

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2022.07.011

# 支撑型财务管理在油气生产企业中的实践

徐 勇

(中国石油天然气股份有限公司西南油气田分公司川中油气矿,四川 遂宁 629000)

**摘要:**近年来,在信息化大数据时代背景下,财务管理逐步由以“记账式”为核心手段的传统管理模式向“前瞻性”为特点的支撑型财务管理转变,同样对于油气生产企业来讲,以“效益”为中心,财务管理的支撑作用逐步贯穿至全面预算管理、资产动态管理、资金的风险管理、核算的精准管理以及评价对标的管理,而支撑型财务的主要特点体现在财务管理事前的预测前瞻性、事中的及时预警与监督、事后的对标评价。本文主要阐述支撑型财务在油气生产企业中的实践,总结支撑型财务对企业经营管理的优势,并提出支撑型财务在参与企业经营管理中不断优化和创新的手段与发展方向,为油气生产企业财务管理的创新管理模式提出思考与探索。

**关键词:**支撑型财务;财务管理;导向性;前瞻性;全链条

大数据时代,将数据资源最大化发挥,是企业提升发展能力的关键,而财务管理涉及整个企业的生产、销售供应量以及资金等多个方面,支撑作用体现在经营管理的方方面面,特别是一个油气生产企业的发展更是无法离开财务管理的支撑作用。因此,加强财务管理的支撑作用主要是通过结合企业主营业务,着眼核心竞争力产品,合理配置人财物资源,助推企业可持续高质量发展。

## 一、支撑型财务对油气生产企业的重要性

### (一)支撑型财务有利于业财融合的加速推进

近年来,业财融合趋势下,企业对数据资源的整合和利用尤为看中,谁能更好地运用经营数据就能在市场中占据优势,因而对于企业经营中最为重要的财务大数据来说,数据的绝对规模与相对趋势的分析预测与运用评价逐渐占据重要地位,对于财务的职能来说,也就逐渐由单纯的记账式财务转变为以预测、跟踪、评价为一体的支撑型财务管理。同样,对于油气生产企业来说支撑型财务管理也是必然之势,也就是说在业财融合的大趋势下,企业只有不断优化财务管理的职能,更好的助推企业高质量的发展,有效为企业提供决策与支撑,才能让财务管理更好地融入企业的生产经营之中,相辅相成。<sup>[1]</sup>

(二)支撑型财务有利于企业高质量可持续发展

油气生产企业现阶段的发展正处于一个内外机遇与挑战并存的环境中,经营理念从老旧的以“产量为王”逐渐转变为“以效益为中心”,这就要求企业在经营管理中注重各类指标的动态管理,特别是关系企业经营发展的重要指标,如利润、成本、经济增加值、资产收益率等,而支撑型财务正是着眼于关键指标的动态管控,以数据的全生命周期为着眼点,从指标的预测、跟踪、调整、预警、评价等各个环节为企业提供决策支撑,也就形象的成为企业在生产经营中的指挥棒与规划师。<sup>[2]</sup>

(三)支撑型财务有利于财务管理水平的跨越式发展

支撑型财务不仅对于企业本身是助推高质量发展的催化剂,对于财务管理本身的生命力来说,财务管理的转型升级就是将财务本身的内涵不断丰富,财务职能的不断优化和丰富,财务管理将从一个辅助参与角色转变成为一个深度参与的角色,财务管理将深入企业生产经营的全过程、全方位。因此支撑型财务的逐步优化也是财务管理自身做优做强的必经之路。

