

石油化工企业的成本管控研究

曹晓军 张本轩

北京兴油工程项目管理有限公司, 北京 100083

[摘要]石油是推动社会经济发展的重要能源物质。石化企业只有积极做好能源材料开发中的项目成本控制, 才能为石化企业的各项生产活动予以充足的资金, 保持石化建设活动的顺利开展。为此, 文中将对石化工程的项目管理成本进行分析, 明确石化企业工程项目的各项控制措施。

[关键词]石油化工企业; 项目建设; 成本控制

DOI: 10.33142/ec.v6i1.7667

中图分类号: F426.72;F406.72

文献标识码: A

Research on Cost Control of Petrochemical Enterprises

CAO Xiaojun, ZHANG Benxuan

Beijing Xingyou Engineering Project Management Co., Ltd., Beijing, 100083, China

Abstract: Oil is an important energy material to promote social and economic development. Only by actively controlling the project cost in the development of energy and materials can petrochemical enterprises provide sufficient funds for various production activities of petrochemical enterprises and maintain the smooth development of petrochemical construction activities. Therefore, the paper will analyze the project management cost of petrochemical engineering and clarify the control measures of petrochemical engineering projects.

Keywords: petrochemical enterprises; project construction; cost control

随着经济和信息化水平的高速发展,石油资源是宝贵、稀缺的资源。在组织实施石化项目规划、投资、建设和运营管理中,需要以严格、合理的规章制度和全方位科学规范的管理,对石化项目全过程进行监督管理,从而确保整个石化项目的整个项目流程规范、合理,保障了石化工程项目的安全和质量。因此,应做好石油化工企业的成本管理,促进石油化工企业的健康发展。

1 石油化工成本管理的重要性

1.1 提升石油化工企业在现代化市场中的竞争力

从行业来看,同类型单位在社会经济发展过程中竞争激烈,成本发生重大变化的原因基本相同。企业要想进一步提升自己在市场和同行业中的地位,保持竞争力,有必要积极应对引发问题的因素。在石化建设行业的发展过程中,制约行业发展的原因体现在工程项目营运资金上。为维护石化企业的正常运营,进一步提升石化企业在市场开拓中的经济效益,需要有充足的资金为项目运行和实施过程予以有力支持,确保临时资金、人工费、材料费、机械租赁、设备购置等充足。与预想不同的是,石化监理公司在实际运行过程中,经常面临成本紧张的局面。石化企业要想积极应对这一现象,需要在监理中积极做好工程项目实际监理的成本管理工作安排和内控工作,使石化建设企业得以充分保证在石化市场的份额^[1]。

1.2 保证石油化工企业在经济社会中的经济效益

石化企业一定要对项目建设成本费用实施规范化管理和监督,最终做到对建设项目成本和建设运营成本的合

理控制,不断提高企业未来的市场盈利能力,进一步提升业务发展水平。在企业战略发展的过程,需要企业综合考虑项目申报、盈利空间、建设周期成本效益等多方面要素。不断扩大工程项目利润空间,实施成本控制。同时,石化企业需要以增长利润最大化为生产立足点,综合分析各种资源的借助情况,充分把握成本和效益,在石化建设过程中获得更高的综合发展效益。

2 石油化工企业成本控制问题

2.1 成本管理缺乏全面性

企业降低自身固有劳动成本的管理理念和方法不是永远贯彻执行的,而是随着当前社会主义市场经济环境的发展变化而不断改变。多年来,石化企业的运营一直存在着问题,即企业过于重视压减成本,不惜采取一切措施,降低生产成本,对于企业的成本控制缺少全面的认识。这种盲目的方式确实会直接造成社会大量物质资源和人力、财力的浪费。即使是现在新的石油价格机制改革政策出台后,传统的炼油作业方式也未被企业完全淘汰,许多石化企业现在仍在大量提高投资以提高石油成本。这样一来,这些石化企业目前的成本就比较高,相应的收益也比较少。在企业内系统的开展企业成本的综合管理,似乎并没有完全为企业综合设计一个长远的战略规划。全方位管控常被误解,认为全方位管理全公司成本问题的核心是公司财务部门管理的核心问题。事实上,内部财务成本的全方位管理,是全公司的一个核心职责。这不仅仅是一个人或公司一个部门的管理问题。有效的成本管理涉及企业生产、开

发、营销、HSE 等各部门人员的共同参与。

2.2 石油化工企业成本管理意识比较落后

很多石化企业在实施成本管理时, 鉴于分工不明确, 没有依据预定的目标任务及时开展具体任务和分工安排, 成本管理过程中各个操作环节相互间的职责认识不完全清楚, 大多数情况混淆了相关岗位职责; 对成本管理的范围认识不到位, 工作量并不固定。成本管理工作范围扩大造成相关工作职能严重疏漏或过度操作; 成本生产管理中的技术手段十分落后, 大多数企业的生产成本和管理控制手段基本都是根据传统的成本管理技术手段, 无法随着当代技术的进步而更新换代。其中一个最重要的原因是, 企业中大多数是中高层领导, 注重生产管理, 大多数情况忽略了成本。这样做的结果之一可能是员工不能服从公司的领导。大多数企业只注重生产而忽视运营成本, 但企业没有勇气去改变这些现状。

