

污水处理企业加强全面预算管理控制的策略

解豫芬

(忻州市云水环保有限公司,山西 忻州 034000)

摘要:在我国经济不断的发展建设过程中,各类企业都逐步开始重视环境保护的相关问题。污水治理是我国工业发展中面临的严峻问题,在污水处理行业的发展进程中,随着市场竞争的不断加剧,污水处理企业需要加强自身管理水平,全面预算管理就是其中最为重要的措施,能够帮助企业降能增效。本文针对污水处理企业的行业特点,对当前全面预算管理中存在的问题进行分析,并提出针对性的优化策略。

关键词:全面预算管理;污水处理;问题;策略

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.27.129

1 绪论

当前污水处理行业竞争不断加剧,运营成本不断增加,使得企业所能获取的经济利润不断减少,为了保证污水处理企业的经济效益,企业要加强全面预算管理控制,减少运营所需的成本。全面预算管理控制是对企业生产经营过程进行管理的重要依据,能够缩减污水处理企业不必要的成本费用支出,从而使得利润空间增加。污水处理企业能够对水资源环境进行净化,对生态环境的保护具有重大的责任,开展全面预算管理控制对污水处理企业的经营活动具有积极的指导意义。

2 污水处理企业的特点和开展全面预算管理的必要性

污水处理行业的首要特征就是公益性,作为我们国家环境保护的主要手段,污水处理能够有效地减少水资源的污染,降低环境负担,促进生态环境的良性发展,保证居民用水的安全,为城市的健康稳定发展奠定基础。同时,国家出台了一系列的政策对污水处理企业进行帮扶,使其获得运行特许性,对污水处理计费、运营等方面出台政策进行扶持。污水处理企业有必要开展全面预算管理,首先,企业面对激烈的市场竞争,开展预算管理能够有效地对企业的各项工作进行监控,对企业经营过程进行全面掌握,对存在的风险问题进行及时地发现并解决,避免企业出现潜在风险问题。其次,污水处理企业通过全面预算管理的开展,能够将企业战略目标进行分解,细化成为各个部门的目标,利用绩效评估机制,推动各个部门之间的协作沟通,保证他们工作目标的一致,以免部门之间因为各自利益的不同出现矛盾和责任的推诿,推动企业价值目标的最大化[1]。最后,企业全面预算管理中的报表包括资产负债表、现金流量表、利润预算表等,存在互相平衡的关系,一种表格的改变会引起其他报表发生变化,可以有效地避免财务不良问题的出现,能够保证污水处理企业财务数据的真实性,提升企业风险管理水平。

3 污水处理企业全面预算管理控制中存在的问题

3.1 预算编制层:认知不全使得编制的预算不够科学

首先,全面预算管理控制非常注重预算编制的精细化和全面性,对预算编制的流程提出了很高的要求。一些企业缺少独立的预算部门,预算制度的设计中存在严重的漏洞和缺陷,而且领导层对预算的执行缺乏监督和约束力度,预算编制工作缺乏目标,预算方案编制不合理,预算编制方案无法适应企业发

展需求,使得预算方案质量较低;其次,在预算方案编制过程中,各个部门缺乏方案编制的参与积极性,预算部门没有与各业务部门之间进行沟通交流,缺乏对预算目标设置合理性的讨论,使得各个部门之间存在一定的矛盾和冲突,各部门之间预算工作和预算目标存在差异性,无法通过预算目标对各部门之间工作开展进行指引,无法推动企业战略目标的实现。最后,部分企业利润表中的费用主要根据二级公司上报的费用指标进行确定,如果没有指标,则根据上年同期数进行调整确定,导致调整相关数据缺乏真实性^[2]。同时,部分企业预算管理忽略了资产负债表预算的体现,导致编制的预算不符合企业发展需要。

3.2 预算执行层:缺乏健全的管理机构和完善的制度

全面预算执行过程中,部分员工缺乏对预算工作的重视,导致预算方案无法落实到各个部门的日常工作当中;部分预算缺乏强制性,预算没有受到相应的监督,使得预算工作没有达到相应的预算控制效果。假如员工对预算执行的力度过分强调,而在执行过程中缺乏与实际生产经营状况的结合,未能进行及时的调整,会导致预算数据与实际运营数据之间产生偏差,造成企业资源的浪费;相反,如果对预算进行随意的调整同样会导致预算目标与经营目标产生偏差。在全面预算执行落实期间,假如预算执行效果不理想,会导致预算总目标无法实现。某些部门未能对预算目标进行科学合理的分解,目标的制定缺乏科学的依据,会导致全面预算工作无法发挥控制作用。

3.3 预算考核层:缺乏完善的考核系统

当前许多污水处理企业缺乏对预算的考核评估,没有设立对应的奖励惩罚措施。预算考核部门职责不够明确,考核评估工作未能及时开展,未能按照企业的奖惩制度进行奖励和惩罚,使得员工在预算执行阶段缺乏积极性,使考核缺乏应有的监督管理作用。

4 污水处理企业加强全面预算管理控制的策略

4.1 全面预算编制层面:全员参与实现预算编制的精细化

污水处理企业预算编制的主要部门是财务部门,负责组织各个部门人员进行交流,通过组织培训加强各个部门人员对预算编制的重视程度,通过预算管理平台保证编制的预算目标和执行计划可以被所有员工接受。在进行预算计划的编制时,要加强各部门人员之间的交流,保证预算编制的可行性。企业要提高员工参与预算计划编制的主动性,使他们积极地参与合作

