

Multidimensional Value Analysis of Market-Oriented Business Based on Project Benefit Calculation

Yihua Guo^{1, a*} Yanjun Xu^{2, b} Li Kang^{3, c}

¹General management department, State Grid Shanghai Electric Power Company Electric Power Research Institute, Shanghai, China

²General management department, Shanghai Hengnengtai Enterprise Management Co., Ltd. Puneng Power Technology Engineering Branch, Shanghai, China

³General management department, State Grid Shanghai Electric Power Company Electric Power Research Institute, Shanghai, China

^{a*} 1114406586@qq.com

^b icefin1017@163.com

^c kangmoli@sina.com

ABSTRACT

Facing the increasingly severe business pressure, it is urgent to strengthen the lean management level and promote the improvement of business efficiency and high-quality development of the company. However, at present, the company can only calculate the benefit level from the department level, which cannot provide effective support for the formulation of the company's business strategy. Therefore, this paper establishes a project benefit calculation model, takes a single project as the smallest business unit to calculate the benefit, and on this basis, carries out benefit analysis from multiple dimensions such as project type, cost center, marketization or non marketization to assist the company's business decision-making.

Keywords: Benefit calculation; Multidimensional analysis; value analysis

基于项目效益测算的市场化业务多维价值分析

郭逸华^{1, a*} 徐妍珺^{2, b} 康丽^{3, c}

¹ 国网上海市电力公司电力科学研究院综合管理部, 上海, 中国

² 上海恒能泰企业管理有限公司璞能电力科技工程分公司, 上海, 中国

³ 国网上海市电力公司电力科学研究院综合管理部, 上海, 中国

^{a*} 1114406586@qq.com

^b icefin1017@163.com

^c kangmoli@sina.com

摘要

面临日益严峻的经营压力,提升公司精益化管理水平,促进公司业务效益提升与高质量发展迫在眉睫。然而公司当前仅能从部门层面测算效益水平,无法为公司经营策略制定提供有效支撑,因此本文搭建项目效益测算模型,以单个项目为最小经营单位进行效益测算,并在此基础上从项目类型、成本中心、市场化/非市场化等多个维度开展效益分析,辅助公司经营决策。

关键字: 效益测算; 多维分析; 价值分析

1. 研究背景

一方面近几年电网企业盈利水平下降、开展各项降本节支措施,一方面随着社会用工成本、公司内部

项目管理成本等不断上升,公司面临着日益严峻的经营压力。同时,公司大力开展多维精益管理体系变革、提质增效专项行动等重点工作,要求公司不断提升精益管理水平[1],提高业务效益,推进高质量发展[2]。

然而，公司当前仅能从部门层面测算效益水平，无法从具体的业务类型、市场化业务/非市场业务等多维度测算效益，限制了公司差异化市场策略的制定。要想实现多维度的价值分析，首先必须划小经营单元至具体的单个项目，实现项目层的效益精准测算，然后再逐层开展多维度价值分析，因此本文从单个项目效益测算为入手，搭建项目效益测算模型，精准测算每一个项目的效益水平，支撑单个项目、项目类别和部门等多层级[3]、多维度的效益分析，辅助公司提质增效。

2. 研究内容

本文首先通过以下几个步骤实现单个项目效益的精准测算：一是调研实际业务特点，明确业务类型；二是研究项目成本内涵，设置成本分摊规则，实现项目成本的准确归集与测算[4]；三是构建项目效益测算模型，实现单个项目的效益测算。然后基于单个项目效益测算结果，从项目层级、部门层级、公司层级共三个层级以及市场化/非市场化维度开展价值分析。

2.1. 调研实际业务特点，明确业务类型

经调研，公司共有 6 个部门，包括综合管理部，以及 5 个开展实际业务的部门，分别为印务中心、后勤服务中心、计量服务中心、工程修试中心、技术与研发中心。其中，5 个业务部门有实际的业务收入与支出，综合管理部主要为成本费用支出，无业务收入。

2.2. 研究项目内涵，设置成本分摊规则

项目成本包括公共成本、项目直接成本、项目间

接成本及人工成本，各项成本归集与分摊规则如下：

公共成本与综合管理部的成本费用：公共成本未核算至具体的部门，综合管理部无实际的业务，因此这两部分费用均需进行两次分摊。首先在各业务部门间进行拆分，然后再分摊至各单个项目。其中，折旧费用按照五个业务部门的固定资产原值比例进行分摊；资产减值损失按照五个业务部门的应收账款余额比例分摊；其他费用按照项目收入规模比例分摊。

