

# 我们推行全面预算管理 重点抓好五个环节

□ 张养霞 涂延军

近年来,中国航空工业六一八研究所承接的小批量生产交付任务逐年增加,科研收入、成本以及资金流量较以往有较大幅度的提高,加之多品种、小批量以及科研和生产的高度交叉的特点,给财务管理工作提出了新的挑战。为此我们推行全面预算管理,加强内控机制建设,采取资金集中管理等措施,取得了明显成效。在推行全面预算管理方面,我们采取了“先由下而上,同期比较,联合审查,再由上而下,最后综合平衡,覆盖全所”的循环编制方法,建立起了“纵向到底、横向到边”的预算管理网络,并重点把好以下五个环节:

1、以销售预算为龙头,以销定产,根据各类产品及备件的实际订货和预计订货情况,编制销售预算和收入预算。

2、加强了物资采购预算管理。大力推行“比价采购”,堵塞采购漏洞,实现“集中的权力分散化,隐蔽的权力公开化”,由事后监督转变为事前、事中、事后全过程监控。这样,不但降低了采购成本,同时采购物资的质量、供货时间的保证也较原来有了较大程度的提高。

3、一方面不断开拓市场,另一方面大力降低成本。根据实际订货量及对市场需求量的科学预测,在考虑各品种生产周期、交货期等诸多因素前提下,以盘活资金、提高投入产出率为目的编制了生产预算。同时,以成本预算为核心,按投资运营方式,理顺了所与下属各单位之间的关系,将两大研究部从利润中心变为成本中心,严格下达了各类产品的直接材料预算、人工预算及废品损失预算。

4、严格控制费用。年初,各机关管理部门首先上报本单位的各项管理费用预算。辅助室、制造部及各研究部既要上报本单位管理费用预算,又须上报与科研生产任务相关的

各项间接费用预算。各有关单位根据当年的一些特殊情况进行立项申请,并上报各专项费用预算。其次,财务部进行“同期比较”。即根据上年度各单位预算执行情况,剔除不合理的因素,然后由财务部会同经营管理部、科计部等单位结合各部门的工作及任务情况进行审查核实。最后,经所务会“综合平衡”后决定预算指标,下发到各单位执行。

5、编制资金预算,提高资金运作水平。在全所资金的预算和使用上,按照先生产后生活再后勤的模式操作,厉行节约,压缩非生产性开支,保证重点型号的科研和生产有充裕的资金支持。

同时,为保证全面预算管理产生好的效果,注重抓好全面预算的执行考核分析,主要是做到以下两点:

一是“说了算、定了办”。改变过去预算执行过程中涉及人的问题不敢动真格的局面,做到经所务会批准下发的预算指标严格执行,对于各单位发生的预算外资金坚决不予报销,由各单位自行负责。对不能完成预算指标的部门和个人,该罚就罚,决不姑息迁就。对于超额完成指标的部门和个人,该奖就奖,一切按事先定好的办。

二是“积极分析、找出问题”。为了使各单位预算完成情况能真实反映其经营情况,找出在年初预算编制中存在的问题,总结各单位预算执行过程中取得的经验和教训,我们对预算执行过程中出现的问题进行实时分析与监控,并及时通知各单位及时纠正。通过分析,发现问题,找出差距和解决办法,为进一步进行有效管理提供依据。并为领导决策提供具体准确的资料。

(作者单位:中国航空工业六一八所)

责任编辑 刘黎静

响了职工的积极性,正常生产不足50%,也影响了焦碳质量的达标。为提高劳动效率,增加企业效益,1999年以来,公司充分发挥财务的核算职能,积极推行工效挂钩、材料物资的定质、定耗管理及费用的定额管理。公司每月制订下达产品产量、质量、能耗及原材料、辅助材料消耗计划,将职工工资与产量、质量、效益挂钩,使职工人人有指标、有任务、有压力。自实行工效挂钩及产品定质管理以来,在固定成本没有增加的情况下,公司产量提高了50%,实现了近10年来的首次满负荷生产,焦碳质量由原来不到三级焦标准全部达到

了二级以上标准,直接增加经济效益275万元。为进一步深化定质管理,公司将生产管理由单纯的“产量型”向“成本、效益型”推进,2004年又结合自身特点实行了车间材料和费用定额管理,对各车间的辅助材料消耗,能定额控制的实行定额控制,不能定额控制的实行定费用控制。从一季度运行情况看,效果比较明显,各车间辅助材料消耗同比下降30%以上,为全面推行车间成本核算奠定了基础。

(作者单位:山东省临朐县财政局)

责任编辑 刘黎静