

新时期石油企业成本管控的问题和解决对策研究

柳海龙

中油辽河工程有限公司

[摘要]新时期,石油企业面临经营发展的实际压力与困难。企业要实现长远稳健发展,就必须加强财务管理和成本管控,让企业在竞争中发挥出全员创效活力,进一步激发企业的动能,实现企业经济效益进一步提升。本文结合实际,阐述了新时期石油企业成本管控的原则与重要实施意义,并且指出当前阶段成本管控的问题和具体解决对策。

[关键词]成本管控;原则;意义;问题;对策

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-627X.2021.09.516

石油石化企业的发展关系到国家命脉,新时期企业自身发展中也应该不断审视自身问题,不断调整方略,加强企业成本管控,实现企业成本效益管理上水平。

一、石油企业成本管控原则

石油企业发展过程中面临很多实际问题,在过程中也积累了足够的经验与方法。在成本管控方面,石油企业更需要加大财务管理专业性考量,坚持必要的原则,助力企业平稳发展与经济效益兼顾,助力企业持续高质量发展。首先,需要坚持经济效益原则。企业最大的特征是为了效益。石油企业同众多中小型企业一样,需要持续不断获取效益,需要供养大量的职工,更需要承担很多社会责任。企业的经济效益是石油企业管理者和财务人员必须遵循的原则,对于项目投资和主营业务收入需要持续关注,在过程中及时调整方案,便于企业及时发现问题,调整规划计划,从而不断完成经济效益指标。其次,要坚持控制性目标原则。通过指标的层层分解,上级部门给基层单位设置了明确的经营目标和指标,这就需要管理者在进行生产活动的同时,制定明确的管理措施和管理规定,使所用的经营策略和经营保障行为紧密围绕经营目标来开展。而且咋子实际中落实指标的详细分解,将指标压力分解到班站和个人,其细致性与完成度实现正比例关系,并且制定相应考核措施,对于过程中的先进案例和怠慢事项进行奖罚,从而保证目标明确,进度保障。最后,坚持动态调整与控制原则。成本目标和指标一般是难除固定的数值,在生产经营过程中是不变的参数。而过程控制则是在方案和实施过程中根据人力、材料、气候、水电气等能源单价以及经营政策等因素而不断调整的。动态调整中唯一保持不变的是经营目标,在既定目标性所有的经营改进措施和动态控制措施都围绕目标能否实现来完成,在财务管理过程中,一旦出现偏离现象,应该立即调整并动态控制,以实现经济效益为主要工作目标。

二、石油企业成本管控的重要意义

成本管控是石油企业各级单位经济管理活动和财务管理活动管控的重要内容,成本管控内容涉及预算、计划、核算、考核等内容,是财务管理活动中必备的管理方面,在财务管理过程中也颇具意义。首先,有利于提高企业的经济核算水平。成本管控促进企业各层面和全员提质增效和增产稳产,有利于促进管理方式和管理模式的改变,进一步促进大家积

极性的提高,有利于带动企业整个管理水平提升跃进,更加有利于企业在日常管理中重视成本归类、审视,提高资本运营效率,促进现金流正向激励和发挥最大作用,最终促进企业经营目标实现。其次,有利于提高企业的经济效益。效益优先原则仍然是目前石油企业作为生产经营单位追寻的基本原则。效益是百万职工生活的保障,效益也是石油企业回馈社会的能力保证。通过成本管控,企业的发展建设与经济效益紧密联系起来,企业需要动员全员力量,动用最少的材料和动力等,实现既定的目标指标。并且在完成指标的过程中,成本压减、管理提升、人员积极性提高、企业效益水平显现。最后,有利于增强企业竞争活力。如何让成本管控的老课题在油田生产开发中遇到的新问题中发挥传统优势与财务优势,有力保障降本增效目标,全力助推企业效益提升和管理改进,是企业的不断追求,也是众多财务管理者孜孜不倦之追求。通过成本管控,不仅财务部门人员的成本意识、服务意识和资金意识增强,广大的基层管理者,甚至普通职工能自觉在工作中节约一滴水、一度电,真正做到把企业资金用到刀刃上,有利于形成继承石油艰苦奋斗传统,激发石油昂扬奋进斗志,促进企业精神风貌转变,提升企业的全面竞争活力。

三、当前阶段成本管控的常见问题

(一) 成本管控意识仍有不足

一是部分财务管理人员的成本意识不够。只是按部就班简单处理每日的事务,没有从意识上行动上将成本管控工作应用贯穿到日常工作去。尤其年龄稍大的财务管理同志,由于资格老或者距离退休日期越来越近,对于自身的管理放松了追求,破坏了财务部门的管理规定,不利于企业发展。二是没有形成全员的管控意识与范围。在企业内部,可以看见各部门之间各司其职,一些人员自认为成本本该是财务部门的工作,参与过多影响财务工作,简单参与一下就算完成了上级要求。从而导致各部门和各岗位人员各司其职,技术部门只负责技术工作,计划部门只负责计划调整和跟进,对于整个成本管控工作的开展带来不利影响。对于基层岗位人员,在成本管控上也打了较大折扣,人员意识跟不上,生产目标和管控口号往往只有为数不多的业务骨干在坚守和推进。

