

探讨全面预算管理在化工企业中的应用

曹艳琴

(陕西兴化集团有限责任公司,陕西 西安 710000)

摘要:近年来随着人们对环境保护认知水平的提高和国家持续加强安全环保管理要求,化工等污染源排放企业的排放指标日趋严格,促使企业不断加大安全环保投入,环保成本比重的增大导致效益水平大幅下降。如何优化企业资源配置,在转型升级、降本增效的基础上实现企业盈利能力提升,成为化工企业的当务之急。全面预算管理体系的引入,使得化工企业在优化资源配置、降低运营成本方面实现了新突破。根据不断变化的市场需求来进行及时合理的预测和筹划,科学、合理配置各种资源,很大程度上促进了企业的发展。然而企业在应用全面预算管理过程中依旧存在许多不足尚待优化,本文先对化工企业开展全面预算管理的必要性进行简述,接着指出当前化工企业开展全面预算管理遇到的主要问题,最后针对性地提出了一些优化措施和建议,以便化工企业应用全面预算管理时能够发挥预算控制的**最大成效**。

关键词:全面预算管理;预算编制;预算执行;问题与对策

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.12.125

1 化工企业开展全面预算管理的必要性

1.1 全面预算管理是企业战略目标的关键支撑

企业的战略目标明确之后,需要通过战略规划和经营目标来细化和分解,之后需要全面预算来具体执行。企业根据战略目标相应编制企业的年度预算,这样在执行年度预算的同时也推动了企业战略目标的实施。这一动态可操作过程使经营管理者对战略目标的调整与实施进行客观有序的规划,继而阶段性地实现战略目标的完成。这样良性循环发展,一定程度上促进企业发展,是企业实现长远战略目标的关键支撑。

1.2 优化资源配置起到降低风险的作用

鉴于全面预算管理是一项全员共同参与的工作,有序开展全面预算管理一定程度上促进各部门友好合作、合理调控以及紧密连

接,既能增强企业核心凝聚力,又能避免内部矛盾,实现各环节畅通无阻、供产销协同发展,继而达到企业现有资源高效配置与应用^[1]。另外,开展全面预算管理还有助于管理层加强对组织机构和各业务生产细节的监督与检查,通过行业统计分析和市场发展调研的结合,预判企业经营管理过程中的风险和市场环境不利因素,并对此做出相应的防范和化解措施,从而保障企业运营安全。

2 当前化工企业开展全面预算管理遇到的主要问题

2.1 全面预算管理意识不强,参与度不高

化工企业实施全面预算管理是提高企业管理水平、降低经营风险的重要手段,但是由于很多员工没有意识到全面预算管理的重要性和自身相关性,导致内部预算管理仅仅是为了预算而预算,失去了原有的价值和管理意义。这主要是因为全面预算是基于财务收支

预算而延伸与发展的管理工具,因此很多员工认为它只是财务部门的工作,与其关系不大,故而出现抵触或者被动应付的局面,预算管理成效低,无法从实质上支持企业的决策和管理。

2.2 预算编制与实际情况脱节,预算流于形式

预算编制所依据的相关信息不足,可能导致预算目标和战略规划、经营计划、市场环境、企业实际情况等相脱离。另外部门负责人因担心预算完不成给自己留有预算余地造成预算松弛,导致预算目标不具有先进性和挑战性,不利于挖掘企业潜力,带来了大量的无效成本,造成资源的不合理分配,使决策者无法做出准确的判断,无法形成有效的决策从而降低企业的管理水平和总体业绩。

2.3 预算执行重视程度不够,缺乏预算监督机制

化工企业预算经常会出现重编制轻执行。好多企业在预算编制环节特别受重视,但在执行环节往往关注度不够。导致虽实行了全面预算管理但未起到一定作用的普遍现象。主要原因是企业预算管理失控,执行力不足,导致很多预算指标及预算目标难以实现^[9]。对于化工企业预算执行力不足的原因,主要是管理层缺乏对过程控制的重视,缺乏预算监督机制,缺乏对全面预算的有效分析。

2.4 预算信息化程度不高,部门依旧存在信息孤岛

全面预算管理涉及的业务范围广、参与人数多、数据量大、时间紧张等,传统手工进行的预算管理容易造成部门之间信息传递不全面、不及时、不准确,信息无法全面共享等问题。企业更因信息不全面等无法对预算进行有效的监督考核,因此建立科学全面的预算管理信息系统对企业开展全面预算管理具有十分重要的意义。

