

国家能源集团化工企业 全面成本管理体系构建探索

刘科明

国家能源集团化工企业(以下简称化工企业)通过打开思维定式、打开组织形态、打开职责分工,打开管理范畴,打开能力边界,应用系列方法实现了精准核算、规范计量和价值创造的目标,为构建煤化工企业全面成本管理体系总结了经验。

(一) 拓宽解决当前成本管理难题的渠道

1. 坚持一切成本皆可控。树牢过紧日子理念,坚持“一切成本皆可控,点滴成本都是钱”的价值理念,坚持无预算不开支,有预算不超支,守住“钱袋子”,培育厉行节约、绿色生产的企业文化。2021年以来,化工企业全面实现盈利,充分发挥中央企业助力我国经济发展“压舱石”作用。

2. 坚持发展依靠职工,发展为了职工。将成本管理定位于事关企业生存发展和关系职工切身利益的重要事项。通过层层分解经营责任、人人参与降本增效强化全面预算管理引领作用。通过“五型”(技能型、效益型、管理型、创新型、和谐型)班组建设、“五懂五会五能”(懂生产工艺,懂技术原理,懂设备结构,懂危险特性,懂岗位应急;会生产操作,会异常分析,会设备点检,会风险辨别,会处置险情;能遵守工艺纪律,能遵守安全纪律,能遵守劳动纪律,能制止他人违章,能抵制违章指挥)工作建设和“国家能源杯”劳动技能竞赛等措施提升全员绩效能力,引导成本管理成果实现共生、共建、共享、共赢。

3. 深化应用全面预算,变抑制为疏

通。注重疏通紧急性、探索性开支的渠道,授权执行单位相互调剂使用年度预算、允许从其他项目中抽出资金专门预留给公司应急使用等,提供生产经营应急预案的财务支持,避免固化审批流程造成次生成本损失。

4. 找准发力点,发挥财务价值引领作用。成本管理从经营成本领域拓展到投融资管理、资金集中、资本运作等领域。秉持国家能源集团财务、共享、资本、金融一体化集约管控的财务管理理念,搭建财务公司和资本控股两条产融结合的通道,推出电子票据实现内部资金不落地;建设能源供应链金融服务平台,更好地满足集团产业生态客户金融需求等,有效提高了集团整体资金、资本运作效率。在发挥管理职能的同时,财务率先垂范,创造企业价值。同时注重源头管控,着力加强战略目标制定、工程项目建设、技术路径选择等原始环节的成本管理,实现前瞻性成本控制。

(二) 应用现代管理工具,构建全面成本管理体系基础

1. 落实精细化管理,充分迎合煤化工企业核算需要。化工企业通过在生产企业实施作业成本法,改变了原来把当期发生的全部生产成本按照既定的分配系数一次性分配到产品身上的“粗暴”做法,基于物理、化学变化的各项因子(如碳含量、氢浓度、化学焓值等真正的成本驱动因素)进行分摊,更加科学有效,完成了构建全面成本管理体系中关于核算的高标准要求。

2. 拓展核算范围,透视企业真实运营情况。化工企业通过实施作业成本法,在精确定位资源、作业、动因的关系后,利用规划求解和矩阵求解打开了化工企业生产过程中关于中间环节和内部动力价值转移的“黑匣子”,突破了行业长期以来难以解决的循环物料问题,为后续延伸全面成本管理的分析、控制、评价等环节奠定了基础。

3. 推动业财融合,有效支撑业务决策。化工企业通过作业成本法核算,将产品成本追溯到材料、动力、人工等各项资源,分析得出不同产品、不同生产装置的成本结构和特点,指导生产部门朝着效益最大化方向调整生产。同时为定价、开停工等决策提供可靠的依据,指导业务“做正确的事”和“正确地做事”。

(三) 加快数字化转型,构建全面成本管理体系核心

1. 加快建设数字化平台,架起信息高速公路。当前产业数字化已经成为大势所趋,化工企业已构建起基于集团“1+N”统建系统基础上的工程、研发、采购、生产、检修、设备、销售、法务、财务于一体的数据中台——“智慧化工”,将企业各处产生的数据进行分类、存储、清洗、转化和应用,为后续精准计量、准确测算提供基础。

2. 加快建设数字应用集群,发挥数据资产价值。化工企业充分利用集团统建财务系统,借助大数据、人工智能、云计算等新兴技术,瞄准业务需求、锚定管理目标,全面使用综合财

