

神东煤炭基于内部市场化的财务精益管理

杜芳田 解武荣

国能神东煤炭集团有限责任公司(以下简称神东煤炭)是国家能源集团的骨干煤炭生产企业。传统管理模式下,神东煤炭内部生产运营管理按照煤炭生产、生产辅助、后勤保障三条线专业化管理,基层单位之间服务实行非市场化运作,专业化单位据实列支,专业化单位费用按照实际发生总额除以煤量分摊至矿井成本,矿井与专业化单位只是简单的“服务——结算”关系,造成直接面对市场的矿井单位无法管控专业化服务成本,专业化单位负责成本但不面对市场的困境。2016年,神东煤炭开始推行内部市场化,并通过财务精益管理保障内部市场化顺畅运转,激发管理活力,全面提升企业内部运营效率和效益。

一、神东煤炭的内部市场化管

(一) 规范的核算体系

神东煤炭成立了财务核算中心,所属各单位财务人员均划归核算中心统一管理。核算中心内部按照业务划分为矿井单位、专业化服务单位、经费单位、基层法人单位等,经费单位、业务量少的专业化服务单位实施集中核算制,矿井单位、业务量大的专业化服务单位及基层法人单位实施会计委派制。同时全面整合内部财务管理制度,优化管理流程,统一会计科目、会计政策和会计估计,统一核算标准和流程、会计基础资料、会计稽核标准等;梳理细化企业财务管理各层级决策范围、事项和权限,形成规范的企

业决策权限指引手册(财务篇);统一财务制度标准、流程标准、控制标准,集中业务处理和过程控制,形成标准统一的财务管理体系。

(二) 完善的信息系统

依托国家能源集团ERP系统,神东煤炭将财务、物资、销售、人力资源四大业务主线数据汇集在同一信息网中。ERP系统财务模块执行统一的会计制度,共享客户、供应商等关键业务数据;业务模块执行统一的业务流程、操作规程,绝大部分的业务信息能够实时转化,直接生成会计凭证和信息,减少重复劳动,使财务系统不再是信息“孤岛”。业务信息和财务信息有机整合,保证了财务数据的实时、准确、统一、完整,有力奠定了财务精益管理基础,财务数据经整理、加工、分析和提炼,为企业高效开展经营活动提供信息支持,为企业规划、决策、控制和评价提供依据。

(三) 高效的利润中心

按照业务流程,神东煤炭将有内部供求关系的生产准备、综采搬家、设备管理和维修、洗选装运、地质测量、物资供应、后勤服务等专业化服务单位从矿井剥离出来独立核算和经营,由原来的成本中心转变为模拟的内部利润中心,并将经营管理延伸细化到这些内部利润中心,通过界定各利润中心的经营责任、制定绩效考核指标,有效传导外部市场压力,倒逼专业化服务单位降低服务成本、提高产品或服务质量、降低资源占用等,

提高专业化单位运作效率和效益,增强企业价值创造能力,不断夯实企业发展质量。

二、神东煤炭基于内部市场化的财务管理

神东煤炭推行内部市场化并探索建立与之适应的财务精益管理模式,客观评价专业化服务单位绩效,优化内部资源配置,提升企业管理水平。

(一) 内部市场化定价

神东煤炭以企业整体利益最大化为目标,统筹各专业化服务单位利益,参照国家、行业、地方及集团的价格标准设置内部结算价格(无标准价格的根据历史成本数据和现场写实制定),构建了企业内部市场化的服务价格体系。公司层面共制定各类专业化服务参考价格93类,其中依据行业标准制定的23类、参照集团文件制定的7类、按照公司文件制定的27类、获得地方批复的5类、参考招标价格的6类、采用直接成本测算的25类,明确规定双方的责任界限,最终以量论价、以质定价。专业化服务参考价格在一定期间保持相对稳定,以减少对内部交易双方绩效考核的影响。企业对内部交易核算、内部交易价格执行情况进行跟踪管理,协调、裁决交易中的争议,保障企业内部市场化服务价格体系的运行,推动各单位之间的关系由“服务——结算”变为“竞争——合作”,向管理要效益、向机制要活力,提高企业发展质量和效益。

(二) 财务核算及报表编制

1. 日常核算。矿井单位通过生产成本、制造费用归集成本费用，月末转入“库存商品”科目，在确认煤炭销售收入的同时结转至“主营业务成本——煤炭”科目。接受内部产品(服务)而发生成本费用时，借记“制造费用——专业化服务费——项目”；贷记“其他应付款——专业化单位——往来业务性质”。

