

# 非上市油田企业的战略成本管理

■ 李惠芳

置身于当代知识经济浪潮中，我们无时无刻不感受到时代变革对经济运行和企业管理的深远影响。从1998年起，中国石油、石化两大集团进行了战略性重组，核心与非核心业务的经营分开分立后，非上市油田企业的管理体制、内部结构、运作方式和经营机制都发生了一系列重大变化，由以前的为油气生产配套服务功能，转变为与中石化集团上市股份公司的关联交易，被直接推向了竞争激烈的市场环境中，使得原本主要依赖油气生产的狭窄经营渠道，正在逐步失去原来的部门保护与垄断优势。同时非上市油田企业产品与服务的高成本也越来越难以转嫁给被剥离出的上市股份公司，加之存量资产质量不高，经营风险逐步加大，面临市场的产品与服务的高质量竞争及低成本竞争的双重压力。此外，中石化整体重组改制上市后，企业所面临的外部 and 内部环境都发生了根本的变化，股东加大了监督监管力度，迫使所属企业必须按照国际惯例规范运作，特别是上市公司实行的ERP管理模式，对非上市油田企业的经营机制、管理体制提出了更高、更多的要求。

成本管理分为战略管理、战术管理和作业管理三个不同的层面。

目前，一些油田已经开展的目标成本管理、标准成本制度、责任成本制度、工程定额成本管理等均属于战术管理和作业管理。目前，我们需要在一个更高层面上掌握战略成本管理的理论体系和应用策略。

## 一、战略成本的内涵、特征与总体思路

### 1. 战略成本的内涵

战略成本管理是战略思想在成本管理中的具体应用，是在提高企业战略竞争优势的同时进行的成本管理，也就是说不仅要降低成本，更要注重与企业竞争战略的相配合以保持企业的竞争优势，是站在战略高度，着眼于企业长远目标，分析影响因素，从而培育企业的长期竞争优势。战略成本管理的精髓在于借助会计功能寻求成本优势，以使企业有效地适应外部环境，“成本优势”取代“成本降低”成为战略成本管理的核心。

### 2. 战略成本管理的特征

(1) 重视战略管理的思想，具有长期性特征。战略成本管理立足于培育、维持和提高企业的竞争优势，为企业长远的战略目标服务。比如，企业进行人工成本管理，按“降低成本”的标准来衡量，企业宜雇佣年龄相对较大、技术熟练程度高的

员工来降低人工成本；以“成本优势”的标准衡量，企业适宜从长远出发雇佣相对年轻、文化程度高的员工，利用学习曲线，以获得较长期的成本优势。

(2) 重视与外部环境的关系，具有外向性的特征。传统成本管理主要通过对企业内部经营的管理，为企业提供单一的成本信息，并在企业内部各项活动中挖掘降低成本的途径，对企业的外部价值链视而不见，是个封闭的内部决策支持系统。而战略成本管理将管理的触角伸向企业外部，扩充成本管理的空间范围，将企业内部管理向前延伸至供应商，向后延伸至销售商和消费者。企业与供应商、企业与顾客、企业与竞争对手的关系均构成企业生存发展的外部环境，这些外部环境都直接或间接影响企业的成本水平和成本结构。战略成本管理将通过改善与外部环境的关系达到优化企业成本结构、降低成本水平的目的。

(3) 重视竞争优势，具有竞争性特征。在考虑企业竞争优势的基础上进行的成本管理，重点关注企业的成本行为。对于企业竞争地位和竞争优势的影响，在帮助企业决策者正确确定企业竞争战略的同时，辅予以与之对应的成本管理战略。

(4)将企业内外环境视作为一个相互联系与制约的有机整体,具有系统性特征。价值链就是基于系统的观念,将企业自身作为一个相对独立的子系统,将市场环境作为一个大系统,提出解决企业内自身解决不了,依靠与外部的战略合作的解决机制。

### 3. 战略成本管理的总体思路

战略成本管理的基本思路是要将成本因素同企业的竞争地位联系起来,寻求企业竞争力的提高与成本持续降低的最佳路径,立足于长远的战略目标,要求管理者关注更多的非财务指标,如市场份额、增长机会等,并以企业的全局为对象,根据企业总体发展战略而制定,它把企业内部结构和外部环境综合起来,实现最佳的成本效益比,是一种前瞻性的管理,其重点在于战略决策。

