

出版企业全面预算管理效能的提升策略

周长虹

(人民文学出版社有限公司,北京 100705)

摘要:出版企业实行全面预算管理,能够有效地优化资源配置、提高运行效率,提升市场竞争力,促进企业实现发展战略目标。全面预算管理是企业加强风险控制,提升经营管理水平的重要手段。针对出版企业在实施预算管理中存在的对全面预算管理认识不充分、预算指标不科学、组织管理体系不完善、考核激励不到位等问题,提出了相应的改进措施,以提升全面预算管理的效能,促进企业高质量发展。

关键词:出版企业;全面预算管理;效能;高质量发展

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.05.114

现代意义上的企业预算是指,通过预算对企业内部各部门、各单位的各种财务及非财务资源进行分配、考核、控制,以便有效地组织和协调企业的生产经营活动,完成既定的经营目标^①。著名管理学家戴维·奥利曾指出,全面预算是为数不多的能够将企业的资金流、实物流、业务流、信息流、人力流等相整合的管理控制方法之一。全面预算管理已成为现代企业优化资源配置、提高运行效率,保证实现经营目标的重要管理方法。

1 出版企业全面预算管理的特点

出版企业作为国家文化企业,肩负着传播优秀文化、提高人民精神生活、增强国家文化软实力的社会责任,同时又必须有效应对市场,实现做优做强,增加经济实力,提升企业竞争力的经济责任,因此出版企业在实施全面预算管理过程中有以下两个显著特点:

1.1 社会效益与经济效益双重目标

按照我国《出版管理条例》规定,出版活动必须以为人民和社会服务为基础,传播和积累优秀的科学技术和文化知识,弘扬民族文化,促进国际文化交流,丰富和提高人民的精神生活为目的,实现社会效益与经济效益相结合。因此出版企业在考虑经营工作和发展战略时,应将社会效益与经济效益统筹考虑,纳入全面预算管理范畴,实现传承优秀文化和提高经济效益的双重目标。

1.2 传统出版与融合创新并重发展

随着新媒体的崛起及民营文化公司的快速发展,传统的出版企业既面临难得的机遇,又面临着前所未有的风险和挑战。出版企业积极应对、守正创新,即要做好传统出版,又要投资新领域,布局新业态,发展电子书、有声读物、在线教育、文化创意等融合产品,制定长远发展战略规划,适应新形势,以实现自身健康的、可持续发展。

出版企业的战略规划要得到具体落实,全面预算管理是最有效的管理手段。通过预算对各项经营活动进行事前、事中、事后的全过程的闭环管理,整合并优化资源配置,提升运行效率,实现战略目标。

2 出版企业实施全面预算管理过程中存在的问题

目前,出版企业虽普遍实施全面预算管理,但在实施过程中还存在以下问题。

2.1 对全面预算管理的认识不充分

出版企业由于受传统文化事业单位管理思路的影响,企业领导层和员工对全面预算管理的作用认识不充分,简单的认为预算管理就是领导层对企业年度经营目标和业务部门的年度工作任务指标的确定。因此出版企业在实际开展全面预算工作时,一般在年底由企业领导根据企业当年经营数据,按一定的目标增长比例,预测出下年销售收入目标和利润总额目标数,然后把销售和利润指标下达给编辑部门和发行部门。财务部门根据预定的目标数,在历史数据基础上,采取增量或者减量的方式,编制预算报表。预算管理除了财务和主要业务部门外,其他部门或人员对全面预算管理不了解或参与度不高。全面预算的全员、全过程、全方位的管理作用发挥不充分。

2.2 全面预算指标与企业的战略发展目标结合度不高

出版企业预算目标的确定,主要是根据行业的平均增长速度或是上级管理部门要求的增长幅度,在本企业历史数据的基础上来确

定预算的主要经营指标。预算指标制定忽略企业自身经营与发展的特点、外部环境、竞争对手等客观因素的影响。另外,年度预算指标常常会跟绩效责任考核连在一起,一般完成预算目标,就可以获得个人或团队的相关绩效奖励,超出预算部分容易加大企业领导对下一年度的预期,增加第二年的考核难度,因此预算的执行也仅仅是按照预算指标来执行,没有调动和发挥出企业的最大潜能,错失发展机遇。

2.3 全面预算管理的组织体系不完善

按照预算管理要求,出版企业一般都会设立预算管理委员会,负责拟定预算方针和目标,组织预算编制和执行,进行年底考核与奖惩。预算管理委员会成员通常由社领导班子和编辑、发行、出版、财务等各主要职能部门的负责人组成,但是,在实际工作中,大部分出版企业将预算工作纳入到财务部门,由财务部门编制预算,定期汇报预算的主要指标完成情况。预算管理委员会仅是按上级要求设立,管理工作流于形式,使得预算管理呈片面化、简单化的特点,而未将预算管理理念深入到各部门,未充分发挥预算管理委员会的职能,导致考核监督力度不够,预算管理不够细化。

