

齐鲁石化战略型集约化 财务管控体系的构建

王爱东 刘名 刘相华

摘 要：中国石化齐鲁石油化工股份有限公司为实现财务转型构建了“3+8+4”战略型集约化财务管控体系。该体系将战略财务和集约财务融为一体，以高质量发展指标评价体系为依托，全面融合提升预算管理等8个重点工作，助力公司战略的目标实现。

关键词：战略型集约化；财务管控体系；高质量发展；财务转型

中图分类号：F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X (2023) 06-0022-03

中国石化齐鲁石油化工股份有限公司（以下简称齐鲁石化）以中国石化大力实施世界领先发展方略、打造世界领先洁净能源化工公司的战略为目标，以构建“一基两翼三新”产业格局为引领，构建了“3+8+4”战略型集约化财务管控体系。该体系的基本思路是“战略为魂，集约为要”，以财务战略落实公司战略，通过集约化管理、将财务战略落地，实现财务转型。

一、齐鲁石化财务管控体系的构建

齐鲁石化财务管控体系的基本框架是，在3个战略层面（战略理念、战略目标、战略成本）的引领下，以4个措施（高质量发展指标体系、管理会

计模型、企业制度、财务数智化）为保障，指导资产经营、预算牵引等8个方面的集约化重点建设。该体系的建设为探索布局绿色环保的新能源应用，努力实现更高质量、更有效益的发展奠定基石。

（一）战略型财务的3个方面

1. 以公司战略为引领。建立以公司战略为引领的财务管理工作机制，将公司战略的理念层层传递到具体工作中，在工作中体现出公司战略的理念。

以价值创造、经营分析、风险分析、重大事项等事件为切入点，将公司战略理念传递至经营层；在经营层的全面预算管理、投资项目可行性分析、运营资金管理、盈利分析、成本管

理、绩效评价、边际贡献报告等工作中，以公司战略目标为指导；在业务层的物资采购、商情分析、比价分析、市场行情分析等工作中，以公司战略为决策标准。由此完成公司战略与财务战略的衔接，有效对接财务与业务，进而实现业财一体化。

2. 以公司战略目标为指导。齐鲁石化“十四五”期间的战略目标为：维持炼油综合能力，提升乙烯生产能力，实现油品向化工转型发展及化工产品向新材料、精细化工等中高端产业链迈进；在企地融合、安全环保、污染物防治、节水节能、绿色低碳等方面持续发力，推动实现碳达峰、碳中和。

通过将公司战略目标转变为财务目标，助力公司总体战略目标的实现。

作者简介：王爱东，中国石油大学（华东）经济管理学院教授，硕士生导师，注册会计师；

刘名，中国石油大学（华东）经济管理学院硕士研究生；

刘相华，中国石化齐鲁石油化工股份有限公司副总会计师，财务处经理。

如战略目标中的炼油综合能力和乙烯生产能力分别以财务指标中的炼油单位完全费用、吨产品完全加工费来度量；分解至经济技术指标，可细化为炼油综合能耗和乙烯加工损失率等指标；进一步分解至生产运行指标，分别以第四常减压RTO效益增加值和乙烯装置乙烯采出量YXCL来约束车间员工。

3. 建立战略成本管控体系。一是树立大成本理念，拓展管控空间，源头介入，提升精准管控能力。二是以开展对标提升行动为抓手，深化全产业链成本对标，加强合理性、必要性分析，从管理理念、制度机制、业务流程等方面深挖根源，着力打造低成本竞争优势。三是深化全员成本目标管理，开展全产业链成本指标对标、管理对标，实行支出行为和支出标准双控制，提升成本投入产出效率；分层级建立高质量发展指标评价体系，健全对标评价机制，促进整体高质量发展。

