

开展成本对标管理提升企业核心竞争力

刘旭

长庆油田资本运营部

[摘要]对标管理是指企业以行业内或行业外的一流企业作为标杆,从各个方面与标杆企业进行比较、分析、判断,通过学习他人的先进经验来改善自身的不足,从而赶超标杆企业,不断追求优秀业绩的良性循环过程。当前,对标管理已经是企业改善业绩的重要管理方法和工具,为企业提供了可行、可信的奋斗目标,通过与标杆比较,寻求其中存在的问题和差距进行管理和改进。本文概述了对标管理的起源、定义和重要意义,并从我国企业转型阶段的实际情况出发,阐述了对标管理的实施过程及开展对标管理的效果。

[关键词]对标管理;炼化;指标;竞争力

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-6261.2020.03.1482

近一个时期,我国经济总体平稳,稳中求进,但持续向好的基础还需进一步巩固,国内外市场竞争依旧激烈,企业面临着复杂多变的市场环境和激烈的竞争态势。产品销售不旺、库存长期高位、装置被迫降量生产的困难进一步加剧,在很大程度上增加了企业生产组织难度,严重影响了企业盈利能力的释放。建立对标管理机制,与标杆企业开展对标分析,查短板、定措施、抓落实成为炼化企业提高自身竞争力的有效方法。

一、对标管理起源及定义

对标管理又称基准管理,起源于上个世纪70年代的美国公司,最初是人们利用对标寻找与别的公司的差距,把它作为一种调查比较的基准的方法。后来,对标管理逐渐演变成寻找最佳案例和标准,加强企业内部管理的一种方法。在欧美流行后,在亚太得到了迅猛发展,是历经30年现代西方发达国家企业管理活动中,支持企业不断改进和获得竞争优势的最重要的管理方式之一。“对标”就是对标杆找差距,对标管理,就是把企业的目光紧盯同行业最好水平,明确自身与同行业最佳的差距,从而指明工作的总体方向。标杆除了是同行业的最好水平以外,还可以将企业自身的最好水平作为内部标杆,通过与自身相比较,可以增强自信,不断超越自我,从而能更有效地推动企业赶超同行业最好水平。

二、对标管理的基本原则

(一)全面系统原则。在对标范围上,与行业内相似企业、先进企业对标,与同区域主要竞争对手进行对标,对标管理工作要覆盖企业各方面业务,实现不同层面对标。

(二)先进导向原则。对标指标必须真实、准确,反映企业经营管理水平,以国内同行业先进企业、本区域主要竞争对手为对标目标。

(三)科学实用原则。指标设置要符合企业发展实际需要,以提高企业资本回报率、促进提质增效和长期有效发展为最终目标,按照现状查摆、对标比较、整改落实、完善提高的流程,提升企业的竞争能力。

(四)循序渐进原则。要严格对标制度,实施定期对标,根据公司发展战略要求,按照动态管理,持续完善,逐步提高的原则,不断完善流程管理、过程控制和管理手段,进一步完善企业指标体系。

(五)量化可比原则。对标时要确保对标口径一致,合理剔除非正常因素及不可比因素,保证对标结果和评价的客观性、有效性。

三、内部成本对标的方法

(一)建立内部成本对标体系,建立对标管理制度

公司负责制订对标管理制度,负责对标管理进行指导、监督和管理。公司对标管理小组负责对标工作的具体工作,汇总对标结果,发布对标相关信息;机关负责管控成本的各职能科室负责主管成本的对标工作,检查指导项目成本核算、数据收集情况,对项目对标,分析对标差异原因,优化成本控制方法,并将结果上报公司对标管理小组。

(二)规范基层成本管理程序,理顺业务流程

公司应按对标管理办法设立相应的标准成本台账,如材料消耗台账、油料消耗台账、机械及运输台班台账、定额工日台账等。对各项人工工时、材料、机械工时、经济指标的完成情况要进行详细记录,建立相关原始记录,按时进行审核、上报、分析等。

公司在按经营承包考核政策对分公司、项目部进行考核时,同时对对标管理情况进行同步考核,保证项目成本核算、消耗台账的准确性、及时性,保证对标管理工作的顺利进行,有利于公司降本增效工作目标的实现。

(三)抓住对标工作关键环节,实现降本增效目的

在对标工作开展之前,要对对标单位进行归类,将性质相同类型的单位列这对标对象,如相同生产单位的同级生产单元。选定列为对标项目的成本,对标工作要把握重要性原则,对费用比重、频次高的项目进行对标,如材料费、油料费、机械费等,对发生金额小,频次少或特殊的项目则列为预算管理控制,以减少对标工作量,把握重点,实现对标效果。项目部根据成本核算台账,对成本支出进行初步分析,揭示用量节超原因,即根据工作量和标准用量计算月度消耗用量标准,与实际用量进行对比,分析节超原因。

机关各费用主管部门要进一步对分公司的对标结果进行对标,在公司范围内寻找最优控制方法,通过对全公司范围内单项费用的对标,简化控制管理流程,以达到最优的控制效果,并形成控制报告,不断修改公司管理控制文件及单位成本标准,提高降本增效控制能力。

对标的落脚点就是要改进成本控制方式方法,提高成本控制能力和水平,使公司实现低成本战略的目标,增强企业的竞争力。因此,在对标这后要及时推广最优的管理办法,设立管理标杆,在公司内部进行学习、模仿并不断改进,形成你追我赶的成本控制良性机制,达到降本增效目的。

结束语

对标管理工作的顺利开展,是企业应对国际金融危机的一种有益尝试,其实效性和可操作性逐步显现,得到了各方充分肯定和大力推广。但是,作为一项管理创新,对标管理还处在探索和尝试之中。“对标管理”所倡导的理念有待结合实际生产情况进一步完善、发展;它所推行的方式、方法应结合各企业自身管理进一步改进;它所实施的考核办法有待进一步转化、落实。随着“对标管理”工作的逐步深入开展,“对标管理”理念和保障机制的不断完善和发展,势必能够成为解决企业提高管理水平的目标和增强企业核心竞争力的一种行之有效的办法。

参考文献:

- [1]财政部会计资格评价中心.高级会计实务[M].中国财经出版传媒集团经济科学出版社,2018.
- [2]叶志瑾.浅析对标管理在石油销售企业中的应用[J].现代国企研究,2017(7).
- [3]苑西恒.基于经济增加值的企业业绩对标应用研究[J].财会月刊,2017(16).