

新形势下煤矿材料成本管理探索

徐向前

国家能源集团神东补连塔煤矿 内蒙古 鄂尔多斯 017209

【摘要】：针对煤矿生产实际，本文从材料定额、物资计划、物资招标管理、物资质量管理、材料领用、材料利用全流程管理等六个层面进行了分析讨论，并针对这些问题，制定了相应的管理对策，以达到减少生产费用、增加生产效益的目的。

【关键词】：煤矿材料;成本管理

Exploration of the Cost Management of Coal Mine Materials Under the New Situation

Xiangqian Xu

State Energy Group Shendong Bulianta Coal Mine, Inner Mongolia Ordos 017209

Abstract: In view of the actual production of coal mines, this paper analyzes and discusses the six aspects of material quota, material plan, material bidding management, material quality management, material requisition, and the whole process management of material utilization. In view of these problems, corresponding management countermeasures are formulated to achieve the purpose of reducing production costs and increasing production benefits.

Keywords: Coal mine materials; cost management

引言

近年来，国内煤矿产能过剩，以及市场需求低迷，导致煤矿生产效益大幅下降，导致煤矿企业效益下降，大部分煤矿公司都处于亏本的局面。因此，在当前不能适应外部环境变化的新情况下，加强物料成本管理，以最小的代价实现最大利益是当前环境下的一个重大课题。

1 材料成本内涵

材料成本是煤矿企业的重要投资成本，特别是在当前煤炭市场持续低迷的情况下，物料成本的管理水平直接关系到企业的运营效率。材料成本管理是企业挖潜、提高生产效率、降低成本的重要手段。科学合理的管理方式能有效提高企业的管理水平，提高企业的经营效率。

2 煤矿材料成本管理的主要做法

2.1 材料定额的修订

材料定额是材料成本管理的基本单位，其各种指标是控制有关成本的主要依据。煤矿与其它煤矿企业最大的差异在于，煤矿的生产费用会随地质情况的变化而发生变化，所以，要做好原料成本管理，就需要及时对各种指标进行调整。

2.1.1 材料定额的修订原则

制定材料定额要充分结合生产实际，同一工程在不同地质条件下，在不同装备、工艺、工序环境下，材料消耗会千差万别。因此要本着“调整、补充、完善、提高”的原则开展材料定额的修订工作^[1]。

2.1.2 材料定额的修订方法

(1) 材料定额的修订方法要密切联系现场的具体条件。材料管理人员要密切联系相关部门的技术数据，采取现场技术

测定、生产过程中的跟踪描述、统计数据综合分析、相关专业人员讨论评估等手段，及时做好指标数据的修订。

(2) 现场技术测试的内容主要是依据作业规程、技术要求和施工工艺，并结合现场生产实践，对指标进行修正。在现场技术测量作业中，材料费用主管部门必须确保每日都有下井人员，并能及时获取现场的第一手资料，确保定额修改的正确性。

(3) 统计资料综合分析是对过去的物料消耗量进行分析和整理。对采煤工作面的分析主要是分析相同情况下的吨煤物料消耗量和各种地质情况下的吨煤炭消耗量，比较分析不同地质情况下有关物料的吨煤消耗量，从而确定相应的调整系数，并修正指标。对掘进工作面的分析需要根据每月进尺的耗量和每月同一作业直接面对的地质情况进行比较，制定出相应的调整指标。

2.2 物资计划的编制

基层区队的物料规划应该在确保生产计划指标的前提下，避免物料的堆积。在制定物料规划时，各区级单位要严格按照规定的物料定额进行预算，对物料的需求进行收集、整理、清查、盘点，确保物料的计划精确。物资需求信息的收集和整理是物资计划编制中的一个重要环节，但是，基层管理者不重视、不了解，没有充分研究和谋划物资需求的种类、数量，造成物资计划与生产实际不符，差错率高，造成一些物资积压造成物资浪费或物资漏报，造成物资价格相对较高。

所以，要用物资计划的差异性作为衡量标准，对下级区的经理进行严格的评价，加强对物料计划的了解，以便制订出一个合理的计划，确保物料计划按时、按质、按量、按时地完成，

从而减少存货的占用，提高煤矿的效益^[2]。

2.3 物资的采购管理

2.3.1 物资采购方案的制定

物资采购部按照集中招标、统一采购的原则，对上报的采购计划进行统一的归类、汇总，按通用和非通用的类别进行招标，确保采购的供货价格。同时，为了保障产品的品质与价格，物资采购部必须采用厂家直接供货的方针，如果厂商实在无法提供，就应采用厂家代理的形式，尽量避开中间的供应商。

