

## 国有油气田上游企业投资分类管理新模式的提出及思考

李相远

中国石油化工股份有限公司胜利油田分公司发展规划部, 山东 东营 257000

**[摘要]**近年来,中国石油化工集团公司进行了一系列的深入改革,将国家重要的新理念新思想新战略贯穿到企业改革管理中,让企业在改革中迸发活力,走上持续健康发展的轨道。在企业改革形势下,引发了我们对投资管理模式变革的思考,现有的投资笼统管理模式是否还能适应新的形势,有没有一种新的投资管理模式,更能满足企业发展的需要。

从优化管理的角度,文章提出按照一种新维度对投资进行分类,建立投资分类预算机制以及配套的分类考核机制。在确保存量资产正常生产运营的同时,实现部分投资成本一体化管理,保证资金使用整体最优;从企业高质量发展的角度出发,激励建设单位追求最大的增量投资创效水平。

**[关键词]**新维度分类;分类预算;分类考核;投资成本一体化

DOI: 10.33142/mem.v1i3.2558 中图分类号: F426.22 文献标识码: A

### New Mode of Investment Classified Management for Upstream Enterprises of State-owned Oil and Gas Fields

LI Xiangyuan

Development Planning Department of Sinopec Shengli Oilfield Branch, Dongying, Shandong, 257000, China

**Abstract:** In recent years, China Petrochemical Corporation has carried out a series of in-depth reforms. The important new concepts, new ideas and new strategies of the state have been applied to the reform and management of enterprises, so that the enterprises can burst into vitality in the reform and embark on the track of sustainable and healthy development. Under the situation of enterprise reform, we think about the reform of investment management mode. Whether the existing general investment management mode can adapt to the new situation, whether there is a new investment management mode can better meet the needs of enterprise development. From the perspective of optimizing management, this paper proposes to classify investment according to a new dimension and establish investment classification budget mechanism and matching classification assessment mechanism. In order to ensure the normal production and operation of the stock assets, we should realize the integrated management of part of the investment cost to ensure the overall optimal use of funds. From the perspective of high-quality development of enterprises, we should encourage the construction units to pursue the maximum incremental investment efficiency level.

**Keywords:** new dimension classification; classified budget; classified assessment; integration of investment cost

#### 引言

在国企改革大形势下,中国石油化工集团公司提出了要充分认清形势,切实增强深化改革强化管理的责任感和紧迫感,进一步解放思想、转变观念,突出结构性改革,狠抓严细实管理,全力提效率增活力打造竞争力,为打赢转方式调结构、提质增效升级提供强大动力和坚实基础。

胜利油田分公司是中国石化集团公司下属的油气田上游企业,属国有特大型企业。在步入“十三五”以来,油田全面落实集团公司决策部署,紧紧围绕转方式调结构、提质增效升级,坚持保障与创效并重。通过价值引领战略,以提质增效为中心,使生产经营工作向价值创造聚焦,做好增量、盘活存量,提高资产创效能力,确保国有资产保值增值。

对于国有油气田企业来说,随着投资体制从计划经济向市场经济的转变,企业逐步成为经济性投资主体,需要对其投资风险负责,投资管理的模式将直接影响企业投资效益及其生存与发展。这就要求我们对现有的投资管理模式进行思考,探索更加适应企业发展的新模式,以达到企业高质量发展的目的。

#### 1 现行投资分类方式及管理模式分析

不同类型的投资,其具有的功能不尽相同,因此对投资进行有效管理的一个大的前提条件是对投资进行分类。在财务管理中,根据不同的分类理念和依据,通用的投资分类方式有以下五种:①按投资活动与企业本身的生产经营活动的关系,将投资分为直接投资和间接投资。②按投资对象的存在形态和性质,将投资分为项目投资和证券投资。③

按投资活动对企业未来生产经营前景的影响，将投资分为发展性投资和维持性投资。④按投资活动资金投出的方向，将投资分为对内投资和对外投资。⑤按投资项目之间的相互关联关系，将投资分为独立投资和互斥投资。

