

降低煤化工企业原材料成本的对策

车爱仙（贵州盘江电投天能焦化有限公司，贵州 盘州 553531）

摘要：煤化工企业是社会主义现代化建设的重要组成部分，为国民经济的发展提供能源支持。改革深入推进，经济社会不断发展，对能源的消耗也与日俱增。但煤化工企业的竞争越来越激烈，煤炭资源不断减少，并且进口煤价比国内煤低，一定程度上影响了煤化工企业的生存和发展。煤化工企业如何降低原材料成本，提高市场竞争力成为需要解决的重要问题。本次研究对煤化工企业原材料成本中的问题进行分析，探讨其解决对策。

关键词：煤化工企业；原材料成本；对策

我国煤炭资源相对天然气、石油更加丰富，煤化工企业的发展对满足社会经济的需求，以及推动石油替代战略有重要的意义。煤化工企业工艺流程相对复杂，中间产品众多，技术性较强，属于规模化、大批量连续生产，整个产品的成本核算受到多方面因素的影响，及时性较差，成本控制存在被动、粗放的问题。成本控制与资金的使用密切相关，是整个企业内部管理的核心环节，影响整个企业的经营、可持续发展。原材料是煤化工企业生产的基础，成本核算贯穿于工艺全过程，需要加强成本控制，进行更加全面、精细的管理，有效管控成本费用形成过程，提升煤化工企业的整体竞争水平。

1 煤化工企业原材料成本管理存在的问题

1.1 缺乏成本管控意识

在煤化工企业原材料直接耗用部门中，一些企业人员的消耗管控意识缺乏。原材料领用手续不完备，缺少必要的相关审批流程，存在随意领用原材料的问题，导致浪费。对原材料消耗缺乏必要的控制，有的单位负责人对库存物资模糊不清^[1]。甚至没有设置消耗台账、原材料收入等。从上级库房领取原材料盲目性强，有的领取后多年不用，出现原材料积压问题。部分班组竞相使用新材料，原材料班组缺乏消耗核算，原材料消耗一直保持在较高水平。原材料管理制度不健全，虽然有较多的生产技术人员，但缺乏管理人员。部分技术人员不重视原材料消耗的问题，存在重生产轻管理的思想，成本管控意识相对淡薄。加上领导缺乏重视，从而使原材料的成本管控最终无效。部分原材料管理人员不熟悉生产工艺流程，管控意识淡薄，甚至不清楚原材料的品种、数量。不能保障原材料耗用单位上报的原材料采购计划，缺乏系统分析，库存量、物料特性、质保期等不符合计划要求。原材料采

购照单全购，缺乏合理的采购间隔，原材料积压浪费。

1.2 采购管理水平不高

原材料采购计划不合理，不符合生产实际的需求，出现超实际使用量采购，或者超范围采购，由此并不会使用部分原材料，其长期废置超出保质期，不仅增加成本，而且浪费资源。比如催化剂超填充量进货，保质期一旦超过就会无效，浪费采购资金，并且占用了仓储场地，企业的清理费用也会增加。煤化工行业是新兴行业，技术要求较高。但有的采购管理人员非专业人员，不了解煤化工企业的生产工艺^[2]。在采购时多采购一些质量超好、价格高的产品，原材料的质量等级会更高，达到降低风险的目的。实际上反而不断增加原材料成本，不利于企业提高经济效益。煤化工企业对煤炭有很大的需求量，但原材料质量管理参差不齐。质量把控不严的企业，产成品质量不稳定，生产装置参数可能不符合规定，实际煤炭质量比合同约定指标更低，影响企业的效益。

1.3 消耗现场管理有限

煤化工企业的原材料消耗现场管理的员工，由于总体上年龄结构较低，经验不足，存在管理制度不健全的问题。比如缺乏奖优罚劣，修旧利废，定期盘点和巡查等等，管理松散，无法掌握原材料消耗现场实际水平。无法及时改善原材料浪费、损失的问题。有的虽然制定有管理制度，但执行不严，并不重视消耗现场管理，无法有效管控原材料的消耗问题，变相增加成本。部分企业原材料现场随处堆放，管理混乱^[3]。甚至全新的也被当做废品处理，很难降低成本。有的将废旧物资、可复用原材料换乱放置，降低原材料的利用率。相关管理人员缺乏一定的管理水平，不能科学调度和使用原材料，不清楚保管材料的领用情况、数量、品种等，原材料的管控风险较高，更难以降低

