

财务集中管理模式 在大庆油田的运作

■ 闫学峰

一、财务集中管理模式的演进过程

自第一台计算机 ENIAC 由莫光利及埃足特于 1946 年在宾夕法尼亚大学制造成功以来, 计算机的发展十分迅速, 经历了电子计算机、微型计算机、网络与多媒体三次重大飞跃。尤其是后两次飞跃, 使计算机在全世界得到广泛应用, 会计记账的电算化与此同时也得到了长足发展。

在八十年代中期以前, 国外集团公司的财务管理基本上都是采用完全独立的分权模式, 即各分、子公司负责自己的财务核算与财务管理, 集团一般只对下属公司进行工作指导并在一定时期组织对下属公司进行事后的审计。然而, 随着现代计算机信息处理技术的飞速发展, 国外企业集团在引入现代化管理手段的同时, 在八十年代后期开始对原有的财务管理模式进行了彻底的重新设计。特别是 1993 年以后, 在全球

掀起以业务流程重组 (BPR) 为主要内容的管理变革后, 全球绝大多数大型企业集团几乎都进行了公司业务流程重组, 并建立了集中式财务管理模式。纵观世界 500 强公司中, 实现财务集中控制的已达 80%, 从国际上看财务管理的集中控制已成为一种流行的趋势。随着“财务集中管理”概念在企业界的不断推广和实践, 许多大型跨国公司纷纷尝试或建立共享会计服务 (Shared Accounting Service) 的运作模式, 注重业务整合, 集中、集成财务管理, 以解决重复投入和效率低下的弊端, 提高和巩固竞争能力。

二、FMIS7.0 在大庆油田的推广运用

中油财务管理信息系统 7.0 (简称 FMIS7.0) 是 2006 年中油股份总公司委托普安联盟软件公司对 FMIS6.0 进行升级开发而完成的, 是

对 FMIS6.0 系统的升级和改进。2006 年 10 月, 已经在中油股份下的华北油田、大港油田等单位通过试点, 2007 年在所有股份油田推广运行。

FMIS7.0 以往版本不同, 它是采用 JAVA 语言, 基于 JAVA 平台重新编写的财务管理软件, 具有技术的先进性, 并对现有的财务管理模式作进一步的改进, 标准体系更加完整、规范, 真正实现了地区级的“一个账套、一套标准编码、自动生成报表”的集中化、自动化核算管理。

以大庆地区的石油企业——大庆石油管理局为例介绍一下 FMIS7.0 的主要功能, 大庆石油管理局是中国石油天然气集团公司的全资子公司, 位于中国东北的黑龙江省大庆市, 是以油气勘探、开发、石油化工、油田建设等石油工程技术服务为主, 加速向新经济领域迈进的特大型国有企业集团。经营范围包括石油、天然气及与油气共生矿藏的勘探、开

五、存在的问题和建议

这部分是经济活动分析的关键, 因为分析就是要找出问题, 解决问题。通过上述四个方面的有数据、有标准值 (或参考值) 的分析, 本企业的盈利水平、长短期偿债能力和资

产管理效率如何等企业的基本情况及存在的问题就基本明晰了, 相应的具体措施和建议可以从以下两个方面展开思路, 有针对性的进行归纳和总结:

1. 通过以上四个方面的分析, 以数字、比率和查摆的事实或现象为根

据, 提出切实可行的措施和建议。

2. 企业管理层对经济运行中提出的具体要求和建议等。

[作者单位] 中国石油物资公司财务处
[责任编辑] 李晓霞

发、生产建设、加工和综合利用；石油、天然气及其产品和副产品的储运和销售；组织油气生产、物资装备供应；石油专用机械、仪器仪表的制造；客货运输；供水、供电、通信、轻纺、商饮服务等领域。大庆石油管理局下属12个集团，9个专业公司，7个直属单位，员工11万多人。