### 1.1 现行投资分类方式及管理模式

基于中国石化油气田上游企业投资实际情况，现行投资分类方式基本属于对内投资，即在本企业范围内部的资金投放，用于购买和配置各种生产经营所需的经营性资产用于内部生产经营。再依据业务特点的不同详细分为：勘探工程投资，开发工程投资（新老区产能建设、开发准备、老油田技术改造、提高采收率、开发先导），系统配套投资（产能配套、安全隐患治理、环保工程、生产辅助、技能降耗及系统优化、计算机工程、非安装设备、油气田防护工程）。

现行的投资管理办法，其核心是按照“项目”进行投资管理，按照业务特点及投资大小，分别制定相应的项目可行性研究报告的决策、审批权限。根据业务特点不同，油气田项目可划分为油气田勘探工程、开发工程以及系统配套工程，每一业务类别下的项目，又根据投资额大小划分为一类投资项目、二类投资项目、三类投资项目（又分为重点三类项目和一般三类项目）。一类、二类项目均由油田主持召开可行性研究报告审查会，投资发展处将通过审查的项目提交总经理办公会、油田领导班子办公会审议，通过的项目最终由集团公司或股份公司审批；重点三类项目由油田相关业务部门主持可行性研究报告审查会，通过审查的项目提交总经理办公会审批，通过的项目由投资发展处负责办理报批手续；一般三类项目由二级建设单位按一定决策程序自行办理批复手续并向油田申请备案，投资发展处负责办理报备手续。

### 1.2 现行管理模式弊端分析

#### (1) 投资使用的管理较为笼统单一

在现有的投资管理体系下，按照业务类型及投资额度大小的分类办法，该办法仅作为项目可研报告审查、审批权限划分的依据，在管理上并无本质区别，均属于“按需索取”。无论该项投资是为了保持存量资产的正常使用状态还是为了创造增量效益，二级单位根据自身需求，在年度运营过程中，按照项目口径上报，满足上报条件即可批复实施。从预算把控来说，都属于敞口管理，也就是说无论该项投资作为什么功用，只要符合条件即可。

#### (2) 投资与成本平行管理

在目前的管理体制下，油田的投入分成投资和成本两部分，分别由相应的职能部门管理，在分配及管控上存在一定程度的脱节。油田企业在生产经营及管理中会存在投资和成本不能合理配置，甚至会出现相互挤占的情况。

在平行管理模式下，成本闭口管理、投资敞口管理，年初财务部门下达成本预算规模进行控制，维持性投资按需上报。这样就会导致个别二级单位为了节省成本，在需要正常维修时拖延等待，等到必须更新时再申报投资进行更换，这种做法不利于保障资产的正常运行，同时也在一定程度上致使总的维护性支出增加。

## 2 新维度投资分类方式

针对现行投资分类及管理模式的问题，借鉴财务管理中发展性投资和维持性投资的分类方式，以胜利油田分公司现有投资分类为基础，提出一种新的投资分类理念，即按投资活动对企业未来生产经营前景影响的维度进行分类。

将促进企业进一步发展，创造增量经济效益而需要发生的资本性投入划分为发展性投资；主要包括增加企业经济可采储量、扩大能力、提高质量、提高采收率、结构调整等投资。将维持企业现有生产经营正常运行而必须发生的资本性投入划分为更新性投资；主要是对已有地面资产的后续维护支出，包括地面站库、管线、供电、道路、非安装设备、生产辅助设施等的更新投资。对于与生产无直接关系的，由于政策变化带来的强制性投资，划分为政策性投资；如由于标准提高带来的隐患治理、环保升级以及市政规划导致的改造、设施迁建等投资。按照以上新的分类理念对现有投资划分进行对应归集，相应的投资分类对照表见表 1。

