

DOI:10.13216/j.cnki.upcjess.2015.03.0003

中国石油企业人工成本管理体系构建

刘广生, 张 赛, 李英阁

(中国石油大学 经济管理学院, 山东 青岛 266580)

[摘要] 长期以来, 中国石油企业人工成本存在总量大、比重高、增长快、效益低等问题, 这与石油企业的人工成本管理体系不健全有很大关系。本文构建的石油企业人工成本管理体系, 立足于石油企业自身特点, 以提高人工成本投入产出水平为目标, 涵盖人工成本预算、执行与控制、成本核算、成本分析、成本考评五个方面。作为成本管理体系的基础, 人工成本预算应采用弹性预算, 进行分类归口管理。

[关键词] 石油企业; 成本管理; 人工成本; 管理体系

[中图分类号] F275.3 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1673-5595(2015)03-0012-05

一、前言

受国际油价连续下跌的影响, 中国石油企业不断压缩投资规模和减少工作量, 企业经济效益下滑压力空前加剧; 另一方面, 国际大型油公司正在激烈争夺市场份额。在此双重背景下, 为提高核心竞争力, 中国石油企业必须朝专业化重组、市场化运作、价值化导向、国际化拓展以及精细化管理方向发展。由于国际油价的不可控性, 中国石油企业实现经济效益的一个重要途径就是向企业的精细化成本管理要效益。然而, 受历史包袱、企业效益和社会责任的影响, 中国石油企业长期以来对人工成本的管理采取粗放式的总量管理方式, 人工成本存在总量大、比重高、增长快及效益低等突出问题; 加上近年来由于投资规模和工作量的压缩, 大量人员闲置, 加重了石油企业负担。为有效解决石油企业管理上的短板, 探索石油企业人工成本管理模式的已成为当前亟待解决的重要课题。

关于人工成本管理的研究, 国内外已经取得了一些成果。在国外, 人工成本在理论、实践两方面的研究均有实质性突破。理论方面, 道格拉斯等通过构建生产函数强调劳动这一生产要素对企业效益的重要性, 后来又出现了将人工成本与企业战略、人性化管理相结合的研究, 如 Porter 的竞争优势学说和 Helpman 的产品生命周期及价值链学说。实践方

面, 资本家通过各种方式提高劳动生产率, 如海尔赛提出的薪酬制度改革和泰勒的计件工资制、奖金制。而国内对人工成本管理的研究起步较晚, 张莉等借助人工成本指标体系设计出了人工成本弹性控制、比率控制模型。^[1] 黄凌构建了人工成本分析模型, 将 PDCA 思想和价值工程理论引入人工成本循环控制机制。^[2] 王化提出了在人工成本预算中引入标准成本制度的设想, 并通过数学模型改进工资总额决定机制。^[3] 王爽通过构建人工成本动态控制数学模型对人工成本进行预测、预警。^[4] 刘浩通过构建时间序列模型, 利用最小二乘法预测人均人工成本及人工成本总额。^[5]

尽管国内外学者对人工成本及其管理方面的研究越来越深入, 但要么停留在理论方面进行探讨, 要么运用数学模型对人工成本总额进行预测或控制, 都缺乏一定的实践性和实用性。到目前为止, 结合石油企业进行人工成本管理的研究少之又少, 更没有形成一个较为系统的人工成本管理体系。

二、对人工成本及其管理的理论认识

人工成本是指企业在生产、经营和提供劳务的过程中发生的各项直接、间接人工费用总和, 具体包括从业人员劳动报酬、福利费、社会保险费、职工住房公积金、教育经费、劳动保护费和其他支出。^[6] 其特性主要表现在以下几个方面: 长期来看, 人工成本

