

预算控制探微

首都经济贸易大学会计学院 尤小雁

【摘要】 预算控制就是通过编制预算来进行控制,其基本框架包括预算体系、预算目标、控制方式和控制方法。本文从这四个方面对预算控制做一分析。

【关键词】 预算控制 预算体系 预算目标 控制方式 控制方法

预算是一种将资源分配给特定活动的数字性计划。预算控制的基本框架包括预算体系、预算目标、控制方式和控制方法。

一、全面预算控制体系的建立

预算管理是企业为了有效地组织生产经营活动和完成经营目标,利用预算对内部各部门、各单位的资源进行分配、控制和考评的过程。实行预算管理需要建立全面预算控制体系。企业的全面预算包括财务预算、业务预算、资本预算和筹资预算。

1. 财务预算。财务预算是为实现企业经营目标而对未来一定时期财务活动(资金的筹集与投放、各项收入与支出、企业经营成果及其分配等)的计划(安排)。财务预算综合反映企业各项业务对现金流量和经营成果的影响。财务预算应当围绕企业的战略目标和发展规划,以业务预算、资本预算为基础,以经营利润为目标,以现金流量为核心进行编制,并主要以财务报表形式予以充分反映。财务预算主要以现金预算、预算资产负债表和预算损益表等形式反映。现金预算是按照现金流量表主要项目内容编制的、反映企业预算期内一切现金收支及其结果的预算。预算资产负债表是按照资产负债表的内容和格式编制的、综合反映预算执行单位期末财务状况的预算报表。预算损益表是按照损益表的内容和格式编制的、反映预算执行单位预算期内利润目标的预算报表。

2. 业务预算。业务预算是反映预算期内企业可能形成现金收付的生产经营活动(营业活动)的预算,一般包括销售或营业预算、生产预算、制造费用预算、产品成本预算、营业成本预算、采购预算、期间费用预算等。销售或营业预算是预算期内预算执行单位销售各种产品或者提供各种劳务可能实现的销售量或者业务量及其收入的预算。生产预算是从事工业生产的预算执行单位在预算期内所要达到的生产规模及其产品结构的预算,包括直接人工预算和直接材料预算。制造费用预算是从事工业生产的预算执行单位在预算期内为完成生产预算所需各种间接费用的预算。产品成本预算是从事工业生产的预算执行单位在预算期内生产产品所需的生产成本、单位成本和销售成本的预算。营业成本预算是非生产型预算执行单位在预算期内为了实现营业预算而在人力、物力、财力方面

所需的必要的直接成本的预算。采购预算是预算执行单位在预算期内为保证生产或者经营的需要而从外部购买各类商品、材料、低值易耗品等存货的预算。期间费用预算是预算期内预算执行单位组织经营活动所需的必要的管理费用、财务费用、销售(营业)费用的预算。

3. 资本预算。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以及债券投资预算。固定资产投资预算是企业进行资本投资的预算。权益性资本投资预算是企业进行资本投资的预算。债券投资预算是企业进行资本投资的预算。债券投资预算是企业进行资本投资的预算。

4. 筹资预算。筹资预算是企业进行资本投资的预算。债券投资预算是企业进行资本投资的预算。债券投资预算是企业进行资本投资的预算。

全面预算控制模式可以目标利润为中心、以目标成本为中心、以现金流量为中心进行全面控制。企业可以根据其规模、经营条件、经营特点、员工素质和管理水平等因素选择全面预算控制模式。

二、战略性预算目标的确定

战略性目标是对企业的全局和长期发展具有重大影响的目标。根据市场竞争和企业经营目标的要求应以利润为预算中心目标,也就是说,先确定利润预算指标然后据以确定其他预算指标。制定战略性预算目标要遵循以下原则:

1. 整体性原则。企业的战略性预算目标的制定应从企业发展战略和市场需求出发。企业发展战略的实现需要有物质基础,只有不断积累资金,才能使企业获得不断发展。满足市场需求是实现企业发展的前提,只有为市场提供其需要的产品和服务,企业才能从中获利。

2. 效益性原则。企业的战略性预算目标的制定应以提高经济效益为出发点。要分析影响企业经济效益的内部和外部的各种因素,挖掘企业人力、物力和财力资源的潜力,拟订各种措施,以达到提高经济效益的目的。

3. 先进性原则。企业的战略性预算目标应该是先进、合理的。目标具有竞争力,经过努力是可以实现的。

4. 现实性原则。企业的战略性预算目标应该是切实可行的。战略性预算目标的制定应从客观实际情况出发,充分考虑有利因素和不利因素,利用现有的人力、物力和财力资源,发掘未被开发的潜力,采用先进的科学技术,使企业的战略性预算目标得以实现。

5. 可控性原则。企业的战略性预算目标应该是可以控制的。其以利润指标形式层层分解落实到部门、岗位,以便作为预算实施、控制、检查和考核的依据。

6. 时限性原则。企业的战略性预算目标是在一定时期内要获得的成果。企业一般有年度、五年、十年目标。目标有了期限,激励员工争取提前或按期实现目标才变成可能。

三、采取集中预算控制方式

预算控制采取集中控制方式,由企业设立的财务会计中心实施。财务会计中心是企业财务会计工作的指挥系统,对企业的全部财务会计工作进行决策、规划和指挥。企业可设置总会计师室或财务总监室或财务会计综合岗,由总会计师或财务总监或主管会计履行财务会计中心的职能。财务会计中心的职能主要有:

