

神东煤炭公司 四级成本管理体的实施

王满 贺鹏 ■

神东煤炭公司是中国神华能源股份有限公司的主要煤炭生产企业,煤炭产量占全国总量的5%,占有煤矿总量的10%。由于煤炭企业产品质量差异不大,难以依靠质量差异化获取竞争优势。因此,如何在保证产品质量的前提下以低成本战略实现产品竞争,已成为煤炭行业成本管理的首要问题。神东煤炭公司结合实际,创建并实施了四级成本管理体系,把公司、矿井、区队、班组四级核算体系作为成本管理和控制的载体,分别负责不同的核算内容,采取不同的管理措施。通过成本指标的逐级分解,细化了成本管理,并与内部资产经营责任制有机融合,实现了责、权、利的统一,取得了较好的效果。

一、四级成本管理体系的做法

公司根据煤炭生产的特点,以商品煤作为生产矿井成本核算的对象,将井下掘进、回采、运输、通风、排水、供电等过程中发生的费用按照成本费用控制要素,由责任单位层层进行分解落实,归口分解到责任中心进行管理。在每年度的职代会上,公司与各生产单位签订资产经营责任书,将成本管理责任落实到二级成本中心,二级成本中心与各区队签订资产经营责任书,将责任落实到三级成本中心,三级成本中心将成本指标分解落实到班组,班组进一步将各项指标落实到个人。

公司为一级成本中心,主要负责对各生产矿井、辅助单位的直接生产成本(即人工成本、材料配件费、电费、折旧、设备租赁费、大修费等)进行预算核定、检查、监督、汇总、分析和考核。对生产矿井和辅助单位(即内部专业化单位)实行内部模拟市场定价。对公司管理费用、财务费用等期间费用进行预算核定和分摊。按完全成本预算、核算和考核各生产矿井、辅助单位的单位成本和总成本。

生产矿井、辅助单位为二级成本中心,主要负责对掘进、回采、运输、通风、排水、供电等生产过程中发生的直接生产成本进行预算核定、检查、监督、分析和考核。按直接生产成本预算、核算和考核各区队或车间的单位成本和总成本。

区队、车间为三级成本中心,主要负责对矿井的区队或

车间中的班组发生的直接生产成本如人工成本、电费、材料配件消耗、大型周转材料,利用班组核算软件进行预算核定、检查、监督、分析和考核。

班组作业单元为四级成本中心,主要负责对班组中的人工成本、材料配件消耗、单台设备的材料配件消耗、维修费用,利用班组核算软件进行预算核定、检查、监督、分析和考核。按每人的贡献分配工资和材料节约奖。

二、四级成本管理体系的运行条件

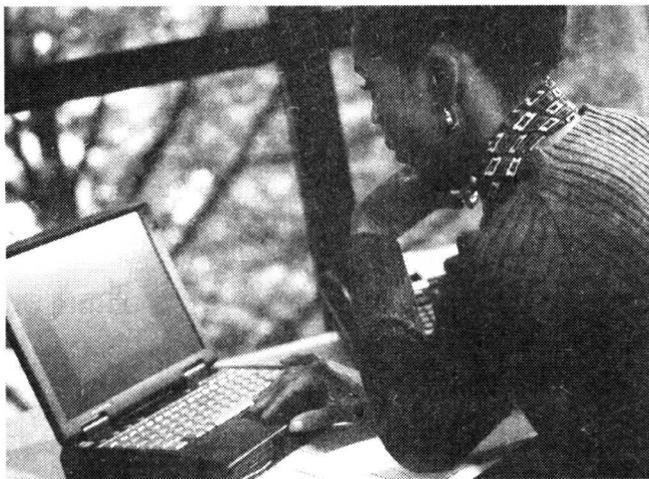
为了保障四级成本管理体系的运行,公司采取了加强全面预算管理、执行模拟市场化运作、推行材料消耗定额、加强责任成本管理等措施,逐步解决了工资结算单价偏差大、材料消耗预算不准确等问题,有效化解了内部分配不合理的矛盾,提高了成本管理的精细化水平。

1. 成本预算管理是前提

公司的成本预算管理包括成本分解、成本控制和成本分析考核三个阶段:

(1) 成本分解。公司编制预算以产量、设备配套等业务量为依据,以劳动定额、材料消耗定额、大修定额等为基础,按照“两下两上、汇总平衡”的程序进行编制。具体做法是:预算委员会根据公司发展规划和预算期生产安排,对基层预算单位下达预算指标;各基层预算单位按照预算委员会下达的成本预算目标和政策,结合自身特点,提出详细的成本预算方案,上报公司财务部;预算委员会对各基层单位上报的成本预算方案进行初步审查,内容包括成本预算与劳动定额、材料消耗定额的偏离程度,与上年实际成本的对比分析等,初审后将发现的问题与基层单位沟通协调后提出调整意见,并反馈各单位进行修正;财务部按照各基层单位修正后的成本预算进行汇总,编制出公司的成本预算草案,报成本预算委员会讨论并综合平衡;最后下达执行。如业务经营模式、经营范围、国家相关政策等发生重大变化,每半年对煤炭生产单位的预算调整一次。

