

基于“业财融合”的一体化管控

——中石油湖北销售公司案例

李闻一¹(教授), 王嘉良², 陈 桢²

(1.华中师范大学经济与工商管理学院, 武汉 430079; 2.中国石油湖北销售分公司, 武汉 430015)

【摘要】“互联网+”是中国企业创新驱动的力量来源,不仅需要企业家的创新,而且需要会计的创新和管理会计落地。本文首先分析了中国石油湖北销售分公司在会计管控中存在的问题,据此提出了基于业财融合的一体化管控模式;然后搭建了业财融合的总体架构和数据架构,实现了一体化管控,取得了较好的应用价值;最后得出了全面提升管理决策支持能力、有效降低各类管控风险、明显提高会计信息质量等结论,为石油销售行业提供了典型案例和实践。

【关键词】全面预算管理; 会计集中核算; 资金集中支付; 业财融合; 一体化管控

一、引言

互联网经济已是中国经济转型不可或缺的重要基础,“互联网+”成为基于互联网的创新驱动发展方式,是一种能力、思维和精神,需要企业顺势而为、开放创新。

在这种更加开放和市场化的经营环境中,企业的创新首先是管理会计的创新,全面预算管理是管理会计创新的重要内容和有效手段之一(崔学刚等,2011;毛洪涛等,2013;曾力,2015;Marginsonand Ogden,2005;östergren Katarina和Stensaker Inger,2011)。全面预算管理不仅包括财务预算,更重要的是包括业务预算和资本预算(郝晓娜,2010)。由于企业不确定的环境要求预算管理有较大的灵活性,需要根据其特定发展阶段和战略地位选择适合自己的预算控制模式和控制方法(William,1993),发挥预算的管控和激励作用(Yoon Jik Cho和Jung Wook Lee,2011)。

预算的编制必须结合会计核算数据,由于企业的集团化和多元化,会计核算主体众多,因此企业需要会计集中核算(唐慧芬,2006;胡斌,2008;Keith Gile,2005;Michael Kuhbock,2005;Pei I.Chou和Chia Hao Lee,2012)。会计集中核算的主要作用是优化业务流程、提高管理效能、强化内部控制,有利于提高会计信息的真实性和时效性(陶恒喜,2002)。会计集中核算不仅需要梳理、优化和整合,还需要将业务流程整合到财务流程中,制定出企业的管理流程标准(王明东,2008)。

资金集中管理是管控资金风险的有效手段,其能够促进企业资金快速、良性循环(岳春玲,2014;姚景俊,2013)。资金集中管理不仅可以优化企业内部资源,实现资金要素高效流动,减少资金沉淀,实现资金配置最优化

(谢建宏,2009;顾永恒,2014;Shawky和Smith,2005),而且可以降低企业资金风险,实现资金源头管控,实施资金全过程动态管理(杨慧雨,2005;丰伟华,2012)。

显然,管理会计的创新离不开业务与财务数据的融合,需要全面预算管理、会计集中核算和资金集中支付的一体化管控创新。

中国石油湖北销售分公司(简称“湖北公司”)基于管理层级较多、固定资产众多、资金流动量较大、预算约束不强、风险管控复杂,同时市场步入微利化时代、多元化竞争日趋激烈、消费者需求多样化以及传统财务管理无法支撑公司管理层经营分析和决策需要的实际情况,适时提出基于业财融合的“全面预算管理、会计集中核算和资金集中支付”一体化管控模式(简称“一体化管控模式”),对其进行有益探索,并取得了较好效果。

基于业财融合的一体化管控模式是指公司业务与财务的高度融合,通过业务和财务的标准化、数据接口,建立数据集市,实现全面预算管理、会计集中核算和资金集中支付的一体化管控,精准掌握经营管理的趋势,及时准确识别风险,辅助业务合规高效运行,不断提升管理决策效率和效益。

