中化集团基于成本管理与预算管理的协同策略及成效研究

周锦铨

上海理工大学管理学院（上海　201900）

摘　要：在当今复杂多变且竞争激烈的全球商业环境中，企业面临着诸多挑战，如何实现高效的内部管理以提升竞争力、保障可持续发展成为了各大企业亟待解决的关键问题。成本管理与预算管理作为企业内部管理体系的重要组成部分，对于优化资源配置、控制经营风险以及提升经济效益都有着不可忽视的作用。本文旨在深入研究中化集团在成本管理与预算管理方面所采取的协同策略，分析其实施成效，并探讨进一步优化的方向。通过对中化集团相关实践案例的剖析，揭示协同策略在提升企业运营效率、增强竞争力等方面的重要作用，为其他企业提供有益借鉴。

关键词：中化集团；成本管理；预算管理；协同策略；全面预算；效用

作者简介：周锦铨（2001.04—），女，汉族，湖南衡阳人，硕士，主要研究方向：管理会计。

Research on Collaborative Strategies and Effectiveness of Cost Management and Budget Management at Sinochem Group

Zhou **Jinquan**

School of Management, University of Shanghai for Science and Technology, 201900

Abstract: In today's complex and rapidly changing global business environment, companies face numerous challenges. Achieving efficient internal management to enhance competitiveness and ensure sustainable development has become a critical issue that enterprises urgently need to address. Cost management and budget management, as essential components of the internal management system, play a significant role in optimizing resource allocation, controlling operational risks, and improving economic efficiency. This paper aims to explore the collaborative strategies employed by Sinochem Group in cost management and budget management, analyze the effectiveness of their implementation, and discuss directions for further optimization. By examining relevant case studies from Sinochem Group, this study reveals the important role of collaborative strategies in enhancing operational efficiency and strengthening competitiveness, providing valuable insights for other enterprises.

Keywords: Sinochem Group; cost management; budget management; collaborative strategies; comprehensive budgeting; utility

1 引言

成本管理对企业的发展非常重要，而全面预算管理则是成本管理的关键。全面预算管理能对企业资源配置进行优化，对工作流程进行考核。在企业运营中，二者通常协同发挥作用以提升管理效能，共同助力企业实现资源的高效利用、成本的精准控制以及经营效益的稳步提升。

然而，在实际的企业运营过程中，如何使成本管理与预算管理实现有效的协同，作用，并非易事。中化集团，作为一家业务涵盖能源、化工、农业等多个重要领域，在国内外市场都颇具影响力的大型综合性企业，其运营规模庞大、业务结构复杂，更需要精细化且协同性强的管理策略。

中化集团在这方面积极探索并实施了一系列协同政策，这些政策的实施效果、对企业运营产生的具体影响以及未来的优化方向等，都值得深入研究与探讨。

2 成本管理与预算管理的理论基础

2.1 成本管理理论

成本管理理论是旨在对企业生产经营过程中发生的成本进行有效规划、核算、控制、分析和考核等一系列管理活动的理论体系，其核心目标是通过科学合理的管理手段降低成本、提高资源利用效率，进而提升企业经济效益和市场竞争力。

2.2 预算管理理论

预算管理是指企业围绕战略目标，对未来一定时期内的经营活动、投资活动、财务状况等进行全面、系统的规划，并通过对预算执行过程的监控、分析以及调整，促使企业资源合理配置、经营活动有序开展，进而实现战略目标的一种管理活动。它是企业内部管理控制的重要手段，融合了计划、组织、协调、控制等多种管理职能，将企业的各个部门、各项业务以及不同阶段的运营活动紧密联系在一起。

3 中化集团概况

3.1 公司简介

中化集团全称为中国中化集团有限公司，是一家具有重要影响力的大型国有骨干企业。它成立于 1950 年，业务广泛涵盖能源、化工、农业、地产和金融等多个领域。在全球范围内积极拓展业务，拥有完善的产业链布局以及众多知名品牌，与众多国际国内伙伴建立了深度合作关系。中化集团始终秉持创新驱动发展理念，致力于通过优质的产品与服务，为全球经济发展贡献力量，在行业内树立了较高的声誉与地位。

