

新能源发电企业编制管理报表的建议

张炜炜

管理报表是管理用财务报表的简称,企业对外披露的财务报表被称为通用财务报表。两种报表的用途和编制方式不同,通用财务报表是平衡企业投资人、债权人和监管机构等企业外部的信息需求,按权责发生制编制;管理报表更多是为了满足内部对财务业绩和经营成果的评价需要,满足企业不同层级管理者的内部决策需求,通常按照收付实现制编制。在管理报表日常编制中,需要把通用财务报表通过各项调整转变为管理报表。

管理报表分析可以让企业管理层全面、清晰地认识和了解自身的财务状况和实际运营情况,及时发现企业在经营过程中的问题并加以防范,从而起到节约管理成本、释放财务人员精力、防范财务风险、创造财务管理价值的作用。新能源发电企业大多是项目制管理,管理层不仅需要了解企业整体的财务和经营状况,还需要对项目的前期开发、建设和后期运维等进行全生命周期管理,实时了解项目情况,这些都需要以管理报表为载体进行信息呈现。

一、管理报表的价值

(一)为新能源发电企业确定未来的业务模式和发展方向

有效的管理报表包括各类外部内部信息、业务财务信息、过去发生及未来预测信息,可以用数据绘画出企业发展状况的全景图以及项目全生命周期的发展历程,使管理人员能正确

把控企业的发展方向,从长远角度对业务发展进行规划,适时调整业务模式,有效控制财务风险和管理成本。

新能源发电企业业务模式相对单一,通过编制项目管理报表进行对比分析,可以有效识别各项目在各个时期出现的管理问题,以及不同项目在同一时期的成本差异原因、是否存在资源差异以及是否存在管理问题等,企业管理层可以根据识别出来的相关问题,有针对性地制定解决方案和考核指标,调整业务模式和业务方向,有效防范各类管理风险。

(二)为新能源发电企业进行风险防范和绩效考核提供依据

随着“3060”碳达峰碳中和目标的提出,新能源行业迎来新的发展机遇,市场竞争更加激烈,如何在瞬息万变的环境中找准发展方向、防范经营过程中产生的各种风险,是每个新能源发电企业管理者时刻需要思考的问题。而风险管理依赖各类管理数据,及时、准确的经营数据才能为企业决策提供强有力的支撑。此外,绩效考核是推动公司发展的重要组成部分,与企业各类经营活动密不可分,是评价企业各类经营活动成果的重要方式。企业开展绩效考核时,尤其开展与项目效益相关的考核时,需要对项目管理报表所呈现的数据进行分析,以此甄别出项目效益是由于员工主观管理产生的还是由于资源等客观原因产生的,将其作为对员工业绩评价的重要依据,同时也可识别出在项目管理

过程中可以改进的方向,切实提高企业管理水平,助力新能源发电企业的发展。

二、管理报表编制建议

(一)区分不同管理层的数据需求,有效编制管理报表

新能源发电企业的管理层不但要关注单体项目本身管理数据呈现出的趋势,还要关注同一地区项目之间的差异、不同地区同类可比项目之间的差异及其反映出的项目趋势,并且要将数据结合当地能源政策、基础设施建设情况、消纳情况以及企业未来业务布局进行总体分析。

不同的管理者由于层级不同,决策权利不同,对信息的关注点不同。在编制管理报表前,要对不同层级的管理者进行充分的信息需求调研,可从如下途径了解管理者的信息需求:管理者以往会议中对信息的需求;管理者对现有财务报表的使用情形;直接对管理者进行调研。其中,在调研时,调研人员需要设计合理的问题,引导各个层级的管理者充分表达出想要的信息,确认其需求和期望,以便将其真正关注和需要的信息体现在管理报表中,辅助其作出管理决策。此外,管理层的信息需求也会随着公司发展和业务模式变化而变化,调研人员要定期对各级管理者的需求进行补充调研,收集新的信息需求,完善管理报表编制体系。

