

Construction of a Comprehensive Budget Management System Centered on the Value Chain

Shitao Yu¹ Xianghua Bo² Hongmei Wang² Jinxiao Chu¹ Qingwen Chen¹

1. Shanxi Shuozhou Pinglu District Longkuang Daheng Coal Industry Co., Ltd., Shuozhou, Shanxi, 036800, China

2. Shandong Energy Group Northwest Mining Co., Ltd., Xi'an, Shaanxi, 710016, China

Abstract

In today's globalized and rapidly changing economic environment, enterprises are facing increasingly complex competitive situations. The traditional budget management model often focuses on financial data and resource allocation within departments, which is currently difficult to adapt to the needs of dynamic changes and collaborative development. In this context, a comprehensive budget management system centered on the value chain has emerged. This system aims to analyze the enterprise value chain in depth, enabling comprehensive budget management to more accurately plan resources, set goals, and complete performance evaluations, thereby helping enterprises continuously optimize business processes, improve resource utilization efficiency, and provide valuable references for achieving efficient management and sustainable development.

Keywords

comprehensive budget management; coal enterprises; value chain; management system

以价值链为核心的全面预算管理体系构建

于世涛¹ 薄向华² 王红梅² 初金骁¹ 陈庆文¹

1. 山西朔州平鲁区龙矿大恒煤业有限公司, 中国·山西朔州 036800

2. 山东能源集团西北矿业有限公司, 中国·陕西西安 710016

摘要

在当今全球化和快速变化的经济环境下,企业面临着日益复杂的竞争态势。传统的预算管理模式往往侧重于财务数据和部门内的资源分配,目前已难以适应动态变化和协同发展的需求。在这一背景下,以价值链为核心的全面预算管理体系应运而生,该体系期望能通过深入分析企业价值链,使全面预算管理能够更加精准地规划资源、设定目标,进而完成绩效评估,从而助力企业不断优化业务流程,提升资源利用效率,为企业实现高效管理和可持续发展提供了有价值的参考。

关键词

全面预算管理;煤炭企业;价值链;管理体系

1 引言

在当前资源成本持续攀升与经济迅猛发展的背景下,企业要实现高质量的发展与成长,必须将内部管理置于至关重要的位置。近年来,全面预算管理在煤炭行业中得到了广泛推广与应用,成为提升企业效益的关键因素之一。然而,值得注意的是,我国煤炭企业当前普遍采用的全面预算编制方法是增量预算法,该方法以部门为单位进行编制,导致各部门间相对独立,难以精确细化至每一个作业层面,这无疑对预算的准确性和有效性构成了挑战,不利于企业资源的优化配置与成本控制。在信息化时代和两化融合建设^[1]的要

求下,最大程度地依据生产经营活动和管理控制活动中的数据进行分析,因此全面预算管理开始引入价值链视角进行拓展和细化。价值链预算管理模式以价值链为核心平台,创新性地将作业成本法与标准成本法相融合,通过对价值链的细致划分,构建出若干个作业中心作为预算编制的基本单元。这一模式紧密围绕企业战略目标展开,采用关联性与继承性原则,依托先进的生产管理信息系统实现预算的精细化控制与分析。其目的在于优化企业运营流程,有效降低成本开支,最大化资源利用效率,从而为煤炭企业的稳健成长与可持续发展奠定坚实基础。

2 价值链理论与基本思路

2.1 价值链理论

价值链^[2]理论是指企业以为客户提供有价值的产品,从产品原材料采购,经历产品的生产、销售、售后等一系列

【作者简介】于世涛(1979-),男,中国山东龙口人,本科,高级会计师,从事会计准则与制度、全面预算管理等研究。

活动，各个环节依次连接，实现价值传递，形成一条有价值的链条。而价值链管理是改变以往的成本角度视角，从价值角度来分析并识别出企业内外都能够实现价值增值的活动，对企业生产经营实施管理与控制，其核心在于价值增值提升企业竞争力。

以价值链为核心的全面预算管理^[1]是以企业价值链为分析路径，将价值链的价值活动划分为作业，整合链条上各环节的作业流程，优化企业全面预算管理实施流程，进行实现企业利益最大化。

2.2 以价值链为核心的全面预算管理基本思路

以价值链为核心，全面预算管理需先组建专业团队，完善管理组织。通过价值链分析，区分增值与非增值环节，锁定成本控制关键，明确战略目标。随后，构建预算体系并执行，同时加强预算调控与考核（图1）。这一系列举措旨在深度融合价值链理论，优化资源配置，降低运营成本，最终提升公司整体预算管理效能，推动企业可持续发展。



