

油田企业经济活动分析模式的创新与重构

马新勇

(中石化胜利石油工程有限公司塔里木分公司, 新疆 库尔勒 841000)

摘要 企业经济活动分析作为十分重要的管理工具,越来越受到企业高层的关注和重视。正确组织和有效开展企业经济活动分析,有助于及时发现和纠正企业经营活动中出现的各种偏差,最大限度地促进企业持续、有效、健康发展。因此,企业经济活动分析对于深化改善企业经营管理,不断提高企业经济效益,为企业高层提供决策支持具有很重要的现实意义。

关键词 油田企业;经济活动分析;模式重构;保障措施

在推动油田企业从计划经济向市场经济转型进程中,企业经济活动分析发挥了非常重要的作用,时至今日,它在企业经营管理中的地位仍无可替代。然而,受惯性思维影响,经济活动分析的模式仍旧局限于老一套,并无创新和发展,这在很大程度上削弱了它对企业持续健康发展的促进作用。笔者根据多年的油田企业管理实践经验,提出了重构油田企业经济活动分析模式的一些想法和意见,与大家探讨。

一、油田企业经济活动分析的内涵及意义

油田企业经济活动分析是指围绕油田年度生产经营目标,综合运用各种基础资料和统计分析方法,对报告期内完成的工作量(产量)、收入、支出、利润以及资产负债状况等经营活动和经营成果进行分析研究,通过总结先进经验、剖析存在问题、提出解决措施、明确下一阶段工作方向和重点,促使企业持续改善经营管理、提高经济效益的一种管理活动和重要管理方法。在油田企业持续有效健康发展的过程中,企业经济活动分析占据着越来越重要的地位,它逐渐成为了各级管理人员,尤其是企业高层进行管理活动以及决策的重要手段和依据。

(一)开展经济活动分析可以促使企业合法合规组织生产经营活动

守法和诚信是企业健康发展的基石,逾越法律的短期发展行为终将为之付出沉重的代价。企业经济活动分析一般要对企业生产经营活动的合理性、合规性、合法性、效益性做出客观评价,帮助企业发现和纠正生产经营活动中存在的违法违规行为,促使企业将生产经营活动置于国家法律法规允许的基本框架之下,在守法的基础上实现企业自身的健康发展。

(二)开展经济活动分析可以促使企业全面完成生产经营目标任务

企业经济活动分析往往会得到企业高层的高度重视,通常由行政一把手及总会计师牵头、副职领导全体参加、财务及经营等业务部门共同参与,因此,可以从思想意识上促使领导层、部门及全体职工提高执行生产经营计划、完成生产经营目标的自觉

性。此外，企业经济活动分析一般要对报告期内的生产经营目标完成情况进行分析，通过总结好的经验做法，剖析存在的症结问题，提出解决问题的办法和措施，从根本上保障企业能够完成报告期内既定的生产经营目标任务。

（三）开展经济活动分析可以促使企业执行和完善生产经营激励约束机制

目前，各油田企业一般都建立了不同程度的生产经营激励约束机制，将经营目标层层分解到油田二级单位、三级单位、四级单位、基层班组和岗位。但要了解和掌握各层级经营目标是否得到了充分落实、报告期内各层级经营目标已经完成到了何种程度、现有经营激励约束机制还存在什么缺陷、如何进一步完善经营激励约束机制等一系列问题，必须要建立企业高层及管理部门与各层级间的对话交流机制，而企业经济活动分析恰恰为此提供了一个非常好的沟通平台。

（四）开展经济活动分析可以促使企业不断提高经营管理和决策水平

通过开展经济活动分析，可以将生产经营过程中暴露出的问题，落实到相关责任部门和责任人，促使责任部门和责任人能够在分析问题、解决问题的过程中，逐步提升自己的管理能力和管理水平，确保以后不再发生类似的错误和问题。同时，经济活动分析还可以帮助企业高层为实现企业持续有效科学发展，提供强有力的决策支持。

二、油田企业经济活动分析模式的现状及存在的问题

多年来，油田企业经济活动分析从无到有、从简单到复杂，逐渐形成了“财务部门牵头，分专业、分季度、全面分析”的经济活动分析模式，但随着油田企业精细化管理的不断深入和企业高层管理人员个性化需求的日益强烈，该分析模式已显得力不从心、疲于应付。突出问题表现在四个方面：

（一）经济活动分析主体单一，分析质量不高

从目前情况看，油田企业经济活动分析的主体是财务部门，像生产、经营、人力资源等业务部门仅是参与或只作简单分析，这些部门在经济活动分析中所起的作用没有引起领导层足够重视。但受专业知识和业务领域限制，财务部门除能够对企业报告期内的经营成果进行详实反映外，无法更多的从专业角度对绝大多数经营成果的成因进行透彻分析，从而影响了企业经济活动分析的质量，对企业经营活动的指导性也大打折扣。