项目直接成本：包括外包成本与材料费。目前，后勤服务中心、计量服务中心的项目直接成本已实现按单个项目归集，无需分摊；印务中心、工程修试中心、技术与研发中心的项目直接成本无法直接归集，需要按照各项目收入规模分摊。

项目间接成本：包括折旧费、修理费、办公费、差旅费、劳动保护费、会议费、业务招待费、中介费、租赁费、管理信息系统维护费、团体费、地方政府收费、党团活动经费等。目前已核算至各业务部门，需要区分不同的成本动因差异化设置分摊规则在各单个项目间进行分摊。其中，研究开发费仅在与研发相关的项目间按项目收入规模进行分摊；其他费用按照各项目收入规模分摊。

人工成本：公司的人工成本包括电编人员与支点人员的人工成本，其中，支点人员成本在业务外包成本中核算。目前获取单个项目的人工成本存在困难、可操作性不强，因此人工成本也采取间接分摊的方式按照各项目收入规模进行分摊。

首先，收集并整理 2020 年各部门人工成本，其中，综合管理部不直接开展业务，因此需将其人工成本按各部门收入规模分摊至各个实际开展业务部门。

表 1 璞能分公司 2020 年各部门人工成本情况

部门	人工成本	
	电编人员	支点人员
印务中心	36.44	495.11
后勤服务中心	234.91	470.36
计量服务中心	821.63	—
工程修试中心	107.26	222.80
技术与研发中心	38.82	—
综合管理部	500.82	—

其次，再将各业务部门人工成本按各单个项目收入规模合理分摊至各单个项目，从而测算出各个项目的人工成本。

2.3. 搭建项目效益测算模型，实现单个项目的效益测算

结合梳理的业务类型和客户来源，选取 2020 年公司开展的 109 个项目，由业务部门梳理判断具体业务类型及市场化/非市场化类型。其中，客户来源于

国网公司系统内的定义为非市场化业务；客户来源于国网系统外的定义为市场化业务。

然后收集项目收入、直接成本、间接成本等信息，对项目收入、直接成本进行直接归集，公共成本、间接成本与人工成本按照前述分推动因合理分摊至各单个项目，从而计算出各项目的利润。

项目利润=项目收入-项目直接成本-分摊间接成本-分摊人工成本

表 2 单个项目效益测算结果（部分）

成本中心	项目名称	项目类型	业务方向	客户来源	项目收入	项目直接成本	项目间接成本	人力成本	项目利润
印务中心	华东电力试验研究院有限公司印刷品制作合同	印刷服务	印刷	系统内	70.00	23.42	2.63	34.00	9.95
印务中心	2020 年年度运行方式宣传品	印刷服务	印刷	系统内	3.00	1.00	0.11	1.46	0.43
印务中心	2020 年华东地理接线图印刷品制作合同	印刷服务	印刷	系统内	5.65	1.89	0.21	2.74	0.80
印务中心	2020 全年财务凭证整理、装订及辅助服务	印刷服务	印刷	系统内	10.00	3.35	0.38	4.86	1.42
印务中心	印刷品制作合同	印刷服务	印刷	系统内	19.80	6.62	0.74	9.62	2.82
印务中心	大数据环境下企业电子文件分析利用研究	印刷服务	印刷	系统内	10.00	3.35	0.38	4.86	1.42
印务中心	“幸福实践案例集第一辑”印刷品协议	印刷服务	印刷	系统内	1.96	0.66	0.07	0.95	0.28
印务中心	印刷品制作合同（办公室）	印刷服务	印刷	系统内	67.80	22.68	2.54	32.93	9.64
印务中心	打印排版资料印刷品	印刷服务	排版加工	系统内	50.00	16.73	1.88	24.29	7.11

2.4. 多维度价值分析展示

2.4.1. 项目类效益分析

根据项目所属类型，统计各类项目总体利润规模、平均利润规模、利润率等指标。除印务中心的零

星印刷服务外，从平均利润规模来看，平均项目利润最大的为是后勤服务中心的车辆服务类项目；其次是计量服务中心的计量技术服务类项目。从平均利润率来看，排名前三的依次是后勤服务中心的车辆服务、计量服务中心的计量技术服务、印务中心的各类项目；而计量服务中心的后勤服务、物资服务与其他类型项目的利润率为负。