## 二、战略成本管理的基本框架

### 1. 战略定位分析

环境分析是战略成本管理的逻辑起点。战略定位分析就是通过对企业战略环境进行分析,采取竞争战略,从而确定成本管理的方向和重点,建立与企业战略管理相适应的成本管理战略。企业战略定位的关键是准确判断企业所面临的竞争环境(直接环境和间接环境),包括宏观层面的政治、经济、法律等,市场层面的行业发展状况、竞争者的优势、供应商和销售商的议价能力,及企业自身的核心竞争力、内部劣势等。

### 2. 价值链分析

每一产品从其最初的原材料投入至到达最终消费者,都要经过无数个相关作业环节,构成有机的作业链。这个作业链既是一种产品的生产

过程,又是一种价值形成和增值的过程,从而形成竞争战略上的价值链。如果价值链上所有活动的累计成本小于竞争对手,就具有了战略成本优势。

价值链将基本的原材料到最终使用者之间的价值链分解成与战略相关的活动,以便理解成本的性质和差异产生的原因,是确定竞争对手成本和自身成本的工具,也是制定公司策略的基础。

### 3. 成本动因分析

成本动因分析是在战略定位分析和价值链分析的基础上,着眼于成本发生的根本原因,将影响成本的因素揭示出来,以明确成本管理的重点,同时找出成本驱动因素,控制主要价值链活动,保证成本管理战略的有效性。

战略成本动因与作业成本动因相比,对产品成本的影响更加持久、深远,而这些成本动因的形成和改变也更加困难。企业只有控制其价值链活动的成本动因,才能真正控制成本。

## 三、战略成本管理的关键步骤

### 1. 客观评估自身条件

在技术水平一定的条件下,企业的各种优势就是低成本优势;在成本一定的条件下,企业的各种优势集中到一起就是品牌、质量优势。企业的优势都与成本有关。

### 2. 分析整合价值链

分析整合价值链是战略成本管理运用的关键环节。通过对供应商和购买商的价值链分析,可以利用与上下游价值链关系,建立战略联盟,或者直接寻求整合方式再造价值链。整合是指企业兼并或自己投入建立企业原上下游的企业所从事的业务,包括前向整合和后向整合,从价值链分

析入手,寻求成本管理改革的突破口。

## 四、非上市油田企业的战略成本管理思路

非上市油田企业的产业结构复杂,井下作业公司、钻井公司、测井公司、录井公司为采掘业,机械制造厂为产品制造业,水电厂为公用事业,社区单位为服务业,运输公司为物流及服务业。不同二级单位的产品或服务的经营组织、经营规模、成本特征与发生规律不同,与其相适应的成本控制方法也有所区别,甚至区别很大。在经营上,非上市油田企业的经营基本依赖上市的分公司的关联交易,以及非上市油田企业相互之间的关联交易,构成了一个地域性经营相对封闭性强的系统,这是计划经济时期国家资源配置的结果,不是现代企业市场竞争意义上的战略联盟的价值链自发组织。

### 1. 成本管理存在的问题

(1)在成本管理系统方面。一些非上市油田企业的产业结构复杂,在“低成本战略”目标的指导下,把降低成本作为考核的硬指标,企业纷纷采取目标成本法、标准成本法、工程定额法,甚至引入作业成本法等挖掘降低成本潜力的措施,寻求降低成本的空间,并取得了一定的成效。然而在既定的经营模式(依赖关联交易生存)下,在原材料涨价、外部环境竞争激烈的情况下,降低成本的空间已经十分狭小甚至到了极限,这种情况下不得不调整思路,引入战略成本管理的新观念和新方法,变传统的被动式成本核算、控制为主动的战略成本管理。

(2)在成本管理观念方面。还是

单纯认为成本管理就是控制产品的生产成本;成本管理的参与人员,在多数企业还是限于财务人员;成本管理单一,是以事后核算为重点进行简单的料、工、费消耗分析;较多地以短期成本降低为目标;以本企业为中心,缺乏全局意识。从成本管理的时间上看,以短期成本控制为主,没有和企业的发展战略相结合;从管理的空间上看,只是着眼于企业内部产品设计和生产制造过程设计,没有涉及企业成本发生的全过程;从成本管理的对象上看,以成本本身控制为主,而较少涉及引发成本的动因。

