

以提高运营效率为目标的流动资产精益管理

提高流动资产精益管理的项目内涵和主要做法

■ 国网广安供电公司总会计师 谭书云

广安供电公司隶属于国家电网四川省电力公司,成立于 1998 年,主要负责广安辖区电网建设运营及电力供应经营活动,并受省公司委托管理武胜、邻水 2 个县级供电公司,是国有大一型企业,固定资产原值从 113 亿元增加到 2012 年 21.99 亿元,营业收入从 139480 万元增加到 2012 年 13.23 亿元。

目前,供电区域主要涉及广安市及重庆合川市部分地区,供电面积 6344 平方公里,供电户数 61.35 万户。公司现有员工 969 人,设置 11 个职能部门、5 个业务支撑实施机构以及 2 个县级供电企业。

经过多年的发展积累,公司先后获得了全国文明单位、四川省最佳文明单位、国家电网公司农电管理先进单位、省公司财务工作先进单位、省公司财务调考优胜单位等一系列荣誉。

广安供电公司在四川省电力公司全面启动精益转型的背景下,以 2013 年管理创新项目为契机,提炼总结了 2008 年-2012 年五年间在流动资产管理实践中的创新做法。主要做法以全面预算管理、往来款、存货、电费四大管理模块为改进创新点,以组织沟通为保障、培训指导为支撑,以提高运营效率为改进目标,及时加强应用效果的评估和反馈。到 2012 年末,集中统一、科学系统、精益高效的流动资产管理体系在广安供电公司系统内得到了初步确立,流动资产管理水平得到显著提高,流动资产周转率等同业对标指标名列全省前茅。由于目前尚不能获取 2013 年全年的数据,因此以下所有年度数据的分析都截止到 2012 年末。

全面预算管理模块

全面预算是企业实现战略规划和经营目标对预算期内所有的经营活动、投资活动和财务活动统筹安排的数量化、货币化表述,涉及企业的人、财、物等各方面,与流动资产中各财务项目关联密切,是流动资产精益化管理的核心。

1、存在问题
对 2005 年至 2007 年预算管理的编制、审核、执行、分析和考核评价等环节执行质量不高,预算对广安供电公司战略目标实现的辅助支撑作用不大,流动资金预算执行偏差率大、波动率高等现状的分析可知,全面预算管理存在的主要问题有:组织保障基础不牢靠,预算管理部门职责不明确;前端业务部门数据提供不准确,部门之间缺乏紧密配合的意识;缺乏编制审核、执行调整、分析考核等全过程管理控制。

2、主要做法
(1)贯彻执行集约变革,奠定财务创新管理基础

在国家电网公司财务管理工作标准化、信息化、集中化、集成化的总体要求下,广安供电公司逐步取消各基层单位的会计机构,从 7 个精简到 1 个,人员从 2009 年的 26 人精简为目前的 11 人,仅设置财务专管员岗位负责财务预算、报销等事宜,全面实现了财务集约化组织变革,为流动资产管理创新提供了组织保障。

在财务集约化组织变革的基础上,广安供电公司银行账户等财务资源控制节点进行了集约清理,加强银行对账监管,精简已开设账户,从 07 年 60 个账户减少为 3 个,基本取消现金使用,应收取的款项由用户直接存入银行,降低了库存现金,实现了财务资金的全面集中和统一管控。

(2)科学规范预算组织,保障预算管理全面实施

通过建立科学、规范的预算管理体系,明确各部门和下属单位的职责,以标准化预算管理手段防范经营风险,广安供电公司在参照省公司下达的指导意见和公司财务集约化管理的实际情况后,建立了以总经理办公会 as 最高决策机构,预算管理委员会、预算管理部办公室等为管理机构,各业务职能部门、下级供电单位及控股公司 as 执行层的“金字塔”型管理组织体系。“金字塔”型全面预算管理组织体系,为全面预算的分层管理提供了组织保障。

