

地勘单位全面预算管理研究

王爱琴,尹俊,刘青

(中国煤炭地质总局,北京 100039)

1 地勘单位概况

1.1 地勘单位管理体制的变化及现状

1.1.1 地勘单位初始管理体制

1950年8月,中央决定成立中国地质工作计划指导委员会,1952年又在此基础上成立了地质部。在地质部成立的同时,重工业部、燃料工业部等部门也先后加强了自己的地质机构,发展到今天,形成了地矿、冶金、有色、武警、煤炭、石油、海洋石油、核工业、化工、建材、轻工业十一个部门既有分工,又有协作的地勘工作体系。从那时开始,地质勘查工作开始纳入国家计划渠道。

1.1.2 地勘单位改革到目前的现状

1979至1984年,地勘单位主要改革事项:一是按专业化改组的原则,改革了地勘单位的组织结构,除保留了部分综合队外,将多数大而全、小而全的综合队通过调整、整顿,按成矿远景区或成矿带改组成为专业地质队和探矿施工队;二是进行了领导体制改革,进行职工代表大会领导下的队(厂)长负责制试点;三是围绕扩大基层自主权,调动地勘单位和职工积极性,以建立健全经济责任制为中心,着力于管理制度、管理方法的改革。1980年恢复了地质工作设计预算制度,建立了以设计预算包干、节约分成为主要形式的经济责任制;四是探索了“广开生产门路、增加对外收入”的新路子;五是相应地改革计划、财务、分配等管理体制。

1985至1996年,地勘单位改革的主要事项:一是在预算内地勘工作管理引入市场机制,实行地质项目管理。二是大力开拓地质市场。打破了地勘单位单一完成国家指令性计划的封闭体制,地勘单位开始进入社会市场,部分地勘劳务活动和地勘成果开始实现有偿服务和有偿转让;三是针对地勘队伍富余人员逐渐增多的矛盾,提出了“一业为主、多种经营”方针,并为开展多种经营,疏通了银行贷款渠道,国家财政等综合管理部门给予了大力支持,相继出台了各项政策措施,促进了多种经营的发展;四是地

勘单位承包经营责任制工作全面展开;五是改变地质工作单一资金渠道、调整计划分级管理的权限、加强计划的综合平衡等方面推进地质工作计划体制改革。

1996年至1998年,地勘改革的主要事项:一是提出按照“精干高效、装备精良、专业全面、水平一流、走向国际”的目标组建地质调查机构;二是加快商业性地勘工作机制转变,培育地勘业市场主体,建立投入来源市场化、主体多元化的竞争式、开放型的投资体系,国家对地勘工作的投入主要用于战略性地勘工作,以商业性地勘工作为主的地勘单位,逐步转为符合现代企业制度要求的企业,以市场主体的身份从事地质勘查工作;三是抓好企业集团和规模企业的组建与发展;四是加快地勘单位向企业转变,放开搞活小企业,以工程勘察施工为主,已具有一定生产规模和市场竞争力地勘单位,要积极创造条件,改制为公司制企业,已有矿业开发基础的地勘单位,注入一定的资本金,可成建制改造为矿业公司,或改组为若干勘探公司,逐步向勘查开发一体化的矿业公司转变。

1999年国务院做出了地勘队伍管理体制改革的重大决策,其方向是地勘队伍属地化管理和逐步实现企业化经营、实现公益性地质工作和商业性地质工作的分体运行。由于我国长期实行计划经济,地勘单位长期作为事业单位等客观、历史原因,地勘单位实现企业化经营不可能一蹴而就;地勘单位在实际工作中存在诸如资本金缺乏、市场占有率低、离退休人员多等困难,必须有一定的过渡期并给予相应的政策扶持。国务院给予6个方面的优惠政策,用以扶持地勘单位逐步完成企业化改革的任务。

从1999年地勘队伍属地化管理和部分地勘单位归属于国资委管理到今,地勘单位仍在完成企业化改革工作,这是地勘单位发展的必然之路。

1.2 地勘单位管理特点

地勘单位的历史发展,浓缩了国家经济体制改革的历程。从计划经济时代,统一安排和划拨经营活动经费的事业单位,过渡到以经营开拓和生产为

作者简介:王爱琴(1961—),女,河南焦作人,高级会计师,中国煤炭地质总局总会计师。

中心的现代企业。在保持和强化地勘业的主业优势的基础上,进行多元化的投资,涉及工程施工、房地产开发、矿山开采及其延伸产业的企业集团。

随着改革开放的深入发展,地勘单位达到了长足的发展,已进入经济规模化、经营多元化、管理复杂化的阶段。目前,地勘单位的主要特点有:

1.2.1 地域分布广

地勘单位下属单位众多,遍布全国各地。各地域单位离集团本部较远,经营管理较自制,集团总部统一管理难度较大。

1.2.2 管理层级多

地勘单位有的已经形成集团化规模,内部单位多、管理层级多。通常集团以区域或专业下设若干区域地勘局或专业地勘局,二级单位下设不同的子公司,三级单位有的下设子公司、分公司,有的下设工区或项目部。

集团化的地勘单位形成“集团—二级局—三级子公司—四级子公司(分公司)—五级工区或项目部”五级管理层,对于集团管理是一种极大的挑战。

1.2.3 经营种类多

地勘单位积极开拓与发展多种经营,推进了地勘单位走向市场,缓解了就业压力,促进了队伍稳定和经济增长。近年来,多种经营经济总量的较快增长,为地勘单位的持续、健康、快速发展做出了积极贡献,已经成为地勘单位不可缺少的支柱产业。但是,在新的历史时期,面对世界经济出现的国际市场一体化趋势,面对规模经营的挑战和日益激烈的市场竞争等新情况,多种经营在方方面面已显现出不适应,尤其是内部管理的许多深层次问题还没有得到解决。

1.3 地勘单位预算管理现状

近几年来,随着企业化管理程度的不断加深,地勘单位预算管理提到了议事日程之上,但是在实施过程中仍然存在一些问题:

1.3.1 对预算管理重视程度不够

地勘单位正处于企业化改革的进程中,基础仍然是事业单位,对企业运营的管理手段并不是十分熟悉,对预算管理知识的掌握不够熟练,不能很好的运用到管理工作去。中央地勘单位主要是按照上级要求开展的预算管理工作,缺乏主动研究性。

1.3.2 预算目标不具体

由于地勘单位地域分布广、下属单位多、管理层级多、经营种类多,在实行全面预算管理之前,地勘单位的预算目标主要是收入、利润总额、净资产收益率等指标,预算目标只反映出地勘单位的经营业绩,

而难以反映出地勘单位的经营能力、资金使用、投资、融资等对单位影响较大的事项。

地勘单位未能明确自身的战略目标,不能反映出地勘单位真正的战略规划,制定的预算目标与单位长期发展战略不相适应,而且没有将战略目标很好的分解、落实,造成部分单位的经营目标和整体的战略目标衔接性差。

1.3.3 以财务预算为主

地勘单位目前的预算还是以财务预算为主,主要形式为:

①预算编制主要由财务部门人员完成,业务部门人员不参与或很少参与;

②编制方法主要是根据领导制定的目标或根据历史数据和预算年度的增减率;

③预算最终反映的内容只是地勘单位的财务状况,而没有反映经营状况、资金占用使用情况等;

④预算不能反映地勘单位真正的经营能力,对于生产经营没有太多的指导性;

⑤预算只能考核负责人的收入、利润等整体指标,不能考核单位的管理业绩。

1.3.4 预算是财务部门的工作

全面预算是未来经营活动的目标和标杆,是财务预算的延伸和发展。但是,很多人都认为预算都是财务部门的工作,应由财务部门负责预算的编制和控制。事实上,全面预算是综合销售预算、生产预算、费用预算、投资预算、资金预算、利润预算等内容的预算体系。尽管各种预算最终可以表现为财务预算,但预算的基础是销售活动、生产活动、投资活动、资金管理活动等,这些活动并非财务部门所能控制。财务部门主要是从财务角度为各部门、各业务预算提供关于预算编制的原则和方法,并对各种预算进行汇总和分析,而非代替具体的部门去编制预算。同时,根据预算执行情况的考核结果对业务活动的责任人进行奖惩,更决定业务预算的编制主体由各责任人担任。