## 2. 提高成本管理层次,强化战略成本管理

(1) 价值链分析。实际上,中石化集团中主业与非上市油田企业的分离就是石化集团实施战略成本管理的成果之一。在价值链分析中,将采油部分剥离出去独立上市;在进一步的价值链分析中再度改革,进行资产重组、置换、淘汰和清除无竞争力且盈利差的非核心业务,强化具有竞争优势的核心业务,将可持续发展战略的触角从关联交易逐步外推到外部市场。

除了水电公用事业部分为内向型企业外,其他都可以转向外向型企业。外向型企业具有明显的应对内部与外部市场的潜在能力,可以冲出内部市场地域,并在激烈的市场竞争中寻求“差异化”战略的路径,即需要实现“人无我有、人有我优”的思路。而内向型企业受制于内部市场的需求,其功能是为内部市场提供优质服务,未来必须建立低成本优势,以满足石油工程“低成本

战略”的要求,使内部市场成本成为经济效益的安全保障,给直接抵御外部市场的企业提供缓冲机会。

●采掘业的战略成本管理。采掘业部分是与油气生产联系最密切的石油工程板块,是基本生产板块。未上市石油工程企业一方面面临着更大的内外部威胁,如油田后备储量不足、稳产基础薄弱,而油田分公司依然是未上市企业赖以生存的重要根基;另一方面也有很大的发展机会,倡导“走出去”战略,开拓国际市场、国内其它油气开发等市场。近几年,一些油田的钻井公司、井下作业公司、录井公司等单位已进入国内外市场,充分证明了这些企业已经将可持续发展战略的触角从关联交易逐步外推、外延到外部市场,降低与分散了经营风险。但非上市石油工程企业各业务关联企业必须重组自身的价值链,有效联合,共同建立油田价值链成本优势。

●产品制造业的战略成本管理。随着油田企业的持续改革,产品制造业已逐步从非上市油田企业分离出去,其市场空间更加广阔,可实施稳定占有油田市场,跻身与扩大国际、国内石油石化市场,开拓非石油石化加工产品市场的战略。

●服务业的战略成本管理。市场空间相对固定,主要为油田区域社区提供经营性服务。但开拓经营品种、提升服务质量、提高增值服务,可以扩大油田内部的商机,满足社区居民的各种需求,市场前景广阔。有些服务也可以逐步积累优势与经验,打入外部市场。

(2) 在战略成本管理的基础上开展战术和作业层面的成本管理

●推行作业成本法。作业成本法是以作业为基础的信息系统,着眼于作业性成本发生的原因,依照资源耗费的因果关系进行成本分析,使成本管理和控制更加细致入微,以市场需求为起点,把企业的经营活动分解为增加价值的作业。作业成本不仅克服了传统成本计算系统下间接费用责任不清的缺陷,还使以前的许多不可控间接费用,在作业成本系统中变成可控;同时作业成本法还大大扩展了成本核算的范围,改进了成本核算的方法。

●应用目标成本法。目标成本是一种预计成本,是指产品、劳务、工程项目等在其生产经营活动开始前,根据预定的目标所预先制定的成本,是一种全过程、全方位、全员的成本管理方法。目标成本法要求在大量市场调查的基础上,预计出产品或劳务的目标价格,然后由目标价格减去目标利润得到目标成本。为了实现目标成本和目标利润,企业必须改进产品功能,提高服务质量,研究与开发新产品,对产品工艺设计、以及售后服务等活动进行系统评估,并持续改进,以保证目标的实现。

战略成本管理的研究与应用可以使油田企业管理能动地适应和处理它与环境之间相互促进、相互制约的辩证统一关系,促使油田上市企业和未上市企业统筹兼顾,以局部利益服从整体利益,当前利益服从长远利益,并努力改变企业自身状况,减少环境对企业的不利影响,从而更好地实现企业经营和发展的战略目标。

[作者单位]中国石化河南石油勘探局  
井下作业公司

[责任编辑]王淑卿