

# 采油厂定额造价管理机构的设置及运行

李 奕

(中石化股份公司胜利油田分公司 胜利采油厂, 山东 东营 257000)

**[摘要]** 设置采油厂定额造价管理机构,既实现了采油厂与分公司主管部门职能上的同口对应,发挥了厂内造价业务的综合效能,又遵守了“不相容设置”和“程序控制”两项原则。采油厂级定额造价管理机构的职能包括:工程预算编制、工程结算审查、工程造价分析、工程结算定额价格的综合管理。在实际运行中,要体现定额造价管理机构的服务意识。

**[关键词]** 定额造价;管理机构;设置及运行

**[中图分类号]** F406.2 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1673-5595(2008)04-0020-(03)

随着石油企业股份制改组的基本完成和内部运行机制不断调整完善,需要加强油田分公司定额造价系统的管理。本文针对采油厂这类相对独立运营且有内部利润要求的经济实体,提出构建厂级定额造价管理中心,全面发挥其核算支持的核心作用的建议,目的是要理顺职能设置,形成和谐管理氛围,提升经营管理效率,保障采油厂获取更大的经济效益。

## 一、设置厂级定额造价管理机构的目的和意义

设置独立的采油厂定额造价管理机构,是将造价核算由原来业务系统的“条条”式管理改为造价专业化的“段段”式管理,解决核算分散和监管不力的问题,完全契合企业内控制度所强调的“不相容设置”和“程序控制”原则要求,有利于实现提高核算质量和管理效率这一总体目标。若资金支配权的系统部门较分散,难以进行有效的宏观掌控,较易造成资金使用支付中的“漫流”现象。而将造价核算改变为专业化统管,就能真正实现费用核定的归口“导流”和总体调控。这样既焕发了造价专业部门的活力,又能激活全厂高效经营这盘总棋。

研究管理部门设置和职能定位,首先要明确特定业务的基本职能和管理作用,特别是在认识上仍存在较多差异或不甚到位的境况下。这也是造成目

前职能归属不清、设置混乱、管理水平难获本质提升的根本原因。

那么,定额造价工作的基本职能应该是什么呢?我们知道,所谓定额就是某种规定的额度,也就是处理特定事物的数量界限。而工程建设定额特指一定生产力水平下,建成单位工程产品对人工、材料、机械和资金消耗的规定额度,它体现出正常施工条件、合理的施工组织设计下产出合格产品各种生产要素消耗的社会平均水平,在工程价格形成中具有重要的基础性作用。中国现阶段正处于传统定额计价方式向市场自主定价模式的转变过程中,当前使用的建设工程定额仍是工程造价管理的重要手段,但从长远看,肯定将会逐步向工程量清单计价方式转化。结合目前中石化集团公司实际,应分层次逐级明确。中石化工程定额造价管理中心作为中石化集团总部直设机构,是本企业造价业务最高级管理层。它本身就是适应中石化强化工程定额核算监管要求应运而生的,因此,它的基本职能在于统一制定全企业工程定额标准和结算价格。其目的是强调定额的企业专属性 and 统一性,改变以往各个下属单位定额散乱、企业内部无法对比考核的局面。其作用在于:一方面提供精确、全面的各类工程结算定额及材料设备价格数据库,支持中石化股份公司的 ERP 管理系统

**[收稿日期]** 2008-04-08

**[作者简介]** 李奕(1966-),男,广东东莞人,中石化股份公司胜利油田分公司胜利采油厂规划计划科副科长,高级经济师。

的有效运作;另一方面,可根据外部经营环境变化和企业内部经营需要,对有关定额和价格适时进行合理调整,平衡各方面利益;另外,还可以对企业工程造价方式的改进及造价政策调整进行统一部署。<sup>[1]</sup>

各分公司或直属经济实体单位的定额造价管理是中间层面的系统管理,它的基本职能在于对本企业内拟建工程进行投资测算,为项目规划批复做好前置性工作。采油厂级的定额造价管理应是造价系统管理的基础层面,但从其与本单位生产经营联系的紧密性和工作具体性来看,确有进行系统化管理的必要。设置采油厂定额造价管理机构既可实现与分公司主管部门职能上的同口径对应,也有助于发挥厂内造价业务的综合效能。

长期以来,定额造价工作,也就是人们常说的工程预结算,常常被视为无足轻重,其作用不同程度被弱化。目前,定额造价工作多由计划、审计或施工等部门负责,定额造价工作人员的话语权颇受制约。实际上,企业的定额造价核算涉及生产经营的方方面面,不归口统管、不独立行事,极易走入各行其是、多头难控的困境。