预算目标的确定、预算业务的编制不是纯财务行为,需要各部门分工协作,共同完成预算管理工作。

1.3.5 业务部门预算管理工作参与少

由于长期以来预算主要由财务部门编制,而且并没有对业务部门人员进行严格的预算考核,业务部门对于预算管理知之甚少。很多人只是知道单位每年有预算,却不知道自己的预算是多少,因为预算由财务部门编制完成后,并没有通知业务部门知晓。业务报销时,也没有拿预算来控制,造成业务部

门对于预算管理工作参与度很少。最多是把预算的收入、费用总额通知业务部门领导,而不是由业务部门根据市场情况预算。

1.3.6 集团总部预算管理比较困难

集团性地勘单位管理层级多,对于预算管理带来了比较大的困难。

1.3.6.1 预算协调工作难

预算目标需要逐级下达,预算编制需要逐级上报、审批、合并汇总,预算考核需要逐级执行,都考验着预算协调工作。预算协调工作需要做好计划、组织、沟通等工作,对于协调整个集团的预算管理工作是有很大困难的。

1.3.6.2 预算编制进度控制难

由于预算编制需要逐级编制、上报、审核、合并汇总,有的环节甚至需要经过多次反复才能审核通过,而且只有下级单位的预算数据都审核通过后,才能将合并汇总的预算数据向上报。因为集团管理层级多、单位多,而且预算编制工作通常必须在年底最后几个月完成,集团预算编制按进度控制不是件容易的事。

1.3.6.3 预算数据质量难以保证

由于预算数据是层层审核、合并汇总上来的,每个层级的预算数据并不是简单的汇总,而是需要抵消掉内部交易;另外,有的层级直接人为调整合并汇总后的数据,并不通知下级哪家单位进行预算修改,这就造成层层合并汇总到集团的预算数据,并不是集团的真实预算数据,很可能是预算目标达到了,但预算数据质量却难以保证。

1.3.6.4 预算控制难以到位

由于集团实行分级管理,各级都很难及时掌握下级单位的业务情况,对于下级单位的预算控制更是力不从心,只能通过事后分析掌握预算执行情况。

1.3.7 预算编制方法不统一

很多地勘单位只是要求下级单位报送所需的几张报表,而且对于报表数据之前的编制方法、预算口径、逻辑关系等没有要求,加上各单位预算科目不统一,造成预算数据不统一,各单位的预算数据缺乏对比性。而且预算目标只包括收入、利润总额、净资产收益等指标,地勘单位预算数据只要达到预算目标就可以审核通过,各单位编制预算时不会考虑预算编制依据,很多预算数据都是拍脑袋拍出来的。预算编制方法的不统一,造成集团合并汇总的预算数据反映不出真实情况。

1.3.8 不重视资金预算

地勘单位主要以利润预算、资本支出预算为主,

而忽视对现金流量的有效预算,使资金没有得到良好的配置使用,不仅使得资金使用效率降低,而且造成资金结构不尽合理,资金成本增高,财务风险加大。

1.3.9 忽视外部环境的影响

部分地勘单位在预算管理过程中,主要以历史指标和过去的经营活动为基础,往往忽视对外部环境的详尽调研与预测,使预算指标难以与外部环境相适应,更难以在单位中实施。

地勘单位加强全面预算管理工作,不仅要考虑内部因素,更要考虑外部环境因素,如市场占有率、竞争对手情况和客户的盈利水平等,以此来确定经营变动范围和价格变动幅度,以增强应变能力和相应的指导与控制作用。

1.3.10 为预算而预算

全面预算管理的核心在于对未来的经营活动进行事先安排和规划,是对各种资源进行合理配置,并以预算为标准控制经营活动,考核经营目标的实现程度,从而使各级、各部门按照既定的目标行事,有效实现地勘单位的战略目标。

虽然地勘单位实施全面预算管理能提高整体的管理水平,但不能为了填补管理空白,只将预算管理作为一种摆设,只编制预算,而没有发挥预算作用。

全面预算管理作为实施地勘单位发展战略的具体手段,重点不在于有无全面预算管理,而在于全面预算管理是否有效实施和落实。

1.3.11 预算执行情况不够理想

很多地勘单位都在提倡加强全面预算管理,每年年末都会大张旗鼓地编制预算,可是,预算编制完上报后,预算数据就束之高阁,不再过问了。对于预算的编制,只停留在编制工作上,不分析、控制预算的执行情况。预算如一纸空文,不作传达,不作追踪,对经营活动缺乏指导意义,而且事后考核也相当宽松。造成预算执行情况不够理想的主要原因有:

1.3.11.1 预算的编制主体与执行主体不一致

预算编制人和预算执行人不一致,事权与责权的分离,造成无法对预算执行的结果进行考核及落实相关的责任,未能形成预算管理的约束机制。

1.3.11.2 业务审批程序不规范

对于业务报销的审批,不参考预算数据。预算只是预算,对于业务报销没有约束力。

1.3.11.3 信息系统薄弱

很多地勘单位预算控制没有专业的信息化手段,只是手工记录,造成工作效率低,这种方式很难及时掌握预算执行情况,不便于预算控制。再加上很

多地勘单位管理会计不健全,造成信息质量不够好,难以控制预算执行情况。

1.3.11.4 执行结果责任不清,奖惩不明

部分地勘单位在经营活动中,按预算进行了控制,并及时对预算执行情况进行分析、考核、报告,但并没有根据考核结果做出相应的奖惩,从而造成完成预算的没有得到奖励,未完成预算的没有得到惩罚,考核制度形同虚设。长期下去,经营目标也就很难实现。

要使预算真正落到实处,必须严格对预算进行考核,并将考核结果公开,根据考核制度做出相应奖惩,使预算成为奖惩的标杆,保证经营目标的实现。

1.3.12 预算管理人员还需进一步提高

预算管理是一项系统化的管理工作,对于人员素质有较高的要求。

地勘单位领导对预算管理认识还不够深入。多数财务人员缺乏对预算管理的系统化的学习,未能掌握现代化的预算管理工具、方法;加之对现有财务人员的培训或继续教育工作未能引起单位的足够重视,因而造成了财务人员的专业能力与业务素质难以适应目前预算管理的需要。业务人员对于预算管理更是知之甚少,更别说根据业务来编制预算了。

1.3.13 预算管理工具还比较落后

地勘单位下属单位“地域分布广、管理层级多、下属单位多、经营种类多、管理水平参差不齐”,而预算管理工作需要分层管理、上下级多次沟通、多部门参与,预算数据量大。针对地勘单位的特点,要做好地勘单位的预算管理,不仅要建立完善的全面预算管理制度、系统的全面预算管理流程,还需要优质的全面预算管理信息化系统做支撑。

2 地勘单位全面预算管理介绍

2.1 地勘单位全面预算管理的作用

全面预算管理是建立在权、责、利相结合基础上的各责任单位的预算体系,通过其规划、协调、控制及激励功能,能够解决企业的管理问题。全面预算管理是企业综合的、全面的管理。一个健全的企业预算制度实际上是完善的法人治理结构的体现,应从经营机制的角度和企业战略的角度来理解全面预算管理的内涵。全面预算管理在地勘单位的作用:

2.1.1 提高对经营战略目标的决策水平

地勘单位的全面预算管理,主要以目标利润为导向,这就要求单位管理者在确定目标利润时,必须把握市场动态,着眼全局,科学地预测内外部情况,从不同的资源配置中,选出一种最佳的预算方案。从

而减少决策的盲目性,降低决策风险,合理地挖掘现有资源潜力,使单位的行为符合市场的客观需求,提高单位的决策水平及综合盈利能力。

企业只有获利才有生存与发展的可能,对有限的资源在各种不同用途方面的配置预先做出合理的规划,把涉及单位目标利润的经济活动连接在一起,使影响目标利润实现的各因素都发挥出最大潜能,是地勘单位管理者所必须考虑的。地勘单位的全面预算管理,从营业收入、生产成本等单位的短期预算到资本预算、研究开发费用预算等单位的中长期预算,都要以目标利润为导向进行编制,这就要求单位管理者在确定目标利润时,必须把握市场动向,着眼全局,科学地进行预测,将有关单位过去浪费或低效率的部分剔除,使现有的资源在各种不同的交替运用中,选出一种最佳的预算方案,减少决策的盲目性,降低决策风险,合理地挖掘现有资源潜力,努力使决策达到科学化,使单位的行为符合市场的客观需求,更进一步地提高单位的综合盈利能力。

