

■2001-2002 年中国会计学会电力分会优秀论文集



电力财务管理

创新与实践

中国会计学会电力分会 编



中国财政经济出版社

2001-2002 年中国会计学会电力分会优秀论文集

电力财务管理创新与实践

中国会计学会电力分会 编

江苏工业学院图书馆
藏书章

中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

2001-2002 年中国会计学会电力分会优秀论文集: 电力财务管理创新与实践 / 中国会计学会电力分会编

北京: 中国财政经济出版社, 2004.9

ISBN 7-5005-7618-8

I. 2... II. 中... III. 电力工业—工业企业管理: 财务管理—中国—文集 IV. F426.61-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 099407 号

中国财政经济出版社 出版发行

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: cfeph@drc.gov.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京画中画印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 17.75 印张 220 千字

2004 年 9 月第 1 版 2004 年 9 月北京第 1 次印刷

定价: 21.80 元

ISBN 7-5005-7618-8/F·6673

(图书出现印装问题·本社负责调换)

前 言

随着电力体制改革的不断深化和信息技术应用的日益普及,电力企业财务管理无论从内涵还是外延都发生了很大的变化。财务管理工作如何适应这种新的变化?这是每一位电力企业管理工作者和理论研究者面临的新课题。本论文集共收集了2001年、2002年电力行业优秀论文28篇,这些论文以新的管理理论为基础,紧密结合工作实践,研究课题涉及组织结构和机制改革、电力企业改革对财务管理的影响、财务监督与风险控制、信息技术与财务管理以及财务管理实务等多方面,是新形势下财务管理的新研究成果,具有较强的指导性和实践性。

在编辑本论文集的过程中,我们根据论文所涉及的内容,进行了再编辑。将其归纳成四个部分:财务管理与宏观控制、财务管理与制度创新、电力财会实务、电力财务管理信息化。相信这样将更有利于读者有比较的系统的阅读本论文集,并应用于实际工作中。

由于编者水平有限,书中难免有不妥之处,诚请读者批评指正。

编者

2004年9月

目 录

第一部分 财务管理与宏观控制

关于集团公司财务预算管理体系的研究.....	课题组 (5)
全面预算管理在发电企业的应用.....	袁 清 (17)
加强企业财务管理的实践与思考.....	李 进 (28)
新经济环境下财务管理探讨.....	王 萍 (37)
如何构建财务风险控制系统.....	胡伏秋 (45)
关于独立发电企业管理的探讨.....	贺丰丽 (50)
适应“两改一同价” 强化县级供电企业财务管理.....	于之仁 (58)
透视国际内部审计的核心——“内部审计无禁区”.....	聂智陶 (66)
关于电力企业内部控制的探讨.....	丁世龙 (81)
综合整治会计工作环境 解决会计信息失真.....	蔡梅家 黎世顺 (89)
正确评估“两改”得失,努力防范经营风险.....	李国中 (105)

第二部分 财务管理与制度创新

论电力多经企业的股份制改造.....	吕金作 (115)
电力体制改革对发电企业成本管理的影响及对策.....	张照华 (126)
关于电价形成机制的改革探讨.....	李 进 (138)

电建施工企业实行审计特派员制度初探.....	白光胜 (148)
国有企业推行财务总监委派制度初探.....	荆铭攀 杨瑾 (153)
浅议水电施工企业的改制模式.....	杨桂仙 (162)

第三部分 电力财会实务

经营性现金流量管理.....	许山城 (171)
试论现金流量表的分析.....	苏丽芸 (189)
浅谈现金流折现法在燃煤电站价值评估中的应用.....	朱大庆 (200)
税收筹划在企业财务决策中的应用初探.....	刘凤娥 (209)
谈电力企业合并会计报表的编制.....	王瑞萍 (215)
浅谈国际工程的成本管理.....	陈德义 (228)
关于规范工程竣工决算工作的设想和建议.....	李海涛 毛晓波 (238)

