

石油公司钻完井项目全面预算管理面临的问题 及解决策略研究

许晓茵（中海石油深圳分公司，广东 深圳 518000）

摘要：石油作为当今世界的主要能源之一，已成为各国经济发展不可或缺的重要资源。因此，加强对石油资源的开发利用，以满足国家对石油的需求，是促进我国经济发展和解决能源供求矛盾的必然选择。石油工程建设项目的管理工作比一般工程建设项目的管理工作更加困难，对管理者的专业能力提出了更加严格的要求。因此，考虑到石油工程建设项目管理的重要性，为确保相关企业经济效益，加速建设项目的进度，有必要对全面预算管理在石油工程建设项目中的应用进行深入的研究和分析，以提高石油工程建设项目的整体效益。

关键词：石油公司；钻完井项目；全面预算管理；问题；解决策略

石油是世界上最主要的能源，也是每一个国家经济发展不可缺少的资源。因此，大力开发和利用石油资源，满足国家能源需求，推动经济发展，解决能源供需矛盾，已成为当务之急。石油工程施工项目管理难度较大，对管理人员的专业素质要求较高。因此，为了保证施工企业的经济效益，加快施工项目的进度，提高施工企业的综合效益，有必要对施工项目实施全面预算管理进行深入研究与分析。

1 石油公司钻完井项目全面预算管理面临的问题

1.1 预算编制缺乏科学性和系统性

1.1.1 编制预算的依据不明确

编制钻井项目预算的第一步就是要确定预算的标准，而钻井工程公司在钻井项目的实施过程中尚未建立起一套完整、全面的钻井项目预算编制标准。部分职能部门预算数据缺乏科学性和系统性，预算编制标准和结构不合理；

1.1.2 预算编制缺乏系统性

目前，大多数钻井、完井项目预算编制的基本思想仍停留在增量、减量的基础上，只注重形式上的追求，而不注重方法上的突破和创新，零基预算理念的推行存在着认识上的障碍。在预算编制中，相关人员往往只关注预算的量化指标，而忽视了指标的合理性和项目的效益。

1.1.3 编制预算和实施项目间缺乏联系

目前，钻完井工程公司一般由具有编制预算资格的公司预算员和财务人员进行预算编制，这些人员对工程实际业务和与工程业务相关的各项开支并不十分了解，对工程施工中的各种管理费用开支也缺乏系统

的概念。如果项目经理、工程技术人员不能直接参与到预算编制过程中，将导致编制的预算不具有足够的可行性，从而影响到钻井工程后期的预算实施，以及钻井工程的全面预算管理。

1.2 项目预算缺乏完善的执行标准与考核机制

在工程项目的全过程预算管理中，需要加强各部门之间的沟通和协调。先进的管理方法和管理经验的应用要取得成效，就必须借助具体的组织形式。但目前钻井工程公司在项目管理工作中存在着预算管理部门与项目经理部工作脱节、相互独立、缺少沟通渠道等问题，导致公司总部和各项目经理部的预算编制各自为政、差异较大，预算实施环节缺少沟通，影响预算的实施效果和全面预算管理水平。

另外，缺乏完善的项目评价体系。全面预算管理在钻井、完井项目实施过程中缺乏有效的评价和激励机制，其评价功能未得到充分发挥；现有考核方法侧重于预算成本的节约，管理者将全面预算管理的实施简单地理解为对成本的控制。以此为指导，制定了钻井、完井项目成本控制的奖惩措施。但是，该方法极易导致项目公司内部各部门为获得奖金而过度削减成本，造成投资不足，从而影响项目的质量，与实施全过程预算管理的目的背道而驰。

2 石油公司钻完井项目全面预算管理策略

2.1 完善信息共享机制

要想切实提升企业的运营效率和决策质量，可建立一个统一的成本信息共享平台，打破各部门之间的信息壁垒，消除“信息孤岛”现象。通过集中管理和共享数据，各部门可以实时获取所需的成本信息，从

而避免重复工作和信息不对称的问题。

具体来说,该平台将整合各部门的成本数据,包括采购、生产、销售等各个环节的信息。通过标准化的数据格式和统一的数据接口,实现数据的无缝对接和高效传输,使得各部门可以随时随地访问和查询所需的成本数据,大大提高了数据的透明度和可追溯性。

此外,统一的成本信息共享平台还可配备先进的数据分析工具,帮助企业进行深度的数据挖掘和分析。通过对大量历史数据的分析,企业可以发现成本控制的关键因素,制定更科学的成本管理策略。同时,实时的数据监控和预警机制也能帮助企业及时发现和解决成本问题,避免不必要的损失。

