

神东煤炭价值创造型财务管理实践

樊建平 杜芳田 解武荣

国能神东煤炭集团(以下简称神东煤炭)是国家能源集团所属骨干煤炭生产企业,公司按照煤炭生产、生产辅助、后勤保障“三条线”实行专业化管理模式、模拟市场化运营。

围绕贯彻落实集团“一个目标、三型五化、七个一流”发展战略,神东煤炭以建设世界一流示范企业相适应的财务管理体系为目标,以预算管理、成本管理、资金管理、资产管理、税务筹划及会计核算为核心,制定财务管理制度、流程保障财务管理主体活动,实施集成的信息化管理工具支撑财务管理,梳理财务价值驱动因素,将价值创造理念贯穿财务工作始终,探索向价值创造型财务管理转型,向一流财务管理目标迈进。

一、具体做法

(一) 财务价值创造活动

1. 管理经营活动,主动价值创造。

(1) 实施全面预算管理。以计划与预算为核心实施价值管理,整合公司实物流、资金流、信息流和人力资源流,编制全面预算,高效配置资源。实施“三横五纵”扁平管理,将公司预算指标横向落实到相关业务部门及分管领导,纵向层层分解到厂矿、区队、班组、个人,细化至月度,控制成本费用增长,控制项目投资,并结合成本要素控制难易程度、成本项目占完全成本(总费用)的比重不同,分类、分档设定经营考核指标,实行工资总额与

成本、利润总额联动,按月对预算执行情况跟踪评价、考核兑现。

(2) 制定内部市场化价格。专业化服务按照“以量论价、以质定价”原则,参照国家、行业标准,结合相关政府价格批复、招标价格、历史成本数据以及现场写实情况,制定了93类专业化服务价格标准,分层级制定2200余项材料消耗定额标准,作为公司、厂矿、区队、班组、岗位工四级五层内部市场化结算的基础,推动“服务——结算”向“竞争——合作”转变,降低生产成本。

(3) 加强资金管理。成立内部银行,对资金实行“收支两条线”集中管理,获得规模效益,改善现金余缺不均、存贷双高、预算不准等问题,减少资金沉淀,提升资金使用效率,防范资金风险。在营运资本管理环节规范合同支付条款,加强应收、应付账款管理,定期排查存量应收账款,重点清收逾期款项;跟踪存货库存,控制总量、优化存量、减少增量,提高存货周转率,减少资金占用。

(4) 开展资产精细化管理。借助ERP中的财务模块、物资管理模块和内部B2B交易系统,从资产项目计划编制、构建、验收、更新改造、评价及处置等环节进行全生命周期管理,管理、盘点、调剂已出库周转材料和交易闲置物资,提高资产管理质量和投入产出,同时结合生产、经营实际情况合理投保,转移资产风险。

(5) 科学合理进行税务筹划。建立

税务评价防范机制,定期对重点涉税业务进行风险评估分析,形成涉税研究方案,从根源上控制税务风险;在西部大开发企业所得税优惠、“节能、环保、安全生产”三项设备抵免、残疾人员工资全额加计扣除等领域,积极沟通协调使政策落实落地;优化研发项目管理流程,梳理研发投入相关数据基础,使公司充分享受研发投入税收优惠政策,合法、合规降低企业税负。

2. 服务业务决策,促进价值创造。

(1) 规范会计核算。以会计对经济业务事项的确认、计量、记录、报告流程和方法为主线,制定《会计基础工作规范》《会计业务核算标准》,列明各类经济业务的会计核算过程及经济业务账务处理时需附资料,进行财务事项处理,编制财务报告,真实反映公司会计信息,为公司管理层和财务报告使用者提供参考。

(2) 经营过程管控。持续开展“双增双节”、修旧利废等管理提升活动,通过现场的精益生产、精心组织、精细管控,提高财务控制、约束能力,消除生产现场和管理中的非必要成本,最大限度提高生产效率和运营效益。

(3) 变革经营分析。依托ERP系统经营活动财务数据,鼓励专业口领导、区队长和班组长共同参与经营分析会,促进财务、业务面对面交流,掌握各环节成本真实情况,分析成本变动原因,挖掘数据背后的价值,为管理和决策提供有效的财务支持。

3. 监督财会信息，维护公司价值。

(1) 全面排查风险。设置财务稽核科，实施财务全业务范围、全工作流程、全监督过程、全业务周期的风险梳理，编制风险管控清单，定期组织系统性危险源辨识，分级、分层、分类细化管控措施，同时在财务新标准、新业务、新系统应用前进行风险评估，保障风险全面可控。

