

石油合作项目经营风险控制策略及效果评价

陈荷洁

中国石油长庆油田分公司第五采油厂

DOI:10.12238/ej.v7i10.1931

[摘要] 本文创新性地运用风险控制管理理论中的风险识别和风险应对策略理论,结合合作项目部业务范围及职责,采用风险识别和评估方法中的问询法、现场观察法及定性评估等方法,对合作项目部管理职责及相关管理业务进行详细梳理,将存在的管理风险及影响因素进行分析,发现并识别相关管理业务风险。然后在有针对性地对合作项目经营风险成因及影响因素分析的基础上,找出各项目部统一存在的共同成因和破解路径,寻求降低合作项目经营风险的管理策略。

[关键词] 石油合作项目; 经营风险; 风险控制

中图分类号: F272.3 文献标识码: A

Operation risk control strategy and effect evaluation of petroleum cooperation projects

Hejie Chen

Fifth Oil Production Plant of CNPC Changqing Oilfield Company

[Abstract] In this paper, the innovative use of risk control management theory of risk identification and risk response strategy theory, combined with the scope of business cooperation project department and responsibilities, using the methods of inquiry, on-the-spot observation and qualitative evaluation in the risk identification and evaluation, the management responsibility and related management business of the cooperative project department are combed in detail, analyze the existing management risks and their influencing factors, and identify the relevant management business risks. Then, on the basis of analyzing the causes and influencing factors of the operational risk of cooperative projects, the common causes and solving paths of the unified existence of each project department are found out, seek to reduce the risk of cooperative project management strategy.

[Key words] oil cooperation project operation risk; risk control

近年来,石油合作项目原油产量占油田总产量比例增大,重要性日益突出,社会关注度相对较高,同时由于各项目部产量差距大,合作方主体所有制性质不同,管理水平参差不齐,一体化管理推进难度较大、进程较慢,在经营管理的依法合规管理中还存在较多不足,也存在较大的风险。因此研究应对合作项目风险控制的策略是十分必需的、紧迫的。

1 研究方法

本文针对合作方主体所有制性质不同,管理水平和管理规模参差不齐的特点,阐述规避经营风险、堵塞管理漏洞的工作思路,采取“两步走”解决方针,即先厘清风险点,再有针对性地对症下药的两步方针。创新性地运用风险控制管理理论中的风险识别和风险应对策略理论,结合合作项目部业务范围及职责,采用风险识别和评估方法中的问询法、现场观察法及定性评估等方法,对合作项目部管理职责及相关管理业务进行详细梳理,将存在的管理风险及影响因素进行分析,发现并识别相关管理业

务风险。然后在有针对性地对合作项目经营风险成因及影响因素分析的基础上,找出各项目部统一存在的共同成因和破解路径,寻求降低合作项目经营风险的管理策略,将这些策略应用于管理实践中,并不断调整更新,经过两年多的实践应用,对各策略进行效果评价,制订相关制度,最终得出有效的降低经营风险对策,达到有效加强合作项目合规管理,降低经营风险的目的,为规避合作项目经营风险,破除制约各项目一体化管理水平提升提供了切实可行的解决方案。

2 理论依据——风险控制相关理论

2.1 风险控制理论

风险控制理论通常是指风险管理者采取各种措施及方法,用来消灭或减少风险事件发生的各种可能性,或减少风险事件发生时可能造成的损失。

风险控制管理包含四个阶段:

2.1.1 风险识别。风险管理的第一步:识别和评估潜在的

险领域。风险识别不是一次就可以完成的事,应自始至终定期进行。可以利用一组提问来询问项目执行管理人员项目在经营、技术等方面有哪些风险。建立项目风险检查表,列出所有可能的与每一个风险因素有关的问题。常见的风险识别方法:询问法、财务报表法、流程图法、现场观察、历史资料、环境分析法等。

2.1.2风险评估。风险评估是一个动态的过程,需要在整个项目周期中进行持续监测和更新。在评估风险时,我们需要对每个风险进行分类、量化和优先级排序,以便更好地分配资源和制定应对措施。项目风险评价的主要内容包括以下几个方面:

(1)风险存在和发生的时间分析。(2)风险的影响和损失分析。(3)风险发生的可能性分析。(4)风险的起因和可控制性分析。(5)确定风险级别。

常用的风险评估方法有:专家预测、定性评估、矩阵图缝隙、风险发展趋势评价方法等。

2.1.3风险应对。风险应对是指根据风险评估结果制定相应的风险控制策略和措施,如增加保障措施、完善内部控制、采取应急预案等。

常见的风险的应对策略有4种:规避、转移、降低、接受

在选择风险应对策略时,主体需要考虑风险性质、资源、风险偏好、成本效益等因素,并根据实际情况灵活调整。同时还需要持续监控和评估风险状况,不断完善和改进风险控制体系,确保企业目标的实现。

