

# 煤化工企业全面加强成本控制的对策研究

田彦俊（国家能源集团宁夏煤业有限责任公司烯烃一分公司，宁夏 银川 750041）

**摘要：**在市场经济改革发展背景下，煤化工企业对成本管理的要求逐渐提升，需要做好成本控制，达到降本增效的目标。煤化工企业在成本控制方面存在较多不足，如成本控制意识薄弱、成本控制体系不完善等等，无法体现出成本控制的作用。文章以煤化工企业全面加强成本控制的对策为研究对象，明确成本控制在提升企业竞争力、提高企业研发力方面发挥的优势，深入分析了成本控制问题，就如何实现全面成本控制，提出四点建议，包含提升企业对成本控制的认知、健全相关管理制度、加强预算管理、提升相关人员综合素质。

**关键词：**煤化工企业；成本控制；预算管理；市场竞争力

## 1 煤化工企业全面成本控制的意义

### 1.1 提升企业竞争力

在复杂的市场环境下，煤化工企业之间的竞争压力逐渐激烈，全面成本管理有助于企业市场竞争，是降低经营成本，提升企业经济效益的有效举措。生产成本主要指生产成品所发生的直接成本和间接成本，主要包括两个方面：一方面是采购材料、水、电的费用；另一方面是基层车间发生的水电费、固定资产折旧、无形资产摊销、管理人员的职工薪酬、劳动保护费、国家规定的有关环保费用、季节性和修理期间的停工损失等。全面成本控制的实施，实现对产品生产、经营管理的全过程管控，降低生产成本，使企业获得更多的收益，无形中提升企业的竞争力。煤化工企业经营范围广，类型丰富，日常工作中周转资金需求量大。若是在企业经营中不加以管理，会出现成本超出效益或者效益低的情况，不利于煤化工企业竞争发展。全面成本控制，实现对煤化工企业不同业务、经营活动的成本控制，减少不必要支出，提升企业的经济效益。

### 1.2 提升企业研发能力

煤化工企业的研发能力，会对企业经营管理、市场竞争力产生较大的隐患。全面成本控制，在提升企业研发能力、活力方面发挥重要的作用。一般来讲，企业产品研发过程中需要投入大量的资金，研发周期相对较长，资金回收周期长。通过对产品研发成本的控制，可以更好的发挥资金的作用，支撑企业成本管理工作有序进行，使企业的研发工作与产品生产工作高效开展。这样一来，可以提升煤化工企业的研发能力，使企业产生更大的发展动力。

## 2 煤化工企业全面成本控制中存在的问题

### 2.1 成本控制意识薄弱

煤化工企业生产工艺贯穿较多环节，生产工序复

杂、成本较高。成本控制，主要以煤化工企业经营业务为主，通过对各个生产环节的控制，达到降低成本，提升企业效益的目标。由于企业成本控制意识薄弱，影响全面成本控制执行效果。部分管理人员没有认识到成本管控的重要性，并根据企业生产经营特点制定成本管控方案，使企业内部成本控制工作出现形式化的问题。比如，部分企业会在各个部门中选择几名负责成本管理的人员，要求选定人员分别执行成本管理制度，落实成本控制责任。由于各部门成本管理人员互动少，且成本管理缺乏系统性，使成本管理工作出现重复性的问题，增加企业经营管理成本，无法实现对生产环节成本管控的目标。

### 2.2 缺乏成本控制体系

煤化工企业成本管控体系，优化成本管控效果，提升企业经营管理水平。煤化工企业的成本控制主要体现在资金使用、管理及分配方面，具体操作中需要较多生产部门、财务部门与业务人员的共同参与，通过各个部门之间信息交流、资源共享，制定有利于企业发展的成本控制方案。由于煤化工企业成本管控意识薄弱，且缺乏相关经验的支持，所以在成本控制制度建设方面出现一些问题，不能为实践活动开展提供指导。

第一，企业缺乏责任机制，使成本控制中出现责任推诿或者成本控制责任贯彻执行不到位的情况。

第二，缺少绩效考核与监督机制，不能了解成本控制实施情况，无法为完善成本控制制度与方案建设提供保障。

第三，缺乏信息交流机制的约束，无法为成本管理人员提供相应的信息，影响成本控制效果。

### 2.3 预算管理意识有待提升

煤化工企业成本控制中，需要相关人员做好预算

管理工作,根据业务活动对资金的需求,进行资源分配与控制,以优化企业各项工作实施效果。部分企业人员没有意识到成本管理与预算管理之间的关系,缺少对预算管理的关注,使成本控制受到影响。

