

国网财务全面预算管理与电网成本管控深度融合的实践策略研究

吴明慧 皮菲 邵琳

国网新疆电力有限公司克州供电公司 新疆阿图什市 845350

【摘要】财务全面预算管理与电网成本管控的深度融合对于提高国家电网公司的经济效益、风险防控能力以及推动企业管理现代化具有重要意义。本文通过分析当前国网财务全面预算管理与电网成本管控存在的主要问题，提出了建立全面预算管理与电网成本管控一体化管理体系、信息共享平台，引入先进预算管理方法，加强相关人员培训等策略建议，这对于推动国网公司的财务管理变革，实现高质量发展具有重要参考价值。

【关键词】国家电网；财务全面预算；成本管控；深度融合

Research on Practical Strategies for Deep Integration of Comprehensive Financial Budget Management and Grid Cost Control by

State Grid Corporation of China

Wu Minghui Pi Fei Shao Lin

State Grid Xinjiang Electric Power Co., Ltd. Kizilsu Kirgiz Autonomous Prefecture Power Supply Company Atushi City, Xinjiang 845350

【Abstract】The deep integration of comprehensive financial budget management and grid cost control is crucial for enhancing State Grid Corporation of China's economic efficiency, risk prevention capabilities, and modernization of enterprise management. This paper analyzes the main challenges in current State Grid's financial budget management and grid cost control, proposing strategic recommendations including establishing an integrated management system and information-sharing platform, adopting advanced budgeting methodologies, and strengthening staff training. These measures provide valuable references for advancing financial management reforms and achieving high-quality development within State Grid Corporation of China.

【Key words】State Grid; comprehensive financial budget; cost control; deep integration

引言：

随着中国电力体制改革的不断深入，国家电网公司所面临的内外环境发生了深刻变化。为了更好地适应新形势下的发展要求，国网公司必须进一步提高经济效益，强化风险防控，推动管理现代化。而财务全面预算管理与电网成本管控的深度融合正是实现上述目标的重要路径。本文将围绕国网财务全面预算管理与电网成本管控深度融合这一主题展开论述。

一、国网财务全面预算管理与电网成本管控深度融合的意义

（一）提升企业经济效益

财务全面预算管理与电网成本管控的深度融合，对于提升国家电网公司的经济效益具有重要意义。全面预算管理要求对企业的收入、成本、资金等要素进行全口径、全过程的预算，通过对资源配置的事前计划、事中控制、事后分析，

可以最大限度地挖掘企业内部潜力，控制不必要的支出，提高资金使用效率，从而实现效益最大化。而电网成本管控则从电网规划设计、工程建设、设备运维、精益管理等方面入手，通过技术创新和管理创新，在保证电网安全稳定运行的同时，不断优化资源配置，减少浪费，降低电网总体成本。二者相互配合，一个着眼于企业整体，一个聚焦于电网业务，共同织就了一张提质增效的“筑梦网”。

（二）强化风险防控能力

财务全面预算管理与电网成本管控的深度融合，对于强化国家电网公司的风险防控能力具有重要意义。电网是关系国计民生的重大基础设施，而全面预算管理恰恰为电网风险防控提供了一张“防护网”。通过预算事前评估，可以科学论证电网规划和项目的必要性、可行性，从源头上防范决策风险；通过预算事中监控，可以严格项目进度和资金使用，防范工程建设和资金运作风险；通过预算事后评价，可以及时发现偏差原因，总结经验教训，防范后续运营风险。而电网成本管控则为风险防控插上了“智慧翼”，通过建立健全电网全生命周期成本管理体系，利用大数据分析、人工智能

等先进技术手段,对电网规划、设计、施工、运维等环节进行全过程成本监控,可以及时发现设计缺陷、施工质量、设备故障等风险隐患,并快速反应、科学处置,从而将风险影响降到最低。

(三) 推动企业管理现代化

财务全面预算管理与电网成本管控的深度融合,对于推动国家电网公司管理现代化具有重要意义。当前,新一轮科技革命和产业变革蓬勃兴起,特别是大数据、物联网、人工智能等新一代信息技术广泛应用,正在重塑传统的生产组织方式和企业运行模式。在这一背景下,单纯依靠传统的财务核算和业务管理已难以适应形势发展需要,必须加快向现代化管理转型。一方面,通过构建全面预算管理体系,可以在公司“十四五”发展规划的指引下,以价值创造为导向,突出战略引领,优化资源配置,推动公司由粗放管理向精细管理转变,实现管理重心从过去的生产导向到未来的市场导向的战略转型。另一方面,通过强化电网成本管控,运用现代成本管理理念和信息化管理手段,可以构建起电网智慧运营的新模式,实现设备管理的自动化、运维过程的数字化、管控决策的智能化,促进电网管理由经验驱动向数据驱动、由被动响应向主动预测预警转变