2.2风险控制原则和方法

在风险控制理论基础之上,学术界提出了不同的风险控制原则和风险控制方法。最具代表性的风险控制原则包括适度控制、适时控制和适当控制三大原则。鉴于风险控制的弹性、动态性得知,风险控制不是风险发生前的一次一劳永逸的付出,也不是风险发生后的亡羊补牢,风险控制应该是适时、适度和适当的监控。通过学者对于不同阶段对风险控制程度的大概统计,基本可以得出:事前控制:100%,事中控制85%,事后控制:15%。由此可见事前对风险和危机进行控制是非常有效的。因此,即便风险控制活动存在于风险管理的全过程,但其重点仍是在建立事前的风险防范和事中风险监控机制。

虽然理论界对于风险控制的流程说法不一,对于风险控制的方法也是各持己见,比如企业风险控制的分类方法包括时间顺序分类法和内部分类法,但最具影响力的观点认为,风险控制的基本方法主要有四种:

2.2.1风险规避:风险规避是指主体有意识地放弃风险行为,完全避免特定的损失风险。但简单的风险规避是一种最为消极的风险处理办法,因为主体在放弃风险行为的同时,往往也放弃了潜在的目标收益。一般主体只有在以下情况下才会采用这种方法:(1)主体对风险极端厌恶。(2)存在可实现同样目标的其他方案,且其风险更低。(3)主体没有能力消除或转移风险。(4)主体没有能力承担该风险,或承担风险得不到足够的补偿。

2.2.2风险转移:是指通过契约,将让渡人的风险转移给受让人的一种行为。通过风险转移过程,有的时候可以大大降低经

济主体的风险程度,风险转移的主要形式是合同和保险。(1)合同转移,通过签订合同用来将部分或全部风险转移一个或多个其他参与者。(2)保险转移。保险是一种使用最为广泛的风险转移方式,可以通过参加保险将未来的风险转移到保险公司,从而达到转移自身风险的目的。

2.2.3风险降低:通过内部控制、优化流程、提高技术水平等方式,降低风险发生的可能性或影响程度。控制的阶段包括事前、事中和事后控制三个阶段,事前控制的目的是为了降低损失的概率,事中和事后控制主要是为了减少实际发生的损失。

2.2.4风险接受:也叫风险承担。是说如果损失发生了经济主体将以一切可以利用的任何资金进行支付。风险保留包括无计划自留、有计划自我保险。(1)无计划自留,指风险损失发生后从收入中支付,但不是在损失前做资金安排。当经济主体事前没有认识到风险并认为损失不会发生时,或将意识到的与风险有关的最大可能损失显著低估时,就会采用无计划保留的方式来承担风险,一般来说,无资金保留应当谨慎使用,如果实际总损失远远大于预计损失,将引起资金周转困难。(2)有计划自我保险,指在可能的损失发生前,通过做出各种资金安排等以确保损失出现后能够及时获得资金用以补偿损失。有计划自我保险主要通过建立风险预留基金方式来实现。

3 主要做法

3.1对合作项目业务进行风险识别、评估及影响因素分析

根据《**合作开采**区块油气资源合同》,油田公司设立合作项目经理部,下设的项目经理部为非独立法人企业,对外为油田公司的下属单位,在经营中存在运行风险,运用风险控制管理理论,分解合作项目部业务范围及职责,召开数次专题会议讨论,采用询问法、现场观察法等方法,对合作项目部管理职责及相关管理业务进行详细梳理归类,发现识别以下相关管理业务风险点:

3.1.1操作成本增加,影响分成收入的风险。按照《**合作开采**区块油气资源合同》中规定:原油总产量的销售收入扣除国家要求上缴的各项税费,支付的生产作业费用(即操作费),剩余收入作为分成基数,按照合同中约定分成比例(一般为固定比例)进行分成。按此分成模式,操作成本成为影响双方分成收入的关键因素。在利益驱使下,合同者往往缺乏控降操作成本的主动性与积极性,在经营中存在资本性支出费用化,油气生产成本控降难度大等现象,导致操作成本增加,油田分成收入减少的风险发生。

3.1.2合同方投资款、操作费不到位的债务风险。按照《**合作开采**区块油气资源合同》中关于“资金筹措与收回”的规定,合同者应根据联合管理委员会审议批准的年度开采计划和财务预算方案提供生产作业所需的资金,合同区油田开发建设投资,由合同者提供。

