

关于加强企业行政费用预算管理的探讨

蒋璇

宝武环科武汉金属资源有限责任公司, 中国·湖北 武汉 430081

【摘要】企业生产经营的组织和管理离不开企业行政事务费用管理,而预算管理又是企业行政费用管理的有效途径,加强企业行政消耗性费用管理,一方面可以持续推进预算编制革新,另一方面还可以促进企业行政经费的使用效率。本文从预算管理的多角度出发,探讨如何通过全面预算管理这一途径来针对性的降低企业行政费用,提高费用运行效率。

【关键词】企业行政费用; 预算管理; 提高使用效率

企业的行政费用通常也被称作企业的非生产性管理费用,从财务会计的角度来讲一般指“管理费用”这一期间费用,主要是为组织和管理企业的生产经营所产生的支出,包括差旅费、公务车费、通勤车费、业务招待费、会议费、宣教资料费、印刷费、办公用品费、学会网络费、咨询费等。

企业行政管理工作是企业运营环节中的一个重要组成部分,企业行政费用的使用不仅应该是以节约经费为原则,还应该有效的保障企业正常的生产经营,而全面预算管理是企业行政费用管理的有效途径,通过高效的预算管理,可以有效的为企业的生产经营各项工作提供保障,将费用管理的重点放在预算管理上,常常也能起到事半功倍的效果。那如何通过预算管理提高企业的行政费用使用效率,笔者有以下几点意见。

1 企业预算理念及制度的建立

企业要有良好的全面预算管理的理念,创造良好的管理环境,这是进行具体的预算管理之前必备的基础条件。

1.1 树立全面预算管理的理念

企业每年初都要按照自己的战略目标制定计划和预算,全面预算要求全员参与并覆盖全部业务,在这个“全面”的框架下,企业的行政管理费用必然也包括在内。笔者所在的单位是一家央企的子公司,在预算管理方面是执行国资委对国有企业的全面预算管理的要求,所以为全面预算在本企业的执行提供了坚实的政策保障。全面预算管理要求企业全员参与,管理跨度从作业区到专业组到机关部室,费用分类从日常的细微支出包括邮寄快递费到大额的咨询费等,都需要在行政费用预算中反映出来,从而能够为有效管理提供支撑。

1.2 建立相应的管理制度

企业应根据本单位行政管理的特点,建立适合自己的预算管理规章制度。在制度中对行政费用的分类、报支流程及规范进行明确,以便对行政费用的使用起到约束、规范及指导作用。在制度中,还应对各部门的职责进行划分,使管理有迹可循。比如笔者所在的单位,每年年初会下发公司本年度财务预算,在预算中会对非生产性费用进行细分,并针对各项费用从管理权限层面再分解,最终分解到各分厂。在制度建设方面,针对不同的行政费用类别,分别由费用归口部门制定细化的管理制度,比如针对差旅费、业务招待费、会议费、公务用车费等制定的《费用管理办法》,针对办公用品费制定的《办公用品管理制度》,针对通勤车费制定的《通勤车管理制度》,针对公务用车的使用制定的《公务用车管理制度》等等,并且这些制度会随着管理特点及重点

的变化不断调整不断更新,使得费用管理随时都是有章可循。

1.3 明确管理职责及责任人

具体的管理活动还需要具体的人员执行,行政费用的管理不光是行政部门的职责,还需要各部门之间的有效配合,并明确行政费用预算执行的责任部门、责任人。在预算设置环节,笔者所在单位的行政费用是由综合管理部归口管理的,综合部负责收集各单位预算指标,并根据上年度预算实际执行情况,统筹各单位预算指标;财务部是预算的最终下达部门,财务部将各部门的预算汇总,纳入公司的全面预算体系并在预算文件中明确各项费用的责任部门。针对行政管理活动的阶段性特征,指定责任人可以使其闭环控制活动的全过程,该负责人在具体执行行政费用预算时,企业要授予相对应的管理权限,比如按照年度制定《对外经济业务授权标准》明确各责任单位、责任人的有效权限,在权限范围内充分授权,这是从预算执行层面来讲的。

2 设定预算管控项目

在上述良好的管理环境下,下一步的工作就是具体预算活动的展开了。包括两方面的内容。

2.1 预算项目的设置

一般情况下行政预算应根据费用类别、水平进行分类。笔者所在的企业,由于被纳入集团的全面预算体系,因此预算的相关项目和编制方式大多是上级统一的格式,行政费用被分为差旅费、公务车费、通勤车费、业务招待费、会议费、宣教资料费、印刷费、办公用品费、学会网络费、咨询费等类别。这样做的优点是将行政费用从开支角度进行细分,便于计算和管理,这也是一般企业的惯例。各部门根据费用预算编制要求,采取零基预算编制方法,填写预算边界条件,逐项确定费用预算额度。

2.2 确定各项目预算数

具体行政费用预算数字的确认需要结合企业以往的预算设置数、实际使用数,并对以往数字进行分析,找到各项费用的支出规律,结合当年的企业行政管理目标,对预算进行合理的制定。在实际业务中,一般是有关部门根据自身的整体目标和计划,提出自己明年的目标和计划,并向预算执行负责人报告行政费用相关部分,预算执行负责人可以从目前为止的情况和目前收集的信息和资料中得到具体的预算。例如,办公用品费可以统计过去各部门过去3年的费用支出情况,对办公用品支出费用进行细分,分类办公文具费、办公家具费、办公设备费、墨盒耗材费等等,通过细致的分析可以大致的预估出一年需要的费用。这个逻辑可以应用于在预算的各个方面。数字预估结束后,由费用使用单

