

天然气销售企业全产业链财务管理的提质增效路径探索

韩 丹 (中石油昆仑燃气有限公司吉林分公司, 吉林 长春 130000)

摘要: 天然气销售企业是典型的资本密集型、产业链条长、风险高度集中的行业, 企业财务管理水平的好坏直接影响到企业的整体竞争水平和可持续发展能力。目前, 天然气销售企业全产业链财务管理工作存在着信息断层、成本控制粗放、风险预判迟缓等问题, 严重影响了企业的经营效率以及战略实施的效果。本文从全产业链的角度出发, 对天然气销售企业的财务管理协同管控的内在需求和时代背景进行了系统的梳理, 并且对目前天然气销售企业财务管理存在的主要问题进行了分析, 提出了打造一体化财务管控平台的具体路径。

关键词: 天然气销售企业; 全产业链; 财务管理; 提质增效; 风险防控

中图分类号: F426.22 **文献标识码:** A **文章编号:** 1674-5167 (2026) 012-0031-03

Exploration on the Path to Improve Quality and Efficiency of Full Industry Chain Financial Management in Natural Gas Sales Enterprises

Han Dan (PetroChina Kunlun Gas Co., Ltd. Jilin Branch, Changchun Jilin 130000, China)

Abstract: Natural gas sales enterprises operate in a capital-intensive industry with long supply chains and high risk concentration. The quality of financial management directly impacts corporate competitiveness and sustainable development. Current financial management across the entire supply chain faces challenges including information gaps, inefficient cost control, and delayed risk assessment, which significantly hinder operational efficiency and strategic execution. This paper systematically examines the intrinsic demands and contemporary context for collaborative financial management in natural gas sales enterprises from a full-industry-chain perspective. It analyzes key financial management issues and proposes concrete pathways to establish an integrated financial control platform.

Keywords: natural gas sales enterprises; full industrial chain; financial management; quality improvement and efficiency enhancement; risk prevention and control

天然气行业是我国能源结构调整的主要支柱产业, 它包含气源采购、管网输送、城市燃气供应和终端服务等一系列环节, 链条长、投资多、价格易波动。

由于市场竞争日趋激烈、行业监管越来越严格, 天然气销售企业财务管理也从原来的单个核算职能变为整个产业链的全面支撑。但由于历史体制的限制以及信息化建设的滞后, 目前大多数天然气销售企业的财务管理仍处于分散化、碎片化的状态之中, 并不能达到各个部门之间协调决策、资源调配的目的。

在这种情况下, 对于天然气销售企业全产业链财务管理提质增效的途径进行研究, 既是对企业内部治理的需求, 也是推动天然气行业向高质量发展、转型升级的要求。

1 天然气销售企业全产业链财务管理的现实意义

1.1 强化全产业链协同管控的内在需求

天然气销售企业涉及气源采购、管网运行、终端销售等诸多业务板块, 各业务板块的资金流、物资流、信息流相互交织在一起, 实际上要求财务管理具备跨链条整合与协同的能力。但传统的财务管理模式是以单个主体为核算单位的, 不能很好地体现出上下游之间的资源调配、成本传递关系。建立全产业链的财务管理体系可以打通各个环节之间的财务数据通道, 使

资金得到统一调配、成本得到统一核算、绩效得到统一评定, 在战略上形成协同控制的合力。这一个过程既可冲破内部的信息隔绝状况, 又能改善企业的总体资源效能安排, 给管理者给予更为完备、精确的决策支撑, 这也正是天然气销售型企业加强内部治理、增强市场竞争力的一种必然趋向。

1.2 推动企业降本增效与价值创造的战略导向

由于气源采购价格的波动, 管网运维费也一直在上升, 在这样的经营环境下, 天然气销售企业的利润空间变得很小, 降本增效成为了企业价值管理的重要问题。全产业链财务管理是对各个环节的成本进行系统汇总、动态分析, 找出成本冗余点, 使资源向价值高的地方集中配置的过程。同时财务管理职能也向前端延伸, 在气源采购决策、输配调度计划和终端销售定价等各方面都能发挥出作用, 从而实现对整个价值创造链条的财务赋能。该种模式的改变有利于天然气销售企业从被动核算转变为积极创造价值, 进而持续改进全产业链整体盈利水平和投资回报情况。

1.3 助力天然气行业高质量发展的时代要求

目前我国天然气行业正处在一个由传统管制型向市场化、由粗放型向集约型转变的关键时期, 国家及有关监管机构对于企业信息披露水平的要求也越来越

高，对企业安全生产成本核算和合规经营情况也提出了更高的要求。全产业链财务管理把管网安全投入、碳排放成本、合规运营支出等各个方面纳入其中，给企业绿色低碳转型提供可靠的资金量化的支持。另外依靠数字化手段推进财务管理的升级，也属于响应国家“数字经济”战略举措的一种方式。质量好的财务管理体系能够提升企业市场声誉、资本市场的吸引力，并且为企业的可持续发展奠定基础。

