

业财融合视角下电力企业成本精益化管理研究

王玉凝

天津华电福源热电有限公司 天津 301700

摘要：面对电力体制改革与数字化转型的双重挑战，传统成本管理模式已难以适应电力企业高质量发展需求。本研究发现，其核心症结在于业财壁垒导致成本核算粗放、预算与执行脱轨、管理决策支撑不足。研究提出，必须构建贯通业务场景的全景成本核算体系，重塑业财一体的动态预算管理机制，并依托一体化数字平台与组织人才变革，实现覆盖资产全生命周期的闭环成本优化。这为电力企业从总额控制转向价值创造，实现成本的精益管控与资源的精准配置，提供了系统的路径指引。

关键词：业财融合；电力企业；成本精益化管理

引言

当前，电力行业正经历深刻变革，输配电价改革对成本管控提出了更精细化的刚性要求，而数字化转型为管理升级提供了新的可能。传统的成本管理方式因业务与财务分离，普遍存在信息孤岛、流程脱节等问题，导致成本管理滞后、决策支持乏力。在此背景下，从业财融合的视角重新审视和构建成本精益化管理体系，推动财务深度融合业务价值链，对于电力企业提升运营效率、优化资源配置、实现可持续发展，具有极为紧迫的现实意义与战略价值。

一、业财融合内涵

业财融合是以价值创造为核心导向，旨在打破传统企业中财务与业务部门之间的职能壁垒、信息孤岛和认知隔阂，实现两者深度协同、双向赋能的一体化战略管理模式。其实质并非简单的部门合作，而是从战略规划、组织架构、运营流程到信息系统进行系统性重构，推动财务工作从后端核算监督向前端业务源头和全过程价值管理延伸。在此模式下，财务角色从事后的记录与报告者，转变为主动的业务伙伴与价值导航者，深度参与市场分析、投资决策、项目评估、成本控制和风险管理等业务运营全链条。同时，业务活动也需融入全周期财务理念，确保经营决策具备财务可行性。最终目标是通过数据同源、流程同步、目标同向的深度融合机制，驱动资源配置优化、运营效率提升与经营风险可控，从而持续提升企业核心竞争力和整体价值。

二、电力企业成本精益化管理存在的突出问题及潜在风险

1. 修理、材料成本预算执行不均衡

修理、材料成本预算执行不均衡是供电企业的管理难点，由于项目实施前需完成招投标、物资采购等大量准备工作，造成大部分项目在下半年才能开工，导致修理、材料成本主要集中在年底结算。近年来，上级单位加强了经营性支出预算执行进度的管控，通过加快项目实施，使得修理、材料成本预算执行不均衡问题在一定程度上得到了缓解。然而，根本性矛盾依然存在。预算编制通常基于年度周期，与项目实际执行周期（跨年）存在结构性错配。前端业务规划、设计、审批链条长，财务预算刚性约束强，导致业务部门为完成预算执行率，可能在年底出现“突击花钱”或项目质量风险，而非基于真实业务需求的精益管控。这种“前松后紧”的现象，不仅降低了资金使用效率，也扭曲了成本的真实性，为后续的绩效分析和决策带来偏差。

2. 成本核算与业务动因脱节，管理决策支持不足

当前电力企业的成本核算体系大多仍停留在传统的会计科目归集层面，成本信息与具体的业务活动、设备资产及价值创造过程关联性弱。例如，修理费、材料费等大额支出通常仅能对应到变电站或线路等资产大类，而无法精准追溯至引发该成本的特定检修作业、具体故障设备乃至更深层次的运行工况、设备健康状态等业务动因。这种粗放的成本核算模式，导致管理层无法准确回答诸如哪些类型的设备维护成本效益比最高、不同运行方式下的单位供电成本是多少等关键经营问题。财务

数据成为事后记录，无法有效穿透至业务前端，为设备更新策略、运维模式优化、投资优先级判断等提供精准的数据洞察和决策支持，使得成本管理停留于总量控制，难以实现基于价值创造的精益改善。

3. 业财信息壁垒与流程割裂，预算与执行动态脱轨

电力企业内部长期存在业务流与财务流并行的现象，信息系统与部门墙共同构筑了坚实的业财信息壁垒。业务部门（如运检、营销）使用生产管理系统记录工单、物料领用，而财务部门依据独立凭证进行核算，两者数据标准不一、同步滞后，形成信息孤岛。这导致预算编制时财务难以获取精准的业务资源需求计划，预算执行中无法对业务活动进行实时的成本合规性与效益性透视，预算分析时更难以将财务结果差异还原到具体的业务动因上。其后果是预算管理僵化，无法根据业务进展、市场变化或突发状况进行动态滚动调整，预算的规划控制职能被削弱。业务部门感觉预算是一种束缚，财务部门则疲于事后算账和解释差异，双方陷入博弈而非协同，成本管控的精准性与灵活性双重缺失，潜在的超预算、无预算支出风险上升。