1. 确定战略性预算目标。根据企业战略确定预算目标,对企业战略中各种相关目标进行分析,根据市场竞争和企业经营目标的要求以利润为预算中心目标。

2. 编制全面预算。采取上下结合的方式,由财务会计中心提出战略性预算目标(利润指标),各职能部门据以编制相应的预算,并上报财务会计中心进行综合、协调、调整并汇编全面预算。将修订后的预算指标再下达给各职能部门讨论、修改并重新编制上报。如此几上几下,最后由财务会计中心编制正式的全面预算。

3. 确定控制重点。预算控制涉及各个方面,要从中选择控制的重点(中心),以重点控制带动一般控制。企业处于不同的情况从而有不同的控制重点(中心),如企业处于资金紧张时期时,资金成为主要矛盾,预算控制应以资金控制为中心,相应采取增加资金控制的措施,以资金控制带动其他方面的控制。

4. 制定预算控制制度。为了规范预算控制行为,需要制定预算控制制度。在采购预算、生产预算、损益预算、筹资预算、资本预算、现金预算和综合预算等方面制定相应的预算控制制度,以规范预算控制行为。

5. 推行各种控制方法。根据预算内容确定相应的控制方法。控制方法的实施过程实际上就是控制的实施过程。通过控制方法的实施,及时发现问题并采取相应的措施,调动各方面的积极性,保证目标的实现。

6. 进行预算执行考核。企业应成立专门机构或者指定专门人员负责预算控制制度执行情况的考核。其具体包括:对预算控制制度的执行情况进行检查和评价,对预算控制中存在的缺陷提出改进建议,对预算控制成效显著的内部机构和人员提出表彰建议,对违反预算控制制度的内部机构和人员提出处理意见。企业通过对预算控制制度执行情况的考核,不断改进和完善预算控制制度。

7. 建立预算控制系统。预算控制系统是由若干个控制要素相互联系、相互作用而形成的具有特定功能的有机整体。在信息化环境下,它由控制客体、控制信息和控制主体三个要素构成。预算控制系统与信息系统相互联系、相互制约。信息系统在运行过程中会获取、加工、处理、贮存、传输相关信息,在信息系统运行过程中信息流的控制点上,按照预算控制系统的要求,可以同步利用这些信息进行预算控制,揭示实际完成情况与预算的差异,采取相应的措施,促使预算的执行。

四、采用全方位预算控制方法

内部控制方法可按不同的标准分类,组合成不同类型的方法,以满足不同内部会计控制的需要。内部控制方法按信息反馈的不同分为闭环控制法和开环控制法;按关联结构的不同分为集中控制法(集权控制法、直接控制法)和分散控制法(分权控制法、间接控制法);按控制性质的不同分为前馈控制法、反馈控制法和防护控制法;按组织形式的不同分为职务控制法、授权控制法、会计系统控制法和电子信息技术控制法;按控制方式的不同分为目标控制法(跟踪控制法)、程序控制法、结构控制法和链接控制法;按控制标准的不同分为法规控制法、制度控制法、政策控制法、预算(计划)控制法、定额控制法和责任控制法;按控制依据的不同分为凭证控制法、账簿控制法和报表控制法;按控制对象的不同分为全部控制法、单项控制法、财产保全控制法(实物资产控制法)、成本控制法和风险控制法;按控制过程(时序)的不同分为事前控制法、事中控制法(实时控制法、过程控制法)和事后控制法(结果控制法)。

内部控制方法多种多样,各种类型的内部控制方法客观上是交叉使用的,同一种内部控制方法,依据分类的标准不同,也可以分为不同的类型。选用预算控制方法需要掌握以下几个原则:①针对性,要与被控对象的控制任务及内容相一致。②适用性,要与被控对象相适应。③多元性,相近的多种内部控制方法结合使用、相互补充。④协调性,与相关方面的控制能相互联系、相互配合。⑤可能性,在现有条件下能够采用。

在实际工作中,预算控制人员多是综合运用相关的多种内部控制方法,以便更好地完成预算控制任务。任何一项预算控制工作都会运用多种内部控制方法。按照以上原则选用的内部控制方法,是现实的、可以操作、能完成预算控制任务的控制方法。

预算控制是强化企业管理的一种有效方式,通过建立全面预算控制体系、依据企业战略确定预算目标、采取集中预算控制方式、采用全方位预算控制方法实施预算控制,使企业逐步实现战略目标,使股东利益最大化。在具体操作过程中,可能会因不同的企业类型、不同的管理理念、不同的企业文化等而选择不同的预算控制方法。

主要参考文献

1. 王斌.公司预算管理研究.北京:中国财政经济出版社,2006
2. 王吉鹏.集团管控.北京:中国发展出版社,2006