企业全面预算管理探微

李 力

（西安北方华山机电有限公司 西安 710043 ）

【摘要】本文以构建全面预算管理体系为重点，对军工企业全面预算管理运行、控制、调整与考核等方面的内容进行了分析与探讨，提出了一些建议。

【关键词】全面预算管理 运行体系 执行与控制 绩效考核

一、企业全面预算管理存在的问题

1. 片面地认为全面预算就是指一套涵盖所有会计科目的表格。业务部门没有参加预算编制，预算管理主要是财务部门的工作。

2. 在编制预算时片面强调公司领导层的想法，简单地从上往下推进编制工作，缺少双向沟通与协调。

3. 预算管理的关注重点局限在生产、销售和费用预算、资产负债表、利润表、现金流量预算等生产经营领域，而对重大投资等资本支出预算不够重视。

4. 预算指标制定的准确性难以保证。企业制定预算指标时，往往依据历史数据和资料，由于企业的情况是经常变化的，而且历史数据和资料本身的科学性、合理性和准确性也难以保证，因此导致制定的预算指标不准确。另外，新项目的预算指标缺乏科学论证，存在较多的主观臆断成分，也使得预算指标的制定无法保证准确性。

5. 专门预算机构工作不得力，仅注重预算编制，忽视了预算实施与控制，削弱了预算的整合作用。

6. 预算考核工作不全面、不严格。某些企业对收入预算和项目投资预算都没有进行预算考核，而且在现有预算考核项目中普遍存在不严格、不精确的情况，甚至人为干扰考核的情况也时有发生，致使考核工作流于形式。

二、构建企业全面预算管理体系

（一）前期准备工作

1. 建立健全预算管理机构。设置“三会一室一中心”，即成立预算委员会、价格委员会、业绩考核委员会、预算管理办公室、审计中心。

2. 调整机构、理顺组织关系。

（1）对现有业务进行组织与流程再造。按照作业类型，将现有组织所完成的作业分为增值性作业与非增值性作业。为避免有限资源的浪费，需要对内部的非增值性作业及其所涉及部门、基层单位、资源进行组织再造；对增值性作业及其涉及部门或组织按照最大化效益原则进行整合和流程再造。

（2）调整、完善财务管理体系。对投资、计划与财务有关业务进行整合，统一企业内部数据或信息加工口径，统一控制投资与成本；建成“三个中心”，即财务结算中心、会计核算中心、内部审计中心。

3. 对基层单位进行责任中心定位。对保留下来的组织按照功能、属性等进行责任中心定位，依据企业内部各单位的权责范围及业务活动的特点划分为成本费用中心、利润中心和投资中心三大类。

4. 积极应用计算机信息技术，为企业实施预算管理提供技术保障。

（二）全面预算管理运行体系的构建

1. 全面预算的编制。对企业的经济活动和资源进行事前安排以规范企业活动。

（1）预算编制程序。预算委员会制定并颁布经营战略、方针和目标；预算管理办公室将业绩考核委员会拟定的奖惩制度，价格委员会拟定的转移价格、采购和销售价格的监管政策，财务部门拟定的资金分配、现金控制政策，以及审计中心拟定的审计规则等汇总起来，按照预算编制中的时间规定，编写本年度预算编制指南；责任中心根据预算编制指南，结合本单位的具体情况，编制本单位预算草案；责任中心的预算草案经审计中心审计，预算管理办公室汇总平衡后，报预算委员会审批并下达。

（2）预算编制内容。①业务预算，指与企业基本生产经营活动有关的预算，主要包括销售预算、生产预算、材料预算、人工预算、费用预算（制造费用预算、期间费用预算）等。②资本支出预算，指与企业长期投资项目（如固定资产购建、扩建等）有关的预算。③财务预算，指有关现金收支、经营成果、收益分配的预算，包括现金预算、编制预计利润表、预计资产负债表。

（3）预算目标的确定与分解。①总目标的制定。一般采用倒挤法确定预算总目标，一方面根据集团公司期望收益率，考虑各种准备与积累之后，倒挤出经营指标；另一方面，董事会及总经理按照市场状况与利润测算得出的结论，在经过反复讨论后最终确定预算总目标。②目标的分解。目标的分解是指在确定预算总目标之后，将利润预算目标按照经营与管理业务的分工，将其分解到各个责任中心中去，这属于董事会在下达预算目标之后由总经理控制的管理事务，总经理应依据各

责任中心定位落实分解目标。

对于成本费用中心,采用零基预算法,按照其工作职责和应完成作业量,参照历年实际执行情况来确定其预算费用目标。主要编制生产预算、材料领用消耗预算、制造费用预算(分为可控费用与固定费用)、现金支出预算、人工预算、产品成本以及期间的可控费用预算等。

对于利润中心,按一定的标准来分解可控利润,其分解标准或依据可以是该利润中心所占有的资产总额、人力资本总额、营业使用面积等。可控利润定义为可控收入减可控成本、费用,主要编制销售预算、生产预算、材料领用与消耗预算、人工预算、制造费用预算、资本收支预算和预计利润表、资产负债表、现金流量表。

