

中石油华南公司的财务管理创新

□ 杨 信 张静波 管轶文

2004年6月,中国石油天然气股份有限公司(以下称中石油公司)将原属中油华东销售分公司的福建、广东、海南等南方三省区的经济业务剥离出来,组建了中国石油华南销售分公司,简称华南公司。华南公司是中石油公司在我国华南地区新组建成立的区域性大型成品油销售企业,业务范围覆盖海南、福建、广东三省的40个市,年销售收入220亿元。由于华南公司具有市场容量大、管辖范围广、竞争激烈、控股单位多、财税政策不统一等特点,加上我国石油市场融入世界石油市场已经迫在眉睫,因此华南公司必须按照现代企业结构扁平化、管理垂直化要求,建立适应跨地区从事成品油经营需要的会计核算体系和财务管理体制。基于这种考虑,中石油公司参照国际大公司的组织架构和管理模式,借鉴BP公司在中国的成功经验,大胆采用了一套新的管理体制和运行机制,其特点可以概括为“三个创新、两个突破”。

“三个创新”表现在:一是机构设置创新。华南公司按照“结构扁平化、管理垂直化、业务专业化、权责清晰化”的总体原则,建立了一套适合大型石油销售企业营销体系的全新财务管理模式。在财务机构设置上,华南公司只在总部设置财务会计管理机构——财务处,不再设省、市(地)、油库及加油站的财务机构,对全资公司设置片区财务主管,对控股公司设置财务总监,实行财务一级集中管理,从财务处直接管理到末端销售单位的财务岗位,中间不设管理层次,从而彻底实现了组织结构扁平化,为推动企业方方面面的协同发展奠定了基础。

二是核算体系创新。华南公司将不同投资主体、不同税收条件、不同利益分配结构的资产、权益和损益核算纳入一个账套管理。在会计核算体系设计上,直接将加油站设置为会计责任中心,财务数据在加油站录入,通过信息网络传输到企业总部,这样既能在企业本部直接编制合并会计报表,又能在加油站出具本站会计报表,满足了对多元利益主体从不同层次上披露会计信息的需求。

华南公司的核算体系创新还表现在对末端销售单位实行零库存核算,即在月度销售结束后,由华南公司根据各末端销售单位的销售量和内部移库数量开具发票,从油库和

加油站的商品账上反映为进销平衡,各末端销售单位的账面库存始终为零,实物库存商品都在华南公司总部核算。这种作法使得公司库存成本核算变得简单、规范,既减轻了财务人员的工作量,也增强了会计核算的及时性和准确性。

三是技术创新。由于各地税收政策不同,对涉税业务的会计核算流程和处理方法也不尽相同,要在一个账套内进行会计集中核算就不仅需要进行理论创新,而且还需要进行技术创新。

为此,华南公司在会计核算体系中,将海南、福建、广东三地的销售网络通过2M数字光纤连接,总部采用IBM670服务器,通过对Sybase的不断优化和对中油财务信息管理系统的不断升级,满足了公司跨越三个省市的不同投资主体的近百个销售终端同步处理财务数据的需要。此外通过对内部物资调拨程序的设计,把公司内部物流、商流、资金流、信息流统一起来;通过对企业内部会计核算流程的再造,实现了会计核算的彻底扁平化,达到了规范会计核算、减少层次、提高工作质量的目的。

“两个突破”表现在:一是突破了企业体制改革过程中传统观念的束缚。传统的石油销售企业都是由省——地市——县——油库(加油站)多级结构组成的纵向组织体系,财务组织结构也是按照企业组织结构来设置,管理层次多,管理效率难以提高。而华南公司实行由公司总部直接到油库(加油站)的组织体系,既是理论上的一种创新,又是人们思维方式的一次突破。

二是突破了国家财税体制对企业会计集中核算的制约。我国现行的属地纳税的原则造成了内部纳税主体的多元化,给会计集中核算增加了难度。而华南公司通过在地市一级集中纳税,撤销省一级纳税主体,实行资源直接配置到销售末端的办法,在财务体制上打破了行政区划的限制,使企业能够按资源的合理流向组建配送中心,为企业实现从地域经济向区域经济转变、建立销售代表制和制定最优配送方案等工作创造了有利条件。

(作者单位:中国石油炼油与销售分公司)

中国石油重庆销售分公司)

责任编辑 崔洁