

Q公司“四轮驱动”价格管理的做法

顾锐

Q公司是中国石油化工股份有限公司下属的一家炼化公司，公司在财务管理中高度重视价格管理，通过创新体制机制、深入业财融合、深化管理会计应用、构建管理信息系统的方式“四轮驱动”价格管理。

一、完善体制机制保障带动创效

(一) 创新组织保障，坚持财务主导地位

Q公司成立价格领导小组，公司经理任组长，总会计师和分管经营副经理任副组长，成员来自财务处、计划处、生产处、销运部和物装中心。财务处成立价格科，全面负责公司价格管理。改变过去财务在价格管理中的从属地位，明确由财务确定产品底价，每月召开一次价格领导小组例会，建立“财务定底价，销售卖产品”的运作机制；对采购招标、合同签订、审核入账、确认付款等全流程进行把关，发挥财务监督作用；对投资项目进行经济性评价，重点审查原材料的价格体系，发挥财务决策支撑作用。

(二) 完善制度保障，坚持市场化定价

Q公司制定了《价格管理办法》，明确价格管理职责，规范定价工作流程，确定市场化原则，充分发挥价格对资源配置的引导作用，促进业务围绕价值创造开展工作。一是外部价格管理市场化。自销标准品依据市场走势确定底价，自销非标产品依据成本

加成方法，并参考相关产品的市场价格灵活确定底价，采购、销售环节全面运用市场价格进行监控。二是内部推行模拟市场化。按照市场化运行、整体效益最大化的原则，对分析化验和运行维护业务开展模拟市场化运行，增强了主辅双方成本效益意识，优化降低了营运成本，推动了人员优化，提高了劳动生产率。

(三) 强化考评保障，坚持价值导向依据对标先进、奖惩分明的原则，Q公司结合历史数据、公司实际、市场情况等，科学设立产品销售、物资采购的三台阶比价体系，按月考核刚性兑现。对重点物料，分析与可比企业间的排名变化，定期在经济活动分析会上进行通报，督促产品销售稳价推价，指导物资采购降本节支，推动提高产品质量和客户满意度，全方位提高价值创造能力。

二、深入业财相互融合推动创效

(一) 打破管理边界，实现源头融合

1. 多维度把关，保投资可行。在投资项目可行性研究阶段，Q公司财务处提前介入，充分发挥财务价格管理的专业优势，结合国家相关价格政策、国际国内市场资源及供需趋势变化情况，区分原料、产品、公用工程等板块，利用历史价、现行价、市场价、进口价等价格体系进行测算，形成财务效益分析报告，从多个维度对项目进行把关，为投资项目可行性决策提供

支撑。

2. 多角度审核，保合同经济。为了提高把关水平，Q公司财务处参与重点物资的招标环节，为招标底价的确定提供市场价格、成本测算等关键信息。在合同审核过程中，除了重点关注价格形成依据外，财务随时与法律、业务等部门进行沟通，审核确定物资配送、质保要求、付款条件、售后服务等条款，从业务源头保证合同经济合理。

3. 多渠道研判，保底价科学。Q公司财务处通过深入生产一线，掌握生产工艺和产品特性，深化对产品成本和品质的认识；深入销售一线，了解市场变化和客户需求，提高对产品定价的把握度；综合研究原油走势、产品库存、产品供需等信息，结合本月销售情况，会同销售部门共同研判，形成对下月行情的预测。在此基础上，由财务处独立提出底价建议，经价格领导小组分析讨论后，确定产品底价，确保底价制定科学合理。

(二) 深入业务环节，实现过程融合

1. 业财联动提高销售收入。在产品销售过程中，Q公司财务与生产、销售联合开展市场调研，掌握市场变化，关注产品库存变化、装置开停工情况，建立定期走访客户制度，了解客户需求，结合公司实际销售情况，实时比对销售价格与市场价格，提出稳价推价建议，在确保销售价格合理的同时，畅通生产后路，保持合理库

存,实现销售性价比最优。

2.业财联合降低采购成本。在物资采购过程中,Q公司财务与生产、供应联合制定采购预案和采购策略,全要素梳理采购流程,全过程参与采购活动,建立采购物资台账,重点对原油、原煤等大宗原料价格指数进行监控,每天跟踪测算互供原料和自采原料价格变化,每月对近万种物资采购价格进行系统内比价,出具价格分析报告,对采购部门提出采购降本建议,实现采购性价比最优。

