



企业全员目标成本管理 管理与实践

薄 亮◎著

吉林人民出版社



作者简介

薄亮，经济学硕士，高级会计师，2016年任中石化胜利油田分公司财务资产处副主任会计师，2019年任分公司临盘采油厂总会计师。长期从事分公司成本管理、绩效考核、经济活动分析、重大项目管理、基建投资管理、全员成本目标管理、会计信息管理、资产管理、投资项目前期经济评价等方面的研究和实践工作，有丰富的理论、实践和基层财务管理经验。多次荣获全国企业管理现代化成果一等奖、中石化现代化管理成果一等奖，发表论文数篇。荣获中华全国总工会授予“全国质量信得过班组”、中国石化集团“中国石化财务决算先进个人”等荣誉称号。

企业全员目标成本 管理与实践

薄 亮 著

吉林人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业全员目标成本管理与实践 / 薄亮著. -- 长春:
吉林人民出版社, 2021.6
ISBN 978-7-206-18162-7

I. ①企… II. ①薄… III. ①企业管理-目标管理-
成本管理 IV. ①F275.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2021) 第 124946 号

责任编辑: 郭 威
装帧设计: 姜乐瑶

企业全员目标成本管理与实践

QIYE QUANYUAN MUBIAO CHENGBEN GUANLI YU SHIJIAN

著 者: 薄 亮

出版发行: 吉林人民出版社(长春市人民大街7548号 邮政编码: 130022)

咨询电话: 0431-85378007

印 刷: 长春市昌信电脑图文制作有限公司

开 本: 787mm × 1092 mm 1/16

印 张: 9.25 字 数: 155千字

标准书号: ISBN 978-7-206-18162-7

版 次: 2021年6月第1版 印 次: 2021年6月第1次印刷

定 价: 50.00元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与出版社联系调换。

前 言

全员目标成本管理是以企业长期有效持续发展为导向，以精细管理为抓手，以全面预算管理为平台，以内控管理为手段，根据成本发生的动因找出成本控制的关键点，将管理指标和成本指标有机结合，在成本发生和控制的关键节点上建立目标、程序、措施，并配套相应的考核体系，优化运行，实现成本管理精细化和全员化的目标。通过全员参与制定成本目标、全过程控制成本、全方位管理成本，不断优化目标、分步追赶目标，形成一整套面向全油田、覆盖全业务、贯穿全过程的成本管理体系。

全员成本目标管理是经济指标和技术指标统筹结合的管理，是生产施工作业、标准消耗、目标定额、管理责任相结合的成本管理体系。企业在生产经营管理过程中参照作业成本管理理论，制定生产过程各环节标准成本消耗体系，依靠作业基础的标准成本消耗，预测目标成本定额，进行目标分解，再通过责任主体来落实成本考核奖惩，实现成本管理的全员工参与，全环节控制，全过程分析和全方位管理。在全员成本目标管理中，生产作业是成本管理的对象、标准消耗是成本管理的依据、目标分解是成本管理的基础、责任主体落实是成本管理的保障，四者正好完成一个成本管理循环，突破了全面成本管理的界限，进而引导各级管理者努力开展工作，保证企业目标的实现。

全员成本目标管理是对传统成本控制方法的改进和深化，使得成本管理工作更能贴近实际、更加科学。全员目标成本管理是个系统工程，其实施需要具备一定的基础条件，如市场开拓要积极、生产组织要高效率、生产消耗计量要准确、财务核算监督要真实、考核兑现要到位等等，只有完善了这些基础的管理手段，全员目标成本管理才能够达到其实施的真正目的。

石油钻井工程作为我国能源产业的重要组成部分，它的发展对于整个国民经济的发展和社会资源的利用情况有着直接影响。企业成本水平的高低直接决定着企业获利能力的大小和市场竞争能力的强弱。随着后经济危机时

