

# 对石油销售企业财务管理的思考

■ 赵振学

经过多年的发展，石油销售企业已基本形成运输畅通、安全高效、供应稳定的成品油营销网络，在保障市场供应和履行社会责任方面发挥着主渠道作用。中国石油西北销售公司(以下简称西北公司)作为中国石油销售公司的派出机构，主要负责西部地区11家炼化企业、9家省区销售公司、12家专项用户、4个大区销售公司成品油资源的产销衔接、优化配置、一次配送和销售业务的管理、指导、协调、监督、服务，为石油销售企业职能发挥和价值体现承担着不可替代的桥梁作用。

## 一、财务管理实践和回顾

建立与国内一流、国际先进的成品油销售企业相配套的财务管理体系，西北石油人在近些年作了有益的尝试和实践，取得了一些宝贵的工作经验，奠定了较好的财务基础。

### 1. 实施全面预算管理，完善三级预算考核体制

从2000年起，西北公司即在股份公司和销售分公司的统一指导下开展了全面预算管理工作，建立了西北公司本部和所属分公司两级预算组织，形成了“公司本部—所属

分公司—分公司科室班组”三级预算考核机制；在成品油销售系统较早实行了月度滚动预算，开发了预算管理信息系统，对月度预算建立了跟踪分析制度，有效地实现了各项收支的全面预算管理；通过实施财务、业务“双控流向”手段，达到了资源有效配置和运输有效组织的双重效果；本着必须必要的原则，公司持续加强运输费以外的现金营销成本控制，大力压缩非生产性支出。在全面预算的指引下，公司内部营造了按照预算安排有序开展各项业务活动的良好氛围，较好地完成了总部下达的各项预算考核指标。

### 2. 实施资金集中管理，确保资金安全规范高效运行

2000年起，西北公司开始实行资金集中管理。2004年一季度，实现与股份公司“资金收支两条线”的对接，通过网上银行系统，实现了“日间透支、日终清算，存款及时上划本部”的资金运作方式，使公司能对所有资金的来源、使用及去向进行统一管理、统一调度、统一运作，提升了资金使用效率，杜绝了下属单位擅自调度资金的风险。同时强化资金计划管理，加强对资金安全和运作效率的控制及监管，几

年来，公司的资金计划准确率始终名列销售企业前茅。在资金集中管理的同时，公司坚持对下达的油品销售计划执行财务、业务“双盖章”制度，杜绝新欠款的发生。

### 3. 实施会计集中核算，信息化管理应用水平快速提升

重组初，西北公司采用的是FMIS3.0财务系统，2000年升级为FMIS5.0，初步实现了报表的自动汇总和上报功能。2004年，完成FMIS6.0的升级工作，实现了西北公司层面的集中核算，内部购销和往来实现凭证式抵销，上报报表一次生成；2007年10月实现了FMIS7.0升级，实现了股份公司层面的“一台服务器、一个平台、一套账务、一级核算”的一级集中核算；2007年12月起，ERP系统上线试运行，以经济业务原始信息为依据自动生成会计凭证，2008年8月，在销售系统率先实现了ERP系统单轨运行，使ERP系统和FMIS7.0系统有机融合，实现了业务与财务数据的集成和共享，信息化水平进一步提升。

### 4. 实施资产集中管理，促进资产管理向规范化、标准化迈进

2006年3月，西北公司在销售

系统中首批使用了中油资产集中管理系统,依托AMIS6.0,将从前的八套资产账套合并为一套,实行公司本部统一提取折旧、统一报表编制,并实时、全面反映出资产购置、使用、退出的全过程,突出了资产新增、运行、退出三个阶段的过程管理,不仅减少了核算级次,提高了资产数据准确性和资产管理效率,而且进一步优化了业务流程,为固定资产的统一、集中、标准、规范化管理创造了条件。

依托资产系统,西北公司进一步强化、规范资产实物管理工作,认真开展资产清查工作,全面建立固定资产实物台账,制定资产管理考核指标,为进一步优化资产结构,健全规范资产管理,打造信息化、效益型的资产管理体系奠定了基础。目前西北公司的无形资产集中管理工作正在稳步推进中。

## 二、石油销售企业财务管理现状

石油销售企业在配套财务管理体系进行了大量的实践,西北公司只是一个缩影。同时,也应该清醒地看到,由于诸多因素的影响,石油销售企业财务管理的水平仍不容乐观。主要表现在:

### 1. 观念落后,缺乏科学性

随着“一个全面、三个集中”的财务管理体制的逐步到位,石油销售企业面临着一个全新的财务管理环境。但由于长期以来在思想上受到旧的财务制度的约束,各企业财务人员的观念比较滞后,尚未建立起诸如时间价值、风险价值等科学

管理的概念。这一切反映在财务管理目标上,就是未能确立起成本费用控制与资源优化配置的思想;反映在财务管理实践中,便是滋生了许多不科学的做法,比如:不考虑资金成本、不测算风险报酬、不分析现金流量。

### 2. 各自为政,缺乏一体性

目前,不少公司在财务管理上过度分权,结果是下属单位各自为政、各行其是,追求局部利益“最大化”,损害了股份公司的整体利益。这些体现在投资上,便是投资结构欠佳,投资收益下降,经营风险加大;体现在筹资上,便是资本结构欠合理,利息支出增大,财务风险加大。这种缺乏一体化的财务管理,阻滞了资源的合理配置和要素的优化组合,削弱了股份公司的整体优势和综合能力的发挥。

