

自己负责的四名高级职员,原时代华纳董事长、新公司CEO(首席执行官)列文将无权干涉其行动或将他们开除。左右手直接听命于董事长,这实际上相当于将CEO列文架空。这种整合对于原来的时代华纳是痛苦的。但是对于新的美国在线时代华纳公司可能是必须的。总之,合并长期价值的实现还要看美国在线和时代华纳是否有能力实行一系列的创新来重新整合并发挥新企业的巨大潜力。

(《财务与会计》2000年第9期  
汤谷良 龙 丽 林常青/文)

## 潍坊亚星集团 全面预算管理的评析

### 案例简介:

潍坊亚星集团公司目前拥有两个控股子公司、三个全资子公司和十几个分支机构。近年来,亚星集团逐步建立和完善了一套切合本企业实际的以财务管理为中心的企业经济运行新机制,把企业全面预算控制制度作为贯彻落实以财务管理为中心的基本制度。在内容上,全面预算体系具体包括8个预算:资本性支出预算、销售预算、产量预算、采购预算、成本预算、各项费用预算、现金预算和总预算。

亚星集团全面预算的编制按时间分为年度预算编制和月度预算编制。月度预算是为确保年度预算的实现,经过科学地计划组织与分析,结合本企业不同时期动态的生产经营情况进行编制。具体明确6个要点:(1)预算编制原则:先急后缓、统筹兼顾、量入为出。(2)预算编制程序:自上而下、自下而上、上下结合。(3)预算编制基础:集团年度预测目标。(4)预算编制重点:销售预算。(5)预算前提:企业方针、目标、利润。(6)预算指标的确定:年度预算股东大会审议批准,月度预算董事会审议批准。

全面预算编制紧紧围绕资金收支两条线,涉及企业生产经营活动的方方面面,将产供销、人财物全部纳入预算范围,每个环节疏而不漏。具体细化到:①销售收入、税金、利润及利润分配预算;②产品产量、生产成本、销售费用、财务费用预算;③材料、物资、设备采购预算;④工资及奖金支出预算;⑤大、中、小修预算;⑥固定资产基建、技改、折旧预算;⑦各项基金提取及使用预算;⑧对外投资预算;⑨银行借款及还款预算;⑩货币资金收支预算等。预算编制过程中,每一收支项目的数字指标得依据充分确实的材料,并总结出规律,进行严密的计算,不能随意编造。全面预算确定后,层层分解到各分厂、车间、部门、处室,各部门再落实到每个人,从而使每个人都紧紧围绕预算目标各负其责,各司其职。

年度、月度全面预算下达后,就成为企业生产经营经济运行所遵循的基本准则,在执行过程中要做到:

①有效控制。权限由总经理掌握,控制月度各预算项目实际发生值与预算控制计划值差额比例在5%之内;年度各预算项目实际发生值与预算控制比例差额比例在4~5%之内,如遇特殊突发事件超出年度预算、月度预算差额控制比

例的开支项目,则由开支部门提出书面申请,按程序逐级申报并经原批准机构审议通过后实施。

②信息及时反馈。建立信息反馈系统,对各公司、部门执行预算的情况进行跟踪监控,不断调整执行偏差,确保预算目标的实现。

在销售环节,财务部门通过计算机统一开票的方式实施监控,对每个客户建立应收账款业务结算卡,应收账款超过一定限额,则停止开票,避免坏账。同时,财务部门依据每天的销售和回款情况,编制销售日报和收款日报,及时向有关部门和领导反馈收入预算的执行情况,确保销售预算目标的实现。

在物资采购环节,财务部门严格审核每笔业务有无计划处签发的“采购计划通知单”、有无审计处审签并盖章的经济合同和“价格审核通知单”、有无财务预算、专用发票是否规范等。财务部门对每个供应商建立应付账款业务结算卡,根据欠款及供应商的信誉等情况来调节付款节奏,争取最优惠的付款方式。各部门从仓库领料及到财务部门报销时必须要有财务部门的会计派驻员、成本核算员或预算计划处的签章,各种领料月末统一由预算计划处结算,从而有效地控制成本及相关费用的开支。财务部门根据每天的资金支出日报,及时向各部门和领导反馈预算的执行情况,控制资金支出。

全面预算实现了财务部门对整个生产经营活动的动态监控,加强了财务部门与其他部门之间的联系,尤其是财务部门与购销业务部门的沟通。全面预算控制制度的正常运行必须建立在规范的分析 and 考核的基础上,财务部门根据某个时期(月度、年度)企业静态的会计资料的反映和各部门会计派驻员掌握的动态经济信息,全面、系统分析各部门预算项目的完成情况和存在的问题,并提出纠偏的建议和措施,报经总经理批准后协同职能部门按程序对各部门的预算执行情况进行全面考核,经被考核部门、责任人确认后奖惩兑现。