代的来临，市场竞争更加激烈，传统的成本管理模式的已不能满足钻井工程企业经营的需求。实施全员成本目标管理模式是必然选择，更是迎接国外大石油公司挑战的制胜法宝。

鉴于此，笔者撰写了《企业全员目标成本管理与实践》一书。本书共有四章。第一章对全员成本目标管理进行了概述，涵盖持续推进全员成本目标管理的必要性和意义、全员成本目标管理的含义、全员成本目标管理的特点、全员成本目标管理的框架；第二章阐述了全员成本目标管理的内容，包括全员成本目标管理的内容概述、全员成本目标管理的组织体系、全员成本目标管理的制度体系、全员成本目标管理的指标体系、全员成本目标管理的考核体系；第三章对企业全员目标成本管理控制进行了探究，包括企业目标成本控制的总体流程设计、建立矩阵式企业全员目标成本控制模式、企业全员目标成本执行差异的分析、企业全员目标成本控制的双系统保障、设置企业基层岗位目标成本控制规范、建立全方位的企业成本控制辅助机制；第四章对以东部某油田为例的全员成本目标管理实践进行了探索，涉及东部某油田成本管理的现状及成效、东部某油田现行成本管理的不足以及东部某油田成本管理系统的优化及措施。

笔者在撰写本书的过程中，借鉴了许多专家和学者的研究成果，在此表示衷心感谢。本书研究的课题涉及的内容十分宽泛，尽管笔者在写作过程中力求完美，但仍难免存在疏漏，恳请各位专家批评指正。

目录

第一章 全员成本目标管理概述	1
第一节 持续推进全员成本目标管理的必要性和意义	3
第二节 全员成本目标管理的含义	6
第三节 全员成本目标管理的特点	9
第四节 全员成本目标管理的框架	11
第二章 全员成本目标管理的内容	23
第一节 全员成本目标管理的内容概述	25
第二节 全员成本目标管理的组织体系	27
第三节 全员成本目标管理的制度体系	35
第四节 全员成本目标管理的指标体系	43
第五节 全员成本目标管理的考核体系	70
第三章 企业全员目标成本管理控制探究	91
第一节 企业目标成本控制的总体流程设计	93
第二节 建立矩阵式企业全员目标成本控制模式	94
第三节 企业全员目标成本执行差异的分析	99
第四节 企业全员目标成本控制的双系统保障	107
第五节 设置企业基层岗位目标成本控制规范	109
第六节 建立全方位的企业成本控制辅助机制	110
第四章 以东部某油田为例的全员成本目标管理实践与探索	113
第一节 东部某油田成本管理现状及成效	115
第二节 东部某油田现行成本管理的不足	116
第三节 东部某油田成本管理系统优化及措施	120
结束语	135
参考文献	137

第一章

全员成本目标管理概述

第一节 持续推进全员成本目标管理的必要性和意义

一、持续推进全员成本目标管理的必要性

建设并持续推进全员成本目标管理，是公司提升成本管理水平、增强企业竞争力的重大举措，也是促进油田企业持续有效发展，打造上游长板的迫切需要。

(一) 适应经济发展的需要

在市场竞争日趋激烈、经营压力增大的情况下，企业实现可持续发展的根本在于成本的优势，成本有优势，竞争有实力。钻井工程企业生存和发展的关键是企业成本实力，近年来，石油工程企业管理者越来越重视企业成本管理，积极实施低成本管理战略，大力推行先进管理理论方法，成本管理水平有了明显提高，但是相较于国际上先进、科学的管理方法与手段，我们对成本管理的创新能力还比较落后、成本管理方法仍有许多不足。在钻井工程企业推行全员成本目标管理是非常必要的，只有扎扎实实抓成本，为管理奠定坚实的基础，企业才能实现健康发展。

(二) 改善粗放管理的需要

在经济飞速发展的今天，石油工程企业逐步扩大经营规模、拓展经营领域，管理层级逐渐增多，管理的范围逐渐扩展，管理的幅度逐渐加深。正因为组织的错综复杂，专业的难度性大，由此带来的现实情况是，对现场基层了解及时性不足、对生产掌握清晰度不够、对经营方向性把握不准。全员成本目标管理就是从岗位入手，精细成本控制，做到“人人有参与、人人有压力、人人有管理”的理念深入人心。钻井工程企业要实现“科学管理”，就要把全员成本目标管理作为长效机制持续深入推进推广，把全员成本目标管理理念和方式方法始终贯穿于企业生产经营的方方面面，将粗放式管理改变

