

石油企业成本控制中全面预算管理的实施

任红权（中国石化集团河南石油勘探局有限公司北京分公司，北京 100073）

摘要：为了全面提升石油企业成本控制管理水平，要积极整合管理要素和管控方案，确保能发挥全面预算管理的优势作用，有效形成全过程成本监督管理模式，为企业成本控制效能的优化予以支持，从而更好地加速全面预算条件下成本控制水平。本文分析了全面预算管理的内容和工作意义，并着重讨论了石油企业成本控制的特点，最后对石油企业成本控制工作中全面预算管理的应用方案提出几点建议。

关键词：石油企业；成本控制；全面预算管理

随着现代化企业财务管理工作的不断发展，企业要整合全面预算管理模式作为内部管理的重要环节，提升成本控制的基本水平，优化成本管理效能的同时，也能为企业实施资源合理化配置提供支持。

1 全面预算管理概述

所谓全面预算管理，指的就是借助预算工作对企业内部的各个部门和各个单位进行财务资源、非财务资源的协同管理，打造集分配、考核、控制于一体的管理体系，保证企业生产经营活动顺利落实，也能为企业战略规划发展提供保障。为确保全面预算管理工作发挥其实际作用，就要按照标准化流程和内容管控要求开展具体工作。

全面预算管理内容包括预算编制、预算内容、预算管理负责制度、预算分析和执行、预算监督和考评、预算调控几个方面。预算编制是企业要设定预算目标，并以此作为基准完成预算工作的编制处理，将企业整体战略发展规划目标量化为预算指标，从而直接辅助企业内部各个部门开展预算执行。预算内容主要是以企业发展为核心，对各项经营活动进行指标化管理。预算管理负责制度是指建立健全完整的预算分析控制模式，并将单位负责人和部门负责人作为管理工作主要人员，在减少全面预算管控难度的同时，增强企业对全面预算管理工作的认同度。预算分析和执行是在全面明确企业预算管理工作内容后，制定相应的预算分析和执行规范，从而积极调动企业负责人以及相关工作人员的主观能动性^[1]。预算监督和考评是强化预算执行监督力度，强化预算执行的监督效能，确保能对预算管理的每一个细节都进行跟踪控制，维持高效执行的实际效能。预算调控是结合企业的实际发展现状，落实实时性调控管理模式，保证预算编制统筹范围内相关工作都能灵活开展，并配合相应的动态

管理模式，提高预算管理的整体水平。

全面预算管理机制具有重要的实践意义。一方面，企业应用全面预算管理能强化企业战略管控工作的水平，建立高效执行模式，并强化企业全面预算管理的监督效果，真正意义上实现企业制定的战略性发展目标。另一方面，全面预算管理能更好地提升企业监督考核的效果，配合企业更好地应用管理资源，减少企业经营风险的基础上，也能最大程度提高企业应对市场风险的能力，优化企业的市场竞争力^[2]。

2 石油企业成本控制的特点

石油企业具有一定的特殊性，因此，在石油企业开展财务管理工作的过程中，也要结合行业的特点和实际需求落实更加可控的管理模式。

首先，石油企业本身具有低经济成本战略模式的要求，因为油气产品属于不可再生资源，在同等经济条件下，低廉的经济成本就表示企业在应对市场风险时有更大的弹性空间，才能更好地完成油气资源的开采和存储生产。基于此，在石油企业成本控制体系中，就要合理化的进行低经济成本战略监督，才能保证石油企业财务管理的稳定性，促进企业可持续健康发展。

其次，石油企业经济成本具有刚性特征，油气产量自然递减的内在规律无法破除，因此，在油气产量下降趋势中，油田为一直保持油气产出规模，就要增加产量，所以，油气产量负增长情况也会增多，这就使得油气成本攀升^[3]。这就对石油企业财务管理工作提出了新要求，要在成本管理工作将油田实际产量作为出发点，分析油田产出值、技术水平、经济成本等基本要素，并合理化分析成本控制的全面预算管理在石油企业成本控制中的限制数值，以便于能更好地落实可控化财务管理方案^[4]。

