

石化 C 公司全面预算管理思考

张楠 (中国石化销售股份有限公司四川成都石油分公司, 四川 成都 610000)

摘要: 全面预算管理为现代企业的经营发展提供了理论依据及方法指导, 其在企业管理体系中占据着关键地位。为响应中国政府提出的“碳达峰、碳中和”发展目标, 石化 C 公司锐意调整了自身发展战略, 开始从传统能源公司向综合能源服务商进行角色蜕变, 在此过程中对于全面预算管理表现出更多的倚重。在本次课题研究中, 首先分析了石化 C 公司实施全面预算管理的现状, 然后揭示出全面预算管理工作的现存问题, 最后拟定专门的应对策略。

关键词: 全面预算管理; 控制理论; 石化 C 公司

0 引言

在我国市场经济蓬勃发展的背后, 市场竞争趋于白热化, 这加重了企业经营发展的压力, 迫使它们想方设法地提高自身的管理效率。比如, 许多企业开始引用全面预算管理来科学配置资源以及增进管理成效, 以期达成利润最大化目标。财务管理是企业管理的核心内容之一, 在财务管理工作中推行全面预算管理能够将企业战略目标落实到基层运营工作中去, 通过串联企业内部各个关键节点而构造出一整套管控体系, 在此基础上实现各类资源的科学配置以及各个环节的有机联络, 从而充分挖掘企业资源的利用价值。从设计层面来讲, 全面预算管理具有管理流程全跟踪、业务范围全覆盖、全员参与的特点, 但从实践结果来看, 虽然越来越多的企业开始认识到全面预算管理的实用价值, 但是在全面预算管理实践中仍然遭遇许多问题, 致使全面预算管理未能带来预期效益, 甚至引发人力物力浪费以及企业内部矛盾等后果, 最终干扰了企业正常的经营管理。

对此, 本文认为应当从实务的角度出发, 选定实例对象就全面预算管理实践进行系统研究, 找出影响全面预算管理实施效果的关键要素, 为现代企业更好地推行全面预算管理提供理论指导。

1 全面预算管理的涵义

1.1 规划与计划

在编制全面预算的过程中, 把企业的战略目标拆分为多个具有执行性的行动目标, 然后分派给各个预算执行单位。管理层在进行规划时需要从不同角度审视企业的发展, 并且为助力企业发展而提出有益建议。在全面预算的规制下制定行动计划, 能够为企业管理提供标准、指明方向, 还能够协调各方力量共同为达成企业目标而努力。

1.2 沟通与协调

在拟定全面预算以后, 企业内部沟通将变得更加顺畅, 具体表现为各部门在目标分配上变得协调以及企业战略目标拆解为各执行目标上变得协调, 究其成因, 各部门之间保持密切沟通, 在沟通的基础上进行协调行动, 在最大程度满足双方需求的前提下形成效益最大化的计划, 这使得各个部门在行动上表现得高度一致。

1.3 控制与监督

在全面预算的基础上确定绩效目标, 以预算达成情况来评估各部门的目标完成度以及企业的经营状况。在实操中, 把企业总预算拆分至各部门, 定期或不定期地审查预算执行状况, 由此发现企业经营中的问题点或者发掘企业面临的盈利点, 继而适应性调整经营策略, 以达成实现企业增值的目标。

1.4 考核与激励

全面预算还为员工绩效考核提供了新思路、新方法。在确定了预算以后, 各管理者也同时担负起相应的预算绩效目标, 根据考核期内管理者的预算完成率来对其进行绩效评价, 绩效评价结果与员工激励措施相挂钩, 为预算完成率高的员工提供多种方式的奖励, 从而引起员工对于预算管理的重视, 并且调动起员工的工作热情。

2 石化 C 公司全面预算管理现状

2.1 石化 C 公司全面预算管理的定位

石化 C 公司主要负责区域成品油、天然气销售, 其全面预算管理是围绕公司战略规划和经营目标、效益目标, 以实现公司效益最大化为根本目的, 以预测的加能站销量为起点, 对一定时期内公司经营成果、收入和成本费用等公司资源实行统筹管理, 以便公司科学系统地进行各项生产经营活动, 实现公司的长期战略。

面对市场竞争激烈和发展压力增大的情况下，石化 C 公司全面预算管理目标是预见并避免生产经营中预算与实际执行情况相差过大，科学、有效地利用资源，及时、有效地调整和控制石化 C 公司生产经营活动，提高工作效率，实现预算目标。

