。作为煤炭企业新的成本管理理念,战略管理以提高企业竞争力、降低企业管理运营成本为目的,着眼于经营战略管理,逐步在煤炭企业战略研究机构中被研究应用。对此,本文针对我国煤炭企业战略成本的应用研究开展分析探讨,以实现战略管理应用的落地。

1 战略成本管理的内涵

20世纪初期,战略成本管理研究便在各大中型企业中开始研究与应用。但从众多企业应用成果来看,战略成本管理主要有两种应用方向:第一种,企业战略成本注重企业成本管理所处的战略环境,根据环境实施战略措施,进而达成企业制定的战略目标,最后根据完成的战略目标情况,制定下一步的战略规划。其中方向在于如何组织成本管理,重点在于过程。第二种观点则是依据管理人员为企业提供的所需材料,帮助企业管理者制定一套完善的企业评价战略机制,以此机制为手段,帮助企业创造更好的竞争优势,让企业的目标随着外在环境而不断变化。此观点重要改变自身企业策略手段,提升企业竞争实力,适应市场变化。

综上所述,战略成本管理实际就是企业成本的管理、组成分析以及成本利用情况贯穿企业战略管理之中,并依托公司战略思路提升企业成本的管理,最终达到完成企业发展目标需求。

2 煤炭企业战略成本管理现状分析

2.1 煤炭企业战略成本管理特点

当前煤炭企业发展面临的国内外环境复杂多变,为

了稳定煤炭企业发展,煤炭企业都在根据自身特点,开展企业战略成本管理,以实现企业平稳发展。从当前煤炭企业战略发展应用来看。煤炭企业战略成本管理的主要特点集中以下几个方面。

2.1.1 全面性

煤炭企业战略成本管理不同于传统的管理模式,涉足的内容相对较多且复杂。传统的煤炭企业管理主要关注的是日常生产经营的成本信息,其局限性较大,而煤炭企业战略成本管理则是关注企业战略方向以及与企业战略发展相关的成本信息。另外,煤炭企业战略管理还需要了解政府政策、产业发展方向、国内外行业动态以及与企业相关的金融政策等信息。

2.1.2 竞争性

企业发展必然会遇到企业竞争,传统的企业成本管理只是关心企业经营目标是否完成,而忽略了企业的发展势头以及企业的市场竞争力。煤炭企业战略成本则是以企业战略为基础,将被动的成本管理变为主动的成本管理模式,让企业战略成本与企业发展相融合。两者默契配合必然会在企业成本降低、企业市场战略方向上更进一步。

2.2 煤炭企业战略成本管理发展现状

随着市场经济的不断深入,煤炭企业逐年增强企业成本的管理,并不同程度地采用了各种卓越的管理措施。从目前市场发展来看,部分煤炭企业在战略成本管理上取得了一定的成绩,但综合煤炭市场来看,很大部分企业还不能深入理解掌握企业战略成本发展宗旨,不能适应企业变革。具体来说,当前煤炭企业战略成本管理还存在以下问题。

第一,煤炭企业成本管理工作与企业的战略工作没有相互融合,在具体的实际工作,依然存在得过且过的管理思想。当煤炭效益好时,忽视了企业成本管控;当煤炭效益不好时,企业常采用增加煤炭产量的形式提高企业

营业收入,最后才想到企业成本管理。综合来看就是企业没有根据外在的社会环境,而适当地调整企业内部管理策略,管控企业成本而实现企业战略管理。

第二,煤炭企业生产管理涉及人员众多,而当前的煤炭企业成本管理工作却只是依托企业财务管理部门以及部分职能单位,忽略了煤炭企业生产过程中的生产计划部门、生产调度部门、生产部门以及技术研发部门等。煤炭企业涉及面广,单单依靠财务管理远远不能很好地把控企业成本管理,只有充分调动企业各个部分,使其主动参与其中,才能在领导的带领指导下,实现全员参与、齐抓共管,最终完成企业成本管理工作。

第三,很多煤炭企业在成本管控过程中只重视有形的成本组成,而忽略了无形的成本管理。具体来说,煤炭企业成本管理时只考虑材料成本、人工成本、电力能耗以及设备投入等成本,忽略了企业可持续发展的战略成本投入、企业文化成本、企业员工满意度以及企业改革创新的积极性等。企业只有综合考虑有形成本以及无形成本,才能更好调动发挥企业竞争力,为企业创造更大的发展空间。

