

国网辽宁公司 多维精益管理体系建设与应用

刘中彦 李耀宗 张旭

摘要：建设多维精益管理体系是电力企业主动适应外部监管要求开展的一场全面管理变革，旨在聚焦价值创造，提前预判，优化策略，促进企业高质量发展。国网辽宁省电力有限公司依据国网公司多维精益管理体系变革提出的“信息反映精益”“经营管理精益”“企业管理精益”三个层次的建设目标，搭建科目体系，贯通业财链路，探索多维精益管理体系的建设与应用，推动公司财务管理转型，进而助力公司发展战略的全面实施。

关键词：多维精益管理体系；管理变革；业财融合

中图分类号：F234 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2020)21-0043-03

一、多维精益管理体系的建设目标

多维精益管理体系变革是一项覆盖广、影响大的系统性工程，涉及业务、财务、组织、人员、流程以及信息系统等多方面的管理变革，在建设过程中，点、线、面纵横交错。国网辽宁省电力有限公司（以下简称辽宁公司）紧密契合国网公司新时代发展的战略要求，分三个层次推进多维精益管理体系建设：第一层次，通过业财流程和信息链路贯通，构建业财信息多重维度的频道化展示界面，实现“信息反映精益”；第二层次，通过信息自动化与智能化的采集、加工，将价值管理推动细化到每一个员工、每一台设备、每一位客户、每一项工作，全面支撑绩效精准考核和业务管

理决策，实现以全价值链为核心的“经营管理精益”；第三层次，建设灵活互动、智慧共享的数字化运营平台，全面支撑公司实现战略目标，达成以数字化运营为特征的“企业管理精益”。辽宁公司多维精益管理体系建设沿着标准化、自动化、智能化的路径层层递进、步步提升、节节向前。

二、多维精益管理体系的建设思路

辽宁公司坚持“共商共建共治共享”，按照“夯实第一层次、细化第二层次、展望第三层次”的建设路径，实施“加快建设、主动融合、创新试点、快速响应”工作策略，以“一套科学、稳定的会计科目体系，一套灵活、可拓展的管理维度体系”为主线，搭建科目体系，贯

通业财链路，构建开放、共享的多维价值信息反映体系，满足法定信息披露，服务业务精益管理；以自动、高效的业财信息反映规则为内核，推进业财数据标准统一、管理规范、流程贯通，促进业财深度融合，推动管理变革提升。

（一）简化会计科目，搭建管理维度

辽宁公司以适应外部监管和提升内部精益管理为核心，在国网公司电网企业会计科目体系设计基础上，持续推进公司级跨业务统一数据标准建设与应用，推动法定信息披露与管理信息需求适度隔离、监管与非监管业务适度分离，剥离原会计科目体系承载的资产类型、业务活动等管理信息，基于国网公司员工、组织、成本中心、客户、供应商、设备等管理对象统一信息标准，搭建业财信息融合的“桥梁”，通过配置管理维

作者简介：刘中彦、李耀宗，国网辽宁省电力有限公司；
张旭，国网辽宁省电力有限公司抚顺供电公司。

度记录每一项经济业务运营全过程,推动价值信息反映从财务语言向业务语言转变,着力构建开放、共享的多维价值信息反映体系。

辽宁公司在充分调研基层单位实际业务的基础上,将会计科目从1 399个缩减至751个,在国网体系下核定并新增细化维度枚举值172个(枚举值是数据的具体明细类型,比如:“生产成本”科目是一个大类,其中“其他成本”“输配电成本”等就是一级枚举值,而“其他成本”的明细科目——“办公费、差旅费、招待费”等就是二级枚举值),最终形成1 496个“新科目+维度+枚举值”体系,夯实多维精益化核算数据基础,促进业财深度融合。同时为明确多维体系下各单位业务核算范围,进一步增强各职责岗位工作的便捷性,开展落实科目分级制度,按单位业务类型配置会计科目,按“新科目+维度”对应的标准工作岗位进行权限梳理。

(二) 制定业财标准,完成链路贯通

一是贯通业财链路,支撑关键业务全流程自动化、协同化,实现信息自动精准记录和多频道反映。首先,辽宁公司坚持“共建共享”“智能创新”的理念,基于国网公司业务方案,开展业务规范制定工作,通过建立业财共同遵循的管理规范、流程规则和系统集成标准,规范项目、采购订单、工单、物资出入库单、收付款业务单据、付款订单、商旅报销单等12类业务记录和流转单据,为基层单位业务处理提供规范化指导意见。其次,制定费用分摊方案,明确210项费用对应的分摊动因,提高费用分摊归集精度,推动核心成本开支业财全流程无缝衔接。二是围绕项目、设备(资产)、用户等核心管理对象,通过统一数据格式、数据标准、传递校验规则、记录和使用规范等,开展主数据维护、单据填报等信息系统功能配置,增加信息系统管控维度和业务信息点,改造人

