

集团企业预算编制中的协调与沟通

■ 陈玉玲

全面预算管理是现代企业集团管理中的重要组成部分，它是企业实施战略目标管理的重要手段。而预算编制作为整个预算管理中的首要环节，其重要性不言而喻。如何编制高质量的预算，协调沟通起着关键作用。

一、各分、子公司内部各部门之间的协调沟通

预算编制包括经营预算和财务预算编制，经营预算以收入预算为起点，进行生产预算、存货预算、成本预算、制造费用预算，最后得到损益表预算，环环相扣，一个环节的预算直接影响到下个环节的预算。对于大型企业，以上预算通常由各具体主管部门(车间)编制，如果各部门(车间)不及时传递信息，进行沟通，将导致“各自为政”，整个经营预算不能衔接，失去经营预算的意义。财务预算包含资本预算、人员工资预算、现金预算、资产负债表预算、现金流量表预算等。资本预算通常由基建部门或主管设备的部门编制，人员工资预算由人力资源部门编制，因此财务部门需要根据这几个部门提供的预算连同经营预算进行现金预算和筹资预算，进而编制资产负债表和现金

流量表预算。一旦经营预算和资本预算及人员工资等预算有变动，均必须及时修改相应预算，并将修改后的预算传至财务部，财务部再对现金预算、资产负债表预算、现金流量表预算等做相应修改，因此，整个预算如同由许多环相接的链条，只有各环连接完好，振动其中一个环，链条上的所有环才能随之振动，仍保持一条完整的链条，否则，有一个环断裂，则整个链条断裂，预算也就不完整。

二、各分、子公司之间的协调沟通

对于集团企业，各分、子公司的业务往来不可避免，因此编制预算时分、子公司之间需要协调沟通。比如某集团公司下属的煤炭生产企业销售煤炭给其下属煤炭销售企业，在编制经营预算时，必须和销售公司共同协商煤炭的销量、价格及回款，才能保证双方编制的经营预算口径一致，即煤炭生产企业的销售和销售公司的购进一致，才能在双方编制现金预算时口径一致，即煤炭生产企业的收现和销售公司的付现一致，在此基础上编制的集团合并预算才能进行相互抵消，合并预算才有意义。

三、集团总部与各分、子公司的协调沟通

作为控制多个分、子公司的集团公司，对分、子公司的基建投资会进行统筹安排，通常各分、子公司上报基建项目及资金需求，集团进行审批，经过几番考察协商才能确定投资规模及投资金额(有时在预算前只能确定初稿或一个项目的第一批)，并以此作为总部和分、子公司资本预算的依据。在分、子公司将总预算上报集团总部审核时，为了剔除“预算水分”，均衡各公司的预算，总部和分、子公司的“诚实”沟通尤为重要，通常经过反复的协调沟通，才能使预算编制有效，并不断的调整预算，最终使企业的战略目标得以实现。

协调与沟通在企业预算编制中的作用不只表现在以上三方面，在企业对外部的业务进行预算时同样发挥作用。只有勤于协调沟通，预算编制才能减少“人为因素”，提高预算质量，真正推进企业战略的执行并为业绩评价提供依据。

[作者单位]中国石油集团渤海钻探工程有限公司

[责任编辑]方广江