

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell

Meet face-to-face with top investment experts

Acquire a global market perspective

Discover profitable investment insights...



WOMEN 3 SHOW

management blog



时代金融 Times Finance

用户登录

作者投稿

稿件察看

首页 上半月刊 下半月刊 综合信息

欢迎光临时代金融。

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell

Meet face-to-face with top investment experts

Acquire a global market perspective

Discover profitable investment insights...



WOMEN 3 SHOW

management blog

时代金融 -> 下半月刊 -> 正文

2006年9月 预算在旅游企业的具体应用 [字体: 大 中 小]

- 热门文章
- [2006年4月]中国外汇储备现状分析与建...
 - [2006年1月]如何加强会计人员职业道德...
 - [2008年7月]运用多元线性回归模型分析...
 - [2006年1月]中国衍生金融工具有发展现状...
 - [2006年1月]国有商业银行加快国际...
- 相关文章
- 暂无
- 推荐文章
- [2006年1月]产品市场竞争强度影响上市...
 - [2006年1月]商业银行走混业经营是必然...
 - [2006年1月]中国存款保险制度模式...
 - [2006年1月]中国创业板市场风险成因及...
 - [2006年1月]从华夏并购案看券商重组

2006年9月 预算在旅游企业的具体应用 [字体: 大 中 小]

作者: [钱华平] 来源: [本站] 浏览: [21] 评论: [0]

2002年9月国家经贸委发布《我国旅游企业建立现代企业制度和加强管理的基本规范(试行)》，明确提出旅游企业应建立全面财务预算管理制度；2001年4月，财政部发布《旅游企业资本与财务管理暂行办法》要求企业应当实行财务预算管理制度；2002年4月，财政部发布《关于旅游企业实行财务预算管理的指导意见》进一步提出了旅游企业应当实行包括财务预算在内的全面预算管理，这些行政规章的颁布，标志着旅游企业全面财务预算管理这一科学的管理理念已在我国得到广泛认同，并进入到规范和实施阶段，由此可见旅游企业全面财务预算管理的计划和管理职能，在新的经济环境下变得越来越重要。

一、我国旅游企业实施全面财务预算管理的现状分析

2000年初，中国会计学会就我国企业预算管理现状，在全国范围内对有关企业的会计人员进行了问卷调查。结果显示，大多数旅游企业都认识到了实施预算管理的重要性，但仍存在一些认识与实务的盲区，在其科学性与管理性方面也有待改进。调查情况如下：

(一) 对全面财务预算科学性的评价

我国旅游企业在计划经济条件下普遍采用的是生产经营计划，而在市场经济条件下，制定并实施严格的全面预算管理，已成为现代企业管理的国际惯例。人们对企业有无必要开展预算管理这一问题的认识并不十分清楚和统一，表现为对全面预算的科学性评价不一。

总的来看，认为全面预算更为科学的企业占绝大多数，比例高达94.4%，但从各具体行业来看，分布很不均匀。石油、机械、建设等行业的企业对全面预算的选择率达100%，纺织行业的选择率最低，仅为75%。从地区差异来看，较早引进预算管理、目标利润管理等科学管理方法的老工业基地的企业全部认为全面预算更加科学，东部和中西部地区仍有百分之六强的企业认为生产经营计划更科学。从资产规模差异来看，资产规模大于1亿元的企业对全面预算的选择率高于资产规模小于1亿元的企业11个百分点。

(二) 预算编制工作的组织情况

1. 旅游企业有无专门机构负责预算的编制、执行、调整和考核工作及该机构的名称。我国仍有相当一部分旅游企业未设置专门的预算管理机构。从行业差异来看，石油行业建立专门预算负责机构的企业达100%；商业行业建立的企业达57.1%；纺织行业建立的企业仅为16.7%。石油行业有66.7%的企业以预算委员会为专门负责机构，商业行业有75%的企业以预算委员会为专门负责机构，建设行业有50%的企业以预算委员会为专门负责机构，其他企业的预算管理机构大都设在财务部门或计划部门内。从地区差异来看，老工业基地有80%的企业成立了专门的预算负责机构，明显高于东部和中西部地区，且预算机构的主要形式是预算委员会。从资产规模差异来看，大规模企业建立专门的预算负责机构的比例高于小企业近40个百分点。

2. 预算指标的最终决定权。《公司法》有关条文规定：制定公司的年度财务预算方案是董事会的职权，审议批准公司的年度财务预算方案是股东大会的职权。从总体上看，由总经理(经理)做出最终决定的企业比重最大(43.3%)，由董事会最终决定的企业数量次之(30%)，由专门的预算机构做出最终决定的企业明显少于前两者(16.7%)，由财务部门对预算指标做出最终决定的企业为11.7%。这种现状与我国企业不对于预算执行过程中出现的差异应进行分析，确认其发生原因、重要性以及处理方法，这样才能保证预算执行的质量和预算控制的效果。从总体上看，87.9%的企业经常对预算的执行情况进行差异分析，但仍然有12.1%的企业没有经常对预算执行情况进行分析。

