

浅谈对“建设具有国际化水平 全面预算管理”的认识

■ 周磊

2005年集团公司财务资产工作会议提出了“构建中国石油特色的、与跨国企业集团建设相适应的财务管理体系，建设并实施具有国际化水平的全面预算管理”的工作目标。这是在经济全球化的潮流中，随着国内外环境的变化，中国石油对国际化财务管理新的要求。

一、对“国际化”的认识

重组上市以来，集团公司出台了一系列改革措施，如：有偿解除劳动关系、分离企业办社会、基地服务系统改革等，其根本目的就是全面解决历史遗留问题，改善公司治理结构，从而使企业轻装上阵；优化资源配置并发挥其最大的效能与潜力，最终实现对主营业务的专业化重组。

出于对生存、发展的需求，未上市企业从重组以来，以较快的速度转变了观念，强化了市场意识，在集团公司一系列政策的鼓励与支持下，更新了装备、拓宽了市场、优化了主营业务结构。尤其是海外油气勘探开发、工程技术服务与石油机械装备出口业务，在“十五”期间取得了长足发展。“十五”期间，海外累计新增石油探明储量14.8亿吨，年均增加近3亿吨；2005年原油作业产量和权益产量分别达到3,582万吨和2,002万吨，年均增长21.5%

和23.9%；天然气作业产量和权益产量分别达到40.2亿立方米和29亿立方米，年均增长40.5%和43.3%。目前海外油气项目已扩大到58个，遍及22个国家，累计回收投资57.3亿美元。2005年工程技术业务国际市场收入达192亿元，占总收入的比重达到20%以上。石油机械装备出口到59个国家和地区，2005年实现合同额8.4亿美元。“十一五”战略规划对国际业务的发展提出了更高的追求：2010年海外原油作业产量达到7,000万吨，权益产量3,800万吨，天然气作业产量达到100-200亿立方米，权益产量60-120亿立方米，油气管输能力达到7,000万吨/年，原油加工能力达到1,500万吨/年，工程技术服务收入平均年增长10%以上，国外市场收入比重达到30%。

从某种角度对比，重组上市以来，股份公司通过国际资本市场走出了国门，带来了公司治理结构的变革，实现了企业经营管理理念的突破与转变，在管理模式上潜移默化地向国际化演变，而其主营业务与市场尚主要局限于国内油气生产、炼油、化工、管输与销售；而未上市企业却真正在国际市场中获得了一席之地，其主营业务结构更加深入地融合了国内外两个市场、两种资

源，从而更具国际化的特点。但繁复的历史遗留问题致使未上市企业管理模式国际化的脚步落后于其业务国际化的速度，一定程度上出现了业务国际化、管理国内化的脱节与不匹配，一定范围内仍然存在按老制度、老办法办事的现象。为了满足业务快速发展的需求，探索集团公司国际化财务管理模式的任务愈显紧迫与重要。

回顾重组上市后的磨合与发展，集团公司的管理模式已逐渐呈现出国际化的特色，具体表现为：公司治理结构的转变；管理理念的更新；管理者眼界的拓宽与管理指标参照体系的国际化；小股东与证券市场的问责约束机制，促使从被动到主动的管理创新；结合中国国情进行的过渡性改革及在此过程中配套的规章制度与管理工具的尝试与创新。

因此，所谓财务管理国际化是以经济全球化为背景，以治理结构国际化为前提，以结合本国国情解决企业实际问题为出发点，以趋同国际准则核算为基础，以健全规章制度与信息横向共享、纵向穿透为保障，使管理理念、规章制度、指标体系、操作流程向可操作、讲科学、有追求、求实效等方向和谐发展的一种趋势。

国际化的标志不是外表，而在实质。不是地域，不是工具，而是能否推动大型国企（尤其是上市国企）治理结构趋于合理；能否促使企业资源配置向科学合理的布局演变；能否合理规避各种风险并妥善解决历史遗留问题；能否更好地实现对企业各层面的制约与激励，并使之成为企业管理的潜规则、员工行为的潜意识，从而将全面预算管理培育成为企业的文化，打造成企业的核心竞争力；最终使企业适应国际市场的变化与竞争，切实提升企业价值。只有具备这些能力，才能说明一个管理体系具有的先进性。