对于这个中国特大型的石油企业，会计集中核算前存在着数百个会计主体，2003年集团公司为实现各成员企业的会计集中核算，委托普安联盟软件公司开发了“中油财务信息管理系统6.0”（简称FMIS6.0），大庆石油管理局经软件和服务器升级后，将财务账套从531个整合缩减为40个，实现了大庆石油管理局下属二级单位的会计集中核算，也就是我们所说的“二级会计集中核算”，FMIS7.0则是将40个财务账套整合成为一个账套，实现了大庆石油管理局在大庆地区的最高一级核算，我们称之为“一级会计集中核算”。

FMIS7.0中提出了“一个账套”的理念，“一个账套”并不是将所有的业务集中到大庆石油管理局层面做处理，而是将原有的40个财务账套变为FMIS7.0中40个会计记账主体，我们称之为“会计责任中心”，大庆石油管理局为一级会计责任中心，所属二级单位为二级会计责任中心，还可以根据需要下设三级及四级会计责任中心。所有财务数据保存在一个大型服务器上，在大庆石油管理局汇总或者合并报表时，只需将40个二级会计责任中心的数据收集到一起，就可以快速的生成所需报表；或者在查询某个科

目的使用情况时，可以在大庆石油管理局层面直接汇总，然后穿透查询各成员单位对该科目的使用情况，如果权限许可，甚至可以直接查询到相关的记账凭证。财务账套的整合不但满足的集团层面对财务数据及时了解、实时掌握的愿望，同时也成为加强内部控制，进行实时监督的一种有效手段。

这个整合的过程说起来很简单，但是在实践中存在很多困难，首当其冲的就是标准编码的设计问题，在FMIS6.0中，各个成员企业根据各自企业的性质及业务的需要设计了符合自己核算要求的科目字典以及其他辅助核算，编码的方法、长短、级次都不尽相同，而且所有的编码都建立在各个数据库中，不能兼容。为此，FMIS7.0中新增加了标准管理子系统，提出了“一套标准编码”的管理模式。通过标准管理系统，可以将大庆石油管理局内部的各种编码管理进行统一管理，避免的编码重复、缺失等现象。而且各成员企业共用一套标准编码可以规范业务操作，减少账务和报表的偏差。但标准管理对编码的统一，并不是简单的将所有的编码规范，在系统的各个责任中心中，还可以根据各自的需要确定哪些编码需要启用、编码规范到第几级等，允许各二级单位在接收标准编码控制的同时，还可以定义下级编码，使二级单位的核算更加灵活，大大提高了系统的适应性和可扩展性。编码的统一标志着一套体系的建立，所有会计主体均运行在这个标准体系之下，成为规范会计核算、减少报表偏差的一道隐形的防护网，在无形中约

束着各个会计责任中心，使之在许可范围内操作。

财务报表作为财务数据的最终体现，它的重要程度不言而喻。自动生成财务报表的想法早在FMIS6.0开发时集团公司就已经有了雏形，并在FMIS6.0中设计了集团公司成员企业内部交易模块，但由于网络和当时软件环境的限制，该功能没有很好的实现。FMIS7.0中对内部交易重新进行了功能定位，将“自动生成报表”作为重点研发内容。一方面，在责任中心的属性中增加了公司性质、持股比例等新属性，允许将二级单位设置为分公司和子公司。另一方面，系统允许用户定义不同的内部交易类型，不同的交易类型可以设置是否抵消合并、事中抵消、事后抵消等方式，企业根据需要选择不同的内部交易处理方式。另外，对于发生的交易，系统可以通过定义合并组织架构、虚拟责任中心等对交易数据进行重新组合，使查询出来的数据直接是抵消或合并以后的数据。

大庆石油管理局的内部抵消业务主要通过两种方式实现，一是内部分别抵消方式，通过FMIS7.0系统自动在相应抵消责任中心内生成与原凭证相同的红字抵消凭证来实现；二是内部总账抵消方式，通过同一总账科目的借贷方核算来实现。

