

# 新形势下电力企业全面预算管理流程优化探析

路文聪

国网青海省电力公司海东供电公司

DOI:10.32629/ej.v1i4.70

**[摘要]** 本文从电力企业全面预算管理流程实际出发,分析了当前预算管理流程中存在的问题和不足,提出全面预算管理优化流程的具体思路和方法,进一步对流程各个环节进行了评估,并就流程完善提出了几点具体措施,不断夯实全面预算管理基础。

**[关键词]** 电力企业; 预算管理; 流程优化

## 1 目前电力企业预算管理流程现状

1.1 各基层单位依据当地经济发展水平,社会进步程度和政府制定的发展目标预测电力需求,结合电力供电负荷能力,提出项目预算需求,编制项目预算,并逐级提报上级单位;上级单位相关部门分析汇总后,运用专用方法进行预算资金平衡,提出初步意见呈报预算管理委员会;预算管理委员会依据来源于各方面的大量信息,站在全局的高度进行取舍,决定是否实施;预算批准后上级单位相关部门以一定方式下达项目预算。基层单位作为基层单位,接到上级批准的项目预算后开始组织实施。

1.2 基层单位编制项目前期物资提报、合同签订等系列工作。利用量大、面广、技高的优势吸引厂商和提供劳务商,招标完成后受上级单位相关部门的委托与中标者签署协议,以明确双方的权利和义务。

1.3 从货物验收到组织项目完成,整个过程既是项目质量的控制过程,也是与预算出现差异较大的过程,更是现金流量控制的过程,也是最能体现基层单位才艺的过程。

项目完成投运后,编制项目结算和决算,与批准预算进行对比、分析差异,报上级单位进行预算调整的批复。一般情况下,若批准预算大于决算,基层单位会想方设法将节余资金消化后决算才能完成,或将节约资金虚挂往来进行清算编制。若决算大于预算,决算还不予编制,等待预算调整的批复,这个时间拖的较长。

## 2 目前预算管理流程中存在的问题

### 2.1 流程没有形成闭环

以上实际执行的管理流程从调研、项目建议、预算编制上报、预算批准、招标、实施到结算以及与预算差异的处理等环节,是一个开口的运行轨迹,监督和预算调整这两个环节没有跟进。制度规定节余资金应该上缴,不是部分应该调整,但往往被上级单位相关部门所忽视,带来的后果是不可低估的。

2.2 影响了会计信息的质量,一定程度上形成了会计信息失真

由于流程不闭环,使得某些项目在财务决算过程中虚列工程成本,或不应该在此项目中列支的归属到此项目,形成的资产价值与该项目的历史成本不符;另一方面超预算的项目又得不到及时调整,决算迟迟不能上报,造成资产入账时

间滞后。即使能按规定时间入账,但也仅仅是按预算估价入账,影响了会计信息质量,使会计信息在一定程度上失真。

### 2.3 影响了企业的资本积累

企业的资本积累来源于两个方面,一是企业的税后利润,二是企业的折旧。电力企业是技术,资金密集型企业,同时又是社会公益性质的基础性产业,资产利润率、收入利润率很低,因此税后利润额很少,用这些资本来扩大电力规模是远远不够的。企业的折旧是通过大量项目投资形成的,相对而言折旧数额较大,成为企业设备更新,扩大规模,强化电力资金来源的主渠道。如果形成的资产得不到及时入账,势必影响固定资产总值,折旧得不到及时计提,影响了企业的资本积累。

## 3 优化全面预算管理流程,强化精细化管理

为解决上述预算管理中存在的问题,提出以下几方面的流程优化举措。

### 3.1 建立更加科学的全面预算管理模型

基层单位在上报建议项目和预算后,上级单位相关部门针对提出的项目进行实地调研,同时要了解影响企业发展细节的情况,取得第一手资料并在此基础上进行分析汇总,运用专用方法进行资金平衡并提出初步意见呈报预算管理委员会。

预算管理委员会依据企业发展战略,结合国家宏观调控政策及市场情况决定取舍,在决策时首先要考虑企业发展中的细节(因为这些项目资金需求量较少,而又必须要办,同时在预算总量的安排上面要有余度),否则会形成资金缺口。

基层单位在执行中要严格进行过程控制,遇到类似市场价格变化,隐蔽工程估计不足要及时向上级单位相关部门报告。报告要详细、真实,必要时附音像资料,以供上级单位相关部门和预算管理委员会进行决断。

