

浅谈JPCY公司全面预算管理 存在的问题及完善

刘奕麟 阳秋林

(一) JPCY公司全面预算管理概况

JPCY有限责任公司(简称JPCY公司)成立于2007年,属国有独资公司。公司以生产陶瓷、陶土粉为主,兼营房地产、副食品批发等业务。近年来,公司根据自身实际生产经营情况和企业管理的需要实施了全面预算管理,具体包括以下方面的内容:

1. 预算编制。JPCY公司预算编制的主要方法为固定预算,弹性预算、零基预算等方法运用很少。因公司规模较小,未设有专门的全面预算管理机构,由计划财务部兼任。公司预算编制内容主要划分为生产、销售、工资三大块,占80%,另20%分为以下几块:11%为社会保障责任预算(包括企业向社会保障部门缴纳的退休保险、失业保险、医疗保险、生育保险及工伤保险);6.7%为职工责任预算(包括因工伤等意外所产生的费用、员工额外福利、员工继续教育费);2.3%为产品责任预算(包括售后服务、保质成本、

生产安全投入成本)。每年10月份,分公司和有关部门根据预算编制划分的内容编制来年预算,以保证在新的年度开始时所有生产经营业务规范有序运行。

2. 预算控制。为便于将预算控制落实在日常生产经营管理中,JPCY公司将年度预算细化为月度预算,并根据不同生产经营部门划定本月实际完成量与预算完成量,然后将两者进行比较,如出现重大差异,则要求各部门分析差异产生的原因,并提出应对措施,然后由公司总部指派专人定期督促应对措施的执行情况。

3. 预算审核。全面预算在实施过程中,需考虑不确定因素的影响,若发现原有预算的一些指标设置不合理,公司总部需重新审核预算编制流程,并在原有预算上做适度调整。预算审核通常按季度进行。

4. 预算绩效考核。JPCY公司采用以利润为导向的传统预算管理模式,因此,在绩效考核指标的设置方面分为经营目

标完成情况指标和其他指标。经营目标完成情况指标包括利润总额指标、主营业务收入指标、成本费用占主营业务收入比重指标(包括可控成本指标和不可控成本指标)、资产占有指标(包括资产负债率指标和净资产收益率指标)等;其他指标包括目标设定指标和岗位职责履行指标。

(二) JPCY公司全面预算管理方面存在的问题

根据JPCY公司全面预算管理实施情况,笔者通过问卷调查方式对其进行了调查,调研对象涉及公司总部及分公司,共发放问卷56份,收回有效问卷50份。填表人包括公司内部各单位的生产经营管理人员和财务人员。经过对问卷的统计分析,发现JPCY公司虽然根据有关要求建立并实施了全面预算管理,但效果并不明显,仍然存在诸多不足,主要体现在以下方面:

1. 对全面预算管理认识不足。绝大多数调查对象已认识到全面预算管理的重要性,但只有42.8%的调查对象表示对全面预算管理有所了解,且其中的多数人认为因公司规模较小,生产经营较为简单,人力、物力、财力资源受到限制,实施全面预算管理缺乏必要的条件和动力,因而在公司推广全面预算管理效果不明显。63.3%的调查对象认为要想真

着资本市场的发展,一些发达国家陆续成立了规模较大的碳交易市场,如欧盟CO₂排放量交易体系、芝加哥气候交易所、欧洲气候交易所等,个别市场甚至还产生了“排放权证证券化”的衍生金融工具。西方国家碳交易市场的出现,使得他们掌握了碳排放权交易定价的话语权。而我国虽然陆续成立了一些碳排放权交易所,但是这些碳排放权交易所的交易合约不够标准,再加上信息透明度不高,使得我国企业在国际市场上失去了碳排放权交易价格上的话语权,经常处于谈判被动和弱势地位。此外,我国

的碳交易市场较为分散并且空间上相隔甚远,和欧美等国家的碳交易市场相比,无论从规模还是从功能来说都存在较大的差距,因此,有必要组建适合我国国情的国家级碳交易市场。

(四) 社会方面

目前,企业不关注碳信息披露的主要原因整个社会低碳意识的缺失。我国正处于产业结构转型时期,从粗放式的生产转变为集约式生产,节约资源,减少碳排放,缓解温室效应,这些都有赖于整个社会意识的提高,因此,提高社会低碳意识能够为上市公司碳信息披露

的完善提供社会基础。企业追求经济效益与社会可持续发展的要求之间本身是矛盾的,出于利益动机,企业往往不可能主动、全面、如实披露其履行环境责任的状况,因此,必须加强政府、中介机构与社会公众对企业碳信息披露的监督,包括行政管理、专项审计、中介评估、社会监督与举报等机制建设,这就需要政府赋予新闻媒体、社会公众和民间组织等在节能减排、信息披露方面的监督权。■

