

# “两级”全面预算协同管理 在张矿集团的应用

张忠江 王杰云

**摘要：**煤炭企业集团级和矿厂级具有不同的管理特色，分层级的全面预算管理能够细化管理需求，加强企业对整体经济运营的管控能力。本文以张矿集团为例，介绍了张矿集团构建“两级”全面预算管理体系的实践及其创新点。通过健全五大体系，打造全面预算管理长效机制，以及深度应用全面预算管控信息平台，实现“一协同、三对接、全考核”的核心目标，“两级”全面预算管理在张矿集团级和矿厂级得以全面实施。

**关键词：**全面预算管理；集团级；矿厂级

冀中能源张家口矿业集团有限公司（以下简称张矿集团）是一个集煤炭生产、洗选加工、销售物流、煤机制造为一体的大型煤业集团，也是冀中能源集团9个子分公司之一。随着市场经济的逐步发展，企业竞争日趋激烈，同类企业在外环境大体相同的情况下，谁的质量越好、成本越低，谁就越能占据竞争的主动权。对于煤炭企业来说，生产矿井的地质条件及煤种具有一定的先天性，而成本的降低、经营的改善，主要是靠加强管理来实现。分层级的全面预算管理，能够针对煤炭企业集团级、矿厂级的管理特色更加细化管理需求，加强企业对整体经济运营的控制能力。为此，张矿集团以实现经营成果为目的，以全面预算管理信息管控平台为基础，在集团内所有单位实施了“两级”全面预算管理，取得了较好成效。

## 一、“两级”全面预算管理的内容

张矿集团的“两级”全面预算管理是一项全员参与、全方位管理、全过程控制的综合性系统管理活动。“两级”指集团级和矿厂级，在集团级着力管理，在矿厂级着力控制。通过分层级有特色地实施全面预算管理，将集团层面各职能部门与矿厂层面各专业科室以及生产区队的管理紧密协调一致，形成纵横交错的管控网络，实现“千斤重担人人挑，人人肩上有指标”的目的。通过建立集团级与矿厂级的预算目标管控机制与预警机制，发挥集团级全面预算平衡指挥的指导作用，实现“由班级保区队，由区队保矿厂，由矿厂保集团”的逐级联保目标。其具体内容包括：制定本企业在预定期内的战略规划和经营目标；编制本企业经营预算、投融资预算和财务预算；经过规定审批程序审查，批准预算；全面执行企业预算；对执行预算过程的监督与调控；编制企业各项经营活动执行情况的分析与反馈报告；对各预算责任执行主体（单位或部门）的业

绩进行考核评价，奖惩兑现。

## 二、“两级”全面预算管理的实施

（一）健全五大体系，打造全面预算管理长效机制

1. 健全组织制度体系。张矿集团把全面预算管理作为加强内部管控的重要手段，成立了全面预算管理决策机构、预算管理常务机构、预算管理核算机构、预算管理监控机构和预算管理考评机构。根据全面预算管理的内容和相互牵制的原则，以集团组织机构为依托，张矿集团绘制了预算责任网络图，按照各执行机构在预算目标的实现过程中所承担的职责和发挥的作用分层设置；要求各子分公司成立全面预算管理委员会和办公室，各区队、部室为预算执行主体，单位行政一把手为预算执行第一责任人，各单位确定一名预算主管、一名预算系统管理员，每个区队、部室确定一名兼职预算员。围绕全面预算管理目标任务，制定



下发了《全面预算管理办法》、《全面预算管理实施细则》、《全面预算管理信息反馈奖罚制度》等预算管理制度，并配套出台了多项经营管理政策。各单位根据公司总体要求，结合自身实际，也相应制定预算管控办法，形成了多层次的预算管理制度体系。

2. 健全预算分解体系。以冀中能源下达的经营目标为导向，张矿集团建立各项预算的分解、分级、归口管理责任制度，各预算指标做到按照预算项目横向分解至职能部室，纵向分解到区队（车间）。设计了年度分解、月度分解、二次分解报表体系，规范了解析流程，指标明细分解至最小单元，做到了责任分解全覆盖。

3. 健全预算编制体系。目前，张矿集团将所属47个预算单位全部纳入预算编制范围，开发完成了集团层年度及月度预算及分析类管控报表体系，内容涵盖经营预算、投资预算、资金预算三个部分，建立了一个完整的、具有张矿管理特色的集团层面预算管控平台。预算管控平台的应用完全代

替了原先Excel表格数据传递的方式，在数据安全性、完整性、传递效率、数据汇总分析、灵活数据抽取等各方面有了保障。

矿厂级层面预算管理实现了生产矿井的全覆盖，地面电力单位、机械单位全面实现信息化管控。各单位年度、月度预算均按照编制体系逐级上报审批，各项预算从区队（车间）发起。优化了各单位生产管理、材料管理、用工管理、投资管理、资金管理等多方面的预算编制及管控流程，修订完善了各单位预算定额，并根据成本标准模型设计了上百种成本模型的基本参数，提高了预算编制的效率和科学性。

4. 健全预算审批体系。各单位上报的月度预算先由集团公司各职能部室审核：经营预算由销售管理办公室、生产技术部、人力资源部等审核，审核后由成本管理中心综合平衡审批；投资预算、资金预算上报至企划部、财务部汇总平衡审批。三项预算的平衡审批由各部门协同进行，最后报总经理办公室审定下发。

5. 强化预算分析考核体系。张矿集团建立了各层级预算差异分析例会制度，实行月度、季度的差异分析。建立了月度主要指标分析、行业指标跨月对标分析、行业指标月度明细对标分析等多项自动化预算指标分析体系，同时以预算目标为基础，完善了经营绩效考核和工资总额月度考核，对各单位经营业绩进行总体评价，涉及分析考核类报表42张。

