

开滦集团公司全面成本管理的实践

覃春平

开滦集团公司是一家集煤炭生产、洗选加工、煤化工、现代物流、电力、装备制造、建筑施工、建材化工、文化旅游等多产业并举的大型企业集团。受后金融危机时期严峻的经济形势影响,集团的主业煤炭、煤电热和煤化工产业面临着巨大的市场压力,其他行业同样面临着严峻的挑战,给集团公司转型发展带来了巨大压力。而全面成本管理的实施,使得集团的经济运行质量和效益得到了很大提升。

一、培育全面成本管理文化

开滦集团公司开始推行全面成本管理时,是由集团公司财务部牵头推进的,推行的过程中遇到的阻力很大,但经过一年多时间,其他部门逐渐接受并主动配合全面推行。促使这些部门观念发生转变的关键是企业成本管理文化,因此推行全面成本管理首先要培育全面成本管理文化。

1. 提高认识,强化组织领导。在对公司内、外部环境深入分析的基础上,开滦集团公司党政领导班子居安思危,未雨绸缪,认识到全面成本管理对集团长远发展的重要意义,将成本管理当作促进集团经济持续健康发展的主要抓手,并摆上了重要议事日程,在认真谋划加强成本控制的思路、方法和

措施,加强重点工作的推进方面投入了较多时间和精力。

2. 广泛开展宣传活动,营造全面成本管理工作的舆论氛围。集团在适时组织召开动员大会的基础上,利用橱窗、板报、标语等宣传阵地,组织公司上下认真学习关于推行全面成本管理的领导讲话、工作指导和经验介绍文章,提升全体员工对全面成本管理工作的理解和认识。同时,积极开展广播宣传,开办专题网页,召开座谈会和调研会,及时组织各单位开展专题讨论和学习活动,有效调动了广大员工参与成本控制的积极性和主动性,形成了上下互动,全员参与,广泛深入,齐抓共管的良好舆论氛围和工作局面。

3. 总结推广先进经验。集团公司财务部、二级公司、三级单位在推进全面成本管理工作过程中,既注意搜集、总结财务系统成本管理创新的先进经验和做法,又注重总结财务系统之外的各部门、各单位的经验和做法,同时还注重学习借鉴同行业其他单位全面成本管理工作的先进经验和做法,推动集团成本管理工作切实收到实效。

二、建立全面成本管理组织体系

1. 成立全面成本管理领导小组。

领导小组组长由董事长和总经理担任,集团公司党政领导为小组成员,负责领导集团公司的全面成本管理工作。领导小组下设办公室,由总会计师兼任办公室主任,战略发展部、人力资源部、企业管理部、财务部、建管办、技术中心负责人及各二级公司总会计师(财务总监)或主管财务工作的副总经理为办公室成员,负责组织集团公司的具体成本管理工作,日常工作由财务部承担。

2. 各单位按照自身管理实际,具体组织全面成本管理工作,并自上而下层层健全成本管理组织体系。各单位成本管理工作由主要领导主抓,涵盖分管领导、各部门、各基层单位,并配备足够的成本管理人员,实现成本管理重心下移。

3. 基层区队简化设立成本管理机构,并配备专门的成本管理人员,进一步加强成本现场管理,将成本管理重心进一步下移至各基层区队、班组及个人,将成本的压力变成全员的动力。

三、确定全面成本管控工作重点

1. 以技术创新、管理创新为手段,全面推行精细化管理,实现成本全方位控制。

(1) 进一步完善成本费用预算、

分解、考评机制。成本费用涉及各公司各层面以及每个层面的各个专业系统,各公司、各部门要制定一套符合自身特点的、行之有效的控制成本费用的预算、分解、考评控制系统,做到每项支出有控制、每项控制有评价、每项评价有奖惩,不允许存在游离于系统之外的支出,确保成本费用各项管控目标的落地。

