

以提升运营绩效为核心的全面预算管理

李秀英

全面预算管理作为一种企业财务管理工具,通过目标分解、经营预测、成本控制等多种方法的有效应用,提升了财务管理工作的针对性和实效性。山东莱钢股份有限公司莱芜分公司(以下简称莱钢)把预算重点放在如何落实部门责任、加强企业内部考核上,使公司预算与运营绩效体系做到有机结合,预算担当起名副其实的战略监控角色,形成了更加完整,业绩考核更加完备的系统。

一、以提升运营绩效为核心的全面预算管理实施背景

就外部环境而言,实施以提升运营绩效为核心的全面预算管理是市场发展的必然选择。日益严峻的钢铁行业经营形势表明,钢铁企业在盈亏平衡线上下波动、面临着微利或亏损成为新常态。在这种状态下,企业的利润空间将进一步压缩,行业间的竞争更加激烈,任何一家钢铁企业要想在新一轮竞争中胜出,就必须不断改善经营管理运作体制,提高自身核心竞争力。就内部环境而言,“十二五”期间,莱钢坚持滚动式稳步发展,尽管装备水平在一定程度上有了较大改善,但整个工艺系统尚未完全配套,内外部资源不平衡、资源综合利用水平和管理运营效率等也存在着许多问题。莱钢目前产品档次、平均售价、盈利水平仍然偏低,资金紧张的局面在短时间内不会得到根本改善,企业的综

合效益指标与先进企业比还比较落后。企业管理为满足快速发展的要求相对粗放,离“严细实”管理、科学管理、精益管理还有差距;内部管理在一定程度上存在“条块”分割的现象,整体协同效能的发挥受到影响,使得各业务部门与各生产厂的预算管理目标难以与企业整体目标有机联系起来。由此可见,实施以提升运营绩效为核心的全面预算管理是内外两个环境相互作用的结果。

二、以提升运营绩效为核心的全面预算管理实施保障

要真正实现全面提升运营绩效的目的,必须切实参与到全面预算管理过程中,预字当先,控字为主,管控到位,管控到点。莱钢主要从以下几个方面抓起:

系统升级是实施全面预算的基础。实施全面预算管理要打破以往的信息孤岛,依托高效率信息系统,特别是要与ERP系统接轨,实现各业务口的信息数据与财务数据有效衔接,建立起横向到边、纵向到底的信息管控网络,以管理的数据化和信息化推动管理的规范化。

流程再造是实施全面预算的前提。实施全面预算管理应以财务业务流程为对象,以财务信息使用者的信息需求为驱动力,对现有管理流程进行系统梳理、优化和完善。莱钢在过程中倡导纵横向一体化理念,在横向层面上由资金、成本等各业务环节建立畅通的信息沟通渠

道,确保资源到位,纵向上延伸到生产、车间、销售等环节,合理调配资源,与整个生产经营工作同步调,充分利用网络数据库和ERP数据资源呈报标准的数据信息,从整体上确认公司的作业流程,追求全局最优。

职能转变是实施全面预算的关键。首先,在认知上,要将与“钱”有关的业务均纳入全面预算管理,在价值上予以体现。其次,在转变内容上,要由过去的业务工作微循环变为着眼于企业市场的大循环;管理职能前移,由过去着眼于事后算变为着眼于事先预判和事中管控;由传统的资金筹措、成本控制向全面预算管控转变;由过去要结果的核算型向细化、深化到全过程、全方位、全流程的全面预算管控型转变,做好企业管理中的“大财务”、“全面管理”的工作,确保实现公司价值最大化。

人员素质提升是实施全面预算的保障。全面预算管理的核心是人。实施全面预算管理须以企业文化为支撑,强化对预算管控系统的培训,让预算管理的思想和理念根植于员工之脑,内化于心,固化于行,从而保障全面预算管理的持续有效运行。

三、以提升运营绩效为核心的全面预算管理实施步骤

1. 以全面预算为统领,全面提升运营绩效水平

一是思维市场化,建立公司内部市场管理体制。莱钢将产品生产、物资采购、钢材销售等相对独立的个体,用市场化理念进行串联、整合经济运行体系;细化管理措施,以各类指标是否触线为标准,将市场的压力和机遇贯穿到生产经营各个环节,实现既要算好小账,又统筹兼顾算好系统账。对能够取得市场价格的生产线、事业部实行完全市场化运作,用市场无形的手来检验衡量经营水平和适应能力,并以利润指标作为其重点考核指标;对中间生产工序以及营销、技术等部门实施模拟市场化模式,将与之关联度高的工序进行相互捆绑,其工序间的产品转移按市场价格来确定,强化统一的责、权、利价值共同体。

