

企业全面预算管理体系构建探索

陈琳

(中智四川经济技术合作有限公司,四川 成都 610000)

摘要:金融危机、互联网经济、全球化经济一体化等浪潮都无一不在冲击着中央企业的竞争地位,对于粗放式管理理念和体制急需摒弃和革新。全面预算管理作为现代企业管理模式之一,是中央企业完善内部控制制度、保障国有资产安全性和使用效率,统筹战略目标和资源配置,促进央企朝着精细化、现代化和协同化的管理模式实现成功转型。全面预算管理基于企业战略规划进行资源整合与分配、考核、控制等系统科学的方法,有助于持续追加央企的竞争实力,充分发挥央企领头兵的榜样作用。

关键词:央企;全面预算管理体系;构建;策略

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2020.27.077

1 引言

2000年我国财政部以及国家经贸委就提出了企业要引进全面预算管理机制,2011年国务院国资委也发布了关于中央企业推行全面预算管理制度实施的相关通知文件,从现金流量管控、关键预算指标设置、投资项目以及债务规模等方面提出了具体化的要求。随后国资委又先后颁布了关于央企推进全面预算管理的一系列的文件,从而极大的推动央企与现代企业管理制度相接轨。虽然我国央企在全面预算管理实施中已经取得了一定的进步,但是仍旧存在很多实际问题亟待解决,需要不断健全全面预算管理体系,来提升央企配置资源效率和盈利水平。

2 全面预算管理相关理论阐述

2.1 全面预算管理内涵

全面预算管理就是企业通过对内外部环境进行分析,基于企业战略发展目标用实物和价值等多元化的形态来反映企业在下一阶段的生产经营、投资活动、财务指标等方面的一系列的规划。全面预算是集计划、控制、绩效考核与激励、评价为一体的综合性现代化财务管理工具。主要包括经营预算、专项决策预算和财务预算三项内容。

2.2 全面预算管理体系框架

全面预算管理体系所包含的要素应当包括预算目标、预算编制、预算执行、预算考评。其中预算目标是全面预算管理体系的核心环节,而预算目标既要立足于企业战略目标,还要贴合企业实际情况,才能正确指引后续的编制、执行等工作。预算目标编制好以后就需要层层分解到各级部门与个人身上,这就是预算方案的编制。而后通过各级部门对预算目标与方案进行严格执行,从而让预算管理工作落到实处。最后预算考评既起到了约束与激励各级部门的作用,也反映了预算偏差率,预算实施的效果,从而形成一个良性的互动与反馈机制。

2.3 央企实施全面预算管理现状分析

2.3.1 采取的全面预算管理模式不适用

我国现在有一部分企业在全面预算管理方面成效较为显著,比如中国建筑集团、华润集团等,全面预算管理的强化也让他们迅速成为了行业中的排头兵。但是还有很多央企没有找到符合自身发展特点的全面预算管理模式。有些央企采用的还是多种管理模式并存的预算管理,虽然也是从上到下进行实施,但是没有将预算目标分解落实到个人绩效考核上,从而全员配合度不高。同时部分央企领

导缺乏对全面预算管理的正确认知,一味的将全面预算局限为财务预算,从而忽视了对非财务资源的预算规划和监管,降低了全面预算管理的实效性。

2.3.2 预算编制随意性过大

很多全面预算管理体系不健全的央企所采取的预算编制都是最基本的,即由各部门进行各自预算编制,最后汇总成总预算编制。但是在实际过程中,很有可能存在央企各部门之间的预算重叠的问题,从而使得总预算编制缺乏准确性。这主要是因为各部门预算编制与实际收支费用控制需求不一致,而央企决策者对于预算编制也不够了解,从而得到的信息误差较大。

2.3.3 预算监管力度不足

有很多央企现有的监管人员并不是从财务部门进行调任的,但是因为预算管理涉及到财务指标,就会造成预算监管人员无法准确判断和统计财务数据指标,继而就降低了财会核算的可靠性和效率。

3 央企全面预算管理体系中存在的漏洞

3.1 预算管理基础环境薄弱

央企全面预算管理不但包括各部门,还包括下属各分支机构,因此预算管理范围更加宽广。但是央企领导对于预算管理的全面性意识薄弱,认为只是财务部门的工作,也就只包含财务指标预算,将重点放在了提升经营效益的业务开展上。同时有些下属国企为了应付上级单位,就随便抄取一些财务数据,然后在进行修改以后就敷衍了事了。从而忽视了固定预算、滚动预算,甚至连成本费用都照抄上一年度的,而对于现金流更是与实际不相符合,使得全面预算管理制度浮于表面,失去了实效性^[4]。还有的企业则对于总预算目标随意地进行分解到下级部门和企业中,不顾实际情况,就对绩效考核结果进行严格要求,从而使得全员性参与的积极性变差。同时也没有健全全面预算管理的组织架构,全权交由财务人员进行兼任负责,无形之中既加大了财务工作的复杂性,同时也降低了全面预算执行和调控的效率和准确性。

3.2 预算目标不合理,编制方法不科学

现在还有部分央企没有编制与企业长远战略目标相融合的全面预算目标,只顾短期目标的实现,所以就变成了根据上一年度的预算数据进行简单的加成。或者部门偷懒了事而重复申报预算方案,使得资金预算缺乏长远性规划,没有基于长远价值链充分挖掘客户价值、内部流程价值以及无形资产的价值。其次就是预算编制

