

高煤公司全面预算管理实践

李旗纲 杨公院

摘要:全面预算管理是企业内部管理控制的一种有效方法。高煤公司通过建立完备的全面预算管理运行体系,抓好预算编制、分解、执行、调整、分析等重点环节,保证了全面预算管理的顺利实施,取得了较好成效。

关键词:高煤公司;全面预算管理;实践

高庄煤业有限公司(以下简称高煤公司)是山东能源枣庄矿业集团的骨干矿井企业之一。近年来,高煤公司通过建立完备的全面预算管理运行体系及严格的预算编制程序,增强了预算的可行性,保证了预算的执行力度。在预算执行过程中,公司遵循战略规划和经营目标,通过对经营管理活动的各个方面实施事前计划、事中控制、事后分析考核的全方位、全过程管理,做到了宏观不失控、微观不失调,进一步夯实了企业经营管控的基础。

一、建立和完善全面预算管理的运行体系

全面预算管理是一个复杂的系统工程,为确保其顺利实施,必须构建完善的运行体系。高煤公司全面预算管理的运行体系包括六大体系结构。

(一) 预算组织体系

高煤公司在设置全面预算管理委员会、全面预算管理办公室、全面预算管理责任部门三级预算组织机构的基础上,依据企业管理体制和经营管理活动的特点,构建了“四线、五层级”预算管理体系。“四线”即原煤线、洗煤线、后

勤线及非煤线;“五层级”即公司分解落实到线为一级预算,线到专业为二级预算,专业到单位为三级预算,单位到班组为四级预算,班组到个人为五级预算。三级预算组织机构和“四线、五层级”预算管理体系的建立,确保了预算指标的分解到位、执行到位、考核到位、监督到位,保证了全面预算管理的顺利实施。

(二) 预算指标体系

实施全面预算管理,企业必须围绕各个部门、各个环节的经营业务量、营业收入、成本与耗费、经营成果、资本支出、筹资活动等分别确定目标,建立预算指标体系。高煤公司结合企业经营管理实际,构建了由收入指标、生产指标、产品质量指标、销售指标、支出指标、利润指标和主要工作指标组成的预算指标体系。

(三) 定额标准体系

编制企业定额是加强企业内部管理的核心,凡需编制预算的关键环节都应有完整的定额和标准。高煤公司根据企业实际建立了系统、完善的定额标准体系,涵盖了企业经营管理的各个方面。其定额标准主要包括:一是材料消耗定

额标准。高煤公司对原煤线、洗煤线、后勤线、非煤线“四线”及所属各专业、单位,分别制定材料消耗定额标准。二是电力消耗定额标准。高煤公司的电力消耗定额标准主要包括年度电量、月均电量和用电单耗等指标。因原煤线中的通防专业、机电专业、运输专业以及地面非生产部门用电受产量影响较小,因此均考核用电量;其余部分受产量影响较大,考核用电单耗。三是非生产性费用定额标准。对非生产性费用,如办公费、微机耗材费、印刷费、乘车费等,各单位(科室)按公司预算指标包干使用,超出不予报销。

在定额标准体系的建设上,高煤公司严格做到有消耗就有定额;不能制订定额的,制定消耗标准。公司相关业务部门根据市场变化情况以及生产经营实际,定期对定额标准进行修订。

(四) 行为规范体系

为确保公司上下都按统一的行为规范开展全面预算管理工作,高煤公司出台了《全面预算管理办法》、《材料费用考核管理办法》、《节电降耗实施办法》、《非生产性费用支出管理办法》等一系列文件。上述文件从预算的编制、审批、

执行、监控以及调整等各个方面提出了相应的标准和规范,涵盖了预算的整个过程。

(五) 考核奖惩体系

为加强对预算的全员性、全额性和全程性考核与奖惩力度,提高公司生产经营活动的执行力 and 全面控制力,高煤公司建立了完善的全面预算管理考核奖惩体系。除制定了《全面预算执行考核办法》外,在其他预算管理文件中对考核奖惩也进行了诸多规定。