2.2 石化 C 公司全面预算体系

2.2.1 预算管理的维度

全面预算管理对于石化 C 公司的经营管理至关重要，涉及量、利、费、效等核心指标。从具体指标来看，“量”的预算是关注公司的销售进度；“利”的预算是评估公司毛利实现能力；“费”的预算是控制成本支出；“效”的预算确保公司利润完成预算指标。

2.2.2 预算管理的内容

一是预算分解。根据上级公司下达的年度预算指标，石化 C 公司充分考虑以前年度实际经营情况、预算期内重大事项的影响，结合各区域市场差异化特点，对预算进行分解和下达。二是预算跟踪。石化 C 公司，以实现年度目标为指引，对比预算指标与实际经营情况，及时发现问题，制定改进措施，保证预算指标的顺利完成。三是预算分析。对各项财务指标进行抽丝剥茧的研究，落实责任主体，实施预算对标；合理利用预测数据，提高公司管理水平；总结经验，提高公司的管理水平。这些措施有助于公司优化资源配置、提升经营效率，实现稳健发展。

2.3 石化 C 公司预算执行现状

油品销售公司主要承担落实总部统一下达的生产计划，保障成品油的供应；在总部统一配置的生产计划外，根据辖区内成品油市场需求供应情况，考虑效益和市场，组织外部采购。石化 C 公司作为地市级公司，超额完成年度成品油销售配置任务是核心目标，2023 年，在双碳目标和国际原油价格影响下，成品油总销量可能会受到一定影响，同比下降 5%，利润完成率 72%。当前国际形势虽然存在很多不稳定性，但经济已经开始回暖，石油需求增长，石化 C 公司抓住市场有利时机，努力扩展销售，加强成本预算管理，预计 2024 年利润增幅 8%。

3 石化 C 公司预算执行存在的不足

3.1 缺少强有力的预算管理和监督组织

全面预算管理作为公司内部控制的核心环节，对于确保公司经营战略的有效实施、降低成本费用、实现价值最大化以及推动高质量发展具有重要意义。然而，石化 C 公司缺乏专门的预算执行监督部门，仅依

赖财务部门单一“条线”进行预算控制，预算执行部门未能完全遵循财务部门制定的预算计划，导致预算管理效果不尽如人意。

3.2 预算目标分解不到位

预算目标分解主要两方面问题。一是分解维度不到位，仅将销售数量目标进行了任务分解，未分解效益目标，导致部门和基层仅关心销售数量，不重视营销投入成本，以至于毛利、效益不理想。二是分解层级不到位，预算目标分解仅粗放的分解至中层管理部门，未细分至片区层级和基层站点，以致于基层员工不了解预算目标和期望成果，缺乏工作动力和目标感，导致资源浪费和人均劳效偏低。

3.3 预算目标与执行存在偏差

一是预算跟踪不及时。市场价格波动、供需变化等因素，可能导致收入和成本的上升或下降，石化 C 公司没有跟踪市场环境，导致信息滞后，未及时调整营销策略，预算的监控和分析不到位，导致执行过程失控，从而影响预算目标。二是预算执行流于形式。业务与财务脱节，不重视预算管理，预算执行形同虚设，经营部门的业务计划完全与预算脱节，缺乏有效的监控手段，出现预算偏差不去查找和分析原因。三是预算指标未综合考虑。销量、销售收入未完成预算指标，成本管理虽未超总额控制，但成本费用超销量完成进度，利润无法完成。

4 解决对策

4.1 建立预算管理机构

石化 C 公司目前缺乏有效的预算执行监督机构，预算工作大部分由财务部门来实行，这导致预算执行效果不理想。为了解决这个问题，建立专门的预算管理机构显得尤为必要，这个机构应当是一个跨部门、跨专业的联合组织，可以命名为“预算办公室”或“预算管理委员会”。这个机构不应当是一个独立的职能部门或日常机构，而是应当发挥矩阵式管理的优势，汇聚各部门的智慧和力量，共同推进预算管理工作。预算管理机构的主要职责包括但不限于以下几个方面：①负责公司整体预算管理的统筹工作，确保预算与公司经营战略保持一致；二是完成财务预算的分解工作，将公司整体预算目标细化到各个部门和各业务环节；②实时跟踪预算执行情况，定期收集和分析指标，及时发现预算执行中的问题和偏差；③提出预算纠偏措施和建议，协助预算执行部门制定改进措施，确保预算目标的顺利实现；④协调各部门之间的预算

