

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2022.11.048

新形势下如何做好电力企业的全面预算管理工作

许文婷

(广西桂冠电力股份有限公司,广西 南宁 530028)

摘要:我国经济发展经历了十几年的起起伏伏和风风雨雨,全面预算管理正逐渐成为企业高管日益关注的新焦点。无论是国资委在央企的全面推进,还是财政部推动的产业振兴指导意见,都凸显了全面预算管理机制的重要意义。电力企业随着电力体制不断的深化改革,行业内部的竞争也越演越烈,利润空间被进一步压缩。面临严峻复杂形势和艰巨繁重任务,必须要科学地做好全面预算管理工作,才能优化企业资源配置,理顺管理关系,进而提高企业经营管理水平,完成企业的战略目标。

关键词:全面预算管理;电力企业;思路

在电力体制改革前,电力企业没经历过大的生存压力,对市场和竞争的感知水平相对较低,全面预算管理没有达到相应的重视程度,对其重要性缺乏足够的认知,后在电力体制改革的大背景下,经营和发展都受到一定的冲击。本文以桂冠电力在改革发展过程中,如何开展全面预算管理为例,来分析新形势下做好全面预算管理工作对企业发展的意义。

说起预算,人人都觉得高深莫测,虽然听说有必要,但是又觉得十分头疼,感觉那是财务部没事找事,自娱自乐的数字游戏,其他人只能被动消极配合。实际上预算管理在西方的适用率是98%,更是一些跨国公司能保持基业长青的关键管理手段。预算管理实践已有百年历史,在世界500强企业中,大多数都是实现预算管理成功案例。但现阶段在我国因为理念不同,预算管理在很多企业推行困难。

一、全面预算管理落地实践面临的四大挑战

(1)预算部门的责任不明确。在企业预算管理的实际操作中,对于预算工作并没有完整的规划和责任分配,对前期的预算设计和规划也不重视,只是关注预算结果,忽略了预算管理是需要各部门之间的协同合作,而未明确预算部门的责任会导致在出现问题时各部门之间互相推脱,进一步造成公司预算决策的失误。企业的高管也应清晰地认识到预算管理是自己的重要责任,而不仅是总会计师、财务部承担的职责^[1]。

(2)预算管理没有长期的整体概念。企业的各级业务管理人员在预算目标制定、具体编制预算时更多是注重企业发展的短期效益,但企业成本预算管理是一项长期的动态的管理,是决定企业能否长远发展的重要指标,影响企业的战略决策。对企业而言成本预算管理具有非常重要的意义,只重视短期效益使得企业不能在市场变化时及时作出调整,从而措施先机。因此,企业是否能建立一套行之有效、持之有据的方案,而不光靠拍脑袋进行预算管

理,这决定着企业未来的发展。

(3)企业各部门之间缺乏协同合作的意识。企业能否构建出一套基于业务实质、贯穿价值链、体现业务计划向财务成果转换的预算模型,而不是在管理中日渐强化部门之间壁垒是企业预算管理中需要重视的问题之一。企业预算管理工作需要各部门之间的协同合作,各个部门都应参与到预算管理中,承担相应的管理责任,而缺乏合作的企业在预算管理也难以达到预期的效果。

(4)企业预算规划和设计之后需要按照计划严格执行才能落实预算管理,如在预算审核时部分企业的审核人员只掌握了一些基本的审核知识,专业能力不足难以对预算规划作出正确的审核评价,极有可能出现预算失误而损害公司的利益。此外,信息技术飞速发展也促使企业预算管理工作改变了原有的工作模式,借助高科技的信息化工具,可以提升预算管理的效率,丰富数据的维度,进而为高管的决策提供更加有效的支持,因此,缺乏信息技术预算人才也是企业面临的挑战之一^[2]。

二、电力企业实施全面预算管理的重要意义

(一)全面预算管理的定义

全面预算管理是利用预算对企业各部门财务及非财务的资源进行分配、考核、控制,以便有效地组织和协调企业的生产经营活动,完成既定的经营目标,是企业各部门之间协调合作完成生产经营的有效依据,是企业全方位及全员参与的管理手段,贯穿于企业管理的整个过程。

(二)实施全面预算管理的意义和作用

意义:在日常经营管理过程中,电力企业对于安全生产时刻紧绷一根弦,但对于预算管理则存在抵触心理。电力企业全面预算涉及面广,业务交叉点多,如果不能很好地结合企业的发展规划,就会使预算形同虚设,预算管理执行力差。首先,实施全面预算管理是新形势下提升电力企业管理水平的客观要求。电力企业的长期发展需要不断完善企业的管理