二、案例简介

(一)公司简介

湖北公司隶属于中国石油天然气股份有限公司,成立于2002年,主要负责中国石油在湖北省内的销售网络建设、成品油批发和零售业务,经过13年的艰苦创业,实现了“从无到有、由弱变强”的转变,下设机关职能处室14个、附属机构8个、分公司14个和控股公司2个,员工总数6 697人,员工平均年龄29岁。资产总规模为95.16亿元

(其中固定资产 32.05 亿元,占资产总规模的 34%),资产负债率为 35.33%,年均盈利能力超过 1 亿元,累计上缴利税 29.08 亿元,累计投资 70.7 亿元。

截至 2014 年底,湖北公司拥有运营加油站 775 座,占全省油气站总数 21%,分布在全省所有行政区域。在用油库 12 座,总库容 55.87 万方,其中:资产型油库 5 座,库容 14.55 万方,占 26%;大区中转库 1 座,库容 29.5 万方,占 53%。年均销售成品油达到 350 万吨,占省内成品油市场份额约 37.6%。

(二)会计管控存在的问题

1. 业务与财务数据存在天然鸿沟。由于业务数据与财务数据之间存在天然鸿沟,以前对于省公司、分公司、加油站的经营状况、财务状况分析评价,主要依靠静态、平面、事后的财务或业务报表数据的支持。专题分析报表较少,难以有效获取第一手关联信息作为参考,更无法便捷快速地探究数字背后的“故事”,导致加油站等部分分析主体无法得到充分的数据支持。经营活动分析数据主要来源于会计信息系统和 ERP 软件等,数据缺乏整合且来源单一,数据价值的表现能力有限。分析偏重于结果分析,过程分析缺乏数据支持,导致分析结果缺少立体感,更谈不上有力支持经营管理决策、趋势分析以及运营风险防控等。比如卡类业务的合规性检查、持卡套现的异常交易等的分析、监控,需要有效地整合经营过程中的各类管理决策信息,实现实时的业务和财务数据采集、整合和挖掘。

2. 全面预算管理的效率低、效果差。一是以前公司在预算编制工作中主要依赖历史同期预算数据,根据有限的 1~2 个预算指标进行粗放式测算,人为估计因素较多,预算的科学性存在较大提升空间。二是无法对 775 座加油站进行单站预算,对其销售预算、费用预算和利润预算全凭粗颗粒历史数据,绩效评价难以落地。三是预算分析工作需要大量的各类基础交易和核算数据,散落在各独立系统中的数据缺乏有效的整合,仍主要依靠大量人工进行极为有限的信息收集、汇总和分析,并且分析方法相对固化,较难灵活快速地响应不断变化的分析需求。显然,全面预算管理的效率和效果急需强化和提升。

3. 会计核算质量不高、效率低下。一是核算标准不统一,比如差旅补助和自用产品消耗,15 家直属单位存在 8 种标准,会计风险较大。二是核定标准不统一,比如员工房屋租赁费用,划分每人每月 100~800 元不同档次,档次较多且差距较大,管理风险较大。三是有效会计信息失真性明显,在传统分散核算模式下,会计信息存在失真,在经济活动分析、对标分析中,分析质量偏低,对经营管理活动的支持作用较小。四是人均劳动效率不高,集中核算前,从事会计核算工作的人员达到 112 人,平均单人核算 9 座加油站的会计信息,财务工作效率明显偏低。

4. 资金支付风险较大、效率偏低。一是由于资金支付审查标准不统一,且审查多流于形式,资金支付风险较大。例如,在半年度内控测试检查中,全省共发现违反合同条款付款的达到 41 笔,涉及金额 3 400 万元;对公业务却对私付款的达到 389 笔,涉及金额 523 万元;付款信息错误导致退回的达到 36 笔,涉及金额 220 万元。二是在分散支付条件下,支出账户数量达到 24 个,各单位自行管理,造成资金沉淀,资金成本较高且管理风险较大。三是网络技术的快速发展,传统的资金支付手段落后,全省 15 名专职出纳人员设置偏多,支付效率明显偏低且提升空间不大。

