

大庆油田公司的财务价值管理

■ 闫宏 王学庆 徐庆红

价值管理,即基于价值的管理。从财务角度而言,所谓财务价值管理是指企业基于公司战略目标的实现,利用财务管理的方法,引导企业资源合理分配,提高企业管理效率和经济效益的一种价值管理理念。大庆油田财务价值管理是在油田生产实践过程中逐步探索出来的、以财务经营机制为中心、多种会计管理方法和管理工具并行的、能促进企业价值增值的一种财务管理活动。

一、大庆油田财务价值管理体系的形成

从企业自身发展阶段看,经过50年的开发,大庆油田已进入特高含水期开发阶段,可采储量采出程度高达83%,水驱综合含水超过90%,油田后备资源品质较差,开发难度日益增大,投资成本刚性增长,经济效益面临严峻挑战。

方式和内容招标的行为监督查处不力;④非法干预招标文件编制、投标人资格审查或评标委员会组建;⑤对评标人员进行暗示或违规影响评标过程和结果,或非法干预招标人开标、评标、定标和签订合同等事项;⑥不依法履行监督职责,不认真受理、查处招标投标违法违规案件,或不按照规定处理投诉、不依法公告对招标当事人违法行为的处理决定;⑦擅自增加审批许可事项,或故意刁难、拖延时间,影响招标投标

因此,必须建立一套能促进油田价值增值的管理体制,推动油田可持续开发。

从企业面临的内部环境看,大庆油田从原油产量战略性调整到原油4000万吨持续稳产的扎实推进、从企业分开分立到重组整合后扭亏解困工作的稳步实施,也迫切需要建立一套适应大庆油田发展战略的财务价值管理机制,推动实现控投资、降成本、提效益、促发展的这一长远发展目标。

公司财务部门既是油田经营数据的汇集中心,又是资金的筹集分配中心,每一阶段的投入产出结果及连续的生产经营活动是否产生价值增值等均通过财务指标清晰地反映出来,因此财务部门责无旁贷地成为公司的价值管理中心。

经过多年的探索,公司逐渐形成了具有大庆油田特色的财务价值管理体系(如图1所示),即以财务经营机制为核

活动的正常进行。

3. 明确了领导干部有以下行为之一的,对行为人问责:①利用职务影响,擅自打招呼、写条子,为他人承揽工程提供帮助,指定或授意指定工程承包人或材料、设备供应商;②违规插手或干预工程招标投标,影响招标投标活动正常开展;③以其他方式非法干涉招标投标活动。

4. 明确了对主管负责人、直接责任人和行为人的问责方式有以下几种:①

心,引导资源在油气勘探开发、工程技术服务等八大业务中合理分配,并利用全面预算管理、资金集中管理、会计一级核算等配套手段,构建完整的财务价值管理体系,以持续提高公司经济效益增强抗风险能力和企业竞争力。

二、大庆油田价值管理体系简介

大庆油田财务价值管理借鉴了价值管理的一些理论和方法,主要是经济增加值(EVA)的企业价值观。大庆油田财务价值管理是以价值增值为目的,以公司追逐价值最大化的内生要求而建立的以价值评估为基础、以规划价值目标和管理决策为手段、整合各种价值驱动因素和管理技术、按照业务类型而建立的一种新型财务管理框架。

大庆油田分为油气勘探开发、工程

诫勉谈话,责令做出书面检讨;②通报批评;③行政处分;④党内纪律处分;⑤对于徇私舞弊、滥用职权、玩忽职守,构成犯罪的,依法追究刑事责任。

问责结果作为组织人事部门考核、任用干部的重要依据。 ■

(作者单位:大唐国际发电股份有限公司监察审计部 中国神华煤制油化工有限公司北京工程分公司 大唐同舟科技有限公司监察审计部)

责任编辑 周愈博

技术服务、工程建设、装备制造、化工、矿区服务等八大业务板块。有的板块之间联系较为紧密，如工程技术服务和工程建设主要是为油气勘探开发板块提供服务的，前者两个板块的收入来源主要是油气勘探板块的投资和成本；有的板块之间则与油田主业的关联度不大，如矿区服务业务。财务价值管理，就是从公司战略发展层面出发，结合公司对这些业务板块的发展定位，重新审视上述业务的关联度及业务流程，从而使每一个业务板块在不偏离公司整体发展目标的前提下，通过机制的联动，将公司所有业务价值创造的关键点连接起来，实现公司整体价值最大化。

财务经营机制是在兼顾集团公司总部对地区公司现有的各项政策制度基础上，基于大庆油田不同业务板块的重点发展方向，通过预算成本配比机制、天然气内部结算价格体系、超额利润奖励机制等的建立，推动不同业务板块“收入、成本、投资”契合成最佳的关系，从而实现公司价值增值的目的。财务经营机制是财务价值管理的核心，它直接受到公司发展战略、经营环境变化的影响，并且需要根据公司发展战略及环境的变化适时地进行调整。

