

# 重庆电力公司提升财务管控能力的探索与实践

兰崮

**摘要：**本文介绍了国网重庆市电力公司针对财务工作存在的问题，依托信息化系统提升财务管控能力的探索实践，即建设“一本账”和“一键式报表”，实现财务信息实时反映；打造全面预算系统统筹优化资源配置，实现财务过程实时控制；运用在线稽核和评价系统加强财务风险管控，实现财务结果实时监督。

**关键词：**信息系统；财务管控；探索；实践

当前，我国正在大力推进管理会计的建设和应用，企业财务正在从企业经营活动被动反映的簿记者向企业价值创造的主导者转变。国网重庆市电力公司针对财务工作中存在的财务职能定位不准确、财务决策支持不够、财务和业务脱节以及财务风险防控被动等问题，依托信息化系统，使财务全面参与到企业投资、运营全过程，将财务的触角从事后被动反映转向事前的规划、预算、事中的过程控制和事后的实时监督上，提升了财务管控能力，增加了企业绩效，防范了企业经营风险。

**一、以成熟套装软件和自行开发管控系统相结合建设“一本账”和“一键式报表”，加强业务和财务协同**

1. 建设会计集中核算系统，统一会计科目和信息标准。国网重庆市电力公司应用SAP软件建设ERP系统，结合电网企业的经营特点和管控要求自行开发建设财务管控系统。在账簿设置上，统一细化设置SAP标准五级会计科目、预算科目2 816个，实现会计和预算科目的高度统一。统一固定资产、税务、电价、上网机组、会计科目属性等信息代码标准，在账簿设置、会计科目和信息标准统一等方面做到了会计集中核算“一本账”。

2. 加强业务与财务协同，确保会计凭证来源于业务环节。公司的ERP系统设置了财务(FI)、人资(HR)、资产(AM)、项目(PM)和物料(MM)模块，财务管控系统设置了预算、购售电、资金和协同抵销平台等模块。投资、工程、物资、资产、人力资源、购售电、资金支付等业务通过ERP和管控系统自动集成生成凭证，除个别调整凭证外，确保所有凭证均从前端业务系统发起流转生成。ERP系统和财务管控系统双向传递凭证，确保凭证、账务数据一致。

3. 依托协同抵销平台，采用由账到表的合并方法，实现报表“一键式”生成。财务部门梳理公司系统内企业之间的内部交易，包括内部购售电、输电、委托运行、委托大修、租赁、投资、购销存货、购建工程和固定资产、提供服

务、债权债务、存贷款、保险、信托。通过制定内部关联交易协同标准流程模版典型设计，设置报表取数关系和合并抵销规则，直接从数据中心提取数据，实现内部关联交易双方协同确认、账务协同处理和抵销自动生成，改变传统的由表到表的合并方法，实现合并报表“一键式”生成，报表出具时间由7天缩短为1天，财务信息及时性大大提高。此外，由于协同抵销平台是实时对账抵销，在月度中的任何时点想了解公司的财务状况，都可一键式生成该时点的简易财务报表，财务信息获得更方便直观。

**二、建设全面预算管理系统和经营辅助决策支持系统，统筹优化资源配置**

1. 深化预算编制精度和细度，提升预算统筹优化配置资源能力。全面预算管理体系包括业务预算、损益预算、资本性预算和现金流预算，是全面、全员、全过程的预算。预算与公司战略紧密契合，统筹调配公司资源投入，引导公司运营和投资。公司财务部门建立投资能力测算模型，引导投资计划编制。资本性预算来源于各项目投资计划，损益预算中购售电预算来源于营销、交易部门的业务预算。运营成本预算根据预算管理系统中的标准成本模块进行编制。运营成本动

因包括与资产有关、与营业户数有关、与运行维护设备数量有关和与人员有关等因素，只需动态更新营业户数、运行维护的线路长度、变压器台数、用工情况等成本动因参数，即可自动编制完成运营成本预算。预算与前端业务的有机衔接和自动集成提升了预算编制效率和质量。

