

油气开发单位地上地下资源精准匹配的价值 提升业财融合管理

胡华陈（中国石油化工股份有限公司胜利油田分公司现河采油厂，山东 东营 257000）

摘要：本文通过对现河采油厂油藏经营机制进行探索实践，围绕“开发方案+运行时间轴+责任网络”，创新实施地上地下资源精准匹配的价值提升业财融合管理模式，推进业财一体化优化算赢，落实全业务、全资源最优配置，引领业务部门做实提质增效措施，实现“效益最大、结构最佳、配置最优”。推进价值核算向业务前端和管理末节延伸。实现油气开发从技术方案提出-地面资源配置-生产过程优化-责任落实的全过程业财融合。压实了自主优化责任，增强了创效增效能力，降低了经营风险。通过对油藏经营资源配置体系全面重塑，突破传统管理模式的桎梏，形成一种有效支撑地下油气资源与地面开发资产精准匹配的全新经营模式。

关键词：地上地下资源；精准匹配；业财融合

基于油藏开发需求，结合单位自身生产经营特点，针对地下油气资源、地上生产资源在油气开发过程中的优化匹配的重点、难点和堵点，找准业财融合的内容和路径，提升价值创造能力，围绕“开发方案+运行时间轴+责任网络”，创新实施地上地下资源精准匹配的业财融合管理模式，实现油气开发从技术方案提出-地面资源配置-生产过程优化-责任落实的全过程业财融合。形成油藏提需求、提方案、提目标，地面资源围绕方案做配套，以投入质量比选排队机制，压实自主优化责任，实现高效先行、低效缓行、无效禁行，以时间换空间，以效益保投入，不断提高油藏经营创效能力。

1 强化数据治理，搭建资源共享业财融合平台

1.1 建立数据标准、挖掘业务融合数据价值

结合数据管理现状，从数据整合、数据治理和数据服务等方面，对数据的现状开展诊断治理，开展数据提升工作，构建高质量可持续的经营数据中心，促进数据可见、可用、可管、可控。

1.2 建立采集模型，搭建业财日清月结平台

通过工作量、业务量前端采集，价格、定额的动态匹配，构建起与成本实际消耗过程相匹配的日清月结数据采集模型，通过过程采集、结果采集、自动分摊等方式实现日清月结。一是过程采集。按照工序、物料消耗匹配定额及物料价格，实现作业费、维修费、电费、运费、青苗赔偿费等费用实时动态采集，避免因日清不及时、不准确，导致年度成本结算数据超支。二是结果采集。对结算及时，数据准确的成本要素，

如油田内部二级、直属单位内部劳务及其他外部收入等费用数据，通过分公司财务经营一体化平台直接采集预结算数据。三是自动分摊。对相对固定费用、非生产费用等按照日历天数进行暂估，以ERP结算作为“月结”数据，实现自动分摊。形成完整业财日清月结数据平台，支撑油藏经营全过程管理。

2 聚焦开发方案，统筹地上地下资源精准匹配

2.1 统筹三大计划融合，提升方案设计源头质量

坚持投资、成本、产量计划融合，运用现金流及盈亏平衡点测算方法，做好稳产长效投入的加法、无效低效投入的减法、投资成本一体化的乘法以及盈亏平衡点降低的除法，建立起投资、财务及产量三大计划与盈亏平衡点的关联公式，按照“效益定投入、目标定投向”的原则，优化配置投资成本规模，倒逼由“投资拉动产量”向“投资增加SEC储量”转变。实现投资、成本、产量三大计划同步编制、同步下达，实施一体化管理，统筹增存量效益运行。

$$\text{盈亏平衡点} = \frac{\text{总完全费用 (投资转化成本+非投资现金成本)} + \text{税金}}{\text{产量} \times \text{商品率}}$$