图1 以价值链为核心的全面预算管理思路框架图

3 体系构建

3.1 构建职责清晰的全预算组织体系

预算管理体系分为管理与执行组织。预算管理委员会，以价值链为核心，作为最高权力机构，审查财务部编制的作业中心预算，后由董事长审批。委员会由董事长领导，成员包括各部门负责人，确保全面视角。财务部与委员会共同构成预算管理组织，强化预算的科学性与高效执行。重点涵盖四大功能：编制、监督、协调、反馈^[4]。

3.2 确定整体入微的全预算管理目标

要建立一个科学合理的全面预算管理体系，需要以价值链确定的预算管理目标作为指引和方向。在公司战略落实层面，对公司的战略目标进行拆分，由各指标提出公司前景；在生产与技术管理方面，用技术提高产量和质量，提升效率；在目标分解中，细化利润表指标，结合资产负债表分析收益与资产，分配至各部门，促进员工高效执行，促进各级经济组织的沟通和协调；最后提供业绩评估的客观基准，促进责任落实。

3.3 精密周详的预算编制

3.3.1 编制流程

以价值链为核心的新预算管理模式，在沿袭传统预算

编制框架的基础上，融入了对价值链深入剖析的理念，从而在编制流程上展现出独特性与精细化的差异。此模式的核心在于将企业运营的每一个环节细化为具体作业，深度剖析其成本动因，并综合考虑非财务因素的影响，以实现预算管理与企业实际运营的紧密融合。

具体而言，预算编制流程首先从销售预算起步。企业需紧密结合煤炭行业的市场动态、原煤市场价格走势及企业自身产能特点（如煤质、发热量等），科学预测下一年度的原煤销售量与销售价格。同时，将销售费用合理分摊至各作业环节，精准计算每项作业的成本，进而汇总形成销售作业中心的全面预算。这一过程不仅确保了销售预算的精准性，也为后续生产预算的制定奠定了坚实基础。

随后，遵循“以销定产”的原则，销售预算直接驱动生产预算的编制。企业根据预测的销售量反推生产需求，以价值链为核心编制生产作业预算。通过细化生产工艺流程，将生产活动划分为采掘、机电、辅助运输等多个作业中心，并归集相关费用，精确计算各生产作业中心的成本。这一步骤旨在确保生产预算既能满足市场需求，又能有效控制成本，提升生产效率。

在明确了生产需求后，企业需进一步制定资源消耗与采购预算。根据煤炭产量及每吨原煤所需的资源消耗量（如木材、大型材料、油脂乳化液等），计算总资源需求量。同时，密切关注原材料市场价格波动，制定合理的采购作业中心预算，确保原材料供应的稳定性和成本效益。

此外，企业还需编制辅助价值链活动的预算。这些活动虽然不直接参与产品生产，但对企业的整体运营同样至关重要。如人力资源部的安全培训、招聘与考核工作，生产技术部的新技术推广与施工图审核等，均需编制相应预算，以保障这些活动的顺利开展。

最后，在完成所有价值链相关活动的预算编制后，企业需对各个作业中心的成本进行汇总，以计算出原煤的总成本。这一过程不仅是对预算编制成果的全面检验，也是企业优化成本结构、提升经营效益的重要途径。通过以价值链为视角的全面预算编制流程，企业能够更加精准地掌握运营成本，为企业的持续健康发展提供有力支持。从而关注到产品不同作业成本之间的差异，找出关键环节，也可以关注到以价值链为核心的全面预算与传统预算^[5]的差异在哪里。

3.3.2 编制内容

全面预算体系涵盖了四大核心领域：业务预算、资本预算、资金预算及财务预算，每个方面均设定了具体的预算标准以指导预算编制工作。具体预算标准如下：

①业务预算是企业生产经营活动的预算，包括生产预算、销售预算、产品成本预算、采购预算、期间费用预算等。

②资本预算是企业进行资本性投资活动的预算，主要包括固定资产投资预算、权益性资本投资预算和债券投资预算等。

③资金预算是企业预算期内有关现金流量的预算，主要包括与业务预算和资本预算相关联的日常资金收支预算和筹资预算。资金预算应保证企业在预算期内与业务预算平衡。

④财务预算是企业预算期内汇总反映有关预计资金收支、财务状况和经营成果的预算，主要以预计现金流量表、预计资产负债表和预计利润表^[6]等形式反映。

3.4 上下贯通的预算执行

预算执行乃预算管理核心，直接影响企业预算目标能否成功达成。在预算执行过程中，首先要确保预算分解到各个部门和作业中心，由全体员工共同参与，形成上下联动、全员参与的预算执行机制。

