

# 油田企业全面预算管理工作的不足及提高路径研究

杨杨

辽河石油勘探局有限公司辽河工程技术分公司

**摘要：**全面预算管理作为财务管理的重要手段，在很多大中型企业以及油田企业广泛应用。预算管理具有提高油田企业的利润创造能力、助力实现企业战略发展目标和提高企业内部控制水平等作用。本文结合工作实际，总结了当前阶段预算管理工作存在的问题和不足，并根据业务实际阐明了优化路径。

**关键词：**油田企业；预算管理；不足；提高路径

**【DOI】** 10.12252/j.issn.2096-6288.2022.07.194

## 一、预算管理在油田企业管理中的作用

### （一）提高油田企业的利润创造能力

现在油田企业主要围绕最大限度地提高经济效益为目标。油田企业的领导者和管理者们认为，合理编制了以目标利益为中心的油田企业预算，可以帮助油田企业熟练地掌握市场动向，从而促进管理者把眼光和精力集中在油田企业生产经营。要科学地预测、防备化解财务风险为基础，科学合理的编制财务预算，通过这种方法可以从根本上减少决策的盲目性和任意性，将决策风险发生的概率降至最低。同时，能够合理挖掘现价值资源和潜在资源，促进油田企业的各项经营管理行为和业务活动满足市场发展的多样化需求，进一步提高油田企业的综合竞争能力。

### （二）实现油田企业的战略发展目标

油田企业预算管理经常以目标利润为基本方向。目标利润往往以预算这一手段为基础展开，通过计划和部署，将各项预算归口到各个职能部门。与此同时，在预算编制阶段要坚持基本原则，油田企业要根据想要实现的战略目标需求，采取鼓励措施，让各部门工作人员对自己的管理方向和利润以及收入情况进一步了解，促进部门经济活动和油田企业的利润目标衔接一致。预算编制中，彼此相关的职员预算规划和思考角度不同，但是基本出发点是保持不变的。从总体角度看，编制预算是油田企业负责人目标和工作方向的一个缩影。预算情况反映出对未来发展决策的科学预测、计算和预算，管理者可以根据成果、问题和环境变化趋势进行预测，进而采取各种解决措施，控制偏差问题的发生，保护油田企业的战略目标。油田企业预算管理还能够给广大职工带来潜在的自信和勇气，通过预算指标促进全员迈向全新的目标，进一步调动职工的积极性和能动性。

### （三）提高油田企业的内部控制水平

油田企业的预算管理主要是指继承油田企业的传

统，在预算管理的革新过程中，油田企业的管理者通过科学的规划计划，衡量油田企业的目标利润，掌握预算的实施进度和实际实施现状，开展全面的科学性评价。预算目标的固定性和局限性促使企业生产经营计划和管理措施必须与预算目标相一致，从而进一步激发预算执行者的能动性和积极性。预算编制结束后，不能随意更改或任意更改目标和计划。在实施阶段，可以将最终预算成果作为制约执行人员行为的因素，也可以分解阶段目标，作为季度或者月度的考核依据。因此预算目标在一定程度上提高了油田企业的内部控制水平。积极推进预算管理，可以从根本上促进油田开发建设和生产经营合规发展，促进管理者将时间、成本和精力转移到油田企业的发展战略等方面。预算管理是实现油田企业高效率管理的关键，预算的目标利润间接实现了对油田企业的全面管理，进一步促进内部控制效果。

## 二、目前油田企业全面预算管理中的不足

### （一）油田企业管理者对全面预算管理的认识不足

国家和社会非常重视石油资源，所以石油企业都属于国有企业。石油行业在一定程度上还受到过去旧经营体制的影响，从对管理的认识来看，很多石油企业还把预算等同于财务管理。这种错误的理念阻碍了整个预算工作的高效推进。石油企业的管理者们对整个预算的认识固守于以往状态，他们对预算的作用、机理和效能没有彻底搞清楚，在开展预算工作方面缺乏积极性。长期以来，石油企业都不能有效顺利开展全面预算管理工作，也不能让预算管理发挥出应有的作用，管理者对财务预算工作不重视，导致企业的全面预算管理工作始终处于周边状态。

### （二）油田企业尚没有建立完善全面的预算管理体系

目前，很多油田企业没有为全面预算管理工作单独设立设置归口部门，也没有形成预算管理工作的制度体

系。缺乏预算管理体系，就缺乏有实际意义的财务管理和内部控制，导致油田企业在很多情况下没有超前制定计划，从而丧失市场竞争力。部分石油企业具有一定的管理意识，初步建立了全面预算管理体系。虽然在这某些方面取得了初步成果，但在具体实施过程中出现了很多预算方面的问题，让预算管理工作面与企业的日常工作混淆，没有专业性和目的性，专业人才培养不足，最终导致总体预算管理的专业性缺乏，不能很好地实现科学指导效果。