表 1 投资分类对照表

序号	原投资类型	新投资分类		
		发展性投资	更新性投资	政策性投资
一	勘探工程	√		
二	原油开发工程			
(一)	新区产能建设	√		

序号	原投资类型	新投资分类		
		发展性投资	更新性投资	政策性投资
(二)	老区产能建设	√		
(三)	开发准备	√		
(四)	老油田技术改造			
1	更新井	√		
2	侧钻井	√		
3	油田地面技术改造			
(1)	扩能工程	√		
(2)	提质工程	√		
(3)	更新工程		√	
(五)	提高采收率	√		
(六)	开发先导	√		
三	系统配套工程			
(一)	产能配套工程			
1	油气储运工程			
(1)	新建站库	√		
(2)	扩能改造	√		
(3)	提质改造	√		
(4)	更新工程		√	
2	供电工程			
(1)	升压改造	√		
(2)	更新工程		√	
3	供排水工程			
(1)	新建工程	√		
(2)	更新工程		√	
4	道桥工程			
(1)	新建道桥	√		
(2)	更新工程		√	
(二)	安全隐患治理			
1	更新工程		√	
2	提高标准			√
(三)	环保工程			
1	更新工程		√	
2	环保升级			√
(四)	生产辅助工程			
1	新建/扩建工程	√		

序号	原投资类型	新投资分类		
		发展性投资	更新性投资	政策性投资
2	更新工程		√	
3	迁建工程			√
(五)	节能降耗及系统优化	√		
(六)	计算机工程		√	
1	新增软硬件	√		
2	软硬件更新		√	
(七)	非安装设备			
1	新增设备购置	√		
2	已有设备更换		√	
(八)	油气田防护工程		√	

### 3 新型模式下的投资分类管理办法

#### 3.1 基本思路

政策性投资受国家政策法规影响较大，本文不做详细研究，重点对发展性投资和更新性投资制定相应管理办法。发展性投资是创造新增效益的投入，其管理办法以效益为中心，单项目考核。更新性投资在资金属性上与成本中维修性费用无本质区别，生产经营中发挥的功能相似，只是资金渠道不同；为提高油气田企业资金使用效率，实现整体最优的目的，胜利油田分公司提出将更新性投资与维护性成本统一为维持性投入，一体化管理的新思路。这种管理办法不仅可以从源头上遏制当前存在的投资与成本相互挤占、投资与成本使用不规范、使用效率低的现象，使油田整体的资金营运效率达到最优化，同时可以保证各单位存量资产能够正常、有序的生产运营。

#### 3.2 管理原则

油气田企业生产经营的目的是在保障存量资产正常运营的前提下，实现企业效益最大化。发展性投资是为了创造增量效益的投入，在企业资金允许的情况下，只要预期有效益即可投入实施，因此实施敞口管理，控制的重心在“质”。维持性投入是维持企业正常生产经营的必要投入，但不能突破维持性投入预算总量，因此实施闭口管理，控制的重心在“量”。

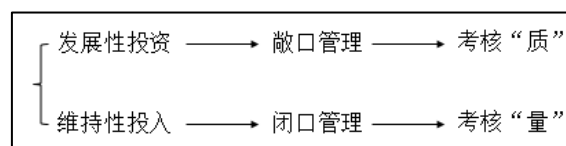


图 1 新型模式下的投资分类管理思路图

#### 3.3 管理流程

##### (1) 预算管理

预算管理是企业经营目标得以实现的重要环节，具有控制、导航的作用。

##### ①发展性投资敞口预算管理，创造增量效益最大化

发展性投资可以直接为油气田开发企业带来增量的经济效益，从企业经营效益最大化的角度，对二级单位的发展性投资采用敞口预算管理。在分公司整体投资规模允许的情况下，项目能够带来高于基准收益的效益即可实施。分公司投资发展部门对二级单位不控制发展性投资总规模，二级单位按照各单位生产需求，自行寻找能够为单位创造效益的项目，编制可行性研究报告。按照集团公司统一规范的经济评价方法与参数，由第三方评估咨询单位进行经济评价，项目经济效益指标满足企业财务基准收益要求的，按照一定的程序上报至分公司。

