

石油企业管理创新 研究与探讨

主编 张在旭 江兴林

石油工业出版社

责任编辑 陈 朋

封面设计 阳光文化工作室



ISBN 7-5021-3557-X



9 787502 135577 >

ISBN 7 - 5021 - 3557 - X/C · 161

定价: 20.00元

石油企业管理创新研究与探讨

主 编 张在旭 江兴林

石油工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

石油企业管理创新研究与探讨/张在旭,江兴林主编.
北京:石油工业出版社,2001.10
ISBN 7-5021-3557-X

I. 石…

I. ①张…②江…

Ⅱ. 石油工业-工业企业管理-研究-文集

N. F407.226

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 071362 号

石油工业出版社出版
(100011 北京安定门外安华里二区一号楼)
石油大学印刷厂排版印刷
新华书店北京发行所发行

*

850×1168 毫米 32 开本 9.25 印张 300 千字 印 1—1000
2001 年 10 月北京第 1 版 2001 年 10 月山东第 1 次印刷
ISBN 7-5021-3557-X/C·161
定价: 20.00 元

编 委 会 名 单

主 编:张在旭 江兴林

副主编:丁 浩 王桂荣 王爱东 朱仁宏

刘清志 蔡福安 肖绍嵩 陈义政

编 委:(按姓氏笔画为序)

丁 浩 王桂荣 王爱东 刘清志

朱仁宏 江兴林 张在旭 肖绍嵩

陈义政 蔡福安

序 言

欣闻石油大学 2001 届管理科学与工程专业硕士研究生班即将毕业,我非常高兴,并致以衷心祝贺。俗话说,有志者,事竟成。本届研究生班同学正确处理工、学关系,克服种种困难,刻苦攻读,先后顺利通过了国家教育部组织的同等学力人员申请硕士学位英语考试和专业综合课考试,且各门课程均取得优良成绩。成绩的取得既是中国石油化工集团公司胜利石油管理局(以下简称为“管理局”)人才培养机制高效运作的结果,同时也是与石油大学、石油大学研究生院和经济管理学院领导、老师们的辛勤教育、培养分不开的。

在管理学院导师们的悉心指导下,这批学员将所学知识与实践相结合,广泛搜集信息资料,写出了具有一定理论水平和现实指导意义的论文,终成这本体现管理创新精神的论文集——《石油企业管理创新研究与探讨》。这本论文集的内容均来自管理实践,是理论与实践相结合之作,具有相当的理论水平和现实指导意义。论文内容涉及管理科学体系的各方面:有针对全行业的,也有针对大中小企业的;有针对财务管理的,也有针对成本管理、设备管理、人力资源管理的;有涉及传统管理科学原理的,也有涉及管理科学最新知识的;有涉及现代企业制度的,也有涉及政府、事业单位改革的;有涉及政策、方法、手段的,也有涉及战略方向的等等,不一一列举。内容涉及面广,但不乏创新精髓,值得一读,且读后让人耳目一新,颇有收获。我以为,这些论文,对于深化企业的经营理念,强化内部管理,制定未来发展战略乃至迎接知识经济和经济全球化的挑战都将产生重要影响。面对新世纪我国加入 WTO 后所带来的机遇和挑战,面对知识经济和经济全球化的挑战,人们的思想观念要创新,管理科学的理论体系、内容框架也要创新。站

在知识经济发展的前沿,审时度势,抓住机遇求发展已成为每个企事业单位管理者的当务之急。本书内容除了为管理科学体系的创新有添砖加瓦之效外,其思考问题和解决问题的方法也有诸多借鉴作用。他们在把自己的思想介绍给读者的同时,也希望能与大家共同交流,相互切磋,为我国企业的发展,为管理科学体系的创新贡献力量。

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized Chinese characters that appear to read '郭峰' (Guo Feng).

