

企业预算管理问题研究

葛于雪

(上海上泵(集团)有限公司)

摘要:随着我国经济不断发展,对高质量发展的要求逐步增强,企业为了实现经营效益最大化,必须从内部管理入手,降低不必要成本,这就需要全面预算管理对各种成本进行优化。全面预算管理能够对流程进行优化,同时降低不必要的成本开销,最终实现提升经营效益额目的,帮助企业在日趋激烈的竞争中更有生命力和竞争力。因此有必要通过对全面预算管理概念的介绍,阐述其对企业的的重要性,结合企业实际发现全面预算管理存在的薄弱项提出针对性的改善建议,对企业完善优化企业全面预算管理提供理论参考。

关键词:预算管理;企业;信息化;信息质量

【DOI】10.12293/j.issn.1671-2226.2022.29.054

1 全面预算管理的概念与内容

预算是我司一整年业务发展以及阶段性目标实现的一种手段,通过分配企业的财务资金、人力部门人员与物资匹配,市场分配等要素资源,以实现企业既定的战略目标。企业可以通过预算来监控战略目标的实施进度,有助于控制开支,并预测企业的现金流量与利润。全面预算管理作为对我大型企业实施更加全面的一套管理系统,是企业内部管理控制的一种主要方法。这一方法自从上个世纪20年代在美国的通用电气、杜邦、通用汽车公司产生之后,很快就成了大型工商企业的标准作业程序。从最初的计划、协调,发展到兼具控制、激励、评价等诸多功能的一种综合贯彻企业经营战略的管理工具,全面预算管理在企业内部控制中日益发挥核心作用。正如著名管理学家戴维·奥利所说的,全面预算管理是为数不多的几个能把企业的所有关键问题融合于一个体系之中的管理控制方法之一。目前推行的全面预算管理主要是综合业务开支、投资分析、利润核算、资金预算、薪酬结算于一体的涉及企业方方面面的综合预算系统,预算对象既包含外部的业务拓展、项目投资、也包括企业内部的信息管理、薪酬发放,定岗定薪等内诸多范畴。因此可以说全面预算管理的“全面”是指涵盖范围广,并且相互之间具有紧密联系的一个生态系统,既包含财务本身的管理循环,也包括了财务指标对应各个项目的外部循环,还包括企业全体职工认知的提升,积极性不断增强以及项目的全流程的管理框架离你,它包含六方面的内容:

从业务的范畴和角度看,全面预算管理对应的业务管理内容应当覆盖全部的经营管理活动,包括生产建设、投融资活动。

从员的工范畴和维度看,全面预算管理对员工的影响既指全体员工应当以本职工作出发参与配合并支持预算管理工作,包括配合预算的编制、执行、事中分析和调整等环节,不同层级不同的员工参与的阶段和深度会有所不同,但都是预算管理部分工作的责任主体。

从预算的范畴的高度看,全面预算管理是指在预算编制、核算等各方面均需要纳入管理和考核体系。指预算

活动的每一个步骤都应该通过制度化进行规范,用规范来指导会计预算工作,并进行相应的考核,保证预算活动的真实有效和对企业正确的指导作用。如果预算管理工作敷衍了事,简单粗放,将直接影响企业经营成果。

从管理体系来看,全面是指预算管理本身对资金活动、费用支出的管理外,还需要参与到整个管理体系中,与人力资源管理、项目管理、固定资产管理等管理模块组成一个有机整体,从而放大管理的作用,让各项管理协同起来。全面预算的有效实施,必须充分调动各级责任人的积极性与创造性,强化其责任意识,形成预算执行与控制的责任体系,保证预算执行的进度和效果。全面预算执行与控制的具体内容包括全面预算的分解、执行和调整等。从思维认知来看,全面预算中的全面要求企业内部全体员工在思想认识上对预算管理要有明确和一致的认识,要做到全员认识到预算管理的重要性和必要性,以及预算管理对于员工自身薪酬待遇等切身利益的重要影响。同时企业高层也应当统一认识,不仅仅将预算管理视为降低成本,核算产出的一个僵化工具,而是当做能够指导业务开展、市场分析的一个动态灵活的一个管理手段。

从企业发展规律看,全面预算管理药做到的是统筹经营活动、战略规划等从上到下的整体局面,要结合当前财务报表和经营数据进行分析,洞察未来趋势,及时用预算做好方向性的牵引和调整。“不谋万世者,不足谋一时;不谋全局者,不足谋一域”,通过预算管理将全体员工思想统一到实现企业长远战略规划上来,共同努力形成奋发有为,同频共振的发展局面。

2 推行企业全面预算管理的意义

全面预算管理是企业经营管理不可或缺的部分,对于优化企业内部管理,经营模式,强化市场地位,提升企业效益具有举足轻重的作用,它既能够充分核算原材料采购、销售等生产指标,也能计算出成本,管理费用等费用指标,还能够管理现金流、资产负债,是公司的资产管理重要手段,对企业员工而言也是薪酬发放,绩效考核的核心。

