

Analysis on the general problems of financial budget management of railway enterprises in China

Miao Zhi Lin

China Railway Wuhan Bureau Group Co., Ltd., Wuhan

Abstract: financial budget management is a scientific management method to optimize the allocation of resources and improve the economic benefits of enterprises. According to the actual situation of railway scientific research enterprises, this paper discusses the organization procedure and preparation process of financial budget management. This paper analyzes the effect and existing problems of implementing financial budget management in railway scientific research enterprises, and puts forward suggestions for further implementing comprehensive budget management in enterprises.

Key words: railway; scientific research enterprise; financial budget; cost; management

Received: 2019-10-30; Accepted: 2019-11-24; Published: 2019-12-12

我国铁路企业财务预算管理的一般性问题分析

林妙芝

中国铁路武汉局集团有限公司，武汉

邮箱: miaozi1556790@yeah.net

摘 要: 财务预算管理是实现企业资源优化配置，提高企业经济效益的科学管理方法。针对铁路科研企业的实际情况，对财务预算管理的组织程序和编制流程进行了论述。分析了铁路科研企业实施财务预算管理的效果和存在的问题，对进一步实行企业全面预算管理提出建议。

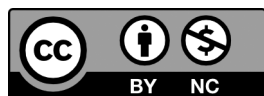
关键词: 铁路；科研企业；财务预算；成本；管理

收稿日期：2019-10-30；录用日期：2019-11-24；发表日期：2019-12-12

Copyright © 2019 by author(s) and SciScan Publishing Limited

This article is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



本文中的铁路科研企业主要是指由原国有科研院所经转制而成的科研型企业。这些科研企业虽经转制，但随着企业体制改革的不断深化，内外部环境和

市场需求的变化等原因,有些已越来越不适应发展要求,经营出现困难,生存受到威胁。经分析后发现,没有进行明确的市场定位,计划性不强,一事一议是目前某些科研企业出现窘困状况的主要原因之一。因此,实行财务预算管理,有助于企业明确目标,找准定位,实现资源的优化配置,提高经济效益。

1 预算编制的组织程序

1.1 转变思想观念

在推行财务预算管理之前,应首先帮助员工树立全局观念,让各部门负责人对资产负债表和损益表等有所了解,认识到预算是基于科研任务、销售收入、成本、费用、利润等经科学计算得到的。预算本身并不是最终目的,主要是实现对资源的合理分配,用于衡量与监控企业及各部门的经营绩效,以确保企业整体目标的实现。

1.2 成立预算委员会

由计划管理部门牵头,成立由企业领导、计划管理部门、财务部门、专家委员会组成的预算委员会。预算委员会应坚持公平原则、权威原则、全面代表原则和效率原则,负责协调各部门的信息,使基础目标达成一致,并随时解决预算实施过程中出现的问题,及时发现企业活动与预算的偏差并分析原因。这一预算管理组织形式的职能不仅仅限于预算的制定,还包括预算的实施、调整、监督等环节。

1.3 预算编制的依据及原则

预算的编制应结合上级主管部门下达的财务指标和考核指标,依据前期及历史成本费用统计资料,以相关部门编制的项目预算、销售预算、工资预算、期间费用预算、资产经营预算等作为预算编制的依据。

预算编制的主要原则是:确定财务预算是企业生产经营活动总纲的纲领性原则;必须保证完成上级部门下达的各项财务指标的服从盈亏目标原则;预算

的执行要根据收入的情况,在确保利润的前提下进行动态调整的弹性预算原则,以及处理好财务综合预算和各类明细预算之间关系的协调性原则。

2 财务预算的编制流程

财务预算的编制按照先业务预算、资本预算、筹资预算,后结合形成财务预算流程进行。按照各预算执行部门所承担业务的类型及其责任权限,编制不同形式的财务预算。财务预算一般按年度编制,业务预算、资本预算、筹资预算分季度和月份落实。财务预算可以根据不同的预算项目,分别采用固定预算、弹性预算、滚动预算、零基预算等方法进行编制。

2.1 明确各业务部门的权责

企业的各业务部门拥有代表本企业签订经济合同,承揽科研项目的权利;拥有开展横向联合及开发新产品的建议权;拥有可自主进行本部门资金的分配、使用和在一定范围内审批项目经费支出的权利;拥有分配本部门效益及提成的权利。各业务部门负有确保各项预算指标完成的义务;负有确保科研及开发项目质量的义务;负有科研及开发成果不流失和保守秘密的义务;负有培养新人和保证本专业持续发展的义务等。

2.2 确定预算目标

(1) 首先由预算委员会提出关键性指标,如销售数量、价格、收入、成本费用及目标利润等,但不必确定具体数值。

(2) 将这些指标交由各业务部门讨论,形成一致意见。预算委员会需对讨论过程进行指导和监督。

(3) 各业务部门根据分解的预算指标分别制定本部门的预算,并交预算委员会审核和汇总。

(4) 预算委员会确定预算总量指标,并初步分解到各业务部门。

(5) 预算委员会编制全面预算,并分发各业务部门。

2.3 预算的下达审批

企业领导班子扩大会议根据企业发展战略和预算期经济形势的初步预测,提出下一年度企业财务预算目标,包括销售或营业目标、成本费用目标、利润目标和现金流量目标,并确定财务预算编制的政策,由预算委员会下达各预算执行部门。

