

# 基于投入产出考评的固定资产有效性管控体系研究

江远彬

(国网成都供电公司,四川 成都 610000)

**摘要:**对电网企业固定资产有效性管理的理论与方法进行研究,构建有效资产投入产出考评机制工作,对于提升电网企业价值具有重要意义。文章针对电网企业在固定资产管理中存在的问题进行分析,以提升资产效能为目标,设计了强化固定资产有效性的管控体系,帮助企业实现资本的保值增值目标,系统提升企业绩效水平。

**关键词:**固定资产;投入产出;有效性管理;考评机制

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.30.139

## 1 电网企业固定资产特性与现状

电网企业是以输配电业务、售电业务作为主要经营手段,由于电网企业购、输、配、售业务同时完成,理论上对流动资金没有太高的需求,其资源配置主要表现在固定资产之上。作为公司营运能力的重要保障,固定资产在日常经营活动中发挥着重要的支撑作用,是经营活动能力的具体表现。电网企业的固定资产分布于整个供电区域,具有占用资金巨大、相对分散、种类较多、使用周期较长、改造频繁等特点,电网企业对固定资产进行管理的难度相对较大。

电网企业在过去的发展历程中,把焦点放在如何满足社会对电力产品不断增长的需求保障之上,发展模式相对粗放。针对固定资产管理也存在一定的问题,比如:基础工作薄弱,因业财信息更新不同步存在账实不符的现象,资产信息的及时性和真实性受到影响;资产布局分散,资产使用效率高低不齐,固定资产效能管理不够到位;缺乏对资产全寿命周期进行综合管控的措施,存在资源闲置和浪费的现象,资产综合效益受到一定影响。

## 2 固定资产有效性管控体系研究的意义

为了适应电力改革新形势,针对电网企业在固定资产管理方面存在的实际问题,开展以投入产出考评为目的的固定资产有效性管控体系研究,是电网企业财务集约化管理创新发展工作要求的具体举措。具有三个方面的重要意义:一是有助于提升会计信息质量,保障决策的科学性;二是有助于提升存量资产使用效率,保障增量资源的有效配置;三是有助于资产全寿命周期管理体系形成,实现精益化管理目标。

### 3 强化固定资产有效性管理体系的总体框架设计

#### 3.1 固定资产有效性管理体系设计的原则

在构建以投入产出考评为目的的固定资产有效性管控体系时,应坚持“资产效益导向”原则和“夯实存量、以效为先、做优增量、精准对标”原则,以资产组为管理载体,开展资产投入产出考评,提升资源配置效益和资产全寿命管理效率。

#### 3.2 强化固定资产有效性管理的路径设计

以构建固定资产投入产出考评机制为抓手,以提升资产运作效率为目标,是固定资产有效性管控体系设计的指导思想。资产有效性管理的目的是要使资产收益率更高,主要路径包括两方面:一是增加收益,二是减少资金占用。

#### 3.3 强化固定资产有效性管理体系的框架设计

构建固定资产有效性管理体系应包含以下内容:以实施账卡物一致性清理、夯实资产基础为出发点;建立以资产分类效能考核为基础的固定资产管控措施;创建针对新增资产的全程

增效目标管控机制;以同业对标为抓手,创建固定资产效能考核评价机制。

## 4 强化固定资产有效性管控的具体措施设计

### 4.1 实施账卡物一致性清理,夯实资产管理基础

#### 4.1.1 实施资产账卡物一致性清理

针对固定资产存在账卡物不一致的问题,由实物管理部门开展资产实物的清查盘点,并根据清查盘点结果规范调整实物管理系统中的设备台账,以及套装软件中的设备卡片;同时财务部门和实物资产管理部门需要结合 ERP 资产卡片,设备卡片,PMS 等实物资产管理系统,完成实物资产的清查盘点,并完成与资产卡片的核对工作。

