

谈地服公司之全面预算管理

何定雪

四川省机场集团有限公司成都天府国际机场分公司财务部

[摘要]按照集团公司的统一安排和部署,地服公司自2006年开始实施全面预算管理,经过多年来的实践,全面预算管理在提高公司整体管理水平上发挥了巨大的作用,已经成为公司常态化的管理模式。为了进一步贯彻落实全面预算管理制度,地服公司对近年来执行全面预算管理的情况进行了总结,以便不断推进和完善全面预算管理工作,充分发挥、挖掘其全面预算管理工具的功能和价值。

[关键词]全面预算管理;具体做法;问题和对策;经营管理

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-627X.2021.12.258

一、地服公司实施全面预算管理的具体做法

(一)以推动全面预算管理为目标,作好预算管理基础工作

1、制定公司发展战略。企业战略是全面预算管理的前提,缺乏发展战略的有效指引,预算极易陷入“数字游戏”的误区,通过全面预算实现对企业战略的具体化和数字化,树立“战略指引预算,预算引领经营”的观念,充分发挥全面预算管理在衔接战略目标与日常经营之间的桥梁作用。2011年地服公司在认真地进行了市场调研和公司资源分析的基础上,在集团公司总体战略指导下,确立了打造以“安全、品牌、效益、人文、创新”“五个地服”为特质的“中国最佳机场地面服务代理商”的战略目标。

2、制定和完善公司内部规章制度。除收集、整理国家、行业、集团公司相关法律法规规章、内控手册、核算制度外,结合地服公司的特殊情况,有争对性地制定了一系列内部规章制度,如:

地服公司考核办法、资金授权审批制度、低值易耗品管理办法、业务招待费管理规定、差旅费报销规定和补充规定、费用申请单制度、付款申请单制度、职工出差申请单制度、资产物资采购验收单制度及其他有关收入管理的相关规定,为编制和实施全面预算管理提供了依据。

3、明确经济责任中心。根据公司组织机构,按其所承担的经济责任,将公司划分为6个成本费用中心和5个利润中心。成本费用中心对经营费用负责,利润中心既对成本费用负责,又对收入和利润承担责任。

4、确定内部转移价格。公司车辆维修部在对外提供产品和维修劳务的同时还对公司各责任中心提供产品和维修劳务,为了明确责任和业绩考核的需要,按照市场化原则确定内部转移价格。

5、强化会计核算基础工作。按责任中心进行会计核算,提供内部报表。根据财务分析和预算的需要来设置会计科目,包括子目,规范同类经济业务的摘要说明、归类,正确地编制会计分录,填制会计凭证,严格稽核。对预算年度内确定要发生的费用,在各月份进行摊销或预提,保持本会计期间各月费用水平的均衡,以消除费用支付当期对经营成果的重大影响,保证当月经营成果能客观地反映生产量的真实水平。

6、提高财务报表分析的质量。加强对财务报表分析人

员的指导和培训,逐步提高对所分析问题的判断能力以及综合数据的收集能力、掌握运用能力,利用图表工具,运用对比法、比率法、趋势分析等方法对生产量、收入、成本、费用、财务状况进行深入细致的分析,找出异常变动和差异原因,为管理层决策提供真实可靠的依据,为下一步的预算奠定基础。

7、建立全面预算管理工作的组织机构。

公司成立了总经理为第一责任人,集公司领导、各职能部门和业务部门负责人组成的全面预算管理委员会。在全面预算管理委员会下设全面预算管理管理办公室,财务部经理为具体负责人。建立全面预算管理网络系统、指定各部门全面预算管理员,明确各职能部门、业务部门的具体预算职责。

二、以提高公司经营管理水平为目的,作好预算管理工作

(一)认真作好全面预算的编制工作,是开展预算管理的关键

1、做好预算编制前的基础准备工作。

1-1 全面预算管理办公室约谈各责任中心负责人,总结预算年度各项经营计划及全面预算执行情况,了解下一预算年度工作计划;

1-2 全面预算管理办公室召开预算编制准备会,分析研究下一预算年度的发展趋势,预测下一预算年度全面预算的总体情况,拟定预算假设和编制原则报公司全面预算管理委员会审议;

1-3 明确职责分工,拟定各项经营计划报公司全面预算管理委员会审议。经营计划包括生产计划(货运吞吐量、航班起降架次)、人力资源需求计划、固定资产投资计划、培训计划、长期投资计划、筹资计划、福利开支计划、业务招待费计划等;

1-4 设计并下发预算工作底稿和相应的编制说明;

1-5 根据不同的预算项目,确定选用固定预算、增量(减)量预算、零基预算、概率预算等预算方法。

2. 严格按照全面预算管理的编制程序编制。

按照先经营预算、资本支出预算、筹资预算,再财务预算的顺序编制,按照“三下两上”的总程序反复修订、平衡,完成预算的编制工作。公司根据集团公司最终下达的预算指标,按照责任中心进行分解,确定各责任中心的预算指

