

# 基于智慧财务的电网企业全价值链管理会计报告设计与应用

陈志斌 戚璐

**摘要：**为获取更加有价值的管理会计信息，S电网企业基于智慧财务体系，积极设计并应用全价值链管理会计报告。首先根据业务管控模式，确定管理会计报告的业财分析重点；然后将分析重点基于全价值链的视角进行细分，构建管理会计报告的分析指标体系；最后依托智慧财务体系，运用新兴技术推动全价值链管理会计报告落地应用。通过应用全价值链管理会计报告，S电网企业可实时获得业财深度融合的全价值链管理会计信息，增强管理决策的科学性与有效性。

**关键词：**管理会计报告；电网企业；智慧财务；价值链

**中图分类号：**F234.3 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2022)21-0042-03

## 一、S电网企业设计并应用全价值链管理会计报告的必要性

S电网企业过去主要依靠月度财务快报和季度业绩考核分析报告获取管理会计信息，但这两类报告提供的管理会计信息仅反映电网企业本身的财务信息，且更新频率较慢，已经无法满足现阶段S电网企业管理者的信息需求，企业亟需设计并应用全价值链管理会计报告来克服现有报告的局限性，从而为管理者提供及时、有效、全面的管理会计信息，助力管理者实现高效预测、决策和考核。

(一) S电网企业需要业财深度融合的管理会计报告

月度财务快报和季度业绩考核分析报告所运用的指标主要集中在财务类指标，业务指标涉及较少且分析较为浅显，生产经营各环节的生产要素、成本费用、经营风险、市场变化等信息尚未联动地反映到财务结果，对于问题的成因较难快速定位到业务源头，这在很大程度上限制了财务管理价值分析与控制职能的充分发挥。因此S电网企业的管理者需要管理会计报告提供业财深度融合的信息，据此作出更加精准有效的决策。

(二) S电网企业需要涵盖全价值链信息的管理会计报告

月度财务快报和季度业绩考核分析报告主要针对电网自身内部经营成果进行分析。但随着政府对电力行业监管力度加强和电力市场化改革深入，电网企业同时面对着“管住中间，放开两端”“量价双跌”等多种挑战，这就要求电网企业不仅要关注与本公司内部经营相关的成本、收入、利润等的执行情况，更要拓宽视角，关注行业全价值链上下游企业对电网公司业务的影响，建设全价值链生态体系，深化对上游发电公司、下游用电企业和用

**基金项目：**国家自然科学基金面上项目“政府规制、产品市场竞争网络与企业财务风险衍化”(71872040)；国家社会科学基金重大项目“平台企业社会责任治理机制研究”(19ZDA097)

**作者简介：**陈志斌，东南大学首席教授，博士生导师，东南大学高质量发展综合评价研究院院长；戚璐，东南大学财务与会计系硕士研究生，现代管理会计创新研究中心助理研究员。

电个体的了解。在此基础上,电力企业才可以更有效地预测电力行业未来生产需求的变化,从而灵活快速地调整经营策略,提高输配电的运营绩效,完善电网投资,不断提升企业效益。

(三) S 电网企业需要动态生成的管理会计报告

现阶段的月度快报和季度业绩考核报告更新频率较慢,无法实时有效反映电网生产经营中的真实情况,这将限制 S 电网企业快速适应环境变化、调整企业战略的能力。伴随着近年来信息技术的普及, S 电网企业逐步构建起智慧财务体系,已经有条件运用信息技术提升管理会计报告的数据响应速度,从而向管理层提供实时变化、动态生成的管理会计信息,以此来提高决策的科学性。

## 二、S 电网企业设计与应用全价值链管理会计报告的过程

(一) 根据业务管控模式,确定全价值链管理会计报告的业财分析重点

S 电网企业目前的业务板块包含电网板块、产业板块、金融板块、国际业务以及其他新兴业务等板块,而不同业务板块所实施的业务模式有区别,针对不同业务模式的业财分析重点也有所不同,因此电网企业在设计全价值链管理会计报告时有必要针对各业务板块不同的业务管控模式来明确其业财分析重点,从而为后续不同业务板块的综合分析打好业务信息基础。在设计全价值链管理会计报告的过程中, S 电网企业研究了各类业务的集团管控方式,包括投资管理、预算管理、采购管理、制度建设、绩效管理、人力资源管理、风险管理、运营管理等,明确了各业务的管控重点和管控力度。在明确各业务板块的管控模

