

# Risk Factors and Control in Economic Management of Petroleum Enterprises

Xin Luan

Lanzhou Petrochemical Engineering Quality Supervision Station, Lanzhou, Gansu, 730060, China

## Abstract

Economic management in petroleum enterprises extends beyond mere financial accounting or cost reduction efforts. It constitutes a comprehensive operational framework that coordinates capital allocation, cost control, pricing strategies, contract execution, inventory management, and profit distribution across exploration, development, refining, storage and transportation, sales, and investment planning. In recent years, intensified efforts to ensure oil and gas supply have driven sustained growth in crude oil and natural gas production, while refined oil pricing mechanisms continue to evolve. The business environment now emphasizes stable production and supply assurance while simultaneously being influenced by market volatility, investment cycles, cost constraints, and payment timelines. Under these circumstances, petroleum enterprises must integrate economic management throughout their operational processes to maintain stable profitability and financial stability amidst high capital intensity, long supply chains, and asset-heavy operations.

## Keywords

petroleum enterprises; economic management; risk factors; control; strategy

## 石油企业经济管理中风险因素及控制

栾昕

兰州石化工程质量监督站, 中国 · 甘肃 兰州 730060

## 摘要

石油企业经济管理并不是单纯的财务核算或成本压降工作,而是围绕勘探、开发、炼化、储运、销售和 investment 安排,对资金、成本、价格、合同、库存及收益分配进行统筹配置的经营管理活动。近几年,油气保供力度持续加大,原油和天然气产量保持增长,成品油价格形成机制不断完善,企业经营环境一方面更强调稳产保供,另一方面也更加受到市场波动、投资节奏、成本刚性和回款周期的共同影响。在这一背景下,石油企业只有把经济管理嵌入生产经营全过程,才能在高投入、长链条和重资产条件下维持较稳定的收益水平与资金秩序。

## 关键词

石油企业; 经济管理; 风险因素; 控制; 策略

## 1 引言

经济发展与石油资源的开发利用紧密相关,是推动工业、汽车制造业等发展的重要资源基础。中国的石油储量不是特别丰富,并且已经处于开采后期,这对中国石油经济的发展构成了巨大威胁。提高石油经济管理水平,高度重视石油经济管理的发展,科学组织和进行石油企业经济管理活动,不仅对提高石油企业经济效率起着至关重要的作用,也能够为解决中国石油能源资源储备问题做出部分贡献。对此,本文就石油企业经济管理中风险因素及控制展开探讨,以供参考。

**【作者简介】**栾昕(1983-),男,中国甘肃兰州人,本科,中级经济师,国家注册二级建造师,从事企业管理、工商管理、法律顾问、规章制度建设、员工团队建设等研究。

## 2 石油企业经济管理中风险因素

### 2.1 市场价格波动风险

市场价格波动风险,是指石油企业在原油采购、炼油加工、成品油销售以及相关贸易活动中,因国际油价变化、中国价格调整节奏和区域市场竞争加剧而造成经营收益偏离预算目标的风险。中国原油价格由企业参照国际市场价格自主制定,汽柴油价格又按照既定规则随国际市场原油价格变化调整,这使石油企业在采购端、加工端和销售端面临较明显的价格传导压力。若企业高价采购后遇到市场下行,或库存形成时点与调价周期错位,就容易出现库存跌价、毛利收窄和现金回笼放慢等问题;若企业在竞争激烈区域被动降价,还会进一步压缩批零价差和站点经营空间。对炼销一体化企业来说,这类风险还会通过加工负荷、库存结构和销售节奏向上下游传导,最终影响年度经营指标完成,并使预算

编制、利润兑现和库存安排同时承压。

## 2.2 投资决策失准风险

投资决策失准风险，是指石油企业在产能建设、炼化改造、储运设施布置和市场网点扩张中，对需求、价格、建设条件和回收周期判断不准，导致资金沉淀、项目收益不达预期甚至形成长期负担的风险。石油行业项目通常投资额大、建设周期长、固定成本高，一旦前期论证过于乐观，后期即使生产组织正常，也可能因为开工率不足、配套能力不衔接或市场消化不充分而难以实现预计收益。尤其在油气基础设施建设与运营强调统筹规划、经济合理的背景下，若企业脱离资源落实程度、运输条件和区域需求仓促上项目，就容易形成重复建设、资产闲置、折旧负担上升和资本周转受阻等连锁问题。更现实的是，一些项目在投运后还会因原料保障不足或下游销路偏弱，长期低于设计能力运行，造成账面盈利与实际现金回收明显不一致。