（二）财务管理集约化的8个重点

1. 强化预算牵引作用。着眼全周期、全产业链，用涵盖全要素的数字化模型参与、影响、引导企业战略规划的编制形成过程。通过建立全面预算管理体系，丰富全面预算测算模型，开发预算管理线下快速测算模型，构建业务预算——财务预算——投资预算联动机制，使财务职能由核算型向整合资源、决策支持型转变。

2. 坚持风险防范导向。积极利用大数据、人工智能等新技术手段形成风险“监测、预警、处理、反馈”的闭环管理。健全完善信用评价系统，构建信用评价管理模型，根据信用管理中发现的问题、出现的矛盾，持续优化信用评价模型和信息系统建设。

3. 挖掘财务共享数据。财务共享为财务转型及构建财务管控体系提供数据支撑，报销系统、ERP系统、FIRMS系统为企业账务处理、数据分析等提供依据，为管理者提供决策支持。

4. 聚焦资金管控创效。借助总部资金管理系统，进一步探索开发资金优化管理系统，使资金管理边界渗透到投资决策、生产经营全流程。与总部资金集中管理信息系统、ERP系统、物资采购系统等对接，实现数据实时抽取，优化资金管理创效。

5. 拓宽资产、土地管理边界。通过完善资产指标体系，如资产负债率、不良资产比率、总资产报酬率等指标，与大机组运行平稳率、设备完好率等指标相结合，完成指标转换，力争资产创效能力最大，推进业务财务深度融合。完善土地信息化系统，梳理土地资产现状，补充SAP系统土地资产信息，分析账面与实物差异原因，确保资产账实相符；构建土地创效模型，测算不同土地处置方案效益，力争土地处置效益最大。

6. 开辟资本运营新战场。一方面，积极推动新项目参股工作，降低资本市场运作风险，实现业务转型发展；另一方面，完善持续亏损业务改革方案，通过确定承包费用、承办收益，进行相关效益测算以防止国有资产流失，促进资源优化配置。

7. 用好财税优惠政策。借力“三新”政策支撑，强化新能源新经济新材料抵免和研发费加计扣除工作；争取降碳战略优惠政策，在碳达峰、碳中和战略背景下，积极向总部建议统一争取优惠政策；强化财税区域协调集约管理，在省内形成节税合力。

8. 大力培养高素质队伍。“懂财

会，会业务”是财务转型背景下对财会人员提出的新要求，财务人员既要提升专业素质，还要了解生产经营情况；既要到总部、共享、兄弟企业交流锻炼，还要选取二级单位业务人员到财务部学习。双向交换机制为业财一体化下财务人员转型提供了保障。

（三）实施战略性集约化财务管理体系的4个保障

1. 构建高质量发展指标评价体系。齐鲁石化的“金字塔式”指标评价体系以“三指标两转化”为核心，由财务部负责确定财务指标，生产技术部确定经济技术指标，各生产车间配合确定操作指标（如表1所示）。横向与公司各专业管理部门联动，分解专业管理指标；纵向与业务深度融合，细化落实到操作单元，实现“财务指标——经济技术指标——操作指标”转化。

“三指标两转化”采用自上而下和自下而上两种转化形式。“自上而下”以财务端为起点，寻找影响财务指标的关键经济技术指标和驱动业务的经济技术指标；“自下而上”以业务端为起点，从管理层面提升操作指标，向上延伸至经济技术指标和财务指标，全面推进全员成本目标管理。经济技术指标以公司实际情况和装置运行状况为依据，设置确保值、力争值、奋斗值三档标杆值；操作指标要基于工艺卡片，选取驱动业务的关键指标。

2. 精准运用管理会计模型，促进业财深度融合。齐鲁石化设计在用模型40余种，其中包含：（1）效益测算类模型。如合成树脂、合成橡胶等新产品边际贡献测算模型，通过历史数据套用、比对，实现丙烯链不同工况下“产品——装置——分厂”效益测算。（2）优化排产类模型。如裂解炉原

