

燃气公司实施预算管理中的问题与对策

韦凯丰

(杭州临安中石油昆仑燃气有限公司,浙江 杭州 311300)

摘要:燃气公司作为能源公司,在经济发展、社会建设中扮演着重要角色。近期,受国际局势影响,天然气价格高居不下,供应紧急形势进一步加剧。目前国际上“涨价减量”的连锁反应已对国内的燃气行业产生影响,部分燃气公司面临亏损。当前局势下,燃气公司要想扩大利润空间,增强市场竞争力,就要做好预算管理工作,利用有限资源为企业创造更多利益。但本文研究发现,部分燃气公司预算管理现状不乐观,难以发挥出预算管理的作用。燃气公司应积极针对预算管理现存问题,结合燃气公司的特性,采取改革措施。

关键词:燃气公司;企业财务;企业预算;预算管理

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2023.04.124

随着市场良性竞争机制的不断完善,企业间优胜劣汰竞争加剧,燃气公司同样面临着其他能源公司带来的竞争压力。当前燃气公司处于终端销售政府定价、成本不断攀升的局面,生存发展面临挑战,传统粗放式运营模式已无法满足需求。实施预算管理,可规范企业内部经济活动,使企业财务资源与非财务资源得到有效控制,并强化企业成本控制能力,有利于稳定经营环境的塑造。因此,燃气公司要想“求生存,谋发展”,扭转亏损局面,增强竞争力,就要正确认识实施预算管理的意义,积极做好预算管理的各项工作。

1 当前我国燃气产业发展情况

天然气无色、无味、无毒,燃烧效率高,对环境的影响小,是一种“清洁能源”。因此,燃气已成为全球第三大能源品类,其消费量约占全球能源消费总量的25%。为减少碳排放量,很多国家都在积极发展燃气行业,不断提高燃气在能源消费中的占比。为落实“双碳”目标,我国也在鼓励燃气代替煤炭,燃气消费量持续增长。根据国家统计局发布的数据显示,燃气作为低碳转型的重要能源,2021年我国燃气消费总量达到3726亿立方米,增幅约12.3%,可见燃气市场潜力。未来随着城市化进程的加快,整个社会对燃气能源的需求将进一步扩大。但市场竞争也会越发激烈,燃气市场已成为众多外资企业关注的焦点,外资、民资、国资都在积极加入燃气市场竞争。

2 燃气公司实施预算管理的原因和作用

2.1 燃气公司实施预算管理的原因

通过对燃气产业发展情况的了解可知道,当前燃气产业发展前景大好,市场潜力巨大。但受到国际供应链的影响,近期气价波动幅度大,燃气资源成本价格不断上涨。根据行业统计数据显示,2021年欧洲出现“气荒”,全球气价大幅上涨,国内燃气行业也受到了影响,市场环境发生变化,超过30个城市依次上调了居民用燃气价格。另外,从国家调控政策角度来讲,现阶段燃气行业推行非

公经济政策,势必会影响燃气公司的利益。此外,从客户源角度来讲,由于金融政策收紧,国家大力调控房价,提出“住房不炒”的方针,燃气公司用户源也受到了影响。在成本价格上涨、利润空间缩小、客户量减少的大环境下,燃气公司必须要做好预算管理,降本增效,通过控制成本塑造竞争优势,扩大利润空间。

2.2 燃气公司实施预算管理的作用

2.2.1 促进企业战略目标的实现

燃气公司主要经营范围是天然气和燃气具的销售及管道的安装、改装、维护等业务。其经营活动复杂,在生产经营的过程不仅受天然气市场影响,还受国家政策影响。面对当前的市场形势,燃气公司要想实现战略目标,适应新格局,就要实施预算管理。任何事情的成功都需要提前做好事前准备,俗话说“凡事预则立,不预则废”。实施预算管理,对企业整体经营活动进行量化安排,对经济活动做出事前筹划,建立标准行为规范,使战略目标具体化,按计划组织生产经营活动,便可凝聚企业内部力量,促进企业战略目标的实现。

