



企业全面预算管理刍探



西安长庆石油勘探局 刘敏 张剑平

全面预算管理是一种全员参与,全过程、全方位实施控制的预算管理方式,其管理过程就是企业目标分解、实施、控制和实现的过程。推行全面预算管理,对企业建立现代企业制度、提高管理水平、增强竞争能力等各方面都有着十分重要的意义。

一、全面预算管理的前提——组织和保障制度

1.企业应成立预算委员会。由法定代理人或主要行政负责人担任预算委员会主任,并吸纳生产运行、市场开发、财务、人事、计划、器材物资、资本运营等相关部门作为其成员。预算委员会的主要职责是:对企业目标利润进行预测、审查、研究,协调各种预算事项。

2.建立全面预算管理体系,实行预算分级管理办法。即一级管理二级、二级管理三级的预算管理体系;一级——企业总部,二级——企业各二级单位,三级——二级单位设立的专业公司及部门。

3.成立专门的预算考核办公室。考核办公室由财务、劳资、审计、计划等部门共同组成,负责制定年度经营责任制考核办法,并对各单位预算执行情况进行考核、兑现。

二、全面预算管理的基础——编制过程

1.预算编制原则。①以明确经营目标为前提,通过分析企业自身的强项和弱项,同时考虑市场信息,落实实现经营目标的策略和措施。②预算目标要积极可靠并留有余地,也就是要充分估计目标实现的可能性。③有关预算指标之间要相互衔接,勾稽关系要明确,以保证整个预算的综合平衡。④为了适应千变万化的实际情况,预算又必须具有一定的灵活性,以免意外事项的发生影响目标的实现。

2.预算编制内容。全面预算的编制内容包括编制经营成果预算、财务状况预算、现金流量预算和投资预算等,每项大的预算中又包括各项具体的预算内容。

企业在预算编制过程中要将营业收入预算、成本费用预算、现金流量预算作为预算编制的重点内容。其原因在于:营业收入预算是全面预算管理的中心环节,它上承市场调查与预测,下启企业在整个预算期的经营活动计划;在收入一定的前提下,成本费用的高低是决定企业经济效益好坏的关键因素;现金流量预算则是企业全部经营活动在预算期内顺利进行的保证。

3.预算编制程序。首先,预算委员会根据企业总部确定的预算指标,确定预算目标;然后,预算委员会各成员部门根据预算目标分别编制本部门的预算草案;接着,由财务部门根据以上信息编制企业总预算并确定各二级单位预算指标;最

后,各二级单位根据企业的总体要求,结合实际编制本单位预算草案。经过几轮反复审查、汇总、协调、平衡后形成预算预案,将预算预案提交企业预算委员会审议决定、批准,然后由预算委员会与各二级预算单位、二级预算单位与各三级预算单位分别签订经营承包责任书,层层分解预算指标。

4.预算编制的关键环节。预算编制的关键环节是预算指标的上下沟通与综合平衡。该环节是各参与方之间重复博弈的过程,其间信息流动是多向的,也是反复的,直至最后意见达成一致。该过程必须坚持公开、公平、公正的原则,科学合理地测算各单位的预算指标,为各单位指标的顺利分解奠定基础。

三、全面预算管理的核心——动态控制

1.预算控制。企业不但要重视事中控制,更要重视对那些对预算执行结果有着决定性作用的事前因素的控制。

在这一阶段应牢牢掌握两条原则:有效控制和信息反馈。在有效控制方面,应从时间上划分控制过程,将年度指标分解为季、月、旬指标,建立“旬报告、月分析、季汇报”制度,对预算执行情况进行定期跟踪、分析、控制,强化预算的动态管理,使企业的各项支出得到有效控制;在信息反馈方面,应按季度向预算委员会汇报预算执行情况,从经营角度分析预算目标与执行结果之间出现差异的原因、预算执行中存在的问题,并提出解决问题的方案,以便管理层及时掌握企业运营动态,出台有关经营决策,确保预算目标的顺利实现。

2.预算调整。预算调整是指由于受外部经济环境及内部经营活动变化的影响,使原定预算出现较大偏差、难以继续执行时,对原定预算部分内容所进行的修正。预算调整必须立足于以下三个方面:①客观因素的重大变化;②预算调整应进行事前报告;③经过严格规范的审批程序,防止随意调整,确保预算调整的严肃性。

四、全面预算管理的终点——预算考核

在全面预算管理循环中,预算考核处于承上启下的特殊位置,它既是对本轮预算执行结果的总结评价,又对下一轮预算编制有重要的参考意义。

为保证预算的严肃性,企业对预算责任部门进行考核的主要依据是预算的完成情况。预算考核主要以完成目标利润和实现国有资产保值增值指标为主,并注意审查利润和资产、权益的质量。通过比较分析预算执行结果与预算目标之间的差异,并分析差异形成的原因,据以评价各责任部门的工作业绩。根据考核情况,实行有效的奖惩措施,同时坚持内部审计原则,做到“不审计,不兑现”。□