

山煤辰天单位贡献价值创造体系的构建与实践

程燕兵 ■

摘要：山煤国际能源集团山西辰天国贸有限公司为了改善管理松散、职责不清、成本管控不严、业绩下滑等情况，建立了单位贡献价值创造体系。该体系围绕绩效评价升级导向和产品优化决策导向两条主线，以预算管理为先导，全员落实为基础，数字化转型为支撑，人才培养为关键，创新单位贡献价值核算为核心，通过划小核算单元，加强赋权管理，确定内部定价，计算单位时间贡献值，并将其纳入绩效考核与评价指标，促进单位劳动、资本、数据等全要素生产率显著提高，实现激发企业活力、提高管理效能、精准管理费用、促进业绩提升的精益化管理目的。

关键词：单位贡献价值创造体系；精益化管理；管理会计创新；内部定价；绩效考评

中图分类号：F275.5 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2025)19-0023-04

山煤国际能源集团山西辰天国贸有限公司(以下简称山煤辰天)系山煤国际能源集团股份有限公司所属子公司,主营煤炭贸易及微晶石加工生产销售。面对国际能源市场持续动荡、市场失衡和价格波动加剧,国内市场煤价震荡下降,企业间发展不平衡、不均衡问题突显,山煤辰天明确了以管理会计创新推动全面管理提升的路径,围绕绩效评价升级导向和产品优化决策导向两条主线,全面构建了单位贡献价值创造体系,使公司财务状况得到了较大改善。

一、单位贡献价值创造体系的内容

单位贡献价值创造体系包含经营

模式、管理控制模式、人本管理会计模式三方面的管理创新。

(一) 经营模式创新

为适应急剧变化的经营环境和日趋激烈的市场竞争,山煤辰天紧紧抓住公司总体规划,划小核算单位,建立扁平化组织,并与市场信息直接挂钩。公司总体划分为业务核算单元、生产核算单元、职能核算单元。其中生产核算单元负责人、业务核算单元负责人都要掌握涉及生产经营的所有信息,并与市场信息直接挂钩,以适应日趋激烈的市场竞争环境。各核算单元在预算内可以自主决定应对市场急剧变化的措施,免去了层层审批的滞后行为,从而建立起积极的单位贡献价值创造经营理念,树立了员工崇

高的使命感、责任感,形成全员利益、命运、事业一致的企业文化,增强员工凝聚力。

(二) 管理控制模式创新

一是基于战略引领,在计划与决策功能方面采取上下结合和分权模式,企业总体目标和战略仍然由管理层制定,在制定中长期发展计划、年度计划及年度预算时,充分采纳基层核算单元的意见,基层核算单元负责制定本单元的经营计划和年度预算。二是划小核算单元,明确核算单元的管理权限、职责、考核及评优制度,赋予核算单元负责人充分的权力,使其根据实际情况制定解决方案并立即实施,每个单元成为一个利润中心。三是建立综合业绩考核指标,编制单位

时间贡献值核算表替代原有的利润表,明确单位、部门、每人每小时贡献的价值,使每位员工从单纯的劳动者成为共同事业的合作者。四是各项差异分析改进,不断进行PDCA循环,促进各单元成员围绕部门收支对每一项事务精益化管理,对每一项小额费用深入分析,建立各项数据横向纵向对比,加强风险防控。五是动态调整,各核算单元之间可以分拆和组合,各部门提高自己部门核算的同时,积极协助其他部门提高核算。六是全员积极参与,共同承担责任。

(三) 人本管理会计模式创新

人本管理会计模式强调现场核算。在财务软件中设置单位贡献价值创造管理会计报表模块,包含职能部门的创新管控。核算单元负责人计算每月贡献值,既反映盈利情况又反映效率情况,体现了创造贡献值的速度,既可以考量自身业绩水平,又可以进行不同部门的业绩比较。每月分析例会上,以单位时间贡献值核算表为基础分析业绩,其结果是进行激励、表彰、晋升的基础。通过这种管理模式,各核算单元不断找出突破点,提高单位时间贡献值,同时每个核算单元的负责人逐渐成为企业全面管理的后备人才,具有经营意识的优秀员工不断脱颖而出,成为企业的中坚力量。

二、单位贡献价值创造体系应用过程

(一) 建立核算单元组织

实现组织扁平化管理,由自上而下三级管理转变为自下而上的二级管理,即各个核算单元挖掘潜力,产生内生动力,提升业绩成果,最后向总经理汇总汇报单位时间贡献值及运行改进情况。山煤辰天业务核算单元有