广安供电公司在以经济效益为中心、发展和效益并重、努力增收节支、实现目标利润最大化的方针指引下,从资本性预算和收益性预算两方面确定所有预算项目,以“三集五大”中所规范的业务部门及下级单位的职责划分明确管理分工,确保各项管理预算的全面执行。

(3)构建过程控制体系,实现全面预算闭环管理

预算过程控制是预算目标能否实现的关键,广安供电公司自 2008 年以来,坚持以“强化企业资源与经营风险的管控、实现业务计划与财务预算的协作”为全面预算管理的核心原则,从战略规划、目标设定、预算形成、监控调整四方面进行全面管控,结合责任网络划分、绩效考核评价、预算管理制度、标准业务流程以及 FMIS、SG186 等信息平台保障全面预算管理的过程控制。并结合实际情况,动态调整完善全面预算管理,形成了预算项目事前审核、事中控制、事后分析反馈的全过程

闭环控制体系(如表所示)。

(4)优化营运成本控制,促进预算管理持续改善

成本控制与预算管理之间是执行效果促进与改进信息反馈的交互关系,为实现预算管理有效地促进营运成本控制,成本控制状态准确反映预算管理质量,进而促使全面预算管理得到持续改善。广安供电公司按照统一领导、分级归管的原则,结合岗位职责和所下达的预算管理指标,将营运成本优化控制任务逐级逐项分解为可操作、可控制的指标落实到责任个体,成本控制和预算管理的执行效果以绩效考核评价来体现。结合预算管理标准和“三集五大”业务组织体系,广安供电公司设计并不断完善了基于成本控制的预算管理运行模式。

(5)强化财务预算协作,确保全面预算执行到位

月度现金流量预算是全面预算的重要组成部分,是全面预算在月度时间上的分解,准确的月度现金流量预算是全面预算管理过程执行有效、预算目标成功实现的基础。为加强现金流量预算管理,提升预算的调控力、执行力和科学化、精益化水平,广安供电公司结合“三集五大”各部门单位业务及职责发生变化的实际情况,修订了《月度现金流量预算管理实施办法》,规范了月度现金流预算管理流程、明确了各个业务部门的月度现金流预算管理职责,优化月度现金流预算组织,充分利用财务信息化手段,合理安排当月的资金使用计划,动态监控各责任中心月度现金流预算执行结果,及时反馈预算执行差异情况,确保月度预算与年度全面预算的有效衔接。同时通过座谈讨论、培训、现场指导等方式开展全面预算宣贯工作,培养员工共同参与全面预算管理的意识,增强主动节约成本费用意识;以建立数据共享文件库的形式,加强业务信息沟通,提高数据资料共享度,杜绝“闭门造车”现象发生,确保预算管理落到实处,切实提高预算的准确性,为提高资产营运效益奠定基础。

3、管理成果
《广安供电公司全面预算管理办法》
《月度现金流量预算管理实施办法》

往来款管理模块

1、存在问题
广安供电公司前几年在往来款项管理上还存在一些问题。从 2005 年到 2007 年的往来款数据分析可以看出,往来款中的预付账款和其它应收款都在逐年增加,经分析,往来债权管理的主要问题有:职责分工不明确,监督检查不力;往来清算不及时;预付款项目进度缓慢;办理财务结算手续不及时等等。

2、主要做法
(1)严格执行管理办法,提升科学管理水平

根据四川省电力公司往来款项财务管理的要求,广安供电公司明确了财务部门作为责任部门在本单位往来债权和往来债务资金收支管理中的主体地位,并进一步明确了三大职责。同时,建立健全了组织机构,加强对其他各岗位责任的确定,落实责任,增强往来款项管理的财务风险意识。