二、油气生产企业中支撑型财务在经营管理各环节中的现状

### (一)全面预算管理的导向性体现

现阶段,油气生产企业的预算管理越来越着重预算导向性的发挥,近年来预算管理模式以“效益”为切入点,在从分解到实施各环节突出预算导向性。在分解阶段,从“标准成本”的探索到专项费用的设置再到“基本支出+项目支出+特殊事项”的创新性实行,在基本支出中将预算细化到每个科目;项目支出细化到每一个具体项目;特殊事项中明确每一个特殊事项。同时给予各单位一定的自主性,在以年度预算安排为导向的前提下,各单位可根据实际工作安排,在下达预算总额范围内进行平衡调整,充分体现预算的刚性和韧性。在过程管控阶段,着眼预测准确性的提升,重点围绕“预算滚动预测”,密切关注生产动态及产量变化,每月动态开展关键指标完成情况测算,分析成本结构,通过加强与相关业务部门的沟通协作,合理对企业生产经营的情况进行前瞻性指导,充分体现全面预算管理的支撑性作用。<sup>[3]</sup>

### (二)动态资产管理的信息化体现

资产管理是油气生产企业的重点难点,面对规模大、数量多的资产现状,严把“资产增量关”与着力“减少存量关”是管好资产的牛鼻子。因此在管理中要双管齐下,同时在过程中充分利用信息化手段,在

实物资产的现场管理与账面资产的系统管理中体现资产管理的动态性。资产账实管理中,一方面充分发挥资产管理辅助信息系统的流程设置、模块构建,将资产报废、调拨等日常性资产管理工作在线上流畅的运转,充分体现管理流动性的同时,工作效率与质量也进一步提高;另一方面,结合业务部门的设备管理系统,以及资产卡片的可视化链接,充分掌握一线场站现场资产的状况。信息化充分贯穿资产管理的线上线下,有力地支撑油气生产企业在资产轻量化、资产创效上的工作落到实处。

### (三)精细资金管理的安全性体现

企业资金安全性体现在资金流动性上,现阶段油气生产企业提高资金流动性的专项工作主要围绕“两金压控”进行,资金管理的支撑作用一方面需保证生产经营的资金流,另一方面是提升资金安全性,提高资金的抗风险能力,围绕提升资金流动性进行精细资金管理。一是强化应收账款的管理,持续实现期末应收款零余额。坚持“分析、核对、落实、监控”的工作方法,实时与业务部门联系,并进行动态跟踪,保证应收尽收,持续实现期末应收款余额为零。二是规范库存商品管理,加快油品降库进度。强化滚动管理,实时跟踪调整全年原油库存,并协调业务部门调整石油液体拉运计划,降低石油液体库存数量。三是优化库存结构,提高存货周转率。强化生产、建设需求与物资采购的衔接,持续开展清仓盘库工作,以及库存实物残损变质、无动态物资的清理,针对库存物资管理现状,进一步优化库存结构。提升资金流动性,增强资金的抗风险能力,为企业更好地保驾护航。<sup>[4]</sup>

### (四)精准核算管理的标准化体现

近年来,会计核算在财务转型过程中更追求标准化和精准化,财务共享的发展也对会计核算提出了更高的要求。目前油气生产企业依托财务共享体系建设,持续深入推进业务标准化,努力实现管理制度化、制度流程化、流程表单化、表单信息化,会计信息质量、依法合规基础进一步得到夯实。一是坚持开展全面对标工作,建立报销制度、做到“重合规、明规定”。二是坚持参照规章制度,修订完善费用报销业务对应表单及审核要点,做到“明规定、力规范”。三是坚持完善《岗位操作手册》,以“做什么、啥时做、怎样做”编制业务处理标准模板,做到“力规范、重执行”。会计核算的精准化是数据资源生成的第一关,只有保证核算的精准,才能使财务数据真实可靠,分析预测趋向实际,决策支撑具有可行性,因此标准化核算体系的构建、财务共享的推进都将是支撑型财务不可缺失的一部分。