现有定额造价管理模式弊大于利。我们先客观分析有利的方面:首先,造价管理从属其他部门,从外部看减少了操作环节,抑制了部门间职能摩擦,管理效率应有所提升。如归计划部门管辖,资金控制起来更加便利;归施工部门管辖,可省去造价人员对工程量的再次认定而且变更签认比较便捷通畅,等等。其次,这种从属化的设置,便于经营中经常的变通性操作,使超越规则或某些“不甚合规”的业务处理变得相对容易。总起来看,这些有利方面其实都是表象性的,它模糊了职能间的衔接边界,看似岗位归并,却最终造成了管理职能被压缩、综合效能反被削弱的后果。再分析不利方面:首先,违反了管理职能设置时必须遵守的“不相容设置”和“程序控制”两项基本原则,不符合中石化内部控制制度相关要求。“不相容设置”是指关键业务岗位(职务)明确分离,单个部门或单个人对任何一项业务活动或经济事项没有完全的处理权,即在科学设置机构、岗位、职务并合理配备人员的基础上,通过职责分工、相互监督、相互牵制来约束各个部门和经办人的行为。而“程序控制”则主要通过对业务进行科学分类、制定相应的标准程序和工作流程来规范部门的业务行为,防止业务运行中出现偏差。由此看来,现行的从属设置看似实行了系统化管理,其实形成了设计、审批、施工、结算诸环节贯通的闭环式运作,与运行环节应相互衔接、相互监督的内控宗旨相悖,实

属管理机制设置不当或留存缺陷。还可能导致出现违规违纪现象,这恰恰违背了“不相容设置”和“程序控制”两项基本原则。其次,定额造价管理机构从属设置后因受工作特点所限,往往被摆在“工兵”位置,沦为次要角色。长此以往,便会安于现状、不求发展,势必越走越窄,作用渐趋式微。因此,针对以上设置不当的实质性弊端,必须进行相应调整。

## 二、厂级定额造价管理机构的基本职能定位

设立采油厂级定额造价中心,其核心作用在于它对所有需计价核算经济事项的支持和对相关经营决策的反馈干预。首先,要成为一个资金流出的“过滤筛”和总闸口。所有需按定额计价、需审算方可确认的核算事项,均应经过造价编审把关,据此分别对计划投资项目和成本维修项目费用核算提供有力支撑。其次,通过具体项目结算审定和分类汇总数据的掌握分析,可对投资计划和各类费用预算执行情况进行监督和考核,及时发现资金使用中的问题,为改进经营决策积极建言,在定额补充、调整及堵塞管理漏洞等方面发挥其专业智囊作用。

采油厂定额造价管理机构的基本职能包括四个方面:一是工程预算编制,主要是工程前期估算、概算调整、标底报批、变更预算及清单计价方式下的工作量核定等,以此辅助各类项目决策和资金安排。二是工程结算审查,主要是工程竣工或进度结算审定、价差调整、终审协调、拨款手续办理等,以此确认各类项目的单项实际支出和分类汇总。三是工程造价分析,主要是各专业工程造价构成及建造成本变动趋势分析、单体项目综合造价分析及造价专业课题研究等,实际上是工程预结算工作向纵深层次的延伸。在深入分析的基础上提出造价控制具体办法和建设性意见,发挥对同类工程决策的反馈参谋作用。四是工程结算定额价格的综合管理,主要是确定各专业定额的适用性、调整政策、新定额补编、测试及推广,对材料、设备、劳务结算价格的管辖等,这是造价核算的基础性工作,应予以重视和加强。

实际上,以往采油厂定额造价工作主要做的是上述前两项工作,这是远远不够的,还必须在造价控制上下足功夫,在造价分析上寻求突破,利用多层次的分析方法,提出行之有效的合理化建议,切实发挥专业智囊的作用。任何控制都是为确保某种目标实现而展开的,表现为实施过程中实行的有效反馈调整和纠偏行为。定额造价工作必须一头密切联系设计,一头牵紧施工进度,必须拿出相当精力放在这两个环节上,才能取得令人满意的成效。在工程造价控制过程中,一要积极主动实施控制措施,更