全面预算控制制度的实施,规范了企业生产经营活动的行为,将企业各项经济行为都纳入了科学的管理轨道,基本上在物资和货币资金及经营等方面实现了企业资金流、信息流、实物流的同步控制,为企业进入市场,以市场为导向打下了基础。(案例资料来源:《中国财经报》,2000年7月6日)

### 点评:

潍坊亚星集团在财务管理的实践和探索方面,可谓“重拳”频出,在“亚星购销比价管理”已经在集团内部取得明显的管理效益、在社会上引起广泛关注和推广之后,又扎扎实实地推出了我们所看到的“全面预算控制制度”。对这种勇于创新、管理至上的企业精神我们深表敬佩,同时我们认为亚星集团在预算管理上的种种做法也为企业预算管理的实际运作提供了有益的启示。

### 启示一:全面、科学把握全面预算的完整内涵

亚星集团把全面预算归纳为“所有以货币及其他数量形式反映的有关企业未来一段时间内全部经营活动各项目标的行动计划与相应措施的数量说明。全面预算在企业管理中的功能和作用包括:①用来规划企业在某个计划期间的经济活动及其成果;②财务部门实施经济业务监控的依据;③评定

考核各公司、部门工作实绩的标准；④利于各公司、部门确定工作目标、方向；⑤利于集团总体目标的实现。”看到这些，我们不难理解西方一些跨国集团为什么给预算下的定义是：预算不是会计师为会计目的准备的会计工具，而是为确保集团战略目标实现的组织手段。而我们的一些企业认为：预算主要是财务指标，预算编制主要是财务部门的事，与业务部门和其他职能部门关系不大；更有甚者认为预算管理的方针、做法不利于调动职工的创造性。这些认识都是对全面预算的误解和歪曲。在一个没有预算或者预算不起作用的企业，企业管理就没有规范可言。

### 启示二：预算编制有哪些技巧或策略

全面预算控制制度是个系统管理制度，需要统筹规划，精心组织，其中预算编制工作也是如此。亚星集团在编制预算时遵循的六项原则性的要点是有创新性和操作性的。其中“先急后缓、统筹兼顾、量入为出原则”、“自上而下、自下而上、上下结合的程序”和“预算编制的前提是企业的方针、目标和利润”等要点具有广泛的适用性，在首次推行全面预算管理的企业如不分重点与一般，不加区别地实施“全方位、全过程和全员工”的全面预算管理，可能事倍功半。预算编制必须有重点，但每个企业或同一企业的不同时期的预算重点是不相同的，比如在“现金至尊”财务理念下，可能重点应该是“现金流量预算”。另外，按《公司法》规定，企业预算的审批权归属于股东会或董事会。亚星集团对预算审批权的规定完全符合法律要求，当然也只能这样规定。有些企业把预算审批权归属为经理层（如总经理），这是违法的“内部人控制行为”，必须杜绝。但亚星要求编制月度预算并规定把月度预算的审批权归为董事会，这仅仅从细化、深化预算管理的角度是必要的，换言之，这样做会加大预算编制过程中的组织成本。

预算编制和实施实际上是对预期的财务经营状况的一个全面的估价，但这样的一种预期毕竟是一种静态的过程。在实际经营过程中，会发生各种各样的情况。为了能够达到控制的目的，则需要对预算执行实际状况不断地同原预算进行比较，分析差异，监督预算执行状况。为了达到此项目的，企业可以依靠电脑联网的先进的软件系统，通过专门的财务预算执行分析，定期地提供各类分析报告，内容包括公司所有的经营信息。例如，每天的报告有产品销售分析、资金状况报告，每月的报告有利润分析、费用分析、存货分析、应收账款分析等等；及时、准确、详尽的分析报告为公司高层人员管理、决策提供必要的信息。

### 启示三：如何监控全面预算方案的实施

没有规矩，不成方圆。有了规矩，还必须认真地去画方画圆。全面预算控制针对的是预算的实际执行与操作阶段，也是全面预算管理的核心阶段，这一阶段连接着编制和考核，是向评价和考核提供依据的阶段。亚星集团在这一阶段牢牢掌握了两条原则：有效控制和信息反馈。控制权牢牢掌握在总经理手中，使年度和月度的实际发生值与预算值的差距保持在4%~5%以内，如遇突发事件超出预算控制比例要通过申请按程序逐级申报并经股东大会、董事会批准后实

施。财务部门及时和生产、销售、采购、供应等部门保持实时的信息沟通，对各部门完成预算情况进行动态跟踪监控，不断调整偏差，确保预算目标的实现。

预算实施过程中，不可避免存在这样一个问题：预算因种种原因需要调整、修正。对此，本案例的启示是：①预算调整是一种客观需要。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及时确认和处理，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。

（《财务与会计》2000年第10期

汤谷良 孙亮/文）