

# 昌吉市中小企业预算管理的调查思考

许桂娉 张 威

(昌吉职业技术学院 新疆昌吉 831100 新疆昌吉市招商局 新疆昌吉 832000)

**【摘要】**我国中小企业预算管理现状不容乐观,本文对新疆昌吉多家中小企业进行了一次问卷调查,对这些企业的预算管理状况作了深入的分析,并提出了若干建议。

**【关键词】**中小企业 预算管理 全面预算管理

## 一、样本调查

笔者于2008年1~2月份对昌吉市的150家中小企业进行了一次问卷调查。为了确保调查问卷的回收率和调查结果的可靠性,样本企业调查问卷的发放由昌吉市税务局计划征收科协助发放,指定由样本企业的财务人员或中层以上管理人员来填写调查问卷,截至规定的收回时间,我们共收到样本企业的答卷96份,回收率为64%,剔除其中信息缺失较严重的答卷后,有效答卷为87份。

调查问卷内容主要包括以下几个方面:企业基本情况;企业对全面预算管理的认识程度;企业对全面预算管理的普及和应用程度;企业预算管理达到的水平;企业在预算管理中遇到的难点问题。

这87家样本企业的性质、行业和规模分布的基本情况见表1、表2、表3。

从表1、表2、表3中列示的有关数据可以看出,样本企业

于宽松也不能太过苛刻,应充分考虑董事在决策时所面临的商业风险。

董事在捐赠时违背了勤勉义务与忠实义务给公司造成损失的,应当承担赔偿责任。此时公司应要求董事承担责任,决策时的异议,董事可以通过在会议记录上的表述和拒绝签名得以免责。如果公司怠于提起诉讼,根据《公司法》第152条的规定,有限责任公司的股东、股份有限公司连续一百八十日以上单独或者合计持有公司百分之一以上股份的股东,可以自己的名义直接向人民法院提起诉讼。如果公司章程对公司的公益活动作出了限制,而股东会或者股东大会、董事会的公益活动决议内容违反公司章程相关规定的,股东可以根据《公司法》第22条的规定自决议作出之日起六十日内,请求人民法院撤销。

2. 债权人对公司公益活动的监督。公司从事公益活动只要使公司的可支配财产减少,都会对债权人的债权实现造成一定的威胁,但此时债权人并不能一概采取措施提出异议,只要没有影响债权人到期债权的实现,这都属于公司的经营自主权,债权人不能干涉。只有在公司无偿转让财产对债权人的

的选取在不同性质、不同行业中的分布相对均衡。以昌吉市的企业行业分布数据来说明,截至2007年12月30日注册企业有1878户,批发零售企业有687户,占企业总数的37%,制造业企业有761户,占企业总数40%,其他行业企业有430户,占企业总数的23%。从表2样本企业的性质分布来看,87家样本企业中,批发零售企业有29家,约占样本总数的33%,制造业企业有34家,约占样本总数的39%,其他行业企业有24家,约占样本总数的27%。本文选取的样本构成具有较高的代表性。

表1 样本企业的性质分布表

企业性质	国有及国有控股公司	私营及控股公司	集体企业	股份合作制企业	外商及港澳台投资企业	合计
企业样本总数	13	46	3	22	3	87
比例(%)	14.94	52.87	3.45	25.29	3.45	100

债权造成现实损害的,债权人可以根据《合同法》第72条的规定请求人民法院撤销债务人的行为,此时债权人的利益应得到优先保护。

## 主要参考文献

1. 刘军伟,郑小明.我国企业慈善捐赠的理论渊源与现状研究.企业经济,2009;7
2. 菲利普·科特勒,南希·李著.姜文波译.企业的社会责任——通过公益事业拓展更多的商业机会.北京:机械工业出版社,2006
3. 周友苏.新公司法论.北京:法律出版社,2006
4. 刘连煜.公司治理与公司社会责任.北京:中国政法大学出版社,2001
5. 李领臣.公司慈善捐赠合法化的动因探究.江淮论坛,2007;3
6. 葛笑春.企业公益品牌策略的案例研究.商业研究,2009;4
7. 肖强.企业公益性捐赠的社会责任理论解析.当代经济,2009;16

