



全面预算管理的五大误区

甘肃华原企业总公司 刘国辉

【摘要】 在企业全面预算管理中,存在着将全面预算等同于财务预算,刚柔难以协调,重编制、轻监控,虎头蛇尾,方法唯一等五个误区。本文将对其产生的原因及改进措施进行论述。

【关键词】 全面预算 管理 误区

当前,企业在实施全面预算管理时,存在以下五大误区:

误区一:将全面预算等同于财务预算

1.产生的原因。财务预算是全面预算的组成部分之一,它从价值角度总括地反映一定期间决策预算与业务预算的结果。由于决策预算与业务预算没有真正地反映在预算报表中,并且企业最终监督和考核的也主要是财务预算的执行情况,因此造成“财务预算就是全面预算”的误解。很多企业的预算编制工作主要由财务人员来完成,由于没有建立起一套完整的全面预算体系,相关部门没有积极参与进来,业务预算被弱化,因此造成财务预算就是全面预算的假象。

2.改进措施。首先,必须重新认识全面预算、理解全面预算的内涵,认识到财务预算只是全面预算的一个组成部分。其次,重视决策预算和业务预算的编制,认识到全面预算同

时也是全员参与的预算,充分调动相关部门的积极性,提高决策预算和业务预算的准确性,为财务预算的正确编制打好基础。最后,做好基础数据整理工作,特别是要充分利用计算机技术,做好材料消耗定额、合理库存量、人员基本情况等方面的数据整理工作,这样才能使预算编制有充分的依据和支持,预算的质量才能提高并且得到有效执行。

误区二:刚柔难以协调

1.产生的原因。预算的刚性,是指预算一经审定下达,即成为各责任中心管理行为的法定依据,不得随意调整。实际情况是,预算和实际往往有一定的差异,实际中总会有超预算或预算外事项的发生,即预算的柔性。其产生的原因主要有:首先是现实的特殊性和业务的特殊性。预算即使考虑得再全面、预算方法即使再科学,实际和预算总会有或大或小的偏差,这

之内是无法向对方企业提出收款要求的。坚持这种观点还考虑到一个法律时效问题,因为只有在60天以后对方不付款,企业才能向法院提起诉讼来声张收款的权利,在60天内企业无法行使此权利。

三、如何合理确定客户盈利预测的可实现性

根据《股票发行与交易管理暂行条例》的规定,申请公开发行股票的公司要上报经注册会计师审核并出具审核意见的公司下一年度的盈利预测文件。所谓盈利预测,是指被审核单位对未来会计期间的经营成果所做的预计与测算。因为盈利预测具有不确定性,所以注册会计师在审核这类业务时必须保持应有的职业谨慎,作出正确的判断。而在盈利预测中,最难预测的就是销售收入。笔者曾遇到这样一个案例:一家申请上市的高新技术企业在预测当月的销售数量时,依据当月提供的以后月份的预测数据,并按照其实际生产能力来确定当月的生产数量和销售数量。但是该企业生产产品是按订单投料生产的,且产品生产后销售对象具有惟一性,所以该企业不能自行投料生产,只有得到客户的定单后才能生产。但实际情况是,客户在生产过程中会遇到技术难题从而延迟供货,这就影响到销售收入的确认。该企业产品的生产周期一般在5个星期至2个月,个别产品为2周左右,所以注册会计师在证实盈利预测中的销售数量时,考虑到企业客户给企业的定单肯定会大于客户的实际生产能力,从而在预

测销售数量时要根据以后月份该企业客户的需求或是根据开放式定单来确定销售数据的正确性,然后再统计出包含在这些预测数据中的已签订定单。在证实数据时通常不考虑企业的实际生产能力,但在复核收入能否实现时,则要先考虑企业的实际生产能力。通常首先定位在100%,然后根据该企业的历史数据予以调整(该企业提供的采购数量预测定单与实际定单相比会有10%~20%的不确定性,所以注册会计师对预测数据的采用率为80%),最后再考虑到企业因为技术工艺的原因会对产品的生产有延期现象,为了确保预测期间的收入能在这一期间实现,注册会计师给最后一个月的预计数量打50%的折扣(前面月份推迟到下月都在本年度实现,惟有最后一个月份到第二年实现),这样可以确保预测的数据是谨慎的。预测单价则是根据预测销售单价和以前已实现的销售单价孰低来确认可实现的单价。当注册会计师计算出销售收入后,再与客户销售收入相比,计算出两者差额,从而判断客户收入预测是否可行。

这样的盈利预测对注册会计师的职业判断提出了很高的要求,计算结果和可认可水平反映了注册会计师对风险的承受能力和对行业风险的判断与认知程度。

主要参考文献

中国注册会计师协会.2005年度注册会计师全国统一考试辅导教材审计.北京:中国财政经济出版社,2005

种偏差只能被减小,不能被消除。其次,预算编制人员的疏忽或水平有限,也会使预算和实际产生差异。预算编制人员在编制预算时,由于对业务考虑得不全面或对现实情况了解得不够清楚,都会给预算留下一定的缺陷,而这些缺陷在预算执行过程中必将暴露出来。预算编制人员的业务水平也决定了预算编制的质量,预算编制人员对预算编制方法的一知半解也会导致预算和实际产生差异。另外,每种预算编制方法都有其局限性,这些局限性本身会导致预算和实际的不一致。最后,相关部门的配合程度也会影响预算编制的质量。全面预算是一个全员参与的管理体系,特别在决策预算和业务预算编制中,涉及企业生产、计划、采购、销售、人事、财务等部门的协同工作,相关部门必须进行及时的协调和沟通。相关部门协调的程度决定了预算编制的质量。