(六) 实施保障体系

为保障全面预算管理的实施,高煤公司除大力加强企业内部环境和基础工作建设外,还采取了以下措施:一是加强预算文化建设。号召全体员工牢固树立“没有预算坚决不发生,有了预算也要严格控制”的理念,彻底改变过去预算内资金节约、预算外资金失控的局面;强调“制度面前没有特权”,要求公司管理层和普通员工共同遵守预算制度;深入推行“全员、全过程、全方位”的全面预算管理理念,要求全体员工持续强化预算管理能力和协助公司实现资源统筹管控、降本增效的目标。二是开发应用全面预算管理信息系统,保证预算信息的及时性、透明性与安全性,消除了因为信息不对称导致的预算失误。

二、抓好全面预算管理的重点环节

高煤公司以经营预算为基础,以经营利润为目标,以现金流量为核心编制全面预算,利用预算对全公司经济资源进行分配、考核、控制,进一步规范全公司各单位(科室)的经营管理工作,有效组织和协调全公司的生产经营活动,完成既定的经营目标。

(一) 预算编制

高煤公司注重基础信息的积累,加强对各类活动消耗定额的收集、补充和修订,认真分析每项费用的发生规律,

科学、精细地进行编制。编制过程中,既注重参考财务历史同期数据,根据上一年的预算执行情况审查预算的合理性,也充分考虑当年的生产条件和变化因素,根据采场接续、地质条件等情况,核实和分析每一笔预算的可行性。

为防止因业务割裂或部门利益造成的偏差,高煤公司按照实事求是的原则,由全面预算管理办公室组织财务、经营、生产部门相关人员(尤其是注意吸收技术人员参加),组成预算小组,共同进行预算编制,对公司全年所有的生产经营指标一同进行分析和确定。财务、经营、生产有序衔接,形成了比较客观、便于操作、贴近实际的全面预算。

(二) 预算分解

每年年初,高煤公司都对所有的生产性和非生产性指标进行细化、量化、分解。如2014年,公司对上级下达的26大项1810小项考核指标,全部进行了定量或定性的预算分解。最终形成了30116个各类单价,涵盖了公司全年所有的经营行为,完全符合公司实际。

为做好预算指标的分解,高煤公司一是编制了业务流程图。公司各单位都编制了清晰、明确的业务流程图,保证了业务流程的合理性,为预算分解打下了基础。二是编制了岗位说明书。公司对各岗位都进行了岗位描述,从而清晰界定了每个岗位的工作任务、工作要求等。三是坚持把费用指标分解到最小可控单元。通过做好以上基础性工作,公司的预算分解有效做到了横向到边、纵向到底,在实际管理工作中避免了遗漏或空缺。

各单位按照“可控”原则,把公司分解到本单位的费用指标,根据费用发生的规律,合理确定考核周期;根据责任大小,确定考核权重;根据费用性质,科学制定最小可控单元,并进一步细化分解到具体的管控责任人。

(三) 预算执行

高煤公司积极实施定额、定量控制,将大目标、总任务分解落实到专业,明确责任单位和责任人,加强现场跟踪,实施过程监督,不断推进“巡查点检跟进管理”,坚持做到指标源头控制、过程预警控制、超限停供控制。所有预算指标完成情况纳入责任人的月度绩效考核,与工资挂钩兑现。

(四) 预算调整

全面预算指标一经批准,一般不予调整,需调整预算的情况主要包括:一是地质条件发生变化,导致生产环境受客观因素影响特别大时,专业综合部门要到现场调查,制定出调整计划,经公司全面预算管理委员会审批后进行调整;二是公司机构设置或经营规模发生变化、队伍建成建制变动、业务范围发生变化,导致预算指标需要重新分配、归并或修订时,可在已有预算项目之间进行调整。

(五) 预算分析

为规范预算执行,高煤公司建立了完善的预算执行评价分析制度。一是加强预算执行的预警分析。收集与预算有关的各种生产经营信息,通过分析预测,对未来可能出现的影响预算实施的重大因素进行评估,及时调整预算方案。二是加强预算执行的过程分析。客观分析预算执行过程中出现的问题和偏差,对实际完成值与预算目标差距较大的指标,找出根源,提出整改措施。三是加强预算执行的事后分析。每年年底,公司都要对年度预算执行情况进行全面系统的分析,总结年度各项生产经营活动对预算的影响,评价预算目标的完成情况,为下一年度的预算编制提供客观依据。□

(本文系山东能源经济协同创新中心课题<2014SDXT015>的阶段性研究成果)

(作者单位:山东工商学院煤炭经济研究院 枣庄矿业集团高庄煤业有限公司)

责任编辑 王雅涵