

高质量发展视角下石油企业该如何优化成本控制

刘海燕（广饶齐成新能源有限公司，山东 东营 257300）

摘要：随着全球能源结构加速转型，我国经济高质量发展战略深入推进，石油企业成本控制体系优化成为推动企业转型升级的关键路径。本研究聚焦石油企业成本控制环节存在的战略导向偏差、组织架构缺陷及预算管理粗放等突出问题，创新性构建战略驱动型成本管控模型。从理念更新、组织重构、预算创新等维度建立多维协同机制，形成贯穿生产经营全过程的优化方案，为企业平衡短期效益与长期可持续发展提供系统化解决方案。

关键词：高质量发展；石油企业；成本控制

中图分类号：F426.22 文献标识码：A 文章编号：1674-5167 (2025) 019-0037-03

How should oil companies optimize cost control from the perspective of high-quality development

Liu Haiyan (Guangrao Qicheng New Energy Co., Ltd. Dongying Shandong 257300, China)

Abstract: With the accelerated transformation of the global energy structure and the deepening of China's high-quality economic development strategy, optimizing the cost control system of petroleum enterprises has become a key path to promote enterprise transformation and upgrading. This study focuses on prominent issues such as strategic orientation deviation, organizational structure defects, and extensive budget management in the cost control process of petroleum enterprises, and innovatively constructs a strategic driven cost control model. Establish a multidimensional collaborative mechanism from dimensions such as conceptual updates, organizational restructuring, and budget innovation, to form an optimization plan that runs through the entire production and operation process, providing a systematic solution for enterprises to balance short-term benefits and long-term sustainable development.

Keywords: high-quality development; Oil companies; cost control

全球能源结构变革加速推进，国际原油市场价格震荡特征显著，特别是在落实碳达峰碳中和战略背景下，石油企业需同步应对经营效率提升与低碳发展路径探索的复合挑战。国内重点油气企业在持续推进降本工作中，仍面临成本管理理念滞后、预算约束效力弱化、过程监管技术陈旧等现实困境。行业实践表明，油气勘探开发环节存在显著的非核心成本消耗，这凸显出现有管理体系亟待效能升级的客观需求。经济高质量发展导向推动企业从要素驱动向创新驱动转变，亟待重构成本管理范式以培育新型竞争优势。本文通过系统识别石油企业成本控制体系的结构性矛盾，着力构建符合高质量发展要求的管控模式，为解决企业现实经营难题提供新思路，同时为深化能源领域改革实践贡献理论参考，对于维护能源产业安全稳定发展具有应用价值。

1 石油企业加强成本控制的重要性

石油企业构建预算全周期管理体系，依托数字化平台实施资金动态监控。基于项目运营效益评估模型建立资源优化配置机制，推动生产计划与供应链系统精准衔接，有效提升资源使用效能。强化成本约束机制。运用弹性成本控制方法划定成本边界，通过作业

成本管理压缩低效环节支出，实现运营成本系统性下降。

加快管理效能升级。建立覆盖主要业务节点的多维成本核算体系，通过优化资金周转释放储备资金，重点支持关键技术改造项目，构建运营优化与创新发展的协同机制^[1]。

2 石油企业成本控制的步骤

对于石油企业而言，其成本控制的步骤主要体现在以下几个方面：首先需要制定年度生产及作业费用预算方案这是石油企业实施成本管控的关键基础。相关部门应充分参考往年实际支出数据，合理运用科学的预算编制方法，按时完成预算方案编制工作，确保预算方案顺利通过多级审核流程。其次相关部门需严格遵循预先制定的年度生产及作业经费预算方案，原则上应避免因新增支出需求而频繁追加预算。第三项涉及生产及作业费用的预先计提流程。已完工部分需按权责发生制进行会计确认，即当期内实际发生的劳动力投入及相关服务支出，均应计入本期总体成本核算范畴。第四，月度预算执行监控与评估。各生产项目负责人须完善各环节成本记录台账，严格依据月度预算指标及生产计划，动态监控并深入分析实

际生产作业情况。

3 石油企业该优化成本控制中存在的问题

3.1 成本管控重视程度不足

石油企业管理层研判油气市场仍具发展潜力，主张集中资源强化勘探开发及市场拓展能力，认为过度压缩成本可能分散运营资源，反而不利于核心业务发展。财务部门存在成本管理认知偏差，倾向追求短期降本指标而忽视效益平衡，且缺乏科学的成本效益评估机制。此外，企业未构建全员联动的成本管控体系，基层员工成本意识薄弱，成本优化理念未能融入日常工作环节。

