

神华准能炸药厂成本管理问题诊断及优化

王双喜 (神华准格尔能源有限责任公司, 内蒙古 鄂尔多斯 010300)

摘要: 企业成本管理已经成为了企业取得巨大竞争优势的重要决定因素, 只有对企业成本管理工作进行系统化的诊断, 才能及时发现现阶段工作的不足, 积极采取措施来弥补缺陷, 从而打造更有效率的管理团队, 营造更有优势的成本管理境况。

关键词: 企业; 成本管理; 评估

Abstract: Enterprise cost management has become an important determinant of the enterprise to obtain a huge competitive advantage. Only the systematic diagnosis of enterprise cost management can find the shortcomings of the current work in time and take active measures to make up for the defects, so as to create a more efficient management team and create a more advantageous cost management situation.

Key words: enterprises; cost management; evaluation

0 引言

当前, 世界经济的全球一体化进程正不断深化, 市场竞争性越来越强, 各领域中的企业竞争不再单纯受到生产技术、劳动工艺等某一种发展因素的影响和制约。在比较同行业企业的竞争优势的同时, 企业更应该重视对企业自身的成本管理的核算与评估。可以说, 企业成本管理已经成为了企业取得巨大竞争优势的重要决定因素。企业要树立低成本就是价格优势的观念, 积极扩大成本优势, 从而在市场产品价格不断趋于低迷平衡的情况下能够拥有更大的利润。在实际运行操作中, 很多企业都没有对成本管理保持足够的重视, 抑或未形成科学化的管理方式, 一旦出现成本管理缺陷, 就会影响企业成本的优势积累, 影响竞争性, 更影响企业经济收益。只有对企业成本管理工作进行系统化的诊断, 才能及时发现现阶段工作的不足, 积极采取措施来弥补缺陷, 从而打造更有效率的管理团队, 营造更有优势的成本管理境况。

1 课题研究意义

本次研究通过对目标企业的财务状况进行初步成本管理诊断, 探讨更加科学的成本管理诊断实践模式, 同时构建有效方法, 完善对成本管理的相关机制探讨, 对加强企业成本管理及财务管理理论建设而言, 有重要的理论意义。同时, 本次研究能够为目标企业的成本管理工作提供切实有效的改进思路, 立足于企业的生产经营状况所设定的成本管理信息, 能够指导企业在日常运转经营过程中, 合理规避可能存在的成本管理风险, 提升企业各项管理环节的规范运行, 增强企业竞争力, 创造更大经济效益。同时本次课题研究还能够对有关机构在围绕企业成本管理诊断问题开展工作时提供必要的方法指导, 重视对企业成本的数据分析, 重视对可行性战略的深入探讨, 及时排除不必要的成本管理理念, 营造更有优势的成本管理诊断实践成果。因此, 本研究对不同的第三方财务管理及咨询机构而言具有一定的现实指导意义。

2 神华准能炸药厂成本管理现状

2.1 企业基本情况介绍

当前, 国内炸药生产和销售企业已有多家, 在确保技术稳定性和生产管理安全性的前提下, 市场竞争较为激烈, 以 2019 年数据统计为例, 全国重点企业中已有 2 家的工业炸药产量达到 20 万 t 以上, 而实现 10 万 t 以上产量达到的已有 10 家。全国产量前 10 名的企业共生产 157.2 万 t 工业炸药, 占我国总产量的 35.96%, 当时的行业工业炸药总产量合计为 437.1 万 t, 到 2015 年底, 国内的民爆生产企业数量稳定在 50 家以内, 销售企业降到 200 家以内, 整个民爆市场已经处于相对稳定的格局。

