

煤炭企业价值链成本管理优化

兖矿能源集团股份有限公司财务共享中心 张明

摘要: 随着信息技术的不断创新与发展,我国煤炭企业成本控制观念也在随之改变,将企业的实际生产过程看作是一个市场价值链的重要组成环节,通过对企业价值链进行综合分析和调整,实现降低成本的目的。基于此,本文从价值链视角分析煤炭企业生产中成本控制体系建设,探讨了煤炭行业在我国煤炭行业中的应用,旨在为后期煤炭企业成本控制和效益提高提供良好的机制保障,以供参考。

关键词: 煤炭企业;成本管理;价值链;成本管理

DOI: 10.12433/zgkjtz.20240431

煤炭企业价值链成本管控实际是以企业为中心的成本控制系统,传统成本管理仅关注自身的企业形象,忽略了与上、下游企业之间相互连接的重要性,失去了与供应商、顾客建立良好关系的多重机遇。为了达到发展目标,煤炭企业应从企业各部门价值链的各个环节出发,采用原料零库存管理,实施前馈控制,实行作业管理,并对供应商和客户价值链进行优化。企业间的协作、考核与奖惩以及信息技术的信息化等都是实现企业价值链成本的重要保证。运用价值链成本管理帮助企业降低成本,提高企业的顾客满意度,优化内部业务过程,增强员工的学习和成长能力,从而提高企业的市场经济价值。

一、价值链理论及其应用背景

(一)价值链理论概述

企业的价值链经营分为纵向经营和横向经营两种经营方式。其中,纵向管理是对一个特定的企业价值链上的所有相关主体进行管理。第一家采用垂直价值链运作的企业是日本企业,该企业将各种要素整合到一起,以便更好地控制各大供应商和分销商,以及与供应商的深度合作。而在横向管理上,企业之间存在着一条水平方向上较大的企业。在煤炭企业价值链中,主要价值活动包括各种能源材料的入井、井下挖掘、井下原材料运输、营销及售后等,与之相配套的价值活动包括材料采购、库存管理、人力资源管理、技术创

新、控制运行机制、企业文化等。

传统的煤矿企业成本管理主要关注产品生产过程的成本,只控制原煤生产过程中产生的材料、人工、电力、外部佣金等成本,忽略了以往的研发成本、采购成本和客户造成的后续成本,这可能导致企业错过改善供应商和客户关系的机会。与传统的成本管理模式相比,价值链成本管理侧重于对企业价值链中的各个运营环节进行多视角、全局性的分析,目的是从源头上控制企业支出,整合企业盈利能力和发展战略。首先,使用价值链成本管理模型管理成本,对运营中心进行成本管理,确定所有连接的成本因素,消除不利的运营成本,促进成本管理健康发展。其次,通过优化各方面的产品成本和优化最终价格,提高其在市场上的竞争力。最后,增强与下游价值链的连接,提高客户满意度以及经济价值。

(二)价值链理论应用的背景

在价值链背景下的分层控制属于一种新型的费用控制,这种费用控制方式不只是一种单纯的降低费用的需求,而是一种将企业的整体经济管理活动作为基础的一种最优费用管理的新概念和新模式。它可以更好地加深成本控制,实现精细化经营,促进价值最大化。在大数据的环境下,建立并实现财务控制管理数据的共享,可为财务数据资源管理及成本控制提供一个很好的平台,还可以通过扩大价值链成本管理的范围提升煤炭企业的成本控制质量。

二、以价值链分析企业成本管理结构性影响因素

在煤炭企业管理过程中,成本管理具有多样化的特点。在诸多内外部因素的影响下,煤炭企业要及时分析其价值,判断成本控制行为,不断改进企业成本管理,提高企业经济效益。从价值链的角度看,影响煤炭企业成本管理的结构性因素主要包括以下方面:

第一,选择合适的企业生产和经营规模有助于提高企业生产力,提高内部专业合作和技术管理的质量和效率,降低成本。如果企业规模超过了配置平衡的限制,会降低管理效率。因此,有必要合理规划企业规

模,实现成本控制最优化。

第二,汲取企业管理过程中的经验,优化组织规划、资源配置管理、改进工作流程,这是提高业务效率、实现降本增效的重要举措。但该举措本身具有双重性质,知识溢出效应会对企业竞争优势的可持续性产生不利影响。

第三,生产能力的利用程度在生产周期中至关重要,主要采取季节性、周期性和竞争性措施控制管理中的波动。规范产能发展也是衡量企业间市场竞争的重要措施,通常需要优化营销策略,有效控制成本。

第四,企业管理相关问题的整合与整合需要内部资源整合或资源外包,采用严格的财务管理等方法降低成本,有助于避免因激烈竞争和其他因素造成的企业成本上涨。价值链主要指公司内部供应链与外部商业渠道之间的纵向和横向联系,在公司的价值链中,不同的要素相互关联,节点的变化会引发价值链中的一系列反应。在管理价值链中的成本时,关注和协调企业战略的实施变得越来越重要。