资、设备、营销等业务集成接口,贯通业财信息传递链路,实现员工开支、检修运行、物资与服务采购、项目建设等业务全流程线上自动处理、运营数据全面自动链接,完成多维精益管理业务基础数据体系构建,确保业务信息在线流转,数据源唯一且可追溯。

三、多维精益管理体系的应用

(一) 合理界定监管与非监管的业务边界,建立监管报表体系

一是以业务、单位为主线,全面梳理监管要求,合理界定监管与非监管的业务边界,确定员工、收支、资产等关键事项分离原则,在业务、财务、管理等方面实现监管和非监管的有效隔离。二是基于输配电定价成本的监审要求,建立监管报表体系,即:深入研究《输配电定价成本监审办法》等有关文件,总结以往成本监审经验,并结合辽宁公司实际情况,持续完善基础数据标签,研究设计反映输配电监审情况的模拟报表,及时核查业务数据合规性,快速响应与满足监审要求。

(二) 开展专项数据治理,完善各类业务对象的管理维度数据标签

为夯实“多维价值精准反映”数据基础,基于国网公司统一数据标准,辽宁公司在全公司范围内开展专项数据治理,完善各类业务对象的管理维度数据标签,具体来说:在基础组织方面,共计清理5 734项人资组织、6 091项财务组织数据,完成131项产权单位信息补录工作;在供应商、客户主数据方面,经过“四下四上”8次清理,共计冻结供应商、客户信息47.35万条,完善统一社会信用代码、企业性质等字段信息1.9万条;在往来款项专项治理方面,共计清理3年以上应收款项4.59亿元,核销长期应付款2.38亿元;在项目信息方面,联合设备部、建设部等,组织各基层单位完成共计41.21万条项目维度信息清

理工作(包括622个电网基建项目9 936条,2.21万个生产性技改项目39.79万条,519个生产大修项目1 557条,917个专项成本性项目2 751条);在设备(资产)信息方面,联合设备部并组织各基层单位完成93.4万条输变配设备和70.02万张资产卡片清理,补充电压等级、线站电压等级等维度信息;在机组、分布式项目信息方面,共计补充691项机组电能类型、1.7万项分布式项目电能类型。

(三) 贯通业财链路,保障多维体系平稳落地和稳健运行

基于国网公司多维体系应用的要求,辽宁公司开展差异分析与自适应调整,有效保障多维体系平稳落地和稳健运行。一是完善ERP、财务管控等系统12批次302个典型代码功能,完成12个业务信息系统适应性调整,改造生产管理系统、营销系统等75个集成接口(涉及检修运维服务、项目物资等163个业务场景流程)。二是开展主数据维护、单据填报等398项信息系统功能配置,增加ERP、管控系统维度和业务信息点110个,消除业务源头信息获取和链路断点20个,实现日常运营服务、项目闭环、物资集成、工单管理、薪酬融合、购售电业务等38个业财链路信息贯通,全面消除业务信息壁垒。

(四) 设计多维业财信息载体,协同推进实施

一是统一费用与采购报账、现金流申请、收付款申请等业务提报入口,自主开发多维业务处理系统,设计多维业务单据信息录入载体,固化各单位会计分录摘要、分配、维度等业务信息配置,解决人为错误导致业务核算不准确的情况,有效推进业财数据标准统一,实现财务语言与业务实质的无缝转化,将价值记录活动还原至业务前端,将财务管理成效延伸至业务效能提升。二是综合平衡外部监管、内部管理和技术实现等

因素,通过多维业财信息载体,与“智慧资金管控体系”深度融合,逐项发布方案,协同推进实施,确保工作有序开展并取得实效。

(五)构建分析场景,洞察公司各类业务支出的合理性

辽宁公司围绕多维核心管理维度,引入关键线索参数变量,开展深入数字的业务管理驱动洞察,即:按照业务活动、电压等级、资产类别、用户类别4个管理维度,构建各类资产检修支出水平、检修活动效益、管理费用水平、人工成本效益、营销活动效益等51个分析场景应用,洞察公司各类业务支出的合理性,同时提出管理驱动建议,为公司运营决策提供参考。

