

## 经验交流

## 实行预算管理健全企业内部控制体系

孔汝晶

(济宁市交通职工培训中心, 山东 济宁 272017)

预算管理是按照企业制定的发展战略目标,将目标分层次下达企业内部各环节,以一系列预算、控制、协调、考核为内容建立的一套完整、科学的数据处理系统,自始至终地将经济单位经营目标责任制与经营活动全过程进行控制管理的一种方法。随着我国经济体制改革步伐的加快,市场经济日臻完善。预算管理作为一种重要的管理工具,它能够帮助管理者进行计划、协调、控制和业绩考评,对建立现代企业制度、提高管理水平、增强未来竞争力有着十分重要的意义。

## 1 实施预算管理的必要性

(1) 预算管理是企业产权制度改革的必然产物。随着经济体制改革的不断深入,企业的产权结构逐渐多元化,出现了分散的投资者群体。分散的投资者不仅关注企业当前的经营成果,还关注企业未来的发展前景,管理者对企业的控制和规划,自然要从经营结果扩大到对经营过程和经营质量的关注。实施预算管理,能够帮助企业健全内部控制体系,达到控制和改善企业物流和资金流,最终提高经营质量的目的。

(2) 预算管理是企业生存和发展的客观需要。现代企业制度需要现代水平的预算管理;资产的安全完整需要严谨高效的预算管理;优胜劣汰机制、激励约束机制需要具有法律效力的预算管理。

(3) 实施预算管理是提高企业科学管理水平的有效工具。目前,全面预算是建立在对市场预测的基础上,并可以随着市场的变化而不断进行反馈、适应和调整,市场的不确定性和波动性是我国企业面临的最大挑战,只有学会预测和判断市场的变化趋势,及时调整经营策略,才能在市场竞争中立于不败

之地。全面预算的过程,就是明确任务、发现问题、协调努力、不断改进的过程。

(4) 实施预算管理是国家对国有及国有控股大中型企业的基本要求。国务院办公厅《关于转发国家经贸委〈国有大中型企业建立现代企业制度和加强管理基本规范(试行)〉》(国办发[2000]64号)中明确指出,国有及国有控股的大中型企业要建立全面预算管理制度,以现金流量为重点,对生产经营各环节实施预算编制、执行、分析、考核,严格限制无预算资金支出,最大限度地减少资金占用等。

(5) 预算管理是一种权力控制管理,是一种机制安排。企业预算制定后如同一部内部“宪法”,各责任单位必须执行。预算本身不是目的,预算的目的是为了控制。预算是权力控制者采用的合理方式,即在为实现企业整体利益的目标下,明确各单位之间的权力范围。

## 2 实施企业预算管理的作用

(1) 明确生产经营目标。通过各种决策活动,企业有了生产经营总体奋斗目标,但这一目标的实现需要企业各部门的共同努力。企业预算可使企业总体奋斗目标得以分解、落实,使各部门、单位以及工作人员清楚地认识到各自的具体任务。

(2) 控制业务活动。通过企业预算,各部门、单位可经常对比、分析自身业务活动与各自奋斗目标的差距、与企业总体目标的差距,从而及时采取有效措施加以改进,以保证企业预算圆满完成。

(3) 协调工作关系。企业预算是从全局出发,围绕企业总体目标,来协调各部门间的工作关系。它可以促使各部门和单位管理人员检查自身的活动和其他各部门活动之间的关系,充分估计可能发生的

收稿日期:2006-07-08;修订日期:2006-08-20;编辑:陶卫卫

作者简介:孔汝晶(1963-),女,山东济宁人,会计师,长期从事财会管理工作。

障碍和阻力,以及可能出现的薄弱环节,从而加强同各部门和单位的联系,使各部门和单位的工作得到协调。

(4)评价工作业绩。通过对各部门和单位完成企业预算情况的分析,可以考核他们工作的好坏,找出原因,分清责任,以便制定改进措施,提高工作质量。

(5)提高经济效益。企业在实现理财目标的过程中,要解决的关键问题是把市场需求与企业内部资源有机地结合起来。通过预算管理,可以合理配置企业内部资源,以保证产品最大限度满足市场需求,使企业长期在市场上获得最大收益;在对外扩大销售的基础上,企业始终坚持以成本费用控制为重点,从而为直接提高企业经济效益奠定了坚实的基础;预算管理实行程序化管理,将预算指标层层分解,落实到各责任单位,将经济效益目标落到实处,为提高企业经济效益提供了可靠的保证;企业预算管理的重心从经营结果(目标利润)延伸到经营过程(业务预算和资金预算),并进而扩展到经营质量(资产负债预算和现金流量预算),为提高经济效益提供了广阔的空间和时间。

