

结合燃气公司浅析现代企业 预算管理的必要性

中裕燃气有限公司(452370) 魏德才

全面预算管理是现代企业管理中的重要组成部分,燃气行业就其自身的特点,更体现预算管理的迫切性和必要性。本文通过波特五力模型、SWOT 分析及其多个因素综合阐述了实施全面预算管理对现代企业特别是燃气企业的必要。

1 现代企业的管理现状及全预算管理的优势和作用

1.1 现代企业预算管理的背景及其紧迫性

随着中国加入 WTO 后的进一步深入、各项承诺的逐步落实和兑现,国外很多著名的具有竞争实力的跨国公司已陆续入驻国内,这些企业均具有先进的管理经验和成型的全面预算管理体系,而国内的企业仍然存在管理不规范、管理水平有待提高的情况,如不实行全面预算管理势必必要落败于别人。可以说全面预算管理是发达国家多年积累的先进管理经验,对企业的发展起着举足轻重的作用。在当今现代企业管理实践中,经济活动中的各种关系日趋复杂,企业管理者只有广泛采用现代管理观念,充分认识全面预算管理的重要性,不但要懂得如何科学地编制全面预算,而且要善于运用全面预算管理,才能使企业不断提高经济效益,真正成长为现代企业。

1.2 全面预算管理的优势和作用

全面预算管理是现代企业管理中的重要组成部分,它是企业实施战略目标管理的重要手段。也是以对市场需求的充分研究和科学预测为前提,以销售预算为起点,进而延伸到诸如生产、成本和资金收支等经济活动的各个方面。完整的全面预算包括业务

预算、财务预算、资本支出预算等。全面预算管理也是企业内部管理控制的一种主要方法,是实现企业资源优化配置,提高企业经济效益的先进而科学的管理方法。全面预算管理有利于加强企业的内控管理,有利于提高现代企业的竞争力。

全面预算管理为企业实施战略管理提供了基础条件。企业实行的计划管理、生产管理、财务管理、技术管理等都是子系统管理、部门单位管理,不能从战略高度整合资源和聚合力量。只有全面预算管理才能更好地协调价值链、供应链、作业链之间的关系,保证战略方针的贯彻执行和预定经营目标的实现;为出资人对企业实施合理有效的监督提供了基本依据。全面预算管理为出资人提供了合理有效监督的平台,有利于出资人履行职责,做到有所为有所不为,也有利于对经营者业绩的评价、考核和奖惩;全面预算管理能促进企业加强基础管理,完善各项管理制度,不断提高经营管理水平。实施全面预算管理有利于发现管理中的漏洞,从而有利于不断改进各项消耗标准、现金安排等基础工作;全面预算管理的推行有利于解决困扰经营者的分权管理与集权控制的矛盾,有利于企业经营预警机制的建立,有利于落实企业的利润、资金、成本费用、业务量等目标责任,有利于挖掘企业资源潜力而实现协同效益,也有利于企业实施精细生产、流程再造、ERP II 等现代管理模式。

2 运用五力模型对天然气公司市场进行分析,论证预算管理的必要性

波特五力原理:

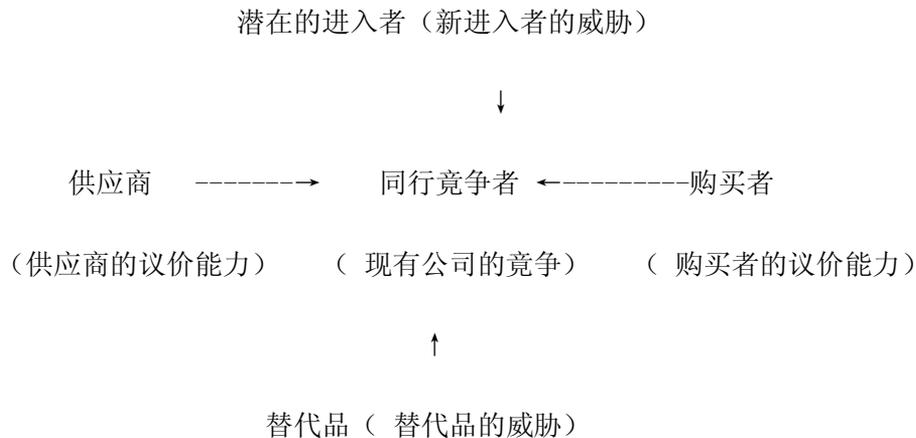


图 1

图 1 是波特五力原理的基本模型，五力模型是哈佛商学院教授迈克尔·波特提出的，该模型基于行业组织经济学的“结构—行为—业绩”框架，研究了影响或确定行业结构而导致行业的平均收益率或吸引力的五种力量，每一种力都是在特定行业环境下存在和作用的因素集合，当力的强度增加时，行业的环境变得更加不友好，而整体行业收益率将下滑。

2.1 根据五力分析模型对天然气行业的简单分析

天然气行业不但属于资金密集型更属于技术密集型的高危行业，天然气是通过企业自己搭建的输配管道连接气源地、燃气公司和千家万户，其投资的资金量大、回收期较长，而且天然气本身属易燃且在空气中达到一定浓度也属易爆物品，需要很高的专业技术，进入门槛较高。虽然国家对城市燃气市场放开，但由于行业本身的特性，其进入的壁垒也相应较高，主要是资本壁垒和成本壁垒及技术壁垒，最早开始从事燃气行业的国内燃气企业集团不仅完成了本身的技术积累而且几乎都是在香港等境外上市的上市公司，拥有雄厚的资金实力且在运作过程中完成了一定的资本积累，这些集团企业都有相当大的规模企业作为成员，其供应商的供货价格会因其统一采购的规模有所下降，因此，从这些方面来讲，天然气市场行业竞争激烈进入壁垒较高。