因此,湖北公司借鉴国内外成功经验,充分整合公司内部管理资源,积极拓展不同部门之间的合作渠道,强力推进业务与财务数据的高度融合,建立有效的“全面预算管理、会计集中核算和资金集中支付”一体化管控模式。

三、案例分析

(一)业财融合的实现

1. 业财融合的总休架构。借助 XBRL 整合业务与财务等各类数据源,将多口径数据以可扩展的多维方式进行 XBRL 标准化建模和存储,形成基于 XBRL 的统一数据集市,以此为基础提供灵活的分析应用,全面支撑管理决策、预算管理、风险防控等关键性工作。详见图 1。

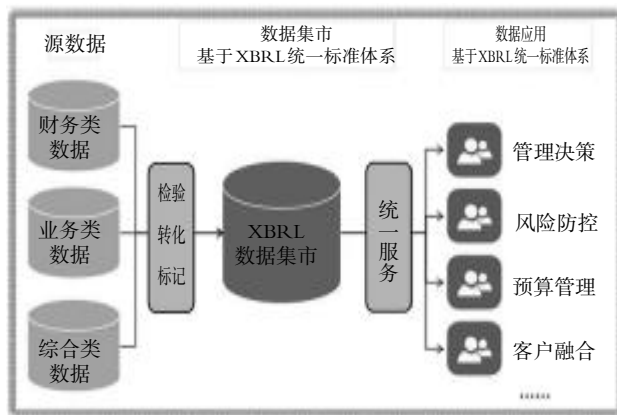


图 1 总体架构

2. 业财融合的数据架构。通过对业务财务数据进行标记,形成一套实时的 XBRL 多维度数据。湖北公司现有数据分布在 21 个不同系统中,不同系统数据标准定义不一致。通过对数据进行详细标记,将不同系统、不同结构的数据统一贴上 XBRL 标准标签,在不改变原有业务系统的基础上,实现数据的标准化,从而将不同系统的数据整合成一套统一、标准化、颗粒化的多维度 XBRL 数据。详见下页图 2。

