

# 基于绩效改进的经济活动分析新模式

## ——中国石化股份有限公司的探索与实践

邱昭忠 ■

基于绩效改进的经济活动分析,是企业持续改进经营绩效的管理活动。中国石化股份有限公司(以下简称中国石化)根据自身特点,积极探索基于绩效改进的经济活动分析新模式,为实现公司的战略目标起了积极的促进作用。

### 一、中国石化的组织架构、管理模式与分析现状

中国石化的业务范围涉及原油开采与外购、炼油化工生产加工、油品与化工产品销售。其组织架构设置包括三个层面:一是机关职能部门,包括财务、生产经营、物资装备、发展计划、企业管理等部门。二是按业务板块设置了油田、炼油、化工和销售事业部。三是分(子)公司以及其他专业公司。

在管理模式方面,中国石化采用“一级法人、二(多)级管理”:机关职能部门为公司决策提供支持,发挥参谋作用;各事业部既是总部决策层的参谋,也代表总部对所属分(子)公司行使管理权;分(子)公司总体上实行扁平化管理。但油田和销售板块的企业因受地理区域影响,扁平化管理没有完全到位。

近年来,中国石化的经济活动分析工作已经实行制度化,各层面均按月通过会议形式组织经济活动分析,对改进管理、提升效益发挥了较好的作用。但从中国石化整个经济活动分析的现状来看,还存在以下问题:一是纵向沟通不畅,上下游企业之间存在较为严重的分割现象,同时由于信息的不对称,总部层面对基层信息的了解和掌握受到限制,无法体现一体化经营的效果。二是横向沟通不畅,同一业务单元企业之间的相互竞争,导致管理和技术方面的成果不能有效共享,对比分析的差距不能通过标准化的技术应用和作业流程来加以改进。基于此,中国石化结合自身的管理特点,找准经济活动分析的功能定位,明确各管理层面的关注点和经济活动分析的重点内容,建立了各层级、各部门深度参与,围绕绩效改进积极探索经济活动分析的新模式。

### 二、基于绩效改进的经济活动分析新模式

#### (一) 总部层面的分析

按照中国石化的组织架构设置及其职能定位,总部高层与相应的机关职能部门,构成了中国石化的决策中心与投资

管理战略:实施全面成本管理。七是财务风险管理战略:深化内部控制体系建设。八是会计组织战略:建立完善的总会计师体系。九是财务人才战略:加强财会队伍建设和财会人员的日常管理。十是财务信息化战略:建立财会电算系统专用内部虚拟网,推进财务和其他业务信息一体化。

财务部门通过明确各项重点措施的工作要点、责任部门和完成时间,并实施定期督导调度制度,推动了各项举措的全面落实;同时建立了财务战略评价调整机制,制定下发了《开滦集团公司财务战略调整与评价办法》,组织开展了财务战略评价与调整工作,形成《集团公司2009年财务战略评价报告》和《集团公司2009年财务战略调整方案》,充分发挥了财务战略的指导作用。

#### (五) 完善内部控制制度

为了推动和指导集团公司及下属各单位建立健全和有效实施内部控制制度,提高风险管理水平,制定了《开滦集团内部控制制度》。同时根据集团公司管理的需要,在原有的10个内部控制具体规范的基础上,新增了筹资、合同协议、企业并购、财务报告编制与披露、对子公司的控制、信息统一般控制、内部审计、人力资源政策8个具体规范,进一步明确了各内控事项的业务流程、关键控制点和控制措施等,建立健全了集团公司内控管理体系,提高了企业的风险管理水平。■

(作者单位:开滦集团财务部)

责任编辑 刘黎静

中心。决策层在企业管理过程中关注的重点是战略及其驱动因素,包括投资战略、经营战略等,从总体上确保企业的持续盈利能力,从战略上推进新的效益增长点。

总部层面的经济活动分析,是决策中心对企业战略及其执行情况的绩效分析,旨在分析和研究战略执行过程中存在的偏差、原因及其应对策略。因此,分析的重点包含以下四个方面:一是战略投资进展情况,包括油气资源勘探开发、炼油化工等固定资产投资重点项目的设计、物资采购、工程建设施工、生产准备等各环节节点的进度控制,以及战略并购和资本运作的实施情况。二是年度经营预算执行情况,重点是影响公司运营的各项关键绩效指标,包括投入产出的数量、损耗等技术经济指标,利润和成本费用等财务效益指标,以及市场营销总体状况等。三是宏观经济政策与走势分析。四是涉及整体优化的事项,重点关注一体化运行的效率与效果,调整资源配置,进一步调整和理顺体制与机制方面存在的问题。

