

# 论全面预算管理在企业经营管理中的重要作用

杨 刚

(天津临港投资控股有限公司, 天津, 300452)

## 一、全面预算管理的主要内容

全面预算管理的内容主要包括: 经营预算、投资预算和财务预算。

### (一) 经营预算

经营预算, 是指企业发生的采购预算、生产预算、销售预算、管理费用预算、营业费用预算等一系列预算的总称。

### (二) 投资预算

投资预算, 是指企业编制固定资产采购、长期股权投资、金融工具投资等发生的预算。

### (三) 财务预算

财务预算, 是指与企业财务状况和经营成果等有关的预算, 包括预计资产负债表预算、预计利润表预算、预计现金流量表预算。

## 二、预算编制

常见的预算编制方法包括定期预算法、零基预算法、项目预算法等, 这些预算编制方法可以单独使用, 也可以根据情况结合使用。

## 三、预算分析

预算分析是预算管理工作的关键环节, 可以检验预算的编制水平和成本费用的控制情况。通过分析还可以发现预算执行中存在的问题, 并及时查找原因, 提请公司管理层高度重视, 然后采取相应措施解决。如此能避免预算松弛, 形成“两张皮”现象, 将可能发生的不利损失降至最低。

### (一) 差异分析

差异分析是指通过计算比较实际数据与预算数据之间的差异, 分析引起差异的内部和外部原因, 及时发现和解决预算执行过程中出现的问题和存在的风险, 并根据差异率判断预算执行的合理性。

### (二) 对标分析

“对标管理”是通过选取国内外同行业优秀企业作为标杆, 将本企业的相关指标与标杆企业进行比较、分析, 然后采取措施缩小差距, 从而不断提高企业管理水平的过程。

### (三) 结构分析

结构是指某一子项占其总项的百分比, 如业务招待费、差旅费在管理费用中是否占比过高。如不合理, 则需进行调整。

### (四) 趋势分析

趋势分析是根据企业连续几个时期的分析资料, 来确定分析各个时期有关项目的变动情况和趋势。趋势分析包括月度趋势分析、季度趋势分析、年度趋势分析。

### (五) 多维分析

多维分析能够使分析者从多个角度、多个侧面观察数据库中的数据, 从而深入了解包含在数据中的信息和内涵。例如, 企业在分析某一年度营业收入实际数与预算数差异时, 就需要从多个维度(产品、区域、渠道、客户等)进行深入分析, 结合企业战略的实施情况, 来找出形成差异的根本原因。

## 四、预算调整

全面预算调整是指当企业的内外部环境或者企业的经营策略发生重大变化时, 致使预算的编制基础不成立, 或者将导致企业的预算执行结果产生重要偏差, 原有预算已无法完成时, 应进行的预算调整。

### (一) 全面预算调整的条件

企业全面预算草案经股东大会或类似机构批准后, 原则上不得随意调整, 企业各职能部门、各下属单位应严格执行, 不得敷衍了事。不过, 在出现下列事项时, 企业的预算则需要相应调整:

1. 由于国家政策、法律法规发生重大变化, 致使预算的编制基础不成立, 导致预算无法执行;
2. 由于市场环境、经营条件发生重大变化, 导致预算无法执行;
3. 企业内部组织架构出现重大调整, 导致预算无法执行;
4. 企业发生合并、分立、重组、解散等行为, 导致预算无法执行;
5. 出现不可抗力事件, 导致原预算无法执行。

### (二) 全面预算调整程序

企业预算经批准下达后具有权威性和指令性，不得随意调整。但由于市场环境、国家政策和不可抗力等客观因素，导致预算执行发生重大差异需要调整预算时，应当按照企业内部管理制度履行严格的审批程序。预算调整主要包括提出申请、说明原因、审核批准等一系列程序。

