

# 开展全面预算管理工作 提升企业管理水平

北京博飞仪器股份有限公司 禹绍芝 李荣达 赵士华

根据原国家经贸委《国有大中型企业建立现代企业制度和加强管理的基本规范(试行)》的精神,从2002年初至今,全面预算管理工作在京仪系统逐步开展起来。作为控股公司全面预算管理工作首批试点企业,我公司(以下简称“公司”)为做好全面预算管理工作,在预算工作组织机构建设方面,成立了以董事长为预算管理委员会主任、总经理为副主任、其他部门经理为委员的全面预算管理委员会领导组织,并设立了以主管副总经理为预算办公室主任的全面预算管理工作办事机构;在制度建设方面,做好营销、生产、财务、审计、劳动用工及全面预算管理等制度建设。同时,对各种产品的材料定额、费用定额、工时定额等进行了修正与完善,通过研究找出并抓住预算各环节的关键点。通过近三年全面预算管理工作的实践我们认识到,开展全面预算管理工作是可行的,并且对于加强企业管理、提高企业各项基础管理工作效率、提升企业整体管理水平、实现企业发展战略目标具有重要的作用。以下笔者就预算的编制、执行、监控与考核谈一些认识。

## 一、以三个“明确”为指导,提高预算编制的准确性

预算编制环节是现阶段预算工作开展过程中的重中之重,预算编制的准确与否是预算工作能否成功开展的关键。为了保证预算编制的准确性,公司主要落实预算编制工作的三个“明确”:一是明确部门职责,并根据其将预算指标落实到相关部门(由预算部门组织、董事长或总经理参加,根据部门职能多次讨论后协商确定),并在实施细则中明确规定各部门领导为预算责任第一人,负责将预算指标细化、分解、落实到相关部门与个人,并制定控制及考核办法。二是明确预算的编制流程(与业务流程相衔接)和编制时间(根据部门职能承担的预算指标分解项目,并本着“上下结合、分级编制、逐级汇总、平衡审批”的原则而定)。三是明确年度预算编制的主要依据和内容与月度现金预算编制的主要依据和内容。前者主要指:公司发展战略(年度综合计划),预算期内的内、外部变化情况如政策法规的变化、改制搬迁、机构调整、产品结构调整、市场占有率变动、产品价格变化、物价水平变动、存货上年末的持有量状况等,历史资料的积累及科学预测等。后者主要指:年度预算指标执行节余和预算调整报告及合同等。

需要特别说明的是,月度现金预算的编制是公司为保证年度预算指标的完成而控制的重点。为了加强预算与生产经营相结合,公司从2004年4月起依据生产技术准备计划,每月由生产副总经理组织生产、技术、企划、预算、采购等部门

参加生产系统月度现金预算的编制工作,对各项费用的发生实行事前控制。在编制月度现金预算时,现金支出项目(除材料采购付款预算外)由生产、技术、企划、预算等部门共同对预算项目进行审查,查计划、查预算调整报告和合同等,在各项核实工作的基础上予以编制。由财务副总经理审核月度现金预算,月度现金预算实行以收定支的原则,确保重点,在平衡的基础上,报总经理批准后执行。对于每一项支出预算,从预算编制到执行,都严格遵守少花钱、多办事并节约各项运行成本的原则。

## 二、刚柔相济,力保预算指标的执行

预算执行环节的关键是预算指标落实到位并得到严格执行,可通过实施预算监控、预警提示和月度现金预算的编制等措施来控制预算指标的执行。

预算指标的下达:年度预算指标和月度现金预算指标要经过“上下结合、分级编制、逐级汇总、平衡审批”的编制过程,这也是预算部门与责任部门沟通的过程。通过沟通后批准下达的预算指标,易被责任部门接受和完成。

公司对于年度主要预算指标采用“刚性”原则,经过董事会批准的年度主要预算指标(产品销售利润率、材料采购价格降低率等)一经分解下达,各部门应严格执行,在预算期内一般不得调整,各责任部门要努力克服各种困难,完成年度预算目标;对于完成年度主要预算指标的其他辅助预算指标,在预算执行年度内采用“柔性”原则,随时根据主要预算指标完成情况对之进行调整(如期间费用中各项目间的调整、产品销售品种之间的调整、技术改造项目的调整等)。

为了配合月度现金预算指标的执行,公司规定各个预算责任部门在执行现金预算指标时,应按要求登记和控制月现金支出指标,每天按财务预算同步登记现金回笼、现金支出、产品销售收入及银行存款情况,随时掌握和监控公司运营情况,并每天通过计算机网络及时向公司主要领导反馈公司运营情况。

## 三、加强监控,及时纠偏

预算监控的目的是,管理层通过预算监控能够掌握预算的动态执行情况并及时发现问题、纠正偏差。为了达到对预算的监控目的,公司建立了由财务部、预算办公室监控分析,经济运营监控分析,主要预算责任部门监控分析及其他专项业务监控分析四个方面(动态和静态相结合的方式)构成的预算监控体系。

