

# 污水处理企业关于预算管理的几点研究

■ 宋敏英

(广州市花都排水有限公司, 广东 广州, 510800)

生态环境治理关系着人民的生活环境,在促进社会进步方面发挥着功能性作用。污水处理企业承担着治理污水的责任,为生态环境治理作出了重大贡献。污水处理企业的运行管理肩负经济目标和社会目标。如何合理利用预算管理实现企业的持续发展尤为关键。本文将具有行业特点的污水处理企业预算管理过程中的注意事项为切入点,结合环境新形势与国家决策部署,有针对性地提出相应建议。

## 一、问题提出

预算管理是一项系统性的管理工作,其包括预算规划、预算编制、预算执行、预算控制、预算考核等内容。在企业的经营管理中,预算管理是贯穿业务部门的主线,能打破传统职能管理界限,并有效集合生产经营业务内容,然后以企业战略目标和战略计划为立足点而制定的营运计划管理。预算管理可以使全部职能部门的分项目标与企业总体目标趋于一致,让企业所有者的战略规划与经济管理行为趋向相同,从而提高企业的管理水平和经济效能。

随着国家对环保治理的重视,污水治理的要求也在逐步提高。为实现可持续发展,污水处理企业开展预算管理工作尤为重要。同时,污水处理企业在遭受资金压力的情况下,企业应该如何调整预算抵御风险。再者,国家提出节能减排绿色概念方针,企业应如何结合外部环境、新形势来进行预算管理。

## 二、污水处理企业的预算管理建议

净化水体能让水资源循环利用,并有效改善生态环境,实现海绵城市的建设及保持良好环境形象,促进经济和谐发展,具有一定的公益性和特许性。本文以城镇地方性的污水处理企业为背景,分析预算管理过程中关于预算规划、预算编制、预算执行、预算考核等内容,提出针对性建议。

### (一) 预算规划

预算规划离不开企业的愿景和使命,预算规划不能与企业的愿景使命背道而行。打造国内一流的现代化、高质量城市水治理企业是本研究企业的愿景。全面提升治理能力,保障全区排水安全是本研

究企业的使命。在预算规划中相关部门要对标先进,聚焦数字化、一体化、专业化、市场化、标准化发展主线,打造现代化、高质量城市水环境治理企业。污水治理企业需强化责任意识、国企担当,结合市、区政府下达的经营目标任务,全力保障排水安全工作,实现社会效益、生态效益与经济效益相统一,成为让政府放心、让居民满意的专业化、高品质水环境治理服务商,助力全区现代化建设。

企业需锚定自身发展愿景,按照远近结合、长短相适的原则,明确企业远景、中期与近期发展目标,制定科学合理的规划目标体系。预算规划需企业结合自身近期整体发展规划目标而修订。

### (二) 预算编制

由于本研究企业受地方政府部门属地监管,也受直属上级单位管理,因此在预算编制过程要“两头兼顾”。预算编制必须合理妥当,并采用“上下结合、层层分解、合成汇总、调整优化”的原则来编写。

第一,公司高层管理人员需对企业的发展方向及形势和公司整体规划进行分析研判,在总体规划的前提下制定企业年度预算目标与编制基础,预算委员会将通过召开预算工作会议来传达预算工作编制方向。

第二,在企业预算编制过程中,各预算执行部门需结合自身特点、历史情况、预测的执行条件及市、区政府下达的经营目标,按照企业预算工作会议传达的整体方向和规划,编写各自的预算内容,分析妥当后上交。

第三,预算编制通常由公司财务部将收集的预算内容进行合成汇编并形成初步的预算草案。公司的预算委员需对初步预算草案进行分析研判,并立足企业总体发展规划方向,对不太合理的预算内容进行沟通协调,预算执行部门需根据修改意见进行优化调整。而企业预算草案通过优化修正后将形成预算修正版再上交公司党总支及办公会议审核,报送上级单位审议,最终形成预算决议。

第四,经审议通过的预算决议,各职能部门、管理人员及全体员工均需遵守执行,并使工作业务

内容与其相结合。

第五,正式下达的预算决议通常不能进行调整,但发生特殊情况时,企业可根据实际执行情况优化调整。而时间段通常是在年中。在执行过程中市场、经营环境、政策法规等会发生一定的变化,这会使预算不适当时的编制基础或无法执行预算目标等需调整预算决议的情况。有调整意见的执行部门可向公司预算委员会申请调整,并具体说明分析存在客观影响预算的因素及预算执行预计结果,提出预算的调整幅度。预算委员会在收到执行部门预算调整申请后需进行研判审查,并编制预算调整后的报表,提交公司党总支及办公会议审批,报送上级单位审定,并让各执行部门遵守执行。

