

管理会计工具在庆阳供电公司 成本管理中的应用

中国会计报和国网甘肃省电力公司联合课题组

摘要：国家电网甘肃电力公司庆阳供电公司基于国网公司及省公司作业成本标准体系建设及应用，大力推动构建新型成本管理体系，取得显著成效。一是广泛应用多维精益管理体系、标准成本体系本地化改造、打造内部模拟市场、国网商旅移动、会计管理标准化建设及RPA机器人等管理会计工具和方法，实现全业务场景多维度、标准化的数字描述；二是建成企业级数字价值图谱，实现数字化转型新突破；三是建立价值活动数字化运营规范，服务精益管理迈上新台阶；四是实现经营数据可视化智慧共享，更好服务智慧决策，支持精益管理，支撑基层创效。

关键词：成本管理；管理会计；电力企业；数字化转型

中图分类号：F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2023)17-0027-03

实现企业资源的最优配置是电网企业在商业竞争中面临的难题。在电力企业市场持续改革的大背景下，电网企业成本控制存在成本控制意识不强，成本管理制度不够系统，内部分工过于精细，各专业协调发展程度有待提升，管理成本较高等问题。为有效解决当前成本控制存在的问题，需要广泛应用管理会计工具，提高各专业协调发展水平，不断完善企业成本管理制度和方式，提高全员成本控制意识。近年来，国家电网甘肃省电力公司庆阳供电公司（以下简称庆阳供电公司）在成本管理中广泛应用各类管理会计工具，包括多维精益管理体

系、标准成本体系本地化改造、打造内部模拟市场等，助力公司财务管理水平显著提升。

一、管理会计工具在成本管理中的应用条件

（一）制度保障

为确保成本管理工作的顺利开展，庆阳供电公司根据《国家电网公司成本管理办法》《国网甘肃省电力公司生产运营作业成本标准》修订《成本核算管理制度》，从组织架构、岗位职责、职能部门分工、业务流程等方面规范了成本核算体系。

（二）人员配置

由于成本一体化项目涉及业务多、科室多，庆阳供电公司成立成本核算领导小组（小组办公室设在财务资产部），小组组长由庆阳供电公司总会计师担任，成员包括财务资产部、人力资源部、物资供应部、后勤保障部、办公室等相关部门负责人。同时，庆阳供电公司专门成立项目组，对成本管理对象进行联合攻关，制定成本管理的具体实施细则并组织实施，公司所有业务科室、行政后勤类科室配合执行，各业务科室设兼职成本核算员1~2人，参与科室成本管控工作。

（三）资源配置

庆阳供电公司配置服务器和客

课题组成员：孙绪华、许杰、李继学、高鹤、韩福恒、刘安天、高国庆、郑云鹏、唐全科、马强、张淑文、李天立、范鸿源。

户机,构建网络系统,规范各个业务系统接口,实现了各个系统之间的有效衔接。为确保成本核算工作的顺利进行,庆阳供电公司抽调科室资深业务人员作为成本核算兼职核算员,负责本科室成本核算工作。选取试点科室,深入走访调研、充分了解业务流程,收集科室填报常见问题。

二、管理会计工具在成本管理体系构建中的应用

(一) 标准成本体系本地化改造

国网甘肃省电力公司于2020年12月编制并下发了《国网甘肃省电力公司生产运营作业成本标准》(以下简称《标准》)。2021年,庆阳供电公司根据《标准》,结合省公司作业标准成本和历年实际发生额,试点开展预算管理体系和标准成本本地化改造,生产作业标准成本主要包括电网设备检修运维、调度资产运维、通信资产运维、营销服务、信息系统运维、数据资产运维、政治保电、其他运营费用等8个方面,形成了一套科学、合理的标准成本体系,实现市、县、所三级标准成本有效贯穿,为科学编制预算、提质增效、内部模拟市场纵深推进提供有力支撑。

1. 打造动态标准作业库。依托作业标准成本体系,以典型设备、典型作业为基础,分层级、分类别建立动态作业成本库,修改明细作业,打造庆阳供电公司本地化标准作业库,疏通变电主设备、关键字段、集成接口之间的信息链条,基于标准作业搭建典型作业池,分层级、分类别建立成本分析评价场景集群,构建“库——链——池——群”成本精益管控模式。

