信息化提升财务管理水平

——中石油的成功经验和做法

□ 柴守平 谢海兵 杨晓红

中国石油天然气股份有限公司(以下简称中石油)是一家主要从事石油天然气勘探、开采和加工、油气和化工产品的销售等上下游业务一体化的大型石油公司,包括大庆油田、辽河油田、吉林石化、大庆石化、东北销售、管道公司等80多个分(子)公司。2000年4月6日和7日,中国石油分别在纽约和香港证券交易所成功上市。按照国际会计准则核算和确认,中石油2002年总资产为4 831.49亿元(人民币,下同),合并营业额为2 444.24亿元,净利润为469.10亿元,是亚洲第一盈利大户,也是世界500强企业,在国际资本市场上有着良好的形象。

作为一家海外上市的大型股份公司,中石油在财务信息化建设中一直强调“财务信息化建设只有逗号,没有句号”。目前公司所建立的中石油财务管理信息系统(以下简称FMIS)思想先进,功能全面,规模庞大,覆盖面广,成功应对了公司重组、上市挑战,满足了内部管理和决策支持的需要,满足了香港、美国证券管理机构的监管要求,是中石油财务管理走向国际化、现代化、科学化的重要技术保证。

采用国际思想,重塑业务流程和报告流程

采用规范、标准的业务流程是实现财务信息化,建设财务信息系统的前提。分析国内企业实施信息化失败的原因,多数不是因为采用的系统不先进、投入的资金不足、硬件设施不具备,而是因为缺乏先进的业务流程设计,因此中石油非常重视对业务流程的改进和重组。

1999年以前,与当时的管理模式相适应,中石油财务报告采用逐层汇总产生的模式。在海外上市后,客观上要求提供更加透明的财务信息及各种经营信息,要求财务报告流程更加规范化、程序化。1999年,中石油与普华永道合作,基于麦肯锡公司设计的组织架构和管理模式,设计了全新的财务报告流程和关键业绩指标(KPI)报告流程,将财务报告层次划分为7级,即总部、专业公司、业务板块、业务类

型、业务单元、作业单元、子作业单元。规定了业务单元、总部产生合并报表以及按国际会计准则调整的方法,明确了各个层次的任务、职责,形成了中石油财务管理有史以来的第一本比较完备的财务报告手册。此后,根据国际信息化发展趋势和中石油业务战略要求,不断吸取国际先进思想融入财务管理实际,继续变革财务报告流程,不断提高自动化程度。

规范的财务报告流程保证了报告数据传递的准确性,但要使数据更为有效,还要进一步保证数据本身的可靠性和及时性,这就需要继续优化业务流程,使每项交易和事项按照统一的规则进行处理,尽量减少冗余环节,减少处理的复杂度。2001年,中石油全面审视了当时的业务流程,设计出了中石油的财务业务流程重组方案,不再核算地区公司内部各单位之间的往来和内部产品劳务结算收入,所有内部交易只表现为企业内部资源的流动或再分配,表现为成本的分配或资产在责任中心之间的转移,取消了内部结算存款以及内部资金的上交和下拨,将内部交易的核算大大简化。该流程已经在中石油所属油气田地区公司、部分销售地区公司实施,而且取得了良好的效果。大港油田分公司实施新的业务流程后,每月减少的对账业务有1700多笔,极大提高了会计业务的处理效率,减轻了会计人员的工作负担。

简化核算层次,推进扁平化管理

在过去逐层汇总合并产生财务报告的方式下,报表生成层次过多,处理周期长,影响了数据的及时性和准确性。优化财务报告流程和业务流程的同时,中石油一直把简化核算层次,推进财务集中管理,当作财务信息化的一项重要工作。

2001年,其所属地区公司大庆石化和兰州石化首先实现了财务集中核算的目标,2002年,炼化地区公司全部实

现了一级核算,会计实体由191个减少到30个。油气田地区公司的集中核算工作在2003年全面展开,目前已经有6家地区公司实现了新旧系统的切换,其他地区公司也将于近期陆续更换新系统。销售地区公司的集中核算工作也在有序地展开。