2.3 煤炭企业战略成本管理不足

煤炭企业战略成本管理引入我国时间较短,很多煤炭企业对其的认知还不够深刻,导致煤炭企业战略成本管理在具体的应用中存在一些不足。具体来说主要体现在以下几个方面。

第一,体系建设不全,产业价值未发挥。

当前我国经济体制建设还不够健全,煤炭企业在战略成本管理方面的建设主要是依托当前经济体制,引进企业战略成本管理方法。导致引进的企业战略成本管理与我国具体经济体制建设存在一定的差异性。由于这种差异性,使得煤炭企业战略成本管理体系不健全,也未充分发挥其具体的经济价值。

第二,煤炭企业战略成本管理缺乏持续性保障。

我国煤炭企业战略管理很多是根据领导决策执行的,煤炭企业领导对战略成本管理知识的掌握参差不齐,导致在做具体的战略决策时,往往偏离了企业发展的中心,导致决策失误。另外,还有一些企业经济管理者只是掌握理论知识,缺乏对市场发展趋势的理解以及具体的实践经验,致使在具体管理企业战略成本时,难以将战略成本理论知识应用在具体的实践中。更有甚者,管理者在进行企业战略成本管理时,偏离实际,只重视眼前利益,忽视了长远规划,导致战略成本在应用中流产夭折。

第三,国家对煤炭企业战略成本管理应用重视不足。

战略成本管理起源于西方发达国家,在西方国家应用得较为成熟且取得了很好的成绩。这主要是国家经济体制及政府对企业实施战略成本管理的支持。而我国经济环境较为复杂,对煤炭企业战略成本管理的影响不佳,常会误导带偏,政府对企业实施战略成本管理的支持程

度不够,往往实施一半后,便忘记了后期结果实施的跟踪。

3 煤炭企业战略成本管理的研究与应用

3.1 价值链分析

企业价值链是企业发展方向的体现,只有深入了解企业价值链,明确企业在行业价值链中的具体位置以及企业在行业价值链中面临的具体窘境,才能利用价值链分析降低企业经济损失,获得最大利益。煤炭经济受国家经济规划管理,分区域性以及行业经济情景开采。如此一来,企业将会随着煤炭资源开采殆尽而逐渐衰落。因此煤炭型企业应放眼产业链,跨地域、跨领域跨制度组合,形成一个综合性现代化企业。除此之外,煤炭企业还要进行纵向整合,与上下游产业形成融合发展。最后,煤炭企业可以进行横向整合实现规模经济、资源共享。

这样不仅能解决煤炭行业企业众多、生产分散、资源浪费严重的缺陷;还可以通过融合的方式优化资源配置,保证企业可持续发展。

3.2 成本动因分析

在企业生产运行过程中,动因影响企业成本,动因影响企业生产作业。因此动因是影响企业成本的根本原因。成本动因主要分为两个方面:一个是微观层面,企业成本动因主要是指生产物耗、作业量等因素;另外一个则是指战略层面的成本动因,具体来说包括企业规模、企业技术能力以及企业质量管理等。综合来看,战略层面的动因对于企业成本影响最大,且可追溯性强。因此,从战略成本动因方面深入研究,可以很好地控制企业经营成本。

3.3 战略定位分析

战略定位分析对于煤炭企业战略成本管理的应用至关重要。从当前实际应用情况来看,煤炭企业战略定位主要有四个方面,分别是成本领先战略、差异化领先战略、目标集中制战略和全生命周期战略。

第一,成本领先战略。

顾名思义,成本领先是在企业生产成本上下功夫,使得企业成为最低成本的生产企业。当前煤炭企业开展成本领先战略是企业生产发展战略规划中最为普遍且最为重要的一种。该经营战略的特点是先发制人,煤炭企业往往通过大规模地生产低成本的产品,使企业成本得到严格控制,然而,并不是所有产品都具有低成本的优势。现如今,在成本领先战略指导下,企业目标是要成为行业中投入成本最低、产出价值最高的生产企业,也就是说企业在提供相同产品或者服务时,产出的产品质量及服务质量一致的情况下,企业投入最低。如果企业成本领先,那企业在产品销售时,只需要将价值定在一定的合理范围内,他的市场竞争力将会较强,销售业绩也将会居于行业领先地位。所以,成本领先战略是一种格外强调先发制人的战略策略。成本领先战略可以通过学习大量的先进制造技术、优化生产策略、调整生产工艺水平,严格把控生

