

油价波动背景下国企全面预算管理优化路径研究

王菁

中国石油吐哈油田分公司, 新疆 哈密 839000

[摘要]石油的价格受地缘政治、国际资本流动等相关因素的影响主要呈现出幅度较大、高频波动的特征,对国企的收入、成本等核心预算指标产生很大的冲击。本篇文章剖析油价波动背景下国企全面预算管理面临的现实困境,提出针对性的优化路径,并构建完善的保障体系,提升全面预算管理效能,促进国企实现高质量发展,以供参考。

[关键词]油价波动;国有企业;全面预算管理;优化路径;风险防控

DOI: 10.33142/mem.v7i1.19127

中图分类号: F426

文献标识码: A

Research on the Optimization Path of Comprehensive Budget Management for State-owned Enterprises under the Background of Oil Price Fluctuations

WANG Jing

PetroChina Tuha Oilfield Branch, Hami, Xinjiang, 839000, China

Abstract: The price of oil is mainly influenced by factors such as geopolitics and international capital flows, exhibiting significant and high-frequency fluctuations, which have a great impact on core budget indicators such as revenue and costs of state-owned enterprises. This article analyzes the practical difficulties faced by state-owned enterprises in comprehensive budget management under the background of oil price fluctuations, proposes targeted optimization paths, and constructs a sound guarantee system to enhance the efficiency of comprehensive budget management and promote high-quality development of state-owned enterprises for reference.

Keywords: oil price fluctuations; state-owned enterprises; comprehensive budget management; optimization path; risk prevention and control

引言

石油的价格波动对全球能源市场格局、石油产业链上下游企业的经营发展有着很大的影响。近年来,全球地缘政治冲突加剧、能源转型加速推进、国际资本投机行为频发,导致国际原油的价格呈现出“暴涨暴跌”的态势。国有企业作为我国能源安全的核心保障力量,其经营效益与油价波动高度关联。但是,目前我国部分国企的全面预算管理缺乏对外部市场波动的动态适配能力,呈现出风险防控机制不完善、实际经营与预算编制脱节等相关问题,对国有资产的保值增值造成严重的影响。鉴于此,为了更好地应对油价波动带来的经营压力,研究油价波动背景下国企全面预算管理的优化路径对于增强企业应对油价波动的抗风险能力、实现国有资产保值增值具有实践意义。

1 油价波动的核心特征与传导机制

结合近年来国际原油价格受地缘政治、供需关系、政策调整等多重因素影响,呈现出波动性强的特征,通过产业链传导至炼化、交通运输等相关行业,形成跨行业的波动效应,给企业经营决策带来挑战。油价变化对于国有企业的影响有两条传导链条,其一,当油价上升时,对采油企业的销售业绩产生正向作用,而炼化企业则面临生产原料涨价的压力;当油价下降时,则对采油企业造成负面影响,而炼化企业则能享受到生产原料降价带来的利好,但是整个产业链利润可能会因为需求量下降而降低。其二,油价波动通过

影响宏观经济环境、行业竞争格局等,间接影响国企的投资决策、融资成本等,进而对预算管理产生深层次影响。

2 油价波动背景下国企全面预算管理的现实困境

部分国企对油价波动风险认识不足,预算控制未嵌入有效防控机制,对收入、成本、投资等风险缺乏针对性管控。如未建预警机制和应对预案,油价大幅波动时被动应对。且预算控制聚焦成本,忽视收入与投资风险管控。部分国企全面预算管理停留在“年度经营导向”,预算编制基于历史数据简单推演、被动汇总,未与企业长期战略等深度融合,油价波动下预算目标与长期发展方向不一致,且编制方法单一,依赖传统模式,缺乏动态适配性,无法根据油价波动调整预算假设,与实际经营脱节。缺乏专业的油价预判团队与完善的预判机制,导致预算目标过高或过低,无法发挥预算的管控作用。部分国企“重编制、轻执行”,执行中管控机制缺失,部门间预算挪用、超支频发。油价波动时,未及时调整经营行为。部分国企预算管理信息化水平低,财务与业务数据未有效整合,更新不及时、口径不统一,预算控制难基于精准数据开展,决策缺乏科学性,部门间预算执行情况也难对比分析以识别薄弱环节。预算执行监控多由财务部门负责,其他部门与员工重视不足,缺乏全员参与意识,对预算各环节主动性与积极性差,预算目标难落实。财务仅关注数据,难掌握业务实况,无法识别偏差根源,导致偏差扩大。多数国企预算

