

电网企业配网项目物资成本风险管控的思考

高斯琴 王鑫陶 逯春■

一、配网项目物资风险管控存在的问题

(一) 配网项目物资协同管控有待提升

电网企业配网项目物资管控涉及物资部、财务部、发展部、设备部等多个部门,各部门均有相关指标与考评系统,但协同管控作用尚未发挥,财务部门物资入账为业务的后端环节,对于业务部门因管理不到位引起的成本入账进度缓慢、大额冲销等问题,财务部门只能被动接受,部门间协同管控有待提升。

(二) 配网项目物资执行业务时间不合理

1. 需求提报不及时。配网项目开工前,项目建设单位根据项目所需物资金额、时间提出需求,即实际物资需求提报。物资部门根据项目物资需求提报情况签订协议库存框架合同,后期项目根据对物资的需求匹配协议库存。根据规定,项目物资要考虑物资供货周期,如开关站、环网柜、变压器、钢管塔等大型设备需求应在开工前3个月上报,水泥杆、线缆类等常规物资需求应在开工前2个月上报。当前仍然存在项目ERP建项后未及时提报物资需求、或在第一笔物资采购申请创建后未及时创建物资采购订单的情况,导致无法及时匹配协议库存,影响成本入账进度。

2. 物资领用时间与建设进度不匹配。电网企业配网项目一般工期较短,基本维持在6个月左右,若项目开工3个月仍未及时领料,说明项目物资领用

时间与项目建设进度不一致,占用物资资源,造成库存积压,存货成本较高。

3. 最后一笔物资领用时间不合理。配网项目在正式投产运行后,主要的建设阶段已经完成,大规模的物资领用活动已经结束,若项目投产后持续进行物资领用,将影响后续暂估转资、正式转资进度;若物资领用发生在正式转资之后,则产生的成本将无法计入固定资产原值,影响资产折旧和财务状况的反映。

(三) 配网项目物资执行金额不准确

1. 物资需求提报金额不准确。因设计变更、物价波动、需求预测不准确、工程量估计错误、不可预见事件等原因,导致当前存在物资需求提报与可研批复总金额偏差较大的情况,存在潜在的成本超支风险。

2. 物资采购订单签订率过低。当前存在项目开工后未及时签订采购订单的情况,可能存在:工程施工依赖的主要物资未及时到位导致项目进度延误、物价波动导致原本预算内的物资成本上升从而增加成本、供应商无法保证及时供货引起供应链中断、未及时签订合同导致合同风险等问题。

3. 物资领料金额超需求提报。一是物资未按实际需求提交,存在项目已经领用物资的情况。二是物资需求提报后,存在项目领用物资超过需求提报金额的情况。物资领料金额超需求提报将会影响到项目的成本控制、物资管理、财务管理和项目整体的进度。

4. 物资领料金额占可研总投资比例过高。存在项目物资累计领用金额

占项目可研总投资比例过高的情况,可能存在领用了非自身项目需要的物资,导致成本超支、资金流紧张、物资积压浪费、项目延期、引起审计和合规问题等管理风险。

5. 领用物资规模超过可研批复规模。项目领用与该工程无关的物资,或领用变压器、电缆等主要物资超过可研批复建设规模,存在资源浪费、丢失的风险。

6. 项目退库物资金额占领用金额比例过高。存在项目因领用非本项目物资、代领、冒领引起项目物资退库的情况。退库金额较大将影响物资成本入账进度,导致物资成本的大额冲销。

二、强化配网物资成本风险管控的措施

(一) 强化协同管控,融合多部门数据

电网企业配网项目物资成本风险管控涉及多个专业部门,通过融合多部门系统数据,实现数据贯通,为业财融合协同管控奠定基础。协同财务、发展、设备、物资等部门,融合网上电网、工程生产管理系统(PMS)、ERP等系统数据,实现基层数据透明化管理,为配网物资成本风险管控提供坚实的数据支撑。

(二) 识别风险隐患,建立风险管控绩效评价体系

基于融合的数据基础,根据配网物资风险管控现状及存在问题,以配网项目物资管理全过程为主线,建立风险管

控绩效评价体系。

1. 建立配网物资成本风险管控责任体系。电网企业结合全年工作计划,制定月度评价与考核通报制度。对得分排名高的单位进行通报表扬;对项目连续3个月风险未解除的项目纳入黑名单,待治理完成提交佐证材料方能解除黑名单。

