

化工项目成本费用管理与控制研究

孔令腾 (兖矿鲁南化工有限公司, 山东 滕州 277500)

摘要: 近年来, 中国化工企业正处于不断改革的过程中, 无论是规模还是结构都进行了调整, 项目成本控制工作直接影响化工项目乃至化工企业的整体经济效益, 但从目前的实际情况来看, 部分化工企业在项目成本费用管控方面存在较大的疏漏, 这便出现了诸多不必要的成本支出, 对于化工企业经济效益的提升带来了负面影响, 基于此, 有必要对其展开更为深度的探究。

关键词: 化工项目; 成本费用; 管理与控制

0 引言

在化工项目管理中, 成本控制是企业发展的重要组成部分。通过分析化工项目成本费用管理与控制现状, 并提出了相应的对策和建议, 从而使企业的整体运营效益得到了提升。

1 化工项目的特点

对于化工建设项目来说, 它具有一定的特殊性和独特性, 施工过程表现出连续性和阶段性, 同时在实施阶段还涉及到许多专业, 交叉施工技术的应用也比较复杂。化工项目本身对于质量有着极高的要求, 需要投入大量的资金, 建设周期也相对较短, 所处的作业环境有着突出的易燃易爆特征。化工项目中存在诸多创新点, 工艺方面具有极高的复杂性, 在实际实施的过程中涉及多种施工材料的应用, 展现出了极高的技术难度, 对于作业人员自身水平提出了更高的要求。项目装置规模较大, 并且相对复杂, 在应用阶段面临较高的难度。

化工项目的实施有着相对较短的周期, 这便为施工进度、质量、安全以及成本的高质量把控带来了一定的困难。此外, 化工项目中包含着大量的特种设备和特种作业, 在极大程度上加剧了项目成本管控的难度。再加上不同化工项目所在地不同, 使得其配套资源也具有一定的差异性, 进一步提高了项目实施难度。笔者通过对于诸多项目案例的分析研究发现, 针对化工项目而言, 其项目进度、质量和成本之间有着密不可分的联系, 存在着相互影响和相互制约的关系。

随着项目建设进度和速度的加快, 单位时间差成本便会在一定程度上有所减少, 一旦其超过边界效应, 便会显著增加单位时间成本, 若是项目存在着仓促施工以及延时完工等现象, 既会导致项目成本费用的增加, 还会对工程本身质量产生一定的负面影响。相对于西方发达国家来说, 我国有项目于项目管理理论的研

究起步较晚, 在研究和实践成果方面相对较少, 但在当前我国持续提高项目管理实践水平的过程中, 开始有更多的化工项目逐渐推行项目管理模式, 朝着降低项目建设成本的方向发展。

2 化工项目成本费用管理与控制现状

2.1 成本预算编制不科学、执行力度不足

目前, 部分企业仍采用柔性预算编制法, 即在原有成本预算项目的基础上, 参照预算数据, 进行小幅度调整, 导致成本预算不能切合实际, 造成一定程度的脱节, 造成浪费。

由于这种不科学的预算编制方法, 导致各部门在预算执行过程中出现问题, 会按照不准确的预算计划来执行管理与反馈, 导致成本管理在预算环节就无法发挥出对成本的控制作用。另有部分化工企业, 其成本预算是经总部下达后各个分管部门领导直接简单分配传达的, 一些没有财务基础的业务分管负责人来传达和执行预算指标, 这些指标就容易变成没有太大参考由意义的任务指标, 甚至会与生产目标相矛盾。甚至有些财务部门对于这些预算的指标是在业务部门提交结果之后才知晓的, 各个部门没有站在数据管理的角度, 将各个预算指标进行进一步细分落实, 单方面依靠业务部门对指标“硬着陆”, 执行力度较弱。各个部门之间也未起到应有的监督、反馈作用, 企业对于成本预算的执行缺乏积极性^[1]。

2.2 直接材料采购成本较高

目前化工企业生产经营过程中所需要的直接材料都有比较大的涨价, 而材料的选择直接影响到企业的成本, 同时材料的成本也会影响到后续的生产制造, 进而影响到产品的销售价值, 最终影响到企业产品在市场中的竞争力。再加上不少企业内部还存在货物囤积的问题, 而材料价格波动比较大, 这就给企业为增加了许多风险问题, 一旦价格大幅上涨就会直接导致

