

油气矿以转型升级和价值 创造为核心的财务共享体系创新与实践

梁会霞 杨 艳 曾 燕 尧 蔓

(西南油气田公司蜀南气矿财务共享服务中心, 四川 泸州 646000)

摘 要: 阐述了西南油气田公司蜀南气矿在现代企业高质量发展的背景下, 致力于建设以转型升级和价值创造为核心的“标准化、智能化、精益化”财务共享体系, 探索出符合蜀南实际的新型财务管理之路, 凸显财务管理效益, 创造财务共享价值。

关键词: 共享体系; 资源整合; 管理转型; 创新实践

西南油气田公司蜀南气矿以天然气勘探、开发、集输和销售为主营业务, 矿权总面积 3.16 万 km², 勘探开发和生产作业区域分布在四川、重庆、云南境内, 担负着新疆塔里木天然气的处理任务, 供气覆盖川渝 36 个区(县) 141 家天然气直供客户。由原川南、川西南两个气矿和公管中心共四家处级单位合并重组而成, 是公司“产业链条最全、重组次数最多、上产节奏最快”的综合性气矿, 年营收逾 150 亿元。在财务方面, 为深化“油公司”制度改革, 蜀南气矿财务共享服务中心于 2019 年 7 月正式建立, 主要负责为气矿各机构提供各项会计服务, 并致力于通过建设“标准化、智能化、精益化”财务共享体系实现财务管理转型升级、价值创造。过程中, 突出高效协同、效率提升, 筑牢监管到位、服务更优、价值创造三大基石, 激发共享业务管理创新活力, 全力推动财务共享体系向纵深推进, 助推企业高质量发展, 为气矿生产经营提供了有力的资金保障和可靠的财务信息支撑。

1 财务共享体系建设的背景

1.1 现代化企业高质量发展的必然要求

财务共享是随社会经济和信息技术发展而产生, 是财务流程的重新再造、人力资源的优化整合。是指将财务管理工作中的财务核算、资金结算等集中管理, 实现流程化与规模化, 从而提高财务管理效率, 降低企业经营成本, 被视为财务的“工业化革命”, 是财务不断标准化、专业化、流程化、信息化和智能化的过程。

1.2 打破传统财务管理困境的迫切需要

传统的财务管理模式已历经数十年, 是基于综合性气矿的生产经营背景下形成的, 发挥了阶段性成效。但进入“十四五”以后, 蜀南气矿正处于增储上产的

关键时期, 企业高质量发展遭遇瓶颈, 财务管理转型升级、开发价值创造潜力势在必行。

1.2.1 财务机构臃肿, 财务监管不到位

实施共享前, 蜀南气矿财务机构多、人员多, 呈现多点位分散、标准执行不统一、财务监管不到位, 以及工作质与量差别大、不均衡的特点, 各财务机构均按内控要求建制, 不能有效利用人力物力等资源。且各单位均开立有银行存款账户, 多点分散的管理模式不仅存在资金安全风险, 还存在私设“小金库”的隐患。基于此, 必须摒弃原来在经营上以开设分支机构作为业务拓展的手段, 同时, 梳理现有的业务流程, 将基础的、易于标准化的、日常重复性大的、信息化程度高的业务率先剥离出来进行移交。

1.2.2 人员流失严重, 管控风险不断加大

由于晋升空间、补充渠道受限, 财务队伍接替乏力, 出现整体素质逐年下滑现象, 近 20 年引进的数十名财务专业大中专毕业生因调离、转岗、辞职等目前仅余数人, 且 7 年内再未引进, 这与气矿“十四五”末近 400 亿资产、200 多亿产值的财务管理需求极不相符。且从年龄结构上看, 46 岁以上人员占比为 70% 以上, 财务人员面临减员高峰, 企业高质量发展要求不断升级, 人员配备无法满足内控要求, 管控风险不断加大。

2 财务共享体系建设的创新举措

2.1 主要内容

财务共享主要业务包括基本业务、专项业务、运营性管控业务和增值服务业务。基本业务指 GTR (总账至报表)、OTC (销售至收款) 和 PTP (采购至付款) 三大业务线。专项业务指基于三大业务线向前端和后端延伸, 整合形成的一站式专项服务, 如石油商旅、

发票管理、薪酬发放、会计电子档案管理和纳税申报等。运营性管控业务指集团公司授权的管控支持业务,具体包括资金支付日资金计划、银行账户开立撤销变更、商业票据开立承兑背书转让等业务。增值服务业务将共享职能由后台支持延伸为数字化中枢,基于数据资产提供的业务洞察、数据服务和专家咨询等服务。