管理工作,促进部门间的沟通和协作,形成预算管理合力;⑤对预算执行情况进行考核和评价,为公司的绩效考核和激励提供依据。

通过建立专门的预算管理机构,可以加强预算管理的系统性和科学性,提高预算执行的效率和效果,这将有助于公司更好地控制预算完成率、实现经营战略,推动公司的高质量发展。

4.2 细化预算目标分解

为了促进全员参与预算管理,实现业务流程的全面覆盖,并落实管理流程的全程跟踪,公司应当增加预算分解层级和拓宽控制维度。以下是一些建议措施,旨在实现全面预算管理的目标:①预算目标分解不再仅分解至中层管理部门,增加预算分解层级,向下延伸至片区层级和基层站点,利用预算管理将公司的经营目标和基层运营连接起来,明确部门、片区、基层甚至个人的预算分配和责任,可以提高员工的工作动力;②在预算分解方面不再仅关注销售数量,管理维度拓宽到量、利、费、效,将公司所有的关键控制点纳入一个管控体系,实现公司资源的科学分配和良好协调,进而实现公司资源使用最大化;③将预算细化为月度和季度预算。根据每个阶段市场情况,将总体预算分解为阶段性目标,使预算目标转变为行动,避免日常经营活动偏离预算目标,便于监控和控制。

4.3 强化预算目标执行

针对预算目标存在偏差的问题,石化C公司应采取一系列措施来加强预算管理,确保预算目标的顺利实现。

①以价值引领力为原则,建立跟踪机制。预算办公室应深入业务前端,定期收集市场信息,分析价格和需求变动情况,适时优化营销策略,以符合市场需求和竞争态势,提升市场竞争能力。同时,加强与业务部门之间的沟通和协作,实现业务数据与财务数据的无缝对接,助力业务部门灵活调整营销策略,减少信息滞后带来的风险;②强化预算的监控和分析职能。加强对预算执行情况的实时监控,及时发现预算偏差和问题,增设单位成本费用控制和单位营销投入控制,确定相对合理的定额或单耗,完善分析维度,结合销售数量,对毛利、营销投入、成本费用等关键指标进行综合跟踪分析。同时,利用思维导图等可视化工具展示预算指标欠进度情况和异常数据预警,便于快速发现问题并采取相应的改进措施;③增设基层销售单元效益跟踪分析维度。每月从量、利、费、效多面做

好经营数据跟踪,全面诊断网点效益情况,在跟踪分析过程中发现、解决问题,不断优化基础管理,深入推进降本增效,为公司经营决策提供有效支持;④深化业财融合,践行“算账经营”。从价值视角衡量投入产出,加强公司、片区、基层不同层面营销投入指标跟踪分析,实现资源配置效率效益最大化,优化竞争投入,为决策提供科学依据。同时,帮助基层弄懂弄通成本效益目标账,提升基层主动算账经营的能力;⑤加强对预算管理的培训和制定考核机制。通过组织内部培训、分享经验案例等方式,提高员工对预算管理重要性的认识和理解。同时,将预算目标与员工的绩效评估和激励机制相结合,增强员工参与预算管理的积极性和主动性,同时促进全员对标追标,主动剖析差距,形成全员参与预算管理的良好氛围。

5 结语

综上所述,通过采取这些措施,石化C公司可以加强全面预算管理,减少预算目标偏差,提高预算执行的效率和效果,推动公司的高质量发展。

参考文献:

- [1] 李庆鹏.石化项目超概算原因分析及控制投资建议[J].化工管理,2024(10):13-16.
- [2] 杨健.国有公司从传统成本管理到战略成本管理探究[J].当代石油石化,2024,32(02):51-54.
- [3] 陈文琪.油气公司成本管理问题研究—以Y公司为例[J].现代工业经济和信息化,2024,14(01):106-108.
- [4] 周晓娟.我国中石化集团强化全面预算管理应用的探讨[J].中外公司家,2021(06):131-133.
- [5] 管红梅.基于战略导向的集团公司全面预算的制定和分解—以中石化为例[J].农家参谋,2022(11):6-8.
- [6] 宋秉懋.支出周期理论下预算执行全过程审计研究[J].财会通讯,2024(07):139-143.
- [7] 何金.深入推进全面预算管理工作的思考[J].商业会计,2023(3):12-14.
- [8] 孙磊.对国有企业全面预算管理的几点思考[J].乡镇企业导报,2022(8):94-96.
- [9] 杜玉峰.加强企业财务全面预算管理的思考[J].现代营销,2023(02):133-135.
- [10] 余叶茹.加强国有企业全面预算管理工作的思考[J].财经界,2022(15):22-24.

作者简介:

张楠(1989-),女,汉族,四川成都人,本科,中级会计师,研究方向:预算管理。