



中国石油天然气集团公司统编培训教材

财务分册

预 算

《预算》编委会 编



中国石油天然气集团公司统编培训教材

财务分册

预 算

《预算》编委会 编

石油工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

预算/《预算》编委会编. —北京: 石油工业出版社, 2011. 7
(中国石油天然气集团公司统编培训教材)
ISBN 978-7-5021-7186-5

I. 预…

II. 周…

III. 石油工业-工业企业管理-财务管理-预算编制

IV. F407.226.72

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 085233 号

出版发行: 石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号 100011)

网 址: www.petropub.com.cn

编辑部: (010) 64523665

经 销: 全国新华书店

印 刷: 石油工业出版社印刷厂

2011 年 7 月第 1 版 2011 年 7 月第 1 次印刷

787×1092 毫米 开本: 1/16 印张: 7.75

字数: 116 千字

定价: 25.00 元

(如出现印装质量问题, 我社发行部负责调换)

版权所有, 翻印必究

《中国石油天然气集团公司统编培训教材》 编 审 委 员 会

主任委员：李万余

副主任委员：金 华 白泽生

委 员：王志刚 连建家 胡宝顺 马晓峰

卢丽平 杨大新 吴苏江 杨 果

方朝亮 王同良 刘江宁 卢 宏

周国芳 雷 平 马新华 戴 鑑

上官建新 陈健峰 秦文贵 杨时榜

何 京 张 镇

秘 书：张玉文 王子云

《预算》编委会

主 任：周明春

副 主 任：杨冬艳

成 员：柴守平 赵传香 马晓峰 郭铁栋 王 征
贾 东 杨 信 孙宗民 张耀明 许新元
杨 旭 谢海兵 王春鹏

教材统稿组

组 长：许新元

副 组 长：董尚斌

成 员：（按担任工作时间顺序）

王晓峰 张百祥 田春志 胡建忠 刘西红

《预算》编审人员

主 编：贾忆民

副 主 编：郭铁栋 潘成刚 陈 明

编写人员：(按姓氏笔画排序)

马济荣 王 靖 王志军 刘 然 刘万余

刘立旺 何维强 张宇春 张银河 张翼辉

李 冲 冒泗农 胡卫国 袁振江 袁童玲

蒋宝琴 谢朝辉 韩保庆 熊 伟

审定人员：韦 琳

序

企业发展靠人才，人才发展靠培训。当前，集团公司正处在加快转变增长方式，调整产业结构，全面建设综合性国际能源公司的关键时期。做好“发展”、“转变”、“和谐”三件大事，更深更广参与全球竞争，实现全面协调可持续，特别是海外油气作业产量“半壁江山”的目标，人才是根本。培训工作作为影响集团公司人才发展水平和实力的重要因素，肩负着艰巨而繁重的战略任务和历史使命，面临着前所未有的发展机遇。健全和完善员工培训教材体系，是加强培训基础建设，推进培训战略性和国际化转型升级的重要举措，是提升公司人力资源开发整体能力的一项重要基础工作。

集团公司始终高度重视培训教材开发等人力资源开发基础建设工作，明确提出要“由专家制定大纲、按大纲选编教材、按教材开展培训”的目标和要求。2009年以来，由人事部牵头，各部门和专业分公司参与，在分析优化公司现有部分专业培训教材、职业资格培训教材和培训课件的基础上，经反复研究论证，形成了比较系统、科学的教材编审目录、方案和编写计划，全面启动了《中国石油天然气集团公司统编培训教材》（以下简称“统编培训教材”）的开发和编审工作。“统编培训教材”以国内外知名专家学者、集团公司两级专家、现场管理技术骨干等力量为主体，充分发挥地区公司、研究院所、培训机构的作用，瞄准世界前沿及集团公司技术发展的最新进展，突出现场应用和实际操作，精心组织编写，由集团公司“统编培训教材”编审委员会审定，集团公司统一出版和发行。

根据集团公司员工队伍专业构成及业务布局，“统编培训教材”按“综合管理类、专业技术类、操作技能类、国际业务类”四类组织编写。综合管理类侧重中高级综合管理岗位员工的培训，具有石油石化管理特色的教材，以自编方式为主，行业适用或社会通用教材，可从社会选购，作为指定培训教材；专业技术类侧重中高级专业技术岗位员工的培训，是教材编审的主体，

