

中央企业预算编制 工作亟待改进

□ 赵保辉 金素才

(一)中央企业预算编制存在的问题

1、预算编制延续时间过长。由于大部分中央企业的管理级次较多,在拿到国资委分解的指标任务后,再层层分解给成员企业,然后各企业上报预算并汇总合并,经预算委员会审核后,完成第二次预算调整。这样,整个过程延续的时间较长,影响了预算的编制效率。

2、预算指标体系的构成有待完善。国资委制订的经营目标中有许多比例指标,而中央企业需要经过许多成员单位的汇总才能够得出经营结果,对比例性指标的控制就成为一个关键性因素,尤其是分子或分母中因素较多的指标的控制难度更大。另外,国资委的经营目标体系与中央企业控制各成员单位的指标体系不尽一致,这样,对成员企业分解哪些指标,如何通过经营目标的分解传递经营压力,也成为一难题。

3、预算编制脱离企业实际经营情况。各成员企业领到经营目标后,大部分企业将预算的编制任务放到财务人员的身上,预算是按照经营目标责任书中列示的指标倒算编制出来,往往与企业的实际经营情况不符。

4、预算编制因经营指标分解限度的加大出现扭曲。由于存在经营目标的层层分解,企业为了保证经营目标的实现,在各级企业间通常加大对经营指标分解的限度,致使管理级次越多的企业,预算编制的扭曲程度越大。而为了便于内部考核,又形成对上对下不同的多套预算,不但增大了管理成本,而且也违背了预算的本意。

(二)改进中央企业预算编制的几点建议

1、改变预算编制的流程,提高编制效率。建议将预算的编制流程改为:成员单位申报预算——中央企业汇总审核并调整——成员单位修改——中央企业汇总形成总预算。对成员单位先申报预算时可不给具体的指标限制,由成员单位根据各自企业的发展战略并结合市场环境、国家政策等因素据实申报下年度预算,这样中央企业可以获得较真实下一年度经营状况和经营结果的信息。同时,应制订严格的预算考评制度,保证成员单位上报预算的真实性和可信度;对预算与年中决算存在一定偏差的企业,不管是有利偏差还是不利偏差,均加大处罚力度。另外国资委要求预算的上报时间一般在每一

年度的年初,由于级次的增多,申报的时间较长,各成员单位初次上报下一年度预算可提前进行,视各企业的管理级次的复杂程度提前时间可不同。

2、增加预算指标体系的内容。国资委经营目标分为年度指标和任期指标,年度指标包括利润总额、净资产收益率两个基本指标和一到两个分类指标;任期指标包括国有资产保值增值率、三年主营业务收入平均增长率两个基本指标和一到两个分类指标。指标的选取一般侧重于财务指标,从财务的运营效果和效率两方面进行考核。为了满足中央企业对其成员单位的有效管理,除了与国资委签订的各项指标外,还可在预算中增加一些非财务指标,用以衡量企业的内部经营状况和满足客户需要能力,如:市场份额、市场增长率、客户获得率、客户保持率等指标。

3、处理好预算编制与经营目标责任的关系。笔者认为,应把经营目标责任与预算作为两个体系来管理。经营目标责任一旦签订,在年度中间不允许调整。经营目标责任在中央企业内部各成员单位进行分解,把经营的压力进行传递,达到业绩考核的目的。预算作为企业财务监督管理的工具,应允许企业进行调整,所以,可以将经营目标责任作为预算编制中的关键控制指标的底限,预算的结果可以大于或等于经营目标责任分解的任务。由于改变了经营目标责任必须与预算结果相一致的要求,这样,中央企业可以督促各成员单位组织相关人员根据各自的发展战略、市场环境和企业经营状况据实进行预算的编制,从而使预算真正成为财务管理和监督的有效工具。

4、利用辅助工具更好地发挥财务预算管理的作用。目前,财务软件大多支持远程预算的编制,提高了预算编制的效率,同时为预算的监控、分析提供了极大的方便。中央企业在编制月份财务快报时,运用计算机技术可以将财务快报的结果与预算进行比较分析,对关键指标进行月份控制,同时还可以根据预算中各项内容的重要程度分不同时间跨度进行编报,收集各成员企业的运行状况进行及时监督,对预算的执行偏差进行及时分析,使中央企业对各成员单位的实际运营有充分的了解和掌握。

(作者单位:中国机械装备集团公司)

责任编辑 张智广