总部层面的经济活动分析,是在财务部门的主导下,由职能部门和各专业公司分工负责。财务部门分析的主要内容是定期通报财务绩效指标、预算执行情况和存在的问题,包括利润、成本费用和资本支出等关键指标,以及宏观财经政策方面的分析工作。各部门围绕职责分工和应分析的重点内容,从整体优化的角度进行系统思考分析,对预算执行过程中存在的问题分析原因,并提出改进措施。财务部门必须统筹协调好分析工作,特别是分析内容涉及到多个部门时,要明确牵头部门和配合部门,以提高分析效能。

## (二) 事业部层面的分析

在中国石化一体化管理体系中,事业部层面起着承上启下的作用。从企业管理角度来看,总部决策层的战略意图,已经分解为事业部层面的行动预算,因此,事业部层面分析的关注重点是:战略和预算的执行,新增产能的投用,通过技术创新和管理创新的应用,推进业务单元的全面绩效改进,保持和改善持续盈利能力。

事业部层面的经济活动分析重点体现在以下四个方面:一是影响业务单元效益的宏观经济政策与形势,如环境保护政策的调整变化、产品质量升级要求、税收政策调整以及市场变化趋势等,从总体上把握业务单元的经营业绩。二是新技术和新产品的开发应用。专业化管理要求事业部必须高度重视技术管理,根据市场导向性需求和降低能耗、物耗等提升内部管理的需要,委托研究机构或指导分(子)公司开发和应用,并跟踪分析开发进度和应用效果。三是分(子)公司绩效差异分析。在跟踪各单位预算执行情况的基础上,总结分析存在差异的驱动因素,推广先进企业的管理经验和

应用技术,指导后进企业落实绩效改进措施。四是跟踪技术改造进展,确认改造成果是否达到预定目标,从而进一步落实绩效改进的基础工作。

事业部作为业务单元的管理中枢,需要建立和完善基础数据,分析和评价各分(子)公司的绩效管理情况。事业部层面的经济活动分析还需从管理上解决两个方面的问题:一是建立公共数据库系统,形成共享数据、共享管理经验、共享技术应用的机制。二是消除业务单元及各分(子)公司的内部竞争。

## (三) 分(子)公司层面的分析

中国石化的分(子)公司作为利润中心,其经济活动分析紧扣企业经济效益这一主线,重点围绕“开源”与“节流”两个方面开展经济活动分析工作。在“开源”方面,一是动态跟踪市场变化,研究和调整营销策略,力争将产品卖出当期最好的价格。二是以市场需要为导向,优化工艺流程,调整产品结构,多生产高附加值产品,并充分发挥企业内部的研发力量,开发适销对路的新产品。三是优化经营方式,协调好资源、产能和市场的关系,做大经营总量,创造更高的边际价值。在“节流”方面,一是采购环节的分析与管理,降低采购成本、减少储备资金占用等。二是物流配送优化分析,包括物流配送的运输方式、区域等,提高物流配送效率,降低物流成本。三是生产环节的能耗、物耗和损耗分析,探寻和总结降低耗费的管理和操作方法,通过苦练内功来提升成本竞争力。四是生产作业流程分析,减少无效或低效作业环节,开发应用新的工艺技术等。此外,还定期开展投资成本分析,从源头上控制未来的制造成本,持续提升企业竞争能力。

分(子)公司在开展分析时,要把握好两个关系:一是企业长远利益与短期利益的关系。二是局部利益与整体利益的关系。

## 三、分析时需关注的问题

基于绩效改进的经济活动分析新模式以日常分析为主,但要更好地利用以下两种方式:一是强化以书面报告为载体的专项分析,即对重要经营方式、作业或流程等动态跟踪,促进信息的沟通与传递。二是加强典型分析,将利润中心和成本中心作为重点内容,进行分析和总结。由于所有的经济业务最终均通过财务信息体现出来,因此对于专项分析和典型分析,需要由各级财务部门担当组织者,统筹协调其他部门参与分析,并做好相关策划工作。■

(作者单位:中国石化镇海炼化分公司)

责任编辑 刘黎静