第四部分 电力财务管理信息化

网络财务是电力企业财务发展的必由之路.....	胡伏秋 (251)
对省级电力公司资金统一结算网络建设的思考.....	周乐强 (258)
“网上银行”:电力资金管理新途径.....	谢希为 (267)
对财务管理信息系统开发工作的思考.....	刘金元 (274)

第一部分

财务管理与宏观控制

关于集团公司 财务预算管理体系的研究

◆课题组

预算管理是企业对未来整体经营规划的总体安排,是发达国家成功企业广为采用的一种现代管理手段。在市场经济条件下,随着市场竞争日趋激烈,经营规模不断扩大,生产社会化程度越来越高,客观上要求企业实施预算管理。通过运用已经掌握和认知的市场规律和经济规律,按照科学的方法,预先确定一个企业在一段时期内的工作目标、内容和要采取的主要措施,能够克服市场经济的盲目性和随意性,提高企业的效率和效益,实现资源的优化配置。中国有句古训“凡事预则立,不预则废”,就是说的这个道理。集团公司实施预算管理以来,预算管理工作在经营管理中发挥了计划、控制、监督和考评作用,成为企业各项管理工作的“龙头”。

一、预算管理在现代企业管理中的作用

1、促进经营决策科学化,提高企业综合盈利能力。

预算是企业资源的优化配置方案。一个企业所拥有的资源总是有限的,将有限的资源在不同用途之间预先做出合理安排,能够充分发挥各种资源的最大潜能,避免出现“瓶颈”现象而影响企业的整体发展。制定和执行预

算的过程就是企业不断运用量化工具,使自身所处的经营环境、自己拥有的经济资源和企业的发展目标保持动态平衡的过程。这就要求企业管理者在实施预算管理时,根据自己的长期发展战略,进行认真的市场调研和企业资源分析,把握市场动向,着眼企业全局,进行科学预测,合理挖掘企业现有资源潜力,减少决策的盲目性,降低决策风险,努力实现经营决策科学化,使企业行为更加符合市场经济的客观要求,有限的资源能够为企业带来最大的经济利益,提升企业的核心竞争力,提高企业的综合盈利能力。

2、整合部门间的经济关系,激发员工的工作热情。

随着企业规模的不断扩大,企业的组织机构变得日趋庞大,不同部门的业务内容具有相对的独立性,各部门之间必须协调配合,才能保证企业持续、快速、健康发展。预算管理的实施可以促进企业内部各部门之间的交流与合作,将各部门工作的价值取向统一到企业的整体经营目标上来,使得各部门能够清楚地了解本部门在企业整个价值链中所处的地位和作用,看到本部门的经济活动与其他部门之间的内在联系,明确责任,加强协调,减少乃至消除部门间由于视角的不同而可能出现的各种矛盾和冲突,使企业的产、供、销和人、财、物始终保持最大限度的平衡关系,为企业获取最大的经济效益。

由于预算管理将企业未来一段时期内的发展目标,以及达到目标所要采取的主要方法和奖惩措施都进行了明确化和具体化,有助于企业管理者与广大员工在对企业发展的重要问题上达成广泛共识,使员工能够正确把握自身的工作绩效与企业整体利益之间的关系,明确自己的工作重点和努力方向,自觉为完成企业的经营目标而努力工作。有效的预算管理机制具有很强的内激力,当企业遇到困难或阻碍时,它能激发员工克服困难的勇气和信心;当一步步接近预定目标时,它能给人以鼓舞;当经营目标得以实现时,它又给人一种满足感与归属感,推动企业员工向着新的目标迈进。

3、加强企业控制,改进企业管理方式。

预算管理的核心是对企业实施有效控制,这种控制是通过固定的程序形成的、激励约束并存的制度化控制,贯穿于企业经营管理的全过程。预算一经确定即成为指导企业经济行为的纲领性文件,各项生产经营活动都要