位汇总本单位的预算数报行政费用归口部门。归口部门汇总后报财务部下发当年财务预算指标文件，用于后续的预算执行和追踪。

3 预算的执行

预算的执行实际上就是把计划转变为现实的过程，在执行的过程中加强支出控制，确保预算执行的严肃性和会计核算的规范性。

3.1 根据不同费用设定不同的管理模式

一是区分费用主体，限额管控：如按公司实际将业务招待费分为机关招待费、研发招待费、各分公司招待费和客餐招待费四种。二是按照标准设定预算，限额管控：如会议费包括会议餐费、场地租赁费、资料印刷费及环境布置费等，可以分别按照标准设定预算、限额管控的办法进行管理，例如依据召开的层级设定会议类别和对应的标准，看是公司内会议还是外部会议，是本地会议还是外地会议，为不同会议类别设定不同的标准，将预算一次性赋予会议承办单位。三是一事一报，限额管控：比如差旅费，因公出差需要填报出差申请及出差审批，报分管领导审批同意后，出差返回才能作为凭证予以报销。

3.2 计划外支出要经过预算调整程序

笔者所在的公司费用预算采取零基预算编制方式，原则上对已有费用预算项目之间不进行等额增减调整，仅对费用实际列支科目与预算考虑不一致或为达成同一经营管理目的采取不同于原预算考虑的经济行为时方可采取预算项目之间等额增减调整。对于超预算支出也分两种情况，第一种是年初预算中没有计划到但是在实际执行是确需增加的。比如年初预算时没有计划到需要组织项目上线仪式或者重大项目开工或投产典礼，但是在实际中因为种种原因临时需要开展相关活动因此也会产生相应的宣传费、活动费、场地租赁费等行政费用。第二种是在年初预算中已有设置但是实际发生数确会远超预算。比如因为公司上级组织关系调整，需要组织大批员工参加相关培训，就会产生额外的培训费、差旅费等。虽然这两种超预算的行为都是企业希望尽可能不要发生的，但是也需要运用合理的方式解决超预算的问题。一是在制定预算时最大程度的加强部门之间、各单位之间的信息沟通，使得预算尽可能对将来的费用做到全覆盖。二是在执行的过程中，对超预算的行为设置相对应的考核机制，当实际累计数达到考核指标时，采取对应的手段予以考核，从制度层面杜绝超越算行为的产生。

4 预算管控评价

4.1 预算评价原则

在全年费用发生后，对当年预算执行情况进行评价是衡量预算执行优良程度的有效手段。在评价时应遵循三大原则，第一是坚持价值导向，成本领先原则，以价值创造水平作为预算分配资源的依据，加强关键效益指标和成本指标分析论证和预算约束，提高价值创造水平；第二是坚持标杆先进，质量提升原则，以行业先进水平、企业历史最好水平作为预算管理标杆，谋求预算关键指标持续改进，提升发展质量；第三是坚持稳健发展，控制风险原则，秉承规模、效益和风险综合平衡理念，注重企业发展与经营风险发展边界，保持可持续发展能力。

4.2 预算评价内容

评价可从全面预算的三个重要环节来展开，即预算编制，预算执行和预算完成三个环节：预算编制主要评价各单位预算编制质量、预算编制科学性与合理性、预算指标先进性与增长性；预算执行主要评价各单位预算保障措施落实与推进、预算执行情况分析报告质量及月度目标完成进度等；预算完成主要评价各单位年度预算目标及主要财务指标完成情况，并对预算指标完成值与预算目标偏离的程度和影响进行分析评价。

4.3 预算评价方法

评价的方法针对各业务单元不同特点，采用定量与定性相结合方式，设置不同关键业绩指标，确保预算目标事前、事中、事后受控。评价体系采用百分制，每项基本分为100分，其中预算编制权重为30%，预算执行权重为20%，预算完成权重为50%，计算公式为：全面预算管控评价总分=预算编制得分×30%+预算执行得分×20%+预算完成得分×50%。得分60以下不合格，60-80为合格，80以上为良好。

5 总结

通过以上的行政费用预算管理理念和方法，笔者所在的企业行政费用得到了有效管理，行政费用在近三年实际使用减少达35%，也证明了以上讨论具有现实意义并可推广。随着网络和智慧制造、信息传递的突飞猛进的发展，相信会有更高效、优质的技术与手段能在企业行政费用的预算设置及控制中得以运用推广，从而使得行政费用更能得到有效控制及合理使用，也能使得企业的管理水平和能力得到不断提升。

参考文献：

- [1] 林震阁. 浅谈如何加强行政消耗性费用管控[J]. 时代金融, 2014(8X).
- [2] 孙亮. 加强行政消耗性经费管理[J]. 企业导报, 2016(1).
- [3] 杨继汉. 加强行政消耗性事业经费管理的分析与思考[J]. 财经界, 2015(30).