2.1.2 对经营活动进行规划

一个地勘单位所拥有的资源总是有限的,要使目标利润最大化,就要最大限度发挥现有资源的潜力。地勘单位全面预算管理的出发点和归宿是目标利润,通过对经营活动的规划和数量化的系统编制,使经营目标得以具体化,现有资源得到最优配置。实施全面预算管理,通过科学、合理的预测制定单位的目标利润,并对预算目标的分解,将经营目标层层明确落实,从而保证经营目标的实现。

2.1.3 协调各级、各部门的经营活动

随着地勘单位经营规模的扩大,单位内部的组织机构也会变得庞大复杂,这些组织机构的业务内容都具有相对的独立性,要保证总体目标利润的实现,必须把这些组织协调一致。目标利润是全部经营活动的核心,以目标利润为导向的预算管理对内部组织机构各方面情况进行综合的平衡,使各级、各部门都能清楚本级、本部门在全局中所处的地位和作用,了解自己与其他各级、各部门之间的关系,并充分估计可能产生的障碍、阻力及薄弱环节等,防止各级、各部门间出现不协调、互相扯皮的现象,提高整体运营效率,从而达到经济活动的协调一致。协调企业资源,协调各级、各部门和各环节的经营活动,减少以至消除它们之间可能出现的各种矛盾和冲突,用较少的劳动力消耗和资金占用,从而使经营效益最大化。

2.1.4 控制各级、各部门的经营活动

预算管理是企业内部控制的重要方面和手段。

把预算作为控制各项业务和考核绩效的依据,控制和约束各部门的经济活动,有利于控制企业的风险。在经营活动中,通过预算与实际的分析,及时调整和纠正偏差,并采取相关措施进行修正,进而确保经营目标实现。

2.1.5 激励员工的积极性

地勘单位的目标利润通过不同层次、业务范围分解到各部门,并延伸细化到每一员工,这些目标就成为员工在特定期间的具体工作目标。同时,完成目标的激励措施和未完成目标的处罚措施都要公开,使全体员工都明确自己在特定时间的工作应达到的水平和努力的方向,了解本部门的经济活动与整个单位期望获得的利润之间的关系,促使员工想方设法从各自的角度为完成单位的目标利润而努力工作。激励和处罚措施,会使单位预算期间的目标利润具有一定的激励性,当遇到困难或阻碍时,它能激发员工产生克服困难的勇气和信心;当一步步接近目标利润时,它给人以鼓舞;当目标利润得以实现时,它又给人一种满足感、荣誉感与归属感,推动员工向着新的目标迈进,可以全面调动员工为此而努力的积极性。

2.1.6 正确评价各级、各部门的绩效

目标利润及由此分解的各个分预算目标是考核各级、各部门工作业绩的主要依据,通过实际与预算的比较,便于对各部门及每位员工的工作业绩进行考核评价,并以此为依据进行奖惩和人事任免,有利于调动员工的积极性,使他们在以后的工作中更加努力。全面预算管理对工作业绩的考核是在对实际与预算、不同年度实际差异进行认真分析基础上的综合反映,它既有对历史变化趋势因素的分析,又包含了对客观环境因素及执行主体自身因素的分析,这种评价是比较客观公正的。同时,利润指标还可作为经营业绩的评定标准。

通过预算编制、执行与控制、考评与激励等过程使企业内部责、权、利关系得以全面规范,优化企业管理机制。

2.2 地勘单位全面预算管理的内容

地勘单位全面预算分为三大部分:经营预算、资本预算、财务预算(表 1)。

预算的内容主要以营业收入、成本费用、资本支出、现金流量为重点。

营业收入预算是全面预算管理的中枢环节,它上承市场调查与预测,下启单位在整个预算期的经营活动计划。营业收入预算是否得当,关系到整个预算的合理性和可行性。

表 1 全面预算管理的内容

| 预算模块 | 预算内容 | |
|------|---------|---------|
| 经营预算 | 营业收入预算 | 销售往来预算 |
| | 营业成本预算 | 期间费用预算 |
| | 职工薪酬预算 | 采购往来预算 |
| | 存货预算 | 税费预算 |
| 资本预算 | 投资预算 | 固定资产预算 |
| | 无形资产预算 | 筹资预算 |
| 财务预算 | 资产负债预算表 | 利润预算表 |
| | 现金流量预算表 | 主要指标预算表 |

成本费用预算是预算支出的重点,在收入一定的情况下,成本费用是决定单位经济效益高低的关键因素。

资本支出预算,通常是单位较大资本的投入,是单位长期发展的基础。资本支出预算要坚决贯彻“量入为出,量力而行”的原则,充分考虑自有资金和偿债能力,杜绝资本支出较大造成的没有资金来源或负债过大的风险。

现金流量预算则是单位在预算期内全部经营活动和谐运行的保证,否则整个预算管理将是无米之炊。现金流量预算贯穿整个预算中,并与经营预算、资本预算与财务预算相结合,通过建立各级、各部门完善的预算管理流程,实现地勘单位的全面预算管理。

3 地勘单位全面预算管理模式

3.1 地勘单位全面预算管理模式

由于地勘单位仍在企业化改革的过程中,针对不同阶段的地勘单位应采用不同的全面预算管理模式(图 1)。

3.1 在当前阶段,地勘单位全面预算管理宜采取分级管理模式

①集团负责整体战略目标、年度运营计划的确定,各级单位重大投融资预算的审批,关键指标的平衡,整体预算数据的合并汇总,各级单位预算管理工作的指导和监督,重大预算调整申请的审批等工作。

②各级单位负责根据集团整体战略目标制定自己的年度运营计划,并编制具体的预算,在集团授权范围内审批预算的调整,接受集团在预算管理方面的指导。

3.2 未来几年内,集团全面预算管理可以逐步过渡到分级管理和紧密管理相结合的混合模式

在分级管理模式下,将重点单位纳入紧密层管理的范围内,对重点单位、重点行业实行紧密管理、控制。

实现分级管理和紧密管理相结合的混合模式,可以分两步走:

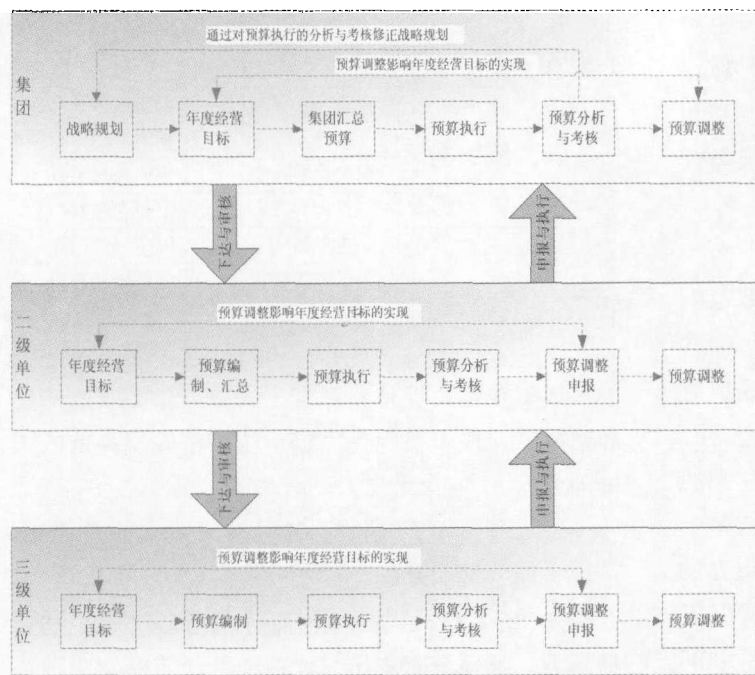


图1 集团全面预算管理分级模式

第一步,在不改变目前组织结构的情况下,利用信息技术手段,实现预算管理信息系统的集中。具体而言,集团确定预算目标和预算管理基本内容;各级单位以集团要求为框架,在满足此管理信息需求的基础上,根据自身生产经营特点,建立更明细的预算模型,指导具体运营。

