

运营期电厂全面预算管理浅析

张丽

宁夏电投银川热电有限公司 宁夏 银川 750002

[摘要]运营期的全面预算管理不仅关系到企业正常生产运行,企业的生产运行成本,同时也关系到企业的利润成本。运营期间的电厂具有运行维护管理复杂、检修、维护频繁等特点;因此,运营期间不仅要注重安全生产、检修质量、电能供应,安全供热等等,还要格外注意企业的运营成本,所以全面预算管理的重要性就显得格外重要。

[关键词]运营期;全面预算;管理;控制

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-627X.2021.09.1839

引言

随着目前电力市场体制的不断改革,面对如今的电力交易、市场煤源紧张,供热形势严峻,运营期电厂的经营管理面临着巨大的挑战,就更加需要去探寻符合现代化的电力市场管控模式。全面预算管理是通过概算对各个企业内部、各个部门、各个单位、财务和非财务进行整合、分配、考核、管控,有效完成企业生产经营预算指标,达到既定的经营预算目标。本文主要从预算管控前的准备工作,全面预算管理的编制方法、全面预算管理管控及实施、全面预算管理经营对策、全面预算管理绩效考核等方面进行简要的分析与阐述。

1. 做好预算管控前的准备工作

预算管控不是简单的费用管理与控制,而是要融合进整个预算执行的各个阶段,贯穿企业运营的始终。全面预算管理是企业之母,是通过信息、技术、人才、业务、资金的合并,来达到优化企业资源配置,通过经营目标完成情况,真实反映出企业在经营中存在的问题,并通过预算管理找到这些问题的解决方案,达到企业盈利目标。全面预算的基本原则应紧紧与公司年度生产经营任务和目标,以生产经营预算为基础、以经营利润为目标、以现金流为核心、以成本控制为抓手,实行全面预算管控。

凡是预则立,不预则废。对于运行中的电厂企业,需要在原有的基础上重塑预算管理制度,实行全面预算管理,其管理内容不应局限在观念和编制两方面,更应当关注整体过程,如总结考核、整体分析以及制度执行。如某电厂已经连续投入运行十多年,其主要成本是燃煤、技改项目、检修、日常维护等费用的支出,这就需要在生产经营过程中都要以预算的形式加以明确,大到燃煤采购、工程技改项目的投资,小到办公室里的笔墨纸砚,每一笔都需要有费用预算。针对日益严峻的市场环境,公司在燃煤管控方面,加大配煤力度,增烧煤泥,不断调整招标方式,加强竞价谈判压减采购成本;在电力营销方面,做好大用户电力交易工作,尽快解除电量转让限制;在新能源方面,加强碳交易管理,实时关注政策变化,调研绿色碳汇、碳金融市场开发,依托全国交易市场开发优质客户资源,实现碳资产保值增值。

2. 全面预算管理的编制方法

企业应根据不同的预算项目,选择相应的预算编制方法。

一、固定预算与弹性预算;固定预算是以业务量为标准,通过一系列方式而完成的预算,顾名思义,固定预算具有一定的静

态性特征,通常情况下企业会根据正常水平进行编制,该方式较为传统,也是中小型稳定企业常用的预算方式。固定预算的优点在于算法编制简单,缺点在于预算与实际业务差距较大无法发挥预算的功能,因此在新时期市场变化形式较快时难以为企业提供准确的数据信息。二、弹性预算,相比于固定预算,弹性预算的灵活性和伸缩性都得到进一步优化。一般对于无法确定预算费用准确性的情况下,能够透过市场变化深度挖掘利润与成本之间的关系,并将可能会影响预算准确性的因素考虑在内,结合业务量完成编制,企业通常会利用这种方式完成成本和利润的预算。优点是它比固定预算运用范围广,一经编制,只要各项消耗标准和价格不变,便可连续使用,能更好的对职能部门或管理人员的经营情况进行评价。三、滚动预算,具有周期性可持续特征,因此又被称为永续预算,其基本精神是它的预算期永远保持12个月,并以1个月为变动周期,重新进行调整。其优点显而易见,能够确保预算环节的动态性和可持续性,把握企业发展的动态变化,准确预测未来一段时间内的基本态势。基于此,企业管理人员能够根据目前的预算信息对未来进行规划,确保生产经营活动的顺利进行,在此过程中,预算会以月为单位不断修正,确保贴合实际情况,真正落实预算对企业规划的作用,展现其功能性。四、零基础预算与增量预算,零基础预算是从源头开始,而增量预算是以成本费用为基础,由此可见,增量预算的缺点在于易发生冗余问题,无法准确控制支出,造成费用的不合理利用。