对于投资中心,按照投资额度,考虑责任单位生产经营状况,核定其经营目标。主要编制销售预算、生产预算、材料预算、人工预算、制造费用预算、资金收支预算、资本收支预算、预计利润表、资产负债表、现金流量表。

2. 全面预算管理的执行与控制。

(1)预算执行程序包括:①预算委员会将批准的预算分别下达财务部门作为结算、核算和财务收支的依据;下达各责任中心作为经济责任的依据;下达业绩考核委员会作为业绩评价和实施奖惩制度的依据;下达审计中心作为预算审计的依据。②财务部门集中办理各责任中心的核算和结算业务,统筹资金分配,取得整个集团的结算和核算数据,以达到集中监督的目的。③财务部门集中核算并汇总核算结果得到的结算数据是全面预算执行的结果,其用途有三:一是反馈给各责任中心;二是传送给审计中心,经审计连同审计意见报送业绩考核委员会,最终送达预算委员会;三是作为预算管理的反馈信息报告给总经理,以控制整个企业。④业绩评价除注重可用货币单位计量的财务性指标外,还应特别重视能反映企业核心竞争力的非财务性指标,在业绩考核和编制奖惩方案时除考虑预算指标外,还要考虑非预算指标,如产品质量、技术进步、生产率、市场占有率等,以保证业绩评价的全面性。

(2)预算管理的反馈与控制程序。预算管理中的反馈实际上就是将会计与核算、核算的实际结果,与责任中心、预算执行过程连接起来,使企业领导在远离预算执行现场的情况下,仍能了解和控制预算执行的进程。这是通过全面预算达到整合企业的关键所在,也是企业会计由"记账→算账→报账"型会计转为管理型会计的关键所在。

企业制定预算目标并由责任中心执行。为使执行过程符合企业制定的预算目标,应对责任中心的预算指标进行计量。将预算执行的结果、进度与预算指标作比较,以确定预算指标的执行情况,并报告给企业;企业根据报告情况判断其执行是否有差异、差异是否重大,并让责任中心或者继续运行,或者进行整改,督促其最终实现预算指标。

3. 预算的调整。预算执行过程中出现了偏差,一般有两种对策:采取纠偏措施或调整预算。调整预算也是为了更好地执行预算。但在调整过程中,预算调整权限必须集中,整个调整过程也应按照预算编制的程序进行。同时为减少预算调整次数,在预算编制时应采用弹性预算编制方法。

预算调整最忌随意性,需建立一种规范的调整机制,包括预算追加、追减的动因、时间、权限、原则、程序、方法等。追加和追减必须有相应的"可行性计划书",充分论证预算调整的原因,并经过各级预算组织的评估。预算调整一般分为预算事项的应急调整和季度调整,应急调整是指不及时进行调整就会影响生产和经营,一般是每月调整一次,但这种调整不是经常的,应有严格的标准;季度调整则是对重大事项的调整。

三、全面预算管理的考核

预算是一种系统的管理方法,用来分配企业的财务、实物及人力等资源,以实现企业既定的战略目标,企业可以通过预算来监控战略目标的实施进度。对预算执行的结果必须进行评价考核,否则预算就会流于形式,失去控制力。具体可实行月度预算考核、季度兑现、年度清算的办法,并且做到清算结果出来后要坚决兑现奖惩。同时要切实把预算执行情况与企业经营者和员工的经济利益挂钩,奖惩分明,从而使经营者、员工与企业形成责、权、利相统一的责任共同体,最大限度地调动经营者、员工的积极性和创造性。设计预算管理评价指标体系时要注意以下几点:

1. 要尽量排除不可控制因素所产生的影响,如重大意外灾害、原料价格变动、利率汇率变动等因素。

2. 应充分考虑员工士气、企业形象等非量化因素,采用最简易的方式将非量化因素予以量化。对企业内部各部门进行合理的业绩评价,并据以进行奖惩,促进各级各类主体积极纠正偏差,保证企业总体目标的实现。

四、建议

推行全面预算管理,构建具有企业特色的全面预算管理体系,应当建立健全与全面预算管理相配套的以下几项基本制度,以保证全面预算管理制度化、规范化、科学化。

1. 预算评审制度。审核各层次预算,必须有严格的评审制度与整套可操作的标准,避免"人治"的弹性标准,形成"法治"的公平机制。

2. 内部控制制度。预算一经确立,便具有"法律效力"。企业各部门在生产及各项相关活动中,都要围绕实现预算开展经济活动,严格预算跟踪分析和监督预算的执行。

3. 例外报告报批程序制度。对预算中未规定的事项和超过预算限额的事项,以及执行预算差异较大的事项,应及时向预算委员会上报,以便及时调整或修改。

主要参考文献

1. 王化成,佟岩,李勇.全面预算管理.北京:中国人民大学出版社,2005

2. 侯龙文,侯岩,何瑛.现代全面预算管理.北京:经济管理出版社,2005

3. 林秀香.构建有价值的企业预算管理框架.中央财经大学学报,2004;8

4. 王斌.企业预算管理及其模式.会计研究,1999;11

5. 黄锦文.推进企业预算管理的思考.中国总会计师,2006;11