财务集中核算彻底改变了沿袭多年的财务核算模式,会计实体数量大幅度减少,如油气田企业的会计实体从527个减少到60个,仅辽河油田就从22个减少到1个。会计核算更加统一规范,报表生成更为及时,报表生成时间提前2-3天,财务管理效率提高显著,财务人员从繁重的算账、记账、报表工作中解放出来。财务集中核算也为财务人员职能重新划分和财务机构的集中奠定了基础,如大庆石化在集中核算的基础上,采用1个财务处、2个中心、4个服务组的方式重新设置了财务机构,撤销了12个二级单位财务科,建立了“一套账、一个机构管理、分层控制、强化服务职能”的财务管理框架,财务人员的职能从日常业务处理逐步向管理分析和决策支持转变。

财务集中核算后,更深入地贯彻了中石油“全面预算管理,资金、债务、会计集中核算”的财务管理运行体制,带来财务管理的新突破,如重庆销售通过实施集中核算,将银行账户从240个清理到38个,为资金集中管理创造了条件,也减少了资金沉淀。通过与当地税务部门的积极沟通,税务部门对中石油的财务集中核算工作也给予了大力支持,已经有8家省销售公司获得按省集中缴纳增值税的政策,为新业务流程的实施提供了良好的环境。

中石油将在地区公司集中核算的基础上,积极探索总部级集中的方案,继续扩大管理幅度,实现扁平化管理。

坚持集中共享,提高财务信息价值

中石油财务管理的主要职能包括会计核算、筹融资管理、公司经营管理决策支持。一个好的信息系统,记录和反映财务信息只是其基本目标。中石油实行财务集中核算前,由于各种数据、信息分散在1000多套独立账套中,分析只能基于报表数据,数据不能快速转化为有价值的信息,信息对决策支持的程度不够。集中核算后,在一套账核算、会计信息一次录入、报表一次生成的基础上,整个地区公司的会计、资金、预算等信息实现了充分共享,总部可以更加快捷地对全部财务信息进行查询,加强了事中控制和事前监督,各级财务人员也可随时基于共享的财务信息进行分析,决策支持拥有了强有力的手段。

中石油在推进财务集中核算工作中,注重提升系统的决策支持功能:增加了预算管理子系统,能够在各项业务实际发生时将实际数据与预算数据进行对比,及时发现各项不符合预算要求的交易和行为,有利于细化管理、堵塞漏

洞;改进了油建管理子系统,将地区公司所有的在建工程纳入统一管理,及时控制各项工程的进度和转资核销情况;增强了资产分系统的查询统计和综合分析功能,能实时查询地区公司所有资产的状态,落实每项资产的管理责任,为深化资产管理提供了良好的途径。

数据仓库是面向主题的、集成的、稳定的、随时间变化的数据集合,能有效地支持经营管理中的决策制定过程。中石油采用数据仓库技术,正在总部建立一套财务模型分析系统,目的是将公司多年来积累的海量数据按统一、一致的标准组织、存贮、分析,实现实际数据与历史数据、预算数据的多角度、多层次的分析,进行灵活的数据挖掘,以得出有关经营好坏、客户需求、竞争对手情况、未来发展趋势等有价值的信息。

注重继承和集成,全面实现财务信息化

1994年,中石油确定了建设集现代财务管理思想、方法和信息技术为一体的特大型财务网络信息系统的目标,投入开发后的FMIS一直在不停地改进和完善。在此过程中,中石油注重历史数据资源、技术资源、人力资源的继承,使每一次改进都能实现系统的平稳升级,更好地满足了会计核算和财务管理的需要。

中石油的财务信息化建设注重系统集成,从起点上就是开放式的,采用开放的操作系统和大型关系数据库管理系统,采用通用开发工具,采用C/S和B/S体系结构,采用国家标准或行业标准确定科目、区块、物资大类等代码,为二次和后期开发保留了空间,保证了系统的开放性和可移植性。FMIS目前已实现与工商银行系统、公司结算系统、Bank One银行系统的对接,运行效果较好。对于其他业务系统,FMIS同样是开放的。集成工作对实现数出一门、数据共享,减少数据偏差和重复劳动,对消除“信息孤岛”,实现经营数据、财务数据、生产数据的全面集成,起到了很好的作用。

(作者单位:中国石油天然气股份有限公司财务部)
责任编辑 王教育

· 简讯 ·

中审会计师事务所热烈庆祝十五周年华诞

2003年8月8日,中审会计师事务所在翠微中里新址举行建所十五周年系列庆祝活动。审计署历任领导于明涛、吕培俭、郭振乾等莅临指导,对中审所取得的成绩给予肯定,并对今后的发展提出了希望;中注协、北注协等单位领导也应邀参加了庆祝活动。(本刊通讯员)