

特大型火力发电企业全面预算管理体系建设分析

白浩江

(陕西榆林能源集团杨伙盘煤电有限公司 陕西 榆林 719000)

[摘要]随着市场竞争日益激烈的状况下,特大型火电企业的生存与发展正面临着严峻的挑战。本文对全面预算管理进行研究,全面预算管理作为企业内部管理的重要组成部分,能够对企业的资源进行优化配置,促进企业战略目标的实现。但是现阶段全面预算管理仍有缺陷存在,体系建设尚不完善。

[关键词]特大型;火力发电;全面预算管理;体系建设

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-627X.2021.11.837

电力供给侧结构性改革的不断深入推进,加剧了电力市场的竞争力度。当前形势下,燃煤价格上调、企业利润率下降,同行业竞争形势严峻。火力发电厂必须在保证供电质量的前提下,以全面预算管理体系构建的形式来提升发电价值,降低发电成本,拓展发电盈利空间,提高企业的市场竞争力。

一、构建全面预算管理体系的必要性

(一) 提高企业核心竞争力的要求

一方面,利用新能源发电在我国取得了较大进展,随着清洁能源等新能源投入供电生产,将会有力挤占火力发电厂的市场份额;另一方面,燃煤的价格不断提升,火力发电的成本愈发增加。而且售电业务的放开造成了定价体系大部分由市场竞价标定,这就导致了市场的竞争形势日益加剧。火力发电厂想要在当前情况下切实提升企业的核心竞争力,就需要对企业的生产成本进行科学合理的管控,降低成本,提高效率,拓展企业的利润空间。想要做到成本管控的科学合理化,就要以全面预算管理体系为基础,进行供电预算,保证供电成本在预算划定的范围之内。

(二) 企业内控强化的需要

全面预算管理实际上是企业内部整体管理框架中的组成部分,是支撑企业良好发展的重要管理体系之一^[1]。全面预算管理的内容主要包括编制、审批、下达以及执行等多个流程,流程之内的单项任务就是企业内控的体现。因此,企业的内控强化不能缺少全面预算管理体系。不完善的全面预算管理体系,不利于企业内控流程的强化,可能会造成某一项任务的误差,阻碍企业正常的发展步伐。

(三) 企业风险防范的保障

企业在生产运营中除了需要进行内控,保障内部的平稳运行之外,还存在着外部不可控因素下的风险。例如投资风险、筹资风险、融资风险等多种风险性因素。企业想要提前对可能遇到的风险进行有效的规避和防控,就需要建立健全企业全面预算管理,对企业的资金流动进行统筹把握,及时根据企业的经营发展状况进行运营预算的调整,防止因为资金问题造成企业面临风险,影响企业的经济效益。

二、火力发电厂在全面预算管理中存在的问题

(一) 编制过程中存在的问题

第一,企业内部人员对全面预算管理的认识存在片面性。企业部分人员认为既然是预算管理,涉及到资金管控问题,就应该是财政部门的事务,与个人无关^[2]。企业员工的这种片面思想的存在,与全面预算管理的内涵相违背,如果员工认识不到个人在预算管理中的重要性和存在性,就会阻碍企业全面预算管理体系在企业范围内的全覆盖。

第二,预算超支和短缺问题。在全面预算管理体系下,企业的各个部门为了保证下一年的工作任务资金能够充分周转、保障本部门的任务顺利完成,相关部门负责人在上报部门预算时,通常都会在填报比实际预算更高一些的资金数额。每个部门或多或少都存在这种心态,就会造成企业的整体下发资金预算额度出现超支现象,超出了原本企业限定的

预算总额度。另外,如果部门没有做好下一年的部门规划,缺少相应工作内容的认知,导致某一环节出现遗漏,负责人按照原本的数据进行资金预算上报,就会在实际实施过程中导致部门资金预算出现缺口,无法良好实现企业的生产经营发展。

第三,部门针对定额管理的项目,直接按照定额进行上报,但是在后期的内控预算与调整工作流程进行时,没有及时对定额项目的具体内容做出相适应的调整,导致内控预算与项目管理内容出现不匹配现象,这就会增加编制人员的工作量,需要去查证相关业务的详情,并找出问题所在进行修改完善。

(二) 执行过程中存在的问题

第一,存在专项费用的拆借。在企业的财务账中,每一笔费用都对应着指定的业务内容,专款专用,不可出现资金混用的现象。但是,在部分电厂中存在着费用混搭使用的情况,管理人员对相关人员尚未做出严肃的处理和批评教育。专项资金的混合使用,例如某项业务的财务正常支出费用需要20万,但是预算金额为18万。但是相关业务人员对专项业务资金事宜认知不清,以其他专项资金进行了结算,并做了预算超支记录。

