

# 基于精细化管理的单船核算若干思路

王 洁

(日照港股份有限公司, 山东 日照 276826)

**摘要:** 单船核算管理即以单艘船舶为核算对象, 进行相关经济数据的统计、分析及预算工作, 促使单艘船舶经济效益提升。对于单船核算进行准确到位的分析, 制定科学的考核指标与年度目标责任考核, 并积极调动各职能部门展开充分、深入地沟通协调, 以更好融合业务财务部门, 充分调动工作人员积极性, 针对收入增加、成本费用降低的常见因素展开系统分析, 并做出针对性举措以改善, 将成本管控工作落到实处, 促进企业经营效益提升, 推动企业可持续发展。鉴于此, 本文分析了单船核算的概念与背景, 并简单阐述其内容和原则, 针对其运行过程进行浅析, 提出单船核算精细化管理的具体举措, 评价其意义与价值, 以期为轮驳公司可持续发展提供一定参考与建议。

**关键词:** 精细化管理; 单船核算; 管理效益

**中图分类号:** F552

**DOI:** 10.12230/j.issn.2095-6657.2021.47.027

**文献标识码:** A

轮驳公司为日照港主要保障单位之一, 主要承担着出港船舶的靠离移泊作业以及海上交通、沿海拖带、海上消防及近海抢险救助等任务。对其加强成本管控, 可进一步强化目标责任考核, 有利于管理效率提升。对单船核算办法的具体落实, 可使工作效率提高, 并加强资产管控能力, 从而带动公司整体效益提高。但既往粗放的管理模式不能很好达成预期目标, 精细化管理理念的应用, 可提高企业管理的精细化, 更好地适应如今分工不断细化的现代社会节奏, 可使企业竞争力提升, 同时也是控制企业成本的重要手段。

## 一、单船核算的概念与背景

对轮驳公司来说“船”就是拖轮, 是轮驳公司主要作业“机械设备”, 对船员配备数量、船员职级、航速、坞修期限等都有较为严格的规定, 日常生产作业过程中可以作为一个完整业务单元, 独立进行作业量、营运收入、成本费用支出等数据统计分析, 从财务角度具备进行独立经济核算条件。轮驳公司单船核算是以单艘拖轮作为经济核算主体, 归集其作业量、作业时间、作业艘次; 作业收入; 人工成本、折旧、燃材料、维修等成本费用, 综合计算单船经济效益。结合公司分解下达的阶段性计划、预算目标、单项考核指标对相关指标完成情况进行分析、考核、考评、奖罚兑现。能够对船舶人员的积极性进行有效激励, 深入挖掘其潜力, 以使生产率提高, 成本降低, 最终促进经济效益提升。

轮驳公司自成立至 2000 年, 由于生产量增量较少效益方面一直处于亏损状态。在此期间, 生产量增量较为有限, 相应的收入也有限。实际上, 生产业务部主要承担着增加收入的职责, 其他部门并不是十分了解, 因此不能提供可使业务渠道得到延伸的消息, 也不能协助公司增收。另外, 依据公司费用管理考核方案中, 需树立全员节约意识, 对于各项开支进行严格控制, 职能归口、责任落实, 这都是工作中的基本原则。然而实际上, 对于成本费用的管理, 主要是由财务会计部门进行负

责的, 现场船队与船舶并没有很好的参与其中, 管控制度较低, 降本增效的意识较为欠缺<sup>[1]</sup>。最后, 对于收入的核算要经由生产业务系统进行系统的计费, 依据作业情况细分至各船舶, 成本费用也至各船舶进行核算。但各部门在成本费用的手工划分过程中, 需要消耗较多的时间与精力, 使工作量负担增加, 而且会有一定的疏漏或错误出现。因此员工会有抵触心理, 不愿意贯彻落实, 或者即便落实, 效果也不甚理想。

## 二、单船核算的内容与原则

### (一) 核算内容

公司各职能部门要对每项收入、支出的单船明细资料进行提供, 以视作财务核算入账依据。财务部门就核算系统的会计科目展开船舶各项收入的登记, 以为下一步分析奠定基础。在当前阶段, 对于拖轮收入以及物料消耗、人工成本等各项费用支出情况, 需基于单船辅助核算基础之上进行记录<sup>[2]</sup>。在数据核算过程中, 要加强与相关职能部门的有效沟通, 以使公共收支的分摊原则进行合理的确定, 分解其中未经细化的部分, 并核算至各个拖轮。