神华准能公司炸药厂是国家批准的民用爆炸物品定点生产企业, 是国家“八五”规划重点项目——准格尔项目一期工程黑岱沟露天煤矿单项工程之一, 始建于 1991 年, 1996 年 5 月 24 日正式投入生产, 原核准生产能力 1 万 t/a。2006 年, 准能公司精心组织炸药厂改扩建工程, 引进澳大利亚澳瑞凯公司的炸药配方与生产工艺系统技术, 提高了生产工艺技术及本质安全管理水平, 同时提升了生产能力、优化了生产品种、扩大了仓储能力, 改扩建项目在 2008 年 6 月 24 日通过全面验收, 核准年生产能力为 11 万 t, 总占地面积 19.8 万 m², 由黑岱沟露天煤矿地面站、哈尔乌素分厂两个生产点及爆破器材存储库区三部分组成, 满足了黑岱沟、哈尔乌素两个露天煤矿的爆破需求, 保证抛掷爆破新技术的实施应用。

2014 年 12 月, 按照工业和信息化部民爆行业一体化发展规划的要求, 准能公司率先在全国民爆行业完成了炸药生产、爆破服务等相关业务的深度整合, 由炸药厂主导实施了民爆生产爆破“实体型”一体化模式的运行管理机制, 2015 年 11 月“炸药厂依托露天煤矿实施民爆生产爆破一体化项目”得到工业和信息化部批复, 同意核准炸药厂生产能力增加到 14.5 万 t/a, 为两个露天煤矿实现自主规模化采剥提供足够的生产爆破服务能

力。

神华准能炸药厂经过 25 年的建设发展,完成众多创举,突破技术瓶颈研发出更高质量的优质炸药品种,形成了具备专业防水性、高强安全性、优良爆破性、高感机械性、低度污染性优点,极大的满足神华准格尔煤炭工业公司两个露天煤矿的爆破需求。目前主要生产的工业炸药产品包括乳化炸药、铵油炸药、重铵油炸药等几个品种,可满足不同生产环境下的爆破要求。

当前,持续激烈的市场竞争背景下,神华准能炸药厂在煤炭行业管理的背景下,在成本管理上还存在较大的改进上升空间,成本管理的效率相对较低,客观上需要进行成本管理诊断,从而优化整体工作,创造更大规模的盈利机会。

2.2 机构岗位设置

神华准能炸药厂从建厂伊始,就严格遵守国家及行业法规,不断从组织机构、建章建制、监督检查、资金投入、宣传培训等方面入手,已经建立了一套较为完善的生产安全保障体系,通过与现场生产的融合和提升,落实了起爆器材存储、管理发放;炸药生产、运输配送等安全生产全过程的实施,设置 5 个职能部室,5 个基层生产单位,全厂职工 177 人,大中专以上学历 77 人,专业技术人员 36 人,管理人员 24 人,财务专职人员 3 人。

截止 2021 年 5 月,实现安全生产 25 周年,同时将环境保护和员工职业健康纳入日常管理,率先在内蒙古自治区民爆行业内取得“质量、环境、职业健康安全综合管理体系”认证,连续 10 年以上获得神华集团煤化工板块“本质安全企业建设一级达标单位”的称号。

2.3 成本管理工作内容

2.3.1 企业成本管理外部环境

神华准能炸药厂隶属于神华准格尔能源有限责任公司,炸药产品供公司两个露天煤矿内部使用,受煤炭行业降产能及哈尔乌素露天煤矿征地问题等影响,导致炸药厂实际产量不及计划产量的情况难以控制,年计划产量为 14.5 万 t,但实际产量近年来仅为约 9 万 t,这就预示着企业很难从产量扩充方面来创收,而要不断创新研发,研制出具有更低成本的产品为炸药厂及准能公司创造更大的效益。

2.3.2 企业成本战略

当前,神华准能炸药厂针对当前煤炭市场低迷的压力,采取了积极有效的应对措施,在新品研发、安全提升、设备更新等环节加大资金投入,意图通过更具技术含量的产品推广降低成本。在强调产品安全性与爆破能力的前提下,提高爆破工程队的服务质量,不追求牺牲质量来控制成本,重视对产品研发、生产、销售、服务等环节的成本管理。