2.3 石油化工企业内部管理的成本一般比较高昂

首先, 领导干部和普通职工普遍对石油成本的高低没有准确的概念了解, 只能满足于石油产量的相对充裕。其次, 随着全球石化企业数量的不断提高, 竞争将越来越激烈, 大部分企业将逐渐开始向集团化的方向发展和完善。因此, 提升自身管理水平的要求必然会不断升级, 显然其成本支出也会提高。二是随着企业经济向集团化发展方向发展, 企业中的成本、管理人员岗位将越来越多, 分工将更加紧张和复杂。成本和支出必然会变成线性上升。并且这必然造成分工越来越不公平合理, 资源越来越浪费, 企业管理者个人工作效率越来越低, 直接造成经济意义上的巨大浪费。

2.4 石油化工企业成本管理信息系统不够健全

随着电子信息的发展, 当今时代已经成为信息时代。当然, 数字化在各行各业的应用正在逐渐普及, 石油企业也不例外。但现阶段, 国家石化企业的信息化应用水平有待提高。目前的成本核算体系仍然是传统的以财务部门为主的体系。这样的系统不能满足现代社会和当今企业的要求。结合国家有关规定, 石化企业构建经济成本管理制度, 主要公开企业的部分财务成本数据以及根据这些数据进行分析的结果。但是, 这样的制度的作用仅限于外部方面, 内部成本管理制度的建立和完善还存在较大问题。尚未制定符合自身应当需要和实际情况的成本管理制度。

3 提升全国石油化工企业成本目标管理效能的办法

3.1 转变思想, 树立现代成本管理新观念

石化企业在进行成本管理决策时, 一定要坚决改变传统观念, 学会对当前石化面临的困难做出准确判断。石化市场竞争复杂, 竞争艰难, 特别是经常受到国际市场环境的影响, 企业自身长期发展目标的选择和重大战略目标的决策更应重视随着时代一起成长, 以长远的战略眼光综合

看待上述问题; 成本目标管理的最终目标是利润的提升。利用科学、经济的成本核算管理运作模式, 强调企业生产的一切成本和费用与投入收益和企业收益成正比, 而不是仅仅强调借助管理降低生产成本环节中的各种投入。进一步提升整个企业的效率, 不能一味强调靠合理节约经营成本来保证年度成本预算目标的完成。从企业生产的科学管理, 到经营和销售服务的科学预算管理, 都要实行全方位的科学部署和控制, 使企业持续发展。

3.2 制定成本管理新标准, 制定发展新战略

成本指标不仅仅指石油企业投入经营的各种资金, 还涵盖各种人力、物力的投入等, 影响到每一位一线员工、每一个职能部门, 几乎影响到企业生产经营活动的方方面面。因此, 石化企业管理者要想成功地控制和管理石油成本, 首先必须制定一连串完善、合理的企业成本目标管控标准, 以进一步提升国家当前石化企业管理的信息化水平。在标准体系方面, 标准体系的建立要尽可能全方位, 对企业成本指标的考核和控制要做到对每个工作部门、每个作业环节都进行全方位的考核和控制。企业要落实奖惩制度, 激发一线员工积极性, 重视企业成本管理的测算, 进一步增强管理者对未来成本发展估算标准正确性的整体把握。制定可持续的成本发展管理战略, 不能再由于任何一个细小的成本环节而对公司发展的长远总体规划方向形成重要影响。进一步增强考核监督和方法, 确保未来成本可持续管理评价标准的实施。

3.3 提高企业设施以及员工技术水平

现阶段, 石油企业要想继续发展, 一定要完全引进先进、成熟的信息科技。与国外同行业相比, 我国的石化企业内部管理的水平还有很大差距。这不仅是因为石化企业系统缺乏比较完善、科学的技术管理和信息系统技术, 也是石油企业管理者自身的技术问题。企业一切正常的经营活动, 离不开全体员工的共同参加, 在成本效益管理领域也应如此。因此, 有必要增强企业员工综合素质的自我培训, 进一步提升每位员工的个人综合职业素质, 不仅要进一步提升全体员工的综合技术水平, 而且还应进一步提高整个企业的凝聚力和整体协作能力的默契度。