[收稿日期] 2014-11-18

[作者简介] 刘广生(1967-), 男, 江苏海安人, 中国石油大学(华东)经济管理学院教授, 博士, 研究方向为财务与成本管理。

增长具有刚性、不可逆性等特点;从成本性角度分为固定成本(如基本工资、岗位工资)、变动成本(如计时/件工资)和混合成本(如津贴、补贴等);从可控性角度分析,人工成本属于半可控成本,人工成本的许多方面受到政策的限制,但随着薪酬制度的改革,人工成本中为企业所不可控的比例将逐渐变小,企业可以通过调节奖金等途径实现人力资源的合理配置;从增值性角度分析,人工成本的增长如果能带来企业经济效益较大幅度的提高,则人工成本就具有增值性,反之就是无效或低效的;从成本关联性角度分析,人工成本各构成要素间相互联系,单纯控制人工成本总量难度较大。

从企业财务管理角度看,人工成本管理是一种专业管理,具有日常性,在管理上与其他成本一样,都遵循预算、控制、核算、分析、考核的闭环成本管理流程,只是内容上有所差异;从企业人力资源管理角度看,人工成本管理受公司治理结构、用工体制及方式、薪酬管理、员工队伍稳定等多重因素的影响,还涉及到国家政策以及职工子女就业等问题,具有复杂性。本文着重从财务管理角度,通过设计人工成本管理体系,对人工成本进行有效控制。

三、中国石油企业人工成本的现状分析

中国石油企业长期深受“人海战术”、“企业办社会”弊端的影响,一方面,用工基数大,相对臃肿,以总量大、增长快、比重高以及效益低为主要特征的人工成本让石油企业不堪重负;另一方面,企业为合理控制用工总量,被迫减少乃至停止对新员工的招聘,企业长期无法注入新鲜血液,影响企业竞争力的提高。现以K钻井公司为例,K公司人工成本数据如表1所示。

表1 K公司人工成本

年份	人均人工成本(元)	人工成本含量	人事费用率	劳动分配率
2009	74068	0.19	0.22	0.77
2010	72137	0.21	0.20	0.74
2011	73226	0.23	0.24	0.80
2012	74537	0.26	0.26	0.84
2013	76224	0.25	0.27	0.85
2014	79801	0.26	0.27	0.87

从表1可以看出,K公司的人均人工成本2009—2014年总体呈上升趋势;人工成本占总成本的比重(人工成本含量)逐渐超过25%,成为企业的第二大成本;而以劳动分配率和人事费用率为代表的人工成本效益指标同样呈现上升趋势,人工成本投入产出水平依旧走低。以K公司为典型代表的石油企业人工成本总量大、比重高、增长快、效益低

的特征显然与人工成本“一高两低”(高人均人工成本、低人工成本含量、低人事费用率或劳动分配率)的理想增长模式不符。

石油企业人工成本方面这些问题的存在与企业没有建立起一套以提高人工成本投入产出水平为导向的人工成本管理体系不无关系。构建一套科学有效的人工成本管理体系不仅能实现企业经济效益与员工收入的同步协调增长、提高劳动者的积极性,还能不断提高石油企业人工成本投入产出水平、完善石油企业的成本管理水平、提高石油企业的国际竞争力。

四、中国石油企业人工成本管理体系构建

作为国有企业,石油企业管理人工成本不能随意采取减员和降低工资的办法来降低人工成本,而应采取盘活存量劳动力资源、控制新增用工规模、优化用工结构方式,通过提高相对人工成本、提高人工成本的投入产出水平,实现企业竞争力和员工收入的同步提升。人工成本管理体系构建应遵循成本效益原则、全员参与原则、动态控制原则、归口管理原则,实现人工成本效益最大化。石油企业人工成本管理体系基本框架如图1所示。

(一)人工成本预算

1. 人工成本预算归口管理

石油企业的人工成本主要包含工资、社会保险费及其他保险费、福利费、教育经费、工会经费、住房公积金、劳务费、劳动保护费、离退休人员费用、非货币性福利、辞退福利等11项。借鉴钻井企业“项目法施工”原理,将人工成本各项目化整为零,成立由人力、财务、社保、房产、安全等部门组成的人工成本管理项目组,对人工成本各项目实施分类归口管理,如图2所示。

2. 人工成本预算的编制

人工成本预算编制应遵循“保持效率提高”和“效益决定分配”的原则,要考虑用工变化、本年度的工资总额对下一年度社会保险等附加费用的影响,境外单位人工成本预算要结合海外市场开拓、海外项目运行预计情况。

