

新能源发电企业全面预算管理策略分析

刘旭晶

华电新能源集团股份有限公司山西分公司, 中国·山西 太原 030000

摘要: 在“双碳”目标引领与能源结构转型加速的背景下, 新能源发电企业已成为我国能源体系升级的核心力量。然而, 新能源发电行业固有的研发投入高、项目周期长、政策依赖性强及成本控制难度大等特性, 使其在经营管理中面临诸多挑战。全面预算管理作为企业资源配置、战略落地与风险管控的核心工具, 对提升新能源发电企业核心竞争力具有关键作用。本文系统剖析当前我国新能源发电企业在全面预算管理实践中存在的不足, 提出具有针对性的优化策略, 为新能源发电企业提升全面预算管理水平、实现高质量发展提供理论参考与实践借鉴。

关键词: 新能源发电企业; 全面预算管理; 战略协同

Analysis on Comprehensive Budget Management Strategies for New Energy Power Generation Enterprises

Liu Xujing

Shanxi Branch of Huadian New Energy Group Co., Ltd., China Shanxi Taiyuan 030000

Abstract: Against the backdrop of the guidance of the "dual carbon" goals and the accelerated transformation of the energy structure, new energy power generation enterprises have become the core force in the upgrading of China's energy system. However, the inherent characteristics of the new energy power generation industry—such as high R&D investment, long project cycles, strong policy dependence, and high difficulty in cost control—pose numerous challenges to their operation and management. As a core tool for enterprise resource allocation, strategic implementation, and risk management and control, comprehensive budget management plays a crucial role in enhancing the core competitiveness of new energy power generation enterprises. This paper systematically analyzes the shortcomings existing in the current practice of comprehensive budget management among China's new energy power generation enterprises, and proposes targeted optimization strategies. It aims to provide theoretical reference and practical insights for these enterprises to improve their comprehensive budget management capabilities and achieve high-quality development.

Keywords: New energy power generation enterprises; Comprehensive budget management; Strategic synergy

0 引言

随着全球能源危机与环境问题日益凸显, 发展新能源已成为各国实现“碳中和”目标的共同选择。我国明确提出“2030年前碳达峰, 2060年前碳中和”的战略部署, 为新能源发电行业带来了前所未有的发展机遇。近年来, 光伏、风电、生物质能等新能源发电产业规模持续扩张, 技术迭代速度加快, 市场竞争格局不断重塑。然而, 新能源发电企业在快速发展过程中, 也面临着一系列管理难题, 这些问题对企业的资源配置效率、风险防控能力及战略执行效果提出了更高要求。

全面预算管理作为现代企业管理的核心方法之一, 通过对企业未来一定时期内的经营、投资、财务等活动进行

全面规划、预测与控制, 实现资源的优化配置、战略的有效落地及绩效的精准考核。对于新能源发电企业而言, 科学的全面预算管理能够有效应对行业特性带来的挑战: 通过预算编制统筹研发、建设、运营各环节资金需求, 缓解资金压力; 通过预算执行监控及时发现项目进展与成本控制中的偏差, 降低投资风险; 通过预算考核激励员工积极性, 提升整体运营效率。然而, 当前我国新能源发电企业全面预算管理实践尚处于发展阶段, 部分企业仍存在预算与战略脱节、管理流程不顺畅、管控手段滞后等问题, 制约了预算管理价值的充分发挥。基于此, 本文以新能源发电企业全面预算管理为研究对象, 结合行业特性与管理实践, 深入剖析现存问题, 探索优化路径。

1 新能源发电企业全面预算管理的现状与问题

1.1 战略协同不足，编制方法固化

当前部分新能源发电企业的全面预算管理存在“重战术、轻战略”的现象，预算编制与企业长期战略目标脱节，许多企业在编制预算时，过度关注短期经营指标，如年度发电量、营业收入及成本控制目标，而忽视了与企业长期战略如技术研发方向、市场布局规划及可持续发展目标的衔接。例如，部分企业为追求短期成本降低，削减研发预算，导致核心技术研发滞后，影响了企业在长期市场竞争中的优势地位，这种战略与预算的脱节，使得预算无法有效服务于企业战略落地，甚至可能导致企业经营方向偏离战略轨道。此外，多数新能源发电企业仍采用传统的增量预算法，以历史数据为基础进行简单调整。这种方法虽然操作简便，但存在明显弊端：一方面，增量预算法容易固化历史成本结构，无法反映技术进步、政策调整及市场变化对预算的影响，对于新能源发电行业这种快速发展的行业而言，适应性较差；另一方面，增量预算法易导致“预算松弛”现象，各部门为保障自身利益，往往在申报预算时高估成本、低估收入，造成资源浪费。