2.2.2 强化企业成本控制的能力

2022年,受国际局势及天然气需求激增等多重因素的影响,天然气资源价格持续上涨,且这种供求局面短时间难以得到改善。相关行业数据显示,美国天然气价格,一度突破近14年以来最高水平。国内天然气需求量也非常大,需依靠进口,因此国际价格与国内价格有密切关系。2021年1-12月,我国气态天然气进口数量为4243万吨,进口金额116.31亿美元。12月份,进口量为402万吨,同比增长10.8%,而进口金额却为12.79亿美元,同比增长了46.6%,可见燃气价格涨幅之大。国内天然气最高采购价格上涨已达5.6倍,一些燃气公司已陷入经营困境。在这样的业态下,除了要优化营商环境、调整燃气价格、疏导气价矛盾外,还要控制成本。燃气公司实施预算管理,制定明确财务指标、收支标准,将财务支出控制在

预算定额范围内,杜绝随意开支,便可有效强化企业成本控制的能力。

2.2.3 提升企业风险防范的能力

燃气公司具有特殊社会属性,生产经营需要面对诸多风险,如:市场风险、价格风险、安全风险等。爆发风险事件,不仅会给燃气公司造成经济损失,甚至会影响企业的信誉,以及社会认可度。基于风险导向编制预算,预测生产经营中可能遭遇到的风险,实施精细化预算管理,对企业经济活动作出事前安排,充分发挥预算指标的导向作用,便可提升企业风险防范能力,帮助企业规避风险,避免企业遭受不必要的风险损失,保护企业利益。

2.2.4 规范企业的内部财务行为

燃气公司在日常经营的过程中,很多环节都涉及钱物。如,燃气工程建设中,施工材料的采购,工程款项的拨付等。若资金流转过快,缺乏有效的管控,就可能发生财务违规现象,导致资金被挤占、挪用,影响资金使用效率和效益。燃气公司实施预算管理,将可控成本、收入、利润、投资都纳入预算管理范围,实行责任预算制,科学分解预算目标,层层下达预算指标,将指标落实到部门,将责任落实到个人,便可规范企业内部财务行为。

3 燃气公司实施预算管理中的问题

3.1 缺少预算管理机构

燃气公司分支机构众多,且机构分布分散,预算管理要素多、难度大,需要组建专职管理机构,才能有效管控收支,发挥预算管理的作用。但由于燃气公司长期处于垄断地位,普遍市场意识淡薄,对预算管理缺乏重视,预算工作基本交由财务部负责推进,缺少独立管理机构,导致预算管理的主动性差。虽然部分燃气公司组建了预算管理机构,但机构人员配备存在问题,有些管理人员责任心不强,专业技能水平不高,很多时候不能准确判断预算管理的关键要素,缺乏所需的岗位胜任力,导致会计核算不严谨,预算指标下达后,相关工作的协调、沟通困难多,非常容易发生预算松弛的情况,预算管理效果大打折扣。

3.2 预算编制质量不理想

预算管理主要包括:编制、执行、考评、监督。其中编制是关键环节之一,只有科学预测支出,确保预算编制质量,才能将收支控制在定额范围内,有序推进企业的战略目标。然而,一些燃气公司采用的是“上年基数+本年调整”的老模式,预算依据的是前一年度的数据,缺少必要的论证,预算编制未充分结合实际业务,基本是简单的加减处理。此外,还有一些燃气公司采用的是“固定预算法”。这种编制方法,未充分考虑到市场因素、政策因素,预算方案缺乏前瞻性,预算内容笼统,分配随意性大。而燃气行业非常容易受到政策、市场的影响,采用“固定预算法”,就可能会出现预算偏差,诱发预算管理风险。

