

国有企业业财融合实施路径研究

——以 A 电网企业“营财一体化策略”为例

于程元 李子怡

华北理工大学, 中国·河北 唐山 063210

【摘要】业财融合是国家电网公司正在推进的一项重点改革举措,是提升内部管理水平,降本增效的重要途径。利用信息技术将营销业务与财务管理相结合的“营财一体化”策略,是国家电网业财融合路径中的重要环节。大数据时代,数据的实时共享有助于改变企业各部门之间信息孤岛的现状,对于业财融合工作意义重大。“营财一体化”主要目标之一是达到营财数据的高度融合,促进营、财业务的协调发展。本文主要研究 A 电网企业业财融合实施路径中“营财一体化”这一环节的具体实施策略,总结其目的、手段及成效,为其他企业尤其传统行业国企进行业财融合改革提供参考。

【关键词】国有企业,营财一体化,业财融合

Research on the Implementation path of Business-finance Integration in State-owned Enterprises

—Take the “business and financial integration strategy” of A power grid company as an example

Yu Chengyuan, Li Ziyi

North China University of Technology, Tangshan, Hebei, China 063210

[Abstract] The integration of business and finance is a key reform measure being promoted by the State Grid Corporation of China. It is an important way to improve the level of internal management, reduce costs and increase efficiency. The “integration of business and finance” strategy, which uses information technology to combine marketing and financial management, is an important part of the State Grid’s industry and finance integration path. In the era of big data, the real-time sharing of data helps to change the status quo of information islands among various departments of the enterprise, which is of great significance for the integration of business and finance. One of the main goals of “business and financial integration” is to achieve a high degree of integration of business and financial data, and to promote the coordinated development of business and financial businesses. This paper mainly studies the specific implementation strategy of the “business-finance integration” link in the implementation path of A power grid enterprise’s business-finance integration, summarizes its purpose, means and effects, and provides a reference for other enterprises, especially state-owned enterprises in traditional industries, to carry out business-finance integration reform.

[Key words] state-owned enterprises, integration of business and finance, integration of business and finance

【课题项目】基于业财融合视角的河北国有上市企业管理会计应用研究,河北省社会科学发展研究课题,2019041202002。

营销业务是电网企业多种业务环节中的重头,其中购售电业务收入占主营收入超过 99%。因此,提升营销与财务部门的协作能力,实现“营财融合”,成为电网企业业财融合改革的抓手。部门融合角度,营财融合的主体是负责电费收缴的营销部门与负责电费凭证制作的财务部门的融合。业务融合角度,营财融合主要是电费收缴业务与财务的融合。

国家电网公司从 2015 年就开始全面推进营财一体化建设工作。为了更好地促进营销、财务两个系统的协作,把业务流程、主要数据、业务管理和账务核算规则分别统一起来,建立长效运行机制,实现电费业务精细化、节约化管理,提升管理效率与效益。

1 业财分离问题

实现业财融合之前, A 供电公司营销和财务部门之间缺乏关联性,数据无法统一。部门间业务管理脱节,使电费收缴、入账工作无法满足财务管控的需要;营销和财务应用系统与数据信息存在较大差异,无法满足数据共享和科学决策的需要。

1.1 部门业务责任划分与业务流程问题

在营财一体化之前,电费的账务工作由两个部门共同负责,但二者的分工没有准确界定,导致工作中出现推诿扯皮的问题。其次,营销和财务两部门的结构存在差异,营销部门未设置与财务管理要求相匹配的岗位与专员,导致业务对接环节脱节,电费的收缴、入账等工作难以按财务部门需求进行管控。

在电费收入账务核算方面,营销部门根据电费收取情况编制收入明细,财务人员根据营销部门提供的明细表制作凭证。但营销部门业务人员采用的电费收入明细核算方法与会计制度及内部控制制度规定不符,财务人员无法判断数据真实性,导致财务核算过程中总账和明细账存在差异。其次,营销系统中账务操作具有实时性,业务人员的错误操作在撤销后查不到任何痕迹,使财务部门的监管作用流于形式。因此,营销部门亟需加强对电费业务收入的明细管理,与财务协同合作,重新规定电费收入账务的核算办法,减少账务差错,实现电费收入的规范化管理。

