

论石化企业经济管理中目标成本管理方法的应用

王丽丽（中国氯碱工业协会，北京 100102）

闫爱国（中天合创能源有限责任公司，内蒙古 乌审旗 017316）

摘要：本文以石化企业为例，对目标成本管理在石化企业经济管理中的应用进行了论述，介绍了目标成本管理的概念、意义和基本原则，并对如何利用该方法对石化企业的生产流程进行优化，提高石化企业的生产效率，降低成本进行了详细的论述，为石化企业的经济管理提出了一条新的途径，对石化企业的成本控制最大限度地发挥了积极的作用。

关键词：目标成本管理；石化企业；经济管理

1 目标成本管理概述

1.1 目标成本管理含义

目标成本管理，就是用预算的方法，对企业的经营经营活动进行合理的计划，并根据实际情况，制定出能够达到经营目标的时间，从而达到对企业经营成本的有效控制。目标成本管理有其长期性的特征，因此，企业必须建立相关制度，并将其付诸实施，才能达到最大限度地取得预期的效果。产品目标成本指的是市场竞争性价格与预先确定的利润之差。目标成本管理是一种重要的成本管理方法，它贯穿于企业生产的每一个环节，也贯穿于与之有关的每一个部门。在过去，成本管理主要涉及原材料、人工、税费和操作等，要结合生产成本和预期利润来制定价格。从目标成本管理的观点来看，企业必须根据市场需求，根据潜在顾客的消费水平来进行产品设计。换言之，在进行设计的时候，公司已经考虑到了后续产品的生产成本和市场定价，因此，在产品之前的成本测算、设计与研发、原材料采购，还有具体的生产制造和销售等一系列的流程中，都会贯穿着目标成本管理的工作，并对每个流程进行严密的管理，使成本尽量降到最低，从而提升产品的市场竞争力。此外，在目标成本管理之下，可以对产品设计前期的调查、设计、研发、定价、物流、销售，员工管理成本等进行全方位的管理，对每个环节进行严格的控制。

1.2 目标成本管理作用

在进行经济管理的时候，企业应该首先做好对运营成本的控制，要与市场环境、自身经营状况相结合，精确地估计运营成本，在这个基础上，制定出最合适的控制措施，从而将运营成本控制在一个合理的范围之内，以保证达到预期的经济效益。此外，企业还应该认识到目标成本管理在综合战略规划中的重要作用，注重对生产过程中的浪费进行控制，完善生产过

程中的组织架构，从而提升企业的生产效率，达到可持续发展的目的。在整个生产过程中，要把目标成本管理贯彻到每一个环节，使其达到预定的成本管理目的。

1.3 目标成本管理内容

目标成本管理是指企业在实施过程中，对企业的人力资源管理、对产品的原材料管理、对制造设备的管理。在企业运营过程中，员工薪酬始终是一个非常重要的部分，因此，企业必须对薪酬管理给予足够的重视，对薪酬制度进行完善，从而激发员工的工作热情，促进企业的稳定发展。以我国市场的发展为基础，可以看出，企业对人力资源的需求始终保持着上升的趋势。首先，人力资源成本管理也是成本管理的一个重要内容，只有将这方面的管理做好，才可以有效地提升企业的生产效率。其次，管理者要结合公司的发展现状，制订出一套最适用于公司的原料费用控制计划，其中包含了制造过程中的原料费用和经营费用，并将这一计划付诸实施。在购买原料的时候，要对其进行成本分析，把它的性价比作为主要因素来考虑，选用最合适的管理和控制方式，尽量降低原料在生产中的过度消耗，从而降低成本，提高经济效益。最后，在对设备费用进行管理的过程中，要按照相关的标准来对设备进行维修，并制定出一套合理的维修制度，并在日常工作中严格地加以实施，这样才能最大限度地延长设备的使用寿命，减少维修费用。管理人员还应该充分认识到，不同的生产设备的适用范围、维护费用存在差异，在展开目标成本管理的时候，应该更加重视对维护方案的制定，以达到降低设备磨损和消耗，有效地提高运行效率的目的。

2 目标成本管理工作的主要内容

2.1 人力资源方面的成本管理

对于企业来说，人力资源是其运营与发展的重要

因素,在成本上所占的比重很大,其重要性是不容忽视的。在人事费用中,包括了对员工的培训费用以及对员工的薪酬。随着公司的规模越来越大,员工的成本也越来越高。所以,站在公司的立场上,要制定出一套科学合理的薪酬制度,以提升公司的经营绩效。