业务1组、业务2组、业务3组、微晶组、业务运行部;生产核算单元为微晶加工组;职能核算单元有综合办、财务部、党工部。职能部室按岗位及职责划分进行职能分解,每一项职责均有时间规定,除了基本岗位职责,还有核心职责、创收职责。各个核算单元围绕公司年度任务目标,完成核算单元职责,匹配对应薪酬额度。

(二) 全面预算指标分解至核算单元

在上级确定五年战略目标的基础上,公司确定年度初步目标,通过两上两下审核,确定年度全面预算指标,并分解、下达至各核算单元,计算单位时间贡献值,在公司内部以此作为绩效考核的依据之一。业务核算单元、生产核算单元、职能核算单元均进行收入与成本分解,并计算出各核算单元的年度单位时间贡献值,进一步分解计算出核算单元月度单位时间贡献值,细化后可以分解到每一位员工的单位时间贡献值。不仅反映利润情况,也反映效率情况。

生产核算单元单位时间贡献值= $(\text{收入}-\text{成本费用}-\text{分摊费用}-\text{资金占用费})/\text{总工时}$ 。收入为各订单的主营业务收入,成本为材料费用、运输费等,分摊费用指摊销公司费用和购买职能中心服务费用,资金占用费指应收款及存货的资金占用费,总工时= \sum 各组职数 \times 每人日工时 \times 统计天数。

业务核算单元单位时间贡献值= $(\text{收入}-\text{成本费用}-\text{分摊费用}-\text{资金占用费})/\text{总工时}$ 。收入为主营业务收入按比率的分成或市场订单收入,分摊费用含购买公司职能部门服务费,资金占用费指应收款及存货的资金占用费,总工时= \sum 业务部职数 \times 每人日工时 \times 统计天数。

行政中心、财务中心各职能核算单元单位时间贡献值= $(\text{服务费收入}-\text{成本费用}-\text{分摊费用}-\text{资金占用费})/\text{总工时}$ 。收入是指业务中心购买职能服务的收入,分摊费用仅指公司的分摊费用,资金占用费指备用金的资金占用费,总工时= \sum 职能部门职数 \times 每人日工时 \times 统计天数。

公司层面单位时间贡献值= $(\text{收入}-\text{总成本费用})/\text{总工时}$ 。收入为公司营业收入,成本费用包含应收及存货资金占用费,总工时= \sum 各部门职数 \times 每人日工时 \times 统计天数。在公司层面,业务核算单元、生产核算单元购买服务费用与职能核算单元的服务收入总和是相互抵销的。

(三) 实施内部定价

首先,职能核算单元的定价原则是收入等于全年预算费用总额,即其定价依赖于预算,因此要精准测算各项费用,为此综合办、财务部、党工部的预算会细化到具体的人、车、物。

其次,业务核算单元定价中的收入是合同销售收入乘以分成比例。公司设定了层级范围,不同销售收入额度内,分成比例不同。收入越高,分成比例会适当降低。由于煤炭市场起伏波动、进口煤价的冲击影响,分成比例的预计非常重要,如2024年年初预计煤炭价格下滑已是常态,公司对业务核算单元系数进行上调,保证内部定价能保持公司运营的稳定性。

最后,生产核算单元定价原则是按工序及班组定价。加成系数是年初根据市场定价,逐步分解到各个工序。每个工序的总成本是本工序的直接生产成本、辅助费用摊销以及前一个工序的收入等,每个工序的收入是本工序总成本与加成系数的乘积。加成系数的确定从最底层工序开始,预计各

自的总成本,同时经过各工序负责人的集体讨论商议得到,最后一道工序的收入等于年初市场定价。在确定加成系数后,各工序根据实际总成本与加成系数的乘积计算收入,再根据公式计算单位时间贡献。另外,某工序的各班组采用本工序分成系数计算收入。各班组成本构成为本班组的生产成本、辅助生产成本及本工序购买成本的分成。分成系数由各班组长根据各班组工时、人员、耗能来讨论决定。分成系数之和等于1。各班组收入之和等于本工序收入之和,各班组成本之和等于本工序总成本。分成比例、加成系数、分成系数等在年度内基本不变,长期则根据实时动态变化原则不断摸索、改进,逐步达到更加合理的区间。