### 3. 不讲配合,缺乏全面性

长期以来,形成了财务管理无足轻重的观念,企业内部财务人员往往孤军作战,且人轻言微,同时,其他职能部门的管理人员对财务管理也知之甚少,甚至漠不关心,难以与财务人员配合默契。导致了全面的财务管理难以进行。

### 4. 内容肤浅,缺乏动态性

从目前的情况来看,财务管理通常缺乏至关重要的事前预算和事中控制。事前的预算与经营业绩的比较也难以进行,事中控制流于空谈。至于事后分析,虽基于年终考核的需要能得到一定的重视,并在年度利润规划的基础上辅以相关的会计资料,但其有效性也颇受影响。既然事前预算无从谈起,事中控制

甚为薄弱,事后分析未必有效,则下属企业对决策的整个执行过程便超出了核心企业财务管理的视野,游离于核心企业的财务控制之外。

## 三、对搞好当前石油销售企业财务管理的基本思考

建立与综合性国际能源公司相适应的财务管理体系,就是要用先进的财务管理理念武装头脑,确立与集团公司战略发展目标相协调的财务目标,借鉴先进的管理模式,运用科学的方法和手段,以高素质的财务人员为保障,不断改进创新,不断追求卓越。在企业核心价值理念的指导下,服务、支撑集团发展战略,打造企业的核心竞争力。实现集团战略目标,石油销售企业财务管理基本思路是:坚持一个根本,做好三个基本面。

### 1. 坚持以人为本

当前中国石油与国际知名大公司的差距更多体现在人员数量众多、人员结构不合理,这也是制约财务事业发展的根本。为此,在实现综合性国际能源公司战略目标过程中,石油销售企业财务系统应注重四支队伍的建设,处理好三个环节的人才机制。

(1) 四支队伍:一是着力打造以总会计师、财务处长和管理专家为主的复合型管理人才队伍;二是培养熟悉海外业务财务管理的国际型人才队伍;三是突出培养具备税收筹划、资产评估、保险理赔、国际贸易、金融证券管理资质的高端专业型人才队伍;四是培养业务熟练、精干高效的基层操作人员队伍;

确保人才队伍结构和质量满足财务工作不断发展的需要。

(2)三个环节:即用人、引人、育人三个环节。用人要突破原有的人才选拔机制,建立和完善有效的考核评价体系,营造人才脱颖而出、不拘一格的良好氛围;引人应拓宽思路,重点加大力度引进未来发展急缺复合型管理人才和高端专业型人才;育人应科学制定财务人员培训规划并广开渠道,依托国内外知名高校,依靠工作实践积累,分层次持续优化财务人员知识结构,开拓视野、增长才干,营造人人皆可成才、处处皆能成才的良好环境。

## 2. 建立和完善以内控体系为中心的保障面

随着生产经营规模不断扩大,管理幅度不断增大,管理手段不断创新,各销售企业面临的管理难度不断增加,经营管理风险将进一步加大。而要实现综合性国际能源公司的战略目标,始终保持快速发展,绝不能以重大风险和隐患作为代价。如何发挥好内控体系在生产经营管理各环节中的保障作用,实施

全面风险管理,更好的服务、服从战略目标将是今后一个时期内控工作的出发点。为此,实施全面内部控制管理,统一流程、统一标准、统一制度、统一操作刻不容缓。

## 3. 构建和推广以信息技术为核心的技术面

回顾财务工作历程,正是由于信息技术的支撑,才得以实现“一个全面、三个集中”的目标。今后财务信息化建设应继续沿着集中和集成的思路开展,实现手段应采取自上而下的推广模式。集中就是要树立中国石油一盘棋的思想,摒弃现有部门和单位之间的狭隘思想,将现有各分项、单独运行的系统进行集中,最大限度实现资源共享、数据共用,以ERP系统为核心,将所有单独的、割裂的信息系统均应融入ERP系统的框架范围之内。集成就是以ERP系统为平台,逐步实现其功能扩展和互补,数据一次录入,集团公司内部信息共享,使其覆盖到各业务链、生产经营管理的各个方面,满足各环节、各层次、各部门生产经营管理要求,满足信息披

露和决策参考的需要,形成集团范围内一台服务器、一套系统的局面。

## 4. 探索以财务管理体制创新为基础的管理面

即以“一个全面、三个集中”财务管理体制为基础,不断健全发展并赋予其新的内涵。以资金管理为核心,推动资金管理从收付结算层面上升到管理控制层面,构建覆盖各业务单元资金集中管理体系。研究推进资金、预算、税收、投资和会计核算一体化管理,健全现金流对企业经营活动反映控制的及时性、具体化和有效性。依托科技信息,寻找合适的切入点,探索以信息流逐步替代现金流的领域,减少资金使用风险、提高资金使用效率,同时促进资金流与物流的融合。将适度集权和放权相统一和结合,统筹考虑高度集中与有效调动各业务链、各层次单位的积极性、主动性之间的关系、作用。

[作者单位]中国石油销售西北公司  
[责任编辑]李晓霞

## 贡华章等参加财政部中国会计与改革开放30年 有奖征文活动并获得一、二等奖

为全面总结30年来中国会计改革与发展的成功经验,规划未来会计改革与发展目标,财政部组织了“中国会计与改革开放30年有奖征文活动”,共征集全国专题性论文和纪念

性文章1150余篇。经专家委员会严格评审,共评选出95篇获奖征文,其中一等奖9篇,二等奖30篇,三等奖56篇。贡华章、于增彪、刘强撰写的《我国企业预算管理的引进与发展——纪念我国改革开放30

周年》获得一等奖;温青山撰写的《财务职能转换与全面预算:30年的回顾》获得二等奖。