

对塑造中国石化特色 财务管理模式的认识

温冬芬

随着中国石油化工集团公司(以下简称中国石化)的逐步发展壮大,中国石化财会工作已经走过了27年的光辉历程。27年的财会工作发展历程既是中国石化财务管理水平不断提升的过程,也是财务管理模式不断改进与完善的过程。客观审视这27年来财务管理模式的演进历程,认真总结和传承其中的经验教训,进一步明确推进思路,加快工作进程,尽快塑造形成与构建具有较强国际竞争力的跨国能源化工公司相适应的财务管理模式,是当前中国石化财务系统面临的重要任务。

一、财务管理模式的建设和成果

随着国家经济体制改革的不断深化和中国石化发展壮大,历经石化总公司组建、重组改制、改制分流等一系列重大事件的洗礼,中国石化财会工作走过了一条复杂曲折、跌宕起伏、成果丰硕的发展之路。财会工作从普通的管理部门成为企业经营管理的核心环节;从起初仅发挥简单的会计核算统计功能逐步走向具有核算、管理、监督、考核等立体化功能;从以往以财务报告为主的事后管理逐渐走向事前的预算管理、事中的控制分析、事后的考核奖惩等全过程管理。财会工作管理水平的不断提高,财务在企业发展中的作用得到较好发挥,为中国石化的持续有

效发展作出了重要贡献。如果按财务管理形态来分类的话,中国石化财会工作经历了三个阶段。

一是核算型财务管理阶段(1983年~1997年)。这一阶段主要是指中国石化总公司时期的财会工作。根据党中央国务院给中国石化总公司的发展定位和“税后留利”政策,中国石化总公司实行的是统一领导、统筹规划、分级管理、核算盈亏、一个口对中央财政的财务管理模式。中国石化总公司系统内部实行总公司、公司、基层工厂三级管理,总公司和公司两级独立核算,基层工厂实行内部核算。财务管理的主要职能是进行会计核算并按时汇总会计报表上报财政部和建设银行,编制总公司利税计划,组织企业申请银行贷款,积极争取国家政策支持。在此期间,中国石化总公司先后争取到了国家“四定”、“四保”、“扩大企业自主权”、“利改税”等多项重大财税政策的支持。这一时期的财会工作自主权利比较小,更多的只是会计核算职能的发挥,为生产建设和领导决策提供经济分析、参谋支持的职能发挥得还不够充分。

二是核算型走向经营型的转轨变型阶段(1998年~2000年)。这一阶段主要是指中国石化重组改制时期的财会工作。这一时期虽然时间比较短,但却是中国石化财务管理模式发生重大变化的时段。根据国务院对中国石化

“国家授权投资机构、控股公司”的发展定位,中国石化财务管理从模式上分为集团母公司财务和股份公司子公司财务,财务机构和人员由原来的一个整体而一分为二。该时期的财会工作是:一方面,积极参与集团公司业务、资产、机构、人员等5个方面的重组改制,对确保石油石化大重组和股份公司改制上市成功发挥了重要作用。另一方面,按照集团公司的功能定位,分别在股份公司和非上市部分重新构建了新的财务管理模式、会计核算体系、会计核算政策和财务管理信息系统,逐步形成了与中国石化重组改制上市后形成的公司治理结构相配套的财务管理模式和财会工作运行机制,使中国石化财务管理逐步走向集团化财务管理轨道,财会工作职能开始向核算与经营并重的经营管理型财务转变。

三是集团化管控阶段(2001年以后)。这一阶段主要是指中国石化改制上市以来的财会工作。按照集团公司“改革、调整、管理、创新、发展”的工作方针,财会工作坚持从研究制定财务政策、搞好资产运作、积极承担改制分流、办理社会移交等方面入手,全力配合支持集团公司深化改革和结构调整工作。同时,按构建集团化财务集中管理体系的目标,组织开展了实施新企业会计准则、推进资金集中管理和会计集中核算、开展清产核资和清理整顿、

构建完善的内控管理体系等一系列重要财会工作,使集团总部的财务集中管控能力有了新的提升,财务管理在集团公司改革发展中的地位和作用进一步凸显。

经过多年的摸索实践,中国石化牢牢把握住提高经济效益和会计信息质量这一中心环节,不断构建和完善财务管理模式,逐步形成了健全完善、运转高效、保障有力的财务工作运行机制,为财务管理水平的提升提供了坚实保障。