在建立预算信息系统时,集团本部及优先发展板块的各级单位使用一套信息系统并根据各单位的不同特点,建立符合各自经营情况的应用账套。数据集中存储在集团本部。集团管理层既可实时查看公司要求的总括信息,也可查看各级单位运营层面的明细信息。培育发展板块、适度发展板块和适时退出板块的各单位可应用与集团本部不同的信息系统;本部仅掌握集团决策需要的总括数据,运营层面的具体数据不报送集团。

重点单位和集团预算信息管理系统的统一能够:

- 集中预算数据和实际执行数据,加强信息沟通和交流,支持不同层面管理决策;
- 提高相关产业预算模型的一致性;
- 强化预算进度管理和执行监督;
- 有力的推动相关产业成本核算、会计核算及财务报告制度的统一;
- 促进资金集中管理的实现。

第二步,在集团成立事业部对各产业进行管理后,实现管理体系和信息系统的完全统一。在此阶段优先发展板块各单位的成本核算方法、会计核算体系及财务报告应已经逐步形成了产业规范。在此基础上,预算管理信息系统可按事业部建立预算应用子系统,与集团的组织管理体系协调一致,并由集团

本部进行统一管理。本部对其他板块的子公司的预算管理方式保持不变。

在此阶段,信息系统与集团管理模式相匹配,将进一步发挥信息系统的作用,促进管理的规范化进程,提高决策效率和效力。

3.2 预算管理委员会及办公室

实施全面预算管理前,应做好组织架构的建设:集团成立预算管理委员会,预算管理委员会下设预算管理办公室。

3.2.1 预算管理委员会的职责

预算管理委员会的职责是领导全面预算管理工作,主要职责如下:

- ①根据远景规划、发展战略及长期计划,制定单位本年度预算控制指标;
- ②审批有关预算管理的政策、规定、制度等相关文件;

- ③制定全面预算编制的方针、程序和要求;
- ④审查预算草案,并就必要的修订提出建议;
- ⑤将经过审查的预算提交局长办公会或类似机构审议,通过后下达正式预算;
- ⑥协调解决预算管理过程中存在的问题;
- ⑦对预算管理进行监督检查,考核、评价预算执行情况和结果。

3.2.2 预算管理办公室职责

预算管理办公室为预算管理机构,在预算管理委员会的领导下,负责日常全面预算管理工作。主要职责如下:

- ①负责预算管理制度的起草和报批工作;
- ②根据预算管理委员会的决议,分解落实预算总目标;
- ③负责组织预算编制、审查、汇总、上报、下达、报告及等工作;
- ④负责检查落实预算管理制度的执行;
- ⑤对预算执行过程进行管理和控制,并定期进行分析;
- ⑥根据预算执行的实际情况,提出调整预算指标的建议方案;
- ⑦负责预算管理的其他工作。

4 地勘单位全面预算管理流程

地勘单位全面预算管理流程见图2。

4.1 设立目标

对于每个单位来说,做正确的事是最为重要的,为此预算管理的第一步就是要设立目标,以便从管理层到员工明白所要奋斗的方向。预算目标是预算

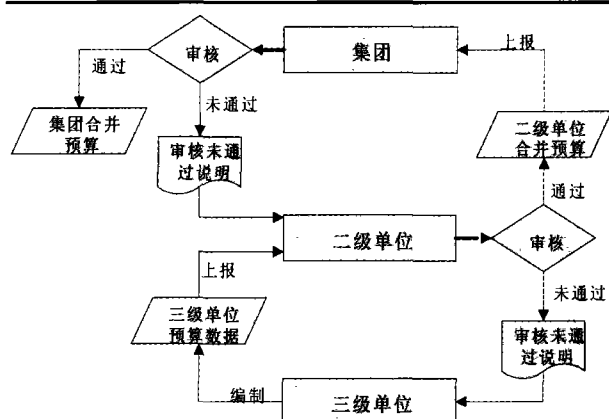


图2 集团化地勘单位预算编制流程图

期内生产经营活动所要达到的目标和结果。它是以单位目标和战略规划为导向,在市场预测和平衡企业内部各项资源的基础上,经过投资者、决策者、经营者以及内部各个预算执行部门反复协调、测算确定的。

4.2 编制预算

预算编制工作是预算管理循环的关键节点。预算目标的合理性需要通过预算编制来检验并修订,预算监控与分析需要利用预算编制的成果作为工作的标准与参照。预算编制工作的质量决定着整个预算管理循环的效果与效率。同样,预算编制工作也是预算管理工作的难点。

4.2.1 预算编制的特点

- ①层次性:具有多级的检验点与控制层。
- ②反复性:具有多种版本,并且需要进行多层合并。
- ③分工性:需要许多人分工协作,这些人可能不同的部门、不同的地方。
- ④周期性:一年一次或几次,多次预整是其周期性的体现。
- ⑤易变性:多变的内外部环境延长了预算编制的过程。

4.2.2 预算编制的难点

- ①详细性:需要大量具体的、准确的数据。
- ②距离感:因为与自身工作相关性不大,业务部门常常认为是“财务专制”行为。
- ③依赖性:若有预算管理系统,需要 IT 部门的协助和相应的技术支持。
- ④不可预见性:为了达成预算,需要经过循环的调整不可预知。

4.2.3 预算编制的措施

为了克服这些或降低难度,提高预算的准确性,缩短编制过程的时间,减少为此投入的成本与精力,需要对预算编制人进行培训,并让预算编制人:

- ①对所负责预算的拥有控制权;

- ②全面参与;
- ③相信预算有益于开展业务;
- ④能够深入了解管理层的战略与目标;
- ⑤理解预算的逻辑关系和协作的重要性;
- ⑥认识到预算考核对自身利益的影响。

4.2.4 预算编制的程序

①三级单位编制本单位预算,预算编制完成、内部审核通过后,将预算数据上报给直属的二级单位。

②二级单位审核下级单位的数据,若未通过审核,则向下级单位下发“审核未通过说明”,要求下级调整预算数据;若通过审核,则合并成二级单位的预算数据。

③二级单位将内部审核通过后的预算数据,上报给集团。

④集团审核下级单位的数据,若未通过审核,则向下级单位下发“审核未通过说明”,要求下级调整预算数据;若审核通过,则合并成集团的预算数据。

⑤集团预算管理委员会对预算数据进行评审,若未通过评审,则需要逐级调整,再逐级上报;若通过评审,则逐级通知下级单位按预算执行。

4.3 预算执行与反馈

预算执行与反馈的内容:预算的执行与反馈包括预算监控、预算分析、预算报告、预算调整(图3)。

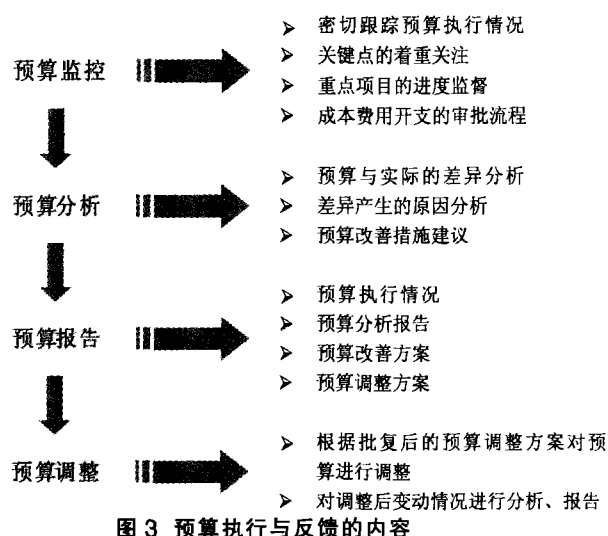


图3 预算执行与反馈的内容

4.3.1 预算监控

预算监控活动是对预算执行情况进行确认计量的过程。

4.3.1.1 预算监控的目的

- ①密切跟踪预算的执行情况,及时发现操作或预算存在的问题,以便于业务的改善或预算的调整;
- ②加强对重点投资项目进度的监控,平衡资金收支,保证项目预期效益的实现;
- ③加强对成本费用开支的审批监控,提高员工

的节约意识;

④根据预算的执行情况,对未来业务的发展趋势进行预测。

4.3.1.2 预算监控的关键点

实现有效监控的关键点在于:

①用于反映预算执行情况的实际数要和预算数有统一的确认计量标准;

②对投资、费用支出等的监控要在事前开展;