3.2 组织架构与管理体系

中化集团有着层次分明的组织架构。集团总部设有多部门协同运作，像战略规划部门把控整体发展方向，财务部门统筹资金与财务事务，人力资源部门负责人力资源管理等，为集团运营提供专业支撑。旗下划分了能源、化工、农业、地产、金融等事业部，各事业部聚焦自身业务领域，对旗下诸多子公司、分支机构进行垂直管理，推动业务拓展与深耕。在管理体系方面，战略管理上，中化集团制定长远战略，依据市场动态和行业趋势，引导各事业部及子公司围绕核心业务布局，确保目标一致。财务管理体系精细且全面，严格预算、成本管控以及资金调配等环节，保障资金链稳定与财务健康。人力资源管理重视人才梯队建设，通过完善的招聘、培训、考核与激励机制，激发员工潜能。风险管理体系实时监测各类风险，提前制定应对策略，保障运营安全。同时，质量与安全管理体系落实严格标准，确保产品服务质量，维护生产经营中的健康、安全与环境可持续发展，各体系相辅相成，助力集团高效运转。

3.3 行业竞争环境分析

在竞争对手方面，国有企业如中国石油天然气集团公司、中国石油化工集团公司等在国内市场占据主导地位，拥有丰富的资源和庞大的市场份额。外资企业如巴斯夫、陶氏化学等国际巨头在高端有机化学品市场有一定优势，技术先进、品牌影响力大。民营企业如恒力石化等，凭借灵活的市场策略和技术创新，在部分细分领域也占据一定市场份额。

在行业发展趋势方面，随着环保法规日益严格，绿色低碳发展成为必然趋势，对企业的环保技术和可持续发展能力提出了更高要求。同时，市场需求朝着多样化和个性化发展，企业需要不断进行技术创新和产品升级，提供高端化、差异化的产品和服务。

在宏观环境方面，全球经济的复苏和人口的增长带来了市场需求的持续增长，但也面临着国际贸易摩擦、地缘政治风险等不确定因素。

4 中化集团成本管理与预算管理现状

4.1 成本管理现状

在提升全员成本意识方面，中华集团积极贯彻“一切成本皆可降”“过紧日子”的理念，通过开展“降本减费群策群力”等活动，在集团内部广泛宣传动员，利用座谈会、倡议书、宣传周等形式，营造降本减费氛围，充分调动员工降本减费意识，鼓励员工提出改进建议，使全员成本意识得到显著提升。

于此同时，中化集团也对精细化成本管控措施进行落实，在预算管理方面，部分下属公司如中国化学十四公司年初组织召开费控系统重点工作部署会，印发《成本管理工作手册》，明确各层级人员职责，狠抓项目施工图预算的及时性、准确性，保证项目责任成本目标下达、过程分包、采购等有据可依。在采购管理方面，中化湖南石油办公室启动供应商年度谈判，筛选优质套餐，优化员工移动话费套餐、快递套餐等，财务部引入电票系统减少邮寄成本；中化国际优化营运资金管理体系，化工品营销业务通过深入开发优质终端客户，降低库存，优化上下游结算方式，提升运营效率。在生产运营方面，湖南石化深化原油采购管理机制建设，加大甲基叔丁基醚采购力度，优化原油物流降本；炼油部环己酮装置停工期间加强物料损失管控，回收停工物料；橡胶部和聚酰胺部优化包装方式、加大吨包装比例，强化对下游客户定点销售，降本挖潜。