(一) 实施主体：财务部门

财务部门作为公司整个资金运动的中枢，从预算到决算，时刻关注着财务数据的变化和资金的流量和流向，是企业经营活动的“晴雨表”，能够客观、准确地反映企业经济活动效益的“高”与“低”、经营状况的“好”与“差”；通过调整资金流向，投入更多有利于价值增值的业务，企业的价值创造活动便可以形成动态的良性循环。因此，企业价值管理是以财务管理为核心，财务部门是公司价值管理的实施主体。

(二) 管理核心：财务经营机制

大庆油田财务经营机制是以业务为主线，围绕产量、投资、成本、效益等价值增值的关键点，利用内部价格杠杆

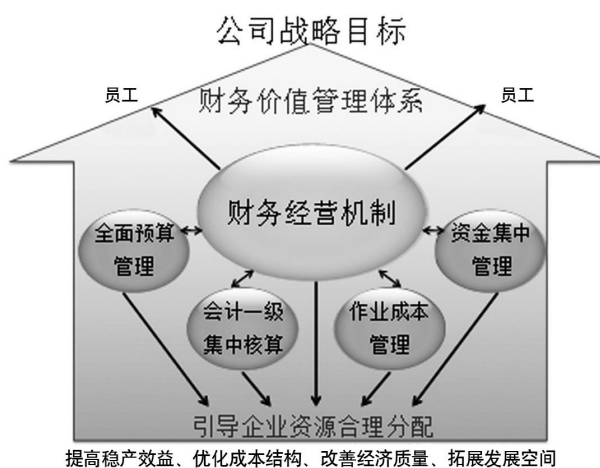


图1 海外公司经营风险管控图

原理，通过联合确定基数法等财务管理方法，以超额利润奖励、成本节约奖励、水电节能等经营政策为重点，鼓励超产增收、降本增效以及开拓市场等，以调整企业运营系统中各责任主体的行为动机，使其行为与企业发展目标趋同或一致，主要包括3大体系。

1. 预算编制及成本配比体系：结合油气田企业生产的特点，对油气勘探开发业务，依托级差定额预算编制方法，按照历年投资、成本、产量、效益之间的关系，通过具体政策的制定推动资源在不同产油区块间合理流动，从而实现该区块效益最大化。

2. 油气产品结算价格体系：通过制定内部产品(天然气)转移价格，调节内部成本结构，实现天然气资源在上下游之间的合理配置，驱动其自然向价值的方向流动，达到节约资源、提高经济效益的目的，从而实现天然气业务的良性循环。

3. 成本费用节余及财务经营考核指标体系：通过关键增值因素的管控，促使实现个人利益最大化的同时实现公司整体效益最大化。成本费用节余及财务经营考核指标体系涵盖了从管理层到基层员工的责任和义务。

(三) 配套手段：预算、资金、会计、投资、成本

企业价值增值是所有部门共同努力的结果。财务部门除通过财务管理提升

企业价值(如通过税收筹划、资金集中管理、成本控制等创造企业价值)外，更多是通过全面预算管理、财务经营分析、会计信息化建设等活动，来支持企业创造价值。

1. 预算管理：是企业管理的“龙头”，价值增值的出发点，承担着资金分配的职能。公司创建了以级差定额理论为基础的预算分配模式，引入联合确定基数法解决目标利润确定难的问题，强化了以现金流为核心的全面预算管理。

2. 资金管理：公司通过母子账户、网上银行、区域化结算、资金管理平台系统，实现了现金流集中和安全管理，强化了资金的流量、流向分析和控制。

3. 会计核算：公司建成了以“一套账”为特点的高效率财务管理信息系统，并实现了与ERP交汇融合。

4. 投资管理：在公司价值管理中，资本支出计划要匹配公司的长期价值管理方向。公司通过收取投资回报政策促使各单位慎重投资，努力实现节约型投资、盈利型投资。

5. 成本管理：公司通过作业成本管理将成本管理与生产作业流程紧密结合，对低效、无效作业提出改进建议，实现了价值管理增值。

三、大庆油田财务价值管理主要内容及应用效果

财务经营机制是财务价值管理的核心内容,也是针对重点业务增值创效点所采取的措施和办法。以下是按照业务类型及投资、成本、科研与效益之间的关系出台的财务经营政策及其应用效果。

(一) 通过增加收入提高EVA

1. 鼓励油气生产单位增产增收

(1) 制定了原油超产与成本挂钩奖励机制。各单位原油超产的新增收入,按照预算成本的60%增加成本,同时奖励一定数额的劳务费,增产原油利润的10%作为年终效益奖励兑现基数。对于减产单位,按照预算成本的60%扣减操作成本总额。