2. 强化预算过程管控，提升预算价值创造引领作用。公司强化预算执行刚性，从项目预算、分月预算、现金流预算三个纬度加以管控。年度预算下达后要分解细化为分月、分项目预算。要求月度累计预算偏差控制在3%以内，对发生的预算差异须详细分析，及时调整或处理。项目预算分类按单个项目进行控制，做到“无预算不列支”、“超预算不处理”。现金流预算从资金收付环节进一步加强预算控制。若项目无现金流预算与之匹配，则项目订单无法创建、预算无法发布，项目也将无法开支，即做到“无预算不支付”。分月预算、项目预算和现金流预算执行差异月度、季度纳入财务同业对标排名，年度纳入企业负责人业绩考核指标进行评价，预算的调控力、执行力大大提升。

3. 开展项目可研经济性和合规性评价，强化成本源头管控。对电网企业来说，固定资产投资巨大，加强工程成本控制对降低电网投资及后续运维成本非常重要。为避免盲目、无效投资，提高项目计划的准确性，重庆市电力公司建设项目储备库，开展了项目可研经济性与财务合规性审核，从源头上加强成本管控。所有固定资产投资项目包括电网建设、技术改造、营销、科技和信息化项目，必须在开展可行性研究之后进入项目储备库，并在项目储备库中按照轻重缓急进行排序。纳入年度投资计划的项目必须来源于项目储备库。财务部门对入库

项目进行可研经济性和财务合规性审查，提出财务专业意见，未通过财务审查的项目无法入库，既而不能立项，财务在项目前期充分参与到项目可研的论证过程中，避免了不计成本的无效、低效投资，这就从源头上加强了成本管控。

4. 充分利用经营辅助决策支持系统，提升财务决策支持水平。经营辅助决策支持系统是财务管控系统中单独开发的一个模块，主要通过与其他业务系统的集成，经过信息筛选、信息关联等方法，将分散、零碎的信息有机融合，提供决策有用信息。财务部门通过经营辅助决策系统进行数据透视，动态抓取业务系统数据，可以穿透至相关业务系统前端。如在工程管理方面，财务部门以往只是被动地进行核算和竣工决算，对工程形象进度和财务进度差异较大、竣工决算及转资不及时等现象，由于对工程建设现场实际情况不了解，无法开展有效分析和提出改进措施。而通过经营辅助决策支持系统，财务部门可以及时查询具体工程项目在计划提报、招标采购、现场收货、中间验收、竣工投运任一环节的状态，以便及时采取针对性措施。比如对收入波动等异常数据可以穿透到营销系统查询电量电价变动原因，及时提请业务部门实施处理。实现了业务信息、价值信息实时共享，极大提升了财务对整个业务活动的管控力。

### 三、开发在线稽核模块和财务评价系统，加强财务风险管控

1. 开发在线稽核模块，对重要经济事项和关键业务环节实施财务在线稽核。依托公司一体化信息平台，建设数据集成接口，实现与成熟套装软件、财务管控系统等其他模块的数据集成，构建了涵盖17个模块的财务在线稽核

规则库，对账证表进行稽核。通过在稽核系统中设置稽核取数关系及问题判断标准，对各单位的财务和业务信息实施自动过滤、网上查证、在线分析，定期通报在线稽核情况及有关结果，实现了过程、状态的及时分析。同时加强跨业务、跨数据库的稽核规则建设，注重关口前移，将稽核点延伸至业务前端，提高财务稽核监督的穿透力，发现关键指标异常则及时预警并提请相关单位和业务部门处理。将财务稽核由事后监督逐步转向事前预警、事中控制及事后及时监督整改。

2. 开发财务评价系统，发挥财务评价源头导向和抓手作用。改变传统集中于结果性绩效指标的财务评价方式，创新指标体系，注重与公司目标愿景联动，强化源头导向作用。将业绩与管理、结果与过程指标分类，构建体现资产经营业绩和反映财务管理水平的评价指标体系。结果性指标定位于财务绩效评价，过程性指标定位于财务管理能力评价。对评价结果进行同业对标排名，纵向上衡量各单位不同时期财务管理绩效情况，横向上比较各单位相同期间财务管理水平。通过对比找差，学习最佳实践，推动事后反映的松散型财务评价方式向实现全过程管理的财务评价模式转变，提升财务管控能力。

(本文作者系全国会计领军<后备>人才企业类八期学员)

(作者单位：国网重庆江北供电公司)

责任编辑 王雅涵