(作者单位:中国人民大学商学院)

责任编辑 刘黎静

正发挥全面预算管理的效用,就必须设置专门的预算管理机构,不能完全由计划财务部兼管。90.6%的调查对象认为预算目标的设定多受制于上级主管领导的主观意识,公司管理部门、销售部门及员工参与预算编制的主动权很小,使公司全员、全过程、全方位参与的全面预算管理流于形式。

2. 预算编制不尽合理。80%的调查对象认为现有的全面预算局限于短期利益,未考虑公司长远发展的战略目标。71.4%的调查对象认为公司现有预算编制不够严谨是导致企业目标不能达成、预算制度不能落实的关键因素。60%的调查对象认为现行单一的预算编制方法过于死板,缺乏应对不确定因素的合理预算,预算灵活度较差。84%的调查对象认为预算编制侧重于生产经营,缺乏对企业未来资产负债、现金流量等情况的必要分析和判断,未能为公司进行长期规划和资金统筹提供决策和依据。

3. 预算考核机制缺乏激励作用。85%的调查对象认为公司的绩效考核主要是上级强制下级完成生产经营目标的手段。对于考核中的责任和奖惩制度,超过一半的调查对象认为无法激励员工真正发挥工作的积极性和主动性。27%的调查对象认为公司对于预算管理过程和结果的追踪反馈不够及时。

(三) 完善全面预算管理的措施

1. 完善组织机构,加强制度建设。首先,完善组织机构。除设置专门的预算管理委员会外,还应增设生产经营预测小组、资产配置预测小组等专职部门辅助预算管理委员工作,以确保预算机制的有效运行。其次,加强制度建设。预算管理委员会根据全面预算管理的基本要求,结合公司实际生产经营情况,依据公司现有的内部控制制度,制定包括基本制度、工作制度和责任制度三大类的预算管理制度。在制度制定的过程中,应注重制度的可操作性及制度建立后的贯彻执行问题:既要满足全面预算管理



的需要,又要简便易行;既要保持制度的相对稳定,又要能适应情况的变化而适时修订;既要维护制度的严肃性,也要在制度允许范围内,合理解决一些特殊问题,从而使公司全面预算制定科学化、合理化。

2. 构建全面预算管理申报系统。为缓解因信息不对称而造成的预算松弛现象,应让下属公司和员工有更多机会参与到全面预算管理当中,提高员工对企业的责任感。公司应着力构建全面预算申报系统。该系统以企业战略为出发点,以实现企业目标利润为预算目标,以销售预测为起点,对生产、成本及现金收支等进行预测,并编制预测资产负债表、预测损益表和预测现金流量表。具体做法是:首先,依据公司业务性质、全面预算管理相关文件和公司组织结构构建全面预算申报系统总体框架,包括公司总部职能部门预算系统、分公司预算申报系统、公共费用预算申报系统;其次,设计总公司和分公司收入、利润、费用各种类型的预算申报表,并下发总公司和分公司各职能部门填写;最后,由总公司编制(自动生成)预测资产负债表、预测利润表和预测现金流量表。

在预算执行过程中,一般实际执行数与预算数会发生偏差。各级预算单位按照系统流程随时生成预算执行数,再依据全面预算申报系统流程,由下至上返回至预算管理委员会,然后,预算管理委员对呈报上来的预算执行结果进行差

异分析,必要时召开公司高层领导会议适度调整原有的预算目标。

3. 完善全面预算考核机制。一是完善预算考核基本指标。预算考核指标仍分为经营目标完成情况指标和其他指标。为引导各预算执行单位的行为,避免各责任中心发生只顾局部利益、不顾全局利益甚至损害全局利益的行为,经营目标完成情况指标除保留原有指标外,还应增加经济增加值(EVA)指标;其他指标除保留原有指标外,还应增加安全环保、质量管理、风险管理、薪酬管控等方面的指标。二是将单位工资总额与其当年实现的利润总额挂钩核定,核定办法为:当年的应提工资总额=工资总额基数+当年新增效益工资×考核系数,其中当年新增效益工资计算公式为:新增效益工资=工资总额基数×(当年实现利润-利润总额基数)/(利润总额基数+工资总额基数)×浮动比例)×浮动比例。工资总额基数、利润总额基数、浮动比例等指标与编制预算时的口径一致,具体参照公司有关薪酬总额管理的规定执行。三是定期发布考核结果,并以适当的方式公布考核结果中优秀部门或个人名单,以树立优秀典型,激发员工参与全面预算管理的积极性。■

(本文系湖南省衡阳市界牌瓷业有限责任公司委托项目《企业全面预算管理及其内部控制研究及运用》的部分研究成果)

(作者单位: 南华大学经济管理学院)

责任编辑 刘黎静