

价值链分析对油田企业成本控制的启示

孙艳

中国石油化工集团有限公司发展计划部，北京市，100000；

摘要：成本控制对当前企业缓解成本压力有着特殊的意义，产品（或服务）生产过程的各个环节都产生成本，并随着人流、物流、信息流、资金流中新价值的创造消耗着各种资源。本文引用价值链管理理论，就价值链分析方法在油田企业成本控制中的作用进行探讨，建议企业应在价值链分析的基础上建立新的成本控制体系，实施全面成本预算管理和精细化成本管控，科学有效地实现成本控制。

关键词：价值链；油田企业；成本控制

DOI:10.69979/3029-2700.24.3.026

近年来，随着国内外市场竞争加剧、油价跌宕起伏和资源接续不足等问题，油田企业为确保原油产量目标的实现而承受越来越大的成本压力。在严控投资规模的情况下，如何全面提升企业的综合实力、实施有效成本控制、应对激烈市场竞争、实现高质量可持续发展将成为油田企业未来发展的重要方向。利用价值链理论梳理企业经营链条，从系统角度出发，全面剖析油田企业的成本空间与企业经营特征之间是否存在较高的适用性，识别、判定各成本因素的作用程度，从而改进企业价值活动的增值效率和质量水平，必将对油田企业更好地实现降本增效目标起到一定启发和思考作用。

1 价值链分析的内涵及其重点

“价值链”这一概念最早产生于国外，价值链理论首次提出是在1985年，美国哈佛商学院著名战略管理学家迈克尔波特作为价值链理论的创始人，他认为：企业的每项生产经营活动，比如采购、生产、销售以及与之相关的一系列人力和资金成本，所有这些过程都在创造价值，这些过程都属于其创造价值的经济活动。价值链就是指企业创造价值的过程，由这些所有不相同但又相互联系的生产经营活动所形成价值的过程。

通过价值链理论的分析应用可让企业在经营管理过程中的发展目标更为明确，帮助企业实现开源节流，为企业的健康可持续发展提供帮助，最终实现增值的目的。

价值是价值链分析的基础，价值活动是其分析重点。油田企业既属于资源采掘型行业，又是工业生产企业，对于这种类型的企业，企业全部的生产经营活动都是价值活动。从价值链分析的角度，把企业生产经营活动分类，按其活动性质和对企业影响作用程度，分为主体活

动（也称基本活动）和支持活动（也称辅助活动）。

主体活动包括了与产品生产相关的所有物质创造和产品销售、转移给买方以及售后服务的各种与生产经营直接相关的实质性活动。对于一般性的生产企业，原料供应、加工制造、成品储存运输、市场运营销售和售后保障服务这几种常见的基本性活动均可被认为是主体活动。考虑到主体活动往往与产品实体的加工流通高度相关，也称为企业的基本增值活动。根据需要将主体活动中的每个单项活动进一步拆解，细分成若干个活动，更好的服务于特定的行业和企业战略。详见表1：

表1：主体活动构成及主要内容

支持活动通常主要服务于主体活动，但在企业内部又互为支柱、相互影响的活动。包括企业投入到物资采

主体活动构成	包含内容
原料收入供应	是指与产品投入原料相关的所有活动，包括原料的购进（检验入库）、储存（盘存）和调配（运输）以及退换货等。
生产加工制造	是指将原料用于生产，通过制造加工、组装、包装等形式，形成最终产品的过程，其中也包括设备维护、检测维修等活动。
成品储存运输	是指与产品购买者相关的活动，包括最终产品的检验入库、订单接收交付、物流配送等。
市场运营销售	是指与市场 and 购买者相关的活动，包括出售最终产品以及为此所做的广告、定价、销售渠道等。
售后保障服务	是指为了提升品牌形象、提高市场竞争力所做出的让客户满意的一系列附加服务活动，如退换货、维修保养、技术支持等。

购、技术研发、人力资源和企业基础设施管理活动中的各种物流、人流、信息流、资金流。支持活动虽不与每项具体的主体活动直接发生关系，却又分别与主体活动有着密切的联系，它靠为企业主体生产经营活动提供服务来支撑整个价值链的运行。靠其提供的形式，支持活动可分为：物资采购、技术研发和人力资源管理、企业基础设施管理。具体见表 2：