### (二) 分摊原则

在当前阶段, 公司进行单船辅助核算中, 主营收入与主营成本早已纳入, 但对于部分收支项目还未进行细化, 这也是进行合理分摊的一个难点和重点。对此, 可以择取营业收入占比、直接平均摊配等, 以对成本费用金额进行明确。在符合拖轮船的运营前提下, 对分摊原则进行择取, 并在某一时期内保持稳定, 以使核算周期具有可比性。当不能与实际经营相符合的情况出现时, 可对分摊原则行以适当调整。

## 三、单船核算的运行过程

对已有财务核算体系不进行改变且可同时满足外部审计、上级部门财务管理等要求的前提条件下, 借助于信息化流程再造, 进行单船核算的成本评价分析, 有直接成本与间接成本之分。

### （一）直接成本核算

实时作业数据的收集，为单船成本核算的基础。经不同的岗位展开数据的审核，多以批量性的模式展开审核工作，在作业结束后及时进行。在船舶直接成本数据经过1年的积累后，会有不同航次同船作业、同级别船舶的作业离散数据产生，由此可获得不同单吨成本的数据曲线，经此可获悉和识别，当工况条件不同、单吨不同的情况下，成本项的差距。在获得这一情况后，可据此进行成本控制的参考数据设定。财务部门要与作业部门展开协同配合，强化成本控制，依据成本变化趋势进行调整，实现业财融合。该模式可提供控制资源性投入的工具，帮助生产指挥部门做出正确决策，进而促进其指挥形式自经验型向数字化转变，实现精细化指挥这一目标，达到对成本支出的预判。对于单船成本完成情况可于绩效考核中汇总纳入，建立个性化非同质考核体系，将成本控制理念渗透至各个环节，强化节约资源这一意识的重要性，大幅度减少资源浪费。

### （二）间接成本核算

设备的维修费、材料费以及公司的运营经费等，均为间接成本项，可应用预算控制模式，对于超出预算的部分，要进行审批，而且要将之纳入绩效考核。通过对间接成本的汇总和审批，促使审计财务部门提升对于间接成本的管控质量，使之全面掌握间接成本计划及报销等，在此基础上，财务工作人员会更加了解各季度成本支付进度，从而使资金使用效益获得提升。间接成本在发生与结算间有一定时间差，在进行财务核算时，有上期库存数据和当期数据，若仅进行财务核算费用，会产生成本失真的情况，若以真实进度展开成本核算工作，又会产生与财务经营数据的矛盾。因此需进行两种数据的统筹分析。依据确定成本预算项目进行真实成本预算时，可以时间顺序进行归集，在每笔费用发生后，放至成本实际发生明细账中。对于财务核算成本，应在结算时，进行发票和明细项目的核对，经审核后，再列入财务成本中。若未列入的，放入下一次财务结算成本计划中。

对于经营间接成本的分析模式，可对成本发生规律进行摸索，深入分析成本异常项目，并展开合理性评价，进而制定相应的成本防控措施。对于月、年、季度预算计划要进行有针对性的控制，变静态的预算计划管理向动态转变，使预算计划的控制曲线与企业实际的管理情况更加符合，在结算完成后，可依据预算额度进行控制目标的制定，并经计财部门调整为可执行控制策略，防范表象对于经营风险的掩盖，使企业经济效益获得整体性的提高。

## 四、单船核算精细化管理的具体措施

### （一）加强备件物资管理

首先，要对备件物资的日常管控力度予以增强。为使船舶备件物资可得到及时供应，并对消耗数量准确性意义予以确保，在计划申请、采购等各个环节要加强管控。在每年末针对上年

度实际备件情况以及船舶设备状况等进行综合考量，确定下年度的备件计划。划分为年度、季度、应急三种情况，填写统一的申请单，依据流程进行备件，并发放。对于陆上仓库与船舶，应由专人对备件物资进行日常管理，按要求进行相应位置与区域摆放，实施归类标注。存储环境要利于配件质量的长期保持，避免恶劣环境对配件质量产生负面影响。在备件的出入库要做好记录，并定期盘库，以使账物相符，避免反复、过量申领，造成资源浪费<sup>[3]</sup>。

