

油田企业财务引领型指标体系构建与综合评价

齐俊罗（中国石油化工股份有限公司胜利油田分公司胜利采油厂，山东 东营 257061）

摘要：伴随油田体制机制的改革，二级管理单位（采油厂）经营环境发生深刻变化，创新管理模式、提升油藏经营水平成为迫切需求。在改革实践中，探索建立以财务为统领的经营指标管理体系，该体系是一种多层次指标框架，通过逐层分解财务指标，形成涵盖业务管理各个方面的全方位指标体系。该指标体系提供业绩定量评估依据，有助于提升业务管理水平。指标体系遵循归一化和逐层细化的原则，以动因归一化和三级可控性为基础。对标维度包括：历史同期比较、计划完成比较和横向单位比较。评价方法采用模糊评价法，以价值管理水平为一级评价因素，逐级设置评价因素和权重。财务引领型指标体系评价结果可量化三级经营单元（管理区等）的管理水平，有效传递生产经营压力，促进经营的有序规范，为绩效衡量和目标设定提供重要支撑。

关键词：油藏经营；指标；综合评价

聚焦价值创造，以效益开发为导向，创建了以财务引领型的指标体系^[1]，利用模糊评判方法进行管理业绩评价，有效提升经营质量。财务引领型指标体系旨在为业绩评估提供量化依据，从而提升业务管理水平，增强组织的财务绩效和竞争优势。该指标体系的实施可以有效提高组织的成本控制能力、运营效率和员工积极性。本文概述了财务引领型指标体系，探讨了其创建原则和评价方法，并介绍了其在采油厂的应用实践。通过案例分析，本文展示了财务引领型指标体系如何在提高成本控制能力和员工积极性方面发挥作用，从而促进组织绩效的提升。

1 财务引领型指标体系的管理背景与创建意义

1.1 管理背景

随着油田改革持续推进，二级管理单位（采油厂）机关职能与三级经营单元（管理区等）责任界面更加明晰，角色定位发生重大改变，三级经营单元（管理区等）的经营主体地位更加凸显，倒逼业务纵向管理范围重新划分，如何在新形势下更好发挥财务作用、提升经营水平，迫切需要管理变革与创新。通过开展评价是油藏经营科学管理、精细管理的重要抓手，二级管理单位（采油厂）各专业部门围绕自身工作，开展了大量卓有成效的探索与实践，取得了宝贵的经验。随着油田改革的日益深入，原有指标未能同步跟进，且不全面、不深入、不系统等诸多问题日益显现，难以适应现阶段管理要求，主要体现在：

1.1.1 不够系统，各自为战，价值理念体现不足

一是专业部门在自身领域建立的管理指标，因不同专业之间的技术壁垒，客观上形成了管理的自成一派，相互之间缺乏沟通，难以发挥协同作用。比如修

井成本，归属生产运行部门业务，而其真实动因则与技术管理部门负责的躺井率、地质研究部门负责的措施成功率、工艺研究部门负责的免修期等若干指标息息相关，各部门如果仅仅关注各自负责的指标数值，不去挖掘指标间的内在关联，势必难以取得本质提升。二是过去单一的管理指标难以体现效益与价值的内涵，亦即指标好未必代表效益最优，盲目追求单一指标高标准可能会造成极大的资源浪费，比如地质研究部门建立的水井分注率，如果为了达到较高水平，需要进行大量的水井作业成本投入，其最后对原油产出的贡献到底是多少、增加的产出能否覆盖投入的成本，缺乏系统的效益评价。

1.1.2 不够全面，涵盖不全，精细化程度不够

因管理基础薄弱、自动化程度不够高、技术力量不足等影响，专业部门创建的管理指标往往过于粗化，层次化弱，综合性强，不能反映末端业务成本动因，有的甚至没有建立指标。比如用电管理中，仅设置了吨油电费指标，成本动因只有原油产量，而受地理位置、油藏类型、泵型泵径、设备类型等诸多条件影响，该指标不同单位间差异分化大，若单纯以此指标考量用电系统的管控水平并据以业绩考评，势必造成考核失衡。随着自动化水平、技术能力、管理要求的提升，开展洋葱剥皮式成本动因分析，建立具有可比性、可接受的分级分层指标，据此开展管理水平与业绩考评已成为迫切需求。