2.改进措施。首先,必须强调预算的刚性。预算一经审定下达,则必须严格执行,不得随意调整。只有这样,才能使全面预算管理真正推行下去,才能保证企业既定目标的实现。其次,必须将超预算或预算外事项纳入例外管理范围,预算管理委员会或预算领导小组应明确规定调整预算的重大形势变化的具体内涵,不属“重大形势变化”范围的事由,均不得调整预算。再次,要形成定期报告和分析制度。对于预算调整项目要及时进行报告,以便及时将其纳入企业的未来预算范围,同时,也便于及早进行资金调度,保证企业正常业务的资金支出等。另外,对于预算调整项目要及时进行原因分析,分析实际和预算产生差异的原因,以提高未来预算编制的质量。最后,对一些人为造成的预算和实际的差异,要追究相关责任部门和责任人的责任,要制定相应的奖惩措施,以维护预算的严肃性。

误区三:重编制、轻监控

1.产生的原因。有人认为,只要预算编制得科学、合理即可达到降低成本、合理安排资金等目的,从而忽视了预算的监督和考核。首先,在全面预算管理中,预算人员将主要精力放在了预算的编制方法的选择和基础数据的分析上,预算编制、下达后,不及时地跟踪和检查,误认为只要预算编制得合理,实际和预算的差异一定会减少,有无监控无所谓。其次,相关考核部门对其职权不能正确行使,认为只要主要考核项目(如生产任务量、费用支出总额等)能达标,其他考核项目能做到基本达标即可。最后,领导层缺乏魄力,平均主义相对严重,奖惩的力度没有真正体现出来,要么激励机制不明显,要么激励机制没有真正得到执行。

2.改进措施。首先,从领导层到考核部门都必须认识到,全面预算管理是一个系统工程,预算编制的科学性、合理性固然重要,但有效的监控和考评机制是其正常运转的保证。其次,相关部门要认真履行各自的职责,在考核中坚持“公开、公平、公正”的原则,体现考核的公平性和一致性。另外,企业领导层对相关考核部门的考核过程和结果进行考核,作为对相关评价或奖惩的依据。再次,建立有效的考评机制,加大奖惩力度,鼓励在预算完成的情况下,通过多渠道的自我努力来实现企业价值的增长,同时维护预算的严肃性。最后,考评机制要有一定的长效性,要使短期激励和长期激励相结合,如采用股票期权等形式,真正体现薪酬机制的有效性。

误区四:虎头蛇尾

1.产生的原因。首先,很多单位对全面预算管理并没有完全和真正掌握,只是看到其他单位在实施全面预算管理并且取得了一定的成绩,所以成了为实施全面预算管理而实施全面预算管理。但实际上,实施全面预算管理对单位的相关管理水平是有一定要求的,全面预算的编制难度也是显而易见的,如单位的信息化程度、定额标准的科学性、单位考评机制的健全程度等都决定了实施全面预算管理的前期工作量。其次,人员水平有限、培训不及时,导致随着全面预算管理的深入开展,很难有新的和切合企业实际的管理办法出台,从而使全面预算管理工作不具有长期性。再次,许多企业没有真正认识到全面预算管理是一项系统工程。企业从一开始,就应制定一套循序渐进的实施方案来开展这项工作,如果在一开始实施全面预算管理时实施范围比较广、提出的要求比较高,那么就有可能从一开始实施就困难重重,并且经过一段时间后,发现实际和预期的差异较大,从而会打击一部分人的积极性,导致这部分人在以后的工作中积极性和热情降低。最后,没有将全面预算管理的高度提升,也没有成立专门的部门和组织专门的人员开展此项工作,相关人员没有完全按规定进行预算编制,从而导致预算的编制质量下降。

2.改进措施。首先,企业从上到下都必须清楚认识到,全面预算管理是一项系统工程,它的实施不可能一蹴而就,需要一个长期的过程才能达到预期的效果。其次,企业应结合自身的实际管理水平,制定切合实际的全面预算管理实施方案,从易到难、循序渐进地开展。然后,对相关人员进行必要的培训和再教育,必要时可请专家进行实际设计,以满足更高层次管理的需要。最后,要将全面预算管理作为一项日常工作来开展,要充分认识其重要性。

误区五:方法惟一

1.产生的原因。部分预算编制人员认为,一个企业的预算编制方法是惟一的,非此即彼。另外,从各种预算编制方法来看,似乎也具有不相容性。例如,增量预算和零基预算:增量预算是指在基期成本费用水平的基础上,结合预算期业务量水平及有关降低成本的措施,通过调整原成本费用项目来编制预算的方法;零基预算恰恰与增量预算相反,它是从实际需要和可能出发,逐项审核费用开支是否必要、合理,从而确定预算。这两种方法根本无法同时运用。

2.改进措施。首先,在选择预算编制方法前,应对企业的实际管理水平等进行认真分析,根据实际情况,选择一种合理的预算编制方法。其次,采用多种方法进行预算编制,以取长补短。如企业在开始时,可以采用以增量预算为主的方法编制预算,而对部分费用(如动力费、开发费等)采用零基预算的方法,在对各费用项目进行零基预算分析的基础上,掌握费用开支的规律,反过来再进行增量预算,那么预算的基础就有一定的可行性了。最后,可以对不同的责任中心或部门采用不同的预算编制方法。如对机关管理部门可以采用增量预算的方法,而对一些费用单位可以采用零基预算的方法。

主要参考文献

全国会计专业技术资格考试领导小组办公室.中级资格考试财务管理.北京:中国财政经济出版社,2000