

# 加强供电企业的成本预算管理和控制

■ 黄 宾

(国网江西省电力有限公司吉安供电分公司, 江西 吉安, 343000)

要想提高电力行业的经济效益,最有效的手段之一就是**对供电企业的成本预算管理进行优化**。但是,当前在供电企业的成本预算管理与控制方面仍**存在一些问题**,需要企业领导给予高度重视。随着供电企业发展进程的加快,秉承着“电网坚强、资产优良、服务优质”的发展理念,成本预算管理已成为企业财务管理中必不可少的一部分。供电企业作为国有企业,电力价格受国家统一调控,供电企业要想在时代发展的洪流中不断进步,必须积极转变自身观念,在财务管理中改善成本管理方法,通过预算和成本的管控充分发挥企业价值。由于供电企业在成本预算管理中仍存在一定不足,因此本文主要针对这些问题进行分析,制订有效、完善的对策,保证供电企业健康发展。

## 一、研究背景

自1998年开始,我国电力行业逐步实行全面预算管理,全面预算管理已成为企业发展的一项重要管理措施。《电力监管条例》《煤电联动价格方案》等文件的发布,预示着我国电力系统发展正处于稳步上升状态。在电力系统的发展阶段,供电企业十分重视成本预算的管理与控制,认为只有科学有效地编制成本预算,并以编制成本和支出指标为突破口,才能使预算工作得到有效实施。供电企业的成本预算内容包括材料检修、设备折旧、管理费用等。目前,我国电力市场由政府掌握,电价保持稳定状态,供电企业要想提高自身经济效益,必须有效规划成本预算。在当前的电网改造过程中,如何强化成本预算管理,已成为当前供电企业需要重点掌握的内容。

## 二、供电企业成本预算管理中的问题

### (一)供电企业成本预算管理意识薄弱

部分供电企业,尤其是基层供电企业,对成本预算的认识还不够透彻,部分员工将成本预算视为财务部门的工作,认为与自身关系不大。也有少数供电企业将经营收入的增长率作为财务管理的主要内容,忽略了对支出金额的掌控,导致财务管理不够全面甚至偏离正轨,最终导致企业的成本预算管理不够精细,出现支出不合理、不规范的情况,为

企业的经营和发展埋下安全隐患。

### (二)成本预算管理编制方案不合理

针对实际情况分析,供电企业的成本预算申请、审核是根据历史资料 and 个人的主观判断进行的,缺乏合理的成本预算管理编制方案和审核标准,会在一定程度上影响企业的生产管理、成本管理及业务规划等内容。预算管理只集中在年度综合规划,未能进行月度预算规划和季度预算规划,不利于加强企业的成本管理,同时会导致成本预算编制的实用性和预见性不高。

### (三)预算费用的会计处理不规范

一些供电企业的建设规模较大,业务类型多种多样,各部门在使用费用类账户时存在统一性、规范性不足等问题。少数供电企业的成本核算清晰度不足,存在材料费、修理费分界不清楚的问题,因此,在修理费中往往包含着办公费、差旅费、招待费甚至工资奖金等。由于企业的财务管理无法有效区分收益性支出和资本性支出,因此会出现供电企业的财务数据信息反馈不到位等问题,导致材料费、修理费的入账时间延后。成本预算是建立在成本使用符合标准基础上的,如果缺少标准,会直接影响预算和评估的有效性。

### (四)对预算过程的掌控不到位

目前,少数供电企业在成本预算阶段中存在管理不足的问题,如事前预测、事中掌控、事后分析等落实不到位,预算管理的执行力度有待提升,预算管理能力和下降。个别基层供电企业在成本预算管理阶段一味重视成本预算的下达,而忽略了对过程的管控,导致在预算管理落实阶段只考虑生产、经营,缺乏对支出合理性的有效管控,无法保证成本预算工作的合理性和科学性。

### (五)预算分析不全面

在预算落实的过程中,供电企业一般是按一定比例来计算预算的,既不能对不同项目的成本预算进行深刻分析,也不能将预算实施和生产活动结合起来,因此分析的深度和全面性有待提升。以上状态会使责任无法准确界定,预算考核也无法将工作水平真实地反映出来,影响了考核的真实性。