表 3 各类项目效益测算结果

部门	项目类型	业务方向	项目收入	项目直接成本	项目间接成本	人工成本	项目利润	平均项目利润	平均项目利润率
印务中心	印刷服务	印刷	443.21	148.26	16.63	215.29	63.02	5.25	16.58%
	印刷服务	排版加工	100.00	33.45	3.75	48.58	14.22	3.55	16.58%
	印刷服务	零星印刷服务	239.64	80.17	8.99	116.41	34.07	34.07	16.58%
后勤服务中心	后勤服务	物业管理	2,201.83	1,201.63	251.41	636.94	111.85	13.98	5.35%
	后勤服务	车辆服务	306.86	0.00	35.04	88.77	183.06	45.76	147.86%
计量服务中心	计量服务	计量技术服务	877.19	337.48	57.09	309.89	172.74	19.19	24.52%
	计量服务	设备大修维护	138.66	79.72	9.02	48.98	0.93	0.31	0.68%
	后勤服务	物业管理	1,292.06	839.97	82.48	456.45	-86.84	-21.71	-6.30%
	后勤服务	车辆服务	213.05	195.15	13.60	75.26	-70.97	-35.48	-24.99%
	物资服务	零购销售	138.05	127.68	8.81	48.77	-47.21	-5.90	-25.48%
	其他	其他综合	145.37	123.16	9.28	51.36	-38.42	-5.49	-20.91%
工程修试中心	技术服务	检测及其辅助服务	1,496.42	804.85	118.33	563.09	10.15	0.33	0.68%
	租赁服务	设备及仓库租赁	84.79	45.60	6.37	31.91	0.91	0.46	1.09%
	物资服务	设备购置代理	505.35	271.80	37.95	190.16	5.44	1.36	1.09%
技术与研发中心	技术服务	技术辅助	114.96	7.35	60.28	42.95	4.38	0.49	3.96%
	技术服务	研究开发	8.96	0.57	4.70	3.35	0.34	0.34	3.96%
合 计			8,306.40	4,296.85	723.74	2,928.15	357.66	3.28	4.50%

2.4.2. 部门效益分析

根据项目所属部门，统计各业务部门总体利润规模、平均利润规模和利润率。从项目收入来看，后勤

服务中心、计量服务中心、工程修试中心收入较高，为公司主要的收入贡献部门。从平均利润率来看，利润率从大到小分别是印务中心、后勤服务中心、技术与研发中心、工程修试中心、计量服务中心，其中计

量服务中心的利润率为负。

表 4 各业务部门项目效益测算结果

部门	项目收入	项目直接成本	项目间接成本	人工成本	项目利润	平均利润	平均利润率
印务中心	782.85	261.88	29.38	380.27	111.31	6.55	16.58%
后勤服务中心	2,508.69	1,201.63	286.45	725.71	294.91	24.58	13.32%
计量服务中心	2,804.38	1,703.16	180.29	990.71	-69.78	-2.11	-2.43%
工程修试中心	2,086.56	1,122.25	162.65	785.16	16.50	0.45	0.80%
技术与研发中心	123.92	7.92	64.97	46.30	4.72	0.47	3.96%
合 计	8,306.40	4,296.85	723.74	2,928.15	357.66	3.28	4.50%

结合客户来源维度来看，印务中心、后勤服务中心、技术与研发中心收入全部来源于系统内单位，无市场化收入；计量服务中心与工程修试中心市场化业务收入占比均不高，分别为 6.22%、2.71%。

表 5 各业务部门市场化/非市场化业务占比

部门	客户来源	项目收入		项目成本		项目利润	
		金额	占比	金额	占比	金额	占比
印务中心	系统内	782.85	100.00%	671.54	100.00%	111.31	100.00%
	系统外	—	—	—	—	—	—
合 计		782.85	—	671.54	—	111.31	—
后勤服务中心	系统内	2,508.69	100.00%	2,213.79	100.00%	294.91	100.00%
	系统外	—	—	—	—	—	—
合 计		2,508.69	—	2,213.79	—	294.91	—
计量服务中心	系统内	2,629.97	93.78%	2,781.02	96.76%	-151.04	—
	系统外	174.41	6.22%	93.14	3.24%	81.26	—
合 计		2,804.38	—	2,874.16	—	-69.78	—
工程修试中心	系统内	2,029.91	97.29%	2,013.85	97.28%	16.06	97.35%
	系统外	56.65	2.71%	56.21	2.72%	0.44	2.65%
合 计		2,086.56	—	2,070.06	—	16.50	—
技术与研发中心	系统内	123.92	100.00%	119.20	100.00%	4.72	100.00%
	系统外	—	—	—	—	—	—
合 计		123.92	—	119.20	—	4.72	—