（二）深度应用全面预算管控信息平台，凸显核心目标

为完成全面预算管理总体目标，张矿集团加快推行两级预算管理的信息化建设，通过深度应用系统平台，实现了“一协同、三对接、全考核”的核心目标，发挥了“全面预算、全面考核、全面控制、及时预警”的主要作用。

1. 实现“一协同”。通过预算分解与分级审批，张矿集团预算管理部门联动机制高效运行，实现了预算管理协同一体。集团下达的预算目标中，主要指标实行纵向分层级控制，使预算管控直接渗透到区队（车间）；同时

在集团与各单位的职能部室两个层级建立两道横向审批防线，形成独具特色的企业管理网络。

2. 实现“三对接”。一是实现全面预算管理信息系统与物资管控信息系统的对接。对接内容包括物资编码、物资需用预算、物资领用三项。目前已在张家口范围内的生产矿井和地面单位全面启用。生产矿井实行井上零库存管理，物资贸易公司各驻矿供应站发挥“井口超市”的作用，各单位领用材料受预算实时管控，保证了材料成本结算的日清日结，使企业管理更贴近现场管理，形成了一套从需求到采购、使用、分析、考核全方位的物资管理链条。二是实现集团层预算与矿厂级预算的对接。公司从预算编制、上报、审批、下达到控制执行、汇总分析和绩效考核实现全程自动化运作，既提高了职能部门工作效率，又增强了企业内部管理透明度，促进纵向管理沟通。三是实现经营预算、投资预算、资金预算的对接。公司制定了严格的预算编制流程，明确了经营预算、投资预算、资金预算的衔接关系与原则，从编制环节开始实现对接，各单位在提报年度和月度三大预算时，自动校验衔接关系。同时，公司成本管理中心、企划部、财务部作为审批经营预算、投资预算、资金预算的责任部门，在审批预算时严格执行对接制度，有效提高了资金使用效率，使得该集团经营管理行为融为一体。

3. 实现“全考核”。张矿集团加强绩效评价管理，将个人利益与企业整体利益有机结合起来，实现责权利的统一，充分调动员工积极性和主动性。在集团内实施三层四级绩效考核管理。三层即经营者薪酬考核面向高层管理者，三位一体绩效考核面向中层管理人员，职工工资绩效考核面向全体员工；四级就是员工、班组、区队、

单位。一方面集团将全面预算管理纳入经营者绩效考核重点项目，制定并下发了《全面预算管理考核细则》，划分集团层面、矿厂层面两个层级共40项细分考核内容，由成本管理中心组织生产技术部、人力资源部、安全部、企划发展部、销售管理办公室、物资贸易公司、财务部、项目组工程师从不同的专业角度，通过听取总结、现场查阅资料、问答式综合考核评分等方式，对各单位采用千分制评价，最后按得分排名，单位所排名次直接与经营者绩效薪酬挂钩。另一方面集团强调“效益为先，经营至重”，按照经营版块的不同分别对生产单位、地面经营单位、经费单位按月度考核经营成果，以预算目标为基础，将全部预算单位纳入考核范围，建立较为完善的经营管理绩效考核评价体系，开发了经营管理百分绩效考核自动化体系，按期在内网公示考核结果；针对不同版块制定经营风险预警线，低于预警线一次给予黄色警告，两次给予红色警告，三次将对单位负责人采取组织手段。该考核体系以提高企业的整体管理素质和经济效益为中心，创建了以“切块管理、分线经营、独立核算、综合考核”的管理体制，形成集中统一、快捷高效、科学合理的组织管理体系。在提升考核部门工作效率的同时，使公司绩效考核行为透明化、标准化，增强了单位与管理部门之间的信息联动，也将集团内各单位的经济运行与集团目标协调一致。

### 三、“两级”全面预算管理的创新点

1. 基于“资金管理”的全面预算管理。张矿集团实施两级全面预算过程中，充分考虑了经营预算、投资预算与资金预算的协同关系，以资金为主线进行控制，全部经营行为必须在有

资金保障条件下进行。

2. 基于“标准模型管理”的全面预算管理。张矿集团矿厂级成本预算是依据单位成本标准模型编制而成，标准模型是在理想状态下企业运营所涉及的各方面成本的标准消耗，通过分析当前生产经营状态下成本消耗与理想状态下存在差异的影响因素，将成本因素的影响量化进而确定成本控制目标，使得企业成本预算的编制更加准确、科学化。

3. 基于“现场管理”的全面预算管理。张矿集团在矿厂级预算中把占据原煤成本1/3多的材料成本预算落实到工作头面的单笔材料预算，并在生产矿井单位推行矿厂级井上零库存管理，利用全面预算管控平台与物资管控平台的对接，实时领用，实时结算。集团层从而实现了对各单位从采购到结算的全过程管控，能够及时反馈材料管理各环节的现场管理信息，实现现场管理与成本控制的有效结合。

4. 基于“全面、精细”的全面预算管理。张矿集团推行矿厂级预算管理，不仅注重全面，更注重精细。“全面”就是各矿厂将管理所涉及的所有经济行为都纳入管控范围；“精细”是预算编制从各单位最小单元——区队、车间、部室发起，通过层层分解预算，结合集团三层四级绩效考核体系，突出全员责任目标精细管理。

5. 基于“网络化管理”的全面预算管理。全面预算管理对各种经营数据的时效性和准确性要求很高，如果不实行网络化管理，体系涉及200余张表格几十万个数据的提供将无从谈起，因此，张矿集团开发了全面预算信息管控平台，实现了集团级与矿厂级预算的两级衔接，提高了管理效率。

（作者单位：冀中能源张家口矿业集团有限公司）

责任编辑 刘粟