

河北电勘院基于卓越绩效模式的财务管理实践

谭爱群 李松涛 徐雅琴

卓越绩效模式即运用科学程序PDCA(Plan:计划;Do:执行;Check:检查;Action:行动或处理)的工作循环,重视企业的战略策划与创造价值的过程营运,追求卓越的经营绩效,并不断评价自己的管理业绩使之走向卓越。河北省电力勘测设计研究院(简称河北电勘院)近年来根据市场经济的需要,在财务战略规划、财务资源整合、财务支持过程等财务管理方面运用卓越绩效模式,各项财务指标持续保持良好、稳健的结构和增长趋势,盈利能力和综合实力也得到较大提升。

一、财务战略规划

1.健全财务管理体系。河北电勘院执行国家统一的企业会计准则和企业财务通则,并以此为基础,建立了适应自身发展、生产经营需要的一整套财务管理体系。建立了年度和五年财务发展规划,在分析财务环境和所面临现状的基础上确定了重点工作规划目标、实施步骤和保障措施。建立了一整套财务核算办法和财务风险管理体系,并对各财务岗位实行标准化管理,从业务流程和核算方法上规范运作模式,有效保证了财务目标和核算数据的准确、及时和完整。此外,按照企业财务管理制度的要求,系统设计、明确了各级机构(部门)、人员的责任和权限。

2.依法经营,合法理财。河北电勘院所有财务结果均遵循国家财经、税收等法律法规的相关要求,通过院级信息协同办公平台数据与财务软件的深度嵌入式应用、预算管理软件等信息手段依法经营,效益水平逐年提升,所有者权益增长较快,较好地实现了国有资本保值增值的目标。

3.完善内部控制和财务监管机制。建立了内部控制和绩效考核制度,在合同评审、资金支付、法律授权等方面严格受控、层层审批,以加强经营风险和财务风险的管控。在财务核算、经营成果的合规性、合法性方面连续多年取得了会计师事务所的标准无保留审计意见。

二、财务资源整合

河北电勘院根据企业战略目标、财务经营目标,统筹配置各项财务资源,优化资源结构,使资金流、盈利能力和成长能力达到平衡,营业收入增长率、净资产收益率、利润总额、流动资产周转率等各类指标均保持健康、持续发展,确保了企业的战略发展得到充足的财务资源支持,有效地支撑了企业战略目标的实现。

1.以全面预算为导向,合理确定资金需求。依据院级《预算管理办法》、《资金管理办法》,实行院长办公会、预算管理委员会、预算委员会办公室、业务部门四级组织管理体系。每年年初下达预算指标,以收入预算为起点,合理安排年度资金收支预算,确定生产经营流动资金和资本性支出的需求,经院长办公会批准后执行。重点加强预算执行的管控力度:一是财务部门于每月月末对各部门预算完成情况予以通报和分析,并对重点指标和环节进行预警提示。二是从预算编制和费用报销环节加强归口部门的管理责任,强化各项业务归口的验收审核环节,使归口部门在预算控制环节上把好关。三是加强财务部门的管控力度,补充预算管控人力资源,配置部门领导、预算主管和预算专责三级管理。财务部门其他岗位人员在预算专责的指导下按照分管业务进行月度监控,将业务预算和财务核算进行有机融合,杜绝预算外支出事项。四是进一步完善预算管理流程,确保预算管控的顺畅有效。

2.实行资金集中管理,提高资金使用效益。根据年度预算的统一安排,实行资金集中管理、统一调控,保证资金供给和使用效率,并分解至每月资金收支预算,下达月度资金计划。在资金管理过程中,坚持“增收节支、量入为出、适度从紧、管控有力”的原则,深化现金流量预算,以现金流量为切入点,实现业务流和资金流的“双流双控”,确保现金流的正向流入。此外,为盘活资金、资产,河北电勘院在加

强设计费、工程款回笼的同时,对存量资金在控制风险的前提下与金融机构办理了委托贷款业务,获得了较好的投资收益。

3. 资金使用效能评估。河北电勘院运用“杜邦财务分析法”与国内同行业对比,评估资金效能。进行资金使用的月度、季度、年度资金使用分析,跟踪、监控月度资金使用计划的执行情况,有效控制资金使用。

三、财务支持过程

1. 财务支持过程的设计。河北电勘院深入推进全面预算管理,从资金管理、会计核算、内部核算、财务报告、内部审计与监督等方面进行了过程细分和策划,形成了完整的财务支持过程框架。