但是，天然气行业也有其自身的特性，最突出的就是必须保持天然气企业对天然气市场的区域性垄断，这由企业本身的特点所决定：它的管道输配就目前来说在区域内部几乎不能具有兼容多家企业运营

的能力，由此可见，对区域内的天然气企业几乎无新进入者的威胁即潜在的进入者，同样在区域内更不存在同行业（替代能源除外）的竞争者，天然气公司的销售价格又是政府定价，必要时是要考虑燃气企业的适当利润，因此，根据五力模型分析其主要的威胁来自于供应商的议价能力和区域内的替代品。

这些因素无形中为实施全面预算管理带来了一定的需求。

2.2 成本壁垒主要来自供货商的议价能力

天然气同石油一样是国家能源，受国家的政策限制和保护，因此，对于气源的议价国家采取的是“照付不议”的定价策略，即各地市燃气公司必须具备一定的资金实力，对所处区域必须于期初做用气量估算，依据估算量先行支付气款，超估量用气原则上不予支气，因此，资本实力较小及其运作能力差的公司进入天然气行业是无法执行这一措施的，由此可见，天然气公司如果不具备全面预算管理的能力就不可能做到用气量的准确估算这一客观事实，最终必将导致成本过高，而要满足市场需求就不得不进行成本倒挂经营以至大量亏损，如果直接原材料气源出现成本倒挂，辅助材料的供应就是在靠有规模成员企业统一的规模采购实力以降低单价的可能去降低成本也是枉然，相对于竞争对手而言，全面预算管理在这一点的重要性尤显突出。

2.3 五力分析中替代品的威胁

在很大程度上，某些中小城市存在着 LPG 液化石油气、煤等能源，不能不说他们在一定程度上对天

然气形成替代并给天然气带来威胁,从消费者消费心理上看,如果价格有落差很可能会取代天然气,因为天然气价格一般是由政府定价相对稳定,而LPG液化石油气和煤的价格随市场波动较大,但这种威胁较小,特别是在大中城市(随着城市的发展其市场逐步会被压缩)。因此,全面预算管理是企业调整战略、实施战略目标的重要手段。

2.4 购买者的议价能力

购买者的议价能力在天然气行业显得较弱几乎可以忽略,天然气的价格关乎千家万户涉及到每个公民的切身利益必须采用政府定价,在价格的执行期内无论是燃气企业或用户所执行的必须是政府定价。

从五力模型分析,结合天然气公司的特性及现代企业的普遍特点,可以看出不但现代企业有实施全面预算管理的必要性,天然气企业更应该在日常的经营管理中实施全面预算管理。

3 通过运用SWOT分析实施全面预算管理的紧迫性及其必要性

SWOT分析矩阵如图2。

该分析方法主要通过仔细评估公司的(内部)优势和劣势以及(内外部)环境机会和威胁,从而将公司置于矩阵的象限中,而给管理者决策建议,制定相应的企业战略。

从国家目前对天然气市场的开放可以看出,对

于进入天然气市场的企业来说处于区域性垄断地位,具备无数的环境机会,而就区域性来说几乎不存在竞争对手的威胁;很多集团型燃气企业仍在“跑马圈地”的拿项目,在这种形势下如果内部管理不善很难躲避被整合的危险,同样,对“跑马圈地”的集团型燃气企业如果后续管理不能跟上,越来越多的项目会逐步成为累赘。因此,全面预算管理也是加强内部管理、促使企业战略目标实现的有效手段,就机会而言,各个中小城市目前有很大的发展空间,甚至有些城市在天然气方面仍然是“一张白纸”,所具备的能源依然是单一的LPG和煤等陈旧能源,一旦天然气引进并投入使用,它的清洁、高效、管输的方便将使其迅速替代过去的能源成为新能源使用,现有天然气公司不但是已成规模的区域性垄断的实体,更是大型集团的成员企业。对集团来说在管理上都已整合了先进的管理经验且内部机构健全、流程管理合理完善并且大部分都已成功实施全面预算管理,促使企业有较好的发展机会,内在动力强劲、势头迅猛,具备重要的内部优势。

由以上分析可见,公司将置于SWOT矩阵的右上象限,具有良好的竞争优势环境且处在增长期,应采用发展的眼光创造更多的机会,这其中发展的势力来自于公司内部管理实力的强劲,而管理实力的强劲不能排除实施全面预算管理的功劳,天然气企业作为集团型公用事业单位实施全面预算管理更是现代企业发展的必然趋势。

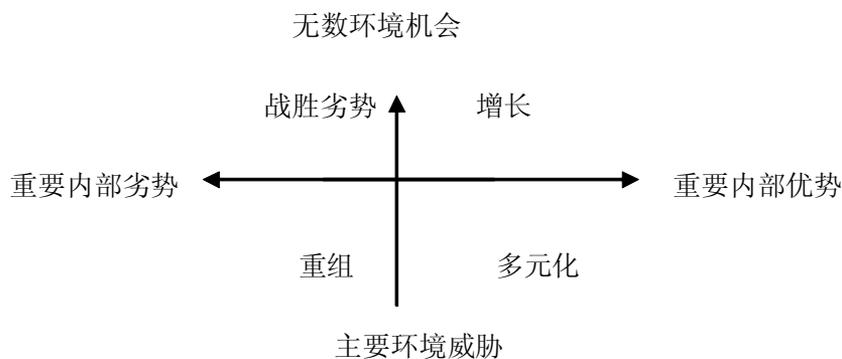


图2