成本。

1.4 原材料消耗定额不准确

原材料消耗定额包括正常消耗量、废料数量、必要的工艺性损耗。原材料节约合理使用情况下，合格产品的生产需要消耗一定的水、电、配件、原材料等等，这些根据具体的工艺流程，都有相应的标准。近年来，随着煤化工企业的发展，积累有一定的经验。但由于装置运行不稳定，新兴产业缺乏可借鉴的生产经营数据，经验不足，缺乏经营管理的历史数据等，在实际生产过程中，对相关工作进行探索^[4]。有些探索结果缺少可操作性，导致没有准确的原材料消耗定额制定计划。难以落实原材料消耗指标，很难指导实际工作。一些考核措施与原材料消耗定额密切相关，但难以兑现奖惩，执行相关制度。煤化工企业即便试图降低原材料消耗，也无法通过消耗定额有效控制和监督消耗过程，原材料成本难以下降。

1.5 管理人员业务素质不高

部分企业的原材料管理不是相关专业的人员，有的仓促上岗，缺乏系统科学的培训，甚至没有培训，培训时间很短。缺乏专业知识的管理人员，在原材料工作中出现重记、少记、漏记等问题。业务素质普遍不高，出现收发账目登记不及时，原材料账目不完整等问题。有的原材料核算失真，主要是有物无账、有账无物等情况。原材料管理人员有的是兼职，顺应基层车间精减政策。非生产人员负责原材料管理，只负责收、发物资。部分原材料领用手续不齐全，账物核对不一致，这些都与管理人员基本专业能力缺乏密切相关。领用人员没有签字确认，如果出现问题，责任无法落实。这些容易导致原材料丢失，增加企业的成本。

2 煤化工企业降低原材料成本的策略

2.1 增强成本意识，树立全员参与的理念

煤化工企业要降低原材料的成本，需要根据企业的规章制度、工作方案等，强化对原材料成本的宣传，重视提高工作人员的原材料成本意识，将原材料成本工作作为全面预算管理的重要工作之一。比如开展相关活动，提高工作人员尤其是原材料部门相关人员的成本意识，认识到降低原材料成本对企业发展、对个人绩效提升的重要意义，形成人人参与、降低成本的良好氛围^[5]。充分发挥财务人员、原材料工作人员的作用，提高积极性与主动性，实时监督、严格控制原材料的成本，减少原材料浪费。转变思维观念，构建

全体职工参与的新局面。相关管理负责人需要贯彻落实原材料管理工作，发挥好表率作用，支持有关原材料降低成本的各环节工作，并且在实际生产中提出科学的意见，使原材料成本管理更加有效。

2.2 加强原材料采购管理

表 1 生产用四类物料成本构成

费用项目	金额（万元）175086	比重（%）
化工原料	23160	13.23
洗精煤	142500	81.39
备品配件	6876	3.93
辅助材料	2550	1.46

防止原材料积压，减少浪费，能够有效降低原材料成本。

首先，煤化工企业需要重视原材料采购计划管理，制定完善的制度，层层落实、层层上报。从班组抓起，召开采购计划落实会议。采购计划需要通过会议审批，包括采购人员、管理人员、生产技术人员等的确认。严格考核各部门的采购计划，避免采购计划的虚报。对于虚报造成损失的依据规章制度追责，防止此类事件再次发生。对于原材料需求计划增加上报频次，坚决杜绝积压浪费现象。强调按照生产实际的变化，及时调整采购计划。定期召开专题会议，做好生产计划与采购计划的对接，积极采取各种有效措施，减少原材料浪费^[6]。

其次，煤化工企业要重视降低原材料采购价格。采取供应链管理方式，如表 1 所示，将煤化工企业的原材料采购分为四类，企业必须重视采购价格的下降，才能实现成本领先的优势。对于原材料询比价、采购招标等，制定严格的管理制度。切实降低采购成本，同质同价选服务，同等质量选价格。煤化工企业要注意防范原材料方面的生产经营风险，防止价格大起大落，与相关企业对于部分大宗产品建立战略合作关系。联系国内科研院所，共同探索研发原材料各相关装置，记录实际运营参数，从而从技术上降低原材料成本。比如关键原材料催化剂国产化。制定原材料质量等级标准，符合企业生产需求，实现价格与质量的最优配比。

最后，严把原材料质量关。依托专业技术人员较多的优势，煤化工企业可以采取现场验收的方式，保

证各种入厂的原材料,符合规范指标和检验标准。坚决不使用质量不符合要求的原材料,做好质量和数量的验收。为避免不合格原材料未经验收投入使用,要求每月确认和追溯不合格原材料。对合格率加大考核力度,并对有关人员进行追责。

