

我国油田企业预算编制方法研究

贾薪昌

新疆油田黑油山有限责任公司, 中国·新疆 克拉玛依 834000

【摘要】适用于我国油田企业的预算编制方法主要由增量预算法、零基预算法、滚动预算法、情景预算法、作业成本预算法、基于平衡计分卡的预算编制法,各有特点,适用情景不同。文章介绍了我国油田企业预算编制现状,存在战略导向性不足、不确定性因素考虑不全、信息不对称、监控不到位等问题,影响企业健康发展。介绍了我国油田企业可用的几种预算编制方法,包括特点、具体应用。同时介绍了当前阶段我国油田企业预算编制的问题,并提出相应的解决策略。

【关键词】油田企业; 预算编制方法; 问题; 策略

引言

我国油田企业资产规模大、种类多,生产过程复杂、风险因素多,对于预算编制有比较高的要求。选择合适、科学的预算编制方法能够帮助油田企业确定发展的战略规划蓝图,制定阶段性的经营目标。同时可以优化企业资源配置,提高资源利用率。预算编制可以加强企业经营成本控制,减少不必要支出,并且可以作为各部门绩效的衡量标准。我国油田企业以往常用增量预算法、零基预算法,虽然可以取得一定效果,但是受到历史数据、估算等多个方面的影响,存在不确定性,影响预算编制质量。为此提高油田企业预算编制质量,逐渐开始应用先进的预算编制方法,对企业经营发展提供强有力支持。

1 我国油田企业预算编制现状

1.1 战略导向性不足

我国油田企业规模大、组织结构复杂、人员多,在预算编制方面存在战略导向性不足情况,主要原因包括:第一,部分油田企业没有设定明确的战略目标,经营方向把握不清,例如在增产与可持续发展之间摇摆不定^[1]。第二,预算编制脱离油田企业的战略规划,部门之间的沟通不畅,例如开采部门预期采用先进技术提高采油效率,但是预算编制没有安排足够的技术资金。第三,油田企业组织结构不合理,体现在部门职责划分不清,出现问题互相推诿责任。第四,企业对于短期效益的关注度较高,对于长期投资项目的预算时过度压缩投入的资金,与长期发展的战略需求不相符。

1.2 不确定性因素考虑不全

油田企业在预算编制时对于不确定因素的考虑不全,导致预算编制的准确性降低,失去了企业经营发展的指导意义。例如国际原油价格出现大幅度变化时,油田企业没有及时作出调整,会造成预算脱离实际的情况。另外,地质条件、技术更新换代、政策法规变化、自然灾害等都会对

预算编制造成直接影响,影响结果^[2]。

1.3 信息不对称

油田企业规模大、部门数量多,不同部门之间存在信息管理方法不同的情况,使得企业内部进行信息沟通时出现障碍,导致信息不对称,影响预算编制的顺利进行。企业预算编制过程中因为信息不对称而无法获得全面、准确的信息,影响预算编制方法的使用,降低准确性,对企业经营发展造成不利影响。

1.4 监控不到位

预算编制实际实施过程中的监控不到位,不能及时发现预算编制的偏差并做出有效的改正,导致预算编制与实际情况相脱离,无法发挥出相应的作用。部分企业没有建立完善的预算编制监控体系,缺少强有力、可行的预算编制监控手段,监控流程不合理,或者监控时间间隔大,组织部门之间协调不到位,均会影响预算编制质量下降。

2 油田企业预算编制方法

2.1 增量预算法

增量预算法是油田企业预算编制的传统方法之一,预算编制需要以历史数据为基础,预算编制过程简单,具有很高的稳定性^[3]。油田企业以往的预算执行情况,实际的数据是增量预算法的核心,进行企业下一个阶段的预算编制。实际应用过程中将企业开展的业务活动、费用支出看作为稳定值,在一定程度上做增减调整。增量预算法容易理解和执行,财务人员掌握企业上一期预算结果、实际数据,根据当期业务的预期增减幅度即可完成各个项目的预算计算。由于增量预算法使用的是以往预算及实际数据,因此具备稳定的预算编制结构与框架,保证了油田企业预算编制的一致性,稳定性强,企业内部各个部门对预算的理解和执行更加方便。油田企业使用增量预算法时,可以应用于成本预算编制。例如油田企业上一年度花费100万元进行设备维护与检修。下一年度预计设备数量增加15%,同时考

虑市场价格上涨1.5%，进行下一年度设备维护、检修成本预算时，结果为 $100 \times (1+15\%+1.5\%) = 116.5$ 万元。油田企业收入预算编制时也可以应用增量预算法。例如销售收入4500万元。下一年度预计产量增长5%，价格增长3.2%，收入预算为 $4500 \times (1+5\%) (1+3.2\%) = 4876.2$ 万元。

