



大型石油公司 可持续成本战略研究

齐建民 刘国红 著



四川大学出版社

大型石油公司 可持续成本战略研究

齐建民 刘国红 著



四川大学出版社

责任编辑:李思莹
责任校对:何 静
封面设计:墨创文化
责任印制:王 炜

图书在版编目(CIP)数据

大型石油公司可持续成本战略研究 / 齐建民, 刘国红著. —成都: 四川大学出版社, 2013. 10
ISBN 978-7-5614-7232-3

I. ①大… II. ①齐… ②刘… III. ①石油企业—企业管理—成本管理—研究 IV. ①F407.227.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 253114 号

书名 大型石油公司可持续成本战略研究

著 者	齐建民 刘国红
出 版	四川大学出版社
地 址	成都市一环路南一段 24 号 (610065)
发 行	四川大学出版社
书 号	ISBN 978-7-5614-7232-3
印 刷	成都蜀通印务有限责任公司
成品尺寸	148 mm×210 mm
印 张	9.5
字 数	275 千字
版 次	2014 年 3 月第 1 版
印 次	2014 年 3 月第 1 次印刷
定 价	28.00 元

版权所有◆侵权必究

◆读者邮购本书,请与本社发行科联系。
电话:(028)85408408/(028)85401670/
(028)85408023 邮政编码:610065
◆本社图书如有印装质量问题,请
寄回出版社调换。
◆网址:<http://www.scup.cn>

前 言

能源是国民经济的基石，石油是工业经济的血液，石油企业作为能源型企业，在国民经济中扮演着重要的角色。当前我国石油企业的发展遇到了诸多问题，油气资源的可持续性受到了严重的威胁，石油企业的生产给生态环境和社会带来的负外部性越来越明显，已经严重影响到石油企业和区域经济的可持续发展。

石油企业的可持续发展路在何方？在当前利益与长远发展的博弈中，成本管理被提到了企业战略的高度，一场成本变革管理由此开始，战略成本管理应运而生。战略成本管理的理论与实践经过二十多年的发展和演进，形成了以创造核心竞争力和获得可持续竞争优势为目标，以企业全方位动态业务过程为对象，以成本动因分析、价值链管理、作业成本法、产品生命周期成本管理等为方法体系的相对完善的管理科学。战略成本管理是将成本要素纳入企业战略管理的大环境中，运用特定的专门管理方法，寻求持续竞争优势的管理过程。建立企业竞争力同成本因素的互动模型，通过竞争力提升与成本树变化的关系分析，寻找提高企业竞争力和降低成本间的最佳组合，从而达到企业价值最大化。

中国石油企业的可持续发展问题何在？在全面分析相关研究成果的基础上，通过对石油企业的实地调研，本书总结了石油企

业战略成本管理的现状及存在的问题，进而对石油企业可持续发展能力评价以及战略成本管理展开研究。分析发现，当前我国石油企业虽然已经采取了各种成本管理的手段和技术并取得了一定的成效，但是仍然存在不足之处，需要引入可持续发展理念和战略成本管理思想，创新成本管理方法，拓展成本管理范围，完善成本管理制度，实施基于可持续发展的战略成本管理。

国外石油公司的可持续发展从何而来？综观世界著名石油公司，如英荷壳牌石油公司（Royal Dutch Shell）、埃克森美孚公司（Exxon Mobil）、英国石油公司（BP）、雪佛龙股份有限公司（Chevron）、道达尔公司（Total）、康菲石油公司（Conoco Phillips）等，它们大都经历了一百多年的发展，积累了相当多的典型做法和宝贵经验。相对来说，成立时间不长、起步较晚的中国石油企业，确实存在很多需要学习和借鉴的方面，财务管理更是有从实践到理论探讨与研究的必要。通过战略成本管理构建成本竞争优势，早已成为世界著名石油公司打造成本竞争力的有效举措，形成了成本管理出效益、价值管理出效益、品牌管理出效益的成功模式。

国外石油公司的一流财务优在何处？研究表明，世界著名石油公司具有主营业务突出、公司治理良好、自主知识产权、世界知名品牌、国际经营能力等显著特征。世界一流财务的建设，必然要构建专属核心能力，获取相对竞争优势。核心竞争力内化于人员、组织、环境、资产等不同载体，财务管理能力是至关重要的内核，也是赢得竞争优势的主导力量。优秀的财务绩效源于出色的财务管理和高效的财务管控。国内石油企业建设世界一流财务应该向世界三超、三大石油公司的财务管理看齐，从对标差距

