

石化企业全员目标成本管理体系建设

侯增周¹(高级会计师), 齐建民²(博士)

【摘要】石化企业若想取得较好的收益,首先要抓好成本管理,只有这样才能实现企业经营管理利益的最大化。全员目标成本管理作为一种新的成本管理方式,为石化企业成本管理的优化提供了新的契机。本文对石化企业全员目标成本管理体系的建设进行了研究,并对相应的保障措施进行了阐述。

【关键词】石化企业; 全员目标成本管理; 体系建设

【中图分类号】F275.3

【文献标识码】A

【文章编号】1004-0994(2016)13-0032-3

一、构建石化企业全员目标成本管理体系的原则

1. 全面性原则。全员目标成本管理包括全员参与、全过程控制、全要素管理、全方位展开、全环节贯彻等方面。成本管理贯穿于石化企业物资采购、生产运行、产品加工、产品销售等生产经营全过程,涉及规划、科研、投资、工程设计和施工、资本运作、筹资、人力资源等石化企业管理各个方面,将所有成本都纳入管理。

2. 责任、权利相结合原则。为提高石化企业成本管理水,企业在赋予各责任层次单位相应权利的同时,应将成本控制的责任与各层次人员的经济利益紧密结合。实行产量、业务量、工作服务质量、产品质量、成本与职工收入复合挂钩的责任制,通过建立成本管理指标评价体系和激励约束机制,引导企业加强成本管理。

3. 目标管理原则。建立健全成本管理指标和经济技术指标,借鉴国内外先进经验,分级确定目标,落实改进措施,循环开展“对标、追标、创标”活动,促进企业成本管理水平持续提高。

4. 成本效益原则。以增加企业效益和促进企业长远发展为出发点,坚持开源和节流相结合、成本控制和最大产量相结合、短期投入和长期效益相结合,实现产出最大化,不断提高企业的经济增加值。

二、石化企业全员目标成本管理体系的功能

1. 建立全面先进的全员目标成本管理体系,实现成本管理的精细化。以推行全员目标成本管理为契机,企业领导可以摸清家底、定好标准,通过进一步理清管理业务,基本掌握每项业务科学合理的费用标准。全员目标成本管理中每个部分均由机构单元和业务单元组成,机构单元是责任主体,通过细化机构单元和业务单元,分解成本控制目标、管理责任,在不改变原有权责体系和激励机制的情况下,将权利、责任、

奖惩直接落实到具体的责任个人,促使每名职工主动承担成本控制责任,发挥职工在成本控制中的作用。将单元成本管理思想融入各单位现有的管理考核模式中,不改变各单位现有的管理模式和考核方法,通过细化业务单元实现精细化管理,使考核工作更加公正、公平、科学、合理。

2. 增强运行费用的可比性,增强会计核算的完整性和准确性。推行全员目标成本管理前,由于各基层单位的机构设置和运作方式有所不同,因而在成本费用统计口径上也会存在差异,各单位之间成本费用横向对比难以操作。推行全员目标成本管理后,这个问题得以解决,通过对费用项目设置级次,严格定义使用范围,统一分配标准,使同一业务成本费用的统计口径在不同单位之间保持一致,也使成本费用在公司层面具有了可比性,经济活动分析质量得到提高。

3. 与传统的成本管理相比,全员目标成本管理优势更加明显。两者之间的区别如下表所示。

传统成本管理与全员成本管理的比较

要素属性	传统成本管理	全员成本管理
管理目标	从成本效益出发,以单纯的降低成本为局部的、具体的目标	站在长期的战略高度以实现竞争优势为全局性、竞争性的目标
成本范围	以企业内部环境为主,较狭窄	相对周全,考虑内外部总价值链
时间	短期的	长期持续的、动态的
成本概念	多指产品成本单一概念	多元成本概念,如战略成本、目标成本、供应链成本等
管理主体	财务部门主导	财务部门主导、各部门各员工共同参与
管理方法	单一的方法和模式	多种管理方法的综合应用
关注重点	以生产阶段为主	关注供应、生产、销售、服务全过程,覆盖企业管理各个方面