← 投资计划
→ 财务计划

图1 盈亏平衡点推演公式

2.2 树立方案需求导向，创新资源优化配置机制

由生产为主按成本要素投入转变为开发为主按油藏方案配置资源，依据投入方向及目的构建功能预算，实施项目化的资源配置，提升油藏治理能力。开发上

聚焦老区开发、采收率提高、工艺技术攻关等方面的科研项目，提高科研项目转化率，培育效益产量增长点。

2.3 实施方案分类管理，实现投入产出精准匹配

充分考虑业务需求，围绕压驱注水、化学驱等项目实施项目化预算、项目化的核算，实现资源围绕项目优化，产出围绕项目归集。采油厂结合开发工作实际，设置压驱、调驱、化学驱、二氧化碳驱、压裂、扶停、大修等五类二十四个项目实施项目化预算、核算，解决成本投入对象与产出主体不一致的问题，实现投入与产出精准匹配。

3 突出时间为轴，引领开发经营模式创新

3.1 围绕季节差异，实施质量比选排队

推动围绕油藏开发，从油藏方案论证、工艺配套、施工工序、管杆配套到地面配套，全过程抓好优化管理，从源头上提高方案质量，确保方案效益最大化。2022 年对采油厂重点规划单元 30 个涉及储量 1.6 亿吨，油水井工作量 479 井次，增油 11.4 万吨，按照断块 13 个、低渗 14 个、稠油 3 个分别进行投入产出比排队。

3.2 以投入产出分期，建立成本优化模型

受投入和产出不匹配及投产时间等因素影响，部分高效措施当年投入产出比低，而周期投入产出比高，但油藏治理及稳产基础需求大，受考核期利润目标限制，无法将当期无效、周期有效的工作量全部实施。通过前期的探索，围绕投入产出比，构建起开发成本经营模型，对于投入产出比大于 1.3 的由单位自主实施，投入产出比在 1 与 1.3 之间的通过分公司考核政策及外部合作实现按照产出分摊，对于投入产出比小于 1 的通过风险承包实现合作共赢。

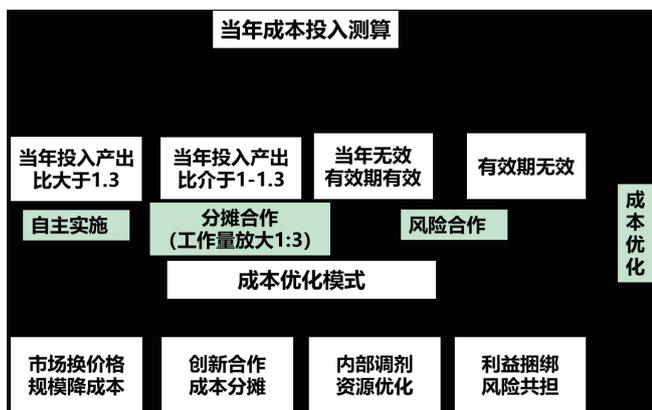


图2 构建开发成本经营模型

3.3 以市场化运营，创新开发经营模式

在深化落实油公司管理体系的基础上，持续完善内外部市场机制建设，让一切生产活动、一切要素配

置、一切资源优化用市场化机制承载，用价值创造衡量，实现方案投入产出比提升。

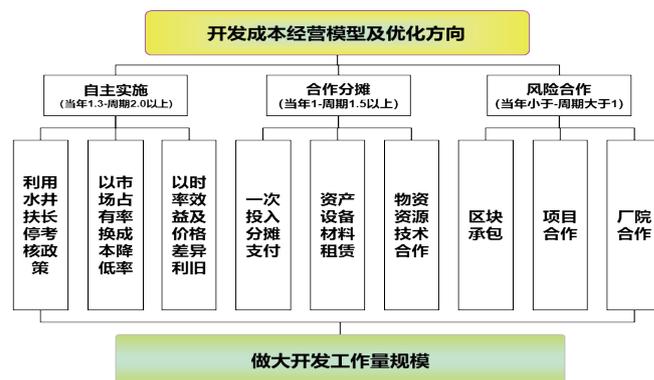


图3 开发成本经营模型及优化方向

4 狠抓运行保障，构建油气高效开发责任网

4.1 实施项目化运行，做实油气开发二维责任网络

为确保开发方案实施质量，围绕地质方案、工艺方案、注采输修保障和地面工程保障四配套，从技术责任、管理责任“两”个维度建立责任体系，实现“任务到人、责任到人、考核到人”。



