

理中的“话语权”。然而，笔者观察后发现，我国企业经营管理的现实远非如此：绝大多数企业的总会计师或财务总监依然被排列在所有副总经理末位，而不像西方企业那样将总会计师或财务总监作为企业“二把手”；绝大多数企业特别是国有企业的业绩评价由人力资源部或计划部门负责，而不像大多数西方企业那样由财务部门负责，诸如此类，不一而足。那么，如何协调理论与现实间的“裂痕”呢？不久前，笔者在与一家大型集团公司合作进行的全面预算管理系统研究中，设计了具有依次递进关系的三套方案或三个步骤：

(1) 改进现行预算管理系统，即在现有预算系统基础上一是将预算编制与预算执行、监控(计量)、反馈连接起来，将预算与会计核算、财务结算连接起来；二是将现行的费用预算、资金预算转变为以利润为起点的全面预算管理系统；三是以集团公司的组织结构脉络为基础，建立“上下左右全

通透”预算表格体系，其中要特别关注针对各层级、各单位经理的预算反馈报告系统；四是将预算执行结果与奖惩资源(包括政治的和经济的、物质的和精神的)结合起来。

(2) 在改进的预算管理系统的基礎上导入战略思想与流程理念。战略思想侧重于揭示预算管理系统运行的方向，而流程理念则侧重于揭示预算数据变化的动因。因而要求在平衡计分卡基础上将预算与战略结合起来，要求在流程改进或再造的基础上发展作业预算。

(3) 建立以预算为核心的管理控制系统，包括建立以预算为核心的业绩指标体系、业绩指标的监控、报告和激励制度；建立以会计信息为基础的管理信息系统；调整组织结构，重点是将高层副总经理的工作界定为专业性工作，而总会计师的工作界定为综合性工作，并将总会计师置于公司“二把手”的地位，从而在兼顾客户、职工

等利益相关者的前提下，保障股东利益最大化。值得庆幸的是，我国已经有些企业事实上已经这样做了，还有一些企业由总会计师主管财务和人力资源，也使问题得到某种程度的解决。但总的说来，在这方面我国企业还有很长的路要走。

后记：承蒙《财务与会计》杂志领导和编辑同仁的厚爱，笔者以“点睛系列”的名义前后通过八期文章来讨论预算问题，希望能够解答读者们在预算研究过程中体悟到的问题。但老实承认，笔者所解答的问题远远不如我们所想到的多，远远不如诸位读者同仁在实际工作中遇到的多、解决的多。诚挚期望读者通过《财务与会计》或直接或间接与我们联系，切磋学术，交流经验，为把我国企业的预算管理做精、做细、做成各级经理管理企业的首选手段做出应有的贡献。

(作者单位：清华大学经济管理学院)

责任编辑 李斐然

· 谐趣 ·

两个开发商

两个开发商，一个在城东十里开发圆梦花园，一个在城西十里开发凤凰山庄。城东的聘请了最好的设计师，使用了一流的施工队，城西的也是如此。

一年后，圆梦花园建成了，60栋楼房环湖排列，波光潋滟，清新雅静。不久，凤凰山庄也竣工了，60栋楼房依山而筑，青砖红瓦，绿树掩映。

圆梦花园首先在电视上打出广告，接着上了报纸和电台。他们打算投资100万元做宣传，让圆梦花园成为购房者真正圆梦的地方。凤凰山庄建好后，也拿出100万元，不过它没交给广告公司，而是给了公交公司，让他们把跑城西线的公交车由每天的10班增加到50班。一个月后，凤凰山庄售出的房是圆梦花园的10倍。一年过去，凤凰山庄开始清盘，圆梦花园开始降价。

现在去凤凰山庄的车每天已达到300班，几乎每3分钟就有一趟。这条线路是全市惟一没实行无人售票制的线路，这是应山庄居民的要求保留下来的。因为坐这条线路上的车，可以得到一张如公园门票大小的彩色车票，它的正面是凤凰山庄的文告，反面是一首唐诗，这种车票每周一换。据说，凤凰山庄有个孩子已在车上背了400多首唐诗，最少的也背了50多首。

前不久，圆梦花园申请破产，凤凰山庄借势收购。从此，市区又多了一条车票印有宋词的线路。

(湖北读者陈兴华提供)