

当前水力发电企业全面预算管理应用要点探究

柳瑾

(四川华电木里河水电开发有限公司,四川 成都 610000)

摘要:当前新经济的不断发展给我国企业建设带来机遇,但与此同时,随着市场竞争越发激烈,企业也承担着一定的经济压力,尤其是水力发电企业,对于资源分配的要求也越来越高。企业可以通过应用全面预算管理来优化企业资源分配,完善企业的各项经营决策,提升企业经济效益,促进长期战略目标的实现。目前我国水力发电企业在全面预算管理上还有待进一步优化,企业可以从全面预算管理机制建设、目标制定、编制方法、考核机制等方面进行优化。

关键词:水力发电;全面预算;企业管理;应用分析

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2023.10.127

1 引言

随着我国社会经济的发展,我国水力发电行业竞争越发激烈,越来越多企业通过优化全面预算管理来提升企业的核心竞争力,优化企业资源配置,促进企业经营战略的实现,提升企业盈利水平。全面预算管理是从财务预算管理角度出发,对发电企业整个的经营管理流程进行优化,提升企业资金使用效率,优化各项资源分配和使用。但是目前我国水力发电企业在全面预算管理上还存在较多问题,部分企业未能构建完善的全面预算管理机制,导致预算执行缺乏有效指导,预算管理目标设置不合理,预算执行结果和实际预期存在较大差距,预算编制所使用的方法不够科学,预算管理无法发挥作用,缺乏预算考核机制,预算管理各阶段缺乏有效监督管理。企业应当有针对性地解决目前出现的一系列问题,进一步强化全面预算管理工作,提升预算管理在企业建设中的重要作用。

2 水力发电企业执行全面预算管理的作用

2.1 有利于落实企业的目标

企业可以通过执行全面预算管理,更加科学、合理地编制全面预算管理内容,将企业战略规划、经营目标细化分解为具体的工作目标和行动计划,通过规划,企业管理层可以从不同角度对企业的发展提出建议;通过预算分解行动计划,划分责任、明确分工,提高员工参与预算管理工作的积极性,有计划地完善预算管理工作,优化企业经营环境,合理分配资源,促进企业目标有效落实。

2.2 有利于企业资源的合理配置

全面预算管理工作是基于企业发展和战略目标角度出发,运用全局观,对企业发展目标进行分解,对达成目标所需要的资源进行合理配置,使得企业资源使用得以最大化。企业可以据此对未来的经营状况和长期战略目标进行可实现性预测,促进企业战略目标的实现,也进一

步优化了企业的各项资源配置,提升资源使用效率,降低企业在资源管理和资源吸收上的成本,促进企业经济效益的提升。

2.3 有利于加强企业对经济活动的控制

企业通过全面预算管理可以加强对企业经济活动的控制,促进企业发展,实现战略管理。在全面预算管理的指导下,企业对企业经营管理目标进行分解,强化对经济活动的事前控制以及事中的监督管控,设定监督考核目标,对预算执行的结果和事前预设结果进行对比分析,发现产生差异的原因并采取积极的措施对预算管理工作进行优化,确保预算管理工作能够顺利开展,强化企业对各项经济活动的控制,进一步促进企业价值增长。

3 水力发电企业全面预算管理中存在的问题

3.1 全面预算管理机制建设不完善

目前我国水力发电企业在进行全面预算管理时缺乏完善的管理机制,导致企业在开展预算管理工作时缺乏有效、可靠的制度作为支撑,企业执行效率偏低,主要体现在以下两个方面:一是缺乏完善的全面预算管理机制。目前我国大部分水力发电企业虽然执行了预算管理工作,但由于预算管理机制建设不完善,导致企业在预算管理工作中缺乏公信力,相关工作未能受到相应的预算管理条款的约束,预算工作执行效率低,预算结果不符合企业的预算期望,与起初的预算规划存在较大差异。二是各部门及相关人员参与程度较低。全面预算管理工作的开展需要企业各部门以及相关人员的鼎力配合才能完成,但是目前部分企业未能构建完善的全面预算管理机制,导致各部门参与预算管理的积极性受挫,预算工作开展缓慢,未能将预算管理工作的内容融入日常的业务工作中,预算管理与实际经营情况脱轨,无法反映出企业真实的业务开展情况,不利于企业强化预算管理,提升整体管理水平。