### (三) 预算执行

预算决议一旦形成下达,各执行部门需遵照执行,并将预算指标进行逐层细分,贯穿到每个生产步骤与员工身上,有效实现预算执行工作。本研究的污水处理企业预算经营指标包括污水处理量、污泥处理量、初雨处理量等;成本指标包括污水处理成本、污泥处理成本、初雨处理成本等。因为本研究企业特许经营协议约定不同经营板块是独立核算,所以在执行过程中,企业需要对不同经营板块费用成本进行归集分摊。若没能合理归集,这将对成本计价产生不实影响。

#### 1. 经营指标管理

在预算管理过程中,经营指标需要进行月度分解,将污水处理量、污泥处理量、初雨处理量指标在月度工作计划中有效落实。运行数据需要根据管网水位水质情况、天气雨量及地方政府部门指令进行适当调整。运行数据经过分解再汇总就能实时看到每月的预算完成情况。

#### 2. 成本指标管理

成本指标对应经营业务(污水处理、污泥处理、初雨处理等大类)又可分为相应的日常运行成本和项目维修成本。日常运行成本具体为水费、电费、药剂成本、日常业务费用等,其中电费及药剂成本与经营指标基本挂钩,成比例关系,需加强日常监督管理。同时单位变动成本指标受上级单位年度考核指标监督,全年累计单位变动成本指标必须控制在指标限值范围内,因此,成本指标数据需每月实时控制并作统计分析。项目维修成本需根据项目情况或设备维保计划,提前谋划,倒排工期,合理推进。

#### 3. 人员培训

企业预算管理工作需要员工的投入参与和执行

落实。员工的工作效能会影响预算工作能否达到既定目标。因此,企业预算工作需要为员工进行特别关注,时刻留意项目进展,确保工作任务及预算目标能落实到位。在预算管理过程中,污水处理企业要加强人员培训,帮助员工认识预算的重要性,同时让员工在业务工作中注意把握预算尺度和进展,使预算保持在可控范围内。

### (四) 预算控制

为确保预算目标的顺利完成,企业应建立预算控制机制来实时监督预算执行进度,同时及时向公司高层管理人员报送预算执行的总体情况(包括进展、差异、影响等内容)。

有效的预算控制需要加强预算监督,并跟踪预算工作的全过程。大部分企业在预算执行过程中往往会忽略预算监督这一关键环节,而导致最终不能实现预算目标。为落实预算跟踪工作,企业需要不定时对预算的进展情况开展核查工作。本研究企业设立专门的营运管理部,并根据已分解月度计划的预算数据进行跟踪监督,每月对营运及生产数据(污水处理量、污泥处理量、初雨处理量及对应的污水处理成本、污泥处理成本、初雨处理成本等指标)进行汇总,同时根据完成百分比及序时值进行差异分析,这能全方位了解预算执行进度及差异情况。同时根据预算执行进度定期召开讨论会议,研究分析预算差异及提出业务调整方式或工作指令。加强预算执行的监督力度,能使企业预算实现有效控制。

### (五) 预算考核

预算考核意义不仅能通过这一环节分析预算执行过程的问题,核实员工是否全力以赴去实现预算目标,而且能通过这过程探讨预算目标的合理性,以及在分析制定预算目标时是否存在统筹性不足的问题,以此不断优化企业预算方案,为企业的规划发展不断修正枝叶,最终实现企业的稳定发展。

同时预算考核能对员工进行奖惩,带动员工的积极性,让员工在预算执行过程中有融入感和代入感,明白预算工作的实现与他们的工作息息相关,使其领会企业目标是需要依靠自身的努力来实现,以此严格执行落实预算指标。在企业运行管理中,考核与奖罚工作具有特殊成效。实行有效的激励机制能促进预算管理工作。由于本研究企业的预算指标完成情况是受上级单位考核监督,其管理员工资的发放将受限预算指标完成率。因此,本研究企业的管理人员将积极引导员工完成预算指标。