为了满足内部分别抵消的实现，在设置责任中心时，增设各个级次的汇总抵消和合并抵消责任中心，用以存放汇总抵消和合并抵消的凭证信息。大庆石油管理局所属二级单位之间发生内部交易时，发起方录入相关业务信息并选择相应的接

受方单位名称后,接受方在FMIS7.0系统中进行确认,系统将自动判断双方的公司性质(分公司或子公司),生成抵消凭证记录到相应抵消责任中心内。

按照系统的凭证处理方式不同,即是否生成抵消凭证和是否需要对方责任中心确认,FMIS7.0又将所有交易事项划分为三种交易类型:内部分别抵消交易类型、内部总账抵消交易类型和其他交易类型。财务人员在录入凭证时,必须选择其中一种交易类型,否则将无法生成记账凭证。为增加交易类型录入的准确性,系统提供了使用科目限定功能,即限定某种交易类型的使用科目范围,如果超范围使用,将无法生成记账凭证。三种交易类型为:

1. 内部分别抵消交易类型

设计此交易类型的目的是自动抵消大庆石油管理局成员企业间的产品劳务互供,在抵消责任中心自动生成抵消凭证。此交易类型适用于大庆石油管理局所属分公司、子公司之间的材料、产品、劳务等互供业务。选择内部分别抵消交易类型,发起方录入凭证时,需录入对方责任中心,对方责任中心确认并录入本责任中心凭证后,系统自动在相应抵消责任中心生成科目及辅助核算相同、金额大小相等、借贷方向相同、正负相反的抵消凭证。

2. 内部总账抵消交易类型

设计此交易类型的目的是在总部和成员企业间实现凭证的一一对应,内部总账抵消交易类型不生成抵消凭证,而是通过同一科目借贷方发生额反映存货、固定资产、货币资金等增减变化情况,实现科目余额的抵消。此交易类型适用于各级财务资产部本部对下级单位的拨款、调拨业务以及下级单位对上级单位上缴款等业务。选择内部总账抵消交易类型,发起方录入凭证时,需录入对方责任中心,对方责任中心确认并录入本责任中心凭证,不生成抵消凭证。

3. 其他交易类型

此交易类型适用于所有外部交易及三级责任中心内部明细责任中心之间跨责任中心账务处理业务。选择其他交易类型,无需录入对方责任中心、不需要对方确认,不生成抵消凭证。

设计以上三种交易类型是为了内部交易的自动合并抵消,其中尤以内部分别抵消交易为代表类型,内部交易及合并流程是FMIS7.0的设计核心,其主要目的是将集团成员企业之间的产品劳务互供通过在抵消责任中心自动生成抵消凭证,从而在对外提供的报表中不体现内部交易事项,免去了以前汇总报表后,手工调整内部交易事项的繁琐过程。由于所有交易数据都是基于交易单据分开的,因此无须再通过

合并报表来实现内部交易的合并抵消。通过简单的公式定义,系统就可以输出合并报表。也就是说,内部交易的抵消在凭证阶段就已经完成,在生成报表的时候只需通过报表公式将科目发生额或者余额汇总即可。

抵消责任中心的设计和内部交易的智能处理方式使自动生成报表成为可能,而且正在发挥着重要的作用,大大加快了财务人员生成报表的速度,极大改善了财务报表数据的质量,提高了财务报表的准确度和可信度。

FMIS7.0在中国石油行业的开发和应用,是中石油集团顺应财务管理模式发展潮流的有益尝试。中石油集团视其为一项战略性基础工程,这不但在中国会计界的企业会计工作中是突破,而且在国际各大跨国集团和大石油公司中也是首创。FMIS7.0在大庆油田的推广和使用,使财务集中管理理念在大庆油田深入人心,也是这种将规章制度融入财务软件,从而形成统一规范体系的操作模式,为推进企业会计的现代化管理手段、推进会计理论研究的繁荣化战略做出了带有开创和开拓性的探索。大庆油田的财务核算及管理水平也因FMIS7.0的使用有了显著提高。

[作者单位]大庆油田有限责任公司财务资产部

[责任编辑]刘曙光