

关于全面预算管理考核的思考

吴莲莲

(衢州市水业集团,浙江 衢州 324000)

摘要:随着企业的数字化转型和对财务管理要求的日益提高,管理会计逐渐在企事业单位中得到重视并深入应用。其中,全面预算管理作为管理会计的重要工具应用广泛。然而,在全面预算管理应用的过程中,大多重预算而不重考核,未形成严格控制、赏罚分明的预算管理考核机制,从而使得全面预算管理流于形式。本文以实际工作中预算管理考核不力情况下存在的问题,引出对于全面预算管理考核的思考,并提出一些意见建议。

关键词:预算管理;考核;数字化

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.03.100

随着企业的数字化转型和对财务管理要求的日益提高,财务管理工作的重心已由传统的以会计核算为主,向以核算为基础、以管理为目标转换。其中,全面预算管理在企业中广泛应用。本文以Q市水务集团实施全面预算管理工作为例,总结了预算管理工作中因考核不到位产生的一些问题,并引出了一些思考与建议。

Q市水务集团实施全面预算管理工作之前,因资金周转压力大、营业亏损,财务管理工作面临巨大的挑战。为了能够对公司年度经济效益情况进行合理估计,并更好地进行资金筹划、控制成本费用支出、提高资金使用效益,公司开始实施了以全面预算为抓手的管理模式。

集团公司实施的全面预算管理工作在组织架构搭建、制度保障、预算内容、预算指标设置、预算调整机制等方面都考虑周全,也得到了公司上下各级部门、人员的大力支持,形成了全员参与的良好局面,预算工作实施顺利,开局良好,持续有力,在管理控制方面有了初步成效。

但全面预算管理工作开展伊始,考虑到公司员工对全面预算管理工作并没有相关认知,也为了使全面预算管理工作能够顺利推进,起初的全面预算管理工作要求较为宽松,也未设置相关考核内容。实施多年来,因预算管理考核工作的落实不到位,在全面预算管理过程中也暴露了一些问题,背离了实施预算管理的初衷。

1 全面预算管理考核不力情况下的弊端

1.1 预算编制过宽,预算执行率较低,不能合理反映公司年度经济效益情况

全面预算管理实施以后,各预算编制部门为了避免无预算或超出预算情况下进行相关的审批手续带来的不便,在预算编制时,往往高估预算数值或扩大预算范围。因预算汇总或审核部门并不能全面掌握预算编制单位真实运营需求,且不具备相关预算“砍价”职能,一般情况下审定的预算指标与各预算编制部门编制的预算数据相差无几。而在预算实际执行过程中,往往不需要或需要较小额度资金。最终结果是,年初相关费用预算指标过大、利润指标过小、年度实际费用数据较小、利润数据较大、决算报表与预算报表偏差大、预算报表不能合理反映公司年度经济效益情况。

1.2 预算编制过宽,年度费用预算执行不均衡,形成年末“集中花钱”怪相

因预算编制过宽,同时局限于预算管理过程信息化程度较低,财务决算部门和预算执行部门并不能随时关注预算执行情况,在年度中不能较好地控制预算执行的进度。在年末时,因编制下一年度预算需要参考上年预算执行情况,为了对下一年度预算审批数有利,形成年末“集中审批、集中花钱”怪相,给相关部门工作带来了不便,影响到了年末公司资金合理调度。

1.3 预算编制过宽,造成不必要的费用支出,降低了预算管理的效益

全面预算管理实施后,因全员参与预算,将更多的运营筹划功能进一步下放到各具体运营部门,运营部门运行管理经费的支出需求便得到了借以实现的途径。数据显示,全面预算管理实施后第一年,公司整体运营经费上升7%左右。

2 对于全面预算管理考核的建议

2.1 考核体系完善,原则客观、公正,并适当增加“容错”机制

考核要为各预算编制部门所接受,必须要在全公司范围内形成一个规则分明、考核有度的考核体系。该考核体系适用于全公司范围内所有涉及预算编制的部门、处室以及分、子公司,并且通俗易懂,易于接受。在考核原则上应客观、公正,考核结果有理有据,经得起审查及复盘,对极具争议的考核内容或指标,可设立一定的“容错”机制,经相关部门决议后处理。

2.2 预算考核指标设置合理有度,并逐年加大考核力度

因各预算编制部门预算编制范围不同、具体业务有别,涉及的预算金额有大有小,在设置具体的考核目标时,应当适当考虑业务类别及性质,设置不同层次考核标准。同时,预算考核不仅重在考核预算执行的结果,预算管理工作的组织效率、态度同样重要,因此考核要进行客观与主观两方面的评价,逐年加大考核力度。

2.3 考核组织设计应具备一定的权威性

为保证考核的顺利开展,考核组织应在公司领导机构的带领下开展各项工作,并向领导机构负责。

2.4 预算考核结果与绩效挂钩,让预算考核落地有音

预算考核要发挥作用,需要落到实处,具体是要与绩效考核挂钩,让预算的考核结果影响到绩效的考核,进而影响到预算部门、处室行为决策,再不断提升预算管理成果,形成一个完整的工作闭环。其中各个环节相辅相成,互相促进,不断提升各项工作成效。

2.5 预算考核应嵌入预算管理的过程

因存在年末“集中花钱”怪相,预算考核不能仅仅依赖于年度考核,需要适当增加频次,嵌入预算管理全过程中。为此,需要及时统计预算执行结果,细化年度预算目标,提升预算管理数字化水平。

3 全面预算管理考核工作的配套措施

目前全面预算管理工作大部分由财务人员承担,预算执行结果依赖财务工作人员在每月会计核算结束后简单汇总统计,不够及时准确,不能满足预算管理考核要求,预算管理数字化提升势在必行。通过数字化控制,业务部门发起预算编制,预算执行过程中即时统计执行结果,预算考核部门发起预算考核预警,多位一体,相互支撑、反馈、影响,最后促进全面预算管理取得进一步成效。

4 结束语

全面预算考核工作是一个系统性工程,需要考虑周全、措施得当、执行有力,同时配套相关数字化技术措施。唯有如此,全面预算管理成效才能有质的飞跃。

参考文献

- [1]廖敏霞.我国企业实施全面预算管理的实践与探讨[J].企业经济,2013.
- [2]韦德洪,池昭梅.对全面预算管理应用的调查与分析[J].财会月刊,2004.
- [3]洗桂花.我国企业实施全面预算管理的实践与探讨[J].财会学习,2018.