二、集团公司预算管理现状分析与建议

企业预算管理本质上就是从企业的整体出发，通过科学预测，以货币或数量的形式明确预定期间内的经营成果、财务状况及达成手段，从而对企业及各业务部门的经济活动进行调整与控制，实现企业全面管理的重要工具。

集团公司财务管理工作现状可概括为：“一个全面、三个集中、拓展资本运营、强化内部控制”，其中“一个全面”既全面预算管理。“十五”期间，集团公司为实现预算管理的规范化、科学化和制度化，在总结预算管理经验的基础上，适应重组改制的新形势，突出集团公司作为母公司对利润杠杆的运用和支配，建立了以环比计算、促进增效为主要内容的预算利润核定机制和投资回报机制，促使各单位普遍树立了“投资要有回报”的观念，较好地解决了长期存在的“要钱”机制和争投

资、争项目的问题，财务管理机制由此发生了根本的改变。

企业管理有“三难”，最难做的就是把复杂问题简单化，最难战胜的对手就是自己，最难做的决策是正确决策之后的后续决策。很多企业在正确的时间作了正确的决策，也获得了很大的收益，再后来正确决策是什么？决策一定是一个系统，是连续性的，就像两个旗鼓相当的拳击手，你一拳打倒对方可能性不大，往往是组合拳才能奏效。随着决策的正确，企业越做越大，越做越强，问题也会越来越多，表象更为复杂难解决，在起步阶段是对的，发展阶段是对的，扩张阶段也要求是对的，在这时出现的步步深入的决策风险是很大的，也是最难的。那么，在这个系统中，在企业决策深入的过程中，作为统领企业价值形态管理的全面预算管理如何融合进去，就成为关键话题。

我们的目标是建设并实施具有国际化水平的全面预算管理，首先要做到知己知彼，只知己而不知彼，易生仓促；知彼而不知己，必生惶恐。几年来，集团公司的预算管理工作，适应了公司改革、生存与发展的需要，成效显著。同时我们应注意到，时至今日，我们的内外部环境伴随着企业步步深入的决策，也在不断地变化。从内部来讲，集团公司的持续重组步伐正在加快，各项重大改革措施频频出台；主营业务结构多元化，并且国际化的成分不断增加。笔者认为，目前集团公司国际化业务主要有三部分：股份公司、CNODC、国际工程公司。如果用做饭来比喻三者的预算管理，股份公

司是自家做饭自家吃，吃多少做多少；CNODC则是到饭店定包间，根据腰包看菜单，另交包间费、服务费；国际工程公司则是持证上岗的厨师，出卖技术、劳务，收取服务费。

从外部来看，随着国际油价的剧烈波动，世界各国对石油资源的争夺日益激烈；我国国民经济持续高速增长，国家支持中石油重组改制的部分优惠政策已经到期，面临新的调整，石油特别收益金已开征，调整了消费税，所得税、资源税、国有资本经营预算等重大政策正在酝酿。因此我们的预算管理要综合考虑以上因素，做出相应的改进。预算管理也有“三难”，即预算编制、预算执行、预算考核。预算编制重在预算指标的确定，预算执行重在分析与控制，预算考核则是以前两者为基础，对预算执行结果的运用。因此，预算的编制与执行便成为预算管理的基石，两者互为因果、相辅相成。

（一）预算编制

预算编制重在预算指标的确定。目前我们的预算指标的确定主要是以环比计算、促进增效的利润指标核定机制和投资回报机制，简而言之就是“历史加成”法。这种机制在历史上确实有效地解决了“要钱”机制和争投资、争项目的问题，但一定程度上忽略了市场、价格、政策等因素的变迁，这将在一定程度上掩盖并积累生存与发展之间的矛盾。

在“两下一上”的预算编制流程中，集团公司与成员企业之间的界面较窄，着力点较单一，尤其是与股份公司之间的界面仍处于背靠背

的状态,并呈现出犬牙交错的现象,突出表现在关联交易执行过程中产生的诸多深层次的问题与矛盾难以妥善解决,部分应在预算编制中明确的问题,由于种种原因,只有放在执行过程中消化。