按照《专业培训教材开发目录及编审规划》逐套编审，循序推进，计划编审300余门；操作技能类以国家制定的操作工种技能鉴定培训教材为基础，侧重主体专业（主要工种）骨干岗位的培训；国际业务类侧重海外项目中外员工的培训。

“统编培训教材”具有以下特点：

一是前瞻性。教材充分吸收各业务领域当前及今后一个时期世界前沿理论、先进技术和领先标准，以及集团公司技术发展的最新进展，并将其转化为员工培训的知识和技能要求，具有较强的前瞻性。

二是系统性。教材由“统编培训教材”编审委员会统一编制开发规划，统一确定专业目录，统一组织编写与审定，避免内容交叉重叠，具有较强的系统性、规范性和科学性。

三是实用性。教材内容侧重现场应用和实际操作，既有应用理论，又有实际案例和操作规程要求，具有较高的实用价值。

四是权威性。由集团公司总部组织各个领域的技术和管理权威，集中编写教材，体现了教材的权威性。

五是专业性。不仅教材的组织按照业务领域，根据专业目录进行开发，且教材的内容更加注重专业特色，强调各业务领域自身发展的特色技术、特色经验和做法，也是对公司各业务领域知识和经验的一次集中梳理，符合知识管理的要求和方向。

经过多方共同努力，集团公司首批39门“统编培训教材”已按计划编审出版，与各企事业单位和广大员工见面了，将成为首批集团公司统一组织开发和编审的中高级管理、技术、技能骨干人员培训的基本教材。首批“统编培训教材”的出版发行，对于完善建立起与综合性国际能源公司形象和任务相适应的系列培训教材，推进集团公司培训的标准化、国际化建设，具有划时代意义。希望各企事业单位和广大石油员工用好、用活本套教材，为持续推进人才培训工程，激发员工创新活力和创造智慧，加快建设综合性国际能源公司发挥更大作用。

《中国石油天然气集团公司统编培训教材》

编审委员会

2011年4月18日

前言

为中国石油广大财务人员量身定做一套实用培训教材的想法由来已久。现在，经过中国石油财务系统上百名同志历时三年反复研讨和多次修改，这套教材终于呈现在大家面前，我感到由衷高兴。

编写这套培训教材，主要出于四个方面的考虑：

其一，指导实践。中国石油经历过许多具有重大意义而又艰巨异常的历史变革，财务管理作为企业管理的核心内容，也随着企业改革发展而不断探索创新。在这个过程中，新的准则制度、规范标准不断出台，新的理论方法、实践经验不断引入，财务人员面临着不断学习新知识、采用新方法的压力与挑战。编写这套教材，正是希望借助这一手段，基于不断更新的理论和准则，全面系统梳理财务业务，制定业务操作指南，从而起到普及知识，指导实践的作用。同时，教材的形成有助于分清职责，理顺流程，加强不同业务间的相互衔接与交流，从而更好地开展财务工作。

其二，统一认识。中国石油是一个地域广阔、单位众多的特大型企业集团，各单位由于历史经验不同、理解认识不同，同样的业务在实际操作中往往有着不同的方法与流程，财务工作的规范化、标准化亟待加强。编制培训教材，本身就是一个制定标准、统一流程、规范操作的过程，在培训知识的同时，统一了各级财务人员的思想和认识，这对规范会计信息口径，夯实会计基础工作具有重要意义。

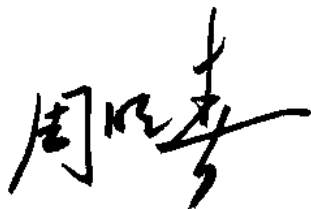
其三，传承经验。中国石油重组上市八年以来，财务人员上下一心、务实进取、开拓创新，财务事业一步一个台阶，整体上取得了突破性、跨越式发展，在财务管理理论和实践上取得丰硕成果，同时在实践中也锻炼培养了一批实干高效的专家型人才。这些经验和成果，是财务人员长期积累的宝贵财富，也是财务工作持续创新发展的坚实基础，有必要认真回顾、细心总结，将优秀的经验做法共享交流，将先进的思想理念传承发扬，为未来的发展提供有益的启迪和借鉴。

