

谈市场成熟期企业全面预算管理

深圳大亚湾核电运营管理有限责任公司 张清明

【摘要】 本文从市场成熟期企业全面预算管理构成体系入手,以电力生产企业为背景,对全面预算管理各环节的过程管理进行了分析,并提出了解决方案。

【关键词】 全面预算 过程管理 实施方案

一、全面预算管理体系

全面预算管理是集计划、控制为一体,涉及企业全方位、全过程和全员参与的综合性管理活动。其在企业管理控制链中的作用表现在落实战略规划、分配有限资源、细化经营计划、控制经营过程、提供绩效评估基础、促进协调与沟通等方面。全面预算管理不仅仅是各种财务要素的计算,更是立足于公司治理机制上的控制方略和管理理念。全方位、全过程和全员参与是它的显著特征。

全面预算管理体系主要包括预算管理环境要素、预算编制、预算执行与控制、预算分析报告、预算管理考评等环节。处于市场成熟期的企业,产品销售增长率减缓,产品有较高的市场占有率但提升空间有限,企业要提高盈利水平,主要通过降低成本水平这一途径。处于这一阶段的企业,全面预算管理表现为以成本控制为主的预算管理。例如电力生产企业,当其完成基本建设并投入生产平稳运营一段时间(通常为1~2年)后,由于电力商品的特殊性,其基本上就步入市场成熟期,该阶段电力生产企业的全面预算包括:①生产预算,主要预算项目有发电预算、燃料费用(燃煤、核燃料)、燃料后处理费用(如核电企业燃料费)、准备金(如核电企业退役准备金)、运行维护费用、人工费用、技术服务与办公管理费、运营及设施保险费、折旧费以及财务费用等;②资本性支出预算,主要预算项目有生产性设备更新改造支出、非生产性固定资产购置支出;③材料采购预算,主要预算项目有燃料采购支出、生产库存材料采购支出、生产非库存材料采购支出;④财务预算,主要包括资产负债预算、利润预算与现金流量预算。

二、全面预算管理实施方案

(一) 预算管理环境要素

预算管理环境要素是全面预算管理系统正常运行所必需的基本条件,主要包括预算管理组织体系、配套管理制度和企业成本文化等。

1. 预算管理组织体系。电力生产企业预算管理组织体系设决策层、管理层和执行层三个层次。

决策层为股东会和董事会,主要预算管理职责包括:按照股东会和董事会议事规则确定企业预算管理政策,批准企业中长期战略规划、年度预算基本前提和年度预算、管理层

管理权限和企业管理层绩效考核方案,审议企业年度预算执行报告等。

管理层由总经理、总会计师、副总经理等组成,实行总经理负责制下的集体决策机制,主要预算管理职责包括:执行决策层有关企业预算管理的决定,制定企业预算管理制度和程序,组织和编制企业中长期发展规划、年度预算方案和年度预算调整方案等。财务管理部门是其预算管理工作的日常办事机构,在总经理领导和总会计师直接领导下,归口管理企业预算工作。其主要职责包括:制定企业预算管理制度、程序,组织企业年度预算和调整预算的编制、审核、汇总、上报和下达工作,拟订企业年度预算方案和预算调整方案,对企业预算执行的立项、承诺、支付、变更等环节实施预算审核。

执行层是企业各级管理单位,主要职责包括编制责任中心年度预算,开展预算执行、控制和分析工作等。

2. 配套管理制度。没有制度约束,预算管理就没有运作规则,而预算管理制度体系的完整性和有效性直接影响预算管理的质量,电力生产企业预算管理制度体系主要包括以下四个方面:

(1) 公司治理制度。公司治理制度是预算管理的最高层次规范,如股东会议事规则、董事会议事规则、公司各级管理权限规定、内部审计规范、公司组织机构设置与职责分工等。

(2) 预算工作基本制度。预算工作基本制度是对预算管理的各个环节做出基本规范,对预算组织体系、预算编制、预算执行与控制、预算分析报告、预算调整和预算考评等管理环节做出一般性规定,如责任中心运作制度、生产预算管理制度、资本性预算管理制度、材料采购预算管理制度等。

(3) 预算与业务管理程序。预算与业务管理程序是对预算编制、执行与控制、分析报告等预算管理环节的具体操作及程序化的规定,如年度预算编制大纲、合同采购程序、专项业务(技术服务、培训、差旅、业务招待等)费用管理程序、固定资产管理程序、材料管理程序、会计核算制度及其他相关业务管理制度等。

(4) 监督与考评制度。监督与考评制度是对预算执行后的分析报告、责任中心预算考评以及激励做出规定,如经济活动分析制度、绩效考评制度等。

3. 企业成本文化。全面预算管理表现为全员参与性,通过

企业成本文化建设,使成本控制观念深入到每个员工心中,除实施成本控制的责任机制外,更重要的是形成自觉的成本控制意识。培育成本文化的主要工作包括企业成本控制思想宣传、企业使命感培育、企业危机感认同、成本控制激励机制建立、成本控制知识培训等。

(二) 预算编制

电力生产企业预算编制过程分为预算编制准备阶段和预算编制实施阶段。

1. 预算编制准备阶段。负责企业预算归口管理的财务管理部门,应从每年的8月份开始着手下一年度预算编制的准备工作,这些工作包括:

(1)准备年度预算编制大纲。年度预算编制大纲是企业年度预算编制工作的具体指导性文件,企业各部门开展年度预算编制工作应以此文件为纲。其主要内容包括企业内外部环境分析、董事会关于下一年度预算目标的指导意见、电力生产计划、预算编制前提、预算编制原则、责任中心及其责任预算项目、预算编制流程、预算编制方法、预算协调与审核、预算编制时间安排、预算编制表格、注意事项等。

(2)开展年度预算编制培训。此项工作由财务管理部门负责组织实施,依据各级责任中心预算管理责任和工作重点,将预算编制培训分为两类:一是高级管理人员培训。此项培训的目的不是如何编制预算,而是明确预算管理理念、预算编制中应关注的重要事项和预算编制里程碑计划等。二是预算协调员培训。这项培训工作的效果直接关系到预算编制工作的效率与质量,因此财务管理部门要充分准备,总结以前年度预算编制工作的经验与教训,估计年度预算编制工作可能存在的问题。

(3)召开年度预算编制会议。由财务管理部门组织、总经理主持召开全体员工参加的年度预算编制工作动员大会,通过此次会议宣传年度预算编制工作的重要性,通知各责任中心正式开展年度预算编制工作。

2. 预算编制实施阶段。预算编制实施以责任中心为单位进行,各预算责任中心负责本单位预算申报工作。对于责任中心直接负责的预算项目,要按照年度预算编制大纲和预算管理制度规定的要求,结合业务计划等预算影响因素科学预测预算需求,经责任中心负责人审核后送财务管理部门;对于责任中心间接负责的预算项目,先由预算需求单位提出预算需求建议,由归口负责的责任中心综合审核后送财务管理部门。

预算编制过程就是不断沟通与协调的过程,预算编制审核分为责任中心内部审核、归口管理审核、财务管理部门审核、总经理部审核。经责任中心内部审核、归口管理审核后的预算需求建议报财务管理部门后,财务管理部门依据下一年度企业预算总目标、经营计划和定额标准等对各责任中心的预算需求建议进行评议、综合平衡,并召开专门审核会议,请预算申报部门澄清。经上述审核后,由财务管理部门编制企业预算案,报总经理部办公会审议,按照总经理部办公会审议意见修改后的企业预算案还须上报董事会审批。

(三) 预算执行与控制

经过批准的预算不是支付依据,而是有关支出的控制

数,各预算执行单位不能以支出总额未超过有关预算为由而超实际承诺支付。经批准的预算是刚性指标,不得随意增减,必要的预算变更要按照预算制度规定进行。

预算执行与控制分为立项控制、承诺控制和支付控制三个环节。控制原则为:立项金额不能超预算、承诺金额不能超立项、支付金额不能超承诺,确保实际执行不超预算。在立项申请、合同签订、验收、支付审批和付款等活动中,同一个人不得批准两项连续的活动,以确保不相容职务相互分离。

1. 立项控制。立项控制是企业内部开展预算执行控制的一项重要事前管理工作,通过本控制过程,确定拟采购项目开展的必要性、技术规范、采购方式(公开招标采购、邀请招标采购、询价采购、议标采购等)、估计采购最大金额等。参与立项控制的部门包括采购申请部门、业务归口部门、财务管理部门(预算控制部门)和商务管理部门。

2. 承诺控制。承诺控制是企业对外承诺的一项重要管理工作,承诺控制工作分为三个环节:一是合格供应商库的建立,包括确定选择合格供应商的原则、对合格供应商进行等级分类、评审备选的供应商、维护合格供应商清单信息等。二是商务活动管理,包括采购目标书编制、商务谈判、推荐中标供应商、签署合同等。本控制过程通常要建立采购评标小组,下设商务组与技术组,商务组一般由合同管理机构、立项申请部门和财务管理部门组成,技术组由立项申请部门和相关业务管理部门组成;对于金额较大、业务特殊的项目,若内部技术力量不足,可请中介机构参与。三是合同执行管理,包括合同签订生效后指定商务负责人和技术负责人共同履行合同中的各项权利和义务,使合同条款顺利执行。在合同执行管理中,不同的合同按不同的要求严格控制执行质量控制、工艺要求、交货进度、验收、变更、索赔等各个环节。

3. 支付控制。支付控制过程包括合同履行情况验收确认、发票管理、财务审核、授权审批、账务处理、付款管理等。

(四) 预算分析报告

预算分析以责任中心为单位进行,下级责任中心向上一级责任中心提交预算执行分析报告,财务管理部门编制公司预算执行分析报告并报总经理、董事会审批。

预算分析至少每月进行一次,责任中心的预算执行分析报告要比较当月预算和年累计预算执行,对预算执行差异较大的,要找出预算执行差异原因,评估预算差异影响,提出完成预算的改进措施;企业预算执行分析报告还要报告预算完成前景预测、提请董事会关注的事项及其对策建议等。

(五) 预算管理考评

两项工作是预算管理考评必须完成的:一是制定《预算管理考评制度》,该制度包括预算考评组织、预算考评原则、预算考评指标、预算考评评价办法、奖惩措施,其中预算考评指标分为与预算管理过程有关的指标和与预算目标有关的指标;二是定期或不定期检查责任中心预算管理情况,此项工作由财务管理部门牵头组织内部审计部门、人力资源部门完成,取得、记录责任中心预算管理的实际情况,实施月度考评、季度考评和年度考评,并依据考评结果提出奖惩措施。

主要参考文献

张云亭. 顶级财务总监. 北京: 中信出版社, 2005