围绕预算开展进行。通过将企业经济活动的实际情况与预算进行实时动态的对比分析,能够及时发现经营管理中存在的问题,提出解决问题的方法和措施,切实改善企业的经济运行质量。

企业管理者制定科学、合理的预算目标,将预算目标分解细化到生产经营的各个环节、各个岗位,并通过约束与激励机制规范员工的行为,实现了对企业的全面管理。这使企业的管理方式由传统的直接管理转变为间接管理,企业管理者既能把握全局,又能从纷繁复杂的日常事务中解脱出来,拿出更多的时间和精力来研究和考虑事关企业改革和发展的重大问题,制定企业长远发展战略。

4、提供客观公正的业绩评价标准,建立透明规范的绩效考评机制。

预算是对企业经营目标数量化和货币化的说明,预算执行情况成为企业业绩考评的重要依据和准绳。由于制定预算的过程既包含了对历史因素的正确分析,又包含了对市场环境以及执行者自身因素的科学预测,因此这种业绩评价的标准是客观公正的,具有明确、具体、可操作性强的特点,不仅有利于对各部门实施量化的业绩考核和奖惩,也方便了对企业员工的激励与控制。以预算目标为基础建立透明、规范的绩效考评机制,将预算管理与经济责任有效结合起来,能够使企业的生产经营活动有目标可循,有制度可依,消除了经营目标朝令夕改、业绩评价主观随意性大的现象,有利于企业员工明确目标,增强信心,将注意力集中到提高企业的经营管理水平上来,为全面完成预算目标而努力工作。

二、集团公司实施预算管理的基本情况

1、主要工作回顾。

公司的财务预算管理起步于1997年,首先从编制损益预算和资本收支预算入手,初步实现了对企业经济效益和资本性资金收支的管理控制,建立起预算管理体系的框架。从1998年开始,建立了对基层单位财务预算审查批复制度和预算外资金开支的严格审批制度,通过对预算执行情况的严格考

核兑现,有效防止了部分单位搞赤字预算、寅吃卯粮,增强了预算的刚性,减少了预算外资金开支。同时,坚持开展经济活动分析工作,月度重点分析、季度全面分析,通过剖析预算指标完成情况及时纠正工作偏差。1999年,实施了基层单位预算执行情况半年稽核制度,并以保持坚强的财务结构和防范财务风险为目标,建立起财务状况预警系统,通过预算和核算联体,运用现代化的信息网络技术手段,对基层单位财务数据实施动态查询,实现了对主要财务指标的实时监控和在线管理。2000年,在继续完善损益预算和资本收支预算的同时,研究编制了资产负债预算及现金流量预算,保证企业拥有良好的财务状况和必要的现金支付能力。为进一步增强基层单位经营管理的压力与动力,在经营承包合同中增设了投入产出考核指标,加大了电费回收考核力度,实现了承包指标的动态管理,使预算管理指标体系更加科学和符合实际。2001年,根据国家农电体制改革的进展情况,又将代管县局纳入公司的预算管理体系,有力推动了代管县局经营管理水平的提高。经过几年来的不断发展完善,公司的预算质量有了很大进步,目前已经形成了以损益预算、资本收支预算为主线,涵盖公司生产经营全过程的预算管理体系,实现了收入、资金、成本、效益的在线控制和管理。

2、当前预算管理中的薄弱环节。

为了提高预算对整个生产经营活动的控制能力,集团公司将经营承包责任制作为实施预算管理的重要手段。这有效保证了集团公司预算的刚性,使其对生产经营活动具有很强的约束力。当前集团公司在实施预算管理过程中也存在着一些薄弱环节,主要表现在:一是部分考核指标的制定不够科学,导致对基层单位带来的压力不尽相同,特别是在电量、线损等关键指标上,一些单位完成指标比较轻松,另一些单位完成指标则十分困难,而指标分解过程的不合理,容易挫伤基层单位的工作积极性;二是对预算完成质量的监督考核不到位,重数量而轻质量的现象比较突出;三是基层单位对预算管理的参与程度不高,作为预算直接执行者的基层单位在指标制定的过程中没有足够的发言权,容易导致预算指标的制定及执行过程中出现偏差。

