

业财融合在加油站形象改造项目管理中的应用

胡明刚 刘鲁艳

青岛诺诚化学品安全科技有限公司 山东 青岛 266000

摘要:随着国内成品油销售市场竞争的日益加剧,通过对老旧加油站以及“精品站”、“标杆站”的形象改造向消费者传递企业品牌价值,对促进国有加油站销量的稳步增长意义重大。本文将业财融合概念融入到加油站的形象改造项目管理中,在加油站项目管理各个阶段通过业务、财务的融合,不仅促进了项目预算的精准执行,而且完成了对企业资源的合理配置,对于建立现代企业财务制度以及现代企业管理制度有借鉴意义。

关键词:业财融合,加油站形象改造,预算执行

引言

随着经济的发展,居民的机动车保有量稳步上升,承担成品油零售的加油站数量呈现逐年上升的态势。据统计,截止2019年我国加油站数量为106556座,其中中石化、中石油、中海油所占全国加油站数量为整个市场份额的55%,民营加油站约占43%市场份额。自2018年7月国家发改委、商务部发布《外商投资准入特别管理措施(负面清单)(2018年版)》,正式取消了外资连锁加油站超过30家需中方控股的限制,外资加油站在中国的布局速度、规模加速推进,英国BP、荷兰壳牌等外资公司计划在国内新增超过1000座加油站。外资加油站的涌入,无疑加剧了国内成品油销售端的竞争。作为销售前端的国企加油站,在激烈的竞争中要保证市场份额,加大成品油销量,无疑需要对加油站进行形象改造工程^[1]。一方面借助加油站形象改造工程,可对使用年限过久的站点进行重新翻新、亮化,使之新起来、亮起来,打造用户消费的良好体验;另一方面,在一些销量良好的区域,打造“精品站”、“标杆站”,利用“精品站”、“标杆站”的建设将企业文化、品质概念渗透到消费者的每一次消费中,增加用户的黏性。业财融合是将企业的业务、财务进行有效的结合,促进企业业务、财务工作的相互融通,通过业务财务的融通,打破部门间缺乏沟通带来的互相推诿、企业效率的低效,完成企业部门之间的联动,有利于企业对各项资源的合理配置,对实现企业提质增效,完成高质量发展意义重大^[2]。

1 加油站形象改造项目管理

对加油站的形象改造是一个系统性工程,包括对站房室内(含便利店)改造、罩棚标识改造、路面恢复、厕所(卫生间)改造、标志线、屋面防水、市电工程、罩棚灯、潜油泵控制箱、绿化带等的改造^[3],考虑到加油站形象改造工程投资大、工程量大,不仅涉及到土建、钢结构、路面硬化,还有一些安全、抗震、防水、市电工程的建设,所囊括的工程专业化程度高,工程进行过程中参与的施工人员专业化程度参差不齐,项目进度的执行受到施工人员专业素质的影响,工程进行过程中子项目之间的联系一环扣一环,故需要对整个工程进行项目管理,以保障整个加油站形象改造项

目按时、按预算和按照规范进行,最终交付使用。项目管理的根源可以追溯到美国20世纪60年代的国防部和大型建筑公司,早期的项目管理应用集中在完成独特的,有时是重复的,高度关注预算和时间表遵从性的项目中。技术和市场的快速变化使管理人员逐渐开始意识到资源控制和有效的项目人员配置的复杂性,意识到一个项目的成功与否与项目管理有重要的关系。对加油站形象改造项目的管理,包括对项目的启动、项目计划、项目执行、项目监控和控制、项目竣工阶段的管理。对项目的全流程进行管控,可保证改造项目在预算范围内,如期、规范的交付使用。在管理过程中涉及到对业务、财务两方面的管理,以往的财务管理模式注重财务报告和处理业务的记录,对于企业内外部成本控制和价值创造方面缺乏重视,会对企业整个经营活动的开展带来消极影响,而实现业财融合,财务部门通过对财务数据的分析,指导业务部门在预算范围内进行相关的业务活动,规范预算执行,强化全流程管理,不仅是落实国务院729号令,进一步健全完善预算管理体制机制的需要,亦是对企业资源合理配置,增强其经营活力、提高其经济效益的重要保证。

2 加油站形象改造项目管理中的业财融合

在项目启动过程中,全面遵循可持续发展总体要求,秉承“今天的投资,既是明天的成本,也是明天的效益的原则”,在源头上,对项目的实施进行把控,制定合理的预算编制,确定项目具体责任科室,由项目责任科室牵头各部门对企业内部的各项资源进行统筹调配、控制,成立项目负责工作组,避免多头管理导致各部门互相推诿。

项目工作组包括业务专业组及财务专业组,负责涉及到的旧站形象改造、“精品站”、“标杆站”的改造工程项目的实用性、必要性、效益性、可行性等方面开展反复论证;业务专业组负责对接设计部门对待改造站址通过现场踏勘,制定合理的改造项目工程内容,编制好《加油站改造技术方案》并估算改造工程量,会同财务专业组做好《加油站改造工程投资估算表》;财务专业组需秉承“设计对投资控制的影响程度超过总造价的70%,是投资控制的重中之重。”在项目改造的源头把控待改造项目的规模,设立严格的预算编制。

