

矿山施工企业全面预算管理

武晓东

金诚信矿业管理股份有限公司中南分公司, 中国·湖北 大冶 435100

【摘要】随着管理规范化,全面预算管理在我国企业管理中逐步受到重视。国内某矿山施工企业J公司在实施精细化管理过程中将全面预算作为一项重要管理工具,以全面预算作为管理主线,为施工企业实施全面预算积累了宝贵经验。本文将对该施工企业全面预算管理中的经验进行总结并对存在的问题进行剖析。

【关键词】矿山施工企业;全面预算管理;实施

Comprehensive Budget Management of Mine Construction Enterprises

Wu Xiaodong

Jinchengxin Mining Management Co., LTD., Central South Branch, Hubei Daye 435100 china

[Abstract] With the standardization of management, the overall budget management has been gradually paid more and more attention in business administration in China. In the process of implementing refined management, there is a domestic underground construction enterprise has took the overall budget as an important management tool and the main line of management, which has accumulated valuable experience for the construction enterprise to implement the overall budget. This article will summarize the experience in the overall budget management of this enterprise and analyze the existing problems.

[Keywords] Mining enterprise; overall budget management; implementation

1 J 公司全面预算管理的进程及现状

J 公司在国内矿山施工企业中处于先进行列。以委托采矿和矿山基建工程为主营业务,在井下施工积累了丰富的经验和创造多项记录。

该企业全面预算实施较早,早在 2011 年就开始推行全面预算管理。在推行全面预算管理前,该企业已有一套成熟的全面计划管理体系。但全面计划管理侧重于计划的科学制定和资源的有效配置。而全面预算管理是全面计划管理手段的升华和提高。全面预算管理侧重实现经营收入和利润为目标,以成本、费用控制为基础,以资金管控为核心,对预算的编制、审批、执行、控制、调整、考核与监督进行全方位的管理。

该企业的全面预算以采掘作业计划为起点编制全面预算,通过对经营预算、设备预算、物资预算、人力资源预算与部门预算汇总形成财务预算(总预算)。

该施工企业全面预算体系已趋于完善,全面预算形成分解、分析、纠偏的闭环体系,给施工企业执行全面预算积累了宝贵经验。同时为施工企业响应国家“一带一路”,推行“走出去”战略做好了准备。

2 J 企业全面预算管理取得的成绩

通过对全面预算管理的不断深入,该企业全面预算水平逐步提升,为企业积极健康发展提供了管理支持。

2.1 建立了全面预算机制

健全了全面预算管理机制,明确了全面预算编制、实施、控制与分析的责任制。各级管理者对推行全面预算管理认识有所提高,各项支出按照预算进行控制。

2.2 全面预算得到落实

全面预算在各单位通过分解、推行内部经营承包,全面预算的各项指标得到管控。全面预算编制和分析的全员参与度逐

步提高。

2.3 各业务预算协调一致

突破了全面预算口径不一,业务预算难以与财务预算衔接一致的困境。该企业通过对各业务预算体系进行梳理,以财务预算为中心,财务预算以财务报告为主体。突出资金预算的核心作用,各业务部门在编制业务预算同时编制资金预算,使资金管理更加符合企业目标。业务预算的编制既反映经营状况又反映资产质量,使企业各项经营活动既重视短期效应,又重视企业未来发展。全面预算做到环环相扣,能够反映企业经营的全貌。

2.4 全面预算对经营活动指导性作用明显

增强了全面预算对各项经营活动的指导性,全面预算对经营活动以货币化描述,对各项经营活动进行数据化管理,使管理活动精细化得以实现。

3 J 企业全面预算管理中存在问题

3.1 全面预算的战略承接能力有待加强

全面预算是战略规划与经营计划之间的桥梁,全面预算的编制应以战略规划为基准,寻找所需的资源。二级公司、事业部在编制预算中往往以在建项目为基础进行编制。而对于战略增长中需新开发项目的预算重视度不高,未形成完整的预算汇入总体预算中。这就使新开发项目筹备所需的资源未充分考虑,也未激发二级公司、事业部市场开发的积极性。

3.2 不确定因素较多,实际与预算差异较大

该施工企业多依赖与业主的施工合同和业主的作业计划。在执行预算过程中由于实际生产条件发生变化(矿体走向、岩石状况、地质情况、涌水情况等),当地安全监管制约及业主根据市场销售情况对生产作业计划进行调整而导致部分项目实际生产状况较预算发生较大变化。

因部分项目部的生产预算发生较大偏差,导致各项预算偏差较大,预算执行难度随着时间推移而逐步增大,离预算目标也逐步增大。

3.3 全面预算体系庞大,编制、调整工作繁重

因全面预算中将所有业务均列入预算,全面预算体系庞大,各业务预算均有联系并有勾稽关系,上一级预算均以下一级预算为依据,所有数据间的核对关系环环相扣,需财务专业人员与业务预算人员在同一平台上进行编制,才能使预算与实际业务相符,预算才能有效执行。

