

提高预算编制的效率和效益

戴 鹏 郑 礼

近年来,随着管理实践的发展,在我国越来越多的企业开始积极探索和实施预算管理。应该说,其中一些企业通过对国外先进方法的学习运用,以及对自身实践经验的不断总结,预算管理的水平已有了很大的提高,并在日常管理中发挥着不可或缺的作用。但是我国企业目前的预算管理中仍存在不少问题。譬如说,在预算编制活动中,人们常常抱怨它耗时、耗力、耗财,企业的总目标经常与部门目标相冲突,外部环境的不断变化使预算失去了可操作性,等等。总之,认为预算的编制既无效率,也无效益。就此,笔者对如何提高预算编制的效率和效益,谈一点自己的看法。

一、充分调动员工的积极性,提高预算的参与程度,实现企业、部门、个人目标的统一

一些企业认为,预算主要是控制成本费用的工具。预算指标多是财务性的,因此预算的编制也主要是财务部门的事,而与业务部门和其他部门的关系不大。同时还有一些企业,片面强调预算指标的刚性和指令性。在这些企业里,预算多采用自上而下的方式编制,高层管理者依据企业的总目标,确定总的预算体系和预算指标,从上而下地逐级下达,落实到各级管理部门和各个员工。这种预算编制方法虽然由于参与人员少,耗用时间短,决策迅速而有利于贯彻高层管理者的意图,充分发挥集权管理的优势,但是,在另一方面,由于广大员工,尤其是基层管理者被排除在预算编制过程之外,他们的利益没有得到充分的考虑,那么在以后预算的实际执行

过程中,就容易产生被动、消极和抵触情绪,在员工和管理者之间以及各级管理者之间滋生不信任感,影响企业总目标的实现。

而在现代企业里,预算编制应更多地采用自下而上和自上而下相结合的方法,所有层次的管理者和关键岗位的员工(如非正式组织的领导)都参与预算的编制。这样,一方面可以增强广大员工的受信任感和主人翁责任感,有助于在企业内部培养公开、民主和信任的气氛,增强企业的亲和力。另一方面,他们能深刻理解和自觉接受他们亲自制订的预算标准,实现企业、部门和个人目标的统一,从而把预算的执行,看作是自己义不容辞的义务,而不是上级强加的任务。

二、预算编制应突出重点

预算是企业对未来整体经营规划的总体安排,是实现企业战略的手段。不同企业间的战略目标不尽相同,因此,不同的企业或同一企业的不同时期的预算管理模式也存在着很大的差异。这就要求企业在编制预算时,对不同的预算组成部分应有所区别,突出最能反映企业战略目标的内容。譬如说,对于步入增长期的企业,虽然产品已逐渐为市场熟悉并接受,生产技术的可靠性已大大提高,单位生产成本不断下降,但是,企业仍面临着较高的经营风险和财务风险。主要表现在市场容量的扩大和单位新产品的赢利水平不断吸引新的市场竞争者的加入,竞争加剧,产品是否能为市场完全接受,能在多大的价格水平上接受,仍存在着很大的不确定性。另

一方面，由于开拓市场，扩大影响而投入大量的市场营销费用，实施的信用政策较为宽松，这都需要大量的流动资产。因此，在增长期企业的战略管理重点一般应放在开发市场潜力和扩大市场占有率上。此时预算管理的关键通常是销售预算，在编制预算时，应（1）以市场为依托，基于销售预测来编制销售预算；（2）以“以销定产”为原则，编制生产、费用等职能预算；（3）以各职能预算为基础，编制综合财务预算。

而对于一个多元化经营的集团公司而言，整合才是企业面临的最主要的任务。而整合更多的是通过资金这根纽带来完成的。此时对于集团公司总部，预算编制的重心就是资本预算。通过对资金的统一筹集和统一调度，减少现金浮游量，降低资金的筹集成本和提高资金的使用效率。

三、预算编制流程的再造

当代管理学家认为，对于一个企业，要想在市场竞争中获取并保持优势，关键并不在于生产什么产品，而在于如何去组织生产。为此，应进行业务流程的再造和重组。对于预算管理，若希望提高预算编制的效率和效益，也必须对这一活动经常进行分析和重组再造。

现代信息技术的飞速发展是流程再造的最主要的驱动力。过去，由于会计核算软件的功能十分有限，它们基本上都只能进行日常的账务处理，无力提供加强企业内部管理控制所需的各种信息。在编制预算时，企业财务人员更多地是利用各种传统的表格等进行手工操作，不仅要耗费大量的时间，而且容易产生错误，大大降低了预算编制的效率。近年来，随着企业资源计划(ERP)的开发和应用，这一现象已得到了彻底的改变。ERP充分利用了先进的分布式客户机/服务器技术，一般包括财务会计、人力资源、制造与后勤以及销售