##### ②维持性投资闭口预算管理，确保存量资产正常运营

维持性投入是维持企业现有生产经营正常运行所必须支出的费用，同样从企业经营效益最大化的角度，对二级单

位的维持性投入采用闭口预算管理。维护性投入总预算包含两部分，投资发展处在投资计划中下达更新性投资规模，财务资产处在成本预算中下达维修成本规模。投资发展处及财务资产处所下达更新性投资和维修成本规模分别作为二级单位投资成本控制指标，确需调整的，在不突破维持性投入总量的前提下，二级单位可根据实际需求进行优化调配。

### (2) 过程管理

过程管理的任务在于将输入转化为输出，使预算目标得以达到，实现效益优化，提高考核的符合率。

按照发展性投资效益优先的原则，对各二级单位上报项目进行效益比选排队，按照主要效益评价指标排名先后安排实施。投资发展处及财务资产处负责按程序及时完善项目立项相关手续。投资管理部门及时掌握项目实施变化状况，从投资效益的角度分析由于该变化所带来的结果对预期效益的影响。

按照严控维持性投入总量的原则，二级单位制定年度工作计划分别上报投资发展处及财务资产处。投资发展处及财务资产处负责按程序及时完善项目立项相关手续。投资发展处、财务资产处负责过程管控，及时掌握二级单位维修、更新资金的使用情况，协调解决投资、成本使用不平衡的问题，对投资、成本的列支情况及项目进度进行监督检查。

### (3) 考核管理

从权利与责任对等的角度出发，需建立与预算机制相匹配的考核机制，以达到投资管控到位、到点的目的。

#### ①发展性投资考核“质”

发展性投资实施敞口预算，采取的是一种“放任式”管理，因此应该采用产出绩效评价模式，考核重心为投资回报。投资发展处以项目可行性研究报告上报的量化投资效益指标作为考核标准，核算实际完成效益作为考核值，按照一定标准实施考核。

#### ②维持性投入考核“量”

维持性投入实施闭口预算，预算总量一经下达原则上保持不变。投资发展处及财务资产处统筹核算各二级单位更新性投资和维修成本的完成额、项目进度情况、完工项目达标情况。

在把控好“导向”与“责任”关系的前提下，做好新型模式下的投资分类管理工作，强化责任意识，激励与约束相结合，以激励为主，最大限度的调动建设单位增量创效的积极性，并能够保证在资金使用最优的情况下保障存量资产正常运行。

## 4 结语

针对国有油气田上游企业投资的管理现状，本文从一种新的维度提出了分类办法，将企业投资划分为发展性投资、更新性投资和政策性投资；为提高企业资金使用效率，创造性的将更新性投资与维护性成本作为维护性投入一体化管理，并按照投资在生产运营中发挥的作用及特点，分类建立了投资管理办法包括预算管理、过程管理以及配套的考核管理。这种投资的分类管理新模式，提升了企业投资管理的水平，为企业效益最大化奠定了基础。

### [参考文献]

- [1]刘毅、李航. 油气田开发投资成本管理的超于预算路径[J]. 西南石油大学学报, 2016, 18(4): 1-7.
- [2]王中安. 企业投资管理体系建设及面临的问题与思考[J]. 中国海上油气, 2013, 25(4): 81-84.
- [3]财政部会计资格评价中心. 财务管理[M]. 北京: 经济科学出版社, 2018.
- [4]何金. 企业投资管理问题及其对策分析[J]. 企业改革与管理, 2014(17): 7-8.
- [5]刘倩. 油田企业投资与成本一体化管理研究[D]. 山东: 中国石油大学华东, 2010.

作者简介：李相远（1972.3-），男，毕业院校：中国石油大学，所学专业：石油与天然气开发，就职单位：中国石油化工股份有限公司胜利油田分公司发展规划部，职务：副经理，职称：高级经济师。