3.2 成本管理体系尚不健全

石油企业成本预算编制存在准确性偏差问题。该企业现行预算流程主要依赖各部门提供的历史数据进行预测，财务部门结合专业工具分析形成预算方案。但在具体实施过程中，部分业务部门出于降低执行难度考虑，存在虚报、少报预算现象。由于财务部门对生产运营环节了解有限，难以有效核查业务部门申报数据的合理性，最终导致预算方案与实际需求匹配度不足。二是跨部门协同成本管控动力不足。当前尚未构建专项管理架构，导致成本控制工作缺乏系统性指导，整体呈现分散化特征。由于协同机制的缺失，各部门成本管理独立运作现象突出，且较少考量管控措施与经营活动的关联影响，进而影响成本控制成效。

3.3 预算编制机制有待优化

科学规范的成本预算管理体系通常涵盖制定阶段的前瞻性规划、执行过程的动态监控以及完成后的效果评估。但当前油气行业在成本预算环节，尚未构建起系统化的全流程管理机制。成本预算动态跟踪机制不完善。涉及生产运营及辅助性支出的预算执行过程中，相关职能单位需完善基础数据登记，严格对照周期性运营规划开展预算管控。但现行管理体系缺乏全流程数字化监测手段，主要依赖阶段性反馈分析，难以及时捕捉预算执行偏移信号，导致成本异常波动问题难以及时干预。二是成本预警机制缺失。石油企业侧重成本核算，但未构建前瞻性预警体系。在预算管理方面，仍依赖人工方式进行成本归因分析，难以在事前确定成本风险临界值，导致成本接近警戒线时无法及时向管理层预警。

3.4 成本控制流程亟需规范

企业成本管理存在双重机制缺陷。从纵向权责配置维度观察，未能构建分级传导的责任体系，成本控制指标未实现岗位穿透式管理，形成权责边界模糊。基层岗位成本管控主体责任缺位，导致基层员工行为导向偏向局部成本管控，削弱系统协同效能。从战略

规划层面分析，管理层前瞻性布局存在明显短板。现行管理体系过度聚焦短期降本目标，在质量管控等长期发展维度存在战略性投入规划不足，对企业可持续发展形成潜在掣肘。

3.5 分析评估环节需要强化

成本分析指基于成本核算数据及相关资料，对经营成本的总体规模与结构构成进行系统研究，进而探寻成本优化路径。成本考核则是通过建立成效评估机制，结合激励约束措施推动责任主体提升成本管控水平。调研显示，石油企业在成本费用评价体系构建方面仍存在明显薄弱环节。当前成本分析时效性不足。多数企业仍采用季度或年度为周期开展分析工作，难以及时反映经营变化。分析方法存在固化现象，如过度依赖连锁替代法进行单因素测算，未能系统评估各成本要素间的联动效应。现有考核体系存在维度缺失。特别是非财务指标未被纳入评价系统，考核结果与实际管理措施衔接不足，制约了激励约束机制的实施效果。

4 高质量发展视角下石油企业该如何优化成本控制

4.1 树立成本管控理念

企业管理者应加强成本管理专项学习，准确解读相关政策文件要求，结合企业实际运营中成本管理的薄弱环节，制定科学规划体系。财务部门作为成本管控核心部门，需依据企业制定的成本管理目标，严格管控预算执行并优化核算流程，切实保障成本管控成效。三是深化宣贯引导，强化全员成本管控意识。建议企业针对基层员工组织专项培训，系统讲解成本控制原理与实操方法，通过制度化学习机制推动形成全员参与的常态化成本管控模式^[2]。

4.2 健全管理组织体系

企业需实施权责分明的成本治理模式，依托纵向贯通与横向协调实现管理闭环。董事会设立成本战略委员会，系统设计成本规划路径、审议核定年度目标与绩效指标，并对核心项目开展专项审议。基层部门组建联合工作组，通过网格化协作机制落实多部门联动运营。

财务部门运用 ERP 预算管理模块实施穿透式监管，每日抓取 SCM 系统成本数据流，次月 5 日前完成生产工序预算偏离度分析及资源再平衡操作。运营部门搭建 SAP 数据中台，按周聚合采购寻源、制程损耗、物流路由等端到端成本参数，运用回归分析法定位 TOP3 成本驱动因子，于 Q1/Q3 末输出动因拆解白皮书。生产部门推行 TQM 工艺优化方案，建立 ISO9001 标准作业程序 (SOP)，对水电气单耗实施 TPM 全员生产维护考核，同步构建基于作业成本法 (ABC) 的

车间单元核算模型。采用戴明循环 (PDCA) 管理机制, 通过 KPI 看板实现成本控制基线 (Baseline) 与过程能力指数 (CPK) 的迭代演进。

4.3 优化预算编制机制

需要重点落实预算管理职责划分。石油企业应严格遵循“编制 – 控制 – 担责”原则, 明确生产及作业成本预算编制的职能部门及对应岗位。以油料费用预算为例: 生产设施燃油消耗由作业管理部门统筹; 生产工程师负责具体方案编制; 部门主管承担最终审批责任。深化预算执行监督。预算小组应持续跟进部门执行情况, 对偏差数据实施动态监测, 制定快速响应方案, 通过及时调控确保波动处于安全范围。完善成本预警系统。对存在亏损风险的项目明确成本红线, 当实际支出接近设定值时, 实时触发预警至管理层, 并立即执行应对方案^[3]。