式后, S 电网企业进一步确定了不同管控模式下全价值链管理会计报告的业财分析重点,从而有针对性地提供企业的经营信息,实现精准管理。

针对不同业务板块, S 电网企业将管控模式分为两大类,一类是“战略+财务”管控模式,另一类是“战略+运营”管控模式。“战略+财务”管控模式以“方向性控制+结果控制”为主。在这一模式下对支撑产业的战略目标及规划进行统一的管理,并提供实现战略所需的核心资源。针对运用此类管控模式的业务板块,对应的管理会计报告主要关注重点财务指标,例如收入、利润、投融资、主要财务指标等。其业财分析重点以经营增长和投融资管理为主要方向,管控主要财务指标的总额情况以及国务院国资委重点关注的指标,主要包括主要财务指标、电力产品收入总额、电力产品总成本、其他业务收入、人工成本总额、带息负债、股权投资、经济附加值(EVA)、十六类专项项目投资支出等。

“战略+运营”管控模式的特点是以“方向性控制+结果控制+过程控制”为主,关注并深入参与下属公司的业务运作的规划及考核。对于采取“战略+运营”管控模式的业务板块,全价值链管理会计报告重点关注该板块下所有单位的生产、销售、采购、人工等经营环节,并深入到各下属公司的生产经营,包括购售电成本、输配电成本、材料采购成本、研发成本和进度分析、投资项目明细等。另外还包括成本、收入、利润、投融资、主要财务指标等财务内容和相应的预算执行分析。因此,“战略+运营”管控模式下的全价值链管理会计报告针对电网公司的全过程管理进行全面监控,涉及到经营的各类环节,业财分析重点

主要包括:三大报表指标、成本费用明细(发电成本、购电成本、输配电成本、管理费用、营业费用等)、购电情况(不同发电方式下的发电量、厂供电量、购电量)、售电情况(大工业用电、一般工商用电、居民用电、农业用电、对公司系统内售电等)、输电量、电费指标(厂供电成本、购电成本、输电收入等)、电价指标(平均销售电价、发电单位成本、购电单位成本、输配电单位成本、售电单位成本、线损率等)、居民阶梯电价情况等核心业务指标,以及投资支出、预算执行情况分析、融资分析、中央企业债券发行情况分析、中央企业监测指标(资产总额、负债总额、债务情况、资金情况等)等。

(二) 基于企业价值链,构建管理会计报告的分析指标体系

在明确不同管控模式下全价值链管理会计报告的分析重点之后, S 电网企业进一步分析智慧财务体系现有的数据基础,从而构建了合适的分析指标体系,进而分析不同业务板块来获取重点管理会计信息。通过构建合理有效的分析指标体系, S 电网企业将公司各层级的经营过程信息反映为可量化或可定性的分析指标,实现了公司生产经营全过程的跟踪分析,不断纠偏,抵御风险。

随着电力市场化的推行,电网企业需要统筹运用发电侧以及用电侧的数据并将其作为分析整个产业价值链状况的重点内容。为了获取更加有价值的管理会计信息,管理会计报告的分析指标体系需要展现企业经营管理全价值链的信息,并关注企业上游供应商、本企业生产经营全过程以及下游终端客户需求。因此, S 电网企业在根据各业务板块的管控重点建立管理会计报告分析指标体系的过程中,不

再将视野局限在电网企业内部,而是将各指标的分析维度拓展至电网经营的全价值链,包含从购电、输配电到售电的整个链条,从购电的电源类型、电源来源电厂的发电量预测、输配电调配安排、输配电成本,到各市县最终用户的用电量预测和分析。通过考虑行业全价值链中的上下游企业对电网企业业务的影响,统筹分析不同地区电力需求及缺口,逐步实现上下游供求均衡,助力公司提质增效以及调整经营发展战略。

