

L 高速公路服务公司全面预算管理实施效果分析

陈 涪

(重庆高速公路集团有限公司,重庆 401147)

摘要:随着我国高速公路事业的不断发展,高速公路服务行业成为高速公路营运的重要利润来源,其主要经营范围为服务区经营和广告牌租赁等。由于高速公路服务行业经营项目较多,成本构成较为复杂,各高速公路服务企业全面预算管理工作还存在不同问题。本文以重庆**高速公路服务有限公司(以下简称“L公司”)为例,对该企业全面预算管理中存在的问题,解决方式,取得的成效等方面进行了阐述和分析,为其他高速公路服务企业全面预算管理工作提供借鉴。

关键词:高速公路服务企业;全面预算;预算控制

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.25.001

1 全面预算管理的概述

1.1 全面预算管理的概念

全面预算管理是一个完整的控制体系,它的控制范围涉及企业的各个方面,需要企业的各部门之间,上下级之间协调运作。要达到协调运作的目的,就必须建立一个具有独立性、战略性和权威性的管理组织,负责预算的编制、执行、控制、内审、分析,对预算管理过程中发生的种种情况从总体进行协调和控制,公正全面地对预算执行结果进行考评。否则,预算管理只是流于形式,预算管理将失去控制。

1.2 企业实施全面预算管理的必要性

首先,企业通过全面预算管理企业的战略目标通过科学的方法分解后得以具象化并实施。其次,通过企业全面预算管理可以使一定阶段的工作有目标性,工作开展更加有序。最后,通过全面预算管理可以加强部门间的协调配合,提高员工参与企业管理的积极性、加强预算执行的力度,保障全面预算的实施。

2 L公司全面预算管理为例的案例分析

2.1 L公司基本情况

重庆**公路服务有限公司(以下简称L公司)属国有独资企业,其母公司为重庆某高速公路有限公司。L公司主要从事高速公路服务行业,其经营项目主要包括高速公路服务区经营,高速公路广告牌租赁和发布。高速公路封闭式管理形成相对独立的公路消费模式平台和广告宣传平台。由于高速公路沿线企业较多,地方特产产品较丰富,沿线企业可以利用高速公路这一平台宣传企业和销售特色产品。此方面保证了本单位有稳定的客户资源。现阶段L公司收入模式和客户资源相对稳定,因此,L公司逐渐进入了相对稳定的发展阶段。

2.2 L公司预算管理存在的问题

L公司从2004年开始实施预算管理制度。但公司预算管理在企业不同发展阶段中同样发现一些问题。

2.2.1 预算管理体系不完善。(1)预算管理职责不清晰。由

于预算管理制度不完善,预算管理职责不清晰,缺乏有效的预算管理组织。制度的不完善使公司各部门普遍认为预算管理应当由财务部门负责编制、实施、分析和控制,本部门只是辅助配合完成,最终导致预算执行效果较差。(2)缺乏完善的预算考核和激励机制。公司存在考核流于形式情况。具体表现为考核主题不明确、考核事项不具体、考核标准不量化、考核结果不透明等情况,造成各部门预算执行情况不能通过预算考核评分客观反映,从而阻碍全面预算管理的实施。

2.2.2 预算管理缺乏科学性。(1)脱离企业发展阶段,预算控制侧重点应转变。近年L公司母公司重庆某高速公路车流量逐渐趋于饱和,公司的消费群体和主营收入逐渐趋于稳定,增长幅度较小。在没有新的收入增长点的情况下,盲目加大对原收入项目的投入已无法促进公司利润持续增长,反而会给企业带来负担。因此,公司预算的侧重点应当从重视主营收入转移到重视控制营运费用和提高毛利率上。(2)预算编制不规范。预算年度目标不明确。公司各部门制订各自的年度计划,缺乏公司整体计划,无法形成统一经营目标。另外,各部门预算编制通常是在往年数据的基础上采用增量预算的方法进行简单加乘,缺少对公司经营过程中不确定因素的分析。如广告牌租赁业务受市场因素影响、设备老化维修维护成本增加因素影响。(3)预算控制过程缺乏动态管理。公司预算控制为预算项目执行后再进行控制,未能实现预算控制从费用开始使用(合同立项)到费用报销全过程的动态控制,造成预算分析对比后才发现预算执行已经超标。

2.3 公司重新设计全面预算管理体系

针对公司预算管理存在的问题,公司管理层决定重新设计全面预算管理体系,并从2014年开始实施。

设计思路:(1)建立以企业战略目标为基础的全面预算管理制度体系,日常经营管理必须以全年预算管理制度为导向的总体目标。(2)制定全面预算管理制度。通过预算管理制度完善预算管理体系。(3)利用信息化管理系统动态控制预算。