#### 4.1.2 设计保障固定资产账卡物一致性的长效机制

对电网企业来说实现账卡物的一致性,是一项长期且系统的工作,要在厘清旧账的同时做到不欠新账,需要在规则标准、工作方法、机制保障等方面统筹推进,避免账卡物出现“前清后乱”的现象。建立保障固定资产账卡物一致性的长效机制,需要重点把握两个方面:一是深化资产账卡物联动管理,二是建立常态化的管控策略。

## 4.2 建立以资产分类效能考核为基础的固定资产管控体系

### 4.2.1 固定资产分类与合理结构管控措施设计

针对企业目前对固定资产效能管理存在的问题,需要有针对性地设计固定资产分类与资产结构合理性评价体系,要在分析固定资产与企业生产经营活动及企业绩效关系的基础上,研究针对资产布局合理性评价方法。电网企业固定资产分类的方式也多种多样,一般是以下两种方式对固定资产进行分类:根据固定资产的使用状况,可以分为在用、未使用和待处置三种类型。根据固定资产的用途,分为生产用和非生产用两个类别。

(1)以资产使用状态为基础的分类管控措施。根据资产使用状态分类,应重点关注在建工程和封存闲置类固定资产。针对在建工程类,需要掌握在建总量,根据各个合同的实际完工情况,审查在建工程的质量、进度、成本情况,确保在建工程按期转固,提高固定资产交付使用率。对于封存闲置资产,需要制定针对性的处置方案,减少无效资源的占用。

(2)以资产用途为基础的分类管控措施。资产结构的合理性是影响资产效能的重要因素,需要在分析资产实际结构合理性的基础上,对资产的布局进行相应优化与控制。

#### 4.2.2 建立以资产组为基础的效率评价及管控体系设计

通过固定资产使用效率的分析,可以发现闲置资产和利用不充分的资产,通过处理闲置资产可带来节约资金的效果,通过资产利用效率的提升,可以改善企业经营业绩。

(1)生产性资产组效率评价方法及管控体系。建立资产分类与效率评价体系,要针对不同资产的贡献单独计量。由于电网企业资产的使用特性,无法具体识别单项资产本身的价值贡献,需要以资产组为载体进行资产效益评价。将资产按照输电资产和售电资产进行资产组分类,针对不同资产组的特性,设置不同的效能考核指标(资产利用效率指标和利用效果指标),分别进行资产效能考核。通过分析生产性资产组的能力利用水平,比较同类资产在不同区域相对效率的高低,以相对效率较高的资产组作为标杆,制定固定资产管控标准。通过对比分析,找出资产管理的薄弱环节,制定改善措施,实现资源的优化配置。针对低效资产,寻找提高效能的办法,充分发挥现有产能。针对无效资产应尽快处置,以减少资源浪费。对于高效资产,适当关注是否需要追加投资,实现进一步提升生产能力的目的。

(2)非生产性固定资产效率评价方法及管控体系。非生产性固定资产,主要涉及房屋、运输设备、辅助性设备及器具、公用设施(隧道、沟道、管道)建筑物、IT类设备等。非生产性固定资产是除生产性固定资产之外的重要资产,虽然不对电量产生直接影响,但也是经营活动开展的重要保障。这类资产的耗用不会直接导致售电收入的增长,但是会增加相应的成本费用支出。对该类资产使用规模和效能进行管控,是提升资产综合效能的重要路径。针对非生产性固定资产的管控措施:其一,针对闲置资产,需要制定资产处置方案;其二,针对低效(可替代)资产,采取资产处置以租代持;其三,针对低效(专用)资产,应以提高资产利用效率为管控目标,采取资产综合调度、对外租赁等优化措施。

#### 4.3 构建针对新增资产的全过程效能目标管控机制

##### 4.3.1 新增资产的效益目标分类设计

根据电网投资项目对企业绩效的影响不同,将投资项目分为以下三个类别:一是能直接增加收入或降低成本,能直接给企业带来经济效益的项目,如电网基建项目中的增容、新建项目。二是能够帮助企业降低风险、减少损失的项目,如继电保护设备,用电计量设备等。三是能够提高管理效能的投资项目,如管理设备的投资等。