2. 构建投入产出评价模型。将典型作业植入业务系统,实现“人、材、

机”业务要素与“料、工、费”价值要素精准匹配,借助设备维修清单、工程量清单、工程量结算清单准确核算业务外包成本,建立“设备——作业”双维投入产出评价模型,形成可追溯、可计量、可视化的作业标准成本应用体系,促进资源精准分配。

3. 优化预算分配模式。打造覆盖全员、全业务、全过程的作业标准成本管理体系,运用零基预算和弹性预算方法,创新实施“保障性+完善性+提升性”预算分配模式,开拓成本差异分析与反馈、最小业务单元绩效考核评价、技改大修效能评估等多场景应用,推进标准成本迁移到业务环节,不断提高预算水平和精益化管理水平。

4. 强化成本执行绩效考核。深化投入产出分析评价,深化标准成本与实际成本的差异分析,分析产生差异原因、提出改进措施,从而更全面、精益、高效支撑投资决策和成本审核,优化资源配置。

5. 推动数据赋能成本管理。全面贯通安全管控、物资管理、运检生产等平台数据,量化分析生产成本要素,智能识别设备及作业数据,以工单为驱动、项目为载体,细化数据管理颗粒度,实现设备管理与作业标准精准联动,构建一体化的作业标准成本应用体系,对市场、企业生产运营过程中的各种信息、数据及时跟踪反馈,确保标准成本参数库数据的时效性,全面助力资产全生命管理提升。

(二) 多维精益管理体系应用

2018年以来,庆阳供电公司多维精益管理变革按照三个层次建设规划快速推进,目前已完成第一层次信息反映精益、第二层次经营管理精益的主要建设任务,正在向第三层次企业

发展精益快速推进。

1. 建成企业级数字价值图谱。提炼企业运行普遍规律和电网运营特点,协同全业务围绕价值创造和资源消耗的最小单元,共同抽绎出组织、员工、设备、客户、供应商、产品6类管理对象,设计了36类1.7万个数据标签,采用“管理对象+数据标签”实现全业务场景多维度、标准化的数字描述,形成企业级数字价值图谱,推动数据连接方式转变,有效促进了全量数据实时汇聚有序流动、共享开放。

2. 建立价值活动数字化运营规范。坚持系统观念、聚焦“数据与价值”,围绕电网7个核心业务条线制定了业财共同遵守的融合管理规范,通过统一信息标准、优化业务流程、打通数据链路,从业务源端实现每一笔收入自动归集到每一个客户、每一类产品,实现每一笔支出直接归集到每一个班组,有效促进跨层级、跨地域、跨部门、跨业务的协同融合和规范运营,服务精益管理迈上新台阶。

3. 实现经营数据可视化智慧共享。充分发挥财务管理的经营枢纽作用,加快数据资源汇聚“一个池”,完成了基建项目、采购订单等关键领域15个高质量的数据资源池,推进实现公司经营数据全过程“统采、共治、共用、共享”;打造智慧数字运营“一个中心”,聚焦“可视化、在线化、共享化”,协同各单位打造主动式服务、多层次创新的应用场景超过200个,服务智慧决策、支持精益管理、支撑基层创效。

(三) 内部模拟市场延伸实施

顺应省公司内部模拟利润向班组延伸管理要求,庆阳供电公司全域推动内部模拟市场体系建设,形成“统一制定、分级管理、科学评价、突出质效”的管控模式,创新增设县公司奖

惩利润指标6个、供电所奖惩利润指标7个；班组内部模拟体系搭建过程中，与县公司达标创优、同业对标工作深度融合，选取10个业务指标作为班组奖惩利润考核依据，建立了一套“易理解、易计算、易考核”的班组内部模拟利润考核评价体系，实现所属8家县公司、55家供电所、115个班组全部纳入内部模拟市场建设平台，通过“横向比排名、纵向比进退、整体比贡献”激发县公司、供电所、班组员工内生动力与活力。