(1)国内单位

工资总额预算。根据预算编制条件,暂按“零增长”测算,工资总额预算包括本年度工资总额控制数和直接用工发放的住房补贴两部分。

劳务费用预算。劳动报酬暂按“零增长”测算;其他附加费应考虑本年度劳动报酬增长及规范住房补贴对下一年度社会保险(33%)、企业年金(5%)、住房公积金(12%)单位缴费形成的刚性增长。另

外,结合当地近4年的每小时工资标准平均增长幅度确定下一年度非全日制用工小时工资标准。

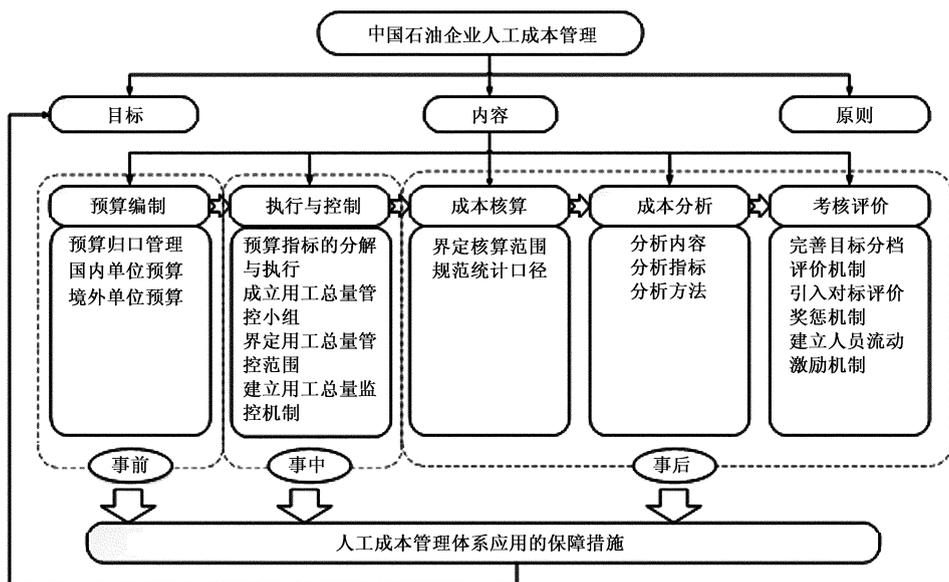


图1 石油企业人工成本管理体系基本框架

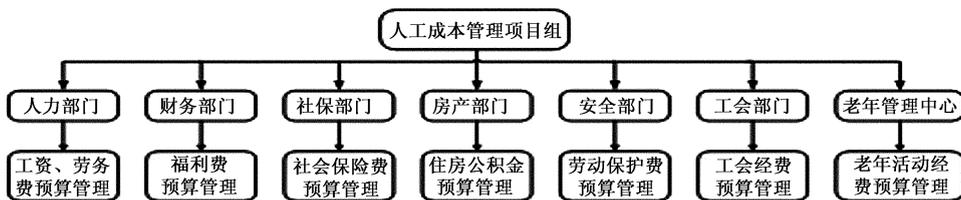


图2 人工成本预算归口管理

附加费用预算。福利费(不含离退休人员费用)按本年度工资总额(不含住房补贴)的14%测算;离退休人员费用以本年度控制数为基础,考虑退休人员人数增减变化,测算住房补贴及节假日慰问金增加额;社会保险费按本年度工资总额(含住房补贴)的33%测算;企业年金按本年度工资总额(含住房补贴)的5%测算;住房公积金按本年度工资总额(含住房补贴)的12%测算;教育经费按预算年度预算工资总额(不含住房补贴)的2.5%测算;工会经费按预算年度预算工资总额(不含住房补贴)的2%测算;劳动保护费暂按本年度控制数预算。

(2) 境外单位

结合海外业务发展变化预期,在本年度的基础上预计下一年度海外施工队伍规模,确定国内外派人员和雇用外方人员数量。以日费形式结算的费用,参照施工当地日费水平和施工时间进行合理预算。