2.2 建立动态化的管理思想

传统的项目管理模式是业务管理、财务管理、人员管理、质量管理等模块化的管理模式,各模块之间的管理不能很好的协调,甚至存在着矛盾,往往只是“各管各的”,只解决了问题的表面,没有解决问题的根本。而预算管理体系的结构和行为都是动态化的,其功能和行为特征取决于预算管理体系的整体动态结构,即预算管理系统的完整性、匹配性和协同性,如果预算管理系统的整体动态结构良好,那么其整体就比各部分的总和更大。因此,在钻井工程项目全过程预算管理的设计中,应根据钻井工程项目各系统间相互关联、相互制约的特性,坚持由静态向动态转变的基本思路。

2.3 引入现代化管理工具

运用SAP等ERP系统对企业进行全面预算管理,将极大地提高企业信息化程度,使预算的编制、实施、调整、考核等环节实现自动化、智能化,使预算的编制、执行、调整、考核工作更加高效、准确,使企业的各项经营活动更好地符合预算的目标。同时,该系统可以对预算的执行情况进行实时监测,及时发现预算执行中出现的偏差,并作出相应的调整,从而保证预算的目标得以实现。同时,预算管理的自动化、智能化也将大大降低人工操作的误差,使预算数据更加准确、可靠,从而为企业的经营管理决策提供强有力的支持。

2.4 加强成本控制和风险管理

通过管理的精细化和技术的不断创新,实现了各类资源的合理配置,有效减少了资源的浪费,这不仅促进了更有效的生产,而且保证了资源的有效运用。同时建立健全风险预警体系,对可能出现的风险进行早期识别和处理,为钻井项目的顺利进行提供保证。

2.5 建立预算执行责任制度

钻井工程预算编制岗位应按照公司预算责任制的

要求,在工程中细化各个环节的工作内容,并根据工程建设的实际情况,建立科学合理的考评和奖励机制。预算实施中,应注意对每月的预算实施情况进行分析,并对每月的预算实施进行有效的控制与落实,以确保各项预算目标的实现。

2.6 建立预算管理审计制度

钻井作业部门将预算编制岗位设立为预算定期自我检查单元,根据预算自我检查的结果,建立预算定期反馈给项目经理的制度。检查中如有问题,要以书面形式及时反馈给有关业务部门,并对有关业务部门目前的预算执行状况、实际经营数据和预算数据之间的差距等,要求有关业务部门结合经营实际做出合理的解释。对各业务部门提出的差异成因进行分析,确保预算执行资料的真实性和准确性。同时,公司主管部门应根据财务资料,对工程实施过程中的预算实施情况进行审核,针对发现的问题,应立即向工程负责人反映,并采取相应的措施,保证工程如期完工。

2.7 建立项目预算调整制度

项目预算就是在项目启动之初,根据项目启动时预计的外部条件和内在条件,为使其能够按照预定的进度顺利完成而制定的执行方案。项目预算在执行中必然会出现不同程度的变更,若对此类变更熟视无睹,不及时作出相应的调整,就会出现预算越做越多,目标却越做越远的窘境。因此,要采用动态调整的预算管理方式。即:建立财政预算调整制度。预算变更的方式一般有两种,一是按计划周期变更,二是按项目实施情况进行变更,二者均需经过严格的审核程序。预算调整的目的在于保证整体的预算目标得以实现,但不能因此削弱整体的预算管理力度。预算编制岗位应每月依据财务的月度结算资料,对预算实施状况进行分析,发现差异,要及时报告给项目经理。项目经理要依据上报的与预算不符的具体数据情况,带领各部门开展有针对性的分析工作,并及时的采取相应的对策,以保证整体的项目预算指标能够如期完成。

2.8 建立预算控制反馈制度

预算控制不仅要保证项目按照预算的要求实施,而且要对实施中出现的偏差进行分析和反馈,帮助有关部门及时调整工作程序和方法,进而保证项目按照预算的要求实施。预算反馈主要有预算实施情况反馈报告、预算会议等形式。根据一般会计每月进行会计处理的做法,也可以每月一次,由各业务部门定期上传预算执行情况的反馈报告。反馈报表应当包括:当月实际经营数据、与预算的差异情况、差异产生的原

因、采取的具体对策等基本内容。项目经理每6个月至少召开1~2次基于预算的分析会议,将预算业绩分析报告传达到各个业务单元,对预算业绩中的优秀经验和方法进行总结,对失败教训进行反思,对管理中的不足之处进行整改,对业绩优秀的业务单元进行阶段性的通报和表扬,为下一个阶段的业绩提高发挥积极的推动作用。

