

基于全面预算管理的电力企业 成本控制分析

贾世红

(甘肃电投常乐发电有限责任公司, 甘肃 酒泉 736100)

摘要: 随着电力企业经营规模持续扩大, 为了降低生产经营成本, 必须实行全新的成本管控措施。全面预算管理属于新型成本管控方法, 在电力企业经营管理中的作用突出, 有助于降低生产运行成本。本文重点分析电力企业的成本控制问题, 介绍全面预算管理、成本控制的相关概念, 讨论全面成本预算管理的应用效果, 提出各项可行的成本控制对策, 仅供参考。

关键词: 全面预算管理; 电力企业; 成本控制

预算管理是电力企业竞争的重要手段, 科学预算管理模式下可降低电力企业的成本支出, 融合财务管理、业务管理。规划未来经营与发展。在预算管理体系中, 电力企业的销售与预测为重点内容, 采用销售预算方式推断生产成本, 能够加强预算执行能力, 将产品转化为经营效果, 从而实现电力企业的经营目标。

一、全面预算管理与成本控制的概念

(一) 全面预算管理

全面预算管理即电力企业基于业务经营战略, 预测和规划电力企业的成本投资。通过规划方案细化不同项目的预算细节, 控制好各细小项目的资金流动情况, 对比实际运营情况、总体预算规划, 明确预算数据差异及原因。同时联合实际情况开展考核与评估活动, 优化调整预算方案, 扩大电力企业的实际效益, 实现可持续发展目标。

(二) 成本控制

成本控制即电力企业按照业务投入资金预算、经营状态, 细化分类各个项目的投入成本, 分析实际成本预算偏差、潜在成本预算偏差, 从而制定有效的解决对策, 比如调整项目基准成本、控制实际成本资金偏差, 减少成本控制, 不合理所致经济损失。

二、全面预算管理对电力企业成本控制的作用

第一, 明确电力企业战略目标。电力企业人员的控制目标不明确, 单一控制原材料质量的效果不理想, 而全面预算

管理具备全面性特点, 可以考虑多个因素, 既能明确成本控制目标, 还能加强预算执行效果, 保证成本战略目标符合电力企业发展需求。

第二, 规避成本风险。电力企业实行全面预算管理, 参考风险预测制定应对方案, 掌握不同环节的成本预算情况, 调整成本不平衡问题, 同时可纠正异常的预算控制标准, 有序开展预算管理工作。然而全面预算管理并不具备绝对优势, 无法规避电力企业面临的所有风险, 还是要结合风险管理措施, 提早预测和识别风险, 制定针对性处理对策。

第三, 保证绩效考核的科学性。电力企业开展业务考核工作时, 全面预算管理可以提供参考依据, 细化不同部门的支出情况, 保证考核的公正性。提升业务考核的科学性, 可以使员工得到相应的激励, 有助于加强员工的凝聚力, 实现电力企业的长久化发展目标。

第四, 提高电力企业资源利用率。实行全面预算管理措施可以准确反映出电力企业的经营状态, 以直观方式展示生产、财务的支出数据, 借助支出数据, 优化配置有限的资源, 减少成本投入, 增加电力企业的经济效益。

第五, 协调不同部门的工作。电力企业是由多个部门组成, 且各部门的工作职责不同, 但都服务于电力企业的生产经营。在开展管理工作时, 各部门必须发挥出协调效应, 但各部门为了自身发展考虑, 会过度追求经济利益, 可能会产生利益纠纷, 再加上各部门的沟通机制不完善, 对协同工作开展产生巨大的影响。电力企业实行全面预算管理, 要求各部门正确认知电力企业的利益目标, 全面加强成本控制效果。

作者简介: 贾世红, 女, 河北黄骅人, 财务部主任, 会计中级职称; 研究方向: 财务共享、管理会计、成本控制。

三、电力企业全面预算成本控制的问题与原因

(一) 缺乏完善的预算组织机构

1. 分工不合理。部分电力企业设立预算管委会, 全权负责预算方案的审批、监管等工作, 但将预算落实到生产经营活动时, 却未完全落实预算管委会的职责, 只是批准预算方案, 预算目标制定则由财务部门负责, 所以财务部门不仅要完成会计核算任务, 还要负责预算管理。预算工作分工不合理的原因比较多, 预算管委会未深刻认知预算管理。在预算管理全过程中, 各部门与员工都要积极参与, 不能依靠单一部门完成预算工作。电力企业预算管委会要承担预算审批任务, 包括制定预算目标、考核与反馈等, 并非分派到财务部门。由于财务部门要负责会计核算工作, 任务量非常多, 若同时承担预算工作, 则很难保证预算工作的执行效果。

2. 缺乏健全的预算监控与反馈组织。电力企业管理应当落实全面预算管理, 结合互联监督、自我监督, 要求各部门及员工都参与到监控工作中, 从而形成完整的监管体系。但部分财务部门只负责预算反馈与监控, 并未设立监控反馈组织。再加上财务部门的工作任务繁多, 很少有精力去负责预算工作, 所以无法起到反馈与监督作用。通过上述分析可知, 部分电力企业开展预算管控工作时, 预算反馈、监控体系不完善问题严峻。