在此过程中,管理会计报告的分析指标体系主要依靠两种思路来分析梳理,一是“自下而上,数据驱动”,二是“自上而下,需求驱动”。“自下而上,数据驱动”具体指从企业目前的现有数据情况出发进行数据调研,推导出将来需要构建的数据指标体系;“由上而下,需求驱动”具体指从企业的战略目标和管理需求出发,分解战略目标,识别各层级管控重点,针对业务需求进行分析重点的筛选,然后根据由此产生的数据需求来弥补现有数据体系的不足,最后选择恰当的分析方法进行分析并以清晰明了的方式呈现分析结果。通过以上两个角度的建设思路结合运用,S电网企业生成了更加完善的全价值链管理会计报告指标体系,进而可以运用信息技术来推动全价值链管理会计报告落地运用。

管理会计报告分析指标体系的构建是S电网企业落实公司发展战略及深耕所在产业价值链的重要手段。通过将各业务板块的管控重点细分落实到具体的管理报告的分析指标体系中,S电网企业明确了战略层面和策略层面的企业可量化指标。基于这些分析指标构建的全价值链管理会计报告,可以为管理者提供覆盖面更广的

管理会计信息,从而帮助管理者优化企业的生产经营活动,使S电网企业迅速了解并适应自身产业价值链变化,并使销售管理、生产管理、采购管理、财务管理、设备管理等业务的管理重点与战略匹配。

(三) 依托智慧财务体系,运用信息技术推动全价值链管理会计报告落地

在具备业财管控重点和分析指标体系的前提下,S电网企业依托智慧财务体系,借助信息技术推动管理会计报告的落地。为确保管理会计报告的成功运用,S电网企业利用了先进的商业智能(Business Intelligence,以下简称BI)系统工具。首先,该工具可以结合各个分析指标的本身特点,形成指标卡片来详细记录指标定义、指标的公式、指标数据的更新频率、指标统计维度、指标涉及的业务范围、业务详细说明、数据来源等信息。其次,在获取指标信息的基础上,BI工具可利用自身算法识别出各指标的作用和价值以及面向的使用用户,并分析指标之间的关联关系,明确指标的使用场景,从而为管理会计报告使用相关指标提供索引和数据来源。

同时,为了提升使用场景的适应性,S电网企业为管理会计报告配备了支持场景迭代的模板库、组件库,可持续扩展业务分析场景,满足公司个性化定制需求。此外,为提升管理会计报告的数据实时更新能力,S电网企业为其配备了有效的数据获取机制以及针对不同数据需求的及时响应机制,从而实现大规模数据的“自助式”获取,并采用信息系统与人工相结合的方式,确保相关部门的信息需求在第一时间得到响应以及系统内已有数据在第一时间及时下发。并

且,S电网企业积极研究系统的任务识别机制,针对任务需求进行数据精准下发。该机制能够甄别不同任务对数据和网络资源的需求,明确信息与业务的相关性,快速定位任务所需的信息内容与信息量,进而进行本地处理和任务推送。

依托智慧财务体系,S电网企业成功串联起企业内部的业财数据,有效地构建了具有智能动态分析功能的全价值链管理会计报告,帮助企业实现管理会计信息的实时获取和可视化动态分析。通过智慧财务系统,管理会计报告拥有简洁明了的管理配置工具,可以简单完成项目配置,一键打包发布,降低运维要求,并且可以通过简单的“拖、拉、拽”操作完成布局、图表快速搭建、项目发布等功能,操作简单灵活,以便业务人员“自助式”快速制作报表或仪表盘。该管理会计报告还可以支持电网企业各类业务场景的分析需求,以及基于大数据技术的分层级分析主题,满足分析结果可视化的需求。■

责任编辑 武献杰 林荣森

## 主要参考文献

[1] 胡玉蔚, 赵志威, 杨娟, 等. X公司电网企业输配电成本多元展示模型构建与应用[J]. 财务与会计, 2021, (9): 37-42.

[2] 刘厚钦, 周骏. 电网企业财务运营模式数字化转型实现方式[J]. 财务与会计, 2021, (1): 79.

[3] 谌灿霞, 张秋芬. 科技创新型企业管理会计信息系统构建探析[J]. 财务与会计, 2021, (20): 64-67.