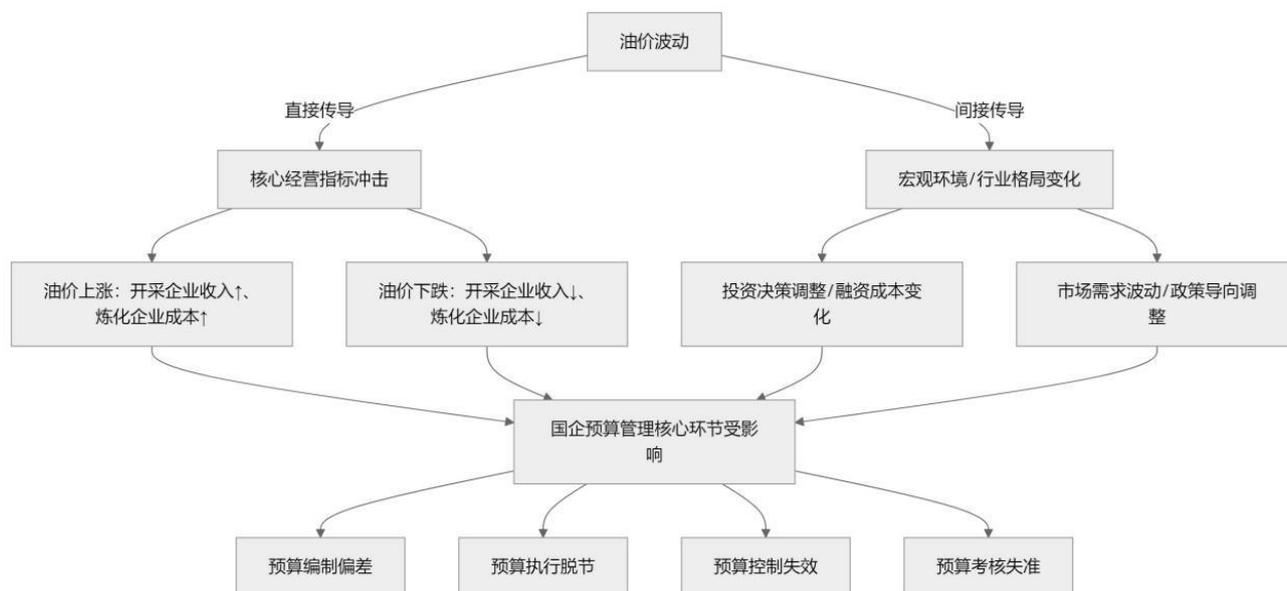


图1 油价波动对国企的双重传导机制图

管理人员专业能力欠佳、结构不合理，部分仅掌握基础财务核算知识，缺油价波动分析、战略思维与风险管理能力，难应对复杂需求。缺乏完善动态调整机制，流程繁琐、审批周期长，难及时依油价变化调整预算。且调整随意、频繁，缺乏科学依据，多聚焦短期指标，对长期战略布局调整不足，影响可持续发展。

3 油价波动背景下国企全面预算管理的优化路径

3.1 优化预算编制：强化战略导向，提升适配性与科学性

坚持以企业的长远战略和保障国家能源安全为目标，把战略目标分解成年度的预算目标，并保证预算编制与战略实施同频同步；同时，在油价变化的情况下，进行预算编制时应考虑到油价的变化会对企业战略的实现带来什么样的影响，要考虑好企业的短期经营和发展，比如油价涨起来的时候，如何做好开采、销售方面的预算。同时增加新能源转型、研发等长期战略方面的预算投放；在油价下行的情况下，优化费用预算，减少低效开支，优先保证主业及战略项目预算。建立“战略-预算-绩效”的联动机制，将战略目标融入预算编制的各个环节，确保预算管理服务于企业长期发展。摒弃传统的固定预算、增量预算方法，结合油价波动的特征，采用弹性预算、滚动预算、零基预算等多元化编制方法。一是实施弹性预算，在测算出油价波动区间的前提下，制定不同油价下的弹性预算，确定不同油价下的收入、成本、利润等预算指标，提高预算的适应性和灵活性；实施滚动预算，每季或每年根据油价变化情况、企业经营情况，对预算目标及资源配置进行调整，实现预算滚动编制，在预算编制中做到预实结合。实施零基预算，不依赖历史基数，逐项论证每一个预算项目，依据业务情况及油价变动影