二是制度规范化,构建“三会一体”预算管控体系。莱钢按照“抓住关键、突出重点、务求实效”的全面预算管理思路,遵循指标领先与行业差距缩小的原则,完善预算评估、预算管理办法、预算编制、预算控制和预算考核等关键环节,不断优化和完善滚动预算预备会、滚动预算会、运营绩效评价会“三会一体”的预算管控体系,同时建立了“层层单位有责任、人人肩上有指标”的责任分解体系,力求达到指标精确编制、过程精准控制、结果精细分析评价。

三是过程精细化,预算编制、执行到位。在预算编制上,莱钢着力“全、细、深、透”,纵到底、深到精,做到不漏盲点、不留死角,对每一项业务都要在财务预算中反映,对各项数据基础分析要深入,通过表象数据对比,深入挖掘内在潜力。月度滚动预算编制要体现年度预算刚性原则,产品销售、采购预算要以年度预算为指导,紧贴市场变化进行编制。在预算执行上,各项技术、消耗、成本费用指标要严格按执行年度预算进行分解下达,月度执行结果按照大小进行排序后在运营绩效评价会上亮相,以与行业进步(退步)值相比较,科学评价

各单位经营业绩。在预算分析上,按日或按旬对照预算指标,自上而下层层细化对比分析,建立市场趋向预测系统、价格预计体系、计量监督手段、信息网络平台、评价考核体系、工作控制流程等一系列管控模块,细化包括业务预算、资本预算、资金预算和财务预算在内的预算管理控制系统。通过预算差异的精细化分析,及时反映、揭示问题和差距,及时采取针对性措施。

2.全面提升资金预算管控水平,保持经营性现金流畅通

资金的安全接续直接关系到公司的生存。莱钢通过实施全面预算管理,将采购业务、销售业务、融资业务、投资业务全部纳入到资金管控范围内进行有效整合。

(1)融资资源具体化,确保资金链接续。一是以准确预测资金需求量为出发点,综合市场利率、风险等各种因素,认真权衡各种融资方式利弊,选择最佳的融资渠道和方式。二是密切关注国家金融政策及金融市场走向,在动态测算模型的支撑下,以准确、详实的数据为基础,积极运用信托、租赁、电子商票、信用证、国外融资平台、结算方式等新的金融产品,争取低成本融资,确保生产经营“血液”充足。三是加强融资品种研究,积极运作低成本融资,根据融资成本排序,动态置换高成本融资,加大存量资金的合理筹划,努力增加境外贸易融资额。

(2)资金管控方式标准化,确保资金成本最低。一是实施两周滚动资金调度平衡管理制度,做到年预算、季滚动、月平衡、周调度、日安排,对经营性现金流、筹资性现金流、投资性现金流进行梳理和细化,加强现金流量变动因素分析,确保资金脉络通畅。二是按旬下达承兑折现率,根据现汇需求,及时调整销售收款政策,保持最佳的现汇承兑收款比例,将销售收入、均衡收款和现

汇比例纳入联动考核。三是控制库存上下限,从精益理念出发,按照矿石、炼焦煤、喷吹煤、外购焦炭、铁合金、生铁、废钢制定库存定额指标,紧贴市场,合理确定原燃料、产成品等各类存货的最佳需求量和最低资金占用,建立严格细致、切实可行的工作规范和督察机制,实行财务、业务、实物三方对账,确保公司资金占用成本最低。

(3)各类收支规定制度化,把握好资金支付节奏。一是以“以收定支,略有结余”为原则,梳理资金流向,合理调度资金,提高资金支付的针对性,确保资金支出在计划受控范围之内。二是坚持以收定支,科学控制应付款项的挂账和支付周期。三是严格控制投资支出,把资金投放到收益高、回收快、风险小的项目上。四是推广并固化电子承兑汇票的收支业务,实现电子承兑汇票自应用以来的外部接收、背书转让和到期托收的全过程,有效规避票据结算带来的财务风险,减少公司经济损失。