3.2 全面预算管理目标设置不合理

现阶段我国水力发电企业在全面预算管理建设中目标设置缺乏合理性,导致预算管理工作重心偏移,给企业造成一定的资源浪费,主要体现在以下两个方面:一是预算目标设置不合理。部分水力发电企业虽然设置了预算管理目标,但由于企业未能考虑到实际经营情况和长期战略规划目标,导致预算管理目标实现较为困难,或者预算目标与企业长期战略目标存在差异,致使预算工作管理效率偏低,无法发挥出预算管理的重要作用,即便企业完成了预算目标,也不利于提高相关部门以及人员在预算管理上的积极性,对预算管理工作的权威性产生怀疑,无法实现预算管理的真正目的。二是预算管理目标设置与起初目标存在差异。企业通过设置预算管理目标可以进一步促进预算工作的顺利开展,合理规划企业资金,提升资金使用效率,但是部分企业将预算管理目标的实现作为部门和人员的重点考核内容,导致预算目标的实现与企业的初衷存在较大差异,严重影响了企业的可持续发展,也不利于企业员工对预算管理工作的积极性。

3.3 预算编制方法不科学

当前我国水力发电企业在预算管理编制方法选择上不够科学、合理,导致预算工作在执行环节容易出现漏洞,不利于全面预算管理工作的开展,主要体现在以下两个方面:一是预算编制方法较为简单。一些水力发电企业在预算编制时未能结合实际,对基建期与生产期分别按其特点进行预算编制,导致预算的适用性不强。对于基建期,由于大部分水力发电企业规模较大,基建期项目工程周期长,资金规划存在跨年的情况,跨年度的经济活动资金安排不合理,与年度单位下的预算编制存在差异,项目资金安排无法通过预算编制进行体现,容易出现较大的资金风险,不利于企业对资金进行统一化管理;对于生产期,在预算编制中未能按照水力发电企业的生产周期合理规划资源的流入与流出,而是简单地对相关指标进行平均分配,缺乏灵活性和动态化管理。二是预算编制方法选择不合理。水力发电企业由于项目数量较多且涉及地域较广,不同项目及地域的资金规划和使用状况也不同,但是企业还是选择的相同的预算编制方法,例如都选择定基预算法,导致预算管理效能较低,不利于项目的建设,也不利于企业开展预算管理,提升资金使用效率。

3.4 全面预算考核机制不完善

目前我国企业全面预算管理考核机制不够完善,导致全面预算管理工作缺乏有效监督,主要体现在以下两个方面:一方面,预算考核固定化。目前我国大部分企业开展的预算考核工作都是以固定形式进行考核,较多水力发电企业更是以年度为单位进行综合性的考评,缺乏

动态化考评,导致预算管理考核灵活性不够,无法对预算编制、执行等流程进行有效的监督,影响了全面预算管理工作的顺利开展,部分企业过分看重预算绩效情况,导致预算执行过程掺杂了管理层和员工的个人情感,不利于企业整体的发展和建设。二是预算考核结果应用不健全。部分企业建立了预算考核机制,但未能充分应用考核结果,大部分情况下企业只是将预算考核结果应用于对员工的个人评价和绩效评优,未根据预算考核结果对预算管理工作进行优化,预算考核程序化性质浓厚,不利于预算编制、执行等流程的开展,也降低了企业员工在预算管理工作的主动性和积极性,预算考核机制形同虚设。

4 水力发电企业全面预算管理的对策

4.1 完善全面预算机制

基于目前我国水力发电企业在全面预算管理过程中缺乏完善的预算管理机制,企业预算编制、执行、考核等流程缺乏规章制度进行约束,相关预算行为规范化较差,企业应当完善全面预算管理机制,提升预算管理工作的规范性,具体可从以下方面进行优化:首先,企业应当建立完善的全面预算管理制度。通过对预算管理制度进行优化,可以从预算目标设定、编制、执行等多个环节对预算工作进行规范化管理,员工在执行预算工作时也能参考预算管理机制,避免因制度的不完善导致预算管理工作效率偏低。其次,明确预算管理中的权责划分。企业应当明确各部门以及人员在预算管理中的参与部分,划分清晰权责关系,明确预算管理所涉及的各个环节中的权责划分,确保预算工作中各个节点都有清晰的责任人,有利于企业开展对预算工作的复核,一旦出现问题,企业可以迅速找到对应的责任人,及时解决问题,提升了企业的资源利用率。最后,要建立全面预算管理委员会。预算管理工作对水力发电企业开展资金管理、提升资源使用率有非常积极的影响,为了进一步提升预算管理工作的效率,企业应当建立全面预算管理委员会,通过委员会来开展有关预算的工作,具体可由企业财务部牵头,其他部门配合开展的形式进行,有效提升预算管理效率。

4.2 合理确定全面预算管理目标

水力发电企业应当明确全面预算管理目标,增强预算目标的科学性和可操作性,具体措施如下:首先,从成本以及预算管理流程角度出发确定预算目标。企业开展预算管理工作的核心是为了合理配置企业资源,降低企业成本,提升经济效益,因此企业需要从成本经济效益角度出发,优化成本管理,提升企业经营效益,在确定预算目标时,可以分阶段进行确定,重点需要考虑预算编制的科学性、预算执行的可操作性以及预算考核的有效性。其次,明确预算管理目标。大部分企业在设置预算管理目标