一是构建形成了直接管理与间接管理相结合的财务管控方式。对股份公司财会工作实施间接管理,对资产管理公司和直属非上市企业财会工作实施直接管理。集团母公司对股份公司,依法享有投融资、资本运作等重大财务事项出资人财务权利。股份公司财务管理采用的是一级法人为主、三级管理,实行集中决策、统一控制和专业化经营。集团非上市企业实行“多级法人,分级管理”的集权与分权相结合的财务管理模式。集团总部主要对涉及投资、筹融资、财务预算、重大资产和产权的管理和处置、重要财会政策的制定等涉及财务管理方向性、战略性的相关业务和事项进行集中决策和管理。对成本管理、费用控制、日常资金运营调配等具体性的、战术性的财务管理事项则充分放权给直属企业。

二是逐步形成了全方位、全过程、全员参与的全面预算管理机制。全方位是指预算内容基本涵盖了集团公司所有分(子)公司,把所有生产经营活动的收支全部纳入预算盘子。全过程是指从预算制定、下达,到具体实施、差异控制,再到总结、考核、激励乃至预算的完善和调整,都建立了具体的工作制度,形成了完整的、闭环式的预算管理控制过程。全员参与是指从总部到企业基层逐步建立起了自上而下层层授权与自下而上层层负责相结合的

预算管理控制系统,明确划分各级管理层面的预算管理责任,形成全员参与、各负其责、共同把好预算关的局面。

三是逐步建立起了监管到位、集中适度、安全高效运转的“五统一”资金管理运行机制。以2009年12月30日资金集中管理信息系统上线运行为标志,中国石化资金管理工作构建形成了以“统一筹资管理、统一资金运作、统一账户管理、统一资金监管、统一担保管理”的“五统一”资金管理运行机制。统一筹资管理是指集团公司与工、建、交、中、农等五家银行进行整体战略合作,统一筹融资平台,把各企业的筹融资权利上收到集团总部。统一资金运作是指以资金集中管理信息网络系统为载体,以财务公司和盛骏公司为资金池,对资金实行统一运作和统一调控。统一账户管理是指按照总分账户的管理模式,对集团公司资金账户实行统一管理。统一资金监管是指集团公司财务部负责对各企业的账户管理、票据管理、银行授信、担保、投融资、大额资金支付、金融衍生业务、重大项目资金支出进行监控。统一担保管理是指企业所有担保必须报集团公司统一审批。

四是加快构建以“一套标准、两个

平台、相互链接、自动集成”为主要内容的会计集中核算体系。“一套标准”就是建立公司统一的会计核算标准体系和会计信息化建设体系。“两个平台”就是打造上市、非上市两个会计信息集中平台。“相互链接”就是搭建公司交易平台和标准管理平台,链接共享两个会计信息集中平台。“自动集成”就是实现公司会计信息集中和各层次合并会计报表的自动生成。

五是逐步建立形成了“网络化、制度化、程式化”的资产管理运行体系。“网络化”是指建立形成了以资产产权为纽带,涵盖“集团公司——股份公司、资产公司——直属企业——基层单位”四个层级的资产管理网络体系,把资产管理责任主体落到了实处。“制度化”是指针对资产产权处置量大、情况复杂的特点,重视和加强资产管理制度建设,形成了健全严密的资产产权管理制度体系。“程式化”是指按照“管理有序、审核严格、权责清晰、层层把关”的原则,从产权登记、资产评估、产权转让,到资产减值损失和资产产权处置,乃至资产产权处置审计监督等每一个环节都制定了严密的工作程序,提高了资产产权运营的规范性和严谨性。

六是建立形成了适时、全程、高效、



有力的财务风险防控机制。形成了以内部控制制度为主体,以决算审查、中介机构监督、财务稽核、审计监察部门审计检查为补充的财务风险监督控制机制,对有效规范企业管理行为、规避和减少财务管理风险、促进各项管理的协调和完善发挥了重要作用。

二、27年来塑造财务管理模式的经验教训

1. 必须高度重视财务的战略管理与谋划,善于围绕集团发展方向来确定财务管理战略,这是构建中国石化特色财务管理模式的根本前提。多年来,财会工作坚持以集团战略目标为牵引,以支撑集团公司持续有效发展为目标,密切结合集团公司不同历史发展阶段的战略定位和发展目标,研究确定财务发展方向,明确财务发展战略,对促进集团公司加快发展做出了重要贡献。