在这种模式下,合同者前期需要垫付大量资金进行勘探开发,同时面对低油价的形势,原油销售收入大幅减少,仅靠收回油田返还的操作成本维持生产运转,维持经营存在一定难度。另

外合同者投入资金一部分以应付账款的形式存在,当现金流入滞后、资金周转困难时,存在无力及时支付的情况。合同者使用的开票信息冠以“油田公司XX项目经理部”名义,无法及时清理应付账款在一定程度上增大了油田方的债务风险。

3.1.3资产管理及处置的风险。根据《**合作开采**区块油气资源合同》中关于“资产及资料所有权”的约定,合同区内按照油田工作计划和预算所购置、安装和建造的全部固定资产,在合同期收回全部开发投资后,其所有权属于油田公司;但在合同期内,合同规定的双方权利和义务均不因资产所有权的变更而改变,任何一方不拥有资产的处置权。

而合同期内,项目经理部负责合同区内全部资产的管理和维护,这期间存在因资产管理不当而形成丢失、毁损,账外等风险;合作期结束前,合同者有违规处置资产的动机,以规避将资产无偿转移给油田公司的风险;合作期结束后,油田公司将面临部分油气资产报废,环境地貌恢复等善后工作,可能存在恢复工作难度大的风险。

3.2对已识别风险点及成因制订风险控制应对策略

3.2.1加强成本管控,同时加强审计工作。针对合作方是独立作业者,对操作费有绝对控制权并且控降操作成本动力不足进而影响油田公司分成收入的风险,属地采油厂采取每年末将与各合作区块相邻自营区块的吨油操作费用作为对标依据上报财务资产部,由财务资产部及对外合作部联合下达给各合作项目作为第二年的吨油操作成本指标,该指标依据为合作项目所在地相邻采油厂区块的吨油操作成本或参照往年吨油操作成本,就低不就高,将预算控制在指标内,有效保障了油田公司利益。

另外,每年度聘请第三方会计师事务所进行经营审计,采油厂要求派出的总会计师充分利用审计制度,对于不规范事项予以规范、资本性支出费用化予以审减等,审计后的操作成本经合作项目联合管理委员会会议审议后确定操作成本。通过审计,保证了会计核算的准确性和真实性,有效控制风险,切实保障油田公司利益。

3.2.2加强清欠管理,确保合作方投资款、操作费到位。对于识别出的合同方可能存在的投资款、操作费不到位而引发的债务风险,属地采油厂采用通知、会议等形式要求各合作项目严格执行财务资产部关于及时清理民营企业应付账款的要求,

不得出现账龄2年以上应付账款挂账未结算的情况,有效降低了油田方的债务风险。

属地采油厂还采取及时清理其他应收款账户余额,收回代为垫付的电费、派出人员社保等费用的措施,保障自身利益,并将清理责任逐级压实,强化派驻总会计师的清欠主体责任,将清欠指标、投资到位情况纳入年度考核体系,杜绝采油厂代为垫付应由合作项目部按月支付的电费及派出人员社保等情况发生,有效维护采油厂利益,规避坏账风险。

3.2.3加强固定资产管理,防范资产流失。针对合同方在合同期前、中、后存在资产管理不当、违规处置资产的风险,属地采油厂要求各合作项目部在合同期内制定固定资产目录,详细记录资产相关内容,建立固定资产管理制度及清查制度,至少每年进行全面清查,加强固定资产处置的控制,防范资产流失;合同期结束前,重点监控各类资产的处置,原则上项目部无权处置任何资产,对于存在安全隐患的废旧资产应向联管会报备批准后再处置。并将固定资产监管责任压实至派驻项目经理和总会计师,确保有专人负责,规避资产流失风险。

4 结语

采油厂通过掌握操作成本对标标准、规范资产管理制度、及时清理应付账款财务管理三抓手,有效建立起维护油田方利润分成、防范资产流失、规避债务风险的“三位一体”财务风险防范体系。通过上级组织杜绝法人变更、规范印鉴使用流程等法规,有效防范合作项目的法律风险,从而建立财务与法律“双支撑”的经营管理风险防范体系,使采油厂具备有效应对经营风险的能力。

[参考文献]

- [1]张春玲.吉林油田合资合作项目风险控制研究[D].吉林:吉林大学,2011.
- [2]企业风险管理体系建设的四种组织模式[J].天津财会,2015,0(2):4.
- [3]高明华.“3+X”全面风险管理模式探讨[J].财会通讯,2009(11).

作者简介:

陈荷洁(1982--),女,汉族,河南省孟津县人,硕士研究生,中级会计师,研究方向:国内石油合作项目财务、经营管理。