广安供电公司建立了往来款项责任制,往来款项经办部门负责人为往来款项管理第一责任人,经办部门及时做好往来款项的登记查工作,并定期与本单位财务部门核对,做到应收回的资金及时收回,应支付的款项按程序合规支付。按照财务内部控制要求,建立了对应收款项和应付款项管理的内部控制制度,对涉及往来款项管理的不相容岗位严格分离,并于每年年末根据当年往来款项管理工作开展情况和实施成效,对本单位当年往来款项管理进行全面总结,及时编制上报往来款项分析报告。

在进行往来对象的管理中,严格按照省公司要求在成熟套装软件和财务管控系统中进行反映和记录,积极践行了以下各项管理措施,在工作中取得了明显的管理效益,提高了工作效率,降低了出错率,完善了对象管理,降低了往来款风险。

(2)建立核算清理机制,提高资金健康程度

为了进一步优化资产结构,提高公司资产质量,加速资金回笼,防范和化解资金风险,广安供电公司建立了往来款项清理机制,由财务资产部定期负责在公司系统全面开展往来款项清理工作,强化催收责任,对多个历史遗留问题进行了清理。对于往来单位由于破产、注销、变更、债务人死亡、资料难以核实等,通过法律途径予以解决,每年减少了至少十万元的呆坏账。针对往来款清理工作,不断强化管理手段,全面规范了往来款清理流程。财务资产部采用电话核对或函证形式,不定期与挂账方核实其他应收款余额。对其他应收款的账龄进行分析,重点回收余额大、挂账时间长的款项。同时,财务资产部会同业务部门按年度与客户开展往来款核对工作,确定相等的债权债务金额和关系,并将核对结果形成书面记录。加强客户信用管理,缩短资金回收周期,提高资金周转效率,切实控制往来款项的新增。这对于提高企业的资金利用效率和资金健康程度具有重要的意义。

编者按

2014 年 4 月 11 日,2013 年四川省企业管理创新大会在四川广汉召开,会议由四川省企业联合会 / 企业家协会主办,会议旨在提升企业管理创新工作,重点针对各行业企业管理提升的企业管理现代化创新成果培育、审定、推广工作。会上,2013 年四川省管理现代化创新成果与优秀论(著)文发布,在这里我们选取了 6 篇优秀企业管理创新成果论文分 6 期发布,以飨读者。



预算管理职责分工	
部门	预算管理职责分工
发展策划部	负责 35KV 及以上电网建设项目、小型基建以及资本性预算的汇总编制
营销部(农电工作部)	负责售电量、售电均价、自购电量、自购电价预算、营销专项预算以及农村配网建设项目等
运维检修部	负责科技、信息预算以及城市配网建设项目、技改、一般技措及零购项目、大修、线损预算
人力资源部	负责薪酬及社保费用预算
电力调控中心	负责网供电量、网供电均价预算及电网二次项目预算
安全监察质量部	负责各种安全专项、应急专项
办公室	负责车辆大修及保险、业务招待费、会议费、车辆使用费以及印刷费、购买科技书籍费用预算
财务资产部	负责本部日常成本、本部专项成本、不可控成本、基层单位考核成本以及全局收益性预算的汇总编制下达
下级单位	全面预算科目

(3)加强培训教育引导,提供双重组织保障

广安供电公司定期开展培训,加强对法律法规的学习,把思想教育日常化,全面提升员工业务素质。同时,聘请外部顾问等相关专业人员对公司财务人员进行指导,为做好往来款管理工作提供了良好的理论基础和经验支撑。

广安供电公司专门成立往来款项清理工作小组和往来款监督检查小组。往来款清理工作小组由总会计师任组长,以财务资产部为牵头部门,以“摸清家底、加强管理、夯实财务基础工作”为目标,分阶段逐步进行,在一年多的时间里对一千多笔往来明细逐项落实、逐笔核实,开展了认真细致的清理工作。往来款项监督检查小组以公司领导为牵头人、财务资产部、营销部、人力资源部等部门领导为主要成员的监督检查常设机构,不定期对本单位往来款项管理进行检查或抽查,加强管理,控制新增往来,回笼旧欠,减少呆坏账风险。

