

试析企业财务预算监控的方式与方法

刘淑芹

(山东工商学院 山东烟台 264005)

【摘要】 科学编制财务预算是财务预算管理的第一步,而监控是财务预算执行过程中的关键环节。为了有效实施财务预算的监控,必须实施科学的预算监控方式与方法。本文提出了完善财务预算监控制度、明确监控主体、实现监控“四个结合”等预算监控的方式与方法。

【关键词】 企业 财务预算 监控

一、监控是财务预算执行过程中的关键环节

财务预算是反映企业在预算期内有关现金收支、经营成果和财务状况的预算。应当围绕企业的战略要求和发展规划,以业务预算、资本预算为基础,以经营利润为目标,以现金流为核心进行编制,并主要以预计资产负债表和预计损益表等财务报表形式予以充分反映。财务预算是预算体系的最后环节,可以从价值方面总括地反映业务预算和专门决策预算的结果。

而财务预算管理,就是利用财务预算这一主线对企业内部各部门的各种财务及非财务资源进行的管理、反映与考评等一系列活动,并借此提高管理的水平。从财务预算管理的环节来看,编制财务预算是财务预算管理的第一步,而责任落实与推动实施、业绩报告与偏差诊治、责任辨析与业绩评价、奖罚兑现和总结改进是财务预算执行过程中的重要内容,而监控是财务预算执行过程中的关键环节。

二、企业财务预算监控的方式与方法

1. 制定和完善三种监控制度。

(1) 责任监控制度。要划分责任区,明确责任人。预算监控中心成员是本管辖区各单位资金预算监控的直接责任人,预算监控中心办公室人员为连带责任人,并实行逐级负责制。责任人在责任区内的主要职责包括:①主动做好各单位预算编制方案的合理性与准确性的辅导工作,减少各单位编制预算的随意性和主观性;②加大资金收支的监管力度;③严禁预算外资金项目支出;④对各单位违规行为或重大事项要及时向监控中心办公室汇报;⑤做好各单位资金来源和资金需求的调研工作;⑥监控中心办公室要做好对资金预算的审查和调整工作;⑦监控中心的主要负责人和办公室人员要做好巡视督察工作。对监控有力、成效显著的监控人员给予奖励,对不能履行职责的监控人员给予相应的惩罚。

(2) 预警监控制度。监控中心成员在其责任区内,及时做好预算资金收支台账记录和汇总工作,对各单位资金预算的执行进行全过程跟踪,随时掌握具体资金收支情况,按周编制各单位预算执行情况统计表,并配以文字说明,对预算

执行的好坏加以评析,指出存在的问题。对属于预警范围的单位要重点关注并及时汇报,对预警单位提出处理意见,并将上述信息于下周一分别报送监控中心办公室和有关单位。

(3) 质量(QC)监控制度。财务预算质量监控制度是把一般质量管理方法移植到资金预算的监控中去。QC监控制度的主要内容和步骤包括:①提出监控的质量管理总目标和阶段目标,包括资金预算准确率、内部往来占用和三项资金占用降低率等;②调查分析资金管理的现状,找出预算与实际执行差异的主客观原因;③确立资金预算管理具体的工作目标,并制定相应的措施;④执行对策和措施;⑤对预算执行的目标和措施进行检查;⑥总结经验,找出差距;⑦通过总结,将未解决的问题或新出现的问题转入下一个QC监管循环再予以解决。

2. 构建多层次的财务预算监控机构与主体。预算监控机构的基本职责是对企业及各层次、各环节预算组织的日常活动进行全面、系统的监督与管理。其关键是建立起一套行之有效的激励与约束机制,实现由上到下逐层监督、约束与激励,从而使各层级预算组织直至每一员工自觉自发地进行相互监督与自我监督。在整个监控过程中,应当牢牢抓住责任目标——自身利益这一核心,确立“严责、高薪、重罚(包括竞争上岗)”的管理原则,迫使各成员企业、各层级责任组织与每个员工将个人利益、前途与责任目标的完成效果以及企业的兴衰荣辱连为一体,达到“人本管理”的境界。

由于财务预算监控的对象是财务预算的执行过程,而财务预算的执行过程涉及企业各个环节、各个部门、全体成员,所以财务预算监控应该是全面的、系统的。一方面,通过企业内部激励约束机制促使预算的执行人完善其自我监控职能;另一方面,建立多层次预算监控主体。第一个层次是监事会的监控,对于预算的执行情况,监事会作为最高的监控主体行使其监控职责。第二个层次是财务总监的监控,其受董事会委托,对整个企业的总预算执行情况进行监控。第三个层次是预算监控中心的监控。预算监控中心对经理层负责,对企业各预算单位日常的执行情况进行监控,是直接和主要的

监控主体。因此,为确保财务预算管理工作的顺利推进,各企业都要建立由企业主要负责人为领导、各职能部门主要负责人为成员的财务预算监控中心,在财务部门设立财务预算监控办公室,具体负责财务预算的监控工作。第四个层次是建立财务预算执行责任中心,按总预算分解部门预算,按部门、单位建立财务预算执行责任中心,由部门主要领导担负预算的执行、监督、控制责任。