三、业财融合视角下电力企业成本精益化管理路径

1. 构建贯通业务场景的全景成本核算与动因追溯体系

成本精益化管理的基础是成本的精准计量与动因追溯，在业财融合视角下，电力企业必须超越传统以会计科目和资产大类为对象的粗放核算，构建基于业务活动与价值流的全景成本核算体系。其核心路径是引入作业成本法等管理会计工具，将企业资源通过资源动因精确分配至各项作业，再依据作业动因将作业成本追溯至最终的成本对象，如具体的变电站、输电线路、设备类型、维护工单、乃至客户服务项目。财务部门需联合业务部门，共同梳理并定义从电网规划、设备采购、运行维护到营销服务的端到端核心业务流程，识别关键作业与成本动因，例如将检修成本与设备台帐、缺陷记录、工作时长相挂钩。通过建立统一的成本动因库与分摊规则，实现修理费、材料费、人工费等每一笔支出都能关联到具体的设备、作业及业务目标。这不仅能够提供分电压等级、分设备类型、分维护策略的精准成本信息，更能揭示成本发生的真实业务根源，为后续的成本优化、投资决策与绩效评价奠定坚实的数据基础，使成本管理从总额控制深入到价值创造的微观层面。

2. 重塑业财一体的全面预算与滚动预测管理机制

解决预算编制与执行脱节问题的根本出路在于建立

业财一体的动态预算管理闭环，这要求打破传统以财务部门主导、按会计年度编制的静态预算模式，转向由业务部门驱动、财务协同校准、覆盖业务全周期的滚动预算与预测机制。预算编制起点应源于业务规划，财务需深度参与业务计划的制定，将投资计划、生产计划、检修计划、营销计划等转化为量化、价值化的资源需求预测，确保预算对业务形成有效支撑。在执行过程中，借助业财一体化信息平台，实现预算指标与业务工单、采购订单、项目进度的实时联动与控制。当业务进度或市场环境发生变化时，业务部门可基于滚动预测模型提出预算调整申请，财务部门则依据价值影响进行评估与授权，实现预算的弹性调整。这种动态机制将预算从僵硬的财务控制工具，转变为灵活的业务管理工具和资源配置指南，既能保障对年度经营目标的追踪，又能快速响应业务变化，有效预防年底突击花钱，提升资金使用效率与预算管理的权威性、科学性。

3. 建数据同源、流程在线的一体化数字平台

业财融合的深度实现，高度依赖于底层数据的无缝流通与业务流程的线上集成。电力企业需规划并搭建统一的业财一体化数字平台，其核心是构建一个跨业务域的企业级数据中台，统一主数据、成本动因数据、作业标准等核心数据资产的管理，确保业务侧的生产数据、设备数据、项目数据与财务侧的核算数据、预算数据、资金数据同源、同频、同口径。在此基础上，打通端到端的核心业务流程，例如，从设备缺陷提报生成检修工单，到工单关联物料需求触发采购流程，再到领料出库、服务确认、工单结算，最终自动生成财务凭证，实现业务流、实物流、资金流、信息流的四流合一。该平台应具备强大的数据聚合与分析能力，能够实时呈现分业务、分项目、分资产的多维盈利与成本视图，为各层级管理者提供一站式数据洞察。通过技术手段固化管理规则与内控点，从源头确保业务操作的合规性与成本数据的真实性，将财务控制与价值分析嵌入业务流程，为成本精益化管理提供强大的技术引擎。

4. 深化组织协同与财务业务伙伴价值赋能

精益化成本管理不仅是技术与流程变革，更是深刻的组织与能力变革。电力企业需推动组织模式从职能壁垒型向流程协同型转变，在财务与核心业务部门之间建立常态化的协同机制。其中，推行财务业务伙伴模式是关键举措，即将具备财务与业务复合知识能力的财务人员，派驻或虚拟团队形式融入规划、运检、营销、基建