项目实施中上级单位相关部门的现场监督要跟进,诸如审计、监理等。在项目实施完成后要及时进行审计,确定其资金开支的合理性和合规性。

上级单位相关部门要依据基层单位上报变更的情况和审计结果及时调整预算。任何预算与实际执行都会有偏差,不是多就是少。影响偏差的因素很多,诸如市场、社会发展水平、国家宏观调控政策等。而预算在实施时需要时间,有一个过程,这个过程有长有短,不可能在预算批准的时间内完成,因此差异的出现是必然的,我们必须以科学的态度来认可差异,调整

差异。但是由于受到人力、物力和时间的限制,这项工作又很大,因此可以允许决算与预算差异在规定的幅度上报决算,同时要说明引起差异的证据,以使得决算得以正常编制。

结算批交既是项目实施终结的一个标志,又是预算执行情况的一个评价。为了满足社会监督的需要,须同时附上预算调整的批交,使预算管理形成一个闭环,形成从建议预算开始到预算调整批交结束的一个小循环。

### 3.2 全面预算管理流程模型评价

流程闭环后,开口流程状态下的弊端从理论上讲可以得到有效约束,节余资金可及时结算,不足部分及时得到补充,使得预算管理步入良性循环轨道,精细化管理水平大大提高。

会计信息质量得以提升,会计信息的失真逐步改善。无论是收益性预算还是资本性预算,伴随着全面预算管理流程的启动,资产的历史成本将进一步夯实,入账时间缩短,入账率提高,经济业务事项与账务处理上趋于同步,虚列或不实的现象可以消除。

企业的资本积累得以正确、合理的提留。固定资产原值及使用状态反映真实了,折旧的提留也就能足额到位,用于扩大电力规模及设备更新的资金从折旧的角度可以充分供应,企业资本金的效益最大程度上得以发挥,同时会计制度也能正确贯彻执行。

企业的经济运行秩序进一步规范。作为企业应未雨绸缪,也就是说预算管理是全面的,工作的方向就是要向预定的方向努力。如果预算外的项目过多就可能打乱企业的部署,使经济运行出现偏差。该流程模型较原实际运行流程增加了实地调研和企业发展中细节的了解,从根本上解决了经济运行过程中出现大的偏差。

这个模型在过程上,人力、物力的投放上都较前流程可能要大一些,但它的科学性和合理性大大加强,可以有效防止因决策失误而带来的不必要的损失和浪费,使决策更具有科学性、合理性,促进精细化管理水平的进一步提高。

## 4 全面预算管理流程的保证措施

流程就是路线、工序、轨迹。全面预算管理流程是为全面预算管理而设计的科学、合理的特定流程。为防止流程的停路和出轨,确保流程的正确运行和流转,必须建立一套保证措施来规范其轨迹。

### 4.1 建立全面预算管理领导机制和有序的运行机制

企业的核心是财务管理,而财务管理的重点是预算管理,每一项经济业务都离不开预算,科学合理的预算对提高每项经济业务的质量和效益都有着重要的作用。因此全面预算管理是全员的、全方位的、全过程的,建立以经理为首的由各部门主要负责人参与的领导机制才能保证全面预算管理的有效实施,确保流程的轨迹正确。构建各部门、各班组长兼预算员网络体系横向到边,纵向到底的运行机制是保证全面预算管理落实的有效途径。

### 4.2 建立一支作风正派、业务过硬的预算管理队伍

无论办什么事,都离不开人,人是生产要素中最活跃的,最具潜力的因素。要以为人本,建立一支作风正派、业务过硬的预算管理人员,着力培养复合型、创新型、技能型人才。要培养一种能在企业复杂环境下应对复杂问题能力的人才;培养一种视野开阔、理论扎实、业务精通、特长明显、引领预算机制创新能力的人才;培养一种具有良好职业道德和敬业精神、工作经验丰富、业务技能扎实,能够胜任全面预算管理要求的人才。

### [参考文献]

- [1]王学亮,张琳琳.电力企业预算管理创新研究[J].财务与审计,2015(11):41-48.
- [2]杨国栋,周德杰.企业实施全面预算管理中存在的问题和建议[J].山西财经大学学报,2016(12):61.
- [3]吴飞.当前企业实施全面预算管理中存在问题及思考[J].企业家天地,2016(12):63+69.