为精细化管理，实现成本管理的切实进步。^①

(三) 实现社会效益的需要

钻井工程的竞争是商品价格竞争的延续，价格的竞争归根结底是成本的竞争，成本居高不下，竞争力弱，成本价格低廉，竞争力强。钻井工程企业推进全员成本目标管理是向内部管理要效益、提升成本竞争力的内在需求，是钻井工程企业增强市场竞争力的有效途径。在市场经济条件下，石油钻井工程企业的命运和广大员工的利益密切相关，从短期来看，石油钻井工程增收增效、职工收入必然得到增长；从长远来看，石油钻井工程能够实现低成本，高效益，可持续性发展，企业员工的个人利益将能够长期获得保障，社会效益也会得到显现。实施钻井成本全员成本目标管理，符合员工切身利益。

二、建设并持续推进全员成本目标管理的意义

某油田公司上下高度重视并不断加强成本管理工作，相关成本管理制度和指标体系逐步建立，降本减费和挖潜增效的力度不断加大，成本管理水平不断提高。2009年底，中国石油化工公司工作会议明确提出大力推进全员成本目标管理。2010年5月公司专门下发了《持续推进全员成本目标管理总体方案(试行)的通知》(某油田财〔2010〕246号)(简称《总体方案》)，要求在全系统持续推进全员成本目标管理，提升企业盈利能力。按照公司的统一部署，事业部下发了《关于印发〈全员成本目标管理实施方案〉的通知》(石化股份油财〔2010〕86号)(简称《实施方案》)，部署安排油田企业的全员成本目标管理工作。全员成本目标管理在油田企业的推进具有深远的理论和现实意义。

(一) 有利于强化企业的核心竞争力

全员成本目标管理是公司从发展战略高度出发，在全系统持续推进成本管控机制，把成本管理作为发展战略的一部分，明确成本管理的基本任务，切实控制各项业务成本快速上升的势头，努力提高企业的核心竞争力。

^① 陈友生. 石油钻井工程全员成本目标管理的应用研究[J]. 化工管理, 2020(22): 4—5.

(二) 有利于健全成本管理制度

全面清理完善现有各项成本费用管理制度，修订不符合管理要求、滞后于管理实际的制度，补充要求不明确、内容缺失的制度。按照全面性、指导性和可操作性的原则，进一步完善各项成本费用的管理规定，明确各项成本费用的管理职责、管理流程审批程序及审批权限。

(三) 有利于深化全面预算管理

推进全员成本目标管理是当前开展的全面预算管理工作的深化和细化，是进一步加强成本精细管理，提高全面预算管理水平的的重要举措。围绕企业生产经营活动的全过程，将全口径成本费用纳入预算范围，实行事前预算、事中控制、事后分析、期末考核的全过程管理。按照“谁管理、谁控制、谁负责”的原则，将成本费用项目按照属性、环节逐一分解落实到责任部门，实行归口管理。

(四) 有利于推进标准成本管理

全员成本目标管理有助于更加科学地推进标准成本。全面开展成本费用分析和测算工作，按照单位消耗标准、单位消耗价值，形成以单位消耗标准和单位消耗价值为核心的费用标准管理体系。

(五) 有利于强化费用精细管理

坚持费用集中管理，物资设备、大宗办公用品实行统一招投标、集中采购，形成规模效益。加强源头管理，强化项目监审，控制不合理投资和没必要改修，降低修理费支出。积极推进科技“推进器”作用，实现科技降费。

(六) 有利于强化成本费用分析

进一步健全分析制度，完善分析内容，创新分析手段，强化分析效果，利用 ERP 系统按成本中心明细核算的便利条件，通过与历史数据、行业内同类单位的仔细对比，发现管理存在的问题和薄弱环节，积极寻找降费空间。紧贴环境变化，开展专题分析和异常分析，从结果分析延伸到过程分析，从

数据指标分析延伸到经营行为分析，提高成本费用分析的实用性和科学性。

第二节 全员成本目标管理的含义

全面成本管理是以生产经营管理的科学性为依据，建立由全员参与的、生产经营全过程的、全面的成本管理体系，并调动全员智慧，发挥全员积极性，让各部门全体员工树立严控成本意识，自觉改善降低成本，使管理层与各部门员工具有降低成本的一致性，争取在最低成本状态下，保障生产管理与组织运作的进行。全面成本管理的核心是价值链分析。全面成本管理立足于长远的战略目标，致力于培植企业核心竞争力。为了达到这一目的，需要了解并运用价值链这一有效的战略性分析工具。价值链是一系列由各种纽带连接起来的相互依存的价值活动的集合。在这里，价值是指买方愿意为企业提供给他们的产品所支付的价值，价值活动是企业所从事的物资上和技术上的各项活动。波特教授将其划分为基本活动和辅助活动两大类：前者如内部后勤、生产作业等，后者如采购、人力资源管理等，二者皆可进一步划分为若干显著不同的具体活动。^①

