

## 企业集团预算管理制度分析

文/苑玉景

### 一、预算管理制度的含义

所谓预算管理制度是指对企业各主体在预算编制、执行、评价等过程中的责、权、利关系的规范。根据现代公司制企业中，财务管理是分层的，管理主体及其相对应的职责权利是不同的，财务管理突破了传统的财务部门财务的概念，是包括组织各层级都参与的一种管理行为，具体包括出资者财务、经营者财务和财务经理财务三个层次。与此相对应，预算管理同样也应是分层的，第一个层次是预算决策制度，它以《公司法》和《公司章程》中规定的公司治理结构为基础，主要规范股东大会、董事会、总经理在预算决策管理中的权责分配问题，公司治理原则和模式影响预算制度的设计；第二个层次是预算执行制度，它以企业经营的管理结构为基础，主要规范总经理以下各经营单位的在预算执行中的权责关系。第二层级的预算制度主要以企业的组织结构为基础，划分预算责任单位实际上是用财务语言对组织结构的重新诠释，目的是使各责任单位的责、权、利更为明确、可衡量、可控制。

### 二、预算管理制度的内容

预算管理制度应包括两部分内容，一是规范股东大会、董事会、经营者与企业各部门管理人员预算行为的制度，主要是界定各方在预算决策事项中的权利、责任和利益，其依据就是公司法人治理结构，我国《公司法》规定在公司法人治理结构中，股东大会拥有最终控制权，董事会拥有实际控制权，经理拥有经营权，监事会拥有监督权；二是规范预算管理执行程序的制度，包括编制的程序与制度、监督与调整的程序与制度以及评价与报告的程序与制度等。

#### 1、预算决策制度

决策制度要解决的重要问题就是要建立一个将决策管理与决策控制相分离的层级结构。决策管理是指在决策过程中制定或执行决策的活动，决策控制则是指在决策过程中批准或监督决策的活动。根据公司治理结构，一般都应将决策控制权赋予股东大会和董事会，而将决策管理权赋予公司管理层，具体内容如下：

我国《公司法》明确规定：审议批准集团公司年度财务预算、决算方案、决定投资计划的权力在股东大会；股东大会拥有对集团公司预算的最终控制权。股东大会对预算管理过程的控制是间接的但又是关键性的，主要提出期望收益为预算设定目标底线。同时《公司法》规定制定公司的年度财务预算、决算方案的权力在董事会。董事会是预算管理的最高决策机构，它负责依据股东的期望收益，结合公司的具体发展战略确定公司年度经营预算和财务预算，并下达给负责日常经营的经理层。通常公司董事会会下设授权专门负责预算管理机构——预算管理委员会。这一专门机构的设置是预算机制运行所必不可少的，预算管理的组织、协调工作将由该委员会全面负责。预算管理委员会应由董事会成员领导，成员由集团公司总经理及各部门主要负责人组成。通常，预算目标的确定、预算审批和下达、预算调整、内部仲裁等需要“集权”的预算决策和调控职能，均由预算管理委员会承担。公司经理的职权是组织预算草案及正式方案的编制，实施经审批后的公司年度经营计划、财务预算和投资计划。公司经理负责按照预算委员会下达的年度预算组织经营活动，对预算执行过程和结果负责。通常预算目标的完成情况是考核公司管理层的主要依据。

#### 2、预算编制制度

##### (1) 预算草案编制制度

预算草案一般由各个责任中心依据预算原则编制。草案编制制度应规定公司总的预算内容以及各责任中心相应的预算内容。通常全面预算包括经营(业务)预算、财务预算和资本支出预算。不同的企业对预算内容有不同的规范，有的企业编制全面预算，而有的企业因各自特殊的原因只编制其中的部分预算。另外，预算草案编制制度应当根据不同的责任中心明确相应负责编制的预算内容。

##### (2) 预算协调制度

预算草案肯定会与集团公司预算委员会的目标有差异，这时就需要进行协调并对预算草案进行修订。每个预算单位都应与上级单位共同商议预算草案中的变更。协商在集团公司的所有层次都存在。协商可以说是预算编制程序的核心工作，它占用了预算编制的大量时间。人们通常把协调工作称之为“讨价还价”。建立协调制度的目的就是尽量避免这一过程的主观随意性，增加协调、修正的客观依据。协调制度的内容包括确定协调主体及其协调的权力和范围、确定协调的原则和依据等等。通常协调主体是按层级划分的，例如，集团公司预算管理委员会负责审查子公司上报的预算

草案，看其是否符合预算原则，是否与母公司要求的目标一致，其内容是否与其他预算单位的预算内容协调；子公司预算委员会负责下一级责任单位的预算协调工作。

### 3、预算监控制度

在预算执行过程中，上级预算领导组织负责对所属预算执行单位进行监督，预算执行单位必须接受上级预算领导组织的监督、检查和指导。

预算委员会（预算领导小组）应当定期组织预算审计，纠正预算执行中存在的问题，充分发挥内部审计的监督作用，维护预算管理的严肃性。

预算审计可以全面审计，或者抽样审计。在特殊情况下，企业也可以组织不定期的专项审计（作者单位：华北石油管理局机关会计核算中心）

#### 相关链接

宏福公司经济增长效应研究（二）  
企业集团预算管理制度分析  
企业集团财务控制模式探讨  
高校后勤集团社会化改革的成效  
对民营企业集团团队战略的探讨  
贵州企业集团现状及其对比分析  
对企业集团构建会计信息系统的探讨

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心