

蔡朝辉 著

石化管道行业 全员目标成本管理研究

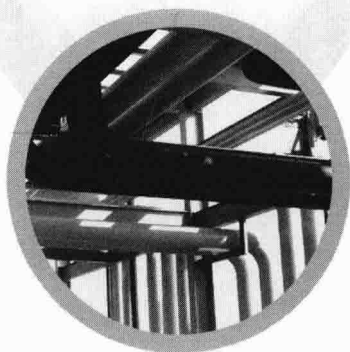
Study on the Overall Target Cost Management
in Sinopec Pipeline Industry



经济科学出版社
Economic Science Press

石化管道行业 全员目标成本管理研究

蔡朝辉 著



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

石化管道行业全员目标成本管理研究 / 蔡朝辉著.

—北京: 经济科学出版社, 2014. 5

ISBN 978 - 7 - 5141 - 4613 - 4

I. ①石… II. ①蔡… III. ①石油管道 - 石油化工
企业 - 工业企业管理 - 目标管理 - 成本管理 - 研究 -
中国 IV. ①F426. 22

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 085387 号

责任编辑: 周国强

责任校对: 杨 海

责任印制: 邱 天

石化管道行业全员目标成本管理研究

蔡朝辉 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

编辑部电话: 010 - 88191350 发行部电话: 010 - 88191522

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: [http: //jjkxcbs. tmall. com](http://jjkxcbs.tmall.com)

北京密兴印刷有限公司印装

710 × 1000 16 开 12. 25 印张 210000 字

2014 年 5 月第 1 版 2014 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 4613 - 4 定价: 48. 00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010 - 88191502)

(版权所有 翻印必究)

**Study on the Overall Target Cost Management
in Sinopec Pipeline Industry**

前 言

石油石化行业作为国家的能源产业和支柱产业，在国民经济中历来占有举足轻重的地位。近年来，随着国民经济的高速发展，我国石油石化行业保持了多年高速增长，但也面临着国内外市场竞争的挑战。在建设国际化综合能源公司的过程中，受资源约束、开发难度和稳产难度越来越大的影响，勘探开发成本、生产成本连年攀升。为此，石油石化企业需要在原油储运和冶炼环节加强成本控制力度，以提升价值创造能力为核心，加强成本控制基础管理，以规范化、标准、精细化成本管理为重点。因此，石化管道行业的成本控制问题将显得越来越重要。

近年来，全员目标成本管理在企业成本控制方面的积极作用在理论界以及实践界都得到了有效地论证。它是以降低成本、提高效益为目的，以系统论、信息论、控制论和组织行为学作为理论基础，以调动人的内在积极性为核心，变产后成本为产前成本，变事后管理为事中控制，制定全员目标成本，进而制定企业总体目标管理体系、控制体系和考核体系，全面加强企业经营管理的一种新型企业管理方法。目标成本管理方法可以使企业控制自己的成本支出，提高企业的生产效率。中石化和中石油都已经开始将全员目标成本管理、全面成本预算等理念在各油田企业推广开来，广

泛应用到生产经营管理的方方面面，成为应用范围最广、使用最多的管理方法之一。但是，从实施情况看，还存在成本预算缺乏准确性和严谨性，成本管理的指标设置不够全面，成本控制方案不够到位、对于成本的考评不够合理等一系列问题。

针对这些问题，本书试图通过对全员目标的制定、分解、核算、控制、分析、考核，有效地调动所有员工对成本管理的积极性等方面，结合管道行业的特殊性，将全面预算管理、作业成本管理、目标成本管理、成本节点管理等先进成本理念进行融合，用于规范站点、科室和管理等部门的成本支出和控制行为，使石化管道行业的成本管理处于规范、精细、有序、均衡的最佳状态。因此，本书研究将结合《中国石化全面预算管理和全员成本目标管理专项提升实施方案的要求》，以某输油处为例，对输油处的各类成本支出动因进行分析，从而建立起标准化、规范化的成本支出分析和控制体系，构建起“目标、核算、控制、考核、改进”五位一体的全员目标成本管理方法体系。