和发展趋势中求解石油企业实现世界一流财务的内生动力，创造世界一流的财务绩效，达到世界一流的财务管理水平，建成世界一流的财务管控体系。

国内样板企业的财务表现如何？中国石油企业积极探索价值管理新范式，推动财务功能转型：以全面预算管理为手段，高度契合预算和成本来提高成本竞争力；以价值附加为导向，优化资金运营来提高价值增量；以 ERP 整合为平台，优化业务与流程来提高价值经营；以内控和风险管理为依托，构建适度管理防御来提高价值管控，为企业持续健康发展的内在需求提供财务支撑。价值管理是以价值评估为基础、价值增长为目的的一种综合管理模式。随着价值最大化上升为企业整体的管理思想，价值管理作为一种以实现价值增长为目标，探索价值创造的运营模式，逐渐成为企业管理实践的最佳模式。

本书试图在成本管理、战略管理、价值管理等方面进行多方位的解析和探讨，从成本管理入手，着眼于可持续发展，从战略的视角融合战略管理和价值管理，理论与实践相结合，从理论层面分析，落脚在中国大型石油公司财务战略的解析与实施。

本书研究的创新点：采用模糊综合评价法对典型石油企业的可持续发展能力进行了评估，指出当前工作的重点仍然在于发现储量和提高经济价值，同时兼顾环境绩效，从而为石油企业寻找可持续发展的关键影响因素和提升可持续发展能力提供参考依据；开创性地应用 DEMATEL 法，对战略成本动因进行定量评价，筛选出关键动因，并对石油企业的关键战略成本动因逐一进行优化解析，意在引导石油企业把握战略成本管理的发展趋势和努力方向。

本书既可以作为有关政府部门、研究机构、企业管理者和财务人员的参考书，也可以作为大专院校石油石化专业学生和教师的参考书。

由于学识、时间和精力有限，书中难免存在疏忽、遗漏和错误，敬请同行专家和广大读者批评指正，以便再版时修订和完善。

作 者

2013 年 8 月

目 录

第1章 绪 论	(1)
1.1 问题的提出与选题意义	(1)
1.1.1 问题的提出	(1)
1.1.2 选题意义	(7)
1.2 核心概念界定	(9)
1.2.1 石油企业	(9)
1.2.2 企业可持续发展	(10)
1.2.3 战略成本管理	(13)
1.3 研究思路和研究方法	(14)
1.3.1 研究思路	(14)
1.3.2 研究方法	(15)
1.4 研究创新点	(16)
第2章 理论基础及文献综述	(18)
2.1 可持续发展理论及研究综述	(18)
2.1.1 可持续发展的内涵	(18)
2.1.2 可持续发展研究的理论脉络	(20)
2.1.3 可持续发展分析方法的研究	(23)
2.1.4 企业可持续发展研究	(27)
2.2 战略成本管理理论及研究综述	(29)
2.2.1 战略成本管理的内涵	(30)
2.2.2 战略成本管理研究的理论脉络	(31)
2.2.3 战略成本管理工具	(34)

2.2.4 战略成本管理模式	(41)
2.3 石油企业可持续成本战略研究综述	(43)
2.3.1 石油企业可持续发展研究	(43)
2.3.2 石油企业战略成本管理研究	(45)
2.3.3 基于可持续发展的石油企业战略成本管理研究	(46)
2.4 本章小结	(47)
第3章 我国石油企业战略成本管理现状及问题研究	(49)
3.1 引言	(49)
3.2 石油企业现行战略成本管理方法与技术	(50)
3.2.1 石油企业生产经营的特点	(50)
3.2.2 石油企业当前所采用的战略成本管理技术	(52)
3.3 石油企业成本管理现状	(54)
3.3.1 成本管理制度	(55)
3.3.2 成本管理现状及成效	(56)
3.4 石油企业成本管理中存在的问题及原因分析	(58)
3.4.1 问题分析	(58)
3.4.2 原因分析	(61)
3.5 基于可持续发展的石油企业战略成本管理的提出	(64)
3.5.1 石油企业的可持续发展及对战略成本管理的要求	(64)
3.5.2 战略成本动因分析	(64)
3.5.3 战略价值链分析	(65)
3.6 本章小结	(65)
第4章 石油企业可持续发展与战略成本管理	(67)
4.1 引言	(67)
4.2 石油企业可持续发展能力评价方法	(69)
4.2.1 石油企业可持续发展能力评价的意义	(69)