(2) 多层监督检查。对易发生违规经营行为的风险点，开展财务月度动态检查、基础业务大检查、资金安全专项检查等，规范日常业务核算；开展专项资金工程项目结算抽审和重点领域专项审计，通过实施单位负责人离任审计和3年以上任中经济责任审计，进行内部审计监督；积极配合财政、审计、税收等监管部门依法实施的监督管理工作，同时委托社会中介机构对公司的经营活动、财务状况进行审计，设置多重防线，控制财务风险。

(二) 财务活动基础保障

1. 组织管理架构。公司财务组织实行“管办分离”。财务部负责建章建制、预算管理、业务指导、税务管理、资产管理、报表合并等工作；核算中心承担公司各单位日常会计核算、报表编制和分析工作。人员管理实行会计委派制和集中核算制相结合的集中统一管理，实现财务人员专业化、垂直管理。

2. 制度体系。建立综合财务管理、税务制度、资产管理、业务流程管理、综合绩效考核评价、会计核算等11个方面的管理制度体系。每年开展制度分析，对相关制度及时进行补充和必要的修订，不断改进完善单位财务制度体系。

3. 信息化系统。以ERP系统为基础，建立财务、物资、销售、人资、项目、设备等六个功能管理模块，实现物流、价值流和信息流“三流合一”，推进业

务与财务在流程、系统、数据三方面的深度融合，有效配置资源，促进财务业务一体化和公司整体价值创造，为公司良好运营与未来发展提供保障。

上述价值创造的财务管理应用使神东煤炭收获了较好的经济效益成果，企业债务风险、资产质量、投资收益、运行质量均达到煤炭行业优秀值。

二、完善建议

一是编制财务规划，明确工作要点。围绕公司战略和发展要求，制定财务工作五年规划，逐年制定工作要点，夯实财务管理基础，防范经营风险，促进企业战略落地。

二是变革管理模式，提升组织保障。推行财务共享服务中心，建立共享财务、业务财务和战略财务“三财体系”，建立司库管理框架，构建管理会计体系，应用战略地图、作业成本法、本量利分析、经济增加值、绩效评价等工具，为企业全面管控资源、优化资源配置、防范风险提供保障。

三是强化制度建设，夯实管理基础。建立和完善财务制度管理体系、会计核算体系、全面预算体系、价格体系，不断优化财务业务流程，固化现有科学合理流程，简化业务操作流程，规范和改进不合理流程。

四是校准运营过程，实时动态纠偏。控制资本性支出，管好投向和资金来源，管住造价和建设质量，从源头控制投入成本、减少折旧和摊销，降低运营成本。优化作业工序、生产工艺和标准化作业流程，削减无效成本，定期召开经营分析、预算质询会，分析制约因素，有针对性地采取改进提升措施，改进业务，降低成本。

五是应用人工智能，发展智慧财务。加速推进财务管理向智能化、数字化转型，将人工智能的理念和技术变革应用于财务业务价值链的管理和

活动环节，将开具发票、认证发票、录入凭证、费用报销、网上报税、银行对账、报表出具等程序性、重复性工作标准化，通过RPA+AI机器人操作提高信息处理的效率和质量，减少资源消耗，实时反映和提供各类经营和财务信息，为经营决策提供参考。

六是深化业财融合，提升价值创造。结合企业价值链各环节，对各项业务的收入、成本、费用进行分类，细化三级、四级会计科目设置，为企业决策提供全面、细致的财务数据支持。财务人员主动参与、服务生产经营业务，对业务人员（尤其是新上任的业务部门领导干部）进行财务知识培训，促进业财融合。

七是重视人才培养，建设一流财务。培训财务新理论、新知识、新技术，拓展财务人员视野，帮助其加深对企业运营的理解，提升财务人员的职业能力和综合素质。鼓励财务人员积极参与企业经营管理，从事具有高附加值的财务规划、分析决策、内部控制等工作，为企业价值创造和健康发展贡献力量。

(作者单位：国能神东煤炭集团有限责任公司)

责任编辑 张璐怡

主要参考文献

- [1] 李若山. 财务监督是正常经济生态的重要标志[J]. 财务与会计, 2020, (13): 13-15.
- [2] 山西省管理会计专家团队. 山西路桥集团入企服务课题六组. 山西路桥集团财务管理能力评价体系构建[J]. 财务与会计, 2019, (12): 39-42.
- [3] 顾惠忠. 在价值创造中与时代共成长[J]. 财务与会计, 2019, (18): 18-19.