并且中化集团持续优化成本管理体系。集团公司举办精细化成本管理人员培训班，通过专题讲座、实例分享、研讨交流、结业考核等多个环节，全面提升精细化成本管理人员综合素质和业务能力，打造一支理论好、素质高、能力强的精细化管理队伍，为集团公司成本管理体系的持续优化提供了人才支持和智力保障。中化还自主研发星云数据平台，形成了一套完整的解决方案，不仅节约了外部采购投入，还能将有限的资源用于不断强化自身的平台体系上，大幅节约成本。

4.2 预算管理现状

中化集团建立了以价值管理理念为核心的全面预算管理体系，完善全面预算管理制度，其涵盖年度工作计划预算、月度预算执行、集团审计、财务报告和差异分析等环节。通过明确各环节的工作内容和要求，实现了对预算的全过程管理，从预算编制、执行、调整到考核，都有严格的制度和流程，确保预算管理的科学性和规范性。

集团在制定预算时，以战略规划为指导，将战略目标分解为具体的年度经营计划和预算指标，避免了战略与预算两张皮的情况。各经营单位需针对战略规划所明确的主营业务制定详细的营销计划、库存应收资金占用计划等，突出主营业务、优化资源配置，使预算更好地服务于战略落地。

在预算管理中突出强调投入产出原则，要求占有资本必须有回报，强调投入产出和经营质量，资源优化配置，全面提高经营质量，促进战略推进。通过建立投入产出模型和营运资本收益率模型等，对各经营单位的资源配置和经营效益进行评估和监控，激励经营者自觉追求高标准绩效，提高了集团的整体经营效益。

加强对预算执行过程的管控，以资金流向、效率效益为核心，对公司经营管理情况实行实时监控，动态调整资源配置。通过月度预算执行情况的监测、分析和协调控制，及时发现预算执行过程中的偏差和问题，并采取相应的措施进行纠正，确保预算的有效执行。

引入预算对话机制，使经营单位长短期目标更紧密结合，同时建立了基于战略价值导向的绩效评价体系，如综合计分卡等，每季度对各经营单位统一标准、分类评价，从战略推进、成长、经营安全、管理制度执行和人力资源开发等方面，对经营责任单位进行考核，将预算控制指标与绩效考核挂钩，增强了预算的约束力和执行力。

部分下属企业积极探索数字赋能，打造智能型预算管理系统，将财务数据与各项业务数据串联对接，实现了预算管理的信息化、智能化，提高了预算管理的效率和准确性，拓展了财务管理的广度与深度。

5 中化集团全面预算管理在企业成本管理中的应用价值

5.1 成本预算编制的协同

通过明确战略目标，建立目标协同。中化通过建立战略目标，将其细化为年度预算目标和成本控制目标，使成本管理与预算管理都围绕着实现集团战略而展开，确保两者目标一致，避免出现冲突或背离的情况。例如，中国化学十四公司年初组织召开费控系统重点工作部署会，将成本管控与预算管理工作进行统一部署，以实现公司的经营目标。

在预算编制过程中，充分考虑成本因素，以成本管理的要求为基础，制定合理的预算方案。同时，成本管理也依据预算目标，对各项成本进行预测和规划，使成本预算与经营预算相互衔接、相互匹配。如湖南石化在编制采购预算时，会结合成本管控目标，优化采购计划、加强合约谈判等措施，实现化工原料资源采购降本。

在预算执行过程中，同时对成本和预算进行实时监控，及时掌握成本支出与预算执行的偏差情况，并将相关信息及时反馈给相关部门和人员。例如，中化兴中公司在日常经营管理中，通过紧盯生产运营短板，加强预算执行过程管控，提升整体投入产出水平。

5.2 成本控制与预算执行的协同

中化集团根据成本和预算的实际执行情况，及时进行调整和优化。当成本超支或预算执行出现偏差时，能够迅速采取措施，如调整成本控制策略、优化预算分配等，以确保成本和预算的可控性。

成本管理和预算管理涉及多个部门，各部门之间通过密切协作和沟通，实现信息共享和协同工作。例如，财务部门与业务部门定期交流成本和预算执行情况，共同分析问题并制定解决方案。