等业务单元。财务业务伙伴的角色是双重的，一是作为业务部门的价值顾问，深度参与业务决策，提供项目可行性分析、成本效益评估、风险预警等专业支持，将财务语言转化为业务行动建议；二是作为财务部门的业务触角，深入理解业务逻辑与资源需求，确保预算编制、成本核算、绩效管理的规则符合业务实际。同时，需建立跨部门的联合绩效评价体系，将成本控制、资产效率等财务指标与设备可靠性、供电质量等业务指标共同纳入考核，引导业务部门从单纯完成任务转向关注投入产出与价值创造。通过组织与人才赋能，使成本管理成为全体员工的共同责任与自觉行动。

5. 建立覆盖资产全生命周期的闭环成本优化机制

电力企业是典型的资产密集型企业，其核心成本源于庞大的电网资产。因此，成本精益化管理的最终落脚点，是建立覆盖规划、采购、建设、运维、处置等资产全生命周期的闭环成本优化机制。这要求财务与业务部门在全生命周期各阶段深度融合决策。在规划可研阶段，财务需运用全生命周期成本模型，对不同技术方案、设备选型的长期成本与收益进行量化分析，支持最优投资决策。在采购与建设阶段，需强化合同与项目的过程成本管控，将造价控制目标分解至各环节。在长达数十年的运维阶段，这是成本管理的核心，需将精准的成本核算数据反馈至设备管理策略，推动基于状态的预测性维护替代周期性计划检修，通过技术经济比较优化大修、技改与更新的决策点。最终，财务需对退役资产进行残值回收评估。通过建立从业务到财务的成本数据归集，再从财务到业务的成本信息反馈与决策优化闭环，将成本控制从运维环节的单点控制，延伸至资产生命链条的源头与全过程，实现系统性、前瞻性的总拥有成本最优，这是电力企业实现成本根本性精益的核心路径。

6. 完善基于价值贡献的绩效评价与持续优化循环

为确保业财融合下的成本精益化管理体系有效落地并持续改进，必须建立以价值贡献为核心的绩效评价与动态优化机制。这一机制的核心是将成本管理目标从简单的费用控制，转变为对资源使用效率与价值创造能力的衡量。企业需设计一套融合财务指标与业务动因的综合性绩效评价体系，例如不仅考核总成本或单位供电成本，更深入评价特定设备族类的维护成本效益比、不同服务渠道的客户获取成本与长期价值、以及新技术投资

对长期运维成本的节约效果等。财务部门需与业务部门共同确定这些关键价值指标，并确保其数据源于业财一体化的信息平台，保证评价的客观性与及时性。绩效评价的结果必须与资源配置、预算编制及激励机制强关联，形成管理闭环。例如，对成本控制与价值创造表现优异的业务单元或项目，应在后续预算中给予资源倾斜；对成本动因分析揭示的低效环节，则启动专项优化项目。更重要的是，需建立一个常态化的回顾与复盘流程，定期审视成本核算规则、预算模型、管理流程与数字平台的有效性，根据业务变化与管理需求进行迭代优化。通过这种评价、激励、反馈、优化的持续循环，推动成本精益化管理从静态的制度建设，升级为动态的、自我完善的管理能力，最终形成追求卓越、持续消除浪费的管理文化，稳固业财融合的长期成效。

结束语

业财融合视角下的成本精益化管理，绝非简单的工具叠加或流程修补，而是一场以价值创造为核心的系统性管理变革。它要求企业打破部门壁垒，统一数据语言，重塑流程与组织，最终将成本管理理念贯穿于战略决策与日常运营的每一个环节。这条路径的实现充满挑战，但无疑是电力企业新的市场与监管环境下，构建核心竞争优势、实现基业长青的必然选择。

参考文献

- [1]任艳.战略视角下电力企业的成本精益化管理[J].大众投资指南, 2025, (24): 102-104.
- [2]翟璐.业财融合助力电力企业成本精细化管理研究[J].财讯, 2025, (14): 76-78.
- [3]张建.电力企业成本精益化管理优化分析[J].活力, 2025, 43(04): 94-96.
- [4]李立.精益管理下电力企业成本管理优化对策研究[J].现代企业文化, 2025, (06): 25-27.
- [5]徐昌元.精益管理下电力企业成本管理优化对策研究[J].商业2.0, 2024, (35): 54-56.
- [6]赵月.战略视角下电力企业的成本精益化管理[J].纳税, 2024, 18(35): 121-123.
- [7]赵玉婷.基于多维精益管理会计的电力企业成本控制优化策略[J].上海企业, 2024, (02): 72-74.