

燃气企业全面预算管理研究与分析

孙 雪

(大连华润燃气有限公司, 辽宁 大连 116000)

摘要:近年来,随着绿色发展理念的政策导向和清洁能源的大力推广,燃气企业迎来了转型的良好机遇,战略目标的统筹规划和年度目标的精细部署都离不开全面预算管理。在以往的管理过程中,存在一些不容忽视的问题,致使全面预算管理没有发挥应有的作用。如今,燃气企业想要在激烈的竞争中立足,就必须转变观念和发展模式,充分合理运用全面预算管理方法,实现企业高质量发展。本文将对燃气企业全面预算管理的问题进行简单分析,并结合实际提出具体优化对策。

关键词:全面预算管理;燃气企业;优化对策

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.28.017

全面预算管理是现代企业管理的重要组成部分之一,是企业在浩瀚商海中前行的“罗盘”,良好的全面预算管理是企业长足发展和目标实现的有力保障。尽管企业管理者与参与者都很重视,但是具体运用中与发达国家比起来还是存在一些差距,很多预算管理在细节上处理的还不够成熟,特别是燃气行业,依赖气源和财政的情况较为严重,部分燃气企业缺乏发展的前瞻性和主动性,市场竞争力匮乏,容易错失良机,阻碍燃气企业健康发展。燃气企业如何从纷争的能源市场中占据一席之地,助力实现碳达峰和碳中和的愿景与理想,以经济利益和绿色发展相结合,根据全面预算管理模式优化企业资源配置、科学控制资金运转,自上而下深入人心,激发燃气企业自身活力,实现企业价值和社会效益最大化。

1 全面预算管理重要性

对于燃气企业来说,由于企业服务于整个地区的燃气用户,伴随着经济形势与市场需求以及现有资源与企业文化等不同情况,企业存在着迥异的经营理念 and 方案策略,因此,预算管理对于燃气企业的运行发挥着至关重要的作用。

1.1 预算管理有利于防范运营风险

企业发展的过程中机遇与挑战并存,风险是一把双刃剑,大部分时候会给企业带来经济损失,影响股东权益,如果充分把握机遇有时候也可以扭转乾坤。因此企业建立健全运营风险防范与预警机制,有效识别风险并加以控制和应对。通过全面预算管理,燃气企业可以实时监控各项经营指标,若是发现企业存在偏离预算目标,出现经营运转风险,要及时进行差异分析,构建风险防范措施,降低运营风险对燃气企业产生的负面影响。

1.2 预算管理有利于提高资产的使用效率

企业经营目标的制定尽管是从企业的战略出发,而不是从企业拥有的资源出发,但是摸清家底,充分利用并提高使用效率,使其发挥资源在企业的价值是切实可行的。在全面预算管理机制下,燃气企业需要分解战略目标,擘画行之有效的发 展图谱。为完成战略目标,燃气企业需要对现有资金、资产、业务、人才等方面进行梳理整合,并对现有资源实施有效的应用,最大可能保证资源使用效率,提升企业运营水平。

1.3 预算管理有利于完善绩效评价机制

绩效评价的过程是将宏观战略细化为“跳一跳够得到”目标,在实现目标的过程中努力寻找差距的原因,同时提出整改和优化的方案,为下一个评价周期设立目标提供参考。全面预算管理为绩效评价提供了全周期的分析数据,让绩效评价具有真实、可靠的信息来源,通过预算执行情况与预算目标的比较,进而评价各业务单元及各部门的工作业绩,通过健全的奖惩考核机制,提升管理水平和管

理质量,进而实现完善绩效评价机制的管理。

2 全面预算管理面临的困境和存在的问题

2.1 预算管理体系认识不充足

企业经营管理者往往更关注任期内的财务指标和非财务指标,容易造成只考虑短期的利益,存在缺乏可持续发展的短视行为,为了实现既得利益,错过企业发展或转型升级的大好良机。众所周知传统的燃气行业是解决民生的政策性亏损企业,但是近年来随着清洁能源的广泛应用以及原料运输的成本降低,越来越多的燃气企业站在了转型升级的十字路口,如果还按照固有的模式依赖本级财政资金补贴,势必让企业发展路径越发狭窄,更谈不上实现企业的战略目标。

