

全面预算管理在煤矿企业财务管理中的应用研究

张文波

(山西高平科兴龙马煤业有限公司,山西 高平 048400)

摘要:本文重点分析研究全面预算管理的概念及相关内容,分析煤矿企业财务管理中应用全面预算管理的作用,探究煤矿企业财务管理中存在的问题,提出煤矿企业财务管理中应用全面预算管理的有效措施,并通过实例分析确定全面预算管理在煤矿企业的具体应用方法,希望为企业管理人员提供参考。

关键词:全面预算管理;煤矿企业;财务管理

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.29.034

财务管理是煤矿企业经营的重要内容,可对企业的发展产生较大影响。现阶段,煤矿企业面临的市场竞争压力显著增加,传统的粗放型财务管理模式已无法满足市场经济发展需求,为此煤矿企业应以全面预算管理为基础,构建完善的预算管理制度,不断调整财务管理模式,促进财务管理精细化发展,并不断提升自身综合竞争力。

1 全面预算管理的主要内容及特点

1.1 全面预算管理的主要内容

全面预算管理属于量化展示企业与企业内部各部门未来经济总投入的形式,也是企业未来经营活动与资产配置方案的系统完善说明。全面预算管理以企业预测及决策方案为基础,并依据特定时期的战略规划目标,采用计划的方式详细罗列展示企业未来生产、资金链、销售及成本,企业管理者可依据全面预算方案组织协调企业日常运营,以确保经营管理目标顺利实现。

全面预算管理涉及企业产销及采购等多个职能部门,包含企业各类经济指标,其主要内容包括销售与管理费用预算、长期销售预算、生产预算、存货预算、先进预算、产品成本预算、直接材料与人工预算、制造费用预算、现金预算、资产负债表预算、利润表预算、资本支出预算等^[1]。全面预算管理可准确确定企业预算经营目标,也可协调企业内部各部门间关系,并可调节控制企业日常经营管理活动,准确评估职工工作业绩,也可协助企业建立完善的制度体系及法人管理结构,进而提升企业综合竞争力。

1.2 全面预算管理的主要特点

全面预算管理属于企业未来财务规划,涉及预算的编制与审批、执行与调控、绩效考核等,其核心指导思想为计划市场与市场计划,可确定企业经营发展目标,企业管理人员可依据全面预算管理方案确定行动计划。全面预算管理的主要特点包括如下几方面,第一,全面预算管理可实现对企业的全面掌控。全面预算管理是现金流量、盈利、营销、生产及采购等单项预算形成的综合责任指标

系统,代表企业生产经营的整体行动方案,也是企业在特定时期开展绩效评估的主要标准及约束激励的核心制度。同时,全面预算管理以市场发展前景为基础,并充分考虑各种影响因素,可提高编制预算的合理性及准确性,并可协助企业管理者确定经营发展目标,制定各项决策,可以认为全面预算管理涉及企业生产经营的全部领域,是由各部门预算共同组成的统一管理体系,对企业内部人员具有全面管控约束力^[2]。第二,全面预算管理属于战略性管理。全面预算管理以企业的发展战略为基础,可针对不同时期的战略发展重点进行调整。全面预算管理充分体现企业的战略发展目标与经营活动间关系,通过短期与长期预算的有效衔接,可确保企业的战略意图得到有效落实。第三,全面预算管理属于权利机制管理。全面预算管理是企业经营管理的总体纲领,可充分体现投资人对企业管理人员的约束,也可体现企业管理者与员工的权利责任分配。

2 全面预算管理的基本原则

2.1 短期目标与长期目标平衡原则

企业开展全面预算管理期间需结合自身实际制定短期目标与长期目标,并可将长期目标分解为若干短期可实现的目标,以确保长期目标符合实际,且具有可行性,避免部分管理人员为实现短期目标牺牲企业长远战略利益。

2.2 财务指标与非财务指标共存

企业过于单一的财务目标可导致管理人员产生短期思维模式,严重影响企业中长期投资。开展全面预算管理期间,企业需在传统财务指标的基础上增加非财务指标,如内部运用过程、新客户开发等,以提高指标的完整性,使企业管理人员同步关注短期业务发展状况,并制定合理的常规长期目标,以促进企业的持续稳定发展。

2.3 同步完成目标管理与过程管理

全面预算管理期间,管理人员需重点关注企业经营目标完成情况,也需加强经营目标实现过程的综合管理。高质量的全面预算管理需同步完善目标管理与过程管

理,企业管理人员需在财务领域量化监控各类目标的完成度,也需全程监督管理实现目标的过程,将目标管理与过程管理有效融合,实现对过程开始至结束的全面管理,避免短期行为对企业运营的不利影响,以确定远期目标顺利实现^[9]。

3 煤矿企业预算管理存在的问题分析

3.1 重视程度不足

煤矿企业预算管理需要各部门协调配合,并结合实际情况确定适宜的预算管理制度。现阶段,部分煤矿企业管理人员对预算管理工作重视程度不足,片面认为预算管理属于财务行为,未设置预算管理部门,将预算管理任务交由财务部门负责,其他部门主要提供各类辅助性数据资料,进而导致预算管理无法发挥应有作用。

