

原水企业全面预算管理优化实践探索

雷 凡

(辽宁省水资源管理集团有限责任公司, 辽宁 沈阳 110166)

摘 要:原水企业所开展的水源建设、水库建设、原水输送管道建设以及原水采集输送等各项工作处于整个水务活动的前部,原水企业的管理及运转状态直接影响到自来水公司的水源获取以及后续生产与管理。随着水资源需求量的不断提升,原水企业在整个水务活动中的重要性日益突出,因此加强原水企业管理工作的改革与优化也十分重要。本文重点探讨原水企业全面预算管理的实施现状以及优化措施,以供参考。

关键词:原水企业;全面预算管理;优化实践

1 前言

提到水务,一般人可能只会想到与自来水生产及销售等有关的内容,却对向自来水厂销售及输送原水的原水企业了解不多甚至很少听说。但在整个水务活动链条上,原水企业的重要性却十分突出,其运作及管理对于自来水厂的经营销售也会产生直接且深远的影响。在水资源需求不断增大且水资源现存量不断下降的今天,原水企业如何做好自身管理并不断提升整体运作质量,就不仅关系到企业自身的竞争力与市场占有率,同时也是维持整个水务体系健康稳定的关键一步。近年来,国家对水务企业管理改革的重视程度不断加强,尤其在财务管理及预算管理方面持续关注,因此,水务企业也应当将改革现行管理模式优化全面预算管理体系作为当前及今后一段时间的管理重点,以求通过优化全面预算管理工作来提升整个企业的运作质量与提升整体实力。

2 原水企业预算管理问题分析

预算管理是现代企业财务管理的核心内容之一,同时也是整个企业经营运转的根本保障。近年来随着对管理体系的不断革新,水务企业预算管理工作也取得了许多令人瞩目的成绩,在管理的流程规范性、科学性以及执行力上都有了明显提升。但在取得成绩的同时,仍然存在着一些问题值得我们关注。首先,预算管理是整个水务工作持续有效开展的前提,预算编制及预算目标的制定都必须以企业的总体发展规划及企业业务发展需求为出发点和落脚点,所以预算编制必须坚持全面、科学、可行等几个方面的原则。但是就目前水务企业预算编制的具体情况来看,虽然预算编制要求具有全面性,能够集中体现企业的发展目标及业务需求,但落实到具体工作中却存在许多不足,如预算编制往往仅由少数几个企业高层管理拍板决定,没有在更大范围内进行意见征集,造成预算编制可能存在于实际业务需求不符的情况。同时预算编制人员虽然基本具备预算编制方面专业能力,但对于水务企业的业务了解程度不深,对预算编制

及管理如何在业务开展过程中给予持续和提供服务的认识不足,从而容易造成预算编制与业务需求脱节。此外,一些企业为了更好的完成考核,存在着以考核目标定预算目标的情况,这种本末倒置的行为完全不能体现预算编制及管理的监督约束作用。其次,绩效考核是检验预算管理是否科学规范且有效的重要手段,但绩效考核的考核指标设计却决定了考核工作能否达到预期结果。目前一些企业在绩效考核指标设计上存在着重经济轻发展、重眼前轻长远的问题,许多绩效考核指标都只着眼于短期的经济效益而没有在考核指标中突出考核工作对企业长远发展的促进作用。此外,预算管理执行力不足也是普遍存在于原水企业预算管理工作中的现象,导致执行力不足的原因有很多,如管理者监督不力、执行者能力不足意识不足,以及预算管理目标本身存在模糊和难以切实执行的问题等。同时企业管理者未能将预算管理与执行推到独立和权威的地位上,也是预算管理弹性大、变数多的主要原因之一。

3 原水企业全面预算管理优化措施

3.1 建立健全全面预算管理体系

3.1.1 确认管理定位与管理目标

全面预算管理不同于一般的预算管理,全面不仅表现为预算管理需要考虑更多预算影响因素,同时也是把预算管理放在了支持企业整体发展的层面上来考量。因此,全面预算管理定位管理目标确认是管理工作有序开展的基本前提。首先,全面预算管理工作的总目标应与企业总体发展战略保持一致,并以落实企业发展战略为预算管理目标确定的基础。同时,预算管理还作用于企业管理活动中的完善与修正,所以在以企业发展战略为指导的全面预算管理目标确认过程中还应充分考虑市场导向因素,实现对企业发展战略的合理修正,确保企业发展符合市场经济发展规律以及市场实际需求。