2.4.3. 单位级效益分析

分市场化业务、非市场化业务统计公司收入规模、成本规模、利润规模、平均利润和利润率等指标。

单从项目收入占比结构来看，2020 年非市场化收入共 8,075.35 万元、占比达 97.22%，市场化收入 231.06 万元、占比仅为 2.78%。

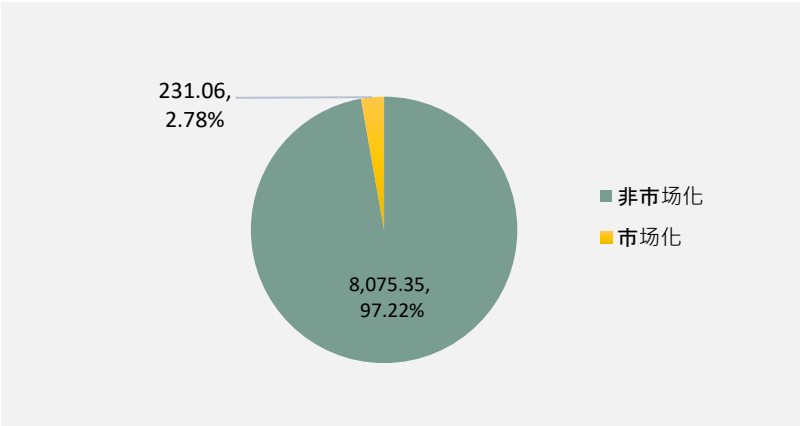


图 1 公司市场化/非市场化项目收入

从项目成本与利润来看，非市场化成本占比 98.12%，而市场化成本占比仅 1.88%；非市场化利润占比 77.16%；而市场化利润占比 22.84%。综合来看，

公司业务以非市场化业务为主。而从平均利润与平均利润率水平来看，市场化业务平均利润率较非市场化收入更高，应当加大力度扩展市场化业务。

表 6 市场化/非市场化业务占比情况

市场化/非市场化	项目收入		项目成本		项目利润		平均利润率
	金额	占比	金额	占比	金额	占比	
非市场化	8,075.35	97.22%	7,799.38	98.12%	275.97	77.16%	3.54%
市场化	231.06	2.78%	149.36	1.88%	81.70	22.84%	54.70%
合 计	8,306.40	——	7,948.74	——	357.66	——	4.50%

3. 结语

本文以研究单个项目效益测算为核心，通过研究项目成本合理分摊方式，搭建项目效益测算模型，实现单个项目效益的精准测算，然后基于此开展项目层级、部门层级、公司层级以及市场化/非市场化多个维度的价值分析，反映出市场化业务效益较高，而公司市场化业务十分薄弱等特点，为公司市场化业务拓展策略的制定及效益提升提供数据支撑。

建议公司可采取合理安排人员投入、优化人员结构、压降外包成本等手段，提升精益管理水平[5]，进一步降低项目成本；同时重点开拓市场化业务，拓宽公司收益渠道，从而增加项目收益，提高公司效益水平。

REFERENCES

- [1] Xinbo Zhang,Xiaohong Zhang,.Multi-dimensional lean financial management of power supply enterprises[J].China Electric Power Enterprise Management,2019(35):40-41.
- [2] Li pingwen, Jin Liang, Wang Sen Multidimensional lean management system reform helps the company's high-quality development [J] Henan electric power, 2019 (11): 57-59
- [3] Suidong Li, Shiyu Lin. Multi-dimensional performance management mechanism with "three-level multi-value contribution evaluation model" as the core [J]. State-owned Enterprise Management, 2020(04): 26-45.
- [4] Zhang Shaoyun On the main implementation contents of multidimensional lean management of enterprise cost [J] Inner Mongolia coal economy, 2019 (17): 62-63 + 66
- [5] Li Jing On lean management in management accounting [J] China Agricultural Accounting, 2017 (04): 4-5