

过去在长期计划经济体制下,大冶有色形成了内部经营承包责任制的管理模式,突出存在管理系统性不够、整体协调性不足和控制时效性不强等问题,难以适应新时期环境变化和实现跨越式发展的要求。2006年9月,新一任大冶有色领导班子上任后,针对公司面临的现状,提出实施5S精益管理、全面预算管理的“两大抓手”和信息化建设、企业文化建设、人力资源建设“三大建设”的管理提升活动,从2007年起开始在全公司范围内推进全面预算管理工作,成效明显。

以市场为导向 以效益为中心

全面全员全过程的全覆盖

——公司全面预算管理工作综述



▲ 全面预算管理的施行,使基层班组定额管理、计量管理、经济核算水平都有了较大提高。这是铜绿山矿井下支护维修现场。(资料图片) 邱杰 摄

2007年上半年,公司聘请上海视野管理咨询公司进行详细调研,对企业财务管理现状进行评估和规划。结合企业实际,公司确立了“总体规划、分步实施、先易后难”的工作思路,并完成了预算组织体系、责任体系和制度体系的搭建,搭建了全面预算管理的实施平台。

公司全面预算管理工作实施情况

目前,全面预算管理委员会作为公司预算决策机构、公司预算管理办公室作为日常管理机构、各所属单位和分子公司作为预算执行机构,各司其责,正常运转。同时,公司制定了《全面预算管理制度》《预算基础管理规范办法》《严格费用预算管理的通知》《资金集中管理办法》《资金定额管理办法》《加强预算执行监控的通知》《班组全面预算管理试点方案》及《班组经济核算指导细则》《计量完善工作指导意见》等35个预算管理方面的制度,保证全面预算管理工作正常运行。

开展对标管理,构建全面覆盖、持续优化的预算指标体系。强调预算全面、全员、全过程的全覆盖,强化预算的目标引导作用。在预算指标设计上,贯彻全面性原则,强调整体性原则,强化战略导向原则。

开展对标管理活动,持续优化指标,拓展价值空间。公司、各单位、职能部门全面建立指标对标对号,寻找短板,树立标杆,持续改进,制定规划,限期达到。对定额消耗进行经济技术论证和动态管理,采用零基预算方式编制预算,逐步向历史先进水平、行业先进水平靠拢。

细化支撑,构建公司、厂矿、车间、班组四级预算编制体系。公司细化了预算编制工作流程和要求。从每个单位、部门到每个车间,都有一套预算编制手册,指导预算编制,至上而下层层分解指标,至下而上层层编制和落实预算,预算编制直到班组,保证预算真正落地。

推动财务与业务、财务与作业的融合。预算以业务作驱动,以作业为基础。预算指标层层转换承接,将财务指标转化为非财务指标,细化到业务基础,将预算控制落实到业务和作业操作层面。

建模建制,实现预算管理标准化、模型化。先后建立经营目标测算模型、原料效益测算模型、原料采购效益考核与分析模型、板块盈利预测模型等,提高了预算质量和效率。

加强预算分析与预警,构建预算执行监督体系。加强经济活动分析,形成月度经营例会、

季度经济活动分析会与不定期的专项分析会的预算分析会议制度,经营议定事项形成纪要,由绩效管理办公室督办落实。

层层编制预算执行偏差报表,对重点定额指标建立动态分析与预警,对比预算偏差达到一定程度的重点定额指标,及时采取干预改进措施,提高预算执行控制的效果。

以资金管控为核心,构建预算控制体系。强化资金支付是企业资源流出最后关口的重要作用。通过资金的控制来增强预算的约束力,并对其它各项专业管理形成倒逼机制。一是强化“无预算不开支,有预算不超支”的预算纪律,所有资金拨付均以预算为依据;二是实现资金预算与投资预算、经营预算的无缝衔接,由过去业务发生后,倒逼财务要资金,变为事前审批控制,控制关口前移;三是将成本费用控制与资金控制相结合。对相关责任中心实行以预算成本费用扣减非付现成本拨付资金的方式,促进成本费用控制目标实现;四是将加快资金周转与资金控制相结合。对营销责任中心按预算实行收支差额拨付(收)资金的方式;五是明确资金预算控制节点和载体。财务部门对每笔资金支出均要审核资金预算,通过登记资金预算控制簿、签署付款银行和账号等方式进行控制。