表 2：支持活动构成及主要内容

支持活动构成	包含内容
物资采购	指企业生产经营需要投入的全部职能。比如原材料的采购，广告策划、市场预测、管理信息系统设计、法律咨询服务等与企业主体活动中市场营销密切相关的所有活动
技术研发	包括所有与企业产品质量升级和生产技术改造相关的，一系列生产性科研技术活动和非生产性科研技术活动。
人力资源管理	包括对员工的全部管理活动，招聘→雇用→培训→提拔→退休等全过程。
企业基础设施管理	包括了企业的组织架构、管理机制和企业文化，比如财务管理、战略规划、质量检验等。

表中详细列举了支持活动的构成和各自包含内容，其中物资采购，是个广义的概念，企业的物资采购管理虽然是为企业整体服务的，但每一项主要活动都有与之相对应的特定的支持活动，因此，在分析一个企业的采购支持活动时，有必要对其进行详细分解，分析具体问题。虽然采购活动成本在企业总成本中不算大头，但却是企业在采用低成本战略或差异化战略中容易被忽视且可以挖潜的部分，因此，通过精细管理采购活动，可以提高投入的质量和成本，降低原来的投入成本。

企业的技术研发活动存在于企业的每项生产经营活动主体活动中，既包括与生产直接相关的工程技术，也包括计算机数据处理的信息技术，还包括与管理相关的决策技术。虽然上述这些技术研发活动因技术性质、开发程度和利用范围有所不同，但这些活动都是构成企业最终产品的关键核心，并且支撑了企业的全部主体活动，因此它是衡量企业实力的重要标志。

人力资源管理就是管理企业员工，它以提高工作效率为目的，依靠充分调动员工积极性，达到事半功倍的效果，是企业核心竞争力的重要影响因素。人作为企业最宝贵的财富，人工成本融入在企业的每项主体活动和

支持活动中，是企业价值链中重要的一环。

在价值链管理中，企业基础设施的作用比较特殊，这部分所包括的体制机制和战略规划，作用于整个价值链的运营。

2 价值链成本构成和分析方法

2.1 价值链成本构成

从成本管理的角度出发，企业的价值活动皆可归结为成本行为。一般传统的成本管理只重点关注企业成本中主要的组成部分，往往忽视了那些当前所占比重不大，但却正处于增长态势，并且最终成为能改变企业成本结构的价值活动。这点正是价值链分析方法可以克服和避免的。

作为一个企业，分析其价值链的成本构成，必须将其全部主体和支持活动作为一个整体加以考虑，价值链串起企业的各项活动，而运行成本和资产存在于每一项活动中，观察每项活动分配的资产数量和利用效率对成本效益的影响成为十分必要。为确定各种成本驱动因素的重要性和优先级，可以通过在每项活动中将资产和成本进行分配并加以量化，来观察各项活动对成本驱动的影响价值。

把一个企业的全部价值活动拆分后，各种成本构成以及包含内容见表 3：

表 3：企业内部成本构成及主要内容

成本构成	包含内容
外购经营投入成本	为生产而投入的原材料、储备物资、低值易耗品
人力资源成本	企业在招聘录用、安置人员过程中发生的人力资源取得成本
	企业支付给职前教育、各种履职培训、委培进修等过程中的人力资源发展成本
	企业通过支付员工薪酬，以及各种医疗和社会保险等发生的人力资源保持成本
	企业给予退休人员的工资福利、空缺保留、和因岗位交接而损失效率的人力资源离职成本
资本化费用	建筑物、机器设备、劳动工具、运输工具等固定资产
	专利、商标等无形资产
	一部分前期费用，如企业开办注册费等、以及装潢费、租借设备支出等递延资产

通过拆分，详细了解到企业各项价值活动的成本构成，可以发现成本管理的关键——成本分摊。就是要把

成本详细分配到价值链的各项价值活动中，通过对其成本分布趋势和规律的分析对比，组成一个反映成本分布的价值链，从中找到可以控制节约和改善提升的缺口。

2.2 价值链成本分析方法

从价值链的传递和传导过程，能够抽丝剥茧地梳理出其在企业内部的流程，见图1：

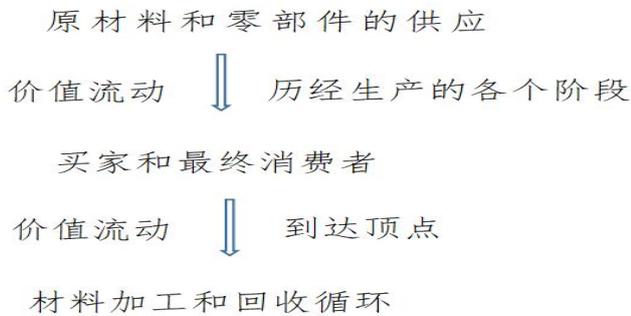


图1：价值链传导过程流向

价值链分析法通过识别价值创造的全过程和各环节所需投入的成本，依靠价值形成的关键环节的成本管理和成本控制获得成本优势，运用价值链分析法分析企业内部分工的成本主要有以下几个步骤，见表4：