3、管理成果
《广安供电公司往来款管理办法》

存货管理模块

存货是满足企业正常生产和经营需要而持有的流动性资产,是能够给企业带来经济利益流入的重要经济资源。由于电产品的独有特点,电网企业的存货并不是很多,主要是一些原材料、低值易耗品等。

1、存在问题
广安供电公司的存货在流动资产中所占的比重呈逐年上升趋势,从 2005 年的 301% 上升到 2007 年的 3.45%。从图 13 中存货的月度数据可知,存货的月度波动性较大,如在 2005 年 1-6 月存货维持在 7 百万元以上,到 7 月后则降至 2 百万元左右,波动大。经分析,问题主要有:生产经营预测不准,导致存货不正常增加、减少;入库出库不及时,造成财务核算期当月存货增加;盘存利库执行不力,物资积压或短缺机会成本高;存货控制手段单一,存货管理组织不协调等。

2、主要做法
为发挥企业的综合优势,减少物资的积

压和浪费,发挥资金效益,广安供电公司从存货的采购入库、仓储保管、出库调用、存货盘点处置、会计核算等环节对生产、经营全过程涉及的物品、原材料以及其他资源进行管理和控制,使其储备保持在经济合理的水平上。

(1)提高需求计划准确性,源头控制存货
物资需求上报的合理与否造成存货储备不足而影响生产或储备过高造成存货成本过大的经营风险。因此,广安供电公司要求物资需求的提出者根据实际情况,参照标准成本结合应用经济订货批量等模型,提出符合实际的物资需求;建立层层审核、逐级把关的计划申报审核机制,结合当前库存,对物资需求进行审核把关,把保证计划准确性、及时性和全面性的责任分解到工作流程环节上所有相关单位和人员,不断提高计划管控水平,充分发挥计划管理的龙头作用,为控制存货源头发生提供了保障。

(2)增强存货的过程控制,预警各级风险
为减少跨月度存货增量形成,广安供电公司设立了物资履约及产品质量监督岗和仓储配送岗,形成了主动履约、协调预警机制,控制月度存货的形成。按照 ABC 控制法对存货分类保管,拟定标准化工作规程,定期进行存货状态分析,对异常情况报警明示,有效控制了存货的不规范保管导致的资产损失。为规避存货出库阶段因多领、冒领等造成的资产损失和因单据有误、未及时过账影响财务核算等问题,建立了存货领用审批制度,使用部门和仓储部门根据领料单进行实际领发货、办理系统手续,保证存货及时过账。

(3)规范盘点处置及核算,确保账实相符
广安供电公司采用定期和不定期相结合的盘点方式,根据存货的品种按月分类盘点,将清查的结果与财务部门的账表数据核对,制作盘点表,由不相容部门监督考核。在存货处置过程中,依照国家电网和省公司要求制定细化措施。例如对清查盘点中发现的盘盈、盘亏、毁损以及需报废的存货,按规定权限批准后并报省公司审批或备案后处置。对无使用方向的闲置存货,由物资、财务等部门共同组成联合小组,分析闲置原因,提出处置意见及防范措施,报省公司审批或备案后执行。在进行财务核算时,财务部门严格审核退料清单、入库单和出库单等单据的真实性和准确

性,根据营销、基建、物资部门提供的有关资料,及时进行存货账务处理,确保账实相符。

(4)梳理存货的组织流程,细化过程控制
在对存货关键流程的风险点和控制目标进行梳理后,广安供电公司制定了《存货业务内部控制矩阵》,对控制目标和风险点进行细化。矩阵的内容包括:控制目标、风险描述、控制活动及方法、监督方、控制频率、控制证据、相关制度索引、评价备注等。从组织流程改进、机制完善等方面提高企业存货管理水平,降低存货、减少资金占用。