## 2.3 成本费用失控风险

成本费用失控风险，是指石油企业在采购、生产、储运、维修和经营管理过程中，因定额不清、考核偏粗、计划安排失当或费用边界模糊，导致单位成本持续抬升并侵蚀利润空间的风险。石油企业生产链条长，原材料、燃料动力、运输、人工、检维修和安全环保支出相互叠加，如果企业只重产量、不重成本结构，就会出现单项费用看似合理、综合成本却持续偏高的情况。实践中，一些单位在材料消耗、外委施工、库存储备、停工损失和非生产性支出方面缺乏刚性约束，往往导致预算执行偏差逐步累积。此类风险的危害不只体现在当期利润下降，更会削弱企业在价格回落周期中的承压能力，并使后续压降措施越来越被动，甚至影响装置开工安排和正常检维修节奏。一旦企业在低毛利阶段仍维持粗放用费方式，利润空间就会被进一步挤压。

## 2.4 资金回收与合同结算风险

资金回收与合同结算风险，是指石油企业在油品销售、工程服务、物资采购和外部协作过程中，因合同条款不严、结算周期过长、应收款催收不力或责任分工不清，造成资金被占用、坏账增加和经营现金流承压的风险。财政部发布的石油石化行业内部控制操作指南专门提示了应收账款管理中存在负责人单一、监督制约不足、未按协议及时结算等问题。对石油企业而言，若上游采购付款节奏较快、下游销售回款较慢，或者工程结算长期拖延，企业就容易形成账款与库存双重占压。时间一长，不仅会抬高财务成本，还会压缩正常采购、修理和生产周转所需资金，严重时甚至会打乱企业原有的现金安排和付款秩序，并增加后续清欠和追偿处理难度。这类问题表面上发生在结算末端，实质上会反向影响采购、生产与资金平衡。

# 3 石油企业经济管理中风险因素的控制策略

## 3.1 建立价格联动下的经营调节机制

在成品油价格受调价机制与市场竞争双重约束的条件

下，石油企业经营调节必须前移到购进、存量和出货三个环节同步布置。企业安排采购时，不能只按资源紧张与否决定进货节奏，而应以汽柴油每10个工作日调价一次、调幅低于每吨50元不作调整的规则为基准，倒排合同签订、在途到货、入库结算和销售兑现时点，把采购批次拆细到可复核单元，并将运费、资金占用、损耗和预期销价一并纳入到岸成本测算，对连续上涨阶段采取少量多批、快进快销，对下行阶段压缩预购和超计划补库，避免把价格判断失误直接转化为高成本库存。库存管理不能笼统追求库容充足，而应把保供库存、经营库存和周转库存分账核定，保供部分只承担稳定供应责任，经营部分随价格预判及时压降或补足，周转部分严格限定停留天数，对高价形成的滞重库存实行先消化、后补库，并把油库周转速度、跨区域调拨成本和月末账面存量纳入同口径考核，防止基层以多存代替稳供。销售端不能把让利当作普遍手段，而应围绕区域竞价强度、客户提货稳定性和回款周期设置审批边界，临时降价、返利和赊销必须与吨油边际毛利、批零价差和账款回收条件联动审核，对低价抢量但回款缓慢的客户及时缩减信用额度，避免销量增长与现金回笼背离。调价前后还要同步复核采购成本、库存损益、批发毛利和零售毛利，对异常波动及时调整发运、调拨和促销安排，并把复核结果回写至下一轮采购测算，同时核查价差兑现是否覆盖运杂增量和站点费用，使采购决策、库存处置与销售兑现保持闭合。

## 3.2 强化项目全周期投资约束

强化项目全周期投资约束时，石油企业应把控制重点放在立项前和建设中的两道关口，并把后评价作为必经程序固定下来。第一，要把资本金真实性作为立项前置条件，在项目测算表、资金筹措表和贷款方案中逐笔核实出资来源，项目借贷资金、名股实债和不合规股东借款不得计入资本金，资本金不到位的项目不应进入实质性开工程序，同时要把加工负荷、原料组织半径、公用工程单耗和销售回款周期纳入同口径测算，防止用高开工假设掩盖资金压力。第二，要把初设概算作为第二道硬约束，凡概算较可研估算抬升超过10%，或者建设内容、装置规模、产品方案和外部配套条件已发生明显变化，就不能按原方案顺推开工，而应重新核定总投资、建设节奏、现金流边界和达产时点，避免项目在条件变化后继续按旧账推进，对已经批复但尚未招标的项目，还应同步复核单位投资、主要设备采购额和配套工程占比，防止概算前松后紧。第三，建设实施阶段不能把变更签证当成补漏洞工具，企业应把土建追加、设备升档、材料替换、功能扩容和公辅后补分别建账，按月核对概算执行差额，并与年度投资计划联动收口，项目完工并可投入使用或试运行合格后，应在3个月内编报竣工财务决算，确需延长的，大型项目最长也不得超过6个月，同时尾工投资不得超过批准概算的5%。第四，后评价不能空转，央企实务中通常在项目投产后满1至2个财务年度组织开展，对照可研、概算和年度预算逐项核验实际负荷、营业收入、成本费用、停工