将成本管理指标和预算执行情况纳入绩效考核体系，对各部门和员工的工作绩效进行全面评价。通过建立有效的激励机制，促使员工在成本管理和预算管理方面积极工作，提高协同效果。如中国化学工程集团有限公司建立了基于战略价值导向的“5637”全面预算管理体系，实现预算与战略的高度适配，提升价值创造能力，并将预算控制指标与绩效考核挂钩，增强了预算的约束力和执行力。

5.3 信息系统支持下的协同

中化集团积极推进数字化建设，打造智能型预算管理系统和成本管理系统，并将两者进行有机结合，实现数据共享和互联互通。通过信息化手段，提高成本管理与预算管理的协同效率和准确性。例如，中国化学工程集团有限公司探索并构建数字化财务云平台应用架构体系，将财务数据与各项业务数据串联对接，极大地拓展了财务管理的广度与深度，使财务数据的价值得到了有效提升。

6 实施过程中的挑战及解决措施

6.1 面临的挑战

在意识与文化方面，部分员工对成本管理和预算管理的重视程度不够，认为与自己无关，缺乏主动参与和积极配合。同时，部分员工对集团战略目标理解不深入，不能很好地将日常工作与战略目标相结合，导致短期行为与长期战略利益不一致。

在方法与技术方面，市场环境复杂多变，使得准确预测成本和收入变得困难，预算编制与实际情况存在偏差。集团业务多元化，不同业务板块的成本核算方法存在差异，影响成本数据的准确性和可比性。虽然部分下属企业

在推进数字化建设，但整体上集团的成本管理和预算管理系统尚未实现完全的互联互通和智能化，数据共享程度不够高，信息传递存在滞后性。

在过程管控方面，在项目执行过程中，缺乏有效的监控和预警机制，部分业务部门在成本控制方面的主动性不足，对成本的变动缺乏敏感度。预算调整流程繁琐，不能及时适应实际业务的需要，影响业务的正常开展和资源的有效配置。此外，成本管理和预算管理涉及多个部门，但部门之间可能存在沟通不畅、协调困难的问题，影响协同效果。

在考核与激励方面，现有的成本管理和预算管理考核指标过于单一或粗放，不能全面、准确地反映各部门和员工的工作绩效。部分指标只关注短期的成本降低和预算完成情况，忽视了长期的效益和质量。同时，缺乏有效的激励机制，难以充分调动员工参与成本管理和预算管理的积极性和创造性。

6.2 解决措施

在意识与文化方面，加强对成本管理和预算管理的宣传和培训，通过组织内部培训、研讨会、案例分享等活动，提高员工对其重要性的认识和理解。将成本管理和预算管理纳入企业文化建设，强调全员参与和协同合作，使成本和预算意识深入人心。同时，在制定绩效考核指标时，将员工对成本管理和预算管理的贡献纳入考核范围，激励员工积极参与。

在方法与技术方面，建立科学的预算编制方法，结合市场变化和历史数据，采用零基预算、滚动预算等方法，提高预算编制的准确性和灵活性。统一集团内各业务板块的成本核算方法和口径，确保成本数据的准确性和可比性。加大数字化建设投入，建立一体化的成本管理和预算管理信息系统，实现数据共享和实时监控，提高管理效率和决策的及时性。

在过程管控方面，建立健全成本控制体系和预算执行监控机制，明确各部门和岗位的成本控制责任和预算执行权限，加强对成本和预算执行情况的实时监控和分析。当出现成本超支或预算偏差时，及时采取措施进行调整和优化。同时，简化预算调整流程，赋予业务部门一定的预算调整权限，使其能够根据实际业务情况及时调整预算。此外，加强部门之间的沟通与协调，建立定期的成本管理和预算管理协调会议制度，及时解决部门间的问题和矛盾。

