

石油企业全员成本目标管理的探索与实践

杜广义

(中国石化 中原油田, 河南 濮阳 457001)

摘要:从石油企业成本管理责任主体不明确、指标分解不科学、过程管控不闭环、激励约束不到位四个方面,分析了石油企业开展全员成本目标管理的必要性,并以中国石化下属的特大型油田企业中原油田为例,从全员成本目标管理责任、指标、过程管控、激励约束“四个体系”方面,对石油企业开展全员成本目标管理进行了探索和实践。

关键词:石油企业;全员成本目标管理

中图分类号:F425;F426.22 **文献标志码:**A **文章编号:**1671-1807(2012)11-0115-03

成本管理是企业管理永恒的主题,低成本优势是企业竞争的核心要素之一。石油企业产业链长、技术密集、用工量大、施工范围广,成本影响因素复杂,控制难度大。在日趋激烈的市场竞争氛围中,石油企业如何通过推行全员成本目标管理,建立成本管理长效机制,提高核心竞争力,是摆在石油企业管理者面前最重要的问题。

笔者以中国石化下属特大型油田企业中原油田为例,对石油企业如何推进全员成本目标管理工作,从建立健全全员成本目标管理责任、指标、过程管控、激励约束“四个体系”进行了探讨。

1 石油企业成本管理现状

1.1 责任主体不明确

对石油企业而言,受计划经济体制的影响,形成重产量轻管理的传统经营理念,成本管理以降低成本为主要目的,仅限于生产过程中的降本减费或管理活动中的费用控制,从而忽略了对企业及相关领域的成本行为管理。对成本控制责任主体定位具有很大的狭隘性,长期以来把成本控制的任务当作财务部门财务人员的事情,而构成成本重要组成部分的生产技术部门和一线操作人员没有纳入和参与到成本控制中来,成本管理层层弱化,造成成本控制和管理的主体覆盖范围过窄,形成生产运行与成本管理“两张皮”,无法实现整体协同效应,成本管理效率低下。

1.2 指标分解不科学

石油企业成本预算仅体现在财务指标的分解上,没有仔细分析成本构成要素,与生产经营实际结合不

紧密,对操作、管理等技术经济类指标没有按责任进行分解,没有利用全面预算管理,仍停留在历史水平的樊篱中,造成“拍脑袋”预算或“一刀切”预算,生产要素和经营活动没有体现全员成本目标管理。预算分解的不科学,给预算的执行带来较大的矛盾。

1.3 过程管控不闭环

长期以来,由于责任主体的不明确,石油企业成本管理机制不健全、监管不到位、过程不受控,生产技术部门在方案设计、决策优化、施工运行时的成本效益意识不强,而财务部门管理以事后成本核算为主,提前介入方案设计、决策优化过程力度不够,对月度、季度成本预算控制力度偏弱,无法有效监控预算外支出,在技术分析与技术决策、经营预算与决策优化、生产运行与经营分析方面脱节,没有实现闭环管理,造成实际发生成本与预算执行差距过大。同时,在生产经营条件发生改变时,预算不能及时做出调整,加剧生产运行与预算控制过程的矛盾。

1.4 激励约束不到位

由于预算编制的不科学,从而导致预算外支出无法控制,造成成本超支,且无法明确责任主体。在进行考核的时候,责任主体与成本控制联系不紧密,往往采取折中的考核方式,对成本超支或节余部分进行一定比例的奖惩,奖惩力度不够,造成员工收入与成本节超关联度降低,员工参与成本管理的积极性不强,成本管理效果较差。