## 五、预算考核

### （一）对全面预算目标完成情况的考核

预算考核应以预算目标完成情况作为考核核心，将实际完成情况与预算目标进行比较，分析产生差异的原因，然后督促各部门、各单位及时采取有力措施来纠正预算执行偏差，并通过与绩效考核制度挂钩，来确保完成预算目标。强化目标导向和结果导向，通过奖优罚劣，奖励先进，惩罚后进，来调动各单位的积极性，引导各预算执行单位超额完成预算目标，实现利润最大化，企业价值最大化。

### （二）对全面预算组织工作的考核

对全面预算组织工作的考核，是对预算管理各环节工作质量的评价，其目的是提高企业的预算管理水平。主要考核的内容有：预算编制是否准确、及时、规范；预算分析工作是否及时，是否发现了经营中存在的问题和风险，是否提出了相应的改进建议；预算控制是否到位；预算调整是否按程序进行等等。

## 六、案例分析：以甲集团公司为例，说明实施全面预算管理取得的成效

### （一）组建预算管理部门，明确职责分工

甲集团公司是一家地方国有企业，为国资委出资成立的国有独资公司，肩负着区域建设开发和园区运营的任务。公司从成立伊始就高度重视全面预算管理工作，通过建章立制，规范公司法人治理结构，明确了董事会、预算管理委员会、预算管理委员会办公室职责和分工，做到全员参与、业务范围全覆盖、全过程控制。同时，公司还通过推行全面预算管理，进一步规范了法人治理结构，明确了母子公司的权限界面，强化了目标导向和结果导向，优化了资源配置，提高了经营效果和效率，这些都助于企业发展战略达成。

### （二）明确预算编制时间和范围

1.时间：每年10月中下旬开始组织下属单位编制下一年度全面预算，11月底前上报甲集团公司财务部门汇总。

2.范围：集团总部、各二级子公司（含三级子公司）。

3.编制方式、方法：在预算编制方式方面，采取上下结合的混合式预算编制方式；在预算编制方法方面，采取定期预算法、零基预算法、项目预算法相结合的方法。

### （三）预算审批

各二级公司负责编制、汇总二级公司本部（含三级子公司）的全面预算，并形成二级公司层面的全面预算方案，按照核决权限和审批流程，提请本公司总经理办公会审议、董事会审议；甲集团公司财务管理部门负责编制集团本部的全面预算方案，并对各二级公司上报的全面预算方案进行审核、汇总，然后形成集团公司层面的全面预算方案。方案提交甲集团公司总经理办公会审议、董事会审批后下发执行。甲集团公司每年12月底前完成预算审批程序，结合年度经营业绩考核指标，以书面形式进行预算批复，正式下发给各二级单位严格执行。

### （四）预算控制

对于预算内审批事项，应执行正常的审批流程控制，简化审批流程，以提高决策效率；对于超预算审批事项，应执行额外的审批流程，依据《预算管理制度规定》的超预算额度有关规定，履行完二级公司内部审批流程后，报集团公司审批；对于发生预算外审批事项，应严格控制，防范风险。

### （五）预算分析

甲集团公司按季度组织召开集团公司经营分析与财务分析会，要求集团领导班子、各部门中层、各二级公司主要领导参加。集团企业管理部、财务部汇报全面预算实际执行情况，采用差异分析、对比分析、指标分析等方法，以事实为依据，以考核指标为标准，通过对标对表，肯定成绩，指出不足，并分析产生差异的原因，提出合理化建议，为集团公司领导班子决策提供参考。集团主要领导要让各公司拿出具体举措，纠正偏差，力争完成阶段目标，进而推动公司达成年度经营业绩考核指标。

### （六）预算考核

甲集团公司每年年初与各二级公司主要领导（董事长、总经理）签订《年度经营业绩考核责任书》，明确设定预算考核指标，分基本指标和分类指标。

（下转第88页）

务公司或人力资源服务公司等中介机构为职工突击缴存公积金，违规套取公积金贷款，多数职工在获取贷款后立即停缴公积金；

- (2) 违规批发发放公积金贷款；
- (3) 超最高额度发放公积金贷款；
- (4) 篡改个人账户信息，骗取公积金贷款；
- (5) 违规向购买非住宅类房屋的公积金缴存人员发放公积金贷款；

