

完善石油开采企业的成本管理对策研究

□ 李春东

石油是重要的战略性和能源性物资，由于石油资源的不可再生性，世界各国都将石油能源视为能源安全的核心问题。

作为石油开采企业而言，主要从事的是石油从勘探到生产全过程的工作，属于资金密集型产业。而且石油这种地下能源具有隐蔽性、复杂性的特性，使得石油开采行业成为高风险的行业。

与其他行业相比，石油开采企业具有一定的特殊性。一是投资大、资金总量多，成本管理困难。二是不可预见因素多，导致成本管理上受到极大的限制，管理的难度加大。三是整个作业过程中涉及到水、电、运输、通讯、涉及、消防等各个行业和部分，成本管理十分复杂。因此，对石油开采企业而言，必须正视成本管理的紧迫性和复杂性，切实增强成本意识，提高内部管理水平，做好成本管理工作。唯有如此，才能真正提高石油开采的经济收益。

规范石油开采企业的投资管理

石油开采企业投资巨大，投资效果对其成本管理具有重要作用，直接关系到石油开采企业的可持续发展。要降低石油开采企业成本就要加强投资管理，提高投资收益。一是增强决策的准确性。石油勘探风险大，为了避免决策失误，在事前要通过计算各投资区域的经济期望值和预期效益着手，选择期望值最高的后备或潜在区块优先勘探开发，投入开发的储量应是经济可储量。二是，选择合适开采计划和方案。对开采方案进行详细比较和评价，对输油设施的投入与其最终采油量之间的关系要有清楚的认识，还要充分考虑调整并或加密井对周围井产量的影响。总之，通过经济评价手段对项目投入产出比认真分析。三是，优选作业措施。石油开采过程中，不同的作业措施会导致成本差别很多，石油开采企业要以企业经济效益为目标，评选各项增产作业措施，对

高于企业预期目标的措施优先选用，控制无效作业和低效作业。四是，树立对投资活动实行全过程管理的思想从项目调研、设计、采购、施工质量、工期到生产成本等环节都要严格管理。切实达到保证质量、缩短工期、节约投资、降低成本、提高效益的目的。

改进石油开采企业的预算方法

目前，很多石油开采企业预算方法滞后于石油产业的发展，很多石油开采企业依然沿袭历史成本法进行预算编制，主要依据以往成本水平和测算出的成本目标降低率向下分解，从而测算出吨油操作成本，确定目标成本，该预算编制方法简单易行，但是合理性较差。过于看重历史成本的合理性，无法保证其客观性、合理性。为此，石油开采企业要加强预算的科学性和合理性，改进预算编制及成本分解方法和程序，可以采用以零基预算为预算编制的基本方法。零基预算，指在编制预算时，不再考虑以往情况如何，从实际需要和可能出发，将一切业务的发生都看作是第一次，逐项审议各种费用支出的必要性、合理性以及开支数额的大小，并进行成本效益分析。与历史成本法相比，零基预算编制的预算更加合理有效，能切实做到将有限的资金用在最需要的地方，充分发挥管理人员及职工的积极性，提高他们的经营意识。由于零基预算以零为起点，不考虑过往情况，重新测算生产工时、劳动定额、价格等基础工作，这就使得其工作量很大，需要企业上下下下，从负责生产、技术指导以及管理人员的共同参与。做到企业内部实现内部责任的科学、有效传递，提高成本效能。

完善石油开采企业信息管理

石油开采从石油勘探、钻井到最后采油和销售，整个作业过程工序很多，如果没有快速有效地信息机制，企业将面临物流不畅、沟通不

足，以及作业计划不能有效及时传达的问题，使得企业成本增加。因此，作为石油开采企业必须重视成本管理工作，用最少量的人力和物力获得最有用的信息，使得信息能够及时地把成本实际情况反馈给控制责任主体，能够及时发现问题和处理问题，从而提高成本控制的效果。特别是在成本信息系统的建设上，应从信息的真实性、可比性、系统性、及时性出发，改进和加强成本信息的收集、加工、存储、分析、传输等方面的功能，使之更好地服务于提高油气成本管理水平的目的。因此要建设信息系统促进合理决策。首先，注意成本信息的收集内容。其次，注意信息的采集、录入、处理方式。最后，充分的内部信息共享。成本信息在内部共享，有利于接受个体员工的监督，有利于减少信息失真，有利于借鉴他人的经验。