2.1 全面预算管理是实现企业战略目标的重要手段

全面预算管理能够通过指标的分析预测,找到可优化的环节,以及市场变化对企业的影响,从中得出企业战略发展的方向和激烈市场竞争环境下的破局点,帮助企业制定和调整战略目标,使企业朝着正确的方向发展。

2.2 全面预算管理是实现年度生产经营目标的有效保障

全面预算管理可以通过对企业战略目标的层层细分,保证指标能够细化可执行,并且能够指向所负责的模板,并且进一步在企业规划、协同合作、沟通反馈、业务激励、薪酬核算等方面发挥重要作用,并持续地进行结果的反馈,从而不断完成一个个小目标,最终是企业企业战略发展的大蓝图。

2.3 强化部门间协同

通过全面预算管理对于目标的分解,从而给管理层提供部门职能分工的参考,并帮助管理层通过制度化的规范文件来明确各部门的职能和相互配合关系,强化了部门权责,深化部门协作和明晰彼此角色定位,提高工作效率。

2.4 提供了绩效考评依据

通过全面预算管理分解到部门,岗位的目标,可以量化部门领导和岗位员工的工作情况,更合理科学地进行绩效薪酬的核算,也为员工的成长提供了参考指标,员工可以自己对比目标达成情况找清差距,补齐短板。

2.5 高效配置资源

通过全面预算管理的编制,能够有效分配企业有限的资源在不同业务板块的合理灵活运用,避免了一些亏损性的业务或者发展前途不大的业务占用过多资源,防止真正需要发展的项目得不到资金支持,避免资源的闲置和浪费,并且实现企业资源效用最大化,提升企业竞争力。

3 企业全面预算管理过程中存在的问题

3.1 全面预算管理制度不健全

全面预算管理制度是全面预算得以正确实施的根本前提,也是预算工作开展的基础,但在企业实践中,可以看到一些企业在岗位上就没有设置好专门的预算管理岗位或者职能,在预算管理制度的建设上处于半空白状态,预算管理工作由其他岗位人员兼任,或者预算管理工作负责人员较少,庞大的工作难以承担,出现效率较低,水平不高的情况。二是企业的全面预算制度不完整不规范,一些具体事项缺乏具体规定,以原则笼统的说法难以细化预算管理工作。

3.2 部分人员对全面预算管理认识不到位

部分企业人员甚至是领导干部对于全面预算管理理解不深,掌握不够,没有意识到全面预算管理对于企业发展,内部管理的重要性,导致对预算管理工作不上心,不重视,不过问。表现在一切企业实施预算管理主要是为了应付上级检查工作,为设而设,不理解全面预算管理的优势和必要性,设定的较为粗放,或者设立之后束之高阁,但由于认识不清楚,并且专业性强,在其他管理职能部门

中未得到认同,甚至是不清楚全面预算管理主要的内容和目的,导致形同虚设。另一方面,还要一些企业的管理层和员工对全面预算管理认识出现偏差,认为出现了预算二字就是跟财务有关,跟其他部门毫无关系,其他部门仅仅只是配合提供数据,和完全接受全面预算管理规则的约束,主动性不强,没有能够从其他部门出发给全面预算管理工作提出针对性的优化建议。

3.3 全面预算管理编制质量不高

全面预算管理的出发点是预算编制,编制的质量直接影响到后续管理的指标完成度,以及指导企业经营发展的效益的好坏。然而一些企业的预算编制水平有待提高。部分企业没有将战略发展规划融入到预算管理汇总,仅仅只是根据去年的预算,做一个同比增长或减少就完成指定,过于草率,没能研判次年经济发展形势和市场变化趋势,影响了编制的质量。在预算管理目标上的设定上也出现了一些问题,一些预算太松,项目投入平均化问题突出,或者管理费用上限开得过大,或者预算太紧,需要钱的项目资金不够,导致部分项目不得不花时间从别处调剂资金,影响项目进度。并且这两个问题可能同时存在,一些预算编制工作整体性不强,只着眼于局部,导致一些不需要钱的项目剩余大量资金,该用钱的项目没有得到很好的支持,顾此失彼,资金浪费。还有一些企业只对某些部门进行预算编制,对另外一批部门则疏于编制,造成一些部门紧巴巴,另一些部门水闸大开,过度使用资金情况泛滥,最后导致企业整体发展严重偏离轨道。

3.4 预算信息化技术管理有待提高

全面预算管理的全面就包含了全过程、全角度、全覆盖,对企业的全方位活动进行预算角度的管理,管理通过数据来进行分析,数据也是管理的依据。但是一些企业对于预算管理信息化的建设程度不够,出现确实,造成预算管理的数据仍然以手工形式进行整理统计,自然也就容易出现差错,严重时会有别有用心的人伪造篡改数据,扭曲了企业的决策,甚至给侵占公司财产的别有用心之徒留下可乘之机。一些企业虽然建立信息化系统,但是功能较为简单,仅仅只是用于数据储存,没有节本的分析功能,预算人员也无法从多维度来获取信息,往往导出了数据还要手工筛选处理,造成预算监管的滞后和效率的低下,无法体现预算管理的时效性和动态性。