### （六）缺乏对预算结果落实的反馈

针对供电企业中的实际预算落实情况进行分析，往往难以对预算执行的整体情况进行评估，进而导致预算落实结果停留在结果与预算差额比例的对比上，无法分析导致预算与实际出现偏差的原因，也无法为预算编制的开展提供坚实基础。

### （七）成本预算管理的信息化水平不足

当前，我国大多数供电企业都开始实施成本预算管理，但是，其中少数企业对成本预算管理的认知不够全面，工作落实效果差强人意，无法通过成本预算管理真正达到节省成本、提高经济效益的目标。随着时代的快速发展，现代化企业发展进程不断加快，不仅供电企业，其他企业也对信息化提出了极高要求，但是，部分供电企业的成本管理人员对信息化技术的理解和应用不到位，一些通过计算机信息技术能够解决的问题，由于管理人员对信息化缺乏正确的认识，因此使得信息资源的价值无法被利用起来，少数管理人员依然采用传统的人工记账方式，信息化技术无法发挥作用，也无法利用信息化技术对供电企业中的各项目成本进行监督、实施追踪及反馈。

### 三、加强供电企业成本预算管理的重要性

供电企业作为国有企业，在社会经济发展中处于电力体制改革不断变化的状态中。按照打破垄断、降低成本、引入竞争的发展要求，促进资源优化配置，营造供电市场政企分离、健康发展的环境已成为供电企业改革的重要目标。同时，伴随资产重组和双向竞争政策的推行，电力行业的垄断地位逐渐被打破。为保证供电企业能够适应这一变化，需结合现状制订有效的管理对策，重视成本管控，在激烈的竞争环境中占据一席之地。供电企业只有加强成本管控，构建完善的供电企业成本管控体系，才能充分发挥企业价值，具体做法如下。第一，加强供电企业的成本管理是提高供电企业整体实力的有效途径。提高企业的管理水平并不是一项简单的工作，而是复杂且庞大的系统性工作，需要企业各部门共同付出努力。第二，加强供电企业成本管理能够提高供电企业的核心竞争力。供电企业致力于追求经济效益，但同时，企业存在较大的支出，因此，加强供电企业的成本预算管理已成为提升供电企业核心能力的先决条件。第三，加强供电企业成本预算管理能够推动市场经济单位的稳定运行。只有建立以成本管理为基础的管控体系，才能顺应市场经济的发展要求。第四，强化供电企业的成本

管理可以使其最大限度地发挥财务效益。成本管理是供电企业财务管理的核心内容，合理的成本预算管理能使企业按照标准和法规开展经营活动，提高会计信息质量，充分调动市场活力。

### 四、完善财务预算系统对加强供电企业成本预算管理的意义

财务预算系统发挥着重要的作用，供电企业在成本预算管理中的地位是不可取代的，因此，供电企业的管理者必须充分认识到财务预算制度的重要性，才能使财务预算系统发挥作用，提高企业成本预算管理质量。

#### （一）完善财务预算系统有利于提高企业经济效益

目前，我国部分供电企业尚未充分认识财务预算管理的作用，存在财务部门工作功能不健全等问题。电力市场的变革使得供电企业对财务预算管理日益重视。建立健全财务预算体系，不仅可以提高企业的运营效率，而且可以有效促进财务预算体系的建立，解决财务预算中存在的各种问题，为提高企业经营收益奠定基础。

#### （二）完善财务预算系统有利于提高财务预算管理的质量

建立健全财务预算体系，有助于提高供电企业的财务预算管理质量。企业应先对自己的运营状况进行全面评价，评估内容为现金收支等各项指标。在财政预算中，现金预算占有很大比重。供电企业需编制财务报表，科学预测未来的经济效益，并在一定时期内对其负债进行价值评价。建立健全财务预算体系可以有效提升企业的成本预算管理水平，避免预算不到位导致的资金漏洞问题，为企业的健康发展奠定基础。