由于庞大的体系导致全面预算编制用时长,核对时间长,预算及时性难以保证。

3.4 成本预算编制各成体系,横向对比性不强,审核难度大

成本预算没有形成内部控制定额,各项目的成本预算指标不一,特别是材料消耗指标和人工消耗指标在各项目间差异较大,使全面预算成本控制难度较大。

3.5 竣工结算及回款与预算偏差较大,对利润影响大

因施工企业特点,竣工结算时间跨度较长,难以确定竣工结算的具体时间,导致全面预算资金回款对企业资金流入影响较大。另外,由于市场环境变化,回款不确定性大,导致应收账款坏账准备即资产减值损失计提与实际偏差较大,对当期损益影响较大。

3.6 全面预算分解难度大

由于全面预算的范围广,全面预算的分解只能分解到项目部层面。未能按照岗位职责对各自工作完成情况实施行之有效的分解。特别是区队一级处于层级管理的最基层,是收入、成本产生的最小单元。但是由于区队组织侧重于生产与安全,对全面预算知之甚少,全面预算难以落实到区队。

4 全面预算问题的解决之道

4.1 加强全面预算的战略解码能力

一是要对战略进行分解,分解到二级公司、事业部。将战略任务中的责权利通过分解,分解到具体的职能部门,由职能部门通过对战略任务的复盘,查找偏差,并以战略任务为目标执行各自的短期任务。

二是经营计划要以战略任务为导向,不仅要将在建项目列入预算,同时要将订单项目和拟新开发项目编入预算,这样使公司整体预算更加真实,另外也激发了二级公司、事业部市场开发的积极性。三是重视全面预算中的战略投入,避免全面预算一味追求效益最大化,致使企业失去战略机会。

4.2 客观环境发生较大变化的项目实行滚动预算

滚动预算是将已发生的影响修正预算,在此基础上再编制预算,并不断对原定的预算进行修正。这样做的优点是指导性强,能够根据实际情况的变化通过预算滚动形成一个可操作性强的预算。缺点是预算刚性不足,难以考核,基层会强调客观环境的变化质疑预算的准确性。另外由于滚动预算需及时调整,编制工作量繁重。基于以上考虑,滚动预算只能在客观环境发生较大变化的项目使用,需管理层审批后执行。滚动预算的考核应该当期确认考核结果,年度考核累加兑现。

4.3 充分调研,减少预算过程中的不确定要素

一是在制定年度具体行动方案时,项目部层面要积极主动,按照业主的意图充分论证生产预算的可操作性;二是深入开展外

部环境的调研和预测,包括对预算期内业主需求、同行业发展等市场环境的调研,以及宏观经济政策等社会环境的调研,确保预算编制以市场预测为依据,与市场、社会环境相适应;三是深入分析上一期间的预算执行情况,充分预计预算期内资源状况、生产能力、技术水平等自身环境的变化,确保预算编制符合生产经营活动的客观实际;四是重视和加强预算编制基础管理工作,包括历史资料记录、定额制定与管理、标准化工作、会计核算等,确保预算编制以可靠、翔实、完整的基础数据为依据。

4.4 借助信息化,建立全面预算分析模型,减轻全面预算编制、分析的工作量

一是简化全面预算流程,使全面预算的思路便于理解。借助信息化的工具,使相互联系的数据能够自动换算。

二是建立全面预算模型,借助本量利模型,使收入成本利润可以在本量利模型中通过简单计算得出,省去预算调整和预算分析中的难度。对项目部生产工艺进行分类,按照不同结算价格计算出项目部的单位工作量的收入。按照不同工艺区分的变动成本进行归类,如直接人工、直接材料,进而计算出项目部的边际贡献。对项目固定成本进行归类,如辅助人工、机械折旧等。

4.5 编制企业内部消耗定额,统一各项材料、人工消耗指标

积累项目部历史数据并对消耗指标进行辨别、修正,逐步使公司范围内的标准化流程的成本消耗指标统一,并建立内部定额数据库。在编制成本预算时只用将实际工作量乘以内部消耗定额得出实际消耗实物量,省去审核消耗指标的时间。也便于消耗指标的横向对比,促使各项目的消耗指标进行横向对比,增强降本增效的积极性,使消耗指标便于控制。

4.6 加强竣工结算管理及应收账款管理

一是加强基建工程进度管理,工期按照合同按时竣工。另外在施工工程中要加强竣工资料的收集及归档,在工程竣工验收时,资料同时移交。工程竣工后及时回收工程进度扣款。二是加强应收账款的回收工作,通过掌握甲方资金动态,及时回收工程款是降低企业财务风险的重要方面。