3. 全面预算管理管控及实施

企业预算管控系统强调对各个环节实施管控,以预算为基础深度落实执行功能。全面预算管理需要树立预算观念,提升执行效率,对控制、分析、考核等实行一体化管控,在预算编制和管控的共同作用下形成高质量管控机制。正所谓“个人敌不过团队,团队敌不过系统”,想要进一步落实企业管理的综合性,需要深入企业内部业务进行综合性管理,建立预算管理系统实现精细化管理。如某企业有预算管理执行部门、总经理办公室、生产部室、预算财务部、计经部等部室,由于各个部门的运作模式存在差异,使得预算目标和方式具有独立性特征,但在执行和统计阶段需要注重职责的划分,加强部门间的联系与合作,确保数据沟通的准确性,形成完善的预算控制系统,提高执行效能。在预算差异分析阶段,对划分标准也需要制定详细的规定,有效避免粗放式的盲目划分。这种完备的预算管控系统,能够确保整体执行流程的规范性,相关部门在进

行监管时也能够有章可循。此外，针对预算的管控需要从两个维度进行协调，注重整体效率的提升，从纵向来看，需要进一步优化监督，确保及时发现细节性问题，并根据规定给予针对性的解决措施；横向是加强内部交流与沟通，提升各部门之间的联系，在共同配合下实现对预算的最佳管控。

全面预算的方式具有系统化、规范化的特征，在企业管理中强调全方位、全过程，调动各部门之间的相互配合，实现全员参与的管理体系，其根本原则在于实现企业的战略性目标，并从资金、收入、人力资源等角度进行调配。企业可以通过全面预算来监控项目费用执行情况，并预测企业的现金流量与利润。比如，某电厂在检修期间执行预算管控时，采取严格预算管理，提高检修项目、备件及日常备件采购计划的准确性；严格审核采购申请，对盲目采购备件及随意提高采购数量的责任人及部门进行考核；大力开展自主检修，推进生产降费，全年预计降低维护成本500万元；鼓励修旧利废，优化库存结构，实现年度备品备件库存稳步下降，力争节省材料费用400万元。再比如，某电厂在执行全面预算管理时，编制建立适合自己的《全面预算管理制度》，并建立系统流程图，以某工程项目全面预算费用提出为例，从需求部门提出项目预算申请—概预算编制—项目类别的判定：是公司技改项目、还是检修项目、服务类项目等—从上而下逐级领导审批是否实施—专业造价公司编制最终预算—后期工程结算—专业造价公司后评价及考核；以此完成某个工程项目的最终闭环实施。

4. 全面预算管理经营对策

面对日益严峻复杂的市场形势，一个企业是否具有可持续发展的盈利能力，在很大程度上取决于它的全面预算管理经营对策。对于每个经营期间的年末年初，你的企业要做什么？也许你认为这是非常简单的事情，并不会去认真思考，而现在越来越多的企业经营者会去思考，如何制定企业战略规划、生产经营成本预算、成本管理、目标利润、风险控制等等问题的解决方案，有时可以将这些问题整合在一起，通过全面预算管理经营对策找到解决这些问题的答案。如某电厂在面临煤炭资源匮乏，生产成本日益增长而采取了一系列减亏增效的措施：

