

新安煤矿

责任成本预算管理的实践探索

马立强 陈雷

义马煤业集团股份有限公司新安煤矿(简称新安矿)属国家二级企业。在传统的煤炭企业核算体系中,成本预算管理的流程是年初集团公司下达各项成本预算后,通过计划部门“统筹安排”至各科室,各业务科室再把各项成本指标分解到基层单位。实际执行中,由于基层单位缺少相应的成本管理落实制度,导致实际成本超支现象仍很普遍,预算管理并不能体现出其应有的成本约束功能。为此,新安矿推行了全员责任成本预算管理,并取得了一些实效。

一、树立全员责任成本管理理念

新安矿在责任成本预算管理过程中,用理念引领管理,制定了“成本谁负责就预算和核算到谁、责任到谁”的责任成本预算管理原则,明确“人人肩上有责任、项项指标有考核、考核结果必兑现”和“精打细算、调控始终”的成本管理思路。同时重视从工作实践中总结经验,提炼出与科室和区队实际相适应的责任成本预算管理理念,如生产科为“科学设计、预算精准、管理下移、考核到位”,供应科为“管理信息化、控制程序化、投放合理化、服务人性化”,区队为“预算到骨子里、执行到班组间、管理到岗位上、监督到全过程”等。

二、健全组织与制度建设

(一) 构建四级责任成本中心

根据行政组织结构,新安矿构建起“矿→系统→区队→班组”四级责任成本中心。矿级责任成本中心由企管、财务、供应等业务科室组成,负责把集团下达的成本预算分解至系统责任成本中心;系统责任成本中心由生产科、机电科、通风科等科室组成,负责把矿级责任成本中心下达的成本预算按业务职能分解到各区队;区队责任成本中心由队长、材料员组成,负责将系统责任成本中心下达的成本预算分解到

各班组;班组责任成本中心由班长、验收员组成,负责各项成本指标的预算和落实,从而形成各级责任成本中心分级预算、逐级负责、闭环考核的四级责任成本体系,体现总体性、可控性、层次性、实时管理、奖罚有据的原则,改变了传统的煤矿矿级和区队两级预算管理体系。

(二) 成立三级责任成本预算考核领导小组

新安矿与四级责任成本中心相对应,成立三级(矿、系统、区队)责任成本预算考核领导小组。一级责任成本预算考核领导小组由矿级责任成本中心成员科室组成,其职责是考核全矿总成本和系统成本指标的完成情况;二级责任成本预算考核领导小组由系统责任成本中心成员科室组成,其职责是考核各区队的各项成本指标完成情况;三级责任成本预算考核领导小组由区队责任成本中心成员组成,负责各班组的各项成本指标考核。三个级别责任成本预算考核领导小组相应承担成本中心的经济责任,编制责任预算,实行差异分析,编制责任报告,进行考核奖惩。

此外,新安矿制定了全面的责任成本管理制度,出台了《全面预算管理办法》、《责任成本分解管理办法》等相关规定,同时建立了责任成本预算分析例会制度、材料回收利用和修复利废管理制度、低值易耗公私两用制度等。

三、完善责任成本预算管理流程

(一) 明确成本责任,分解预算指标

一是矿级责任成本中心根据煤炭采掘消耗定额和工作面接替情况,确定年度、月度主控制表。二是矿级成本中心将责任细化分解至生产、机电、通风、企管等系统科室,由本系统“内行”管理“内行”,减轻了财务、企管、供应等管理科室的管理压力。其中采煤、开拓成本消耗与开采量直接相关,用产量作为责任成本预算定额;机电、安全等与产量相关不大,用节能降耗、设备运转等作为考核标准。三是各区

队将系统下达的责任成本目标分解到下属各班组，要求自定办法、自我管理、自我约束、自我考核。四是各班组月度责任成本目标分解至岗位。班前按完成工作量、材料投入、修旧利废、回收复用等责任目标预算，班后验收考核，与本班工资挂钩结算。

(二) 积极深入一线，适时调整预算

为防止月度预算超支，运营中心不定时进行督查和考核，各系统、区队、班组月度费用也按日控制。若遇特殊情况，日预算可调整使用，但最大调整幅度不能超过月预算的30%。预算考核人员随时掌握井下一线生产情况，实时监控材料库存、掌握材料去向，做到实时控制。生产临时发生的费用按照生产优先的原则，先到供应仓库借料，事后由领料单位按电子审批程序补办相应手续。