模式和水平,在全面预算管理中对企业各项资源进行合理分配,将目标细分到各个部门和个人,制定严格的考核制度,即落实全面预算管理可以实现精细化管理,促进企业管理水平的提升。其次,实施全面预算管理是电力企业实现目标的有效途径之一。全面预算管理涉及到电力企业各个方面的管理,贯穿整个生产经营的始终,是整体部署和精细化管理的结合,能够有效保障电力企业目标的实现。最后,实施全面预算管理可以帮助电力企业有效控制成本。电力企业生产中的输电成本、人力成本等都在不断上升,技改环保等项目也需要大量的资金投入,因此,有效控制成本是非常必要的,全面预算管理可以利用经营预算、财务预算和投资预算等来制定企业的管理活动,将各项资源有效配置,提升各项资源的利用率,从而提升电力企业的管理效率。

作用:如果缺少对战略的承接,对业务的了解,对管理的认知,预算往往会沦为数字游戏,所以好的预算管理的理念和方法显得尤为重要。

(1)预算管理,是将公司的战略以数字化的形式落实于个人,即在全面预算设计之后将整个电力企业工作的任务分配到每一个岗位中,既能够互相协调合作完成整体的战略目标,又能够发挥每个岗位的最大价值,实现了战略落地。

(2)预算管理,是深入了解业务实质和背后的经济逻辑而做出来的,是不疏不漏地将市场发展行情和企业发展目标相融合的,不合理的预算编制难以将生产管理、业务计划等工作紧密结合起来,更不能在随后的生产经营中第一时间进行考核,因此,了解业务实质的预算管理能够使得企业的生产经营符合市场变化趋势,从而实现经济效益。

(3)预算管理,数据的合理性和执行性都要考虑,预算管理并不是纸上谈兵,而是依据真实数据和形式,结合企业发展现状,设计出能够落实执行的预算计划,减少预算设计不当造成的损失。

(4)预算管理,不是处处削减成本,降低费用,而是为实现目标合理的节约成本,资源整合分配之后还要加强监管力度,完善企业的考核机制,对预算执行的监控能够根据实际情况及时微调计划,从而更好地控制成本。

(5)预算管理,是从宏观着眼、微观入手,全员都向着共同的目标自愿地奔跑,实施落实全面预算管理。

三、电力行业面临的内外部经营形势迫切需要以预算目标为引领

(一)从外部环境看

2022年中国经济增速可能放缓,跨周期调节力度加大;受经济下行和通胀压力双重影响,货币政策可能中性偏松;煤价、电价的政策市场属性增强,新

能源仍处战略发展机遇期、但竞争加剧;在国家政策调控下,预期煤炭供需形势将出现缓和,价格将逐步下降;同时国家加大电力市场化改革力度,电价浮动范围加大,电力市场的不确定性大大增加。

(二)从国资委要求看

中央企业要全面完成“两利四率”目标和重点专项任务。2022年更加突出利润增长与国民经济增速匹配,“三率”效率指标进一步提高,杠杆率保持稳定;对全面预算的要求也不断提高,业财融合要更协同,过程管控要更精细,风险防控要更精准,体系建设要更完备。

(三)从公司内部看

对标兄弟公司,公司非电产业盈利贡献有限,提质增效和结构调整任务繁重,部分企业融资利率仍然高企,低效无效资产处置缓慢,受煤价上涨影响,亏损企业亏损面和亏损额大幅增加^[1]。

(四)从全面预算管理看

公司对全面预算管控的深度、广度和细度要求日益提高,对综合计划与全面预算衔接的要求更加迫切,对电量电价结构、燃煤采购结构、劳动生产率、成本费用、投资预算、债务风险等关键要素的管控要求更细更实。

四、未来桂冠电力全面预算管理的思路

面临复杂多变的内外部形势,要围绕桂冠电力的战略目标,聚焦“两利四率”核心指标,全面对接综合计划及相关专业计划,以积极预算目标为引领,充分发挥全面预算目标引领、资源配置、经营管控和风险防范的功能作用。

