

# 浅谈煤炭企业全面预算管理

李长波

(内蒙古吉林郭勒二号露天煤矿, 内蒙古 锡林郭勒 026200)

**摘要:** 一个企业运营离不开预算, 预算管理是企业管理的一部分。煤炭企业是我国的传统能源产业, 历史悠久, 运营思想、管理体制已经根深蒂固。随着市场经济体制改革不断深入, 国内国际形势的瞬息万变, 特别是现有煤矿井老化速度加快, 技术装备水平要求不断提高, 一线作业人员出现紧缺等问题, 加强预算管理, 特别是进行全面预算管理显得更为重要。在煤炭企业, 特别是在财务部门工作, 有机会接触全面预算并实际运用到工作中, 深刻感受到全面预算管理在工作中发挥的作用, 同时也清楚地认识到在实际应用中存在的问题。本文通过全面预算管理的定义, 结合工作实际提出全面预算管理过程中存在的问题和解决对策的一点建议。

**关键词:** 定义; 存在问题; 解决对策

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2020.29.095

## 1 定义

### 1.1 全面预算

是企业运营投资前进行各项投入产出的预计情况, 是经营期间内各方面的总体计划, 最终以货币形式表示出来, 以财务报表和其他附表组成的一整套预计表格, 最终目的是规划一定时期内企业的全部经济活动和相关财务成果。

### 1.2 全面预算管理

是企业管理的一个模式, 是在企业总体经营思想指导下, 对未来的经营期间将要发生的各项经营活动进行充分、全面的预测和分析, 执行过程的监控, 以及实际完成情况与预算目标对照和分析, 来指导经营活动, 改善和调整企业管理效果, 最大程度地实现企业经营目标。

### 1.3 全面预算管理的作用

(1) 制定经营计划。根据企业本年度实际工作情况及未来市场需要, 通过全方位统计与分析, 制定出合乎企业经营目标的计划。(2) 整合资源, 促进合作与交流。企业是一个有机的整体, 全面预算管理从企业的战略目标出发, 将职能分工不同的各相关部门有效的调动和结合起来, 为了共同的经营目标, 积极合作与交流, 有效整合资源, 最终完成企业全面管理的目的。(3) 实施与考核。通过预算管理, 明确各项工作目标, 并有效组织实施, 根据实际完成情况, 及时进行对比分析和考核, 最终促进各项经营目标的实现, 并做到不断提高和优化企业管理。(4) 强化主人翁精神。全面预算管理强调的是各相关部门相互合作, 通过综合分析确定未来经营目标, 然后再将各项指标分解到相关部门及每一个岗位上, 充分调动每名员工的积极性, 发挥主人翁精神, 万众一心, 为企业经营目标尽职尽责。

## 2 存在的问题

为了适应经营环境的变化, 更好的开展企业运营, 集团公司层面不断进行组织结构调整与优化。同时, 为了有效开展集团化管理, 加强对分子公司内部控制, 公司上下都积极采用了全面预算管理。实际运行中取得了一定的效果, 同时也存在一些有待解决的问题。首先是思想上不够重视, 认识上存在一些误区; 其次是预算管理组织体系有待进一步完善, 预算过程控制和结果考核等方面需要加强, 具体表现在如下几个方面:

### 2.1 思想固化, 不能从全新、大局的角度看待全面预算

全面预算最终要落实在计划的制定、执行、控制与考核的各环节。但受原有管理方式及现有人员素质的影响, 企业管理中存在全面预算管理的形势化、表面化, 对全面预算管理的认识不够。很多时候, 一提到预算, 都认为就是财务部门做的年度计划, 往往脱离生产经营实际, 做出的预算往往就是一系列财务报表, 对生产经营起不到规划、监督、总结、分析的作用。

### 2.2 缺乏组织体系支持

企业的组织体系能够有效运作, 需要纵向一体性与横向协调性有机结合, 才能更好的为实现企业经营战略目标提供保障。全面预

算管理作为企业管理的方法, 要实现有效实施同样离不开完整的组织体系的支持。在纵向组织结构上, 要有相关领导统一指挥, 体现出应有的科学性和权威性, 统领全面预算的发起、运作和监督。在横向各部门之间, 要做到目标明确, 协调一致, 有效沟通, 积极配合。做到政令畅通, 各负其责, 全面预算管理才能发挥出应有的作用。但是在煤炭企业实际工作中, 特别是在以煤炭开采为主的分公司中, 进行全面预算管理时, 往往是财务部门牵头制定预算, 需要生产、销售等相关部门做配合时, 因为组织机构责任分工不同, 隶属关系不同, 各自为政, 相互推委现象时有发生。全面预算管理脱离实际, 预算执行起来就会缺少刚性和可行性, 很难保证全面预算管理的有效实施。

### 2.3 过程控制和业绩评价机制不健全

全面预算管理能够得到有效运行, 应该由预算制定、执行、控制、考核四个模块构成一个循环闭合的流程。但是实际工作中普遍存在重编制、轻执行的现象, 过程控制和业绩评价机制不健全, 说明企业对预算的执行和考核并未给予足够的重视。在煤炭企业内部, 因为生产接续、地质环境的不同, 预算指标下达时又经常出现一刀切、平均主义等现象, 对过程控制和业绩评价就提出了更高的要求。缺乏有效的预算考评制度, 造成预算不能成为企业的硬约束, 使预算失去其权威性和严肃性。工作中, 预算考核往往只在年终考核预算总体指标, 及时性不强, 透明度不高, 责任不明确, 成本控制目标不清楚。缺少了相应的有效的激励措施, 使得全面预算管理工作很难深入开展、取得预期满意的效果。

## 3 解决对策

(1) 树立正确、科学的全面预算管理理念。所谓管理既是最小的投入最大的产出。管理的精髓是效率, 只有在充分理解管理理念的前提下, 才能最大效率的发挥作用。全面预算管理就是将企业视为一个有机的整体, 充分调动每一岗位的积极性, 通过有效沟通, 明确目标, 实现全员参与, 树立全面管理的理念。(2) 构建科学合理预算管理组织体系。组织体系是基础, 管理方法是手段, 基础牢固, 手段才会有发挥作用的土壤。随着我国现代化企业制度改革的深入, 煤炭企业也在实行集团化管理, 母子公司、总公司多层级的法人架构必然要求建立相互关联的多层级预算管理组织体系。(3) 强化全面预算管理各环节有效闭环, 做到有始有终, 有效有果。

### 参考文献

[1] 企业全面预算管理. ISBN: 9787115514127 出版时间: 2019-07-01.

**作者简介:** 李长波 (1973-), 男, 经济师, 1999年毕业于辽宁工程技术大学企业管理专业, 现任内蒙古吉林郭勒二号露天煤矿供应科科长。