

et 网上投稿

et 网上订阅

录用查询

汇款查询

杂志栏目

● 经济研究

● 西部大开发

● 改革探索

● 新观察

● 理论经纬

● 三农问题

● 热门话题

● 企业论坛

● 区域经济

● 财经论坛

● 对外开放和贸易

● 综合论坛

● 经济全球化

● 产业集群研究

● 社会主义劳动理论探讨

● 面向21世纪的中国经济学

论文正文

## 电力施工企业实行全面预算管理中应注意的问题

上传日期: 2008年5月16日 编辑: 现代经济编辑部 点击: 271次

孙林

(安徽送变电工程公司,安徽合肥 230022)

**摘要:**在经济发达国家,全面预算管理是一种最广泛使用的企业管理方法。现阶段,由于我国法人治理结构和财务治理结构存在的问题,企业在实施全面预算时,普遍带有计划经济的特色,尚未形成全面预算的理念。本文通过对我国电力施工企业在实施全面预算管理中易发生问题的分析,提出了应该注意的几个方面及如何加强全面预算管理,使预算管理为我国电力施工企业现代企业制度的建立发挥重要的作用。

**关键词:**全面预算;管理;注意问题

预算是企业资源获得最佳生产率和获利率的一种方法,全面预算是由一系列预算构成的体系。全面预算管理是一项重要的经济活动,它明确了各级各部门工作的奋斗目标,并起着协调、控制和考核的作用,在企业的经营管理中发挥重大作用。当今世界绝大多数有一定规模的企业都接受和坚持运用全面预算管理方法,我国亦十分重视全面预算管理,2001年4月28日和2002年4月10日财政部分别颁布实施了《企业国有资本与财务管理暂行办法》和《关于企业预算管理的指导意见》,为企业实施全面预算管理提供了制度性指南,并且已成为我国加强企业管理、建立现代企业制度进程中的一项重要内容,但是由于现阶段我国现代企业制度尚不健全,对预算管理理解的片面性及缺乏处理实务的经验等原因,企业在实施预算管理的进程中存在不少问题和误区,特别是电力施工企业实施全面预算管理的甚少,有的半途而废或者作用不明显,具体原因是由于全面预算管理在我国的发展和运用始于工商企业,并在运用中得到了不断的推广和提升。越是基础工作扎实、管理环境优越的企业实施全面预算管理,就越能取得很好的经济效果。也就是说,实施全面预算管理需要扎实、良好的控制和环境、严密的考评机制,这使得电力施工企业的管理者们对电力施工企业能否实施全面预算管理产生了怀疑,甚至有人对此予以了否定,原因在于这些人把全面预算管理这一优秀的管理手段与企业的管理环境对立起来,把两者当成了种子和土壤的关系,也就是说再好的种子没有适合它的土壤,种子也不会发芽。那么电力施工企业能否实行全面预算管理和怎样实行全面预算管理,本文将围绕这些问题作一些粗浅的探讨。

一、全面预算管理作为一种科学的管理手段,主要是它体现了先进的管理的原理和管理的理念,而方式是次要的。其二,电力施工企业虽然在生产经营上有别于工商企业或者其他行业,但在企业管理的目标和要求上与其他企业是一致的,满足实施全面预算管理的客观条件。其三,建立现代企业制度后,电力施工企业要从过去松散型管理逐步转变成集约型管理,实施全面预算管理可以加速在这个转变过程,理顺企业管理子系统之间悬而未结的问题。而且由于电力施工企业实施全面预算管理的有利条件及其特点,电力施工企业以工程项目管理为基础,有较为成熟的工程项目预算体系。除工程预算定额、工程综合基价等政府部门颁发的工程造价标准外,企业的主管部门、行业协会、企业或项目所在地的电力管理部门经常地、不断地发布和更新各种信息,给电力施工企业编制预算提供了大量的资料和依据。所以电力施工企业进行全面预算管理有着先天的优势和特点:组织相对灵活、管理模式多样、工程项目自成完整体系等,使电力施工企业全面预算管理体系建设有着很强的个性化,与其他企业的全面预算管理建设存在较大的差别,就是同为电力施工企业,其全面预算管理体系建设也可能有所差异。因此,电力施工企业实施全面预算管理应该结合企业自身特点,不能盲目照搬别人的东西。

二、电力施工企业全面预算管理的内容及模式选择。电力施工企业的全面预算管理就是通过编制预算、执行预算、修订预算、考核和评价预算使企业经济资源的流入和流出能够实现预先、有效控制;使企业的财务管理、施工管理、质量管理、安全管理、物资设备管理、人力资源管理等企业管理的子系统能够相互协调,实现企业年度的经营目标。由于电力施工企业的管理行为受市场、业主、工程质量、施工工期、施工条件等诸多因素的影响,出现了企业内部管理的不协调性。而实施全面预算管理除了传统上的生产预算外,还包括经营预算、财务预算、投资预算等涉及企业管理活动的各方面预算必须开展,加之全面预算管理具有所有管理活动的共有模式,能够协调并改善电力施工企业内部管理流程。电力施工企业的全面预算与其他企业的全面预算的内容不外乎也是业务预算、财务预算、资本预算、筹资预算四个大的方面。