2. 财务支持过程的实施与改进。按照财务支持过程的设计组织实施财务管理工作,编制完善预算、货币资金、资产、税金、债权债务等15项管理标准;应用企业信息协同办公平台与财务核算软件、预算管理软件、资产管理软件等优化流程和规范,形成了具有河北电勘院特色的财务管理体系。

(1) 资金管理。实行银行账户余额集中管理,减少持有现金的机会成本,统一调配资金收支,提高资金安全性、流动性和收益性。以年度、月度现金流预算为起点,具体、系统地把握生产、经营过程中的现金流入与流出加以有效结合与控制,充分发挥各业务归口部门的职能作用,确保每月和年度现金流的正向流入和合理使用。

(2) 预算管理。创新预算管理手段,不断向纵向和深度延伸,充分发挥预算管理的配置、调控和预警作用。一是根据目标产值的完成情况实现固定预算与弹性预算相结合;根据电源、电网、新能源、海外、独立勘察、总承包等不同业务板块特点,以内部利润预算为切入点,建立了各业务板块的投入产出管理机制,明晰考核对象。二是实施项目预算管理,对总承包工程和企业重点单项工程开展项目预算管控,按照建造合同准则和收入准则的有关要求,完善和优化管理流程,提升工程项目预算和核算管理水平。三是完善预算考评体系,实现预算管理执行过程和结果与业绩考评的有机融合。

(3) 会计核算。利用企业信息协同办公平台与财务软件的接口,直接导入数据生成凭证,提高数据的准确性以及各部门、各项目费用数据传递、归集的及时性和费用管控力度。同时,根据企业会计准则和企业财务通则的有关规定,结合河北电勘院生产经营管理的需要,建立了河北电勘院统一的会计核算体系。每年年初,定期召开核算办法修订会,对个别核算细节、模式进行探讨和改进,以更好地满足财务管理和生产经营的需要。

(4) 成本最小化管理。一是实行部门成本定额管理。在院战略目标、经营目标分解的基础上,各部门结合年度工作计划上报部门成本总额和差旅费、办公费、会议费、车辆运维费等可控费用总额,经主管院长、预算管理委员会、院长办公会审定后监控执行,并将责任分解、落实到人,使成本费用全过程受控。二是推行项目成本目标管理。结合河北电勘院实施的220KV变电站、500KV变电站、特高压、超临界机组、总承包项目建立标准成本,实行目标成本管理。三是推行成本精益化管理。加大成本控制与部门考核力度,将成本控制关口前移,从可行性研究、产品设计、招投标等各环节实施全过程成本控制,并通过定期召开财务分析会和运营会对部门成本、项目成本进行财务风险甄别和控制。四是应用财务信息系统,采取预警、暂停支付等各项措施确保成本最小化。

(5) 税务管理。认真研读税收政策,依法、合理进行纳税筹划,利用高新技术企业税率优惠、研究开发费用加计扣除、工资薪金超额累进税率等政策每年获得税收优惠,促进了河北电勘院生产力、科研水平和市场竞争力的提升。

(6) 资产管理。建立了固定资产、无形资产、低值易耗品等资产管理办法,明确各部门固定资产管理与使用的权责关系,对各类资产的新建、购置、核算、使用、维护、清理等流程进行了规范,并通过资产管理软件提升资产标准化、精益化和信息化管理水平。

(7) 过程评价和改进。以对内对标和对外对标相结合,建立了差异化的部门标准体系,引入KPI(关键指标)和一般性指标,按不同权重分解至各部门、分支机构、子公司,并签订责任书。通过专题会和讨论会等形式,确定财务绩效指标和测量方法,评价过程实施的有效性和效率,制定改进计划并实施。

(8) 财务分析。一是成本监控与分析。对项目 and 部门成本费用过程实施情况进行财务分析,找出问题的关键,提出预警方案;对已完工项目和年度部门成本进行深度剖析,提出优化方案,并将改进结果实现院内资源共享。二是财务指标监控与分析。重点针对上级单位考核指标进行监控与分析,并提出改进意见和方案。

通过积极运用卓越绩效管理,河北电勘院近3年来经营成果成效明显,营业收入平均年增长率33%,利润总额平均年增长24%,经济增加值、资产负债率、净资产收益率、流动资产周转率、国有资本保值增值率等各项指标均处于行业领先水平,实现了规模和效益的同步增长,确保了稳步增长的发展目标。

(作者单位:河北省电力勘测设计研究院)

责任编辑 刘黎静