

石油炼化企业全面预算管理研究

杨伟东（中海油惠州石化有限公司，广东 惠州 516086）

摘要：石油炼化企业推行全面预算管理，是落实企业战略、执行经营计划的关键依托，理应将其视为改革重点。本文立足全面预算管理的现实作用，归纳实施标准，并从预算认知及预算实施视角，有序提出明确预算管理目标、注重教育培训指导、注重成本有力控制、完善信息管理系统等优化路径，助力石油炼化企业得以长远发展，满足新时代背景下转型需求。

关键词：石油炼化企业；全面预算管理；经营风险；战略目标；信息管理系统

0 引言

根据国家统计局公布的数据显示：2023年我国GDP126.0582万亿元，同比增长5.2%。而石油炼化企业作为主营制氢、化工原料生产项目的重要经济主体，仍有良好态势。预计在“十四五”规划期间，全球对该企业生产的塑料产品，将呈现3%到4%的消费影响率，且乙烯消费影响为2%，故该企业宜在发展中有效应用全面预算管理模式，科学预测经营风险，保障效益稳定。

1 石油炼化企业全面预算管理的现实作用

1.1 促进战略目标的达成

全面预算管理作为企业开展财务分配、部门资源控制、协调生产经营等工作事项的重要模式，对石油炼化企业同样发挥着显著作用。其中较为关键的是应用该模式后，能辅助企业始终朝着既定战略目标方向实施预算管理要点，继而及早达成战略目标。

以壳牌集团为例，该企业生产销售生物燃料产品期间，为实现“赋能进步”战略，于全面预算管理模式指引下，将低碳燃料、可再生能源视为未来增长业务，而且还专门建立“竞争型能源一体化园区”，通过在执行低碳燃料经营计划中细化预算管理目标，合理重组炼化业务，预计到2030年，该企业传统燃料产量相比2020年至少下调55%，低碳燃料销售量将达到10%（占据交通燃料总销量）。由此表明：全面预算管理模式能引领企业在战略实践阶段，立足现状做好业务转型工作，以便加快战略实现速度。

1.2 深化部门的协作关系

石油炼化企业应用全面预算管理模式时，多以现金流量、经营债务、支出资本及运营损益作为预算主体。而在编制预算计划、下达预算管理决策过程，能为业务部、财务部以及生产部等多部门人员提供深度协作的机会，以此增强部门之间的协同力。尤其针对集团旗下的分公司，有利于打造积极深度合作的良好

环境。因此，推行该模式确实能进一步改善部门关系^[1]。

1.3 预判企业的经营风险

全面预算管理的有效运用，能使石油炼化企业动态控制企业成本，督促全员拥有“增效省本”的积极觉悟，主动为企业创收。同时预算管理中也能利用损益分析表、债务预算表等资料，随时结合外部经营环境调整预算目标，指引企业科学预测未来的经营风险，防止因市场动荡引发破产后果。正如在“十四五规划”背景下，要求石油炼化企业逐步实现绿色发展，结合国务院发展研究中心领导给出的预测结果，预计我国达成2050年经济社会发展目标，其GDP增速宜达到5%到7%，意味着石油炼化企业在今后发展中，必然要加大风能、氢能等清洁能源的开发力度，提前削弱传统石油燃料的依赖性，在开拓石油炼化业务时，也需提高对臭氧排放管控等污染防控事项的资金投入度，由此方能顺应新时代的发展趋势实施有力改革。

从上述研究内容中可知：全面预算管理模式在石油炼化企业发展中确有深刻的现实作用，值得企业予以重视。为达到预期管理效果，除了要深入解读该模式的实用性外，石油炼化企业也要知晓具体的实施标准，随即找寻优化方向，深化全面预算管理模式的正向影响。

2 石油炼化企业全面预算管理的实施标准

石油炼化企业为响应国家提出的绿色低碳发展号召，早在2022年就将分子炼油技术、原油制化学品技术、重油催化裂解技术、废塑料化学回收技术作为重点关注技术进行应用推广。而在实施全面预算管理期间，为达到预判经营风险、深化部门关系、达成战略目标的实践应用目的，还需遵循一定标准，以便优化全面预算管理成效：

2.1 紧密结合性

石油炼化企业设定全面预算管理目标时，必然要

与企业战略目标进行深度结合，以此展现该模式的实用价值。如石油炼化领域在芳烃生产项目中，基本上每年生产规模可达到 150 万 t/套 ~ 250 万 t/套，区域产能高达 800 万 t，这就要求相关企业设置财务预算指标时，要顺应“炼化一体化”战略发展要求，积极提高“炼化一体化配置”资源的资金投入水平。经过预算目标和战略目标的紧密结合，更易强化该模式的应用作用；