2. 必须始终强化和突出现金流管理,为集团公司加快发展提供资金保障,这是构建中国石化特色财务管理模式所必须紧紧围绕的工作中心。不论是创业期,还是成长期,财会工作始终把资金管理作为财务管理的最重要工作,把资金指标作为财务管理的最重要指标,把为集团公司生产建设提供资金保障作为财会工作的最重要功能,坚持围绕资金运动的全过程,以现金流管理为主线,以强化资金管理为出发点,构建财务管理组织结构,建立财会工作运行机制,制定财务管理制度,优化财务业务流程,强化财务监督控制。

3. 必须始终坚持实施全面预算管理,科学配置财务资源,强化组织运行,这是强化构建中国石化特色财务管理模式的工作主线。自2001年实施全面预算管理以来,不仅有效地激活了生产要素,挖掘了生产潜力,促进了财务资源的最优化配置,而且通过财务分析及时查找生产运行中的问题和短板,促进了生产运行质量的不断提高,更为

重要的是通过全面预算管理,确保了集团公司年度经营目标的实现。

4. 必须坚持围绕“实现国有资产的保值增值”的要求,不断推进和强化股权管理和产权管理,这是进一步理顺财务管理模式所必须紧紧把握的重要纽带。集团公司作为国家授权投资机构,肩负着为国有资产保值增值的重任。财会工作适应集团公司由行政性公司向现代企业制度转变的模式变化,坚持以产权为纽带,逐步建立形成了适应现代企业制度要求、以提高资产产权回报率为目标的资产管理新模式,变以往单纯的行政管理为产权管理和股权管理。

5. 必须坚持不断强化内控管理、会计稽核监督,努力规避财务风险,这是促进集团公司持续健康发展的重要保障。财务系统始终坚持“两手抓”:一手抓强化财务管理,全力提升财务管理水平,一手坚持以内控制度为主要抓手,注重发挥和依靠会计师事务所、会计决算检查、审计纪检监察部门的作用,加强财务风险管理,逐步建立了比较完备的财务风险防控体系,对有效防控和规避财务风险发挥了重要作用。

6. 必须正确把握和处理好总部与下属企业责权利关系,切实调动好总部和下属企业的积极性,这是构建有中国石化特色财务管理模式所必须牢牢把握的基本原则。准确区分和科学划分总部与下属企业的责权利,正确处理集权与分权的关系是构建新型财务管理关系的重中之重。多年来,财会工作积极适应集团公司不同发展阶段模式架构的要求,充分尊重下属企业事实上的利润中心地位,在全力推进和实施集团化财务集中管控的同时,按照两级法人和现代企业制度要求,除了《公司法》所规定的重大人事任命权、资产收益权等重要权力外,对下属企业和全资子公司给予充分的生产经营决策权,此外还密切结合其生产实际制定出台了

企业利润“减亏提奖、超亏不补”、三年应收账款清收奖励、清理整顿所需资金50%由总部补贴、研发费用加计扣除抵利润、折旧基金上缴等一系列财务奖励政策,对于正确区分总部和下属企业的责权利关系、充分调动下属企业工作积极性发挥了重要作用。

7. 必须努力打造一支政治坚定、素质过硬、作风优良的财会工作队伍,这是推动财会事业兴旺发达的根本保障。多年来,财务系统坚持把人才队伍建设当作强基固本的基础性工程,坚持适应集团公司发展要求,大力推进人才队伍建设,特别是近几年来根据财务形势变化,提出并按照培育“学习型、创新型、实干型、廉洁型”财会干部的要求,坚持“突出两项重点(新会计准则和财务通则、新税法)”、“抓好三个层次(总会计师、财务处长、财会业务骨干)”、“完善六个机制(职业道德教育机制、培训机制、考核评价机制、团队文化建设机制、后备人才培养机制和学术研究机制)”的工作思路,逐步培养造就了一支思想作风优良、业务能力精湛、专业结构合理的财会队伍。

三、未来财务管理模式的方向和思路

1. 财务管理模式的现实选择。中国石化结合目前困扰其发展的资金问题和扩张中的集团最易出现的财务失控等问题,按照“国际化、集约化、精细化、信息化、标准化”的工作要求,以更好地服务集团公司发展战略为目的,以追求企业价值最大化为牵引,以财务战略为统领,以财务信息化为依托、以全面预算管理为抓手,以落实财务管理责任为中心,以风险管理为核心,进一步构建和完善“集权为主,分权为辅”的财务管理模式,为中国石化的持续有效发展提供有力的财会支撑。