产品成本增大。另外，现阶段还有不少企业仍然沿用传统的技术，对于新工艺技术的研发往往投入不足，这也是难以降低材料成本的重要因素。

2.3 成本管理信息化建设水平低

企业要进行高效的成本管理，自然需要依靠完善的信息系统，利用信息系统将采购、库存、固定资产、销售、财务、供应链等环节紧密联系起来。而是企业信息化软件的实际应用，功能太过单一，并不能实现各部门数据信息的自动共享，跨部门间数据信息的采集仍然需要大量人工进行，这就增加了人工传输误差，也浪费了时间^[2]。

3 化工项目成本费用管理与控制策略

3.1 转变成本核算管理理念，构建成本管理体系

化工企业要实施精细化管理，就需要积极改变以往粗放型的管理理念，努力构建成本管理体系。在企业内部，要进一步加大成本精细化管理的宣传工作，结合企业实际情况制定完善的成本精细化管理目标。将各级目标进行细化分级并落实到各部门、各岗位及个人身上。企业需要重视自身产业结构的转型与升级，积极引进现代先进的研发技术，对现有生产工艺流程加以优化设计，加强对原材料资源的消耗控制等，使之形成良好的现代成本管控模式。从企业整体生产价值的视角对各环节成本费用的损耗展开精准的分析，以实现精准地识别在生产过程中的非增值成本环节和高资源消耗的环节，认真梳理各环节中的成本因素，适当取消非增值环节并处理好各环节间的衔接工作，切实从整体上提高企业价值链效益。

3.2 加强财务与业务的融合，提高产品成本预算编制准确度及执行力度

化工企业在成本预算编制过程中，往往更容易受到外部市场环境的影响，尤其是化工企业上下游行业的市场，原材料、辅料的价格波动会产生更直接的影响。化工企业应当充分利用业财融合，将原材料的采购与消耗、产品的产量、人工工时成本、装备的产能及维护等等，都划入预算编制范围之内，确保化工产品的生产最终符合企业的经营计划，对企业的实际生产活动产生重要的指导意义。在准确制定成本预算的基础上，要进一步加大对预算的执行力度，强化预算目标的分级落实，将成本预算的总目标进行层层分解，分摊至各部门、各岗位，要求各个部门事前根据实际情况进行细化和落实，确保分阶段、分时段完成成本预算的目标。由于成本预算的编制要涉及的部门较多，

包括采购、生产、仓储、财务等等，各个部门之间存在着信息差，且其团队认知、能力也各有差异，在一定程度上会影响成本预算工作的顺利展开，所以强调财务与业务适度合理融合，提倡全员参与预算管理，是需要不断重申与贯彻的一个基本准则^[3]。

3.3 创新成本控制方法

化工企业应在现有成本控制方法的基础上进行创新，并在实践中加以应用，总结经验教训，然后采取优化改进措施，不断提高化工企业的成本控制效果。但要注意的是，化工企业需要充分同企业的各方面情况相结合，避免实施过于盲目，真正提高其实施效果。具体来看，化工企业应当强化开展预算管理工作，切实保障其具有较高的合理性，在制定预算的过程中需要转变以往陈旧的思维模式，切实增强其中成本控制意识，真正提高预算绩效管理的实际效果。

对于化工企业来说，其财务部门在全面实施各部门预算计划审核时，需要对各个部门资金的需求时间展开全方位的分析，继而做好统筹协调工作，采取相应的调整措施，促进融资以及偿债的充分结合，起到减少债务成本的作用。相关工作人员还需要科学探究预算和绩效提升之间的联系，若是采取增加预算的措施能够达到提高绩效的效果，更应当结合现有条件对预算进行适当增加，避免陷入成本越低越好的误区。除此以外，化工企业需要根据自身实际区概况搭建完整的内部审计体系，加强对于内部审计的重视，转变以往内部审计中过于粗放的部分，切实提高审计工作的系统性，为成本控制强度的增加提供坚实的支撑。

在正式进入到内部审计环节之前，相关工作人员需要立足于各方面实际情况，围绕着各个部门和项目对相应的审计计划进行设置，调整过去更加简单化的需方模式。特别是针对那些重要项目而言，应当着重展开对其的审计工作。

在审计阶段，化工企业既要深度分析各种财务数据，还应当充分将其同业务开展情况融合起来，对财务和业务之间的协调性实施更为深层次的探究。例如，化工企业在生产化学产品的过程中，受到技术工艺落后以及设备年久失修等因素的影响，其生产成本存在一定的增加，体现出了严重的质量问题，难以为业务的高质量开展创造良好的条件。若想高效缓解这一问题，化工企业需要适当对预算进行增加，加大对于工艺和设备等的改进力度，以免质量和效率问题造成大量不必要成本费用的支出。