在项目计划过程中,业务专业组协同财务专业组负责

对待改造站址审定、改造站址材料、设备的选型、改造工程的招标与合同管理,在工程招标过程中坚持“应招必招、宜招则招、能招尽招”的原则,全面推行工程公开招标,据总部《工程项目招标标准文件》及《建设项目非招标工程采购示范文本》,据项目施工难度等特点对经审核的预算价下浮2%-5%作为招标控制价;对同一时间、同一地区实施的集中建设项目、小规模改造以及工程服务进行项目整合,纳入框架协议采购范围,引入竞争,引入新的优秀承包商,降低采购成本。

此外,业务专业组对待改造加油站的技术方案进行审核,财务专业组负责对改造工程所需的材料、设备进行采购。采购使用总部统建的物资采购电子商务平台(EC)、易派客工业品电商平台(EPEC),协调企业资源计划管理系统(ERP),合同管理系统(CMIS)及公司的工作管理平台(OA),使采购流程数字化,便于业务部门、财务部门对采购物品从计划、采购、过程控制、物料收发全程的跟踪,在项目计划阶段落实好制定的预算编制,严控超支。

在项目执行过程中,业务专业组安排驻场代表全程监督施工过程,监督并参与各环节的施工技术、安全等交底,负责对进场施工的土建、钢结构、市电等施工单位进行管理,对监理单位各关键工序、关键节点进行旁站把关,对设计单位的图纸进行现场会审,现场图纸交底,关键工程节点的验收。业务专业组会同财务专业组负责对项目执行过程中物料的收发进行跟踪,对收发料、物资配送及库存储备管理等环节进行全流程跟踪,掌握站址形象改造过程中预算的执行情况,并对项目执行过程中设计、预算的变更进行监督,对估价超出预警范围的设计变更由省、市、县三级业务、财务部门现场论证、审批,对执行过程中补报的设计变更严把预算控制关,不予增加投资。

驻场代表需要对市电施工单位进场前进行施工人员的必要的安全教育、培训,落实安全防护措施,协同财务部门核算、发放安全经费,令施工单位用标签对不同电压等级、相位电源线标记,需要施工队配备一套经绝缘处理的施工工具,以防操作发生短路,保证施工的绝缘良好,避免电源线的交叉、缠绕,将需要的外部临时用电由专人合闸拉闸,确保施工过程及项目交付时的用电安全。同时应对设计单位提供的施工图做好图纸会审、现场图纸交底,保证改造工程的原始资料的完备性,并协同财务专业组对施工过程中出现的设计变更,严格按照规定执行,对确需变更的设计,进行严格会审,对不予支持的设计变更严格不予追加预算。

特别地,在项目监控及控制阶段,财务专业组还需完成预算投资的确认,确保“无预算不开支、有预算不超支”的预算执行规则,对项目投资年度、季度批次计划及执行情况进行审核,绝对对不关闭的投资项目的持续投资,确认执行项目的总投资与投资计划下达的匹配,将投资资金的完成率纳入市级公司班子考核,确立与属地单位领导班子的绩效挂

钩,进一步完善对投资的合理使用。

在项目竣工阶段,业务专业组安排专业技术组按照招标标段对项目涉及到的土建、钢结构、市电各施工方、监理方下发任务,依照施工方的工程进度、质量对其进行工程份额调整,奖励完成质量好,进度准确的施工单位,减少甚至淘汰施工质量不好,拖延进度的施工单位,对施工过程中不按安全规程操作,引发安全事故的施工单位,将其淘汰出中石化的招标名单;对设计、施工和监理单位自查发现的问题和验收过程中发现的其他问题责成、督促其处理。由业务专业组与财务专业组负责对项目实施过程中的物料使用、预算执行情况进行核算,完成对交付项目的财务结算。最后,由业务专业组与财务专业组协同完成《项目评价报告》,建立项目的后评价机制,保证项目交付后按照设计需求带来的各项技术、经济指标的正常产出,审查投资的使用是否合理,完成对整个项目从计划到竣工整个环节的闭环管理,将交付项目的使用情况,交付项目的预算执行情况作为经验,为之后的项目提供对投资最优控制的可供借鉴的范本。

3 结束语

本文将业财融合融入到加油站的形象改造项目管理过程中,通过在加油站形象改造项目中各个阶段业财融合的实施,不仅可以保证项目实施全过程的资金拨付、使用完全在预算体系内进行,完善企业的现代财务制度,还可以在加油站形象改造项目执行过程中通过业财融合,充分协调各部门的工作职责,合理配置企业的各项资源,保证项目的如期保质交付,完成对项目从计划到竣工全生命周期的管控,推进企业的高质量发展。

参考文献:

- [1]姜韵.浅谈加油站新形象的设计与改造[J].黑龙江科技信息,2016,(03):6.
- [2]郑艳锋.业财融合下的财务转型思考[J].中国产经,2020,251(21):64-65.

作者简介:胡明刚,1986年7月26日,男,汉,山东潍坊,青岛诺诚化学品安全科技有限公司,部门副经理,硕士研究生,研究方向:炼化企生产装置与产品罐区VOCs的治理。

刘鲁艳,1988年4月23日,女,汉,山东潍坊,青岛诺诚化学品安全科技有限公司,项目经理,工程师,硕士,研究方向:油气回收。