(二)选择科学合理的编制方法,

加强标准化建设并持续优化

在了解到管理层的信息需求后,为生成简明扼要、易读且具有可比性的管理报表,需要选择科学合理的编制方法。管理报表的逻辑要清晰明了,这需要在设计报表时对各种口径的数据进行规划整理和凝练,支持不同口径下的信息列示,分别对应不同层级管理者的信息需求,并且应能够有详有略地进行展示;管理报表还要尽量标注数据的来源、计算基础和重要事项的备注,使其具有良好的可读性。新能源发电企业在编制单体项目管理报表时,要注意对各项成本及费用的调整,不属于该项目承担而计在该项目的成本费用要调出去,属于该项目承担却未计入的成本费用要调进来;关注成本的构成,如是否存在应资本化而未资本化或应费用化而未费用化的成本;关注股东借款是否已全部计息并入账,股东注资或项目应分红而未分红的部分根据管理要求是否要计算资金成本等。上述成本费用项涉及的调整需要依靠合理的编制方法和流程,才能使管理报表真正体现项目实际情况。

管理报表的编制成功依赖于业务和财务数据的规范化和精细化程度,业财数据的颗粒度和数据维度的多样性都会对管理报表的编制产生影响,只有管理报表底层数据精细化程度高,才可能根据管理层的不同需求生成不同口径的管理报表。在数据清洗的过程中,企业要根据业务模式和自身管理要求,确定提供业务数据的主责任部门,分清清楚数据提供责任,统一数据口径和生成标准,并根据情况不断优化调整。

(三) 内部培训与外部引入相结合,不断提高编制人员素质

财务人员是管理报表的编制者,其素质的高低直接影响管理报表的质量。财务人员如果想编制出符合管理

层要求的管理报表,服务管理决策,就需要不仅具备财务知识,也要深入了解企业业务,并将业务和财务进行融合,使自己由传统财务人员转化为业财人员,不断提升管理报表的编制水平。

新能源发电企业可以从两方面提升编制人员的素质:内部培养和外部引入。从内部培养角度,一是坚持业财融合的培养机制,增加业财融合相关的知识和技能学习,建立常态化机制,保持良好的内部学习氛围,也可根据不同编制人员的情况设置个性化的培训课程,并结合具体的激励机制,提高员工的学习积极性;二是加强业务和财务部门之间的沟通交流,打破部门壁垒,增强各部门之间的协同。从外部引入角度,在选择财务人员时,重点考察其是否有与时俱进的财务理念和意识、专业的财务技能和知识、是否有意愿接触和学习企业业务流程等,不断增强财务人员的结构性优化,增加专业化财务人员储备。

(四) 加强与各业务系统对接,提升管理报表编制效率

管理报表的数据不是一座孤岛,它来源于多个系统,而管理报表的价值就是将这些数据有效整合并输出。目前新能源发电企业可能涉及的系统包括财务核算系统、电力营销系统、财务共享中心系统、投资管理系统、资产管理系统、采购管理系统等。打通财务系统和各业务系统对于保证数据的融通起到了至关重要的作用,新能源发电企业在进行系统规划时,要充分考虑各系统数据口径的一致性和数据的交互方式和频次,减少人工对管理报表数据进行收集、统计和分析的工作,增强管理报表数据的可靠性和准确性。系统之间的交互也可通过数据仓库的形式实现,数据仓库首先从各系统抽取数据,并对数据进行挖

掘整理,形成一个数据平台,再根据不同管理报表维度进行归集和分摊汇总,如此可利用系统自动生成管理报表,提升管理报表的编制效率。

(五) 编制规范性管理报表操作手册

财务核算工作的标准化、规范化、流程化是保证财务信息及时性、可靠性和准确性的基础,新能源发电企业应编制规范性的操作手册,把管理报表的编制流程相对固化,编制操作统一化、标准化,规避财务人员理解差异,确保不同财务人员生产出来的数据标准一致,为提升管理报表的质量打下良好基础。同时,操作手册也可以提升财务人员编制管理报表的效率,提升财务管理水平,让新入职的财务人员能更快熟悉编制逻辑,进入角色,还可以使财务人员更贴近业务,了解发电项目实际情况,为后续新项目的进入提供标准化的财务风险规避建议。□

(作者单位:金开新能源科技有限公司)

责任编辑 姜雪

主要参考文献

- [1] 吴晓东. 财务报表分析在企业财务管理中的运用现状分析[J]. 财会学习, 2023, (5): 10-12.
- [2] 刘宪文. 管理用财务报表在企业中的应用[J]. 投资与创业, 2023, 34(6): 93-95.
- [3] 黄茵. 基于管理视角的电力企业财务报表编制研究[J]. 现代经济信息, 2019, (22): 149+151.
- [4] 周卓声. 集团型企业战略损益管理报表研究及实践应用[J]. 西部财会, 2018, (11): 31-33.