1.2 部门间数据共享问题

营财一体化之前, A 供电公司营销、财务数据难以实现实时共享。信息沟通路径方面,营销部门的系统没有财务凭证的制作与传递功能,财务系统和营销之间也没有信息沟通的路径。数据统一方面,两者之间应用系统和实际操作的差异比较大,因为会计科目设置的不同,财务与营销各自的信息系统集成后,数据标准、精度方面难以统一,导致两个系统之间存在很多无法识别的数据资源。企业亟需建立一个能够适应两个系统的账务处理规范和业务管理规则,达到数据共享的要求,为实现营销与财务系统的真正融合打好基础。

2 业财融合实施思路

为实现营销与财务两部门之间的业务融合, A 供电公司建

立规则统一的营销业务管理和电费账务核算体系,贯通两部门的业务流程。具体思路为统一业务流程、主要数据、业务规则,建立营财一体化长效运行机制。

统一的业务流程是指营销与财务部门总结账务与财务接收信息的流程,按照实际工作操作流程,来制定新型业务流程规范,并按照规范核对与所辖子公司的差异,进行系统流程改造。

统一的主要数据是指对系统间的数据集成进行完善,构建统一的营财集成主要数据标准规范,主要解决数据口径和业务处理方式不一致的问题,并重新规定明细报表的集成范围。

统一的规则是指统一营销部门和财务部门的财务核算规则,明确划分两部门的职责,统一电费账务的集成规则。

长效运行机制是指建立规范的营销账务核算业务组织模式和数据传递、校核协同的工作机制,并将不断优化完善的营财一体化作为公司财务管控和营销系统完善的重要内容。

3 实现营财一体化的具体业务流程重构

电费发行、实收到账、退费确认是A供电公司营销、财务部门的主要业务,为实现营财一体化,A供电公司重设业务流程。

通过重组业财流程,消除业财系统差异,明确业务责任,打通业财链路,提高电费相关财务基础数据的及时性、准确性和一致性,进而提高财务部门对于营销业务的控制能力。

3.1 电费发行

电费发行是指电费征收部门通过电费核算的方式,对每月应收的电费进行汇总计算的业务流程,并在系统中产生应收电费。业务流程再造后,营销部门根据当日应收电费数据制作凭证,通过系统进行价税分离,集成至财务系统,生成财务总账凭证。

3.2 实收电费

实收电费是指营销业务员通过现金收缴、网银转账、银行承兑汇票等多种方式收取电费,核销用户欠费(含滞纳金)或确认预收电费的行为。业务流程再造后,营销部门根据当日电费实收业务,每日汇总电费账户资金数据生成凭证,对实收、预收、违约金等按照收费方式生成分类汇总数据,然后财务部门在此基础上对现金流量进行辅助核算,最后将其集成至财务系统,生成财务总账凭证。

3.3 资金退费

电费退费是指通过营销SG186系统发起退费流程,将客户缴纳的业务费、预交的电费或错缴的电费进行退款的业务。业务流程再造后,退还误划款、电费等业务,要经过财务和营销业务的双审批流程。营销发起退费并完成审核后交给财务,财务根据相关的资料进行退费处理,在财务完成退费的支付后,营销再根据退费信息进行电费账务的处理并制作营销凭证,最后生成财务凭证。

4 营财一体化的规则保障

4.1 信息系统搭建

通过搭建数据系统,将营销信息系统中的具体业务处理与财务系统中的账务处理相关联,使营销管理系统模块和财务管控系统模块之间的数据做到实时传输和无缝衔接,解决重复维护、数据不一致、信息孤岛等问题,达到业务和财务信息共享的目的。

4.2 调整管理制度,增加财务部门职责

实行营财一体化后,原有的营销抄核收规则已不符合财务制度的一般要求。为规范抄核收业务流程,保证其正常运行,国家电网公司修改了抄核收管理办法,以符合财务制度规定为首要前提,细化传统收费环节。在职责划分方面,增加了公司财务部的职责,将营销账务处理纳入财务工作检查和考核范围,并在电费账务管理规章制度中明确要求。