产节拍以及加强成本控制来实现;但是,不是所有低成本的产品都能保证一定的市场占有率,这就需要企业也要积极开发引进具有成本优势的资源企业,创造更符合客户需求的产品。

第二,差异化领先战略。

差异领先战略是战略成本管理在我国煤炭企业中应用得比较多的一种战略方式。企业产品差异化对于企业发展以及提升企业市场竞争力具有重要意义。例如:当一个企业能够为买方提供具有特殊性或者对于买家来说具有唯一性产品时,企业便在市场交易中获得了有力话语权。而煤炭企业则是通过网络经销等形式发展煤炭行业中独具特色的东西,树立起煤炭企业的公司品牌,差异领先战略的重点在工创新,其目的在于提高企业的竞争力,如企业可利用自己的品牌产品拓展市场,从而提高市场占有率。从实际情况来看,差异化领先首先要求企业在进行市场调研时,重点抓住客户的实际需求,并集合市场现有的产品,做针对性的优化改进设计,从而达到不仅满足客户具体需求的同时,而且还可以实现成本最优化、功能多样化或者操作方便性等目的。具体来说,就是差异领先战略要求企业重视产品在产业内的独树一帜性,或在成本差距难以实现竞争优势的情况下,生产出比竞争对手功能更强、质量更优、服务更好的产品,从而达到提升市场竞争力的目的。当然,这种差异应是买方所希望的或乐意接受的。差异领先战略的逻辑需要企业前期投入大量的调研以及技术创新,否则难以实现。

第三,目标集中制战略。

如果企业可以同时实现成本领先以及产品差异化,那企业的市场竞争力将会更强,企业因此而获得的收益将会成倍增加。换言之,目标集中战略指的是煤炭企业将自己的产品市场定位在某个特定的群体身上,要求企业在进行市场定位之前必须对市场进行细分,综合分析各细分市场的优势和劣势,最终选择一个最有利的细分市场作为自己的目标市场,从而取得在该目标市场上的竞争优势。但在现有的经济环境下以及网络信息背景下,企业很难全面或者长期地实现成本领先和差异领先。因此,企业应该针对自身产品优势,主攻某一个细分市场或者特殊顾客群体,有针对性地投入研发与生产,实现在此目标群体内获得更强的市场竞争力。长此以往,带动企业整个产品链向着优势方向发展。这种战略性实施的前提是要企业能够集中有限资源,以更高的效率或者更好的效果为某一战略目标而服务,从而超过在更广阔范围的竞争对手。

第四,全生命周期战略管理。

随着市场对产品生命周期的要求不断增强,很多企业已经针对自身产品实施了全生命周期。企业针对产品生命周期理论则认为,任何产品从导入市场到最终退出市场都是一个有限的生命周期,这个周期可以分为产品

导入期、产品成长期、产品成熟期以及产品衰退期。不同企业在不同阶段针对自身的产品采取具体措施也不尽相同。具体来说,产品生命周期战略不仅可以指导企业进行战略成本管理,而且可以针对企业产品规划做出具体的指导意见。在导入期和成长期,可采取发展战略思路,以提高市场份额为战略目标,哪怕是牺牲眼前短期的利益,也要加大研发及成本管控的投入,实现产品的差异化领先。但如果产品在成熟期,企业可以采用固守战略。企业重心应该放在巩固现有产品市场份额,保持现有产品的市场竞争力,以成本领先为基础,逐个突破新市场,挖掘新客户群体。在产品处于衰退期,可采取收获与撤退战略。在市场出现急剧下滑时,企业应及时制定应急措施,保留当前的经济利益,将现有产品做到利益最大化,哪怕是提前退出市场。

4 结束语

综上所述,在当前日益复杂的经济环境下,煤炭经济发展遇到了前所未有的瓶颈。要想持续发展,务必摒弃陈旧的管理模式,引进先进的管理方法,开拓创新管理理念,并将其全面应用在企业管理中,才能使煤炭企业得到可持续的发展。然而,煤炭战略成本管理思想作为一种新的管理理念,要想短期内全部应用好,还需要煤炭企业对其进行深入的解读,掌握其中的具体内容,并结合实际经验,开展应用实践。值得注意的是企业在具体应用中要实时保持总结,扬长避短,才能实现企业战略成本管理水平的提升。

参考文献

- [1]李生.煤炭企业战略成本管理的探析[J].煤炭技术,2013,32(1):261-262.
- [2]解娇娜.议我国煤炭企业战略成本管理[J].煤炭技术,2013(6):1-2.
- [3]王保伟.论煤炭企业战略成本管理引入及对策[J].中国电子商务,2014(21):106.
- [4]李乐.我国煤炭物流与供应链发展现状和趋势[J].物流工程与管理,2018(44).
- [5]余国松.以供应链为基础探讨物资采购问题及应对策略[J].化工管理,2016(34):138.
- [6]尚海涛,吴健.论综放开采技术在我国发展的必然性[J].中国煤炭,1997(4).
- [7]钱鸣高.煤炭的科学开采及有关问题的讨论[J].中国煤炭,2008(8).

作者简介:王瑞(1980-),男,汉族,安徽淮南人,本科,经济师,研究方向:企业管理。