4.2.2	石油企业可持续发展能力评价方法的选择	(71)
4.2.3	模糊综合评价法	(73)
4.2.4	层次分析法	(75)
4.3	石油企业可持续发展能力评价指标体系	(80)
4.3.1	概 述	(80)
4.3.2	评价指标体系的构建	(83)
4.3.3	评价指标体系赋权	(88)
4.4	石油企业可持续发展能力多级模糊综合评价	(94)
4.4.1	评价程序	(94)
4.4.2	评价结果分析	(99)
4.5	石油企业可持续发展与战略成本管理的契合	(100)
4.5.1	战略成本管理对石油企业可持续发展的贡献	(101)
4.5.2	石油企业可持续发展对战略成本管理的要求	(102)
4.6	本章小结	(103)
第5章	石油企业战略成本动因分析	(104)
5.1	引 言	(104)
5.2	石油企业战略成本动因构成	(105)
5.2.1	成本动因分析基础	(105)
5.2.2	石油企业战略成本动因结构	(106)
5.2.3	结构性成本动因	(108)
5.2.4	执行性成本动因	(114)
5.2.5	扩展性成本动因	(118)
5.3	战略成本动因评价	(120)
5.3.1	现行战略成本动因分析的缺陷	(120)
5.3.2	关键战略成本动因选择模型	(122)
5.3.3	关键战略成本动因选择	(125)

5.4 关键战略成本动因分析	(130)
5.4.1 需要说明的一点	(130)
5.4.2 关键战略成本动因优化	(131)
5.5 本章小结	(140)
第6章 石油企业价值链分析	(141)
6.1 引言	(141)
6.2 价值链分析的步骤与工具	(143)
6.2.1 确认企业价值链	(144)
6.2.2 识别价值链各环节的成本、收入和资产	(144)
6.2.3 找出每项价值活动的成本动因	(144)
6.2.4 分析竞争对手的价值链及其成本动因	(145)
6.3 价值链一般分析模型	(146)
6.3.1 价值链的设定	(146)
6.3.2 价值链成本计算	(148)
6.3.3 价值链优化	(150)
6.3.4 价值链模型优化和改进	(151)
6.4 石油企业价值链分析	(153)
6.4.1 概述	(153)
6.4.2 石油企业价值链的构建	(155)
6.4.3 石油企业内部价值链模型	(163)
6.4.4 石油企业内部价值链模型实例分析	(168)
6.5 石油行业价值链对矿区价值的贡献	(176)
6.5.1 概述	(176)
6.5.2 石油行业价值链成本动因分析	(179)
6.5.3 基于成本动因分析的石油行业价值链模型	(180)
6.6 本章小结	(184)
第7章 中国石化建设世界一流财务的战略途径解构	(186)
7.1 引言	(186)

7.2	建设世界一流财务的战略背景与现实意义	(186)
7.3	建设世界一流财务已具备的基础与条件	(188)
7.3.1	以全面预算管理为指南	(188)
7.3.2	以全员成本管理为引擎	(189)
7.3.3	以 ERP 信息系统为统筹	(190)
7.3.4	以队伍支撑建设为驱动	(191)
7.3.5	以内控财务稽核为突破	(192)
7.4	建设世界一流财务面临的主要矛盾和重要挑战	(193)
7.4.1	建设世界一流财务面临的主要矛盾	(194)
7.4.2	建设世界一流财务面临的重要挑战	(205)
7.5	建设世界一流财务的理论解构与途径探讨	(206)
7.5.1	构建财务战略视角新格局	(207)
7.5.2	推行价值创造管理新理念	(208)
7.5.3	完善综合评价指标新体系	(208)
7.5.4	实施全面风险管理新举措	(210)
7.5.5	打造高效财务管理新团队	(210)
7.6	本章小结	(212)
第 8 章	中国石化上游板块典型企业的价值管理实践	(213)
8.1	引 言	(213)
8.2	预算与成本高度契合驱动价值管理新范式	(213)
8.2.1	预算贯穿全领域, 握好价值“指挥棒”	(214)
8.2.2	成本分级全覆盖, 念好指标“紧箍咒”	(215)
8.2.3	预算执行全保障, 用好控本“金锁链”	(216)
8.3	资金与效益双向引导推动价值管理新架构	(218)
8.3.1	引水有道, 集中资金扩增量	(218)
8.3.2	截水有方, 创新指标控规模	(219)
8.3.3	活水有法, 运作资金创效益	(220)
8.4	业务与流程整合再造创新价值管理新支撑	(222)