加强石油开采企业人力资源管理

石油行业属于国有企业，企业臃肿、冗员过多一直是企业发展中甩不掉的难题。现阶段，石油开采企业要控制成本、提高对市场变化的快速反应能力就要进行精简机构、减人增效，严把人才入口关，杜绝人情关系。另外，石油开采企业还要注重人力资源的开发与管理，加强现有人员技术素质的提高，一是要从发展着眼，为人才的成长提供有利的环境；二是应加强对科技人员实际工作能力和现场指导能力的培养，加强科技人员和作业人员之间的交流与合作；三是要合理使用人才，将人才配置到最能发挥其特长的岗位上。

总之，随着世界经济一体化进程的加快，中国石油开采企业面临着愈加严峻的竞争格局，石油开采企业能否有效控制成本，不仅关乎到企业的长远发展，也对国家经济健康持续发展带来深远影响，这是石油开采企业当前的战略使命，需要认真对待。

（作者单位：中国石油辽河油田沈阳厂）

石油海外油气的企业文化建设

□ 司战锋 张健一

一、海外油气合资企业的质量文化建设

具体来说，就是把双方质量文化中的优点及精髓结合起来，创造出具有中哈合作特色的质量文化体系。而要想进行不同文化背景下的质量文化整合创新，首先要找出中哈双方质量文化中的共同点或交叉点，作为整合的依据。当前，哈国能源政策调整、本国资源和劳动力保护力度加大、哈国成分要求趋紧，并且国际油价震荡以及油田勘探开发难度加大、生产成本上升、企业效益下降等因素加剧。在此背景下，对在哈的中国海外油气合资企业的质量文化建设提出了更高要求。笔者认为，应从以下几方面着手：

增强质量意识，就是要在合资企业中以特定的国际企业精神感召、教育并激发中哈双方员工的质量意识、大局意识、逐步形成强大的向心力。尤其是中哈员工要树立“振兴中国海外石油事业”的观念，增强中方员工的集体荣誉感、主人翁责任感，依靠中哈双方员工齐心协力提高输油质量，降低成本、更好地满足委托商的需求，为合资企业持续发展注入活力、增强动力。

配置管理模式，优化组织结构中哈合资企业要结合自身实际情况及所在国当地法律法规，建立有效的质量控制和质量保证机制，层层把关；要健全质量管理体系，落实质量责任制，建立质量激励竞争机制。

明确管理职责，严格控制成本中哈合资企业坚持“标准明确、程序清楚、施工透明”12字方针，实施精细化管理。一是加强新开工项目的前期工程策划，科学核定项目成本，细化项目成本分解，完善成本管理约束和激励机制，完善项目经营绩效评价体系，实施及时严格的考核奖惩。二是加强合同管理，认真研究合同，做到相关管理人员人人心中有数，严格履行合同不动摇。三是优化技术方案，合理配置生产要素，挖潜提效，降低成本，切实做到既要开源节流。四是抓好物资设备管理，严把八大关口。五是加强经济活动分析，使实际成本始终处于受控状态。在合资企业生产运行方面，通过与运营商协商研究工作量和收费标准，把每年的运行费用降到最低。在项目建设投资不断增加，生产运行规模不断扩大的情况下，合资企业的建设投资和成本增长相对平稳，单位输量运行成本不断降低，切实贯彻了集团公司“增产增效”的方针政策。从2007年合资企业进入稳定运营期截至2012年，单位运行成本逐年降低；

科学环保统筹，务求安全实效企业管理层高度重视健康、安全和环保管理工作，将HSE工作列为各项重点工作之首，认真贯彻执行“安全第一、预防为主”的方针，充分利用科学的管理手段，确保HSE管理指标和控制指标的实现。合资企业还设立了HSE委员会，并由项目管理小组(PMT)领导任HSE委员会主席。合资企业还按国际管道建设惯例建立完善的HSE管理体系和管理制度，编制了《HSE管理手册》和《员工HSE守则》，制定了包括反恐、地震、交通和火灾等方面的各种应急预案，并进行了多次演练；并根据哈国的具体情况，对现有的制度和应急预案适时进行修改、补充和完善。特别制定了《中方员工日常安全守则》和《现场施工安全手册》。不断完善的HSE体系和健全的管理制度，为企业安全生产提供了保障。

二、行质量文化建设的收获及启示

财务控制力差，抗风险能力差许多中小企业对于成本费用控制不力，在生产经营过程中缺乏对原材料、半成品、固定资产的管理，成本浪费非常严重。生产成本的提高不利于企业产品的定价，长此以往，导致市场份额的减小，市场占有率下降，在经济不景气的市场条件下难以赢得促销的主动权，而成本过高的诸多连锁反应必然导致企业经营陷入困境，渐渐将企业推向了破产的边缘。