1.2 管控力度薄弱，动态调整缺失

预算执行环节是全面预算管理的核心，但许多新能源发电企业在这一环节存在管控力度不足的问题，首先，预算执行过程中的信息传递不及时、不精准，导致管理层无法实时掌握预算执行进度。部分企业仍依赖人工填报、纸质审批等传统方式进行预算执行数据统计，数据汇总周期长、误差率高，管理层难以快速发现预算执行中的偏差，如项目建设进度滞后、成本超支等问题，错过了及时纠偏的最佳时机。其次，预算执行的刚性不足，超预算、无预算支出现象频发，由于新能源发电项目受自然环境、政策变化等不可控因素影响较大，部分企业在预算执行过程中缺乏严格的审批流程和管控机制，对于超预算支出往往采取“特批”方式，导致预算的约束作用弱化。此外，预算动态调整机制缺失也是当前存在的突出问题，新能源发电行业受政策、市场及自然环境影响较大，预算编制时的假设条件易发生变化，但许多企业未建立常态化的预算调整机制，预算一旦确定，全年不再调整，导致预算与实际经营情况严重脱节，预算的指导意义大打折扣。

1.3 指标设计单一，激励机制失效

预算考核与激励机制是保障全面预算管理有效实施的重要手段，但当前部分新能源发电企业的预算考核体系存

在明显缺陷。在考核指标设计上，多数企业以财务指标为核心，如年度利润、营业收入、成本降低率等，忽视了非财务指标的重要性，对于新能源发电企业而言，非财务指标对企业长期发展具有重要影响，单一的财务考核指标易导致企业短期行为，如部分企业为追求年度利润目标，减少设备维护预算，虽然短期内降低了成本，但增加了设备故障风险，影响了长期运营效率。此外，许多企业将预算考核结果与薪酬激励简单挂钩，但缺乏科学的考核标准和公平的评价机制。一方面，考核指标的设定缺乏差异化，未根据各部门、各岗位的工作性质和职责特点设计个性化的考核指标，如研发部门与运维部门采用相同的考核标准，无法精准衡量各部门的工作绩效；另一方面，激励方式单一，多以物质奖励为主，缺乏精神激励、职业发展激励等多元化激励手段，难以充分调动员工参与预算管理的积极性和主动性。

1.4 数字化水平滞后，协同机制缺失

数字化技术的应用是提升全面预算管理效率的关键，但当前我国新能源发电企业的预算管理数字化水平普遍滞后。多数企业尚未建立一体化的预算管理信息系统，预算编制、执行、考核等各环节的数据分散在不同的业务系统中，如OA系统、采购系统、财务系统等，形成“信息孤岛”。这种分散的信息管理模式，导致预算数据与业务数据无法有效对接，如采购预算执行数据无法及时同步至财务系统，影响了预算执行分析的准确性和及时性。同时，预算管理的协同机制缺失，各部门之间缺乏有效的沟通与协作。全面预算管理需要财务部门、业务部门、研发部门及运维部门等多部门协同配合，但部分新能源发电企业将预算管理简单归为财务部门的职责，其他部门参与度较低。业务部门在编制预算时缺乏财务部门的专业指导，预算申报的合理性不足；财务部门在编制预算时不了解业务实际情况，导致预算与业务需求脱节。

2 新能源发电企业全面预算管理的优化策略

2.1 构建战略导向的预算编制体系

首先，明确企业长期战略目标，并将其分解为年度战略目标，再将年度战略目标细化为各部门的预算指标。例如，若企业长期战略为“三年内实现光伏核心技术突破并扩大市场份额”，则年度战略目标可设定为“研发投入占营业收入比重不低于8%，光伏产品市场占有率提升5%”，进而将研发预算指标分配至研发部门，市场拓展预算指标分配至营销部门。通过这种自上而下的目标分解，确保预算编制始终围绕战略目标展开。

在编制方法上,应结合新能源发电行业特性,采用“增量预算与零基预算相结合”的混合预算法。对于运维成本、人力成本等相对稳定的项目,可采用增量预算法,提高编制效率;对于研发项目、新市场拓展项目等创新性强、不确定性高的项目,应采用零基预算法,以项目的实际需求为基础,重新测算预算金额,确保资源精准配置。同时,建立完善的基础数据支撑体系,收集整理行业数据、政策数据、历史经营数据及技术研发数据等,为预算编制提供科学依据。例如,研发部门在申报研发预算时,需提供详细的研发方案、预期成果及成本测算依据,财务部门结合行业技术研发成本水平进行审核,提高预算编制的准确性。

2.2 建立全流程动态管控机制

在事前规划阶段,明确各部门的预算执行职责,制定详细的预算执行细则,如项目建设预算需明确各阶段的资金投入进度、成本控制标准及责任人,确保预算执行有章可循。同时,建立预算执行的预警机制,设定关键预算指标的预警阈值,如成本超支预警阈值设定为 5%,当预算执行接近阈值时,系统自动发出预警,提醒相关部门及时采取措施。