(二) 成本管控程序仍不规范

想要获得最大化的经济效益和管理提升,需要各级人员

做好成本管控工作。对于石油石化企业而言，近年来处理流程和工作模式发生了巨大变化，管理方式和管理程序取得很大进展，但是相应的细致性标准性的规范和要求仍然需要摸索和完善。企业生产过程中成本管控成效不大，其很大一部分原因在于企业延续了以往的传统管理模式，对财务人员、管理人员、岗位人员和其他关键人员的职责约定和管理措施做得不到位，对于材料、资金等控制程序操作性的规范还需要持续努力与改进。

（三）奖励激励机制仍不到位

石油石化企业内部建立了详细的考核标准与激励措施，针对不同的业务事项和管理方面具有不同的考核约束系统。在成本管控方面，各部门、横向部门之间的权利责任设定，各岗位和各班站人员的权责制定以及日常的监督考核等等，都在一定程度影响了该项工作考核工作开展的质量和效果。对于表现突出与表现平平的参与者或者管理者没有区别对待，对于事迹先进勇挑重担的先行者应该重奖重用，如果奖罚激励措施安排不妥，很容易引起部门之间、基层单位之间和岗位之间的利益冲突，甚至引发个人的情绪，在一定程度影响人员的主动性积极性，对成本管控工作的下一步开展实施带来负面影响和不利条件。

四、石油企业成本管控问题的解决对策

（一）注重人员的选拔培养与任用

人力资源在石油企业的发展壮大过程中发挥无限潜力与作用。企业的财务管理部门在成本管控过程中发挥重要作用，因此财务人员的选择任用需要加强重视。过程中，逐步淘汰工作能力不强、竞争意识较弱、年龄素质较低以及职业道德欠缺的人员。同步对渴望竞争、渴望投身财务事业、有志于成就一番大业的人员提供以机会，将重要财务管理工作如成本管控、预算管理、财税管理和会计等工作交给适合的人去干。并在过程中注重对现有财务工作者的能力与管理意识的培养通过组织专题研讨会、专题教育培训、考察参观交流以及竞技类活动等，充分动员财务系统人员的竞争活力，提供广阔的舞台，让每一名有志青年能够找到适于自己提升的平台，更加助力于企业低成本高效益发展。同时，在全员范围内广泛开展形势任务教育、企业经营现状宣贯和目标指标应知应会教育，开展专题性调研宣讲，让每一名职工了解企业现状，也促进全员观念作风转变，形成全员转观念转作风促效益的良好氛围。

（二）加强企业制度与流程规范化

当前，石油企业面临比较严峻的经营压力，尤其老油田面临油气当量减少，指标任务压力大的现实困难，成本控制工作刻不容缓。因此在实施成本管控工作中，以一定要提高大家对于企业制度、流程和规范的理解程度，不断规范健全制度和流程，将相关工作纳入企业转型发展和改革精简的主要任务，提高各层级对成本管控工作的重视程度，切实规范流程和责任，

注重制度流程的适用性、实用性与指导意义，让制度更新完善与企业财务管理工作和成本管控工作齐头并进并相互促进，充分激发各级人员的创造性和积极性，从而释放企业内在活力，激发潜在动能，提高企业市场竞争力，进一步提升企业的管理水平和应对风险能力。过程中，还要注重与时俱进，及时更新和淘汰不适用当前阶段的老制度和旧流程，立足现实问题，结合经营生产实际，以减少成本支出追求管理效能实现效益增长为总目标，尽量减少不必要的资金支出，从而提高资金利用率，盘活企业的竞争潜力。

（三）奖励和激励机制必须跟进健全

为了确保成本控制工作按照年度目标和阶段性目标如期完成，需要管理者同广大职工一道，充分的支持和动员职工群众力量，广泛开展群众性竞赛活动，开展阶段性竞赛比拼，在班站、岗位和基层单位之间树立成本管控能手和标兵，对先进人物与先进事迹广泛宣传，对于经验总结推广意义强、做法措施典型和成果效益易得的好措施大力倡导实施，全面评估、探索和实践先进成果经验，促进全员跟进全员低成本创效局面。对过程中涌现的先进人物、先进班组等必须给予物资奖励，对于表现优异的管理人员优先晋级职称和优先提职重用，对于表现优异的职工破格晋升岗位等级，在评优评先中具有优先权，在利益上切实保障为企业作出实实在在的贡献的个人与集体，形成降本光荣、创效光荣的良好局面。

五、结语

综上所述，石油企业在激烈的市场竞争中和实现自身的发展完善过程中，必须坚持改革增效，必须坚持成本管控。现实中，企业应该直面问题与挑战，采取注重人员培养任用、加强制度与流程规范化建设和健全实施奖励激励机制等措施，不断根据新形势研判新思路实践新做法，让成本管控工作的务实开展助力企业经济效益持续提升。

参考文献

- [1] 李月清. 困境与突围——中国石油全价值链、全生命周期成本费用管控启示录[J]. 中国石油企业, 2018(6): 46-47.
- [2] 温雪洁. 战略管理会计在企业的应用研究——以A石油公司为例[J]. 中国商论, 2018, 0(26): 134-136.
- [3] 李红广. 浅谈企业全面预算管理及其与战略管理会计的结合[J]. 商场现代化, 2018, 0(4): 73-74.
- [4] 姜凯文. 当前形势下石油化工业成本管理的思考[J]. 石油石化物资采购, 2021(3): 161-162.
- [5] 邓书杰, 王斌. 浅析战略管理会计及其应用[J]. 中国乡镇企业会计, 2018, 0(5): 185-186.
- [6] 郑玲, 王培培. 战略管理会计的演变轨迹与发展趋势——基于价值链的分析[J]. 财会月刊, 2016, 0(3): 8-12.