(2) 积极完善和推进市场化精细管理,加大成本费用动态监控力度,着力推进成本费用过程管控。市场化精细管理是实现成本费用过程管理的重要管理方式和方法,各公司通过健全内部价格体系、加强单项工程预算管理、完善结算和核算体系及信息管理系统等措施,进一步完善和推进市场化精细管理模式,利用信息化管理平台适时监控成本费用的管控效果,对存在的问题及时研究和制定对策,将增支因素控制在过程管理之中。

(3) 强化专业基础管理,实现对材料、人工、电力等可控成本的有效控制。一是进一步加强物资定额管理;二是合理调整劳动组织,严格出勤考核,坚决清理不必要的用工,提高劳动效率;三是科学安排用电时间(躲峰填谷等),匹配用电设备功率,调停不需设备,置换节能设备等;四是通过细化目标、落实责任、适时调度、严格奖惩等措施,严格控制其他成本项目支出。

(4) 强化资金预算管理,严格控制资金流出,不断提升资金运营效率。一是按照量入为出、留有余地的原则,安排编制各项资金预算;二是强调预算的刚性,严格按照资金预算安排各项付款,严格履行付款审批手续,避免发生预算外支出;三是强化专项预算管理,对内部投资预算项目实施追踪管控,杜绝项目投资超预算问题。

2. 依靠技术进步,降本增收。

(1) 简化生产环节,优化生产布



局,科学组织煤炭生产,实现低消耗、高产能。在工作面集中合理布置,确保安全生产的前提下,对矿井提升、运输、排水、通风、供电五大系统进行技术分析,科学匹配各系统的能力,实现各系统运营的最优化。

(2) 积极推广和应用先进的工艺和装备,提升回采、掘进、开拓的机械化和自动化水平,提高单产、单井和劳动效率。

(3) 采用先进技术,优化工作面设计,向生产准备要效益。在水平接替、区域衔接、采掘工作面设计方面,编制多个备选方案,做好经济技术论证,以经济上合理、技术上可行的原则确定设计方案。

(4) 加强洗选煤技术管理,优化生产工艺,严格控制洗煤消耗。对洗煤生产过程中重介质、柴油、筛网、零配件等重点物资的消耗情况加强分析,适时采取技术措施,调整生产工艺,降低各种物料消耗。同时,合理配备人工,精简不必要的人员,降低洗煤人工成本。

(5) 以技术创新为手段,全力推进成本效益工程。在可行性研究和论证的基础上,通过做好资金筹集、立项、施工组织等工作,全力推行以节电、节油、节水、节煤等新技术、新工艺

支持的效益工程。尤其对重点工程都安排专人负责,实行追踪管理,加强工程平衡调度,争取早开工、早见效。

3. 加大宣传力度,在全体员工中深入开展大清理、大回收、修旧利废及合理化建议活动。

(1) 做好宣传鼓动工作,广泛发动群众,井上井下全面开展大清理、大回收活动。通过充分发动、提高认识、下达任务、明确激励政策、兑现奖罚的措施,把全体员工充分动员起来,积极投入到大清理、大回收活动中,把散扔、丢弃的各种移动设备、支护用品、原材料、零配件等废旧物资集中回收、修复利用或变价让售,盘活闲置资产,变废为宝。

(2) 做好压库利库及物资修复利用工作。各单位对井口库房、车间小库的库存物资进行全面清点,合理确定物资储备品种及存量,对超储、积压和毁损的物资进行造册登记,通过修复利用、代用或让售,进行全部处理,减少储备资金占用及新品投入,降低生产成本。

(3) 积极开展合理化建议和小革小改活动,为成本管控献计献策。在分析研讨的基础上,通过公布成本管控难题,征集破解方法等形式,在全员范围内积极开展合理化建议和小革小改

活动,鼓励有一技之长的员工为成本管控及节支降耗献计献策。

四、建立全面成本控制指标及考核系统

由于集团全面成本管理的范围较广,全面成本控制指标设置上难度较大,所以在具体实施时要分步推进,即先从控制比较弱或需要加强控制的几个方面建立指标管控体系,然后逐步在其他方面完善,逐渐形成完整的指标管控体系。