二、当前我国旅游企业预算管理存在的主要问题

由于全面预算管理在我国实施的时间很短，客观地讲，无论是从思想观念的彻底转变还是从技术的支持下，确实有一定难度。由以上调查报告，我们也不难看出，我国旅游企业对于预算管理认识不够全面，对于预算执行的跟踪调查、预算调整、预算激励作用，以及在全过程中权限的划分与制衡未给予应有的重视。综合这份调查报告和这几年企业推行预算管理的情况，我国旅游企业预算管理存在的问题可归纳为以下几个方面：

(一) 缺乏有效的激励配套措施

许多企业在预算管理过程中缺乏有效的考核与激励措施，主要表现在：首先，没有配套的奖惩措施，缺乏应有的激励机制，或者考核体系未能与预算管理体系有效挂钩，弱化了预算的控制作用。其次，在以预算标准考核责任单位和责任人，并以考核结果来执行奖惩时，考核方过多地强调客观因素对绩效的不利影响，故意回避主观方面的原因；更有甚者，在考核时掺杂个人情感，这些都使得预算管理效果大打折扣。

(二) 盲目照搬预算管理模式

伴随着近年来我国的“全面预算热”，以成本为导向的预算管理模式、以销售为导向的预算管理模式、以现金流量为导向的预算管理模式也相继出现。很多企业的高层领导，对预算管理的认识仅仅停留在“目标利润”、“目标成本管理”上，纷纷效仿山东华乐集团的以目标利润为导向的预算管理模式。不可否认，山东华乐集团摸索出了行之有效的预算管理模式，具有一定的借鉴意义。但是，不同企业在不同时期的发展战略不同，所面临的风险也各异，采用适合自身特点和发展阶段的预算管理模式才是企业的正确选择。

(三) 信息化建设有待加强

计算机等办公自动化设备的广泛应用以及网络技术的飞速发展，为现代企业管理提供了技术支持。应用统一的财务软件，实现业务流程与财务信息一体化，进而引进、开发使用ERP系统软件，是企业全面预算管理信息化的一个发展方向。目前，我国多数企业在采购、成本核算等环节的财务资金信息时效性差，对ERP的认识大多处于宏观层面上，没有发挥出ERP对提高企业预算管理水平的作用。

三、根据旅游企业生命周期选择预算管理模式

财务预算管理一端连着市场，一端连着企业内部，不同的市场环境和不同的企业规模与组织，其预算管理的模式是不同的。根据产品生命周期理论，企业生命周期也可以分为初创期、成长期、成熟期和衰退期四个阶段。在不同的阶段，预算管理的核心是不同的。

(一) 旅游企业初创期—以资本预算为核心

企业初创期是指企业诞生后，进入经营运行轨道的时期，也是运行之中经常发生错误的时期。因此，旅游企业素质和经营者这两大要素起到了决定作用。在初创期，由于新办旅游企业的经营基础比较薄弱，开发成本极高，风险也大，这就要求作为新兴行业，旅游业的发展要符合未来发展方向的需要。旅游企业初创期面临的困难，主要来自两方面：一是大量资本支出与现金流出，使得企业净现金流量为绝对负数；二是新产品开发成败与未来现金流量的大小具有极大的不确定性，投资风险大。投资的高风险性，使得新产品开发及其相关资本投入需要慎重决策，这时的预算管理应以资本预算为核心。

(二) 旅游企业成长期以销售为核心

成长期是旅游企业已经步入运行轨道，销售额不断扩大，同时收益也望提高的时期。步入成长期的企业，尽管其产品逐渐为市场所接受，其对产品生产技术的把握程度也已大大提高，但企业仍面临着巨大的风险，它一方面来自于产品能否完全为市场所接受，并能在多大的价格上接受，从而表现为经营风险；另一方面来自于现金流的负值由此引起的财务风险，即由于大量的市场营销费用投入，各种有利于吸引客户的信用条件和信用政策的实施，以及需要补充大量的营运资本，这些因素导致现金流仍然处于入不敷出的状态。

以上这些特征是由企业的战略定位决定的，所以长期的战略重点不在财务上，而在营销上，即通过市场营销来开发市场潜力和提高市场占有率；同样，预算管理的重点是借助激励机制和管理形式来促进营销战略全面落实，以取得企业可持续发展的竞争优势。在这一阶段，企业战略重点是扩大市场占有率，并在此基础上理顺内部组织的管理关系，因此该阶段应以销售为核心编制预算，为企业营销战略实施、并持续提升其竞争力提供全方位的管理支持。以销售为核心的预算编制思路是：以市场为依托，基于销售预测编制销售预算；以“以销定产”为原则，编制生产、费用等各项职能预算；以各职能预算为基础，编制综合财务预算。