另外,从企业损益结构来分析,2005年决算,未上市部分主营业务收入2,360亿元,主营业务成本2,089亿元,期间费用229亿元,利润总额34亿元,与主营业务收入相比,主营业务成本占88.5%,期间费用占11%,利润总额占1.4%。由此可见,我们的核定机制所重点关注的利润指标所占比重很小,而比重较大的成本、费用,却没有固定的核定机制,对作为价值形态源头的不同类型的主营业务收入也缺乏系统的核定方法。

建议:

1. 提高认识,统筹兼顾,立足集团公司改革稳定的大局,兼顾资本市场投资者回报与企业发展的实际两个要求,正确处理改革与稳定、生存与发展、近期与长远三个关系。政策是改革理念的体现,是预算管理的重要依据,集团公司出台的改革政策有着引领企业改造历史、创造未来的重大意义,因此制定各项政策要用历史的眼光分析问题,不仅要把昨天看作历史,更要把今天也看作历史,统筹规划,综合考虑各种因素,科学预计后续影响,同时深入研究“十一五”期间内外部环境的变化,积极深入地与政府主管部门协调沟通,合理调整并创新各项政策,并综合运用,切实解决历史遗留问题,开辟企业发展的新路径。

2. 开展广泛、深入的调研活动,

深入研究钻井、勘探、化工、国际工程技术服务、国际油气合作开发等专项预算政策,强化对不同主营业务的认识。分析不同专业板块的内外部环境,包括关联交易现状、原材料供求、汇率变动、国家相关政策等。理清不同专业主营业务价值形态演变的流程,建立不同专业主营业务中重大要素的历史数据库,如:主要原材料价格及消耗量、工作量、产量、产品及服务价格、单位作业成本等。

3. 重点调研不同专业主营业务结构中的国际业务成分,主要是国际工程技术服务和国际油气开发,深入理解其国际运作的模式,掌握其国际运作流程,熟悉关键环节,对影响关键环节价值形态转变的关键要素进行重点分析并总结规律,如:油气合同分成模式、国际工程服务日费水平、所在国家税费政策等。

4. 在此基础之上,研究制定影响企业价值形态的关键要素指标的核定机制,并与环比增效机制有机结合,最终建立一套系统化、立体化的综合指标核定机制。

5. 将集团公司、未上市企业与股份公司之间的预算编报流程作为重中之重进行研究,通过规范定额、收费制度等手段,理顺关联交易,努力实现面对面、同步编制预算,将股份公司预算纳入集团公司的总预算。

(二) 预算执行

预算执行过程中,财务部门的工作重在分析与控制,日常分析的完善可有力地支持预算的调整与考核,并为决策、风险防范、年度分析、来年预算的编制及指标的核定提供丰富的依据。

作为一种预测,预算不可能准确。军队作战的沙盘推演可以说是最严格的预算,但巴顿将军说“THE BEST-PLANNED STRATEGIES WILL NOT SURVIVE THE TEST OF BATTLE”,艾森豪威尔将军说“PLANS ARE WORTHLESS,BUT PLANNING IS EVERYTHING”。“9.11”之后,美国人检讨,只要任何飞机进入它不该进入的地方,就应该把它打掉。那么为什么在那个灾难发生的时刻,美国军方却没有办法反应,有那么多领导者,那么多人,没有办法做出正确的决策,因为他们没有想到会有这种可能性,以至于措手不及。所以,预算虽然不可能准确,但预算的真正价值就在于它与实际的差异,而不是没有差异的预算。预算管理的水平,很大程度上体现在对这种差异的分析以及以分析为基础的适时控制,从而达到利润保护、提高企业预测能力以及成本控制的目的。否则,就是僵化的预算管理,预算管理就会变成无附加值的活动,带来的是企业成本的增加。

根据以上分析,国家各种政策的不断出台将会严重影响企业的现金流,从而对企业的经营管理行为产生杠杆导向作用,预算分析对企业的经营管理与决策的支持将愈显重要。

目前我们的预算分析仅限于年度预算分析,频率较低,日常分析的缺失,降低了年度分析的有效性;分析工具较为简单,分析的内容不够深入,对占损益表比重较大的成本费用支出没有一套有效的方法进行分析。由此使我们的管理与企业实