本课题的研究对石化管道行业的成本管理具有如下意义：①探索石化管道行业各部门成本支出的特殊规律，提高成本预算、标准预算的准确性和合理性；②基于业务流程分析，明确岗位工作行为与各项成本消耗之间的关系，使成本发生的必要性一目了然，减少不必要的成本支出；③落实各类成本控制的责任岗位和责任人，形成覆盖全员的成本考核和成本管理网络，增强全员的成本节约责任意识；④明确各类成本间的隶属关系，发现成本控制的关键点，制定面向具体岗位的成本预算、核算、控制、考核的规范方法；⑤建立起持续的成本支出结构优化及控制管理制度，使石化管道行业能在成本精细化管理的基础上不断地提高运营绩效。

本书共分为八章，主要研究内容概括如下：

第一章是绪论，主要介绍本书的研究背景及意义、对国内外关于全员目标成本管理的研究现状进行综述，确定本书的主要研究内容、研究思路和研究方法；第二章是全员目标成本管理体系的基本框架；第三章主要内容是管道行业成本支出规律分析及特征识别；第四章内容是全员目标成本管理的预

算机制；第五章是全员目标成本管理的核算机制；第六章内容主要是全员目标成本管理的控制。第七章内容主要是全员目标成本管理的考核体系；第八章内容是实施全员目标成本管理的长效机制。

作者

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景和意义	1
1.2 国内外相关研究动态	3
1.2.1 国外关于目标成本管理的研究	3
1.2.2 国内关于全员目标成本管理的研究	4
1.3 研究思路和技术路线	6
第 2 章 全员目标成本管理体系的基本框架	8
2.1 全员目标成本管理体系建立的理论基础	8
2.1.1 目标成本管理的理论	8
2.1.2 作业成本法理论	9
2.1.3 节点成本管理理论	10
2.2 现代成本管理理论对石化管道行业成本管理的启示	11
2.2.1 管道行业全员目标成本管理的内涵	11
2.2.2 全员目标成本管理方法建立的核心	13
2.3 某输油处全员目标成本管理体系的框架	14
2.3.1 全员目标成本管理的构建原则	14

2.3.2	全员目标成本管理的责任主体	15
2.3.3	基于系统节点的全员目标成本管理方法体系	17
第3章	管道行业成本支出规律分析及特征识别	20
3.1	石化管道行业目标成本管理的现状	20
3.2	输油管道成本支出规律分析	22
3.2.1	各个部门日常运营成本结构分析	22
3.2.2	部门内的成本构成和变化趋势分析	23
3.2.3	重点成本项目变化规律分析	29
3.3	编制成本项目支出特征识别表	31
3.3.1	日常运营成本的特征识别	31
3.3.2	能耗支出特征的识别	33
3.3.3	专项成本支出特征的识别	34
第4章	全员目标成本管理的预算机制	36
4.1	全员目标成本管理预算的目标	36
4.2	全员目标成本预算的相关成本概念	37
4.3	全员目标成本的定额管理方法	39
4.3.1	编制岗位标准作业手册	39
4.3.2	岗位标准作业成本定额方法	51
4.3.3	编制岗位标准作业成本定额手册	63
4.4	建立面向基层的双向预算机制	68
4.4.1	面向基层的双向预算机制的思路	68
4.4.2	双向目标成本预算实施的原则	68
4.4.3	双向预算机制的实施流程	69
4.5	全员目标成本管理的预算方法	72
4.5.1	运营费用、能耗及动力的预算方法	72
4.5.2	修理费用的预算方法	76
4.5.3	大额专项投入的预算方法	81
4.6	某输油处目标成本预算的实施经验	82

4.6.1 目标成本预算管理的关键措施	82
4.6.2 目标成本项目预算系统的集成	83
第5章 全员目标成本管理的核算机制	86
5.1 输油处现有的成本核算体系	86
5.2 全员目标成本管理的核算流程	88
5.2.1 输油处成本核算主体的责任	88
5.2.2 适应目标成本管理的核算方法体系	88
5.3 全员目标成本管理的核算与监控	91
5.3.1 站队级或机关运营费用的核算与监控	91
5.3.2 班组级能耗费用的核算与监控	92
5.3.3 岗位或个人级主要成本的核算与监控	95
5.3.4 专项成本的核算与监控管理	96
5.4 建立面向基层岗位的精细化成本核算流程	98
第6章 全员目标成本管理的控制	100
6.1 目标成本控制的总体流程设计	100
6.2 建立矩阵式全员目标成本控制模式	101
6.2.1 矩阵式成本控制模式的框架	102
6.2.2 矩阵式成本管理的过程控制	104
6.2.3 某输油处矩阵式成本管理的经验	105
6.3 全员目标成本执行差异的分析	108
6.3.1 全员目标成本差异分析的基础	108
6.3.2 基于全方位对标管理的差异分析方法	110
6.3.3 编制全员目标成本分析报告	114
6.4 全员目标成本控制的双系统保障	117
6.4.1 建立目标成本预算执行控制系统	117
6.4.2 建立基层单位目标成本差异预警系统	118
6.5 设置基层岗位目标成本控制规范	120
6.6 建立全方位的成本控制辅助机制	124