### (五)系统对标管理的全局性体现

财务数据的对标对表是评价企业经营业绩、预测企业发展趋势的主要手段。油气生产企业近年来

对财务分析的重视程度逐渐提升,经营管理决策的数据分析支撑越来越细致。而目前企业中的对标分析主要由历史数据的对标以及未来数据的预测,对于油气生产企业来讲,围绕盈利能力、竞争能力、可持续发展能力三维指标的对标是评价企业发展情况的综合分析,围绕“事前算赢”每年开展基层单位成本写实,对标分析材料、维修等费用的差异化,找到成本压降空间;积极开展区块、单车、装置等多元化效益分析,强化财务数据的“深加工”,为下步经营管理决策提供新思路。

## 三、现阶段油气生产企业中支撑型财务存在的问题

### (一)财务管理制度无法满足支撑型财务的需要

切实有效的财务管理制度是企业发展的核心因素,但近年来伴随油气生产企业经营管理策略转变,利润中心逐步取代原来的成本中心,为了很好地适应企业发展需求,需要对原有的财务管理制度进行修订完善。再加上石油天然气作为不可再生资源之一,对于这类能源型企业,一直以来的经营理念都是“产量为王”,直至目前仍有较多管理人员重产能建设,轻财务管理和成本精细管理、项目效益评价等工作,长期发展下去,会导致企业发生过高操作成本和项目运行费用,从而降低企业盈利能力,影响企业健康发展,因此建立完善的财务管理制度就迫在眉睫。而支撑型财务就是以效益为着眼点,着重将成本管控、效益评价、趋势预测作为重要组成部分,因此需要对原有的财务管理制度进行修订完善。

### (二)支撑型财务管理人才短缺

随着业财融合以及财务共享的不断推进,财务人员同样面临转型,核算型记账式人员将逐步向数据整合、分析、预测的综合性人员转变,对财务人员的整体要求将不断提高。目前财务人员的现状主要体现在:一是缺乏综合管理的思维;二是对数据的敏感度、预测、分析能力欠缺;三是信息化系统的操作不熟练。

### (三)支撑型财务管理信息化程度较低

目前,油气生产企业在开展财务管理过程中,虽然逐步完善和优化了财务类信息化系统的功能,但仍然未能够顺应当前社会的信息化发展,整体信息化技术水平应用不高。现如今的油气生产企业财务管理工作开展,信息化系统繁多但功能运用与实际开展工作有一定的差距,信息技术并未得到充分利用。这对于支撑型财务丰富管控手段来说是急需解决的一个问题。

## 四、现阶段油气生产企业支撑型财务管理优化方向及建议措施

### (一)优化与完善与支撑型财务相关配套的财务管理制度

完善的财务管理制度关联着企业生产经营的全

过程,因此加强企业全面预算管理、成本精细管控、资金风险管理是目前企业管理的主要关注点。支撑型财务就是要将企业经营管理的理念逐步向效益优先、低成本战略上转变,建立健全全面预算管理制度,持续优化预算的导向作用,引入成本对标分析,找准成本压降点,持续开展提质增效,全面梳理资金流动性管控关口,确保企业平稳有序。<sup>[5]</sup>

### (二)转变员工观念与加强员工培训

一是转变员工思想观念,使员工树立“了解掌握基本财务知识是财务共享新形势下的基本要求”的思想,主动学习以适应财务共享新形势。二是加强对员工的业务培训,提升员工的业务能力。三是进一步优化财务信息系统的流程及功能,逐步形成一套标准化的系统操作指南及模板,减轻员工系统操作工作量,提升工作效率。

### (三)加快及加大财务信息化投入,完善相关财务信息化系统

针对目前支撑型财务管理的要求,目的在于能够有效提高整体的财务管理水平及成效。应当逐步重视建设财务信息化管理体系,借助信息化水平提升油气生产企业的财务管理效果,在信息化系统建设阶段,要充分做好业务匹配、流程合理、贴合企业的生产经营实际三点要求,作为油气生产企业财务管理部门,更应当在财务管理信息化建设过程中,增加相应投入力度,增加开展财务管理的信息化和设备,从而保障取得良好的硬件设施,有效提高财务管理的信息化水平。除此之外,油气生产企业的财务管理工作人员,更应当积极提升自身的信息化综合素质。

