

# 提高企业全面预算管理绩效的策略

■ 郭延军

全面预算管理是企业内部管理控制的一种主要方法。但目前我国的全面预算管理仍存在多方面的问题。如目前我国企业及基层单位的各种预算管理缺乏强有力的组织体系保障；其科学性与合理性也有待改进；预算管理执行的力度不强；执行过程中权限的划分与制衡关系不清晰；企业的内部财务管理不到位；全面预算管理对财务管理依存性过高，相关指标体系却不够完善以及缺乏有效的内外部预算监督控制机制等。笔者结合实际，拟对提高企业全面预算管理绩效提出一些策略。

**1. 以企业战略目标为导向，实施战略预算管理。**全面预算管理本质上是对未来的管理，是战略目标与方案的财务数量描述，是企业战略实施的保障与支持系统。缺乏战略引导的预算是没有灵魂的预算，往往导致预算目标的短期化，难以提升企业的核心竞争力和价值，因而企业集团应加强战略研究，制定以战略为导向的预算目标，为集团的全面预算管理工作指明方向。

**2. 构建科学的法人治理结构和完善的组织结构体系。**实践证明，没有科学的公司法人治理结构和完善的组织体系，企业内部各组织和单位即使有明确的计划目标，也不可能高效实施。设置科学的公司法人治理结构和内部组织体系，关键应抓住三点：一是明确区分企业的决策层、管理层、执行层和监督层，并按“管理与监督分开，决策与具体管理、执行分开”的原则，分别赋予其相应的权力和责任，从组织机构的设置上实现权力制衡，明确责任归属。二是明确区分企业的投资中心、利润中心和成本中心，并根据各自的工作责任赋予其对等的权 and 利，同时尽可能把事权与财权统一起来，这样就能形成有效的内部激励和制约机制，充分调动各部门、各单位、各个层次的积极性和主动性，确保预算管理目标的实现。三是明确相应的管理制度和业务规范。企业预算是一项相当复杂的系统工作，要在短时间内编制完成并有效控制整个企业的全面预算，没有相应的配套制度和业务规范是非常困难的。因此，建立相应的配套管理制度和业务规范，也是企业实施预算管理的一项重要基础工作。



**3. 有效监控预算执行过程。**一是加强对重点环节的监控。除了通过下达的预算目标来实施事前控制以外，还应应对经营活动中的重点环节进行监控，尤其是一些被一贯认为是难以控制的环节，比如销售回款的管理可以通过明确责权、严格审批制度来实现。二是通过费用控制卡或类似工具记录各责任中心费用发生情况，通常包括本期预算总额、已使用额度、本次使用额度、使用原因以及审批等要素，达到对预算执行的实时监控。对于非费用项目如材料领用也可以使用类似办法。三是在预算实施的过程中严格按程序调整预算，保证全面预算管理目标的权威性和控制的有效性。

**4. 完善财务管理体系和网络。**尽管企业预算贯穿于企业生产经营的各个环节，涉及企业的各个方面，并由企业各有关部门(单位)共同参与编制和控制，但最终都要落实到财务预算并体现在企业的年度财务决算中，因此需要由财务部门来编制、执行、分析和控制，如果企业的财务管理体系不完善，财务机构设置和财会人员配备不合理，预算管理就无法达到预期效果。而且企业集团的经营业务和组织结构相对复杂，如果由财务部门来负责牵头组织实施预算管理工作，不论从工作业务性质还是从企业组织设置来讲都是最合适的。因此，依托财务部门不仅有利于保证预算管理工作的质量，而且有利于降低

# 你为就业准备好了吗?

——总会计师写给即将走入职场的财会专业毕业生

■ 朱同明

职业的发展与年轻人的成长过程相伴,公司的基业长青也得益于他们的努力。近五年来,我所在的公司通过社会招聘,录用了10名财会专业本科毕业生充实财务各岗。毕业生的加入为公司的财务工作注入了新的生机和活力。经过岗位轮换和业务培训,他们已担负起预(决)算管理、分析、考核和关键业务核算等重要工作。公司财务管理也随着他们业务水平的提高,有了很大进步。

应当说,公司选择财会专业毕业生时并无苛求,他们不一定是名校毕业,当然名校的优秀毕业生也许更受欢迎;他们不一定有很多资格证书,短短四年的学习生活中多数毕业生并不具备考取相关执业资格的能力;他们不一定有许多特长,健康的心理和积极向上的心态才是企业选人的基本条件;他们不一定到岗后立刻就能担起重任,发现具有培养潜质的学生才是公司选人的目标;他们不一定全是男生,毕竟会计岗位所需人才的最基本素质是细心和认真;他们不一定都具有领导天分和灵活的应变能力,会计岗位更需要踏实工作和一颗平常心。我公司招聘的每位财会专业毕业生都从不同的角



度展示了自己的优点,那么,他们的就业竞争力到底表现在哪里呢?作为面试的主考官,我最为看重的又是哪些素质和条件呢?

**应当有信心:对自己有信心,对企业有信心,对社会有信心,坚信自己的所学定会有社会所用。**温家宝总理与全球网友

预算管理的成本。

**5. 改进和完善全面预算管理考核体系。**当前企业预算管理指标考核比较呆板,没有充分考虑可变因素,分析考核的财务指标比较多,不能科学地考核各个责任中心。同时,激励机制也不完善,影响了预算的评价和奖惩。因此,需建立全面预算管理考核指标体系和科学的激励方法。由于在执行全面预算管理时,已经建立了各个责任中心,因此,全面预算管理考核时对各责任中心实施全面预算的结果进行检测和评价,以及及时收到相关执行信息,发现和分析问题,实施相应的防范措施,对下一期预算工作和经营活动的改进提供建议。

**6. 树立全员参与意识。**由于企业全面预算管理涉及生产经营活动的方方面面,因而集团应当动员全体员工积极为实施全

面预算管理献策,直接或间接地参与全面预算管理的全过程,这样既可提高全面预算管理的效果,又可减少由于管理当局和员工之间信息不对称而可能带来的负面影响,从而做出有利于改善经营管理的决策。

**7. 引入计算机信息管理技术。**企业应积极运用先进的信息管理技术建立全面预算管理的基础平台,这样,不仅能使企业财务系统具有灵活强大的报表系统、远程实时审计功能等,更可使计算机管理信息系统涵盖企业利润成本、运行管理、物资管理、人力资源管理、技术管理、质量管理等生产与经营的全过程。■

(作者系北京中铁兴都建筑工程有限公司财务总监)

责任编辑 王贵一