6.6.1	建立完善的两级生产会汇报制度	124
6.6.2	开展深入细致的安全管理活动	127
6.6.3	加强设备精细化管理	129
第7章	全员目标成本管理的考核体系	131
7.1	全员目标成本考核的基础	131
7.2	全员目标成本管理的“三分”考核体系	132
7.3	全员目标成本管理的具体考核方法	133
7.3.1	输油处机关或输油站队的总体考核	133
7.3.2	基层下属班组或机关岗位的考核	137
7.3.3	输油处基层岗位人员的考核方法	139
7.4	建立成本管理相关业务管理过程考核机制	144
7.4.1	加强能耗使用过程的考核	144
7.4.2	其他主要业务过程的考核	145
第8章	实施全员目标成本管理的长效机制	163
8.1	落实全员目标成本管理的“4SDP”理念	163
8.1.1	目标成本标准科学化的理念 (scientification)	163
8.1.2	成本管理方法系统化的理念 (systematization)	163
8.1.3	考核和奖励力争规范化的理念 (standardization)	164
8.1.4	激发员工持续改进的理念 (sustainable improvement)	164
8.1.5	预算和核算精细化的理念 (detailed)	165
8.1.6	成本发生过程控制的理念 (process control)	165
8.2	基于全员智力资源集成的多维创新体系	166
8.2.1	全员目标成本控制技术方面的创新	166
8.2.2	全员目标成本管理制度方面的创新	169
8.2.3	建立完善的创新成果管理机制	172
8.3	培育适应全员目标成本管理的企业文化	174
8.3.1	学习型文化——夯实目标成本管理的基础	174
8.3.2	勤俭办企文化——支撑目标成本管理的核心价值	176

8.3.3 自主创新文化——目标成本管理的持续动力	180
8.3.4 和谐的亲情文化——目标成本管理的润滑剂	180
8.4 输油处实施全员目标成本管理的建议	181
8.4.1 目标成本制定标准要考虑储运企业的特点	181
8.4.2 建立面向基层的预算、核算方法和系统	182
8.4.3 创新成本控制的绩效评价与考核机制	183

绪 论

1.1 研究背景和意义

为实现中石化建设世界一流能源化工公司的战略目标，必须采取措施在石油产业链上的成本控制上占有一定的优势。然而在原油生产上游，我国油田企业的原油产量虽然仍保持稳定，但主力油田已进入高含水、高采出程度、高采油速度的三高阶段，受资源约束、开发难度和稳产难度越来越大的影响，每年都要投入巨额投资和成本弥补递减，维持目前的产量，靠外延扩张提高油田效益的空间正在逐步缩小。同时三采、稠油热采、低品位开发、措施增产等高成本产量所占比例逐年增加，加上物价上涨、企业改革等各种因素影响，勘探开发成本、生产成本连年攀升，投资总额和油田单位完全成本也在逐渐增长。为此，中石化需要在原油储运和冶炼环节加强成本控制力度，以提升价值创造能力为核心，加强成本控制基础管理，以实现规范化、标准、精细化成本管理为重点。因此，管道储运企业的成本控制问题将显得越来越重要。然而，管道企业相对于其他企业，其运输量和运输价格往往受严格管控，其利润空间不能完全由自己掌控，因此，管道运输企业为提高经济，获得更大的盈利空间，就需要强化成本管理，努力降低成本。

近年来，全员目标成本管理在企业成本控制方面的积极作用在理论界以及实践界都得到了有效地论证。它是以市场价格为条件，以降低成本、提高效益为目的，以系统论、信息论、控制论和组织行为学作为理论基础，以调动人的内在积极性为核心，变产后成本为产前成本，变事后管理为事中控