2.9 钻井项目预算管理绩效的评价

2.9.1 坚持即时考评和综合考评并行

石油钻井项目预算管理实施中的预算考核和评价,应加强即时评价和综合考评结合的模式的应用。即时评价是在项目实施过程中的现场评价,便于对预算绩效与预算目标之间的差异予以及时核实和解决,有助于提高各条款执行预算的积极性,促进预算目的的实现。即时评价注重及时发现、及时评价,是一种动态评价。综合考评是指在预算结束时对各单位的预算执行情况进行综合分析和评价,考核目标为项目相关各单位的责任层级,考核的主要内容成本、收益、资金回收等经济指标,属于事后考评。为确保全面预算管理机制的有效运行,即时评价和综合考评互为补充,相互促进。即时评价是对预算实施过程的一种控制方式,而综合考评则是对实施效果的一种总结评价,二者共同起到对预算实施系统化控制的作用。

2.9.2 坚持业务考核与绩效考核相结合

在钻井工程项目的预算管理执行中,绩效评估必须遵循业务考核与绩效考核相结合的基本原则。业务考核依据业务流程制定,旨在实现项目内部各相关部门间的相互评价,由于缺乏数据量化,该考核方式具有一定的主观性;而绩效考核则侧重于对预算绩效指标的评估,此类指标能够将项目预算转化为可量化的数据形式,使得绩效考核过程更为客观和公正。在项目部门的考核评价过程中,业务考核通常被赋予20%的权重,而绩效考核则被赋予80%的权重。该考核管理机制旨在综合评估部门的业务协作能力与业务绩效,通过权重的合理分配,确保考评体系的客观性和公正性。

3 石油钻井项目预算管理的控制

3.1 工程材料费用的控制

项目建设中的材料成本的控制,主要是指对材料数量差异和材料价格差异的控制。工程材料的成本控制,应依据材料的使用情况,采取相应的成本控制措施。如混凝土、钢材等主要工程材料用量的控制,应根据工程图纸的规定以及工程实际情况,同时综合以

往工程资料,提出合理的消耗因子,实行定额控制。对于施工支架、施工模板的差异量控制,应根据施工组织的设计,由技术部门进行合理配置,尽量在设计上做到不重复使用;增加脚手架、模板的使用周期,并按合理的损耗率相乘,计算出总成本,与承包人签订合同,节省有奖励,超支有责任。在成本管理中,可采取的方法有:①在施工过程中,实行材料招投标,通过供货商之间的竞争,降低采购材料的价格;②就近取材,通过减少运输成本达到降低材料整体价格的目的;③合理选择材料的进库量,及时购进材料,降低物料的库存费用。

3.2 项目机械设备费用控制

在钻井工程中,需要广泛使用到各类重型机械装备,此类设备通常需要通过租赁方式获取,其成本也相对较高。为了确保经济效益最大化,必须对重型机械装备的使用进行周密规划,并实施统一调度,确保在租赁期限内严格按照既定计划完成工程任务,避免因材料或人员配置不当导致的设备租赁资源浪费。施工部门需依据施工计划,及时向材料设备部门提交机械设备使用计划。材料设备部门应与技术部门的工程人员保持密切沟通,制定详尽的到货计划及机械设备使用方案,以实现大型机械设备的集中调配,从而降低设备调遣成本。在设备使用期间,材料设备部门应同步进行现场维护保养工作,以减少系统设备的修理费用,并防止设备闲置。此外,材料设备部门需确保现场机械设备的高效利用,并强化租赁计划管理,有效利用闲置机械资源,从多角度降低机械使用成本。

4 结语

预算管理在提升石油钻完井项目整体管理水平方面扮演着至关重要的角色。因此,作为项目实施企业的管理者,必须从经济效益和社会效益两个维度出发,增强对预算管理工作的重视,积极采纳现代管理理念以提高成本控制能力,有效促进我国石油行业的可持续性发展。

参考文献:

- [1] 贾印霜.石油钻探工程成本控制分析[J].西部探矿工程,2023,35(8):177-179+183.
- [2] 胡洁.浅析海洋石油钻完井项目管理中的成本管理[J].中国石油和化工标准与质量,2023,43(05):55-57.
- [3] 李伟,隋成龙,许迪,等.基于组织扁平化的钻完井项目信息管理研究[J].化工设计通讯,2022,48(01):8-10+13.