

管理会计案例之四

神华集团预算管理的模型化之路

作为全球最大的煤炭经销商，神华集团是以煤为基础，电力、铁路、港口、航运、煤制油与煤化工为一体，产运销一条龙经营的特大型能源企业。如何充分利用全产业链优势，达到运营的最佳效能？神华集团提出了“价值溯源、业务求本、三位一体”的全面预算管理体系方案，力图以创新性的模型建造破解管理难题，搭建起高效的预算管理和决策支持的管理会计体系。

这里所谓的“价值溯源”，是指能够从财务价值指标向业务前端的动因进行追溯；所谓“业务求本”，是指能够基于实际业务的变化，及时反映业务活动对价值创造的本源影响；而“三位一体”，则是指通过预算系统、业务模型和管理报告三个工具的配合，形成实现上述“价值溯源”和“业务求本”能力的管控载体，从而将集团的战略分解、业务追踪和信息反馈进行有机结合，使集团全产业链一体化的业务协同效应和资源整合优势得以充分发挥。

定目标：考虑利益相关人的目标测算模型

以前财务人员做预算的目标是由领导决定、然后下达给工作人员，那么，实施全面预算之后，目标的设定和分解有什么不同？一个合理目标的确定应当是如何形成的呢？

神华集团在确定预算目标时，首先考虑一个问题：我们应该关注谁？神华将利益相关人的要求列为首要的考虑因素，并据此建立起一个目标测算模型。

作为央企，神华既要关注外部对象，包括国资委、公众投资者、资本市场，也要关注企业自身管理层。确定关注对象对财务成果的要求及反馈，对企业成长、生产效率以及风险因素等方面的要求，然后根据要求划分指标，再将指标一层层细化和渗透。在制定预算之前，神华首先要关注国资委的一些重要考核指标，比如利润指标、经济增加值等；为了达到国资委的考核指标或者某一定级，应该通过预测和计算，确定对经营指标、任期业绩以及周转指标进行怎样的设定。

目标的确定也是对自身战略的反映。神华的目标是建设世界一流的企业，在十二五末，要把经济总量翻倍，这就必然要求其在制定目标时设定好增长率等方面的限定条件。

目标的实现会受到经济和市场形势的影响。因此，神华会在每年的第四季度根据预测机构和其他公开信息，对资本市场和旗下六大行业的预期经营增长情况做出测算。然后，根据企业需要达到的目标确定战略的权重。譬如在经济非常不好的年份，神华可能会把对资本市场的权重加大，这样会得到一个全集

团的目标，这是利益相关者对企业的要求。

将以上这些确定了之后还不够，还有业务能力的问题。神华有一个独立的业务能力的模型。神华使用全产业链的模型，将煤炭、电力、铁路、港口这一产业链条以及主要的生产单位全部模型化，将整个产业链形象地呈现出来，然后根据后台的模型数据和表单等进行场景测试。譬如，测试煤炭的生产、电力的发电以及外部条件的变化对企业整体生产能力和目标的影响。它甚至可以精确到计算出每一个矿井量的增或减，对运输以及盈利的影响。模型还可以将实际指标与预测指标进行对比，随时调整能力和差距。通过建立全产业链模型，管理层可以清晰地看到企业想要达到的水平以及产能的具体安排等；同时，管理层还可以根据模式平衡与利益相关者之间的关系，并对其进行预期管理。

分解目标：全产业链模型下的选择方法体系

在集团层面设定好目标之后，预算管理的下一个问题就是如何对目标在下属单位进行有效分解。分解逻辑是否合理，决定了“价值追溯、业务求本”能力的实现基础。

过去，神华对各产业的目标分解都是平均分配，每个产业都是孤立的，大家都来做贡献。但事实上，作为一家全产业链公司，每项业务之间是有关联的，每项业务对于顶层指标的贡献也是不一样的。平均分配的结果是无法反映各业务之间的关系和发挥不同业务单元间的协同作用。

在全产业链模型下，神华更多关注业务，关注各业务间的关系和协同作用的发挥。根据每一家公司对集团不同的顶层指标贡献，神华在预算目标分解时进行了区分，为此确定了二级单位 KPI 的选择方法体系，包括短板分析、贡献度分析、产业链分析、敏感度分析、经营特点分析和异动分析等，并依据上述方法，确定二级单位重点关注的指标，最终明确哪些指标应该由哪些公司重点或全部来扛。

譬如贡献度分析，对于集团层级关注的重点指标，经过分母要素加权计算得到对于集团整体贡献度，对集团整体指标贡献大的指标应重点关注。譬如重资产的公司对集团的资产周转率的影响会很大，因此，这类公司的这类指标一定要选；譬如产业链分析，考虑神华产业链之间的内部定价关系，会影响到真实利润的衡量和 KPI 指标重要性的筛选等；譬如电力公司的增长如果是通过煤炭公司的煤价下跌来实现的，那么，这部分利润就不归入电力公司的指标中。

