

在“大管家”模式下市政设施管理企业业财管控与评价体系探讨

左丽文

成都天投市政运营维护有限公司, 中国·四川 成都 610000

【摘要】近年来,随着我国社会经济的快速发展,以及市政设施管理企业深化改革进程的持续推进,市政设施管理企业的经营管理模式和盈利模式都出现了相应的改变。在此背景下,随着生态文明建设的不断迈进,“公园城市”示范区的不断探索,市政设施管理以业务线条为主线的传统管理模式已经不能适应企业新发展需求,“大管家”模式应运而生,市政设施管理进入“大物业”管理模式的新时期。

【关键词】市政设施管理;业财融合;财务管控与评价;体系

Discussion on the Financial Management Control and Evaluation System of Municipal Facility Management Enterprises Under the "big housekeeper" Model

Zuo Liwen

Chengdu Tiantou Municipal Operation and Maintenance Co., Ltd., Chengdu, Sichuan, China 610000

[Abstract]In recent years, with the rapid development of my country's social economy and the continuous advancement of the deepening reform process of municipal facility management enterprises, corresponding changes have occurred in the operation management mode and profit model of municipal facility management enterprises. In this context, with the continuous progress of ecological civilization construction and the continuous exploration of the "Park City" demonstration area, the traditional management model of municipal facilities management based on business lines has been unable to meet the new development needs of enterprises, and the "big housekeeper" model should be used as the times require. As a result, the management of municipal facilities has entered a new era of "big property" management mode.

[Key words]municipal facility management; business-financial integration; financial control and evaluation; system

引言

在新时期,如何做好市政设施管理企业传统财务管理模式的转型迫在眉睫,需要财务工作者根据相关问题进行纠正,在遵循业财融合实施原则的基础上分析其在具体工作中存在的问题和不足,为市政设施管理企业经营决策贡献财务管理方案与建议提出更高的要求。目前,市政设施管理业务主要为市政道路桥梁管护、城市公园管护、城市环卫、城市照明以及水域管护四大业务主线,经过五年的业务培育发展已初具规模。针对目前“大管家”模式,重新拟搭建“部门利润中心”作为新形势下业财管控与评价的实施方案^[1]。

1 市政设施管理企业管理变革的必要性

1.1 指挥、协作效率低

市政设施管理为劳动密集型产业,单一的以线条为管理对象暴露出设施点位分散、间隔远,造成例行巡查跨度大,时间浪费在路途中的矛盾越来越明显,尤其多点位同时出现复杂状况时,人员无法及时调配,协作效率低下。在长期的发展过程中,绝大部分市政设施管理企业已经形成了一套完善的财务管理体系,在以往的财务管理体系下,业、财部门互相独立,但随着企业的不断发展,传统的财务管理模式已经无法满足企业日益变更的发展需求,为了实现可持续稳健发展,企业必须打破以往的管理体系,业财融合应运而生。但现阶段,市政设施管理企业对于业财融合的重要性认识存在明显的片面性特征,尚未形成一个系统化的认识,影响着企业有序推进业财融合进程^[2]。

1.2 管理效益低

基于业务线条管理,人流、季节规律造成各业务人员配备

障碍,比如公园管理周末及节假日对环卫人员和秩序人员需求较多,水域管理在春季和夏季对人员需求较多,各业务专业之间不能有效调配人员造成劳动力配备压力较大,过多配备人员会增加成本,较少配备人员又会造成人手不足,满足不了现场管理要求,反而降低服务质量,这种掣肘也影响了对服务单位的日常考核。