标,以经营业绩责任书的形式下达各责任中心执行。

(二)以强化企业内部控制为目标,强化预算的执行与分析工作

1、严格执行预算。根据公司资金支出的性质,将资金支出分为以下七大类:职工薪酬支出;日常生产运行费用支出;经营采购支出;税费支出;固定资产、制服、无形资产等长期资产购置支出;经营性资金往来支出;其他支出。预算内的各项支出严格按照“资金授权审批制度”规定的授权审批程序执行。预算外的支出,经公司全面预算管理委员会审议批准后执行,重大事项由公司上报集团公司全面预算管理委员会批准后执行。严格执行“资金授权审批制度”确保了公司各项经济业务活动合法、合规且与预算目标一致。

2.加强预算控制,建立定期预算分析制度。

公司全面预算管理办公室每月向管理层提交预算执行进度情况表、每季度提交预算差异分析报告。在预算差异分析报告中主要总结实际发生额与预算额的对比情况,分析产生超支的原因、责任归属以及改进措施或分析形成节约的原因。通过预算分析会、约谈责任中心负责人等方式,及时采取控制和纠正措施。

(三)强化全面预算管理的考核工作,确保预算管理的效果。在保证公司全面预算管理目标实现的前提下,考虑公司的管理导向和控制目标,根据各责任中心承担的具体职能不同,有区别地制定各责任中心的考核指标体系,并与各责任中心负责人签定经营业绩责任书。年终,根据各责任中心对预算的实际执行结果,按照集团公司对公司负责人、员工的经营业绩考核办法考核各责任中心的负责人和员工。通过实施年度绩效考核,做到奖惩分明,最大限度地调动经营者、职工的积极性和创造性,更好地为加强预算管理工作服务。

三、实施全面预算管理存在的问题及对策

1、全面预算管理实施过程中的问题

(一)高层管理者重视程度不够

个别领导甚至认为预算只要由财务部门确定一个数字就行了,那只不过是一个数字游戏而已。在实际执行过程中,往往对预算不够重视,企业资源得不到合理配置;部门配合不力,甚至有抵触情绪,导致全面预算管理的执行不力。造成这些现象的根本原因是高层管理者对全面预算管理重视不够,没有将其提升到应有的高度。

(二)预算是财务部门的事,与其他部门无关

在实际工作中,预算主要由财务部门负责编制,其他部门很少参与。但由于财务部门本身的工作特点,决定了其对市场没有充分认识与了解,不能意识到市场的瞬息变化,只能闭门造车,所编制的预算不能适应企业的实际情况和市场竞争的需要,造成预算与实际结果偏离度高。

(三)全面预算管理人员的综合素质有待提高

全面预算管理人员综合素质不高,不具备相应的业务能力和沟通协调能力,不能对执行过程进行全方位的监控,不能对预算执行过程中发现的问题进行及时有效的反馈,从而在一定程度上造成了全面预算管理体系的失效,使全面预算

管理的作用得不到真正发挥。

2、上述问题的应对措施

(一)企业领导要认可、支持、重视

实施全面预算管理涉及到企业的方方面面,甚至直接触到一些部门、一些领导和员工的个人利益,是一种利益的再分配,推行时必然会遇到种种阻碍。因此,全面预算管理必须领导重视,各级领导一把手亲自抓、亲自管,建立“一把手工程”。要对各级领导,特别是部门的一把手,进行全面预算管理的培训学习,提高他们对全面预算管理的正确认识。

(二)各部门联动,协同工作

全面预算管理是涉及全方位、全过程和全员的一种综合性管理系统,是由一系列预算构成的体系,各项预算之间相互联系、相互影响,经营预算是基础,财务预算结果是。因此,全面预算管理绝不仅仅是财务部门的事情,必须要各部门联动,使其真正全过程参与到预算的编制、执行工作中来,才能增强预算的科学性、权威性和前瞻性,充分发挥全面预算管理的作用,使全面预算的目标得以顺利实现。

(三)加强培训,提高财务人员综合素质

这里所说的加强培训,不仅仅是加强全面预算管理知识的培训,更要加强具体业务知识的培训。因为全面预算管理的核心是财务管理,它的实施要求财务人员不能仅仅局限于单纯的记账工作,而应该全面参与企业的各项生产经营活动,使全面预算管理真正落实到每一个具体环节。只有这样,才能加强预算的动态管理,才能真正做到事前有预算、事中有控制、事后有评估。同时,企业还应该加强计算机信息技术在全面预算管理中的应用,使企业全面预算管理的实施更加有效。

结语

全面预算管理是指企业以发展战略为导向,在对未来经营环境预测的基础上,确定预算期内经营管理目标,逐层分解、下达于企业内部各个经营单位,并以价值形式反映企业生产经营和财务活动的计划安排。全面预算管理是现代企业重要的管理工具,越来越受到企业高层重视,随着全面预算管理的实践,不断改进和完善。全面预算管理永远在路上。企业只有真正建立起预算管理与控制体系,并使全面预算管理真正发挥其作用,才能促进企业高质量发展。

参考文献

[1]董兢璇 温州电力局国盛投资中心 全面预算管理,难在何处?企业全面预算管理探析[期刊论文]-经管视线 1001-828X(2011)06-0007-01。

[2]张宁,兖矿集团财务部,浅谈集团公司全面预算管理存在的问题及对策-煤矿现代化 2009年第五期。

作者简介:

何定雪,出生年月:1971年12月,性别:男,籍贯:四川彭州,单位:四川省机场集团有限公司成都天府国际机场分公司财务部,职位:经理,职称:会计师,学历:大学本科,研究方向:财务会计。