2.3 重视原材料消耗现场管理

加强和规范原材料的存、收、发管理,原材料直接使用单位建立规范的管理台账,加强原材料的消耗管控。原材料的规格型号、名称等基本信息,要及时准确的记录,保证数据的真实性。建立定期巡检制度,监督原材料的消耗,避免不合理的丢失,以及浪费问题,同时落实责任到人,对责任单位或责任人进行处罚。使原材料节约理念深入人心,有部门或车间大幅度降低原材料消耗的,及时给予相应的奖励。在各个生产现场环节落实措施,减少原材料成本。

2.4 完善原材料消耗定额管理

煤化工企业要重视原材料的消耗定额管理,严格管控成本。分解并梳理生产的各个环节,制定相应的原材料消耗定额。可以借鉴其他企业成功的经验,运用在自己企业的经营中,并且结合实际不断调整,适应本企业原材料消耗的实际^[7]。组织人员向相关企业学习,确保原材料消耗定额管理的可操作性。建立定期统计分析机制,如果原材料消耗超过规定,及时查找原因,分析存在的问题,切实控制原材料在定额范围内。同时查找管理中的不足,进行针对性调整,从而达到降低成本的目的。

2.5 打造高素质的专业队伍

煤化工企业原材料成本控制工作与相关人员的综合素质密切相关。一定程度上,工作能力的人员决定了原材料成本能否真正降低。煤化工企业原材料相关部门的人员需要正确认识成本控制,明确降低原材料成本的重要性,对企业经济效益的意义。定期举办集体学习,给原材料相关人员树立节约资源、降低成本的思维,培养熟悉生产、业务过硬、坚持原则的原材料管理队伍。对于管理人员,组织深入车间了解具体的工艺流程,提高煤化工技术的专业知识水平。有目的的建立一支高素质队伍,招聘专业人士,负责原材料各环节的管理工作。管理人员要不断提高自身的能力,具备更强的专业判断能力,以及职业道德水平,适应原材料的管理需求。煤化工企业原材料部门的相关人员都要参与能源物料平衡培训,生产工艺流程的学习,方便掌握实际生产情况,从而有利于成本预算

考核管理,以及核算办法设计。严格把控原材料专项费用的预算开支,根据项目和金额执行。开阔工作人员的视野,使企业每个人员工具备大局观,重视原材料成本的降低,避免浪费和积压。

2.6 提高原材料库存管理水平

煤化工企业需要加强库存管理,购入的原材料要真实登记,定期与财务部门对账。确保具有溯源性,包括结存的金额、规格、数量、领用等等,如果存在问题,可以查明原因,及时调整。对闲置设备、库存物资等进行全面清查,重视资产运营。组织专人维修可以继续使用的原材料及设设备。盘活利用闲置资源,节省原材料成本。一些原材料和设备不能使用的,进行处置变现,或者调剂串换。发现账外原材料和设备,及时处理相关账务。详细登记相关的型号、数量、品种、规格等,建立登记台账,防止丢失。对原材料制定专门的内部控制制度,使其消耗控制在合理范围内,避免浪费资源增加企业的成本。

3 结语

总之,随着市场竞争越来越激烈,煤化工企业要全面管控内部成本,必须重视原材料成本的管控。相关人员必须树立原材料成本意识,对原材料的成本管理有明确的认知,并不断深入学习,全员参与监督降低企业的原材料成本。煤化工企业还要重视改善库存管理、消耗定额管理、消耗现场管理,加强原材料采购管理,提高相关人员的综合素养,对原材料成本进行全方位管控。

参考文献:

- [1] 高文龙. 煤化工企业成本核算精细化管理体系的构建策略探讨 [J]. 企业改革与管理, 2022(12):142-144.
- [2] 刘慧君, 赵峰, 王志超, 等. 煤化工企业标准体系建设实践与效果评价分析 [J]. 中国标准化, 2023(3):127-130.
- [3] 秦志梅. 制造企业成本管理问题及对策探讨 [J]. 环球市场, 2023(5):76-78.
- [4] 原仲凯. 煤化工企业开展全面成本管理的思路探析 [J]. 商品与质量, 2022(25):49-51.
- [5] 袁飞. 试论煤化工企业如何加强全面成本管理 [J]. 首席财务官, 2022(19):101-103.
- [6] 孟娜. 企业成本管理风险的困境与防范措施研究 [J]. 中国市场, 2023(3):88-90.
- [7] 赵越. 现代煤化工产业高质量发展路径探究 [J]. 中国化工贸易, 2022(16):64-66.