3、管理成果
《广安供电公司物资管理考核办法》

电费管理模块

1、存在问题

从财务数据的年末值分析可以看出,广安供电公司每年年末的应收账款都为零,但从月度分析可知,电费回收仍然存在困难,全过程管理力度不足;电费回收大量集中在月度下旬,月末欠费风险极大;公司缺乏客户信用管理体系,电费回收预警机制和应对措施不健全;部门间组织协调不顺畅,应收账款的管理工作缺乏长效机制。

2、主要做法
广安供电公司财务资产部建立了电费回收管理钻石模型,从三方面强化了应收账款的管理。

(1)建立客户信用管理体系,强化客户等级管理机制
为了使电费回收管理有重点,广安供电公司在 2007 年就开始尝试建立客户信用等级评价体系,将客户信用等级划分为 A、B、C 三级,划分客户信用等级的指标主要有四个,电费催缴时间、窃电情况、供用电合同及相关协议履约情况、客户经营情况。不同的指标情况对应着不同信用等级。

客户信用等级评定以“动态降级,定期升级”为原则,建立一套完善的动态评价机制,并将抄表、收费、用检、客服等业务骨干组成评价小组,评价小组既要对用户的企业类型做出静态评价,也要对用户所在行业的发展前景、经营方式、缴费记录等进行动态评价,根据用户的信誉等级进行相应的风险管理。

(2)健全电费回收预警机制,完善电费回收应对措施

广安供电公司在客户信用管理体系的基础上,完善了电费回收风险预警机制,健全了电费回收的各项应对措施,建立健全了公司整体联动、高效高效的电费回收机制,确保了电费及时足额回收。

A.预警控制:有效化解电费回收风险
广安供电公司在要求基层营销管理人员加强同各企业的沟通基础上,建立了电费回收预警机制,切实做到未雨绸缪。

广安供电公司完善了《电费回收预警管理办法》,建立了三级电费风险预警机制,依托客户信用等级评定系统,对客户开展电费回收风险评估,提前做好电费回收应急预案,超前研究、超前防范,全力化解电费回收风险。

B.措施齐备:全面确保电费颗粒归仓
广安供电公司在客户信用管理体系和电费回收预警机制的基础上,完善了公司在电费回收中的各项管理措施,确保电费颗粒归仓。

一是,明确电费回收“一把手”工程,落实电费回收分片包干责任制,成立了以总经理任组长,副总经理为副组长的电费回收领导小组;二是,对明确为预付电费或分次结算方式缴纳电费的客户坚决执行协议条款,酝酿并推出了《客户预付电费管理办法》来规范客户预付电费管理;三是,对客户划分信用等级后,首先选择 C 级用户签订担保合同,规避电费回收风险;四是,通过加快新技术、新装备的应用,转变客户用电观念,推广预付费方式;五是,加强汇报,争取当地政府对电费回收工作的支持,积极主动争取欠费客户上级主管部门的支持和理解;六是,开展宣传活动,强化电是商品的意识,让客户了解电费回收的重要性,使交纳电费成为一种自觉行为。

(3)加强部门之间协作配合,实现电费回收闭环管理

广安供电公司将对账工作分两个环节来完成,第一环节是营销部同财务资产部核对营销的明细账和财务总账,第二环节是营销人员同客户单位核对往来账目。借鉴银行定期对账管理模式,由应收账款会计定期向营销人员提供对账单。在 2007 年陆续取消基层单位的财务机构和电费账户,电费账户从 31 个降低到 2 个,并签约银行自动划转省公司电费专户,减少了对账中间环节,统一了资金管理。

经过长期的管理探索和实践,广安供电公司在原有的电费催缴和电费欠费限(停)电流程的基础上,制定了电费回收考核办法,将电费回收片区负责人负责范围内的应收账款纳入绩效考核体系,把客户缴费情况与客户等级评定挂钩,健全客户等级的动态评价机制,确保了电费回收始终处于预控、在控状态。

3、管理成果
《客户预付电费管理办法》
《电费回收预警管理办法》