

煤化工经济成本管理的实践策略探索

刘腾江（山西乡宁焦煤集团燕家河煤业有限公司，山西 临汾 041000）

摘要：本文首先从国家宏观调控力度加大、煤化工市场进入新常态、企业发展向高质量转变等方面阐述了本文研究背景，其次提出了煤矿经济成本管理的发展，最后从使用矿软成本控制体系，合理帮助煤矿降本增效；促进企业资产质量发展，保障煤化工经济成本管理成效；加强经济合同管理，提升经营管理水平；结合煤化工企业实际发展情况，对财务流程的管理进行完善等方面提出了具体的经济成本管理措施，以供参考。

关键词：煤化工经济；成本管理；煤化工企业；措施

0 引言

目前，2022年石油价格大幅度上涨，但因为今年之后对于石油的需求一直较低，下游对于化工品价格的接受有限，成本传输不够流程，这种情况直接导致化工产品价格出现上涨不及成本上涨幅度的现象问题，导致盈利受到“挤压”，而在高油价，煤化工成本优势凸显，对此煤化工经济迎来良好的发展机遇。

1 研究背景概述

1.1 国家宏观调控力度加大

针对我国宏观政策与调控，大型国有企业为突出市场重围，成为具有国际竞争力的优秀企业，其最为关键的一点应是立足于实际，把控好成本，使自身形成低成本竞争优势。

1.2 煤化工市场进入新常态

“煤化工十年”之后，该产业经历了一次新的产业重组，从持续的高速发展，迈入了“四期并存”的新发展阶段需求放缓、产能过剩和库存消化、环境约束强化、结构调整。其市场调整周期明显缩短，同时因当下市场环境的影响，煤化工企业的不确定因素也得到了增长。从目前的煤化工市场情况看，大型国有煤矿企业要在激烈的市场竞争中立于不败之地，必须从内部经营着手，强化成本控制，实行“低价策略”，才能在目前的经济环境下，取得较好的效果。

1.3 企业发展向高质量转变

我国针对当下经济形势的问题提出了需坚持稳中求进的工作调度，在此煤化工企业需立足于新时代发展，贯彻新经济管理理念，建设新的发展模式，促进“十四五”的高质量发展。目前，国内大多数大型国有煤矿企业都围绕着煤化工产业的高质量发展，围绕“大、强、精”这条主线而努力，在此企业依托转型升级，绿色发展等理念要点，着重提高了自身的可持续发展能力。具体来说，企业以往的考核指标为收

入、利润以及经营等，现如今考核为净利润，并全面引进了资产负债率、债权清收、扭亏为盈等质量效益指标，以此对企业发展质量进行了真实的检验。当然，高质量发展的内涵包含了企业效益、技术和文化等方面，但企业经济管理以及成本控制，已然是煤化工企业实现高质发展的关键因素。

2 煤矿经济成本管理的发展

首先，煤化工改革以来，我国煤化工企业引进了成本管理理念，使煤化工企业由原来的“重生产”转向“轻管理”。转变为以法规为基础的最终费用目标管理模式。在这一阶段，煤矿开始采用定额成本法，该方式是指采用手工记账、电子表格等方式对其成本实施管理，并通过每日成本统计以及比较生产成本之间的差异及产生的原因，强化指标和成本控制。

其次，在煤化工企业中，现行的全面预算管理依然十分盛行，但是由于缺少有效的流程控制手段与管理支撑工具，而且，在成本管理中，仅注重指标的分配与评价，而忽视了对成本过程的监测与控制。为了让所有人员都可参与到成本管理中来，在对成本进行全面规制的过程中，一些煤化工企业引进了以精益生产为核心的全面成本管理思想，提出了“精益制造 JIT”、“全面 QM”的成本管理理念，这一阶段，使煤化工企业基本进入了数字时代，依托信息化管理平台，可为煤矿企业的生产、物资管理、设备管理等一系列的业务流程提供有效的支持，以此保障企业业务过程的规范性与完整性，也大幅度地优化与改善了企业业务过程。

3 煤化工经济成本管理的实践措施

3.1 使用矿软成本控制体系，合理帮助煤矿降本增效

传统的煤化工成本管理只限于预算管理，而在成本发生的过程中，只控制了成本的核心——物料储存，在此为保障煤化工企业经济成本管理得以实现全方位

的管控,需明确到煤矿辅助成本以及制造成本、其他费用成本等,但由于这些内容并不在传统管理工具所涵盖的范围内。在此,可使用矿软成本控制体系,依托生产管理系统、人才管理体系,实现对企业员工的绩效评价和生产计划的排程,实现了对人力成本的精确定量控制;设备管理系统为设备维护、全生命周期管理提供了有效的控制和优化措施,达到了降低成本的管理效果;对维修、折旧费用进行量化计算;采用一套完整的管理体系,如后勤管理、项目管理、合同管理等,确保项目费用和各项费用的程序合规性,从而达到全面的成本管理。