3.1.2 完善管理组织

全面预算管理作为现代企业提升管理工作质量的一个重要工作内容,在具体的管理组织建设上却仍然存在许多问题,尤其在管理机构建设问题上许多企业并没有专门的全面预算管理机构,也仍然将全面预算管理划分为财务管理部门的工作内容。虽然预算管理包含于财务管理之内,但同时也具有许多专业性内容,全部交由财务管理部门操作不仅会给财务人员带来更大的工作量,同时也存在专业性针对性不足的问题,无法发挥全面预算管理的真正作用。所以,建立一个独立运作的全面预算管理组织机构是提升工作质量的必要前提。全面预算管理机构应当包括几方面内容,首先是管理组,管理组成员包括企业财务人员、生产部门负责人以及市场部门负责人,确保全面预算管理从内容到执行都能够符合企业及市场的双重需求。其次是明确管理权责,全面预算管理机构不仅应负责预算编制、过程监督管理以及事后分析总结,同时还应肩负起部门间沟通协调的重要作用,确保全面预算管理工作顺利推行,消除部门间不必要的矛盾和隔阂,提升管理合力。此外,全面预算管理机构应独立于财务管理部门而直接对企业最高管理层负责,企业也应出台相应管理制度以确保全面预算管理机构工作上的独立性与权威性。

3.1.3 完善阶段性全面预算管理流程

全面预算管理应当充分适应企业发展需求以及市场需求,因此全面预算管理也应当进行阶段性规划设计,以更好的协调企业发展节奏及不断修正发展方向。首先,应以企业当前发展目标确定阶段性全面预算管理总目标,如一年三年或五年目标等。其次,周期性根

据企业发展战略落实情况及发展计划落实情况调整全面预算管理具体内容,保证预算管理能够始终以企业发展需求为核心和基础,为确保预算管理的权威性,在阶段性管理内容及实施细则出台以后,除遭遇重大变故外不得随意调整既定管理目标与考核指标,避免预算管理随意性过大影响管理工作质量。

3.2 搭建与预算管理想适应的电子化管理平台

管理信息化是现代企业管理工作的核心要点,随着原水企业的不断发展壮大以及市场对企业产品及服务要求的不断提高,全面预算管理与信息化的结合应当做到更加紧密,以适应不断变化的市场要求及企业发展不断加速的步伐。电子化管理平台应以企业现有信息化管理系统为出发点,力求整合现有各管理系统以达到集中化规范化与管理流程简化的目的。同时结合全面预算管理需求,在企业原有 ERP 系统基础之上进行预算编制、预算执行、过程管控及绩效考核等一系列的升级改造,在改造过程中还应及时打通各部门信息传输壁垒,实现数据高效协同共享,并在做到信息化管理平台的数据集中处理的同时,提高数据的分析反馈机制建设,实现快速收集、快速分析、快速反馈,充分落实全面预算管理对各部门及业务活动的监督与服务支持作用。

3.3 优化绩效考核指标体系与考核模式

前文中我们提到绩效考核之所以无法充分保障全面预算管理工作的有效执行,关键是因为绩效考核指标体系设计存在严重问题。如重短期轻长期,重收益轻发展等,在这些指导意识影响下形成的绩效考核指标体系必然无法与全面预算管理形成一致步调,同时也无法在企业的发展过程中提供有效支持。因此,我们首先应当明确绩效考核的根本目的,即在保证收益的前提下全力推进企业当前及长期发展,要做到经济指标与发展指标相均衡,同时应根据发展阶段不同而对两类指标权重进行充分评估与分配,避免考核重点失衡。此外,在考核模式上应采取更加灵活的分阶段考核以及专项考核模式,消除长期存在的平时表现松懈到考核期临时抱佛脚的不良现象。专项考核应当以重要项目为核心对相关部门及工作人员开展专门考核,并将考核结果与个人绩效以及问责制度挂钩,提升重点发展项目与建设项目的全面预算管理执行质量。

4 结束语

原水企业作为我国水务事业的重要组成部分,其自身管理水平高低也将影响到整个水务事业的发展有序性与有效性。随着企业规模扩大、投资扩大以及建设项目及业务逐渐多元与扩大,全面预算管理的重要性日益增强。只有不断以企业发展及市场需求为出发点进行全面预算管理的改革与优化,才能确保企业始终适应市场需求、始终保有成长与发展的活力。

参考文献

- [1]刘影.全面预算管理在企业中的应用研究[J].中国中小企业,2019,9.
- [2]陈健.浅议水务企业全面预算管理存在的主要问题及对策[J].纳税,2018,12.