2.2 产品方面的成本管理

在企业运营工作中,成本管理属于其中的重中之重。对于原材料及其运输管理费用来说,由于产品制造不一样,需要的数量、最后的质量均有所差别,必然造成产品成本的巨大差异。如此,能够使企业生产运营的经济成本得以下降。

2.3 设备维护方面的成本管理

从企业的观点来看,在进行经营工作时,需要对生产设备进行更多的投资,在这个过程中会产生一定的采购和维修费用。在产品生产过程中,会产生一定的折旧、维护等费用,通过目标成本管理,降低了相关设备的磨损量,使设备的良好作用得以发挥。

3 企业经济管理中目标成本管理存在的问题

3.1 制度不完善

本文通过对目标成本的分析,提出了改进措施。其中最大的问题就是体制的不健全。在一些企业,由于缺乏对其进行全面的成本控制,其相应的规章制度也不健全。这使得企业不能全面系统地推进目标成本管理,不能形成有效的内部制约机制,制约着企业成本控制的发展。另外,有的企业虽已建立了目标成本管理体系,但在实施过程中却存在着执行不力等问题,致使实施效果不理想。比如,有些工作人员对目标成本管理不够了解,或是缺少相应的能力与技术支撑,都会造成系统实施的偏差与失败。

3.2 目标成本定位错误

有些企业由于过于注重成本的控制,忽视了对产品质量和客户需求的关注,从而使其在不能满足客户需求的情况下,降低了成本。这不仅会对公司的形象、声誉造成影响,而且还会降低公司的竞争能力,使公司的经营状况每况愈下。有些企业在生产过程中降低产品规格,降低原料品质,减少人工,从而使产品品质降低,丧失了原来的市场优势。另外,过分压缩成本还会降低员工的工作积极性,从而对公司的长期发展造成不利影响。

3.3 管理模式单一

在实施目标成本的过程中,一些企业由于过于注重计划、预算等方面的控制,缺少了灵活性,也缺少了创造性。这就造成了企业在成本控制上的刚性,竞争能力不足。在实际应用中,单纯采用一种管理方式,很可能会导致对项目实施结果的误判与决策。比如,

太多地依靠过去的资料与传统的经验,却忽视了市场的改变与新科技的冲击,因而丧失了先机,丧失了试验新机会的机会。

3.4 各工作部门合作意识不足

在实际的目标成本管理中,一些企业因为地域、功能等原因,被划分成多个工作单元,这些单元间没有进行有效的协调与交流,造成了成本控制的不高,目标实现有一定困难。例如,在研发、生产、销售等各部门之间,由于信息交流不畅,或信息传输不及时,可能造成决策失误。另外,在一个产品开发的过程中,由于各个部门之间的协作不够紧密,往往会出现各种问题,比如进度延误、质量问题等等。

4 石化企业经济管理中目标成本管理方法的应用

4.1 明确成本管理方式

在石化企业中,要把目标成本和一般的成本管理有机地结合起来,使其成为一个全面的成本管理系统。具体包括:

详细分析成本构成,制定成本控制方案,准备成本会计报告,分析财务报表。在石化企业中,要想达到成本控制的目的,就必须综合运用多种成本管理方法。

4.2 强化全过程控制

加强对目标成本的全程控制,是实施目标成本管理的关键。石化企业应着眼于生产过程,以目标成本为导向,从原材料采购、生产销售等各个环节尽量降低成本。具体而言,可以从如下几个方面来完成整个流程的控制。

4.2.1 确立合理的测度指标

首先,石化企业要制定出一套科学的评价体系,这样才能对每一项指标的实施过程进行有效的追踪。它包含了各类费用的分类,费用目标的确定,费用的跟踪与分析。

4.2.2 对原料采购进行优化

在石化企业中,原料采购往往是最大的一项费用,所以有必要对其进行全程控制。在此基础上,通过对供应商的优化,采用双重承诺的定价机制,以及对可再生资源的使用,可以有效地减少原材料的采购费用。改善制造过程,制造过程的改善可以增加产量,减少废品率和损耗,从而降低制造成本。生产过程可以通过精益生产,技术创新,自动化生产等方法进行优化。

4.2.3 强化库存管理

在石油化工生产中,库存管理是一个非常重要的环节。例如,准确的销售预测以及相应的物料规划、高效的仓储运输规划,能够缩短存货的周转率和存货的数量,从而降低存货的成本。