落实“以市场为导向,以效益为中心”的经营理念,构建约束到位、激励有效的预算考核体系。一是推进预算考核模式的市场化。按照市场运行规则和规律构建预算考核模式,增强内部管理运行机制对市场变化和要求的适应性。二推进预算激励机制绩效化。坚持以效益定薪酬的分配原则,实行超支工资抵补,节支超利全留的奖优罚劣。三是实施分类绩效管理,推行风险抵押利润提成,基薪加提成资产经营承包、中长期激励等多种绩效考核方式。四是全面推行全员岗位绩效考核,落实岗位责任,激发员工活力。

以推行班组全面预算管理为主线,夯实预算管理基础,完善成本控制体系。公司成立了由总经理任组长的班组全面预算管理领导小组,并下设工艺作业流程优化、计量设施完善、定额经济技术论证、班组经济核算等专业工作小组,全面推动基础管理工作的完善,推进预算管理级次深入。一是优化作业流程,着眼劳动生产效率提高、控制效果改善。二是完善计量体系,保障班组投入产出能及时、全面、准确计量。三是实行定额经济技术论证,为预算控制和考核提供客观的标准。四是加强班组经济核算,提供基础信息支撑。五是细化费用标准,实行日常工作费用、专项工作费用、归口管理费用的分类费用

管控模式。

对于班组预算管理工作,2010年10月至2012年3月在主要生产车间进行试点,2012年至2013年班组预算管理全面铺开,2014年则重点开展班组经济核算达标验收活动。一是全面开展投入产出分析,推动财务与作业的融合,明确成本控制的方向。二是在投入产出分析基础上,设置预算指标,并做好预算指标的层层分解、转换、承接,特别是要求将财务指标转化为经济技术指标、工艺控制指标、作业操作规范,将预算控制落实到工艺操作层面和责任岗位,保证预算落地。三是规范原始记录,扩大和加强班组经济核算与分析,为成本控制提供基础信息。四是建立工效挂钩激励传导机制,班组预算管理与全员岗位绩效考核、成本控制相结合,强化责任落实和对成本费用控制的跟踪管理,达到增收节支、提质增效的目标。

以完善业务流程为重点,促进全面预算管理与内部控制相融合。一是按照企业内部控制基本规范和配套指引,根据集团公司内控手册要求,不断完善和优化公司的业务流程;二是将预算审批流程与内部控制对业务流程的规范相结合,建立基于业务流程的内控体系,促进内部控制目标的实现,落实对风险的管理控制;三是通过全面预算管理体系的信息反馈功能,以及定期的内控评价工作,及时揭示内部控制体系运行中存在的问题,进一步优化业务流程,促进内部控制体系运行效果提升。

以战略为引领,实行战略目标、全面预算、绩效考核一体化管理。一是在构建全面预算管理体系时,始终从公司发展战略的高度出发,以全面预算管理作为战略落地的工具,以绩效考核体系作为全面预算管理实现的保障,确保最优化的管理效益。二是强化战略目标分解,并在分年度的预算中落实,推进战略实施,保障战略目标的实现。三是强化预算环境分析和预算不确定事项分析,关注重大风险,采取预防性风险防范的措施。四是开展中长期预算的编制,实现对未来一段时间公司战略的量化,并引导中长期的财务规划与业务策划,落实长期资源、资金,培育核心竞争力。

通过实施全面预算管理,公司取得了明显成效,即:推动了价值管理上台阶,不断提升企业价值;推动了资金管理上台阶,资金周转速度提高;推动了基础管理上台阶,精细化管理水平提高;推动了机制转换上台阶,市场适应能力提高;推动了内部控制上台阶,风险管控能力提高。