在事中监控阶段,企业要加强预算执行数据的实时采集与分析,通过数字化手段,实现预算执行数据与业务数据的实时同步,管理层可通过预算管理平台实时查看各部门、各项目的预算执行进度,如发电量完成情况、成本支出情况等。对于预算执行中的偏差,及时组织相关部门分析原因,并采取针对性的纠偏措施。

在事后分析阶段,建立预算执行差异分析报告制度,每月、每季度对预算执行情况进行全面分析,对比实际执行数据与预算数据的差异,深入剖析差异产生的原因,如政策变化、市场波动、管理不善等,并提出改进措施。同时,将预算执行分析结果作为下一年度预算编制的重要依据,形成“编制—执行—分析—优化”的闭环管理。

2.3 打造数字化预算管理平台

数字化转型是提升新能源发电企业全面预算管理效率的关键路径,企业应构建一体化的数字化预算管理平台,打破“信息孤岛”。首先,整合企业现有的财务系统、业务系统、研发系统及运维系统等,实现数据互联互通。例如,将采购系统中的采购订单数据、财务系统中的付款数据及预算系统中的采购预算数据进行整合,实时监控采购预算的执行情况。同时,引入大数据、人工智能等先进技术,提升预算管理的智能化水平。利用大数据技术分析行业趋势、政策变化及市场需求,为预算编制提供精准预测;利

用人工智能技术自动识别预算执行中的异常数据,如超预算支出、成本异常波动等,提高预算管控的精准性。

2.4 完善考核激励与协同机制

优化预算考核激励机制,首先应构建“财务指标与非财务指标相结合”的多元化考核指标体系,财务指标应涵盖营业收入、利润、成本控制等核心指标;非财务指标应结合新能源发电企业特性,纳入技术研发成果(如专利数量、技术转化率)、项目建设质量(如工程验收合格率)、运维效率(如设备故障率)及可持续发展能力(如清洁能源发电量占比)等指标。建立“物质激励与精神激励相结合”的多元化激励体系,物质激励可采用绩效奖金、股权期权等方式,将预算考核结果与薪酬直接挂钩;精神激励可采用荣誉表彰、职业发展机会等方式,如对预算执行优秀的部门和个人给予“预算管理先进集体”“预算管理先进个人”等荣誉称号,并将考核结果作为员工晋升、培训的重要依据。同时,建立公平的考核评价机制,根据各部门、各岗位的工作性质制定差异化的考核标准,确保考核结果客观、公正。

为加强各部门之间的协同配合,应建立“财务部门主导、多部门协同”的预算管理机制,明确财务部门、业务部门、研发部门等各部门在预算管理中的职责:财务部门负责预算编制的组织协调、审核汇总及预算执行的监控分析;业务部门负责本部门预算的申报、执行及反馈;研发部门负责研发预算的编制及执行。定期召开预算管理协调会议,加强各部门之间的沟通与协作,如在预算编制阶段,组织各部门共同参与预算评审,确保预算编制符合各部门的实际需求;在预算执行阶段,建立跨部门的预算偏差分析小组,共同分析偏差原因并制定改进措施。

3 结语

全面预算管理是新能源发电企业应对行业挑战、实现战略落地的核心管理工具,本文提出构建战略导向的预算编制体系、建立全流程动态管控机制、打造数字化预算管理平台及完善考核激励与协同机制等优化策略,并通过企业的案例验证了策略的有效性。随着新能源发电行业的持续发展,未来全面预算管理将呈现以下发展趋势:一是预算管理与 ESG(环境、社会、治理)目标的融合将更加紧密,绿色预算、可持续发展预算将成为企业预算管理的重要内容;二是人工智能、大数据等技术的深度应用,将推动预算管理向智能化、预测性方向发展,实现预算的精准预测与动态优化;三是预算管理的范围将进一步拓展,从传统的财务预算延伸至战略预算、价值链预算等领域,实

现对企业全价值链的管控。

参考文献:

[1] 张连文. 新能源发电企业全面预算管理优化研究[J]. 投资与创业, 2024,35(14):71-73.

[2] 王化成, 刘俊勇. 全面预算管理的理论与实践[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2018.

[3] 张先治. 企业预算管理理论与实务[M]. 大连: 东北

财经大学出版社, 2020.

[4] 李敏. 发电企业实施全面预算管理的实践与探讨[J]. 企业管理, 2025(10):45-48.

[5] 孙明慧. 发电企业实施全面预算管理的难点及改进策略[J]. 活力, 2024,42(21):55-57.

作者简介: 刘旭晶(1984-), 女, 汉族, 山西古交, 中级工程师, 本科, 研究方向: 新能源。