

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2023.04.010

全面预算管理在国有热电企业的运用实践研究

张 弋

(金华宁能热电有限公司,浙江 金华 321081)

摘要:国有企业是我国国民经济的重要组成部分,是国家财政收入的主要来源,而国有热电企业掌握着热力能源的命脉,作为区域优势行业,存在与生俱来的优越感,对预算工作并不重视。但是,随着企业现代化进程不断深入和国企改革的逐步推进,热电企业竞争日益加剧,国有热电企业迫切需要依靠科学的手段寻找出路。而全面预算管理作为企业现代化建设的重要工具,在各行各业中得到广泛运用。本文就全面预算管理在国有热电企业运用中碰到的问题、形成的原因及应对的措施尝试做出分析和探讨,希望能有一定层面对企业经营管理者提供思路及方法,提升国有热电企业核心竞争力。

关键词:全面预算;预算管理;国有热电企业

随着我国改革开放的不断推进,国有热电联产企业作为基础配套设施不断壮大,逐渐成长为国家现代化建设中的中坚力量。热电联产企业在提高人民生活水平、改善自然生态、提高能源利用效率、控制能源耗用总量等方面有着重要的贡献。并且早在2006年就被政府纳入十大重点节能工程之一。然而,目前国际形势动荡,国家之间冲突不断升级,造成世界能源紧张,尤其是煤、油、气价格飙升。使得热电企业的燃料成本急速增加,大大增加了热电企业的生产成本。为了实现“碳达峰碳中和”的战略目标,国家层面严控煤炭指标成为必然趋势,在国际环境及国内政策双重不利的情况下,企业必须通过科学有效的手段优化自身内部管理、挖掘潜力、控制成本,推进企业稳步发展。

全面预算管理立足于企业的战略目标,在未来的特定时间内通过对其经营活动、投资活动、筹资活动进行预测,分配企业各项资源,跟踪企业运营过程,反映企业经营成果。全面预算管理在人员参与度、业务涉及面、流程覆盖面上强调全面性。全面预算管理可以将企业的战略目标分解成更加直观的短期目标,有助于企业集中优势资源推动战略计划的实施,将企业的短期利益与长期利益结合起来,同时可以培养管理者的远见卓识提高管理能力,促进企业自上而下的沟通与协作。

一、全面预算管理在国有热电企业的运用现状和存在的问题

企业的全面预算编制往往和其自身的经济活动、业务性质以及周边市场环境密切相关。而且,即使是业务性质相同的企业,其预算也因其所处的发展阶段,管理方向不同而不同。

目前,国有热电企业多为集团公司,其全面预算管理体系主要包括经营预算、专门决策预算、财务预算。上级公司或集团在每年的特定时间发布编制预算指令,由基层财务部牵头编制各类预算,各业

务部门配合。最后,由财务部按照上级下发格式模板形成财务预算报表。基层热电企业编制过程一般以手工编制为主,且其在参与全面预算的管理环节不完整,主要停留在编制、汇总、审批、上报环节,对后续的执行、调整、监督、考评未能做到全过程的参与其中。目前,热电企业要切实做好全面预算管理,还需解决好以下几个难题^[1]。

(一)预算编制的数字化建设水平不高

企业需要充分依靠现代信息技术优化预算管理流程,提高预算管理效率。近年来,国家关于企业数字化建设的各项文件出台,其中《关于加快推进国有企业数字化转型工作的通知》更是全面介绍了对推动国有企业数字化建设的部署。目前,特别是集团性国有企业在进行全面预算管理过程中有一定的数字化基础,并且有一定的预算软件辅助。但主要用于集团企业汇总下属各基层企业预算,基层企业缺少实操性强的预算软件。在实际编制预算过程中以各业务部门依靠传统的Excel手工编制部门预算,再由财务人员汇总各个部门预算,最终依据所汇总的各类数据编制预算财务报表。但随着企业规模的不断扩张,业务类型不断增加且精细化管理的要求进一步提高,原有的编制方式无法继续适用且人工整合增加了差错率。全面预算管理若还是侧重于财务部门内部也不能满足预算全员参与的要求。

(二)预测关键因素的精细化程度不够

按照管理思维中的关键少数法则,也就是二八定律中强调的要把管理者的注意力集中到20%的重点事物上。这一理论同样适用于企业的全面预算管理。在预算管理中先要弄清楚这关键的20%到底是哪些,而后在资源分配上采取有效的倾斜措施,深化精细测算程度,从而提升预算管理的效率。把握好这关键少数,可以助力企业寻找符合自身个性的发展的预算管理方案。如:对于热电企业以热定电的自身属性,在营业收入预算中,蒸汽量的测算无疑是