1、业务预算。业务预算应包括施工图预算、施工预算（统计工作量）、工程成本预算、工程税金及附加预算、期间费用预算。由于工程成本有五项内容组成，因此，工程成本预算又分为：人工耗用预算、材料耗用预算、机械耗用预算、其他直接费用预算和间接费用预算。如工程成本预算可用下表预算控制。

2、财务预算。财务预算主要是企业的收支预算，其内容主要是现金流入流出预算。但由于处于不同的层次，电力施工企业的财务预算涵盖不同的内容，由此引起了后面多主体、多层次全面预算管理的探讨。比如总公司的财务预算包括资金回收预算、资金拨付预算、所属单位（项目）资金上缴（清缴）预算等，而公司下属的单位或项目部由于电力施工企业的负债经营是铁的事实，且愈演愈烈，在他们的财务预算中除与总公司预算一致的外，还应进行应收账款预算和应付账款预算，也就是清理拖欠款计划。

3、资本预算。资本预算是企业预算期内进行资本性投资活动的预算，主要包括固定资产投资预算、权益性资本投资的预算和债券投资预算。电力施工企业的固定资产投资预算主要是施工机械、施工设备的购置、更新、维修预算，但是随着电力产品的质量标准不断提高和施工工艺的不断改进，对于基层单位或工程项目部来说，不属于固定资产的周转材料、大型工具的购置、更新、储备问题已经非常突出，并且所占价值量的比重在日益增大。因此，电力施工企业的投资预算还应包含流动资产投资预算。

4、筹资预算。筹资预算是企业预算期内需要借入长、短期借款的预算。由于电力施工企业广泛面临垫资问题，且垫资的幅度越来越大，因此，筹资预算显得非常重要。前面已经提到过施工单位存在负债经营的问题，并且有的负债已经确认，而有的负债虽然不具备确认条件但事实上是存在的，属于隐性的负债问题。从规避企业风险考虑，在进行筹资预算中能否把负债经营的问题纳入其中值得研究。

由于电力施工企业在管理上与其有较大的差别，不能照搬别人的模式，要根据电力施工企业管理的特点进行必要的调整。首先是预算的多主体和主客体转换。众所周知，企业编制预算一般按照“上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序进行，但是前面已经提到电力施工企业每一管理层次所涉及的预算内容是不相同的，必然出现预算的多个主体。同时，管理的层次是明晰的，下一层次的主体成为上一层次的客体。其次，“以销定产”广泛被视为是预算管理的核心，电力施工企业的预算必须以经营（承接工程量）为核心，“经营预算”一词对于电力施工企业来说，就有了大、小概念之分。再次，必须设立全面预算管理的组织机构即预算管理委员会来具体负责全面预算管理的所有工作。

三、全面预算管理的组织领导必须在现代企业制度下进行。全面预算管理既是企业所有者对经营层实现目标的途径控制，也是经营层通过管理层内部目标分解传递，实现计划控制的方式，因此，一般应设置专业委员会预算管理委员会，负责领导、组织预算编制和审核预算书。总经理、总会计师应该发挥其领导作用，比如担任预算委员会正副主任，财务部门应作为预算管理部门牵头组织实施。针对经营预算、财务预算、投资预算等不同预算，可以在工程、财务、企业综合管理等部门内设置办公室负责协调、组织预算管理日常工作，并由财务部门统协调。各二级机构可参照设立预算管理组织机构。全面预算管理计划的实施、检查与改进全面预算计划编制完成后应由预算管理委员会审核通过并经董事会批准，然后分解到更具体的时间段，比如季、月、旬等，这样企业才可以在过程中随时将实际情况与预算对比，寻找差异，解决问题。并将预算分解、下达和作必要的讲解。预算书应有保密控制要求。在实施中适当时间如每季度后组织对预算根据实际执行情况进行比对分析，采取差异分析法（包括比较分析法、比率分析法、因素分析法）分析出出现差异的原因，提出恰当的应对措施包括对预算的调整。

实施全面预算管理，还应有良好的保障体系，包括恰当的企业远景描述、良好的企业文化氛围、健全的企业制度体系包括组织与职责制度、财务会计制度、项目管理制度、评价考核制度、薪酬制度、企业内部工程预算定额系统等。现阶段，全面预算管理作为一种非常重要的管理制度和方式，已成为现代企业管理制度的重要组成部分。推行全面预算管理可优化企业的资源配置，全方位地调动企业各个层面员工的积极性，是全面将企业内部的管理灵活运用于预算管理的全过程，是促进企业效益最大化的坚实基础，我们应重视加强全面预算管理，使预算管理为我国现代化企业制度建设发挥重要的作用。