其次，实施备件国产化管理。对于进口备件要积极探索国产化改造，以使船舶进口备件成本降低。在国产化的过程中，要以保障生产、降低成本为基本原则，不可盲目追求低成本，造成作业质量与效率受影响。可对其他有经验的公司进行借鉴，对成熟备件产品的国产化进行推进，先试验再推广，稳扎稳打。

最后，要对备件的修旧利废工作进行加强。日常船舶养护中，备件更换的情况较为常见。在这个过程中，要坚持经济合理、技术可行的原则，展开维修与改造工作，恢复废旧物品之性能，使企业成本降低，并促使船舶设备管理水平获以提升。针对申请报废的大型备件，需要设备管理部门派出相关的技术人员进行论证，再做出决定，使修复备件再利用的工作得以强化。

### （二）抓好增效节能工作

伴随国际燃油市场价格攀升，在船舶运营中，燃油成本占据较高比例，并影响着企业利润，因此需采取积极措施，对燃油消耗量进行控制。可开展船舶能效管理，从多个方面入手，使能源获得最大的利用率。可依据于船舶柴油额定功率、作业量、历年的油耗统计资料，对其每小时运转油耗定额与经济航速指标进行制定，以此为考核依据，将能源绩效考核结果结合船舶经济利益，使能源消耗量降低。

### （三）强化船舶日常养护工作

在生产使用中，船舶所处的环境具有一定的腐蚀性，并会因此而产生各种故障。为促使船舶可于良好的状态保持，就需进一步强化日常养护工作。基于公司既定设备管理办法之上，细化设备说明书，并制定设备维护周期表，为设备管理的周期性、追溯性夯实基础。船舶管理中，维修保养为其基础工作，关系着船舶的寿命与运行正常率，并与单船利润水平具直接相关性。在每年末，要依据设备维修周期表，结合实际运行状况，对下一年度的检查保养计划表进行编制，并据此开展检查与维修工作<sup>[4]</sup>。另外，要加强船员的技术培训，使其动手能力、技术水平可得到提高，同时进行自修奖励管理办法的制定，使船员的修理积极性得到调动，有效降低修船成本。

### （四）坚持进行定期成本分析

在每季度末，要进行经济活动分析，对于公司的生产经营成果，要及时地进行总结，并反馈财务状况，从而为下一步的经营活动提前做出规划。在单船核算中，公司会以单船为核心，

对其成本进行单独核算，再与目标预算进行比对，以使成本得到严格控制。对于单船的经济活动分析，需要进行《单船成本效益表》编写，并就当期实际成本、年度预算进行比对，确定是否有超出，对于同一船舶的成本费用进行同期的纵向对比；对于同一类型的船舶进行同一工况下作业效率的比对。通过以上各方面的考量，得出单船成本，并获取盈利水平，使各职能部门掌握生产运营状况，并对成本核算情况进行了解，以提供准确依据。

#### （五）构建船舶目标责任考核

加强成本源头的有效管控，以使单船的成本管理水平得到提高，于单船效益提高而言，有重要意义，同时也是企业能否获得效益最大化的关键。公司可构建船舶目标考核责任制，使成本管控的落实更具可操作性，目标性也更强。船舶目标责任考核在制定中，对于船舶的施工、安全与质量等均有所涉及。设备管理考核，可大幅度提升船员的扩大自修，增强船舶正常率；运转成本考核则主要是针对备件费、材物料费、船舶修理费等的考核；对于节能减排的考核主要为单位小时的油耗率、燃润比等。以上的考核指标的制定均为结合多年统计数据的基础上而来，将其与船员的年终绩效奖金、晋升资历相挂钩，可使船员生产积极性得到切实有效的提高，并形成良好的成本控制意识，促使船舶运行成本降低。