（三）油田企业尚全面预算管理体系奖惩制度不完善

一般来说油田企业对全面预算管理工作的审核及考评都放在年末，这种审查方式在预算管理工作上不合理，也不符合全面预算管理工作需要定期反馈的管理要求。因缺少过程跟踪和过程分析，导致预算引导的方案管理调整和政策指导有偏差。油田企业的相关奖惩制度不够健全。在预算管理工作中，取得优秀成果的员工没有得到一定的奖励，也没有因为预算工作执行效果好而得到应有的晋升提拔，从而导致业务积极性下降，对预算业务的态度松懈或失去信心等。一些企业对员工也没有一定的惩罚机制，导致员工忽略了预算管理工作的重视。预算审查和奖惩制度不健全，最终对油田企业来说带来了消极影响，这也是直接反映出企业的领导干部和财务人员对于预算管理没有足够的重视，导致全面预算管理工作并没有起到真实有效的结果。

（四）油田企业全面预算管理内容单一且未执行动态管理

部分油田企业的预算管理内容很单一，只有几个方面，只是对收入和支出方面等内容进行预算分析，无法全面实施油田企业的全面预算管理。部分预算在执行和实施过程中，经常忽视重要的收入和支出环节及内容，预算的预期效果并不是十分理想。整个预算应该不仅包括油田企业的收入和支出等内容，例如石油、天然气生产的基本建设费用和修井等内外活动费用也应纳入预算体系。现在很多油田企业在预算管理工作中没有达到要求和实际预算内容，在预算编制过程中，不仅比收入和支出内容少得多，部分企业的预算管理把成本和管理预算作为上级部门的资金筹集手段，这不仅影响了资金安全，更加不利于企业的发展。此外，油田企业生产过程中存在的自然因素和人为原因等，这些因素都影响石油生产过程中的成本，或影响修井作业工序的成本，这种风险成本应该在油田企业的预算管理过程中受到关注。

但事实是，大部分油田企业都不是很好地管理成本预算，没有实现动态监管和及时调整。动态性问题没有解决，导致计算过程缺乏时效性，过多的静态指标难以反映油田企业的生产经营实际情况。一些企业虽然制定了预算计划，但是在制定过程中沿用了以前的计划内容，殊不知那些计划只适用了之前的某个时间段，很难保证与现行生产经营情况相匹配。除此之外，部分油田企业的指标也不完善，这很大程度上是因为部门之间的交流沟通和控制不足，成本管理过程中缺乏成本要素多方面管控和考量。

### 三、油田企业全面预算管理工作的提高路径

（一）要提高油田企业管理人员对全面预算管理的认识

要实现完美的全面预算管理格局，最重要的是提高管理者对整个预算工作的认识。企业要重视管理者和财务人员的思想观念革新，可以学习费用预算的各种内容，制定科学全面的预算管理体系。接下来，油田企业要将预算管理工作纳入日常工作内容。除了管理人员以外，企业内部全员都应该知道全面预算的重要性，只有这样，企业的每一名员工工人才能够参与预算管理建设中去，这样构建的预算管理体系可以更加完善。最后，是管理者要重视部门建设，让专门的成本预算管理部门管理预算工作，管理部门对成本预算管理工作有独立的责任、奖惩制度和管理权限，只有责任明确，才能提高预算管理部门的成本预算管理水平。

（二）油田企业全员参与成本预算优化管理工作

首先，整个预算管理意味着油田企业要自己做好相应工作，所有业务都包含在其中，所以企业的全体职员参与预算管理是理所当然的。油田企业应当采用有效的奖惩机制，动员全员参与预算管理的积极性，努力完善每个人的成本预算管理体系。只有全员发力，每个人都进行讨论或提出意见，才能更好地开展成本预算管理工作。第二，石油企业要想做好成本预算工作，必须做好日常信息收集和反馈，积攒管理过程数据，才能够从财务管理的角度为企业发展添砖加瓦，通过协作沟通工作提高成本预算的科学性。最后，油田企业要确保预算过程的合理性。要自上到下、从整体到局部开展分析，只有这样才能保证没有遗漏。总之，成本预算管理部门必须与企业相结合，这是根据经营实际情况开展预算工作，不断完善预算管理系统而取得的结果。只有提出总预算后再次通过企业决策层的审查批准，才能确定成本预算管控目标。