2.2 编制合理性

石油炼化企业编制全面预算管理计划时，要注重计划内容中财务指标、预算管理决策等细节的合理性，同时强调满足企业运营现状及经济状况的现实条件，有效降低预算差异水平。即假设某企业设定 2000 万元业务总收入目标，然而现实中却仅获得 1985 万元的收入，此时将产生 0.75% 的差值，合乎预计 1% 的标准，则证明当前出具的预算管理计划足够合理；

2.3 管理更新性

全面预算管理模式需随时根据市场波动、技术升级情况、企业运营动态的变化趋势实时进行更新，无论是所用管理技术，还是人才技能等，都要随之改变，以应对复杂的行业发展挑战^[2]。

3 石油炼化企业全面预算管理的优化路径

3.1 明确预算管理目标

为进一步优化石油炼化企业全面预算管理的实施效果，宜设定明确的预算管理目标。根据上述所述内容要求设定的预算管理目标，至少要满足两项条件：一方面，该目标要有效结合企业战略目标。另一方面，该目标实现过程要为企业指明未来发展方向，全方位发挥现实作用。实际上，预算目标的具体化表现是从全面预算管理认知层面提出的一项优化路径，只有目标清晰明确，才能保证石油炼化企业中担负着预算管理职责的工作人员知晓管理重点。

关于如何设定预算管理目标，具体可从中石油实践成果中汲取经验，该企业在开展石油炼化生产营销业务时，专门设有“利润导向”的预算管理目标，既密切关注利润收益，又侧重于市场增长率（财务指标）、人力资源价值（非财务性指标）的有效利用，使企业内部执行全面预算管理计划时，均以促进企业获得更高利润为前提确立运营发展方向。该企业为达成该目标，还建立了完善的预算管理机构，以预算管理委员会统一对企业各部门下达利润控制目标和下年度经营预测情况，经过对初步预算报告的分析 and 利润指标的

传达，该企业在未来发展中取得了丰厚的经济效益。此企业实现预算管理目标期间，也先后制定了专项预算、财务预算及经营预算报告，围绕市场营销问题、生产投资回报率随时调整预算管理目标，保证按照该目标给定的方向，能不断提高企业自身经营利润。以投资项目为例，该企业面对新投项目，要求批复预算时，各负责人需签署“投资回报承诺书”，而后对照投资回报预测比例确定投资额度，保证在合理的预算管理目标保障下，能维持企业资产收益平稳性。

3.2 注重教育培训指导

石油炼化企业设有明确目标后，还要对管理人员（总会计师，财务部长等）的认知度进行有效转变，以提高目标的实现度。

3.2.1 技能提升

全面预算管理模式实践应用阶段，多涉及复杂的专业知识，如全面预算销售管理中，要以销售收入充当主导指标，现金回收及利润作为辅助指标，且适用于“价值最大化”战略主导企业；全面预算利润管理对应“利润+销售收入与成本”，适用于“利润最大化”战略主导企业。而对于预算成本管理和现金预算管理则更适合资金紧张的小微企业及传统企业。如若管理人员无法在全面预算管理工作中，具备扎实的理论与实践基础，可能影响管理效果。而石油炼化企业在燃油生产、润滑油生产项目中，应根据当前全面预算管理目标，组织管理人员定期参与技能提升培训活动，以便参训后人员具有更强的岗位胜任力^[3]。

在为管理人员设置培训活动时，所涵盖的内容至少要包含以下几个部分：其一，全面预算管理常见问题，培训中讲师要重点为参训人员讲述全面预算管理模式的可行性价值，采用案例分析法对预算管理工具和方法不统一、与业务脱节、脱离战略目标等实例中出现的严重后果，以便提醒管理人员有效预防不当管理问题；其二，管理理念解读，培训过程要强调全面预算管理与业绩考核、发展战略的相关性及制定年度经营计划时业务部、财务部等部门重要职责，帮助管理者经过讲师的指导能尽快树立正确的工作观念，懂得与其他部门建立协作关系；其三，年度经营计划工具，该部分具体是为了提升管理者的工具应用能力，包括如何使用 ADP 模型估算目标、如何制定年度经营策略等，进而在转变管理者固有认知基础上，使之具备灵活选用管理工具简化预算管理流程的技能；其四，预算编制要点，侧重于滚动预算法、概率预算法、静