目标管控：财务向业务的有力延伸

通过目标的制定和分解，企业的战略要求就体现为具体的财务指标。神华通过对指标进行基础型的分解实现了目标的落地。但是，接下来，应该如何执行和实现这些目标，亦即如何管控这些目标呢？

通过将“管指标”变成“管作业”，神华有效地完成了这项工作。

“管作业”，就是要把指标落实到作业活动。由于企业所有的财务指标都产生于经营活动之中，而企业的各项资源也在作业环节中消耗或者产生，因此，在预算管理中，神华引入管理会计思想，建立财务 KPI 指标和业务指标间的关联，并针对不同业务细分作业环节和建立了集团层面的作业活动标准库，将指标落实到作业活动中去，有效地掌控了作业活动中资源的消耗过程和金额以及不同作业所产生的成本，有效实现了财务向业务的延伸，确保了目标的实现。

支持决策：业务的模型化探索

神华在建立全面预算管理体系之后，主要有两个收获：一是战略有落地，即战略目标制定科学，战略目标分解合理；二是管理有抓手，即建立财务与业务联系，明晰资源消耗、价值创造点等。

然而，我们都知道，预算管理不仅着眼于企业的战略落地，更应该为企业管理层的经营决策提供支持。要做到决策有用，需要系统能及时反映实际业务进展对经营绩效的影响，即掌握“业务求本”的能力，同时还需要基于不同环境和场景，找出企业经营绩效和价值提升的可行空间，即形成面向未来的分析决策依据。

传统管理模式下，决策支持是靠核算系统和管理系统协同配合来实现的。但是通常核算系统的数据处理是按照会计准则的要求进行信息的归集和核算，并通过标准的财务科目来展现的，在确保信息规范性的同时，却丢掉了很多业务信息，对支持决策而言，有先天的缺陷。而在管理系统中，我们可以看到各项业务驱动信息，其中有很多与业务的关联，但是，却往往是孤立的数据，没有经过必要的归集。同时，由于业务统计和会计核算只对历史发生过的一种情况进行反映，而企业未来的经营环境和业务协同方案却是多样化的，因此基于传统决策支持体系得出的结论，往往会刻舟求剑，无法适用于企业当前以及未来的场景要求。

神华的方案是通过业务模型化工作和管理报告工具的整合和联结，来解决决策支持的问题的。

所谓业务模型化，就是打破传统的、基于组织维度展开、围绕财务科目进行的财务分析体系，然后将打散的所有生产业务单元，按照业务相关性和资源投入产出的逻辑进行重组，从而建立上下游关系明晰、面向业务视角和经营环境的价值分析模型，这样就可以以真实或者虚拟的业务活动为起点，利用模型钩稽出的业务财务一体化逻辑，描述分析业务变动对企业绩效和价值的影响，通过输入业务量，得到预设经营环境和业务安排下的价值结果，并以此判断某

项决策的合理性和有效性。换言之，就是我们脱离财务逻辑，通过新视角来全面反映过去模糊不清但却又至关重要的价值链关系，继而以业务活动为出发点来寻找企业价值创造的瓶颈和管理提升的空间。

例如，W 公司是神华下属企业，该公司下属有煤炭、煤化工、电力和焦炭板块。在对其进行战略发展方向的分析时，神华通过上述方法还原了其内部交易后，找到 5 大链条的相关性。譬如煤矿生产的煤炭直接内部供应给洗煤厂等，通过将数据重新组合后发现，该公司存在产能不匹配的问题，也就是在战略布局上存在问题，煤炭板块的产能大大低于洗煤厂，导致其生产的煤炭无法满足洗煤厂的要求，即使煤炭板块满负荷运转，洗煤厂的产能利用率也不足 60%。经过这样的分析，要拯救 W 公司业绩就要对其未来的投资方向进行调整，不能再投资洗煤厂，而是应该投资煤，才能提高其产能利用率。

通过业务模型化，神华不再分析财务数据，它只分析决策。它不仅为自己，也为其他企业找到了一条提高决策支持能力的可参考路径——按管理的思想将传统的业务单元打散，通过模型实现业务的量化，还原和描述真实的贡献值、责任成本等，藉此最终实现对经营决策效益的场景分析，同时，实现对生产组织优劣的模拟分析。

现在，神华正在进行基于产业链和二级公司两个层面的全集团的业务模型化整体架构建设。通过在总部层面产业链模型的建设，将煤、电、油、航运、运输之间的关系形象地模拟出来，继而找出全年目标的管控点；通过在所有二级公司建立盈利模型，用来作为审视、判断或者诊断产业链的工具。

未来，神华将构建起全新的决策支持/管理分析报告架构体系，以一系列的年度模型、目标模型、产业链模型和业务模型来评判集团和下属公司所创造的实际价值，评判他们的战略契合度。神华人认为，这才是管理层真正希望看到的信息。