

上市公司财务预算管理体系研究

——以山东黄金矿业股份有限公司为例

毛建勃

(山东黄金矿业股份有限公司新城金矿, 山东 莱州 261438)

【摘要】当今社会经济下滑,行业市场竞争日趋激烈,企业亟需制定一套中长期发展规划。为全力支持公司综合发展,必须根据公司目标搭建适配的企业财务预算管理体系。文章以山东黄金矿业股份有限公司(以下简称“山东黄金”)为例,分析了山东黄金在搭建财务预算管理体系时遇到的问题:如企业财务预算编制不够完善、预算程序复杂冗长、财务预算缺乏有效监督等,由此提出优化科学的预算管理决策体系、科学编制预算和激励机制等方法,不断完善企业的财务预算管理体系并以此推动企业顺利发展。

【关键词】财务预算;管理体系;上市公司

引言

后疫情时代,面对愈加复杂的市场环境机遇与风险并存,当前企业需激流勇进创新变革,开辟出适应新环境的发展道路。上市公司为社会创造诸多就业岗位,维护社会稳定,促进地方经济的发展并深化社会多元化经济架构。但是当前矿产企业发展的过程中依旧普遍存在许多共性问题,例如环保与污染的矛盾、专业性技术发展滞后,资金管理不健全等。许多上市企业在经历3至5年的飞速发展期后陷入发展瓶颈,而在此阶段未能实现企业升级创新的公司会失去竞争资格,如此后果与不完善的财务管控体系具有较大关联性。因此对于上市公司而言增强对企业的财务管控对企业的长期发展具有重要意义。

一、山东黄金财务预算管理体系发展中的问题

山东黄金矿业是成熟的上市公司,在企业资金预算管理方面已具备相当的实力,然而在发展初期同样会遭遇类似问题。公司内部已有的部分预算管理制度缺乏系统全面的统筹分析,不具备参考价值,谨防出现资金管理严重问题,例如成本价值偏差,资金周转困难等。评价指标设置不科学,过度追求利润而忽视风险。侧重于业务收入与成本费用,对超额预算不进行及时准确的考核追责,可能造成后期企业发展的预算失控而出现较大损失。

(一)企业财务预算编制不够完善

通常来说,我国的上市企业的财务预算都有自己的一套预算编制制度以及与之相配的编制方法,选择一个符合公司发展的编制制度或者编制方法可以很大程度地推动整个企业财务上的发展与运营等。所以,这点必须引起山东黄金的高度重视,目前山东黄金矿业采用的是固定预算法,如表1.1

所示:

固定预算是一种静态的预算方法,被广泛地就运用到企业的财务预算中。其主要特点是以不变数据来进行预算,没有把企业在财务的预算过程中所可能出现的临时变动或者是计划上的改动等情况考虑进去^[1]。

表 1.1 2022 年山东黄金矿业股份有限公司
预算表 (单位:万元)

管理费用项目	上年实际 发生数	本年预 算数	增加额	增减率
工资薪酬	3039.79	3648.39	608.6	20%
差旅费	628.66	699.86	71.2	11.31%
业务招待费	120.6	131.8	11.2	9.28%
办公费	264.58	284.82	20.24	7.65%
……	220.13	290.31	70.18	32.22%
合计	11036	12267	1231	4.23%

山东黄金矿业采用固定预算的编制方法,优点是快速执行,节约时间和成本,但是预算编制未能考虑市场不可控的特性,忽略客户关系和顾客资源对公司经营的促进作用,不受科技创新对公司的影响。总之预算管理是一个动态过程,只根据往期经验和旧的财务数据是难以合理反映经营状况,采用单一的编制方法和程序不能满足山东黄金矿业长期发展的需要。公司不同的预算方法有各自适合的应用领域,应根据具体情况,选择合适的方法。如每月固定发生的成本费用采用固定预算法最为合适;

每月非固定必要发生的费用如差旅费,由于没有上期预算作为参考,就可采用零基预算编制方法,这样编制出来的预算科学合理,具有较高的参考和决策价值。

山东黄金矿业应该根据企业内部自身的实际情况与实际操作程度,综合性地去选择适合企业的方法,尽可能地对整个企业的发展与运作起到实质性的作用,从而提升整个企业的效益。因此,一定要取其精华,为自己所用。编制预算的方法不够完善,很多企业找不到自己所要使用的方法,只是盲目地去采用刻板化的管理。所以,企业一定要正确地选择财务预算编制方法从而实现扩展与发展。