要主动地去影响项目决策和设计施工。二要加强与技术层面的紧密结合,依靠技术手段达到节约建设开支的目的。正确处理技术先进与经济合理两者的对立统一关系,力求在技术先进条件下的经济合理、在经济合理基础上的技术先进,让控制建设费用的观念渗透到各项设计中并伴随每个施工措施的选择。三要强化过程监控,施行工程动态结算,以便更精确地反映项目实际费用,当前可考虑选用抽料补差或利用调值公式等方法完成动态结算。施行动态结算监控,能及时发现费用偏差,作出深入分析和反馈,可督促资金管理和施工管理部门采取针对性纠偏措施,维护采油厂执行经营决策的严肃性和工程建设的管理秩序。<sup>[2]</sup>

### 三、厂级定额造价管理具体运作设计

管理效用的充分发挥,首先依靠其专业性,这是发挥职能作用的基础和根本;其次在于其便捷性,即表现形式的简洁和易于操作,这是方便其他管理部门接受使用和拓展专业应用领域的关键,体现着用心服务的意识。

就工程造价工作而言,做好工程预结算编审是首要职责。但如何给相关部门提供一套便利的速查速算工具,便于他们随时自行完成所需费用估测,大幅提升管理时效;如何适应油田改制和结算关系多元化趋势的需要,合理调节各方利益关系等,是目前必须认真研究解决的问题。对企业而言,编制管理性定额是加强企业内部监控、进行成本核算的依据,是有效控制各类工程造价的必要手段。因此,组织编制定额时,既要注重吸收技术人员参与进来,提高科学合理性,防止出现偏颇,又要做到按期修订和持续性调整完善,及时将新材料、新工艺的应用纳入定额预算,满足时效性要求。对此,我们要着力做好以下几方面工作:一是做好分公司层面的建安工程估算指标和定型预算的修编和推行工作,它具有宏观指导作用,便于各厂间横向对比控制;二是由现用结算定额折算出厂内分类工程单位估价表,汇集成册并逐年修订,同时,将现有内部劳务结算价格及标准整理编纳入预算,形成一本内容全面翔实的速查宝典;三是组织对关联交易单位、托管运行单位以及改制分离单位有关结算定额价格的调研、核定与报批工作,为顺利结算创造有利条件;四是把施工用材市场价格调研和设备询价工作经常化、制度化,掌握完整、准确的第一手资料,增强工程结算的权威性和说

服力。做好这些工作,既体现了本部门的专业价值,又能在做好服务的基础上使专业职能得到有效延伸,促进各职能部门的协作融合,发挥最佳的综合管理效能。

欲得到满意的管理效绩,还必须做好以下四个方面的运行保障工作:一是关注工程设计资料的完整和精确,包括设计图纸、设计调整以及变更;二是做好工程施工预算,可与工程结算对应起来并据此控制工程结算;三是确保项目竣工验收证书及现场签证资料的规范化;四是狠抓阶段验收和现场复核工作,切实发挥应有的监督作用。

造价工作大有可为,应得到各级企业领导者的深刻认同,更应是每一名从业人员的坚定信念和动力源泉。摆正位就要谋好事、担责任、敢作为。因此,在造价管理工作中,要始终遵循公平合理计价原则,把超前控制、从严决策作为努力方向和工作目标。不搞好远期筹划,不主动对影响企业运营的弊端大胆变革,就会掣肘当前,难获发展。

鼓励造价管理的创新与突破,是与其未来发展趋势密切相关的。作为采油厂级定额造价管理机构,应该注重或考虑以下三个方面:首先,从业人员应提升素质,除常规培训外,应制定奖助措施鼓励从业人员参加国家注册造价师资格考试,增强相关理论知识,长远看可减轻对社会性造价机构的依赖;走经济与技术相结合,打造复合型人才的路子,补齐工程技术知识普遍偏弱这条短腿。其次,克服困难和阻力,强化生产性费用定额体系的建设,把它作为今后一段时期内拓展业务领域的突破口。近期应加紧修订首套油气开采成本定额,力争尽快试行,把采油厂级成本预算核定统一纳入定额核算轨道。这既可有效化解成本资金分配矛盾,又为即将推行的油藏经营模式铺平道路。再次,用心研究现阶段国家和行业的经营监管政策,在积极配合完成工程建设效能监察、各级经济责任审计的基础上,进一步规范本职业务操作,调理不当流程,堵塞管理漏洞,当好维护企业利益的忠诚卫士。

### [参考文献]

- [1] 柯洪.工程造价计价与控制[M].北京:中国计划出版社,2006:27-53.
- [2] 徐大图,等.工程建设投资控制[M].北京:中国建筑工业出版社,1997:2-6,156,176.

[责任编辑:张岩林]