③投资、费用等超预算的审批流程。

4.3.1.3 预算监控的方法

利用软件系统在线控制、结合内控流程设计关键控制点和对执行结果进行分析通报三种主要方式,实现对执行过程的有效监控(表2)。

表2 预算监控方式比较

| 方式 | 特点 | 不足 |
|------|--|---|
| 软件系统 | ■控制严格 ■数据准确 ■执行统计较为便利 | ■控制相对最严格,可能出现由于种种例外情况导致业务停滞 ■系统信息流和实际单据流的核对产生额外工作量 |
| 内控流程 | ■结合分权、集权制度 ■较灵活,可以变通 ■易于接受和实施 | ■严格性相对不如系统方式 ■需人工判断是否超预算,准确性不如系统方式 |
| 分析通报 | ■反映情况较综合、全面 ■各单位执行比较 ■较适用需长期考核事项 | ■控制严格程度不如前两种方式 ■定期通报,监控的及时性方面不如前两种方式 |

预算监控的具体方法有:

方法一:软件系统

通过预算管理信息系统,对重点预算事项进行在线控制。

方法二:内控流程

建立内控流程,对常规预算内事项,通过事先制订的控制流程进行业务审批。

方法三:分析通报

对相关预算事项,定期对其执行情况进行分析、批露、通报。

4.3.2 预算分析

预算分析活动的目的在于理解产生重要差异的原因,从而支持采取正确的行动去改善业务或调整预算。

预算与实际结果存在重要差异的原因:

①环境发生了重大变化,目标已经不适应当前的形势,预算目标需要调整;

②预算模型没有正确的反映业务的逻辑关系,预算模型需要调整;

③预算没能被有效地执行,执行部门需要总结经验,制定改善行动方案。

4.3.3 预算报告

预算报告活动的目的就是把相关信息及时有效

地发布传递给相关人员。预算报告的对象包括股东、预算管理和执行的相关单位和人员。报告的内容一般会包括预算执行进度、重大差异、差异原因、改善或调整行动方案以及前期改善行动的落实情况和效果。

预算报告活动的关键控制点:信息需求者所需的信息内容、格式及其对信息的权限。

4.3.4 预算调整

预算执行期间,一般不予调整。而在预算执行过程中,由于主、客观条件的发展变化,要保证预算的可操作性,对预算进行适当的调整是必要的,尤其是单位在刚开始做预算时,由于经验不足,调整的频率和幅度还可能会比较大。但预算调整同预算编制一样,需要遵循一定的规范。若单位稍有变化就进行调整,单位战略目标就无从实现,预算也就失去了本身的控制意义,为此必须建立严格的预算调整规划。

4.3.4.1 预算调整的原则:

①预算调整事项应该符合单位发展战略和年度生产经营目标;

②预算调整方案应该客观、可行,即在经济上能够实现最优化;

③预算调整重点应当放在预算执行中出现的重要的、非正常的、不符合常规的关键性差异方面。

对于不符合上述要求的预算调整报告和调整方案,集团预算管理部门应该予以否决。

需要预算调整时,预算执行单位逐级向预算委员会提出书面报告,阐述预算调整的原因及调整前后的对比情况。由预算委员会做出批复后,方能进行预算调整。

4.4 预算考核与管理

4.4.1 预算考核的作用

①衡量单位经营结果;

②实现单位目标管理;

③激励预算管理和目标实现;

④保证预算的权威性;

⑤为绩效考核提供财务指标的考核依据。

4.4.2 预算考核的原则

①制定预算考核制度。预算考核的真正意义在于通过考核这种形式激励预算执行者的积极性和主动性,制定科学、合理的奖惩制度,激励预算执行者完成或超额完成预算。

②考核的第一原则。与预算目标偏差过大就说明执行者没有有效地执行预算。

③根据预算修正情况进行考核。由于单位有时候会出现一些不可控的特别事件或因素,如国家政

策的变化、产业环境的变化等不可预见变化,应及时按程序修正预算,考核按修正后的预算进行。

④遵循分级考核的原则。集团所辖众多,实行分级考核。每一级责任单位负责对其所属的下级的责任单位进行预算考核,而本级责任单位预算的考核则由所属上级部门来进行,同时不同的责任中心有不同的侧重点。

4.4.3 预算考核的内容

预算考核的内容包括预算目标考核和预算工作考核(图4)。

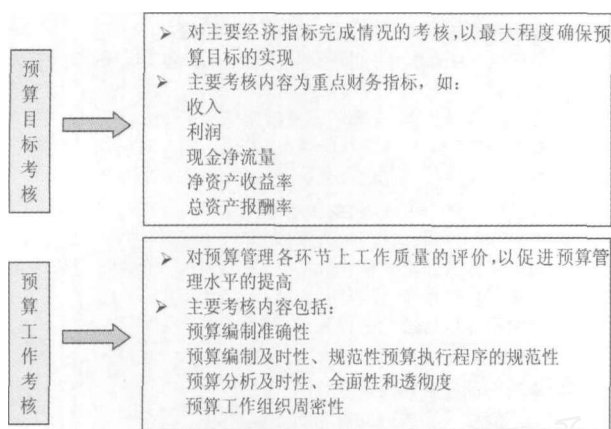


图4 预算考核的内容

建立既强调准确性,又强调结果完成的情况,还考虑预算职责的预算考核体系,为预算执行和预算管理建立可考核的指标(图5)。

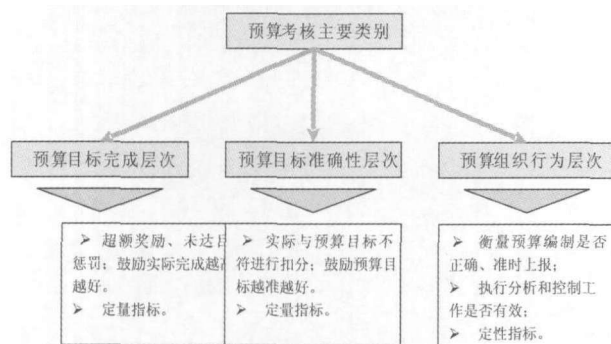


图5 预算考核主要类别

4.4.4 预算考核与绩效管理

①预算考核是绩效管理的组成部分,业绩管理实现财务指标和非财务指标的考核的结合,其中预算考核侧重在对财务指标体系的考核;

②绩效管理实现定量指标和定性指标的结合,其中预算考核侧重在对定量指标的考核;

③绩效管理实现内部层面和外部层面的结合,其中预算考核侧重在对内部层面的考核。

总之,地勘单位推行全面预算管理,必须把握以下几个关键点:

第一,把目标利润作为编制预算的核心。

第二,把过程控制作为预算执行的重点。

第三,把绩效考核作为评价预算的方法。

全面预算管理不仅限于财务部门对预算的监督、控制,更需要各部门在经营活动中按预算对自身控制,努力实现整体的预算目标。

5 地勘单位全面预算管理信息化

5.1 地勘单位全面预算管理信息化目标

根据地勘单位集团化预算管理的需求,构建的全面预算管理信息化平台应该可以在以下几个方面推动集团全面预算管理工作的提升:

5.1.1 为地勘单位集团化预算管理提供协同工作的平台,规范集团的预算管理

①该平台可以按集团的预算方案进行统一设计,使各单位在统一的预算模式下做预算工作,从而规范各单位的预算管理。

②各单位能够在同一平台上,共同参与全面预算管理,实现集团各单位预算口径的统一,便于集团分析、控制、考核等工作开展。

③预算单位的各部门可以分工协作、同时在该平台上编制预算,使各部门参与于单位的全面预算管理工作,从而真正实现单位的全面预算管理。

④该平台完善的财务智能功能,可快速、准确实现集团各单位预算数据的合并汇报、上报、审核等工作,缩短了集团预算编制的时间,规范了预算管理流程。

⑤该平台按用户设置的严密权限,可保证整个集团预算数据的严谨性和机密性。

5.1.2 全面提升全面预算管理工作对集团管理层的决策支持能力

①通过该平台,可以更加清晰地了解集团的运营状况,帮助集团精确地预测集团的各项活动对企业运营所产生的影响,同时对市场的变化做出及时的反应,以帮助企业做出正确的决策,发现和推进潜在的利润增长点,保持企业的竞争优势。