在考核与激励方面，完善成本管理和预算管理考核指标体系，除了关注成本降低和预算完成情况外，还应增加对产品质量、客户满意度、市场份额等长期效益指标的考核。建立有效的激励机制，对在成本管理和预算管理方面表现优秀的部门和员工给予物质和精神奖励，如奖金、晋升、荣誉证书等；对未达标的情况，采取相应的惩罚措施，如扣减奖金、绩效扣分、警告等，以充分调动员工的积极性和创造性。

7 中化集团成本管理与预算管理协同的成效评估

7.1 财务指标分析

中化集团努力完善成本控制制度，在集团公司层面和各经营单位层面建立了总、分册相结合的成本核算体系，集团公司以此为抓手，以计量精准、预测科学、控制有力和承接战略的财务价值创造为目标，实现了降本增效和提质升级工作。中化集团营业成本占营业总收入比重持续同比下降，为公司稳增长做出了贡献。

在成本管理与预算管理协同作用下，集团能够通过优化预算制定、严格成本把控，更好地在销售环节定价、控制销售费用，同时降低生产等环节成本，最终提升销售净利率，体现出协同策略助力企业在市场竞争中增强了盈利能力，以更合理的成本结构实现了更多的净利润，让销售收入能更有效地转化为企业的最终收益。

7.2 非财务指标分析

通过成本管理与预算管理的协同，中化集团各业务板块和部门能够更好地理解集团的整体战略目标，并将其细化为具体的成本控制目标和预算安排。各部门在制定预算时充分考虑战略重点，使得资源向关键业务和战略项目倾斜，有力地保障了集团战略的落地实施，提高了战略目标的契合度。为实现成本与预算的协同管理，中化集团对内部管理流程进行了梳理和优化，减少了不必要的审批环节和繁琐的手续，提高了预算编制、成本核算、费用报销等流程的效率和透明度。同时，通过信息化系统的应用，实现了成本和预算数据的实时共享和动态监控，使管理流程更加高效便捷。

在成本管理与预算管理协同过程中，集团对成本结构和预算执行情况的分析更加深入全面，能够及时发现潜在的成本超支风险、预算执行偏差风险等。例如，通过对成本变动趋势和预算执行进度的监控，提前识别出原材料价格波动、市场需求变化等可能对成本和预算产生影响的因素，为风险应对提供了预警信息。

基于对风险的及时识别和评估，中化集团能够制定更加有效的风险应对措施。在成本管理方面，通过优化成本结构、降低固定成本、加强成本控制等手段，增强了企业抵御成本上升风险的能力；在预算管理方面，通过建立弹

性预算机制、预留风险储备金等方式，提高了预算的灵活性和适应性，有效应对市场环境变化带来的不确定性。

8 结论与建议

8.1 研究结论

通过成本管理与预算管理的协同，中化集团在多个方面取得了良好的效果。在成本控制上，营业成本率和期间费用率的下降表明集团在降低生产成本、采购成本以及控制销售、管理和财务等方面的费用支出方面卓有成效。在盈利能力提升上，销售净利率和资产净利率的提高体现了集团在优化成本结构、提升资产运营效率和增强盈利能力方面的积极进展。在资产运营效率优化方面，应收账款周转率和存货周转率的加快反映了集团在资金回笼和存货管理方面的改进，减少了资金占用，提高了资金的流动性和运营效率

8.2 对中化集团的建议

中化集团未来可从以下几方面着手：一是强化协同意识，通过内部培训与宣传，让各部门充分认识二者协同的重要性，形成全员参与氛围。二是完善协同机制，优化流程，明确各部门职责，建立高效沟通协调机制，确保信息及时传递与共享。三是借助数字化手段，运用大数据、智能分析系统等，精准预测成本与收入，提高预算编制的科学性、准确性，同时实时监控成本与预算执行情况，便于及时调整。四是深化业财融合，推动财务人员深入业务，业务人员熟悉财务要求，共同制定并执行成本、预算方案，全方位提升协同成效，助力集团持续发展。