在执行过程中，要加强事中控制与事后控制，对预算的实施过程进行实时跟踪与监控。由于市场环境、经济条件等外部因素的不断变化，预算的实际执行可能会与初始计划产生偏差。因此，需要定期对预算执行情况进行分析与评估，及时发现并纠正偏差，适时调整生产方案或预算安排，确保预算目标的实现。

同时，预算执行还需要注重灵活性与适应性。面对突发情况或市场环境变化，企业应及时调整预算策略，以应对不确定性带来的挑战。这种灵活调整不仅有助于企业更好地适应市场变化，还能提升企业的应变能力和竞争力。

此外，预算执行还应注重激励与约束机制的建立。通过对预算执行情况进行考核与奖惩，可以激发员工的积极性和创造力，促进预算目标的顺利实现。同时，约束机制的建立也能有效防止预算执行过程中的违规行为，保障预算管理的严肃性和有效性。

3.5 建立全流程动态预算控制体系

建立全流程动态预算控制体系，旨在实现预算管理的全面覆盖与实时调整。该体系通过集成预算编制、执行监控、分析评估及调整优化等环节，确保预算管理的连续性和灵活性。它利用先进的信息技术，实时跟踪预算执行情况，及时预警偏差^[7]，促进快速响应与调整。此体系不仅提升了预算管理的效率和精确度，还增强了企业的市场竞争力和应变能力。

3.6 适时预算调整

适时预算调整是预算管理中的关键一环，它要求企业在面对市场变化、经营环境波动或内部策略调整时，能够迅速、准确地评估预算执行情况，并基于实际状况对预算进行合理调整。这种调整机制确保了预算的灵活性和适应性，有助于企业更好地应对不确定性，优化资源配置，实现预算目

标与企业战略的协同。适时预算调整增强管理有效性，助力企业稳健持续发展。

3.7 重视以作业为单位的预算动态审核

通过细化至作业层面的预算审核，能够实现对资源消耗与成本支出的精准监控，及时发现并纠正偏差。这种动态审核方式促进了预算管理的灵活应变，确保了预算与实际经营活动的紧密贴合。它增强了预算的指导性和约束力，有助于企业优化作业流程，提高运营效率，实现成本控制与效益提升的双重目标。

4 结语

在深入探讨以价值链为核心的全面预算管理体系构建后，得出以下结论：将价值链理论融入全面预算管理，不仅是对传统预算管理模式的革新，更是企业实现长期战略目标、提升综合竞争力的必由之路。这一体系通过优化资源配置、消除非增值作业，实现了企业价值链整体价值的最大化。

构建以价值链为核心的全面预算管理体系，要求企业从战略高度出发，将预算管理渗透到价值链的每一个环节，确保预算目标与企业战略目标紧密相连。同时，该体系强调全员参与、全过程控制，通过动态监控与适时调整，确保预算执行的准确性和有效性。

展望未来，随着市场环境的不断变化和企业管理的持续优化，以价值链为核心的全面预算管理体系将发挥更加重要的作用。它将成为企业应对挑战、把握机遇的重要工具，推动企业不断迈向高质量发展的新阶段。因此，企业应积极构建和完善这一体系，为企业的长远发展奠定坚实基础。

参考文献

- [1] 李东娜.行政事业单位全面预算管理体系的建构分析[J].中国产经,2024(8):146-148.
- [2] 黄宏志.战略视角下企业全面预算管理体系的构建研究[J].中国市场,2023(36):114-117.
- [3] 薛鹏.地市级供电公司全面风险管理体系的优化设计[J].经济研究导刊,2022(24):20-22.
- [4] 戴琳.国有企业全面预算管理体系构建研究[J].环渤海经济瞭望,2024(4):101-103.
- [5] 李辉.精细化管理视域下公立医院全面预算管理体系优化探析[J].环渤海经济瞭望,2024(4):37-39.
- [6] 王桂丹.全面预算管理体系的难点与优化对策探析[J].中国科技投资,2024(9):101-103.
- [7] 陆石桃,方立婷.以战略目标为导向的全面预算管理体系建设[J].经济师,2024(2):81-83.