响，科学配置预算，避免无效开支。同时，建立财务部门与业务部门的协同编制机制，确保预算编制贴合业务实际。

表1 不同油价情景下的弹性预算核心指标适配表

油价情景(布伦特原油)	预算假设(元/桶)	收入预算调整方向	成本预算调整方向	核心管控重点
高位波动(上涨)	90~110	上调上游开采收入, 稳定下游销售收入	严控炼化原材料成本, 适度增加勘探投入	成本管控、产能优化
中位平稳	70~90	维持收支平衡, 优化收入结构	维持常规成本预算, 推进降本增效	结构优化、效益提升
低位波动(下跌)	50~70	下调上游开采收入, 拓展下游增值收入	压缩非核心成本, 保障战略项目预算	风险防控、资源聚焦

表1清晰呈现了不同油价情景下弹性预算的核心适配策略，通过动态调整收入、成本预算方向与管控重点，可有效对冲油价波动带来的预算偏差。

3.2 优化预算执行：强化刚性管控，完善动态调整机制

建立严格的预算执行控制机制，落实部门、各个环节预算执行责任，杜绝挪用预算、超预算支出。制定预算执行实施细则，确定预算支出的审批程序、控制标准，对超预算支出实行严格审批制度，未经审批不得擅自支出。在油价波动下，加强核心预算指标(收入、成本、投资)的执行控制，对预算执行进行动态监控，并在预算执行过程中适时调整，对预算执行过程中的偏差进行纠偏。如油价下降导致收入达不到预算水平时，及时缩减不必要的开支以保证预算收支平衡；当油价上涨导致成本增加时，优化成本结构，控制原材料采购成本。建立适应油价变化的预算

弹性调整制度，规定预算调整的条件、程序及权限。在油价出现较大变化(如超预期变化幅度达 10%及以上)、宏观经济形势发生重大变化时，进行预算调整，简化调整审批环节，压缩审批时间，实现预算调整适时、高效，并规范预算调整依据和程序，明确调整申请须列明偏差原因、调整金额、影响战略目标等内容，并经过业务部门论证、财务部门审核、管理层审批方可进行调整，保证调整的合规性和可追溯性。预算调整需兼顾刚性与灵活性，既要避免随意调整，也要防止预算与实际经营严重脱节。建立健全财会部门与业务部门协同监控制度，明确两者之间的监控职责，做到对预算执行监控的全覆盖。其中，财会部门对预算的数据进行实时监控，跟进预算执行进度，分析产生预算差异的原因；而业务部门则对本部门预算执行情况进行日常监控，并将业务环节的真实情况及时反馈给公司相关部门。协助财务部门开展偏差分析及纠偏工作。搭建一体化预算执行监控平台，在平台上整合财务数据和业务数据，将预算执行情况实时呈现出来，随时掌握预算执行偏差状况，并对产生偏差原因(如因油价波动而产生的客观性偏差；或因业务管理不善导致的主观性偏差)进行剖析，提出纠正偏差策略，严控预算执行偏离率，将油价波动风险纳入预算控制体系，建立完善的风险预警与应对机制。

3.3 优化预算控制：强化风险防控，提升精细化管控水平

建立油价波动预警机制，确定油价波动预警阈值，实时监测油价变化情况，在油价高于预警阈值时及时发出预警提示，通知有关部门做好应对工作。制定风险应对预案，根据不同情景下的油价变动情况，制定相应的风险应对方案，比如在油价上涨情况下，强化成本管理，在原材料价格波动时，及时优化采购方案、锁定采购价格，降低材料采购带来的成本压力。在油价下跌时，调整销售策略、拓宽销售途径，提高产品销量及价格带来的收入水平。强化对各项风险的把控，不仅要重视成本方面的风险控制，还要加强收入、投资等方面的风险管控。加强对预算项目的可行性论证，结合油价波动预判，评估预算项目的风险与收益，避免盲目投入。事中，加强对预算执行过程的实时监控，采用精细化管控手段，对不同业务环节、不同部门实施差异化的管控标准。加强预算管理信息化建设，建立一体化的预算管理信息平台，融合财务、业务、市场等方面的数据，将这些数据实时共享并统一口径，在此基础上利用大数据、人工智能等手段，分析油价波动数据、预算执行数据以及业务数据，提高预算控制的科学性和准确性。如运用大数据技术对油价变化进行预测，为预算调整提供数据支撑。运用人工智能技术识别预算执行出现的异常偏差并及时发出警报。同时，建立数据质量管控机制，确保数据真实、准确、及时，