2.2 总体思路与目标

财务共享以 FMIS、司库 2.0 等原有财务管理系统为依托,以推动共享业务和石油商旅两个平台上线为切入点,并开发多维度大数据分析功能,搭建起财务共享体系大框架。按照边探索边推进,边构建边完善的工作思路,聚焦规模效益、流程效率,从业务流程、人员配置和制度规范三个层面建立“标准化”工作流程,从深化数字化、信息化平台应用建立“智能化”工作网络,从促进业财融合、运用多维精细分析手段辅助企业经营决策建立“精益化”管理模式。通过一系列改革创新实践,大大提升了工作效率,保障了气矿报销核算统一规范、资金收支安全高效。目前,蜀南气矿财务人员由共享前的 90 人减少至共享之初的 67 人,目前继续减至 53 人^[1]。

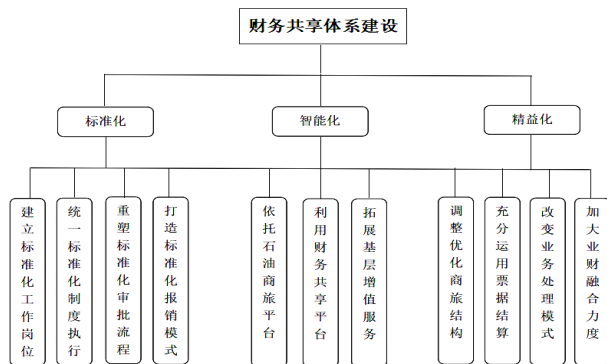


图1 蜀南气矿财务共享体系建设结构图

2.3 创新举措

2.3.1 破旧立新, 构建财务共享体系大框架

一是打破传统的财务管理模式,整合 22 个财务机构,集中财务人员与核算业务,根据实际情况不断梳理财务报销及会计核算工作流程,通过提高各环节、岗位工作效率,实现流程再造的人力资源节约优势。二是打破分散的资金管理方式,由收支两条线转换为总分联动,逐步收缩各单位银行账户,改变自主管理状态,实现货币资金的一级集中管理,保障气矿资金收支安全高效。三是建立全新的财务管理平台,积极开展共享业务与石油商旅两个平台的政策信息宣贯与员工技能培训,在全矿范围内全面开花、各个击破,鼓励员工改变惯性思维,主动接受管理变革,适应新的财务管理模式^[2]。

2.3.2 重塑流程, 打造共享体系“标准化”模式

2.3.2.1 建立标准化工作岗位

在内部有效实行政程序化、标准化管理,在风险可控前提下减少非必要流程,根据工作实际对各岗位职责进行合并重组,做到工作量相对均衡,流程与岗位匹配。增设内审稽核及资金计划岗,既优化整合岗位,又形成业务链条,实现核算质量的持续提升。

2.3.2.2 重塑标准化审批流程

通过全面梳理和重塑各项费用报销流程,对业务端大量同质化、财务核算结构化的业务设置为同一流程,实现了差旅费的审批、核算标准化。每条管控线条的管控节点设置以“规定动作+自选动作”为原则,规定动作按照经济业务审批授权要求设置,自选动作根据管理需求进行个性化选择,实现了风险与管理的质效提升。

2.3.2.3 打造标准化报销模式

通过编制费用报销及财务核算操作手册,从制度、流程、工作质量、过程控制等方面全方位入手,清理、修订、完善财务管理制度,梳理、优化核算流程,将操作手册打造成财务人员基础工作的指导规范及基层员工财务报销的工具书,进一步促进业财融合。

2.3.3 高效协同, 编织共享体系“智能化”网络

2.3.3.1 依托石油商旅平台

传统差旅业务管理流程冗长,员工因公出差从申请到结算打款共计 9 个以上步骤,过程琐碎,员工出差体验差,报销手续麻烦。石油商旅是一款集事前申请、出行预订、事后报销全流程化的商旅平台,不但会降低差旅成本、方便员工出行、规范差旅报销,可随时随地开展移动办公,是打造“智能化”财务共享体系的数字化平台。针对传统差旅管理模式审批流程长、过程不闭环、审核要求多、合规问题长期存在等痛点、堵点,创新差旅管理方式,真正实现了石油商旅“移动申请、及时审批”的快捷,“拎包入住、不开发票、不垫资金”的方便,“不整理、不查验票据”的高效,使石油商旅真正成为企业降本增效、提高运营效率及管理水平的重要手段。

2.3.3.2 利用财务共享平台

传统的财务管理模式除了工作效率不高以外,各项业务从申请、审批、执行、报销、支付没有形成管理闭环,报销舞弊行为可能存在而短时间内不容易被发现。财务共享平台与石油商旅、财务管理 FMIS、司库 2.0、合同 2.0、员工薪酬管理等系统之间实现互联互通,数据联查共享。并通过设置凭证模板,建立各辅助核算信息、CMIS 系统自动分摊等规则,实现