第一,预算前的准备工作不到位。财务人员未进行实地调研,在不了解业务活动需求与企业经营发展目标的前提下,利用以往预算方案与理念开展工作,影响预算方案准确性。

第二,预算执行监管不到位,存在随意调整预算编制方案的情况,不能保证预算支出与实际支出的一致性。全面成本控制中,应提升企业对预算管理的重视,明确预算管理与成本控制之间关系,树立正确的管理理念,提升成本控制效果。

#### 2.4 缺乏复合型成本控制人才

煤化工企业业务活动十分复杂,成本控制人员应了解企业业务、财务情况,根据企业战略发展目标与经济目标,利用有效手段进行成本控制,以此达到降低企业成本的目标。当前参与企业成本管控的人员存在业务能力参差不齐、职业素养差异大的情况。具体如下:

第一,不了解业务活动。煤化工企业财务人员是主要负责成本控制的人员,由于财务人员不了解业务流程,而且与业务部门人员互动较少,所以限制成本控制的执行,无法保证成本控制有效性。

第二,成本控制管理人员业务能力有待提升。成本控制人员应具备成本控制管理、组织、策划与相应的信息技术操作能力,通过专业知识的灵活运用实现对企业经济活动的全面覆盖,达到控制成本的目的。

由于成本控制手段单一,更多关心生产单耗及任务指标的完成情况,忽略生产运行中设备备件采购、维护维修、节能降耗、修旧利废等环节的成本管控。同时,成本控制人员缺乏信息技术操作能力,不能灵活运用信息技术进行成本控制相关工作,不便于成本的有效分析,使各项工作实施效率与质量受到影响。此外,部分成本控制人员理论基础薄弱,不能根据煤化工企业业务特点进行成本管控,无形中影响全面成本控制效果。

### 3 煤化工企业全面成本控制的策略

#### 3.1 提升企业全体员工成本控制意识

为实现全面成本控制,减轻企业资金支出压力,应提升企业管理层与基层员工的成本管理意识,使其明确成本控制与经营管理、生产之间的关系,并在岗

位工作中履行相应的责任,助力成本控制。立足煤化工企业成本控制意识薄弱的问题,采取以下措施:

第一,提升管理层对成本控制的认识,了解成本控制在企业可持续发展中发挥作用。围绕全面成本管理相关内容,将同行业成本控制案例作为学习对象,通过案例分析、理论讲解的方式,使其树立成本控制意识,为成本控制方案、相关规章制度建设做好铺垫。

第二,深化基层员工对成本控制的了解,为落实成本控制方案与制度打下坚实基础。成本控制的对象,是企业的业务活动,通过对各项活动的管控,可达到预期的经济目标。若基层员工对成本控制存在抵触情绪,会影响全面成本控制手段的实施效果。因此可以面向全体员工组织宣传活动,将成本控制与基层工作之间的关系呈现出来,提升相关人员的成本控制意识,促使员工积极参与。比如,企业可以通过班前会、微信工作群、标语条幅等宣传形式,切实把形势讲清、把压力讲明、把任务讲透,使全公司干部员工明白严控成本、提质增效的重要意义,引导广大干部员工从点滴做起、从每个人做起、从各单位做起,有效推动全员实现思想理念转变、行为习惯转变,形成了全员节支降耗、提质增效的浓厚氛围。

#### 3.2 健全成本控制制度

煤化工企业成本控制制度的建设,实现对成本控制人员、相关岗位工作的规范化管理,对提升全面成本控制效果具有促进作用。部分企业为完善规章制度,会直接参考其他企业的成本控制制度,选择不适合自身经营管理的规章制度进行成本控制,由于各个企业经营特点与管理模式不同,所以同一规章制度下呈现的成本控制效果也有较大差异。鉴于此,企业应建立以自身经营管理情况为前提,制定流程明确、工作范围明确、制度清晰的管理制度,以此提升成本控制效果。

第一,管理岗位责任制度、绩效考核评价制度与奖惩制度。为防止形式化工作,加强对成本控制人员的管理,确定成本控制岗位责任、工作范围、权限,并针对成本控制设置考核评价指标,采用定量与定性结合的方式进行评价,了解成本控制工作情况。完成评价工作后,利用奖惩制度评价工作人员的行为,使成本控制人员以高涨热情参与成本控制。

第二,加强对成本控制的监督。为防止成本控制制度建设问题,定期开展成本控制总结大会,要求各部门对成本控制情况进行总结,共同分析成本控制制度执行问题,并做好相应的调整工作,防止后续出现