第二,企业的财务管控存在滞后性。企业的财务部门是进行全面预算管理的主要部门,负责企业多个部分,大部分业务的预算汇总和预算记录的工作任务。但是火力发电厂的运营业务项目不仅多而杂,一部分尚未来得及向财务部门进行资金预算报备的业务,就已经完成了业务合同的签订。这种现象很有可能就会导致业务没有经财务管理人员之手,导致业务预算超标,对企业的经济效益造成不良影响。

三、全面预算管理体系的建设

(一) 预算管理组织体系

特大型火力发电厂的全局预算管理体系的主要负责人由企业的总负责人担任,管理委员会的主任将由电厂的总会计师担任。预算管理委员会的办事机构责任人由财务部主任担任,并且财务部办公室即预算管理委员会的办公所在。简单来说,预算管理组织体系共分为三层,第一层是领导的决策机构,是企业领导人、负责人团队;第二层是预算管理专门机构,就是预算管理委员会;第三层是预算责任部门,即公司内部的各个部门。三个层级的所有部门和人员在全面预算管理体系下都具有明确的责任,加强员工的全面预算管理培训,深化全员参与的理念,使员工认识到全面预算管理的在火电厂经营发展中的必要性,从而摒弃掉员工认为预算管理只是财务部门的事情这种错误思想。通过培训,企业员工对全面预算管理有了新的认知,并且个人预算管理意识和责任心得到了强化,对于企业内部进行预算工作的开展和预算资源的合理优化配置起到了良好的成本管控效果。

(二) 预算项目指标体系

企业的预算项目指标的制定必须有理可循、有据可依,根据企业的战略发展目标和实际发展情况来制定火电厂的项目指标数据。指标体系的建立建成是由多个相关联系的预算

指标构成的，以企业内部的各个部门预算指标为主体，构成企业整体的指标数据网络。而各个部门的预算指标是以具体事务的资金预算情况为基础进行界定的。常规的指标体系将研发、管理、生产、收支等指标数据信息收录其中，并根据企业和市场的实际变化以及政策的不断调整适时对指标体系进行修改和完善，确保火电厂的预算指标更加科学合理，防止资金超支透支现象频繁发生。

（三）预算编制体系

企业的全面预算编制体系建立建设是以业务预算和资本预算为基础，针对电厂的经营、投资、筹资等多方面进行实际使用资金的预算，并以财务报表的形式上报给财务部门^[3]。在预算编制体系内要充分调动企业各层人员的参与，坚持上、中、下三层预算管理体系机构部门的协调互动。各部门的资金预算要以部门的业务实际情况为基准进行专业化的预算，预算编制体系的预算管理内容主要包括以下四个方面，分别是：损益性预算、资本性收支预算、资产负债预算以及资金流动性预算。

损益性预算包括了销售收入预算、成本预算、税费预算和利润预算以及营业外收支预算等内容；资本性收支预算是对预算期内的资金筹集与使用情况进行预算，主要包括资本性的收入和支出两种预算内容。资本性收入和资本性支出又分别能再细化两种形式，前者可以再度划分成自有资金预算和融资预算，后者可以再度划分成固定资产的投资预算以及还本付息的预算额度。资产负债预算是以预算期收尾阶段资产、负债和所有者权益的总量状况变动来进行预算，主要内容涵盖了资产预算、负债预算和所有者权益预算。现金流量预算是预算期内的现金流情况，包括了经营活动的现金流入预算、投资产生的现金流量预算和筹资的现金流量预算等三种现金预算来源。

（四）预算执行与控制体系

特大型火力发电厂的全面预算管理体系建设建成的关键点就是预算执行与控制体系的建立。预算执行与控制体系主要包括预算的分解、执行与监控、调整四点内容。

1. 分解

当火电厂的预算目标的下达之后，企业要十分重视生产成本的管控，对电厂的经营利润预算和成本预算进行科学合理的制定，有序开展预算期之内的各项生产经营活动。在生产经营活动开展过程中，领导层决策人员要做好科学化的决策，优化配置财务和非财务两类企业资源，并将各项项目指标数据分解到各个部门之中，各个部门根据部门特点对指标进行预算。另外，要针对指标体系内容的分解做好相关保障措施，做好约束化管理，切实落实责任主体，将指标预算分解管控形成预算执行与控制体系的重要组成部分之一。