(1) 强化煤炭管理，降低煤炭成本。一是积极与大型国有煤炭企业洽谈，签订煤炭长协合同，实现煤炭保量控价目标；二是根据煤炭行情，市场煤采购周期由1个月调整为10天，降低燃煤采购成本；三是推进煤质监督改革，严控入厂煤质量；四是优化燃煤库存结构和经济煤种掺烧比例，力争经济煤种掺烧比例达75%以上；五是按期完成脱硫系统提标扩容改造项目，提高脱硫处理能力，降低燃煤成本。(2) 强化电力营销精益化管理。一是合理制定电量交易策略，保量、保价争取大用户市场份额；二是实现降考增效，降低非供热期冗余电量偏差考核，提高供热期高价市场电量份额，增加转让收益；三是优化机组运行方式，适时争取高价市场交易电量，做好区内统调电厂市场交易结算电价对标；四是提前研究现货市场交易对策，做好现货交易准备工作。(3) 加大技改力度和设备治理，降

低能耗水平。一是通过机组技改和机组余热供热状态全投入等运行方式优化，加强机组节能对标等措施，力争全年煤耗控制在283.51克/千瓦时以内。二是根据各项指标情况，完善节能降耗措施并执行，持续开展小指标竞赛煤耗降低1克/千瓦时；三是对公司汽水系统阀门进行内漏治理，降低供电煤耗0.05克/千瓦时。

5. 全面预算管理绩效考核

全面预算管理是企业生产经营目标管控中的核心，它是由预算编制—预算执行—预算差异—预算绩效考核四个环节组成的经营全过程的管控系统。绩效考核作为最后一个环节，是一种成熟的预算效益评价模式，也是最重要的环节，在全面预算管理中必须得到高度重视。通过绩效考核可以量化预算指标，将各个预算环节进行量化、定性化，使考评相结合，充分体现企业实行全面预算管理的重要性。

不同企业规模的绩效考核模式、方法选择是不一样的，对预算执行结果的考核是一门学科，需要不断改善方法，只有不断根据实际情况及时完善考核方法，才能使企业预算管理由粗放式向精细化发展，从而提高企业预算管理水平。某企业以全面完成预算费用和各项指标，制定了严格的考核制度，根据各个部门预算结果进一步优化考核标准，通过对绩效的考核明确执行力度。在实际的考核过程中，将预算负责人的奖金绩效与实际预算情况进行有机结合，从经济方面约束员工行为，充分调动其工作积极性，将自身发展规划与企业经营发展相结合。具体考核周期以月度为期，为了实现长效发展，以季度为周期发放绩效工资，年度最终考核。公司采取每月、每季度、每半年、年度定期开展生产经营考核分析会，每月、每季度、每半年、一年由全面预算管理部门分别对各个部门的预算执行情况作出分析总结并提出经营考核，使预算经营考核结果直接与预算执行人及责任部门挂钩，充分发挥预算激励与约束并行，充分体现全面预算管理执行刚性和考核机制。

结论

综上所述，面对日益严峻复杂的市场形势，本文主要对加强电厂运营期全面预算管控的重要性和必要性进行了分析和阐述，通过对全面预算管理的实施，可以使企业在面临不断变化的内外环境时，可以有效的控制企业生产经营成本、降本增效、全面提升企业经营目标、优化整合企业资源配置，以期实现国有企业的长远发展和国有资产保值增值。

参考文献

- [1] 宋频. 论火力发电厂中全面预算管理的重要性[J]. 营销界, 2021(18): 145-146.
- [2] 胡先伟. 全面预算管理在电力行业的应用探讨[J]. 中国总会计师, 2019(01): 67-69.
- [3] 潘秀兰. 基于全面预算的A燃煤电厂企业成本管理优化研究[D]. 安徽财经大学, 2017.
- [4] 尚雨娟. 电厂全面预算管理体系的探讨[J]. 财会学习, 2017(02): 33-34+40.