(二)一体化管控的构建

1. 一体化管控的核心理念。在实现业财融合的基础上,构建一体化管控体系。全面预算管理、会计集中核算和资金集中支付是财务与业务关联运行的核心纽带,既

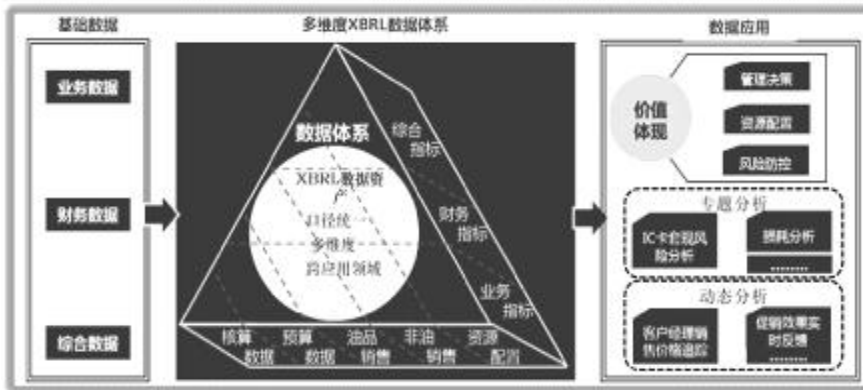


图2 数据架构

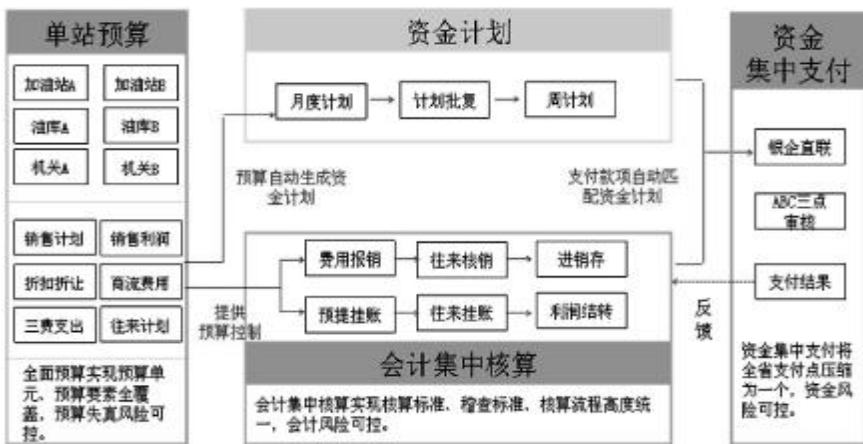


图3 一体化管控模块

独立运行,又相互关联。公司98%以上的业务事项至少与其中的两项要素相关联,是财务履行服务与监督职能的有利抓手。

其核心理念就是建立全面预算管理、会计集中核算和资金集中支付的强关联关系,加强对业务事项的作用力,达到合力管控和全程管控的目标,保障公司业务的合规性、合法性、高效性。

2. 一体化管控的主要做法。详见图3和下页图4。

(1)单站预算实现资源配置权限的集中。单站预算体系是现行全面预算的进一步延伸,调整了传统预算体系对基层库站的定位,把加油站作为独立的经济体和预算管理单元,对加油站实施全口径预算管理,着力解决数据信息支撑力欠缺、考核评价缺失、对标分析不完善等关键性问题。

(2)资金集中支付实现资金统筹权限的集中。其主要做法是“三撤销、一上收、一保留”,即撤销地市分公司出纳岗位、支付审批和支出账户,上收其支付审批权,保留其业务审批权。同时利用影像技术实现了“纵向到底覆盖所有业务、横向到边覆盖所有公司类型”,强化支付业务审查力度,提高效率、降低风险。

(3)会计集中核算实现会计制证权限的集中。其主要

做法是“三撤销、五集中、两保留”,即撤销地市公司会计核算职能、支出账户和独立的资金计划,进行预算集中、会计核算集中、支出账户集中、资金计划集中和资金支付集中,保留地市公司预算提报权和事项审批权。在不改变各单位事项审批权限和流程的基础上,重新定位两级财务部门的工作职责,实现精细化、专业化分工,培养一支专业化、价值创造型的财务队伍,持续提升财务工作的决策能力和服务水平。

3. 一体化管控的主要内容。

(1)无预算不列支。通过实施单站预算管理,将全面预算管理延伸至基层一线单位,做到每个单位都有自己的全面预算,强化预算的龙头作用。预算控制前置要求每笔业务申报必须先对照项目进行预算控制,对于无预算的报销项目无法提交;反之,有预算但无资金计划的项目,可以先进行挂账处理,确保了业务事项符合权责发生制要求。

(2)无预算无资金。预算与资金计划有着天然的联系,销售预算对应资金收入计划,成本预算、往来预算对应资金支出计划,通过建立预算要素与资金计划要素的一对一、多对一、一对多的对应关系,实现由预算自动生成资金计划,有效地解决了预算与资金“两张皮”的弊端,提高了资金计划准确性和兑现率。

(3)先核算后支付。坚持先制证再付款原则,一方面有利于加强票据审核,杜绝发票涉税风险,另一方面有利于加强业务事项的合规性检查,避免合同经济风险。业务事项经过正确地会计处理后,自动匹配资金计划,有资金计划的自动生成付款,进入资金支付审核环节,并在银企直联系统完成付款;没有资金计划的直接进入往来管理,后期安排资金计划后,再行付款。

(4)统一资金支付。借助网络信息资源,建立省级资金集中支付,将全省15个资金支付点压缩为1个,支付效率提升的同时,对资金流出方向的掌控力大大加强,进而对违规业务事项起到了较好的震慑作用。