二、国网财务全面预算管理与电网成本管控融合中存在的问题

(一) 预算管理与成本管控的脱节

当前,国家电网公司在推进财务全面预算管理与电网成本管控融合方面,还存在着预算和成本“两张皮”的问题。在预算编制上,往往重“量”不重“质”,关注投资规模和资金平衡,而对项目成本缺乏必要的测算和论证,预算的经济性和效益性还有待加强。在预算执行上,大多采取“重结果、轻过程”的考核导向,缺乏对实际成本水平的动态监测和及时纠偏,预算的刚性约束力还不够。在预算分析上,主要侧重于对完成情况的静态报告,缺乏对预算执行偏差的原因剖析和改进措施,预算的反馈改进机制还不健全。而在成本管控方面,由于缺乏预算的有力支撑和导向,往往存在着只见树木、不见森林,只重“局部”不顾“全局”的问题,电网设计优化、物资集约采购、精益化施工、检修策略优化等方面的成本控制措施还不够系统,难以实现全局最优。

(二) 信息共享与协同机制的缺失

当前,国家电网公司在财务全面预算管理与电网成本管控融合方面,还普遍存在着信息壁垒、协同不畅的问题。从横向看,电网规划、工程建设、生产运维、营销服务等业务部门与财务部门缺乏有效的沟通联动,各自为政、条块分割的现象还比较突出。业务部门在制定规划设计、编报投资计划时,很少征求财务部门的意见建议,没有充分考虑财务约

束和资金平衡,而财务部门在编制预算、核算成本时,也很难及时、准确地获取业务部门的相关数据信息,难以做到全面掌控。从纵向看,各层级之间的预算和成本管控职责边界模糊,缺乏上下联动的协调机制。基层单位重视预算的编报申请,却疏于对预算执行的分析和反馈;上级单位重视预算的审批下达,却疏于对下级预算执行的监督和指导。

(三) 预算管理与成本管控方法有待提高

国家电网公司经过多年的发展,在预算管理和成本管控方面已经积累了较为丰富的实践经验,但从总体上看,与世界一流企业相比,在理念方法、模式路径等方面还存在一定差距,尚不能完全适应新形势下高质量发展的内在要求。比如,在预算编制方面,编制依据不够充分,测算方法有待细化,较少运用情景分析、概率统计等先进工具。在成本核算方面,仍延续传统的分配方式,较少采用作业成本法、标准成本法等先进方法,难以准确归集和控制成本。在偏差分析方面,主要靠人工统计和经验判断,缺乏大数据分析、数字模拟等技术手段的有力支撑。此外,预算考核中还存在重结果轻过程的倾向,成本控制中也存在重硬性指标、轻软性管理的问题。

(四) 人员素质与专业技能的不足

随着电力体制改革的不断深化和公司“三型两网”世界一流战略的加快实施,财务管理的职能作用日益凸显,预算和成本管控工作的复杂程度不断加大,对财务人员的专业素质和业务能力提出了更高要求。但纵观国网公司目前的人才队伍现状,无论是财务人员还是业务人员,在知识结构、专业技能等方面都还存在部分短板。一些财务人员仍囿于传统的“核算型”思维,缺乏全局意识和成本观念,预算管理和分析能力有待加强。同时,由于培训教育的针对性、实效性不强,缺乏常态化的专业培训和交流机制,使得员工难以及时更新知识、拓宽视野、提升能力。

三、国网财务全面预算管理与电网成本管控深度融合的策略

(一) 建立全面预算管理与电网成本管控一体化管理体系

推进财务全面预算管理与电网成本管控的深度融合,首要任务是要建立一个统一的、全方位的一体化管理体系。这个体系要坚持“总体设计、分步实施、重点突破、全面推进”的思路,在组织架构、制度流程、平台系统等方面进行系统性重构。理顺管理体制的关键在于成立一个由财务部门牵头,工程、物资、营销等部门共同参与的预算成本管理委员会,负责统筹协调预算编制、执行监控、考核评价等重大事项,形成分工明确、责权一致、齐抓共管的工作机制。

完善管控流程要着眼于制定预算编制与成本测算指引,规范预算批复、下达、调整的操作规程,建立重大项目设计

优化、招标采购、施工监理、竣工决算“闭环”管理机制,编制电网成本分析手册,明确偏差分析、原因剖析、持续改进的工作要求,实现业财融合、计划预算与成本管控的无缝对接。在强化制度建设方面,国网公司需要修订财务、工程、物资等管理制度,从制度层面明确预算成本一体化要求,将降本增效融入业务管理全过程,健全成本考核机制,将成本管控目标纳入部门和岗位绩效评价体系,完善财务综合评价办法,突出成本效益导向。