表2 样本企业的行业分布

企业行业	制造业	批发/零售业	采矿/建筑业	金融/保险业	技术行业	交通运输/能源	其他行业	合计
企业样本总数	34	29	9	5	4	5	1	87
比例(%)	39.08	33.33	10.34	5.75	4.60	5.75	1.15	100

表3 样本企业总资产、营业收入分布

行业类型	企业数	企业规模(总资产)	企业数	比例(%)	营业收入	企业数	比例(%)
国有及国有控股公司	13	4千万元以下	8	61.54	1千万元以下	4	30.77
		4千万~4亿元	3	23.08	1千万~3千万元	5	38.46
		4亿元以上	2	15.38	3千万~3亿元	4	30.77
					3亿元以上	0	
私营及控股公司	46	4千万元以下	40	86.96	1千万元以下	35	76.09
		4千万~4亿元	6	13.04	1千万~3千万元	7	15.22
		4亿元以上	0		3千万~3亿元	4	8.69
					3亿元以上	0	
集体企业	3	4千万元以下	3	100.00	1千万元以下	3	100.00
		4千万~4亿元	0		1千万~3千万元	0	
		4亿元以上	0		3千万~3亿元	0	
					3亿元以上	0	
股份合作制企业	22	4千万元以下	13	59.09	1千万元以下	10	45.45
		4千万~4亿元	7	31.82	1千万~3千万元	7	31.82
		4亿元以上	2	9.09	3千万~3亿元	3	13.64
					3亿元以上	2	9.09
外商及港澳台投资企业	3	4千万元以下	3	100.00	1千万元以下	1	33.33
		4千万~4亿元	0		1千万~3千万元	1	33.33
		4亿元以上	0		3千万~3亿元	1	33.33
					3亿元以上	0	
合计	87	合计	87		合计	87	

## 二、调查企业的预算管理现状分析

通过此次样本调查分析,我们可以了解到如下情况:

1. 在 87 份有效答卷中,实施了全面预算管理的企业有 38 家,占样本总数的 43.68%;未开展全面预算管理的企业有 49 家,占样本总数的 56.32%,其中有 14 家企业进行了财务收支预算,即有 35 家企业既未开展全面预算管理又未开展财务收支管理,占样本总数的 40.23%。

2. 在 87 份有效答卷中,只有 50.6%的企业知道什么是全面预算管理,有 31%的企业听说过什么是全面预算管理,还有 18.4%的企业不知道什么是全面预算管理。从企业性质来看:国有及国有控股类企业中有 23.08%的企业听说过什么是全面预算管理;私营及控股类企业中有 37%的企业听说过什么是全面预算管理,21.7%的企业不知道什么是全面预算管理;股份合作制类企业中有 22.7%的企业只是听说过什么是全面预算管理,13.7%的企业不知道什么是全面预算管理。

3. 在 87 份有效答卷中,有 65.52%的企业认为需要实行全面预算管理,34.48%的企业认为不需要实行全面预算管理。

从企业性质来看,100%的国有及国有控股企业认为需要实行全面预算管理,45.65%的私营及控股企业认为不需要实行全面预算管理,31.82%的股份合作制企业认为不需要实行全面预算管理。

4. 在 87 份有效答卷中,只有 8.05%的企业非常清楚地了解财政部 2002 年 4 月发布的《关于企业实行财务预算管理的指导意见》的有关内容,一般了解的企业达 59.77%,不了解的企业达 32.18%。从企业性质来看,7.69%的国有及国有控股企业不了解该内容,47.83%的私营及控股企业不了解该内容,13.64%的股份合作制企业不了解该内容。

## 三、中小企业预算管理中存在的问题及其原因

从整体来看,昌吉市中小企业预算管理存在的问题及原因可概括为如下方面:

1. 对预算管理的了解和认识不足。其关键原因是预算管理的意义及其作用未引起中小企业相关管理人员的重视。许多中小企业把全面预算管理狭隘地理解为财务计划,认为预算管理应该由财务部门负责全部的制定和执行过程;有的企业认为预算管理就是预测一些数据,只要把以前年度的历史数据进行归纳整理即可。这些都是对全面预算管理认识不到位的表现,片面的认识使全面预算管理无法发挥真正的作用。