2.2 零基预算法

油田预算编制的传统方法中，零基预算法有广泛的应用，其算法特点是从零开始进行预算编制。零基预算法需要在计算时将需要预算编制的全部项目当作首次编制，不需要对往年的预算执行情况、数据进行参考^[4]。预算编制项目要以必要性、重要性为基础，以实际需求为出发点做全面评估并论证。零基预算法执行期间对每一个预算项目都进行了系统、全面的成本分析、效应分析，对于油田企业的资源分配更加清晰、合理，可以提高资源利用率，减少以往预算中不合理费用支出的惯性影响。零基预算法的核心是实际需求与效应，使得资源向最有价值的项目倾斜，实现资源利用率、收益最大化。但是，零基预算法需要对每一个预算项目从零开始评估，涉及的工作量大，需要收集各个部门的信息，并进行需求的分析、论证效益，与增量预算法相比操作难度大、过程繁琐。油田企业勘探费用的预算中经常使用零基预算法，因为勘探费用的多少与勘探地的自然条件、地质环境、范围等诸多因素有关，各有特点，无法完全利用以往的预算编制结果和数据。勘探时需要将使用的设备费用、人员劳务费、材料费等收集全，根据勘探计划对各项费用进行计算，形成详细的预算报告。油田企业的管理费用预算编制也常用零基预算法。油田企业的不同管理活动涉及的费用支出不同，例如办公设备、耗材、人员培训费用、差旅费等，在预算时都需要根据活动的实际安排、计划做重新评估。例如对员工进行勘探技术培训前，需要有完整的培训计划、方案，根据培训项目对讲师的费用、教材费用、场地费用等项目进行逐个计算，从而确定最终的培训预算。

2.3 滚动预算法

油田企业预算编制中使用的滚动预算法具有连续性和动态性特点，与传统预算方法只编制一个固定期限的预算不同，滚动预算法是一个动态的预算编制过程，根据时间的推移预算编制随之变化^[5]。例如油田企业对季度预算进行编制时，使用滚动预算法会在每个季度结束后根据实际执行情况、下一个季度的预期，调整下一个季度乃至后续的季节度预算，并且作出相应的补充，使得预算编制一直保持固定的期限。油田企业使用滚动预算法可以获得比较高的灵活性，能够反映出预算编制期限内的市场变化，同时侧面反映了油田企业的经营状况、战略调整方向等，提高油田企业的适应能力^[6]。油田企业的预算滚动更新，在外部环境

改变的时候能够尽快做出反应，调整经营策略，保证企业的竞争力，减少效益损失。例如油价波动时可通过调整产量、销售方式维持稳定的收入。发生政策变化时要及时反映，作出相应的应对，提高预算编制对企业经营活动的指导意义。滚动预算法的编制频率高，根据既定计划、周期做月度、季度的更新，对预算管理的要求较高，需要企业内部各个部门及时收集准确的预算信息、数据。滚动预算法在油田企业应对原油价格频繁波动时应用，具有重要意义。例如第一季度原油价格大幅度下降，企业通过对下一个季度的原油价格进行预测，分析市场需求，对第二季度的原油开采量进行适当减少，有效控制开采成本。同时也可以通过对调整销售策略应对原油价格变化，保证销售额。

2.4 情景预算法

情景预算法的具体应用需要将不同的情景考虑全面，以此才能得到准确的预算，为油田企业经营活动提供支持与指导。油田企业经营活动多且复杂，尚未发生的事情具有很大的不确定性。情景预算法则是以不确定性的认识为出发点，考虑各种可能发生的情况，做出预算编制。不确定因素包括市场环境、自然灾害、政策变化等。原油价格上涨、下跌，勘探发现小型油田、大型油田，都需要作为一个情景使用，进行预算编制。情景预算法通过针对不同情景进行预算编制，使得企业做好了应对不同结果的准备，在预测的情景真实发生时可以快速响应、做出应对，优化资源配置，调整经营策略，进而降低不确定因素造成的风险。情景预算法的应用较为复杂，因为预算编制时需要油田企业深入分析不同的不确定因素可能带来哪些后果，会出现哪些情景，然后针对具体的情景进行预算编制，工作量大，同时需要做好市场预测和战略分析。油田企业应用情景预算法可以为战略决策提供支持。应用情景预算法可以辅助长期战略规划制定。例如油田企业对未来十年的原油价格走向、勘探结果设定的三个情景。第一个情景是原油价格上涨，勘探发现大型油田。第二个情景时原油价格稳定，略有上涨，发现一定储量的油田。第三个情景是原油价格下跌，没有勘探发现新油田。油田企业根据三个情景分别进行了收入、成本、支出的预算编制，对企业不同战略决策提供数据支持，对不同的战略风险进行评估。

2.5 作业成本预算法

作业成本预算法在油田企业预算编制中应用，核心方法是作业成本法。油田企业经营活动中涉及的多个项目被划分为不同的作业，例如钻井作业、采油作业、输油作业等。预算编制时需要针对不同作业的成本动因进行确定，即获得影响作业成本的各个因素，比如钻井作业的成本与钻的深度、地质条件等因素有关。作业成本预算法详细分析作业成本，细致核算，可以提高作业成本的计算准确性。