2 天然气销售企业全产业链财务管理的问题

2.1 产业链各环节财务信息割裂、协同不足

天然气销售企业产业链条长、业务板块多，气源采购、管网输配、终端销售等各个部分依靠各自不同的财务核算系统来运转，造成财务数据在纵向传递和横向共享上存在着严重的阻碍。上游气源采购、中游管网运营和下游终端销售之间的财务数据不能实现实时的连接，从而导致资金流向不清、成本核算标准不统一等问题。管理层在做出战略决策时，一般只能获得分散、缓慢的局部财务信息，无法对全产业链整体财务状况有一个全面的认识。这样一种信息割裂的状态不但会削弱财务管理工作对业务运作的支持作用，还会阻碍企业对市场变化作出及时反应的能力，造成各部门之间不能有效配合，进而影响到整个企业战略的实施效果。

2.2 成本管控体系不健全、精细化程度较低

天然气销售企业经营过程繁杂，成本项目涉及气源采购成本、管网输送费用、计量仪器维修费、客户关系维护费和安全生产投入等众多内容，所以对成本控制的要求也较高。但是目前大部分天然气销售企业仍存在着粗放型的成本核算方式，没有对各个环节的成本动因进行细致的研究并加以动态监测。成本数据归集标准不统一、分摊方法不合理造成成本信息失真，不能真实的反映各个方面的经营效益。预算管理与实际执行之间存在较大差异，事中控制、事后分析的能力不足，不能很好地为管理层提供准确的成本改进决策依据，造成资源的浪费以及效益的损失问题长期存在。

2.3 财务风险识别与预警机制不完善

天然气销售行业由于气源价格大幅波动、汇率变动、安全监管政策趋严和市场需求季节性波动等众多外部风险影响，对财务风险管理的要求很高。但是目前许多企业的财务风险管理还比较被动，缺少系统的风险识别体系以及量化评价方法，大部分都是用事后分析的方式来解决存在的问题，并没有从源头上进行预防。

缺少完善的预警指标体系，预警阈值的确定缺乏

科学依据，导致风险信号不能被及时发现、传递。各个业务板块之间缺少风险信息共享机制，无法建立起全产业链的总体风险监测与管理体系，在外部环境发生较大变化的时候，企业很难在第一时间采取有效的风险应对措施，进而引发经营不稳定的状况。

3 天然气销售企业全产业链财务管理提质增效的路径

3.1 构建一体化财务管控平台，提升信息整合能力

对天然气销售企业产业链各个环节财务信息割裂、数据共享难问题，创建起覆盖全产业链的财务管控一体化平台是提高企业财务管理效率的重要途径。一体化财务管控平台核心就是打破气源采购、管网运行、终端销售各个业务单元之间数据壁垒，采用统一的数据标准、核算口径、接口规范等方式将资金流、业务流、信息流等要素实时汇聚在一起，并且动态地展示出来。从平台建设的角度来讲，要以企业资源计划系统为基本框架，把生产调度管理、供应链管理、客户销售管理等主要业务系统的财务相关数据融合在一起，构建起覆盖全部链条的财务数据中台。通过数据中台统一管理来保证各个环节的财务数据准确、一致、及时地呈现在管理层面前。

就功能而言，平台应具备资金集中管理、跨主体合并核算、绩效多维分析以及报表自动生成等主要功能，从而达到管理层对整个产业链财务状况实施穿透式控制的目的。根据数据应用角度而言，采用大数据分析、智能报表等手段对各个环节的财务重要指标实施监测，可对未来的走向作出正确的预估，给企业高层管理人员赋予及时且精确的财务支撑。一体化平台建立以后可以实现财务运作流程的标准化，减少因人为操作失误造成的问题，从而提高内部控制程序的执行力度。

创建一体化财务管控平台可以彻底消除信息孤岛现象，大幅度提高财务管理对全产业链运作的穿透力和协作支持能力，给企业战略目标的实现提供可靠的信息基础。一体化财务管控平台还要具备跨主体、跨区域的数据汇聚能力，对于拥有多个供气区域或者子公司的大型天然气销售企业而言，平台要支持多组织架构下的分层授权管理以及数据权限控制，使得各个层次的管理者能够在自己所拥有的权限范围内获取所需信息。

3.2 推行全链条精细化成本管理，夯实降本增效基础

成本管理属于天然气销售企业财务管理的重要组成部分，推行全链条精细化的成本控制模式，是解决成本管控粗放、效益流失问题的主要方式。精细化成本管理本质上就是对各个产业链环节的成本构成进行