2.4 全面预算的执行监督、执行分析与执行考核工作不到位

预算的执行、分析、控制、考核是全面预算管理工作的核心环节,预算管理具有严肃性,一般情况下不得调整。实际工作中,财务部门会定期对预算主要指标的完成进度进行统计和反馈,但是由于财务人员业务环节缺乏深入了解,对预算执行偏差的原因缺乏有效深入的分析,不能找出问题关键所在,甚至在预算执行偏差较大时,部门之间容易相互推诿,不利于预算目标的达成。另外,出版企业的考核激励办法制定过于简单,不够科学合理,不能起到充分调动员工的工作积极性的作用。出版企业主要对编辑和发行部门建立了对应的考核激励办法,对于美编、校对、出版等生产及行政管理部门还没有建立起有效的、有激励作用的绩效考核办法。

3 加强出版企业全面预算管理的建议

针对实施全面预算管理过程中存在的上述问题,提出以下相应的改进措施。

3.1 出版企业要全面提升预算管理意识

出版企业要实施好全面预算管理,企业高层管理人员,特别是企业一把手要认识到全面预算管理是自身的核心责任,而不仅仅是财务部的日常职责。企业主要领导要对全面预算的概念、本质和内涵有深入的了解和认知,并积极组织推动,将预算理念贯穿于企业文化和经营发展中,让全体员工重视预算管理工作,并切实做好相关的配合工作。同时在企业内部加强宣传、培训,让每位员工认识到全面预算管理的必要性和重要性,了解预算管理的方法和具体流程,积极参与到预算管理中。提升全面预算的全员、全过程、全方位的管理作用,把企业所有的人、财、物全部纳入到预算管理体系,提升管理效能。

3.2 出版企业要科学制定预算管理目标

出版企业在制定预算管理目标时,应把短期年度目标和长期战略发展目标相结合,并引入对标管理理念。将本企业的历史标准、行

业标准和国内优秀出版企业的先进标准相结合,制定出既有挑战性、又有可实现性的预算管理目标。另外,面对不可知的未来市场,我们无法准确设定预算目标,目标定得太高或太低,都会失去激励作用。出版企业在设定预算目标时可采取“三级递进目标”的方式,由基准目标、进取目标、挑战目标三部分组成,并配合相应的激励机制,最大程度的调动大家的工作积极性,挖掘大家的工作潜力,随时应对市场竞争,抓住商机,把握企业发展机会。

3.3 出版企业要完善全面预算管理组织体系

要想保证预算工作有序进行和有效实施,出版企业应建立起完善的预算管理组织体系,来负责预算的编制、执行、分析、调整、考核等各项工作。预算管理组织体系主要由预算管理决策机构、预算管理工作机构和预算管理执行单位组成。预算管理各机构通过对预算目标的层层分解,将指标落实到每一个岗位和员工。每月跟踪、监控预算执行情况,定期将预算执行情况汇总、分析后,将分析报告反馈给预算决策机构,以便及时解决预算执行中的问题,做好预算考核与奖惩工作。预算管理组织体系各机构之间应分工明确、职责分明,并通过相互制衡、层层考核,加强预算的执行力,以保证预算目标的实现。

3.4 出版企业要提高全面预算执行考核的激励作用

预算执行结果考核与绩效激励政策兑现是发挥全面预算管理价值创造功能的最为关键的一个环节。预算考核效果与预算考核指标设定的科学性密切相关,否则将达不到激励效果,甚至还会有一定负面作用。因此,出版企业要多维度的、科学的、合理的设定预算考核指标体系,考核指标体系应根据出版企业不同部门的业务特点,将社会效益与经济效益,定量指标与定性指标,财务指标与非财务指标结合起来,综合考核。编辑部门可从图书的社会效益、经济效

益、市场影响力、图书质量几个方面考核,销售部门除销售额、回款额、退货率外,还应考核客户维护、新渠道开发,对于美编、校对、出版等生产及行政管理部门应根据工作量、岗位职责、工作完成质量等情况制定出分类考核办法。出版企业要建立起一套科学的、全方位的、行之有效的预算绩效考核管理办法,真正做到客观公平、奖惩分明。

4 结束语

实施全面预算管理是现代企业优化资源配置、加强内部控制、提升管理效能的必然选择。面临新媒体、新技术、新业态发展带来的各种挑战,出版企业正处于转型升级、融合发展的关键时期,通过加强全面预算管理,明确经营目标、完善激励机制,调动全员积极性,有效帮助企业防范经营风险、提高管理效率、增强核心竞争力,促进出版企业精细化管理,实现高质量发展。

参考文献

- [1]刘秀霞.从全面预算管理角度探析出版企业预算管理的问题及解决对策[J].财会学习,2018(12).
- [2]齐玲.全面预算管理在出版企业的应用研究[J].商业会计,2019(20).
- [3]梁雪梅.企业全面预算管理面临的困境与对策探讨[J].中国集体经济,2021(9).