其四，培养人才。一个成功的企业必须解决两个问题：找到符合企业需

要的人才，把办公室与教室合二为一。人的能力是可以通过不断教育和培训而提高的，从这个角度上讲，世界从来不缺乏人才，而是缺少培养人才的优秀平台。长期以来，中国石油财务系统的人才成长仍然以“师傅带徒弟”和“自我摸索”为主要模式，虽然有各种制度办法为指导，也有不少理论性的培训教材为补充，但对具体实务操作来讲，仍有很多问题无法解决。本套教材为广大财务人员全面系统学习业务知识提供了统一、规范、实用的培训和操作指南。同时，为了保证教材的针对性和实用性，也为了在实践中锻炼队伍、培养人才，教材的编写全部由各工作岗位一线的同志们完成，培训讲师也都从编写人员中择优选择，从而实现“取之于民，用之于民，从群众中来，到群众中去”的目的。以这种方式，把财务人员都培养为本岗位的“老师”，从而为培养复合型、专家型人才搭建优秀平台。

教材的编写主要遵循三个原则：一是实用有效性。通过横向分类、纵向分层的方式解决现实岗位的实务操作和流程问题，并要满足未来不断变化的业务需求，实现永续完善。二是整体完整性。要全面涵盖财务各项业务和专题，合理分类，系统完整。三是相对独立性。各业务单元既与其他内容做好衔接，又要保持相对的独立性和局部的完整性。

十年磨一剑，霜刃未曾试。由于经验水平所限，搜集资料尚欠全面，加之很多做法产生于实践探索，可能在研究的深度、广度及观点方面还有诸多不足，尚需广大财务人员在学习使用过程中，结合实际工作不断丰富、修正和完善。诚然如此，这套教材寄托着人们的希望和情感。就中国石油财务系统培训而言，这套书可以看做是一个里程碑，它既对中国石油多年的财务工作进行了梳理、总结与提炼，又对未来发展方向进行了探索、思考和展望。我们有理由相信，经过使用和实践及对教材的进一步完善，中国石油财务培训将步入一个崭新的阶段！



2011年3月20日

目 录

第一章 预算管理概述	1
第一节 预算管理的作用	1
第二节 预算基本概念	2
第二章 股份公司预算管理	3
第一节 股份公司预算编制原则、目标、流程	3
第二节 股份公司预算编制方法	5
第三章 股份公司经营管理机制	15
第一节 勘探与生产经营机制	15
第二节 炼油与销售经营机制	19
第三节 化工与销售经营机制	22
第四节 天然气与管道经营机制	23
第四章 财务预算考核指标及考核细则	25
第一节 主要业绩指标	25
第二节 考核流程	29
第五章 财务分析	34
第一节 损益类指标的分析	34
第二节 资产负债类指标分析	35
第三节 现金流量分析	36
第四节 财务分析程序	37
第六章 案例分析	39
第一节 华润公司——6S 管理体系	39
第二节 大庆油田公司全面预算管理运用实例	43
第三节 独山子石化分公司全面预算管理运用实例	59
第四节 甘肃销售分公司全面预算管理运用实例	71



第五节	管道分公司全面预算管理运用实例	94
第七章	未来预算管理发展方向	106
第一节	进一步完善生产经营机制	106
第二节	构建预算管理信息系统	106
第三节	标杆管理	107
第四节	预算分析	108
第五节	诚信建设	108
第六节	作业基础预算	109
推荐书籍		111



第一章 预算管理概述

第一节 预算管理的作用

预算管理作为对现代企业成熟与发展起过重大推动作用的管理系统，是企业内部管理控制的一种主要方法。这一方法自从 20 世纪 20 年代在美国的通用电气、杜邦、通用汽车公司运用之后，很快就成了大型企业的标准作业程式。从最初的计划、协调，发展到现在的兼具控制、激励、评价等功能为一体的综合贯彻企业经营战略的管理机制，全面预算管理已处于企业内部控制的核心地位。正如著名管理学家戴维·奥利所说，全面预算管理是为数不多的几个能把组织的所有关键问题融合于一个体系之中的管理控制方法之一。

全面预算是由一系列按其经济内容及其相互关系有序排列组成的有机整体，主要包括营业预算、资本支出预算和财务预算等内容，各部分预算前后衔接、互相勾稽。企业生产经营的全面预算是以企业经营目标为出发点，以对市场需求的研究和预测为基础，以销售预算为主导，进而包括生产、成本和现金收支等各方面，并落实到生产经营活动对企业财务状况和经营成果的影响，最后以预计财务报表作为终结。