### 3 实施预算管理应注意的几点问题

(1)预算管理工作要建立单位、部门行政主要负责人责任制。要把全面预算管理作为加强内部基础管理的首要工作内容,成立预算管理组织机构,并确定预算管理的第一责任人为各单位、部门的行政主要负责人,切实加强领导,明确责任。

(2)预算内容要以营业收入、成本费用、现金流量为重点。营业收入预算是全面预算管理的中枢环节,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,营业收入预算是否得当,关系到整个预算的合理性和可行性;成本费用预算是预算支出的重点,在收入一定的情况下,成本费用是决定企业经济效益的关键因素,它可以综合反映企业管理的水平;现金流量预算则是企业在预算期内全面经营活动和谐运行的保证,没有先进的现金流量预算,整体预算管理将是无米之炊。总之,在企业预算管理中,特别是对资本性支出项目的预算管理,要坚决贯彻“量入为出,量力而行”的原则。这里的“入”一方面要从过去自有资金的狭义范围拓宽到举债经营,同时又要考虑企业的偿债能力,杜绝没有资金来源或负债风险过大的资本预算。

(3)推行全面预算管理必须切实抓好“三个结合”。①要同深化目标成本管理相结合。必须进一步深化目标成本管理,从实际情况出发,找准影响企业经济效益的关键问题。瞄准国内外先进技术,制定降低成本、扭亏增效的规划、目标和措施,从全面加强成本管理和提高科学技术水平两方面着手,最大限度地降低成本费用支出,确保企业利润目标的实现。②要同落实管理制度、提高预算的控制力和约束力相结合。企业预算的执行机构应按照预算的具体要求,按“以月保季,以季保年”的原则,编制季、月滚动预算,并建立每周资金调度会、每月预算执行情况分析会等例会制度。按照预算方案跟踪实施预算控制管理,重点围绕资金管理和成本管理两大主题,严格执行预算政策,及时反映和监督预算执行情况,并且适时实施必要的制约手段,把企业管理的方法策略融会贯通于执行预算的全过程中,最终形成全员和全方位的预算管理局面。③要同企业经营者和职工的经济利益相结合。为了确保预算各主要指标的完成,必须制定严格的预算考核办法,依据各责任部门对预算的执行结果,实施绩效考核。把预算执行情况与经营者、职工的经济利益挂钩,从而使经营者、职工与企业形成责、权、利相统一的责任共同体,最大限度地调动经营者、职工的积极性和创造性。

(4)预算管理应考虑与环境保护相关的财务问题。现国家十分重视环境保护问题,一个现代化的企业,必须将环境保护的思想观念融于企业的理财活动之中,把环境问题作为企业财务管理的要素看待,如企业违反环境准则可能导致罚款使成本费用增加;控制环境污染导致成本费用增加等。这一切都会使企业成本结构发生变化,迫使企业理财不得不将环境问题作为重要的影响因素加以讨论。

总之,预算是一种“全面预算”管理,具有全面控制的能力。通常以企业目标利润为预算目标,以销售前景为预算的编制基础,综合考虑市场和企业生产营销诸因素,按照目标明确的原则,由企业最高权力机构讨论通过的,企业未来一定期间的经营思想、经营目标、经营决策,以财务数量说明和经济责任作为约束依据。这种依据适用于企业的一切生产经营领域,并将各个预算统一于总预算体系之下,因而称之为“全面预算”。它不只是财务部门的责任,而且还是企业综合的、全面的管理,是具有全面控制约束力的一种机制。