### 三、外部环境形势

#### (一) 生态环境

根据最新的《城镇污水处理厂污染物排放标准》(GB18918-2002)要求,将水体排放基本控制项目的常规污染物标准值分为一级标准、二级标准和三级标准。一级标准分为A标准和B标准。一级标准的A标准是城镇污水处理厂出水作为回用水的基本要求。当污水处理厂出水引入稀释能力较小的河湖作为城镇景观用水和一般回用水等用途时,执行一级标准的A标准。而城镇污水处理厂废气的排放标准亦分为三级。位于GB 3095一类区的所有(包括现有和新建、改建、扩建)城镇污水处理厂,自标准实施之日起,执行一级标准。同时,具备污泥处理系统的城镇污水处理厂需对污泥进行无害化处理,稳定化处理后需达到控制指标。这一切指标的规定体现出了污水处理厂肩负极大的生态环境治理重任。因此,污水处理企业为实现稳定运行的目标,必须在确保达标排放的前提下再进行成本利润分析,否则污水处理企业将承担相应沉重的环保责任。

本研究企业的出水水质达到国家一级A标准,且大部分指标优于地表水V类(其中COD和粪大肠菌群达到I类、氨氮和总磷达到II类)。在药剂的选择上,企业不能只针对成本考虑,需在确保达标排放符合行业标准的前提下结合生产工艺情况探索最优方案。

#### (二) 资金环境影响

由于宏观经济环境不断变化,企业资金情况也随之发生波动,在面对资金极其紧张的情况下,有限的资金必须用在刀刃上。那么预算管理方面就不能墨守成规,而需结合环境形势适时调整费用预算。在预算管理过程中,污水处理企业需先保障基本生产运行再结合安全隐患情况适度开展项目。摸查企业拥有的资源能否比较充分地支持有关业务的资源需求。污水处理企业需定期统计支付计划,分析资金流情况,结合资金情况有的放矢,关于固定资产的投资,则需要谨慎之。污水处理企业需协调维持供应商或服务单位的业务关系,减少违约成本,并开拓合理的增益项目,缓冲企业的资金压力。当然,筹资工作必不可少,企业财务部门可寻找贷款或融资单位。合理短期的筹资工作可缓解企业燃眉之急,不会造成资金多余闲置产生较高的利息费用。

#### (三) 节能减排绿色概念

当前,我国经济发展进入新常态,产业结构优

化明显加快,能源消费增速放缓,资源性、高耗能、高排放产业发展逐渐衰减。必须清醒认识,随着工业化、城镇化进程加快和消费结构持续升级,我国能源需求刚性增长,资源环境问题仍是制约我国经济社会发展的瓶颈之一,节能减排依然形势严峻、任务艰巨。随着全球性气候变化形势欠佳,二氧化碳不断排放,严重影响了全球生命体系,因此,各地都针对温室气体排放情况制定了节能减排工作方案。为此,我国正式印发“十三五”节能减排综合工作方案,将节能减排作为优化经济结构、推动绿色循环低碳发展、加快生态文明建设的重要抓手和突破口。这个目标的提出,就意味着污水处理企业的生产方式、生活方式都要发生深刻的变化。

在节能减排的大背景下,低碳高效绿色发展是企业的转型发展方向。为积极实现国家节能减排目标,污水处理厂作为国有企业应结合污水处理厂自身条件,深入分析研究企业实施方案,利用再生能源,增加实施项目预算,降低生产成本。由于我国碳排放关键来源是电力,而占比最高的是火力发电。因此,污水处理企业可从电力项目中探索研究,增设光伏设施或其他节电措施,节约电耗。污水处理企业可实施绿色电力供应模式,使用绿色能源,实现低碳生活。从这点来看,污水处理企业在项目预算管理中需结合国家形势分析筹备项目。

### 四、结论

本文通过分析污水处理企业预算管理的全过程,分别从预算规划、预算编制、预算执行、预算控制、预算考核等环节分析污水处理企业预算管理的注意事项,为污水处理企业的持续发展提供建议对策。同时,污水处理企业可结合环境新形势提出在预算管理中的新措施和建议。预算管理工作能有效串联企业运行活动,是提升管理水平的有效措施。因此,企业在运行管理中需加以重视。预算管理并非一成不变,需统筹宏观情况综合分析,预算管理的研究探讨也不是仅限以上内容,在管理过程中还需污水处理企业继续不断优化、不断提升。

【作者简介】宋敏英(1987—),女,广东广州人,本科,中级会计师,广州市花都排水有限公司,研究方向为分析研究污水处理公司的预算管理工作。