从总体上来说，企业管理层担负着计划和控制两方面的职能，这两方面都离不开预算。计划是确定目标以及达到目标的途径，控制是按照预定计划执行方案以及评价经营业绩和员工业绩。而预算是行动计划的量化，它帮助管理层协调计划、贯彻计划和完成计划。

管理层在计划和控制中运用预算的方式体现为：制定战略——企业总体目标；计划并贯彻实现目标的各种行为；通过实际与预算的对比来评价经营活动。同时，业绩评价反馈的资讯有助于管理层控制当前的活动并协调好计划程式。

本教材以中国石油天然气股份有限公司（以下简称“股份公司”）当前全面预算管理体系的实际运行为背景，给大家阐述全面预算管理的全过程，



贴近实际，可操作性强，力求满足不同层次人员的需求，深入理解、构建预算管理体系，了解预算编制方法，学会通过预算管理对企业进行有效的监控与考评，协调内外部资源冲突，以实现对企业的规范化管理，为企业战略目标服务。

第二节 预算基本概念

预算被广泛运用在不同的领域，因应用的背景与范围不同，其本质与内涵也有所不同。

《辞海》给预算所下的定义为“经法定程序批准的政府、机关、团体和事业单位在一定期间的收支预计”。这是对我国财政领域预算的概念所作的规范，而企业领域运用的预算则有其特定的含义。

美国管理学家德克斯塔（De Costa）等人将企业预算的定义为“预算就是用金额表示的综合的活动计划，是用金额表示经营管理者在将来特定期间内的计划及目的的正式计划书”；而考普兰德（Copeland）等人则将预算定义为“将特定的活动方案以计算数字表示的正式活动计划，并明确表示企业目的及其达成手段”。两位学者均将预算解释为正式的活动计划，前者以金额预算为对象，以期间预算为主，而后者则从数量上对预算进行解释。对企业来说，预算是指将预定期间内企业及各部门的具体计划用货币或数量表示出来，以此作为企业预定期间内的目标，用以调整各业务部门活动。

企业预算管理则是将预算作为控制经营活动（包括预测过程、预算编制）的手段而使用的过程。日本预算管理学者小林健吾将企业预算管理定义为“最高经营者就各部门的活动计划做事前的综合性调整后，订出部门的活动方向，并透过预算与实际的比较及差异分析，评定各管理者的业绩，以此激励管理者，实现利益管理的管理技法”。小林教授将企业预算管理看做是最高经营者对于管理者进行管理的有效方法，这种观点与我国的企业预算管理实际是比较接近的。企业预算管理本质上就是从企业的整体出发，通过科学预测，以货币或数量的形式明确预定期间内的经营成果、财务状况及达成手段，从而对企业及各业务部门的经济活动进行调整与控制，实现企业全面管理的重要工具。

第二章 股份公司预算管理

第一节 股份公司预算编制 原则、目标、流程

一、编制原则

(1) 以经济效益为中心，以股份公司价值最大化为目标，确保股份公司业绩持续增长，增强投资者信心，体现以股份公司战略目标为导向的预算管理理念。

(2) 经营活动中的一切收支均纳入预算范畴，实行全面预算管理。

(3) 以股份公司五年业务发展计划为出发点和依据，确保股份公司既定目标实现。

(4) 资本性支出要坚持以效益目标为标准，以投资促进股份公司持续发展，建立投资回报机制。

(5) 通过预算编制建立、完善刚性约束与柔性激励相结合的经营激励机制和责任机制。

二、编制目标

确保股份公司战略发展以及经营目标的实现，强化内部管理和控制。

三、编制流程

预算编制过程是目标利润及其他效益指标的确定、分解落实过程，预算编制应尽可能做到全面、系统、完整，预算指标层层分解，直至落实到每一



位员工，使公司人人肩上有指标，以进一步激发员工执行预算的积极性与主动性。预算编制是预算管理系统中一个很重要的环节，预算编制质量的高低不仅直接影响预算的执行结果，而且也影响对预算执行者的业绩考核。