(四) 运营管理PDCA循环分析

1. PDCA分析总体安排。单位贡献价值创造体系推动全员、全要素、全价值链、全生命周期成本费用控制。各核算单元进行单位时间贡献值分析:在内容上,深入到每个订单、每一项指标的计划数与实际执行数对比;在成本管控上,实际数与目标成本、标准成本、预算成本进行对比;在时间上,按年度计划分解为月度、周、日、小时,按时间节点对与计划差额较大的事项重点分析,从而使单位贡献价值创造体系可以快速反映每月、每周、每日、每小时的指标完成预算情况,同时找出差距超10%以上事项,分析变化大的事由,对不利事项提出改进措施,并反馈到各部门,由其联动、自主、迅速作出判断,达到降本增效的目标。

2. 职能核算单元PDCA分析。职能核算单元分析购买服务的价格制定是否合理,分析每一项费用是否还可

以进行缩减,分摊费用是否合理,核定未在规定时间内归还的备用金资金占用费,工时计算是否正确。职能核算单元的分析重点在于每项费用。

3. 业务核算单元PDCA分析。业务核算单元分析收入是否还有增长空间,部门费用是否可以缩减,分摊费用是否合理,核定“两金”资金占用费,工时计算正确与否。其分析重点在于创收。

4. 生产核算单元PDCA分析。

(1) 计划生产环节PDCA分析。单位时间贡献值核算表中各事项均进行实际数与预算数比较,还要本着“干毛巾要拧出水来”的理念继续深入分析。在计划加工生产中,产成品采用标准成本法的二因素分析,即价差和量差来分析。量差=(实际加工量-标准加工量)×单价;价差=(实际单价-标准单价)×实际加工量。对于人工、动力费、机物料消耗、折旧等采用标准成本法的三因素分析法,即分析产能差异、效率差异、预算差异。产能差异=(标准工时-实际工时)×作业成本标准分配率;效率差异=(实际工时-预算工时)×作业成本标准分配率;预算差异=(实际数-预算数)。作业成本标准分配率=标准值/标准工时,各产成品标准单价、标准工时、标准值一般在每年年初预算时根据设备出厂额定指标、年度损耗衰减率、标准负荷率、行业数据权重等综合制定。通过分析,不仅可以判断设备是否达到良性运行效果,有利于找准突破口,缩小与同行差距,有的放矢加以整改,而且可以准确测算不同产品的单位成本。在生产环节,通过产成品二因素分析法和生产作业三因素分析法,生产效率提升5.1%。标准成本法的分析实践,丰富了单位贡献价值

创造体系的应用。

(2) 订单加工生产PDCA分析。订单加工生产环节用作业成本法进行分析。生产划分为多个作业(从运输微晶板到加工厂、加工、运输到客户环节),作业耗用资源,在完全成本法下,运输微晶板到加工厂环节耗用人工、折旧、车辆运输费、动力费、装车费用、卸车费用及其他固定费用;加工环节耗用动力费、人工、折旧、物料消耗及其他固定费用;运输到客户环节耗用人工、装车费用、动力费、卸车费用、搬运费用及其他固定费用。其他固定费用包含订单加工环节所有的公共费用,如租赁费、办公费、水费、公司规定的推销费用等,折算成小时费用,根据工时确定各个作业承担的固定费用。订单完成后,按实际成本计算。通过作业细化,准确核定加工生产费用,避免过去费用归属粗略分配的情况,在此基础上,进一步计算出单位平米的加工成本,并持续跟进。生产环节单位时间贡献值与预算目标值比较,不仅从宏观层面分析差异,而且从具体事项分析,还要从边际贡献、单位边际差异以及设备的速度、工时、单耗等方面分析,点、片、面全覆盖,找到改进的重点,更好地提升单位时间贡献值,达到降本增效的目标。

(五) 考核与绩效评价

绩效考评采用平衡计分卡的方法,各部门KPI制定及绩效评价从财务维度和非财务维度两方面展开,充分考评财务、客户、内部运营、学习与成长四方面的成绩。公司、部门、个人三个层级的单位时间贡献值均纳入绩效考评体系中,并提高其考核权重。以财务部为例,KPI设定一级指标内容,财务指标为单位时间贡献值(含