2003 年广西大学商学院的韦德洪教授对广西壮族自治区各类企业进行抽样调查,其调查结果是:88%的样本企业知道什么是全面预算管理,12%的样本企业不知道什么是全面预算管理。而昌吉市只有 50.6%的样本企业知道什么是全面预算管理,31%的样本企业听说过什么是全面预算管理,还有 18.4%的样本企业不知道什么是全面预算管理,差距很大。其关键原因在于预算管理的意义及其作用未引起昌吉市中小企业相关管理人员的重视,从而导致相当一部分中小企业未开展全面预算管理(占调查样本企业的 40.23%)。有的企业虽然开展了全面预算管理却流于形式,没有真正发挥全面预算管理的作用,企业预算管理效果一般的样本企业占样本总数的 52%。

目前很多中小企业的管理者并没有认识到全面预算管理的重要意义,在调查的未实行全面预算管理的 49 家样本企业中约 42.86%的企业主要原因是领导不重视。而在现实中又有两个方面的直接原因:一是因企业经营活动具有市场的不确定性而使企业认为其预算管理难以实施;二是有的企业自认为规模有限、资金紧张、人员素质不高、人力不足,没有必要推行全面预算管理。在 87 份有效问卷中,仍有 34.48%的样本企业认为不需要实行全面预算管理。

2. 预算管理的组织体系不健全,组织机构设置不到位,片面性理解全面预算管理。如果预算管理组织不健全、体系不完善,就无法从组织上来保障预算管理的规范性、严肃性和权威性。在实施了全面预算管理的 52 家样本企业中,有 80.77%的企业没有专门的预算管理机构,有 67.31%的企业由财务部门来编制预算并组织实施。虽然财务部门比较了解企业的预算制定情况和企业经济活动中各种预算项目的实际

执行情况,是预算管理组织体系中的重要组成部分,但仅靠财务部门来推动全面预算管理,将不利于处理好各部门之间的关系,同时也会降低预算的权威性,使预算管理达不到预期的目的。在调查的 52 家样本企业中,有 36.54%的企业职能部门认识不统一、不配合,从中可以看出仅靠财务部门来推动全面预算管理遇到的难点。笔者对昌吉市中小企业超过 67%的企业选择由财务部门来对预算管理执行情况进行跟踪调查发现,在预算编制工作中财务人员的比例高居首位。在本文收集整理的有关昌吉市中小企业预算管理资料中,90%的企业认为预算管理就是财务工作,是财会人员的工作职责,从而导致认为预算管理就是财务部门把以前年度所发生的成本、费用等数据做一些简单的加减乘除,片面地理解全面预算管理。

3. 市场可变因素太多、难以准确编制预算是企业实行全面预算管理遇到的最大困难。从预算的具体对象来看,全面预算包括实物量预算和价值量预算两个方面。实物量预算包括销售量预算、采购量预算、耗用量预算、用工量预算等,价值量预算包括以权责发生制为基础的预算(如收入预算、费用预算等)和以收付实现制为基础的预算(如现金收支预算)。在经济条件下,无论是实物量预算还是价值量预算,都会受到市场可变因素变动的直接影响。因此,如何保证预算的准确性就成了企业实行全面预算管理过程中难以解决的一道难题。我们认为,预算执行的偏差虽然不是或不完全是人为因素造成的,但是可以在一定程度上予以控制。这种控制需要企业具备两个方面的能力:一是对市场信息的获取和利用能力;二是对企业内部经济运行过程和预算执行过程的监控能力。在实施了全面预算管理的 52 家样本企业中,有 51.92%的企业认为市场可变因素太多,难以准确进行全面预算管理。