在成本控制上,传统的管理模式只能监控和减少决策,而在生产、资金、物资等方面,使用矿软成本控制体系,可以将煤化工企业生产与经营的所有计划整合在一起,并实现业务层面数据算法,基于人工智能技术将计划与实际生产进行对比,进而实现成本管理的提前规划和计划控制,为管理者提供辅助决策的手段。

比如,以精益管理为中心,利用生产计划对生产目标和进度进行计算,实现生产负载的平衡、排版的智能化、人力资源的优化,保证了工作效率的最大化;采用区域流程管理,保证了连续流的生产不会出现等待浪费;通过物联网改造、物料管理算法优化库存结构、替代人力记账、库存管理等工作,实现了拉动式按需生产,避免了采购、仓储等资源出现浪费问题。

3.2 促进企业资产质量发展,保障煤化工经济成本管理成效

①煤矿企业在强化资产质量管理的同时,还需持续提高自身的资产质量与效率,进而保障为企业实现高质量发展奠定基础。在此过程中,对不良资产进行适当的披露与处理,以提高资产的流转速度与使用效率,确保其有效运作;合理分配资产结构,明确各项资产的协同作用;注重资产创造的真实价值与现金流量,并通过持续的调整来改善盈利;保证资产安全性,针对资产质量进行及时的监督和评估,以增强企业的发展潜力;

②完善企业股权结构,使企业股权实现多元化。适度降低股权集中度,建立健全股权制衡机制,以防止大股东的个人决策能力和通道效应,通过对公司治理结构的分析,可以有效地促进中小股东对公司治理结构的影响。此外,还应鼓励国有资本参与,充分利用资本整合的优势,增强公司发展动力。

③完善董事会的治理结构,激发独立董事的工作热情,并使其更好地发挥监管作用。煤矿企业应该适度地减少“双职合一”的水平,减少股东掏空的隐蔽性等,以此为煤化工企业的可持续性发展提供基础保障。目前,我国上市企业的独立董事还没有发挥出应有的作用,为此需持续加强对其监管的约束,以防止其不合理的行为,应以独立董事的专业知识和职业身份,为企业提供更多的资源,进而促进企业得以高质量发展;

④健全经理的激励机制,将长期和短期的激励相结合,提高企业的激励效果。建立适当的薪酬激励机制,跨越薪酬激励,提高企业高质量发展水平,提升员工工作热情,使全体员工为达到企业发展目标而奋斗。同时,以管理层股权为更高层次的激励机制,可以有效地防止当前的薪酬激励和长期的代理冲突现象,可激励管理者把自己的切身利益和企业的发展结合在一起,使其达到共赢的目的。

3.3 结合煤化工企业实际发展情况,对财务流程的管理进行完善

目前,世界上主要的有机化工原料是石油,近年来,由于北美页岩气革命,天然气加工技术在世界上的比重大大提高。而以煤为主要原料生产技术,基本上只限于我国。从石油、煤炭、天然气等行业竞争最为激烈的C2、C3行业占比进行分析,我国现有的技术路线是69:18:13,而世界范围是56:5:39,对此我国煤化工企业以原油为原料的生产工艺优越性明显,经济效益良好。我国煤炭生产为基本能源,产量为 40×10^8 t/a,即使按完全取代石化行业的计算,对煤的增量需求大约是 2×10^8 t/a,对价格系统的影响微乎其微,而在成本上,煤化工有强大的优势,对此,为抓住机遇,持续发展煤化工企业经济效益,煤化工企业要建立健全的财务制度,才能有效降低经营风险。

财务管理流程的改善主要有:一是要建立合理的资金配置与使用流程,明确各部门的责任、审批事项,并由财务部门负责,防止资金私自划拨。二是要理清客户的资金存取流程,确保财务审计是其必经之路,为达到这一目的,就必须对财务人员进行严格的程序管理,从根本上保证客户的资金安全。三是对企业资金进行统一的管理,包括审核的内容、审核的权限等,并对所有程序、内容进行明晰审核。四是在实施预算管理前,要把责任落实到每个人身上,以达到对风险的有效控制,确保经济成本管理的稳定。