（二）经济活动分析层次较少，影响面太窄

企业经济活动分析仅局限于油田和二级单位层面，

没有深入到三级单位、四级单位、基层班组乃至岗位层面，这样就容易导致对影响生产经营的各项因素分析不全面、不彻底，无法达到通过经济活动分析彻底解决生产经营中存在的矛盾和问题的目的，无法准确判断油田下达的各层级经营目标是否得到了真正落实、报告期内各层级经营目标究竟完成到了何种程度，企业经济活动分析的管理效应也就得不到充分有效的发挥。

（三）经济活动分析间隔时间长，跟踪指导性差

当前我国经济正处于飞速发展的阶段，经济形势和经济政策瞬息万变，如果没有敏锐的商业嗅觉，各种商机就会稍纵即逝，这对时刻寻求发展机会的企业来说是致命的。但从目前经济活动分析的组织频率看，企业经济活动分析一般按季度组织，有时候会增加年度分析，这种分析频率是远远不能满足和适应当前经济形势发展需要的。企业经济活动分析跟不上形势发展变化的节拍，企业高层就很难据此做出正确的经营决策，有时甚至会导致误判做出错误决策，从而给企业带来无法弥补的损失。

（四）经济活动分析重点不突出，没有抓住主要矛盾

从企业经济活动分析的结构看，一般都是从总体上的企业报告期内的生产经营指标如工作量（产量）、收入、支出及利润等指标的完成情况、存在的矛盾和问题、相关措施和建议等进行通报式分析，很少针对某项具体业务、某项重点成本项目或某项重点收入项目打开分析或进行重点专题分析。这种片面追求大而全或小而全的经济活动分析模式，极易导致经济活动分析流程化、形式化和片面化，不该做的分析进行了分析，该分析的却没有分析或分析不到位，在很大程度上偏离了经济活动分析的主航道，丧失了开展企业经济活动分析的真正意义。

三、油田企业经济活动分析模式的创新与重构

基于油田企业经济活动分析存在的上述矛盾和问题，有必要创新和重构油田企业经济活动分析模式，以便更好地为企业经营决策和健康发展服务。按照务实高效、突出重点的原则，本文拟从分析主体、分析时间、分析层级、分析专业、分析内容等五个维度，探索建立油田企业“五维”经济活动分析模式。

（一）在分析主体上，建立企业多部门共同体作为经济活动分析的主体

一是财务管理部门负责从企业整体角度进行全面分析，系统描述企业报告期内工作量（产量）、收入、支出、利润的完成情况以及企业财务状况变化情况，简要列明生产经营中存在的矛盾和问题，但不做具体剖析，同时

要指出企业下一步的发展方向和趋势。二是采油、技术装备、生产、公共事业、经营等部门分别负责勘探开发、石油工程、公用工程、社区服务和其他业务板块在报告期内生产经营活动的具体分析,除简要通报工作量(产量)、收入、支出、利润的完成情况以及财务状况外,通过将工作量和价值量进行配比分析,深刻剖析生产经营中存在的矛盾和问题,深究产生矛盾和问题的主客观原因,从而制定出具有较强针对性和可操作性的措施并限期整改。三是规划计划、人力资源等部门应分别就报告期内的基建投资、人工成本等重点项目和重点成本费用的完成情况进行分析,并对产生的矛盾和问题提出整改意见。

(二) 在分析时间上,建立以定期分析为主、不定期分析为辅的分析机制

一是定期分析应包括月度分析、季度分析和年度分析,其中:月度分析应侧重分析企业报告期内各项财务指标的完成情况,与上年同期比、与预算比存在何种差异,深入分析产生差异的具体原因,制定整改措施并落实责任部门和责任人,将可能影响企业发展的各种风险消灭在萌芽状态。季度分析要在分析企业财务指标的基础上,增加相关技术经济指标,如:吨油气电量、作业频次、含水上升率、钻机利用率、钻机月速度、交井合格率、供电网损率、供水漏损率、居民收费率等的分析,通过从财务和经营两个层面对生产经营活动进行分析,可以比较清晰地揭示影响生产经营指标完成情况的主客观因素,从而制定出更加切合实际、适合企业发展的合理化建议和措施。此外,还要重点检查落实月度分析发现问题的整改情况,对仍未完成整改的问题要进一步查明原因,采取更加严厉的措施予以落实;年度分析要比月度分析和季度分析的内容更为丰富,不仅要分析企业的生产经营考核指标、财务指标和技术经济指标的完成情况,还要分析这一个经营年度内的一切成败得失,既要认真总结成功经验又要深刻剖析失败原因,在预测明年经济发展趋势的基础上,制定下一个经营年度的总体发展思路、发展方向和发展目标。二是不定期分析,主要是针对企业生产经营活动受到不可抗力影响,或国家政策、外界环境等发生重大变化,或企业提出特殊分析需求时,由企业一把手或总会计师临时组织的一种经济分析,这种分析一般在年初时是不可预知的。