2001年9月8日

目 录

- 实行井组效益核算,强化基层成本管理 ... 张洪庆 刘汝东(1)
- 最佳证券投资组合分析 吴苗法 陈义政(8)
- 成本会计的发展变化及应对策略
..... 李金良 王万江(13)
- 成本中心理论在石油企业中的应用 刘道信 吴延军(22)
- 对油田物资供应体制改革的构想 杨延昌 曲建军(30)
- 中外石油公司年报对比研究 刘汝东 张洪庆(38)
- 构筑良好的企业文化 肖绍嵩 高艳萍(47)
- 固定资产运营策略 王德成(55)
- 关于我国个人所得税的思考 李瑞芹 褚夫志(61)
- 加强管理创新,促进油田装饰行业大发展
..... 胡云基 明 光(66)
- 降本增效如何从源头抓起
..... 李虎山 刘宝军(73)
- HSE 管理体系在石油企业的建立与实施
..... 武英山 徐五通(80)
- 论资产经营与技术改造 董金生 宋军祥(91)
- 对石油企业如何系统实施目标成本管理的探讨
..... 王东海 李虎山(97)
- 浅谈国企改革中法人治理结构的建立
..... 王 瑛 胡云基(107)
- 浅谈如何强化石油企业的管理创新 卢 涛 郑高强(115)
- 浅议企业财务的风险管理 吴延军 刘道信(121)

目 录

- 全方位实施配套改革 促进胜利油田产权制度改革
..... 葛广章 付改新(131)
- 关于企业人力资源能力建设的几点认识
..... 王华清 陈玉豪(136)
- 胜利油田机修行业专业化重组之路初探
..... 曲建军 祁玉录(146)
- 突出成本核心,加强企业财务管理 王胜利 王 勇(153)
- 现代企业发展规律谈 王聿新 明 光(161)
- 浅论科研机构在油田持续发展中的先导作用
..... 王 勇 董卫兵(165)
- 强化油田企业应收账款管理的若干对策
..... 褚夫志 李瑞芹(173)
- 以提高投资回报水平为目标 加快企业的产业结构调整
..... 王万江 王 瑛(177)
- 油藏经营管理模式探讨 聂士荣 解忠刚(185)
- 油藏经营管理效益评价指标体系和方法探讨
..... 孙家祥 解忠刚(193)
- 关于加强新时期企业政工队伍建设的思考
..... 陈玉豪 王华清(202)
- 注重三个转变 推行模式管理 努力提高目标成本管理水平
..... 郑高强 卢 涛(208)
- 石油企业集团经营管理模式探讨 徐 艳 徐 杰(213)
- 浅论我国证券市场的监管 徐 杰 徐 艳(219)
- 低成本策略浅析 江 胜(233)
- 知识经济与企业人力资源管理 宋军祥 董金生(236)
- 如何做好减员增效、下岗分流和再就业工作
..... 刘宝军 王东海(241)
- 论胜利油田供水成本和价格 乔志刚(249)

目 录

- 谈我国中小企业与银行的关系 杨英华 吴苗法(264)
- 进口贸易合同中常见的几个问题及对策
..... 徐五通 许晓颖(271)
- 浅论胜利油田多种经营企业的发展战略 赵红艳(278)

实行井组效益核算,强化基层成本管理

张洪庆 刘汝东

目前,我国大部分油气田已处于中、后期开发阶段,油气产量逐年递减,更多的低效区块投入开发,开发难度不断加大,工作量大幅度上升,油气开采的效益呈逐年下降的趋势。如何改进基层生产成本的核算与效益分析体系,进一步挖掘生产潜力,促进成本管理和开发管理,提高油气开发的经济效益,成为各级管理者十分关心的重要课题。我们以胜利油田^①的部分基层队开发井组效益为例,对井组核算分析方法作简要说明。

一、开发井组效益核算的提出

胜利油田的开发油区分布在山东省 8 个地市、28 个县(区)境内,地域广阔,不同区域的地质状况不一样,各油井单井产量水平悬殊,开发难度有高有低,造成各油井的开发效益差别很大。为揭示每口油井的效益情况,为管理者制定开发方案提供决策参考信息,我们从 1998 年开始在基层队推行了单井成本核算分析制度,为分析油井之间投入产出的差异,制定成本控制措施提供了依据,对提高成本管理水平起到了一定的促进作用。但在实际工作中,也存在不少问题:

一是,一个井组内的油水井存在着开发技术上的协调、制约关系,因此,某一口单井核算效益差,并不意味着这口井应该关闭,否

^① 全称为“中国石油化工股份有限公司胜利油田有限公司”,简称“胜利油田”。

则会使单井效益核算失去了立论基础。

二是,在单井费用中,直接消耗费用所占比例较少,通过分配、分摊计算的占主要部分,影响了核算数据的准确性,降低了信息的参考价值。比如,措施作业有可能影响数口油井的产量,其费用就很难分摊。