(二) 预算程序过繁过细

企业针对财务方面管理事项尤其看重,日常管理都是加倍小心。但凡事有个度,如果管理尺度把握不当就会滋生一些越权行为,甚至有可能限制员工的工作自由。在对山东黄金矿业进行调研时发现该公司对员工日常工作限制过多,往往使员工将工作内容和时间拆分得过于琐碎、细致,压迫很多职能部门的发展空间,各部门在常规工作中的小项目资金无法及时获得支持,造成工作延误、失当甚至引发更大损失。从而影响了山东黄金矿业公司的整个效益,本末倒置,反而违背了预算管理的目标。

(三) 资金管理不科学,违背发展规律

随着时代高速发展,往期数据可借鉴的意义极其有限,然而企业在进行预算管理时,依旧侧重于依赖过去的的数据,与企业发展规划步调不统一,在实操办法上缺少科学的分析和有效的数据,忽视当前的市场经济形势等,盲目地进行财务的预算,这样不以现实发展为基础而获得的预算缺乏一定的合理性与科学性,这种情况下进行的企业财务预算势必会影响整个企业的财务管理,基于错误预算而做出的销售预测与自己的公司的实际情况存在着很大的不同,因此不具有一定的科学性与权威性,严重情况可能导致企业做出重大失误决策。

(四) 员工缺乏重视,参与积极性不强

企业的运行是需要整个企业所有员工共同维护的,只有各个职能部门之间密切配合,协同发展,才可以促使企业发展得越来越好。每一个企业根据不同职责与权力划分部门,像财务部、总裁办、销售部等。只有协调部门之间的关系,明确各自职责与管理目标,才能使得部门之间出现和谐与安稳的局面,从而推动整个企业的良性发展。山东黄金矿产在启动预算管理初期将重心放在管理层而未能面向全体员工宣导计划与项目导致部门基层成员对公司未来目标模糊,缺少归属感,参与度不高,致使

计划推进困难。没有员工参与的计划,只是一纸空头文件。企业缺乏广泛的参与性的时候,员工也会失去工作的活力与信心。

(五) 财务预算缺乏有效监督控制

财务预算监控的主体是财务预算的组织者和实施者,是指实施财务预算监控的相关部门和人员,包括基层及中高层管理部门,还有这些部门的所有员工^[2]。财务的监督与控制是一项必不可少的环节,它涉及到财务的公开与透明程度,操作不当甚至会出现公正性的缺失问题。企业的财务预算不仅需要企业内部全体员工的参与和配合,更需要一个特殊的角色来进行监督和控制。如果企业的部门之间不和谐,在实施过程中也会缺乏协调性,而山东黄金矿业在落实财务预算并时没有实现企业群体化的发展,这样也导致该公司的短期目标失真,短期目标都没办法保证,那么长远的目标则更不可能实现。

二、企业财务预算管理体系中问题的解决对策

(一) 建立科学的预算管理决策体系

1. 建立“以预算管理为基础实施企业战略”的新理念

预算管理需要企业进行科学的预测与决断,以此为基础完成企业的财务目标等。公司不仅需要完善与实施前述办法,也需要企业内部每一个员工的配合与支持,两者缺一不可。所以企业在进行财务的预算管理的时候一定要科学地进行市场调研与分析、估测竞争对手的运用、拆解市场经济的具体情况等等,在这些基础之上建立一个长远的财务目标和发展目标,如此就能确保企业在财务预算上避免出现盲目性与不合理性的问题。

2. 明确预算内容归口管理

上市企业的总预算是根据销售、成本、材料与人工、信息咨询、人力资源等基本的预算来进行综合预算的,如表 2.1。较为全面的预算科目设置基本可以确保数据的真实性和有效性从而保证企业内部财务预算的目标与企业内部的实际情况相吻合^[3]。另外,这样做也可以降低企业的财务预算在实施的过程中出现的偶然性,从而保证企业的预算工作顺利进行,经得起整个市场的严峻考验。预算归口管理明确各部门的责任,是落实到个人预算的重要途径。预算归口管理是企业走精细化发展道路的表现。企业发展到一定规模时,预算编制不仅是财务部的工作责任。上市企业在编制预算时,结合各部门的经营状况,在它们编制预算的基础上整理融合,对于预算采用同意归口管理,把预算总目标分解为各部门的预算目标,下达给各部门,明确各员工的职责,切实有效地提高公司运行效能。

表 2.1 山东黄金矿业预算归口管理

预算内容	预算分类	编制部门
业务预算	销售收入预算	营销部
	销售成本预算	
	销售费用预算	
	管理费用预算	综合部
	财务费用预算	财务部
	运输费用预算	物流部
	开发成本预算	成本管理部
资本预算	固定资产购置预算	行政管理部
	融资预算	成本管理部
财务预算	资产负债表预算	财务部
	利润表预算	
	现金流量表预算	