三、加强集团公司预算管理体系建设的探讨

随着集团公司创建国际一流电力公司战略的实施,面对日趋复杂的市场经济环境,针对当前预算管理中的薄弱环节,集团公司的预算管理体系需要不断加强和完善,以适应企业发展和形势变化的要求。

1、适应市场变化的要求,编制弹性预算。

在市场经济条件下,集团公司处于一个复杂多变的社会经济环境中,对未来电力市场走势做出精确预测难度很大,编制年度预算时所预计达到的售电量水平与全年实际完成的售电量往往存在差异。当这种差异比较悬殊时,必然导致有关成本费用及利润的实际水平与预算水平因售电量基础不同而失去可比性,不利于准确考核预算的执行情况。

即便是在执行预算的过程中,基层单位出于加强控制、明确责任的考虑,也需要编制多种售电量水平的预算。当售电量由于受到整个市场大环境影响出现较大波动时,有利于各单位将预算的实际执行结果与相应业务量水平的预算进行对比分析,及时揭示自身在经营管理中出现的问题,明确问题产生的责任,避免出现过分强调客观原因而忽视主观因素现象的发生,主动采取有效措施纠正工作偏差,将预算的实际执行结果控制在允许的范围之内。

编制弹性预算,能够使预算根据售电量的变化具有一定的可伸缩性,一方面可以扩大预算的适用范围,更好地发挥预算的控制作用;另一方面也能够使预算对实际执行情况的评价与考核,建立在更加客观可比的基础上。

从理论上讲,弹性预算适用于预算管理中与业务有关的各种预算。但由于集团公司身处电力行业,主营业务比较单一,销售收入主要靠电力销售获得,因此从实用角度出发,集团公司弹性预算编制的重点是成本费用预算。根据成本习性分析,任何成本项目都可以用公式“ $Y=a+bX$ ”来近似的表示(该公式表示成本项目与业务量之间的函数关系, Y 代表成本费用, X 代表业务量, a 和 b 为参数。当 $b=0$ 时, Y 为固定成本项目;当 $a=0$ 时, Y 为变动成本项目;当 a 和 b 均不为零时, Y 为混合成本),因此只要确定各项成本费用的

参数 a 和 b , 即可推算出业务量在允许范围内任何水平上的各项预算成本。各成本项目与业务量之间的函数关系可以用图 1 表示:

以材料费项目为例, 集团公司供电单位的材料费预算是按照与主变容量、输配电线路长度、售电量以及职工人数

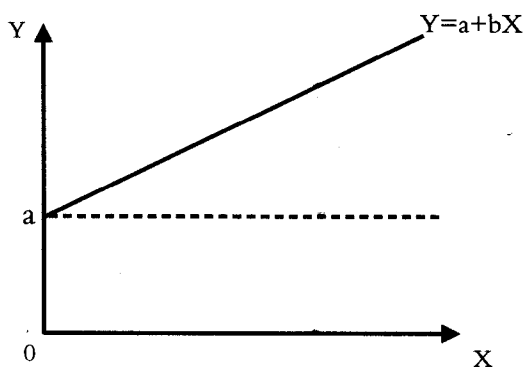


图 1 成本与业务量函数关系

挂钩的原则核定的。由于在未来一年的时间内各单位的主变容量、输配电线路长度以及职工人数是相对稳定的, 因此与其挂钩的材料费可以近似的视为 a ; 根据历史资料测算, 每增加 1 万千瓦时的售电量需要增加 0.22 元的材料费, 则 0.22 元/万千瓦时可视为 b 。 a 和 b 确定之后, 根据下年的电量销售预测可以推算出材料费预算。按照集团公司现行的材料费管理办法, 材料费预算一经确定不能随意更改, 成为全年控制和考核的依据, 这有利于促进基层单位节约挖潜、提高效益。但当供电单位售电量的完成情况波动较大时, 应当根据材料费的成本习性, 相应调整其费用指标。当供电单位售电量完成情况较好时, 其开拓电力市场及相关的运行维护费用必然有所增加, 可以考虑适当调高其材料费指标作为成本补偿; 供电单位售电量没有完成预算时, 应当相应核减其材料费指标, 以保持其加强成本管理的压力。这符合收入与成本配比的原则, 能够有效提高基层单位开拓电力市场、增加电力销售的积极性。