3.4 加强经济合同管理,提升经营管理水平

在加强煤化工企业经济合同管理时,需按照统一、全面的管理原则,将审批、审查等流程归为一体,进而有效地防止了合同纠纷和由于合同错误而造成的经济损失,保障煤化工企业经营与管理得到了改善。

①加强合同制度建设,规范合同管理行为。契约的签订与履行是一项法定的行为,而对其进行规范则是企业顺利进入市场、参加竞争,促进自身可持续发展的关键。为了实现这一目标,煤化工企业可制订出《关于加强经济合同管理工作的规定》,结合有关工作的流程以及业务,保障经济合同管理工作可达到规范化、科学化的要求;

②在监督检查过程中,需严格控制好各个程序,并保障合同管理工作的顺利进行。合同管理部门、纪委监察部门、业务部门、财务部门等均应按照各自的职责分级审批合同的内容;针对所投标的项目,需严格按照企业招投标管理办法进行操作,并由纪检监察机关参与监督;

③严把合同签约关,努力维护企业合法权益。针对主体资格进行确定,其中包括资信、资金以及履约能力等,对于有产品质量或价格等方面出现问题的单位应与其终止签订合同;

④重视合同资料的管理,加强合同管理。所有的经济合同都是由企业管理部门统一管理,由企业管理部门负责建立合同档案,统一登记,编号,对招标文件、合同文本、附件等材料及时整理、存档,便于日后查阅和利用。

3.5 积极引导煤化工行业多元化发展,建立健全新形势下企业转型退出机制

在新形势下,煤矿企业要实现转型,必须积极探索多种发展模式,尤其是在生产服务、大数据管理以及绿色发展方面。在基于经济管理前提下,需针对企业转型进行思考,并制定出具体的执行路径与科学思考方式。

首先,需强化煤化工资源的应急、安全储备等内容,提高煤炭原材料和现代化工业产品供给能力,做好煤炭发电作为后备、保障能源的转换机制在此做好有关的经济管理工作,并建设备用供应系统,如城市备用电力供应系统等。

其次,随着我国煤化工消费量的不断降低,必然会出现大量的废弃煤矿、煤电厂,矿区废弃地和其他废弃资源的开发利用,矿区生态修复,废弃电厂资产

回收,退出企业人员安置等一系列问题,在此需结合能源、智能、生态以及废物资源等利用趋势、产业发展特征制定出全新的经济成本管理体系,并深入分析煤化工行业转型发展的基础、优势和不足,构建和完善煤化工行业的体制改革,以此保障煤化工企业可实现多元化发展,确保经济成本管理可为企业转型提供支持。

4 结束语

综上所述,当前煤炭价格已经逐步向政策指导价位靠拢,煤化工行业的成本崩盘逻辑将会受到限制,预计将由成本推动转变为供求拉动。从供求的角度来看,十一月末,电厂的煤炭储备进入了去库阶段,预计化工用煤将继续趋紧,煤炭生产开工有望进一步降低。下游需求方当前获利颇丰,产成品库存的进一步减少,在电力紧张的背景下,有大量的补库需求为煤化工企业经济发展与成本把控提出了要求,在煤炭行业供需前景良好的背景下,煤化工企业经济成本管理需按照降本增效、提高质量、提高效率为目标,以改革年为契机,以全面预算管理为核心,以办实事、出实招、求实效为准绳,进而不断提高煤化工企业经济业绩、盈利能力和发展质量。

参考文献:

- [1] 张海红,刘新峰.浅谈煤化工企业开展全面成本管理的路径[J].中国民商,2021(3):109,111.
- [2] 王鹏军.会计成本管理视角下煤化工企业经济效益提高策略[J].财讯,2021(13):28.
- [3] 钱虹洲,王蒋镔,朱红卫,等.物理生化法降低煤化工废水泡沫及处理成本的分析[J].能源工程,2021(4):37-42.
- [4] 钟声,杨晓凡.煤化工企业煤炭采购成本控制探讨[J].文渊(高中版),2021(11):1831-1832.
- [5] 李茹.煤化工企业开展全面成本管理的措施探讨[J].财富生活,2021(23):86-88.
- [6] 刘建元.煤化工企业财务管理中的全面成本管理研究[J].首席财务官,2021(20):123-124.
- [7] 鲁鹏飞.煤化工企业环境成本管控策略探索[J].石油石化物资采购,2021(19):97-98.

作者简介:

刘腾江(1985-),男,汉族,山西临汾乡宁县人,2014年6月毕业于中国矿业大学,专业:采矿工程,本科,矿山地质与测量工程师,现从事煤矿地测管理技术工作,研究方向:煤矿采煤,拟评高级工程师。