方法较为单一,预算方案与实际情况相背离。比如期间费用的预算指标就根据上一年同期数进行确定,很多资产负债表中的数据都没有可靠的依据,这会显著提高企业的财务风险,使得预算偏差过大,无法有效发挥出预算管理的效应来。同时预算编制方法也比较落后,没有引入概率预算、零基预算等方法,从而进一步降低了预算编制的实操性。

3.3 预算指标设置不合理,缺乏激励性

一些央企没有建立健全预算绩效考核指标,具体表现为考核指标较为单一,只重视成本利润指标,而忽视了市场环境、企业设备、品牌建设、客户维护等非财务指标,忽视了内外部综合影响因素和人力资源管理因素,从而使得预算考核结果过于狭隘,容易以偏概全。预算指标应当以量化为主,不能出现模棱两可的描述词汇,这样也就相当于参照了很多主观因素进去,而影响了预算绩效考核的客观性和公平性。同时也没有相应建立配套的预算激励制度和岗位责任制度,在预算执行中,部门之间相互推诿责任,并且忽视了子公司和各部门的执行率和贡献率,从而降低了企业员工执行预算的积极性^[1]。

3.4 内部审计缺乏预控力

部分央企很多都注重事后监督,欠缺对预算编制与执行的事前与事中监督,所以导致无法充分发挥全面预算管理的预控职能,预算方案执行的质量也大打折扣。很多央企对全面预算目标层层分解到下级部门和子公司中,就没有严格进行定期跟进、控制与分析预算执行过程,从而出现执行时间延误、费用超预算、营业收入指标欠佳等问题,使得央企错过了预算调整的最佳时机。同时央企没有全面建设预算管理的信息化监控体系,欠缺风险预警系统和实时信息共享,从而降低了预算监控的效力。

4 央企构建全面预算管理体系的优化对策

4.1 建立体系化组织,全面统筹管理机制

首先央企要成立专门的全面预算管理委员会,以此来全面负责领导集团和下级子公司的全面预算管理工作。由党委书记和总经理共同担任委员会的主任,副主任由总会计师担任,其他成员由主要部门的管理人员构成。二级预算单位则作为执行机构。其次要明晰各层级、各岗位的权责,制定规范的预算流程。即由股东大会(或代行股东大会权力的机构)负责总预算方案的审批,董事会负责预算方案的编制,全面预算管理委员会负责完善全面预算管理制度、平衡预算草案、下达预算指标,对预算调整、预算考核、奖惩等流程与方案进行审批。全面预算管理办公室负责起草制定各项全面预算管理制度,组织二级单位展开预算编制工作,并对二级预算单位的申报进行审批,根据经济责任制对二级预算单位进行预算考核等工作。通过层层权限划分和规范岗位架构设置,从而为全面预算编制、执行、监控和绩效管理奠定坚实且完善的组织和制度基础。

4.2 编制战略规划与实际相结合的目标

现代化央企要代表我国走向全世界,所以要具备强有力的国际竞争力,才能抵御全球风险。因此就必须建立长远战略发展规划,引进适配的发展理念与管理理念。央企的全面预算目标编制首先要积极响应党的号召与领导,严格落实优化资本结构、协同发展、优化成本费用定额标准,特别是要加强对国企“三公”经费的严防死守。

持续坚守战略效益优先的原则,确保投资风险可控的关键点,提高投资收益。而在预算编制方法中可以引进零基预算法、滚动预算法,根据战略发展目标、自身业务特点来制定预算目标和编制预算方案,提高预算目标的合理性和科学性。零基预算法可以涵盖到所有的业务元素中,再配合合理的绩效考核和激励制度,从而可以实现一切成本皆可控的管理目标^[2]。

4.3 引入 KPI 考核机制,强化预算考核的约束力和激励性

国企可以引入 KPI 考核机制,将重点预算绩效指标列为考核标准,具体包括月度预算完成情况、年度预算指标完成情况、预算进度情况、同比去年预算完成情况以及增减情况。绩效考核周期可以根据不同业务类型的特点展开分阶段考核,并且建立岗位责任制与第一负责人制,从上到下起到强有力的约束作用。同时还要匹配激励制度,毕竟这是需要全员积极配合的,因此需要制定奖惩分明的考核激励制度来鼓励各级部门和下级子公司的执行效率。

4.4 强化全过程监督效力,提升数字化管理水平

预算管理的效果必须要通过全过程的审计监督才能够得到保障。因此需要加强对预算编制和预算执行的监督。特别是对预算执行的监督管控,要严格控制各项费用的开支,率先掐灭超预算苗头。可以采取双向控制费用绝对额和水平的方法,对于超预算的费用要建立严格的审批程序,交由预算审批部门审批后才能列支。同时央企还要打破内部信息屏障,要做好数字化、信息化建设的表率作用,因此需要建立风险预警系统、全面预算管理系统,由此来实时共享预算编制、执行、考核与监督等信息,提高预算管理的效率和监督效力。

5 结束语

综上所述,央企要严格把握全面预算管理的“三全”特点,即全员性、全过程、全方位,即全员参与下企业对内部财务与非财务资源进行统筹分配、考核、全过程的监督,基于战略目标通过预算编制、执行、控制、审批、考核等流程来对下一阶段企业生产经营状况、成本控制以及现金收支结构等方面进行预测,从而助力于企业利润增长、高效配置资源。

参考文献

- [1] 赵金桃. 浅谈中央企业预算管理的困境及对策[J]. 2020(11):70-72.
- [2] 张伟. 企业预算管理中的预算松弛问题及其对策分析[J]. 企业改革与管理, 2019(11):163-164.
- [3] 成文东. 基于 EVA 的企业全面预算管理体系构建[J]. 财会通讯, 2018(32):96-101.