

中化集团完善成本核算体系的探索

陈树民 陈仲威 蒋光超

中化集团作为国务院国资委监管的国有重要骨干企业，其主业分布在能源、农业、化工、地产、金融五大领域。为了应对外部环境变化，增强市场竞争力，中化集团以成本管理为突破口，完善成本核算体系建设，全面提升综合管理水平。

（一）中化集团完善成本核算体系的主要经验

1. 组建成本核算工作团队，加强组织保障。集团公司领导高度重视成本核算体系建设工作，总裁和总会计师多次就成本核算体系建设工作进行批示。由于公司主营业务较多、行业跨度较大，各行业板块的成本核算有其自身特点，为协调集团公司成本核算总册和各经营单位成本核算行业分册的编写，集团公司会计管理部与重点经营单位财务人员组建了成本核算工作团队，通过上下联动、加强指导、共同参与、互帮互学，推动了成本核算体系的建设与落地。

2. 深入进行成本调研，摸清现状找准问题。为摸清生产企业成本核算及管理现状，找准企业成本核算存在的问题，集团公司会计管理部组织人员深入中化蓝天、中化国际和中种公司等重点经营单位所属的一线生产企业进行调研。通过实地查看生产流程、成本核算流程及控制点，找准企业成本核算存在的问题，形成专项调研报告上报公司管理层。集团公司对各经营单位成本核算分册进行审核，针对发现的问题要求相关单位进行整改，并以制度的形式固定下来。

3. 建立总、分册相结合的成本核算体系，提升成本核算水平。此前，公司在集团层面尚无统一的成本核算制度，无法满足集团成本管控的要求。在对成本核算现状进行全面梳理后，公司在集团公司层面建立了统一的成本核算总册，对成本核算的原则及要求、成本核算对象的确定、成本核算步骤、成本归集分配及结转等方面进行规范，在各经营单位层面按照主营业务分行业制定了成本核算分册。总、分册相结合的成本核算制度构成了中化特色的成本核算体系，总册是对分册的指导与统一，分册按照总册的要求对各行业成本核算提出明确要求，总分结合，有力提升了公司的成本核算水平。

4. 成本核算与业务流程紧密结合，增强成本核算的指导性和针对性。企业的成本核算与其业务流程密不可分，企业生产工艺和生产过程的特点，决定了成本核算的方法、对象、成本的归集、结转和分配等内容。因此，公司在成本核算制度中增加了业务流程的内容，要求各经营单位在制定成本核算分册时结合生产工艺全面梳理业务流程，找准生产环节的关键步骤和成本控制的关键点，并据此确定成本核算的步骤。在厘清业务流程时，成本核算着力于划小核算单元，扩展成本信息的颗粒度，以便为企业决策提供更为及时、有用和准确的成本信息。

5. 成本核算与企业管理紧密结合，建立和完善成本分析与考核模型。集团公司要求各经营单位在制定成本核算分册时将成本核算与加强经营管理相

结合，主动适应企业经营管理和成本管控的要求，形成降本增效的考核体系；贯彻精益管理理念，进行精益核算与管理，促进企业降本增效；合理区分变动成本与固定成本的线性特征，树立一切成本皆可控的理念；关注并有效控制企业的显性成本、沉淀成本和隐性成本，为企业提升效益服务。

6. 成本核算与成本管控相结合，建立各业务单元的标准成本词典。标准成本词典对各业务单元所有的成本费用进行多维度精细核算，明确驱动因素和责任部门，落实成本管控责任。成本词典按成本费用发生的业务环节落实成本节约和管控的责任部门及具体责任人；成本词典按成本发生的驱动因素落实流程优化的环节和责任部门；成本词典按成本发生的性态规定不同的管理方法和手段，提升了企业的成本管控水平。

（二）中化集团完善成本核算体系的主要成效

2015年以来，中化集团努力完善成本核算制度，在集团公司层面和各经营单位层面建立了总、分册相结合的成本核算体系，集团公司以此为抓手，以计量精准、预测科学、控制有力和承接战略的财务价值创造为目标，实现了降本增效和提质升级工作。2015年前3季度中化集团营业成本占营业总收入比重同比下降2.16个百分点，为公司稳增长做出了贡献。

（作者单位：中国中化集团公司会计管理部）

责任编辑 李斐然