专业化服务单位实施工程发生的材料费用、人工成本、修理费、折旧费、设备租赁费、招待费、差旅费等7项费用等，通过“制造费用”科目归集，月末分配至“主营业务成本——其他主营业务成本”科目。经费单位发生的材料费用、人工成本、修理费、折旧费、设备租赁费等费用，通过“管理费用”科目归集。提供内部产品(服务)获得收入时，借记“其他应收款——各矿井——往来业务性质”；贷记“主营业务收入——其他——项目——某矿井”。

内部专业化服务单位为模拟的利润中心，独立核算、自负盈亏，与利润中心经营活动相关的支出均由各单位管理，从而培养经营意识；清楚了解自身某一特定日期的财务状况和某一会计期间的经营成果、现金流量等会计信息，为生产经营管理和决策提供财务数据支持；了解管理的优势和弱点并制定有效的改进措施，提升整个企业内部管理能力。

2. 企业合并报表。非法人内部单位之间提供服务涉及的损益在企业内转移，在编制合并报表时会虚增企业的收入、成本、利润，属于抵销范围。神东煤炭采用实体理论编制合并财务报表，将专业化单位内部收入与矿井成本中内部专业化服务费进行特殊的单边抵销，重新分类、聚合内部管理关系，内部交易及债权债务往来

对应抵销，将规则嵌入ERP系统财务模块中，月末快速完成合并报表。内部交易抵销的会计分录，借记“主营业务收入——其他——项目——某矿井”；贷记“制造费用——专业化服务费——项目”。同时，借记“其他应付款——专业化单位——往来业务性质”；贷记“其他应收款——某矿井——往来业务性质”。

抵销后，专业化单位的成本准确归集至“煤炭生产成本”报表项目，同时对特殊专业化单位维修中心发生的生产成本重分类至“维修费”报表项目，准确反映企业一定会计期间内收入、成本费用、经营成果等情况，便于管理者判断企业未来发展趋势，作出经营决策。

(三) 绩效考核管理

为实现企业整体经营目标，神东煤炭明确了各内部单位在经营管理中的职责，根据各单位的资源占用、投入产出情况，下达各内部单位的财务预算(损益性预算、资产负债预算、现金流量预算)、业务预算(销售预算、生产预算、直接材料消耗预算、直接人工预算、制造费用预算、产品成本预算、管理费用预算和销售成本预算等)和专项预算(资本性支出预算等)，制定具体、可衡量、可实现的绩效管理指标并要求各内部单位分解到季度、月度，“月保季、季保年”确保目标落实；逐月跟踪指标完成情况进行绩效考核，使各内部单位目标与企业目标高度协同，从而实现企业整体既定目标。

三、启示

神东煤炭推行内部市场化，通过划小经营单元将经营管理嵌入生产价值链的各内部单位，并采取财务精益管理模式强化各单位经营意识，助力企业全方位提质增效，从而实现企业

经营目标。基于神东煤炭的经验，企业在实施内部市场化下的财务精益管理时需注意以下几点：

一是会计核算。建立统一的会计组织机构、企业会计制度、会计政策和会计估计，实现企业内部会计信息语言的标准化、规范化、统一化，为开展内部市场化核算提供基础。

二是内部定价。建立健全单位内部劳动定额、各项费用消耗定额，实现每道工序、工艺和每种物品、材料“明码标价”。同时结合企业整体经营目标，制定内部专业化服务价格，避免部分内部单位追求绩效而损害企业整体利益。

三是信息系统。通过现代化的信息化手段规范业务、财务信息的收集、整理、传递和使用等，充分实现财务与业务的有机融合，为内部市场化核算、结算、评价和激励提供有效支撑。

四是绩效考核。制定完善的绩效考核办法，准确评价交易双方的贡献，促进内部单位管理提升和员工工作效率提高，保障各项工作顺利推进，真正实现降本、提质、增效。

(作者单位：国能神东煤炭集团有限责任公司)

责任编辑 陈利花 刘田

主要参考文献

[1] 徐姗姗. 企业内部市场化管理模式下如何发挥财务管理的核心地位[J]. 财会学习, 2017, (12): 58-59.

[2] 王刚, 吴磊, 王琳琳. 基于价值链视角的央企内部市场化管理体系构建[J]. 财务与会计, 2017, (21): 52-54.

[3] 唐雯. 企业内部市场化模式下内部核算体系建设思路探讨[J]. 商场现代化, 2019, (20): 103-104.