

加强全面预算管理 应多方面入手

单玉艳

企业全面预算管理一般来说存在以下问题：一是全面预算管理“不全面”，体现在预算编制的全员参与度不高、预算没有真正包括所有收支以及预算考核不力或预算考核不公平；二是预算编制准确性较差，体现在预算编制的前提条件随意性和主观性较强、预算编制的领导人员和业务人员业务能力有限、预算编制的方法和手段落后以及对预算编制水平高低缺乏考评或考评不力；三是预算执行情况的跟踪分析和检查力度不够，体现在预算分析只停留在财务数据表面、当出现预算的不利差异时过度强调客观原因、出现有利差异时过度夸大管理功绩以及预算调整过松或过紧；四是预算指标完成情况的考评不完善，体现在预算指标完成情况客观性较差、出现所谓“鞭打快牛”现象、预算考评过于松弛和预算指标有效性差以及预算考核指标设定不科学；五是对全面预算管理工作的重视程度不够，体现在各环节的后评估不够导致问题长期存在却得不到及时纠正和解决、信息闭塞、培训不足或培训效果不佳以及企业业绩文化及诚信文化宣传培养不够。笔者认为，提高全面预算管理水平的着力点在于：

1. 将全面预算管理与企业战略和企业文化相结合

应明确企业的长期发展目标，并将其分解为中期目标和年度目标，使各期预算指标前后衔接与战略目标相一致，这样的预算才不会偏离企业的长远利益。企业文化是一只无形的手，全面影

响企业管理的方方面面。它是做好包括全面预算管理在内的各项管理工作的基础，是企业培养各项精神文明的“土壤”。全面预算管理必须与企业文化建设结合起来，才是“有源之水，有本之木”。

2. 提高预算编制的科学性和准确性

有些部门和单位为了“手头宽松”和防止实际超标，有意将支出预算做大，为了较易完成利润指标，有意将收入预算做低。这些在预算编制中经常遇到的问题造成了企业资源的浪费和效率低下。因此，企业必须完善基础工作，建立基础数据库，分析计算量化标准体系，为预算编制提供必要的基础资料。企业要建立预算编制考核机制，引导预算编制单位和人员向预算编制的科学化和准确化努力。为解决资源浪费和效率低下问题，各级预算编制组织者必须较好地掌握企业的战略目标，合理构建预算管理组织架构，配置预算编制人员与审核人员并明确其责任，建立必要的制约机制，逐步建立和完善预算量化指标体系和各项规章制度。预算编制人员要加强业务培训，学习和掌握先进的预算编制方法和技术工具，深入了解和熟悉企业的经营和业务情况。

3. 加强预算控制与分析

预算在执行中受各种人为、客观变动因素的影响，总会不断面临着实际与预算的偏差问题。因此，在提高预算编制质量的同时需要提高预算执行中的刚性管理，预算调整必须在充分调查、证据充分的基础上进行。同时，应深入分

析预算执行情况和预算执行偏差较大的原因所在，将预算分析深入到业务层面，了解业务和经营层面的变化。这样，一方面能及时采取措施扭转不利偏差，另一方面可为科学、准确地编制下一年度预算积累经验。

4. 完善预算评价与考核办法

预算控制与分析的强弱，取决于预算考核的力度。企业只有完善预算评价与考核办法，才能充分调动全员参与预算管理的积极性和主动性。预算考核指标要实现科学化。所谓科学化，一是预算考核指标的设定应符合企业战略目标，导向正确。其中，综合性指标应优于单纯性指标，绝对数指标要与相对数指标相结合。比如，利润指标优于销售收入指标，因为单纯考核销售收入指标会导致企业过度追求规模的扩大，而将企业置于过高的经营风险和财务风险之中；另外，不能只考核产出的绝对额，还应考核投入与产出的对比值。二是指标量化准确，有适当的激励约束作用。三是指标要体现公平性，考虑历史差异的同时也要体现对进步的要求力度。

笔者想重点强调的是，只有经过第三方审核的预算完成情况才能作为考核依据。实际工作中可充分发挥内部审计的作用，将预算考核指标完成情况作为内部审计的一项重要职责，这是一项既能提高内部审计在企业管理中的地位，又能促进预算管理科学发展的双赢措施。

(作者单位：中国航空油料集团公司)

责任编辑 李斐然