1.2 指标体系的意义与作用

为契合价值管理理念，财务部门作为价值引领的发起者，以指标管理法为依托，构建财务引领型指标管理体系，为全员目标管理提供有力抓手，促进管理

方式转变。该体系以价值创造为核心,以效益为统领,层层递进,延申建立配套的管理、技术等非财务指标,最终形成相互关联、动因明确、体现价值的指标体系,主要作用有:

第一、提供业绩定量考评依据。对业务层,通过开展建标对标,对指标在不同维度进行比较,根据排名显现其工作管理水平;对管理层,通过指标的综合评判,对管理水平进行打分,定量评价其经营效果;排名情况及打分结果可为业绩考核、奖金分配提供公平合理的依据。

第二、提升专业系统管理水平。通过指标的排名公示与晾晒,让指标负责人准确定位自身管理水平在本业务系统内的位置,可以有效传递压力,激励先进者追求进步、后进者奋起追赶,促进相关责任人积极主动通过对比找准差距、分析原因、制定措施,加强相互间的沟通与学习,持续推进业务管理水平提升。

2 财务引领型指标体系的创建

2.1 指标体系的创建原则

一是“动因归一”原则。指标设置上,根据单项费用指标发生动因,将总量除权形成人均、吨油、吨液、井均、单耗等归一化单位指标,实现指标量化可比。

二是“逐层细化”原则。体系架构上,按照“分级控制、层层细化”模式,以财务指标为统领,依据基础条件、资源禀赋等因素明确成本动因,并据此细化分解指标,形成逻辑明晰、关联紧密的分层指标体系。

三是“权责对等”原则。指标定位上,对三级经营单元(管理区等)能自由支配、可管可控的业务进行建标对标,提高对标结果的可接受度,有效传递压力。

四是“分类施策”原则。建标范围上,突出考核导向,将三级经营单元按业务性质划分成4类责任中心,即管理区、专业化、科研、后辅,分别建立对应的指标体系,确保对比科学、公平、合理。

五是“多维对比”原则。对标维度上,建立同期对比、计划完成、横向对比等3个维度,通过与历史水平比、与计划比、与同级单位比,激励先进、鞭策后进^{[2]、[3]}。

2.2 指标体系的内容

按照三级经营单元业务属性与成本驱动因素,以效益指标为统领,配套建立内在联系的管理类、资源配置类等指标,形成财务引领型指标体系。总体思路

是:基于采油厂成本费用的层级结构,逐层建立指标;以费用指标为核心,配套建立内在关联的管理指标和资源配置指标;对所有指标进行归一化处理。该指标体系共包含5级101项财务和管理指标,涵盖了评价对象可控成本业务范围的各个方面。对标和追标从以下三个维度展开:历史同期进步幅度、计划完成水平差异和横向单位对比。

表1 指标体系表

一级	二级	三级	四级	五级
		吨油 折旧	-	-
	吨油固 定成本	吨油 人工	人均管井数 后辅人均办公面积 人均劳效	- - -
		……	……	……
				井均皮带消耗 井均盘根消耗 人均消防材料费 井均环保材料费 ……
吨油 成本		吨油 材料 费	吨油常材费	-
	吨油变 动成本		吨油三采药剂费 ……	- ……
		吨油 燃料 费	人均汽油费 人均柴油费	三巡车汽油单耗 指挥车汽油单耗 井均溶剂油单耗 拖拉机柴油单耗 焊机单耗 ……
		……	……	……
1项	2项	20项	36项	42项

3 财务引领型指标体系的评价方法

利用模糊综合评价法对评价主体开展价值管理水平定量评判。该方法根据模糊数学的隶属度理论,把定性评价转化为定量评价,即用模糊数学对受到多种因素制约的事物或对象做出一个总体的评价,具有结果清晰、系统性强的特点。根据指标体系的总得分,确定评价标准为:90分以上:优秀;80-90分:良好;70-80分:合格;70分以下:不合格。