(6) 向未结清公积金贷款的职工家庭再次发放公积金贷款；

- (7) 未执行公积金贷款利率政策；
- (8) 违规向购买第三套及以上的住房的家庭发放贷款；
- (9) 贷款保证金管理不规范。

#### 4. 机构运行和管理方面的风险点

(1) 住房公积金管理委员会人员组成不合规、履职不到位；

(2) 省直、企业等管理分中心未纳入设区城市公积金管理中心统一管理，导致同城不同策、数据不共享、资金不能统筹使用等问题；

(3) 未通过竞争性或集体决策方式选择资金存储银行；

(4) 封存账户管理机制不完善，各地公积金管理中心未与公积金缴存单位建立有效的数据关联查询机制，未全面掌握账户封存的原由，死亡职工账户资金未及时退还给其家属；

(5) 公积金业务信息系统安全等级保护制度落实不到位。

#### 5. 住房公积金目前存在的其他发展滞后问题

(1) 公积金缴存扩面中，未有效贯彻落实农业转移人口、个体工商户和自由职业者等六类人员缴存扩面，进展缓慢，收效甚微；

- (2) 公积金中心资金流动性不足；

(上接第63页)

基本指标包括：营业收入、利润总额，约占考核权重的40%，并根据各二级公司的功能定位和工作重点设定分类指标，约占考核权重的60%。每季度由各单位自行上报完成情况，由财务部门、内部审计部门进行审核、确认，最终年度考核指标完成情况以年度审计报告数据为准。

甲集团公司通过推行全面预算管理，规范了企业经营，优化了资源配置，提升了经营管理水平，增强了盈利能力和发展后劲。同时，也通过实施全面预算管理，引导各二级公司聚焦主责主业，

(3) 公积金总体增值收益率不高；

(4) 公积金增值收益长期闲置或用于非住房保障支出；

(5) 担保机构担保能力严重不足，风险隐患大。

## 四、浅谈强化内部稽核审计的策略

住房公积金管理机构要“明思路”解决观念问题，“强制度”解决机制问题，“抓教育”解决人员问题，把握好这三点，再在摸清风险点的基础上逐一打通，牵住牛鼻子，抓到点子上。住房公积金管理机构不仅仅需要通过对当前的风险点进行排查，堵塞漏洞，更长远的还需切实做好顶层架构设计，建立健全内部稽核审计制度和内部稽核审计流程再造，建立长效监督机制，将事后审计转换为全流程系统的全面监督，提升财务会计精细化管理。另外，机构还应借鉴商业银行贷款风险管控模式，打造电子化监督平台，加快信息数据共享，开展培训教育，提升业务技能及素质，实施有效的政策配套强化内部稽核审计工作，推动源头管理，从而促进住房公积金管理规范、高效运行。

## 五、结语

改革和发展公积金制度，最重要的是控风险，然后是保公平，谋发展，维利益。显而易见的是，当前强化住房公积金内部稽核审计制度在住房公积金改革和发展中尤为关键。扎实推进稽核工作，科学合理地利用“互联网+”模式能更有效落实住房公积金管理，以满足新时代下住房公积金管理的需求及要求。

【作者简介】王梅，四川省广安市住房公积金管理中心。

将资金、技术、人才向重点项目倾斜，向盈利项目倾斜，引导各公司开源节流、量入为出，增强了盈利能力和抗风险能力。公司通过实施市场化薪酬，鼓励各二级公司实施“引进来，走出去”策略，积极开拓市场化业务，寻找新的利润增长点，实现了利润最大化和企业价值最大化，同时还促进了国有资产的保值增值，为甲集团公司实现持续健康快速发展奠定了坚实的基础。

【作者简介】杨刚，天津临港投资控股有限公司。