

赤水市电力公司的预算管理及启示

■ 黄远洪

赤水市电力公司目前拥有三个控股子公司、一个独立核算单位和九个分支机构。近年来,公司把全面预算控制制度作为一项基本制度,逐步建立和完善了一套切合本公司实际的、以财务管理为中心的企业经济运行新机制。

一、赤水市电力公司的预算管理

公司全面预算体系具体包括资本性支出预算、电力收入预算、自发电量预算、外购电量预算、成本预算、各项费用预算、现金预算和总预算。

其全面预算的编制按时间分为年度预算和月度预算,具体明确6个要点:(1)预算编制原则:先急后缓、统筹兼顾、量入为出、效益优先。(2)预算编制程序:自上而下、自下而上、上下结合。(3)预算编制基础:公司年度预测目标。(4)预算编制重点:电力销售收入预算、成本费用开支预算。(5)预算编制前提:公司经营方针、目标、利润。(6)预算编制指标的确定:年度预算由职工代表大会审议批准通过,月度预算由预算小组审议批准。

公司全面预算编制紧紧围绕资金收支两条线,涉及公司生产经营活动的方方面面,将产供销、人财物全部纳

入预算范围并具体细化到:电力销售收入、税金、利润及利润分配预算;自发电量、生产成本、财务费用预算;材料、物资、设备采购预算;工资及奖金支出预算;大、中、小修预算;固定资产基建、技改、折旧预算;各项基金提取及使用预算;对外投资预算;银行借款及还款预算;货币资金收支预算等。预算编制过程中,每一收支项目的数字指标需依据充分确实的材料进行严密的计算。全面预算确定后,层层分解到各部门、乡镇供电所,再落实到每个人,使每个人都紧紧围绕预算目标各负其责,各司其职。

年度、月度预算下达后,就成为企业生产经营所遵循的基本准则,公司所属员工在执行过程中需要做到:(1)有效控制。控制权限由总经理掌握,月度各预算项目实际发生值与预算控制计划值差额控制在5%之内,年度各预算项目实际发生值与预算控制计划值的差额控制在3%之内,如遇特殊突发事件超出年度、月度预算差额控制比例的开支项目,则由开支部门提出书面申请,按程序逐级申报并经预算领导小组委员会审议通过后实施。(2)信息及时反馈。建立信息反馈系统,对各公司、部门执行预算的情况进行跟踪监控,不断调整执行偏差,确保预算目标的实现。

在电力销售环节,营销部门通过计算机统一开票的方式实施监控,为每个客户建立应收账款业务结算卡,应收账款超过一定限额,则停止供电,避免坏账。同时,营销部门根据每天的销售和回款情况,编制销售日报和收款日报,及时反馈收入预算的执行情况,确保销售收入及时回笼和日常生产经营活动正常开展。

在物资采购环节,严格按照年初预算进行采购,严禁非预算盲目采购,如因突发事件确需进行预算外采购,必须经预算领导小组研究后方可采购。财务部门在审核每笔采购业务时,需要审核有无计划处签发的“采购计划通知单”、有无审计处审签并盖章的经济合同和“价格审核通知单”、有无财务预算、专用发票是否规范等,同时为每个供应商建立应付账款业务结算卡,根据欠款及供应商的信誉等情况来调节付款节奏,争取最优惠的付款方式。各部门从仓库领料及到财务部门报销时必须要有财务部门的会计派驻员、成本核算员或预算计划处的签章,各种领料月末统一由预算计划处结算,从而有效地控制了成本及相关费用。财务部门根据每天的资金支出日报,及时向各部门和领导反馈预算的执行情况,控制资金支出。

赤水市电力公司的全面预算实现

了财务部门对整个生产经营活动的动态监控,加强了财务部门与其他部门尤其是与营销部门、物资采购部门的沟通。全面预算控制制度的正常运行建立在规范的分析 and 考核的基础上,财务部门依据某个时期(月度、年度)企业静态的会计资料和各部门会计派驻员掌握的动态经济信息,全面、系统地分析各部门预算项目的完成情况和存在的问题并提出纠偏的建议和措施,报总经理批准后协同职能部门按程序对各部门的预算执行情况进行全面考核,经被考核部门、责任人确认后兑现奖惩。全面预算控制制度的实施规范了企业的生产经营活动,各项经济行为都纳入了科学的管理轨道,基本实现了企业资金流、信息流、实物流的同步控制,为企业加快发展打下了坚实的基础。