3. 实现预算监控“四个结合”。

(1) 实行预算执行责任中心的日常自我监督和责任人监督相结合。财务预算总目标需要逐层分解到各责任主体,才能有效地把企业各层次、各环节乃至各员工的生产经营行为统一到同一目标上。一般来讲,预算执行责任中心是预算执行的责任主体,对财务预算负执行责任。通过完善企业内部激励约束机制可以促进预算执行责任中心经常进行自我监督,按周分解财务预算指标,按日统计其预算执行情况,保证财务预算目标的实现。

按照部门分工负责制的要求,预算监控中心成员是本管辖区各单位资金预算监控的直接责任人,负责对下达的预算进行全方位、全过程的跟踪,实行每周周末对其所负责的内部责任中心的预算执行情况进行汇总分析,找出问题的根源,及时通知预算执行责任中心以引起注意;每月月末的固定日为预算报告日,向预算监管中心报告各责任中心预算执行情况,凡在当日责任中心收入完成率达不到或预算支出超过规定标准的,报请预算监管中心批准,除生产急需外,一律停止其资金支付。

(2) 实行专业监管和群众监管相结合。财务预算涉及企业的各个环节和方面,由各职能部门组成的财务预算监控中心,根据财务预算的执行情况深入预算单位,调查、核实预算项目的落实措施和方法,这样会达到事半功倍的效果。但财务预算监控中心对财务预算的监管需要各个责任中心的积极协调、配合,不可能由财务预算监控中心关起门来作决策。为此,要建立有效的沟通渠道,方便群众反映财务预算执行中的问题、建议,并相应实施有效的奖励制度。只有实现专业监管与群众监管相结合,通过各部门的齐心协力、全体员工的共同努力,才可能不断解决预算执行中的问题,促进财务管理水平的提高,实现预定的预算目标。

(3) 实行定期检查和不定期检查相结合。为确保财务预算执行信息的真实性,财务预算监控中心对各预算单位要进行定期或不定期的检查。除了定期对所有预算单位及所有财务预算指标进行检查外,还要根据预算执行情况,不定期、有重点地检查个别预算单位的重要预算项目,以及产品收入是否及时入账,是否存在截留收入、隐瞒收入、转移收入的现象,是否私设“小金库”等;在成本管理方面,要检查其投入的真实性以及是否符合预算规定的方向,是否将资本性支出列入经营性支出,成品率是否达到了要求等。

(4) 实行财务监督和审计监督相结合。为确保财务预算监控的有效性、真实性和公允性,在财务预算监控中要将会计监督和审计监督有机结合。财务部门通过财务公司或结算

中心来监控财务预算执行过程中的资金状况,分析预算执行偏差的主次成因,并对财务预算执行报告的真实性负责。企业审计部门运用审计方法和手段,多方面地监督财务预算的日常执行情况,并对各预算单位提交的财务预算执行报告进行审计、验证,以实现监管手段的公允性。

4. 达到财务预算考核的“三化”标准。三化,即内容完整化、方法科学化、工作制度化。对企业内部各责任中心预算执行结果的考核,是保证财务预算管理体制发挥作用的重要手段和环节。一方面,通过预算考核信息的反馈及相应的调控,可随时发现并纠正实际业绩与预算的偏差,从而实现过程中的控制;另一方面,在财务预算管理循环中,考核起着承上启下的作用,既是本次财务预算管理循环的终结,又是下一次循环的开始。因此,企业为了保证财务预算的贯彻实施,必须制定严格的预算考核办法和手段,达到考核的“三化”标准,将财务预算考核纳入经济责任制考核范围,作为经济责任制建设的一项重要内容。

(1) 财务预算考核内容的完整化。财务预算的考核内容主要包括以下几个方面:①对预算执行中经营业绩的考核。企业对预算执行单位的经营业绩进行考核,以确保企业经营目标的实现。②对预算执行准确率的考核。将财务预算实行情况与审批的财务预算相比较,检查企业预算准确程度是否达到了规定标准。③对预算编报完整性的考核。考核财务预算项目是否填列完整、有无遗漏或有无预算外项目支出。④对预算编报及时性的考核。考核企业是否在规定时间内上报各种财务预算报表。

(2) 财务预算考核方法的科学化。①管理部门的考核与预算执行单位的考核相结合。为体现财务预算考核结果的公平、公正,不仅财务预算管理部门要对预算执行结果进行考评,而且预算执行单位也要相应成立预算考核机构,对自身的预算执行结果进行对比、评价,以促进下一期预算质量的提高。②会计考核与审计考核相结合。通过不同的角度对预算执行结果进行分析和评价,不仅可以保证考核结果的真实性,而且可以使预算执行单位看到差距,明确今后工作的目标,充分调动其积极性、主动性和创造性。

(3) 财务预算考核工作的制度化。财务预算考核工作应制度化、规范化,不能平时没有考核,出现某种需要时就“临时抱佛脚”,这样的考核起不到激励作用。财务预算考核要有准确的基础数据,考核指标要量化、合理,要避免随意性。因此,企业日常应建立财务预算管理统计台账,以监督、反映各期财务预算指标的完成情况,考核的结果要和企业的奖惩制度挂钩,可依据预算执行结果进行奖惩,企业可单设一项“财务预算管理单项奖”进行考核管理,每隔一段时间(季、半年)兑现一次,以促使预算执行单位事后对预算差异进行认真分析,提出并落实改进措施。

主要参考文献

1. 袁琳. 资金集中控制与结算中心. 杭州: 浙江人民出版社, 2001
2. 梁水源. 论财务管理的变革与创新. 经济问题, 2003; 8