3.2 预算编制方法存在问题

煤矿企业开展预算管理过程中需结合实际情况确定适宜的预算编制方法,以提高预算管理的整体水平。目前,西方发达国家常用的预算编制方法主要包括滚动预算、弹性预算、固定预算、概率预算、零基预算等,不同预算方法存在特定的适应范围,企业可结合实际运营情况合理选择。部分煤矿企业对预算管理的相关内容缺乏了解,在预算编制过程中普遍采用单一减量或增量的预算编制方法,利用预算管理软件完成预算编制,缺乏对实际经营情况的考察分析,进而导致预算方案严重脱离实际^[4]。

3.3 预算指标存在问题

煤矿企业开展预算管理应以市场为基础,合理确定预算指标,以确保预算管理发挥应有作用。煤矿企业井下生产条件复杂,如预算编制部门未能深入现场实地考察,未进行完善的市场预测评估,可导致预算指标严重脱离实际,进而影响预算方案无法在煤矿企业中得到有效落实。

3.4 预算方案执行不够到位

为确保预算指标得到落实,煤矿企业需建立内部控制制度体系,加强预算方案执行监督。现阶段,部分煤矿企业预算方案执行监督不到位,企业内部人员片面强调客观因素影响,导致预算方案无法得到有效执行,严重阻碍煤矿企业的发展。

4 煤矿企业实施全面预算管理的重要性分析

当前,煤矿企业面临的市场竞争压力显著增加,为此需积极调整预算管理方案,制定合理的经营发展目标,以提升自身综合竞争力。煤矿企业实施全面预算管理可实现企业资源的有效整合,也可协调企业内部各部门,有助于提高经营管理效率,调控资金使用率,进而降低财务管理风险及经营风险。同时,煤矿企业通过全面预算管理可发现各类财务问题,并可及时采取有效的解决方案,有助于提升煤矿企业抵御风险的能力,并可提升综合竞争力。另外,全面预算管理可协调煤矿企业人力资源、采购、生产、销售等部门,协助企业高质量完成事前、事中及事后

监督管理,有助于提高煤矿企业内部综合管理能力,进而促进煤矿企业在新时期的全面发展。

5 全面预算管理在煤矿企业财务管理中的应用策略

5.1 提高重视程度,构建科学完善的全面预算管理体系

煤矿企业管理人员需切实提高对全面预算管理的重视程度,加强组织领导,以确保全面预算管理在煤矿企业中发挥应有作用。具体开展全面预算管理过程中,煤矿企业需积极构建科学完善的全面预算管理体系,在全面预算管理中纳入企业全部经营活动预算指标,建立各项指标的相互联系与相互制衡的机制。同时,煤矿企业需结合自身经营目标、会计制度、会计数据等,准确预算经营活动指标,建立相对指标与绝对指标相互结合的财务管理体系,最终形成完善的财务数据报表,以确保全面预算管理发挥应有作用^[9]。另外,煤矿企业可设立全面预算管理委员会,该委员会由企业董事会监督管理,主要负责执行全面预算管理制度,并综合考虑煤矿企业董事会的相关意见,确定适宜的工作目标,针对企业财务预算管理工作中的问题需采取有效的补救措施,以促进全面预算管理工作质量持续提升。

5.2 采取适宜的全面预算管理方案

全面预算管理包含诸多方案,煤矿企业需结合自身战略发展目标、业务数量、市场环境等因素确定适宜的方案,以提高全面预算管理的实际效果。如煤矿企业无法确定自身市场占有率及市场价格,可采用弹性预算管理方案,以实现对企业资金的灵活利用。如煤矿企业可确定自身市场占有率及市场价格,可采用固定预算管理方案,以规避财务风险。部分煤矿企业结合自身经营规模采用零基预算等相对简单的全面预算管理方案,在实际操作中需合理设定预算流程,控制全面预算管理范围,以确保全面预算管理工作发挥出应有作用。

5.3 科学设定预算编制方案及预算内容

开展全面预算管理期间,煤矿企业需科学设定预算编制方案。具体开展预算管理期间,需综合采用上下结合编制的模式,以提高预算编制的整体效果。煤矿企业高层管理人员需结合实际提出企业的总体经营目标及各部门目标,各部门需制定预算草案,并将草案报送至预算管理委员会。预算管理委员会汇总并审查各部门预算草案,并与相关部门负责人沟通协调,进而制定煤矿企业整体预算方案。预算管理委员会需将整体预算方案反馈至各部门,并征求意见,进而形成最终预算方案,经企业高层管理人员审批后形成正式预算方案,并下达至企业各部门落实执行。

同时,煤矿企业开展全面预算管理过程中需科学合理设定预算内容。建议煤矿企业将现金流、成本费用、营业收入作为全面预算管理的重点内容,现金流是煤矿企业各项经营活动稳定开展的基础,成本费用则属于预算支出管理的重点,可对煤矿企业经济效益产生较大影响,