(二) 预算编制与成本核算不合理

1. 预算编制不合理。部分电力企业在编制成本预算时, 仍然采用增量预算法、定期预算法, 没有认识到不同电力项目、电力产品的特点, 导致成本预算编制混杂在一起, 很难保障预算的准确性。电力企业生产成本包括直接成本、间接成本, 针对变动性较大的项目, 则要采用定期预算法。对于受到市场供需关系, 原材料采购价格影响的项目, 则要采用增量预算法。针对可预见的成本项目, 预算期内的波动小, 为了获得准确的预算结果, 要采用增量预算法编制, 减少编制资源的浪费。但在编制预算时, 部分电力企业未考虑生产成本, 严重影响预算精确度。

2. 成本核算不合理。成本核算可以支撑电力企业成本考核与分析, 并且会影响预算考核与分析。部分电力企业的成本核算不规范, 这是业务规模影响的结果, 预算管理制度、管理流程不严格, 费用发票清算的滞后性特点明显。电力企业的内部规模大, 相应加剧预算管理压力, 模糊数据会影响财务核算的最终结果, 增加成本预算管理核算管理的难度, 并对员工年终考核产生影响。

四、基于全面预算管理的成本控制对策

(一) 营造全面预算管理、成本控制环境

1. 强化全面预算管理意识。全面预算管理属于电力企业内部管理方式, 在资源配置工作中的作用显著。电力企业实

行全面预算管理, 可以为各级管理者提供工作指导, 推动电力企业的发展。由于电力企业面临的市场竞争激烈, 只有优化配置资源, 才能加强电力企业的竞争实力。充分发挥全面预算管理的作用, 合理控制电力企业资源配置, 帮助电力企业抢占市场份额。电力企业管理层要深入了解全面预算管理, 联合具体的业务执行预算管理。同时要保证预算管理的全员参与性, 区分预算管理经营计划的差异, 认识到全面预算管理的成本管控效益, 适时调整和修改预算目标。

2. 加大成本控制的重视度。电力企业实行全面预算管理, 有助于扩大利润空间, 所以要提升全体员工对成本控制的重视度。基于成本预算理念, 引导员工参与到预算管理工作。制定和完善责任制度, 加大成本管控与人员的关联度。电力企业管理层负责人要认识到自身职责的作用, 以免影响成本控制的实施效果。只有加强员工对成本预算的认知度才能落实科学的生产理念, 为电力企业发展提供助推力。

(二) 完善全面预算管理组织机构

1. 健全组织机构。电力企业要参考实际情况, 不断完善成本预算管理组织结构。电力企业在编制全面预算管理方案时, 首先要健全管理组织机构、监督机构, 领导各部门协同完成预算工作。预算管委会按照预算管理方案严格审核方案的可行性, 可以保证预算工作的有序性。对于预算工作的不合理内容, 则要提出适当的调整意见。董事长担任全面预算委员会的负责人, 内部员工积极参与到业务核算工作中。同时要完善预算监督机构, 由专人负责监督预算编制与执行, 加强预算方案的执行效果。监督人员要负责监管工作调节预算问题, 按照各部门的预算报告, 合理分析差异因素, 并汇报给预算委员会。负责预算机构的各项工作, 各部门负责人为机构成员, 联合预算制度, 保障全面预算工作。建立管理责任中心参考预算方案的落实情况, 进一步细化预算任务。通过电力企业内部系统平台传输相关数据信息, 可实时传递数据信息, 掌握各部门的成本预算情况。

2. 优化预算执行机构。计划部门编制和审批预算后, 执行机构没有发挥出引导性作用。全面预算管理的作用发挥, 要求各部门贯彻落实预算管理工作, 加大协同合作力度, 执行预算编制报表, 从而加强预算流程质量。在监督机构的保障下, 全面预算管理可以细化各管理人员的责任, 全方位管理电力企业的生产、经营、销售等环节, 保证业务工作满足预期标准, 参考预算执行情况, 为后续预算管理提供借鉴价值。

(三) 完善成本预算编制管理

在编制预算时, 为了顺利开展全面预算管理工作, 必须确保编制内容的合理性。在编制预算时, 编制人员要选用作业成本法, 统一管控成本资源, 保证预算编制的科学性, 维护编制质量。同时保证预算方案设置的合理性, 将总工序划分为不同小工序, 利用工序消耗资源计算整体消耗情况, 做

好作业管理的考核工作。预算管理部门要建立责任小组,掌握预算目标后,确认不同部门的预算目标,制定相应的预算方案。审核小组负责审核各部门的预算方案,保证方案内容无误后再提交至上级,严格参考预算编制方案开展后续工作。对于最终的预算方案,应当公示到电力企业各部门,确保全体员工了解方案内容,细化管理目标,充分发挥出全面预算的成本管控作用。

