

企业全面预算管理存在的问题及对策探讨

丁上海

(上海广汇德太保险代理有限公司, 上海 201708)

摘要:随着社会经济的发展,市场经济体制越来越完善,传统的企业管理模式已难以满足新时期企业快速发展的需求,全面预算管理逐步得到广泛地应用,在辅助企业强化内部管理、优化资源配置、提升竞争力等方面发挥着重要作用。文章分析了企业全面预算管理的概念与重要性,剖析了企业全面预算管理存在的问题,并尝试探讨了优化企业全面预算管理的具体对策,希望对企业实现长远稳定发展提供参考。

关键词:全面预算管理;预算目标;组织体系;考核机制

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2020.35.084

1 引言

新时期加强企业管理已成为企业提升核心竞争力的重要途径,全面预算管理是一项新型、科学管理手段,在企业经营管理中具有重要的用武之地,科学开展全面预算管理有助于提高企业风险防范能力,保障企业健康运营,促进企业高效落实发展战略。然而,从开展实践来看,很多企业在施行全面预算管理存在诸多误区与问题,在很大程度上影响了全面预算管理的实施效果,亟需采取相应举措来优化企业全面预算管理,文章就此展开论述。

2 全面预算管理概述

全面预算管理是一种集事前规划、事中控制、事后监管为一体的管理活动,以企业发展战略目标为导向,全面预测与筹划企业未来一段时间的经营活动与财务结果,通过优化企业各类资源配置来保障企业运营发展的高效性,同时全程全面监督与分析预算管理执行过程,及时评价并反馈执行结果,以采取相应的举措改善经营活动,进而从整体框架上来推动企业有序向前发展,促进企业实现长远稳定发展。

3 企业全面预算管理存在的问题

3.1 预算目标与企业战略不匹配

企业全面预算管理终究到底是为企业战略目标服务,需要结合企业未来一段时间的采购、生产、销售等经营活动需求将整体战略分解为各项可执行的战略目标,制定具体的计划安排,并将预算任务分配至具体部门、岗位与责任人,以提升战略目标实现的可行性。然而,不少企业在开展全面预算管理时并没有以战略目标为预算目标制定依据,两者并没有建立有效链接,使得预算目标脱离了企业战略目标,从而限制了全面预算管理效果的发挥。

3.2 预算管理组织体系不完善

全面预算管理的有效开展离不开完善的内部预算管理组织体系,然而我国很多企业都没有结合自身发展需求构建预算管理组织体系,不能在全面预算管理过程中有效协调不同部门的问题与矛盾,从而严重干扰全面预算管理工作的有效落实。此外,由于内部预算管理体系组织体系的不完善,很难实现对企业员工工作行为的规范管理,及工作质量与效率的有效监管,不利于企业全方位监管生产运营各环节的资金与业务开展情况,加大了有效控制运营成本的难度,不利于企业经济效益的提高,在一定程度上为企业竞争力的增强带来不利影响。

3.3 整体审批程序存在漏洞

全面预算管理是一项动态化的管理活动,执行过程中会受到多重因素影响,经常会出现与预算编制不符的现象,需要及时对预算编制内容进行相应的调整与审批。然而,由于不少企业在审批程序方面存在漏洞,参与审批的各部门无法对调整的预算编制形成科学见解,在监督执行方面也有所欠缺,使得调整预算编制后所带来的整体预算收入与利润目标与实际预期相差甚远,不利于企业战略管理的实现。

3.4 预算考核机制不健全

全面预算管理目标的制定及管理组织机构的建立是全面预算管理开展的重要前置条件,而完善的预算考核机制是全面预算管理高效开展的重要内动力,然而不少企业尚未建立完善的预算考核机制,缺乏行之有效的监管与奖励机制不仅很难调动企业各部门参与全面预算管理的积极性,甚至还会严重影响全面预算管理的开展效果,使其流于形式。不少企业只重视预算编制,忽视了对部门及员工的绩效考核,使得预算执行失去控制力,很难有效调动预算责任人员的职业责任心与积极性。有的企业如房地产开发及代理销售企业在预算考核指标设置上缺乏科学性,没有充分考虑房地产市场情况、企业可供销售房源、预期销售目标等之间的关系,使得预算管理目标脱离实际,导致投入与预期产出不均衡等问题。