3 石油企业成本控制中全面预算管理应用的建议

3.1 完善预算组织

为了保证石油企业成本控制工作顺利展开,要结合全面预算管理要求,优化预算组织的管控水平,确保相应的预算管理工作内容都能贴合石油企业的行业特征,减少市场风险和压力。一方面,要创建预算管理具体责任机制,结合石油企业组织结构的具体要求和标准,遵循权责分明、市场动态分析原则,保证全面预算管理工作的预算责任体系都能落实到位,从而减少预算管理工作中的失误。另一方面,要设置预算管理办公室,并且修订匹配石油企业实际需求、市场动态标准的预算管理制度,积极落实国家相关政策内容,确保能提升全面预算管理项目的全程式监督效果。值得一提的是,在石油企业全面预算管理工作开展过程中,要组建预算管理委员会,工作人员要秉持效率性和代表性原则,提升全面预算管控模式的实效性^[5]。正是建立基于石油企业成本控制需求的二级管理机构,才能强化监督管理的实效性,并针对预算管理的细节进行综合审议和评估,制定更加可行的管理策略,并保证相关部门都能严格执行,实现经济效益和管理效益的和谐统一。例如,某公司设置的二级预算管理模式,其中,省公司本部是预算管理委员会,公司主要负责人和各部室负责人共同组成管理团队,主要的职责就是部署并监督省公司系统预算编制工作、预算执行过程以及预算调整动态等,以更好地平衡所属单位的相关预算指标,真正完成上级下达的预算指标信息。下设预算管理办公室,主要开展的是省公司系统预算管理工作日常办公,引导财务和其他部门配合,为协调工作的落实予以支持。

3.2 优化预算编制

为保证石油企业成本控制中全面预算管理工作顺利开展,要明确预算管理的予以和地位,企业结合战略规划和方针政策要在全面分析外部环境、内部条件的基础上开展具体工作,并且,企业要结合实际状态制定中长阶段发展计划、短期发展计划,并将预算管理落实在相关计划内容中,利用预算管理的方式控制日常经营,然后依据日常经营的反馈更好地调节资本预算的相关细节,形成有效的预算管控管理闭环^[6]。

第一,在预算机制管理控制体系中,要建立基于成本分析的弹性成本预算管控机制,因为石油企业的特殊性,成本压力会对其造成较大的影响,加

之市场动态、需求、原油产量等变化的共同作用,要想保证石油企业成本控制水平,就要在全面预算管理中合理化应用成本分析模块,将成本分析作为核心,进一步调查分析石油企业的实际资产明细、设备明细、生产过程明细、经营状态明细等,在汇总具体内容的同时,评估成本支出资产、生产运营情况、设备运营情况等要素,并配合考核指标维持具体工作的规范性。

第二,要建立基于函数关系的评估体系,并且,依据石油企业生产专业流程弹性成本预算工作的结果和动态数据开展预算编制,需要注意的是,预算编制的设置和分析都要充分考量多元因素,才能避免风险预估不到位对预算编制成效造成的影响。

第三,在石油企业使用弹性成本预算分析的过程中,要确保预算编制标准得以落实。一方面,要评估项目成本预算的程度,结合阶段性成本结果对比产量成本日常核算和报告信息,就能评估核算的执行效果,从而更好地提升评价和控制效率,避免管理不到位产生的异常。另一方面,要对石油企业各个生产环节进行系统成本雨伞和执行报告的分析,并且,确保管理者在预算编制内容执行前能对成本投入、业务量等相关问题予以管控,及时发现问题就能及时制定相应的处理措施,避免项目管理的盲目性,也为石油企业行业内部全过程预算管理效能的提升奠定基础^[7]。

3.3 强化预算监督

对于石油企业而言,要秉持动态思维完善全面预算管理,这就需要及时获取市场的反馈,确保预算信息的及时性和规范性,也为企业全面预算执行情况的监督控制提供保障。

一方面,预算信息反馈体系要强化预算信息反馈的及时性和准确性,保证信息的提供能为企业调整全面预算管理目标提供保障,最大程度上提高企业全面预算管理的高效性。石油企业要建立实时性监控平台,针对经济成本动态变化过程予以科学化运作处理,维持整体管理效能的平衡,并保证预算信息、核算信息、经济成本预警信息等都能贴合实际需求,全面了解经济成本发生变化后整个过程的情况,并落实相应的干预行为。

另一方面,监督工作的开展和落实要将企业经营经济成本和生产内容融合在一起,组建更加满足规范的成本控制机构,利用相应的处理机制和控制措施维持监控系统的规范效果,也能为石油企业成本控制水平最优化奠定基础。

