

中原油田成本目标管理体系的构建

郭延山

成本管理是企业生产经营管理的核心内容,贯穿于企业生产经营全过程。中国石化近年来将“打造世界一流能源化工公司”作为核心目标,所属企业控制成本的自觉性愈加强。中原油田作为东部老油田企业,开采成本不断上升,全面推进全员成本目标管理,以提高成本管理水平,确保企业盈利势在必行。中原油田采油四厂在不断的探索过程中,逐步构建了全员成本目标管理的五个体系,实施效果显著。

一、文化引领为保障

在继承和创新传统先进企业文化的基础上,中原油田采油四厂提出了“抓一流管理,创一流效益,带一流队伍,干一流事业”的共同愿景,并创建文化长廊、党建工作室、改善经营管理建议工作室等,广泛宣传企业愿景所蕴含的深刻内涵,让每一位员工明白“如何参与企业管理”、“如何提高生产效益”、“如何爱岗敬业争创一流”,激励员工在平凡的岗位上创造出不平凡的业绩。所有员工围绕降本增效献计献策,逐项落实并奖励,职工的主人翁责任感和被认知度得到明显加强。同时,在油藏经营理念的指导下,提出“大文化”的概念,将执行文化、精细文化、创新文化、制度文化与企业效益、个人得失结合起来,逐步形成了“我们采掘的是奇迹”的发展理念,为助推采油厂控本增效、科学发展提供了强大的文化支撑和精神动力。

二、指标体系是基础

1. 横向上,分解总指标到管理部门

中原油田采油四厂树立了“所有成本都可控”的理念,根据成本的控制主体不同,横向上将厂级成本指标分解为90余项,落实到27个管理部门。比如,把折旧费用细分为油气资产折耗和固定资产折旧,分别与储量和产量管理部门、投资管理部门挂钩落实责任;将材料费按照不同的控制主体细分为入井三大料、入井采油化工料、汽车配件等近20项;将修理费细分为设备修理、电器修理、地面维修等6项。通过横向上细化分解,增强了成本指标的可控性,尽可能避免控制责任的交叉现象。

2. 纵向上,细化分指标到基层各级

根据工作性质不同,将所属单位分为油气生产、辅助生产、科研单位、后勤服务四类。其中:油气生产单位(油藏区)下设班站,班站直接管理到单井单台设备;辅助生产单位(大队)下设小队、班组,班组管理到具体消耗设备。将成本总指标在纵向上细化分解到每个单位、每个小队、班站直至每口井、每台设备,形成了自上而下、条块结合,覆盖所有消耗点的成本指标体系。

三、责任体系是关键

中原油田采油四厂结合生产过程,将成本指标控制责任按成本项目和费用要素进行细化分解,交叉建立成本控制

节点,根据可控程度将控制责任细化落实到部门、基层单位、班组直至具体岗位,形成了纵横交错、点面结合的全员成本目标管理责任体系。具体如下:

1. 厂级成本管理责任

成立预算管理委员会,由领导班子及相关部门组成,负责审定成本指标的具体内容和数值。对应各项成本总指标,明确了20个主管责任部门,并与分管厂领导共同负责,对具有共同控制而无法细化分解的成本指标,根据权重明确责任主次和大小。

2. 基层单位成本管理责任

基层油气生产单位、辅助生产单位、科研单位和后勤服务单位,将成本费用控制责任结合成本指标逐级逐项细化分解到区部及领导、基层小队及领导、班站和具体岗位四级,并逐级签订成本目标责任书,纳入全厂绩效考核制度,严格落实管理责任。

3. 项目组成本管理责任

根据工作性质和成本支出较大等特点,成立井下作业、电力治理及节能降耗、青苗赔偿、大修、压裂等10个项目组,集中技术优势,加大对重点成本费用的管理。项目组实行组长负责制,与厂长签订目标责任书。项目组成员按照分工对承包的成本指标负责。

4. 单项费用管理责任

为发挥专业管理的优势,各部门建立了单项费用管理制度,对材料费、电费、作业费、修理费、运费、差旅费等进

行单项管理,把相关管理责任和费用指标压力逐级分解落实到基层单位或专业管理人员。

四、过程管控为手段

1. 建立技术分析与技术决策机制

首先,完善论证决策程序,建立项目经济评价管理制度。按照工作性质,成立项目经济评价组,按项目内容和费用大小实行分级管理、分级决策、分类评价。其次,强化对专家的考核,提高措施项目决策质量。对评审专家实行动态管理,每月对其决策符合率进行评价排名、公示,对前三名进行奖励,连续两个季度排名倒数第一且个人决策符合率低于70%的,正式专家降为列席专家,列席专家取消资格。年度对决策符合率进行综合评价排名,个人决策符合率低于70%的,正式专家降为列席专家,列席专家取消资格。