制定监控措施,确定监控内容。公司董事会及经理层通过资金审批权限、经理办公会等对日常及重大事项实施预算监



# 关于集团公司财务控制体系的探讨

陕西省交通厅 侯本乾

集团公司财务控制体系,是基于母子公司间的产权和资本纽带关系,为实现集团公司整体利益的最大化,以母公司对子公司财务活动的约束、检查为手段而形成的若干要素的有机组合,它是集团公司控制系统的核心。近年来,随着经济全球化和信息技术的迅猛发展,大型集团公司凭借其强大的资本实力、先进的技术力量、一流的管理水平及多元的文化背景,在世界经济中扮演着越来越重要的角色。我国加入WTO后将培育集团公司作为经济发展战略之一,集团公司日益呈现出资产规模大、资本链条长、管理跨度宽、地域分布广的态势,其财务管理日趋复杂,这也使得完善集团公司的财务控制体系变得更为重要。

## 一、集团公司财务控制弱化的原因

1. 财务信息沟通和传递不畅。集团公司普遍存在跨地域经营现象,由于财务信息交流手段落后,传递不及时,导致集团公司决策层难以提前做出决策。另外,其对财务信息的收集和加工还不够及时,且不注重组织内部的沟通。同时,由于审计工作不到位,使得会计信息失真现象较为严重,不仅增加了机会成本,而且导致集团公司无法或很难将信息转换成抵销或纠正偏差的控制指令来实现系统目标。

2. 会计监督职能难以真正发挥。大部分集团公司属于依

控;审计监察办公室通过对采购资金、资本性支出的合同审计及专项预算指标实施预算监控;业务部门通过日常业务工作登记制度实施预算监控等。

## 四、依据三个“分析报告”,及时调整生产经营决策

预算分析的目的在于使管理层能够及时了解和掌握预算执行过程中存在的问题及预算执行现状,及时总结预算执行过程中的经验与不足。在公司《全面预算管理暂行办法实施细则》中已明确规定了预算分析流程、分析内容、分析上报时间等。

公司预算分析工作主要由月度分析报告、季度分析报告及专项分析报告三个分析报告构成。月度分析报告由财务、预算和企划三部门报出。各部门分析内容的侧重点不同:财务分析的侧重点为财务状况;预算分析的侧重点为现金;经济运行分析的侧重点为公司重点工作任务落实及主要指标完成情况。三部门月度分析报告通过文字形式上报公司有关领导。季度分析报告以经济运行监控分析为主体,同时结合主要预算指标完成情况、公司财务分析报告、财务与预算对公司主要指标完成情况等加以分析。专项分析报告则针对公司管理过程中发现的专项问题进行分析。

托于计划行政体制的企业组织结构,这在很大程度上影响了财务控制的效果。

另外,集团公司内部信息不透明、不及时,未建立起贯穿母子公司的财务监控机制,故而监督机制难以及时有效地发挥作用,会计监督只能是事后监督。

3. 资金管理散乱,使用效率低下。集团公司资金集中管理的需要和内部多级法人资金分散占用现实的矛盾已成为现阶段集团公司财务资金管理中最突出的问题。

4. 产权控制不到位,股权结构单一,缺乏相应的激励机制。“产权—资本”控制是最为有效、最为根本的财务控制,股本结构是影响产权控制效率的主要因素。我国部分集团公司不是市场机制的产物,激励机制尚不完善,经营者的利益并未与企业、员工的利益挂钩。

## 二、集团公司财务控制弱化的成因分析

1. 国家财经法规和企业内部管理制度在市场经济条件下的滞后性。这直接造成了集团公司财务控制的无法可依和无可循。

2. 忽视了内部财务控制制度的建设。集团公司内部职责不清晰,管理链条长、层次多,容易出现拖沓的工作作风,这严重影响了财务控制的效果。财务政策缺乏一体性,没有建立贯

## 五、分工明确、强化考核,向预算管理要效益

预算考核是业务考核与预算工作质量考核的结合。公司重点抓业务考核和预算工作质量考核工作,并由此构建了公司全面预算管理工作的考核框架,主要由预算工作质量责任部门考核打分表和月度、年度业务预算指标考核系统构成。

全面预算管理工作考核体系的构成:预算工作质量责任部门考核打分表;月度、年度业务预算指标考核系统(由业务考核体系构成)。具体为:①工资分配考核体系。考核部门为人事部、企划部、生产部、财务部、技术中心,被考核对象为中高级管理人员、技术工程人员、生产工人、生产管理人员、管理人员、营销人员。②目标工作考核办法。考核部门为企划部,被考核对象为公司各部门经理。③“降成本、节约费用”奖励办法。考核部门为预算办,被考核对象为主要预算责任部门。

2004年公司重点抓三个预算部门的业务考核。销售系统主要是对产品销售利润率、产成品资金周转率、两年以上应收账款回收率等指标的考核;生产系统主要是对生产与储备资金周转率、采购成本降低率、资产盘亏毁损率、目标计划成本完成率等指标的考核;人事部主要是对工资总额控制指标和关键岗位人才培养指标等的考核。□