

民营企业如何有效实施全面预算管理

郭冬敏

(深圳市宝安华丰实业有限公司, 广东 深圳 518100)

摘要:与大型国有企业相比,部分民营企业在经营管理上存在一些不足,如管理体系家族化,管理模式单一,全面预算管理的应用范围狭窄,对民营企业发展带来较大影响。民营企业要想进一步发展壮大,必须在经营管理上实行创新,引入全面预算管理理念,实施全面预算管理,这对民营企业稳健发展具有重要意义。基于此,本文对民营企业如何实施全面预算管理进行探讨。

关键词:全面预算管理;管理创新;民营企业

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.13.095

1 引言

随着经济快速发展,全面预算管理在企业中的作用日益凸显。然而,在管理实践中,不少民营企业对于全面预算管理的重要性缺乏正确认识,对全面预算管理的作用认识肤浅,在企业中的应用范围十分狭窄,导致全面预算管理的作用难以体现出来,这对民营企业的发展带来极大影响。为此,民营企业必须充分认识到全面预算管理的重要性,要不断转变管理观念,引入全面预算管理理论,构建完善的全面预算管理体系,在管理中不断扩大应用的范围,制定切实可行的操作方案,促进全面预算管理效果提升,解决民营企业经营管理中的问题,为民营企业发展提供助力。

2 全面预算管理概述

2.1 全面预算管理的概念

全面预算管理是指通过预算方式对企业内部的各种资源进行分配、考核、控制,以便于完成预期的经营目标所采取的系列管理方法及组织的管理活动的总称。

2.2 全面预算管理的主要特点

全面预算管理通过全面规划、沟通、协调、监控、绩效评估等系列管理活动,对企业资源进行整合,促进企业运行效率提升,进而确保企业战略目标实现。全面预算管理具有如下几个特点:

一是导向性。预算是企业行为纲领,企业的所有活动都要按预算实施,因此,在企业中具有导向作用,通过全面预算管理,将企业构建成一个有机整体,共同为将企业战略目标实现而努力。

二是动态性。由于市场形势不断变化,全面预算管理也应因势而变,根据市场形势不断调整,才能确保预期目标实现。

三是全员参与。全面预算管理从企业全局出发,对企业发展进行全面规划,要求企业的全体员工全部参与进来,对企业的所有活动进行全面控制,才能全面发挥作用。

四是面向未来。全面预算管理不是针对过去已经发生的事件,而是对未来的预算与规划,通过对未来目标的预计,对企业发展进行全面把握,从而确保企业未来的目标逐步得以实现,从而推进企业发展。

五是可量化性。全面预算管理并非一个定量指标,而是通过业财数据提取系列可量化的预算指标,对企业未来的业财发展数据指标进行可量化描述,并能通过努力得以实现,反映企业的经营状况与企业整体价值。

3 民营企业实施全面预算管理的现实意义

全面预算管理通过对企业经营、投资业务与财务运营进行综合预测与规划,通过制定系列发展指标,可以帮助民营企业发展指明方向。因而,实施全面预算管理对于民营企业来说更有重要的现实意义。

首先,有利于民营企业进一步实现精细化。在全面预算管理推进中,将企业的每个部门全面纳入到管理活动中,通过至下而上的编制预算,使企业的预算管理有了较强的基础保障,同时,通过构建完善的预算体系,对预算指标采用自上而下的预算分解方式,将预算目标落实到各个责任单位,要求各个部门各个责任单位全部参与到预算管理活动中,对预算编制与执行实现全程控制,有利于民营企业实现精细化,从而确保预算目标实现。

其次,有利于民营企业对经营活动实现动态管理。由于政策在不断变化,市场行情随时在变,民营企业发展不能因循守旧,也要随时进行调整。在这种情况下,为了保证全面预算管理有序推进,必须根据市场行情变化进行及时变更,对全面预算进行调整,使之与市场对接,契合企业的发展要求,在调整过程中,对经营活动进行动态管理,随时掌握企业预算执行情况,通过对每个阶段的目标逐步落实,从而更有利于民营企业实现预定目标。