(二) 预算执行与控制

1. 预算执行

预算编制完成后应对预算进行分解、下达到各相关责任单位、责任人,明确权责关系,尽可能做到量化,以保证预算的准确执行。预算执行是对预算

进行事中管理,执行结果的好坏直接关系到企业人工成本管理的效果。预算执行需要全员参与,执行过程中要不断地进行信息沟通、反馈,对于执行难度较大的部分,要提出对策,要把预算偏差率控制在合理区间。在预算执行中,还要及时总结经验,不断反馈。

2. 用工总量控制

成立用工总量管控项目组,具体负责各单位用工总量的管理与控制、年度用工增补计划编制及审批。党委组织部负责专业技术人员、经营管理人员增补计划的编制及招聘;劳资处负责技能操作人员增补计划的编制及招聘。

界定用工总量控制范围。石油企业用工分为以下形式:全日制劳动合同工,指统一招聘并签订一年及以上期限劳动合同的人员,包括正式职工、其他长期合同工;全日制劳务工,指通过签订劳务派遣协议,由劳务派遣单位招聘并派遣到主体岗位从事协议规定工作的人员,包括企业员工、内聘职工、社会性劳务工;非全日制用工,指以小时计酬为主、在同一单位平均每日工作时间不超过4小时、每周累计工作不超过24小时的劳动者。纳入石油企业用工总量管理和控制范围的是各单位主体在岗的全日制

劳动合同工、全日制劳务工、非全日制用工、内部退养的不在岗人员。多种经营单位的用工和各单位的服务外包用工不纳入用工总量管理和控制范围。

建立用工总量监控考核机制。通过人力资源管理系统在线监控、月度分析、季度公示、排名通报及年度考核兑现等方式,及时掌握和监督各单位用工总量控制情况,通过劳动用工管理检查评比、专题调研、专项检查等方式,定期、不定期检查各单位用工总量管理情况,对完成年度用工总量控制指标的单位给予奖励,对未完成年度用工控制指标、年度增补职工指标及存在违规行为的单位给予通报、处罚。各单位要把控制用工总量管理纳入绩效考核范围,落实工作责任,确保工作效果。

(三)人工成本核算

就目前石油企业用工种类而言,纳入人工成本核算范围的主要有在岗、离岗职工,劳务工,离退休人员及其他从业人员;核算项目应涵盖工资总额、货币及非货币性福利、社会保险及其他保险费、住房公积金、劳务费、离退休人员费用、教育经费、工会经费、劳动保护费、辞退福利等。另外,劳资部门和财

务部门的人工成本统计口径要统一,制定相关费用支出标准,以便于考核。

(四)人工成本分析

1. 人工成本分析内容

人工成本分析采用月度统计制度和季度、年度分析制度。通过定期召开人工成本分析会及时发现问题,实现日常分析、改进常态化。对于对人工成本超支较多的单位,组织经营、劳资和财务等部门深入现场,重点进行剖析并提出整改意见;对人工成本节约较多的单位,总结经验并加以推广,做到异常人工成本分析改进常态化。人工成本分析内容主要包括各单位生产经营情况、用工情况、人工成本实际发生与预算进度对比情况、本期人工成本与上年同期对比情况、人工成本投入产出指标评价分析、人工成本项目的执行依据和变动情况、典型经验和做法、存在的主要问题及整改目标、建议措施等。

2. 人工成本分析指标

人工成本的分析指标主要有人工成本总量指标、结构指标、投入产出指标以及单位产品人工成本指标,如表2所示。

表2 人工成本分析指标

一级指标	二级指标	计算公式
总量指标	人均人工成本	人均人工成本=人工成本总额÷平均用工量
	人工成本变动率	人工成本变动率=人工成本总额÷上年同期人工总成本-1
结构指标	人工成本含量	人工成本含量=人工成本总额÷成本费用总额×100%
	人工成本工资率	人工成本工资率=工资总额÷人工成本总额×100%
投入产出指标	人工成本利润率	人工成本利润率=利润总额÷人工成本总额×100%
	劳动分配率	劳动分配率=人工成本总额÷企业增加值×100%
	人事费用率	人事费用率=人工成本总额÷营业收入×100%