②该平台可以提供强大的分析功能,可以多角度、多层次、多方法对集团的预算数据进行分析,及时发现经营活动产生的问题,并采取相应措施纠偏,从而保证预算目标实现。

③该平台可以存储多版本、多年度的预算数据和实际数据,便于数据的查询、分析,为决策提供详细的数据支持。

5.2 地勘单位全面预算管理信息化系统

5.2.1 全面预算管理信息化系统介绍

目前预算工具主要分为三类:一是用 Excel 进行手工编制预算;二是财务软件中提供的部分预算功能;三是专业的预算软件。专业的预算管理软件是

针对企业预算管理的需求而设计的软件系统,能够使全面预算管理的各项工作实现信息化管理。下面以中国煤炭地质总局采用的 Hyperion planning 全面预算管理系统为例,介绍一下专业的预算管理软件。

Hyperion planning 全面预算管理系统为企业开展全面预算管理提供了一个完整的平台和工具,在设计上采用了成熟的多维数据库技术,并融入了很多财务智能和模型,能够与各种财务和业务系统进行有效集成,从而使复杂的预算工作变得更加简易。

5.2.1.1 系统架构

Hyperion planning 全面预算系统支持逐级上报、合并汇总、审核预算数据,完善的流程能够保证预算工作有序进行。

系统管理员相当于集团的预算负责人,在系统中的权限最高,主要负责预算工作的组织及系统的维护。

预算审核单位是末级预算单位以上的各级预算单位(预算合并审核单位可以是多层),主要负责下级单位的预算数据合并汇总、审核等工作。

预算编制单位就是企业的末级预算单位,其责任是负责编制、审核本单位的预算数据。

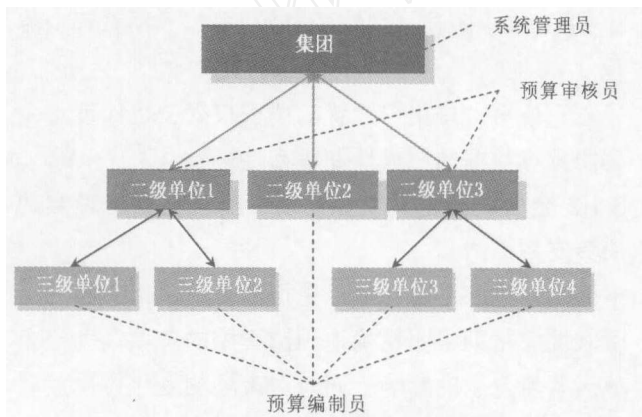


图 6 系统架构图

系统架构见图 6。

5.2.1.2 系统用户类型及职责

预算信息化系统的用户类型主要有四种：系统管理员、预算审核员、预算编制员、预算查询员(表 3)。

5.2.1.3 系统流程

预算信息化系统流程见图 7。

①预算编制单位编制预算,内部审核通过后上报上级单位。

②上级单位审核下级单位的预算数据,若审核未通过,则要求下级单位进行预算调整,再上报;若审核通过,则合并汇总所有下级单位的预算数据,并上报上级单位。

表 3 用户类型及职责

| 用户类型 | 职责描述 |
|-------|--|
| 系统管理员 | ●通常由集团的预算负责人使用 ●下达集团预算工作安排,负责集团预算流程顺利进行 ●维护预算系统的基础数据,包括维度、用户权限等 ●维护预算数据之间的计算关系 ●维护预算表单 ●维护预算分析系统 ●监控预算执行情况,并及时向领导汇报发现的问题及改进建议 ●对预算执行情况进行分析,并编写预算分析报告 |
| 预算审核员 | ●按照集团统一安排,组织、协调本单位及下属单位的预算编制工作 ●对下级单位上报的预算数据进行审核 ●合并汇总审核通过的预算数据,并上报上级单位 ●通知审核未通过的下属单位修改预算数据 ●根据上级单位的审核意见,修改本单位及下属单位的预算数据 ●执行本级预算,发现问题及时向领导汇报 ●监控下级单位预算执行情况,发现问题及时向领导汇报 ●对预算执行情况进行分析,并编写预算分析报告 |
| 预算编制员 | ●按照上级单位要求,编制本单位预算 ●对本单位预算数据进行审核,审核通过后,上报上级单位 ●对审核未通过的预算数据,按照上级单位要求进行修改 ●执行本级预算,发现问题及时向领导汇报 ●对预算执行情况进行分析,并编写预算分析报告 |
| 预算查询员 | ●通常由单位的领导层使用 ●按所设权限查询预算数据 ●不能对预算数据进行修改 |

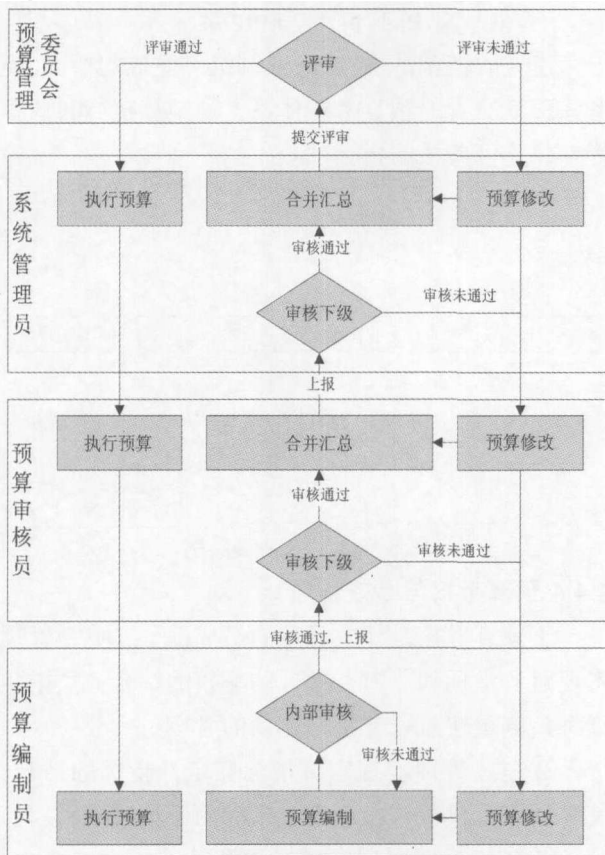


图 7 预算信息化系统流程

③集团审核下级单位的预算数据,若审核未通过,则要求下级单位对修改预算数据,再上报;若审核通过,则合并汇总所有下级单位的预算数据,形成整个集团的预算数据,并提交预算管理委员会评审。

④预算管理委员会对集团的预算数据进行评

审,若评审未通过,则要求下级单位修改预算数据,可以由系统管理员直接修改每个预算单位的预算数据,也可层层通知预算编制单位修改预算数据,再层层上报、审核、合并汇总。若评审通过,则层层通知下级单位按预算执行。

5.2.1.4 系统分析

Hyperion planning 全面预算管理系统具有强大的预算分析功能,可以提供多角度、多层次、多方法的预算分析。可以做的分析包括:

- ①不同版本预算数据对比分析;
- ②预算数据与实际数据对比分析;
- ③历史数据趋势分析;
- ④多角度、多层次预算数据的挖掘分析;
- ⑤多角度、多层次实际数据的挖掘分析。

通过表格、图形的不同展现方式,可以清晰、便捷地掌握整个集团的预算执行情况,方便找出集团预算执行过程中出现的问题,以便及时纠偏,保证集团预算目标的实现。

5.3 地勘单位全面预算管理信息化效果

对于集团化的地勘单位,通过重新梳理全面预算管理体系,实施预算管理信息化系统,将集团的所有下属单位纳入到一个完善的全面预算管理体系,提高了整体预算管理水平,保证整体战略目标的实现。

5.3.1 实现了集团系统性、完整性、一体化的预算管理

预算管理方案充分考虑不同企业的共性,从而使不同企业同一预算管理平台上参与预算管理。通过信息化系统的上下级流程,使由上至下的任务下达,由下至上的上报审核,都形成一个系统化的体系。

5.3.2 规范了集团预算管理工作,提升了集团预算管理水平

重新梳理了集团预算管理流程,并借助信息化方式,使集团预算管理工作按一定的流程进行。

5.3.3 极大地提高了预算编制、调整、汇总的效率,节省了大量的工作时间

由于系统中逻辑计算功能,很多预算数据自动生成,当预算基础数据录入后,财务报表自动生成,预算编制的时间大大缩短;只需调整基础数据,其他相关数据自动重新计算,极大提高预算调整的效率;系统有自动汇总的功能,只需点击几个按钮,就可以将所有下级单位预算数据汇总上来。