4.7 建立全面预算的责任中心

以全面预算为基础,按照业务预算的种类。划分不同的责任中心。其中重点突出成本中心,将成本中心划分为可控成本和不可控成本,重点考核控制可控成本与预算的偏差。

建立以二级分公司、项目部、区队、班组为层级单元的责任中心,按照责任中心对全面预算进行分解。区队预算分解是落实井下施工企业责任中心的基础,做好此项工作,对落实全面预算有较大的促进作用。

加大全面预算的全员参与度,使全面预算成为各项管理的量化工具。建立全面预算指标体系,根据各部室专业分工,将全面预算各项指标分解到部室,部室将指标分解到人。建立指标定期汇报分析、纠偏机制,发挥全面预算工作在各项工作中的引领作用。

5 财务共享助推全面预算落地

财务共享是丁公司近两年通过对财务和业务系统整合,进行的一项管理变革。将不同国家、地区的会计业务拿到一个SSC(共享服务中心)来记帐和报告,这样做的好处是保证了会计记录和报告的规范、统一,由于不需要在每个公司和办事处都设会计,节省了系统和人工成本。

通过财务共享的实施,核算、付款职能集中到财务共享中

心,而除共享外的财务管理人员有更多精力集中到全面预算管理工作上,通过管理提升工作价值。首先财务共享解决核算中不规范、不统一的弊端,共享中心通过统一财务平台,执行统一财务政策,财务数据有统一口径并且步调一致。因为共享中心便捷的操作也节约了入账时间提高了工作效率,节约了管理成本。最大限度减少了收入成本上下起伏,全面预算分析数据质量有所提升。

其次,在全面预算数据管理中财务共享可以积累不同组织的数据并对组织间数据偏差进行及时纠正,避免因核算习惯不同导致不同组织间数据差异,减少全面预算的无效偏差。财务共享的建立,因为共享中心对财务核算进行了审核,对全面预算分析的数据进行了去伪存真,使全面预算分析质量得到提升。

最后财务共享对全面预算的支撑作用体现在全面预算中反映出的问题在财务共享层面可以及时解决。如超预算、超权限的审批,财务共享可以及时发现并及时制止。

6 提升全面预算数据治理能力

全面预算的实施,使企业产生了海量数据。这些数据包含编制全面预算的各职能系统数据,也包含全面预算分解、分析、纠偏、评价、考核数据。形成一套完整的企业数据,有利于各经营主体的画像,这套数据对于分析企业本单位、下属单位,以及对企业研究用户需求、管理盲点,总结企业优秀管理经验是不可多得的素材,是企业的数据资产。

首先要对全面预算数据进行规划。为了使企业全面预算数据借助企业云,实现全面预算数据安全存储,实时调用。规划主要目的是对全面预算数据进行梳理,辨别数据的构成,数据使用者,数据传递途径,以及统一数据存储形式及时间。

其次要对全面预算数据进行治理,目的是提高数据资产的质量和保证数据安全可控。主要包括数据标准、数据架构、元数据、数据资产目录、主数据、数据质量和数据安全。数据标准是对全面预算数据共同遵守的应用规则进行统一解释,是保障数据一致性、准确性的规范性约束。数据架构是对全面预算数据采集、清洗、流转、使用进行统一管理。元数据是基础数据,描述数据属性的信息;主数据是各业务单元共同需要的共享数据;数

据目录是对数据进行编码,记载数据的位置,内容等;数据标准是统一数据应用规则,提升数据质量;数据安全是对全面预算数据的存储、调用分类管理,实现数据安全。建立健全全面预算数据治理规章制度,对全面预算数据进行分级管理,划分责任部门及责任人,对全面预算数据进行全方位管控。

最后全面预算数据治理还需要进行有效运营。主要做到以下几个方面,首先要对不同数据客户分析全面预算数据需求,针对不同需求建立不同数据展示平台。其次要做好数据服务,与数据开发人员做好软件开发,根据数据使用者的需求开发出形象直观的数据展示工具,使全面预算数据得到更有效的利用。最后对数据根据不同权限实现数据共享,发挥全面预算联动作用。

7 结语

全面预算作为一项管理工具,是企业实施精细化管理中的重要一环。全面预算是企业战略实现的重要工具,国内各企业在全面预算管理实践中不断提升自我管理水平。但管理没有止境,全面预算管理也需不断实践,在实践中总结经验并积极创新,这样全面预算才能发挥日益重要的作用。

矿业全面预算管理虽然相较其他行业起步较晚,起点较低,但是随着矿业形势趋暖,矿业数字化投入加大,我们相信矿山全面预算水平会越来越高,同时培养一批矿山全面预算管理人才,提升我国矿山行业的管理水平。

参考文献:

- [1]王法正.煤炭企业完善全面预算管理的几点建议[J].工程管理,2015(08).
- [2]付文思.全面预算管理在矿山企业的运用[J].中国有色金属,2017(s2).
- [3]方海燕.矿山企业全面预算管理的困境与对策[J].中国乡镇企业会计,2020(04).

作者简介:

武晓东(1984-),男,山西介休人,本科,会计师,从事财务管理工作。