二、赤水市电力公司全面预算的启示

(一)全面预算是为确保企业战略目标实现的组织手段。赤水市电力公司通过学习先进企业的管理模式,结合公司实际情况,制定了全面预算体系,并将全面预算归纳为“所有以货币及其他数量形式反映的有关企业未来一段时间内全部经营活动各项目标的行动计划与相应措施的数量说明”。“全面预算在企业管理中的功能和作用包括:①用来规划企业在某个计划期间的经济活动及其成果;②财务部门实施经济业务监控的依据;③评定和考核各公司、部门工作实绩的标准;④利于各公司、部门确定工作目标、方向;⑤利于公司总体目标的实现。”一些企业认为:预算主要是财务指标,预算编制主要是财务部门的事,与业务部门和其他职能部门关系不大;更有甚者认为预算管理的方针、做法不利于调动职工的创造性。这些认识都

是对全面预算的误解。如果没有预算或者预算不起作用,企业管理就没有规范可言。

(二)实施全面预算控制制度需要统筹规划、突出重点。赤水市电力公司在编制预算时遵循的原则和要点具有一定的创新性和可操作性。其中“先急后缓、统筹兼顾、量入为出、效益优先原则”、“自上而下、自下而上、上下结合的程序”和“预算编制的前提是企业的方针、目标和利润”等要点具有广泛的适用性。预算编制必须有重点,但每个企业或同一企业的不同时期的重点是不相同的,比如在“现金至尊”的财务理念下,可能重点就应是“现金流量预算”。

(三)全面预算控制的原则是有效控制和信息反馈。控制权牢牢掌握在总经理手中,使年度和月度的实际发生值与预算值的差距保持在3%~5%以内,如遇突发事件超出预算控制比例则按程序逐级申报并经相关机构批准后实施。财务部门及时和生产、销售、采购、供应等部门保持实时的信息沟通,对各部门完成预算情况进行动态跟踪监控,不断调整偏差,确保预算目标的实现。

在预算实施过程中,会因各种原因需要调整、修正。在这一点上笔者认为:①预算调整是一种客观需要,不能因此而低估预算管理的功能,也不能因此否定预算管理,正是因为干扰企业生产经营、财务运作的内外因素十分复杂,企业才迫切需要通过预算指标进行财务策划和安排。②预算调整必须经过规定的程序或法定的授权。预算的确定程序是刚性的,调整程序也应当是刚性的,只有这样才能保持预算管理高度的权威性。③在预算的调整批准之前,应按原预算行事。

(四)编制全面预算应注意四个方面:一是完善现代企业制度尤其是清

晰的法人治理结构。只有这样才能明确企业内部的权力机构(股东大会)、董事会(决策机构)、经理层(执行机构)和监督机构(监事会)的权责关系和运行机制。企业预算是这种关系和机制的纽带。但也不能低估全面预算管理对完善现代企业制度的作用,它们是相得益彰的。二是建立规范、严密的财务管理包括企业管理基础工作体系。三是企业高层应更加注重推行预算管理,在思想上达到统一。四是进一步加强综合考评和动态考评。动态考评是在生产经营活动的现场进行的,对预算的实际执行结果和预算指标之间的差异即时确认和处理,其基本组织过程仍然包括实际结果与预算的比较差异、责任分析和差异处理三个环节。动态考评强调及时反馈、处理,实行的是即时考评,具体考评期间的确定依信息系统的反馈速度而定。对于每天都有关于实际完成情况的统计资料的预算指标,可以按天考评,如有关的消耗指标等;对于非规律性出现的项目可以在发生时考评,如有关质量、安全指标的考评。综合考评是预算期末对于各责任单位预算完成情况的分析评价,其考评对象包括企业内部各个责任层次,而考评内容以成本、利润等财务指标为主。对于充分发挥预算机制的作用来说,动态考评与综合考评是相辅相成、缺一不可的。综合考评在整个预算循环中处于承上启下的地位,其差异分析的正确与否、利益分配的公平与否都直接影响到预算目标的完成。动态考评不仅为实现对生产经营活动的过程控制提供了手段,而且其关于差异的分析和评价是期末综合考评的基础和依据,两者的有机结合才能使预算的作用得以充分发挥。■

(作者单位:贵州遵义赤水市电力公司)

责任编辑 李斐然