

油田企业标准化全面预算管理体系探讨

周 静

(中国石化股份有限公司油田勘探开发事业部, 北京, 100728)

一、引言

随着全球经济一体化进程的加快,管理标准化在企业管理中发挥了重要的作用,其在促进国际贸易和技术交流,推动我国石油工业产业结构调整,提高工作质量和效益等方面的作用日益凸显。因此,在我国油田企业融入国际市场的背景下,如何加强企业的标准化管理,使标准化发挥促进企业发展的作用,提高企业经济效益和管理水平,是值得探讨的课题。

二、油田企业标准化全面预算管理的概念

(一) 标准化管理的概念

标准化管理是组织现代化生产的重要手段和必要条件;是合理发展产品品种、组织专业化生产的前提;是企业实现科学管理和现代化管理的基础;是提高产品质量保证安全、卫生的技术保证;是国家资源合理利用、节约能源和节约原材料的有效途径;是推广新材料、新技术、新科研成果的桥梁;是消除贸易障碍、促进国际贸易发展的通行证。

(二) 企业预算管理的概念

企业预算管理是从企业的整体出发,通过科学的预测,以价值形式和其他数量形式综合反映企业未来计划和目标,明确企业预定经营期内的经营成果、财务状况及达成手段的相关活动。同时,全面预算管理能依托预算来分配、考核和控制企业内部各部门、各单位的各种财务及非财务资源,以便有效地组织和协调企业的生产经营活动,完成既定的经营目标。

三、全面预算管理与标准化管理的关系剖析

(一) 标准化管理是全面预算管理的基石

建立在预算标准基础上的预算是一种标准化的预算,标准化的预算本身也是一种标准,因此,标准化管理是全面预算管理的基础,而同时全面预算管理也是一种标准化管理。

一方面,标准化管理是全面预算管理存在的前提。实施全面预算管理,要求预算主体要有完善规范的财务管理基础工作和严密的管理工作体系。同时,由于全面预算管理是一种比较严密、严格和完整的管理系统,从制定预算,到通过责任会计体系进行实施,要求预算主体内部各单位之间的关系明

确,预算单位要有完善的财务基础工作,对预算内容有较强的分析能力和控制能力。

另一方面,标准化管理是全面预算管理成功基础。预算不能凭空进行,必须有依据。除了工作计划作为依据外,还必须掌握各项基础财务数据。基础财务数据有的用于计算,有的用于比较,有的用于参照。如果缺乏规范化的财务管理及真实的财务数据,全面预算便会沦为形式主义。

(二) 全面预算管理是标准化管理的核心

预算管理是企业管理的核心内容,是被现代企业证明行之有效的管理系统,是企业对未来整体经营规划的总体安排,也是一项重要的企业管理活动。建立事前有预测、决策,事中有规划、控制,事后有核算、分析的以预算管理为中心的财务管理模式,是现代企业实现企业经营过程和经营成果可控、在控的有效途径。

标准化管理要求企业制定预算标准,而预算标准是全面预算管理的基础。既然是事事有标准,那么,编制预算就不能缺少预算标准。预算标准,也就是预算定额,即是指企业为编制、执行、考核预算,而对各项经济指标数额所作的统一规定。按照业务内容的不同,可分为收入定额、费用定额、资产运用定额以及成果费用定额;按照计量依据的不同,可分为货币定额和实物定额;按照所反映的效果不同,可分为人工效定额和设备工效定额等。预算标准是编制预算、执行预算以及考核预算执行情况的依据。预算标准既是标准化管理的一部分,又是全面预算管理的一部分,所以,标准化管理与全面预算管理的关系是“你中有我,我中有你”的关系。

四、全面预算管理的标准化效益分析

(一) 全面预算管理标准化效益的含义

标准化效益是标准化活动投入与产出的比较。而全面预算管理的标准化效益则是规范化全面预算管理的产出与其投入的比较。全面预算管理标准化的投入是易于计量的,包括为构建标准化全面预算体系创造条件的投资,以及全面预算管理体系正常运作后所发生的相关费用。而全面预算管理标准化的产出则是综合性的、多方面的,有些是可以价值指标来衡量的,有些则难以用价值指标来衡量。

