

在实践经验上探索班组成本管理理论体系

崔庆威

上世纪九十年代林源炼油厂的“班组成本核算”经验在石油炼化企业得到广泛传播，今天它已成为炼化企业班组成本管理的基本模式。班组成本管理是企业的重要内容，也是企业班组建设、班组长培训的一个重要组成部分。可是，如何进行班组成本管理的培训，如何使班组成本管理制度化、规范化，是我们在实践中不断摸索的问题，它不仅需要在实践经验的基础上建立班组成本管理制度体系，而且更迫切地需要从理论层面建立企业班组成本管理体系和方法，用以指导班组建设和成本管理培训。从“班组成本核算”经验出发，试图建立班组成本管理理论体系的基本框架，为炼化企业班组成本管理的培训奠定理论基础。

一、班组成本管理理论与实践的矛盾

企业的成本管理系统包括公司、分厂、车间层次的成本管理，也包括生产现场班组成本管理。生产现场成本管理具有十分复杂的特殊性，它需要以生产工艺技术方法与成本控制程序方法相结合，实现直接生产过程中成本费用消耗的动态控制。由于行业生产性质的差别、企业技术工艺的差异，成本管理理论至今没有形成生产现场成本管理的一般理论方法，因此，缺乏对生产现场班组成本管理的指导性、实用性、操作性。

1、“班组成本核算”经验缺乏理论方法的科学性、系统性

第一，缺乏标准化管理。“班组成本核算”活动中，各个车间规章制度的具体内容、班组生产台帐、成本控制的项目和方法，应当反映车间班组生产工艺流程的特点，满足各个车间具体管理需要。关于“班组成本核算”中涉及的名称、名词，班组成本核算明细帐、装置总帐、车间总帐的格式以及设置，成本分析的指标、方法、分析表格式、分析报告的内容格式，是可以实行标准化管理的。标准化可以为分厂的统一规范管理创造条件，提高“班组成本核算”的整体管理水平。

第二，缺乏系统化管理。成本管理过程包括成本控制、成本核算、成本分析、成本考核四项基本内容。炼化企业的“班组成本核算”活动实际上也存在上述四项内容，但是，分厂、车间、班组在管理上、在经验总结上都缺乏成本管理理论的指导，缺乏科学的分类、系统的方法和完整的体系，致使“班组成本核算”活动中的成本控制、成本核算、成本分析、成本考核的管理内容不完整。系统化管

理可以为“班组成本核算”的总体管理创造条件，提高分厂、车间、班组的管理水平。

第三，缺乏流程化管理。各个车间的“班组成本核算”活动中，只有成本核算、成本考核基本形成了流程化管理。而成本控制只是在车间的规章制度中有成本控制点、成本控制方法的规定，没有总结实现成本控制过程的程序方法。成本分析还没有普遍实行，即使实行成本分析的车间班组，也没有实现成本分析过程的程序方法。流程化管理可以为“班组成本核算”的细化管理创造条件，提高车间、班组的管理水平。

2、班组成本管理理论与实践分析结论

炼化企业“班组成本核算”经验还不是理论方法，但是，它的直接生产过程中成本费用动态控制的经验，为总结班组成本管理的理论方法提供了实践基础。实践是理论发展的源泉，理论又是实践发展的先导，实践经验上升到理论高度才具有普遍性的指导意义，炼化企业的“班组成本核算”工作实践的发展呼唤着班组成本管理理论方法的发展。

二、建立班组成本管理理论方法体系的基本框架

1、班组生产管理系统分析。班组生产管理系统包括五大基本因素，班组是管理控制的主体，操作单元是管理控制的客体，装置运行质量、产品加工质量、操作成本是管理控制的对象。炼化生产工艺技术是班组生产管理系统技术基础，直接生产过程中成本费用的动态控制过程是五大基本因素相互作用的过程。

2、班组成本管理制度。班组成本管理制度是指由车间制定的有关班组成本管理的规范化程序和一系列具体规定。主要内容：一是班组成本管理系统与管理机制如班长、操作工、工艺员和车间核算员岗位的成本管理责任、权利和义务；二是班组成本对象、具体项目和管理；三是原始数据的采集记录方法，车间、装置、班组的生 产台帐、日记帐和总帐的设置；四是主要成本控制结点和控制方法；五是班组成本考核方法和奖惩的规定。

3、班组成本控制方法。班组成本控制方法是指实现直接生产过程中成本费用动态控制的程序方法。班组成本控制过程要反映生产工艺技术和生产管理的要求，是生产工艺技术与成本控制方法相结合的管理过程。主要内容：一是操作单元的控制与分析的方法；二是班组成本控制的程序方法；三是成本控制结点分析表格式的设计；四是操作单元成本控制案例分析。

4、班组成本核算方法。班组成本核算方法是指设计班组、装置、车间的成本统计帐簿，记录、计算、登记直接生产过程中成本费用消耗数据的程序方法。主要内容：一是班组成本核算的原则；二是班组成本核算的内容；三是班组成本核算的程序；四是班组成本统计帐簿格式的设计。

5、班组成本分析方法。班组成本分析方法是指应用一定的财务分析方法对班组成本费用消耗控制情况进行分析，分析变动的趋势，说明存在的差距，明确有利和不利的因素，提出改进的措施。主要内容：一是班组成本分析程序；二是班组成本分析表格式的设计；三是班组成本分析报告的基本格

式。

6、班组成本考核方法。班组成本考核方法是指以目标成本或标准成本或计划成本对直接生产过程中成本费用动态控制的结果进行考核奖惩的方法。主要内容：一是班组成本考核的指标及计算方法；二是班组成本控制业绩评价考核方法；三是班组成本考核的指标权重系数的调整；四是成本差异调查和奖励与惩罚。

三、加强班组成本管理培训，提升班组管理绩效

炼化企业通过“班组成本核算”的实践经验，虽然已经实现了班组对直接生产过程中成本费用的动态控制。但是，创立班组成本管理的理论方法体系仍具有十分重要的意义：一是形成直接生产过程中成本费用动态控制的理论方法，促进成本管理理论的完善发展；二是增强班组管理培训内容的指导性、实用性、操作性，使培训成为提高班长和操作工人素质的主导方式；三是反过来指导炼化企业的“班组成本核算”的管理实践，提高炼化企业班组成本管理的总体水平，在企业发展中发挥班组建设的重要作用。



地址：北京市东城区和平里中街12号 邮编：100716 电话：010-84202671(网站) 010-84201671(办公室)
网址：www.zhongguozhixie.com.cn www.caswevt.org 传真：010-84201671 MAIL：zhongguozhixie@yahoo.com.cn



京ICP备 06018389号