一、全员成本目标管理的产生背景

全员成本目标管理就是在企业全面预算的基础上，根据企业的经营目标，在成本预测、成本决策、测定目标成本管理的基础上，进行目标成本的分解、控制分析、考核、评价等一系列成本管理工作。它以管理为核心，核算为手段，效益为目的，对成本进行事前测定、日常控制和事后考核，使成本由少数人核算到多数人管理，成本管理由核算型转变为全员管理型，将产品成本由传统的事后结算发展到事前控制，为各部门控制成本提出了明确的目标，从而形成一个全企业，全过程，全员多层次、多方位的成本管理体系，以达到投入少、产出多，获得最佳经济效益的目的。它是企业降低成

^① 赵天华. 浅析我国石油企业战略成本管理[J]. 对外经贸, 2012(8): 118—119.

本、增加盈利和提高企业管理水平的有效方法。^①成本目标管理起源于日本汽车业，日文原名为“原价企划”或“成本企划”。^②20世纪以来，国内很多大型企业开始结合自身经营管理特点，进行成本目标管理方面的探索，在加强成本管理的同时，降本增效取得了一定成绩，先是机械工程企业拓展了成本目标管理的内涵，实行全过程成本目标管理，到了90年代，邯郸钢铁集团形成了本企业独有的全员成本目标管理，胜利油田2010年开始以其滨南采油厂为试点，建立了一套细化到成本管理单元，具有胜利油田特色的优化系统、持续改善的全员成本目标管理方案。

二、全员成本目标管理的内涵

全员成本目标管理的内涵是指以决策层、管理层和全体员工为主体，以提升油田企业价值为导向，以成本目标管理为核心，以生产经营全过程为对象，以精细化管理为主要手段，围绕油田企业战略目标实现，通过体系、机制和制度的健全完善、系统优化和持续推进，提高成本管理水平，增强油田企业的核心竞争力。

(1) 发动油田企业全体管理人员、工程技术人员和生产人员等，全员参与成本目标管理；

(2) 以目标管理为导向，把岗位目标与油田企业目标结合起来，建设一整套综合性指标，将设计、技术、采购、生产、销售、管理等各项工作，通过成本目标管控机制，把油田企业的专业成本控制工作和群众性成本控制工作结合起来，明确每个员工、每个部门在成本控制中的职责、各项费用开支标准、成本目标；

(3) 在优化业务流程的基础上，打造标准操作流程，划分关键控制节点，控制标准操作成本，执行标准操作流程，并用对标指标进行重点管理和考核；

(4) 建立一整套全员成本目标管理的考核评价机制，通过对标、评标、追标对油田企业的进步程度、贡献程度、领先程度进行综合评价，促进成本持续改进，增进效益；

^① 张庆旺. 浅析全员成本目标管理在中国石化的应用 [J]. 会计师, 2012(02): 70—71.

^② 杨斌. 油田企业推进全员成本目标管理的几点建议 [J]. 经济研究参考, 2012(16): 42—44.

(5) 建立全员成本管理考评奖励与年度绩效考核的联动机制，将全员成本管理重点评价指标改进程度，纳入单位年度成本指标考核目标，加大奖励约束力度，推动成本管理水平的提高。

三、全员成本管理的外延

全员成本管理的核心是“人人参与成本，个个追求效益，细化内部成本费用核算，实现成本管理目标”。在具体操作和落实的过程中，不同的油田企业采取的措施各不相同，使得全员成本管理表现出来的形式呈现多样化。油田企业以全面预算管理为主线，以“比学赶帮超”和全员成本管理为抓手，牢固树立过紧日子思想和“优化无止境、挖潜无极限”的经营理念，加强预算执行过程中的监督、检查和考核，通过不断探索和实践，涌现出了胜利油田“预算管理到过程、经营管理到区块、精细管理到节点、作业管理到单井”、江苏油田“精细管理、内涵发展”、胜利油田纯梁采油厂“系统节点”精细化管理、西北分公司采油一厂“先算后干、干中要算、干后再算”、中原油田采油五厂“全员量化考核”经营绩效考核机制、河南油田采油一厂“标杆化管理”、江汉油田江汉采油厂依托“网络信息技术，拓展全员成本管理幅度”等一批行之有效、符合油田企业自身实际的全员成本管理经验和典型。这些全员成本管理的具体表现形式是油田企业将“全员成本管理的经营理念”植根于生产经营的全过程，是“全员”“精”和“细”等理念在生产经营实践中运用取得的实际效果及表现。