（四）国网商旅应用

国网商旅自2019年全面上线以来，通过移动App将员工差旅相关的出差申请、差规控制、票务预订、业务审批、费用报销、财务结算等功能进行集成整合，为员工提供了差旅出行和报销的一揽子解决方案，实现员工出差免垫付、免发票，提高员工的使用便利性，实现了全环节全流程在线处理、无纸化移动审批、费用统一结算。2022年，庆阳供电公司全面开展国网商旅平台应用推广，实现公司所

属各部门、单位、基层班组业务全覆盖，提前实现国网商旅单轨运行。当年，国网商旅线上报销业务量11400余笔，资金量1700万元，单笔报销业务节省1.5天。

（五）会计管理标准化建设

1. 会计基础流程标准化。2020年，庆阳供电公司配合省公司完成《会计基础规范手册》编制工作，充分发挥会计核算和监督职能，保证会计工作依法有序地进行。

2. 资产管理标准化。资产管理以“标准化建设”为举措，从组织保障、流程优化、质量控制、作业强化、制度完善五个方面夯实存量资产管理基础。

3. 工程自动决算标准化。以工程概算、预算、核算、结算、决算为主线，以财务要求业务化、业务需求财务化、业财协同标准化为导向，以工程财务数字化转型为突破，打造工程建设领域“开放协同、智慧共享”价值生态系统，实现设备资产价值表、竣工决算报表（报告）的自动生成和线上出具，

确保业务数据全流程信息实时共享，服务支撑业务管理及投资决策，提升竣工决算管理质效和财务价值创造能力，助力工程“提速”。

4. 资金管理标准化。大力推进新型资金管理体系建设成效落地，提升公司资金精益化管理水平。为提高现金流预算编制的准确性，公司开展排程信息预警，实时跟踪监督现金流量执行情况，实现“点对点、日对日”精益化管控，做到应收尽收，应付尽付，提升了资金效率，为省公司精准融资做好支撑工作。

（六）RPA机器人应用

针对业务核算更加精细化、物资采购工作量逐渐加大造成的财务记账任务繁重和重复性工作，庆阳供电公司财务部2021年协同互联网部开发了财务RPA发票校验机器人，记账工作由原来的1小时减到2分钟。2022年，庆阳供电公司发票校验总量约11000张，随着RPA的成熟运用，实现单笔记账时长由原来的2分钟减到10秒。■

责任编辑 李斐然

（上接第26页）市场营销部、客房部、餐饮部、工程部、安保部。

基于以上业务和组织机构设计，在全成本核算上充分考虑一体化酒店管理成本对非一体化酒店费用的分摊，总体思路为提取一体化管理费用形成费用总池，按酒店营业收入进行分摊，制定酒店业务重点成本分摊表，各酒店明确成本分摊规则：

（1）团餐相关成本费用，从餐饮分公司账套直接取数，不考虑辅助项；（2）商旅服务相关成本费用，从融旅在线（北京）旅游科技有限责任公司账套直接取数，不考虑辅助项；（3）成员酒店中，一体化管理酒店列支区域中心

或专项工作组费用，需要根据部门设置单独提取汇总成为纵向分摊费用（按收入分摊至除团餐、商旅服务外的业务线条），上述专项费用也需要从各子公司的管理费用中扣除；（4）单家成员酒店的各业务线营业成本（含变动成本、固定成本）项目无需分摊，按相关科目+业务线辅助项直接取数，不应存在公共费用；单家成员酒店的管理费用、销售费用分摊规则为扣除区域中心或专项工作组费用后，按收入分摊至除团餐、商旅服务外各业务线，无收入单位计入客房业务中。通过以上规则进行全成本核算，一方面推进酒店梳理部门、资产等重要数据，明确分

类标准，更加真实反映业务运营情况；另一方面可对全部子公司、全部业务开展多维分析，如按酒店各品牌系列分类分析，按业务条线经营情况开展分析，按区域开展对比分析等。

（二）生猪养殖业务

A集团下属某二级公司下设生猪养殖公司，主要业务为生猪养殖，公司设生产部、发展建设部、采购部、销售部、品控部、环保部。公司通过梳理核算科目，细化饲料、仔猪、药品、环保、无害化处理等成本，增加各类科目辅助核算项目，达到精细化管理、全成本结转的目的（见表1）。■

责任编辑 李斐然 穆雍韬