

# 预算前馈控制： 全面预算管理有效性的基本保障

——对5家案例公司预算管理实践的思考

龚巧莉

预算管理在我国企业的应用已较普遍，但在实践中仍存在着预算编制不合理、预算编制与预算执行“两张皮”等现象。笔者认为，预算管理实践的成功必须在预算编制之前下功夫，摸清情况，找准症结，奠定基础，这就有赖于发挥预算的前馈控制机制作用。

## 一、从预算管理现状看预算管理前馈控制的必要性

笔者曾经主持或参与了新疆西域种业、新疆农产品运销公司、新疆华电检修公司、新疆燃气集团及新疆电网网络公司的预算管理制度设计，为帮助这些案例公司有效开展预算管理工作，我们与公司的财务部负责人、人力资源部负责人等共同组建了预算工作组。预算工作组通过对各公司中高层管理人员的实地访谈及对部门经理级别以上人员发放调查问卷，发现预算管理普遍存在着预算基础数据支撑不足、预算管理基础薄弱、预算编制前期沟通不足、预算目标分解不到位等问题。比如在问及“您认为公司预算管理制度是否健全”时，平均79%的人员回答不健全；在对“您所在部门的预算编制数据依据”的选择中，平均47.6%的人员选择了在上年的基础上进行一定的调整；在调查中有81.92%的人员认为环境竞争性和可预测性可变因素太多，预算管理难以准确；在对“预算目标与战略的衔接性”和“部门目标”的描述回答中，大多数公司部门的目标描述都是定性的，缺乏明确的

量化数据；在风险应对上，也只是泛泛而谈，并没有实际的、有可操作性的建议。

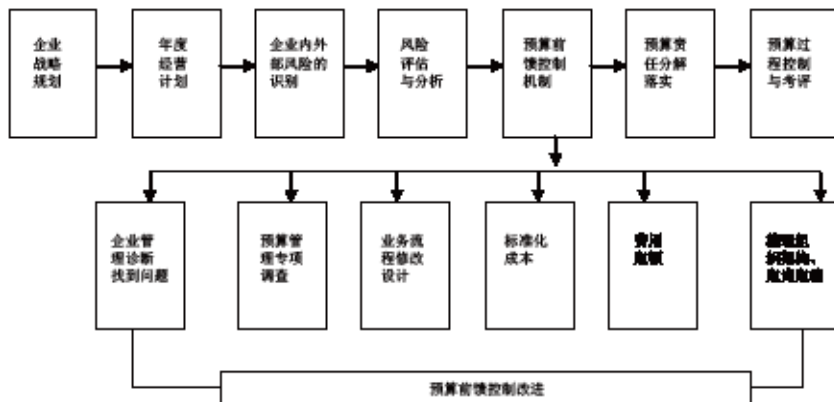
总结、分析以上问题，笔者认为加强预算管理前馈控制是非常必要的。所谓前馈控制是利用所能得到的最新信息，进行认真、反复的预测，把计划所要达到的目标同预测相比较，并采取措施修改计划，在出现问题的临界点之前就发现问题，事先制定纠偏措施，将问题解决在萌芽状态的一种控制手段。预算前馈控制是保障公司预算管理有效实施、维护公司管理控制体系有效运转与和谐发展的重要保证。在企业的管理控制系统中，前馈控制是整个管理控制或者说调控机制中最有意义的组成部分。企业基于前馈控制的预算管理流程如图所示。

## 二、预算前馈控制在案例公司的应用

1. 建立公司管理诊断制度，找到预算管理的缺陷

公司管理诊断制度可以帮助企业找

出经营战略和经营管理上存在的问题，分析产生问题的原因，并指导企业实施改进方案。以五家案例公司为例，为帮助其实施有效预算管理，在预算制度制定前期，预算工作组通过发放调查问卷、实地访谈及人员培训的做法，给全体员工灌输了预算管理的概念、预算管理的作用及为什么做预算、如何做预算等理念。如为解决战略与预算管理脱节的问题，在第一次问卷发放时预算工作组做了目标描述的问题，通过“请详细地描述您所在单位或部门对集团公司的战略的理解”、“请描述您所在的单位或部门为战略实施今年所要实现的最重要的五个目标”、“请根据您的单位或部门所要实现的目标，评价其对实现战略的关键性(或为实现战略的作用)”、“请根据您的所确定的目标，合理预计可能出现的困难或风险，提出可行的量化应对措施”等问答，打消了基层管理人员及普通员工“做预算就是为了管、卡、压”的思想顾虑，同时也让全体员工明白了只有“学会思考与学习、学会承诺与负责、学



会自觉与自律”的自我管理，才能最后积淀为公司核心竞争力的道理。

#### 2. 建立预算管理专项调查制度

公司预算专项调查是帮助公司内部各单位揭露预算存在问题，以求改进预算管理工作，提高预算管理水平的一项工作。案例公司的预算工作组在每一年度预算编制之前会针对当年度预算执行中存在的问题，设计出一套预算专项调查问卷，发放到公司的各个单位及职能部门，要求每一位员工都要认真填写并交回问卷。通过预算管理的专项调查问卷，预算工作组可以最终找出影响公司预算编制及执行的核心问题、紧要问题及原因，有利于在下一年度预算制定中提供高水平的预算管理方案，为公司领导提供经营战略决策所必须的有效信息。