1.成本指标管控体系的建立

(1) 确定建立管控指标的成本领域。根据集团公司的现状,在研究、开发、设计阶段的成本管理、采购成本管理、仓储成本管理、生产成本管理、销

售成本管理、工程成本管理、资金成本管理、人力资源成本管理方面优先建立指标管控体系。

(2) 建立定性评价指标体系。定性评价指标初步设立三个,分别是领导者的重视和介入、员工全面成本管理培训情况、全面成本管理模式构建情况。定性评价指标采用划分档次的方法,分为合格和不合格两个标准。此类指标具有极大的主观性,因此在整个评价体系中占30%的比例,但对评价人员的要求相对较高,要有丰富的评价经验和认真、客观、公正的态度。

(3) 建立定量评价指标体系。对于定量评价指标,采用每项100分,分为三个档次,每个档次分数间隔为10分的方法。这些指标具有一定的客观性

和代表性,在整个评价指标体系中占70%的比例。

2.成本管控指标管理与控制

(1) 确定成本管控指标。由成本管理领导小组提出成本管控指标初步目标,由考核机构及相关职能部门联合提出成本管理考核办法,提交成本管理领导小组审议,讨论研究考核办法的可行性,在调查研究的基础上,制定考核办法和拟定目标。成本管控指标通过自上而下按照企业的组织结构及管理职能逐级分解后,落实到有关部门、单位及个人。

(2) 定期调度,纠正执行差异。开滦集团公司制定了相应的调度控制机制,定期进行完成情况分析,针对执行差异,通过调查研究找出原因,并有针

表1 开滦集团公司全面成本定量指标成本体系

领 域	指 标
研究、开发、设计成本管理	原煤质量标准、制造成本标准、吨煤资源成本
采购成本管理	采购平均账期、采购成本差异、材料质检合格率
仓储成本管理	吨煤储存成本、出库质检合格率、库内质检合格率
生产成本管理	吨煤制造成本及材料费、电费、修理费、折旧等明细项目;吨煤开拓成本;吨煤掘进成本。
销售成本管理	吨煤销售费用、销售回款周期
工程成本管理	概算差异率、吨煤投资成本
资金成本管理	吨煤财务费用、资金使用成本
税收成本管理	吨煤税负、税务筹划贡献度
人力资源成本管理	吨煤工资、吨煤劳务费

表2 相关部门考核标准

考核项目	标准分	考核内容	考核标准	考核部门
制定方案	15	制定加强全面成本管理工作的“落实方案”。	制定“落实方案”并以文件形式下发,计15分。	成本管理办公室
调度督导	25	对各二级公司贯彻“落实方案”工作进行有效调度。	建立各二级公司贯彻“落实方案”的调度制度5分;每调度督导一次5分,最高分20分。	
组织交流	20	对各二级公司贯彻“落实方案”工作进行认真总结、交流经验,促进整体工作的推进。	组织各单位之间开展交流活动,每次10分,最高分20分。	
进行检查	10	对各二级公司贯彻“落实方案”工作进行检查。	建立检查组,并开展检查工作不少于三次,计10分,每少一次扣4分。	
组织考核	20	对各二级公司贯彻“落实方案”工作成效进行考核。	对本部门制定的“落实方案”的实施情况进行考核15分;根据本考核办法,对所负责的考核项目及时进行检查,并提交考核结果5分。	
日常工作	10	按集团公司成本管理领导小组要求及时上报有关资料。	迟报一次,减1分。	
		按时参加集团公司成本管理工作会议。	未按时参加一次,减1分。	
		认真落实集团公司领导小组确定的各项任务。	每一项任务未完成,减1分。日常工作最高扣减10分。	
合 计	100			