严格执行资金收支两条线管理制度。电费资金实行专户管理,退款及代收电费手续费支付应从各单位的非电费账户支出。

5 营销一体化改革成效

5.1 完善营财对接方式,提高财务核算严谨性

营财一体化之前,A供电公司,由于营销与财务系统的分离,营销业务信息在传送至财务管控系统时需要经过手工汇

总、审核签字等步骤,虽然有些步骤已经实现了电算化流程,但关键的营销业务信息传递仍然需要多个步骤的手工操作。

自营财一体化上线后,电费业务管理方面发生较大变化。首先,电费的应收、实收、核算过程在计算机系统中进行,部分需要人工进行的审核工作也转为在线上自动完成,改变了以往电费账务管理模式下的内控模式,审核方式由营销部门内部审核改为以财务部门接受的营销电费基础数据为基础进行审核,降低了部门内部“监守自盗”的可能性。

其次,将制作电费凭证的环节前移至营销部门,通过系统处理集成业务数据,营销系统制作财务凭证,将营销业务与财务的融合环节前置,实现营财一体化。从业务部门的源头出发,构建了一致的营财数据和规范的营财核算科目体系,电费的财务凭证也由原来根据营销提供的统计数据手工生成,转变为由前端业务环节触发生成,并且任何营销系统的操作都要制作财务凭证交给财务,保证了营财数据的一致,提高了财务管理的透明度,问题能够及时发现与整改,提升了账务监控质量。

第三,电费账务管理改变了以往缺少明细核算的状况,在营销SG186系统中增设了符合财务核算规则的科目汇总表和明细账,根据实际业务情况累计业务数据,实现营销环节中从抄表、核算到收费以及账务处理的全流程记录于财务管控体系中,保证了营销业务与财务核算规则的一致性,符合营销管明细核算,财务管总账核算的原则。

5.2 提高电费收入及时性和准确性

营财一体化之前,营销系统中的电费到账信息由营销人员进行手工录入,易发生舞弊和误操作,且作为电费业务末端的财务人员对此难以进行实时的监控。营销部门的电费收入的确认往往以前台解款记录为准,而不是根据银行流水确定,财务部门的银行日记账则是根据银行流水编制,这就导致银行余额调节表与实际情况存在差异。营销与财务系统在操作和流程传递上处于相互割裂的状态。

在营财一体化后,每日的银行流水由财务人员负责下载并传递给营销部门,后台直接将银行数据传递到营销系统,保证了数据的真实性和准确性,到账信息可以实时更新。财务人员每个月通过对比营销和财务的明细账中的应收售电收入、应收其他业务收入、预售账款等科目,核对差异并分析其形成的原因。

营财一体化实现了营销与财务系统的初步融合,在营销业务流程和处理规则方面,财务部门已能够完成初步的识别和监管,构建稳定的集成模式,大大提高了营财信息传递的效率和准确性。

6 总结

国家电网找准“电费营销业务”这一公司关键业务环节,确定将“营财一体化”作为公司业财融合改革的抓手,通过营财业务流程再造、营财数据系统构建、业务规范重设等工作,实现有效的营财一体化,达到“财务管总账,营销管明细”的目的。但实践证明,“营财一体化”仅能实现业财的初步融合,为推进国家电网企业业财的深度融合,使信息传输和运营管理更加精益化,国家电网后续又尝试“多维精益管理”的改革,将管理对象和精益维度要细化到每一位客户、每一台设备、每一位员工和每一项工作,对以往业财部门各自为政的经营状态进行改变,制定业财互通、协同发展的管理目标。国家电网逐步实施的业财融合改革路径,尤其实现“营财一体化”的具体改革措施,为身处传统行业的央企、国企提供借鉴意义。

参考文献:

- [1] 贾明远,王哲.大变革时代下企业业财融合的实现路径[J].财务与金融,2018(2):58-61.
- [2] 赵芹敏.建筑企业业财融合体系建设的重要性与实践研究[J].中国总会计师,2019(2):68-69.

作者简介: 姓名:于程元,性别:女,籍贯:河北,民族:汉族,出生年月:199202,学位:硕士研究生,职称:讲师,研究方向:管理会计,财务分析,战略管理。