

财务管理体制建设的探索与实践

中国石油天然气集团公司 ■

中国石油天然气集团公司(简称“中国石油”)是1998年7月在原中国石油天然气总公司基础上组建的特大型石油石化企业集团。作为中国境内最大的原油及天然气生产、供应商,中国石油业务涉及石油天然气勘探开发、炼油化工、管道运输、油气炼化产品销售、石油工程技术服务、石油贸易等各个领域。2009年,中国石油在世界50家大石油公司综合排名中位居第5位。伴随企业持续稳定发展,中国石油财务管理针对不同历史时期发展的特点,不断探索与实践,实施了一系列具有创新意义的做法,促进了企业持续快速协调发展。

一、建立以“一个全面、三个集中”为核心的财务管理体制

(一) 全面预算管理

1994年,中国石油引入现代预算管理思想,开始尝试实行全面预算管理。1999年重组上市后,预算管理工作得到全面提高,建立和完善了集团公司、专业分公司、企业三级预算管理架构和以利润为导向、自上而下、自下而上、上下结合,集权与分权相结合的预算管理模式,迈进“经营活动全方位、管理控制全过程和全员参与”的全面预算管理的新时期。“十五”期间,通过对利润等财务杠杆的运用,建立利润核定机制和投资回报机制,实现从“争投资要项目”

的“分钱机制”,逐步向投资讲回报的“挣钱机制”转变,有效地遏制了企业的投资冲动,推动了投资效率和精细化管理水平。对油气核心业务,不仅强调投资与效益挂钩,而且加强对主要成本项目的管理,建立了与经济效益和油价挂钩的资本支出预算机制,以及综合考虑投资规模、建设进度和投资回报的损益预算机制。进入“十一五”,为适应建设综合性国际能源公司的战略要求和专业化重组后的管理需要,中国石油成立了预算管理办公室,统筹管理公司各类业务预算工作,并逐步探索能够将投资、成本、费用、收入分配等进行有效配合的新型预算管理模式。预算管理体制的变化,促进了发展方式的转变,也使全面预算管理水平提高到了一个新的高度。

(二) 资金集中管理

公司重组后,中国石油以集约化管理思想为基础,总体规划、分步实施,逐步建立与公司管理体制相适应的资金收支两条线管理体系,依托自主开发的资金管理信息系统和银行的网络布局,通过收支账户分设、透支支付、网上银行等管理方法和技术的有效运用,实现对各级公司资金的高度集中管理,在完善公司治理结构、管理组织扁平化、资金预算管理和全面风险控制的基础上,拓宽资金管理范畴和范围,创新资金管理技

术,使资金集中向源头和业务过程延伸,达到控制和优化资金运行,实现公司价值最大化目标。未上市企业实行总分账户管理和收支两条线管理,财务公司发挥内部结算、资金融通和调剂功能,形成了“集中力量办大事”的资金管理新优势。同时,建立了资金分级授权管理制度,严格控制和清理高风险资金运作业务。“十一五”以来,中国石油着手实施境内外汇集中管理、境外资金集中管理和海外统一融资,资金集中度进一步提高。

(三) 债务集中管理

将对外投资、对外担保、债务融资及股权融资的审批权统一上收至公司总部。从1999年开始,中国石油对所属分公司及控股公司实行债务集中管理,对涉及债务融资事项均须经总部审批,按“统借统还,集中管理”的模式操作。债务集中管理模式发挥了公司整体优势、规模效益,统一安排筹融资计划、统一签署授信额度,大大降低筹融资成本,控制资金风险,方便了企业借款和结算业务的办理。通过健全资金风险控制机制,在资本市场建立了良好的信用形象。

(四) 会计集中核算

中国石油不断推进财务工作标准化、集中化、信息化、国际化,全面推广实施会计一级集中核算,推动公司财务信息化建设。“十五”期间,中国石油在会计账套集中的基础上,对发

生的经济事项进行统一会计核算,并对各项经营活动和财务收支实行即时监督。2008年中国石油成功实施会计一级集中核算,会计账套由2 700多个集中到1个,报告流程由7层缩减为1层,实现了与ERP系统的有效融合。中国石油所属4大业务板块,100多家地区公司,8 000多个责任中心,1 500多万笔业务、50多万亿交易数据集中到总部,15 000多个用户实时在线操作,会计一级集中核算系统已经成为支撑公司上、中、下游业务,总部、板块、地区公司及下属基层单位会计核算、财务管理最主要的共享信息平台。未上市企业全面实现地区公司会计集中核算目标。会计集中核算的运行,改变了过去几十年的财务管理传统模式和方法,使核算层次更加简化,业务流程更加优化,运行效率更加提高,会计信息更具有真实性、可比性和可集成性,实现了会计准则执行、内控规范实施和会计信息化建设的有机结合,在核算标准、并表方法、软件发展、系统集成、数据集中等多方面实现重大创新,有效地推进了公司内部控制战略、公司信息化战略的实施。

