

经营一元钱 节约一分钱 赢出大效益

郭小民 ■

采油厂在经过多年高速、高效开采后,稳产形势十分严峻,成本压力逐年加大。在产量、成本的双重压力下,必须坚持眼睛向内、主动挖潜,向管理要产量、向管理要效益,走以提高效率、效益和经济技术指标为主要特征的内涵式发展道路。“经营好每一元钱,节约出每一分钱”,才能赢出大效益。

一、以预为先,经营好每一元钱

《礼记·中庸》中的“凡事预则立,不预则废”深刻阐明了一个道理:做任何事情,事先谋划好就会成功,否则就要失败。成本管理也是如此。在成本发生的源头谋划好,是成本管理成败的关键。成本管理就要“以预为先,先算后干”,在源头上谋划好每一元钱的用途。笔者认为,应从以下三个方面做起:

(一) 做好预算方案

预算方案是成本发生的源头,是经营活动的轨道。预算方案必须要做实做优,才能使成本管理事半功倍。

1. 做实预算方案

预算方案是一切经济活动的基础。“基础不牢,地动山摇”。若预算方案不实,则业务与财务难以融合,指标责任难以落实,考核难以公正,激励难以有效,成本难于管理。对于采油厂来说,做实预算方案的关键在于科学运用标准成本。

以塔河采油一厂2012年度预算编制(分为开发主线和管理主线)为例。在开发主线方面,通过应用业务量消耗标准、价格标准和生产参数,测算单井、单设备等设施的预算,由单井、单设备—生产单元—区块—油藏—油田层层汇总形成标准成本预算。在管理主线方面,将成本预算细化为37个大项、206个子项、1207个细项,再横向分解到9个职能部门,纵向分解到7个基层单位,将预算层层下达至41个班组和74个岗位,从而营造出“人人头上有指标,个个肩上有责任”的大氛围。

具体以TK231井为例说明预算编制的步骤:一是准备生产数据。通过数据接口,从开发数据库提取TK231井的生产数据,作为标准测算的基础。二是查找消耗标准。从业务量消耗标准库中查找TK231井适用的标准。三是计算单井标准成本。四是生成单井预算。汇总各项标准成本,生成TK231井的预算数据。依据标准计算所有设备、井、站、车、人等的预测成本,按开发主线、管理主线进行汇总,生成采油厂年度预算。

2. 做优预算方案

做实的预算方案所需资金投入往往是高于现有指标的,这就要求树立成本产量一体化的战略思想,集中有限的资源获取最大的产量。预算方案是否优化,体现在全局性和统筹安排两个方面。

(1) 着眼全局,推行“成本集中制”。在预算编制过程中将成本作为一种有限资源,在全局的范围内合理优化配置,做到“成本三个集中”:一是成本配置优先向直接生产作业项目集中,如井下作业费、电费;二是成本配置向高效益集中;三是成本配置向作业的前端集中,以降低故障性成本支出,如管线腐蚀刺漏抢修和治理项目,应重点投入到设计优化和防腐治理研究上,以减少因管线刺漏抢修治理造成的高成本和影响生产时效的双重损失。

(2) 统筹安排,实施“预算三级优化”。按照“统筹兼顾、总量控制、有保有压、财务预算与业务预算有机结合”的原则,将业务项目与生产经营的相关程度分为三级,即重点生产项目、一般生产项目和非生产性项目。对重点生产项目通过技术创新、管理创新来优化预算;对一般生产项目通过优化方案设计和施工工序来控制预算;对非生产性项目压减预算。通过实施“预算三级优化”,从而实现预算目标与生产任务的协调统一,如2012年塔河采油一厂的10项非生产性支出同比压减了10%,优化项目32个,降本减费701万元。

(二) 抓好预算执行

谋定而后动。在预算执行过程中必须维护其严肃性,否则,生产经营就会脱离航向、陷入迷茫,既浪费了编制预算投入的人力和物力,又会处处被动,难以让

每一元钱都发挥最大作用。当然，制定的预算方案并不是一成不变的。当重大政策、市场环境、生产条件等发生变化时，预算方案要进行滚动调整，但调整时要遵循前瞻和规范两个原则。