3. 人工成本分析方法

对比分析法。纵向上,与本企业前期数据对比,探究提高人工成本投入产出比的措施;横向上,与贝克休斯、哈里伯顿、斯伦贝谢等国际一流的国有工程技术服务企业人工成本数据进行对比,找出差异,分析原因。

结构分析法。人工成本含量反映活劳动对物化劳动的吸附程度,可用于确定人工成本总额;分析人工成本各组成部分在人工总成本中的变动情况。

投入产出分析法。通过计算石油企业人工成本利润率、人事费用率、劳动分配率以及单位人工成本创造的收入、利润来对人工成本的投入产出比进行分析。

(五)人工成本考核

完善目标分档评价机制。对用工控制总量、人工成本利润率、人事费用率、劳动分配率等人工成本指标分别设立基本目标和提升目标,目标档次与完

成情况与奖励直接挂钩。完成目标越高,奖励越大。对于提升目标超出基本目标的部分,视同超额,给予基础奖励。未完成提升目标但完成了基本目标的,按基本目标进行考核奖励。

引入对标评价奖惩机制。一是将各单位人工成本指标完成情况与季度考核挂钩,给予排在前三名的单位嘉奖,对于排名连续最后的单位取消其文明单位评选资格;同时与集团公司、国内、国际先进标准进行对标,对达到集团公司、国内、国际先进标准的,分别给予一定奖励。

建立人员流动激励机制。石油企业鼓励单位间通过业务承揽、内部劳务输出等方式,实施人员有序流动和统筹配置,打破单位之间的壁垒和限制,盘活资源、优化资源,实现资源区域共享、集约高效。

五、结语

当前,中国石油企业对人工成本管理实践缺乏整体观念,对人工成本的认识还存在许多误区,尚未

形成完整的人工成本管理体系。石油企业的人工成本管理是一项复杂的系统性工程,需要企业决策层、劳资、财务、社保、房产、安全等部门的积极参与。石油企业要构建以预算、控制、核算、分析、考核为主要内容的人工成本管理体系,通过不断提高对人工成本管理的认识,优化员工队伍结构,完善人员引入和退出机制,降低人工成本,提高企业竞争力。

本文对石油企业人工成本管理体系的构建进行了初步探讨,随着社会和经济环境的变化,石油企业的人工成本管理体系将是一个动态和持续完善的过程,在实践上可能会出现一些新问题、新情况,这些有待相关学者的后续研究和修订。

[参考文献]

[1] 张莉,刘希宋.企业人工成本的控制体系与对策研究

[J].中国软科学,2001(3):90-93.

[2] 黄凌.人工成本理论改进研究及实践探析[D].北京:华北电力大学(北京)经济管理学院,2006.

[3] 王化.对我国自然垄断行业人工成本管理的研究——以某企业人工成本管理为例[D].北京:首都经济贸易大学劳动经济学院,2008.

[4] 王爽.H集团公司人工成本管理研究[D].南京:南京理工大学经济管理学院,2010.

[5] 刘浩.华北油田公司人工成本研究[D].保定:河北大学管理学院工商管理系,2013.

[6] 张效科.企业人工成本分析与控制方法研究[J].会计之友,2009(6):43-44.

[责任编辑:张岩林]

Research on the System of Labor Cost Management in Petroleum Enterprises

LIU Guangsheng, ZHANG Sai, LI Yingge

(School of Economics and Management, China University of Petroleum, Qingdao, Shandong 266580, China)

Abstract: For a long time, there exist many problems on labor cost of petroleum enterprises such as large amount, high rate, fast growth and low efficiency, which has a close relationship with the imperfect management system of labor cost. Based on the characteristics of petroleum enterprises, the newly constructed management system of labor cost is designed to improve cost-effectiveness of labor, covering budget, control, account, analysis and evaluation. As the basis of cost management system, labor cost budget is flexible budget and managed by classifying.

Key words: petroleum enterprise; cost management; labor cost