最后,有利于民营企业运营效率进一步提升。民营企业要想在市场中获取更多的份额,就必须促进运营效率提升。一方面,必须加强内控管理,向管理要效益;另一方面,通过采取灵活地运营模式,保持资源配置优化整合,让有限资源发挥最佳效益。这就需要民营企业能够更好地运用全面预算管理,对企业资源进行认真分析,结合企业发展预期进行全面预算,在防范经营风险的同时,确保企业收益最大化,通过全面预算管理,将企业内部职责进一步明确,加强内部协作,减少无效劳动,从而促进民营企业运营效率整体提升,推动民营企业进一步发展。

4 民营企业实施全面预算管理中面临的问题

4.1 对预算工作不重视,预算管理体系不完善

一部分民营企业在管理实践中并未认识到预算工作的重要性,对全面预算管理的理念认识不深。同时,不少民营企业从节约成本的角度出发,在企业内部组织的设置上较为单一,没有设立专业化的预算管理部门。有的将这项工作交由财务部负责,而财务部门配置的人员不足,对预算的实操经验有限,没有精力抓全面预算管理工作。全面预算管理对部门与人员要求较高,管理人员需要较强的专业能力与专业水平,部分财务人员并没有此项能力。此外,全面预算管理并非财务部门独立可以完成,需要各个部门协同配合,没有健全的全面预算管理体系,导致实际操作困难,不能对预算管理做好全面把控,难以实现管理目标。

4.2 预算编制方法单一,预算目标不合理

在调查中发现,不少民营企业并不清楚自身在市场中优势与劣势,没有对自身所处的市场环境进行认识分析,对企业的经营状况及原因没有进行总结,预算编制中,采用的编制方法单一,如编制中所选

取的数据信息不全,有的只是选取了部分财务数据,对相关数据没有进行全面评估,另外,预算指标体系设计不完整,只选取了部分指标,预算编制极为粗糙,科学化不足,也没有进行明细化,不能指导预算执行工作。部分民营企业编制全面预算管理活动中,对预算目标设定模糊,与企业的发展目标没有对接,与企业现状相偏离,存在两种状况:一是目标定制过高,实现难度大,二是目标定制过低,实现较为容易。预算编制的数据来源不清,没有经过核对分析,可比性差,不能为经营管理提供有效支持。

4.3 部门协同性差,预算执行缺乏力度

全面预算管理的编制与实施必须由企业内部各个环节广泛参与、共同协作,才能取得预算管理的效果。然而,从目前情况看,不少民营企业在预算管理中部门职责分工不明,责任不到位。另外,信息化系统配置不健全,信息沟通渠道少,信息传递延迟现象时有发生。同时,预算执行力度小,各部门容易只重视各自局部利益,没有考虑整个企业的全局利益。

4.4 绩效考评机制缺乏,全面预算管理的效果不明显

全面预算管理涉及到企业管理多方面内容。其中,预算绩效考核与激励机制尤为关键。而不少民营企业没有认识到这一点,对预算绩效与激励机制建设没有引起重视,相关机制设置不健全,没有很好地组织实施,从而造成全面预算管理难以取得其效果。一是相关部门没有对预算活动进行实时跟踪,做好动态管理,预算工作与市场行情存在脱节,没有及时进行预算调整;二是预算绩效考核没有引入进来,预算执行结果没有作为考评管理的依据,难以吸引企业员工重视,没有运用预算绩效将员工的积极性调动起来。三是考核与激励没有挂钩。部分民营企业的激励机制与预算管理没有挂钩,不能对内部形成激励,全面预算管理难以发挥更大的效益。

5 民营企业实施全面预算管理的优化对策

5.1 引入全面预算管理理念,做好预算管理体系的构建

在市场竞争中,民营企业想要全面发展,必须引入全面预算管理理念,构建完善的预算管理体系,才能为民营企业发展提供必要保障。一是民营企业的负责人应当转变认识,加深对全面预算管理的理解与重视,在企业管理中学会运用全面预算管理的理论与方法,从全局角度对企业发展进行总体把握。二是做好预算机构设置。民营企业要重视预算机构设置,大型企业可单设预算机构,全面负责预算工作,小企业可设预算小组,由企业负责人负责,指定财务部牵头,其他部门配合,及时解决预算工作中面临的问题。三是构建完善的预算管理体系。要从组织体系与预算指标体系两方面入手,构建完善的预算管理体系。一方面,要建立预算组织体系,从企业层面到各个独立核算单元要配建预算管理人员,形成一个完整的组织体系,为预算实施提供组织保障;另一方面,要做好预算指标体系设计,根据企业实际,选择系列预算指标,构成企业的预算指标体系。