三、深化管理会计应用拉动创效

(一)运用边际分析法优化运营管理

Q公司财务处坚持每周依据价格变化,区分时期、时点两个口径,分别测算炼油产品净价和化工产品边际贡献,分析产品盈利能力,对乙烯链、丙烯链、丁二烯链等产品盈利能力进行分析排序,为月初排产、月中优化提供支撑,指导产品出厂和原料进厂节奏,防范存货跌价损失风险。

(二)运用标杆管理法提高决策质量

Q公司以价格标杆为抓手,寻找同行业内可比标杆企业,在销售、采购等环节全面开展对标活动,通过对标发现不足,分析差距,制定措施,追赶先进,以价格管理促进公司提质增效。

(三)运用目标成本法指导采购降本

Q公司不断拓宽原料采购渠道,充分了解供需双方原料的用途,基于目标成本进行采购定价,优化原料结构,全面推进降本增效工作。例如,2018年6月,由于巴布内亚新几内亚地震,Q公司在一段时期内失去了LNG乙烷资源。为进一步优化乙烯原料结构,公司将周边企业生产的乙烯

用原料干气作为其替代原料。由于市场上无相同产品销售,为了合理定价,Q公司根据工艺测试情况,结合对方用作锅炉燃料的实际用途,用乙烯近三年最佳边际确定目标利润,经过乙烷、石脑油、天然气不同价格体系的比对,设定其目标成本不能高于乙烷出厂价格,同时针对其实际用途挂靠石脑油,最终确定其价格执行石脑油的0.92,但不能高于LNG乙烷出厂价格。生产投用后的数据表明,其产值和边际贡献位于所有裂解原料之首。此举优化了乙烯原料结构,降低了乙烯原料成本,提高了化工板块效益。

(四)运用本量利模型补齐原料短板

为了补齐原料短板,Q公司将周边C公司生产的混合丁二烯作为备用原料,在系统内互供量不足时采购入厂。在确定采购价格时,财务处与业务部门反复研讨,根据产品价格、完全加工费和合理利润,建立贡献毛益式本量利分析模型,测算出保本点,并设置三台阶谈判价格。经与C公司多次商谈,最终确定定价公式为,产品折纯价格扣减6%利润及完全加工费。该物料进厂后,缓解了丁二烯原料不足的矛盾,摊薄固定加工费427元/吨,还可稳定赚取6%的加工效益,实现了双赢。

四、发挥信息技术优势促动创效

(一)自动获取海量数据,降低时间成本

利用石化商情网站市场资源和大数据采集技术,对中石化内部和外部市场的价格数据进行系统化采集和标准化处理,打破信息“孤岛”,建立统一规范的本地数据库,自动搜集包括ERP系统、BW系统,中石化财务信息网、炼销网、化销网,国内市场主流信息网站等的信息,实现自动获取数据

和数据信息共享,大大减少了价格管理的日常工作量,降低了时间成本,让价格管理人员腾出精力抓管理。

(二)及时提供精准信息,提高工作效率

利用价格管理信息系统技术支持,通过对广泛的数据源进行清洗、分类、比较、分析,自动形成各种价格分析报告,减少人为差错,价格信息更加及时准确,有效提高了价格管理的工作效率。销售监控板块,按照公司实际销售模式,对化工买断产品、炼油统销产品、统配产品、自销产品共160种公司产品进行监控。系统按照每天和每月两个维度,自动对产品价格与市场价格进行比较分析,展示价格变化和量价配合情况,直观表达产品价格与市场变化的契合度。采购监控板块,自动监测燃料煤、原盐、丁二烯、液氨等公司大宗原料的价格变化趋势,并与公司采购价格执行情况进行实时比对。根据市场价格及定价公式,对石脑油、丁二烯等物资的采购结算价格进行自动测算,提高了工作效率。对系统内使用同一物资编码的采购价格信息进行自动比对,实现中石化系统内近万种物资采购比价,及时揭示异常情况。数据中心板块,赋予数据库准确的运算逻辑,自动生成炼油产品净价表、买断价格计算测算表、兄弟单位排名表、产品价格表、购销公用工程统计表、系统内比价汇总表和价格日报等报表。每天将搜集到的主要产品原料价格信息加工成监控报告,以短信方式自动发送到相关人员手机。改制企业板块,从销售与采购两个方面自动提取与改制企业发生的所有业务,直观地展现业务内容,价格管理的有效性得到提高。

(作者单位:中石化股份有限公司齐鲁分公司)

责任编辑 刘霁