

Reflection on the Application of Budget Management of Energy Storage and Transportation Companies Based on the Integration of Industry and Finance “B-F·C Four-dimensional System”

Tao Teng Junfeng He Xi Yu Caixia Wang

Asia Pacific Branch of China Petroleum Pipeline Administration Engineering Co., Ltd., Langfang, Hebei, 065000, China

Abstract

Industry and financial integration is an inevitable trend of financial transformation and upgrading, and also an urgent demand for enterprises to achieve strategic development goals. Budget management is an important management tool for the coordinated development of industry and finance. The paper combined with the problems of energy budget management in storage and transportation companies, take the lead in put forward the “B-F·C Four-dimensional System”, from “material, space, time, method” four dimensions and “target layer, content layer, support layer” three levels of innovation integration measures, play a leading role of budget management, to guide the financial drive business value creation, process reengineering and management promotion, and finally achieve high-quality development of enterprises.

Keywords

industry and financial integration; B-F·C Four-dimensional System; budget management

基于业财融合“B-F·C四维体系”的能源储运公司预算管理应用思考

滕涛 贺俊峰 于溪 王彩霞

中国石油管道局工程有限公司亚太分公司, 中国·河北 廊坊 065000

摘要

业财融合是财务转型升级的必然趋势,也是企业实现战略发展目标的迫切需求。预算管理是业财协同发展的重要管理工具。论文结合能源储运公司预算管理在业财融合方面存在的问题,率先提出业财融合“B-F·C四维体系”,从“物质、空间、时间、方法”四个维度和“目标层、内容层、支撑层”三个层面创新融合举措,发挥预算管理先导作用,以此来引导财务驱动经营业务价值创造、流程再造和管理提升,最终实现企业高质量发展。

关键词

业财融合; B-F·C四维体系; 预算管理

1 引言

2017年财政部发布《管理会计应用指引第200号—预算管理》中,提出预算管理应遵循“以业务为先导、

【课题项目】中国石油集团工程有限公司课题基金项目,能源储运公司业财融合“B-F·C四维体系”创新研究(课题编号:GLCX-CY-2021-07)。

【基金项目】中共廊坊市委办公室、廊坊市人民政府办公室第一批“廊坊市青年拔尖人才”基金项目(2019.11—2022.11)。

【作者简介】滕涛(1986-),男,中国山东临沂人,硕士,中级会计师,从事国际工程税收和预算管理研究。

以财务为协同,将预算管理嵌入企业经营管理活动的各个领域、层次、环节“的融合性原则,这进一步突出了预算管理在公司业财融合中的关键性作用。结合能源储运公司生产经营实际,创新性提出了业财融合“B-F·C四维体系”,并在这一体系下对预算管理进一步展开应用思考。

2 能源储运公司业财融合“B-F·C四维体系”的提出

2.1 业财融合“B-F·C四维体系”的提出的背景

能源储运公司业财融合“B-F·C四维体系”,是关于公司业务 Business 和财务 Finance 如何进行创新性融合 Connection 问题的研究,业财融合简称 B-F·C^[1]。

2.1.1 公司的历史发展提供了“业财融合”的强大基础

能源储运公司积极响应中国的“一带一路”重大倡议,坚持“效率优先、效益第一”原则,以“价值驱动”为导向,助推公司全产业链实现国际化,国际化进程迈出实质性步伐,为“业财融合”奠定了的强大基础。

2.1.2 公司的经营管理提供了“业财融合”的现实需要

能源储运公司市场开发成绩显著,但经营管理中仍然存在的问题与困难。基于公司发展战略需要,“十四五”规划中更加注重经营管理效率和经营结果质量,加大了收益和资金类考核权重,经营管理的形势更加凸显了公司“业财融合”的迫切需求。

2.1.3 公司的机制体制提供了“业财融合”的发展方向

能源储运公司业务范围覆盖全球100多个国家,先后在44个国家和地区注册了分支机构,并在其中30多个国家或地区设有常驻机构。改制上市后,公司的组织机构、人才队伍、施工机械呈现规模庞杂和体制单一特点,这指明了业财融合方向。

2.2 业财融合“B-F·C四维体系”的内容

业财融合“B-F·C四维体系”构建的总目标是实现业务和财务双向协同发展,保持与公司发展战略目标一致。从物质、空间、时间、方法四个维度上创新融合举措,最终实现财务与业务“全周期、全方位、全手段”的有效融合,以此来引导财务驱动业务实现价值创造、流程再造和管理提升^[2]。

2.2.1 物质维度

划分经营业务是找准融合点的基础和前提。一方面,需要找出与财务职能有交叉的经营业务;另一方面,分析经营业务与财务职能的交叉融合程度,抓住主营业务。

2.2.2 空间维度

经营业务清晰划分后,需要进一步明确与经营业务融合的财务职能,即针对具体经营业务,找准与之对接的财务职能或将经营业务归属到财务职能。

2.2.3 时间维度

时间维度主要解决每一项具体经营业务的发生阶段,在正确节点是实现融合的必要前提。通过对时间层面的分析,可划分为项目周期(跟踪开发、整体实施、收尾关闭)和管理周期(业务发起、执行、关闭)。

2.2.4 方法维度

方法维度主要解决针对不同业务、不同财务职能、不同周期的特点,采取相应的手段方法实现融合,这是融合的关键。

3 能源储运公司预算管理在业财融合方面突出问题

在业财融合“B-F·C四维体系”中,预算管理在业财

融合方面的突出问题表现在目标层、内容层、支撑层三个方面。

3.1 目标层方面

业务目标与预算管理目标有时不相一致,不符合企业战略发展目标。业务部门关注企业经营活动中业务量指标的完成情况,而预算部门更多关注业务背后的成本、费用及收益情况,注重业务价值提升。二者目标的差异导致与企业战略发展目标相违背。