4. 管理难度大、不知道如何进行全面预算管理是企业放弃实行全面预算管理的重要原因。全面预算管理是一种综合管理,是一项系统工程,其最大特点在于“全员参与、全方位参与和全程参与”。从预算管理的范围来看,它既涉及企业各个职能部门及其人员,又涉及企业上下各个核算单位及其人员,是一种全员管理,需要各个职能部门、核算单位及其人员的密切配合、积极参与;从预算管理内容来看,它包括营业活动预算、投资活动预算、筹资活动预算和财务活动预算,是一种全方位管理,需要各项经营管理活动的互相协调、综合平衡;从预算管理环节来看,它包括预算的编制、预算的执行、预算的调整、预算的监督、预算的考核和预算的奖惩,是一种全过程管理,需要各个管理环节的紧密相扣、层层落实。因此,全面预算管理是一种管理难度较大的管理活动,只有不断地实践、摸索、总结,才能管出水平、管出成效。

5. 企业普遍缺乏规范、严格的预算管理制度。预算管理制度在大型企业实施已久,并成为企业内部经营绩效考核重要的环节。近年来更有企业将“全面品质管理”的基本概念注入预算管理制度中,融合方针管理、预算管理、日常管理的精神于一体,经由一套科学分析方法来编制年度预算,并透过财务体系确认绩效的达成。基本的预算管理观念则应贯彻至每一员工,充分利用企业内部资源,经过沟通协调,按事件的轻

重缓急作有效运用,以提升企业经营效率。在调查的 52 家实施全面预算管理的样本企业中,约有 50%的企业预算管理制度不健全或无制度,企业处于无制度约束的状态,尤其是私营及控股类企业。因此,如何结合中小企业的特点,建立规范而严格的预算管理制度,这是目前中小企业预算管理方面亟待解决的一个现实问题。

6. 监督和考核不严使全面预算管理效果得不到有力保障。监督和考核是全面预算管理过程中必不可少的两个环节。全面预算管理是一种全过程的管理,如果没有严格的监督和考核,管理的效果就会大打折扣。从调查结果来看,有约 37%的样本企业不重视预算的监督和考核。尤其是私营及控股类企业,有近 58%的样本企业对全面预算或财务收支预算的执行结果不进行严格考核,即使考核,往往考核结果也不与员工薪酬挂钩。

昌吉市中小企业在制定和落实考核与激励制度方面与国内大型企业相比仍有较大差距。若企业员工通过努力实现了预算指标却没有得到公平的考核和应有的奖励,其积极性和主动性必然会大打折扣,在工作中就会对全面预算管理持消极态度。而没有员工的积极参与,企业就无法得到最真实有效的情况和信息,也就无法编制出与本企业实际情况相适应的预算,从而使企业的预算管理流于形式。

7. 预算管理信息化程度低。编制全面预算需要大量的信息,而目前中小企业普遍在预算信息管理上缺乏有效的手段,信息获取渠道较少且不通畅,特别是部门间的信息沟通不畅,在实施了全面预算管理的 52 家样本企业中有 37.79%的企业制定预算的信息得不到满足,有 65.38%的企业在预算管理中未使用管理软件。上述问题的存在使编制预算所需的信息严重不足,由此而导致的后果是:由于信息不足而使预算管理的编制效率很低,在调查的 52 家样本企业中 75%的企业编制了年终预算分析报告,仅有 19.23%的企业回答编制预算取得的成效很好;企业各业务系统的数据彼此孤立,相关信息的沟通成本高。这种状况严重影响了全面预算管理质量。因此,要改进中小企业预算管理水平,就必须提高企业预算管理的信息化程度。

#### 四、结论

本文采用问卷调查的方式对昌吉市中小企业全面预算管理现状、存在的问题及原因作了深入分析,但该文的研究还存在以下一些局限:其一,本文调查问卷中的样本企业是采用主观判断和随机抽样相结合的方法选取的,不是采用严格意义上的分层抽样方法选取,主观性较大。其二,样本企业数有 150 家,对于这一样本数的合理性本文没有经过严密的论证。其三,由于样本企业的选取范围只限于昌吉市境内的中小企业,因此调查结果并不能完全代表新疆中小企业全面预算管理的现状。以上三个方面的不足可能会对此次调查结果的可信度造成一定程度的影响。

#### 主要参考文献

南京大学会计系课题组. 中国企业预算管理现状的判断及其评价. 会计研究, 2001; 4