2. 不断优化生产工艺和工作量

(1) 优化注水采油结构。对所有注水井的注水压力、有效性进行分析评价。(2) 优化电力管理。一是对所有用电设备评价工作时间,对能够间歇工作的设备,梳理制定间歇工作制度,避开高峰电价的时段进行生产;二是对所有用电设备开展匹配性分析,优化调整设备组合,避免“大马拉小车”现象;三是优化电网及设备,淘汰高耗能设备,完善无功补偿装置,并推行太阳能等清洁能源。(3) 优化施工工序。超过5 000元的施工项目,要求负责部门出具经济评价报告,提供多方案比选,严格按程序开展经营决策。对特种车辆施工严格派工单管理,完善激励制度鼓励操作人员满负荷工作,减少跑空和路途里程;对修井施工,技术人员实时跟踪施工进度,及时优化施工工序,鼓励多目的施工工序合并,加大奖励力度。

3. 一体化管理与市场化运作相结合

为提高工作效率和工作质量,对业务关系密切、工作目标一致、责任穿插

不好界定的关联部门和单位,实行一体化管理模式,建立了采油作业一体化、地质采油一体化等5个一体化运行体,完善了考核办法,共同实施,共同承担责任。与此相对应建立了内部模拟市场运行机制,辅助生产与油气生产部门建立了修井作业劳务、特车运输劳务等9类市场关系,合理确定内部结算项目和内部转移价格,明确结算工作负责人,每月25日召开内部结算会,并成立结算协调小组,对结算中存在的争议进行调解仲裁,对推诿结算、虚假结算转移利润现象进行处罚。一体化管理和内部模拟市场结合,完善了利润、成本、效率、质量等方面的考核指标体系,起到了客观反映工作业绩、激发工作积极性的作用。

4. 加强预算控制,深化经济活动分析

在全面预算的框架下,重点加强了成本预算管理,预算编制由单井、单站(班组)、单台设备等消耗点自下而上层层编制、逐级汇总平衡、优化。成本责任部门、基层单位排出年度、月度预算运行表。月度预算控制在运行预算内,超运行预算必须反复优化,确需追加按程序审批后调整,并制定后续补救措施,做到以月保季、以季保年。加强预算执行过程监控,项目实施采取信息化管理,及时录入系统,经营财务部门随时掌控实施进度,进行现场跟踪监督,督促优化生产工序和支出。严格预算考核,每月对成本控制责任部门和单位月度生产成本计划完成率、月度生产资金预算符合率、费用结算及时率、经营指标累计完成情况进行严考核、硬兑现。

建立厂级、主管部门、基层单位和班组四个不同层次的月度经济活动分析会制度,建立分析模板,按照生产过程和费用要素,从价值量分析预算完成情况,揭示开发、生产工作量变化原因,对存在的问题进行详细解剖,制定解决问题的有效措施,同时,对上期制定措施的落实情况进行追溯。开展单项费用的

专题分析,对高成本油藏区块重点分析,通过成本构成、指标对比、效益评价分析,揭示区块高成本根源,综合治理,提高效益。

5. 规范人才队伍管理,控制人工成本

根据经营管理、专业技术、技能操作“三支队伍”的特点,分别建立动态指标与静态指标、目标管理与项目管理、定量考核与定性考核相结合的员工绩效考核体系,将评价考核结果与员工绩效工资挂钩,实现由“按劳分配,多劳多得”向“按效益分配,多创效多得”转变。建立健全岗位竞聘机制,制定岗位竞聘办法和实施细则,对全厂一般管理人员、专业技术人员和基层班站长实行竞聘上岗,形成了凭能力、凭贡献上岗的动态管理模式,激发队伍活力。与此同时,加大生产设备的职能化水平,投入了远程监控系统,减少操作人员数量,并通过自然减员、业务外包、劳务输出等方式,实现减员和分流。

6. 开展“对标、追标、创标”工作

对标指标和标杆建立起来后,积极开展“对标、追标、创标”工作,完善对标工作的考核、公示制度。水平悬殊的建立“帮扶”对子,水平相当的建立“竞赛”对子,与先进水平、历史最好水平进行对比。创建“比学赶帮超”专刊,每月对工作开展情况和考核情况进行排名公示,通过对照找短板,制定措施精管理,努力提升创标杆。