市场营销部门根据各项预算指标提出年度销售收入、成本、销售费用及利润的预算。业务部门根据项目合同,做出每个项目成本的预算,报研发管理部。研发管理部提出项目收入、成本、销售费用及利润的预算。综合管理部门提出企业行政管理部門的管理费用预算。

财务部门汇总上述预算,在有关预算执行部门修正调整的基础上,编制出企业财务预算方案,报预算委员会讨论。在讨论、调整的基础上,财务部门正式编制企业年度财务预算草案,提交企业领导班子扩大会讨论,由预算委员会最终批准执行。

2.4 预算的执行与管理

(1) 财务预算一经批复下达,各预算执行部门就必须认真实施,将财务预算指标层层分解,落实到各部门、各环节和各岗位,形成全方位的财务预算执行责任体系。

(2) 将财务预算作为预算期内组织、协调各项经营活动的基本依据,将年度预算细分为月份和季度预算,分期进行预算控制确保年度财务预算目标的实现。

(3) 强化现金流量的预算管理,按时组织预算资金的收入,严格控制预算资金的支付,调节资金收付平衡,控制支付风险。对于预算内的资金拨付,按照授权审批程序执行。对于预算外的项目支出,应当按《财务预算管理制度》规定的程序审批执行。

(4) 严格执行销售或营业、生产和成本费用预算,努力完成利润指标。对预算执行中出现的异常情况,有关部门应及时查明原因,提出解决办法。

(5) 建立财务预算报告制度。财务部门将预算执行情况分部门、分项目按月度、季度、半年度报送企业领导及各部门。对于财务预算执行中发生的新情况、

新问题及出现偏差较大的重大项目,财务部门及预算委员会应当责成有关预算执行部门查找原因,提出改进的措施和建议。

2.5 预算指标的考核

企业各部门预算的执行情况,作为部门进行财务考核的基本依据。财务预算执行考核是部门绩效评价的主要内容,应当结合年度经营责任制进行考核,预算的执行情况与预算执行部门负责人的奖惩挂钩,并作为企业人力资源管理的参考。

3 实行财务预算管理效果分析

3.1 财务预算管理的效果

(1) 通过实施财务预算管理,落实了企业各部门的责任和目标,简化了支出的审批程序,增加了决策效率,使企业增强了适应市场要求的能力。

(2) 完善了企业的内部管理机制。企业的内部管理不仅仅是强调流程的管理,更加注重量化的各项指标,特别是对财务状况影响重大的指标,由于及时的监督、报告,在执行预算的过程中可以得到很好的控制。

(3) 目标明确,责任到人。上到所长、部门主管,下到每位员工,心中都有一张利润表,对于应完成的收入、利润指标清楚明了,对应实现的年度工作任务目标能够心中有数。

(4) 成本费用的支出趋于合理。由于各项经济指标的下达,使得成本、费用与相应的成本动因相匹配,财务部门监督与信息稽核更加有依据,同时也减少了财务部门与各业务部门之间的矛盾。

(5) 预算为企业绩效考核提供依据,有利于建立公平合理的绩效考核和薪酬体系,有利于调动职工的工作主动性和积极性。

3.2 预算管理中存在的问题

(1) 预算编制耗时耗力。在预算编制过程中,由于存在着各种利益纠纷,

使编制的预算很难得到各部门所有人员的认同。需要耗费时间和精力在各种利益冲突中寻找预算博弈的均衡点,并往往需要牺牲一部分人的利益,以突破企业发展的“瓶颈”来获得前进的动力。因此,能得到大多数员工认同的预算就可以视为相对合理的预算。

(2) 预算的编制缺乏依据。成本预算无法按照成本动因进行分解,主要依靠历史数据和主观判断进行编制。科技产品成本的核算不同于工业产品,项目的不固定性和成本支出的多变性使成本预算的编制缺乏相应的依据。因此,工作中经验的积累和职业判断的运用在科研企业预算的编制中显得尤为重要。

(3) 与预算管理配套的制度不完善。例如,由于缺乏相应的预算考核制度,使企业编制的预算与执行相脱离时,没有相应的管理制度进行约束,造成重编制轻执行的现象。同时,由于预算不能成为硬约束,也使预算失去应有的权威性和公正性。

(4) 预算方法的选择缺乏合理性,加大了企业各部门的工作量。

4 结束语

财务预算管理作为现代企业管理的有效方法,对企业的生产和经营有良好的促进作用。随着财务预算管理在铁路科研企业中的应用,也发现部分需要改进的问题,如预算科目、预算报表的设置过于繁琐,预算分析不够深入;部门预算目标不应设置过高,否则会使部门丧失实现目标的信心,产生消极怠工情绪;应完善与预算管理配套的预算考核制度和绩效考核制度,并提高奖励和惩罚的力度。针对存在的问题,企业有关部门应着手完善和修订有关管理制度,不断健全财务预算管理办法。随着财务预算的进一步推进,基于财务预算的管理平台,企业应进一步实行全面预算管理,包括科研生产、人力资源、营销、企业战略等方面。在企业高效运转的链条上,财务预算将作为连接各环节的纽带和润滑剂发挥出其应有的功效。