表4：价值链成本分析法的分析过程

1	识别企业的价值生成	关键要素
2	确定企业总成本构成 (将成本在各个不同的价值生产阶段上进行分配)	此过程是通过评估各价值生产阶段的成本，以及成本分配，力求有针对性的控制成本，比如通过研究各阶段对价值生成所做的贡献大小，找出其所耗用的成本大小和增减趋势。
3	识别各活动过程的成本动因	此过程可以识别包括产业规模、求知溢出、技术撬动、生产使用率、能力利用率、逻辑整合、质量控制、机会、位置信息、机构机制等多种类的成本的驱动因素。
4	识别价值链中不同价值生成过程之间的内部联系	此过程是培育企业独特的成本优势和竞争优势的关键环节，其重要性等同于识别各种价值链本身，重点在于分析企业各项活动价值链之间的关系及其联系。
5	获取成本控制重点和相关成本优势	此过程的重点在于提高企业效率、更好的满足顾客要求的同时，要降低某些重要环节的成本。通常来说，这是企业最容易产生认识误区的环节，即企业降低成本战略并不简单意味着仅仅降低全面成本本身。

3 价值链分析对成本控制的作用

3.1 价值链分析对成本控制的特殊贡献

与传统的成本管理相比，引入价值链思想对成本控制，具有特殊贡献。价值链一经提出，便在企业竞争优势评估和战略管理中广泛应用。它在强调关注企业内部联系的同时，还提出站在行业视角，审视整个行业对企业的影响。

价值链强调整体观。一个企业虽然由许多部门构成，但如果把企业本身作为一个独立个体进行分析，由于各部门之间相互融合、交叉作用，彼此会产生极大影响，一项活动的成本的降低也可能会影响企业的整体盈利能力，就像蝴蝶的翅膀，带起连锁反应。例如，研发支出的降低可能会导致未来新技术广泛应用时企业丧失优势生产力，劳动力成本的降低可能会导致高端人才的流失以及发展核心竞争力的失去。它解决了传统成本管理方法控制思想局限性和片面控制目标的问题。

价值链强调系统观。这就拓展了传统成本管理方法的特有局限，即只靠某一个活动带来的价值增值来衡量对企业最终利润的贡献，并且对一个活动的成本关注只局限在它所使用的劳动力、材料和制造费用上。

价值链强调多视角。不要仅仅从企业内部紧盯影响产品成本构成及大小的因素，更要放眼于外部客户、市场和供应商，从他们之中找空间。比如，与产品产出相关的人工工时或机器工时相关严重影响着产品消耗的成本，但在完全自动化的生产条件下，由于使用设备的技术含量高，导致一种产品消耗的劳动工时很少，但其成本可能很高。价值链分析法改进了传统成本管理方法的缺陷，即它摒弃了成本核算范围狭窄、成本行为和成本驱动因素理解单一。

3.2 价值链分析对成本控制的作用

与传统财务会计相比，价值链分析方法对成本控制提供了一种新思路。能从更宏观的角度和全局的高度，俯瞰企业的成本构成情况。比如为了全方位立体了解掌握企业存在于某个具体产品或服务中的成本状况和相应的竞争优势，管理人员可以综合分析企业价值链上各价值活动成本的具体情况，基于价值活动成本分析的结果，作为某一个产品或服务的实际成本数据，并进行合理估算，从而有效控制成本，用于指导决策。

为了全面了解企业各种活动与成本以及活动与最终产品之间的关系，揭示企业存在的一些潜在问题，我们可以通过确定价值活动及其价值贡献程度，深入分析各种有价值的信息，作为所有价值活动提供成本和效益的衡量标准。所有价值活动应以提高效益为最终目的，该加强的加强，该减少的减少，该取消的取消。与传统的会计系统相比，这种成本控制对管理和战略决策更有帮助，并且随着信息技术的不断发展和竞争的日益激烈，企业不得不对价值活动进行细分，试图通过成本驱动因素分析，在更微观的角度研究成本控制。