制, 根据市场预测制定全员目标成本, 进而制定企业总体目标管理体系、控制体系和考核体系, 全面加强企业经营管理的一种新型企业管理方法。目标成本管理方法可以使企业控制自己的成本支出, 提高企业的生产效率。中石化和中石油都已经开始将全员目标成本管理、全面成本预算等理念在各油田企业推广开来, 已广泛应用到生产经营管理的方方面面, 成为应用范围最广、使用最多的管理方法之一。很多油田及相关企业建立了各级领导成本管理控制责任制, 加强财务监督和审计监督。试图通过对全员目标的制定、分解、核算、控制、分析、考核, 有效地调动所有员工对成本管理的积极性。这些方面的管理创新对于我国石油产业的成本管理产生了很大的积极影响, 但是, 从实施情况看, 还存在成本预算缺乏准确性和严谨性成本管理的指标设置不够全面, 分解不到位, 成本控制方案不健全、对于成本的考评不够合理等问题。针对这些问题, 理论界和实践界近几年提出了基于系统节点的成本管理方法。这种方法主张对企业成本控制起到核心作用的要素进行重点控制, 从而保证企业内部成本的针对性和有效控制。目前, 这种成本管理方法在石油开采企业的成本管理中取得了较好的经济效益。

虽然管道行业的成本支出规律有其特殊性, 受季节、地理环境、原油特性以及设备性能等非人为因素影响较大, 但不可否认全员目标成本管理方法、系统节点方法也将是优化其成本结构、节约成本支出的重要途径。近年来, 石化管道行业已经开始在企业内部实施目标成本管理, 在能耗节约和资金预算管理方面已经取得了很好的效果。但同时也存在一些问题, 主要表现在: ①现有的目标成本管理机制与输油处成本支出的实际情况存在一些不匹配的地方; ②部分员工对目标成本管理的认识不足, 只知道成本节约的压力没意识到成本节约对企业和个人发展的潜在作用; ③目标成本管理的实施在输油处内部不均衡, 部门单位执行成本管理的力度和方法不够; ④各种成本控制管理方法及其配套制度重点在管理成本支出方面, 显得比较零散和杂乱, 甚至有些方法流于形式, 没有形成一个完整的、可操作性的方法体系。

针对这些问题, 解决的关键在于, 如何结合石化管道行业的特殊性, 将全面预算管理、作业成本管理、目标成本管理、成本节点管理等先进成本理念进行融合, 用于规范站点、科室和管理等部门的成本支出和控制行为, 使

石化管道行业的成本管理处于规范、精细、有序、均衡的最佳状态。因此,本研究将结合《中国石化全面预算管理和全员成本目标管理专项提升实施方案的要求》,以某输油处为例,从实际情况出发,对输油处的各类成本支出动因进行分析,从而建立起标准化、规范的成本支出分析和控制体系。主要可分解为以下几个方面的目标:①以现代成本管理理论为指导,分析和归纳某输油处的成本管理现状及其存在的问题;②建立起成本动因分析体系,明确各种关键成本项目的构成明细、各项成本项目发生的动因、成本对应的作业集合以及成本控制节点和责任岗位等;③从输油处的企业文化、管理制度、成本控制理念及控制过程等角度,提出以成本动因分析体系为基础的全员成本管理机制及对应的实施对策,为输油处构建起“目标、核算、控制、考核、改进”五位一体的全员目标成本管理方法体系。

本研究对石化管道行业的成本管理具有如下意义:

(1) 探索输油各部门成本支出的特殊规律,提高成本预算、标准预算的准确性和合理性。

(2) 基于业务流程分析,明确岗位工作行为与各项成本消耗之间的关系,使成本发生的必要性一目了然,减少不必要的成本支出;

(3) 落实各类成本控制的责任岗位和责任人,形成覆盖全员的成本考核和成本管理网络,增强全员的成本节约责任意识;

(4) 明确各类成本间的隶属关系,发现成本控制的关键点,制定面向具体岗位的成本预算、核算、控制、考核的规范方法。

(5) 建立起持续的成本支出结构优化及控制管理制度,使输油部门能在成本精细化管理的基础上不断地提高运营绩效。

1.2 国内外相关研究动态

1.2.1 国外关于目标成本管理的研究

美国管理学家德鲁克首先提出了目标管理的概念,在《管理实践》中提出了“目标管理与自我控制”的主张。德鲁克认为人们并不是有了稳定的工

作才有目标，而是有了明确的目标才能确定每个人的工作。德鲁克认为在企业的实际生产和经营中，企业的任务和使命应该转化为目标，这样才能做到更好的控制。企业对下面的分公司和每位员工订立目标，并制定相应的奖惩措施，下级的分目标完成，企业的总目标才有可能实现。现代企业的每一个工作领域都应该有自己的目标，特别是企业的财务管理方面，如果有了明确的目标管理可以更好判断资金使用的必要性以及提高资金的合作效率。