3. 提高预算编制的准确性

企业在进行编制时一定要本着科效性、实用性、全面性与系统性的原则来进行，这样才能够确保数据是科学的，具有一定的权威性，同时也可以将企业内部财务上的准确性进一步地提升。所以，每一个企业一定要注意在编制的原则上下功夫，明确全面预算的编制原则。

企业在编制预算的时候要将很多变量考虑进来，比如销售额、材料成本、制造成本与价格等。将这些数据综合汇总，根据具体的客观环境和条件来分析这个预算数据，从而将这个数据预算出一个接近的数值，即使不是非常确定的数值，但是概率预算的方法也会提高预算值的准确度。

（二）科学编制预算

企业内部只有进行合理、科学的编制预算，才能够帮助企业渡过经济上的危机，同时在财务上也不会出现混乱局面。财务管理是企业的核心工作，所以一定要认真去对待与实施。上市企业预算的管理，应该坚决实行收支平衡原则，保证财政或者是资金的稳定与协调。但是也应该根据明确的财务制度等，逐步地提高企业的预算水平与质量，进而达到应有的预算效果。每一个人都需要秉持认真的态度去对待生活与工作的方方面面，拥有更高自我要求，这也是企业应该时刻信奉思想。

（三）强化资金管理，建立行之有效的政策

现代化的企业必须强化自己企业内部的资金管理，科学地分析企业上出现的问题，去建立一个有效的政策来推动企业的前进。现在的企业财务预算管理往往是一个问题，领导者往往从自己的利益发展自己的政策，这严重影响企业的长远发展，为了避免这种现象，它应该是在预算管理系统存在的问题，从以下几个方面，确定合理应收账款管理制度，确保资金的正常流动，降低信贷风险。而财务管理的监督和考核必须根据事前规划、事件控制、异常情况及时发现并及时纠正，有效避免事件发生后的大损失。

加强企业财务管理，有效防范财务风险。

（四）加强员工对财务预算的重视度

加强员工对企业财务预算管理的理解，了解财务预算管理的核心目标，让领导创新理解财务预算管理，完善财务预算编制^[4]。根本上完善组织体系，从估测、监督、实施、考核等方面细化责任。这不仅有利于企业内部财务管理规范有序地进行，而且还会使得整个企业持续健康地发展；其次，借鉴国外经验建立一个专门的部门，提高预算安全性，在预算的顺利实施下，确保充分利用经济资源，不断提高企业管理水平。

（五）健全财务预算的评价和激励机制

企业设置健全的财务预算评价与激励机制都应当引导所有员工积极参与，这是为推动企业综合发展。当所有员工的共同配合参与时要，他们的工作行为，也是在这个企业内部绩效考核与激励机制下所激发出来的，员工的积极性得到有效提高，所有人都贡献出自己的一份力量以保障公司顺利发展。做好企业的财务预算会使员工在资金支配上更有规划，规范使用预算。在企业引导下所有员工都保持一个积极向上的状态，整个企业的精神面貌焕发生机。自然而然会将整个企业的品牌打出去，使得越来越多的人去关注这个企业，无形中提高了公司的影响力和品牌效应。

三、结论

健全优质的企业财务预算，对于企业发展具有积极意义，不仅可以规范企业的生产、销售与成本管理的行为，规范投资者的行为，还可以有效的规避企业内部财务上的风险与危机。本文以山东黄金矿业股份有限公司为例，拆解分析企业发展中存在的问题并针对该企业的现状和问题提出一些解决对策。企业的财务预算管理作为一种创新的方法，未能得到全面推广，因而在应用上还有很大的局限性。除此之外，在我国企业预算管理还存在其他盲点，如不及时排查处理，将会是很大的隐患。因此上市公司在处理财务预算管理体系的问题时，需要更科学、合理地去应对解决，促使企业持续健康地发展。

参考文献：

[1] 李全平. 上市公司财务管理风险与控制问题研究 [J]. 中国乡镇企业会计, 2022 (07) :72-74.
[2] 姜甜. 加强上市公司全面预算管理的相关策略 [J]. 经济研究导刊, 2020 (34) : 83-84.
[3] 王晓蕾. 上市公司实施全面预算管理存在的问题及对策研究 [J]. 当代会计, 2019 (13) : 148-149.
[4] 康婷. 基于内部优化管理的上市公司财务风险评估与控制策略探究 [J]. 中国总会计师, 2019 (05) : 98-99.

作者简介：毛建勃（1973.03-），男，汉族，山东省莱州市人，大专，研究方向：财务会计。