(三) 在分析层级上,建立多层次经济活动分析体系

既要开展油田层面的分析,也要开展二级单位、三级单位、四级单位、基层班组乃至岗位层面的分析。不同层级因管理幅度不同而具有不同的分析范畴,各层级可只

关注和分析与本层级相关的生产经营考核指标、财务指标和技术经济指标,其他无关指标或与本层级关系不紧密的指标可不予考虑。但需要特别指出的是,各层级必须能够对暴露出的问题,制定切实可行的办法和措施,并在限定时间内解决。

(四) 在分析专业上,采取油田分析和业务板块分析相结合的形式

油田企业是一个以油气生产为主、专业门类齐全的有机联合体,一般包含了石油勘探开发、石油工程、公用工程、社区服务和其他业务五大业务板块,相应地,油田企业经济活动分析也区分为油田分析、石油勘探开发板块分析、石油工程板块分析、公用工程板块分析、社区服务板块分析和其他业务板块分析。油田分析是包含各业务板和油田机关在内的整体经济活动分析,各业务板块分析是专业经济活动分析,其中:石油勘探开发板块分析包含了采油采气、输油输气、物资供应、科学研究等业务分析;石油工程板块包含了物探、钻井、测井、录井、井下作业、地面施工、钻井技术服务、科学研究等业务分析;公用工程板块包含了供水、供电、发电、供暖等业务分析;社区服务板块包含了物业管理、医疗卫生、学前教育等业务分析;其他业务板块包含了运输、培训等业务分析。油田分析和业务板块分析相结合,可以使影响油田发展的共性矛盾和板块特有矛盾暴露无遗,便于油田在解决这些矛盾时能够做到有的放矢。

(五) 在分析内容上,既能进行综合分析又可以进行典型分析和专题分析

企业经济活动分析应能满足油田经营的不同需求,综合分析是对报告期内企业各项生产经营指标和主要工作的完成情况,以及企业生产经营中存在的问题、相关整改措施和建议进行的全面性分析;典型分析是对报告期内企业生产经营中涌现出的成功案例或者失败案例进行的启示性分析;专题分析是对报告期内企业开展的某项管理活动、某项重要成本项目或某项重点收入项目等进行的针对性分析。这三种分析在内容上基本可以满足当前油田企业实施精细化管理的现实需求。

四、油田企业经济活动分析活动的运行保障措施

企业经济活动分析是一项由企业高层及多部门共同实施的管理活动,单靠某一领导或某一部门是很难持续推行下去的,因此,有必要建立相应的保障措施确保企业经济活动分析工作正常运行。

(一) 成立企业经济活动分析领导小组

按照经济活动分析的特点和要求,在油田层面成立

由行政一把手任组长、副职领导为副组长、各业务部门主管领导为成员的企业经济活动分析领导小组，统一领导和组织企业经济活动分析工作。领导小组下设由企业总会计师兼任主任，财务、经营、生产、采油、技术装备、公共事业等业务部门为成员的经济活动分析办公室，负责具体运行、指导和协调经济活动分析工作，其他各层级也要参照油田层面成立相应的经济活动分析领导小组和办公室。

（二）制定企业经济活动分析工作制度

无规矩不成方圆，必须要建立相应的工作制度以配合和指导企业经济活动分析的运行。经济活动分析工作制度必须要明确经济活动分析组织机构及其职责，确立经济活动分析模式及其分析内容，建立经济活动分析工作运行流程，加强对经济活动分析决定事项的落实和督导管理等。

（三）建立企业经济活动分析考评机制

采取市场化运作模式，聘请注册会计师以及在大公司任职多年的高级管理人员等，建立专门针对企业经济活动分析的效果进行独立评估的机构，强化对企业高层及各个分析主体的考核评价，将考评结果实行“双挂钩”，即在精神鼓励上将考评结果与油田双文明单位评选挂钩，在物质鼓励上将考评结果与相关单位和部门的绩效考核挂钩。

作者简介

马新勇（1967-），男，汉族，山东广饶人，高级会计师，硕士，现为中石化胜利石油工程有限公司塔里木分公司总会计师。研究方向：战略财务管理。

责任编辑：一冰

动态与信息 Status and Information

商南盘活财政存量资金支持民生

2015以来，商南县盘活财政存量资金6 365万元全部用于支持民生。县财政局通过硬化预算约束、严格预算执行和全面清理整顿财政专户、财政对外借款、财政暂付款及暂存款等措施，强化结转结余资金管理，将结余资金和超过两年的结转资金全部收回统筹使用，坚决杜绝虚列支出、套取资金、挤占挪用和资金浪费现象，有力缓解了县级财政资金困难，提高了资金使用效益。

（陕西省商南县财政局 张少武 供稿）