实施弹性预算管理应当注意以下两方面问题: 一是编制和使用弹性预算应当以集团公司为主导, 只有当集团公司确定供电单位受市场波动的影响确有调整预算的必要时, 方可实施。这样可以避免基层单位使用弹性预算的随意性, 防止当完成售电量预算困难时自我降低要求, 对弹性预算产生依赖心理; 二是当售电量在正常范围内波动时, 出于加强控制和便于管理的考虑, 应当保持预算的刚性。只有在实际情况明显偏离预算时, 才用弹性预算

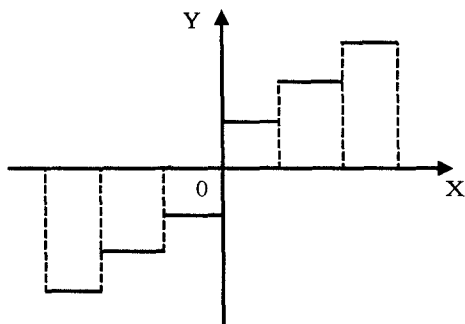


图 2

来调整。在实际工作中,可以事先按照电量一定的波动范围(比如 $\pm 5\%$ 以内)设置几个档次,当售电量超出预定范围时,执行相应档次的预算。这样图 1 就可以简化为图 2 的形式:

这样可以减少预算调整的频率,保持预算的相对稳定性。

2、改进预算考核模式,提高预算的先进性。

为了保持预算管理的权威性,增强基层单位预算管理的压力与动力,必须对预算执行的结果进行考核。考核的目的不能仅局限于“奖惩”,更重要的是总结经验、改进工作,将未来的事情做得更好。

集团公司现行的预算考核办法是将实际执行结果与预算数进行对比,按其差额的一定比例对基层单位实施奖惩。这种基于预算实施考核的管理模式,相对于对照历史业绩考核的方法有很多优点,一方面可以避免“鞭打快牛”现象的发生,防止业绩好的单位由于历史基数大而难以达到要求,使各基层单位能够站在同一起跑线上开展竞争;另一方面也可以避免由于政策变化或业务调整而导致前后期的经济数据失去相互比较的基础。

但这种模式也有其局限性。我们经常可以看到,当外部环境恶化,预算指标完不成时,基层单位会积极反映变化的客观情况,要求集团公司调整预算指标,并理所当然地以调整后的预算作为考核指标;但是在外部形势转好,有利于预算任务超额完成时,基层单位会对集团公司调整预算持有相当大的抵触情绪,要求不调整或少调整,并希望年终考核根据调整前的预算指标进行。各单位都希望能够降低预算要求的难度,以获得超额奖励。

针对这种情况,我们可以从两个方面完善集团公司现行的预算考核模式:

(1) 考核奖惩计算以预算为基数

在设计预算完成情况的考核奖惩方案时,不仅考虑基层单位的工作实际与预算差异的方向及金额大小,而且直接将预算指标作为考核奖惩方案

的基数,以此鼓励基层单位尽可能准确的编制预算。

以多经企业为例,由于其经营范围超出了集团公司电力主业的传统领域,因此集团公司在核定其年度利润预算时,往往需要参考其自身对于未来经营活动的预测。年度终了在对多经企业利润预算的完成情况实施考核时,可以有以下两套考核奖惩方案:

设预算利润额为 X_1 ,实际利润额为 X_2 ,奖惩金额为 Y , A 为各项目的系数。

考核方案 1:

$$Y = A_0 + A_1(X_2 - X_1) \text{ 其中 } A_0 > 0, A_1 > 0$$

考核方案 2:

$$\text{当 } X_2 \geq X_1 \text{ 时, } Y = A_0 + A_1 X_1 + A_2 (X_2 - X_1)$$

$$\text{当 } X_2 < X_1 \text{ 时, } Y = A_0 + A_1 X_1 - A_3 (X_1 - X_2)$$

$$\text{其中 } A_0 > 0, A_3 > A_1 > A_2 > 0$$

上述考核方案 1 为传统方案,它可能引导多经企业低估未来的盈利能力,以避免经营风险,并获得超预算奖励;而考核方案 2 是将预算指标作为基数的激励方案,将各单位目标利润水平的高低与其年终获得的奖励联系起来,避免了各单位为将来完成预算目标容易一些而压低预算的情况;通过“ $A_3 > A_1 > A_2 > 0$ ”这一限制条件,又能够防止各单位为获得超额奖励而故意提高预算的做法,激励各单位尽可能准确地编制预算。

(2) 考核奖惩以预算的先进性为系数

为了增强基层单位预算管理的压力与动力,促使各单位加强管理、提高效益,集团公司应当鼓励基层单位在条件允许的范围内尽量编制高目标的企业预算,根据其预算的先进性决定考核方案的奖励系数,预算完成难度大的单位考核计划的奖励系数大于预算难度小的单位,以此激励各基层单位自我加压,努力创造更好的业绩。

3、定量管理与定性管理相结合,细化预算管理。

在预算管理中,人们一般比较重视“定量指标”,因为它是看得见的指标,比较容易计算,便于控制和考核。但是,当“定量指标”受到“定性指标”的影响较大时,忽视“定性指标”可能会降低“定量指标”的作用,甚至导致

管理者做出错误的判断。

最典型的例子是“数量”和“质量”的关系,如某绿化管理机构实行预算管理,对栽培、灭虫等各项作业都规定了工作量和标准工时消耗定额,但由于对工作质量缺少必要的考核手段,仅从经费上进行控制,导致有些部门采取诸如减少喷药次数或降低药水浓度的方法,以降低消耗。

集团公司的日常工作中也存在这种情况,例如当基层单位实施大修工程时,一些单位为了压低项目支出,会用低品质材料替代设计要求的高品质材料,缩小设计中所列的设备维修范围,等等。这样执行预算的结果可能导致基层单位减少对设备的维护保养,造成设备使用寿命缩短,形成事故隐患,危害企业的长远利益。

集团公司要靠细化预算管理解决这类问题。细化管理包含两层含义:一是细化预算的编制,预算管理的深化与预算编制的逐渐细化是联系在一起的,编制预算指标不仅要有定量的描述,还要有定性的描述,指标描述越明细,人为影响的因素越弱,控制执行越容易;二是细化预算的考核,改变过去主要评价预算指标完成与否的考核方法,将考核的重点放在对预算指标所指向的经济业务完成质量的考核上来,增强企业的发展后劲。

4、自上而下与自下而上相结合,提高基层单位对预算管理的关切度。

我们现行的预算管理模式主要是采取自上而下的管理办法,由集团公司主导进行。在集团公司实施集团化发展战略的过程中,自上而下的管理方法是必要的,能够保证公司上下一盘棋,为完成共同的目标而努力工作。但这种方法也有其局限性,主要表现在不能敏感地适应市场形势的变化,不能完全符合基层单位的实际情况。因此,应当改革完善现行的预算管理方法,加强基层单位对预算编制的参与程度,通过采用“自上而下、自下而上、上下结合”的管理模式,提高基层单位对预算管理的关切度,增强预算编制的科学性与可操作性。

“上下结合”的管理方法在预算管理中的应用主要体现在两个方面:

(1)制定预算指标应与基层单位进行沟通

企业实施预算管理的过程实际上是预算指标的制定、分解与执行的过程