业务端费用直接分配到部门、井站、装置、车辆，财务端判断一级核算科目，共享平台自动生成凭证辅助信息，降低人工处理的差错率。

2.3.3.3 拓展基层增值服务

实施共享后，基层单位财务管理工作基本处于空白，通过数字化平台的运用，把有限的人力资源投入到更有价值的财务管理及监督领域，从而补齐气矿财务管理短板。增强工作的计划性，对基层提出的问题采取督办方式进行有序安排，将每项工作具体落实到人，确保问题得到闭环解决，做到员工满意度和管理效率的双提升。

2.3.4 智能转型，实现共享体系“精益化”创效

调整优化商旅结构，以数字化驱动差旅精益化管理。通过大数据分析发现疑似不合规差旅报销行为，拟定酒店黑名单，并开展实地考察调研，对该类酒店不但施行下架处理，而且对多收房费进行清退。分析查找差旅管理漏洞和盲区，透视各单位生产管理行为的不合理因素，从车船费、住宿费以及补贴等多维度对差旅的全过程、全要素进行精准分析、精细管控；

监管资金运行过程，以数字化管控提高资金运营效率。通过共享平台导出各单位（部门）签订合同及对外付款数据，科学分解商信通任务，充分发挥商业汇票结算、流通、融资等功能，提高资金使用效益。利用昆仑银行付款免收手续费的优惠政策，将默认付款账户、员工批量上账及对外付款账户改为昆仑银行，节约财务费用 20 万元。通过完善线上资金支付审批流程减少手工签字、取消过渡科目使用简化账务处理方式、无实质性附件差旅费施行无纸化办公提高报销时效等三项举措，以数字化应用创造财务共享价值，经测算，共计年减少纸张打印量约 44 万张；

加大业财融合力度，以数字化优势凸显财务管理效益。一是推行全流程数字化审批，减少单据在途时间，逐步建立完善填单信息与核算信息的关联对照关系，减少财务信息录入量，逐步实现核算自动化。二是对部分流程化的基础性工作搭建辅助平台，减少重复性的低端劳动，使财务人员将有限的精力投入到关键流程节点的管控中去。三是建立合规风险联防机制，推进稽核、内控、审计协同联动，完善合规问题管理台账，实现管理、操作、监控“三规范”质量管理模式。

3 取得的成效

3.1 盘活人力资源，完成财务管理转型升级

截至目前，在保证工作质量、资金安全受控、工作内容无实质性减少的前提下，蜀南气矿参与共享的财务人员总量净减少 37 人，降幅达 41%。与此同时，

人员的高度集中为财务管理质量提升带来了更大的选择，机构职能更加专业化，岗位分工进一步明细，可以集中骨干财务力量分配至各核心、关键控制岗位，财务风险管控能力进一步提升。其次，团队作战优势凸显，通过设置 AB 岗实现岗位互补，解决了传统模式下岗位无法定期轮换以及会计业务被迫中断的弊病，减员增效的同时完成财务管理转型升级。

3.2 优化工作流程，促进财务管理标准规范

构建财务共享体系的目的在于按业务链将企业财务核算打造成流水线式作业，实现财务业务一体化，在信息系统的支持下，财务核算工作更加标准化、精细化和专业化。蜀南气矿在做好风险控制的前提下，充分利用共享系统的优势，优化融合岗位、简化账务处理，推行费用报销、会计核算、资金支付一站式处理，针对性做好流程优化和系统建设。通过资源的有效融合，不断地探索与实践，实现了业务流程、管理制度、数据口径等的统一，从而使得企业内部财务管理更加标准化、智能化、精益化。

3.3 加大业财融合，更好服务企业经营决策

随着信息技术在企业经营管理中的不断应用，从简单重复、低附加值工作中解放出来的财务人员参与到财务稽核工作中，财务监管作用得到有效发挥。通过各管理平台相融共促，对业务流程、操作系统进行重构再造，对归集的海量数据进行清洗加工治理，形成各业务流程间的信息交互，消除信息孤岛，及时发现管理经营场景中的问题。同时践行数字化转型新途径，全力升级管理方法手段，推动财务从后台走向前端，从事后向前延伸，更好地服务企业管理与经营决策。

3.4 释放内生动能，实现财务共享价值创造

通过最大限度地激发并释放共享体系内生动能，大大节约企业经营成本。推进共享数据的集成应用，分步建设统一大数据分析模块，开展流程诊断分析，对业务流程的风险管控更加严密、规范。通过大胆尝试差旅费无纸化报销，以及将审批、登记、支付等环节转移至线上，报销人员只需将必要附件上传至共享平台，让数据多跑路，让员工少跑腿，报销时效大大提高。

参考文献：

- [1] 曹惠玲. 财务共享模式下集团公司战略财务转型的创新与实践 [J]. 商业会计, 2021(05):100-102.
- [2] 金英兰, 焦诗元. 财务共享管理体系探索与实践——以电力集团下的非电企业为例 [J]. 财会学习, 2020(32):181-182.