三、石化企业全员目标成本管理体系的构架

(一) 目标成本管理的思路

目标成本管理包含了总体目标设定、目标分解、目标控制和目标考评四个方面, 这四个方面通过相互之间的作用构成一个紧密联系的闭环全员目标成本管理体系。

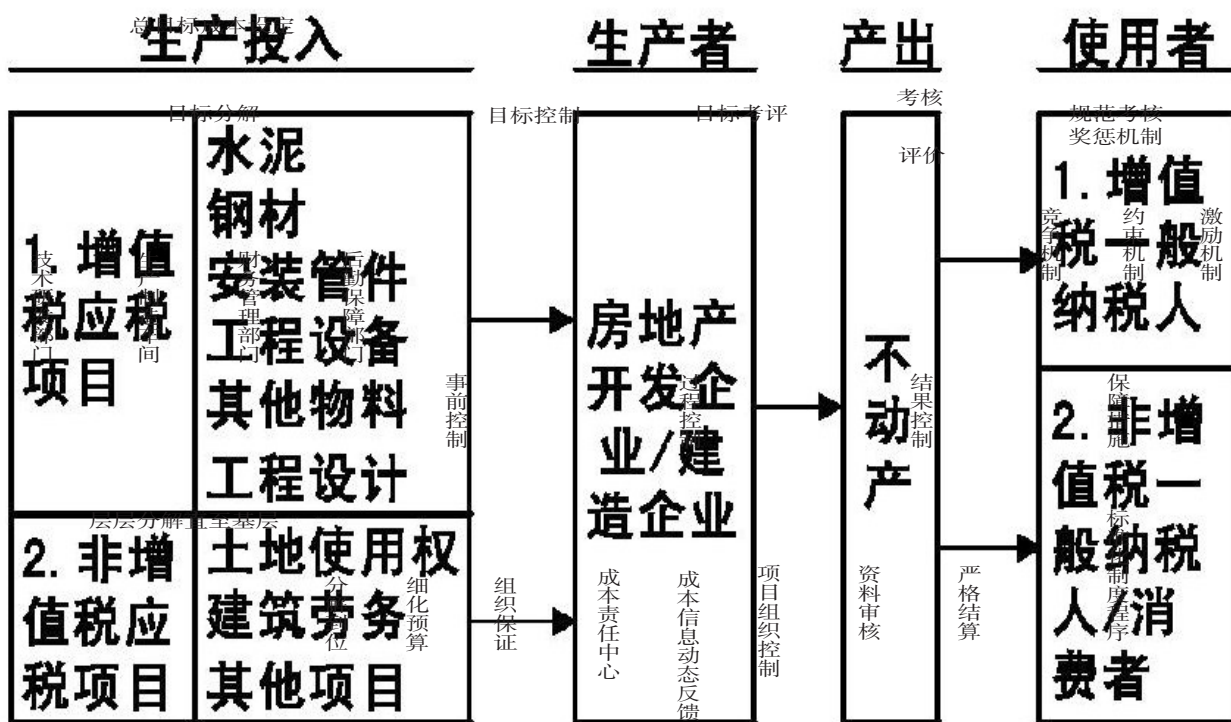
1. 总体目标设定。科学设置总体目标是进行目标分解、控制和考评的基础。

2. 目标分解。全员目标成本管理在设置了总体目标的基础上, 按照全员参与的原则, 将目标分解至各个基层部门, 例如技术研发部门、生产制造部门、财务管理部门以及后勤保