## 五、油气生产企业支撑型财务的发展前景与思考

### (一)持续打造支撑型财务管理是匹配业财融合趋势的必经之路

油气生产企业在新的发展机遇下同样面临新的挑战,为追求产量与管理配套,财务管理需要在企业生产经营上满足三级支撑,以发挥支撑型财务管理功能。一是生产运营上的资金支撑。由于企业处于不断发展的过程中,对于油气勘探开发前端企业来说,在储量勘探的科研资金投入、产能建设的投资资金保证、产量挖掘的生产资金周转上,支撑型财务管理首要任务是确保资金链条强劲的流动性与安全性;二是财务分析上的数据支撑。支撑型财务管理需要为油气生产企业提供翔实的财务分析数据支撑,准确、真实、完整的反映企业的经营成果,对标对表才能找到问题,制定出针对性的解决措施;三是战略发展上的决策支撑。在宏观上,企业发展战略是依托内外部市场环境、产品核心竞争力、发展时期等因素而做出的,支撑型财务管理正是结合上述因素给予生产经营战略决策支撑。因此三级支撑将成为

业财融合趋势下财务管理的最为重要的职能。

### (二)丰富支撑型财务的管理手段与方法是支撑型财务发展的内生动力

要想将支撑型财务管理不断优化与壮大,最关键的任务是丰富支撑型财务管理的内涵,也就是丰富其管控手段与方法,因此需要着眼管控环节,例如在预算管理中优化指标的动态监控;在资产管理中善用流程再造提升工作效率;在资金管理提升资金的应急能力;在核算体系优化中规范会计信息质量;在对标评价中开展专项分析预测等方式方法,逐步丰富支撑型财务的内涵,为企业生产经营提供重要的作用。

### (三)支撑型财务将持续走在智能财务的发展道路上

在今后一段时间内,支撑型财务将集智能、智慧于一体,围绕数据,展开预测、分析、运用、预警、评价,对于财务信息化的要求将逐渐提高,对于及时性、前瞻性的要求将不断提高,也将与业务进行深度融合,积极参与其中,使企业的经济活动更加标准化及智能化,并有效的压降企业的成本,也将逐步向三个阶段进行转变。第一阶段实现核算全程自动化的智能财务核算系统;第二阶段是基于共享服务,利用相关技术,实现业务便捷化、标准化的智能财务共享服务平台;第三阶段是利用智能建模技术和方法,对数据进行深度挖掘分析的智能财务决策支撑平台。

## 六、结语

目前,财务管理面临着大转型、大数据、大竞争环境,油气生产企业也面临深化改革、提质增效以及财务转型的阶段,支撑型财务管理在追求企业大质效、依托大共享、面临大转变的具体做法是顺应发展需求的,企业的生产经营也在支撑型财务的不断优化下,逐渐优化成为着眼效益发展、紧扣成本管控,最大化发挥资产效用的可持续高质量发展的油气生产企业。未来一段时间,支撑型财务管理将继续走在大支撑、大融合、大平衡的发展方向,持续丰富自身的内涵,与企业的高质量可持续发展共进退,而支撑型财务的远大远景也将为财务管理转型提出思考与探索。

### 参考文献:

- [1]左丽娜.石油企业财务管理中的问题分析及对策[J].财经界,2020(12):154-155.
- [2]王志珍.石油企业财务管理现状及对策研究[J].河北企业,2020(02):38-39.
- [3]王凡.石油企业的财务管理优化策略探讨[J].财经界,2019(15):118.
- [4]王瑞.石油企业财务管理中存在的问题及对策探讨[J].时代金融,2014(24):122+124.
- [5]迟曼莉.石化企业财务管理面临的问题及其对策探讨[J].财经界,2011(4):111.