2. 执行与监控

在预算的执行期间，公司应该建立起授权审批制度、预算执行情况报告以及预警机制，对企业的生产经营活动进行实时监控，把握预算数据，防止出现资金使用超支透支现象。在进行预算时，以授权审批作为抓手，对各部门的业务进行严格的审批，跟进业务发展的流程，对部门业务的项目立项、材料采购、合同签订以及业务开展和付款等活动进行动态化的指导，及时对业务预算期间出现的问题进行处理，防止问题的深入发展。针对预算执行的报告和预警方面，企业应该定期进行预算明细公布，向预算管理委员会和企业内各部门进行预算公示，对于某些实际资金使用额将要超出预算额度的业务，要向相关部门进行预警提示，提醒部门的后续业务进展要适当压缩业务成本，同时也提醒预算执行部门和管理部要继续保持后续的全面预算管控。诸如此类的预算公示会议可以定期召开，以每月一次为最佳。既可以保证公司领导层对企业的整体和部分的预算情况进行掌握，明晰

预算执行过程中存在的偏差，并找到原因制定相应的管控方略，也可以为委员会和各部门提供明确的预算进度，方便各部门在后续的业务开展中对成本的合理化管控。

例如在销售预算中，一方面可以适当上调电价，并于政府相关部门进行沟通，申请脱硫脱硝的环保补贴；另一方面是争取电量指标，保证特大型火电厂在市场中的份额占比。在成本支出预算中，各部门要采取有效措施把控各项业务的成本控制。第一，可以对火力发电机组的设备和具体运行状况进行检查，确保机组的运行效率保持高效状态，提高燃料的燃烧率。第二，燃煤价格对火力发电的成本的具有直接影响，而且燃煤的保存方式对燃煤的燃烧质量具有很大影响。燃煤在堆放期间容易产生煤炭损失和热量流失，降低初始燃煤的燃烧效率，因此，相关人员要注意燃煤的存储工作，加强燃料的管理力度。第三，要控制人力资源成本，通过企业内部员工集体技能培训指导等措施，提升技术人员的能力，提高火力发电员工的劳动生产率，以各部门的实际需要配置人力资源，推进人力资源的优化配置。

3. 调整

公司的年度预算只要经过审批就需要按照相关程序继续执行，不得进行擅自调整。但是不排除政策发生变化或者是其他方面的不可控因素影响，如市场环境发生变化、企业经营条件发生变动等状况导致预算的执行将要偏离原本的预算规划时方可进行调整和改动。如果出现了必要的预算之外的资金使用，首先需要相关部门拟定资金申请，然后由预算管理委员会进行信息审查，再交由上层领导审批，审批通过后财政部门按照审批额度负责为部门提供资金。如果发生未经审批流程擅自与财政部门进行资金预支的行为，一经发现必须要对财务管理人员和资金预支人员进行批评教育和相关惩处。

（五）预算考评体系

考评体系下的预算考核与评价是全面预算管理之后的环节，是全面预算管理的自评，并根据评价详情做出体系的优化和改善。特大型火力发电厂应该建立起预算考评体系，对预算的执行情况和体系的实际运行效率进行综合考察，并及时发现体系中存在的问题，及时作出处理和整改。另外，预算考评体系应该由预算管理委员会负责，以各个预算执行部门和管理部为考核对象，以企业的预算目标为基础，针对部门对业务预算的完成情况进行考核评价，如电量、电价和燃煤消耗等指标的实际完成状况。为了推进各个部门预算完成效率，企业可以商议决策将激励制度与考核体系相挂钩，对于预算目标完成优良的部门，对其进行物质和精神鼓励，激发各个部门员工的积极性，从而做好本职工作的同时注意将业务的各项指标数据尽力控制在预算份额之内，推动企业全面预算管理的真正贯彻落实。

四、结语

全面预算管理是企业管理体系中的重要组成部分，对电厂内部资源的合理优化配置和降低生产成本方面具有重要意义。随着电力市场的竞争深入推进和改革的日益深化，火力发电将面临严峻的市场挑战，因此，特大型火力发电厂必须实行有效的全面预算管理体系，着力降低成本，提升企业经济效益。

参考文献

- [1] 郑妍峰. 特大型火力发电企业全面预算管理体系探究[J]. 电力设备管理, 2019(07): 79-81.
- [2] 马丽强. 全面预算管理在火力发电企业中的应用[J]. 商业文化, 2021(28): 61-62.
- [3] 康庆芳. 全面预算管理在火力发电企业的应用与实践[J]. 企业改革与管理, 2019(22): 135+173.