2.3.2 物资的采购方法

严格控制材料的进货，尤其是大型材料、主要设备和配件的进货。在市场经济中，商品的供求关系是通过市场交易、自由经营、以质论价的方式进行的。针对目前买方市场的特征，采购应及时掌握市场信息，把握市场动向，利用货比三家、物美价廉的优势，在产品质量和价格上，从周边地区采购到所需的各类产品。采购物资要避免大批量采购，综合考虑各种材料，从生产需求出发，做到合理储备，提高利用率。减少库存就是增加利润。

2.4 物资及工程质量管理

2.4.1 物资质量管理

物料到矿验收，除了验收物料的正常数量，还应强化质量验收、使用跟踪。材料的质量直接影响到材料的使用寿命和工程质量，材料的品质下降而导致材料的使用寿命缩短或返修率较高，必然会导致材料的投资和经济损失。所以对物资的验收，不能单纯地以到矿时间为时间，而是要让物资的管理人员和基层区队，在一定的时间内，对物资的利用情况进行跟踪分析，发现问题物资，及时通知有关的业务部门，要求他们更换问题物资，并对出现的问题进行赔偿，尽量减少物资的质量问题^[3]。

2.4.2 工程质量管理

在井巷施工中，基层区队要加强对项目的质量管理，严格遵守《煤矿安全规程》《煤矿安全质量标准化标准及考核评级办法》等有关规定，加强井巷施工。在工程建设中，基层区队的质量水平不高造成了材料的额外损耗，例如：掘进巷道成形不良需要增加坑木和支护材料。同时，相关部门和区队的管理不善，致使项目的质量和返修率居高不下，致使同一项工程的材料成本反复出现。因此，各有关部门要加强对各部门的考核，各单位要加强对标准的学习和认识，加强对项目的质量管理，防止重复出现的材料成本，降低材料的总成本。

2.5 材料的领用管理

物料的使用是一个重要的过程，它会对物料的使用造成很大的冲击，所以要从根本上抑制物料的使用。根据各地区单位的物资采购方案，做好定额物料的领取工作，各单位在使用时，要严格按月安排使用，科室审批人员应对无计划领用情况禁止

发放，如需要使用非计划物料时，应向区级负责人解释和说明，并经主管同意方可采购、发放。同时，从区队班组物料管理的角度出发，提出区、队应结合实际，制定切实可行的班组物料管理办法。每月末，超支物料的单位应按有关部门的规定，对超支的原因做出解释，并按区队的管理办法，对有关人员进行考评。采用上述办法，保证物料的使用成本符合成本预算。

3 煤矿材料成本管理的有效措施

3.1 建立健全各项管理制度

在煤炭物料的管理上加强物料的检验和监督，应先建立和完善各种物料的管理体系，并严格执行各种制度，以提高成本管理的效能。针对矿井生产的具体情况，对各专业（采、掘、机、运、通）的设备、材料、电力消耗等指标进行层层分解，从领导到主管，再到下级，每个人都要承担相应的责任。压力层层分解，层层传递，防止物质控制停留在口头和形式上。要做好管理工作，就应抓好区队物料消耗量的关键，抓好基层区队物料管理的主要领导和材料员。对这类干部，要加强他们的责任心和压力，要注重奖惩和兑现。要充分发挥员工的积极性，积极做好材料、材料的管理，防止各种浪费、超支、私用。

3.1.1 制定切实可行的材料考核计划

（1）制定材料消耗考核计划

煤矿要制订一个全面的物料成本计划，每年都要对每个基层单位的物料消耗进行评估，对被评估的区域要有一个比较详细的消耗方案，并且要有一个合理的安排计划。在保证安全和工程质量的基础上，根据现场的实际情况和安全、质量要求，进行标准化的施工，使其达到先进、合理的水平；做到事无巨细，严格规划，合理规划物料的使用，降低物料的消耗，达到降低物料成本的终极目的。

（2）定期修改核定材料考核计划

煤炭消耗的物料种类较多，因此，即便在同一区段，其消耗水平、设备状况、运量等因素也有很大差别。这对编制费用定额造成了一定的难度。为使物料消耗定额尽可能做到科学、合理、易于执行，必须定期召开各归口单位（主管）会议，组织生产、劳资定额等主管到矿井中去，对不同情况下的物料消耗进行全面的分析，为定额修定、核定提供有力的参考，确保物料消耗计划的可操作性。

3.1.2 材料归口管理，严格责任考核

一般煤矿对生产区队的材料实际消耗考核可划分为机电归口材料 and 生产归口材料两个部分。各生产区队物料的消耗量，非生产归口即为机电。正确归口后，可以确保物料的管理职责清晰、分工合理。为方便区、市两级主管单位合理分摊材料费，也可将生产和机电分开，也就是大件物料和一般物料。大型物料的成本可以由两个主要的归口单位来支付，而一般的

