

管理制度的路径选择 浅议铁合金冶炼企业全面预算

旷晶

企业内部怎样选择推行全面预算管理制度的路径,不令其走形式,成为很多企业面临的难题。笔者以五矿(贵州)铁合金有限责任公司(简称贵铁公司)推行全面预算制度为例,谈谈自己看法。

面对铁合金行业竞争激烈、价格持续低迷的不利外围环境,贵铁公司管理层认为,建立全面预算管理制度体系以降本增效、提升市场竞争能力势在必行。但基于公司自身情况,建立和实施全面预算管理制度面临诸多的问题:首先是因工作量大小和对预算认识高低的差异,使得职工对于预算参与与积极性表现不一;其次,铁合金商品生产料比可能随着原料价格及原料供应的变动而发生变动,预算不可控因素的增加,容易使预算工作不能持续地开展下去。考虑到上述问题,公司管理层在推动全面预算管理的路径选择中,通过梳理制度流程、做好成本分析、坚持财务预测为预

算开展做好铺垫。

1.制度流程梳理。实施全面预算管理需要有健全完善的内部管理流程。为此,贵铁公司首先对购销合同执行流程、管理费用列支流程、固定资产采购流程、工资管理流程等进行了梳理,尽量做到责权利统一、流程清晰。在此基础上,要求公司相关部门在公司范围内做好制度、流程的宣讲和培训,为全面预算管理提供良好支撑。

2.成本分析。对于铁合金冶炼企业来讲,生产管理的核心在于成本指标控制。2012年以来,贵铁公司在三个方面加强了成本分析工作。一是做好计划成本,务必使原料的计划价格贴近市场。二是建立以生产副总为组长,购销部门、生产管理部门、财务部门参与的成本分析小组。三是坚持成本分析周会制。按星期统计回收率、单位矿耗、单位电耗等生产指标,并将周成本与计划成本作比较分析。成本分析工作为工厂全面预算工作的开展奠定了良好的基础。

3.财务预测。在成本分析的基础上,公司财务部门将本年不变费用予以充分梳理,根据相关的费用规模预估、测算本年的经营结果。同时,如果成本项目或者销售价格与规模发生重大变化,财务部门的测算应随之调整,确保财务测算信息及时。财务测算是预算调整实施的雏形,做好财务测算有利于培养全面预算工作中对于信息变化的调整能力。

较好地完成上述三方面基础工作后,贵铁公司在组织形式、内容形式、工作形式、工作评价等方面实施了全面预算。

首先,坚持预算工作组的组织形式。公司层面建立了全面预算委员会,公司总经理亲自担任委员会主任,财务总监、主管生产的副总经理担任副主任,各相关部门负责人担任委员。同时,考虑到各岗位人员的工作量、工作能力,公

司在全面预算委员会下设五个组,即采购组、费用管理组、生产管理组、预算考核组、预算办公室。每组设小组联络人,组织本小组编制全面预算、进行阶段性分析以及完成相关预算分析报告。这样既注意到相关部门的预算参与,同时将具体责任落到实处。

其次,坚持突出重点的内容形式。在推行之初过度强调预算内容的全面化可能并不利于预算管理工作的实施。以经营主线为重点,集中精力实现预算管理,可能是预算工作能够持续开展起来的突破口。为此,贵铁公司梳理了采购、生产管理、费用管理组的工作重点。其中,采购组着重于销售价格、销售规模以及生产计划用料市场价格变化的分析工作,生产管理组着重于市场原材料价格下的最佳用料计划配比,费用管理组着重于生产规模下的费用预算控制。

第三,坚持定期分析的工作形式。不可避免的是,由于原料配比以及价格的变化、销售客户及销售价格的变化,预算与实际会发生偏差,为此,公司坚持定期分析的工作形式,在全面预算总框架下不断发现预算差异与原因。在设置定期分析频次过程中,考虑到各工作组的工作特性,采购、生产管理组每周开一次生产差异分析会,其他各组按月开分析会。

第四,坚持鼓励为主的工作评价。推行新的管理模式,不可避免地会出现这样那样的问题,这些问题,可能是不可预期的,也可能由于人员能力差异而产生。因此,对于预算工作的推行,应坚持鼓励为主的工作评价,积极引导预算人员的工作方向、工作思路,帮助他们建立正面的工作态度。在实行工作评价时,公司应坚持轻结果、重态度,将评价的重点放在预算参与与职工的工作态度、分析能力上。

(作者单位:五矿(贵州)铁合金有限责任公司)

责任编辑 武献杰