(三) 旅游企业成熟期以成本核算为核心

在产品成熟期，企业产品的市场份额和市场价格趋于稳定，但企业面临的潜在压力和风险也非常大，这种压力风险体现在两方面：一是成熟期长短变化所导致的持续经营的压力与风险；二是成本下降的压力与风险。前者是不可控风险，后者是可控风险。也就是说，在既定产品价格前提下，企业收益能力大小完全取决于成本这一相对可控因素。成本下降风险是指其他企业的竞争优势若全部来自于总成本领先战略时对本企业收益的威胁，因此这一阶段应将管理的重点放在对成本的控制上来，企业应以成本为预算编制的核心。

以成本为核心编制预算要以目标利润为依据，以市场价格已知变量来规划企业总预算成本，再以预算总成本为基础，分解到涉及成本发生的所有责任单位或管理部门，形成约束各责任单位管理的预算成本。

在本预算编制方面，邯钢经验给了我们足够的启示。邯钢从1991年开始推行“成本否决”模式，主要是通过模拟市场核算，以市场现行的先进价格水平为依据，核算出企业各种产品的内部成本和利润，并层层分解落实到各级责任单位和责任人，进而以各责任单位和责任人分解承担的成本指标按质、按量地对相关责任单位和责任人进行考核与“否决”。只要成本指标或质量指标未完成，就扣发全部奖金并缓升浮动工资，同时注意责权利的相结合，奖罚分明，把成本管理的权利和责任都交给员工，充分吸收全员参与成本管理。

可见，以成本为控制点、以成本预算为核心的预算管理模式，对于大多数处于成熟期的企业具有重要的战略意义。

(四) 旅游企业衰退期以现金流量为核心

这一阶段的特征是：在经营上，企业所拥有的市场份额下降或市场总量下降，销售出现负增长；在财

务上,大量应收账款在当期收回,而潜在的投资项目并未确定,因此,净现金流量大量产生,并可能被个人效用最大化日益膨胀的经营者滥用。在这种情况下,如何做到监控现金有效收回并保证其有效利用是企业管理的重点。因而以现金流入流出控制为核心也就具有必然性。

当然,以现金流量为核心的预算管理并不是市场衰退期的专利。事实上,作为日常管理的重要内容,现金流量预算管理应该贯穿企业及财务管理的中心,因此,以现金流量为核心的预算管理应当而且必须成为企业日常财务管理的关键。上海宝钢集团就是实施以现金流量为核心的预算管理的成功案例。



需要说明的是,旅游企业的生命周期决定了不同时期的预算管理模式,但对于多元化、集团化旅游企业而言,由于多元化经营使得企业的产品生命周期特征淡化,它们所采用的预算管理模式可能不是单一的,而应该是针对不同分部或产品线的时期特征,分别采取不同的预算管理模式。

参考文献:
 【1】高晨,《企业预算管理——以战略为导向》中国财政经济出版社 2004年7月第1版
 【2】李心合,《企业财务控制实务前沿》中国财政经济出版社 2004年9月第1版
 【3】财政部企业司,《企业全面预算管理的理论与案例》经济科学出版社 2004年4月第1版
 【4】史习民,《全面预算管理》立信会计出版社 2003年8月第1版
 【5】“以目标利润为导向的企业预算管理——山东华乐实业集团公司”见《国家级企业管理创新成果(第九届)》企业管理出版社 2003年3月第1版
 【6】中国集团公司促进会 国家经贸委企业改革司,“上海宝钢集团公司的预算管理”见《中国企业集团制度创新案例精选》中国财政经济出版社 2001年
 【7】(美)唐·R汉森 玛丽安·M莫文,《管理会计》北京大学出版社 2000年第4版
 【8】苏寿堂,“华乐集团的利润预算管理”《企业管理》2000年8月
 【9】汤谷良 李萃莉,“系统构架我国企业的预算管理”《财政研究》2000年2月
 (作者单位:濮阳市天目湖南山竹旅游有限公司)

【评论】【推荐】

评一评

· 暂无评论

 笔名:
 评论:

[评论将在5分钟内被审核,请耐心等待]

【注】发表评论必需遵守以下条例:

- 尊重网上道德,遵守中华人民共和国的各项有关法律法规
- 承担一切因您的行为而直接或间接导致的民事或刑事法律责任
- 本站管理人员有权保留或删除其管辖留言中的任意内容
- 本站有权在网站内转载或引用您的评论
- 参与本评论即表明您已经阅读并接受上述条款

Copyright ©2007-2008 时代金融  RSS 2.0



EliteArticle System Version 3.00 Beta2

当前风格: 经典风格

云南省昆明市正义路69号金融大厦