1.3 缺少配套管理机制

由于业财融合在我国市政设施管理企业中的应用现处于探索阶段,市政设施管理企业现尚未针对业财融合制定完善的管理体系机制,各部门、各岗位在业财融合中应承担的权责义务划分不明确,企业内部缺少良好的业财融合环境。如:1、管护类部门:首先,部门全体人员的人工成本、办公费等间接管理费用全部计入事业部最主要的管护项目,如道桥事业部计入道桥管护项目,绿化事业部计入公园绿化项目,环卫事业部计入清扫保洁项目,智慧城市事业部计入综合管廊项目,其他项目未分摊间接费用。其次,事业部人员未区分一线现场管理人员与部门管理人员,导致成本核算时未客观、可靠区分成本性质(直接成本、间接成本),造成项目间接管理费用偏高。2、工程类部门:将工程部人工成本、办公费等间接管理费用在年末按照项目收入比例或者成本比例进行分摊,其分摊依据相关性、可靠性、匹配性较差,造成工程项目间接成本分摊失真,如工期短产值高的氛围营造项目分摊较高间接费用,外部审计机构多次指出、质疑间接管理成本分配合理性、匹配性。综上,目前粗放型的财务核算影响财务计量的客观性,导致财务管理分析缺乏可靠判定基础,对标分析缺乏参考价值,无法有效为经营管理提供财务管理策略,已严重影响公司财务管理工作的有效开展,同

时应对审计以及内部检查均处于被动局面^[3]。

1.4 相关人员综合素质有待提升

财务人员年龄老化、知识储备更新不及时、沟通交流能力较弱、执行力不足等问题已经成为市政设施管理企业普遍存在的问题,既不利于企业健康发展,又制约着企业有序推进业财融合进程。同时,市政设施管理企业缺少既精通财务管理,又精通业务管理的复合型人员,业财融合缺乏充足的人才支持。不少市政设施管理企业的生产人员对整个生产流程的了解较高,但对生产开工率不饱和状态下相关因素对企业利润的影响却并不清楚。基于此,企业管理人员应积极鼓励职工自发参与企业的生产与管理,加强培训教育,从多个领域着手培养复合型的专业化人才,为业财融合的贯彻落实提供人才保障^[4]。

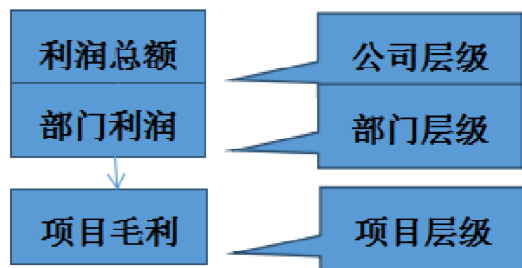
总而言之,为集中力量办大事,整合人力资源,“大管家”模式应运而生,将整个市政设施管理按照区域划分,实现由线到面的转变;公司成立片区事业部,各个片区独立负责所辖区域内市政设施管理,规避了过去指挥、协作效率低,同时工种的整合有效降低了劳务人员数量,节约了人力支出。

2 搭建财务管控评价体系

传统业务线条管理模式,按需派工导致现场管理人员等相关间接成本很难直接分配到各个业务线条上,财务核算采用产出法分摊间接成本,造成各业务之间间接成本的分摊与客观工作量不匹配,效益脱离业务实际的情形较为明显,给财务管理和成本监审造成了很大的困难。

公司在“大管家”实行片区事业部管理,将整个市政实施管理业务分区域管理,实现“大物业”管理模式,为公司分解经营指标、评价经营效果与效率创造了条件,可以清晰的分为三个层次:

项目层级:公司的收入与利润来源于各项目经营成果,以相对指标“项目毛利率”、“成本管理费率”等作为项目级评价指标,通过纵向对比项目过去,横向对比同行,评价分析项目盈利水平、管理投入水平。



财务管控评价体系示意图

(以利润分解为例)

事业部层级:各片区事业部构成了公司的一个个利润中心,间接成本构成了部门成本,有效解决了间接成本分配难题。同时通过使用“可控边际贡献”、“部门边际贡献”、“部门人均管理费用”、“部门人均产值”等指标,评价事业部经理、事业部盈利、人事管理效率、人均生产效能等情况,更为重要的是,各个片区事业部的业务同质性很高,便于了各个片区事业部横向比较^[5]。

公司层级:各片区事业部作为利润中心将经营成果汇集成公司的经营成果,片区事业部部门利润扣除公司行政管理费用、税费、财务费用等形成公司税前利润,通过“利润总额”、“人均管理费用”、“公司人均产值”等指标,评价公司整体盈利能力、管理效率等情况。

