

# 四川石油财务共享体系建设思路与成效

吕洪伟 肖俊科 黎明

中国石油四川销售分公司(以下简称四川石油)通过搭建及应用财务综合信息平台,实施小型参股企业一级集中核算等一系列综合信息化措施,强化了公司会计核算功能,推进了管理会计的应用,为企业财务职能转型打下良好基础。

## 一、推进财务共享体系建设的途径

四川石油基于信息化的财务共享体系建设总体思路为:以信息系统建设为基础和保障,构建与企业业务类型、管理层级相适应的会计共享模式;大力培养管理会计人才,为财务转型提供人才准备;促进财务职能重心由会计核算向管理会计转变;实现会计核算、财务监督、风险管控与管理会计的统一。

1. 适应企业管理架构,构建企业会计共享模式。财务共享模式的选择,受企业整体规模、业务类型、地域分布、税收政策、国别差异等多种因素的影响。构建与企业管理相匹配的财务共享模式,可以使工作更简单、更标准,分工更细,各种业务政策、工作流程、检查标准完全统一,实现了资源集中调度下的风险集中控制。四川石油财务共享建设分三个阶段:第一步全省资

金集中支付,有效防范资金管控风险;第二步费用集中核算,统一费用报销列支标准,实现合规化管理;第三步油品结算业务集中,精简业务流程,提高管理效率。

2. 强化制度建设与流程改进,提高财务共享服务的效率与质量。四川石油通过统一资金支付、会计核算等业务流程,统一报销审核、单据流转等规范标准,统一业务及财务数据信息口径等,为财务管理和决策支持提供更专业和更为可比的数据支持。财务共享的构建也使各业务单元专注于各自的核心业务,在实现成本节约的同时获得工作效率和质量的显著提升。

3. 大力培养专业性人才,扩大管理会计专业队伍。财务共享模式下,财务人员需进行职能角色的重新定位。四川石油致力于财务队伍建设及财务专业人才的培养,以发展财务共享体系为契机,努力在内控、税务、分析、价值管理等方面提升财务人员专业水平,并促成执行力、发展潜力、战略思维、人际关系能力等核心能力的全新转化。财务人员知识技能的转变、认知的转变与组织职能转型相互影响、相互促进,为财务职能转型奠定良好的基础。

4. 探索管理会计机构设置,突出管理会计职责的落实。在财务共享模式

下,企业财务部门按财务管理核心职能设立以财务共享服务中心为基础的核算机构,以财务战略规划、预算管理、资金管理、资产管理、财务监控、综合管理等为管理会计机构的网状机构系统,各司其职、共同协助。

5. 不断推进信息化建设,加强财务现代化管理手段。财务信息的集中、统一处理让信息沟通更为直接、高效,传达变得更加敏捷、快速。高度信息化支持下的财务组织还将在结构上出现变化:保留战略管理和日常管理两个层次,以往扮演信息传递角色的中层管理组织可以被集中的网络化信息传递模式所取代或弱化。四川石油把信息化作为提高管理水平的主要抓手,公司自主开发财务综合信息平台,统一各总部级生产系统数据库和信息管理应用标准,实现数据库共享,从各关联系统中获取各项业务数据,在平台中自动进行加工、预警、分析、考核,找出影响企业效益关键点,辅助企业决策;通过财务综合信息平台,构建智能化稽查模式,实现商品资金实时稽查;运用财务综合信息平台,完成远程盘点、升损分析、清分清算等财务日常管控工作。通过信息化系统的深入推进,实现了公司财务管控整体性、可控性、集约性和及时性的构建。

6. 创新实施财务职能转型的财务工具与方法。在企业财务职能转型过程中, 需要利用科学技术对现有的会计共享服务、管理会计等工作流程和方法进行优化, 强化财务部门内部建设; 设计并创造更多的财务职能模型工具, 包括经营成本核算模型、产品盈利核算模型、投资收益分析模型、决策预估评价模型等。这样, 可以在企业做出决策时有相应的支撑模型工具使用, 进而提高相关决策制定和执行的效率。

## 二、基于信息化的财务共享体系建设成效

1. 会计核算效率大幅度提升。按共享理念集中设置会计机构和会计人员, 不再以业务层次或管理层次设置和配置会计机构和会计人员, 会计核算的效率大幅度提升。实施财务共享后, 四川石油下属地市分公司提交报销单据到共享中心完成费用核算及资金集中支付, 平均周期大幅缩减; 同时, 相较于原各地市分公司, 共享中心较少的工作

人员承担了更多的工作量。

2. 会计核算质量大幅度提高。一是四川石油成立财务共享中心, 由省公司直接管理, 按统一标准和要求处理全省会计核算业务, 会计机构、会计人员与管理层级在一定程度上相分离, 会计机构与会计人员的独立性相对增强, 受到外部人为因素影响程度降低, 有利于提升会计核算质量; 二是财务共享模式下, 会计核算机构和会计人员由相对分散向高度集中转变, 会计核算流程也向集中方向进行了优化, 会计核算质量也由分散控制走向集中, 有利于进一步管控会计核算质量。

3. 传统的财务风险管控得到了加强。共享模式推行后, 除会计核算效率提升外, 一是会计核算更加规范统一, 会计核算质量提高, 财务报告真实性风险得到实质性的改变; 二是财务监督能力逐步加强, 有助于解决如虚列支出、人员费用违规列支、个人所得税欠缴、“小金库”、超费用(或项目)超预算支出等财务合规性问题; 三是与财

务共享相配套的资金集中支付得到推行, 长期存在的资金安全支付风险、资金分散使用导致的资金效率风险大大降低。

4. 为财务职能转型奠定了坚实基础。共享模式的推行大幅度提高了核算效率, 为财务职能由财务会计向管理会计的转型提供了人力资源准备, 从而为管理会计的推行奠定了基础。共享模式推行后, 财务人员有更多的精力与时间从事管理会计工作, 从而为财务职能从财务会计向管理会计进行工作重心的转移提供资源保障。四川石油取消了地市分公司资金管理岗、财务科长以及总会计师的资金支付权限, 资金管理岗可以更多地参与资金日常管理、资金风险防控工作, 财务科长有更多精力投入到加油站现场的调研和稽查工作上, 总会计师能够更大程度地参与到公司的整体经营决策中去。

(作者单位: 中国石油四川销售分公司财务处)

责任编辑 达青

## 图片新闻

### “中国最佳管理会计实践案例研讨会”在北京举行



不久前, 由优财(中国)CMA培训中心联合美国管理会计师协会(IMA)举办的“中国最佳管理会计实践案例研讨会暨优财CMA产品5.0新闻发布会”在北京举行。IMA亚太区总监白俊江反思了当今财务人应该如何转变和创新才能适应瞬息万变的时代节奏; 清华大学经济管理学院会计系教授、中国总会计师协会副会长于增彪以理论体系、指引体系、人才培养和信息化四项内容为线索, 从解决问题和应用效果的角度讨论了中国管理会计的现状与未来; 人大商学院教授王娟、优财总经理张敏等也进行了主题分享。会上还启动了优财“5.0产品”发布仪式。

(本刊记者)