集团及各级单位的资产负债表、利润表、现金流量表都在交付使用时创建好,各单位编制完本单位

预算数据后,系统自动生成财务报表,及时、方便地满足对财务报表查看的需要。同时,系统还创建了指标分析表,所有指标都已设定好,各单位编制完本单位预算数据后,由系统自动生成,各单位可以直接查看。

5.3.4 既方便用户查询数据,又保证不同单位数据的保密性

系统按用户设定权限,不同用户只能编制、查看授权的预算信息。权限管理由系统管理员负责,其他人都无权更改权限。若需更改本单位权限,需向预算管理委员会申请,审批通过后,由系统管理员设定。

权限管理使集团各单位预算数据独立、保密,确保了预算流程安全有序地进行。

5.3.5 丰富了预算分析方法

维度反映了预算数据的角度,是对预算数据的描述信息。多维度使预算数据反映信息更加层次化、细致化,更便于预算监控、分析,满足集团对不同明细程度预算管理的需要。集团可以从多个角度、多级层次来展现、分析预算数据,以便更全面地进行预算和实际对比分析,更容易发现实际完成情况的优劣,提升预算管理水平。

5.3.6 方便了预算调整

①系统支持按不同的预算单位格、行、列进行调整,如对费用,可以按不同的费用科目、部门进行调整。

②系统支持预算数据调整后快速重新计算。基础数据调整后,通过系统逻辑计算功能,相关预算数据重新按照新的基础数据计算,并自动生成调整后的财务报表。

6 地勘单位全面预算管理中应注意的问题

6.1 地勘单位推行全面预算管理应注意的事项

6.1.1 争取领导高度重视

实施全面预算管理涉及到单位的方方面面,必然会遇到种种阻碍。因此,领导对于全面预算管理的高度重视,对于地勘单位推行全面预算管理,具有举足轻重的作用。对于一项深入到各级单位的管理工作,领导的高度重视不仅能保证全面预算管理工作全面启动实施,更能保证全面预算管理工作持续稳健完善。

6.1.2 做好管理制度建设

全面预算管理是一个庞大的系统工程,涉及面广,技术性强,若一个环节出现问题都会影响整个预算管理的顺利进行。因此,实施全面预算管理要特别重视规章制度建设,实现以规章制度规范全面预算管理

全过程。首先做到有法可依、有章可循,然后在全面预算管理的实践中不断修订、健全和完善。

6.1.3 建立预算组织

成立预算管理委员会及预算管理办公室,预算管理委员会领导全面预算管理工作,预算管理办公室为预算管理机构,在预算管理委员会的领导下,负责日常全面预算管理工作。

6.1.4 做好宣传工作,并通过培训提升员工素质

全面预算管理涉及企业生产经营活动的方方面面和各个环节,而这些方方面面、各个环节的工作都是由单位不同的部门和员工来分担的,仅靠财务部门是不能够很好的完成全面预算管理工作的,推行全面预算必须重视宣传培训工作,调动全员的积极性。

员工素质的提升,一方面通过自身不断学习,以及主管领导的工作指导,另一方面就是要经常加强对员工的培训。对员工的培训,可以组织内部经验人士培训,也可以请咨询公司、专业培训公司、学校教授、其他单位经验人士等来培训。

培训要有针对性,对于领导干部,更多是全面预算管理理念、预算管理规范、预算管理流程等比较宏观的培训,让领导干部对于全面预算管理有系统化、专业化的全局了解。对于财务人员,更多的是预算编制、预算控制、预算调整等偏向于预算操作层的培训。对于业务人员,更多的是全面预算管理作用、业务预算编制、业务预算考核等偏向于预算与业务相结合的培训。

6.1.5 预算方案精心设计

立足5集团层面,实现全面预算的分级管理;形成多层次的全面预算管理体系,将集团所有下属单位纳入到同一个预算管理平台,实现不同层级、不同地区的预算管理的统一;

有序的预算管理流程保证了全面预算管理工作的顺利开展,使预算工作保质保量按期完成;

6.1.6 目标制定明确

对于每个单位来说,做正确的事是最为重要的。全面预算是在预测和决策的基础上,围绕战略目标,对经营活动所作的具体安排,为此预算管理的第一步就是要设立战略目标,并将战略目标具体化,然后层层分解到各单位落实,以便从管理层到员工明白所要奋斗的方向。

6.1.7 统一规划

通过预算规范和预算系统做到六个统一:统一安排、统一制度、统一科目、统一表单、统一规则、统一流程。

6.1.7.1 统一安排

全面预算管理由专人负责统一安排集团各级的

预算管理工作,统一组织培训,统一编制预算,并按进度按期上报、审核。

6.1.7.2 统一制度

制定全面预算管理制度,并指导各单位按制度进行全面预算管理工作,保证各单位全面预算管理的规范性。

6.1.7.3 统一科目

制定标准会计科目,并配置在预算系统中。各单位操作预算系统使用统一的预算科目编制预算,保证了预算数据统一性,便于对比、分析。

6.1.7.4 统一表单

各单位操作预算系统在全套统一的预算表单中编制预算,保证了预算数据展现的统一性。

6.1.7.5 统一规则

制定不同预算数据之间的逻辑关系,并配置在预算系统中。规则的统一,保证了预算数据逻辑关系的统一性。

6.1.7.6 统一流程

预算流程包括:预算编制流程、预算审核流程、预算执行流程、预算考核流程等。

6.1.8 重视业务预算与资金预算

6.1.8.1 编制业务量预算

很多地勘单位编制预算,主要以营业收入、利润总额为预算目标,然后所编制的一切数据都是满足这些目标,而没有预算单位的经营能力。

地勘单位在编制预算时,不能只是根据历史数据和增长率来估算,或者只是简单拍脑袋定出预算数据,而是要以业务量预算为起点。因为业务量反映地勘单位的施工量及施工能力,能更好地预算出营业收入、固定资产投入额等和施工密切相关的数据。

6.1.8.2 重视资金预算

地勘单位更多地编制资产负债表与利润表的预算,而忽视现金流量表的预算,这是不可取的。因为资产负债表与利润表所反映的信息是以权责发生制为基础的,侧重考虑配比原则和“权、责”是否发生为前提,而忽略某些财务风险(如应收款项是否能按期如数收回和其他各项资产的损失因素等)以及某些资金沉淀现象。而现金流量表的特点是以收付实现制为计算基础的,以现金实际流入和流出为前提,按经营活动、投资活动、筹资活动产生的现金流量进行分类,企业的支付能力、偿债能力、周转能力、投资能力、筹资状况以及盈利水平的可信度等,最终都体现在现金流量之中。地勘单位必须加强现金流量预算、筹资预算工作,不因资金闲置而浪费,不因资金短缺而延误生产经营,从而提高资金的使用效率和经济

效益。

现金流量表是对资产负债表和利润表的最有实际意义的补充,使企业会计报表,既有权责发生制,又有收付实现制的两种计算基础提供的信息,便于做出切合实际的经营决策,使全面预算管理更具完整性和实用性。

6.1.9 重视预算控制、分析

预算的执行过程中,需要做好预算控制、预算分析、预算报告、预算调整等工作。由于预算控制需要实时掌握预算数据和实际发生数据,对于没有相应系统支持的地勘单位,要想做好预算控制是很难的,对于集团化的地勘单位更是难以控制下级单位的预算。对于预算执行,首先可以做的就是预算分析。虽然预算分析属于事后发现问题,但预算分析的目的就在于理解产生重要差异的原因,从而根据分析的结果反映的预算执行的情况,去采取正确的行动去改善业务或调整预算,指导地勘单位下一步的经营。

6.1.10 建立预算考核体系

目前,地勘单位的考核指标主要是业绩考核指标,这些业绩考核指标主要有:利润总额、净资产收益率、国有资本保值增值率、主营业务收入、营业收入增长率。这些考核指标和负责人的薪酬挂钩,对于单位经营发展有一定的促进和约束力,能保证国有资产的良好经营。但是,目前地勘单位的业绩考核指标已经不能完全反映每个单位的真实业绩。地勘单位可以根据自身特点定出符合自身的考核指标。