料排产模型,结合其产投环节的量价配比情况,模型化测算边际贡献,实现裂解炉运行方案最优。(3)投资项目评价类模型。通过构建经济效益评价指标体系,设置费用定额勾稽关系,实现项目盈利能力敏感性分析及费用合规性审查。(4)购销助手类模型。如通过建立原盐采购经济订货批量、钾皂价格敏感性因素分析等管理助手模型,加速财务掌控经营增值环节,推动管理持续创效。

3.推进财务数智化建设,为经营决策提供支撑。在前期财务转型中已经实现了信息系统标准化、集成化、一体化建设,在数字化转型的目标下,对数据资源精简集中,依托智能化系统推动人、财、物、管理集约高效提出新要求。对此,齐鲁石化通过优化原有数字智能化系统,以财务和业务信息为基础,借助信息技术手段优化各系统模块,推动实现数据一次采集、共享互融。包括:(1)预算管理系统。建立新型高效的预算测算模型,依据不同情况下装置投产配比,优化原有预算模型逻辑,嵌入装置关键操作指标,精准配置资源,推动资源向战略集中。(2)税务管理系统。通过与临淄区环保监测系统联动,完成环保数据自动抽取、比对、筛查,实现风险实时智能监控。(3)ERP系统。完成上市、存续单位考核费用汇总表自动化出具,实现整改费用类凭证自动化结转,大大节省月结时间。(4)费用报销系统。通过完善以需求为导向的系统场景化建设,极大提升费用报销管理质量。(5)RPA创新应用。联合信息中心、共享中心淄博服务部开发RPA机器人,完善生产订单检查、物料库存查询等。

4.建立符合新的管理体系需要的

表1 高质量发展指标体系

高质量发展能力	高质量发展指标(财务)	经济技术指标	三级操作指标
1.资本获利能力	利润总额	加工损失率	第四常减压RTO效益增加值
		炼油综合能耗	第二制氢装置水碳比FFR
		石脑油链烷烃含量	
			
	净利润		
	营业利润率		
2.科技创新能力	EVA(经济增加值)		
	ROCE(资本回报率)		
	总资产报酬率		
	研发经费投入强度等5个		
3.持续发展能力	EBIT利润率等2个		
4.企业运营能力	存货周转率等6个		
5.风险防控能力	流动比率等3个		
6.绿色发展能力	万元产值碳排放量等4个		
7.社会贡献能力	税费贡献率		

注:(1)经济技术指标及三级操作指标均以二级生产单位炼油厂为例

(2)因指标较多,在表格中不做全部列示

财务管理制度。在评估调整自身战略、经营计划等基础上,更加注重制度的可操作性和流程化。新型财务管控模式下的工作制度及流程要遵循集约化管理原则,突出质量第一、效益优先。在原有财务制度基础上,完善价格、税务、信用管理等细则,补充标准合同文本,将碎片化制度整合,形成更为系统集中的财务管理制度管控体系。

二、齐鲁石化财务管控体系实施特点

(一)基础稳固,战略长远

通过完善管理制度和内控流程管理体系,实现业财复合型人才质量升级。

(二)价值引领,质量提升

财务管理通过打造8个重点,增强统筹协调能力、价值创造能力,推动一切工作、一切资源向价值创造聚焦,共同打造更高质量、有效益的价值链。

(三)与时俱进,科技创新

智能数字的高效运行使得业务与财务数据得以有效整合,借助信息技术手段优化各功能模块,促使数字经济和实体经济融合发展。以此为契机设定系列配套数字化体系,与战略型集约化财务管控体系相匹配,促使其与业务发展体系融合互促,快速步入高质量发展轨道。

责任编辑 刘霁

主要参考文献

[1] 汤谷良.财务管理如何赋能企业数字化转型——基于国家电网财务部推出的十大数字化应用场景案例的思考[J].财务与会计,2021,(20):7-12.

[2] 张少峰.中国石化战略型集约化财务管控体系构建与实现路径[J].财务与会计,2021,(24):42-45.