与分销四个要素，其中财会部分的控制子模块即可实现预算的编制、实际业绩与预订标准的比较、差异分析等。即使对于那些无力购买ERP的中小企业来说，仍有许多新技术可以运用，如购买专门的预算管理软件，使用EXCEL、LOTUS1-2-3等通用电子表格编制预算。

对于预算编制流程的重组不仅仅包括对最新信息技术的运用，还需要对当前的流程进行详细的分析，识别出哪些是预算编制中必须完成的关键活动。目前经常采用的方法包括流程图、鱼骨图、功能展开图等。譬如，在实务中，我们经常可以看到，由于准备、协调工作做得不好，致使企业内有的部门完成了预算的编制工作，但有的部门却迟迟不能完成，致使企业的总预算无法编制，大量的时间耗费在等待，文件的传递、复印等上面。这些活动都是无效的，因为它们既不创造价值，也不是价值增值活动中所必需的。通过流程的重组，排除无效活动，减少非增值活动，预算编制的效率自然就大大提高了。

四、预算编制应具有一定的灵活性

现代企业的一个显著特点就是为降低经营风险而实行多元化经营，在同一集团公司内部，不同经营单位具有不同的生产经营特点。譬如说，从事商品流通的企业其经营周期较短，一般不会超过一年；而从事单件、小批生产的企业（如计算机软件的订制）的经营周期则要长得多，有的达数年。在实际工作中，多数企业往往都采取一刀切的办法，要求所有的下属单位采取一年期的预算周期。这样做虽有利于集团内预算的汇总和年度财务报告的编制，但对于其下属经营单位的业绩评估以及管理信息的提供几乎没有什么帮助。因此，作为一个集团公司，在编制预算时，应当结合集团内各经营单位的经营周期来确定它们预算期的长短。同时在安排它们用

外贸企业财务控制目标、方法和作用

王珍

随着我国改革开放的进一步深入和即将加入 WTO, 国际贸易在我国国民生产中所占比例越来越大。外贸企业的管理逐步按照国际化标准运行。为此, 企业财务会计对各个环节的控制必须建立一套完整的监督手段和行之有效的管理体系, 使之与企业管理的总目标相适应, 同时使财务会计组织形成一种自我约束、自我督促、自我完善的机制。

按照财政部《内部会计控制规范——基本规范》的要求, 根据我们外贸企业的特点, 笔者认为财务会计管理对企业各方面的控制应当从六个方面着手: 1、规定业务处理程序; 2、定期职务轮换; 3、适当授权

和分权; 4、实行限制接近制度; 5、分离不相容职务; 6、建立健全内部审计制度。

一、规定企业的操作程序

这是根据国家有关规定和企业的实际情况制定的, 是企业的内部法律。制订和执行时要考虑多种因素, 如企业的自身状况、各种可能发生的问题、需要处理的各

种关系以及国家相关法律等。这些规定均体现在企业的业务流程、项目管理及内部的财务制度、审核制度等等管理制度中。

财务会计控制工作程序主要有业务收入程序、业务支出及费用支出程序。企业的业务收入涉及到货款、货单、货物三个方面。货物发出后, 帐单一经开出, 货款要在一定期限内收回, 形成帐款追索程序, 由责任人或专职人员追收货款直到全部清偿。货款、货单、货物一环扣一环, 不能脱节, 每个环节的手续都由财务人员严格把关, 作到既要高效率又不失严格。

业务支出及费用控制, 一般由业务支出、费用支出、工资劳务支出及其他流转支出等具体业务组成。财务会计对支出环节的控制按设置程序进行。一般由申请、领导审批、分管签字、财务主管审核、出纳员确认后办理。每个环节均由财务管理部门控制, 对照合同、购货单及领导签署的意见把关办理。数额巨大的支出项目, 还应建立财务主管与企业领导反馈复核机制(即二次确认制度), 以确保企业资金安全。小额费用支出财务部门应按照权限划分规定直接办理, 以提高企业运行效率。

建立严密的财务控制体系的同时, 在实际操作中还不应过分依赖程序。这里所指不过分依赖程序不是绕开规定制度办理, 而是在按规定制度办理的同时辅以其他灵活的监控手段, 防止执行过程出现偏差, 以确保制度正确执行。在工作实践中证明, 建立起财务主管与企业领导二次反馈机制, 是防止程序漏洞的行之有效办法。

二、职务定期轮换

职务定期轮换是指每隔一定的时间进

于编制预算的时间时也保持一定程度的灵活性。规模比较大、业务比较复杂的单位的预算编制工作可以早一点进行, 给予的时间多一些, 业务单一的小单位可以迟一

点进行, 以实现和时间利用的最优规划。

(作者单位: 厦门大学会计系, 中国北方工业公司厦门分公司) (409)