(四) 建立能源管理体系

第一,建立能源消耗数据的监测系统。电力企业能源管理工作中,能源消耗数据监测系统为重要基础。实时跟踪和监测所有的能源消耗环节,能够使电力企业掌握能源消耗情况,详细记录水资源使用、电力消耗、热力应用等能源维度,了解能源消耗趋势。只有提供准确的数据支持,才能为电力企业提供能源消耗洞察,准确识别潜在问题,并采取科学的调整措施。数据完整性、准确性,对发现节能机会、减少能源浪费的作用显著。同时能提升电力企业能源管理的精细化水平,降低能源成本,增加经济效益。

第二,设立能源消耗标准。电力企业应当参考行业标准,按照自身生产规模、电力设备、工艺流程,设立能源消耗标准。电力企业还要优化能源消耗标准,在现代科技、管理的支持下,逐步调整能源效率标准,以精细化方式管理能源。定期对比能源消耗标准、实际消耗的差距,帮助企业掌握能源管理的优势与不足,制定有效的能源节约措施。

(五) 重视电力施工项目的成本核算

第一,在电力项目施工过程中,人才成本核算归属于非固定成本,人才对电力企业发展的影响非常大,当人才流失率较高时,电力施工项目会受到阻碍,浪费大量成本。

第二,电力项目施工过程中,固定成本主要为设备机械核算。按照电力施工特点可知,设备机械的资金投入量大,所以设备成本控制对总成本支出的影响明显。并直接决定项目效益生产。在管理与控制工作中,电力企业参考施工计划,优化配置设备机械,同时检查设备性能与质量。针对采购价格高、使用频次低的设备,则采用租赁方式引进,降低设备闲置率,控制设备的运维与保养成本。

为实现以上成本控制目标,电力企业应保证成本结构的平衡性。在核算成本时保证成本核算工作的科学性,实现成本控制、工程造价管理目标,增加电力企业的经济效益。

(六) 合理控制工程变更成本

电力项目施工过程中,存在的不确定性因素非常多,要求电力企业严格管控工程变更成本。电力企业可以从 BIM 技术、审查、变更分级审批角度入手,加大工程变更成本的控制力度。在对工程变更进行审查时,电力企业要关注发包方、

承包方的变更情况,深入分析变更原因,以技术、经济角度细化变更费用,确保工程变更的合理性。施工过程中,施工企业不能出现谎报、瞒报等行为。电力企业注重工程变更成本控制,借助 BIM 技术建立成本分析模型,上传变更工程量,人工、资金投入量,准确计算变更成本,同时比较原造价的差额。通过控制工程变更成本,能够填补成本空缺,满足造价管控目标、通过 BIM 技术,能够远程建立成本造价模型,减少工程变更的错误与缺漏,保证施工、设计的协调性。

(七) 建立成本预算管控数据系统

电力企业的全面预算管理实践,需要经过长期管理实践获得,通过建立综合数据库,能够及时调取案例资料,共享数据信息,整合各个电力项目的特点,检测成本全面预算管理的准确性,以提升大数据人员的工作效率。通过收集所有的数据信息,能够完善成本预算管理措施。通过建立成本预算管控数据系统,能够为成本预算管理考评提供参考依据,将考核结果与负责人的薪资挂钩,实现全员成本控制,减少能源浪费。同时可加大成本控制力度,保证成本支出控制在预算标准内,以约束、激励机制,维护成本预算控制效益。

参考文献:

- [1] 陈娇. 关于“36-12-3-1”管理体系在企业战略与全面预算中的运用[J]. 现代审计与会计, 2023, 29(10): 27-29.
- [2] 韩金蓉. 地方政府投融资平台公司全面预算管理应用探析——以 A 集团公司为例[J]. 财务管理研究, 2023, 13(09): 165-168.
- [3] 郭菲菲. 大数据背景下企业全面预算管理存在的问题及应对措施[J]. 中国市场, 2023, 25(25): 148-151.
- [4] 周佩真. 全面预算管理在企业内部管理控制过程中的作用研究[J]. 现代营销(上旬刊), 2023, 27(08): 32-34.
- [5] 李宝会, 黄添羽. 全面预算管理和信息化建设在企业中的应用实践——以某电气设备公司为例[J]. 财会学习, 2023, 19(22): 146-148.
- [6] 马桂珍. 探析全面预算管理视角下的国有建筑企业财务风险防控策略[J]. 中小企业管理与科技, 2023, 22(16): 167-169.
- [7] 何玉婷. 路桥施工企业全面预算管理如何与财务管理目标匹配[J]. 投资与合作, 2023, 13(08): 118-120.
- [8] 郑惠荣. 全面预算管理在房地产行业成本管理中的运用及完善[J]. 中国中小企业, 2023, 24(08): 210-212.
- [9] 许桑, 张麒龙. 财会监督视角下企业全面预算管理存在的问题及优化策略探讨[J]. 企业改革与管理, 2023, 10(15): 117-119.