图4 方案运行责任网络图

围绕开发方案，加强地质、工艺、管理区、技术部等部门前期结合，全过程抓好优化管理，持续压实方案质量、落实方案责任、做实方案工作量、算准卡牢方案投入、分因素评价方案效果，明确投入责任、产出责任、优化责任和决策责任。

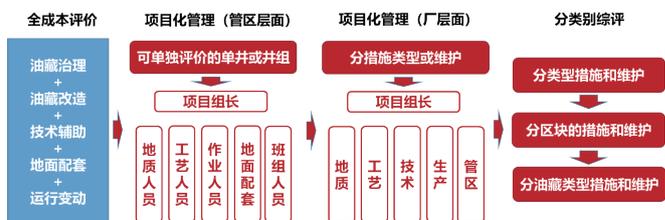


图5 项目化管理示意图

4.2 完善作战部署会，构建油气开发责任落实机制

统筹总地质师、总工程师、总会计师构建一体化的作战部署会（总师会），围绕“开发方案+运行时间轴+责任网络”运行路线图，依据技术责任、管理



图 6 总师会运行督导路线图

责任网络，检查落实方案优化执行情况，从采油厂层面协调方案执行过程中“四配套”运行梗阻，按照对应节点落实情况进行追责，推动各部门、各单位持续跟进，对运行中经常遇到的问题，提前预判、提前准备、提前介入，各部门从串联到并联同步进行，围绕方案执行服务、协调、保障责任更加落实。

4.3 建立调控资金池，实施油气开发责任激励机制

充分考虑采油厂实际情况，建立增产措施投入当年投入产出比不得低于 1:1，稳产基础投入当年不能低于 1:0.5，周期不得低于 1:1 投入产出标准。通过资金池调节，既实现宏观控制采油厂的总体经济运行质量，又考虑各单位的开发规律，突出预算和运行紧跟着油藏转、跟着效益转，收调相宜不失控，保压结合不失衡。

5 创新价值管理，赋能互促提升油气开发水平

5.1 搭建业财融合价值管理体系

推进财务由低附加值向高附加值管理体系转变，建立以油藏经营为核心的财务组织体系和市场化运行机制，推动“预算优化、费用结算、价值核算、分析评价、经营考核”五到基层单位，进一步明确职能界面、清晰职能定位，为财务真正融入业务，向经济业务全价值链、全业务、全过程价值创造发力提供制度保障。

5.2 健全管理会计工具方法体系

以深化业财融合、支撑业务发展为目标，通过提供精准、及时的财务信息产品，全面对接业务需求，提升决策支撑的敏捷反应能力。运用投入产出分析工

具开展重点业务的效益分析，支撑事前算赢、事中优化和事后评价的全过程管理；运用经营业绩引导工具建立业财融合评价指标体系，实现全员引导。

5.3 推进业财融合全面价值核算

根据价值引领需求，改变核算满足不了价值最大化管理对数据的需求，推进价值核算向业务前端和管理末节延伸。向油藏开发前端延伸，开展 SEC 储量价值核算，建立储量敏感性分析评价模型，融合实施储量、产量、现金操作成本、折耗、投资等参数的联动分析评价，通过差异化对比，寻求全要素最优配置点，为油田可持续良性发展提供决策支持。

综上所述，采油厂通过构建油藏经营预算项目化管理机制，树立“一切成本皆可经营”“固定成本不固定”理念，融合生产计划、投资计划、财务预算“三大计划”，做好储量、产量、投资、成本、效益间的统筹优化和系统平衡，实现了将增存产量、工作量、投入、产出、效益、盈亏平衡点、自由现金流等指标，自上而下落实到每一个经营单元，以月保季，以季保年，推动提质增效。

参考文献：

- [1] 卿艳. 财务共享驱动下企业业财深度融合的机制与路径研究 [J]. 商场现代化, 2024,(02):153-155.
- [2] 封永泰, 刘超英, 程喆, 付大勇. 中国石化积极应对国家油气体制改革举措及创新实践 [J]. 中国石油勘探, 2023,28(06):47-54.