三、煤炭企业内部价值链成本管理的应用措施

(一)优化材料存储化管理,实现零库存化管理

材料成本在煤炭生产成本中占有很大比重。煤炭企业通常会在各个地区建立一个物料仓库,并由专门的人员负责物料保管工作,在领取物资后,将物料储存在仓库中,只有在井下有需求时,才会从物料仓库里调出。但这会造成物资的堆积和闲置,降低物料的运转效率,更无法控制物料消耗。煤炭企业可从质量、价格和交货时间三个方面选择合格的供应商,建立合格供应商名单,与供应商建立密切的战略合作关系,通过与供应商的沟通和谈判获得更优惠的供应价格,说服供应商改善原材料工艺流程,降低生产成本。

针对煤炭生产过程中出现的物料管理问题,煤炭生产可以从如下方面进行改进:第一,取消矿区仓库,把仓库中的物料按照议价转移到“物资超市”。第二,实施物料限额制度,严格管控物料的领用。第三,成立“物资超市”,引入与其有长远的战略伙伴,并采取采购和销售相结合的方式。在物资超市中,按照机电配件、一通三防材料、机电及辅运材料、工器具等不同类别进行划分,同时执行24h工作任务,使用物资采供管理平台系统收发物资,确保系统在矿山的各个区域都有一个端口,做到资源的随用和领取,优化商品煤市场布局,增强企业在销售过程中的话语权。

(二)加强供应商的成本控制力

对煤炭企业在运营过程中的价值链进行分析可以发现,煤炭产品对各个大供应商发挥着关键作用。在实际生产过程中,原材料的总体质量不但直接关系到

最终产品的质量,也直接关系到企业的经济效益。因此,要想强化对煤炭制品主要供货商的成本控制,需要详细研究每个供货商,完善煤炭制品所需原料的品质与标准,并以此为参考对各种供货商进行市场研究,进而了解供货商间的原料价格及真实品质,更好地控制主要供货商煤炭制品原料的价格。此外,还要加强与各大供应商的深度合作,建立长期稳定的合作关系,尽量在价格上获得更多优惠,降低生产成本。

(三)实施前控制度,加强战略层面的成本控制

第一,重视前期研究,合理布局采空区,增大采空区和采煤工作面的几何尺度,优化巷道支护技术,降低施工成本。第二,对矿渣的井底回填巷道进行勘探。部分煤炭企业由于地质条件等因素,在开采中会产生很多矸石,这些废料上升到井口后,不仅会增加运输和洗选费用,还会增加尾矿库的建造和养护费用,因此,需要在尾矿库中进行尾矿库回填,降低尾矿库的相关费用。第三,改造洗煤流程。在洗煤过程中,增设脱粉工序,提高煤泥产率和可用煤产率。第四,通过对装备改造方案的可行性分析,消除无谓投资。煤炭是一个重资产的企业,再加上“四化”的持续发展,煤炭企业每年都要进行大量的装备升级,如果没有充分论证装备升级,就贸然购买,不仅会给企业带来巨大的资本负担,还会加大企业在今后运营过程中的折旧成本。可以看出,在企业经营过程中,战略性的前控对企业的生产成本具有重要作用,这也直接关系到企业未来的生产成本。

(四)加大内部成本控制监管力度

在煤炭企业的日常运营和生产过程中,强化对企业内部价值链的成本控制的监管是一种使煤炭得以持续发展的主要方式。在价值链视角下,应重视并加强对煤炭企业在制造、销售过程中的费用管理。在煤炭产品的运作阶段,管理人员应意识到成本控制的重要作用,成立专门的生产阶段成本控制监管小组,成员主要由各个部门的负责人担任,并服从管理人员和各个部门的负责人的指挥与调度,其主要任务是对生产过程中原材料的实际使用情况及重复利用率进行实时追踪,进而深入研究所有煤炭产品的生产细节以及煤炭原材料在生产中的成本运用。在煤炭运营方面,建立一个特殊的监督小组,有目的地控制煤炭产品销售费用,统计商品的真实库存量,如果出现供应不足,立即进行补充,以此更好地管理煤炭企业价值链成本管理。

(五)中游价值链成本管理优化建议

中游价值链包括生产、包装和质量控制,是整个价值链的核心环节。通过优化生产线布局、减少闲置时间、优化设备利用率、降低能耗和维护成本、提高生产效率和生产线利用效率来提高生产线效率。通过合