### （三）科学合理设置油田企业预算管理部门及职能

对油田企业来说，成本预算管理是一项比较复杂的工作。即使具备了一定的科学制度，也不能有效执行。因此，油田企业迫切需要独立、精干和专业的成本预算管理部门，还有这个部门必须进行细分管理，必须有非常新颖的业务结构，并且具备明晰的管理职能。只有通过专门的成本预算管理部门，油田企业才能生存下来；通过在成本预算管理中取得良好的效果，总结推广应用，才能真正找到企业的出路。为了加强企业预算管理部门的工作效率，预算管理相关人员必须服从企业的大局安排。实际上具备很高的业务素养和专业素养的人员才能担任此项工作，这也是部门能力凸显的保障。实际执行中，成本预算管理工作要细分，这样可以避免每个程序出现问题时，不能及时发现和解决等问题。一些油田企业的预算管理部门管理的非常优秀，一般需要制定好目标，从头到尾从上到下形成积极的管理理念，并为之配套相应的管理制度，在职能范围内探索成本控制方法，在日常生产经营中合理控制成本，扩大了企业收益。

### （四）要建立科学合理的成本管理制度

总的来说，对成本的全面预算的管理工作必须科学合理。只有实行一定的管理制度，才能有效地控制和减少油田企业的成本浪费。预算工作做得好，企业的资源配置也会合理化，因此会积极推进油田企业的日常生产经营效率，也有利于企业在市场竞争中增强竞争实力。油田作为一个特殊的行业，其资源是不可再生的石油和天然气等产物。油气田企业生产经营过程设计原油开采、技术支撑、勘探开发和后勤保障等很多方面，不仅要做好预算管理，而且要有高端技术的支持，才能减少成本。

### （五）建立属于油田企业本身的评价制度

现阶段油田企业成本预算管理中迫切需要建立科学的评价标准。适当的评价应包括生产过程中的所有要素：人力、电力、材料、运输、设备维护和维修、场地租金等等。要根据其中每一个成本要素的变化，明确资金分配的使用。对其合理性作出评价和判断的同时，要做好精细化的比较管理。要确保对这些内容的成本预算编制接近实际，这样会对预算管理工作的实施有很大帮助。要系统地建立评价制度，定期进行评估和调整反馈。只有开展全方位的成本要素评价工作，控制好成本的每一个过程，才能让预算管理和成本管控工作取得实效。

### （六）要做好各部门之间的配合与合作

油田企业的各项工作都不是单一简单的工作，也不是单纯的进行。一些时候，一个部门很难解决某项难题，但是经过各部门的通力合作就可能轻易解决。油田生产、开采过程中复杂的设备和技术的应用，需要部门之间较好地协调。例如，要想顺利进行设备租赁和使用，需要多个部门之间互相配合默契，各部门各司其责，各个击破每一个生产环节的问题，才能最大限度地提高生产力。因此，油田企业各部门之间要互相补充，积极合作协调，对生产经营工作要事先制定方案，这样才能降低生产成本，控制油田企业的成本，更加有助于企业全面预算管理。

### 四、结束语

全面预算管理在现阶段和将来一段时间内仍然发挥出强大的财务管理作用，因此财务管理人员和油田企业的管理者应该加强重视，不断完善相关职能部门和管控制度，完善管控流程和管理手段，明确考核监督制度，通过全员发力管控，促进油田企业持续向好发展。

### 参考文献

- [1] 赵寅州. 加强油田企业成本预算管理的措施分析[J]. 财经界, 2019(12): 42.
- [2] 宋阳阳. 全面预算管理在油田企业管理中的地位和作用分析[J]. 现代商业, 2019(28): 137-138.
- [3] 姜雅雯, 孙莹芳, 程建鹏, 等. 基于油田企业实践的XBRL原理的财务预算报表管理系统[J]. 信息系统工程, 2021(03): 104-106.
- [4] 谭涛. 试析油田工程项目造价预算定额管理存在的问题[J]. 现代经济信息, 2019(04): 286.
- [5] 袁文娟. DB 采油厂全面预算管理体系优化研究[D]. 西安: 西安石油大学, 2020.
- [6] 袁文娟. 油田企业全面预算管理和成本管控研究[J]. 农村经济与科技, 2018, 29(24): 87+89.
- [7] 王化成, 陈好琨, 陈占燎. 基于战略导向的全面预算管理研究——以铁路运输企业G集团为例[J]. 会计之友, 2020(11): 10-18.
- [8] 张素蓉, 李健. 全面预算管理的逻辑起点与驱动因素分析[J]. 会计之友, 2020(1): 36-40.
- [9] 武龙. 全面预算管理的关键应用问题及其解决对策[J]. 管理现代化, 2019, 39(3): 14-16.
- [10] 孙金凤, 张在旭. 油田公司动态全面预算管理体系构建[J]. 财会月刊, 2010(12): 65-66.