表3 二级公司成本管理工作考核标准

考核项目	标准分	考核内容	赋分办法	考核部门
组织领导	5	按规定成立全面成本管理领导小组和日常办事机构，并认真开展业务工作。	组建领导小组和日常办事机构3分；发挥职能作用2分。	成本管理办公室
制度建设	5	制定本公司生产成本管理制度、成本分析调度制度、成本管理考核专项办法。	少制定一项办法，减2分，最高减5分。	成本管理办公室
方案落实	54	根据财务部、战略发展部、技术部、企管部、建管办等部门落实方案制定本公司具体实施方案，并认真组织实施。	结合本公司实际分别制定方案18分；视具体组织实施情况及效果不超过36分。	财务部、战略发展部、企管部、建管办等成本管理成员单位
成本决策	6	针对建设项目、系统改造、设备选型、工艺设计等项目决策，充分考虑经济因素，优化方案，提升成本决策水平。	有含充分考虑成本经济因素的决策方案，每一方案1分，最高不超过6分。	成本管理办公室
基础工作	6	针对三级单位的定额管理、计量工作、内部核算、信息化建设等基础管理，制定考核标准，并定期检查考核。	有考核办法计2分；视检查考核工作开展情况最高不超过4分。	成本管理办公室
现场管理	6	针对三级单位现场成本管理工作，根据本系统行业实际情况定有现场成本管理标准，并定期检查考核。	有考核标准计2分；视检查考核工作开展情况最高不超过4分。	成本管理办公室
成本分析	6	根据本公司的成本分析调度制度，建立二级公司、三级单位、基层区科的三级成本分析体系，开展成本分析。	建立了三级成本分析调度体系并开展分析调度计2分；视分析深度及发挥作用最高计分不超过4分。	成本管理办公室
成本考核	6	根据本公司成本管理专项考核办法，定期对三级单位成本管理工作实施检查考核。	定期对三级单位成本管理工作实施检查考核计2分；视检查考核工作执行情况最高计分不超过4分。	成本管理办公室
管理创新	6	积极探索成本管理新方法、新模式，组织内部交流，总结推广好经验、好做法。	有制度、有活动、有效果计2分；在集团公司层面进行经验交流一次加2分，最高不超过4分。	成本管理办公室
合计	100			

对性地采取纠正措施。

3.成本控制指标的考核

开滦集团公司在现有绩效考核的基础上，重点建立了对集团各职能部门和二级公司成本管理工作的考核机制，考核职能部门调度监督及检查情况、二级公司成本指标的完成情况和整体成本管理工作的推进情况。各二级公司要根据行业成本特点健全成本指标考核体系，确定行业成本管理考核标准，对三级单位成本指标及成本管理工作完成情况进行考核。各三级单位应当在细分成本指标的基础上，对各区科、班组以及职能科室建立成本考核机制，形成纵向到底、横向到边的成本考核体系。

(1) 考核内容。考核相关部门内容包括：制定方案、调度督导、开展交流、进行检查、组织考核、日常工作（见

表2）。考核二级公司内容包括：组织领导、制度建设、方案落实、成本决策、基础工作、现场管理、成本分析、成本考核、管理创新（见表3）。

(2) 考核程序。集团公司成本管理办公室组织相关部门依据考核标准，通过查看资料、听取汇报、现场检查等多种方式对二级公司进行考核计分。同时，对相关部门的考核由集团公司成本管理办公室同步进行并形成考核结果。将考核结果提交集团公司成本管理领导小组审定并将考核结果与二级公司、相关部门收入挂钩。

(3) 考核周期。对二级公司采取上半年预考核、年末对全年工作完成情况进行最终考核的办法。对相关部门则采用年末一次考核的办法。

开滦集团公司在实施市场精细化管理、作业成本法、责任成本等先进的

全面成本管控方法，并坚持成本专项分析和调度制度等保障机制后，取得了显著的成效：理念深入人心，已转化为全员的自觉行为；增强了管理创新意识，提高了全面成本管理工作效果；实现了增收节支，推进了扭亏增盈工作，每年节支近1亿多元；提升了经济运行质量，抵御内外部压力的能力增强；通过对项目前期的投资决策和设计两个阶段进行成本有效管理与控制，并加强对必要性和可行性技术经济论证，优化方案，提升了成本决策水平；通过对项目建设过程中工程造价、工程质量、工程工期和工程费用直接支出的有效控制，达到了节约投资和降低建设产品总成本的目的。■

（作者单位：开滦<集团>有限责任公司）

责任编辑 陈利花