

# 关于实施煤炭生产工作面全面成本管理

张勇 | 文

今年以来，全球受新冠病毒影响，全球经济萎靡。我国虽控制住疫情发展、煤炭企业开工率较高，但是国际原油价格降到“冰点”，煤炭上下游企业开工率较低，煤炭价格趋于下行在所难免。煤炭企业生产经营面临着越来越严峻的压力和挑战。面对突然袭来严峻形势，煤炭企业要保证生存与发展，就要进一步在成本管理上下功夫。

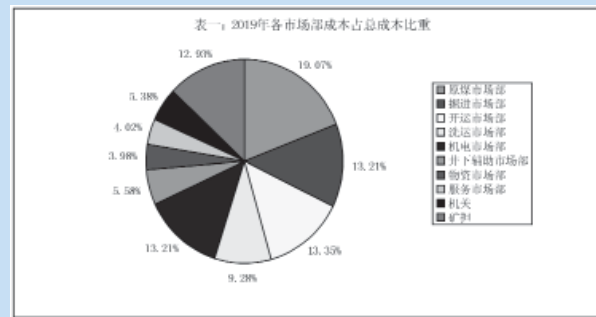
## 一、煤炭企业成本构成

煤炭生产过程由许多环节构成，并非人们所认为的单一生产过程，它是由采、掘、开、机、运、通等过程共同完成的；煤炭的生产成本除了采掘开一线直接发生的各项费用，还包括保证生产正常进行必须发生的一些通风、排水、防火、照明、防尘、运输等辅助生产支出及管理成本支出，而这些成本中重中之重是一线和辅助成本，即生产工作面成本。

## 二、工作面成本界定

煤矿企业的工作面成本可以从狭义和广义上理解。狭义的工作面成本只是从字面上理解，仅仅指采掘开等单位作业过程中发生的各项费用，包括材料、人工成本、电力、折旧、修理费等直接和间接费用。广义的工作面成本除了采掘开等单位作业过程中发生的各项费用，还包括直接和间接为采掘开服务的通风、排水、防火、照明、防尘、运输、后勤、机关等辅助生产支出。广义工作面成本可以简单的理解为企业各个生产和工作流程中发生的直接和间接费用。本文中的工作面成本指的是广义的工作面成本。

## 三、实施工作面全面成本管理的必要性——矿成本状况



从表一中可以看出原煤市场部、掘进市场部及开运市场部作业过程中直接发生的各项费用占总成本的比重在45.63%左右；直接为采掘开服务的通风、排水、防火、照明、防尘等辅助单位成本占总成本的18.79%左右，洗运成本占总成本的9.28%，物资部门成本占综合成本的3.98%，机关及地面服务部门成本占总成本的9.40%、矿部部分占总成本的12.93%。采掘开单位及直接为其服务的机电市场部、井下辅助单位成本费用占总成本的64.42%左右，占总成本比重比较大，对总成本影响较大，只有加强其成本费用的控制，才能最大限度的降低综合成本费用。

面对全球经济下行形势，为了能够从容解决煤炭价格下降的困难局面、缓解生产经营压力，必须改变以往将成本管理目标放在人工、材料、修理费等总额管理上、而不注重各个环节成本费用的成本管理模式，将成本管理阵地前移，将人工、材料、折旧、修理费等成本费用细化到各专业成本甚至到生产工作面上，在各个作业流程中成本，

表二：工作面全面成本管理划分及责任分工表

序号	名称	主管领导	责任部室	所属单位（部门）
1	原煤、掘进市场部	生产副经理	回采室	综采队、准备区
			掘进室	掘进区
2	开运市场部	准备副经理	开运室	开拓区、井运区
3	机电市场部	机电副经理	机电管理部	机电科、机采科、皮带区
4	井下辅助市场部	总工程师	规划部	通风区、地测科、安测科、救护队
5	物资市场部	经营副经理	经营部	设备科、制修厂
6	洗运市场部			营运科、煤质科（不含洗煤厂）
7	后勤服务市场部			后勤服务中心、保卫科

表三：掘进市场部收入、支出核算

收支科目		结算收入方	结算支出方	结算方式
收入项	1、经营收入	进尺收入	掘进市场部	掘进进尺 × 综合单价
		单项工程收入	掘进市场部	资金市场 工程预算指标
	2、补贴收入	设备租赁费收入	掘进市场部	资金市场 预算指标 × 50% 其中电缆 × 20%
		控制材料费收入	掘进市场部	资金市场 预算指标 × 50%
	3、其他收入	考核罚款收入	掘进市场部	被处罚单位 罚款单据
		工程款	掘进市场部	资金市场 预算指标 × 50%
	奖励	掘进市场部	职能部门 奖励单据	
总收入				
支出项	1、费用支出	基本材料费	物资市场部	掘进市场部 票据结算额
		电费	机电市场部	掘进市场部 票据结算额
		服务费	服务单位	掘进市场部 票据结算额
		设备租赁费	物资市场部 所属单位	掘进市场部 票据结算额 × 50% 其中电缆 × 20%
		控制材料费	物资市场部	掘进市场部 票据结算额 × 50%
	2、其他支出	考核奖励支出	奖励单位	掘进市场部 奖励单据
		工程款	施工单位	掘进市场部 工程结算款 × 50%
		罚款	职能部门	掘进市场部 罚款单据
	总支出			

也就是实施工作面全面成本管理。实施全面的工作面成本管理，不是纸上谈兵，需要根据实际情况制定相应的措施和办法，保证此项工作的顺利进行，并取得良好的效果。针对具体情况，拟探索采取实施专业化承包经营管理模式，进行工作面全面成本管理。