(一)突出提质增效,实现经营质量提升

要持续以提质增效行动为有力抓手,优化预算关键指标,推动企业经营健康平稳、质量提高。预算指标的优化确定不是简单依据历史指标和上级管理部门的计划,而更需要关注企业未来的经营活动,对市场进行充分的调查分析,结合企业发展目标的特点来设置更加客观的预算指标,为接下来的监督、考核提供依据。具体来说,一是收入预算要更全面。要深入分析市场供求关系和价格走势,细化分解电量、电价结构;电量相关预算要充分体现能源保供、适度增长、边际效益;非电收入预算要强调业务、合同驱动;其他收入预算要结合市场行情。二是成本预算要更精细。要深入研判国家限制煤价、增加产能政策,按照煤种结构、采购结构、区域结构,把燃料成本预算中的采购价、运费、杂费、运损、存损等做细做实。三是投资预算要更严格。要坚持“战略导向、效益优先、聚焦主业、量力而行”的原则,进一步梳理安排开工建设确定性较大的项目,满足公司绿色低碳转型和高质量发展的战略落地。四是资金预算要更稳健。要做好防风险新形势下的资金保障工作,

努力拓展低成本融资渠道;加大资金集中管理和统一配置力度,压减“两金”规模,切实做到“无预算不开支”“无预算不投资”,持续提高资金使用效率。

(二)突出风险防控,夯实经营安全基础

要结合集团公司实际情况,积极适应国资委对中央企业在风险管控方面的“五个转变”,有效防控债务风险。一是适应资产负债率从“降”向“稳”转变的分类管控。二是适应从“管报表风险”到“管隐性风险”的转变。企业的预算结果都会通过财务报表体现出来,为此就要加强企业会计基础工作,确保会计信息的真实性,这就要求企业的会计工作者坚守职业道德,提升业务水平。另外还要持续加强债务规模管控,以及清理隐形担保和超比例担保,严控隐形风险。三是适应从“重点管集团”向“穿透子企业”的转变,通过预算管理委员会加强横向和纵向的监管力度,使得预算管理能够深入企业的每一个级次、每一个部门。四是适应从“事后监管”向“过程监管”的转变。结果是每一执行过程之后的体现,想要控制结果就要重视“过程监管”,不仅要比对预算结果和预算之间的差额,还要分析差额产生的原因,通过月份预算控制预算管理过程中,对出现的问题及时分析解决。五是适应从“重点防内部”向“内外都要防”的转变。

(三)坚持业财衔接,实现经营效能提高

综合计划是全面预算的编制基础,要遵循“计划与预算有效衔接”的总体原则,全面对接综合计划。通过科学的管理理念实现全过程、全员参与的预算管理。一要实现目标联动,确保财务目标与计划目标一致,形成利润总额等业绩目标与电量电价、投产投资等计划目标的联动。要将企业业务、收益预算和资金流量预算等都考虑在内,在综合设计年度预算的基础上,还要明确季度预算、月份预算的具体目标。二要实现指标支撑,缺乏明确的指标难以在落实预算目标,也不便于后续的监督管理工作,指标设计一定要科学合理。在预算设计时还可以不考虑以往的预算指标,按照实际的情况分析项目的必要性和所需支出,这样的方式能够从现实的角度更加准确规划资金使用。三要确保逻辑一致,以明确的目标指引为导向,树立科学正确的预算管理理念,保持整个预算管理的思路一致。四要做好工作衔接,即进行全员预算管理,企业员工要根据上级下发的任务完成指标,并在月度会议上汇报分析,上级根据完成情况了解预算执行进度,对预算超支的情况不是简单完成调整,而要分析具体原因,避免出预算跟着报告跑的情况。

(四)加强体系建设,确保经营行稳致远

加强电力企业管理体系建设,要以构建完备的提质增效工作体系和机制为契机,为全面预算的执

行和管控提供有力保障,即加强预算的深入管理和分层管理,由公司高层领导各个部门的负责人组成预算管理委员会,再由各个职能负责人按照预算方案将任务按层次进行下发、落实,在预算管理委员会中能够横向协调各部门之间的工作,通过个职能部门还可以纵向加深管理力度,确保经营行稳致远。

五、结语

综上所述,全面预算管理就是企业的动力系统,让战略和规划变成实际行动的桥梁。虽然电力企业的全面预算管理工作存在着一定问题,但是危机就是机遇,困难就是阶梯,只要企业能够认真分析问题产生的本质,把理念、工具和方法最终打造成符合行业个性、适合企业管理特性的体系和流程,才能让企业不断在激烈的市场中打局面,永葆竞争力。

参考文献:

- [1]温兆文.全面预算管理让企业全员奔跑[M].北京:机械工业出版社,2020.
- [2]张丽君.电力企业全面预算管理问题与对策[J].中国市场,2019(33):144-145.
- [3]石燕.浅析电力企业全面预算管理的困境与对策[J].经济纵横,2018(8):188.