4.4 推进精细化管理措施

石油企业成本精细化管理需统筹责任机制优化与战略布局协同。责任体系构建应基于油气生产特征建立三级管控架构: 依据行业核算规范, 明确采油厂等基层单位承担钻井作业直接成本管控职责, 设备管理部门履行维护性支出管理职能, 物资部门负责采购运输等间接成本监管。依托 ERP 系统实现成本要素全流程可视化追踪。闭环管控体系重点构建定额标准 – 动态监测 – 绩效关联三位一体机制。依据行业标杆值设定关键资源消耗定额标准, 建立月度成本差异分析制度。实施能耗指标与部门 KPI 联动考核机制, 通过工艺参数持续调优形成长效改进循环。

油气产业需建立覆盖全生命周期的成本管控机制。勘探环节应强化技术经济论证机制, 开发过程要平衡工艺标准与运维成本。针对价格波动构建弹性成本效益模型, 形成生产计划与市场价格联动的响应机制。建立包含安全运营、资产效率等多维度的绩效评估体系, 通过资金效用与设备状态的复合分析, 提高资源调配精确性。该模式契合行业重资产特性, 通过结构化成本管控实现生产稳定与效益增长的双重目标^[4]。

4.5 强化分析评价机制

建议实施双阶段分析模式: 月度追踪原油采购、设备维护等即时指标, 季度聚焦勘探效益、能效提升等趋势性指标。采用分层分析法梳理炼油环节核心成本构成, 基于参数联动模型定位供应链改进空间。预算执行偏差触发核心财务指标追溯机制, 形成管理闭环。重点构建三类机制: 成本要素动态关系监测体系、弹性预算适配系统、多维评估模型, 通过流程迭代增强管控响应效能。

在人才培育体系中, 创新能力居于核心地位, 是

驱动生命科学学科突破的核心要素。当前生物学科教学实施中普遍存在教材依赖倾向, 对学生认知多样性关注不足, 创新思维培育机制存在明显缺失, 导致专业发展潜力受限。亟需改革教学策略: 教师可通过实验过程具象化呈现生物机理, 具体而言, 可创设跨课堂的探究性学习场域, 引导学生在掌握学科基础理论的前提下, 自主开发实验研究框架, 同步提升技术应用水平与科研创新能力。

优化成本考核体系应用机制, 构建完整管理闭环。建议将成本控制指标嵌入绩效考核系统, 与部门职能及岗位责任建立关联性。实施差异化的激励制度: 对连续完成成本目标的团队实行绩效系数弹性调节和晋升通道优先; 对提出可行性改善建议的员工授予特别奖励并组织案例研讨^[5]。配套建立约束体系, 对未达标部门执行三级预警机制, 初次预警启动整改流程, 二次预警触发预算调整及问责程序。形成月度成本分析反馈机制, 通过典型案例教学促进管理经验内化。以此形成“监测 – 改进 – 提升”的循环优化模式, 实现成本管理从合规控制向效益驱动的转型升级, 全面提升企业成本控制质量。

5 结语

本研究从高质量发展维度系统阐释石油企业成本控制优化的内在逻辑与实践方向。分析发现, 战略引领型成本管理体系的构建需实现管理理念迭代与制度创新的系统协同, 通过培育全员成本管理意识、建立弹性预算响应机制、推行全流程作业成本追踪等创新实践, 能够显著增强资源使用效能。特别是在数字化转型加速的背景下, 应当着力开发智能监测平台研发, 促进成本管理从事后控制向事前干预演进。建议将环境社会治理要素有机嵌入管理框架, 在成本优化过程中系统整合生态保护与社会责任维度, 构建能源行业特有的可持续运营范式。这种管理模式革新既是适应新型能源体系建设的客观要求, 也是推动企业向质量效益纵深发展的重要突破。

参考文献:

- [1] 刘静. 浅议全面预算管理在石油企业成本控制中的应用 [J]. 现代经济信息, 2013(16):1.
- [2] 王菲. 新时期业财融合引领促进石油企业的高质量发展 [J]. 现代企业, 2024,(12):42-44.
- [3] 于智博, 郭璐, 任宇, 张月莹, 向玉. 油气田企业高质量发展路径浅析 [J]. 国企管理, 2022,(17):97.
- [4] 温子林. 基于高质量发展的石油企业成本控制研究 [D]. 西安外国语大学, 2021.
- [5] 赖如强. 高质量发展指数评价研究 [D]. 北京化工大学, 2021.