（二）全面预算管理标准化效益的体现

1. 经济效益

（1）对决策效率的提升

全面预算是以货币或其他数量形式反映的企业未来某一特定时期的生产经营活动、投资决策活动、资产运作活动等各项指标的行动计划与相应措施的数量说明，是针对企业预算实施的集计划、控制于一体的系列管理活动的总称。全面预算管理通过“分散权责，集中监督”能促进企业资源有效配置，实现企业目标，提高生产效率。全面预算为控制的依据，其核心是将实际经营活动与预算设定的目标进行对比、分析、不断调整生产经营而实现的。全面预算可以提高企业治理效率，充分发挥预算对经营权决策行为的约束，使经营者的能力、动力与约束力发挥处于受控状态，确保最佳决策效率。

（2）对成本费用的节约

由成本控制的含义可知，企业成本既包括产品生产阶段的成本，也包括企业整个生产经营过程的全部成本和费用支出。企业要加强成本管理，既要突出重点，搞好产品生产成本控制，又要照顾全面，做好企业生产经营各个阶段的成本控制工作。企业实施全面预算需确定企业的生产经营总成本，确立标准成本体系，保证事前计划、事中控制、事后反馈三者的统一。另外，企业还需以成本标准为依据分解预算，将成本预算层层分解，具体到各部门，实行责任制，以此严格控制部门耗费，确保成本不超标。

2. 管理效益

标准化的预算管理工作能够提升企业的管理水平。

（1）对财务风险的防范

作为企业预算管理的一个重要组成部分，财务预算不仅要考虑利润，更要考虑现金流量的确定性与到期债务之间的关系。换言之，企业在编制预算时要充分考虑到财务风险对企业的影响，并帮助企业通过预算安排好资金的使用，从而规避企业的财务风险。

（2）对内控制度的完善

企业财务部门及各个预算执行部门应全面收集有关财务、业务、市场、技术、政策等方面的信息，根据不同情况，采用科学分析方法对预算和实际资料进行计量、对照，以此及时发现、重点揭露实际脱离预算差异的原因。同时，还需分清到底是企业内部原因还是企业外部因素，如果是内部因素，要明确是企业内部控制制度执行不力还是制度不完善，然后将有关信息及时反馈给各个责任组织，以便企业管理当局采取必要的措施，及时修订和完善内控制度，消除企业薄弱环节，使企业经济活动符合经营目标的要求，确保预算目标的顺利实现，达

到全面预算管理对经济活动的控制作用。

五、油田企业标准化全面预算管理体系的发展方向

（一）落实精细化预算编制工作

油田企业预算编制工作中需认真贯彻油藏经营思想，从单井到层系，从单元到区块，在产量、工作量、成本相匹配的基础上，优化产量结构，优化工作量需求，优化预算投向，逐级细化，逐层调整，真实地反映出油藏开发的实际投入状况。同时，还需由下向上、由上至下，多次对接，多轮沟通，加强纵横向的对照和比较，力求全面、真实、准确无误地编制好预算方案，再逐步分解落实，确实贯彻全面预算的管理宗旨，加强对生产开发的保障能力，以此保证预算资金投入效益。

（二）构建指标化考评体系

在考核产量、生产运行和经营管理的基础上，需体现出对用电、作业、材料等单项业务指标考核和成本预算指标的总体考核，确实消除预算与考核脱节的现象。同时，考核结果要直接与责任单位、责任人对接起来，二级考核了三级后，三级再按总体考核情况进行继续考核，将预算节超的责任落实到采油班组和具体责任人，形成全面预算全员参与的氛围。

（三）制定严谨的预算制度

无规矩不成方圆，因此必须通过严格的目标责任制度、有效的控制监督机制以及严格的奖惩追究制度等途径，保障油田企业全面预算管理工作的系列制度得到严谨的遵循和落实。预算的上报、审核和审批要实行留痕管理，预算对接要与生产经营实际结合起来，油田企业下属单位上报数要与内部运行数对应起来，只能有一个数据口径和一个数据源头，如此方能使出具的分析报告真正具有指导应用的价值。

六、结束语

总之，企业加强标准化，不仅仅表现在技术领域，也表现在管理领域。标准化为企业实现各项管理职能提供了共同准则和科学依据，油田企业只有借助于标准化这个重要手段，才能更有效地把生产经营活动中的各种要素和各个环节合理地组织起来，使每个部门、每个人分工明确，职责清楚，以实现企业管理工作的高效化、合理化、科学化，进而促进企业的现代化管理。

【作者简介】周静（1976.08—），女，汉族，北京市人，学士，会计师，研究方向为财务管理和资产运营。