

Analysis on the Target Management of the Total Cost of Zhongyuan Saudi Arabia Co., Ltd.

Chengping Gui

Sinopec Zhongyuan Petroleum Engineering Co., Ltd. Overseas Engineering Company, Puyang, Henan, 457001, China

Abstract

The target management of total cost is to form a set of cost control measures for the whole business, covering the whole factors and running through the whole process through the participation of all employees in the formulation of cost targets, the whole process control cost objectives, and the all-round management cost objectives. The management of total cost involves all levels of the enterprise and goes deep into the various cost units of the enterprise. It is necessary to mobilize all aspects of the enterprise, cost control and management in all staff, in the whole process, and in all aspects, in order to effectively implement the management of total cost and optimize the cost.

Keywords

cost target management; cost management system; cost awareness; target management of the total cost; cost expense

中原沙特公司全员成本目标管理浅析

桂成平

中石化中原石油工程公司海外工程公司, 中国·河南 濮阳 457001

摘要

全员成本目标管理,就是通过全员参与制定成本目标、全过程控制成本目标、全方位管理成本目标,形成一整套面向全业务、覆盖全要素、贯穿全过程的成本控制措施。全员成本目标管理涉及到企业各个层面,深入到企业各个成本单元。要动员企业各方面力量,全员、全过程、全方位的进行成本控制和管理,才有效实施全员成本目标管理,实现成本费用的最优化。

关键词

成本目标管理;成本管理体系;成本意识;全员目标成本管理;成本费用

1 引言

2000年11月,中原沙特公司正式注册成立,是中国在沙特注册的第一家石油工程技术服务公司。经过十几年的发展,中原沙特公司已经成为拥有阿美公司钻修井、气井、固井、泥浆等服务资质的综合性油服公司。近年来,低油价导致全球石油工程市场陷入萧条,沙特阿美公司为稳定市场油价,采取相对保守的稳产量保油价的策略,油服市场工作量萎缩变小,因此世界各大油服承包商加大市场开发力度,市场竞争越来越激烈^[1]。而由于油价下降,沙特国内财政赤字持续扩大,因此导致阿美公司强制要求承包商对正在运行的合同实施降价,与此同时,市场通货膨胀导致物价上涨,财政税收加大征收力度,石油行业第三方服务以及材料价格均有不同程度的升高,公司成本压力持续增加。在激烈的市场竞争中,

沙特公司一直为阿美公司陆上钻井的主要承包商,公司规模持续发展壮大,经济效益稳步提升,加强全员成本目标管理起了至关重要的作用。

2 全员成本目标管理的建立

目标成本是指企业在一定时期内为保证目标利润实现,根据目标利润、价格等生产经营目标设定的一种预计成本,基本公式为价格-目标利润=目标成本,是为企业在未来一定时期的成本发展趋势起着一种总体控制作用的指标^[2]。沙特公司作为一个以钻井服务承包为主要业务的公司,以完成年终经营指标为目的,预设目标利润,确定目标成本。

沙特公司建立以上级公司——沙特公司领导层——沙特公司职能部门——基层队的管理体系结构。根据沙特市场主要以日费井为主的承包形式,按月下达目标成本,归集和核

算成本,按月及时考核。按照生产的主要要素进行分解,将成本费用分为变动成本、固定成本两大部分共29个小项,其中变动成本中又细分为润滑油、材料费、修理费、运输费等多个小项;固定成本又细分为中方工资、折旧摊销等22个小项,设定定额标准,制定考核细则,按月度按井队进行考核,做到人人参与成本,个个追求效益。

3 全员成本目标管理的实施

3.1 加强思想引领,打造企业成本文化

思想是行动的先导。面对“战寒冬、求生存、谋发展”的严峻形势,把干部员工的思想都凝聚到“扭亏脱困保市”上来是推进工作的基石。一是发挥领导引领作用。公司领导班组成员和机关职能科室带头,带着任务到基层单位进行宣讲,持续加强观念引导和形势任务教育,完整准确地传达贯彻工程公司深化改革的新精神和新要求,引导大家进一步坚定奋力打赢扭亏脱困保市攻坚战的信心和决心。二是抓好先进示范作用。以“转观念、勇担当、促改革、创效益”专题讨论活动为契机,积极动员广大员工牢固树立“我靠企业生存,企业靠我发展”的主人翁意识,各级领导干部带头落实生产经营目标责任,带头协调解决重点难点问题,有效确保各项重点工作的顺利开展^[9]。三是抓好宣传引导作用。沙特公司每月发布《沙特之声》内部期刊,通讯报道由各单位根据阶段性生产经营成果,汇集而成,让每一名员工积极主动的参与进来,培养“一荣俱荣、一损俱损”的集体观念。

3.2 细化指标分解,完善成本管理体系。

3.2.1 细化指标,各级主动承压

沙特公司建立起由公司、基层队、班组、员工组成的成本管理责任体系,沙特公司月初根据甲方的后续工况安排各队生产经营情况,将公司的总成本目标分解下达给各基层队,基层队再将本队成本责任目标分解下达到各生产班组,班组再将成本目标责任落实到各岗位员工,形成千斤重担大家扛、人人肩上有成本责任目标的良好态势,有效实现全员成本管理目标运行保障体系。