#### 四、实施工作面全面成本管理探讨

实施工作面全面成本管理，需要推行承包经营管理，也就是把全年经营指标逐级分解到资金市场和原煤、掘进、开运、洗运、机电、物资、井下辅助及后勤服务等市场部，再细分到各生产环节。资金市场对各市场部实行总额承包经营，市场部对基层单位实行定额计划考核，层单位内部实行班组经营管理的方式，进一步深化工作面成本管理。各级市场主体预算指标按照闭合原则进行分解，各市场主体之间按照市场运行规则进行票据结算。

实施工作面全面成本管理管理原则

实施专业化全面成本管理，需遵循总额承包经营的原则；调整中优化，优化中降低的原则；持续攻关，逐年提升的原则；绩效评价，利润分成的原则。

实施工作面全面成本管理划分及责任分工

按照内部市场和领导职责分工，各承包经营专业划分及责任分工如下表：

3、实施工作面全面成本管理奋斗目标

通过控制采掘开单位及直接为其服务的机电市场部、井下辅助单位的成本费用达到降低综合成本的目的，最终完成生产经营指标。

4、实施工作面全面成本管理分解规则

工作面全面成本管理推行零基预算为前提，结合当年生产经营实际，把承包经营指标项目按财务预算指标，以直接成本、辅助成本和控制成本的形式分解到各市场部，实行自主经营。1) 直接成本是指完成本专业主营业务所产生的直接费用。包括：本专业所发生的薪酬、一般材料费、电费、折旧费、委外修理费、管理费等。2) 辅助成

表四：掘进市场部所属单位收入、支出核算

收支科目		结算收入方	结算支出方	结算方式	
收入项	1、工资收入	进尺收入	基层单位	掘进市场部	工作面进尺 × 工资单价
		单项工程收入	基层单位	掘进市场部	工程工资结算额
	2、费用收入	基本材料费收入	基层单位	掘进市场部	市场部下发的预算指标
		电费收入	基层单位	掘进市场部	市场部下发的预算指标
		服务费收入	基层单位	掘进市场部	市场部下发的预算指标
		租赁费收入	基层单位	掘进市场部	市场部下发的预算指标 × 50%
	设备修理费收入	基层单位	掘进市场部	市场部下发的预算指标	
3、其他收入	奖励	基层单位	掘进市场部	奖励单据	
总收入					
支出项	1、费用支出	基本材料费	物资市场部	基层单位	票据结算额
		电费	机电市场部	基层单位	票据结算额
		服务费	服务单位	基层单位	票据结算额
		租赁费	物资市场部 资金市场	基层单位	票据结算额 × 50%
		设备修理费	物资市场部	基层单位	票据结算额
	2、其他支出	罚款	职能部门	基层单位	罚款单据
总支出					

本是指为生产、准备专业服务的矿车拉运、皮带拉运和大井提升的成本费用。3) 控制成本是指为生产、准备专业服务的内部修理费、加工费、贷款购销材料、周转性材料和大型组件费用。

5、实施工作面全面成本管理核算

1) 利润核算

各专业实行经营指标总额承包、利润核算,按照收入-支出=利润,核算各专业的经营成果,经营成果与公司按比例进行分成。每月由公司财务部负责提供各专业的实际结算成本费用报表,同时闭合当月财务综合成本报表数据每月,各专业按照财务预算分解指标从公司获取收入,将财务实际发生作为支出。

2) 利润使用

各专业的经营成果(利润)按照1:9的比例与公司分成,当各专业的利润为负数时,按分成的10%扣减各市场部可分配工资;利润为正数时,先冲减年度内负利润,冲减后的正利润分成做为各专业奖励基金。由于政策性调整所形成的正负利润,在利润考核时予以调整。

6、以掘进市场部为例实施工作面全面成本管理

掘进市场部为掘进室,分管单位为:掘进区。

(1) 经营项目:

完成全年掘进进尺任务;完成预算内单项工程,负责分管范围巷道、物资的回撤。

(2) 运作方式

掘进市场部将经营指标分解到基层单位,组织基层单位进行项目经营。市场部制定运行规则,规定生产任务、单项工程、重点工作的下达和成本费用指标分解办法、流

程;制定考核核算细则。

(3) 指标划分

直接生产成本指掘进单位成本指标;直接辅助成本包括井运运输、皮带运输、大井提升费用;直接服务成本包括机采修理、加工制修、贷款购销材料、大型组件、周转材料。

(4) 掘进市场部及所属单位收入、支出核算

(5) 市场部利润核算

市场部利润=(经营收入-实际支出)\*10%。经营收入=产品综合单价\*完成任务量+固定拨补收入+单项工程结算总额+委外工程内部结算工资总额;实际支出=市场部及所属单位实际支出+单项工程预算工资总额+委外工程实际结算工资总额。

结束语

实施工作面全面成本管理是应对当前经济形势和成本压力的一项重要举措,可以增强抵御“寒冬”的能力,可以激发各专业的经营管理意识,充分利用现有资源,完成公司生产经营指标,实现经济效益最大化。由于这项工作刚刚起步,属于探索阶段,没有成熟案例及经验可以借鉴,需要各部门间的相互配合,需要一步一步的研究,在具体应用过程中难免会出现各种问题,需要在实践中不断修改,不断完善,最终形成一套成熟的、完整的工作面全面成本管理方法。

作者单位:开滦股份吕家坨矿业分公司;河北;唐山;063000。