J 事业单位固定资产管理 数字化转型实践

李焱 刘柏合

务分析系统、司库系统、报账系统、智能审核系统、税务管理系统、RPA 智能机器人系统，同时自建了资金收支全流程风险在线监控系统、财务信息快报平台（日利润测算、营销策略对比分析）等应用系统，全方位挖掘数据资源，激发数据资产活力，服务企业价值创造。

（四）深化绩效评价改革，为构建全面成本管理体系提供支撑

化工企业从以下三个层面推动绩效考核指标变革：公司层面，设置聚焦成本增长率和收入增长率（或业务量增长率）的变动成本指标，引导企业以更少的投入获取更多的产出；责任中心层面，进一步将公司成本指标按合同、按归口管理进行细分，设定成本达成率考核指标，对确实通过努力实现成本压降（而不是延迟发生）的责任主体实施奖励；员工层面，继续推动国企改革三年行动方案向纵深推进，改革薪酬激励体制，将全员绩效融入企业文化，建立个人成本管理积分卡，按贡献分享成本管理带来的收益。

（五）加强队伍建设，为构建全面成本管理体系提供保障

化工企业开展了岗位建功行动，推进党建与中心工作深度融合，守住基层党组织战斗堡垒这块阵地，扛起党员先锋模范作用这面大旗，践行“六个担当”（担当能源基石、担当转型主力、担当经济标兵、担当创新先锋、担当改革中坚、担当党建示范），提高“七种能力”（政治能力、调查研究能力、科学决策能力、改革攻坚能力、应急处突能力、群众工作能力、抓落实能力），努力建设财务优秀专家、大国工匠、青年人才三支队伍，敢于向老大难问题发起挑战，持续推进改革创新。□

（作者单位：中国神华煤制油化工有限公司）

责任编辑 刘霖

随着信息技术的快速发展和行政事业性国有资产规模的不断扩大，事业单位固定资产管理的数字化转型已成为提升管理效率、保障国有资产安全和推动单位可持续发展的关键举措。J 事业单位在固定资产管理数字化转型前面临固定资产进账信息手工录入不全面、缺乏深度与系统性，固定资产盘点工作烦琐、效率不高，固定资产报废状态更新不及时、积压问题严重等问题。为此，J 事业单位通过引入 RFID（射频识别）技术、数字化管理平台和“财务云”技术等手段，优化固定资产进账、盘点和报废处置流程，不仅显著提升了固定资产管理的效率和透明度，还延长了资产使用寿命，提高了资源利用率。

一、J 事业单位固定资产管理数字化的实施举措

为了应对传统固定资产管理中存在的问题，J 事业单位编制了《J 事业单位国有资产管理办法》和《J 事业单位国有资产管理绩效评价实施办法》，明确资产管理各个环节的操作规范和责任主体，为资产管理提供了明确的指导和依据，同时建立制度评估和修订机制，定期对管理制度进行评估和修订，确保制度的适应性和有效性。在此基础上，J 事业单位采取了一系列措施，实现了固定资产管理的数字化转型。

（一）引入 RFID 技术实现固定

资产信息标准化录入

为解决传统管理模式下固定资产进账信息录入不全面、缺乏深度和系统性的问题，J 事业单位引入了 RFID 技术，通过数字化手段优化固定资产进账流程，实现资产信息的快速、准确录入和实时更新。

首先，J 事业单位通过固定资产标签化管理，为每一项固定资产配备了唯一的 RFID 标签。在资产采购完成并验收合格后，信息化团队会根据资产台账信息，将资产的详细信息（如资产编号、名称、规格型号、购置日期、使用部门等）写入 RFID 标签，并粘贴在资产的显著位置。这一过程确保了资产信息的唯一性和准确性，为后续的数字化管理奠定了基础。

其次，在资产进账环节，通过部署 RFID 读取设备，资产管理部可以快速读取 RFID 标签中的信息，并自动将这些信息录入到资产管理系统中。这一过程不仅减少了人工录入的时间和错误率，还实现了资产信息的实时更新。例如，当一批新的办公设备到达单位后，工作人员只需将设备靠近 RFID 读取器，系统即可自动完成信息录入，整个过程仅需几分钟，相比传统人工录入方式效率提升了数十倍。

最后，为解决资产信息在不同系统之间的“信息孤岛”问题，J 事业单位将 RFID 技术与财务系统进行了深度集成。资产进账信息录入