2.4 制定全面预算管理制度

公司制定新的预算管理制度重新规定了包括预算管理组织体系、预算编制方法、执行与管理、预算考评与奖罚等几个方面。

2.4.1 建立预算管理组织机构。公司预算管理组织体系是由预算委员会、预算管理部门、预算执行部门组成。预算委员会全面负责公司的预算管理工作,同时授权委托计划财务部作为预算管理部门对日常的预算管理工作进行协调和监管。预算委员会由公司董事长、副董事长、总经理、副总经理和各部门负责人组成,其职责如下:(1)拟订公司预算编制与管理的原则和目标;(2)负责制定公司年度经营工作计划;(3)制定和审批公司年度预算方案;(4)制定各部门《年度预算目标责任书》;(5)监督预算实施;(6)对预算管理实施绩效考评;(7)协调解决公司预算执行中的重大问题。公司计划财务部作为日常预算管理的授权部门,起到与各级部门协调、执行控制和信息反馈的作用。其职责如下:(1)组织各部门编制、审核、汇总及报送预算方案;(2)组织下达预算任务,监督公司预算执行情况;(3)协调解决公司预算编制和执行中的有关问题;(4)分析公司预算执行部门预算完成情况;(5)向预算委员会和各部门做好信息反馈。

预算执行部门由各业务部门组成,其职责如下:(1)负责本部门预算编制和上报工作;(2)严格执行各项预算,及时分析预算执行差异原因,解决预算执行中存在的问题;(3)及时总结分析本部门预算编制和执行情况。

2.4.2 完善预算编制方法。根据预算管理制度,L公司将预算编制分为成本中心、收入中心、利润中心和投资中心。随着公司不同的发展阶段,预算编制的侧重点由成长期的收入中心转变为成本中心。收入项目的预算编制方法主要根据市场变化确定价格,即根据市场变化确定高速公路服务区门面和广告牌的租赁单价,在根据单价确定公司收入预算。成本预算的编制方法主要有定额编制和专项编制两种方法。定额编制主要针对预算项目中的日常费用项目,如主要定额项目如表 1:

表 1

项目	单位	数量	定额(万元)	总金额(万元)
广告牌日常维护费	块	115	2	230
服务区日常维护费	平方米	10230	0.0075	76.73
办公用品日常费用	人	19	0.2	3.80
低值易耗品日常费用	人	19	0.2	3.80
会议费及业务招待费	人	19	0.8	15.20
日常费用				

专项预算主要针对预算项目中日常费用以外的预算项目,如临时的广告牌抢修费用,广告牌专项维护费用,房屋及建筑物专项维护费用等。专项预算编制应将专项费用明晰化。投资项目主要针对固定资产购置更新,新项目投资等。投资项目的编制方法主要以投资回报率作为主要的参考指标。预算管理办法还规定预算项目应当和会计核算项目相

匹配,也就是会计核算项目中包含有各个预算项目。这样可便于分析预算项目对会计核算项目的影 响,从而使公司将预算的侧重点转变为成本中心。公司根据经营情况和营运模式将预算方法明确为零基预算,即在不考虑以往会计期间所发生的费用项目和费用数额,以所有的预算支出为零作为出发点,逐项审议预算期内各项费用的内容与开始标准是否合理,综合平衡基础上编制的一种预算方法。

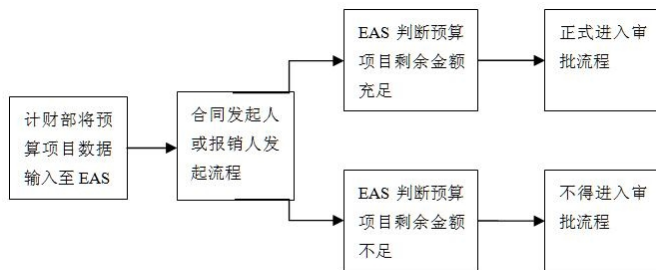
2.4.3 建立预算考评和激励机制。(1)制定《年度预算目标责任书》。根据公司预算分解情况,由预算委员会制定并与各部门签订《年度预算目标责任书》。目标责任书明确规定了各部门的年度预算目标和奖惩办法。(2)预算考评。预算的执行情况由计财部进行分析,并形成《年度预算执行情况书》报送预算委员会。预算委员会根据《预算执行情况书》对各预算执行部门进行预算考核评分。预算考核评分将占年度综合评分比例的 40%。

2.5 创新预算控制方式

预算日常控制部门由预算执行部门和计财部门分别履行各自职责。预算执行部门主要负责本部门的预算控制。计财部门作为预算管理常设机构负责公司日常预算管理工作。公司创新预算控制主要从两个方面入手进行改进。

2.5.1 费用报销流程改进。针对滥用预算项目的情况,公司在报销流程上增加了部门预算管理员审核和计财部预算管理员审核两个审批步骤。部门预算管理员对本部门的费用报销进行预算项目归类。计财部预算管理员对公司全部报销费用的预算项目进行复核。

2.5.2 预算执行控制由以前的静态控制转变为动态控制。动态预算控制主要依靠信息化管理技术,利用金蝶软件公司开发的集预算管理、合同管理和费用报销为一体的综合管理系统实现。当经办人发起合同审批或费用报销审批时,管理系统会自行识别各预算项目预算剩余数是否充足,如果预算剩余数不足,管理系统会自动提示,且合同审批或费用报销审批将不能进入审批流程。其工作流程如下:



月末综合管理系统可自动生成预算执行情况,计财部门将当月预算执行情况反馈给预算委员会和预算执行部门。

综合管理系统的 使用,实现了预算执行事前控制,事后分析的动态控制模式,同时也杜绝了各项预算费用超标。

2.6 取得的成效和分析

全面预算体系建立的效果和分析:(1)公司全面预算管理体系初步建立后,公司经营管理水平有所提高,加强公司内部

控制,优化公司资源配置。改变了公司部门为预算而预算,预算的目的是考核的理解。使公司各部门和全体员工通过预算学会自觉、自律,从而在公司构建以预算管理为导向的企业管理控制体系。(2)预算管理组织机构的设立,明晰了全面预算管理各部门的责任与分工,消除了各部门对预算管理是财务部门一个部门负责的理解。使各部门在预算管理中协调一致,最大限度发挥预算管理的效能。(3)预算

编制方法更为科学合理。①预算编制有依据,以预算管理委员会制定的年度经营工作计划作为预算编制的依据。②会计核算项目和预算项目相融合,便于分析成本预算项目对会计核算项目的原因,从而做好成本控制。③预算方法更科学。在收入预算方面,预算更注重市场规律,避免了以往收入预算与实际收入差距较大的情况。成本预算编制方面区分了定额预算和专项预算,有助于控制日常费用开支,使专项费用明细化,同时也有助于找准降低费用的控制点。④毛利率目标的要求体现了公司在稳定期内侧重营运成本的预算控制。以2014年为例,公司各部门目标毛利率和实际毛利率如表2:

表 2

项目	单位:万元		
	2014年报表数	2013年报表数	2014年预算数
收入	3,399.21	2,901.54	3,363.32
主营成本	1,506.58	1,477.34	1,709.89
毛利	1,892.63	1,424.20	1,653.43
毛利率	55.68%	49.08%	49.16%

以上数据可以发现:公司2014年目标毛利率在完成预算毛利率的同时,较2013年上升6.6%,2014年主营收入与单位主营成本产出比为2.26元,较2013年增加0.30元。以上数据说明侧重成本控制使公司资源配置更加优化,取得良好效果。(4)预算考评与激励机制效果。预算考评和激励机制形成制度后,L公司将预算考评与综合绩效相结合,极大地提高了部门和员工对预算管理的重视程度,在2014年营运成本得到有效控制。公司发放给员工的年度绩效考核奖也得到提高,从而提高了公司员工加强预算管理的积极性。(5)创新预算控制效果和分析。①费用报销审批流程中预算项目双复核机制,杜绝了执行部门滥用预算项目的情况,同时也使会计成本项目核算更准确。②综合管理系统应用,改变了公司以往对某一时点预算控制的静态模式,做到了预算项目实时控制。同时财务人可以通过综合管理系统数据分析的能力及时发现各种预算控制

表 3

项目	2014年度报	2013年度报	与上年对比 变动率(%)	2014年	与预算对比	预算完成率 (%)
	表数	表数		预算数	变动额	
成本费用	1506.58	1477.34	1.98%	1709.89	-203.31	88.11%
1、付现支出	1002.97	1012.63	-0.95%	1208.9	-205.93	82.97%
经营成本	613.48	628.54	-2.40%	783.38	-169.9	78.31%
人力成本	304.33	269.29	13.01%	300.07	4.26	101.42%
企化成本	8.18	18.48	-55.74%	15	-6.82	54.53%
行政成本	22.13	44.18	-49.91%	35	-12.87	63.23%
路安成本	27.4	26.67	2.74%	45.45	-18.05	60.29%
财审成本	27.45	25.47	7.77%	30	-2.55	91.50%
2、折旧和摊销	503.61	464.71	8.37%	500.99	2.62	100.52%

问题,并及时寻求方案解决问题。成本费用控制具体取得效果如表3:

以上数据可以看出,2014年付现支出中除人力成本较2013年增加幅度较大以外(增加原因是根据绩效考核给予职工的奖励),公司的经营成本、企划成本、行政成本均有不同程度的下降,说明公司成本控制起到了良好效果。

3 结束语

对于L公司这样的高速公路服务企业应用全面预算管理,可促进企业由粗放的预算管理向全方位、精细化的管理模式转变。但是应用全面预算管理应当量体裁衣,循序渐进,不能急于求成。L公司虽在预算管理体系完善、预算编制方法改进、预算考核和激励机制取得一定进展,但下一阶段还需加强成本费用的精准分析与预算管理相结合的工作,从而使公司的经济效益进一步提高。

参考文献

[1]甄红.中小企业全面预算管理的问题及对策[J].中国市场,2020.27.0861.

作者简介:陈涪(1980,05,24-),男,籍贯:重庆市江北区,现有职称:中级会计师,学历:本科,研究方向:预算管理。