2.3.3 成本水平调查

神华准能炸药厂近年来年累计总成本约为 23000 万元,单位成本约为 2900 元/t。其中:铵油炸药约 2700

元/t、乳化炸药约 3800 元/t、重铵油炸药约 3600 元/t。完全成本约为 23000 万元。年计划产量约为 10 万 t,但实际产量约为 9 万 t,产量降幅往往小于成本降幅,在产品规模出现降低的同时,成本也得到了更有效的控制,减少剔除硝酸铵、柴油等原材料价差、量差等因素,每年实现节约成本约 1500 万元。

3 成本管理工作评价和诊断

3.1 成本管理工作评价和诊断

成本管理工作评价和诊断的目的在于通过对各种财务报表的数据分析,能够从总体上掌握当前企业存在的成本水平,总结企业成本管理的成功经验和存在问题。通过对企业成本相关机制的探讨我们知道,企业成本很大程度上会有财务绩效加以体现。因而可以说,诊断企业的成管理工作可以根据具体的财务数据建立必要的财务管理绩效评价机制。一般而言,企业成本管理容易出现纰漏或缺陷的表现点集中于毛利润、成本利润率、营业成本率等方面。毛利润就是企业经营结算周期内的收入与成本支出之间的差额,成本利润率则相对性地指出了企业与行业内其他单位之间的平均业绩对比状况,从而衡量该企业的总体水平。营业成本率的分析,也在于与同行业相比较,从而掌握企业对主营业务的成本管理水平。

3.2 神华准能炸药厂成本管理绩效诊断

根据神华准能炸药厂相关财务报表数据,尤其是对企业成本完成情况分析及其他支出明细表的解读来看,企业所发生的主营业务收入与业务成本支出之间具有一定的差异性。

3.2.1 毛利润

从企业成本情况可以看出,其毛利润有所降低。分析原因,一方面与当前征地影响有关,另一方面,准能公司两个露天煤矿生产对炸药需求的减少有直接关系;同时,也说明企业成本管理仍然需要采取更为有力的举措进行积极的诊断和改善。

3.2.2 成本利润率

成本利润率数值越高,代表企业有能力在市场竞争中获得利润,同时还只需要付出较小的代价,这时企业控制成本费用就越加省力,企业的营收能力进一步壮大。神华准能炸药厂近年来,成本利润率并未实现较大的升高,说明企业的盈利成长空间还十分巨大,而且与同行业企业的平均水平相比,整个成本利润率走势还是显现出一定的疲软状态,仍需要通过一定成本控制管理来加强改进。

3.2.3 营业成本率

企业的营业成本率多年来基本没有发生较为特殊的变动,但据笔者的调查,此项数据在行业平均水平中却出现下降态势,这一情况也说明神华准能炸药厂在提高投入加大技术创新的同时,营业收入所消耗的成本确有下降,但在同行业平均值相比时仍显出营业成本率的抬高走势,表明了神华准能炸药厂成本管理还存在不足,

继续提高。

3.2.4 评价诊断结论

通过对神华准能炸药厂的毛利润、成本利润率、营业成本率等指标的分析可知,企业的成本规模已经出现了一定程度上的控制,公司能够每年保持成本节约实属不易,但是同时也能够看出由于企业的迅速发展,除了在产品生产和安全管理方面的众多财务管理,还需要投入到具体的爆破队伍管理中,容易导致成本管理的能力不均衡,水平停滞不前或出现倒退的现象,整体上看神华准能炸药厂的成本管理得到了一定的改进,但是成本利润率整体上低于行业平均值,而营业成本率高于行业平均值,使得公司的主业务成本管理还有部分问题产生。

3.3 存在问题总结及原因分析

企业成本管理的弊病出现归结为企业在具体业务环节上的决策与执行状况。企业经营成本所体现的总体层次直接影响和限制到生产、销售、服务等各业务环节。神华准能炸药厂当前存在的成本管理问题,可从几方面来看。