(2) 制定了超产天然气商品量与成本挂钩机制。油气生产单位实现的超产天然气商品量,按照内部结算价格增加各单位的天然气销售收入,并允许等额列支操作成本。对于减产的天然气商品量,按对应价格减少操作成本指标。

(3) 制定了天然气推价奖励机制。针对当前天然气价格与成本倒挂的情况,为了促进和保护天然气业务的发展,供社会用气部分按当年推价实现收入的15%奖励兑现。

在上述政策的激励下,公司各业务部门及采油厂努力挖掘油田潜力,提高天然气商品率,精细开发保稳产。2011年,公司天然气销量逐渐上升,水驱自然递减率由7.98%控制到5.63%,综合递减率由5.38%控制到3.0%。

2. 鼓励油气生产单位挖潜增收

随着大庆油田开发的不断深入,相继出现了因高含水、低产低效、套损等原因而长期关停的采油井。截至2009年3月,大庆各采油厂长关油水井达到5264口,严重影响了大庆油田的经济效益。对此,财务经营政策支持公司进行“长关井”的治理,通过专项预算、配比成本、治理效益提成(按治理效益的5%奖励兑现)等手段鼓励开发部门和采油厂进行技术攻关。通过优选压裂改造差油层,油水井配套压裂、调整和地面

改造等多项有效措施,2006~2010年,大庆共治理长关油井3000多口,年恢复产量13万吨以上,累计恢复产量260万吨以上,取得了良好的经济效益。

3. 鼓励非油气生产单位积极创收

(1) 电力集团售电商品率、供水公司供水商品率、矿区服务业务物业采暖收费率、民用水电商品率当年实际完成指标高于上年部分,所形成的超额利润(矿区为收入)按18%比例计入年终奖励兑现基数;物资公司仓储物流业务、服务费收入、供应商网络服务收入按照超预算收入的50%增加服务成本指标。

(2) 鼓励工程技术服务、工程建设等单位进行市场开发。外部市场开发业务考核EVA占收入比率指标,且考核比率逐年递增;对外部市场形成的现金利润,境内业务按照18%比例奖励兑现,境外按照现金回收率超额完成部分的20%比例奖励兑现;境外机构费用与服务区域的实际收入挂钩,以业绩情况决定费用水平,实施专项预算。

(二) 通过推行低成本战略增加EVA

公司主要通过制定关键成本费用控制指标,保持成本竞争优势:①成本费用材料物资实行专项预算、总额控制。各单位材料物资单位成本比上年降低的,按照降低额的20%调增年终兑现奖励基数。②水电节约激励机制。各单位清水量、耗电量控制在年计划内,按节约价值量的20%奖励兑现;比上年实际降低部分,按照节约量的10%再次奖励兑现。③人工成本总额控制。按薪酬与效益配比原则,人工成本增长部分各单位自行消化。④管理性支出总额控制。各单位当年管理性支出降低额,可等额增加次年生产性支出成本总额;“差旅费、业务招待费、会议费、办公费、出国经费”五项费用实施专项预算管理。

(三) 通过谨慎投资、降低资本成本增加EVA

措施包括:①按投资运营一体化原则,对当年投入各油气生产单位的老油田改造资金等投资性支出,按5%收取投资回报。②对非油气生产单位,按上年末固定资产原值的3%收取资产收益。其中:新上投资项目自投产次年起,按论证效益的三分之二收取投资回报,投资回报率原则上不低于8%;五年以后纳入存量资产,按3%收取资产收益。③实行折旧折耗资金全额上缴政策。非油气生产单位当年新增投资总额在当年折旧折耗及利润总额内控制使用。

(四) 推动科技创新,提升EVA

为了加快油田核心技术发展,促进科研成果向生产力转化,公司完善了与之配套的管理机制,建立并实施了科研投资回报政策及激励的经营政策。在资金配置上,实行科研经费项目管理,按照重要性原则配置资金,保障关键技术攻关和重大现场试验顺利实施;注重科研成果的应用,对各单位科技成果取得的效益采取收取投资回报的方式,即各单位科技项目在进行科技成果效益论证后,被证实有效益时,公司按照新增效益0.5%~1.5%的累进比例向使用该项科研成果的单位收取投资回报,同时对取得经济效益的单位,给予科研成果效益提成奖励。对证实为无效益的项目进行处罚,处罚金额为科研项目投入资金的20%。

上述政策一方面保证了科研项目具有稳定的资金来源,激发了科研人员的积极性;另一方面也使科研单位在立项和是否可推广方面慎之又慎。“十一五”期间,大庆油田公司共取得国家级科技成果5项,省部级科技成果220项,公司级科技成果1095项。其中“大庆油田高含水后期4000万吨以上持续稳产高效勘探开发技术”获得国家科技进步特等奖。

(作者单位:大庆油田有限责任公司)

责任编辑 李斐然