时都是以往年的数据为基础进行的,没有考虑其他因素,导致预算管理目标设置缺乏合理性,企业应当考虑到市场环境的变化、长期战略规划方向以及目标、行业发展趋势、企业基础管理水平等情况,综合性设置预算管理目标,提升预算管理目标的科学性和合理性。最后,将预算管理目标进行量化。企业预算管理目标的制定一般是围绕着长期战略规划目标进行的,预算目标的实现也是为了促进战略目标的实现,为了进一步提升预算目标的可操作性和理解程度,企业可以将预算目标进行分解,并通过一系列可量化的指标来呈现预算管理结果,将分解的预算目标下发到具体的执行部门以及员工身上,便于企业明确预算管理权责。

4.3 科学编制全面预算

我国水力发电企业在全面预算编制方法选择上不够科学,预算编制缺乏可行性,影响预算的执行和后期的预算考核,企业应当科学、合理地编制全面预算,提升预算编制的科学性和可操作性,优化预算管理,具体优化措施如下:首先,选择合适的预算编制方法。企业应当根据实际经营情况、项目工程建设情况、往年预算编制及具体结果等数据进行综合性考虑,选择适合企业发展和创新建设的预算编制方法,将固定式的预算编制改为灵活式的预算编制,例如采用滚动预算法来提高预算编制的动态化水平,与此同时也要注重预算编制的弹性管理。在基建期要根据可行性研究报告或实施方案,结合工程建设的具体进度来安排资金及各项经费支出。在生产期要根据企业的季节性生产特点做好销售预算、生产预算和现金流预算,增强预算对实际工作的指导性。其次,强化对预算执行事中的控制和监督管理。企业应当建立完善的预算管理体系,更全面、多角度地考虑预算编制的合理性和预算执行的可操作性,确保预算管理事中各个环节都可以得到监督控制,提升预算执行效率,避免预算在执行过程中偏离设定的目标,进而保证预算目标的实现。最后,多种预算编制方法配合使用。水力发电企业规模大、项目工程建设周期长,资金量大,企业在进行预算编制时要考虑到预算跨年的情况,不局限于固定的预算编制方法,例如以年为单位开展预算编制工作,企业应当结合实际经营情况采取多种预算编制方法,提升预算编制的合理性。

4.4 加强全面预算管理考核机制

基于目前我国水力发电企业在全面预算考核机制上建设不够完善,企业预算管理工作缺乏有效监督,影响预算工作的执行效果,企业应当构建全面预算管理考核机制,确保预算管理全过程的监督管控,具体措施如下:首先,企业应当建立完善的预算考核制度。有效的预算考核机制可以提升预算管理工作的可操作性,确保预算工作

在实际经营管理过程中能够顺利执行并积极落实,保证预算管理工作的开展能够得到有效的监督管控。其次,建立预算考评体系。企业可以合理分解预算目标,然后根据分解的目标构建预算考评体系,设定相应的考核指标,保证预算执行的结果能够得到有效、合理的评价,明确预算管理各岗位的责任,将预算考评结果进行综合考虑后纳入员工绩效考核体系,提升员工参与预算管理的积极性和主动性。最后,建立动态化的全面预算考核机制。企业应当将原本固定化的预算考核机制转变成动态化的考核机制,例如,企业可以同时设置以月为单位、以具体项目为单位、年度为单位等多种考核方式结合的动态化考核机制,结合企业实际经营情况以及员工的执行情况进行考核,并根据考核结果兑现奖惩措施,提升考核机制的权威性。

5 结束语

全面预算管理对水力发电企业发展和实现长期战略目标具有促进作用,也是水力发电企业提升核心竞争力的重要手段和举措。但是目前我国水力发电企业在全面预算管理上还存在较多问题,企业可以通过完善全面预算管理机制、合理确定预算管理目标、采取科学的预算编制手段以及加强预算考核等措施对全面预算管理工作进行优化,提升预算管理在企业建设和发展中的重要性,促进企业长期战略目标的实现。

参考文献

- [1]张惠莉.对水力发电企业成本控制问题的分析研究[J].财会学习,2018(16):105.
- [2]蔡冬梅.水力发电企业成本对标管理重点与难点工作分析[J].经贸实践,2018(2):95-96.
- [3]吴舒艺.对水力发电企业经营预算管理的思考[J].经济管理文摘,2020(16):47-48.
- [4]吴晓娟.浅析全面预算管理在发电企业的应用[J].当代经济,2016(24):106-107.
- [5]楼送飞.水力发电企业全面预算管理的问题与对策探索[J].产业与科技论坛,2016,15(20):217-218.

作者简介:柳瑾(1989-),女,汉族,陕西西安人,硕士,中级会计师,研究方向:企业预算及财务管理。