针对以上管理现状,中原油田打破传统思维,创新管理思路,在成本管理上狠下功夫,建立健全全员

收稿日期:2012-08-10

作者简介:杜广义(1965—),男,河南范县人,中国石化中原油田副局长,教授级高工,主要从事石油企业管理工作,中国经济学会会员登记号:I03180062S。

成本目标管理责任体系、指标体系、过程管控体系、激励约束体系,全面调动全体员工参与成本管理的积极性,成本管理水平不断提升。

2 打牢全员成本目标管理的基础——责任体系

成本管理的好坏,基础在于是否严格明确各级成本管理责任。中原油田采取从上到下层层梳理出具体的成本管理单元方式,将成本管理单元逐步细化到单井、单站、单台设备、单个项目,将责任主体细化到基层队、班组、岗位和个人,合理设定各级部门或人员对成本管理的责任,实现责任与权利对等。对井下作业费、电费、青苗管理费等重点费用指标,采取项目管理的方式,将管理责任落实到油田分管领导和责任处部室,由油田分管领导和责任处部室再具体细化管理责任。对单位完全成本、总成本等重点评价指标,按照全面预算管理的原则,层层分解落实到各采油厂、钻井公司等二级单位,由采油厂、钻井公司具体分解落实到油藏经营管理区、钻井队等基层单位,油藏经营管理区、钻井队等基层单位再按照成本构成要素,对可控部分分解落实到班组、岗位和个人,形成油田、二级单位、基层单位、班站、岗位“五位一体”的全员成本目标管理责任体系。以某采油厂为例,对材料费的分解,在厂层面分为井下工具、抽油机配件、一般材料等要素,将控制责任分别落实到分管厂领导和部门,主管部门将指标进一步落实到油藏经营管理区,油藏经营管理区再将一般材料费细分为抽油机三角带、维护电料、化学药品等,落实到班站、岗位和个人。

3 抓住全员成本目标管理的重点——指标体系

根据成本管理单元,选择反映成长性、竞争性、价值性的指标,建立科学、系统、分层级的树形指标体系,指标体系既包括了财务类指标,也包括了技术经济类指标;既有价值量指标,也有实物量指标。同时,按照指标重要程度,明确各项指标的对应关系,上级指标统领下级指标,下级指标对应到最小责任单元,确保指标分解落实到位。

对油气生产单位,结合油藏经营管理特点,突出效益和可持续发展,重点建立以油气单位完全成本、吨油措施成本、单位发现成本等为核心的指标体系。对石油工程单位,结合工程技术服务特点,提升核心竞争力,重点构建以万元产值人工成本、成本费用利润率等为核心的指标体系。对社会化服务单位,结合社区服务性质,提升服务质量,提高社区服务水平,重

点构建以单位面积服务成本、居民户均服务成本、总成本等为核心的指标体系。同时,利用对标评价和标杆管理手段,定期公布各项指标国际领先、国内领先和集团领先数据,激励各单位对照标杆体系,确定自身对标和追赶的对象,通过横向和纵向对比,查找蕴藏在指标背后的理念、方法、组织、流程、机制上的差距,推进理论、技术、管理创新,实现奋力追标。

4 抓好全员成本目标管理的保障——过程管控体系

对成本管理,要从方案设计、决策优化、施工过程、验收结算等进行全过程管理,必须打破以往那种只注重财务成本指标,而忽视生产业务指标的旧局面。本着生产上适用,技术上先进,经济上合理,经营管理部门与生产技术部门相结合,科研单位与生产单位相结合的原则,建立和完善生产、技术、经济一体化的成本管理过程管控体系,构建技术分析与技术决策、经营预算与决策优化、生产运行与经营分析、监督管理四项机制。

1)建立技术分析与技术决策机制。强化成本管理从源头、从方案开始,充分发挥地质、工程、设计等技术管理部门的技术集成作用,强化科研人员成本效益意识,从源头上实现降本增效。在编制方案和推广新技术的时候,充分考虑生产实际,科学设计,优化部署,建立生产单位全程参与制度,落实好方案论证、方案会审、决策登记、效益评估等制度,保障勘探开发技术、石油工程施工、社区维修改造等方案经济有效、切实可行,达到油藏开发目的和工程项目建设目的。

2)建立经营预算与决策优化机制。加强财务部门与专业部门的配合,以专业部门审查批准的勘探开发部署、地面系统改造、石油工程施工和生产管理等方案为依据,以系统消耗节点为基础,进行投资成本一体化的全面预算,认真科学组织成本核算和各项财务工作,及时准确地提供成本管理和各项会计信息,按照效益最大化原则进行第二次优化决策,优选效益较好的方案组织实施,实现经营决策和实施效益最佳。

3)建立生产运行与经营分析机制。加强对效益较好方案的生产运行组织,强化各专业协同、高效运作,有效整合人力资源,集中财力物力解决影响生产经营目标的重大问题。对生产运行过程中出现的异常情况,下达预警通知书,限定整改时间。定期组织召开经营分析会,重点分析成本超支、运行效益较差的项目,及时制定整改措施,确保实现生产和经营目标。

