

煤矿企业完善全面预算管理的几点建议

王金凤 别晓彬 贺旭玲

(一) 加强定额信息积累, 为全面预算编制提供基础

消耗定额是预算编制的基础, 其准确性直接影响到预算的科学性。在煤矿日常工作中, 应要求各部门尤其是一些辅助业务部门, 如机修厂、供应科、煤销科、供电公司等, 注意基础信息的积累, 加强对各类活动消耗定额的收集、补充和修订。例如机修厂应筛选出合理的日常维检、大修、外委等所耗费的零配件、人工数、机器工时和其他零星费用, 剔除掉窝工、材料浪费等无效作业所耗的成本费用, 从而为预算编制提供切实参考。除此之外, 在编制预算时, 至少应依据过去三年定额信息的统计资料, 然后考虑未来年度煤矿所处外在环境的变化、产品需求季节性变化及均衡生产的需求、竞争形势等因素, 确定未来一年或更长时间各指标的估计值范围。

(二) 规范预算编制流程, 加强上下沟通

预算编制过程中, 预算管理小组应向员工(包括一线的煤炭生产工人)传达预算编制的必要性、重要性以及对他们个人利益的影响等, 并考虑进行全面预算编制前的培训, 最终通过考核政策的完善让员工真正参与到预算编制中, 确保全员参与预算编制。

为了保证预算编制过程上下沟通的顺畅, 应充分调动各单位预算员的积极性, 促其亲临工作现场, 听取每个工作人员的意见, 将各个单位实际运营过程中所耗的料、工、费等都如实缴准确地核定出来, 并根据各部门的实际情况和对未来的预测进行相应的调整。各部门预算

员应做到充分协调好本部门与上级部门、本部门内部各岗位各员工之间的关系。

(三) 综合运用多种预算编制方法, 层层分解落实预算目标

明确预算总目标并进行层层分解, 将任务从煤矿到各业务科室直至落实到每个具体岗位和员工。在分解各级预算目标时, 应努力做到两个细化: 一是工作细化, 二是时间细化。例如对于综采队和掘进队应尽量做到每个部门、每位员工由季到月、由月到天的所有日常的工作, 都尽可能有预算来指导。

同时还要选择合适的预算编制方法。煤矿自身即为成本中心, 再加之集团公司对下属煤矿采用的是集中管控模式, 所以应采用滚动预算或弹性预算等方法编制业务经营预算、成本预算, 对于其他预算则可以综合各种预算编制方法进行。例如可以采用固定预算对占到原煤(焦煤)、洗煤成本近一半的职工薪酬等固定费用进行预算编制, 采用零基预算对煤炭企业生产环节所需的固定资产构建支出进行预算编制等。这样既能保证预算编制的科学性, 也能顺应煤炭行业的特点及外在环境的变化, 更好地发挥预算的控制作用, 使未来的预算评价和考核建立在更加客观可比的基础上。

(四) 合理划分责任中心, 完善预算考核制度

可以通过预算考核来激励预算责任主体、单位或中心, 主动地“跳起来摘苹果”, 从而较好地解决预算责任主体与制定预算目标的高管层之间在成本费用基数确定中的博弈问题。对于预算的考核应从两个方面进行, 即节约奖和多

报惩, 这样可以督促各部门认真对待预算编制、认真执行预算。具体奖惩应遵循的原则是“各报基数, 算数平均, 多报罚, 少报不奖, 节约奖”, 奖惩比例不是唯一确定, 确保节约的责任主体获得一定奖励, 并且当预算责任主体年初自报数与年终完成数完全吻合时所获得的奖励最大。除此之外, 对于预算外的支出, 在预算编制过程给予充分考虑的前提下, 尽量避免人为偶然支出, 如果一旦发生, 也应并入预算内统一考核, 使各责任主体相应承担额外支出的责任, 促使各部门今后能准确上报预算、认真执行预算。

(五) 做好煤矿预算编制与执行结果的差异分析和监督

全面预算的编制是为管理层提供决策支持的, 如果预算编制完成后束之高阁, 将失去其价值。煤矿预算管理委员会应根据预算考核对象的重要性, 安排预算执行情况的考核时间。对主要业务单位例如掘进队、综采队、洗煤厂等可以按月考核; 对辅助业务单位, 如机修厂、供电公司、动力科、皮带队、供应科、煤销科等可以按季度考核; 对一些管理、服务部门, 如劳人科、技术规划科、企管办、矿办、职工食堂等可以半年考核一次。这样可以在预算管理委员会人数不多的情况下统筹安排预算考核工作, 对预算执行中存在的问题包括预算本身的问题进行分析, 找出问题存在的根源, 为管理者经营决策提供支持。此外, 全面预算编制、执行得合理与否, 需要有一个相对独立的部门参与监督, 应该赋予内部审计部门充分的权利, 让其尽量广泛参与到煤矿生产经营的每个环节、每项活动包括预算活动, 让其真正发挥内部监督、评价、鉴证的职能。

(本文系山东社会科学规划项目“山东省上市公司经营业绩与公司治理效率的相关研究”<11DGLZ05>的成果)

(作者单位: 山东工商学院)
责任编辑 鲍双双