理的材料管理和库存管理优化材料管理,降低库存成本和报废率,包括需要建立高效的库存管理系统,避免及时采购材料,避免库存过多或不足,减少材料损失和浪费。通过优化包装设计、提高包装效率、减少包装材料使用和降低包装成本来提高包装效率,加强质量控制,建立有效的质量管理体系,提高产品质量,降低售后维护和退货率,降低企业运营成本。通过技术升级、优化生产流程和节能员工信息等措施,促进节能减排,减少能源消耗和废气排放,降低环境成本。另外,还要提高质量管理意识。产品质量是企业的生命线,对中间价值链的成本管理有着重要的影响。

企业应提高质量管理意识,建立健全质量管理体系,确保产品质量符合标准和客户要求。通过提高产品质量与实施节能减排措施,可以降低成本,提高客户满意度。中间价值链中的生产和生产阶段是能源和资源的主要消费者,因此,企业可以降低实施节能减排措施的成本,应用先进的生产技术和设施,提高能源使用效率,减少废物和污染物排放,实现可持续发展。优化价值链中的中游成本管理是降低企业成本的关键,上述措施可以提高生产效率和质量,降低仓储成本、物流成本和劳动力成本,有效增强企业的盈利能力和竞争力。

(六) 提高企业内控制度管理水平

通过对企业自身的价值链的研究和分析,价值链可以被分为煤炭产品的规划环节、产品生产环节和产品销售环节。在制定新的生产方案时,一定要把目前的市场情况和需求都纳入考量。在进行产品价值链设计前,应全面调研与分析市场总体情况和发展趋势,把握当今人们对煤炭的需求,从市场研究的角度出发,了解市场的真正需求和大众偏好;从用户角度出发,力求达到对煤炭产品进行科学、理性的规划和设计,从根源上避免煤炭产量累积过大的问题,有效控制生产成本。在煤炭产品的实际生产中,相关管理人员应加强对整个生产流程的管理,提高对煤炭产品原料的使用效率,节约原料,在保证标准化生产的同时,尽量降低对资源的消耗。

(七) 构建支持性成本控制管理体系

第一,建立一个支撑型的工作成本控制管理系统,利用现代化的信息系统,提升整体的预算管理和控制水平,强化技术革新,提高整体的工作效率。

第二,建立大数据平台。随着价值链成本控制范围的不断扩大,在进行数据收集和分析的过程中,必须要运用大数据技术建立一个数据共享平台,使数据的整理、采集、分析和激励等工作实现自动化和智能化,并

运用统计学方法、数学方法和计算机信息技术建立一个科学、理性的模型。同时,运用新的信息管理系统,整合业务模块与财务模块,实现价值流、物流与信息流三方面的融合,在煤炭企业的生产运营过程中,建立信息共享平台,实现信息及时和动态的顺畅传输。

第三,构建完善的成本控制管理制度,构建成本预算、考核评估、过程控制和分析改进等闭环的管理控制制度,构建相应的预算管理指标体系和管理平台,将预算目标层层分解,并落实到各个岗位上。

第四,建立班组、车间、厂矿及集团等预算指标库,加强成本控制考核奖惩制度,增加奖励,充分发挥杠杆调节作用,以调动和激发全员成本管理控制的积极性,培养职工节能降耗、厉行节约的优良习惯。

第五,注重提高效率和技术创新,以新技术、新管理理念推动降低成本工作顺利进行。

四、结语

对于现代煤炭企业经营管理而言,成本管理是至关重要的内容,而价值链分析在企业成本管理过程中发挥着十分重要的作用,能在战略、操作、任务管理等层面满足企业多元化的成本管理需求。如何有效地进行成本管理,将对企业的整体发展产生很大的影响,所以煤炭企业应加强重视,利用价值链相关的原理与方法进行深入研究,寻找其中的内在关联,从优化材料存储化管理、加强供应商的成本控制力、加强战略层面的成本控制、加大内部成本控制监管力度等方面实现成本控制与管理,推动企业可持续发展。

参考文献:

- [1] 曾猛. 基于价值链视角的建筑施工企业低成本管理策略研究[J]. 企业改革与管理, 2020(14):140-141.
- [2] 张健建. 论价值链理论视角下的建筑施工企业成本管理优化[J]. 财经界, 2020(15):90-91.
- [3] 徐彬. 论价值链理论视角下的建筑施工企业成本管理优化[J]. 行政事业资产与财务, 2018(06):34+26.
- [4] 倪玉华. 价值链理论视角下的建筑施工企业成本管理[J]. 市场周刊, 2020(09):111-112.
- [5] 庞佩明. 试论价值链理论视角下的建筑施工企业成本管理优化[J]. 商讯, 2019(08):77-78.
- [6] 苏适. 探析新收入准则对建筑施工企业会计核算的影响及改进建议[J]. 投资与创业, 2021, 32(23):132-134.
- [7] 刘海红. 建筑施工企业成本管理存在的问题与对策[J]. 行政事业资产与财务, 2022(02):55-57.

作者简介: 张明(1987), 女, 山东省济宁市人, 本科, 会计师, 业务员, 主要研究方向为会计学。