##### 4.3.2 新增资产的前期效益评价体系设计

(1)针对直接增加经济收益的投资项目的效率评价方法。对于能够直接增加经济效益的投资,预期的投入金额、增供电量和预期收入是可以预测量化的。该类资产的效率评价,可以根据项目可行性研究报告的相关数据,具体测算该项目的投入对企业资产综合效能的影响。例如,电网基建项目中的增容或新建项目,在可研阶段需要对单位投入固定资产的增售电量指标进行计算,再用平均电价等数据计算预期收入,扣除预期资产运行将会产生的折旧费用、日常运行维护费用、大修费用等其他成本费用,即可得到投入设备的预期收益。应用该项目相应的三个指标:单位资产售电量、固定资产周转率,成本费用收入比,对项目的效率进行财务论证。

(2)针对降低风险和损失的投资项目评价方法。该类减少风险和损失的投资项目,主要功能是对风险的管控和规避。该类资产的效率评价,可以根据项目可行性研究报告的相关数据,具体测算该项目的投入对企业资产综合效能的影响。根据项目的特性,制定相应的效率评价指标。针对增强稳定性的投入,保障电量的持续供应,间接增加售电量与售电收入,可以用单位资产售电量、固定资产周转率来衡量;针对降低损失的投

入,可以在降低成本费用预期与投资成本间比较,具体考核指标可采用成本费用收入比。

(3)针对提高经营管理水平的投资项目评价方法。对于提高管理效能的固定资产投资,很难采用定量的方法对其进行价值分析,采用定性的方法更加合适。因为提高管理效能的固定资产投资,主要目的是为了提高经营管理运行效率,需要对预期提高经营管理水平的程度进行定性描述,再结合预期产生的成本费用进行综合分析。

##### 4.3.3 新增资产效率考核后评价方案设计

为了确保新增资产对企业资产综合效能的提升,对新增资产项目应建立后评价制度。根据新建资产项目效益后评价结果,制定相应的管理控制措施。其一,根据项目后评价相关的责任追究和奖惩办法,对相关部门及责任人进行绩效考核。其二,通过及时有效的信息反馈,为提升未来项目的决策水平提出建议,同时针对被评价项目实施运营中出现的问题提出改进建议,从而达到提高投资效益的目的。

#### 4.4 以同业对标为抓手,构建固定资产效能目标考核评价机制

##### 4.4.1 固定资产效能考核体系总体目标设计

根据企业现有资产使用、能力利用水平的具体状况,针对公司不同的资产责任单位,分别建立以单位资产售电量、固定资产周转率、成本费用收入比为基础的效能考核指标体系,通过效能目标和实际效能状况的对比分析,对各个资产责任单位实施资产效能目标约束。资产效能目标具体分为资产处置目标、效能提升目标两大类。一是资产处置目标。根据对现有资产使用状况的评价结果,制定相应的资产处置方案。二是资产效能提升目标。针对在用资产制定相应的效能提升方案,分别针对生产性和非生产性固定资产制定不同的资产效能考核目标。

##### 4.4.2 固定资产效能目标考核措施

根据固定资产效能目标考核的要求,应建立固定资产效能目标动态追踪和年度综合考核机制,以实现固定资产的效能目标进行全程监控。针对不同考核单位,以不同资产组的效能目标数据为基础,对各个资产组实际效能目标实现情况进行评价,通过考核目标和实际结果的对比,找出产生目标差异的具体原因,提出具体改进策略,形成固定资产效能管控闭环,完善固定资产效能管理体系。同时要将资产效能目标考核,纳入企业负责人业绩考核范畴,确保资产综合效能目标考核的刚性。

#### 参考文献

- [1]国家发展改革委体改司.电力体制改革解读[M].人民出版社,2015.
- [2]国务院国有资产监督管理委员会.中央企业负责人经营业绩考核暂行办法.2009.