2. 财务管理组织机构的设计。财务组织机构设计是财务管理模式得以构

建的基础之一,合理有效的财务组织机构,能使财务模式高效运行。由于中国石化下属的成员企业数目较多、类型复杂,使中国石化财务组织机构呈现出理财主体多元性、财务管理权责差异性、财务管理组织多层次性、财务组织机构之间联系多样性等特点,因此,财务部门必须正视企业集团的财务特点,按照协调集团内各成员企业的利益关系、统一各成员企业的财务行为、更大幅度地发挥整体优势的工作思路来为财务管理组织设计目标,正确处理好划分集团财务、股份公司财务、事业部财务、下属企业财务四者之间的责权利关系。当前中国石化应在基本完成资金集中管理、全力推进会计集中核算、实现对资金、会计信息等主要财务资源统一管控的基础上,通过设立中国石化“财务预算委员会”、加强对企业财务人员特别是企业总会计师统一管控等措施,进一步提升对财务人员、企业财务资源配置能力的集中管控。

3.财务管理模式运作的设计。中国石化在集权为主、分权为辅的财务管理模式下,应紧紧抓住资金管理这个中心,以集中决策、分散经营、财务集中、会计分散为原则,划分三个责任中心,

实行分层管理。集团(母公司)作为投资中心,掌握重大的投资权、资金调度权、资产处置权和筹资权,收益分配与亏损弥补权,制定财务计划的预算、决策审批权等。各子公司作为利润中心,享有经营自主权和会计核算权,下属的分公司则是成本中心,仅对成本费用负责。集团通过总部财务部门对下属子公司进行财务控制与会计管理,子公司的财务部门又对分公司进行控制,形成多级、分层、分口的控制系统。

4.财务管理制度的制定。为使中国石化的财会控制系统发挥作用,应建立较完善的内部管理制度。一是建立财会工作制度。当前,要按照集团公司的统一部署要求,加快推进制度信息化建设,力争通过1~3年的时间率先在集团建成与集权为主、分权为辅的财务管理模式相适应的财务制度体系。二是建立授权任免制度,保证整个集团形成一个权责明确、财务关系清楚的财会运行系统。三是建立激励约束制度。在制定财务管理制度时突出激励内容,如把经营目标和预算与各单位的利益挂钩,形成奖惩分明的绩效考核制度。四是建立财务信息披露制度。如按照《企业财务报告条例》建立财务报告制

度、重大财务事项的报告制度、财务信息披露制度等。

5.财会队伍建设。要塑造完善的财务管理模式,就必须建立一支政治合格、业务精通、作风优良、清正廉洁的学习型财会工作团队。一是要抓好总会计师的培训与管理工作。认真组织实施总会计师培养计划,组织引导企业总会计师积极参与企业重大事项决策,健全完善总会计师年度述职述学述廉工作制度,定期组织直属企业总会计师到总部述职,适时启动向并购企业委派总会计师工作,促进并购企业的持续健康发展。二是加强财会业务骨干队伍建设。依托国内会计院校和企业内部财会人员培训中心,利用脱产培训、实践培养、岗位交流等形式,培养一批资金管理、会计核算、资产管理、财税研究等方面的财会业务骨干。三是提升全员素质。通过人才引进、业务培训、实践锻炼等措施,加强全员培训工作,全面提升财会队伍素质。四是重视国际化财会人才的培养。培养一批通晓国际惯例和国际金融市场运行规律、具备跨国经营理财能力和海外项目实务经验的国际化财务管理人才。■

(作者单位:中国石油化工集团公司)

责任编辑 雷蕾

● 词条

一价定律

一价定律(the law of one price)即绝对购买力平价理论,它是由货币学派的代表人物弗里德曼(1953)提出的。一价定律可简单表述为:当贸易开放且交易费用为零时,同样的货物无论在何地销售,其价格都相同。这揭示了商品价格和汇率之间的一个基本联系。一价定律认为在没有运输费用和官方贸易壁垒的自由竞争市场上,相同的商品在不同国家出售,如果以同一种货币计价,其价格应是相等的。按照这个理论,任何一种商品在各国间的价值应是一致的(通过汇率折算后的标价是一致的),若在各国内存在价格差异,则会发生商品国际贸易,直到价差被消除,贸易停止,这时就达到了商品市场的均衡状态。该定律适用于商品市场,与之相似的适用于资本市场的定律是利息平价理论。虽然其所描述的均衡状态在目前的经济环境中很难达到,但经济发展却是遵循这个定律的。例如,当1美元等于6.8元人民币时,在美国卖1美元一件的商品在中国就应该卖6.8元人民币。在这个例子中,无论该商品在中国(或美国)被高估还是被低估,都会引起该商品在两个市场的运动,直到两个市场上的价格完全一致为止。