企业收入预算中的关键因素。在对这一关键因素的预测过程中,企业往往涉及的深度不够,比如未考虑客户的发展规划对其需求量的影响^[2]。

(三)预算目标设置合理性不够

目前,很多国企有企业已经对主要经理层实现了任期制及契约化管理。而在国企改革三年行动方案中将推行经理层成员任期制和契约化管理作为重要内容这也是中央、省市改革的重点。若在固定任期内的契约内容以利润等经济指标为主,存在误将经理层的任期的绩效目标设置成预算目标,这显然是不合理的。关键考核指标单一或细分程度不够,在设置关键指标时一般利润指标不会遗漏如利润总额、净资产收益率等,这些指标作为衡量企业整体效益有着明显的作用,但无法用其来衡量准确评价各个部门的工作效果。缺少对部门层级关键预算指标的设置。对于热电企业而言可以设置如:管损率、汽款回款率等具体指标来督促指导各部门的日常工作。

(四)人员思想不统一且观念落后

全面预算管理涉及企业各个层级,需要企业自上而下统一思想,密切配合。但往往存在管理理念差异。从管理者角度看,对全面预算理解上存在偏差,容易将其与传统计划管理一概而论,或者只是将其作为控制成本的工具;从财务人员角度,容易将财务预算报表独立于各业务预算表,工作重心放在三大财务报表的编制上而忽略了对各业务报表合理性的审查,最终没有发挥财务人员的协调与过渡作用;从业务人员角度,预算管理的参与度不够,认为预算就是财务部门的事情,没有意识到基础的业务数据对整个预算管理的重要性。

未找准关键点,对非关键因素的预测过繁过细。有些观念认为,全面预算管理是企业管理的一种工具既然强调“全面”,就应该对企业管理的每一个细节都做出预测判断。但这通常会因小失大,因为不管是从人的角度还是从企业的角度,精力和资源都是有限的,过度追求精细只会消耗人员的工作热情,浪费企业资源,限制部门应有的自由^[3]。

过度依赖历史数据。历史数据通常是通过会计核算来记录。而会计主体不可能一成不变,会计核算方法、核算口径都有可能变化,从而影响历史数据。核算口径不一致的数据之间就没有可比性。若仅用历史数据作为预算编制依据,缺少对预算项目影响因素的判断,会使得预算结果失去导向作用。

(五)预算执行效果不佳

会计核算科目与预算项目不匹配。会计科目通常是根据相关会计法律法规来设置,且一般不能随意变更,会计核算必须遵照会计准则或会计制度来进行。预算项目则可以根据企业自身业务实际来设

定,两者之间存在差异。在实际编制时会出现非财务人员与财务人员理解不一致的情况,或者在执行分析时无法从财务账面直接获取与预算指标口径一致的数据。

分级归口管理落实不到位。各种预测数据审核汇总都集中在一个部门或是一个人。各业务部门对各自职责范围内的预算编制内容未审核到位,或者预算编制缺少客观性,有些甚至为了有好的预算执行率表现,出现减少必要支出或增加非必要支出的情况。

缺少强有力的人力组织保障。首先,预算管理层级单一或高度不够,一般体现在主要由财务部负责预算管理与实际执行,缺少高层级的领导来主导全面预算管理工作。其次,员工在预算管理方面的能力欠缺,缺少专业的预算管理人才。

(六)缺少健全的预算考核机制

对于预算考核管理机制我国各类企业尚处于探索阶段,考核机制编制的理论依据不完善且易受环境影响,所以目前无论理论还是实践都不成熟。由于全面预算的覆盖范围广,有些导致预算结果偏离的风险可能是市场风险也有可能是国家政策变更的系统风险,这些不确定因素也加大了制定和执行考核机制的难度。考核指标设置的科学合理性有待加强。预算评价的关键是考核指标的设定,有的预算考核指标仅仅是为了追求短期效益而忽略了企业长期的发展目标。缺少合适的激励措施和事后的检查和审计,未做到闭环管理^[4]。

二、加强全面预算管理在热电企业运用的对策建议

(一)寻求高效专业的数字化平台,建立全过程预算管理系统

集团公司下属各基层企业之间都有一定的相似之处,在集团层面建立预算管理系统是全面预算管理实现数字化的重点。要寻求高层级的预算管理系统,使其能够具有业财一体化的高效集成同异构的业务、财务系统数据、支撑业务进展及绩效差异分析管理;能够具有大数据技术基因为使用者提供智能预测、智能分析;能够多业务管控范围并存满足多元化集团的管控要求,实现管放相结合;能够灵活配置调整方便;能够有简单易用的用户体验。

(二)全面分析影响预算目标的关键因素

全面预算要坚持重要性原则,对经营成果和财务状况等产生较大影响的重要经济事项,要进行重点分析。热电企业特有的“以热定电、热电联产”的供热方式,决定了对蒸汽量的预算在企业全面预测系统工作中有着首要地位。在对供热量的预测时,业务部门就不能仅凭历史数据或客户现状来估算,而是要深入了解各个客户所处行业动态、客户对自