(三) 实施预算控制，兑现奖惩

矿级责任成本预算考核领导小组组织实施预算管理，对矿责任成本中心和各责任系统的成本管理进行考核，并根据责任系统意见考核区队；同样，矿以下各级责任系统按成本项目组织实施本级预算管理，并提出预算调整和考核下级意见。矿级责任成本中心负责组织各级预算管理人员将各责任系统和区队的预算管理基础资料，按成本项目、责任系统和部门(班组)分别核算，并负责向各级预算管理机构 and 人员提供管理数据。

定期召开研讨会研究分析预算管理问题。每月召开一次由管理矿长主持，生产、机电、通风系统、财务科、企管科等科室主管科长参加的经济活动分析会；每月召开一次全矿成本预算例会，由各单位行政负责人、办事员、材料员共同参加，通报上月经济运行指标，并进行现场考核，总结分析并指出存在问题及需要改进的地方。

矿属各区队基于自身业务性质，编制责任成本绩效工资考核方案。通过ERP系统将责任成本绩效数据逐级上传至矿ERP预算管理中心，预算中心按照绩效工资核算模型负责对各岗位的绩效工资进行核算，构建起覆盖“个人→岗位→班组→区队→矿”的工资考核管理体系和综采队责任成本考核标准。

四、完善责任成本管理报告机制

新安矿根据信息集成系统功能结构及责任成本管理目标，构建矿、系统、区队(科室)、班组四级责任成本预算报告体系。煤矿各级管理人员可经过授权，通过网络查询到所需的责任成本预算分析报告。该报告侧重于矿年度、月度主控指标报表分析，内容包括责任成本的管理制度、预算执行、奖罚考核和总结评价等，各级管理人员严格按分配权限决策应用。

系统报告侧重于系统责任成本预算制度、预算执行奖罚情况、成本大类、材料大类、吨煤成本指标的分析考核、系统责任成本的总结评价等；区队报告侧重于工作量(产量、进尺)、材料投入、电费、工资等指标的考核分析，一线工作面现场责任成本管理总结评价等；班组侧重于工作量、材料投入、材料修旧利废、回收复用等指标的考核分析。

责任成本预算报告体系借助ERP系统和OA“成本对标系统”，实现了信息集成，通过不同层次的授权，责任成本预算实现了从上到下的逐级分解直到处于生产末端的班组；各班组将其成本消耗汇总后，又从而而上逐级自动生成成本数据，汇集为各级责任成本报告。

五、成本预算管理的保障措施

(一) 加强员工培训

新安矿采取“走出去，引进来”的方法，多次组织财务、企管、供应、劳资等有关人员外出学习先进的成本预算管理经验和邀请有关专家、教授进行现代成本管理和信息化建设培训讲座。以技术管理和成本管理“双优”人才培养为突破口，加强对井下以下一线人员的专业培训，提升人员素质。

(二) 牢固树立“战略成本”理念

新安矿在开展成本管理设计的具体工作中，牢固树立“战略成本”概念，重视科技人才，实施优化巷道设计。一方面，加大技术革新力度，努力解决生产过程中的技术难题，重奖技术人才，提高技术人员降低成本的积极性。另一方面，在矿井巷道的优化设计中，注重节约成本，坚持“最低的成本，离不开优秀的设计”等先进成本管理理念。在合理布置巷道及生产设备准备开采中，实现安全增效、优质低耗。

(三) 加强物料现场跟踪管理

为加强物料现场跟踪管理，建立废旧物资使用档案，并统一发布在信息平台上，可供全矿各单位调剂使用。旧材料使用按原价60%的比例折算考核，材料回收按30%实行奖励，达不到回收额的将对等处罚。为加大现场督察力度，在材料现场闭合管理方面，结合指定材料现场管理办法，实现代行材料信息化编号管理。建立工作面成本消耗档案记录，在责任成本管理系统中，做到信息卡、表、物等三对立。■

(本文受教育部人文社会科学研究青年基金项目<13YJC630111>和山东高校煤炭产业发展与创新研究基地资助)

(作者单位：山东工商学院管理科学与工程学院
煤炭经济研究院)
责任编辑 鲍双双