2. 建立绩效评价指标体系。从配网项目物资需求提报环节、物资采购环节、物资领料环节、物资退库环节全过程,建立风险管控绩效评价体系。

(1) 需求提报环节。物资需求提报环节包括物资需求提报及时性和物资需求提报金额准确性两项指标。为管控配网物资需求提报及时、合规风险,将实际物资需求提报时间与项目实际开工时间进行比较,如果实际物资需求提报晚于项目开工后一个月,说明需求提报不及时,指标得分为0分,否则得100分。为管控物资需求提报金额准确性风险,通过物资需求提报金额占可研批复总投资的比值测算物资需求提报金额占比,如果物资需求提报金额占比超过70%,说明需求提报金额不准确,指标得分为0分,否则得100分。

(2) 物资采购环节。物资采购环节只有物资采购订单签订率一个指标。通过累计物资类采购订单含税总金额占可研批复总投资的比值测算物资采购订单比例,如果项目实际开工时间超过3个月,物资采购订单比例小于10%,则说明物资采购订单签订率过低,指标得分为0分,否则得100分。

(3) 物资领料环节。物资领料环节包括物资领料程序是否合理、物资领用时间与建设进度是否匹配、物资领料金额占可研批复总投资比例是否过高、最后一笔物资领用时间是否合理、投产项目主要物资领用规模是否异常5个指标。

为管控物资领料程序的合理性风险,查验物资领料的前序环节是否完

成。如果物资需求未提报但已经发生物资领用,说明物资领料的前序环节未完成,指标得0分;如果物资需求已经提报但物资领用金额大于需求提报金额,说明物资领料程序不合理,指标得0分,否则得100分。

为管控物资领用时间与设备安装/组塔/架线进度是否匹配,将第一笔物资领用时间与项目实际开工日期进行比较,如果第一笔物资领用时间在项目开工3个月后,说明物资领用时间与建设进度不匹配,指标得分为0分,否则得100分。

为管控项目累计物资领用金额超过对应的项目物资概算风险,通过累计物资领用总金额占可研总投资(概算)比值测算物资领料占比,如果物资领料占比超过70%,则说明物资领用比例过高,指标得分为0分,否则得100分。

为管控项目物资领用时间的合理性,判断项目投产后是否仍有大额物资领用发生。将最后一笔领料日期与项目投产日期进行比较,如果最后一笔物资领料日期在项目投产日期之后,说明最后一笔物资领用时间不合理,指标得分为0分,否则得100分。

为管控投产项目变压器、电缆等主要物资规模是否超过可研批复建设规模,将领用变压器容量与可研批复的变电容量进行比较、将领用电缆线路长度与可研批复的电缆线路长度进行比较,如果项目投产后,建设规模不在可研批复规模范围内,则说明投产项目主要物资领用规模异常,指标得分为0分,否则得100分。

(4) 物资退库环节。物资退库环节仅物资退库比例一个指标。为管控项目层面物资退库比例,防范退库比例过高风险,通过退料总金额占领料总金额的比值测算物资退库率,则说明如果物资退库率超过5%,物资退库比例过高,指标得分为0分,否则得100分。

(三) 强化信息化建设,推进风险管控绩效评价体系落地

系统根据有效指标个数自动设置指标权重,以上风险管控绩效评价体系共计9个指标,按照均分原则,系统自动计算指标权重各占11%。通过信息化建设实现风险隐患的自动识别与风险管控绩效评价的自动打分与排名,提升风险管控的自动化与智能化,提升管理人员的工作效率。

(四) 加强人才队伍建设,促进业财协同风险管控

财务人员需加强自主学习能力,主动学习了解业务,深度参与业务活动、控制业务进程、评估业务风险、反馈业务结果,将配网项目物资成本风险管理融入业务、嵌入控制活动的各环节。

(本文系国网内蒙古东部电力有限公司科技部课题“配网项目物资管理全流程风险管控模型构建与应用研究”<52660121000M>的阶段性研究成果)

(作者单位:国网内蒙古东部电力有限公司)

责任编辑 王词

主要参考文献

[1] 杨砚砚,王延海.电网物资供应链评价指标体系研究[J].供应链管理,2020,(7):88-94.

[2] 肖夏.业财融合下DW公司输变电工程管理评价体系的研究[D].贵阳:贵州财经大学,2020.

[3] 段秀红.电子商务环境下电力供应链管理策略及评价研究[D].北京:华北电力大学(北京),2020.

[4] 王兰兰.集约化模式下的供电企业物资供应全过程管理研究[D].济南:山东大学,2019.