6.1.11 全面预算管理分步实施

对于任何单位,全面预算管理都是一项长期不断完善的系统工程,不可能一蹴而就。做好全面预算管理需要分步实施,不断推进。

6.1.12 充分发挥预算信息系统作用

全面预算管理是集管理决策支持、战略实施、内部控制、内部沟通协调等功能于一身的综合性管理工具,也是现代企业集团加强内部管理控制的首选工具。保证全面预算管理顺利推行,需要信息化的系统工具。

6.2 进一步完善全面预算管理的策略

全面预算管理是一个需要不断完善的过程,在以下十个方面进一步完善全面预算管理体系:

6.2.1 业务部门进一步参与

业务部门不再是预算管理局外人,而是作为预算管理的主体。预算编制以业务预算为主导,以业务部门预算数据为基础,单位最终的预算数据是根据市场情况、业务经营、资源配置、人员配备等情况预算出来的,能真正反映单位的未来情况,对未来发展趋势更有预测性。

6.2.2 预算单位进一步延伸

预算单位逐步延伸到基层、到工区、到项目部、到每个员工。预算管理逐步与每个员工都息息相关,真正成为日常管理的一部分。预算管理具体事、具体人,责任明确到具体事、具体人,考核明确到具体事、具体人,做到责权明确、考核有据、预算真正落到实处。

6.2.3 预算制度进一步完善

预算制度应更贴近单位管理特点、业务特性,更明确每项预算工作如何处理,对于全面预算管理更具操作性、实用性。

6.2.4 预算流程进一步规范

预算流程将形成一个“战略目标—业务计划—预算编制—预算控制—预算分析—预算考核—完善战略目标”的闭环循环,每一次循环都将提升集团的全面预算管理水平。

6.2.5 预算编制进一步细化

预算编制进一步细化,逐步贴合业务预算、资金管理预算。对于成本费用,进一步明确到工区或项目部,如果有条件,可以推行作业成本法,做到谁受益谁承担。

6.2.6 预算分析进一步优化

预算分析的重点并不是找出差异,而是找到差异产生的原因,并提出改善措施。预算分析将进一步优化,将更加贴合生产经营,对生产经营情况将把握的更清晰。同时,预算分析报告、经营改善方案、预算调整方案等更加规范,使领导更加掌握经营情况,并及时给予生产经营指导和纠偏。

6.2.7 预算控制进一步强化

进一步强化预算控制,密切跟踪预算的执行情况,及时发现操作或预算存在的问题,以便于业务的改善或预算的调整。加强对重点投资项目进度的监控,平衡资金收支,保证项目预期效益的实现。加强对成本费用开支的审批监控,提高员工的节约意识。

6.2.8 预算考核进一步明确

制定更加科学、合理、明确的预算考核制度,对于预算的执行结果也不再只是考核几个业绩指标,而是更关注单位经营环节的业绩、投融资的资金管理等,实现收益与责任匹配,激励预算执行者完成或超额完成预算。不仅能事前规避地勘单位遇到的风险,而且保证经营持续稳健发展。

6.2.9 业务培训进一步加强

对于领导干部,进一步加强全面预算管理理念、预算管理规范、预算管理流程等培训。对于财务人员,进一步加强财务预算编制、预算控制、预算调整

等培训。对于业务人员,进一步加强业务预算编制、业务预算考核等培训。通过内部培训与外部专家、教授及咨询公司培训相结合,全面提升员工素质,促进员工素质随着预算管理完善而不断进步。

6.2.10 预算系统进一步升级

随着技术的进步,预算系统也将逐步升级。预算系统操作将更灵活、方便,流程将更规范,速度将更快速,性能将更强劲。同时,网络条件的优化,也将促进网络版预算系统的升级。

在十个方面都能进一步,就是整个集团全面预算管理进百步、进千步。

地勘单位应积极吸取全面预算管理推行经验,

避免走弯路,真正把全面预算管理融入到单位的经营运作,促进地勘单位繁荣发展。

参考文献:

- [1] 王化成.全面预算管理[M].北京:中国人民大学出版社,2005.
- [2] 张长胜.企业全面预算管理[M].北京:北京大学出版社,2007.
- [2] 罗伯特·卡普兰,大卫·诺顿.战略地图:化无形资产为有形成果[M].广州:广东经济出版社,2005.
- [3] 韩向东,吴昌秀.从 Excel 表到专业预算管理软件—企业预算鸟枪换炮[N].计算机世界报,2002,(47).
- [4] 李彤.全面预算管理信息系统分析[M].新理财 2006,(1).
- [5] 李彤.预算信息系统[N/OL].每周电脑报网站,2007,8.
- [6] 吴昌秀.信息化提升烟台万华全面预算管理效果[M].公司之友,2007,10.

(上接第 185 页)

便于及时发现并纠正会计工作中可能存在的偏差和错误。依法查处可能存在的舞弊造假,确保会计核算和会计管理工作健康、有序、高效的运行。会计监督分为单位内部监督和单位外部监督。会计监督是会计的基本职能之一,是我国社会主义经济监督体系的重要组成部分。第一它是对会计核算所反映的单位内部的经济活动进行监督和控制,以保证其合法性和有效性;第二是对会计核算和管理工作本身进行监督和控制,以保证会计核算过程和结果的真实性、合法性和准确性。随着改革开放的深入,企业拥有了更广泛、更全面的自主权。权力没有监督和制约就会产生腐败,权力越大,就越需要制约,理财权力越大,就越需要会计监督。因此,强化会计监督,有效地发挥会计监督的职能,是对当前经济领域中出现的造假现象的有力挑战,也是防止和发现会计造假的有力措施。同时,它对健全会计基础工作,规范会计工作秩序,提高会计核算和管理工作水平等均具有十分重要的作用。

2.5 加强会计队伍建设,全面提高会计人员素质

①强化会计人员的法制观念和职业道德观念。会计人员应具备强烈的责任感,在履行职责中遵纪守法,廉洁奉公,不论遇到何种情况,不丧失原则,不图谋私利。

②提高专业知识和技术业务素质。要抓好在岗人员的后续教育,尤其近几年会计制度中增加新的内容较多,给会计核算增加了一定难度。提高会计人员和审计人员的从业素质是提高我国会计信息质量的一个重要条件。

③提高会计人员的法律意识和思想道德品质。会计职业的特性就要求会计人员必须具备很高的道德素质。当前,造假等违法行为多是会计人员在单位负责人的强令、胁迫、指使和授意下实施的。当会计

人员受到强令、胁迫、指使和授意下做假账时,将面临来自法律和单位负责人的双重压力,如不服从,可能遭致报复,如果服从,就是实施违法行为。如果会计人员不具备较高的道德素质,那么就会按单位负责人的意愿去做。另一方面,会计人员的工资、福利待遇等都是与企业的经济效益相挂钩,会计人员为了追求个人的经济利益,对造假行为,往往不加抵制,甚至还会帮助出谋划策。所以,如果会计人员的道德素质得不到提高,那么就会上顶不住压力,下挡不住诱惑,从而导致造假的发生。

④在建立一套系统的职业道德规范的同时,特别要加大对违反职业道德规范的处理力度,以此来约束和管制会计人员的职业行为。通过法律的约束,促使会计人员具备强烈的责任感,在履行职责中,遵纪守法,廉洁奉公,不论遇到何种情况,不丧失原则,不谋私利。否则,将受到法律的制裁。

⑤完善会计人员从业资格制度,严格确定具备哪些条件才有资格从事财会工作,具备哪些条件才能担任总会计师。

⑥加强会计人员的继续教育制度,提倡会计人员终身教育的观念,切实帮助他们提高素质,积累经验,更新知识。严格履行法定责任,忠于职守,坚持原则,坚决不做假账。

一个没有诚信的社会是可怕的,一个没有诚信的人是可耻的。诚信会计从我做起,如果我们每一个会计工作者都能以朱镕基总理提出的“诚信为本,操守为重,遵循准则,不做假账”为座右铭,切实恪守独立、客观、公正的执业原则,勤勉尽职,在会计领域坚决不做假账,杜绝不正之风,带动整个社会风气转变,且为之做出积极贡献,则会计水清之日,中华民族振兴之时。