

# 安钢集团ERP环境下的全面预算管理

■ 朱同文

安阳钢铁集团有限责任公司在实施企业信息化建设(PCS+MES+ERP)中,着眼于整个钢铁企业范围的人、财、物管理,将采购、生产、销售、财务等企业宏观管理和运营层面的内容,纵深到钢铁制造过程的精细化管理,对每一条生产线所对应的分厂或车间范围内的物料、命令、工艺进行管控,强调现场生产管控的时效性,形成了从“生产过程控制——制造执行系统——企业资源规划”的一整套体系。它的实施不但改变了安钢集团预算实施的企业环境,也对传统预算管理的各方面产生了深远的影响。

## 一、人员培训及其职能转变

为提高预算的准确度和满足预算管理的高要求,培养能够掌握整个预算流程和ERP系统的专职人员,公司对预算管理办公室人员以及原料采购、物资供应、生产技术、销售等各职能部门掌握第一手资料的预算工作人员进行了集中培训,重点培训基本预算会计知识和ERP系统使用方法,并向预算工作人员介绍了整个预算流程以保证整个预算体系的衔接。

除此之外,集团实施ERP后,公司理财环境发生了巨大变化,预算会计工作的重心也相应转移,这就需要针对集团公司管理的需要,重点突出预算会计人员参与公司管理、辅助经营决策的职能。公司要求预算会计人员在信息收集阶段对数据的真实性进行

审核与确认;在加工与披露阶段,基于会计核算的数据,全面结合生产经营状况,分别向预算单位负责人、集团公司职能部门及管理层的报送预算分析报告,找出管理漏洞,提出改进措施,更好地参与到公司的整个管理系统中,发挥其参与管理、辅助决策的职能。

## 二、预算管理的组织体系

集团公司预算管理委员会是集团公司预算管理工作的最高管理机构,下设的预算管理办公室是全面预算管理工作的组织、监督和检查机构,在预算管理委员会的领导下开展工作。集团公司授权各职能部门按照职责分工对预算实行归口管理,生产、销售、安全、物资、工程、人力资源、市场营销、能源、质量、技术、财务等职能部门具体负责本部门、本系统归口业务预算的编制、执行、控制、分析等工作,并配合集团公司预算管理办公室做好总预算的综合平衡、控制、分析、考核等工作。为保证ERP项目在全面预算管理中的顺利实施,集团还专门成立了预算实施小组,以财务部为核心,预算归口管理部门派出骨干力量参与,办公室设在财务部,为ERP系统在全面预算管理中的顺利实施奠定了坚实基础。

## 三、预算的编制

作为一家国有特大型钢铁联合企业,安钢拥有多家分子公司,为了充

分体现分子公司在集团公司中的不同战略位置,集团公司根据所属单位业务的发展特征将其分为三类,并利用ERP系统采取不同的层次实施预算管理:第一类是全管直控单位,包括集团公司各职能部门及本部核心层公司,集团公司利用ERP系统对这些单位的全部收入、费用支出进行直接管理和控制。第二类是总额和重点指标控制单位,主要包括本部的分子公司,集团公司对这些单位的考核以利润总额或费用总额为主,利用ERP系统直接控制重点费用支出项目,其他收入、费用支出项目按照经本单位预算管理委员会批准并经集团公司核准的年度预算执行。第三类是总额控制单位,主要包括异地的分子公司,集团公司对这些单位的考核以利润总额和净资产收益率为主,利用ERP系统建立资金预测模型,通过网上银行、适时结算等手段主要对其实施资金预算管理,并直接控制固定资产投资、检修费、劳务费和业务招待费四项支出,其他收入、费用支出项目按照经本单位预算管理委员会批准并经集团公司核准的年度预算执行。

在年度预算的编制过程当中,ERP软件公司人员加入预算实施小组,与小组相关职能部门和关键岗位人员沟通、解决现行预算管理中存在的问题,这一措施使得公司预算编制人员的压力骤减,对ERP系统的接受能力明显加强。预算编制人员依据公司近年生产经营的实际情况,在考虑

现时各项基础、生产经营能力、潜力和公司“三步走”发展战略规划的前提下,对本年度已完工投产或在预算年度内完工投产的新线项目单独考虑,结合钢铁行业先进指标和对标挖潜数据,按照公司各项历史指标在全国钢铁行业指标中的位次,确定下一年的年度预算指标。

#### 四、预算的执行与控制

集团预算执行与控制的总体要求是:与钢、铁、材等产量有线性关系的指标,做到事前预算,事中控制;单纯费用指标,做到事前预算,事前控制,达到预算定额的,ERP系统自动报警,停止结算付款;预算中没有安排的以及确属调整、追加的事项,在未履程序前,业务部门不得签订合同,ERP系统不分配权限,财务部门不得办理结算、付款等手续。