在完成审计工作之后,化工企业应当及时对审计结果进行核实,同时将其公布,深度分析其中的问题,针对性地制定相应的解决方案,并跟踪了解其解决效果。例如,在内部审计的过程中了解到采购部门成本费用支出持续增加,重点在于供货商无法开具增值税发票,尽管其采购价格存在一定程度的降低,但依旧产生了更多的税负,造成了其总体成本等价。基于这一问题,化工企业需要对现有的供应商选择模式采取相应的调整措施,开具增值税发票,进一步减少税务成本^[4]。

3.4 全面推进成本控制

3.4.1 我们必须推进成本控制的全过程

一是加强工艺成本控制,制定化工工艺技术规范,通过程序化管理减少不必要的工艺成本支出;二是加强设备成本控制,主要包括化工生产设备的选择、旧设备改造与更新、设备的检修和维护保养等工作,不断降低设备故障率,确保设备高效运转,提高设备使用寿命及使用效益;三是加强产品质量管理,通过对化工技术、工艺、设备的优化来提升化工生产效率,进行全过程产品质量监管,避免出现残次品,同时加强产品订单管理,避免出现产能过剩,实现产品质量效益的最大化;四是加强安全生产成本控制,化工企业属高危行业,要时刻树立“安全第一,预防为主”的安全生产理念,避免重大事故的发生就是降低安全成本。

3.4.2 要推进全要素成本控制

一是加强原材料管理,化工企业生产加工环节需要耗费大量原材料,加强原材料的采购、保管、发放管理可以有效杜绝原材料质量问题和浪费问题,有助于降低原材料方面的成本支出;二是加强能源管理,化工生产需要使用大量的热能、电能等能源,同时整个生产流水线过长、设备过多也容易出现能源损耗,加强能源管理不断提高能源利用效率是成本控制的重要内容之一;三是加强产品销售管理,化工产品不同于一般的商品,其对应用范围有着严格的限制,客户选择是企业产品销售账款回收的基础,加强销售管理就是要合理选择优质客户并加强应收账款管理,避免出现大量呆账而加剧企业的成本支出^[5]。

3.5 打破成本核算信息孤岛局面

为了打破企业各环节成本核算信息孤岛的局面,企业应该构建一个多功能的成本管理信息系统,充分体现云计算和大数据的核心技术,包括所有业务部门。

为了实现数据信息的共享,各板块间要有一致的数据接口,极大地节省了人工传输数据信息、汇总数据的误差率和时间成本浪费。还要在各功能板块间预留数据接口,便于后期增加业务功能板块,节省软件重新构建成本。另外成本管理软件的运用还要有专业的懂IT、懂成本、懂业务、懂法律的人员,企业可以高薪外聘,也可以从内部人员中选取优秀人员加以培养,为企业储备更多优秀人才。

3.6 建立健全成本管控评价与监督机制

要提高企业成本控制的有效性,就需要企业建立可靠的成本控制和评价机制,客观评价企业成本控制的有效性,建立良好的成本控制环境,保证成本控制措施的有效实施。客观地评价和控制企业内部成本控制结果,以独立的成本评估和控制组织为基础,尤其是在生产活动中。评价成本控制时,要对成本控制措施的有效性进行综合评价和分析。同时,相关人员负责成本控制评估结果的核算,对不能充分控制成本的部门和个人,要进行相应的惩罚。此外,成本控制的评估和监控可基于以下假设:成本控制的有效性可以通过与各部门、各单位的整体业绩相结合,从而提升对成本控制的意识^[6]。

4 结束语

综上所述,加强化工项目的成本控制和管理,可以有效提高项目的效益,对化工企业的长远发展具有积极的促进作用。因此,化工企业需要从企业的生产、经营、采购等方面进行成本控制,并结合现实条件的变化和市场形势的转变采取相应的优化措施,切实提高化工项目成本控制效果,提高各项资源的利用效率。

参考文献:

- [1] 水寒青. 化工项目工程管理的优化措施探讨 [J]. 化学工程与装备, 2019(04):314-315.
- [2] 王芃芃. 化工项目工程管理的优化措施分析 [J]. 建材与装饰, 2018(51):161-162.
- [3] 王焯. 化工工程项目采购管理中成本控制的几点探讨 [J]. 化工管理, 2017(20):119.
- [4] 王磊, 司训练, 赵小团. 化工项目工程管理成本控制 [J]. 石化技术, 2017, 24(01):232.
- [5] 赵巍. 浅谈石油化工工程项目采购管理中的成本控制 [J]. 现代经济信息, 2016(24):78.
- [6] 寇文婷, 王盛杰. 化工项目的成本管理与控制 [J]. 化工管理, 2015(11):59.