损失和现金回收值,凡连续偏离的项目应及时缓建、缩容、调整原料结构或处置低效资产。

### 3.3 推行分环节成本硬约束

围绕成本费用失控这一风险点,石油企业应将成本硬约束嵌入采购、生产、储运、检维修和销售服务全过程,使预算、核算、分析和考核在同一口径下运行,避免前端放松、后端找补。第一,要按业务链重编成本口径,把原油采购差价、辅材消耗、燃动费用、运输费用、外委作业费和修理费分别落到环节定额,月初下达单耗和费用控制线,月中按实际产量、周转量和作业量滚动比对,发现超耗后先核对计量、领料、装车、倒运和作业安排,再决定调产、压库或压减外委,防止把结构性超支混入总成本。第二,要把开停工切换、罐存升高、设备待机和重复倒运形成的增量费用单列归集,不与正常加工费用并账,对异常费用同步落实责任部门和形成原因,区分计划内检修、市场滞销、调度不当和现场组织失衡等不同情形,并形成逐笔台账和月度复盘,避免成本分析只见平均值、不见出血点。第三,要严格切开生产必需支出与一般管理支出,生产保供、装置维护、安全环保合规和必要备件不得随意压缩,会议、接待、低效采购、非急需修缮和超标准办公消耗应纳入压减清单,执行事前审批、事中复核和事后对账,防止费用从其他科目转入规避约束,也防止非关键支出挤占稳产资金。第四,要把单位加工成本、储运损耗、修理费偏差和可控费用完成率分解到厂、车间、班组和岗位,考核时剔除油价联动、政策调价等不可控因素,对连续偏离定额的单元开展专项核查,先查清设备状态、工艺负荷、库存结构和采购执行,再据实调整预算、定额和责任界面。

### 3.4 严控合同执行与账款清收节奏

在严控合同执行与账款清收节奏时,石油企业应把关键时限和比例直接写入合同并同步挂入清收台账,做到签约时能核定、履约中能对照、逾期后能追责。第一,销售、采购和服务合同应把付款节点前移并固化时限,对涉及中小供应商的业务,付款期限应以交付之日起30日或60日作为刚性边界,同时不得约定以收到第三方付款作为付款条件,也不能把内部审签、跨部门会签和预算流转无限前置,业务部门应据此倒排发货、验收、开票和回款日程。第二,工程和

外委合同要把结算资料提交、审核、付款连成闭环,现行施工合同文本常见控制口径是竣工验收合格后28天内提交结算资料、60天内完成审核、收到完整资料和发票后14天内支付结算款,对存在争议的事项应先支付无争议部分,避免因局部签证分歧拖住整笔尾款。第三,履约担保和质保金都要控住占款强度,工程履约保证金不得超过中标合同金额的10%,工程质量保证金预留上限不得高于结算总额的5%,已缴履约保证金的项目不得再同时预留质量保证金,尾款释放条件则应细化到缺陷责任期届满、资料移交完成和扣款依据明确。第四,跨年度未结事项不能继续顺延挂账,而要按合同到期日、验收日、开票日、付款日四个节点建立责任台账,凡超过合同约定付款日仍未回款的事项立即转入专项催收,并将争议款与无争议款分账推进,由业务、财务和法务按节点销项,对金额较大且久拖未决的合同还应限定牵头部门协调时限,防止问题跨年滚存和反复积压。

## 4 结语

石油企业经济管理的难点,在于经营活动始终处于价格波动、重资产投入、长链条成本和慢回款周期交织的环境之中。结合中国石油行业实际,市场价格波动风险、投资决策失准风险、成本费用失控风险以及资金回收与合同结算风险,是最常见也最容易相互传导的四类问题。石油企业只有把价格判断、项目把关、成本约束和账款清收分别落实到采购、建设、生产和结算环节,才能使经济管理真正服务于稳产、保供和增效的统一目标。

### 参考文献

- [1] 刘增滨.石油企业经济管理中风险因素及控制策略[J].国际援助, 2025(10):160-162.
- [2] 孙娟.石油企业资金管理的相关分析[J].经济技术协作信息, 2023(3):0154-0156.
- [3] 曹大力.数字经济时代石油企业经济管理模式探索研究[J].丝路视野, 2025(19):0070-0072.
- [4] 张长寿,王洪.石油企业经济管理存在的问题及创新思路[J].中国化工贸易, 2024(13).
- [5] 马楠,万想,彭玉芬,等.低碳经济视域下石油企业管理创新路径研究[J].中国管理信息化, 2023, 26(9):105-108.