3.4 建立责任成本考核体系

责任成本管理未能分清责任, 长期以来一直是规模较大的石化企业财务预算管理中最普遍、最容易出现问题的环节。构建企业责任成本控制分析评价评价指标体系, 确保企业管理者全方位、准确地了解集团各部门的集团年度成本目标计划要求是否符合要求, 细化成本预算, 确保企业财务可控各发展阶段责任主体成本工作的安全有效。采用的考核方式一般是准确划分和界定各类责任主体, 结合责任人员的分类, 对整个企业的各个部门做出明确的规划, 并授权某些相关人员承担相关任务, 规范部门职责范围等; 其次, 要细化和明确每个员工的责任目标, 呈现梯度, 这

样如果公司出现各种违规行为,一般都能够进行问责检查。三是将员工个人责任目标的考核与员工团队绩效指标挂钩,让团队中所有优秀员工都能学习,更有信心、更有动力、更勇于承担责任,积极发展。

3.5 实施全面预算管理,优化精细化成本管控环境

为解决成本控制效率低、企业管理水平低的问题,企业可引入全面预算管理理念,推进全面预算管理,为精细化成本控制营造良好环境。在这样的背景前提下,能够潜移默化地影响员工的思想意识,使员工积极进行精细化成本控制。详情如下:一是增强预算编制。企业需要重视对以往预算数据的分析,借鉴以往预算工作经验,关注实际发展情况,确保预算编制工作的质量。这样,企业就能够更好地规范资金使用,保证成本控制的质量。二是增强预算执行。编制科学预算后,企业应推进预算工作。为防止预算执行跑偏,企业应派专人对预算执行情况进行监督。在这样的背景前提下,预算的价值能够得到充分发挥。三是完善预算管理机制。企业需要从增强成本控制的角度完善预算管理机制。总之,企业应当需要认真研究全面预算管理在精细化成本控制中的作用。

3.6 完善隐性成本核算

企业在进行成本核算时,一定要正视隐性成本的重要性,深入挖掘潜在的隐性成本。隐性成本与当期成本在核算方法上没有区别。关键在于如何将抽象的隐藏成本项目量化,然后用具体的货币来表达。因此,对隐性成本项目的评价应当需要注意:首先,确定影响商品价值、属于隐性成本的成本项目;其次,结合项目的不同特点,科学准确地计算隐性成本项目的货币价值;最后充分考虑隐性成本的动态,随时调整隐性成本,防止出现偏差。需要注意的是,隐性成本具备整体性,大多数项目的成本对象是整个社会经济单位,应当需要计入总成本。同时,在隐性成本核算中,要参照结合隐性成本的特点,合理确定不同隐性成本的范围,注意区分相似或相近的成本,坚持实事求是的原则,科学预测和收集成本分配到正确的成本对象,防止盲目夸大和重复计算隐性成本。

3.7 注意间接成本控制

企业成本主要有间接和直接两部分。鉴于直接成本会

直接影响账面利润,因此企业管理者普遍更加重视直接成本的控制。相反,他们较少关注间接成本。虽然直接成本会对利润形成直接影响,但间接成本控制也会影响企业的整体运营。因此,管理者不应只关注直接的成本控制。还要更加重视间接成本,为企业带来越来越多的融资。此外,管理者在控制间接成本时,还要分析其逐步形成的原因,详细讨论间接成本得以形成的价值,控制一些额外多余的间接成本,才能真正进一步提升企业的核心竞争力。

4 结束语

我国是能源大国,石化企业在国内经济中也发挥着重要作用,每年对石化项目的需求量巨大。因此,对每个石化项目进行全方位、科学、有效、系统的石化项目生产管理,不仅可以全方位进一步提升石油企业的整体综合生产经营效益,也能进一步降低系统性风险,提高石油项目运营水平,最终充分保障石油项目运营的安全和质量。因此,今后在项目研发、生产、运营过程中,一定要学会将先进科学、规范的生产项目组织管理模式与企业项目管理本身的实际相结合,保证企业的经济效益。

【参考文献】

- [1]王春芬.关于石油化工项目采购管理中的成本控制探讨[J].化工管理,2015(20):1.
- [2]陈赞英.石油化工企业工程项目成本管理与控制[J].石油石化物资采购,2019(28):107-108.
- [3]夏元清.关于石油化工项目采购管理中的成本控制研究[J].中国化工贸易,2017,9(9):4.
- [4]闵麒麟.浅谈石油化工企业工程项目成本管理与控制[J].价值工程,2014,33(33):2.
- [5]孟立栋.浅谈石油化工企业工程项目成本管理与控制[J].商品与质量,2016(25):21-22.
- [6]朱益飞.推进油田企业合同能源管理的建议与应用[J].石油和化工节能,2016(8):89.
- [7]成志刚,李卫,曹成.浅谈“合同能源管理”在火力发电厂的应用前景[J].新疆电力技术,2007(3):56.

作者简介:曹晓军(1988.9-),男,西南石油大学,土木工程,北京兴油工程项目管理有限公司,项目管理部副经理,工程师。