3.2 内容层方面

预算管理与企业经营业务嵌入不深、关联不密、融合不高。目前的预算管理并不能涵盖全部经营业务,也无法关联到经营业务的全周期。在融合方法的应用上缺少创新性举措,导致预算管理与经营业务的融合效果没有真正发挥出来^[3]。

3.3 支撑层方面

战略规划与预算对业务管理的引导不够。由于长期的社会分工造成部门之间边界过于清晰,即使提出了业财融合的战略规划,大部分业务部门仍缺乏与财务融合的动力,仅是财务单方面向业务靠拢。另外在人才、组织、制度等方面配套也不健全。

4 能源储运公司业财融合“B-F·C四维体系”预算管理应用

为更好展示预算管理在业财融合“B-F·C四维体系”中应用,分别从目标层、内容层、支撑层三个方面进行阐释。

4.1 目标层方面

企业确立了以建设国际一流能源储运公司的长远发展目标。同时,制定了“市场、创新、国际化”协同发展战略。为实现这一目标和战略,在“十四五”规划中进一步明确了预算管理思路,以提质增效为出发点,加大了效益类、营运类在预算指标中的考核权重,归口到经营财务部门的预算指标占到整个考核权重的80%^[4]。

4.2 内容层方面

在内容层方面主要突出融合的创新举措,发挥业财融合“B-F·C四维体系”全周期、全方位、全手段融合作用。

4.2.1 全周期融合

全周期融合突出项目全周期和管理全周期融合理念。一是跟踪开发阶段要求国家公司年初编制市场开发费用,经总部经营财务部审核后下达费用预算指标;二是整体实施阶段下达项目全寿命管理周期收入、成本、利润、现金流、两金考核指标,按年度强化预算指标引导;三是收尾关闭阶段下达项目关闭考核任务指标,对已完工结算项目及时进行经营关闭和财务关闭。

4.2.2 全方位融合

坚持主营业务和附属业务全融合思路,实现主营业务

360度融合,附属业务有重点地融合。一是跟踪开发阶段重点融合市场与投标业务,发挥预算支持作用,提供全面的预测分析;二是整体实施阶段重点融合项目管理业务,发挥预算监督职能,侧重强调成本控制;三是收尾关闭阶段重点融合预算经营等业务,强化预算考核功能,对于项目执行情况进行客观绩效评价。

4.2.3 全手段融合

预算管理在手段方法上的融合,主要包括预警手段、引导手段、会议手段和审查手段4类13个融合方法。

①灵活应用重大提示、公布告知和风险预警3个预警手段。主要做法是按季度通报预算费用执行情况并进行偏差分析,协同预算经营把控成本费用,真正做到预算执行有提示、偏差情况有告知和预算风险有预警。

②强化使用现场指导、业务宣贯、指导手册3个引导手段。主要做法是加大对预算管理业务重要性的宣贯,疫情常态化下主要依赖于技术手段实现现场指导,对费用管控和结算收付进行节点督促、数据核对。

③积极利用联合会谈和风险评估2个会议手段。主要做法是利用生产例会、财务月会、督导工作会议、视频巡视会等多种场合揭示预算管理问题、交流预算管理经验、总结预算管理做法、分享预算管理案例、评估预算管理风险。

④合理搭配合规审计等5个审查手段。审查手段是业务关闭和管理关闭最重要的融合方式。主要做法是从预算角度入手,加强对项目管理各项业务的合规审查,尤其是大宗物资采购、大额分包费用的合规审查,消灭风险盲点。

4.3 支撑层方面

4.3.1 组织架构设计

建立以总经理为负责人和部门经理参与的预算管理委员会,以企业战略目标为导向,引导树立业财融合思维,将企业所有资源纳入预算管理体系,上下联动,全员参与,形成涵盖经营预算、财务预算、专项预算等为一体的全面预算

管理体系。

4.3.2 预算人才培养

一是培养员工业财融合思维,能将业财融合意识贯彻到预算管理始终;二是加大对业财融合人才的培养,引导员工明晰企业发展战略目标,打破业财边界,充分发挥预算管理资源配置作用^[5]。

4.3.3 共享平台保障

信息化是业财融合“B-F·C四维体系”实施的保障。预算管理要嵌入公司生产经营业务的全部环节,需要建立能够实现业财深度融合的共享平台,在平台中实现“业务流程化、流程信息化、信息标准化”,将企业全部生产经营业务在平台中进行集成,方便预算节点控制,实现财务向业务前端管理转型。

5 结语

业财融合“B-F·C四维体系”为企业财务管理进一步转型和升级指明了方向,符合企业战略发展的目标。同时,也为进一步开展预算管理四个维度上的融合应用奠定了坚实的基础。目前的应用仅仅局限于能源储运公司,尚未完全推广,具体应用效果还有待实践进一步检验,并将业财融合“B-F·C四维体系”不断进行丰富和完善。

参考文献

- [1] 王学娟.基于业财融合的全面预算管理体系思考[J].经管空间,2019(10):88-89.
- [2] 苏林峰.关于业务与财务融合的预算管理模式研究[J].会计之友,2012(4):35-36.
- [3] 余慧芬.基于业财融合的全面预算管理体系探究[J].中国集体经济,2020(24):12-13.
- [4] 赵晶晶.业财融合视角下企业预算管理优化研究-以W公司为例[J].会计之友,2020(19):4-5.
- [5] 龚衍.业财融合在财务管理中的运用[J].财会学习,2017(9):7-8.