2.2 预算管理制度建立不完善

健全的预算管理制度是开展全面预算管理的有力保证,完善的预算管理制度从编制和执行到分析和考评是一系列的配套环节。部分燃气企业对全面预算管理力度不足,缺乏完善的全面预算管理制度,没有制度的支撑,就没有强有力的执行保证,预算管理往往随意性较大,权责利划分模糊,有时即使建立了制度但考评机制不够完善,考核内容不具体,考核标准不统一,人为操作空间大,致使预算管理成为灰色地带。

2.3 预算管理控制参与不全面

有些企业预算管控和监督形同虚设,认为预算管理是财务部门的职责,需要其他部门上报数据或进行配合时,出现敷衍了事和抵触情绪。如果部分人员对于预算的数据未结合本年业务预计情况,而是在历史数据上使用增量预算法,致使预算数据严重失真;对预算执行情况的跟踪和分析不足,致使预算管理控制监督落实不到位。自上而下没有形成对预算管理中期和后期控制监督的高度重视,容易形成预算管理虎头蛇尾的局面,使得全面预算没有形成良好的闭环模式。

3 全面预算管理的优化对策

3.1 提高预算管理意识和专业水平

燃气企业全面预算管理工作的推进离不开内部每个工作成员的参与和支持,涓涓细流汇成汪洋,每个人员和部门报送的数据最终汇成预算总体目标。因此要编制科学合理的年度预算,燃气企业内部应该加大预算管理应用宣传力度,加强相关工作内容培训,使得所有工作人员熟悉并掌握其实施过程,同时得到相关人员的配合和理解,实现业务和财务的有效融合,有利于预算工作的快速有效的推进。为了确保预算编制是科学有效的,财务部往往作为牵头部门起到贯穿始终的作用,在不同部门进行良好的沟通和协调,使得财务预算、业务预算、专门预算三者有机结合,确保后续预算指标

落实减少阻力。在此过程中,每一个部门都要完成本部门的预算编制、执行、反馈,确保各部门之间工作的有序开展和协作共赢。同时燃气企业还应该吸收招聘预算管理人才,提高工作的专业化程度,提升工作的完成程度。

3.2 规范预算管理具体工作制度和流程

完善的制度和详细的流程是预算管理工作推进的有力保证,全面预算管理工作的优化要求燃气企业应该从专业的管理学角度出发,根据自身行业发展的现状,制定适合企业的预算管理制度,并结合市场变化进行周期性的修订。制定过程中,应该明确制度是实施规范,对制度进行流程标准的细化,同时将工作职能进行合理的分解,做到权责统一,确保预算管理工作的有序进行。除此之外,要加大制度和流程的宣贯力度,莫让制度流程石沉大海,利用非预算集中报送时期对业务部人员进行制度和流程的培训学习,通过理论与实践相结合的方式提高人员对制度和流程的掌握和了解,确保全面预算管理有章可依,有规可循。

3.3 提高预算管理工作的执行力度

提高预算管理工作的执行力度是完成全面预算管理工作的关键环节。预算管理执行情况是制度和流程的具体应用,预算管理的执行力度直接关系到预算管理完成的好与坏。提高预算管理的执行力度,有以下三个优化措施:首先,燃气企业年度预算目标确定后,应下达正式文件并与各部门充分沟通,明确告知其部门的分解预算指标以及预算调整的内容和管控的重点,使其全面掌握预算管理的实际情况;其次,完善企业的内部监督体系,通过绩效管理等方式监督工作完成情况,细化工作责任,将其落实到岗到人,实行权责统一,共担业务实行共同追责问责机制。最后,内部应该加强预算管理过程及结果的及时反馈力度,记录预算执行情况,通过高效地反馈,使得部门之间能够迅速做出相对的反应,加速部门之间的联动,对结果进行及时的分析与对比,推动预算管理工作的执行。