(六)构建新型价值考评体系,细化价值管理和考核单元

一是应用经营质效价值管理体系推动全员价值创造,以价值管理为核心,围绕“质量、效率、动力”3个维度,聚焦“收入、成本、投资、资产、人员”5个关键要素,构建“135”新型价值考评体系。二是以鞍山、海城供电公司为市县两级试点单位,细化价值管理单元,形成省、市、县、所、线路五级基本效益评价结构,设定科学价值量化方式,精准衡量和归集各层级价值贡献。三是实施绩效薪酬与实际价值挂钩管理,延伸考核层级,层层分解管理目标,按传导路径归集实际价值,以考核兑现传导经营压力,激励价值创造,推动多维精益管理体制机制的创新与实践。

此外,围绕具体设备划小电网资产投入颗粒度,通过对具体设备投入的精准计量,实现单台设备运维成本归集,促进降本增效。具体来说:动态修订“每一台设备”标准作业成本库,开展电网设备运维成本分析工作,围绕设备运检业务,运用标准成本测算保障电网设备安全运行的合理投入,做好运检年度或专项预算配置;通过计算电压等级、业

务活动等已发生的检修运维成本,开展统计性、关联性、差异性分析,为运维检修策略制定、投资投入决策等提供依据;开展全过程监督,以运维检修精益化促进公司资产管理水平的提升。

(七)开展财务信息化建设,促进业财数据融合共享、信息价值有效挖掘

一是基于辽宁公司财务信息化建设基础,结合新兴技术手段与实现方法,开展财务信息化三年规划设计工作,掌握业务流程条线概览,并全面评估系统应用服务支撑能力,建立“业务+应用”横、纵覆盖能力矩阵,充分评估财务信息化体系建设水平。二是落实多维体系业务管理及集成应用战略部署,围绕业务流、信息流、价值流的“三流合一”,强化系统功能的应用,进一步促进业财数据融合共享、信息价值的有效挖掘。

四、多维精益管理体系建设的保障措施

(一)建立组织工作机制

多维精益管理体系建设工作涉及公司经营管理的方方面面,是一项复杂的系统工程,辽宁公司坚持“业财协同、共建共享、统筹规划、有序推进”的原则,建立“363”多维组织机制保障体系,有效推进多维精益管理体系变革,即:明确公司领导层、业务和技术专业层、基层单位执行层3个组织层面的职责分工,有效保障各项工作的顺利开展;制定工作例会、信息报送、工作联动、定期培训、检查督导、考核评价6项工作机制,确保工作有序开展;组织3次全口径、全流程模拟演练,进行常态化全面巡回帮扶,有效推动全公司多维精益管理体系的落地实施。

(二)落实多维精益管理体系建设工作任务

依据国网公司《多维精益管理体系变革工作实施方案》,遵循国网公司多维体系建设总体时间节点,辽宁公

司财务资产部会同科网部、设备部、营销部、建设部、物资部、发展部、人力资源部等专业部门,紧密配合、精心组织,认真落实多维精益管理体系建设工作任务,做好差异分析,优化业务方案标准,倒排时间节点,扎实推进业务梳理、数据清理、流程贯通等各项建设工作,全面完成多维精益管理体系的建设目标。

(三)加强组织人员保障

多维精益管理体系建设工作业务覆盖范围广,参与人员多,管理模式变化大,需要全方位的专业与技术作为支撑。基于此,辽宁公司在人员保障方面做了以下工作:成立以公司领导为组长、各专业部门主任为组员的“一把手”领导管理小组,负责指导多维精益管理体系落地工作的开展;充实多维精益管理体系项目建设力量,成立现场实施团队,开展多维精益管理体系建设部署与差异化调整,推进多维精益管理体系信息化应用实施落地;引入项目监理机制,聘请专业项目管理人员成立多维项目监管机构,负责项目整体进度与质量把控,为多维精益管理体系的落地保驾护航等。

(四)提升宣传培训效果

在提升宣传培训效果方面,辽宁公司主要采取了以下做法:强化业务培训,应用在线视频、现场巡回支持等多种方式,开展多层次、多方位的多维精益管理培训和宣贯,让多维精益管理理念深入人心;加快形成理论和经验输出,结合会计管理化改造、业财融合应用实践、数字化转型等方面的建设成果,总结提炼形成理论体系,推动会计数字化转型工作;加大宣传和交流力度,积极参与体系内的创新应用和实践经验交流,开展多渠道的宣传,在全公司范围内营造精益管理、提质创效的良好氛围。

责任编辑 刘黎静