3.2.2 细化分解管控单元

将成本指标进行细化分解,主要分成变动成本、固定成本等几个大块,其中变动成本分解到材料费、油料费、修理费、劳保费等更小单元,对细化的管控单元按钻机类型、作业类

型建立相对科学、公平、统一的定额标准,运行过程中实行管控。

3.3 强化精细管理,实现成本过程控制

3.3.1 强化挖潜增效,在重点成本费用控制上做文章

突出效益理念,抓成本强管控,开源节流,从创收节支上下功夫,从细节处着手,动员全体员工为公司降本增效献计献策,明确控本责任和挖潜方向。通过获得厂家授权,提升自主认证、自主修理能力,主要井控设备和钻机设备都实现了公司基地自修,降低了外委认证费、修理费,2018年同比降幅为5%;通过加强井队材料领用的计划管理、审批管理和出入库登记使用管理,从制度上规定井队月度计划报料1次,月度领料2次,严格控制材料消耗;通过优化物资采购渠道和方式,有效降低了采购成本,其中将CAT和VOLVO配件供应商作为重点合作伙伴,通过充分沟通和谈判,取得了CAT配件和VOLVO配件的沙特市场最低折扣。2018年沙特公司推进全员成本目标管理取得显著成果,万元产值成本与上年相比降低了314元。

3.3.2 实现共享为基础,实现管理优化、物资优化、资产优化

沙特公司坚持强化一体化管理模式,建立机关、基地、基层队三级管理A模式,成立了机关、基地各功能科室和后勤保障服务体系,统一管理沙特公司生产、经营等一系列工作,实现了人员、设备、物资和资金集中管理,区域共享,有偿调剂使用,有效降低费用。例如沙特公司根据井队在区块的分布情况,采用共用工程车辆的方式,调整值班车辆数量,28支井队共调减平板车10台,值班运输费下降35.7%。生产协调部门统一调配公司工程车辆,减少井队整改以及长途搬迁中运送设备和材料所需要的临时租赁车辆,本年减少车辆临时租赁75台班次,节约费用25.5万元。

3.4 优化绩效考核,完善考核评价体系和对标体系

3.4.1 完善考核评价体系

创建合理有效且具有可实施性的绩效考核是保证全员成本目标管理有效实施的必要条件。沙特公司制定了《沙特公司经营考核管理办法》,变绩效考核为绩效管理,重在将绩效工作系统化、流程化,完整的绩效管理应当是一个循环流程,包括绩效目标制订、绩效考核和绩效激励等多方面内容。

只有做到系统的绩效管理,才能有效实现考核目标。沙特公司充分利用月度考核机制,为提高经济效益指标的有效性、及时性、准确性,在年初分解下达的各队经营指标的基础上,坚持一月一预算一下达一考核,月初根据各分管总监预计基层队本月的工作量下达收入、(定额)成本、利润指标,月底按此指标考核评价,其结果运用到月度绩效考核兑现中,充分利用成本倒逼机制,有效保证了成本指标的完成。在绩效考核上,坚持向一线倾斜,向降本增效、创收增效突出单位倾斜,2018年基层队月度绩效兑现最高为最低的1.66倍。通过严考核、硬兑现,充分调动企业员工降本增效的积极性,为全员成本管理提供源源不断的原动力。

3.4.2 完善对标体系

以“四比四创”、“比学赶帮超”等活动为载体,建立对标系统。对标系统由生产指标和成本指标构成。其中成本指标由于各基层队成本构成不同,折旧、长摊、运输价格、搬迁合同价格等均不相同,完全成本对比不具可比性,采取仅对具有可比性的成本项目进行对标评价。即只对相同钻机、相同作业工况的基层队间的润滑油、材料、差旅费、劳保费、中方工资、雇员工资及劳务、生活费七项成本进行对比评价,采取纵向对比与横向对比相结合的方式,有效推动了全员成本管理持续改进提高。生产指标由日费率和搬迁速度构

成,日费率对标预算日费率99%,本年平均日费率99.47%相比对标目标提升0.47个百分点;钻机搬迁2018年共有15井次创同类钻机历史记录或本队近三年同区段搬迁最快纪录,搬迁速度同比快23小时/井,提高了16%。沙特公司涌现出一批标杆队伍,其中SINO-21、SINO-25、SINO-42队被评选为工程公司创收创效团队,SINO-26队被工程公司评选为金牌基层队。

4 结束语

实施全员成本管理是企业加强成本管理、提升其管理水平的有效手段,但取得明显效果也非一日之功,要把全员目标成本管理当作一种长效机制,工作需要向纵深推进,常抓不懈,做精做细,为实现公司效益最大化奠定坚实的基础。

参考文献

- [1] 魏婷婷. 企业实施全员成本目标管理中存在的问题及建议——以A企业为例[J]. 经贸实践, 2018, No.231(13):34-35.
- [2] 梁欣宇. 全员目标成本管理在石油销售企业的应用研究[D]. 首都经济贸易大学, 2017.
- [3] 张丽红. 试论成本管理观念更新及其成本控制新思路[J]. 经营管理者, 2017(15):200.