3.4 推动全面预算管理的信息化平台建设

科技时代日新月异的变化,燃气企业传统的预算模式已经无法满足发展的需求,企业想要紧跟发展的步伐,必须进行一些列的创新,包括科技创新、管理创新、业务创新、服务创新,以信息化平台为依托,持续推动完善全面预算管理新模式的搭建。燃气企业应着力加强会计信息化方面人、财、物的投入,利用数字化信息技术,建立信息数据平台,无缝连接企业内部现有管理系统,初步实现数据的实时共享,再逐步推进业财一体化平台建设。同时可以利用大数据、区块链等信息技术来对企业内部庞大的数据进行分析与处理,实现对数据的整理、比对、监督、分析,避免人为操作中可能出现的错误与偏差。除此之外,要加强信息的公开与传递,使得数据能够及时地反馈到相应的部门,以便做出准确的判断和及时的调整,制定最佳的企业发展策略。以信息化平台为依托,站在燃气行业整体战略的高度来认知全面预算工作,不断拓宽视野,借鉴其他能源行业的先进模式和经验,从根本上提升企业现代化信息管理的能力,充分发挥全面预算管理在企业管理中的作用。

3.5 预算管理与风险管控有效结合

我国“十四五”期间经济保持增速发展,对处于市场经济大环境下的燃气企业来说,既存在挑战也面临机会,机会优于挑战,利用健全的预算管理体系,主动开拓市场,把握商机,使预算管理与风险预警系统、风险处置机制有机的结合,这就要求财务管理人员具有数据分析和研判的能力,运用专业的知识和职业的敏感一一解决新形势下燃气市场出现的问题,给管理者提供行之有效的决策数据,加速燃气企业在经济市场的稳定发展。除此之外,燃气企业总体发展应以为全局为目标,做到总体预算目标的部门分解,业务部门往往更掌握市场发展的动态,触角更敏锐,充分发挥业务部门的职能与

优势,推动企业内部的协作与配合,做到以局部推动整体发展的协同效应,确保预算管理与风险管控有效结合,推动燃气企业健康和平稳的发展。

3.6 完善全面预算管理考核机制

建立健全全面预算管理全周期的三级绩效考核机制,从公司级到部门级再到个人级,构建全面的预算管理奖惩机制。燃气企业可以根据全面预算管理要求等,建立考核机制,以此对业务单元、部门及员工的全面预算管理参与和执行情况进行考核评价。考核评价不局限于预算执行率等数据的应用,而是贯穿于预算的编制、执行、分析整个闭环的过程中。若是因为非政策和不可抗力导致的超支和没有完成全面预算管理的行为,就需要对相应的工作人员进行惩罚,同时进一步分析造成的原因,避免日后再次出现同样的问题和错误。同时,充分发挥内部审计的协同与制约效应,通过有效的内部控制和风险管控全面监督预算管理工作,与此同时,防范内部审计受到干扰,保持审计工作的独立性以及信息报送渠道的通畅性,更有利于全面预算管理有效实施。

结束语

在现代经济不断增长的背景下,市场变化莫测,燃气企业也在巨大的机遇和挑战中面临着发展的困境。燃气行业的发展受行业现状、地域性、工商业发展水平、季节性、气源价格、气源结构等多种因素影响和制约,预算管理应从业务开展之初就介入参与业务评估,业务开展过程中实时跟踪收集数据,有效管控业务的发展与进度,同时业务完成后进行评价总结与反馈。实现横道边、纵到底的管理模式,加大全面预算管理控制力度和管理幅度,构建符合当前经济形势和燃气企业具体情况的全面预算管理模式,以战略目标为导向,以预算数据为依据,实现燃气企业转型升级和长足发展。

参考文献

- [1]龚巧莉.全面预算管理:案例与实务指引[M].北京:机械工业出版社,2020:136-201;
- [2]刘小品.财务风险管理与企业内控关系的问题研究[J].中外企业家,2018(18)44.
- [3]陈姝利.全面预算管理在集团公司的应用——以新疆汇嘉时代百货股份有限公司为例[J].中国商论,2019(20):131-132
- [4]方惠琴.企业全面预算管理的重点环节与控制措施探讨[J].企业改革与管理,2019(9);
- [5]吴慧平.企业财务预算风险及管理措施分析[J].商讯,2018(11)96-97;
- [6]宋秋旺.企业对费用预算的管理和控制要点构架[J].商情,2021(3)120-121

作者简介:孙雪(1986,6-),女,汉族,籍贯:辽宁大连人,中级会计师。