4)建立监督管理机制。强化制度建设,完善业务监督体系,明确各级监督管理内容,开展全员成本目标管理效能监察,加强业务监督,加大审计、内控、纪检监察力度。强化过程监督管理,加强对项目的事前、事中、事后审计,检验技术分析与技术决策机制、经营预算与决策优化机制、生产运行与经营分析机制的运行水平,确保全员成本目标管理规范运行,堵塞管理漏洞。

5 突出全员成本目标管理的核心——激励约束体系

国家大事,唯赏与罚,赏当其劳,无功者自退;罚当其罪,为恶者咸戒。治国如此,治企亦如此,如果缺乏公开、公平的环境,缺乏公正的评判,不仅不利于石油企业的成本管理,而且还会严重制约企业的发展。通过设立全员成本目标管理总经理奖励基金,定期公布重点费用、重点评价指标控制排名情况,按照贡献、进步、领先三个方面,对重点费用、重点评价指标进行考核奖惩,坚持“严格考核、不搞平衡、不搞照顾、奖罚分明”原则,对成本节余的进行重奖,对成本超支的进行重罚,切实让每一名员工体会到“花的每一分钱都是自己的,挣的每一分钱也是自己的,节约下来的每一分钱更是自己的”,真正享受到成本管理与个人收入的密切联系。

6 实践与应用

如果没有效率和效益,最终这个企业是保不住、发展不了的,所有的员工都没有自豪感。效率和效益是石油企业的生命线,企业不消灭亏损,那么亏损就要消灭企业,这是基本道理。石油企业的油气资源规模、品位是客观存在的,在相同的生产规模和油价条件下,提高效益的根本途径在于降低成本。只有持续

地开展全员成本目标管理,石油企业才能在激烈竞争的市场中立足,才能够取得成功。中原油田通过有效实施全员成本目标管理,建立健全全员成本目标管理四个体系,做到了组织领导、责任落实、指标分解、过程管控、激励约束“五到位”,改变了以往主要依靠管理层抓成本控制的模式,形成“人人关心成本,人人控制成本”的良好局面,极大地增强了干部职工的责任感和主人翁意识,涌现出采油五厂成本目标、钻井三公司“三条线”、第三社区“四卡制”、机关车队“油料一本制”等成本管理典型做法。2011年,中原油田生产油气当量1111万吨,营业收入438亿元,实现了增收10%、降本10%、减费10%的目标,发现成本、开发成本、完全成本均得到有效控制。在中国石化上游板块绩效考核中被评为A级企业,在全员成本目标管理考评中,获得贡献、进步、领先程度奖。

中原油田推行全员成本目标管理四个体系是及时、必要和有效的,与中国石化打造世界一流能源化工公司目标一致。开展全员成本目标管理贵在领导重视和推动,由于石油企业的系统性、复杂性特点,推行的道路还比较漫长,还需要长期的探索与实践。

参考文献

- [1] 姜上泉. 生产成本管理细化量化与过程控制[M]. 广州: 广东经济出版社, 2009.
- [2] 包科刚. 现代企业成本管理导航[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2009.
- [3] 牟文, 徐玖平. 项目成本管理[M]. 北京: 经济管理出版社, 2008.
- [4] 希尔顿. 管理会计学[M]. 北京: 机械工业出版社, 2009.
- [5] 李金泉, 余新培. 成本管理会计学[M]. 北京: 中国财政经济出版社, 2010.

The Research and Practice of Petroleum Enterprise's Target Cost Management of All Staff

DU Guang-yi

(ZPEB, SINOPEC, Puyang Henan 457001, China)

Abstract: This paper analyses the necessity for petroleum enterprise to carry out target cost management of all staff from four aspects including undefined responsibility main body of petroleum enterprise cost management, unscientific decomposition of target, unclosed loop of process control and insufficient incentives & constraints; and also takes Zhongyuan Oilfield (ZPEB) which is one of the subsidiary giant oil companies of SINOPEC as an example to explore and practise on the target cost management of all staff, regarding “4 systems” of responsibility, target, process control and incentives & constraints of target cost management.

Key words: petroleum enterprise; all staff target cost management