3.5 预算执行控制力不强

预算管理制度构建得再完善,再精密,缺少严格的执行最终也只是纸上谈兵。部分企业的预算管理形同虚设,虽有,但不执行,预算的数据很多,但是无法运用在分析和指导企业经营活动上。原因主要还是在于考核不严,没有真当一回事,执行中有规定但总是过度灵活,执行缺乏力度,考核过于宽松,更加让员工认为预算管理工作只是走流程走形式,更加削弱了预算管理的权威性。

4 完善企业全面预算管理的建议

4.1 健全完善全面预算管理制度

为了使预算管理工作落在实处,切实发挥其应有作

用,企业应当在不断完善和加强预算管理制度的构建。通过一套包含预算编制、落实和监督、考核和调整的严密的预算管理制度,使整个预算管理工作具备可操作性又兼具灵活性,规范性。首先可以明确预算编制的对象,负责主体,责任分工,和预算编制的流程、审核环节,其次是要明确各项指标执行和监督主体的责任,预算台账,报表的编制部门以及预警机制考核和执行责任主体的责任和标准,;再次是确定预算需要调整的情形和原则,负责预算各板块调整的责任主体和调整时效,审批权限等;最后是明确预算执行的考核标准、对象、特殊情况的处置,考核结果运用。

4.2 提高全面预算管理意识

全面预算管理不是一朝一夕的事情,也不可能一蹴而就,更不是少数部门少数人能够完成的工程。全面预算管理不仅在于考核内容全面,同时也是参与面的全面。且推行全面预算管理的初衷是做好资源的整体规划,有计划进行全年的生产经营,而生产经营关乎每个员工的价值,也需要全体员工的共同参与,因此预算管理作为生产经营的指导,也是需要全体员工的共同努力和遵循。这就需要公司通过文化引领,领导表率等手段,让每个员工都参与到预算管理工作来,从而提高对全面预算管理的认识和认同。只有这样,全面预算管理才能在全流程得到贯彻,实现制定的目的。

4.3 提高全面预算管理编制质量

全面预算管理遵循的是分级编制,逐级汇总,分层落实的原则,通过大目标分解逐一落实形成管理链路。只有预算管理编制质量足够高,各级部门才能主动有效遵循相关管理动作。这就要求财务部门充分了解情况,根据过往年度各项经营指标以及未来市场变化趋势进行初拟,再与各部门协商,充分吸纳民智民意进行编制。带几分业务视角看待和审视预算编制,填报时要细化,具备前瞻性,执行时要刚性。在预算编制时,要充分遵照既定程序,体现战略目标,做好财务、资产、生产经营各方面预算,并对测算数据与业务部门沟通,充分把握市场动态,在编制后与领导进行汇报,深化企业战略认识,融入预算编制中,充分发挥预算编制对战略的服务功能和对各部门的牵引功能。

4.4 持续改进完善预算管理信息化系统建设

进入信息化时代,预算管理也应当进行电子化、智能化、系统化的时代,会计电算化的不断普及给管理信息化提供了有益参考和借鉴。企业应当构建信息管理平台,将预算管理中的预算编制数据获取、分析、制定线上化,事中放入系统中进行审批、会商,事后的预算编制结果呈现,和各部门分工职责线上化展示,充分提高预算编制的效率和质量。同时能够对预算编制各项指标进行动态数据查询,以及智能化分析,便于根据企业实际需要进行调整。

4.5 加强对全面预算管理执行的监督

预算管理同样需要强有力的监督,只有真监督,严监

督,才能确保预算的执行性。一方面可以通过落实预算执行责任制,做好预算执行,强化对执行不到位的问责和执行到位的激励,确保预算严格执行。二是对预算各部门的执行情况进行定期检查和通报,将预算进度功内网公示,保证企业内部全体员工对预算的监督,同时对预算执行进度进行定期向领导,向执行部门进行汇报,对执行有差异的情况做好沟通,了解影响因素,以便及时调整或者指导执行部门。三是通过预算考核,将执行情况和预期效果进行对比,找出执行中的薄弱环节和缺失项,并与部门奖金、个人绩效、职级晋升等福利待遇挂钩,做到奖罚分明,激发员工主动执行预算管理的积极性。同时公司内部审计应当定期检查或者抽查各部门预算编制的真实性、完整性,以便及时发现问题,提出整改意见,提高执行质量。

5 结语

企业的高质量发展离不开高质量的预算管理活动,因此企业应当找准自身预算管理中存在的薄弱环节,通过制度强化、结果导向,过程管理等一系列的管理手段,结合信息技术的快捷性来全面强化预算管理工作,切实发挥预算管理在企业资源配置、降本增效方面的作用,从而实现企业健康持续发展。

参考文献

- [1]季一品.大数据时代国企预算管理的困境及对策分析[J].财会,2021(11):16.
- [2]赵云妮.论企业全面预算管理[J].现代商业,2021(2):153-155.
- [3]朱翠芹.企业全面预算管理工作探讨[J].财会学习,2021(4):69-71.
- [4]徐艳杰.企业全面预算管理建设研究[J].中国集体经济,2021(36):36-37.
- [5]邓芳.企业全面预算管理问题研究[J].理财(审计版),2021(4):49-50.