3.3.1 生产制造环节

企业在生产制造成本方面显现出一定的问题。从成本完成情况分析表中可以看出,企业在主营业务方面的成本显示出较大的增幅,而在生产环节中,可控费用中的直接材料控制方面仍可以有所改进,企业在劳动中对直接性人工投入的控制有较大比重,因此在固定性可控费用方面表现出一定的控制不合理性。从可控费用来看,每年固定性可控费用的数值较之上年同期仍有提升,涨幅达 10.7%,而在变动性可控费用中,每年较之上年同期,出现了有效的回落,约降低 19.3%。特别是对于材料费而言,实现了 11.1% 的控制比例,显示出企业整体上的节能降耗的决策方案。

3.3.2 市场营销环节

总体而言,神华准能炸药厂的营业费用实现了上升态势,这体现了企业对生产经营管理方面出现了一定程度的改善。具体到安全管理方面,费用的增长也呈现逐年增多的情况。同时,安全管理的费用增幅高于了主营业务的收入增幅,说明对于安全管理方面的还需要合理有效的利用资金。

3.3.3 成本管理的问题及原因结论

通过分析可知,神华准能炸药厂在成本管理方面的问题,主要体现在几方面:首先,生产环节中,各种用于人事活动方面的费用管理有些不合理,可能影响生产制造环节的不同问题,随着主要材料费用的控制,这一问题还能够有所改善。第二,在企业的供应环节中,出现库存成本占比较高的情况也属于不健康状态。第三,在完全成本其他支出中,各种安全活动及企业文化推广都存在一定的成本提高,应合理有效的控制企业管理中存在的问题。

总体而言,根据神华准能炸药厂当前的管理模式与业务情况,可以看出在成本管理方面具有的诊断弊病成

因为以下几方面:一是成本规划不规范。很多时候企业要追求产品质量,就忘记对生产成本的控制。因此,产品技术的过高投入,容易导致成本增加。整体上,企业对成本规划和两露天矿开采炸药供给策略执行成为了成本管理的重要原因,导致生产、爆破等众多环节成本问题出现。二是企业生产组织不合理,一般而言对于不同程度的爆破要求,企业能够制定更有效的均衡化生产方案,让各种生产要素的配置体现平衡均匀的状态,实施爆破一体化后,更应加强与两露天矿穿孔队的沟通协调,降低硝铵、火工品等存储成本,这些问题的存在说明炸药厂的成本管理预期不足。对不同活动的成本管理体制未做到完善,对监管工作落实也不严谨。

4 成本管理改进策略

对于神华准能炸药厂的未来成本管理,应该从业务、管理等不同层面完成改进,实现管理水平的提升。

4.1 成本规划

首先要注重加强产品的成本规划,既要注重品质安全性可靠性,更要注重技术的突破性,从而让产品功能更加完善强大。

4.2 供应配套

在库存管理方面,应该降低炸药、雷管等危险品的库存,降低风险,提高材料周转速度,提前根据两矿开采需求来决定企业生产能力。

4.3 生产管理

应该加强生产过程的成本控制,标定更加合理的成本标准。同时要控制生产流程,强化对技术和工艺的约束,提高效率,降低材料浪费,降低设备器材的不良损耗。

4.4 内部市场化

内部市场化就是要将市场机制引入企业内部,进一步细化基础定额工作,一是深化消耗定额,全面实现单机消耗定额,材料分类消耗定额等,二是深化劳动定额,全面量化工作任务和工作质量等,以此促进与收入挂钩的市场化工资分配机制,进一步调动员工的积极性、主动性和创造性。要把交易原则体现在企业运营的方方面面,特别要抓住职工成本管控与工资收入交易这个关键节点,让交易理念深入到每个员工的潜意识中。职工为炸药厂每节约一定成本或每创造一部分效益,就能获得一部分收入,反之,如果没有付出和成果,就不会带来任何利益。把成本控制行为行为主体从以前下达行政命令的领导干部,变成现在主动挣“市场工资”的全体职工,使职工变被动为主动,真正树立职工成本管控的理念和行为。

参考文献:

- [1] 董淑娜.YT 公司战略成本管理存在问题诊断与优化方案设计 [D]. 西安:西安理工大学,2015.
- [2] 李江生,李婷.企业成本诊断与成本管理 [J]. 经营管理者,2015(15):215.