

广州石化全员目标成本管理的实践

周 峰 赖永福

中国石化股份有限公司广州分公司(以下简称广州石化)身处改革前沿,在追求做大、做强、做优的同时不断创新和探索具有自身特点的成本管理模式,逐步形成了以多层级的梯度管理、多体系的层递管理、多维度的预算管理、多元化的辅助管理为主要内容的成本管理体系。

一、多层级的梯度管理

多层级的梯度管理关键在于建立了横向到边、纵向到底的管理体系,横向囊括了所有管理单元和业务内容,纵向覆盖了不同管理层级和不同管理使命。公司将管理层级划分为公司、部门(作业部)和装置三个层级。按职能分工及权责划分,公司层级的管理焦点为战略成本,从宏观上思考战略问题,解决的是方向性、战略性的问题;部门(作业部)层级的管理焦点在于运营成本与费用控制,重点围绕战略成本目标制定行动方案,解决的是如何将战略目标、企业愿景转化为具体目标与管理导向的问题;装置层级则重点关注成本行动的落实,解决的是如何落实目标与导向的操作问题。以上管理焦点以及对应的管理使命构成了一个完整的、多层级的梯度管理体系。

1. 公司层级聚焦战略成本。一直以来,广州石化历任领导都在不断思考关乎企业前途和职工命运的两大基本问题,即生存和发展。从2006年开始,投入约9亿元建设S-ZORB等装置,进一步优化清洁生产的环境。虽然短期内在一定程度上增加了生产成本,但从长远看则是一项永续生存的基础工程。生存是基础,发展才是硬道理。要发展,就要盈利。针对加工规模不够大、装置配备不经济、一体化程度不够高、产品结构不合理、设备老化维护成本高、技术经济指标不够理想等问题,公司制定了“外延扩大、内涵发展”的思路,分期分批有计划地推进建设发展工作。在“十一五”期间,实施了千万吨级炼油改扩建工程,一次加工能力达到1350万吨,同时配套建设了焦化、加氢等装置,扭转了油品供给能力与市场需求不匹配的情况,实现了保市场、降成本、增效益的基本目标。

2. 部门层级聚焦运营成本。部门层级领导的管理使命是让“做大、做强、做优”具体化,用“做实、做细、做精”来

保障和配合总体目标的实现,具体做法是做好“四坚持四重点”: (1) 坚持用综合的思维、全局的观念,重点治理三种现象:降低小指标、拔高大指标的“压小增大”现象;大的不会管、小的死命抠的“抓小放大”现象;减少一块费用、冒起一块成本的“此消彼长”现象。(2) 坚持区别对待、覆盖全面的管理原则,重点落实两种策略:把握成本结构,重点落实原油、资金、税务等主要成本但不忽视其他比重较小项目的“抓大管小”策略;分析作业贡献,重点落实促进高效作业、限制低效作业的“促高限低”策略。(3) 坚持投资导向、资源配置原则,重点把握投资次序两个优先:关乎企业生存的环保项目、企业发展的千万吨级改造等紧要项目优先;关乎质量升级、结构优化等高增值项目优先。(4) 坚持价值评价、成本效益原则,重点关注成本形成机制:摒弃成本控制绝对化,关注成本投入的效益贡献;摒弃成本评价机制僵硬化,用EVA的观点进行价值评价。

3. 装置层级聚焦生产操作。成本目标要实现,根本落脚点在基层和现场。广州石化在设计指标时认真思考“什么指标贴近现场”、“什么指标反映工作绩效”、“什么考核方式焕发降本激情”三个问题,真正实现指标管用和可控。对于生产操作单元,一般下达以下四类指标:成本费用等财务指标;三剂消耗、燃料消耗等物质量指标;产品收率等经济技术指标;安全环保等生产指标。财务指标让成本压力直接转递,其他三类指标又提供了成本控制的导向与抓手,既输送了压力,又提示了压力疏导的路径。在考核时则做到:(1) 杜绝分摊责任、模糊焦点、没有相关性的挂钩考核,指标直接向实际责任部门下达。(2) 界定安全事故的范围和认定标准,执行安全事故一票否决。(3) 运行问责系统,在过去“严考核、硬兑现”的基础上加上一条“实问责”。(4) 考核体系具有可操作性与稳定性,体现“严、细、实、恒”的原则。

二、多体系的层递管理

广州石化在全面预算指导下对分解的成本进行层层递进的目标管理,即建立三大体系:保障体系、挑战体系和定位体系。

1. 上级下达考核指标的保障体系。考核指标的保障体系就是以上级下达考核指标值为基础编制的预算体系。该指标体系的最大特点是“努力能实现”，如能做到“不发生安全事故、不弱化优化操作、不降低管理水平”，实现基础目标的可能性就大，广州石化将该指标称为“确保目标”。