(5)核算辅助预算。核算结果的导向性帮助预算精细编制,不断提高预算准确率;核算结果的差异性帮助预算定位异常,不断改进完善业务事项;核算的标准口径决定了预算的编制口径,保证了财务与业务核算口径的一致性。

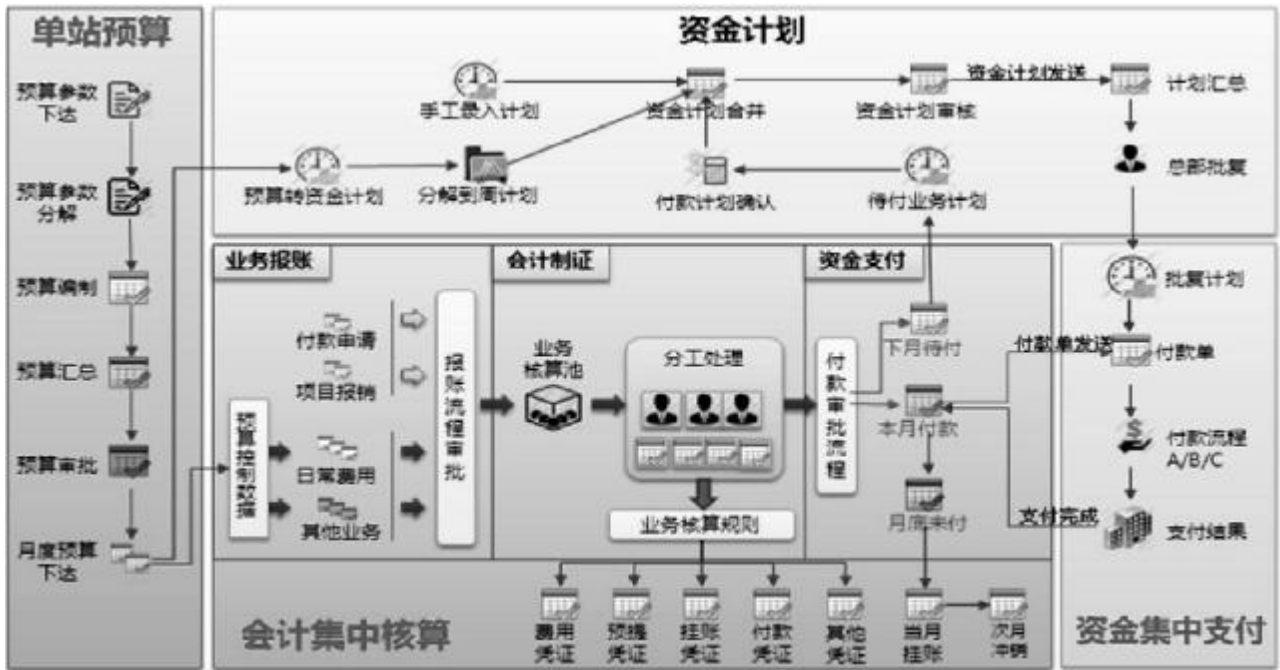


图4 一体化管控流程

(三) 价值分析

1. 强化业财融合, 推动管理提升。

(1) 提高管理决策效率。运用XBRL整合业务与财务数据, 重构不同于传统业务、财务报表的“动态价值报表”, 有利于增强管理决策的支撑力度。以往受限于系统间的壁垒, 获取加油站的运营信息、财务状况, 通常需要1~2天进行信息的汇总整合。利用XBRL颗粒化、标准化后的数据, 在十几分钟内即可生成全省775座加油站的销售、费用、库存等综合性决策报表, 并可穿透钻取到每张交易小票的信息, 管理决策效率得到有效提高。