障部门等, 并将责任落实到每个员工身上。

3. 目标控制。目标控制包括事前控制、过程控制(事中控制)、结果控制(事后控制)以及运行的保障措施。其中, 事前控制包括将目标分解、细化预算以及组织保证; 过程控制包括成本责任中心控制、成本动态信息的及时反馈控制以及项目组织控制; 结果控制包括资格的审核以及严格的结算; 运行的保障措施则是建立标准化的制度程序。

4. 目标考评。目标考评主要分为目标的考核和评价两个方面, 通过建立规范的考评奖惩机制来进行。目标成本管理框架详见下图。



全员目标成本管理思路框架图

(二) 石化企业全员目标成本管理体系框架

1. 通过石化企业的价值链分析, 确定企业的成本动因, 制定总体成本目标。价值链分析可以帮助石化企业从企业内部、竞争对手、行业等多方面揭示企业的成本信息, 价值链分析从不同层面拓宽了成本管理的范围和层次, 进行价值链分析时, 可以通过分析成本的结构性动因和执行性动因来明确成本动因, 再通过SWOT分析和PEST分析等方法来确定企业的总体目标成本, 从而更好地优化资源配置, 从战略高度保障企业成本控制水平。

2. 全方位目标成本制定与分解。石化企业各个单位的财务部门根据企业制定的总体目标成本, 结合企业每年生产经营情况的经验数据, 在综合考虑近期和远期效益的基础上, 结合各部门的实际运作情况, 编制与企业战略定位相适应的目标成本预算, 该预算再经过部门领导和会计专业人员等进

行分析、研究和论证, 最终形成企业整体的全方位目标成本标准。目前较常见而且科学合理的成本制定方法有目标利润制定法、历史水平制度法、市场价格预测法与定额标准相结合的方法等。

3. 全过程目标成本控制。在确定了各个成本责任中心的分解后的成本目标之后, 各级的成本责任中心应该以这些分解的成本目标作为运行依据, 对此成本目标进行落实、执行和控制, 应该严格按照“谁发生、谁负责、谁控制”的基本原则在成本生产的全过程设置成本控制的各个细化节点, 实行以职能部门和基层单位双向控制为主体的归口管理, 尤其应注意要将可控成本的重点放在基层生产单位, 通过实际成本和目标成本的差异分析及时发现成本驱动因素并予以调整和改善。

4. 全体人员的成本考核评价。成本考核评价通常是以制

□ 改革探索

定的目标成本指标为基础详细地记录实际成本,并编制成定期的成本信息反馈报告,通过对实际成本与目标成本指标的比较,综合评判成本目标完成情况,评价企业成本水平,并根据考评结果对相关部门和人员采取相应的奖惩和激励措施,以落实管理责任,保证管理目标的实现。全员目标成本考核评价的对象是各个单位和全部的人员,通常利用成本管理绩效模型进行考评,使不同单位、不同部门和不同岗位的人员承担起成本管理责任,形成主动的成本控制意识。

四、石化企业全员目标成本管理体系的运行

(一) 全员目标成本管理理念的普及

1. 改进传统成本意识,树立全员目标成本管理理念。在以往的成本概念里,成本管理多指事后核算,而如今石化企业的运营成本所占比重逐步提高,因此需要通过降低运营成本来降低总成本,从而提高管理质量。所以,成本观念也要不断改进以适应时代发展。全员目标成本管理理念较为先进,也是建立成本管理体制的重要基础,确立先进的成本理念,就需要对全员进行教育。在总的发展战略的引导下管理好各项工作,让全体员工参与到成本管理中。

2. 注重全员成本管理理念普及,加强宣传培训工作。石化企业要认识到全员参与成本管理的重要性,在制订工作计划时要考虑到各个基层单位的实际情况,并将其与生产经营活动相结合,同时提高员工素质,对其进行培训及评估,强化员工的全员成本管理理念,提高全员参与成本管理的积极性。企业需不断完善奖罚制度,有效地激励员工参与成本管理,内外管理相结合,实现有效地降低成本。表面上看成本管理的重点是降低成本,但企业不应只顾眼前利益不惜破坏法律法规或放弃道德底线来达到目标,这样的做法一定是不可取的。因此,企业的每个员工都应该认识到不论采用什么样的成本管理的方法,都必须以其承担的社会责任为基础。