(2) 成本控制。各责任中心确认分解的可控成本后,横向按业务职责将成本分解到各业务管理部门,纵向将成本指



标细化,将可控成本的所有指标层层分解落实到下一级责任中心。各责任中心在其责、权范围内,制定并严格执行开支标准,接受专业职能部门的检查和监督。各责任中心还应实行规范、制度、标准化的现场管理,对责任指标执行情况定期进行反馈,揭示差异,分析原因,并采取有效措施予以纠正。

(3) 分析考核。建立成本分析例会制度,经营系统每月召开现场成本分析会,每季召开由各单位党政一把手参加的全公司经营分析会,分析内容包括:生产销售商品煤、掘进尺度、露天剥离量、地质构造、生产工艺、政策性变化等因素对成本的影响,对比分析各项成本指标与预算、同期、同行业的升降变化,总结经验,揭露问题,制定下一步工作计划。同时,按照资产经营责任书每月对各单位经济指标完成情况进行考核兑现。

2. 定额成本管理是基础

公司成立定额管理委员会,根据历史年度经营指标完成情况、生产经营过程中的实际情况,制定并实施了劳动、材料消耗、物资储备、大修、工程五大定额,各项定额都制定了详细的标准。如运输、通风、排水、供电按掘进、回采的系数确定,材料消耗定额按班组核算的单台设备的材料消耗测定。同时根据地质条件、生产工艺、设备配套等变化不断进行修订完善,适应了生产变化的需要。

3. 内部模拟市场运作是保障

内部模拟市场化运作是以产品和服务市场价格为依据,通过制定定价范围、定价标准、定价程序和价格管理等办法,来规范内部转移价格管理体系。将内部单位提供的产品和劳务、安装维修加工、车辆运输、设备使用、材料配件供应管理、物业管理等,模拟成商品和服务交换关系,建立了完整的内部价格体系,从而加强了内部核算,降低了产品和服务成本,提高了经济效益。

4. 责任成本管理是关键

为落实四级成本管理的责任,分公司、生产矿井、区队、班组逐层逐级签订了资产经营责任书,最终分解落实到个人,并逐级进行考核兑现。具体做法是:

(1) 编制责任成本预算,确定责任指标范围。责任预算在签订经营承包责任书之前,根据规定确认各项责任成本。责任预算实行逐级确认制度,环环相扣,每一级都对上一级分配的责任成本负责到底。

(2) 实行全员、全过程管理,降低成本。公司的成本管理是全员、全过程的管理,每一个责任单位在签订责任成本后,模向到底、纵向到底分解落实到班组和个人。比如,对于人工费,严格控制工日数,从根本上杜绝了出工不出力的现象。同时严格考勤制度,避免虚报出勤人员而虚增人工费的现象。对于材料成本,从价格和数量两方面进行管理和控制。价格方面实行“阳光采购”政策,遵循“质量好、价格低、运距短”的原则,对所有材料采购全部实行招投标。同时,严格控制储存成本,加速资金周转,提高资金利用率。数量方面实行限额领料和配比领料制度,避免预控不及时导致材料费失控。对于设备使用费,根据生产需要,科学、合理地选用设备,充分发挥设备的效能,提高现场设备的利用率,降低设备使用成本。同时,定期对设备进行维护与保养,提高设备的完好率。对于其他非生产性支出,实行领导、部门负责人负责制等措施和办法,节约非生产性费用开支。

(3) 严格责任成本考核与兑现。公司建立了严格的成本绩效考核制度。从横向上看,将机关14个职能部门和34个基层单位全部纳入绩效考核体系中,实现了公司绩效考核体系的一致性和完整性;从纵向上看,建立了公司——矿(厂、处)——区队——班组——个人五个层面的考核层次,形成了自上而下的“目标层层分解、考核层层落实、责任层层传递、激励层层连接”的考核模式。同时,对基层单位按月度、季度、半年度、年度进行考核,每月在公司调度会上通报考核结果。例如,大柳塔煤矿明确了各项考核指标在结构工资中所占的比例,统一制定了综采、连采、机电、运转等各区队岗位工种的具体考核指标,实行班考核、日公布、月兑现。依据当月对员工的工作绩效考核得分,结合员工A、B、C、D等级排名系数奖励和区队内部考核奖励的调整,对工资进行二次分配,并将分配结果进行厂务公开,接受员工的监督和意见的申述。通过开展员工绩效考核,实现了对员工的客观评价,也充分调动了员工的积极性。

神东煤炭公司实施以四级成本体系细化成本管理的模式,每年可节约成本1亿元以上,不仅为公司低成本运营探索了新路子,也为提升煤炭企业的竞争力拓展了空间。■

(作者单位:东北财经大学内部控制与风险管理研究中心)

中国神华神东煤炭分公司)

责任编辑 刘黎静