4 企业强化全面预算管理的对策探讨

4.1 以战略为基础编制预算目标

企业在编制全面预算管理目标与计划时,应以企业发展战略目标为指引,综合考量企业的实际发展情况、外部市场环境等因素,将战略目标细化至不同的阶段,结合不同阶段的发展需求合理分配预算指标,并严格围绕各预算指标开展各项经营管理活动,通过拓宽企业经济收入、降低成本费用等举措来为企业创造更多的经济价值。与此同时,企业应积极转变传统预算管理思路与模式,加强对全面预算管理相关规章制度的建设力度,为全面预算管理的有效开展提供制度依据。譬如,房地产代理销售企业应结合房地产行业财务管理专业特点,对战略目标进行定量化,并匹配相应的规范制度,通过全面预算管理与制度约束来确保企业沿着明确的方向发展,进而实现内部资源与战略目标的高度平衡。

4.2 建立健全预算管理组织体系

为确保全面预算管理开展的有序性,企业应加强对预算管理组织体系建设的重视力度,提升预算管理组织体系的权威性。首先,企业应专门成立预算管理委员会,成员应来自企业生产运营相关部门的管理层,以提升全面预算组织体系的全面性,并由企业最高管理者直接监管,以提升全面预算管理委员会的权威性,进而推动企业全面预算管理编制、执行、监管、考核的科学开展,起到优化预算编制的约束力、增强预算管理的执行力、确保预算目标能够得到有效落实的管理效果。其次,企业全面预算管理委员会应加强对预算管理目标、指标分解与细化的重视力度,通过与企业生产运营相关部门签订预算管理责任书,来明确全面预算管理职责与权限,为预算管理组织体系监管职能的发挥奠定基础。

4.3 严格控制调整审批流程

企业应结合全面预算管理的实际情况与需求,制定科学合理的预算编制调整审批流程,加强对预算执行的控制与监督,以协调补充全面预算管理工作,提升全面预算管理的严谨性与科学性。首先,企业应重视并严肃对待审批流程,对于因不可控制的外在因素影响,譬如国家政策法规变化等造成超出预算方面的费用执行,应及

(下转 86 页)

(上接 84 页)

时告知企业相关管理人员,并在相应模块副总、财务总监、企业负责人签字审批后方可调整执行。其次,应严格执行审批后的预算方案,并确保其与企业战略管理方向的一致性,同时做好预算调整原因与方案的详细记录,及时更新预算方案执行相关数据,以便财务等部门对预算执行效果进行监督与管理。再次,对于因供应商等外在可控因素带来的产品质量等预算损失,企业应减少对此类型的预算执行调整次数,并通过向相关责任主体索赔等方式来降低对企业带来的预算损失,保护企业的资金与财产安全。

4.4 完善预算考核与奖惩机制

科学有效的预算考核与奖励机制是提升企业全面预算管理效果的催化剂,企业应以自身特点与发展需求为出发点,加强与各部门、职工的沟通与交流,制定科学完善的、可操作性强的绩效计划与考核指标,并合理分配全面预算管理绩效考核指标权重,同时匹配相应的奖惩制度,以调动企业职工参与执行预算的积极性,激发其创造力。值得注意的是,企业绩效考核指标应具有能够确定计量与定性分析的特性,通过开展跟踪、分析与考核等手段来发挥约束

与激励并举的管理效果。

5 结束语

总而言之,施行全面预算管理是新时期企业实现长远发展的必然趋势,对增强企业竞争力、提升经济效益具有重要意义,是一项应贯穿企业生产经营全过程的管理活动。全面预算管理目标编制、预算管理执行及预算考核是企业全面预算管理的重要内容,企业应结合自身发展需求及市场环境,以发展战略为指导,不断建立健全绩效管理组织体系,并加强对预算管理的考核与奖惩力度,以充分发挥全面预算管理功能,促进企业与员工实现共同发展。

参考文献

- [1]杨晓梅.企业全面预算管理的困境及对策探讨[J].中国商论,2018(18):82,83.
- [2]王欣.企业全面预算管理的问题分析及对策探讨[J].中国集体经济,2019(15):46-47.
- [3]王建林.企业全面预算管理存在的问题及对策探讨[J].中国集体经济,2019(07).

作者简介:丁上海(1982,11-),男,民族:汉,籍贯:河南邓州,学历:本科,职称:中级会计师,中国注册会计师。