5.2 制定科学的预算管理目标,采取适合的预算编制方法

民营企业要对自身的状况进行认真分析,梳理对本企业发展有利因素,将之变成企业的发展优势,分析企业的短处与劣势,尽可能扬长补短,使各项因素对企业发展有利。为此,民营企业要在充分评估的基础上,制定企业的预算管理目标,为民营企业的发展提供具体指导。围绕预算目标的实现,民营企业要选择合适的预算编制方法,利用好企业现有的资源,做好科学配置,使资源价值得到最大限度地发挥出来。在预算编制过程中,要对预算目标进行反复确认,如在选取自上而下的编制方法时,要确保预算目标在终极的责任单元能够得到落实,根据其努力能够实现。在选取自下而上的编制方法时,要对各个层面的

预算目标进行严格核实,对汇总的企业预算要与企业发展战略相互印证,做好确认,尽可能地运用预算方式将企业内部的潜力挖掘出来。同时,在预算编制过程中,不能因循守旧,要大胆创新。要以民营企业的状况为切入点,结合市场行情进行综合编制,如对于一部分固定费用,如办公费用等日常支出,可以制定一个最高限度,控制其增长,在内部树立节约意识。对于一些动态支出,需结合实际进行测算,制定合理预算方案,保证预算编制的科学性。

5.3 推进企业信息化建设,加大预算执行力度

民营企业要加快信息化建设步伐,将信息技术应用到全面预算管理中,为预算管理提供助力。一方面,要推进业财进一步融合,将之引入到预算管理中,做好业务部门之间、业务部门与财务部门之间,以及预算管理机构之间的协调与配合,促进预算管理效率提升。另一方面,要以信息化建设为契机,做好部门预算管理职责分工,通过信息系统加强部门沟通与协作,按照预算编制的目标在各部门得到有效落实。同时,要加大预算执行力度,通过信息系统加强预算跟踪管理,及时解决预算执行中存在的问题。

5.4 完善预算考核与激励机制,促进预算管理效益提升

为了确保预算目标实现,民营企业还应当进一步完善预算考核与激励机制,促进预算管理效益提升。一是明确预算考核范围。民营企业要将所有业务全部纳入预算考核范围,对各部门及全体员工进行预算考核,运用预算加强对业务的跟踪管理。二是重视预算考核结果的运用。要对部门、员工按月度进行预算考核,按月公布考核结果,与月度目标对比,检验考核成绩。三是构建完善的考核激励机制。民营企业应当对预算考核结果高度重视,运用考核结果对员工进行奖罚,对执行预算较好,预算管理目标完成的责任单位和员工要进行奖励,动他们参与预算管理的积极性。对预算执行差的部门与员工,要给予一定的经济处罚,从而引起他们重视。通过构建有效的绩效考核机制,将部门、员工目标与企业目标对接,企业给予晋级晋升、物质奖励等激励形式,让员工找到工作动力,更好地执行预算目标,从而促进预算管理效益提升。

6 结束语

当前,面对激烈的市场竞争,民营企业发展面临着极大压力,管理上存在着许多不足,主要表现在没有明确的目标,发展方向模糊,给民营企业发展造成困境,不利于规模的扩张。为此,民营企业应当引入全面预算管理理念,构建完善的全面预算管理体系,结合企业实际做好预算编制工作,加大预算执行力度,充分发挥资源配置,确保预算目标实现,助推民营企业实现稳健发展。

参考文献

- [1]李培德.企业全面预算管理工作存在的问题及解决方法[J].市场观察,2020(12):41.
- [2]张艳丽.企业实施全面预算管理的难点与对策[J].中国市场,2020(36):84-85.
- [3]刘冬梅.企业全面预算管理的困境及对策探讨[J].现代商业,2019(36):156-157.
- [4]刘伟伟.企业全面预算管理中存在的问题及对策探讨[J].商讯,2019(36):116-117.
- [5]杨波.企业如何运用全面预算管理的思考[J].中国商论,2018(34):133-134.