(2) 增强风险防控能力。针对与财务紧密关联的重点风险防控领域, 如卡套现、损耗监控、游离客户等, 以往难以从每日超过300万条的各类交易数据中找寻可疑的交易。运用XBRL全面梳理并建立监控指标体系, 实现了重点风险区域的持续监控、自动预警, 并可借数据颗粒化的特点, 由监控结果数据追溯到基础交易细节数据, 第一时间为风险应对提供必要的支持信息, 全面强化风险防控能力, 降低可能产生的损失。

(3) 优化价值评价体系。公司将业务、财务的指标重新进行梳理, 借助XBRL将这些指标统一标签化, 并从应用分析场景的需求出发, 定义了指标项与维度项的关联关系, 为多维度地分析指标的评价结果提供了极大的支持, 从而使管理人员可以深入分析和解读指标背后的规律与原因。例如, 过去的评价结果只能简单地反映实际销量与预算间的欠量, 无法快速了解到哪些加油站产生欠量和欠量的原因等, 现在可从欠量直接定位到具体欠量的站点和欠量原因, 如客户流失、促销不当等。

2. 提升科学预算实现规范核算, 强化对资金支付管控。

(1) 实现预算的准确细致, 强化核算的标准规范。会计核算的真实有效性决定了公司会计报表的真实有效性。公司会计集中核算真实有效性的前提条件是全面预算管理的有效实施。只有准确细致的全面预算才能有效指导会计集中核算按照既定的标准规范执行。

湖北公司的单站预算平台, 设计了明细预算要素1176项, 覆盖全省796个预算单元, 可出具各预算单元完整的独立年度和月度预算, 实现了预算全要素、全覆盖管理, 达到预算规则的常态化、精细化。为了有效实现一体化管控, 湖北公司在2014年又开发了会计服务平台, 贯通单站预算、财务管理信息系统和资金平台。将单站预算内的详细预算数据作为会计核算事前控制的依据; 报销单据审批完成后根据相应规则实现会计凭证的自动生成, 强化核算的标准规范。

(2) 强化预算对资金支付的管控作用。实行预算资金一体化管控后, 所有资金计划均来源于预算, 由现金既付费用项目和往来预算项目两类组成。现金即付费用项目为劳务费、差旅费、水电费等需要即付现金业务; 往来预算项目为以前月份挂账但需要在本月支付资金的项目。为了强化对检维修费用、非油商品采购款、投资款等大额付款项目的管控, 对这些项目实行往来预算管理, 约定必须先报销挂往来账, 次月或以后某个月再付款。

3. 增强核算的真实性和可靠性, 保障预算精准编制, 控制资金支付风险。

(1) 真实可靠的核算是精准预算编制的基础。预算需要以前期的核算数据作为编制基础, 任何虚假、伪造或不

实的会计核算信息都将会导致预算编制的无效。湖北公司通过全省会计集中核算,统一核算规范和业务运行模式,让所有付款业务实现流程化、表单化;对123个费用报销流程进行梳理,统一了67项库站费用报销规定;通过凭证模版定义,实现了相同业务会计处理标准化、规范化,保证了精准预算的编制。

(2)会计集中核算有效管控资金支付风险。通过会计集中核算采用同一标准和同一规范,有效提高了账户付款环节的安全性和防范了法律隐患,并将资金收付流程固化到系统中,杜绝了付款单填制不规范、违规对私支付、资料提交不完整等操作层面的安全隐患。通过会计集中核算和资金集中支付一体化管控,可以及早发现核算违规行为,杜绝不规范支付,管控地市分公司恶意套用资金计划,实现省公司可以在事中参与到地市分公司的业务运行,促进财务管理的规范性,提升系统化管控风险的力度。

四、结论

(一)全面提升管理决策支持能力

1. 提升公司领导管理决策能力。利用XBRL颗粒化、标准化后的数据,实时生成全省775座加油站的销售、费用、库存等综合性决策报表和获取到全省超过30万持IC加油卡客户的消费信息,并可穿透钻取到每张交易小票和客户的信息,公司领导管控能力和管理决策能力得到了有效提升。