表 1-1 全员成本管理的内涵与外延

内涵				外延
主体	导向	核心	对象	主要手段
决策层、管理层和全体员工	提升企业核心竞争力，强化成本管控	以人为本、成本管理、精细化节点控制	生产、经营全过程	精细管理、系统节点精细管理、“先算后干、干中要算、干后再算”“全员量化考核”经营绩效考核机制、“标杆化管理”
综合目标：围绕企业战略目标实践，通过体系、机制和制度的健全完善、系统优化和持续推进，以提高成本管理水平，增强企业核心竞争力。				

第三节 全员成本目标管理的特点

油田企业全员成本目标管理就是实现“全员、全过程、全方位”的成本精细化管理。其特点如下：

一、具有长期性

企业成本管理的目的是取得长期保持的竞争优势，以便保证企业长期生存和发展，立足于长远的目标战略。传统的成本管理则注重于眼前短期的成本管理，没有从长远的持续降低成本的战略考虑，属于战术性的成本管理。^①

二、具有成本管理视角的战略性的

全员成本目标管理是从企业战略高度出发，分析、控制和改善企业成本结构和成本行为，以提升企业的竞争力并保持企业长期的竞争优势。它关注内外部环境变化，从培养、维持和提高企业竞争优势的角度出发，同时重点关注内部的成本管理模式对企业竞争地位和竞争优势的影响，选择最佳的战略方案，并提出相应的成本管理策略，促进企业整体目标的实现。

三、具有成本管理范围和内容的全面性

全员成本目标管理不再是单纯的生产成本控制，而是贯穿于企业物资采购、生产运行、产品销售等生产经营全过程，是产品生命周期全过程和全方位的成本管控。在目标的制定过程中，重视人的因素，以人为本，强调全员参与，企业全体员工，包括领导干部、管理人员、产品研发人员、工程技术人员和生产人员都负有成本控制责任，人人参与，人人负责，营造企业自主、平等、自治的氛围。

^① 鞠伟. 胜利油田实施全员成本目标管理的实践与思考 [J]. 胜利油田党校学报, 2012 (05): 125—126.

四、具有成本管理方法的综合性

全员成本目标管理是一种综合性的成本经营管理，引入了战略成本、价值管理等先进理念，以目标成本管理为核心，结合全面预算管理、责任成本管理、标准成本管理等具体方法，从宏观和微观两个层面对企业成本管理进行拓展和深化。

五、具有成本管理机制的持续性和动态性

全员成本目标管理是一个系统优化、持续完善的成本管理长效机制，这就要求企业成本管理指标体系、责任体系、考核奖惩体系以及相应的规章制度相对完善和稳定。另一方面，全员成本目标管理作为一个管理系统，不是一成不变的，它通常是与公司的战略和组织结构相适应匹配的，当公司战略或组织结构发生变化时，就需要全员成本管理控制的内容和管理方式做出相应的调整；其次，随着市场环境的变化，技术创新的深入以及生产技术水平的持续提高，各成本管理单元制定的目标成本需要不断地修订和完善，以此实现指标数据的动态优化和滚动更新，引导成本管理的持续深入；最后，全员成本目标管理有近期、中期和长期的成本目标，强调的是对不同阶段目标的动态追赶，是面向未来、永无终点的成本改善。由此可见，全员成本目标管理体系又具有动态性特征。

六、塑造了全员参与的动态管理理念

全员成本目标管理是油田企业在目标成本管理理念上更加深化地强调“全员参与、全过程、全方位、全额”成本管理的管理理念。全员成本目标管理运用动态的目标管理方法，全体员工共同履行成本控制责任，通过循环递进的“追标、创标”，调动每一位员工的主动性、能动性，促进成本持续改善。

七、强调“精细化节点”的管理理念

全员成本目标管理强调“精细化节点”管理理念，包含两层含义：一是“精细化”全员成本责任体系的建设，以实现人人有成本，人人有责任，人