二、以建设综合性国际能源公司为目标,扎实有效地推进各项财务工作

2008年,中国石油党组正式提出建设综合性国际能源公司的战略目标,广大财务人员紧紧围绕战略目标,把科学发展同财务工作实际相结合,创造性地开展工作,为集团公司的改革及发展稳定提供了有力保障。

(一)建设大司库管理体系,确保资金安全有效运行

坚持集约化方向,实施境内外融资、综合授信、内部结算、结售汇业务集中管理,财务状况良好、融资渠道畅通、资金保障有力的工作格局初步形成。目标是建立境内外统一协调

的大司库管理体系,始终保持强劲的筹融资能力。中国石油已实现人民币融资集中管理。2008年和2009年累计发行800亿元的中期票据,启动了600亿元短期融资券的发行工作。在银行间债券市场成功发行10亿美元中期票据,成为中国境内发行的首单非金融机构美元债券,不仅开辟了中国石油企业境内外币融资新渠道,更为中国产融合作开创了一个新平台。为适应海外业务发展,总部成立海外融资小组,专门负责海外项目筹融资管理,并设立财务公司香港子公司,作为公司境外融资、投资和结算平台,确保中哈原油管道、中亚天然气管道等海外重大项目的融资需求。在授信业务集中管理方面,总部统一选择签约银行,统一审批授信业务,统一担保方式与银行业务费率。为合理控制或有负债规模,大幅降低融资成本,与境内外银行签署综合授信协议。为从源头控制风险,公司将所属企业所有境内外账户全部纳入监管,建立内部封闭结算网络,资金集中管理力度和监控幅度不断拓展。

(二)统一执行《企业会计准则》,会计信息化建设走在央企前列

2007年,中国石油在中央企业中率先实现上市与未上市企业统一执行新企业会计准则,会计工作水平明显提高。积极参与国际财务报告准则和中国企业会计准则修订工作,会计准则话语权明显增强,有力打造公司在会计领域的国际形象与影响力。2008年,中国石油《会计手册》在上市和未上市企业全面执行,使会计核算标准和财务会计报告体系得以统一,会计工作向规范化、程序化和标准化迈进了一大步,会计信息质量大幅提高,在企业经营管理决策中的作用得到了有效发挥。设计开发中国石油财务报告系统和对外披露信息系统,编制完成《中国石油财务报告手册》、《中

国石油资本市场手册》,实现了独立编制对外财务报告。在全球最具权威性的《投资者关系杂志》新近公布的评奖结果中,中国石油2008年度报告获得了“最佳年报/正式披露奖”提名,充分表明了国际资本市场对中国石油信息披露工作的高度认可。

2009年6月5日,中国石油总部一级核算通过财政部和专家验收,被财政部副部长王军评价为我国企业强化管理和会计信息化工作的典范。

(三)探索大预算机制和框架,成本竞争优势不断提高

为配合综合性国际能源公司的建设,积极开展了预算管理体制机制的研究和探索,并取得初步进展。包括建立和开展三年滚动预算;开展各类业务与国内外先进企业对标管理;推行投资薪酬效益配比管理;设置现金贡献考核指标,综合考评各类业务的投入产出效率;建立经营指标评价体系和项目效益核算和分析体系等,以市场化和完善业绩驱动为核心的大预算管理框架基本形成。在预算管理中,进一步加强对预算执行过程的控制。在成本管理方面,除进一步完善主要生产成本对标管理外,有针对性地对管理性支出和五项费用实行严格控制,规范各级企业的捐赠支出。在预算执行情况分析的基础上,建立了月度盈利预测制度,推动各预算单位关注市场变化,提高预算执行的可控性。同时,持续做好预算管理基础工作,规范管理流程和规章制度建设。目前已经制定下发了集团公司统一的预算管理办法,开展并初步完成了管理性支出标准化体系建设和预算管理信息化平台的建设,对公司预算管理水平提高起到积极作用。