实施全员成本管理是一个长期的过程,宣传培训工作是全员目标成本管理制度实施的重要保障。各单位要采取多种形式和措施,强化宣传培训。要至上至下地实施全员培训,宣传培训的对象既包括各单位负责人也包括基层员工。可行的措施有:一是召开专题会议,如“企业全员成本精细化管理座谈会”、“全员成本管理建议讨论会”等,组织学习全员目标成本管理思想;二是举办多期培训班,领导对此要高度重视,单位要克服时间紧、任务重、培训人员缺乏等困难,选派在一线工作的业务骨干进行学习培训;三是举办专题讲座,例如“全员成本管理论坛”、“全员成本管理专题讲座”等;四是举办全员成本管理知识竞赛,使全员目标成本管理概念深入人心。

(二) 石化企业全员成本管理制度的完善

1. 完善有关全员成本管理的规章制度。全员成本管理活动需要规范的规章制度来约束,这也是提高全员成本管理水

平的必要条件。市场经济的迅速发展和成本管理体制的逐步完善使得石化企业也应顺应时代发展,不断改善并构建新的规章制度,使成本管理和核算更加细化,从而更好地监督各企业按照规章制度进行全员成本管理活动,使其更加规范。此外,还应加强对全员成本管理活动的监督检查,优化监督管理体系,及时发现问题、改正问题,对不法行为进行相应的惩罚,为全员成本管理的合法性提供有效保障。

2. 适时对全员成本管理体系进行维护。在构建全员目标成本管理体系时,石化企业无法将影响成本变化的所有因素都考虑在内,因为在实践中会随着环境的变化出现很多无法预知的问题。因此,随着问题的不断出现,管理者要不断维护并改善成本管理体系,及时反馈所发现的问题,并对问题进一步讨论分析。例如,可以通过头脑风暴的方式开展成本管理工作会议,让全员参与到成本管理中,发挥每个人的优势迅速制定方案,为全员成本管理系统的稳步运行提供保障。

(三) 构建完整的目标成本管理制度运作程序

1. 借鉴最新的管理制度研究成果。现代的成本管理方式使得全员目标成本管理体系不断完善,这些先进的管理方式都源于不断创新的科学研究成果。因此,石化企业相关部门需要不断创新全员成本管理的规章制度,并结合实际以及客观环境不断吸收先进的研究成果,完善其规章制度。石化企业的各个单位也需要积极借鉴国内外相关的优秀研究成果,不断改善自身的全员成本管理理念和方法,增强全员成本管理体系的科学性。

2. 构建完整的全员成本管理制度运作程序。成本管理体系的有效运作离不开各个模块的统一配合,其中某一模块发生问题会影响到整个体系的运作。因此,为了保障成本管理体系的有效运作,石化企业需要在管理体系构建完毕后、投入使用前就建立一个完整的运作程序,这套程序还应有发生问题能够自行纠错的机制。同时企业还应设立相应的组织部门,并安排具备相关素质和技能的全职人员与兼职人员共同参与,确保机制和程序的良好运行,保证各项成本管理制度和体系的有效运作。

主要参考文献:

- 蔡朝辉,苑翔,武爱平. 全员目标成本管理考核体系研究——基于中国石化管道公司的案例[J]. 财会通讯,2013(11).
刘仁峰. 全员目标成本管理体系的构建与应用[J]. 会计之友,2013(2).
李明玉. 成本企划在我国企业中的应用分析[J]. 财会通讯,2011(35).

作者单位:1.中国石化财务共享服务中心东营分中心,山东东营257000;2.中国石油大学(华东)经济管理学院,青岛266580