3.全面提升成本预算管控水平,有效降低可比产品成本率

(1)核算市场化,提升财务核算数据的真实性。一是以内部关联交易价格的市场化为切入口,使公司所有资源的交易价格和方式在完全公开竞争的条件下有序进行,将市场压力传导到生产、经营各个环节,提高市场竞争效率,最大限度降低成本。二是完善月度专题成本分析会制度,形成“手册+会议+督办”的降本增效课题推进模式,抓住关键,重点突破,对生产组织优化、工艺技术经济指标水平提升等影响成本变动的关键环节重点关注,注重运用精益管理理念和工具分析、研究和解决问题,全力降低各工序生产成本。

(2)业务一体化,实现核算、会计、管理的有机融合。一是在管控过程中完善日成本核算流程,提高日成本核算准确性及反馈及时性。针对每一项指标和

数据,每日根据原燃料市场、钢材市场变化情况,进行成本、利润、效益测算,并将测算结果及时反馈给公司领导及生产、销售等相关部门。二是强化成本人员预知预控管理职能,加强成本实地调研,深入生产现场,及时掌握工艺变化及各类成本消耗数据,及时反映产品成本状况,协助各厂做好日常成本管控工作。三是强化各类费用管控,细化到每一车间、每一班组和每一岗位,堵塞跑、冒、滴、漏,提升能源综合利用效率和效益,降低物流、维修、机物料消耗等生产性费用支出;加强单据审核把关,严格控制用车、办公、招待、绿化、物业等非生产性费用开支。

(3) 对标专业化,形成新型对标模式。莱钢深化对标挖潜,建立了内外部对标相结合的对标管理体系。从行业平均水平、行业标杆企业、民营企业、企业先进指标等四个维度广泛开展对标,对标内容包括技术经济指标、原料采购、产品销售、工序成本、物流运输、管理成本等各个环节,在对标思路向科技领域扩展,在生产过程中加大技术攻关,实现了炉料结构、提高风温、铁水脱硫、脱硅、脱磷和扒渣等技术攻关,经济技术指标实现历史性突破;通过对标,逐步形成了固定性与选择性相结合、成本对标与利润对标相结合、过程控制与绩效考核相结合的对标模式。此外,借鉴兄弟单位及同行业先进单位的先进经验,挖掘成本管理潜力,坚持边找差、边改进、边创新、边总结,不断拓展降本空间。

(4) 工作常态化,固化成本管控各个环节。及时掌握工艺变化及各类成本消耗数据,反映产品成本状况,协助各厂做好日常成本管控工作;同时,强化各类费用管控,加强单据审核把关,完善日成本核算流程。

(作者单位:山钢股份莱芜分公司财务部)

责任编辑 陈利花

大冶有色班组全面预算管理实践

陈峙霖

中国有色集团大冶有色金属集团控股有限公司(以下简称大冶有色)属国家“一五”时期建设的156项重点项目之一,是国家重要铜产业基地,主要业务是矿山采矿、选矿、铜冶炼、化工、贵金属资源综合回收等。大冶有色近年来致力于精益管理,不断推进全面预算管理到基层班组。

一、实施班组全面预算管理的背景

一是后金融危机背景下,受主产品价格持续下滑和人工等固定成本刚性增长的双重挤压,大冶有色的利润空间逐渐变小。为此,大冶有色要求管理下沉,通过预算管理推进到车间、班组,利用预算管控的手段,落实“两提一降”(提产量、提指标、降成本),保证企业盈利水平。

二是改变过去粗放管理现状,推行精益管理,指标落实到班组岗位机台,做到“绩效班组能核算评价,职工收入日日能计算,增收节支奖金月月即时兑现”,从而树立成本领先优势,增强企业市场竞争力。

三是夯实基础管理,形成较为系统的、常态化的管控模式,支撑战略,

保证战略落地。

四是推进自主管理和全员参与式管理,激发劳动者的积极性和创造力,使传统大型国有企业班组管理重新焕发活力,推动提质增效。

二、班组全面预算管理的体系构建

大冶有色成立了班组全面预算管理实施工作领导小组,针对管理现状,按“先试点,后全面推广;先构建体系,后提质增效”的总体思路有步骤推进。经过实践探索和总结,大冶有色融合投入产出分析法、作业成本管理法、班组经济核算和全面预算管理、绩效管理现代管理工具和思想方法,构建了班组全面预算管理的控制体系,其包含九个方面的工作:

1. 投入产出分析。在细化工序作业分解的基础上,通过编制投入产出分析表,对生产作业活动中的所有投入(不限于所有材料、能源消耗、人员、时间、设备等)、产出(最终产品、中间产品、残次废品等)进行梳理,明确主要资源消耗、投入与产出的动因关系、影响关键因素、关键控制节点、控制措施和控制指标,实现以最