3.1 评价因素体系

采用层次分析法,按照指标体系架构进行评价因素的对应设置,其中:一级评价因素为评价主体的价值管理水平,对应指标吨油完全成本。

二级评价因素为固定成本管理水平与操作成本管理水平,对应指标为吨油固定成本及吨油变动成本。

三级评价因素根据该级指标对应设置业务管理评价因素,如固定成本管理下分别设置资产管理水平(对

应吨油折旧折耗)、人力资源管理水平(对应吨油人工成本)等评价因素。

四级及五级评价因素按此方法分别设置。

3.2 评价权重设置

针对底层评价因素,按照同期对比、计划完成、横向对比等三个维度,依据管理实际及考核导向,权重分别设为0.3、0.3、0.4。针对上一级评价因素,若为财务类指标,权重原则上设置为其预算占比值;若为管理类或技术类指标,成立业财融合专家小组,通过论证分配权重。

3.3 评分步骤

首先对底层因素按照三个维度进行打分,采用排名赋分法,实行百分制,分别对指标完成值、指标同比进步幅度、指标计划执行率进行排名,根据排名依次赋分:100、90、80……,根据三维度权重得出底层因素分数。

其次计算上层因素分数,依据底层评价因素权重(预算占比或专家小组分配),加权得出上层评价因素分数。

依次类推,逐级汇总,加权得出价值管理水平分数^{[4]、[5]}。

4 财务引领型指标体系的实践应用

4.1 应用实践

针对采油厂管理区,根据建标范围建立了指标体系。通过统计与计算得出各指标去年及本年完成情况,进行同期进步幅度、横向水平对标及计划执行差异等三维度排名,依据排名分数及权重得出指标的加权分,按照预算占比等权重加权得出上层层评价因素分值,依次类推,逐级汇总,得出评价期管理区总得分。

表2 管理区价值管理评价结果

单位	得分	评价结果
一区	84.33	良好
二区	86.75	良好
三区	88.46	良好
四区	91.05	优秀
五区	88.94	良好
六区	82.41	良好
七区	77.98	合格

4.2 应用效果

一是开展经济责任考评。按照得分排名,依据经济责任承包制及绩效考核激励办法,兑现受托管理层绩效。其中七区得分最低,其评价结果为合格,绩效最低,有效传递了压力,通过经济杠杆撬动该区管理

层在未来经济活动中,要强化经营管理、找准目标方向、努力提升业绩。

二是溯源分析明确改进措施。指标得分与排名情况代表了该指标的管理水平,低分指标就是短板弱项,要予以重点关注,加强业务分析并制定措施予以改进。以七区为例,其吨油变动成本得分低,继续逐层剖析,最终找出其吨油油井措施作业费得分低,从三维度对标排名看,主要是同比排名靠后,表明本年油井措施作业效果差,从措施类型看,补孔改层类作业同比有效率降低大,明确下步工作方向是:把责任落实到地质研究部门,加强油藏动态分析,摸清剩余油分布,提高补孔改层成功率,提升油井措施作业效果。

5 结论与认识

①财务引领型指标体系是企业绩效衡量和目标设定的重要工具。该体系以财务指标为核心,通过逐级分解,构建了相互关联、动因明确、体现价值的指标体系。②财务引领型指标体系将财务指标逐级分解,延伸至业务管理的末端指标,全面涵盖了采油厂的业务管理范围。该体系是对全员成本节点目标化管理方法的扩充和系统化改造,反映了经营单位业务管理的整体情况。③财务引领型指标体系不仅为业绩定量评估提供依据,而且有效提升业务管理水平,推动企业持续发展。④财务引领型指标体系的评价结果可量化管理水平,为对标考核和绩效评价提供依据。它有效传递生产经营压力,提升采油经营单位的管理水平,促进经营的有序规范,为企业绩效衡量和目标设定提供了重要支撑。

参考文献:

- [1] 黄飞,宋璇坤,周晖,等.基于效果与基础互动的电网智能化水平综合评价指标体系研究[J].电力系统保护与控制,2016,44(11):7.
- [2] 李恒杰,程澄,张楠,等.精细化经营管控指标体系研究与实践[J].航天工业管理,2023,(10):5-10.
- [3] 张春光.从战略高度落实“一利五率”经营指标体系[J].施工企业管理,2023,(06):50-53.
- [4] 殷俊明,王平心.基于平衡计分卡的企业战略业绩模糊综合评价[J].科技管理研究,2005,(03):70-72.
- [5] 邵春燕.基于模糊综合评判法的企业内部财务控制评价[J].统计与决策,2008,(21):181-182.

作者简介:

齐俊罗(1984-),男,硕士,中级工程师、会计师,研究方向:油田管理会计、成本经营、效益评价等方面。