际经营存在一定距离,企业所需的必要业务指导难以到位,为领导决策所提供的依据也略显乏力。政策层出不穷,但上下信任缺失,企业盯着我们的米缸,而我们却不知企业的米缸到底有多深,改革与增效在一定范围内背离。支持企业解决历史问题、谋求新的发展是正确的,但我们对支持的方向与度的把握我们应做到心中有数,否则就会增加行政命令的比重,难以纲举目张。

建议:

1. 要认识到该项工作的艰巨性、长期性与复杂性,要把该项工作作为一项长期工作来抓,用2-3年的时间摸索、建立一套成熟的分析体系。

2. 加强管理会计的职能建设,设立专门的管理会计岗位,负责对预算执行整体情况的分析;设立专门的成本管理岗位,负责成本费用管理制度建设,并对企业成本费用完成情况进行专门跟踪、分析。

3. 建立预算分析制度,提高预算分析的频率,争取做到月度简单分析,季度、年度重点分析。根据工作量的情况,也可以从季度分析做起。

4. 广泛调研,针对不同类型的企业与部门,研究确定简明有效的分析表格,建立收入、成本、消耗、税费、利润等关键指标的量、价分析体系,通过工具的创新与运用,引领管理理念的渗透与发展。在方法上,

从定性分析入手,逐渐向定性分析与定量分析相结合过渡。

5. 重点研究不同专业的生产成本管理办法,并建设与兄弟处室、生产管理部门、计划部门之间开放的沟通平台,形成经济信息、生产数据的获取渠道,与财务分析方法有机结合,创新生产成本分析方法,使之准确反映企业生产经营过程中的主要问题,对企业经营管理有效监控与指导,为领导决策提供有力依据。

[作者单位]集团公司财务资产部企业财务处

[责任编辑]王淑卿

全球富人群体迅速扩大 五大新潮理财工具待选择

随着全球富人群体的扩大,人们选择了哪些工具来投资呢?

1. 对冲基金。在如今成熟的金融市场上,人们谈论最多的无疑就是对冲基金。对冲基金享有的自由是它们成功的一个关键因素。当然,投资这些基金是有代价的,其费用可能非常高昂,仅年费就高达管理资产额的1.5%到2%,此外,在超过目标水平后,对冲基金还要留下为你赚取的利润的20%。

2. 货币管理外包。“货币管理外包”指的是将全球投资组合中的货币风险外包给专门的机构。目前有两种类型的货币管理外包——被动型和积极型。被动型管理外包可弥补汇兑损失,但如果管理者对冲的币种升值了,那么这种管理外包自身也会产生亏损。这种产品的成本很低,大约相当于所管理资产的0.02%至0.03%。

积极型管理外包旨在为客户创造回报,而不只是保障资产安全,因此成本往往更高,在0.1%至0.4%之间。

3. 海外债券。海外债券特别适合于两类人:一类是接近退休年龄并计划到海外过退休生活的人;另一类是在债券到期时将以较低税率纳税的人。海外债券的主要优势在于,以债券形式持有的资金在增值时,几乎不用缴纳任何形式的税。惟一要交的税是在源头上就对某些收入形式扣除了的不可退回的代扣所得税。

4. ETF基金。ETF类似于指数跟踪型基金,目的是复制某一股票指数的增长,但它和投资信托产品一样,可以全天交易。ETF还像单位信托产品那样有一个开放式架构,意味着它们可以通过发行和取消份额来满足投资者的供给和需求。ETF基金可以投资于大宗商品、黄金或任何与指数挂钩的产品。它们的收费非常低,只有1.5%的费率,很多银行都有销售。

5. 碳排放交易。全球的企业需要监控自己的碳排放状况,这为投资者创造了碳排放交易的新机遇。碳排放交易的对象是碳排放信用,其价格根据每吨二氧化碳的基本价格来确定。投资者既可投资于能从碳排放交易市场盈利、或从这些盈利中获得好处的公司,也可以投资于碳排放交易基金。