态预算法、项目预算法等多种预算编制方法的讲解指导，并充分结合石油炼化企业业务详情筛选出最佳方法，以锻炼管理者的实操技能；其五，预算执行监督，管理者还需在培训阶段，掌握外部多变经济环境应对技巧，同时能从预算管理对象、预算管理周期等方向，找到降低预算外项目发生可能性的可靠途径。经过为管理者开设上述相关培训活动，即可增长管理技能。

3.2.2 合理激励

为有力提高管理者对全面预算管理模式的认知水平，除了给予教育指导服务外，也可直接与绩效考核相挂钩，善于运用激励策略，督促管理者实现自我转变。具体可参考上述提及企业的激励策略实施经验，该企业专门采用“两考+两挂”形式对管理者的工作表现予以针对性考核，即“年度应付工资总额+年度实付工资总额”“新增工资额挂钩于实际营收及利润增加值”。而且还以“业绩千分制”激励管理人员严格履行全面预算管理职责，以控制性管理、劳动力总量控制、安全生产环保、利润等4项指标，为600分以上人员发放奖励，并优先享有“晋升”机会。由此表明：全面预算管理模式应用于石油炼化企业管理环节，要事先建立技能强、工作动力强的优秀管理组织，致使企业在预算认知方面得到显著性突破成就。

3.3 注重成本有力控制

石油炼化企业开展全面预算管理工作时，还要进一步提高成本控制事项的重视度，这也是从实施层面提出的优化路径。既要保证预算内容高效准确传递给分公司及其旗下企业，逐步细化年度预算指标，又要在管理者的统筹下，引导各部门积极配合落实成本费用控制事项^[4]。

以石油炼化企业最常见的“油气操作”成本控制活动为研究重点，管理者在全面预算管理过程中，具体以采油单元和级别组织设定成本控制指标，进而在全部门全员共同控制下降低了油气操作成本。同时，出于对环保要求的考虑，将低碳燃料生产项目作为企业未来大力扶持的项目，并引领各部门在采购原材料、销售石油炼化产品时，都能以“环保省本”为主导执行预算管理计划。另外，因该企业支付的维修成本基本在30%到40%之间，所以提出对石油炼化装置进行定期保养等管理决策，事先设立维修保养预算指标，尽可能延长装置使用年限，以缩减维修成本，为企业的壮大发展奠定有利基础。对此，成本控制宜成为全面预算管理实施阶段的关键事项，不断巩固重视效果。

3.4 完善信息管理系统

根据相关统计：预计到2040年全球石油化工原料将呈现递增趋势，这就表明石油炼化企业的发展前景良好。为有力增强整个行业的盈利能力，主张企业在开展全面预算管理工作中，强调管理者岗位职责之余，也要朝着便捷化预算管理方向，积极安装先进的信息管理系统，一则可直接对现有系统进行升级；二则可在工作中引进新系统，以便在系统指引下优化调整全面预算方向^[5]。

以SAP系统为例，该系统主要含有投资管理、生产计划、物料管理、财务管理等多项功能模块，与石油炼化企业的业务匹配度较高，故值得加大该系统的推广力度。具体可采用此系统简化预算管理流程，管理者借助系统功能，能在石油炼化业务及投资项目、预算调整过程中，集聚成本数据、业务申请文件、支付申请文件等信息，就此在系统支撑下，增强预算管理调整内容的灵活性。随着信息管理系统的充分运行，有益于扩大预算管理范围，满足全面预算管理实践标准。

4 结论

综上所述，针对石油炼化企业应用全面预算管理模式，多具备促成战略目标、深化部门关系、预判经营风险等实践作用。据此，企业宜遵循紧密结合性、编制合理性、管理更新性基本标准，从预算认知角度全面落实明确预算管理目标、注重教育培训指导举措，同时在预算实施期间，围绕成本控制、信息管理系统确立优化方向，确保石油炼化企业在该模式导向下取得丰厚的经济收益。

参考文献：

- [1] 唐婷. 全面预算管理在国有企业中的应用与优化研究——以G公司为例[J]. 金融文坛, 2024(03):124-126.
- [2] 阳承文. “大智移云”背景下企业全面预算管理优化——以某卷烟厂为例[J]. 财会学习, 2023(36):143-145.
- [3] 何起刚. 新时期加强教育培训企业全面预算管理的思考——以C教育培训企业为例[J]. 企业改革与管理, 2020(16):153-154.
- [4] 葛美琳. 石油企业财务会计与全面预算结合的探索与实践[J]. 中国总会计师, 2023(11):165-168.
- [5] 李浩然, 罗兰. 动态全面预算管理在石油勘探企业山地测量项目中的运用[J]. 商业会计, 2021(16):103-105.