

“上下联动”构建预算精益化管理新模式

杨 颖

国网宁夏电力有限公司 宁夏 银川 750001

【摘 要】2015 年,以中发 9 号文的出台为标志,开启了新一轮电力体制改革,按照“管住中间、放开两头”的要求,以输配电价改革试点为突破口和重要抓手。电网企业必须适合输配电价改革新要求,建立预算管理新模式,以完善预算顶层设计、创新预算理念、实施财务边界管控、推动成本精益化管理为目标,并结合输配电价改革进行监管业务和非监管业务的分类预算管理,从而实现从战略到预算的上下联动,促进了公司战略的落实,达到了提高企业价值的目的。

【关键词】预算管理;精益化;新模式

1 预算精益化管理的背景

1.1 顺应输配电价改革趋势

2015 年 3 月 15 日,中共中央、国务院下发《关于进一步深化电力体制改革的若干意见》(中发〔2015〕9 号)。随后,国家发改委、国家能源局联合发布了新一轮电改的 6 份配套文件,提出了“三放开,一独立,三加强”的改革重点和路径,并规定了新的输配电价核算方式。电网企业的经营模式发生了深刻变革,公司盈利模式转变、成本监审的压力加大,要求公司区分监管业务和非监管业务,实现企业降本增效。在输配电价改革背景下,电网企业需要充分发挥预算的管控作用,通过转变预算管理模式,强化成本管控,促进业财融合,以提升企业的经营效率和管理水平。

1.2 突破传统预算管理局限

预算管理作为企业管理的重要工具,立足企业自身生产经营实际,全面分析企业外部发展环境,科学规划企业发展战略及目标,制定具体措施,并进行全过程管控,确保完成企业战略目标。预算管理在企业经营中发挥着越来越重要的作用,随着公司的管理需求提高,需要对预算管理不断进行创新和发展。但现有的预算管理存在以下问题:一是战略调整与预算没有完全匹配,需要将新战略与预算管理相匹配,促进新战略目标的实现。目前的预算管理重视短期经营,忽视长期经营,致使预算指标和战略目标数据不匹配,从而影响了长期战略目标的实现;二是预算管理未适应输配电价改革新形势,输配电价改革加强了对电网企业的成本监审,电网企业面临成本管理的压力。三是电网企业风险防控有待加强,面临严峻的内外环境,需要加强公司的风险防控,通过预算的分析及管控,防止公司出现重大风险。因此,传统预算管理无法适应新一轮电改形势下公司的管理需求,未能充分发挥预算的价值引领作用,需要解决目前存在的问题,形成新的预算管理模式,强化财务预算和业务预算的实时管控,进一步落实预算对公司核心资源的调控能力,有效促进公司持续健康发展。

2 主要做法

建立预算精益化管理体系,以价值创造为导向、以顶层设计为基础、以全面预算管理为中心、以成本管理为抓手、以边界管控为手段,形成了预算编制、预算执行、预算分析的闭环管理体系。

2.1 凸显战略引领,优化顶层设计

2.1.1 凸显战略统领作用

战略预算是战略规划的重要手段,是战略执行的重要方

式,是战略分析的重要工具。战略预算起始于公司最高层的战略规划,战略预算必须以战略规划为起点。预算编制是指导和分配资源公司资产的规划,预算编制必须以达成战略规划为目标。预算执行是确保公司资源得到合理利用的实施手段,预算执行必须加强预算控制。战略预算实现的过程就是公司战略规划实现的过程,此外通过战略预算分析可以进一步优化公司的战略规划,优化公司的资源配置。

2.1.2 优化预算管理组织体系

在原有预算管理组织架构的基础上,加入战略引领作用,优化预算管理办公室的组成及职责,建立战略预算管理组织体系,统筹组织战略预算管理整体工作。

(1) 将预算管理委员会调整为战略预算管理委员会,仍为预算管理的最高决策机构,负责公司的战略分解及预算目标设定,制定、审议公司战略预算管理方案。在审议公司预算草案、预算分解及调整方案等时,重点审核公司战略及年度发展目标落实情况,充分发挥公司战略对预算管理的引领作用。

(2) 将预算管理办公室调整为战略预算管理办公室,由原设在财务部改为独立组织机构,由发展、财务、设备、营销等重点部门构成,战略预算管理办公室主任由总经理担任,提出公司年度预算的顶层设计方案,有效推进公司战略实施,大力提升预算站位及执行力。

(3) 进一步明确预算管理归口部门职责,全面落实战略预算管理办公室下达的年度预算编制原则,从本专业年度重点工作任务出发,制定公司整体专业预算措施,下达各单位执行。

3 完善预算编制内容体系

以 EVA 为核心进行编制,内容上从 EVA 影响要素分解进行延伸,税后净营业利润向前编制购售电、项目等业务预算,进一步生成利润表等财务预算;资本成本向前编制投资、资产增减等业务预算,进一步生成资产负债表等财务预算;两者交叉汇总形成 EVA 等预算考核指标,最终生成年度预算指标等综合预算。

3.1 融入 EVA 理念,细化预算编制

3.1.1 预算编制价值理念

2015 年发布的《输配电定价成本监审办法(试行)》、2016 年发布的《省级电网输配电价定价办法(试行)》等文件对输配电价核定进行了严格规定,电网准许收入等于准许成本加合理收益,合理收益按照有效资产及资本成本率确定,为此电网企业应降低无效成本,强化资产管理意识,提高企业经