3.3 预算管理信息化程度低

预算编制过程中,各分支机构需要上报预算依据,申

请预算;预算执行中,各分机构要上报预算信息,反馈预算执行情况。预算管理中,信息的传递、汇总、分析都要应用信息技术。且燃气公司分支机构多,更加需要应用信息技术,构建流畅信息渠道。若分支机构与总部之间存在着信息差,就非常容易发生虚报、谎报、虚列支出的情况,造成资产的流失,不利于燃气公司的发展。然而,一部分燃气公司缺乏信息意识,财务信息化停留在初级阶段,无法满足预算管理信息化的要求。部分燃气公司虽然引进了ORACLE系统,但应用范围不广泛,基本停留在填写数字、上传报告的基础层面,无法实现信息化管理。

3.4 预算执行监管不到位

在预算管理中,预算编制是第一步,要想确保预算计划的有效执行,就要做好执行监督工作,监督是预算执行的重要保障。但是部分燃气公司没有成熟、完整的预算执行监管机制,监督制度存在缺失,监管力量不足,基本处于事后监管状态,只是在预算差异分析的基础上进行预算表和实际数据的对比,缺少必要的事前监管、事中控制。由于预算执行监管不足,经常发生预算混用,绕开预算标准的情况,导致预算编制与执行差距过大。

3.5 预算考核体系不健全

采取考核措施,准确评估预算管理的全过程,找出预算差异原因,并将评估结果纳入绩效考核的范围,才能使企业内部各级人员重视预算指标的执行与落实。而且预算考核具有激励功能和约束功能,对相关人员进行奖惩,就能产生激励效果。但实际工作中,燃气公司绩效考核更多局限于业绩考核、利润指标考核层面,针对预算管理的考核内容非常少,没有配套的考核评估体系。而且考核评估结果利用不充分,奖惩落实不到位,考核承诺得不到兑现,导致员工对预算绩效评估的认同感较低,不愿意主动配合预算绩效评估。

4 燃气公司提高预算管理水平的具体措施

4.1 健全预算管理机构

燃气公司预算管理内容多,任务量大,且相关管理工作的专业性、复杂性,需要有专职管理机构负责。因此,燃气公司要优化组织机构,健全预算管理机构,应设:决策机构、工作机构、执行结构。根据机构的重要性,决策机构应处于核心地位。决策机构由企业领导层组成,主要负责制定预算目标、预算标准、预算政策,审议最终预算方案。工作机构,主要负责编制、协调、控制、调整、核算、分析等具体工作,并参与预算日常管理。而执行机构是负责预算执行的各个责任预算执行主体,负责预算指标的具体落实。为确保预算管理的权威性,预算管理机构人员配备方面要特别注意,应遵循“专业的事,专业的人来管”的基本,避免“外行领导内行”。一方面,燃气公司可通过外部引进方式,择优选拔,吸收具有预算管理能力的专业人才;另一方面,要积极开展内部培训,组织相关管理人员接受职业技能的培训,完善现有人员的知识体系,从而构

建专业预算管理团队。

4.2 提高预算编制质量

预算编制质量不合格,预算计划脱离实际,就会产生预算差异。燃气公司采购到销售的过程,具有一定特殊性,受市场、政策的影响较大,预算编制必须要结合实际。因此,预算编制过程中,燃气公司应融入业财融合的思想,深入了解业务实际情况,以业务为基点,结合业务对企业经济利益的影响程度,根据业务量变化情况,科学配置各项财务资源与非财务资源,从而为业务发展提供财务保障,将资源投入到最需要的地方。而预算编制方法选择方面,应加强对“定期预算法”和“零基预算法”的应用,将业务计划与预算编制紧密结合,尽可能兼顾财务目标与业务目标。另外,编程序方面,应采用“上下结合”的模式,由预算管理委员会提出总体目标,围绕总体目标进行预算细化、量化、分解。