三是,单井核算计算、统计、分摊工作量较大,增加了基层管理人员的负担。

基于上述原因,经过与基层管理人员、地质、开发管理人员的认真讨论和研究,大家认为:目前基层成本管理的重点已经由治理粗放,简单的卡、压、省节约方式转变为改善工艺、精细管理控制方式,这样,介于单井与开发单元之间的开发井组,既是开发管理的基本单位,又是一个相对独立的小系统,适合作为成本管理的基础。我们在总结单井核算经验的基础上建立了开发井组效益核算与分析体系。具体来讲,就是由基层采油队(或班组)负责,以开发井组为对象,按周(与油田推行的“日清日结周分析”成本控制制度相配合)或按月归集所发生的直接和间接费用,并以此为依据分析井组的开发效益、分析不同井组间的投入产出差异,寻找差距,挖掘成本控制潜力的一种基层成本核算与分析制度。

二、开发井组成本核算的基本内容和方法

在一般情况下,开发井组成本核算的费用项目,可以按照目前中国石油化工股份有限公司(以下简称“中石化”)统一规定的成本核算项目来设置。但是,结合不同单位、不同开发区域费用支出的特点,各单位也可以自行设置。如有的地区工农关系费支出频繁、数额较大,可以单独设置项目进行反映。项目设置的总体要求是:核算项目含义明确、范围界限清楚,要使核算出来的成本数据便于对比、分析,便于发现变化,找出问题。但不论费用项目如何设置,我们都可以将总成本分为直接成本和分摊成本两大类,其中直接

成本归属明确,可以直接计入到井组成本中去;分摊成本是多个井组共同支出的费用,需要集中核算后经过一定的分配、分摊过程再计入井组成本。

以目前中石化统一规定的成本核算项目为例,结合胜利油田开发组织上的一些特点,直接成本包括直接材料、直接动力、直接工资、计提的职工福利费、折耗及摊销、井下作业费、修理费、测井试井费、运输费等项目。

分摊成本主要包括:注水注气费、油气处理费、稠油热采费、其他开采费用等。这些费用各有不同的特点,必须针对不同的费用项目确定不同的分配方法进行核算,分配办法要在一定期间内、一定范围内保持相对统一、稳定。因此分摊成本的归集与分配是开发井组效益核算的重点和难点。

1. 注水注气费的分配方法

注水注气费是指为提高采收率,多产油气,对地层进行注水、注气所发生的费用。油田的注水、注气一般是按开发单元进行的,因此在分配注水成本时,首先要归集整个开发单元的注水总成本,计算单元的注水单位成本,然后再根据注水单位成本和井组中水井的注入量计算井组的注水成本。

单元注水单位成本 = 单元注水总成本 ÷ 单元总注水量

井组注水成本 = 单元注水单位成本 × 井组注水量

2. 油气处理费的分配方法

油气处理费指原油脱水,含油污水脱油回收,以及净化天然气所发生的费用。油气处理是在联合站进行的,因此在分配油气处理成本时,首先要归集联合站的处理总成本,计算单位液量处理成本,然后再根据单位液量处理成本和井组采液量计算井组的油气处理成本。

单位液量处理成本 = 油气处理总成本 ÷ 处理总液量

井组油气处理成本 = 单位液量处理成本 × 井组采液量

3. 稠油热采费的分配方法

稠油热采费指开采稠油、高凝油采取蒸汽吞吐或其他热采方法发生的费用。在自行组织热采注汽的情况下,稠油热采费用应按照蒸汽注入量进行分摊。

单位注汽成本 = 注汽总成本 ÷ 总注汽量

井组稠油热采成本 = 单位注汽成本 × 井组注汽量

4. 其他开采费的分配方法

其他开采费指采油厂、矿为组织和管理生产所发生的各项费用,在性质上属于间接费用。为便于分析井组生产投入的差异,它在井组总成本中的比重不宜过大,因此应严格界定它的费用归集范围。其他开采费直接决定于管理机关的职能范围和规模,而这些因素与其所管理的油水井口数直接相关,因此其他开采费按一定时期内的平均开井口数进行分配是比较合理的。

单井开采费用 = 总开采费用 ÷ 平均开井口数

井组开采费用 = 单井开采费用 × 井组内平均开井口数

经过上述直接成本、分摊成本的归集分配过程,再根据相同期内的油气产量,就可以计算出井组的总成本和单位成本。其中:

井组油气单位成本 = 井组总成本 ÷ 井组油气产量

以上关于直接成本与分摊费用的分类并不是严格的,在不同单位的不同生产组织方式下,可以相互转变。如稠油热采费,如果由外部或内部施工单位采用活动锅炉直接进行某口井的注汽工作,则支付的施工费用就可以直接计入该井成本。