### 五、单船核算精细化管理的成效

#### （一）可使财务业务融合度提升

对于船舶计划、生产调度等作业流程，财务人员也要充分了解，并掌握后续的计费确认、合同签订、款项追收等环节，以对拖轮的收入形成过程有更为深入的认知。对于其他的职能部门可以拓展公司新业务，并承揽其他的拖带作业，以使企业收入获得提升。财务会计部可与其他各职能部门展开更多的交流和探讨，更为准确的把握各船舶的收入与应收账款数据，使单船收入资料更为准确，透明度更高。在公司效益产生的过程中，各个职能部门可通力协作，感知这一过程，使业务财务一体化得以促进。

#### （二）可推进成本的精细化管理

在企业管理中，成本的精细化管理是以企业为全局的，作为一种成本管理方法，可对成本指标进行细化，并将相应的成本信息进行提供，使之于企业各个环节中贯穿，构建基于权、责、利相统一基础上的激励与约束机制，使责任到位、费用到岗、奖惩到位<sup>[5]</sup>。对单船核算的有力推行，可实现对各项船舶成本支出的有效控制，使成本的精细化管理得到强化，予以约束与激励机制的进一步健全，使船舶所呈现出的自主管理水平得到提升，并使生产效率提高、企业盈利能力增强。

#### （三）可使全员成本节约意识提升

对于单船核算这一工作的执行，需要上下互动，并全员参与，执行全过程动态管理。针对单船核算进行不断的宣传，并逐步予以推行，可使员工的成本观念由被动转向为主动，使之

从内心深处真正提高成本节约意识。而且，单船核算机制的建立，可使各个部门整体配合，并依据要求，对各种生产、费用的相关表格进行及时且准确地填写，对控制成本展开分析，积极探寻可使能耗得以有效降低的途径，动态了解船舶成本费用、经济效益。

#### （四）可实现节能降耗的目的

公司实行单船核算，是以船舶生产能力提升、企业效益增加为目的的，而且要更为精准的控制船机成本。在实践中，通过单船核算，可展开主动分析，并对修船、燃油及其备件等信息进行提供，如此情况下，就可熟练掌握核算数据，以为相关的管理工作予以准确信息提供。依据船舶自身数据情况，可针对性进行工艺改革、技术创新、修旧利废等，以更好降耗，并对成本增长情况进行有效控制，促进船舶生产率得到提高，时间利用率得到增强，对船舶生产能力进行进一步的深入挖掘<sup>[6]</sup>。

#### （五）为公司考核提供依据

单船考核效果若想保持结果的客观、真实性，就需对日常管理进行规范。以单船核算、考核要求为依据，依据各单船进行相应台账、报表建立。对船舶数据展开定期分析，并对科学严谨管理制度予以探索，使船舶的基础管理工作可得到强化，在考核的过程中，成本控制指标需与船员安全生产之间进行挂钩，明确考核责任，强化考核效果的直观性，以真正实现其激励与约束作用。

### 六、结束语

提质增效为企业运转的原则与目的，精细化管理模式的应用有利于这一目标实现。成本控制管理对于轮驳公司而言，有非常重要的意义，与企业整体的效益有直接的关系。为更好推动拖轮服务质量的不断提高和企业经营效益的不断提升，对于单船核算进行细化，可为企业价值提升创造有利条件。

#### 参考文献：

- [1] 赵向阳. 关于推进单船核算管理提高成本管控水平的探讨[J]. 现代经济信息, 2021(16): 65-67.
- [2] 郑玉萍. 推进单船核算管理, 提高成本管控水平[J]. 商情, 2019(11): 157.
- [3] 赵晓津. 拖轮公司节能考核方案[J]. 中国港口, 2019(02): 52-55.
- [4] 庄勇博, 董森. 件杂货码头单船成本核算新模型与系统开发[J]. 港口科技, 2018(01): 44-48.
- [5] 杨佃平. ERP平台下钢铁企业成本核算的精细化管理[J]. 中国市场, 2019(04): 161+163.
- [6] 黄志良. 船舶制造企业单船目标成本控制探讨[J]. 商讯, 2020(28): 82-83.

作者简介：王洁（1989-），女，山东日照人，本科，中级会计师，日照港股份有限公司，从事精细化管理研究。