创收), 权重 30%; 客户层面考察解决外部单位、内部部门各项业务情况, 权重 20%; 内部运营层面考察推动管理会计体系建设, 维护浪潮系统稳定运行情况, 权重 45%; 学习与成长层面考察员工学习各种知识、解决实际问题情况, 权重 5%。月度、季度、半年度、年度考评围绕 KPI (核心职责)、岗位职责、一事一议关键职责展开。

公司定期举行经营分析及培训会, 推动单位贡献价值创造体系的良好运行, 鼓励每位员工创造超越自身薪酬的价值贡献, 挖掘提升单位时间贡献值背后的逻辑。第一, 不断深入分析宏观经济政策、煤炭市场行情等, 加强客户管理, 提高合同签约率, 提高公司效益; 第二, 通过单位贡献价值创造管理, 将成本费用分析做到细微之处, 将成本费用降低到合理水平; 第三, 尽量加快订单完成时间, 在营运时间内提高效率, 缩短各环节时间;

第四, 根据实际情况确定合理职数。上述四项管理都达到最好水平时, 单位时间贡献值即是最佳值。□

责任编辑 姜雪

主要参考文献

[1] 刘悦. 基于“阿米巴”模式的管理会计推广实践研究——以 A 公司为例[J]. 中国市场, 2024, (12): 149-152.

[2] 李慧. 阿米巴经营管理模式在国有煤炭企业应用的可行性研究[J]. 煤炭加工与综合利用, 2024, (3): 49-52+57.

[3] 王瑶. 阿米巴经营模式下 ZTF 公司绩效管理改进研究[D]. 南京: 南京邮电大学, 2023.

[4] 喻芸. 浅析阿米巴经营模式对提升国有企业盈利能力的作

[J]. 企业改革与管理, 2022, (24): 41-43.

[5] 印文文, 龚赛飞. 郑煤机集团化 ERP 中的阿米巴管理系统应用实践[J]. 现代信息技术, 2021, (5): 97-101.

[6] 朱安伦, 马勇. 宝舜科技: “阿米巴+大数据”下的业财融合探索[J]. 财务与会计, 2019, (7): 20-22.

[7] 黄贤环, 吴秋生. 阿米巴模式下的管理会计理念、方法与创新[J]. 云南财经大学学报, 2018, 34 (8): 104-112.

[8] 佟成生, 卜志强. 阿米巴经营管理理论与实践[M]. 北京: 经济科学出版社, 2018.

[9] 范松林. 阿米巴经营模式实践与创新[M]. 北京: 中国财政经济出版社, 2017.

(上接第 4 页) 认负债。通过提供更加准确、完整的会计信息, 配合债务管理要求压实项目单位管理责任。

二是强化专项债券信息报送, 为专项债券项目、资金、资产管理提供支持。目前, 专项债券相关的信息散见于各项目单位的各会计科目, 缺少信息编报和汇总体系, 难以形成专项债券项目资金和资产的全貌。为满足专项债券项目管理的特定信息需求, 《规定》要求无论是行政事业类项目单位还是企业类项目单位, 都要以项目为主体, 根据预算管理要求报送“专项债券项目投资表”“专项债券资金还款情况表”, 对每一个专项债券项目的资产建设情况、各类资金来源及使用情况、专项债券本息偿还情况等进

行反映。通过专项信息填报, 提供每一个项目的全生命周期信息, 为专项债券项目的闭环管理提供有力的信息支撑。对各专项债券项目的相关信息汇总编报, 能够形成各地区和全国专项债券项目总体建设情况、总体形成的资产以及总体还本付息情况, 为加强宏观管理提供重要信息和决策依据。

问:《规定》与企业会计准则是什么关系?

答:《规定》中关于企业类项目单位取得专项债券资金的会计处理规定, 是为落实专项债券管理要求对企业会计准则有关会计处理原则作出的进一步强调, 未改变现行企业会计

准则的相关处理要求。《规定》和企业会计准则相关会计处理原则的目标是如实反映企业类项目单位取得专项债券资金的经济实质以及该交易对企业类项目单位财务状况和经营成果的影响。取得专项债券资金的企业类项目单位应当严格按照《规定》和企业会计准则的相关规定, 结合专项债券相关法规政策、项目实施方案、融资平衡方案等判断本单位是否承担了专项债券资金本息偿还义务, 并进行相关会计处理。前期会计处理不符合《规定》和企业会计准则规定的, 应当按照《企业会计准则第 28 号——会计政策、会计估计变更和差错更正》(财会[2006] 3 号) 等规定进行会计差错更正。□