三、开发井组效益核算在管理决策上的应用

核算的目的在于为开发管理决策提供依据。各单位可以从不同的角度、不同的目的出发,对核算数据进行分析和应用。根据我们的应用实践,主要有以下两个方面。

1. 井组保本产量的计算与分析

计算井组保本产量,首先要确定原油销售单价、井组的固定成本和变动成本三个变量的数额。其中,原油销售单价根据年度预算单价计算;由于其他开采费在一定条件下不随产量的变动而变动,所以应视为固定成本。因此固定成本就包括其他开采费及油水井、辅助设施的折旧损耗费及摊销;除固定成本外的其他成本均作为变动成本。然后,就可以根据以下公式计算井组的保本产量:

井组单位变动成本=井组变动总成本÷井组油气产量

单位油气边际贡献=油气预算单价-井组单位变动成本

井组保本产量=井组固定成本总额÷单位油气边际贡献

将井组的保本产量与实际产量进行对比,如果实际产量低于保本产量,则为亏损井组;若实际产量与保本产量相等,则为保本井组;若实际产量高于保本产量,则为盈利井组。通过井组保本产量的计算与分析,就可以为开发经济效益的最大化提供决策依据。对盈利井组要加强动态管理,随时掌握其投入产出的变化情况,发现问题,及时解决;对保本井组,要从投入与开发方案两个方面进行专题分析,看能否将其改造为盈利井组;对亏损井组也要从投入与开发方案两个方面进行认真分析。一方面压缩支出,另一方面要分析其增加产量的潜力以及它在整个开发单元内的作用。对扭亏无望而又与开发单元内其他井组关联度小的井,要果断关停。

2. 措施增油效果的分析

为了提高油气产量,需要对油气水井实施措施作业。分析措施作业效果的好坏,对评判方案质量、强化开发管理人员绩效考核、改善工艺方案设计、降低油气生产成本具有非常重要的意义。措施增油效果的分析,主要在于明确井组的增量投入及增量产出。评判的标准在于本次措施作业是否增加了企业效益,即增量油气的单位成本(措施投入÷有效期内增加的油气产量)是否小于油气预算单价。在实际工作中,可以事先确定一个基本的利润率(计算公式

为:油气预算单价 $\div$ 增量油气的单位成本 -1),在这一利润率以上的为优质方案,应奖励有关人员,总结经验并继续发扬;利润率小于零的,要分析原因,并对有关责任人进行处罚。

如果对采油厂实行的是单位操作费用考核,按照上述的方法,可以分析井组成本与产量对整体平均单位成本的影响,以决定井组的开与关。同时,根据各单位的实际情况及工作需要,还可以进行其他方面的专题分析,提供决策参考。

四、实行开发井组效益核算应注意的几个问题

为了使效益核算数据更加准确,更具有可比性、针对性,能为管理决策提供更有用的信息。实行开发井组效益核算必须注意以下六个方面的问题。

(1) 井组核算的间接费用可以是不完全的。如某些间接管理费用可以不分摊计入井组成本,但是,一个单位内所有井组效益核算的方法必须一致,相互之间具有可比性。

(2) 开发井组效益核算的期间与会计期间可以不一致,但是,可比井组的核算期间要一致,各井组成本的核算期间必须与相同期间的井组油气产量相对应。

(3) 油气生产过程中发生的各项费用以及注水量、原油产量等,要计量准确,并做好完善的原始记录,保证资料的真实、可靠。

(4) 费用结算要及时、齐全、完整,在某项费用确实不能及时入账时,可以暂时估算入账,但必须保证其有真实的工作量和统一规定的定额依据;间接费用的分摊方法要统一、规范,以保证井组费用的及时性与准确性。

(5) 开发井组效益核算的推行并不排斥单井成本核算,在某些情况下,为了分析井组内各井间的投入产出差异,可以在井组成本的基础上再进行细分。

(6) 由于井组效益核算与分析主要由基层管理人员来完成,

这就要求核算人员具有较强的工作责任心和一定的生产管理、成本管理经验。

实行开发井组效益核算,是完善油气成本核算控制体系、强化基层成本管理的一个新课题,有一个不断探索与完善的过程。因此,各级管理者尤其是基层管理者要在实际工作中不断总结经验,不断改进与完善,使其发挥更大的作用。