物料成本可以归区队所有。这样才能更好的管理和考核。实行物料归口管理后,物料消耗的管理要加强对物料的管理,以技术上的优势推动物料的管理,严格实行责任考核,让“计划、消耗、考核”各环节形成闭环状态。

3.1.3 奖惩要落实兑现

(1) 班组工作量与质量结合考核

班组物料的评价应根据实际的工作负荷和质量来进行,这是由于其直接关系到班组的物料消耗。在严格审核班组物料消耗的基础上,车间物料管理人员每日将每日的成本核算汇总,上报到矿物料考评处,由考评处定期进行分析、通报。

(2) 对照计划,对计划节超奖惩考核

对班组物料成本节超奖惩的考核,是搞好物料成本管理的先决条件。如果不能对其进行严格的考核和兑现,就会阻碍对班组物料成本进行标准化管理。这是不可能持续太长时间的,考验也是徒劳的。所以,对物料成本进行考核的奖励和惩罚要及时结算,使大家能够及时掌握本班物料成本的节超奖罚,以便开展下一步的工作。同时,还应将各班组的成本评估结果汇总,上报矿物料评估办公室,并定期向各部门汇报。

3.2 充分调动基层领导干部的积极性

煤矿基层领导是生产一线物料消耗量的主管,与班组打交道最多,同时也承担着单位物料消耗量的工作,应激发他们的工作热情。煤矿基层领导应在物料管理中要起到带头作用。他们可以根据现场的实际状况,作出合理的材料选择。所以,对区队干部管理进行评价,既要把安全管理、生产管理、成本管理工作同步进行,又要做到科学化的团队管理。区队干部应做好每一名员工的思想工作,让他们端正态度,禁止随意丢弃各类物料,从小处着手,养成良好的生活习惯。只要有了积极性,那么材料的消耗就会变得容易,材料的消耗量就会降到最低,企业的经济效益也会随之提升。

3.3 加强对基层材料员的考核管理

目前,煤矿对下级材料人员的重视不够,只把材料人员当作一名联络员。尤其在分析材料价格上涨的原因时,往往仅从

材料采购中抓质量,从生产消耗找原因,而没有从区队材料核算、管理上查找。从基础会计人员的配置来看,他们的人数并不多。过去,人们仅仅意识到材料工的工作是领料、发料,而忽视了材料的管理功能。为此,要提高基层材料员的“主人翁”意识,强化对材料工作人员的考评和管理,加大奖励和惩罚,提高工作人员的工作责任感。

3.3.1 强化成本意识教育

(1) 增强个人责任意识。提高基层材料员自主性,杜绝各种材料浪费,减少未投入前材料消耗,提高材料管理水平;加强对材料管理的自觉性,摒弃只注重进尺、工作量、材料核算等现象。

(2) 定期分析总结,提高成本意识。坚持每月定期召开定额成本管理分析会,对物料消耗量进行分析、汇总。主要包括:对矿区规划和归口管理单位的实施情况进行分析;比较原煤定额费用明细项的消耗量及上升原因;归口单位负责材料费用支出的分析(分析节余原因);对节支、物料评价等工作进行总结,提出合理的建议和意见,并对下一阶段的问题进行整改,确保指标管理中出现的问题得到及时解决。

3.3.2 明确材料员的职责,健全材料管理账目

材料员应保证物料记录的准确,便于分析、核对。班组应能及时、准确地掌握当日物料的消耗量,发现问题及时解决,为有关的统计资料提供依据,并制订材料成本管理的系统及方法,记发各种原始记录、材料消耗定额管理台帐及报告,并将材料装订、保管,以供参考及总结。

4 结语

在新的情况下,加强材料成本管理,必然会减少煤炭企业的原料成本,提高生产效益。要达到煤炭物成本管理的目的,就必须从增强认识和优化观念入手,加强管理,提高员工素质,落实责任,坚持考核,依靠员工进行现场管理。只要把成本和管理做得好,就可以建立起一个比较完整的成本管理模型,以成本管理为依托,以成本为基础,以责任为前提,以考核为方向,以减少成本为目的,达到节约成本的目的,实现可持续发展。

参考文献:

- [1] 刘淑霞.浅议煤炭企业成本计划的编制[U].魅力中国,2019,(6).
- [2] 张雅俊.试论煤炭企业的成本特点和成本管理[J].山西焦煤科技 2019,(08).
- [3] 王瑞霞.现代煤炭企业成本管理思路浅析[U].中国商界,2020,(12).