8.4.1	优化业务流程, 突出降本增效	(222)
8.4.2	深化系统应用, 拓展边际功能	(223)
8.4.3	整合系统资源, 提升精细管理	(224)
8.5	内控与风险立体防御提供价值管理新保障	(226)
8.5.1	制度流程改造夯实防控线	(226)
8.5.2	数据平台共享创新管控链	(227)
8.5.3	立体预警防御固牢风险网	(229)
8.6	文化与队伍同步建设提供价值管理新力量	(230)
8.6.1	中国石化财会文化建设的现状与分析	(231)
8.6.2	世界大型石油公司财会文化的特征与启示	(232)
8.6.3	中国石化典型企业文化建设的探索与实践	(233)
8.7	本章小结	(237)
第9章	结论及展望	(238)
9.1	研究结论	(238)
9.2	研究局限性	(242)
9.3	研究展望	(243)
参考文献		(245)
附 录		(263)
	全国国有企业绩效评价标准值 (2011)	(263)
	石油化工工业绩效评价标准值 (2011)	(266)
	原油和天然气开采业绩效评价标准值 (2011)	(269)
	石油加工及炼焦业绩效评价标准值 (2011)	(272)
	石油石化工业绩效评价国际标准值 (2011)	(275)
	全国国有企业绩效评价标准值 (2012)	(277)
	石油化工工业绩效评价标准值 (2012)	(280)
	原油和天然气开采业绩效评价标准值 (2012)	(283)
	石油加工及炼焦业绩效评价标准值 (2012)	(286)
后 记		(289)

第 1 章 绪 论

1.1 问题的提出与选题意义

1.1.1 问题的提出

能源是国民经济和社会发展不可或缺的生产要素和物质基础。Naim 等 (1998) 的研究表明, 一个国家能源消费能促进 GDP 的增长, 而且其增长速度与国民经济增长速度成正比例关系。研究显示, 发达国家在一次能源消费中油气资源占 70% 以上, 虽然我国的一次能源消费中油气资源只占 30% 左右, 但是近年来这一比例持续增长, 油气资源已经成为我国能源消费的主体, 决定着我国能源发展的方向。可以说油气资源是一个国家可持续发展的基础, 也是反映一个国家综合国力的重要因素。国家“十二五”发展规划纲要也指出, 要加大石油、天然气资源勘探开发力度, 稳定国内石油产量, 促进天然气产量快速增长, 推进煤层气、页岩气等非常规油气资源的开发利用。

石油企业作为能源型企业, 在国民经济中扮演着重要的角色, 为国家和区域经济的发展作出了重大贡献。五十多年来, 我国石油企业的发展取得了长足进步。三大石油公司经过多年的整合与调整, 均已发展成为大型的综合性能源公司, 在世界能源型

企业中名列前茅。例如,中国石油化工集团公司(简称中国石化)在2011年世界500强公司中排名第五位,实现营业收入25 057亿元人民币,同比上涨31%,利润总额达到1 026亿元^①。中国石化在2011年的公司年报中指出,中国石化充分发挥一体化优势,优化资源结构、产品结构和服务结构,推进清洁能源的生产和新能源的开发,向清洁环保、低耗高效的绿色低碳方向发展,同时积极履行社会责任,全面实施健康、安全与环境(HSE)管理,有效推进经济社会的可持续发展。中国石油天然气集团公司(简称中国石油)在2010年《石油情报周刊》世界50大石油公司综合排名中位居第五位,在全球500强大公司中排名第十位。^② 中国石油2008—2010年的经营业绩见表1-1。

表 1-1 中国石油经营业绩(2008—2010)