在预算的具体执行控制过程中,集团形成了独特的生产、销售、采购等各环节的适时动态预算控制,即以季度预算、月预算、日预算甚至三班量化来确保公司年度预算目标的实现。

1、利用ERP系统建立销售预算管控体系,实现销售与生产的一体化。安钢销售公司依据集团公司期初制定的年度预算,考虑季节影响和产品结构的调整,分解年度预算,按以季保年的原则制定季度预算。在季度预算的基础上,重点实施月预算:集团公司生产计划部在考虑生产设备总产能、设备检修安排、轧辊使用周期、产品结构最优化等因素后提出生产的粗能力预算。销售公司在获得这份粗能力预算后,根据客户的年度协议、新销售渠道的开拓、资源的区域性分配要求等做出资源的预分配,包括分地区分配和分客户分配两个层次。生产计划部在获取销售公司反映的市场需求的预分配结果后,进行全月的生产预算预安排。在月预算协调会议上,销售公司和生产计划部依据预分配结果和

生产预算,考虑“四板一线、线棒型材”产品销售均衡交货、运输能力和产能最大发挥,共同讨论全月的生产预算,最后由生产计划部制定到物料号一级的详细全月生产预算。销售公司再在生产预算的基础上,进行正式的资源分配,在综合了付款方式后得到全月的销售预算。同时将全月资源分配量细分成为按周/旬的资源分配,在经过生产计划部确认后,得到周的生产预算和周发运预算,在对同一物料的订单做一定的排序后,就可以得到日执行预算。

2、利用ERP系统建立采购预算管控体系,实现财务结算、费用记账的自动集成,最终实现“物流”、“资金流”、“信息流”的三流同步。安钢集团采购环节的执行控制,是以物资采购预算为核心,以降低库存水平、提高库存周转率为目标,通过ERP规范整合物资采购业务流程,对采购的过程控制严加管理,杜绝无预算的采购和货物接收。在物流过程中力求加快物资流动速度,减少中间环节,提高工作效率,实现从预算到采购业务处理、仓库收货、发票校验各环节的完美结合,彻底消除与预算脱节、账实不符的问题。在财务结算环节,做到合同、收货单、供应商发票三方匹配,对公司资金的流出进行严格控制,超过合同金额的结算在ERP系统中进行严格控制。对应付资金流出做出准确预测,实行“动态资金预算”管理制度,在年度资金预算的框架内,采取“月资金预算审批,周资金预算调控,日资金分配授权”的ERP动态预算管理方式,使公司管理层对有限的资金进行科学的调控。

#### 五、预算的考核与分析

1、安钢集团将预算指标全面纳入经济责任制中,利用ERP系统严格细化考核,建立以“分、挂、拉”为核心的预算考核体系。集团公司下达各单位预算考核的刚性指标,体现一个“分”

字,形成一个公司预算目标层层分解、逐级保证的指标体系;考核突出成本和品种,体现一个“挂”字,切实把各单位的工作重心引到降低成本上来,并以效益为核心抓好品种生产和开发工作;工资奖金随效益指标浮动,体现一个“拉”字,根据每个单位的效益好坏和贡献大小,体现市场风险共担的原则,拉开员工收入差距。

2、在预算考核体系的基础上,集团公司要求各职能部门和预算执行单位建立完善的预算执行情况分析制度,每月定期召开预算经营分析会,对重点指标和重点费用进行控制和分析:生产计划部重点分析产销衔接,分析品种钢总量、吨材效益,定轧材完成率和钢坯库存等;设备部重点分析检修费用和技改投资的控制,分析吨钢维修和检修费用、吨钢备件消耗、备件自给率、重点工程投资等;生产单位重点分析原料、燃料、动力结构的变化情况,生产组织与工艺操作的变动情况,主要技术指标等关键因素对预算成本指标的影响等,例如铁前系统等有关部门分析市场原料情况,做好烧结配比试验,以成本为中心做好高炉炉料结构的优化,炼钢系统重点分析成本和品种,紧跟市场,及时调整铁水和废钢结构,轧钢系统重点分析吨材利润指标,并且与考核铁前市场成本一样,完全按实际的市场价格来考核吨材利润,促使各轧钢机组以效益为核心去优化生产组织等;物资供销部门重点分析供销渠道的变化、运输方式的改变、买卖方市场的转变等因素对预算执行的影响;分子公司重点分析各种因素对收入利润的影响;机关部委重点分析变动费用执行情况。集团公司通过月度预算经营分析制度实现预算分析、财务分析、经营分析的有机结合。

(作者单位:安钢集团公司财务部全面预算管理科)

责任编辑 李斐然