#### 3. 梳理整合公司现有组织架构及岗位职责，降低管理流程成本

要让预算管理发挥有效管理控制的功能，在预算的前馈控制中，必须首先梳理公司现有的组织架构及做好定岗定责工作，将那些设置重叠，职能交叉的部门重新组合变更，通过预算从组织管理角度合理设置部门机构，降低管理成本，达到管理控制的目的。如燃气集团在开展预算管理工作之前，就请入专业的管理咨询团队，根据业务模块将原来的各分公司业务重新整合为按业务大类划分事业部制。在种业公司，预算工作组发现集团公司销售部门机构设置重叠，不利于公司降低纳税成本，建议该公司以良繁场为依托合并了五个销售种子分公司，从而降低了公司流转税成本。

#### 4. 适应管理需求，细化财务会计核算

精细化的预算管理要求做到按部门分解费用，按责任中心分解产品成本，而以往公司的财务会计核算都是按会计科目核算的，看不出所花费的费用出自于哪一个部门，公司销售部门的营销费用也很难看出是为哪一种产品而支出的。为改变这种状况，案例公司在预算编制前就按预

算管理要求，改变核算方式，划小核算单位，在收入、费用的明细科目下，按收入、费用发生部门设置部门明细账归集，消除了月末预算与实际对比差异无据可查的现象，使会计处理既满足了核算要求又满足了管理需求。

#### 5. 核定产品标准成本定额及费用分配标准

(1) 制定生产成本定额。为发挥预算在管理控制体系中的作用，在预算的前馈控制中，案例公司技术部门、生产管理部门及财务部门通力合作，下车间、下班组、了解工艺，核定成本流程，制定了合理的生产成本定额标准，为预算的责任分解打下了基础。

(2) 核定职能部门费用定额。为有效控制费用支出，案例公司的预算工作组深入各公司职能部门调查走访，与职能部门人员沟通制订了《费用支出管理办法》，明确了各部门业务招待费、差旅费、电话费、办公费、车辆使用费支出标准及监控管理责任分工，保证了上述费用的开支能严格控制在公司预算范围内。如在业务招待费前馈控制上，案例公司将总指标分解到各部门、处室，同时将领导分别列入各分管部门、处室一并考核，月度终了公布支出情况，超支金额扣罚分管领导和部门经理工资奖金，有效地实行了目标前馈控制。对办公用品，各公司都采取了将办公费用界定开支范围，按人员包干核定的做法。具体操作为按上一年的办公费用支出额，结合当年的业务规模，将办公费划分到职能部门每一个人。在电话费定额制定前，预算人员配合各部门，详细查看每月电话记录，按部门对每部电话做了费用总额的限定。其中一家公司甚至派专人到电信公司打印了某些部门的电话详单，通过对照剔除了超长时间打私人电话的费用，然后通过与该部门员工的多次沟通，制定了每部电话的定额限定标准。为防止各部门上班后抢占车辆的现象，5家案例公司通过与车队人员沟通，按车辆年限制订了单车成本定额，用车单位凭派车单和

用车时间月底与车队结账，有效防止了乱用车的现象。

#### 6. 完善对资金的责任管理制度

公司的资金管理风险，包括应收账款风险、现金短缺风险及资金流动性风险等。在预算的前馈控制中，资金风险的控制与管理的工作应尽量前移，事先立好规矩，使相关人员详细了解防范性前馈控制方法。如赊销管理，在客户的选择上，案例公司通过诸如“5C”评价标准，即对客户的品质、能力、资本、抵押品及条件五个方面进行评价，经过初步筛选，排除交易价值不大和风险明显较大的客户；选择有潜力的客户和风险不确定的客户进行资信调查；建立、管理、维护和完善客户信用信息资料；将客户的信用管理与业务的考核过程和激励措施挂钩，有效防止了公司赊销风险。

### 三、借鉴与启示

从以上几家案例公司实施预算管理的经验可以发现：有效的预算管理要求预算执行者和经营者明确认识两者工作的目标一致性，密切配合，制定并坚决执行一整套严密可行的预算前馈控制制度。一是要将成本管理和成本控制手段引入预算管理中，为公司建立标准成本系统和费用定额制度，使之成为成本控制和预算差异分析的依据。二是要让各级员工认识到预算管理的优越性和在公司的实施前景，提高各部门和员工对预算管理的主动性和积极性，让各部门直接参与到项目的实施进程中并根据业务性质提出建设性意见，以保证预算工作的顺利实施。三是做好公司定岗定责工作，确保制度的有力执行，为预算管理奠定良好的基础。四是努力坚持做到两个细化。即项目细化和时间细化，把经营过程中的所有工作都用预算加以明确，大到项目投资、资本运作，小到办公室的笔墨纸张，都制定详细的预算，并将预算指标分解落实到每个员工。■

(作者单位：新疆财经大学会计学院)

责任编辑 崔洁