预算编制工作由预算委员会办公室组织完成，采取自上而下、自下而上、上下结合的方式进行。编制程序如图 2-1 所示。

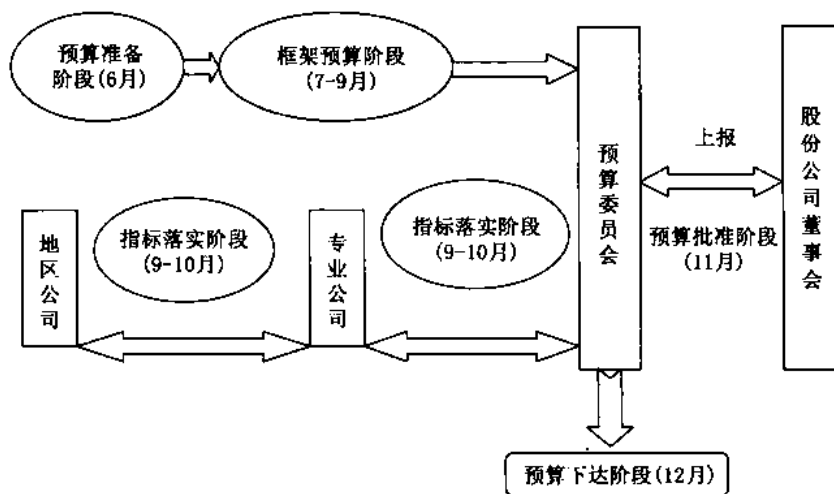


图 2-1 预算编制流程

1. 预算准备阶段（6月）

6月份，预算委员会办公室开始预算编制的准备工作。为保证预算工作的顺利进行，预算委员会办公室就有关问题向预算委员会进行报告，提出预算日程安排和要求，以及各部门的职责分工等内容，获得预算委员会同意后，在财务总监的主持下，召开预算委员会办公室会议，启动预算编制工作。

2. 框架预算阶段（7-9月）

预算委员会办公室根据本年预算目标及预计执行情况，通过对国内、国际经济形势和石油市场的分析、预测，结合股份公司五年业务发展规划和经营目标，按照投资回报机制，以及预算编制原则，在与专业公司衔接后，确定基本参数，提出框架预算目标以及各专业板块的效益目标、股份公司筹融资预算、现金流量预算等，报股份公司预算委员会审定。

3. 指标落实阶段（9-10月）

专业公司根据预算委员会确定的框架预算目标和编制参数，结合专业公

司五年业务发展规划，分解下达地区公司预算指标，组织地区公司编制预算。地区公司上报预算建议指标，通过上下结合的方式，审查确定地区公司预算目标，地区公司根据审定的预算目标编制、上报正式预算，专业公司将审定的预算上报预算委员会办公室，专业公司与财务部对地区公司预算进行汇总。

地区公司按照专业公司的要求，结合地区公司的五年业务发展规划及预算年度目标，提出可实施的经营措施、时间表、责任人及资源需求。分析预算结果与期望目标之间的差异及其具体措施。分析影响损益预算完成的主要风险、发生的可能性，影响程度和现有措施，并将专业公司分解落实的预算指标进行层层分解落实，确保预算目标实现。

4. 预算批准阶段（11月份）

预算委员会办公室根据地区公司上报预算，经综合平衡后，编制股份公司损益预算、筹融资预算（债务预算）、现金流量预算，报股份公司预算委员会审定后，提交股份公司董事会审议。

5. 预算下达阶段（12月份）

根据股份公司董事会批准的预算方案，预算委员会正式下达专业公司预算指标，专业公司再下达到地区公司。根据预算指标，董事长与总裁、股份公司与专业公司、专业公司与地区公司签订业绩合同，作为业绩考核的依据。

第二节 股份公司预算编制方法

股份公司总部根据编制原则和参数，结合国内外市场预测，按照增减利因素分析、投资回报机制和损益项目测算等三种匡算方法测算，将匡算结果综合平衡后，提出框架预算目标，报预算委员会审定。

增减利因素分析就是根据股份公司总体经营策略，以上年度预算和预计完成情况为基础，考虑预算年度的产销量、价格、成本、税费等增、减利因素以及它们与利润之间的关系及其变动规律，结合市场经济动态等有关信息，经与各专业公司协商沟通后，确定各专业公司框架预算利润目标。

投资回报机制匡算是以上年预算利润为基础，加上上年投资资本以8%的投资回报率计算的利润来确定预算年度预算利润目标。

损益项目测算是由规划计划部等相关部门确定主要产品生产量和销售量