4.2.4 实行精益化管理

石化企业要从整体上对生产过程中的每个细节进行全面的把握,使之成为一种精细化管理。运用TQM, 6Sigma, SS, TPM 等管理方式,能有效的提升员工的工作效率,提升产品的品质,并最终减少制造成本。因此,加强对目标成本的全程控制,是实施目标成本管理的关键。在这种情况下,企业可以更好的控制整体的制造过程,从而减少制造费用,高效的完成目标的成本计划。

4.3 健全并完善石化企业监管机制

在石化企业中,要想有效地推行目标成本管理,就必须建立和完善监督体系。主要内容如下。

4.3.1 强化成本核算与成本管理

将其作为目标成本管理的一个关键步骤;石化企业必须建立起一套科学的成本会计制度,将各种成本按照一定的标准进行分类、量化,这样才能更好的追踪每一项目标的实现。并在此基础上,制订相关的费用控制方案,并对报告进行分析,使企业能够迅速地发现问题,及时地进行调整,最终达到企业费用控制的目的。

4.3.2 加强对职工的认识,增强职工的素质

在石化企业中,职工的素质与观念是影响其经营绩效的一个主要因素。为此,必须加强对员工的培训与教育,树立“精益求精,诚实守信”的价值观,使其能够更好的完成目标成本。

4.3.3 强化对原材料的采购和使用的控制

在石化企业中,原材料的采购是一个重要的环节。所以,公司必须要强化对供应商的管理,构建出一套科学的评价与选择体系,与此同时,公司还要采取全过程控制、精细管理等措施,来提升公司的生产效率,降低公司的生产成本。

4.3.4 强化质量监督与风险管控

其中,质量监督与风险控制是目标成本管理的主要内容。石化企业要建立健全质量监督体系,对不合格品实行“零容忍”,在保证产品质量、提高客户满意度的同时,要强化风险管控,预防安全、生产事故的发生,减少不必要的费用开支,减少不必要的经济损失。在目标成本管理中,建立健全和完善石化企业监管机制,可以有效地提高生产效率和产品质量,并进而降低生产成本,实现目标成本计划。

4.4 提高员工成本管理意识

在石化企业中,要达到目标成本管理,就必须加强对员工的成本管理。这里有一些特别的建议。

4.4.1 加大对人才的培养力度

在此基础上,本文提出了一种新的目标成本管理

模式。主要内容有:成本控制知识,财务知识,采购管理等。同时,透过个案剖析、分享会等形式,让员工了解本企业在成本管理上的成功经验,并藉此激励其不断学习、不断完善。

4.4.2 构建有效的激励体系

在成本管理中,应采取有效的激励措施,使员工积极参与到成本管理中来。此外,公司还可以采取诸如成本节省共享计划等方法,把节省下来的成本纳入到员工的业绩奖励中,从而提升员工在成本控制方面的积极性和责任感。

4.4.3 创建良好的文化环境

企业应当建立起一种重视成本控制的文化氛围,通过宣传、榜样引领等形式,让员工认识到节约成本的重要性和必要性,从而加强员工对成本控制事业的认同和归属感。此外,还必须维持一个开放、透明的沟通与交流机制,对公司的成本控制指标进行及时的反馈,并给予嘉奖与激励,让员工能够积极地参与到成本控制中来。在石化企业中,要想达到目标成本的目的,就必须增强员工的成本意识。通过强化培训教育,建立激励机制,创造良好的企业环境,促使企业员工积极参与到成本控制中来,对成本管理进行持续的优化,最终达到目标成本的目的。

综上所述,石化企业实施目标成本管理,是石化企业实施可持续发展战略的关键。建立一个科学的规划和预算体系,建立一个严格的材料管理体系,能够促使企业降低成本,提高效率,优化资源配置,提高企业的竞争能力和赢利能力。同时,还必须增强员工的成本管理意识,营造良好的文化氛围,加强培训教育,建立激励机制,使员工能够主动地参与到成本控制和财务管理中来,从而为企业的目标成本管理提供强有力的支持。在今后的石油化工行业中,由于技术的不断进步,市场的激烈竞争,目标成本管理将是石化企业实现可持续发展的关键。企业必须时刻保持对市场的敏锐感知,对产品结构和管理方式进行优化,对市场变化进行及时调整,并进行持续的创新与改善,从而达到经济效益与社会效益的双赢,最终成为一家拥有国际竞争优势的公司。

参考文献:

- [1] 徐冉月.企业财务管理中的目标成本管理和控制[J].质量与市场,2023(16):121-123.
- [2] 高祥生.目标成本管理在现代企业管理中的作用[J].财经界,2023(20):39-41.

作者简介:

王丽丽(1978-),女,蒙古族,内蒙古通辽人,研究生,石油化工和氯碱化工。