为预算控制提供可靠的支撑。

3.4 完善支撑体系：强化组织与人才保障，培育预算管理文化

建立专门的预算管理委员会，统筹协调预算管理工作，明确预算管理委员会、财务部门、业务部门的职责分工。完善“预算科+管理会计科”双科联动模式，预算科侧重于硬控制和程序合规，管理会计科侧重于价值创造和效益评价，形成职能互补；成立横贯多科室的预算联动小组，加强科室之间协调配合，打通科室壁垒，保证预算管理各环节有机融合。建立完善的预算管理人才培养体系，打造一支复合型的预算管理人才队伍。强化内部培训，定期对预算管理人员进行油价波动分析、战略预算、风险管理、信息化工具使用等方面的培训，提高其专业能力和综合素质水平。通过财务部门与业务部门之间的人才流动，培育既懂财务、又熟悉业务的复合型人才。加大引进力度，引进具有全面预算管理经验和能源行业背景以及对油价波动有研究的高层次人才，为企业发展提供新理念、新方法。同时，建立人才激励机制，鼓励预算管理人员主动提升专业能力，对表现优秀的人才给予重点培养与晋升机会。强化预算管理宣传，牢固树立“全员预算、全员管控”的观念，使各部室、职工充分认识预算管理的重要意义，明确其在预算管理中应承担的责任和义务。把预算管理文化渗透到企业的日常经营管理之中，引导员工树立起成本管控意识、风险防控意识、价值创造意识，积极参与预算编制、执行及控制过程。比如对员工进行预算管理相关知识培训、案例分享、技能比赛等，增强员工的预算管理意识和能力。将预算执行结果与员工的工作绩效相联系，促使员工能够自觉遵守预算管理制度规定，不浪费资源。

4 优化路径落地的保障措施

为优化国企预算管理以应对油价波动，需多维度保障：制度上，结合实际修订完善相关预算管理制度，明确流程等并加强执行监督，依情况及时调整确保科学适用；技术上，加大信息化建设投入，搭建一体化信息平台，引入先进技术提升智能化水平，加强安全管理并做好运维升级；政策上，政府加强引导支持，完善政策体系，出台扶持政策、加强指导监督，完善能源价格调控机制；监督上，建立“内部+外部”全方位监督体系，内部由多部门全程监督、业务部门自我监督，外部接受多方监督，同时建立反馈整改机制保障工作规范有序。

5 结论与展望

油价波动对我国石油类国企经营管理冲击较大，使国企全面预算管理在各环节面临战略衔接不足等诸多困境。为应对挑战、提升效能，需优化预算的核心环节，强化相关导向与防控约束，完善支撑体系，构建全面预算管理体系以助力国企实现可持续发展。随着全球能源转型加速和

油价波动复杂化,未来可深入研究油价波动与国企预算管理的量化关系,构建精准预判与优化模型,拓展研究范围对比不同国企预算管理模式,为能源类国企预算管理优化提供更全面的参考。

[参考文献]

- [1]柴慧萍.全面预算管理在我国企业成本管理中的应用浅析[J].中国总会计师,2018(7):76-77.
[2]毛怡.浅析油田企业业财融合必要性和有效路径[J].现代企业,2021(8):130-131.
[3]黄晓萍.加强全面预算管理促进制造企业管理水平提升

[J].活力,2024(19):82-84.

[4]刘海军.油气田企业预算管理的困境及对策探讨[J].质量与市场,2022(7):64-66.

[5]尚雅憬.谈油气田企业全面预算管理问题与对策[J].大众投资指南,2020(17):179-180.

[6]何锦潮.浅析如何实施全面预算管理提升企业管理水平[J].商讯(商业经济文荟),2019(15):66-67.

作者简介:王菁(1983.10—),女,毕业院校:东北石油大学,所学专业:化学工程与工艺,当前就单位:中国石油吐哈油田分公司财务部,职务:科员,职称级别:中级。