4.3 加强预算管理信息化建设

缺少信息技术的支持,分支机构与总部之间容易形成“信息孤岛”效应,很难实现全面预算管理,更无法实时传递预算信息,不利于预算计划的落实及预算执行监管。因此,燃气公司应树立信息意识,结合自身业务特点,充分利用信息技术,构建与时代相符的预算管理模式,推进预算管理信息化建设进程,改善预算信息公开效率和质量,加强部门之间的联系。燃气公司可构建集预算编制、调整、控制、执行反馈、评估于一体的管理系统,系统主数据要做到业务数据、财务数据、预算数据互通共享,其中要包含:预算费用名称、预算申报、预算调整、预算余额等要素,从而为预算实时调控提供数据支持。但信息化的管理模式,必须重视信息安全问题。燃气公司业务数据、预算数据,蕴藏诸多内部机密,信息外泄会诱发风险。信息化建设过程中,燃气公司要做好信息安全管理,对硬件系统进行安全防护,对软件系统采取加密措施,未授权人员杜绝操作软硬件系统。

4.4 采取预算执行监控措施

加强执行监管才能使预算执行中遇到的问题得到及时、有效的解决,切实提高预算执行力,减小预算偏差。因此,燃气公司要关注预算执行的全过程,建立预算预警反馈机制。具体来讲,燃气公司可结合自身业务情况、财务状况,根据预算指标的要求,合理设定预算异常情况预警数值,从而通过预警数值来提醒管理者,预算偏离正常轨迹,以便于及时发现预算偏差问题。此外,燃气公司要将预算管理与内部控制结合。基于内控的预算管理,可保障预算执行的有序性,解决预算执行不力的问题。实际上,预算管理就是内部控制中的一部分,二者管理目标一致,相辅相成,实施内部控制可帮助企业员工自觉遵守预算标准,有利于预算目标的实现。此外,燃气公司还要积极采取预算跟踪控制措施,定期核查相关经济资料和原始票据,加强对资金收付业务的预算控制,

实时监管执行动态。

4.5 完善预算考核体系

考核预算管理成果,形成有效评价报告,就可以为下一轮的预算规划提供依据,为预算管理体制的优化提供导向,切实纠正预算偏差,使预算管理形成闭环。因此,燃气公司要完善预算考核体系,将预算管理纳入绩效考核的范围,通过绩效评价报告将预算执行结果反馈给管理者,以便于预算的调整,奖惩措施的落实。具体来讲,燃气公司应结合绩效考核需要,成立预算评估小组,专门负责对预算管理相关工作进行监督与评价,并向主管领导提交评估报告。为确保考核评估的客观性,绩效指标体系的设计与搭建,应由高级管理层牵头,侧重对预算管理实效性以及预算责任落实情况的考核评估。明确预算责任,建立责任中心,就能快速确定出现问题的环节,避免相关责任人相互推诿责任。找到直接责任人后,企业就可以结合评估结果,基于预算指标,对履职不到位的人员进行处罚。

5 结束语

受到国际形势影响,国内燃气公司生存发展面临严峻挑战。面对天然成本价格的上涨,国家政策的调整,燃气公司要想稳定发展,保持供气能力,就必须要做好预算管理工作。但调查研究发现,部分燃气公司缺少预算管理机构,预算编制与执行都存在不足,预算管理信息化程度低,预算考核评估缺位,时常发生预算偏差现象。燃气公司应基于业财融合思想,完善预算管理机构,优化预算编制体系,加强预算执行监督,构建信息化预算管理模式,并积极开展预算绩效评估,从而提高预算刚性,将各项预算控制在定额范围内。

参考文献

- [1]宿宝琴.财务风险防范视角下企业预算管理的优化路径探索[J].财会学习,2022(16):68-70.
- [2]吴永福.数字时代企业预算管理的优劣势分析及其对策探讨[J].企业改革与管理,2022(6):126-128.
- [3]林志微.战略导向下企业预算管理体系的构建及其应用[J].财会学习,2022(8):61-63.
- [4]郭耕.燃气公司财务管理及内部控制工作存在的问题及对策[J].投资与合作,2022(1):79-80.
- [5]汪世爽.作业成本法在燃气企业中的应用——以S燃气公司为例[J].纳税,2021,15(31):159-160.

作者简介:韦凯丰(1982-),男,汉族,浙江杭州人,本科,中级会计师,研究方向:财务管理。