企业管理人员思想观念落后，财务人员业务水平低下中小企业中绝大多数是私营性质，因此企业管理者的能力和管理素质较低，管理思想落后。财务管理企业管理中最重要的组成部分，企业的良好运营离不开良好的财务管理。同时大多企业为了争取客户，采用赊账方式，但在催收措施上不力，导致坏帐坏。三是资金监管不力使得资金闲置风吹雨淋，无人问津，资金周转率大大低，企业的获利能力逐渐减弱。

二、解决中小企业存在问题的对策建议

我国中小企业在财务管理方面存在的问题是内外因皆有的，外部来讲，宏观经济环境不利于企业发展，自身的财务措施不到位更加剧了这些

作为高碳经济代表的石油企业，在低碳经济下如何发展很值得探讨。低碳意味着对石油企业传统业务的颠覆，要求石油企业高碳行业向低碳行业转型，这对于石油企业来说是种机遇，同时也是一种挑战。文章在分析发展低碳经济的背景，并就当前经济形势下，对我国石油企业发展低碳经济做出了SWOT分析，并在此基础上提出了我国石油企业发展低碳经济的策略。

一、发展低碳经济的背景

低碳经济是在可持续发展理念的基础上提出来的，即通过技术创新、产业转型等形式，尽可能地降低高碳能源的消耗，以缓解温室气体对气候的影响。可以说，发展低碳经济是一种将环境与经济放在同等位置上的经济模式，是人类文明进步的体现。

从世界能源结构上来看，化石能源的使用成为温室效应形成的主要原因。特别是煤炭的燃烧会产生大量的二氧化硫。但是作为不可再生能源，化石能源已经面临着资源枯竭的危机。从工业发展历史来看，西方发达国家早在20世纪就已经完成了工业化与城市化的转型，而发展我国国家高碳经济阶段的起步就比发达国家晚，此时的发展我国家的经济正处于高碳经济的高潮阶段。也正是此时我国的能源储量和环境状况也亮起了警示灯，因此，为了经济的可持续发展，只有向低碳经济转型。

全球变暖使得气候异常，暖冬、酷暑等极端的恶劣天气频繁出现。冰川融化使得大量北极熊失去栖身之地，甚至会因为捕不到食物而溺死海中。作为发展总国家，面对低碳经济时代，我们应当如何发展？作为我国能源支柱的石油企业又该如何发展，下文将分析低碳经济给我国石油企业带来的机遇和挑战。

二、石油企业发展低碳经济的SWOT分析

石油企业是我国化石能源的主要提供者，因此发展低碳经济，石油企业应为首要。

优势：就我国现在的经济形势而言，石油企业要发展低碳能源，仍应将重点放在石油和天然气上。而发展这两种资源，石油企业具备得天独厚的优势。首先，源于能源开采、运输方面经验的积累；其次，在能源技术方面我国大多数的石油企业也取得了突破性的进展；再次，为了鼓励石油企业大力发展海内外的资源开发，国家在财税政策上给予了相当大的支持；最后，天然气已经成为我国石油企业能源发展的亮点，近几年来在天然气领域取得了相当大的进展。同时，国内的大型石油企业已筹备着向煤层气和海上天然气进军。

劣势：石油、天然气虽然相对比较环保，但是不可再生能源只能维持现状，未来的能源结构还是要以可再生的新能源为主。但是石油企业的经验和技术优势基本集中于常规能源的产业链上，对于可再生新能源的研发，技术层面上还是稍显落后。我们的节能减排只能通过节水、节地以及淘汰高耗能、高排放的装置等技术性较低的方式来实现，而不是通过发展绿色经济的渠道去谋求一个新的发展空间。所以在新能源的竞争中，不具备竞争优势。

机遇：从长远利益来看，低碳经济有利于推动石油企业的发展。首先从我国化石能源的特点分析，煤多、油气少一直都是我国化石能源的特点。在提倡发展低碳经济的背景下，我国三大石油公司均提出了新的发展目标，其共同点就是实现油气企业向能源企业的转型，加速可再生能源发展，加速新能源的开发。在产业和业务结构上进行调整，根据国家出台的新政策培养新的经济增长点。作为国民经济的支柱产业，石油企业的转型将带动起经济增长新高潮。