4 油田企业的价值链组成和成本控制重点

中石化内部有一些油田企业不仅是单纯的资源采掘型企业，除了传统油气生产，也包含有炼油和精细化工生产过程。现以某内部油田企业为例，剖析价值链组成和成本控制重点。

4.1 油气生产和炼油化工是实现企业利润的主体活动

油田企业价值链中，油气生产和精细化工为主体活动，也是实现企业利润的增值活动。其中，围绕油气生产开展的主体活动又可分为物资供应、地质调查、地质勘探、油气开发、生产、油气集输等细分活动；围绕炼油化工开展的主体活动可分为原料供应、生产加工、成品储运、市场营销和售后服务等细分活动。

4.2 物资采购、技术开发、人力资源和基础管理是重要的支持活动

由石油化工的行业特点决定，原油生产中生产成本投入比例高于60%。而生产物资采购必然成为重要的价值支持活动。

当油田企业已进入开发后期，原油开采技术难度越来越大，勘探、开发技术突破成为企业提高利润的重要砝码，对企业的价值贡献显而易见。

随着油田内部市场的进一步开放和参与外部市场竞争的空间不断扩大，企业的人力资源素质和基础管理水平也正经受着严峻的考验。吸引人才、留住人才、用好人才成为企业上下的共识，而先进的企业经营理念和创新思想、规范的基础管理将成为企业的立足之本。

4.3 全面成本控制前提下，管理费用控制成为重点

面对内部成本控制压力不断增大的形势，油田企业应按照全面成本控制的思路，对价值活动中的主体活动和支持活动一并进行利润贡献分析和成本因素分析，厘清各项具体活动对价值创造的贡献大小，成本构成及其在总成本中所占的比例，细分成本构成，建立一套规范、精细的成本控制体系，进行全面的成本控制管理。

在油田企业的费用构成中，管理费用在总费用中的比重明显偏高。随着企业规范管理和管理创新技术的应用，各项管理费用的降低将成为降本增效的重要一环。

5 对油田企业成本控制的建议

5.1 转变观念，成本控制在企业生产经营管理的全过程

价值链分析法认为：企业是为最终满足客户需求而设计的“一系列活动”的集合，这些活动的最终表现结果为“产出”，因此成本不仅与生产环节有关，它更是一个整体概念。成本管理应该是对投资项目、研发设计、

生产调度、管理协调、质量监控和物流后勤保障服务等全面控制的过程。

5.2 推行精细成本管理，创新成本管理模式

开展降本增效工作，应该具有打破固有思维定式、敢于创新的魄力和勇气，必须改变传统的成本管理理念，分析评估成本发生的各个环节，有针对性的变革成本管理方式、创新成本管理的方法和手段。不但要从工艺、技术方面采取措施，还要对现行的管理体制和经营机制等重新审视，与时俱进的建立新型成本控制体系。

5.3 通过加强管理、调整结构、完善制度，严格预算运行

严格执行全面预算管理，一是通过调整支出结构，完善制度，增加经济产量比重，大力控制非生产性支出；二是通过强化投资管理，坚持“经济、实用、高效、安全”的投资原则，进一步完善项目经理责任制，严格考核管理，坚决治理引进项目中的“散、乱”现象，实行“谁引进，谁负责”的责任制。

5.4 加大措施落实力度，完善成本控制体系

要不断提高成本管理工作的执行力，可通过严考核、硬兑现来实现企业降本增效。一是持续完善考核办法，加大绩效工资中成本费用的考核力度，进一步树立“自己工资靠自己挣”的观念；二是倡导“苦干实干、三老四严”“精细严谨、求真务实”的石油精神和石化传统，立足岗位，把降本增效工作落实到生产经营全过程，杜绝成本浪费，最终实现经济产量和经济效益最大化。

结束语

要详细解释串联在价值链管理中各个主要管理要素之间的关系，有个形象的比喻：就像钻石项链。企业的核心能力和业务就是一颗颗钻石，依靠企业的组织结构和管理制度做动线结构，通过企业的业务流程，包括人流、物流、信息流和资金流将钻石串成项链，由于每个流程中都蕴含着更多的成本控制机会，价值链管理就是让企业的钻石项链增值的过程。希望价值链管理理念能够深入到我们企业管理中，通过运用价值链分析方法，实现油田企业更优的成本控制。

参考文献

[1] 李渊, 赵晶. 油田企业成本管理问题与控制方法探讨[J]. 环渤海经济瞭望. 2023(01): 37-39.

[2] 宋延林. 油田企业井下作业物资采购成本控制探析[J]. 石化技术. 2021, 28(06): 203-204.

作者简介: 孙艳(1976-), 女, 汉, 河北, 经济学学士, 高级统计师, 研究方向: 经济管理。