五、激励约束为动力

1. 建立责任目标考核体系

坚持经营责任下沉,实现由注重单一成本考核向注重利润考核转变,由注重油气产量考核向注重效益产量考核转变,由注重工作量考核向注重工作质量考核转变。构建以生产经营核心指标、可持续发展指标、基础管理指标为要素的责任目标“三级考核体系”,将油气产量、成本、内部利润、自然递减等技术经

冶金自动化研究设计院 全面预算管理实践

王社教

冶金自动化研究设计院(以下简称自动化院)创建于1973年,1999年7月改制为中央直属大型科技企业,2006年加入中国钢研科技集团公司,目前拥有国家冶金自动化工程技术研究中心、冶金自动化生产力促进中心及冶金自动化创新基地三大科研阵地和以北京金自天正智能控制股份有限公司为核心的产业体系。自动化院2006年开始启动全面预算管理工作,此后数年时间里,全面预算管理与企业共同成长,不断改进,目前已基本实现了经营目标向全面预算管理的转变,形成能够适应企业发展的

全面预算管理体系。

一、自动化院全面预算管理的主要做法

(一) 构建系统的预算管理组织

自动化院实行分级责任预算管理体制,下级预算管理机构对上级预算管理机构负责。自动化院党政联席会为全院预算管理的最高决策机构,负责自动化院年度预算方案、决算方案的审批。预算委员会是在其领导下实施全面预算管理的最高管理机构,具体负责全面预算的管理工作。预算委员会下设预算管理

办公室,是预算委员会的办事机构,直接对预算委员会负责并报告工作。

(二) 选择编制模式

预算编制模式通常包括以资本预算为起点的投资型、以生产为起点的生产型、以销售为起点的销售型和以目标利润为起点的利润型预算管理模式等。自动化院根据业务特点和实际情况,决定选择以销售为起点的预算管理模式,即:以市场为依托,基于销售预测而编制销售预算;以“以销定产”为原则,编制生产、费用等各职能预算;以各职能预算为基础,编制综合财务预算。

济指标评价到油藏经营管理单元,并逐级分解下达到班组、井站和岗位,级级落实责任,使油藏经营管理理念深入人心。成本指标考核方面,一是对成本指标的责任部门,根据金额大小分四档考核,并体现激励为主;二是对油气生产单位实行完全成本、操作成本、利润考核,对利润创收单位在考核利润的同时,考核百元产值成本含量,对费用控制单位重点考核本单位的目标成本;三是基层单位按照控制能力落实责任主体的成本控制责任,对主管领导和业务组按照节超比例考核,对操作人员将成本指标根据权重折算成薪点进行量化考核。

2. 健全专项补充考核制度

坚持“有奖有罚、奖优罚劣、激励为主”的原则,制定完善专项考核奖励制度,规范全厂各类单项考核、专项考

核,统一考核标准,实现考核奖罚公平公正,每月发布《激励》考核公报。一是制定单项成本考核办法,对单项成本费用,结合生产实际,制定针对性的管理办法,并从专业的角度分别与控制责任部门和岗位人员挂钩考核;二是结合“三基”和“比学赶帮超”等工作,开展“对标、创标”考核,对各项对标指标排名先进或进步较大的进行奖励,排名靠后的处罚,并分季度、年度对单项指标达单位历史最好水平及以上、创厂内历史最好水平、达到分公司标杆水平及以上者单独奖励;三是持续开展挖潜增效工作,对在日常工作中深挖潜力、节能降耗、增收节支等行为,制定单独的制度进行激励考核。

3. 构建风险防控监督体系

将内控、审计、稽核、监察、法律相

结合的“五位一体”监督体系贯穿于生产经营全过程,为企业经营管理保驾护航。内控与审计相辅相成,对每一类成本费用项目,均从计划审批、合同立项、招标、合同签署、审批入账等环节分级设置权限,逐级审核,层层把关,使日常的每一项业务都纳入到内控管理中,做到岗位分离,权限分散,互相制约,降低经营风险。同时,将效能监察和风险防控结合,对招投标、物资采购、设备修理、运费等40多种经营行为开展效能监察,建立廉洁风险防控网,常态化普及法律法规知识,提高干部职工的廉洁意识,发现问题及时处理和整改,有效降低经营风险。■

(作者单位:中国石化中原油田分公司采油四厂)

责任编辑 达青