

上市公司预算管理浅析

朱保成■

目前,上市公司预算管理存在的主要问题有:在制度建设及组织体系方面,不少上市公司未能从组织安排、时间进度、预算目标及奖惩机制等方面形成明确的规章制度;较多上市公司未能建立层次分明的预算组织体系,财务部门包办一切预算事宜。在预算编制与执行方面,“预算不准”长期存在,预算缺乏与企业战略的衔接,没有落实公司的战略目标及年度运作计划;预算目标往往与资源配置不匹配,预算目标偏于保守,内部各单位大都留有余地,使预算管理失去意义。在预算分析与考核方面,预算分析多为走过场,无法找出真正“病因”;“考核脱节”时有发生,有的上市公司并未将预算工作纳入到考核体系,未能和业绩评价有机结合起来,没有真正追溯预算的合理性和必要性。

笔者认为,解决上述问题可采取以下措施:

1、根据所处行业及公司实际情况,建立健全公司预算制度系统。具体应包括预算组织制度、指标体系、编制程序与方法体系、监督与调整制度、报告制度及考评制度等。

2、设置层级明确、权责对等的预算组织体系。设立预算委员会管理所有预算事宜,并对董事会负责;财务部门在其领导下,负责组织和协调企业预算的编制、审查、汇总及报告等具体工作,并跟踪监督执行情况,分析差异及原因;企业内部各职能部门具体负责本部门业务预算的编制、执行、分析及控制工作。

3、明确预算管理目标,建立战略研究机制。上市公司董事会应设置战略研究规划部门,由其组织内外部研究力量,对企业未来的发展进行研究,

确立企业长期发展方向。企业管理层应根据此提出年度运作计划,并使预算组织部门明确预算目标,以改变企业战略、运作计划和预算目标长期处于割裂状态的现状。

4、资源的配置应以预算目标为依据。企业内部各预算执行单位获得资源的多少取决于董事会认可的预算目标,而一般情况下,快速发展的预算目标应与较多的资源配置相匹配。上市公司应充分调动各单位的积极性和主动性,改变预算目标偏于保守的状况。

5、采用科学的分析方法,设计有效的分析体系。进行预算分析,一定要对差异进行分解和细化,从数据上挖掘到差异的最底层,具体可采用比较分析法、比率分析法、连环替代法及敏感性分析法等。与此同时,应从企业经营角度找寻产生差异的根源,这就要求上市公司不仅要关注财务指标,更

要重视非财务指标。财务指标作为经营活动的最终结果,只能提供已完成行为的历史信息,而无法捕捉过程中的变化;更重要的是,财务指标尽管易于量化和理解,但会诱发管理层短期经营行为的发生。而非财务指标的结合运用可在很大程度上弥补财务指标的不足,通过对市场占有率、产品合格率及顾客满意度等非财务指标的分析,不仅可找出当期预算执行差异出现的原因,还会对未来预算管理工作的改进起促进作用。

6、建立有效的预算考核体系,使预算目标真正落到实处。为避免“实际数和预算数大相径庭”现象的出现,保证预算工作的严肃性,必须建立一套有效的预算管理考核体系。根据目标激励和分级考核的原则,上市公司应设立定性指标与定量指标相结合、财务指标与非财务指标相结合的考核体系,并根据内部审计部门出具的预算执行情况审计报告,定期对预算执行者进行考核。通过比较衡量经营者的业绩,并严格执行有关奖惩措施,使预算管理起到应有的激励作用。■

(作者单位:中国人民大学商学院会计系)

责任编辑 刘黎静

浅析企业内部审计资源的整合

王慧霞 董丽英■

1、内部审计制度模式的选择。

从主要职能上分析,企业内部审计是对企业经营者的经营活动进行监督,通过对内部控制系统的检查,发现其中存在的漏洞,以揭露企业自身存在的潜在风险,使企业逐步形成一个自我防范的机制。也就是说,内部审计只有独立于被监督者,才能获取客观公正的审计证据以做出评价,从而真正履行监

督的职能。所以内部审计应选择能够保证其独立性的制度形式,具体应为监事会下设审计委员会领导的模式。

2、内部审计资源组织方式的整合。

一般来讲,企业内部审计的组织模式有集中管理型和分散管理型两种。集中管理型,即总部垂直领导型模式,凸现了内部审计部门的权威性和独立性。而分散管理型,因机构设置不统