同样的问题。需要注意的是,成本控制制度并不是一成不变的,而是以煤化工的业务活动、经济活动为前提,通过与业务的充分融合,提升成本控制制度的可操作性,避免实践中出现这样那样的问题。

第三,制定成本控制目标。立足煤化工企业生产目标与战略目标,制定短期性成本控制目标与长期性成本控制目标,并建立相对应的成本控制制度,将成本控制制度贯彻应用在业务活动中。比如,某煤化工企业采立足原料、产品价格持续下行的大环境,将各单位期初库存成本影响利润情况纳入专项考核,倒逼采购、销售从业人员紧盯市场、价格变化,做到“人人都要算账、人人都会算账”。这一考核评价工作的实施,不仅提升成本控制效果,同时可以快速实现企业经营管理目标,使企业在生产经营中效益最大化。

### 3.3 加强预算管理控制

预算管理是煤化工企业实施全面成本管控的有效手段,对降低经营风险,提升企业资金利用率有促进作用。预算管理中,应以企业实际业务为前提,结合原材料、产品价格的变化,制定相应的生产计划,为预算方案的编制做好铺垫。

第一,做好预算前的准备工作,了解煤化工企业所处的市场环境、生产需求、资金分布情况,并选择适合的预算编制方法开展工作,提升预算编制方案的科学性。比如某企业采用日成本核算的方式,了解每天支出的成本与利润。如当日产量合计 80464t,产品 A 当日综合售价 329.89 元,原材料变动成本 162.55 元、辅助材料变动成本 3.08 元。这一方式不仅为预算管理提供有力依据,同时可以增加预算的精准性,使预算管理人员在专业数据的支持下做出符合企业、市场环境的预算编制方案,提升了预算管理效果。

第二,监督预算执行过程。为防止预算执行问题,要求生产人员做好相关数据信息的记录工作,将原材料的使用与生产情况记录在账本或者信息化平台中,为了解预算方案与实际支出差异提供资料,促使成本控制人员做出正确决策。

第三,提升预算管理人员综合素质。预算管理人员应该了解煤化工企业生产经营流程与市场环境,结合企业发展需求,利用财务管理方面的知识开展预算管理工作,控制企业的生产成本与费用。企业可以组织相关的培训活动,以提升预算管理人员综合素质为目标,利用专项培训与业务交流,夯实预算管理人员基础,强化预算管理水平。

### 3.4 加大成本控制考核

严格实施精益成本业绩评价,根据各成本控制单位的成本任务指标及取得的成果,实施奖惩机制。对于固定成本任务指标,根据标准以增减成本指标的百分数进行奖罚;对于产量等不确定指标,使用标准成本法进行考核。以煤化工甲醇装置为例,在考核本工序时,上道工序的产品成本选用标准成本(这样上道工序产品成本的增长或节约不会影响本道工序,同样本道工序产品成本的变化也不会影响下道工序),本工序单位成本的增减均为本工序责任。外购产品价格变动(上涨或下降)因素影响考核时全部剔除,提升考核效果,如:因氧气产量不足,影响甲醇产量减少 XX 吨,考核时气化合成产量增加 XX 吨,空分装置承担甲醇减产的考核扣分。如果加上 XX 吨产量后,甲醇产量依然低于目标值,气化合成承担甲醇减产的考核扣分。

### 3.5 加强成本控制队伍建设

成本控制人员队伍的建设,促使煤化工企业全面成本管控工作专业性、规范化进行,促使成本管理工作有序进行。为强化成本控制效果,企业可以面向成本控制人员组织业务技能培养,使其掌握先进成本控制知识,学会利用信息技术手段进行成本管理。

第一,组织理论方面的培训。煤化工企业成本控制与其他企业有较大的不同,需要成本控制人员关注能源市场、国际市场的变化,根据原材料价格发展规律,制定成本控制方案,使企业的经济成本与生产成本得到控制。

第二,加强对成本控制人员信息技术的培训,使其掌握多种不同信息软件操作方法,并在实践中灵活应用,提升煤化工企业成本控制效果。

## 4 结语

煤化工企业成本控制,提高企业的研发能力,使企业获得更多市场份额。全面成本控制中,提升企业全体员工的成本管控意识,使管理层与基层员工认识到成本管控的必要性,构建成本控制制度,利用预算管理与专业成本控制人才,提升成本管理效果,提升企业竞争力,为煤化工企业进一步发展提供资金保障。

### 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] 李亚楠. 双碳背景下煤化工企业碳管理会计体系构建及应用研究 [J]. 化工管理, 2022(12):1-4.