身的发展规划、国家相关的政策后测算对客户的用热需求。就成本方面而言,热电企业的燃料成本一般占企业总成本的90%以上,燃料价格也是影响企业经营成果的重要因素,所以对燃料价格的预测也要综合考虑,合理估计。

(三)准确合理制定预算目标

全面预算管理是公司治理的数字化体现,但要避免简单地将绩效考核目标作为公司的预算目标。在出发点上,预算管理和绩效管理殊途同归,都是企业经营计划和整体的经营战略,都是战略目标的分解和落实,但绩效管理与预算管理有着显著的不同。绩效管理目标侧重于激励作用,目的是用一定程度的量化指标来衡量管理者的工作业绩。而预算目标是运用预算管理这一工具,通过整合分配资源、调整内部管理,尽可能实现企业利益最大化。绩效管理目标一旦确定就不能轻易变更,而预算管理要根据企业内外部环境的变化定期调整。日常工作中若片面的将绩效考核作为公司的预算目标,会使预算管理失去其原本灵活的优越性。

(四)树立正确且统一的预算管理思想

国有热电企业若想将全面预算管理工作落实到位,首先,公司领导层需要对预算管理工作有一个全面清晰的认识,并且要明确公司在预算管理方面想要达到的效果或目标。要想火车跑到快全靠车头带,只有得到高层管理者的重视与支持,才能充分发挥全面预算管理的优势。其次,要统一思想转变观念。全面预算管理是一个系统工程,需要各部门、各责任人共同参与,实现预算管理的重要指标精细化、一般指标合理化、预算编制全员化。

(五)加强预算执行效果

要做好会计核算与预算编制的紧密结合。预算编制要考虑核算的适应性,而核算时要考虑预算管理、预算分析的要求。尽量做到预算编制与会计核算统一口径,有差异的着重说明。要提高人员素质,特别是财务人员,在实操中财务人员发挥着牵头、引导、监控的作用,对财务人员要更加深入的加强专项培训。除此之外,对全员也要定期开展预算管理培训。

坚持分级归口管理。对全面预算实行分级管理、归口负责的责任体系。分级管理是指各级企业按管理层级逐级编制、上报、审核及汇总预算。归口负责指各业务部门在职责范围内对各类预算实现归口管理。

落实组织保障。企业是实施全面预算管理的主体,负责按国家有关规定实施全面预算管理。应从企业自身实际出发,构建适合自身特点的预算管控模式、业务流程。并做好预算工作的人力保障,争取做到一个“一致”,即将企业的全面预算管理层级与

企业的人事管理层级相保持一致。可建立预算管理领导小组,公司总经理担任预算管理领导小组组长,各部门负责人为组员。将全面预算管理落实到制度,可在制度内详细约定预算编制、预算执行、预算考核等相关细则^[5]。

(六)建立健全全面预算的考核与奖惩

首先,预算评价最重要的是对量化指标的评价,而这些指标的设置需要与企业实际密切相关。比如成熟且市场化竞争程度较高的企业可以以利润、营业收入等经济经营指标为主;建设期企业可以以在建工程、固定资产投资等投资指标为主。其次,对不同的业务部门,也要分解设置预算指标,并且部门层级的各类指标必须是明确的、具体的、可操作性的。再次,预算管理工作的考核不能只考虑预算指标,还应该考虑预算组织机构的履职情况、预算管理体系的建设情况、预算目标确定的合理性情况等。最后,实施评价的结果应面向全体员工公开,接受监督,对于执行率好的部门给予一定的奖励,从而调动员工的积极性,提升管理意识,形成良性循环^[6]。

三、结语

综上所述,全面预算管理应该覆盖国有热电企业所有层级的人员,应该涵盖所有的经济活动,应该贯穿经济活动的事前、事中、事后的全部流程。国有热电企业通过发挥全面预算的规划与计划功能、沟通与协调功能、控制与监督功能、考评与评价功能,做到控制过程、突出重点、刚柔结合地整合现有资源、发掘企业隐性潜力,进而为企业在多变的内外部环境中保驾护航。

参考文献:

- [1]陈瑜.热电企业管理会计中全面预算管理的应用[J].财会学习,2021(36):55-57.
- [2]夏雨佳.热电联产企业全面预算管理的问题分析[J].纳税,2021(10):191-192.
- [3]贾凌娜.论热电企业全面预算管理的应用对策[J].当代会计,2020(14):145-146.
- [4]于童.浅析热电企业全面预算管理中存在的问题及建议[J].中国集体经济,2020(21):33-34.
- [5]王洪.热电企业全面预算管理现状及对策[J].财经界,2020(12):54-55.
- [6]王文荣.浅议热电企业全面预算管理的应用现状及对策[J].中国高新区,2018(02):234-235.