营业收入与煤矿企业的经营利润相关,可对预算方案的合理性及可行性产生较大影响。

5.4 全面预算管理与企业综合管理相结合

煤矿企业需将全面预算管理与企业综合管理相结合,以确保全面预算管理效果。第一,煤矿企业需将现金收支两条线管理与全面预算管理相结合。现金流及成本管理是全面预算管理的核心内容,通过对现金流的有效控制可使各项费用支出处于合理范围,也可确保项目资金及时回收。将现金收支两条线管理与全面预算管理相结合,可实现资金使用权力集中,并可发挥煤矿企业财务结算中心的优势,使资金得到合理利用,满足煤矿企业建设、生产及投资的需求。第二,煤矿企业需将目标成本管理与全面预算管理相结合。煤矿企业开展全面预算管理的重要目标为提高利润,为实现这一目标,需不断推进目标成本管理,确定影响煤矿企业经济效益的核心要素,并积极借鉴先进的管理理念,制定提升利润,降低成本的目标及措施,引导全员参与其中,进而促进企业利润提升。第三,煤矿企业需将管理人员、职工的经济利益与全面预算管理相结合。全面预算管理是全面、全程的综合管理模式,需要企业全员共同参与。为确保全面预算管理效果,煤矿企业需制定完善的考核评估方案,明确各部门及相关人员职责,对预算执行情况实施月度、季度与年度考核,并依据考核结果制定奖罚措施,以提高企业管理人员与职工参与全面预算管理的积极性,使煤矿企业与职工形成权利责任共同体,进而促进企业持续稳定发展。

6 全面预算管理在煤矿企业财务管理中的应用实例分析

6.1 企业概况

某煤矿企业成立时间为2008年7月,矿井田总面积为16平方公里,建设规模为300万吨/年,投资金额为6.5亿元,注册资本为2.5亿元,截至2015年,该企业总资产为25.4亿元,年营业收入为18亿元。2015年起,受市场环境等因素影响,企业销售收入有所下降。为提升自身竞争力,解决现存问题,该煤矿企业实施全面预算管理。

6.2 煤矿企业全面预算管理中存在的问题

该煤矿企业开展全面预算管理过程中存在的主要问题为重视程度不足,财务预算与全面预算混淆,未形成全面预算管理文化。同时,该煤矿企业全面预算管理基础薄弱,未建立完善的管理制度,全面预算管理机构在实际工作中未能发挥出应有作用。另外,该煤矿企业预算编制方法不合理,预算执行不力,导致全面预算管理效果不佳。

6.3 煤矿企业全面预算管理在财务管理中的应用策略

针对全面预算管理中存在的问题,该煤矿企业提高对全面预算管理的重视程度,将其作为实现战略发展目标的重要工具,并建立完善配套制度,制定全面预算管理编制、组织、执行、考核及调整制度体系。同时,设立全面预算管理组织机构,该机构主要负责协调企业内部各部

门关系,明确各部门的权利与职责,及时完成全面预算方案编制,监督全面预算执行情况,以确保全面预算管理得到有效落实。具体开展全面预算管理期间,该煤矿企业将传统的粗放预算管理方案转变为精细化全面预算管理方案,建立以作业为基础的定额管理体系,改进预算编制方法,重点管理工时、材料损耗、能耗、机械设备、库存、费用定额,并明确定额责任,并结合实际情况不断优化调整定额管理内容,以提高管理效果。为确保全面预算管理的实施效果,该煤矿企业引入平衡积分卡进行绩效考核,考核的主要内容涉及财务目标、公司业务流程、学习与成长及市场成长性等,可实现内部与外部利益、短期与长期目标的平衡,也可实现财务指标与非财务指标、结果与驱动指标的平衡。另外,该煤矿企业加强管理人员及职工培训教育,积极宣传全面预算管理的重要性,讲解相关内容,纠正错误认知,逐步在企业内部建立全面预算管理文化,以促进企业的持续健康发展。

7 结束语

全面预算管理对煤矿企业的持续稳定发展具有积极意义,为此煤矿企业需切实提高重视程度,积极构建科学完善的全面预算管理体系,结合自身实际情况选择适宜的全面预算管理方案、预算编制方案及预算内容,并将全面预算管理与企业综合管理深度融合,以促进自身的持续稳定发展。

参考文献

- [1]马琳.关于完善煤矿企业全面预算管理的有效策略与研究[J].财讯,2022(3):94-96.
- [2]丁日佳,安慧昱.基于工序的煤矿多层次全面预算管理体系构建[J].中国矿业,2017,26(5):30-34.
- [3]张巧艳.煤矿企业财务管理中全面预算管理的应用[J].现代营销,2020(7):226-227.
- [4]李玉鼎.煤矿企业全面预算管理实施分析——基于某煤矿企业的案例研究[J].中国经贸,2020(4):58-59.
- [5]冉倩.全面预算管理在煤矿企业财务管理中的运用研究[J].经营者,2020,34(2):172.

作者简介:张文波(1979-),男,籍贯:山西省高平市,本科,中级会计师,研究方向:财务管理。