威胁：石油能源总量在持续减少，新能源和可再生能源日后必然会主宰我国能源市场，新能源种类繁多，所以我国能源市场在未来将呈现出多元化的格局，即石油企业由传统化石能源创造出来的市场份额必然会被瓜分，很难重复往日的市场主体地位。此外，由于石油产量低，为了满足社会生产需要我们仍需依赖石油进口。但是这种背景下，西方国家会以低碳为借口加大贸易壁垒，加大了资源进口的成本就意味着加大了石油企业的生产成本，缺少了成本优势，国际竞争力会明显下降。

三、我国石油企业发展低碳经济的策略

石油是关系到国计民生的重要能源，石油

企业则是国民经济的支柱。因此，站在历史发展的高度上，石油企业应随着形势的发展而发展，所以发展低碳能源，走可持续发展之路对于石油企业来说意义非凡。

大力发展天然气业务

当前我国工业化进程正处于高速发展阶段，能源需求与日俱增，而短时期内，新能源还无法完全替代传统化石能源。我国石油能源储备量虽然不大，但是天然气能源的储备量却是相当的丰富。这种形势下石油企业应立足于自身实际，在保持传统竞争优势的同时加快天然气业务的开发，作为清洁型能源，天然气可以充当化石能源与新能源之间的过渡能源。所以走绿色发展之路，石油企业首先要调整能源结构，大力发展天然气业务。

有序发展新能源业务

化石能源的不可持续性决定了新能源的开发将成为石油企业未来经营战略的重点。目前国际上很多大型石油企业都将战略主场转向了生物资源的发展。我国石油企业要在新能源的开发与实践起到先锋作用。近年来我国石油企业在开发非常规油气能源领域表现突出，加大了煤层气、页岩气和致密气的开发力度，同时加大可燃冰开发技术的研发，在生物资源领域重点加强非粮乙醇和生物物质柴油的开发与生产，不断提升我国清洁型油气资源的保有量。

牢固树立节能减排主体意识

石油企业虽然是我国能源的主要提供者，但是就生产而言，它也是我国能源和二氧化碳排放量最大的企业。所以，积极探索低碳能源开发，保质保量地为社会提供清洁型能源是低碳经济下石油经济所承担的社会责任和历史使命。因此，树立节能减排的主体意识，大力推广余热回收等资源再利用技术，减少对传统化石能源的消耗。

发展二氧化碳处理技术

二氧化碳是导致温室效应的罪魁祸首，低碳不等于二氧化碳的排放为零，因此，推行低碳能源的同时，也要加强对二氧化碳处理技术的发展。可以将回收来的二氧化碳充分再利用，在减少了温室气体排放量的同时，也提供了新型的物资原料。无论是回收还是封存，都可以实现温室气体排放量的减少，但是这一切都依赖于低碳技术的研发，各石油企业要积极合作，从源头上实现低碳减排。

低碳经济就是协调二者关系的结果。低碳经济决定了各国能源结构的转型，决定了清洁型能源的主导地位，也决定了可再生能源将成为未来能源结构的主体。作为石油企业，在石油和天然气开采方面我们有绝对的优势，而且低碳经济否定了煤炭的能源主体地位，这就给石油和天然气这两种相对清洁的能源提供了发展的机会。

但是我国的石油储量还是有限的，天然气能源却极为丰富。这就意味着低碳经济时代，我们要大力发展天然气业务，并以此作为传统能源与新能源之间的过渡。与此同时，我国石油企业要做到未雨绸缪，加速低碳技术的研发、加速新能源的开发，随时做好转型的准备。目前我国石油企业在非常规能源开发方面已经有了突破性的进展，特别是生物能源领域，取得了不小的成绩，然而面对新能源之间的竞争，传统能源优势已经发挥不出作用，因此，只有加速开发出核心产品，才能增强在未来新能源市场中的核心竞争力，保住石油企业在国民经济中的地位。

（作者单位：延长石油油气勘探公司）

浅论中小企业财务管理现状及对策

□ 崔雅静

分析的科学作用。

财务控制力差，抗风险能力差

许多中小企业对于成本费用控制不力，在生产经营过程中缺乏对原材料、半成品、固定资产的管理，成本浪费非常严重。生产成本的提高不利于企业产品的定价，长此以往，导致市场份额的减小，市场占有率下降，在经济不景气的市场条件下难以赢得促销的主动权，而成本过高的诸多连锁反应必然导致企业经营陷入困境，渐渐将企业推向了破产的边缘。