(二) 建立预算管理与成本管控信息共享平台

信息化是推动预算和成本管控深度融合的重要抓手,国网公司要以数字化转型为契机,充分运用大数据、云计算、人工智能等现代信息技术,加快构建集数据采集、共享交换、分析应用于一体的预算成本管控信息共享平台。加强顶层设计是首要步骤,公司需要制定预算成本信息化建设总体方案,明确目标路径、功能架构、数据标准、实施步骤等,统筹推进业务协同、数据共享、流程优化。

在数据集成方面,公司要依托电力大数据平台,加快各类业务系统数据的采集、清洗和关联,实现财务与业务、总部与基层的数据打通,建立预算成本主题库,开展数据挖掘分析,为预算编制提供精准依据、为成本管控提供有力抓手。深化平台应用要聚焦预算编制、执行监控、绩效考核等关键环节,嵌入智能算法模型,实现投资项目全生命周期管理,推进全面预算管理与电网成本管控业务流程再造,实现动态监测、偏差预警、多维分析,为管理决策提供实时支撑。此外,公司要依托信息共享平台,建立部门间沟通协调机制,加强业财互动,提高预算编制的前瞻性、准确性,健全预算联审和成本会商制度,加强分析研判,动态优化资源配置,协同推进降本增效。

(三) 引入先进的预算管理方法,提高预算编制准确性

科学的预算编制是预算和成本管控融合的基础,国网公司要立足自身实际,广泛借鉴国内外先进企业经验,创新预算编制理念,优化编制流程,提升预算编制的科学性和准确性。创新预算编制模式势在必行,公司要树立“成本效益一体化”理念,在全面总额预算的基础上,突出项目预算和成本预算,实现分类管理、分级编制。公司要建立健全预算定额标准,细化完善各专业的概预算定额,强化工程设计优化,加强材料价格、设备参数等信息的动态监测,为编制提供及时准确的数据支撑。

优化资源配置方式同样不容忽视,公司要强化全局统

筹,在确保电网安全稳定运行的前提下,突出成本效益导向,将资金、物资等资源向关键领域、薄弱环节倾斜,建立项目优先序列,形成滚动接续、梯次推进的项目优化机制,提高预算执行的精准性和有效性。加强预算事前论证可以为决策提供有力支撑,公司要建立预算评审机制,采取内部评审与第三方评价相结合的方式,对重大项目开展技术经济论证,从必要性、可行性、经济性等方面进行全面评估,开展情景分析、敏感性测试,做好风险评估,提高预算安全系数。

(四) 加强预算管理与成本管控人员培训和教育

高素质人才是预算和成本管控融合的根本保障,国网公司要坚持党管人才原则,立足培养高素质专业化财务人才队伍,加快人才发展体系和培养模式创新,为深化融合提供人才支撑。公司需要围绕预算管理和成本管控需求,建立健全人才标准,明确财会人员的任职要求和专业标准,拓宽职业发展通道,完善以能力和业绩为导向的职业发展体系,畅通财会人员与业务人员的交流转岗渠道,促进复合型人才培养。

公司可以创新培养培训模式,制定财会人才能力提升规划,建立分层分类、多元化的培训体系,丰富培训内容和形式,突出案例教学、专题研讨、交流研修等参与式、启发式培训,提升培训的针对性与实效性。加强实践锻炼可以让人才更好地学以致用,公司要鼓励财会人员深入基层一线,围绕工程项目、营销服务等重点领域,开展调查研究、挂职锻炼,提高专业能力和实践水平。此外,公司要制定领军人才和后备人才培养计划,建立科学合理的遴选、评价和激励机制,加大高端人才引进力度,柔性引进与自主培养相结合,打造一支政治过硬、业务精湛、结构合理、充满活力的高水平人才队伍。

结束语

综上所述,财务全面预算管理与电网成本管控的深度融合,是国家电网公司实现高质量发展的必然要求。这需要从体系机制、信息平台、管理方法、人才建设等多个维度协同发力,系统谋划、创新突破,最终形成全要素、全过程、全方位的预算成本一体化管理模式,为企业发展提供坚强保障。相信通过上下一心、群策群力,国网公司一定能在新时期实现预算管理和成本管控的深度融合,为建设世界一流能源互联网企业贡献财务力量。

参考文献

- [1]全面预算管理在制造企业财务内控中的应用研究[J]. 龙妹.中国高新科技, 2020(23)
- [2]全面预算背景下建筑企业财务管理对策研究[J]. 王学杰.现代商贸工业, 2020(25)
- [3]全面预算管理视角下的企业财务管理体系构建[J]. 朱洪舰.中国市场, 2020(13)