作业成本预算法实际应用的最大优势是避免了传统成本核算间接成本分配不合理情况。预算编制时根据作业成本动因将间接成本划分到各个产品与服务中,增加了成本预算信息的真实性与可靠性。作业成本预算法具有精细化特征,需要油田企业详细分析生产活动中不同作业的实际情况,例如资源消耗、成本动因率等。作业成本预算法提升了预算编制的精细化程度,油田企业在成本控制时对于重点的把控更加准确,可及时作出成本调整。油田企业进行生产成本预算时可以采用作业成本预算法。原油生产成本预算时需要考虑油井产量、采油技术等,计算出每个油井的采油作业成本,然后编制每个油井的采油成本、采油设备运行时间等,计算出具体的作业日成本,加和后编制为原油生产成本预算。油田企业的运输服务成本预算可以采用作业成本预算法。预算时将运输作用划分为装货、运输、卸货三个作业。成本动因有货物重量、数量、运输距离。预算编制时需要考虑成本动因率,计算单次运输作业的成本,然后编制运输部门年度的成本预算。

2.6 基于平衡计分卡的预算编制法

基于平衡计分卡的预算编制法在油田企业的预算编制中应用,通过将战略目标转化为可以衡量的指标,然后进行预算编制。油田企业预算编制时可以从财务、客户、内部流程及学习与成长四个方面设定平衡计分卡。平衡计分卡根据一定的规则对不同方面的执行情况进行评分,以评分为基础进行预算编制,可以更好地契合企业战略目标。例如从产品质量、服务质量方面考虑对于销售情况的影响,应用基于平衡计分卡的预算编制法是从客户角度进行了预算编制,重点是维护客户的权益。从学习与成长的角度进行企业员工培训和技术创新的预算编制,其根本目的是提高油田企业技术水平,增强企业在市场中的核心竞争力。基于平衡计分卡的预算编制法的应用特点是不单单考虑财务指标,而是从更多的角度思考预算编制问题,促成了油田企业的全面预算管理。

3 保障预算编制方法实践应用的策略

3.1 建立企业内部跨部门协作机制

油田企业应用预算编制方法时,要想充分发挥各个方法的作用及优势,取得理想的预算编制质量,需要建立企业内部跨部门协作机制,由部门内部人员组成预算编制小组。全面预算编制时要充分听取各个部门的意见、建议,对生产活动中的各种问题、风险进行同时分析,以此提高预算编制的有效性与合理性。例如对生产活动的成本进行预算编制时,生产部门与财务部门要进行合作。进行勘探项目的预算编制时,需要勘探部门与财务部门一起评估。

3.2 加强预算编制与企业战略目标的衔接

油田企业在设定阶段性的战略目标以后,需要根据实际

情况层层分解,然后根据战略目标进行预算编制。企业预算编制需要以战略目标为导向,保证预算编制与企业长期发展相符合。例如在进行油田勘探的预算编制时,需要充分考虑企业战略对油气资源储备的实际需求,对勘探区域进行合理安排,根据发展需求确定投资规模。

3.3 完善预算编制信息系统

油田企业需要完善预算编制信息系统,将勘探、生产、财务、销售等不同部门的信息进行整合,通过系统进行内部共享和实时传递,保证预算编辑的信息完整、真实,做出准确的预算。例如勘探部门及时上传地质勘探数据,财务部门在预算编制时就可以使用该数据做出更加准确的预算,有效控制成本。

3.4 加强人员培训

企业需要加强人员培训,包括财务知识、预算编制方法等。同时要对财务人员介绍油田生产经营流程,了解各个环节、生产方式等,从而根据不同的情况选择合适的预算编制方法,提高预算编制质量。同时要建立健全预算考核与激励机制,对完成预算任务的员工进行奖励,对未完成的员工进行惩罚,从而调动积极性,提高预算编制执行的效率。

3.5 强化风险管理

油田企业需要增强风险识别与评估,强化风险管理,从而对预算编制中的风险因素进行准确识别,选择合适的预算编制方法进行使用,提高执行效率与质量,降低风险。

4 结语

综上所述,油田企业预算编制方法包括增量预算法、零基预算法、滚动预算法、情景预算法、作业成本预算法、基于平衡计分卡的预算编制法,各有特点及适用范围,实际应用时需要结合预算项目选择合适的预算编制方法,提高预算编制效率与质量,优化资源配置、加强成本控制、强化风险意识,能够适应不同的内部、外部环境,进而推动企业可持续发展。

参考文献:

- [1] 罗婷. 油田企业实施全面预算管理的有效措施[J]. 市场瞭望, 2024, (18): 46-48.
- [2] 高菁菁. 全面预算管理在油田企业生产经营中的应用[J]. 纳税, 2023, 17 (36): 61-63.
- [3] 陈晓春. 试析油田企业全面预算管理工作[J]. 中国总会计师, 2021, (07): 108-109.
- [4] 吴波. 关于民营企业预算管理问题的思考——以YH油田为例[J]. 财富时代, 2020, (10): 94-95.
- [5] 杨桂霞. 论油田企业加强预算管理与执行[J]. 中国乡镇企业会计, 2013, (07): 87-88.
- [6] 王建华, 邢鑫. 对我国油田企业预算编制方法的探讨[J]. 山东经济, 2003, (02): 62-63.