企业管理人员思想观念落后，财务人员业务水平低下

中小企业中绝大多数是私营性质，因此企业管理者的能力和管理素质较低，管理思想落后。财务管理企业管理中最重要的组成部分，企业的良好运营离不开良好的财务管理。同时大多企业为了争取客户，采用赊账方式，但在催收措施上不力，导致坏帐坏。三是资金监管不力使得资金闲置风吹雨淋，无人问津，资金周转率大大低，企业的获利能力逐渐减弱。

二、解决中小企业存在问题的对策建议

我国中小企业在财务管理方面存在的问题是内外因皆有的，外部来讲，宏观经济环境不利于企业发展，自身的财务措施不到位更加剧了这些

问题，因此要解决这些问题就必须从内部和外部同时着手，采取多方面的改进措施。而其中更重要的是企业自身内部管理体制及方式的改革和完善。其对策可以从以下几方面入手。

解决中小企业融资难的问题

资金是一个企业的命脉，任何企业的发展都离不开资金的支持，尤其对于资金比较缺少的中小企业来说，更应该给予一定的支持。可以从以下几个方面：（1）国家可以对中小企业放宽贷款条件以及一定方面的金融支持。加快发展风险投资，拓宽直接融资渠道，鼓励符合条件的中小企业上市，借鉴一些国家和地区的成功经验，开辟二板市场，为高新技术企业的发展提供必要的资金投入。（2）国家应支持在地方建立担保机构，建立多层次担保体系。我国中小企业信用担保体系可由城市、省、国家三级机构组成。其业务由担保与再担保两部分构成；担保主要以地市为基础，再担保主要以省为基础完善信用方面的系统支持。（3）中小企业自身也必须提高技术水平，提高效益，同时建立健全财务体制，从而能够尽可能完成融资。

树立正确的财务管理目标

企业的发展离不开财务管理，而目标是财务管理的基础，只有有了正确的目标，才可以向着

这个目标不断迈进，对于树立正确的财务管理目标，可以从如下几个方面着手：（1）中小企业需协调好企业经营活动的各种关系，处理好短期利益和长远利益的关系，只有实施好长期战略，才能实现企业的可持续经营和发展。（2）中小企业需减少盲目投资和无效投资，在投资之前要实事求是的做好投资项目可行性研究报告，必须配合调查分析市场情况，再确定投资产品的可能产销情况。（3）现代化的企业管理，特别是有效的财务管理，必须要有完整的财务资料，以帮助管理者分析过去和预测未来，使管理者看得远一点，以增强其风险意识。

建立科学规范的财务分析机制

企业管理中必须有规范的财务分析机制，对于中小企业来讲，应尤为重视，可以从以下几个方面逐步建立。（1）对报表中的各项数据采用比较分析法进行前期和后期的对比分析，发现其中的差距并进行原因分析，从而发现问题并解决问题，提高效率。（2）对企业的财务状况和经营成果需采用比率分析法进行更深层次的分析，通过多方位的比较，发现自身企业与行业中的先进企业和水平的差距，不断修正自身的经营模式，最终提升经营效益。（3）补充分析企业的发展变化趋势，可以采用趋势分析方法，只有把握好了企

业和行业的未来发展趋势，才可以把握最正确的方向。

控制成本费用

企业要想达到自身利益的最大化，成本是非常重要的方面，因此控制成本也就成为了提高经营利益的一个必要方式，成本包括多个方面，可以从以下几个方法中尝试：（1）降低购买成本。市场价格是不断波动的，因此业务人员必须充分了解进货渠道，货比三家，在这种情况下进行采购才能做出最优选择，降低购买成本。（2）改进技术是降低成本的核心。必须重视技术改进的机会，通过技术创新，开发新产品，最大限度的降低成本。（3）加强日常资金管理，协调好资金的流动性、安全性与效益性的关系，尽可能使企业资金投入少、回收快、保持良性循环。

改变落后的财务管理观念，提高财务人员

的业务水平（1）在上岗资格方面，在招聘财务人员的方法上，要严格遵守《会计法》规定的人员上岗资格。（2）在培训方面，应对财务管理人员经常进行在职培训，从而使他们能够接受最先进的管理理念，更新观念，提升自身管理素质，提高自身业务水平。（3）规范财务人员的行为，建立责权利相结合的人员管理体制，采用激励措施提高财务人员的创新精神和创新能力，并定期进行业务考核，竞争上岗。（4）法律方面，要强化中小企业法人法律意识，加强企业负责人对财务工作的领导。这样不仅可以有效避免财务人员违法行为的发生，还有利于财务人员依法提供完整的财务信息。

（作者单位：汉中市镇巴县乡镇财政所）