2. 本企业先进性指标的挑战体系。挑战体系是在保障体系的基础上参考历年来本企业历史先进指标而设定的预算体系。这个体系是在对历史先进指标进行比较分析、总结归纳的基础上，提炼出可复制的成功经验或从过去的具体实践中寻找降低成本的突破口。当然，前述保障体系的指标大部分体现了历史先进水平，要实现挑战体系的“奋斗目标”则需要是在现行运作的基础上充分挖掘、释放与发挥潜能，对生产经营过程中存在的效益盲点、漏点进行改善与改良。

3. 企业在行业内的定位体系。“行业内处于什么位置”是企业管理水平在行业内排位的直观表现。因此预算体系必须要建立一个行业内的定位体系，即通过建立“赶超目标”为导向的预算体系，清楚表达行业内的定位诉求。集团总部每月对关键指标进行排名，建立较好的参照系；采取“谁先进、学习谁”的做法，派人多次深入茂名、镇海、齐鲁、扬子等企业进行学习调研，然后结合企业实际进行借鉴与内化。

三、多维度的预算管理

全方位的预算管理就是多维度的管理，集团总部在机构条线预算的基础上尝试将业务线、产品线、装置线等维度纳入管理，从不同视角检视目标实现的路径、方式和进程，进一步推动内部资源的配置和内部激励机制的完善。

1. 业务线。与总部预算管理体系相适应，对炼油、化工两大系列进行独立预算管理。根据两大系列的工艺原理和成本结构的不同特点，实施不同的预算管理模式。考虑到炼油生产的连续作业及产品复杂，成本控制从整体成本（即完全费用）和个体成本（即装置成本及单项成本）两个方面进行，重视任何个体成本的增减变化对总体成本及总体效益的影响分析，实现个体受控、整体优化的目标。而化工生产的工艺路线相对单一及工艺安排相对灵活，在控制完全成本的同时重点向边际成本管理倾斜，随时根据市场变化趋势及具体牌号产品的价格走势，分析边际成本并以边际效益最佳为原则组织生产活动。

2. 产品线。根据市场判断对工艺路线及产品结构进行优化的基础上，实现不同产品的预算分解，并实时跟踪、及时反馈、定期分析。产品结构及数量的安排对成本控制、效益实现至关重要。分解产品成本，使责任主体能关注任何工艺及设备参数、生产安排等变化对产品成本的因果关系。

3. 装置线。广州石化从2009年开始在学习扬子石化基

础上结合实际开展装置模拟利润核算。利用信息系统，合理界定装置交接边界，建立装置内部核算及信息系统，将市场信息引导进现场，促进车间加强精细化操作，挖潜增效，形成“班班算效益、人人算效益”的成本效益意识。

四、多元化的辅助管理

预算管理的推进得益于IT系统和智囊系统的良好运行。IT系统让很多相对复杂的预算思路变成现实，智囊系统的建立又让技术改进、管理改善得到支撑。

1. IT系统。广州石化推行了ERP、MES、TBM、PIMS等IT系统，这些系统的建立与整合，建立了全闭环的生产经营动态信息管理系统及预算决策支持体系，在一定程度上消除了“信息孤岛”和“部门墙”的现象，初步实现了经营管理规范化、生产运行最优化、过程控制智能化、在线监督常态化、重大决策科学化的目标。

2. 智囊系统。除了科协及技术开发中心等常设科研机构外，还针对重大问题成立了专项课题组等形式的智囊系统，充分发挥各领域专家的智慧。2010年为了进一步提升炼油经济技术指标和效益，成立了提升炼油绩效专家课题组，重点对炼油工艺总流程、单装置工艺以及与公用工程的总体平衡与优化三个方面进行诊断，提出了21个具体项目的提升与优化项目，2011年上半年实施19个，增效7400多万元。■

（作者单位：中国石化广州分公司

华德石化有限公司）

责任编辑 刘黎静

● 简讯

2011年中澳会计与财务 国际学术研讨会在武汉举行

不久前，2011年中澳会计与财务国际学术研讨会在中南财经政法大学举办。中国会计学会副会长、中南财经政法大学学术委员会主席郭道扬教授，中南财经政法大学副校长刘可风教授、西澳大利亚审计局Colin Murphy总审计师、南京审计学院副院长王金会教授、科廷大学会计学院院长Glennda•Scully教授、中南财经政法大学会计学院院长张龙平教授等出席本次论坛开幕式并致辞。与会专家学者们以国际财务报告准则的最新进展与全球经济发展为主题，就会计与审计面临的新课题、公司治理与财务管理、国际会计的新动向、会计教育改革等话题进行了深入讨论和交流。

（本刊记者）