#### （三）为企业的发展提供信息保障

面对日益激烈的市场竞争，企业应根据市场化科学制订战略。企业只有充分掌握自身财政现状，才能对未来发展做出准确判断，由此可见，财务预算的重要性不言而喻。提高财务预算管理质量，能够为供电企业的稳定经营奠定基础，因此，供电企业需积极提高自身的成本管理水平，构建完善的财务预算系统，顺应市场发展，不断向前迈进。

### 五、加强供电企业成本预算管理的对策

#### （一）设置预算编制的限定额度

要想达到这一要求，供电企业需在成本预算管理过程中考虑到各个环节，并对成本掌控有一个全面的规划，能针对各个环节的成本问题进行有针对性的处理，进而提高整体成本预算管理的规范性和

有效性。在预算管控阶段，企业应针对各个环节的实际情况设置成本资金额度，将每个项目的成本都控制在这个额度范围中。设置预算编制限定额度需按照各个阶段的资源消耗来确定，明确成本费用额度标准，为成本预算管理奠定基础。

### （二）完善成本预算结果反馈机制

部分供电企业在成本预算过程中常常难以适应企业的财务管理，对此，只有做好后期预算结果的反馈并完善反馈机制才能推动企业发展。供电企业在完成预算编制定额化后，需对每期预算结果进行对比，先比较预算与现实情况之间的差异，再剖析构成预算的成因。一般来说，预算执行情况可以充分体现定额化标准是否满足要求。

### （三）改进供电企业成本预算管理体系

为确保供电企业的预算管理体系能够有效发挥作用，需对其进行相应管理，确保其得到全面实施。第一，供电企业需明确企业中财务管理人员的职责，做好工作分工，保证各工作人员能严格落实管理机制，并让企业中的工作人员明确自身职责。供电企业的不同问题需由专门人员进行解决，并给予成本预算管理中表现优异的人员以一定奖励。如此，不仅能够调动员工对工作的积极性，而且能让员工认识到成本预算管理的重要性，促进成本预算管理对策和管理制度的落实。

### （四）要重视提高供电企业成本预算管理的信息化水平

随着时代的发展，现代化技术、智能化技术得到突破，科技时代下的计算机技术、网络技术被广泛应用于各个领域，因此，现代化企业的发展已经无法采用传统的会计核算方式来达到工作要求。当下，因为市场对成本管理工作人员的专业能力、综合素质提出了更高要求，所以供电企业需聘请专业技术人才对现有员工进行培训。企业领导人要想不断提高企业的管理效率及数据处理质量，就必须构建激励机制，调动员工的工作积极性和责任心，加强对成本的管控，保障成本预算的合理性和科学性。

### （五）建立健全费用预算管理和控制系统

供电企业应结合自身实际情况，构建全面、多层次的成本预算管理与控制体系，成立专门的成本预算部门，及时评估电网的建设和维护情况，制作企业成本报表，根据各季度核算结果调整成本，以此有效地控制成本，提高企业的经济效益。

### （六）避免不必要的支出

供电企业应制订战略发展目标，在成本预算时

兼顾市场因素，并根据资源的最优分配需求，确定成本计算指标，利用有限的资源获取最大的经济效益。要对关键工程进行实时监测，规避风险，避免资源的浪费。同时，要合理管控负债的规模，提高资金周转率，供电企业发展中要摒弃垄断的思维模式，树立危机意识和市场竞争意识，加强对支出的管控，减少一些不必要的支出。

## 六、结语

我国正处于改革发展阶段，国有企业的经营水平会直接影响国家的经济水平，因此，国企改革势在必行。时代的发展、社会的进步离不开电能的支持，电力行业的改革道路正越走越宽。在这样的时代环境下，供电企业需积极响应时代改革的号召，重视对自身的成本预算管理，节约成本，提高企业对资金的利用率，以及提升企业的收入水平，在竞争激烈且不断变化的市场环境下得到稳定发展。在全面深化改革进程中，电力行业改革是其中的重要一环，供电企业在改革发展中，只有落实成本预算管理，才能利用有限的资金获取最大的效益，提高供电企业在市场中的核心竞争力，保证企业自身的稳定发展，为我国经济发展提供助力。

【作者简介】黄宾（1978—），男，江西吉安人，本科，中级会计师，国网江西省电力有限公司吉安供电分公司，研究方向为税务筹划、内控。