除此之外,要对成本管理控制的综合效益进行科学化评价,所谓成本控制效果的评估过程,并不是单一化进行成本指标的分析,而是要结合石油企业投入产出的效益进行监督,保证经营阶段各个环节都能满足成本控制的需求,尽可能维持技术和经济相结合的管理思路,将生产过程、财务过程、技术过程等予以协调管理^[8]。

3.4 调控预算范围

对于石油企业而言,基于石油产品的特殊性,为了提升预算管理的效能,就要践行全过程、全方位、全员预算管理系统。

第一,全过程预算管理,结合石油企业行业特点,对公司组织的各项经营活动予以监督,并且保证预算管理工作能融合在事前管理、事中管理以及事后管理工作环节中,积极打造更加可控且规范的全面预算管理约束模式,维持预算管理的实效性和综合水平。

第二,全方位预算管理,指的就是要将企业内部一切生产经营活动都纳入到预算管理中,秉持精细化管理原则,确保相关内容都能控制到位。

第三,全员预算管理,石油企业要建立公司领导、子公司负责人、部门负责人、岗位员工协同参与的预算管理模式,保证全面预算管理在基层工作中也能得到落实,从而减少预算变更造成的影响。比如,中国石油 HN 分公司进行各个部门智能预算指标的归口化管理,确保能调动全员参与全面预算管理工作。①营销部,主要是对销售量、销售价格、销售流向等进行预算计划分析,完成价格预算汇总;②调运部,主要是对购进量、购进价格、购进渠道计划等予以评估,并完成运输费、油品损耗预算、油库经营费用预算等工作;③财务部,主要是拟定利润总额、费用总额、税金、资金项目等预算内容;④加油站管理部,要对零售量、零售价格预算和零售专业线费用预算等进行实时性统筹管理;⑤投资部,主要是结合石油市场结构,并充分分析企业自身的内部情况,拟定投资和转资预算项目,并对长租油站、油库等租赁预算费用等予以评估。

3.5 构建 ERP 预算管理模块

信息化技术的全面发展对于企业财务经营管理也产生了深远的影响,为了打造更加匹配石油企业财务管控要求的管理模式,要针对石油行业的特殊性和变化较快的市场环境,打造基于信息技术支持的企业预算管控平台。首先,石油企业要积极响应国家政策,全面落实企业资源计划系统,按照系统

的标准将客户机/服务器体系、关系数据库结构以及面向对象技术等信息产业成果融合在一起,更好地保证企业资源实现最优化配置。其次,要整合企业的所有经营活动,针对石油企业财务管理、经营计划管理、物料管理、销售管理等活动都进行细化管控,确保能满足效率化经营目标,以便于能发挥 ERP 系统管理流程规范化和集成化优势,构建对应的预算管理系统,为石油企业实现跨越式发展提供便利。最后,要基于技术体系进行 ERP 系统的优化处理,确保信息技术支持预算的执行和执行需求,为管理效果的维持提供较为合理的平台,并将精准性经营信息管理作为后续考核工作的基本数据^[9]。

4 结束语

石油企业要优化成本控制水平,就要合理采用全面预算管理机制,打造全过程、全方位、全员管理模式,为石油企业预算统筹分析能力的优化予以支持,促进石油企业全面可持续健康发展。

参考文献:

- [1] 张芸.全面预算管理在石油企业成本控制中的应用思考[J].中国科技投资,2022(9):49-51.
- [2] 程苑苑.全面预算管理在现代石油企业成本控制中的实践探索[J].财讯,2021(4):82.
- [3] 贾博.全面预算管理在石油企业成本控制中的应用策略[J].现代经济信息,2020(34):143-144.
- [4] 肖扬.论全面预算管理在现代石油企业成本控制中的实践[J].现代经济信息,2019(18):312.
- [5] 张树华.石油企业成本控制中的全面预算[J].环球市场,2018(14):81.
- [6] 舒涛.全面预算管理的实践探究——以海外石油工程项目成本控制为例[J].中国市场,2020(35):116-117.
- [7] 杨斯清.全面预算管理在 A 铁路物流公司成本控制中的应用研究[D].陕西:西安石油学院,2019.
- [8] 陈玉洁.浅议全面预算管理在企业成本控制中的应用[J].全国流通经济,2020(4):35-36.
- [9] 梁欣宇.全员目标成本管理在石油销售企业的应用研究——以 M 企业为例[D].北京:首都经济贸易大学,2017.

作者简介:

任红权(1968-),男,汉族,河南新野人,在职硕士研究生,高级经济师,主要从事项目管理工作。