预算信息化管理的必要性

尽管公司全面预算管理工作取得了一定成绩,但随着预算管理工作的持续推进和深入开展,也出现了一些管理瓶颈和困难,主要是:预算编制质量不高,预算执行偏差较大;预算信息难以及时收集,尤其是业务信息与生产作业层面信息,信息口径不一致、不准确,预算分析精准度不高;预算执行的过程信息缺乏,预算监控时效性差;班组预算管理在手工状态下工作量大,效率低,造成基层职工群众预算管理参与的积极性不高,深入推进难度大;外部市场环境变化大,静止的预算不能适应公司对预算目标实现动态的把握。总之,公司需要通过进一步优化预算体系,提高信息化管理程度,提升预算管理的精准度和效率,并通过滚动的目标预测和滚动预算来支持预算的动态控制,提高预算的适应性。

因此,利用中色集团全面预算管理扩展契机,依托中色集团全面预算管理的信息化平台,搭建公司预算信息化平台,并对公司全面预算管理体系、流程、标准进行进一步梳理、完善和补充,非常必要,非常及时。

公司预算管理信息系统的建设

大冶有色的预算管理信息化系统是在中色集团信息化整体框架下实施的,公司作为冶化、矿山板块的试点,从2013年5月启动到目前已经有一年多的时间。

公司所做的主要工作:成立公司预算管理信息系统试点建设领导小组和项目工作组;配合开展工作调研,献计献策;预算框架共同设计与方案确认;表单设计与逻辑公式的制订;征求相关部门意见,反复沟通和修改;上线测试,不断完善,确保效果;组织预算信息系统培训;利用预算信息系统进行2014年的预算编制;提出

完善优化意见,不断提升系统质量。

预算信息系统主要设计思想和效果,预算管理框架体系进一步优化。通过预算信息系统的建设,重新梳理公司预算管理的体系框架和流程,逐步形成“战略规划与预算环境分析→公司目标预测与预算目标分解下达→分层级年度预算编制,寻找增收节支措施→按月预算分析与预算执行监控→预算控制与滚动预测→预算调整与滚动预算→预算考评与管理诊断”的循环形态。

预算实现全覆盖、精细化,上下承接,细化支撑。从宽度看,系统包含业务预算、费用预算、资本预算(投资预算)、资金预算、财务预算,横向到边。从深度看,预算管理组织延伸到基层,包括分公司、厂矿、车间直至部分班组,纵向到底。从细度看,按抓大放小原则,对影响成本较大的预算项目都要求尽可能细化到最末级。作业层面细化到工序作业;业务层面多维度细化;费用项目细化到费用标准和业务基础。

作业驱动,定额基础,对标管理,追求卓越。逐步推行作业预算管理,科学进行成本控制;建立消耗定额库、费用标准库、价格库、资金定额库,夯实控制基础;开展对标管理,追求卓越绩效。

细化业务预算编制和分析,倒逼业务预算管理的加强。系统中整体强化了业务预算的编制与分析,目的是形成预算的倒逼机制,通过一系列业务预算活动的开展,提高公司营销计划、工资计划、投资计划、资金计划的管理水平和能力。

根据成本费用性态和发生规律,强化成本费用控制。信息系统中所有成本费用均按成本性态划分为固定成本和变动成本,有利于成本预算与分析控制。对于固定成本,既有总预算,又有分项预算;既能了解整体成本总额,又能追溯具体发生情况。对于变动成本,既预算数量,又预算单位成本,分别从量、价、结构上进行预算和跟踪分析。对于重大成本费用项目还设置专项预算,有利于成本费用的控制。

(陈峙森)



▲ 2011年11月9日,公司财务部门负责人在冶炼厂转炉车间就推进全面预算管理工作展开调研。(资料图片) 王克礼 摄



▲ 全员绩效管理激发了职工的生产热情。这是冶炼厂电解车间职工在工作现场。(资料图片) 邱杰 摄