项目 \ 年份		2008	2009	2010
资产总额(亿元)		18 037.4	22 216	26 299.6
营业收入(亿元)		12 724	12 204.9	17 208.9
利润总额(亿元)		1 342	1 284.2	1 726.6
净利润(亿元)		910.5	872.2	1 241.8
国内上游 业务	新增探明石油地质储量(万吨)	64 322	62 750	65 577
	新增探明天然气地质储量(亿立方米)	4 168.2	4 616	5 701
	原油产量(万吨)	10 825.2	10 313.2	10 541.4
	天然气产量(亿立方米)	617.5	683.2	725.3

① 《中国石化2011年度报告》, <http://www.sinopecgroup.com>。

② 中国石油天然气集团公司网站, <http://www.cnpc.com.cn/cn/gywm/>。

续表1-1

年份 项目		2008	2009	2010
国内下游业务	原油加工量 (万吨)	12 529.5	12 512.2	13 529
	成品油产量 (万吨)	7 921.5	8 044.9	8 632.6
	乙烯产量 (万吨)	267.6	298.9	361.5
	加油站数量 (座)	17 456	17 262	17 996
	成品油销售量 (万吨)	8 293.1	8 874.5	10 247.2
国际油气业务	原油作业产量 (万吨)	6 220	6 962	7 582
	原油权益产量 (万吨)	3 050	3 432	3 603
	天然气作业产量 (亿立方米)	67.3	82	137
	天然气权益产量 (亿立方米)	46.6	55.1	103.8

然而我国石油企业在发展中仍然存在着诸多的问题,随着国际油价的波动,经济形势的错综复杂,石油企业的生产正面临着前所未有的挑战。目前,我国能源紧张,供需缺口越来越大。中国科学院的研究报告认为,我国油气资源的供应量已经明显落后于经济增长速度。从1993年开始我国就一直保持原油的净进口,2011年我国原油的对外依存度达到了55.2%,净进口2.5亿吨。^①随着我国国民经济的快速发展,工业化、城市化进程的加快和人民生活水平的提高,我国石油消费已经进入了快速增长期。预计到2020年,我国石油消费量将达到4.15亿吨,油气资源的供需缺口将进一步扩大。伴随着能源消费的高增长,我国油气资源的产量明显不足。从国内来看,绝大部分油田已经进入了

^① 《中国油气产业发展分析与展望报告蓝皮书》, <http://news.hexun.com/2012-03-27/139753326.html>。

开发后期,呈现出高勘探程度、高采出程度、高综合含水率、高采油速度的“四高”特点。地质条件复杂,勘探难度大,使得我国油气资源的后备可采储量不足,尤其是优质可采储量少。在开采过程中还存在着乱开滥采现象,破坏油层,导致大量油气资源无法收回;勘探开发技术水平偏低,不能满足油气资源可持续利用的要求。同时,石油的开采、加工等生产过程中产生大量废弃物,对地层、水、大气等区域环境造成严重污染,已经危害到了人类的健康和生态平衡,以及区域经济的可持续发展。为了解决这些问题,必须将可持续发展理念引入到石油企业的战略管理中。

面对上述我国石油企业的发展“瓶颈”问题,理论界与实务界开展了大量的研究,试图从多个视角加以解决。从理论界来看,20世纪90年代张坤民、张在旭等就开始研究石油企业的可持续发展问题。进入21世纪以来,随着油气资源的逐渐紧张、石油企业的发展和人们对生态环境的日益关注,对我国石油企业持续发展问题的研究更加丰富,如张在旭(2003)、刘妍(2004)、张金良(2005)、张更力(2007)、朱颖超(2010)等从不同的视角对油气资源和石油企业的可持续发展能力进行了研究,分析了影响我国石油企业可持续发展的因素,普遍认为石油企业走可持续发展道路具有重要的现实意义,石油企业应通过采用清洁生产技术、建立创新机制等措施来保证自身的可持续发展。此外,赵寿森(2007)、王迪(2008)、张琼(2009)、何绍恩(2010)、赵振智(2004、2006、2011)等从成本的视角研究了石油企业的可持续发展问题,认为面对日益激烈的竞争,国内外石油企业均将战略目光转向成本管理,以此来获取竞争优势,并确认了战略成本管理在石油企业成本管理中的重要意义。从实务界来看,国外大石油公司的不断并购和重组给我国石油企业带来了巨大的压力,石油企业的竞争主要是价格的竞争,归根到底