沟通,保证企业战略规划渗透到预算当中,从而为企业管理者进行战略决策奠定基础。

企业在进行预算的编制前,必须立足于实际,从自身实际经营出发,编制适宜自身发展情况的预算目标。预算目标过高、过低都会影响企业管理效率,前者会导致预算人员无法有效落实预算目标,造成资源的浪费;后者则会使得业务活动开展缺乏足够的资金支持,影响到业务活动的开展。高目标会引起企业运行过程中的资源浪费,因此要组织企业管理人员对经营流程、生产研发等环节开展全面梳理,从而制定合理的预算目标。企业预算编制人员要积极地调动业务部门人员参与预算,对预算信息进行整理,依据各部门提交的预算规划和信息开展总体预算方案的编制。并对各个部门预算编制的情况开展检查、考核与评价,保证预算指标的合理性和可行性^①。

污水处理企业开展预算编制采用的方法主要是“上下结合、逐级编制和分级汇总”。污水处理企业所收取的污水处理费包括基本处理费用和超额处理服务费用,收入预算包括业务预算和财务预算,企业要依据发展情况对所处理的污水量进行预测,结合有关政策和市场环境的变化开展准确的预算,从而对企业的业务收入进行预算。此外,电费和维修费用也是成本费用的主要构成部分。污水处理企业需要大量的专业设备对污水进行处理,所以在开展成本核算过程中要考虑直接材料带来的影响,直接材料主要包括采购预算和使用预算,采购部门要对所需材料进行预估并开展预算。此外,污水处理企业要由生产部门进行人工预算的编制。预算中还应当包括管理费用,主要涉及固定资产的维修费用和企业管理费用。

4.2 预算执行层:建立单独的组织部门,实现对预算执行的控制

预算执行工作应由专门的预算人员、各部门人员共同协助开展。一方面,污水处理企业需建立健全预算管理部门,配备专门的预算管理人员,并完善预算管理部门各岗位权责,由预算管理人员根据预算管委会意见、指导文件等,专门负责预算管理工作的落实、监督等工作的开展。另一方面,联动预算管理部门和其他部门,让其他部门人员主动配合和参与全面预算管理工作,彼此相互协助、监督,按照预算方案来推进各业务活动的开展。同时,在预算实施过程中,避免责任部门对预算目标进行随意调整,保证业务经营和财务收支的严格执行^②。保证预算实施部门严格按照程序进行预算调整,保证预算目标的权威性和预算控制的有效性。

在预算分析环节,一方面,以月度为时间单位,在预算分析会议当中定期对月度预算指标编制合理性进行分析评价,要求各预算责任部门将资金预算的波动率控制在5%以内;另一方面,财务部门要参与到预算环节,利用本量利测量法分析成本责任和费用责任中心的月度成本支出情况,计算不同污水处理厂的日处理量和盈亏临界点,并加强对药剂费用、电费、采购费、招待费、劳务费、修理费的控制与监督,强调预算分析环节对成本指标的重视度,实现初始预算方案落地。

污水处理企业要加强对资本预算的有效控制,特别是工程预算中的设备升级和改造,而且还要对需要的物资进行全面的整理,加强对材料成本预算的管理,企业财务部门要明确耗用

定额,实现对预算的事前控制。同时,污水处理企业要建立完善的设备维护保养管理体系,促进维修人员专业能力的提高,推动设备升级和技术改造,实现对维修费用的有效控制。污水处理企业要加强应收账款的催收工作,保证企业正常运行所需的现金流,并加强对成本的管理,对预付款建立严格的审核制度。

4.3 预算考核层:构建预算管理绩效考核闭环

企业要建立完善的预算考核评价体系,便于对预算的实际落实情况与既定目标之间的偏差进行分析,保证预算落实的质量和效率,为预算管理部门对编制的预算进行调整和优化提供依据。企业要加强对考核过程的监督,避免出现舞弊现象,保证考核过程的公平性。在这一过程中,污水处理企业可以将预算绩效考核纳入公司整体的绩效考核体系当中,通过年终决算考核、日常执行考核等方式从不同阶段反馈企业的预算执行情况,并将预算执行考核结果纳入年度考评的参考数据当中;预算绩效考核与年度目标责任书直接关联,由预算管理委员会参与考核指标设计,分别设定关键指标、管理指标和否决指标^③。依据企业的预算权责处理关系,及时分析预算执行存在差异的根本原则,落实到预算责任部门层面;而预算责任部门有义务接受企业的月度和年度考核,并对预算绩效考核结果承担一定的责任。通过预算绩效考核与员工绩效考核体系的联动,污水处理企业可以将考核结果与个人的薪资绩效和岗位晋升、下一年度的预算项目申请通过率等挂钩,有利于部门和岗位都能够对预算管理工作提高重视度,积极参与到预算管理工作中;同时,预算绩效考核结果作为全面预算管理系统的最终环节,应当反馈到系统的前端,即预算绩效考核结果可以作用于企业下一年度的预算计划编制工作,形成完善的闭环系统。

5 结束语

全面预算管理控制能够保证污水处理企业健康稳定发展,但是目前企业在全面预算的编制、执行和考核层面都存在着各种问题,企业要加强对预算编制的管理,制定科学的管理计划,加强各部门之间的合作交流,帮助企业实现资源的有效整合和生产规划的合理性提升,为企业健康稳定发展提供保障。

参考文献

- [1]王海峰.加强烟草企业全面预算管理的策略探究[J].消费导刊,2020(09):290.
- [2]李明.国有污水处理企业全面预算管理几个关键问题分析[J].全国流通经济,2019(33):69-70.
- [3]俞伟.企业全面预算管理的困境及对策探讨——以A公司为例[J].中国市场,2020(08):101-102.
- [4]孟令素.强化全面预算管理改进企业成本控制措施的探讨[J].中国中小企业,2020(12):132-134.
- [5]陆正.污水处理项目公司预算管理的问题与对策[J].纳税,2019,13(24):209-210+213.