(四)实施价值型股权管理,资本运营能力不断增强

围绕公司发展战略,抓住历史机遇,积极推动大型资源公司和技术公

司收购以及海外油气运营中心平台收购等工作,在更大范围内实现资源、市场、技术优化配置。密切跟踪市场变化,合理确定资本市场操作策略,促进资产优化配置和业务结构调整。强化股权投资管理,提升公司整体竞争力。促进城市燃气业务、成品油南方市场建设等战略合作。推进出资人行权管理,维护公司权益。继续推进专业化重组整合,促进公司产业结构进一步优化。有序启动共同持股公司整合及产权层级压缩工作,着力推进历史遗留项目处置。开发建成具备“数据存取仓库、资料传输渠道、决策支持系统和分析基础平台”四大功能的股权管理系统,在90多家企业顺利启用,实现了对股权管理的全过程信息化;建立股权项目考核机制,将未上市企业所投资的三级以内股权项目纳入预决算管理;全面推进专职

董(监)事制度建设,初步建立专职董(监)事上岗、履职和考核管理体系,规范专职董(监)事业务,突出管投资、管考核、管风险三个重点职能;推进股权清理处置与整合,优化股权投资项目结构及布局,推进产业资本与金融资本的結合,全面规划集团今后一个时期内金融业务的发展目标与任务;积极推进保险、银行、信托等金融业务投资及整合。

(五)推进以风险管理为核心的内控体系建设,公司整体执行力大幅提升

内控体系建设工作按照总体规划分步推进,完成新组建单位内控体系建设,编制并发布中国石油《内部控制管理手册》;发布中国石油业务流程管理办法,建立统一的流程管理制度、规范和架构;强化特殊业务风险控制,明确金融业务风险管理策略,

建立组织架构,统筹包括金融和油品期货在内的风险管理。开展海外业务风险管理试点,探索海外业务风险管理体系建设的有效形式;通过确定工作目标,建立评估方法,开展集团层面风险评估,确认影响生产经营的重大风险;组织开展内控体系评价测试,推动内控体系的有效运行。发布《内部控制运行评价管理办法》,明确评价内容、标准和程序,将评价结果与业绩考核挂钩,实现内控测试、考核评价的规范化、制度化;建立重大风险管理责任机制,明确部门工作责任并落实到位;探索在特殊风险领域开展内控体系建设,重点工程项目风险防控能力逐步加强;以风险为导向,修订完善内控测试和评价规范,组织内控人员开展专项测试,使内控监督工作向纵深发展。■

责任编辑 刘黎静

● 简讯

注册会计师行业人大代表、政协委员座谈会召开

不久前,中国注册会计师协会召开注册会计师行业人大代表、政协委员座谈会,通报会计师事务所学习实践活动和国务院转发财政部《关于加快发展我国注册会计师行业的若干意见》(国办发[2009]56号)的贯彻落实情况,研究新时期如何进一步发挥好行业人大代表、政协委员的参政议政作用。来自注册会计师行业省级以上的人大代表、政协委员共计30多人参加了座谈会。

财政部党组成员、副部长、会计师事务所学习实践活动领导小组副组长、中国注册会计师行业党委书记王军在会上强调,要高度重视、充分发挥行业各级人大代表、政协委员在推动行业科学发展中的重要作用,把进一步提高他们的参政议政能力作为行业党的工作的重要组成部分和促进行业发展的重要战略举措,认清形势,抓住机遇,凝聚合力,发挥优势,切实推动行业在新的历史阶段更好更快发展。他指出,新形势下行业人大代表、政协委员要全面加强自身参政议政能力建设。第一,要强化学习,打牢参政议政之基。第二,要深入基层,贡献睿智务实之策。第三,要凝聚合力,务求行业发展之实。财政部和中注协将进一步为注册会计师行业的人大代表、政协委员做好参政议政工作提供服务和支

持。中央统战部六局局长王永庆出席会议并讲话。他希望注册会计师行业的人大代表、政协委员牢牢把握正确的政治方向,切实提高自身参政议政能力,围绕行业和国家发展进步,加强参政议政工作的针对性,积极建言献策,为行业和社会经济发展服好务。

目前我国会计师事务所已超过7500家,执业注册会计师超过9万人,从业人员近30万人。其中,有3名注册会计师担任全国政协委员,38名注册会计师担任为省级人大代表、政协委员,189名注册会计师担任为地市级人大代表、政协委员,157名注册会计师担任为区县级人大代表、政协委员。