2. 提升财务与业务部门协同管控能力。一体化管控实现了业务、财务部门对投资、检维修项目等的全过程协同管控。业务、财务部门共同管理项目进度,掌握项目进度状态、付款状态。依据工程进度状态,匹配合同条款,确认当期付款金额,控制项目报销额度,从而提升财务和业务部门协同管控能力。

3. 提升加油站经理量、本、利平衡能力。通过业务与财务高度融合,实现加油站全面预算管理、会计核算与绩效考核,从而推动加油站经理量、本、利平衡能力提升。以单站预算平台为载体,按单站分要素控制预算执行,加油站主动关注预算,促进预算编制更加合理,有利于各项预算指标执行落地,真正实现了“全口径预算编制到单站,预算分项控制到单站,加油站主动控制费用”的目标。

(二)有效降低各类管控风险

1. 杜绝操作层面的安全风险。一体化管控后,可以通过资金日勾对、信息系统间数据对账等方式,有效杜绝串通舞弊等操作层面的安全隐患。比如采用资金日勾对,异常缴存单据降至万分之一,银行款项上账时间缩短至2天以内,日资金勾对率达到99.9%。又如强化信息系统间数据对账,每日督促业务、信息部门整改数据差异,加油站日结准确率由97%提高至99%。

2. 防范资金风险。一体化管控后,资金主体统一归口

为省公司财务处,达到月度资金计划兑现率94.7%,实现了全省大额资金统一调度,这有利于财务处统筹、平衡资金计划,防止资金周转风险。同时,全省只有一个资金计划,日常业务资金由预算自动生成,没有预算就没有资金计划,有效地防控资金支付风险。

3. 降低合同、税务等经营风险。一体化管控后,实现了会计集中核算和会计核算口径统一,省公司可以全面掌握各地市分公司的原始票据使用情况和合同签订情况,如水电费取得的增值税发票抵扣情况等,较好地防范了合同和税务风险。

(三)明显提高会计信息质量

1. 统一规范会计核算标准和流程。会计集中核算后,全省会计核算实现费用项目统一、费用标准统一、管控流程统一、核算标准统一,同类业务同一个结果,大幅减少例外事项。会计集中核算中心按照规范化、标准化进行会计处理,成为专业的会计数据生产部门,有效提升会计信息质量。

2. 提升核算数据的准确性。会计集中核算后,结算业务由专岗每日进行跟踪核对,发现问题及时督促业务部门进行处理,根据核对无误的数据定期生成凭证,缓解月末集中核对数据压力,提升核算业务的准确性。

3. 借助单据影像系统,严格管控事项审批。借助高拍扫描仪,将原始凭证的影像信息采集到会计服务平台,采取云存储影像共享技术,将影像推送到业务经办、领导审批、会计制证、资金支付各个环节,事项审批环节更加严格受控。

(四)为石油销售行业提供了会计管控典型案例

湖北公司建立的石油销售行业XBRL分类标准、数据集市以及一体化管控模式,为石油销售行业进行会计管控提供了典型案例和实施路径,为管理会计在企业的实践积累了良好经验。

主要参考文献

- 崔学刚.会计治理功能研究:分析与展望[J].会计研究,2011(2).
- 毛洪涛,程军.预算报告编制参与、调整及其决策价值[J].会计研究,2013(8).
- 唐慧芬.集团公司会计集中核算模式的探讨及对策[J].会计之友,2006(5).
- 顾永恒.业资金管理的实践与创新——以江苏省设备成套有限公司为例[J].会计之友,2014(9).
- 谢建宏.企业集团资金集中管理问题探讨[J].会计研究,2009(11).
- 杨慧雨.浅谈跨国公司的司库管理[J].财会月刊,2006(17).
- Yoon Jik Cho, Jung Wook Lee. Performance Management and Trust in Supervisors[J]. Review of Public Personnel Administration, 2011(3).