

整是一种客观需要。不能因此而低估预算管理的功能,也不能因此否定预算管理,也许正是因为干扰企业生产经营、财务运作的内外因素十分复杂,企业才迫切需要通过预算指标,进行财务策划和安排。②预算调整必须经过规定的程序或法定的授权,否则前功尽弃。预算的确定程序是刚性的,调整程序也是刚性的,只有这样才能保持预算管理高度的权威性。③在预算的调整批准之前,应该按原预算行事。

### 启示四:推行和实施全面预算控制制度的前提条件如何把握

从本案例介绍的情况分析,我们认为这个前提条件应从以下几个方面把握:①完善的现代企业制度和清晰的法人治理结构。只有这样才能具体明确企业内部的权力机构(股东大会)、董事会(决策机构)、经理层(执行机构)和监督机构(监事会)的权责关系和运行机制。企业预算是这种关系和机制的纽带。但也不能低估全面预算管理对完善现代企业制度和法人治理结构的作用,它们是相得益彰的。②规范、严密的财务管理包括企业管理基础工作和体系。基础工作薄弱、组织机构臃肿、业务流程混乱是推进预算管理的最大障碍。③企业高层对推行预算管理的决心大,思想统一。④坚持综合考评和动态考评。动态考评是在生产经营活动的现场进行的,对于预算的实际执行结果和预算指标之间的差异的即时确认和处理,其基本组织过程仍然包括实际

结果与预算的比较差异、责任分析和差异处理三个环节。差异确认和处理越及时,对于预算执行行为的调控越主动,也就越有利于保证预算目标的实现。动态考评强调及时反馈,及时处理,实行的是即时考评,具体考评期间的确定依信息系统的反馈速度而定。对于每天都有关于实际完成情况的统计资料的预算指标,可以按天考评,如有关的消耗指标等;对于非规律性出现的项目可以在发生时考评,如有关质量、安全指标的考评。综合考评是预算期末对于各责任单位预算完成情况的分析评价,其考评对象包括企业内部各个责任层次,而考评内容以成本、利润等财务指标为主。对于充分发挥预算机制的作用来说,动态考评与综合考评是相辅相成、缺一不可的。综合考评在整个预算循环中处于承上启下的地位,其差异分析的正确与否,利益分配的公平与否都直接影响到预算目标的完成。动态考评不仅为实现对于生产经营活动的过程控制提供了手段,而且其关于差异的分析和评价是期末综合考评的基础和依据,两者的有机结合才能使预算作用得以充分发挥。预算控制只有过程与结果并重才能真正发挥其系统控制的作用,而动态考评作为过程控制的重要手段,与期末的综合考评相得益彰,使预算管理的作用得以充分发挥,其意义和作用应引起企业的高度重视。

(作者单位:北京工商大学会计系)

责任编辑 王教育

### · 简讯 ·

## 沙阳县推行零户统管和会计委托代理制

1999年以来,湖北省沙阳县积极探索会计改革的新途径,分别在乡镇和县直行政事业单位推行了“零户统管”和“会计委托代理”两项改革,强化了财务监管,硬化了会计约束,收到了较好的效果。截止目前,全县16个乡镇的521个行政事业单位全部纳入“零户统管”范畴,县直58家行政事业单位全部实行“会计委托代理”,共取消银行账户700多个,精简会计人员520名,清理审核不合理票据400余份,压缩开支150多万元。

对实行“零户统管”的乡镇行政事业单位,在保证单位资金使用权和财务自主权不变的前提下,取消单位会计和单位银行账户,由财政所集中实行各单位会计核算和资金核算。其具体运作方法可概括为“一取消、两直达、三集中、四设立”。一取消即取消单位所有的银行账户。两直达即单位所取得的各项资金收入直达财政专户;单位财务支出从财政专户直达收款单位。三集中即集中办理资金结算,单位不再设会计,其现金、转账、汇兑等资金收支核算由出纳集中到财政所办理;集中会计

核算,由财政所内部任命3—5名水平较高者担任统管会计,代理单位会计核算;集中会计档案。四设立即财政所设立“总会计”、“资金会计”、“统管会计”、“单位出纳”,具体负责指标分配、资金结算、记账编表等工作。

对县直行政事业单位,在保持委托单位资金使用权和财务自主权不变的前提下,由会计服务机构“财务核算中心”接受其委托,代理其财务核算和管理,以会计服务为主,融监督管理于一体。其运作方法可概括为“设、统、集”。设即政府授权财政部门设立县直机关“财务核算中心”,各单位不再设会计机构和配备会计人员,只须指定一名报账员到核算中心办理报账;统即实行会计委托代理制后,由核算中心统一账户管理,核算中心在银行开设一个基本账户,各单位在核算中心的银行账户下设置内部账户。集即由财务核算中心集中办理资金结算,集中进行会计核算,集中管理会计档案。

(沙阳县财政局 吴道新)