（三）深化预算分析

预算分析要围绕发挥预算优势展开，采用“双向分析”的模式：首先，以实际发生业务为基础，分析预算方案的操作性、指导性、有效性，以提高预算方案的前瞻性。其次，以预算方案为基础，剖析实际作业偏离预算方案的原因，改进低效作业，消除无效作业。

二、全员管理，节约每一分钱

人是经营一元钱的组织者，也是节约一分钱的实践者。做到节约每一分钱需要点面结合。点上：抓住重点，实行项目组式管理；面上：全员目标，实施系统节点管理。

（一）抓住重点，实行项目组管理

对于上升速度较快、占比较大的成本项目，要实行项目组式管理，最大限度整合人、财、物等各项资源，做好项目优化。以塔河采油一厂2012年实行项目组式管

理为例：首先，由生产科、物设科和采油三队组成发电机租赁项目组，通过采用电力线架设与管道建设同步、优化发电机选型和自备小型发电机等方法，使2012年外租发电机使用量同比减少19台，发电机租赁费和燃油费分别下降53%和57%。其次，以油研所、人力资源科和采油一队为主成立信息自动化项目组，通过推进区域信息自动化建设工程，优化用工21人。

（二）全员目标，实施系统节点管理

1. 以“系统节点”管理为依托，健全成本目标指标体系

运用系统论、控制论原理，横向把采油厂整体工作按照专业性划分为开发、成本管理等若干系统；纵向将每个系统内的工作重点、管理难点、关键环节确定为一级、二级等多级管理节点。围绕“系统节点”设置，构建分系统到节点的目标、运行、责任、考核“四个体系”，使每个节点成为管理的目标点、岗位的责任点和业绩的考核点，从而形成从上到下“三个层次”（管理、技术、操作）、系统内部“四个体系”为中心内容的“系统节点”精细化管理模式。

2. 以“系统节点”管理为平台，强化成

本目标过程控制

在健全完善成本目标管理指标体系的基础上，抓住影响成本管理的重点系统，瞄准降本增效的关键节点，创新落实系统节点运行机制和管理措施，强化开发生产全过程的优化控制，充分挖掘分系统到节点的降本节支潜力。

三、荣誉积分，长效激励，提升全员管理成本的积极性和主动性

科学合理地运用长效激励机制，充分调动员工的积极性和主动性，才能为有效经营一元钱、节约一分钱提供动力源泉。采油厂以增收节支为目标健全激励机制，坚持覆盖全员、效益优先、荣誉积分晋级三项原则，兼顾团队和个人两个层面，设置管理、技术、操作三个层次的基本奖项，并以基本奖项为基础实行荣誉积分晋级奖励，实现增收节支的传承性，以团队贡献价值提成作为附加奖励，促进团队协同工作的效果。■

（作者单位：中国石化西北油田分公司采油一厂）

责任编辑 刘黎静

● 简讯

注册会计师行业代表当选团中央候补委员

不久前，中国共产主义青年团第十七次全国代表大会在北京人民大会堂召开。习近平、李克强、张德江、俞正声、王岐山、张高丽等党和国家领导人到会祝贺，刘云山代表党中央致祝词。1506名来自全国各地的团十七大代表，肩负着8900多万共青团员的重托出席了盛会。

中国注册会计师行业团建工作作为社会组织和非公有制经济组织团建探索的新成果，得到共青团中央的高度关注和大力支持。中国注册会计师行业党委副书记、中国注册会计师行业团委书记杨晨辉肩负着注册会计师行业3万多名团员的信任和嘱托参加此次盛会，并当选共青团第十七届中央委员会候补委员。这是注册会计师行业首次有代表参加共青团全国代表大会。

中国注册会计师行业团委2012年7月成立以来，在注册会计师行业党委的直接领导下，充分借助行业协会的工作力量和专业优势，注重寻求共青团根本任务与注册会计师行业根本功能相融合的工作切入点，扎实开展文体娱乐、技能培养、思想引导三个层次的活动。行业广大团员青年在各级团组织的领导下，深怀向团之心，以坚定的信念、创造的激情、务实的作为，立足岗位谋发展，挥洒青春当先锋。日前，上海瑞和众联合团支部和致同会计师事务所广西分所唐丽新同志分别被共青团中央授予2012年度“全国五四红旗团支部”和“全国优秀共青团员”荣誉称号。

（本刊记者）