2.5 绩效考核的激励约束不够

目前好多企业做了全面预算管理工作,但没有相应的绩效考核办法与激励机制。企业员工是预算管理的重要组成部分,没有合理的考核办法和激励机制,预算管理就会变得松散、粗放、流于形式。比如当前有部分企业在开展全面预算管理过程中忽视了员工的积极性,忽视了绩效考核的重要性,导致员工工作热情受到打击^[9]。比如在考核过程中夹杂私人感情,导致绩效考核失去应有的公正和公平;再比如考核机制的不健全,缺乏与之配套的激励措施,使绩效考核流于形式,继而影响预算的贯彻实施。

3 化工企业应用全面预算管理的优化措施和建议

3.1 增强全体员工全面预算管理意识

化工企业的管理者要从根本上调整思路、转变观念,才能起到榜样精神,督促全体员工提高对全面预算管理的认识,使其认识到预算管理是一项全员且全过程参与的系统工程。化工企业要将全面预算管理同企业文化紧密联系在一起,提高员工主人翁意识,这样才能为全面预算管理的有序落实创造一个优质的环境。此外,企业管理者还应当积极探寻先进的管理模式,不断完善预算管理程序和制度,结合实际情况制定灵活的全面预算管理方法^[9]。

3.2 结合实际情况确保预算编制的可行性

预算编制是实施全面预算管理的起点。要想保障预算的可行性,化工企业首先基于行业市场供需关系、市场发展前景以及相关政策制度等有效信息下,结合企业实际运营情况制定全面预算管理体系。其次预算目标应当具有先进性和挑战性,管理人员应当起模范带头作用不预算松弛,制定严格的预算审批程序,挤出预算松弛的泡沫,让预算真正起到激励引导和考核评价的作用。

3.3 强化全面预算过程控制,建立健全预算监督机制

第一,将预算目标进行细化分解落实到具体执行部门,推进全面预算管理进程,充分发挥预算的引导和控制作用,提升预算的刚

性。第二,适时做好预算执行情况的分析与监督,细化指标和监控内容。第三,结合预算执行情况,及时发现内部预算管理的薄弱环节,采取针对性措施,不断完善内部控制制度,提升企业管理水平。

3.4 提高全面预算管理信息化程度

随着信息技术不断提升,化工企业要想在全面预算管理方面取得突破,势必要善于运用大数据、云计算等信息技术来管理预算执行与实施^[9]。因此需要基于企业战略发展和全面预算管理的深度融合下研发并搭建信息管理平台,结合企业实际情况设置不同领域的预算管理模块。并对预算指标、预算编制、预算控制、预算考核以及采购、生产、销售等重要环节进行分类有序的数据记录,以便为实现内部信息共享和高效运用做好铺垫。

3.5 完善绩效考核机制和奖惩机制

化工企业要以全面预算管理为重心构建绩效考核机制和激励机制,灵活应用平衡记分卡等一系列可行性工具,通过制定合理的考核目标,避免单一化的考核方式,同时也要根据指标有序地将其落实到相关部门及员工手中。此外,还要着重关注产生偏差的预算指标,分析其背后原因,避免同类错误再次发生。考核结束后,要将考核结果在一定范围内公示,在行使奖惩措施时一定要严格按照规章制度办事,做到奖惩分明、奖罚得当,这样才能不让考核成为“形式主义”。

4 结束语

综上所述,化工企业要想有效开展全面预算管理,同时保证管理体系构建的准确性,势必要提高预算管理意识、确保预算编制可行、强化过程管理控制、搭建信息管理平台以及完善绩效考核机制和奖惩机制等,来提高企业自身管理水平和效益水平。

参考文献

- [1]张金星.全面预算管理在化工企业中的重要性[J].中国集体经济,2019(02):43-44.
- [2]吴虹.简论全面预算管理在高新技术企业中的应用——以K化工有限责任公司为例[J].西部财会,2019(01):62-64.
- [3]郑镒含.浅谈全面预算管理在化工制造业中的应用[J].中国集体经济,2020(29):42-43.
- [4]杨智超.全面预算管理在化工企业的应用[J].纳税,2020,14(12):172+174.
- [5]张含笑.基于战略导向的全面预算管理在L化工企业的应用研究[D].西安石油大学,2017.