系统拆解并加以剖析,进而寻找到降低成本的机会点,从而让成本管控由事后核算变为事前筹划、事中把控。从成本核算体系建设的角度出发,在天然气销售企业的经营活动中根据业务流程建立包含全产业链的统一成本体系,确定气源采购、管网输配、终端销售等各个环节的成本归集范围和分摊方法及核算标准,保证成本数据真实可靠并可比。

在此基础上,运用作业成本法对复杂的运营流程中各个作业环节的成本动因进行细致的追踪,找到各个环节的资源消耗规律,为成本优化决策提供科学依据。从预算管理到执行控制来说,实行全面预算管理制度把成本目标分摊给各业务部门、责任中心并创建起预算执行即时监控体系。对于预算偏差实施动态预警,并且进行原因分析的工作,保证成本控制措施在偏差不断扩大的时候及时介入。

另外还需要将成本管理同绩效考核相结合,在各个层次的管理人员绩效考评中引入成本控制指标,以此产生全方位降低成本的动力。从供应链成本优化的角度来说,同上游的气源供应商建立战略合作伙伴关系,采用集中采购、框架协议采购的方式降低气源采购费用和库存占比较高的问题。在运行过程中对管网输配损耗、计量设备能耗和管道维护效率等重要的成本因素开展系统性改善工作,从而降低无谓的成本支出,并且使整个产业价值链的成本结构发生根本性改变并且持续提高。企业还要定期进行成本对标分析,将自身各个方面的成本水平与行业内标杆企业的成本水平进行横向对比,发现差异和薄弱环节,制定出相应的成本改进措施。

3.3 建立全产业链财务风险防控体系,保障稳健运营

天然气销售企业的财务风险有诸多特性,并且具备传递性和被放大化的特征,在整个产业链条里构建起完整的财务风险治理体系,这成了企业达成长久发展的关键制度性安排。全产业链财务风险防控体系的建立要从风险识别、风险评价、风险预警和风险应对四个方面进行全方位的建设,形成一个闭环式的管理体系。根据天然气销售行业的风险特征,对全产业链各环节所面临的主要财务风险进行系统梳理,主要包含气源价格波动风险、汇率与利率风险、流动性风险、应收账款信用风险和合规风险等各方面,并构建起完整链条式的风险清单及风险地图。

在风险识别时要考虑上下游环节之间存在着风险传递的路径,不能使局部的风险传播到整个链条上。从风险评价角度而言,用定量加定性的办法来展开对于各类风险出现的概率及其所造成的后果进行量化的工作。创建风险敞口测算模型,借助情景分析以及压

力测试的办法来剖析气源价格变动,季节性需求波峰这些市场风险,在极端状况下企业财务可承受能力的评判,从而为风险应对策略的制订赋予数据支撑。从风险预警角度出发,构建起涵盖全产业链的财务风险预警指标体系,科学地确定出各个风险指标的预警界限,利用一体化财务管控平台对风险指标进行实时监测并发出警报。

当关键指标达到预警阈值的时候,系统就会立刻发出预警信号,并告知相关的责任人去处理风险。根据不同的财务风险类型来采取相应的风险应对措施。对于气源价格风险,可采取长期协议锁价、多气源分散采购等手段来实现对冲管理;就流动性风险而言,应改善资金结构,创建备用信贷额度,保证关键时刻的资金安全;就合规风险而言,需加强财务内控制度的创建及人员的合规培训,筑牢风险防控的制度防线。通过以上系统的方法来提高天然气销售企业全产业链财务风险的防范能力以及应对韧性。

4 结语

天然气销售企业全产业链财务管理提质增效,是涵盖管理理念、组织架构、技术手段、制度建设等诸多方面的一系列工程。本文从强化协同管控需求、降本增效需求、高质量发展需求三个方面论述了提高全产业链财务管理水平的必要性,对信息割裂、成本控制粗放、风险预警缺失这三个主要问题进行分析,并给出创建一体化财务管控平台、推进精细化成本管理、搭建起全方位风险防范体系三条具体措施。随着数字技术的不断发展和行业变革的持续进行,天然气销售企业需要进一步加大财务创新投入力度,把财务管理由原来的基本支撑性服务变成具有战略引领作用的服务,为企业的高质量、可持续发展提供强大的财务支持。

参考文献:

- [1] 史燕丽,王霜霜,蒋如意,等.基于全产业链整合的企业并购财务效应分析--以新奥股份并购新奥能源为例[J].财务管理研究,2024,(9):29-36.
- [2] 丁琳.财务管理助力企业提质增效的有效路径[J].纳税,2025(25):100-102.
- [3] 李佳遥.大数据开启天然气企业财务预算风险“透视眼”[J].中国商界,2025,(8):208-209.
- [4] 聂惠琴.天然气企业财务风险管理的现状审视与改进策略[J].中文科技期刊数据库(全文版)经济管理,2024(2):61-64.
- [5] 亓国城.天然气企业财务管理信息化系统建设研究[J].消费与品牌传播,2025,(17):0187-0190.