营管理效率,注重企业价值的提升。

以EVA作为预算管理的主要依据,只有净收益高于资本的社会平均收益,资本才能“增值”,充分考虑了权益资本成本,避免了利润考核可能造成企业追求短期利益的现象;全面反映了企业经营情况,实现了综合、客观反映企业经营业绩的目标;重新定义了企业效益水平,在账面利润的基础上,考虑财务费用及研究开发费用的节税效应,考虑所有者权益应得到的回报,相比以利润为核心的预算管理,更能促进企业进行价值创造,提高企业可持续发展能力,因此实施以EVA为编制基础的战略预算精益化管理,可以确立符合企业价值目标的财务目标,有利于企业的价值增长。

3.1.2 预算目标分类管理

首先通过区分监管业务和非监管业务进行预算测算,测算出监管业务和非监管业务的历史EVA指标,然后对企业历史资料的分析,并结合行业特点,采用公司近两年的EVA平均值加上一个预期增加值得出公司层面新的EVA目标值,以此为基础进行预算分解落实。

3.1.3 预算编制细化落实

建立横向按责任部门、纵向按EVA驱动因素延伸的战略预算编制体系,采取“上下结合”的方法编制预算,预算管理以准确衡量并促进企业价值为核心进行编制。对影响EVA的关键价值驱动因素进行分析和拆解,并根据EVA分析和拆解出的关键价值驱动因素,对公司的EVA目标进行细化落实。

3.2 深抓成本管理、强化预算执行

以成本管理作为预算执行的主要管控内容,分监管成本与非监管成本进行成本分类管理。输配电价改革对于电网企业的成本管理提出了新的挑战,之前的购销价差模式下,售价和购价分别核定,均与成本无关;新一轮电改后,输配电价严格按照准许成本加合理收益核定,成本水平及结构是否合理直接影响电网企业收入利润水平。因此,适应输配电价改革要求,一方面,细化成本核算积极争取监管成本的认可,实施了成本精益化管理;另一方面,加强公司非监管成本的管控,减少不必要的成本开支,压缩非监管成本的规模。

3.2.1 监管成本管理

监管成本的管理重点在于成本发生的必要性及结构的合理性,能够有效支撑准许成本,从而核定有利于电网企业监管业务持续健康发展的输配电价水平。因此,电网企业将标准成本体系与输配电价改革的监管成本相结合,通过监管成本的精确预算,合理化监管成本的支出,争取政府对监管成本的认可。在准许成本的构成要素中,折旧率、运行成本、投资资产、售电量等是监管成本的重要组成部分。根据公司EVA预测值编制公司的准许收入计算,然后根据收入预算并结合标准成本管理编制准许成本的预算,最后将各项成本预算分解至各归口部门及分子公司层面。

3.2.2 非监管成本管理

非监管成本的管理重点在于收入成本的配比及成本的有效压降,从而增大非监管业务的盈利空间。电网企业以成本管理为战略预算的主要抓手,严格非监管成本预算的执行和

控制,规范非监管成本列支范围和开支标准,严格按照无预算不列支、先核算后支付、核算辅助预算三个原则,建立非监管成本预算闭环管控机制。在非监管成本发起的源头,检测成本预算,对于无对应收入未编制成本预算的项目,一律不得发起流程,从业务前端进行有效成本控制。

3.3 引入边界管控,深化预算分析

对预算执行实行“月报告、季分析、年考核”制度,在传统预算分析的基础上引入了边界管控的思维,为公司风险管理和运营管理设立红线,并将边界管控的执行效果纳入预算分析。

3.3.1 预算分析机制

建立从班组到单位、从基层到集团的逐级预算分析机制。在预算编制过程中,由基层单位撰写预算编制说明,从EVA年度预算目标开始,拆解EVA的驱动因素,从综合预算、财务预算到业务预算逐步进行分析,明确各类预算之间的关系,从公司层面、工区层面到班组层面逐级进行分解,明确各级人员的预算管理职责。在预算执行过程中,从业务预算、财务预算到综合预算,分析预算执行偏差对完成EVA预算目标的影响,从班组层面、工区层面到公司层面,分析预算职责履行对完成EVA预算目标的影响,根据内外部经营形势的变化,及时制定预算调控措施进行纠偏,从而有效保证预算目标的实现。

3.3.2 预算分析内容

(1) 引入边界管控

利用边界管控的先进管理思路,将EVA作为提高企业经营业绩和防控经营风险的核心,从偿债能力、盈利能力、发展质量等方面确定企业风险防控边界。具体实施思路是通过EVA的关键驱动因素进行分析,将其拆解成驱动EVA的关键财务指标,对关键财务指标按照“风险指标”和“经营指标”进行分类,并为EVA的价值驱动关键指标设定可衡量、可执行的边界值,达到既提高运营效率、又防控系统风险的目的。

(2) 风险防控分析

对EVA驱动因素涉及的指标进行分析,构建风险方面的边界管控指标体系,明确风险管理方面各指标的管控边界。通过对风险方面财务指标现金流负债比率、成本费用利润率、资产负债率等指标的监测和预警,提高风险管理能力,形成财务边界管控指标体系。

(3) 运营管理分析

以EVA为核心,从驱动因素角度进行分解细化,结合风险防控边限定,形成不同的运营、偿债、发展等指标,建立EVA视角下的边界管控指标体系,明确绩效方面各指标的管控边界。通过对运营管理方面业务(售电、购电、投资等)、财务(收入、利润、成本等)等指标的监测和持续优化,提高经营管理能力,促进企业长期利益的实现。

参考文献:

- [1]张凤林,汤谷良,卢闯《全面预算管理2.0》[M],2017.
- [2]史永翔《全面预算之美:连接战略和经营的利器》[M],2017.
- [3]吴春芳《战略预算编制的改进》[J],《企业战略》,2014.