

油田企业的 财务战略选择与规划

崔庆江

财务战略是企业战略的重要组成部分,如何进行正确地选择公司的投资方向、确定融资渠道和方法、调整内部财务结构,已成为影响石油企业的重要问题之一。财务战略是对企业资金流动进行全局性、长期性与创造性的谋划并确保其执行的过程,一经制订便具有相对稳定性,较短时期内很难予以调整。因此,财务战略的选择与规划尤其重要,稍有不慎,就将导致企业资金周转不灵或陷入财务危机。

一、油田企业的财务战略选择

1、油田企业的财务战略选择必须与国际石油市场相适应。石油市场的周期性波动要求油田企业要顺应经济周期的过程,通过制定和选择富有弹性的财务战略,来抵御大起大落的经济震荡。在油价逐步上升、石油市场复苏阶段应采取扩张型财务战略,加大投资力度,扩大生产,加大勘探开发力度,增加经营性项目,迅速壮大油田企业实力;在油价高、石油经济繁荣阶段应采取稳健型财务战略,适度融资,及时处理历史欠账,更新设施,保持经营规模和发展速度,逐步发展海外项目;在油价低迷阶段应采取防御收缩型财务战略;特别在石油市场处于低谷时,应停止扩张,归还部分债务,降低资产负债率,减少经营风险大的项目,放弃次要的财务利益,压缩管理费用,做好修旧利废工作,进一步加大降本增效力度等。

2、财务战略选择必须与油田企业的发展阶段相适应。在投产期,企业现金需求量大,需要举债经营,要保持高度的风险防范意识。在上产期,应做

好投资项目与生产经营性项目的合理安排,根据项目的轻重缓急,做好项目的投资战略,并建立风险防范预警体系。因此,在初创期和扩张期企业应采取扩张型财务战略。在稳产期主要是加强油气生产成本的控制,逐步降低期间费用支出,降低单位成本和财务风险,一般采取稳健型财务战略。在减产期应采取防御收缩型财务战略。

3、财务战略选择必须与油田企业的经营管理方式相适应。为避免对短期数量增长的追求,油田企业财务战略客观上要求油田企业加大经营管理制度创新力度,建立与现代企业制度相适应的经营管理模式,大胆进行管理体制和运行机制创新。目前部分油田进行了精细油藏差异化管理,设计实施了“油公司”管理模式和管理体制扁平化模式,中石化也提出了新时代下“经济产量”的新概念。

二、油田企业财务战略规划

1、推进“一个战略”。就是推进市场成本战略。各油田应以此为契机,以应用经济活动分析模板和推广全面预算管理为切入点,加大各个生产过程、节点的成本消耗管理,优化方案设计、生产工艺和生产组织,大力压缩非生产性支出。进一步完善成本费用管理办法,调整成本支出结构,强行节能降耗,做到既要保证生产任务的完成,又要控制成本费用的支出。

2、突出“两个加强”。(1)加强现金流管理。增强资金使用的预见性;搞好资金需求分析,对可能出现的问题要反应灵敏、反馈及时、决策迅速;科学安排各项资金流出,严格执行审

批程序和手续,特别要跟踪分析大额资金的流向和使用情况,确保资金的安全和使用效益。认真研究和解决工程项目结算进度慢、效率低的问题。(2)加强对外创收的管理。在加大对外闯市场的支持力度的同时,在对外创收单位合理设置财务机构,加大外部市场收支管理,坚决杜绝截留收入和私设小金库,及时回收应收账款,严格按实际到账收入进行考核。

3、做到“三个进一步完善”。(1)进一步完善预算管理。首先依单位性质的不同分别建立不同的预算指标控制体系,明确预算内容和相关部门编制预算的责任。其次要求各级将预算指标层层分解、逐级落实,不折不扣地执行。再次要加强预算的过程控制,及时搞好平衡,对可能出现的超支问题及时采取积极有效的措施加以解决。最后要实施刚性考核,促使大家依靠自身力量解决问题,坚决完成预算指标。(2)进一步完善经济活动分析。各油田企业结合实际认真研究、修订完善本油田的经济活动分析办法,努力实现生产管理、技术管理与财务管理的有机结合。通过分析揭示矛盾、暴露问题,提出改进工作的意见和措施。(3)进一步完善资产管理。资产管理办法要体现新形势下资产管理的特点,搞好资产运营情况的分析,合理配置资源,提高资产使用效率。加大对闲置、废旧资产的调剂、处理工作力度,盘活资产,为企业减负增效。

(作者单位:中国石油化工股份有限公司河南油田分公司)

责任编辑 李斐然