克罗尔（Karen M. Kroll）在《目标成本，至上选择》一书中指出，目标成本是企业在一个时间段内，为了达到企业的期望，通过市场调查分析、结果预测、决策制定，充分激发企业的潜力，并照顾到企业的可持续发展。目标成本管理要以目标成本为依据，首先要应用科学的方法和手段制定企业成本管理的目标和要求，再通过对目标成本的制定、分解、控制、分析、考评等措施，对企业日常经营实行综合性、全面性的管理。

总体而言，国外目前对于成本管理和目标成本管理的理论已经比较成熟，但对于成本管理重点环节的控制措施还没有更加深入的研究，而且现有的成本管理理论或成本管理方案在中国目前特殊的市场机制转型环境下也会产生移植失效问题。因此，对于石油储运这类特殊企业的目标成本管理研究，国外在目标成本管理、全员目标管理方面的理论和实践研究成果具有较好的参考价值，但具有可操作性的成本管理方案还应结合中国企业的具体环境进行深入研究。

1.2.2 国内关于全员目标成本管理的研究

国内对于企业目标成本管理，特别是对于石油储运企业成本管理方面的研究起步较晚。目前，由于石油开采、冶炼以及运输方面的成本不断加大，中国石油企业的成本竞争力越来越弱，致使石油有关企业不得不开始注重成本的节约与控制，因此有许多学者也提出了具有针对性的各类成本管理和控制方法。

（1）目标成本的界定及理论研究。汤湘希指出目标成本控制不同于传统的成本控制，将由事后控制转向生产过程开始前的预测、决策、生产准备阶段的事前控制，将不合理耗费和浪费控制在事发之前，同时也使成本方案达

到优化。刘连成、贾殿玲、刘银蕴在《全员目标成本管理法》一文中指出,全员目标成本管理法是以市场价格条件,以降低成本、提高效益为目的,以系统论、信息论、控制论和组织行为学作为理论基础,以调动人的内在积极性为核心,变产后成本为产前成本,变事后管理为事中控制,根据市场预测制定全员目标成本,进而制定企业总体目标管理体系、控制体系和考核体系,全面加强企业经营管理的一种新型企业管理方法。侯克家认为全员目标成本管理改变了由企业生产定产品成本,由产品成本定产品销售价格的传统模式,推行由产品市场价格定产品成本,由产品成本定企业生产成本和全部费用的办法,使企业的管理组织和管理思想发生了根本性变化。将过去财务部门独自管理核算企业的成本转变为全厂处处有成本、事事算成本、人人管成本的新格局。同时,还改变了在事后核算成本的管理办法,实行产前预算成本、产中控制成本、产后考核成本的新举措,使公司逐步走上了根据市场预测制定全员目标成本,进而制定企业目标管理体系、控制体系和考核体系,全面加强企业经营管理的一种新型的企业管理方法的新途径。

(2) 目标成本管理在石油企业中的应用研究。全员目标成本管理方法已经在石油企业的生产、社区管理以及物流方面得到了重视。吴景厚指出全员目标成本管理是石油控制生产成本的一项有效举措,并提出针对石油企业全员目标成本管理的制定方法。李玉梅认为,建立科学的成本控制体系,运用目标成本管理可以更好地控制油田社区成本。在实践方面,我国的油田及其相关企业近些年有不少成本管理方面的创新,中石化和中石油都计划将全员目标成本管理、全面成本预算等理念在各油田企业推广开来。很多油田企业建立了各级领导成本管理控制责任制,加强财务监督和审计监督。通过对全员目标的制定、分解、核算、控制、分析、考核,有效地调动所有员工参与成本管理的积极性。

这些新的成本管理机制对于油田企业的成本管理产生了很大的积极影响,但从实施情况看,还存在油田企业成本预算缺乏准确性和严谨性、现行油田企业成本管理的指标设置不够全面、分解不到位,油田企业的成本控制方面不健全、对于成本的考评不够合理等问题。成本系统节点管理更是近几年油田企业的一个创新,刘英雪认为,对关键节点进行控制就是企业依据总体的目标,在企业的生产经营过程中,选择对企业成本控制起到核心作用的