事业部人员按照岗位职责划分为一线现场管理人员与部门管理人员,其中,现场管理人员是指负责项目现场组织、实施、监督、考评等一线人员,其劳动力支出直接与生产产品、提供服务形成直接对应关系;部门管理人员是指负责部门组织、指挥、审批、管控、内业等人员,以及无法明确区分或无合理分配依据的人员。

对政府采购服务的管护类项目,采取项目人员定岗(负责制),坚持人管事、人干事的原则,做好一线现场管理人员工作履职留痕,为后期政府资金绩效审计做好扎实基础。

对工程类项目,工期一般为2-4个月居多,同时工程量较小,对此部分项目原则上不设一线现场管理人员;对工期长或者工程量较大的项目采取以项目管理部形式,由综合部下发调令明确一线现场管理人员组成(如农投土地开挖项目)。

根据上述人员鉴定类别分类后,事业部(全口径)管理费用分割为两部分:一线现场管理人员的相关费用计入项目直接成本,部门管理人员的相关费用通过归集后按项目平均分摊计入项目间接管理费用。

3 搭建业财管控与评价新体系的意义

(1) 市政实施管理业务经费来源于政府购买服务,后期面临财政资金绩效审计,搭建适合“大管家”模式的财务管理体系,积极应对财政审计具有积极意义。

(2) 利用财务管理理论结合“大管家”模式,搭建业财管控与评价体系,将公司经营管理各项指标逐步分解量化,利于预算工作的开展。并且在市政设施管理企业中,各部门的考核依据都不尽相同,缺失激励机制极易导致业、财部门人员故步自封,甚至是对业财融合产生抵触情绪。所以,市政设施管理企业需要制定与实行绩效考核评价相配套的激励机制,并将业财融合作为考核员工绩效的一项重要指标。企业需要在现行绩效考核评价体系之外增添一定的激励方案,如岗位晋升,以便于更好地调动员工参与业财融合的主动性。

(3) 该体系提供了不同维度评价的指标,同时在内部管理上提供了横向对比的可行性,能较为精准定位企业发展中的短板与不足,为公司财务规划、控制、监督、预警等财务管理职能提供了工具,较好解决了财务管理“怎么做,如何做”的问题。

(4) 业财融合的有序推进有利于市政设施管理企业提升整体管理能力,但与此同时,也对企业管理人员的综合素养与专业技能提出了更高的要求与挑战。市政设施管理企业需要提高对人才队伍建设的重视度,提高相关人员综合素养,为企业持续推进业财融合奠定人才基石。

4 结语

综上所述,业财融合是国有企业在新时期背景下实现持续稳健发展的必然要求,是企业实现财务管理转型的重要方向,作为新区直属下属国有企业,承接属于政府购买服务的管护项目,面临财政资金绩效审计,从项目前期规范项目成本核算,规划项目财务管理,积极应对企业内部乃至政府部门审计具有积极意义。利用财务管理理论结合公司业务管理实际,搭建财务管控与评价体系,将公司经营管理各项指标逐步分解量化,为公司季度财务分析工作提供了分析思路,同时为预算管理工作提供了参考。该体系提供了从不同维度评价的可行性,横向、纵向、同行业对标分析等,能较为精准定位企业发展中的短板与不足,为公司财务规划、控制、监督、预警等财务管理职能提供了工具,较好解决了财务管理“怎么做,如何做”的问题。

参考文献:

- [1] 谭薇. 电力企业实施业财融合推进财务精细化管理研究[J]. 经济管理文摘, 2020(20): 150-151.
- [2] 李江琪. 业财融合下G 电力公司财务共享案例研究[D]. 中南财经政法大学, 2020.
- [3] 周华. 国有企业财务信息化建设中的问题及完善措施[J]. 纳税, 2021, 15(30): 72-74.
- [4] 赵晓飞. 浅析市政施工企业内部控制现状与风险防范[J]. 中小企业管理与科技(下旬刊), 2013(11): 41-42.
- [5] 尹惠民. 市政设施管理企业财务会计的管理问题及对策[J]. 财会学习, 2018(24): 114, 116.