

作业成本预算管理 在油气工程承包企业的应用

董帮友 朱建成

作业成本预算管理法以“产品消耗作业，作业消耗资源”为核算流程，以“作业形成预算，预算控制资源”为管理思路，能够实现“精确核算成本，合理降低成本”的总体目标，是适合油气工程承包企业的新型成本管理方法。

（一）操作原则及步骤

1. 成立作业成本预算管理机构。成立预算管理委员会，负责作业成本预算的组织、协调、分析与汇报、评价等管理工作。各专业部门和施工队、班组为作业成本预算执行的责任人，接受预算管理委员会的管理与考核。

2. 推行“两分离原则”。实行项目经理负责制，推行“两分离原则”，即预算成本与中标价相分离、预算成本与上级绩效指标相分离。作业预算成本与作业标准成本都要根据市场调研报告和现场考察报告、历史成本情况、施工管理计划等资料进行分析编制。受市场价格水平与企业成本水平双重影响，工程中标价是经过企业调整的产品价格，与企业实际成本水平有区别。因此，将中标价设置为成本控制目标弱化了成本控制的效果。上级下达的绩效指标一般与集团战略管理相关，符合集团利益最大化，但受人为调整的影响。按绩效指标来控制成本，也不一定有利于企业成本控制。

3. 建立工程合同的作业中心。作业中心的建立，要充分考虑到成本效益原则和可操作性，兼顾技术专业与工序流程。对于油气工程，一般的作业中心可包括设计、采购、土建、设备、电气仪表、钢

结构、管线、储罐、防腐、保温、劳动保护、NDT检测等。

4. 确定作业的成本池。根据各作业的资源消耗特点，确定作业耗用的所有资源。这些资源耗用的全部，就构成了作业的成本池。对于油气工程，各作业的成本池不尽相同，一般包括材料、人工、机械费等直接成本，搬运、测量、检验等其他直接成本和折旧、摊销等间接成本。保证各作业成本池的完整，是实施作业成本预算管理法的前提与基础。

5. 编制作业成本预算，建立作业成本标准。针对各作业成本池，依据作业标准成本，编制工程合同总成本预算和作业成本预算，是实施作业成本预算管理法的核心工作。

（1）确定作业标准成本。通过收集工程图纸、设计变更通知、市场调研报告、相关合同、采购报价等资料，结合企业内、外部环境的现状及未来变化，测定实际工期，确定作业资源标准消耗量、标准成本单价和作业标准成本。作业标准成本=作业资源标准消耗量×标准成本单价。

（2）确定工程合同预算总成本。预算管理委员会依据人力资源计划、施工作业计划及采购计划，及上述各种影响成本的信息，组织成本测算，确定工程合同预算总成本。

（3）分解和下达作业成本预算控制目标。根据各作业成本池的特点，预算管理委员会与各职能部门、作业层进行充分分析研究，将工程合同预算总成本

的相关目标按作业进行分解，下达到各作业成本中心（责任人），确定为作业成本控制目标。

（4）建立作业成本核算体系。建立与作业成本法相配套的成本核算体系，是作业成本预算管理法的反映基础。成本核算前，业务人员需要将成本原始凭证证明细到作业。财务信息管理部门要修改财务电算化系统科目结构，在以工程合同为核算对象的同时，设置作业中心与作业成本池，由工程合同统驭作业中心，再由作业中心归集资源消耗。

（二）作业成本预算的业绩考核

1. 召开预算成本执行分析会。财务部门向预算管理委员会提供作业成本报表，由预算管理委员会组织作业实际成本与作业预算成本的对标分析，查找差异并分析其原因，下达优化和改良成本控制指令，记录绩效考核结果。

2. 实行作业成本与合同总成本“双考核制”。作业成本考核是对成本过程控制效果的考核，能够提高员工控制成本的信心，激发主动性和树立成就感。因此，实施作业成本与合同总成本的“双考核制”，既避免了管理层的短视行为，又保障了工程合同成本控制总目标的实现。

3. 设立绩效考核奖。及时向做出杰出贡献的责任人进行奖励。同时，将作业成本预算管理的业绩定为评优评先及人才提拔的重要参考依据。

（作者单位：中国石油天然气第一建设有限公司）

责任编辑 刘霖