

浅谈企业全面预算管理的困境及对策

宋民祥

(哈尔滨火龙神农业生物化工有限公司,黑龙江 哈尔滨 150300)

摘要:全面预算管理(Total Budget Management-TBM)在现代企业中的作用越来越重要。通过实行全面预算管理,提供资源盈利,企业发展现代企业管理模式,加强业务运营和企业管理。本文分析了企业在实施全面预算管理中面临的挑战,并探讨了如何提高企业预算管理的整体水平,提出了解决这些问题的补充途径,以促进企业的未来发展和成长。

关键词:应用程序;全面预算管理;问题

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.20.102

1 前言

全面预算管理(TBM)作为对现代企业的成长起到了关键推动作用的管理组织制度,是企业内部管理的必不可少的组成部分。TBM是利用预算来规范和指导生产经营活动,根据企业发展战略,对企业内各部门、工会的各种财务和非财务资源进行配置、评估和管理,实现业务目标的一项战略举措。

2 TBM的作用

2.1 全面监控业务的生产经营(PM)

根据公司的经营目标(PB),编制销售预算、利润预算和费用预算;以预算目标为基础,根据时差和预算管理目标的检测、预算目标的及时比较、预算完成情况的预估和绩效考核,分析实际生产和业绩情况,及时进行比较。通过完全的预算控制(TBC),企业可以对事件进行计划、管理和评估,进而直接控制公司生产经营的整个生产过程。实施全面预算管理可以加强部门和部门间的了解、部门和部门间的合作和贸易,增强管理层对各部门及全体员工的全面了解,了解预算任务,促进企业各项经济活动的系统化发展。

2.2 公平分配业务资源(RS)

为实现战略目标,企业需要综合投资金融、人力、技术等资源。企业在编制预算的过程中,一定会考虑商业资源稀缺的因素,并且通常是自上而下提出预算,然后自下而上返回审核,最后从外部执行实现完整的TBM闭环。公司全体员工参与预算的编制,探索所需的资源,最终制定有效的资源分配计划和可持续的商业计划(CCBP),为公司的经营目标共同努力。全面预算编制应以综合战略为驱动,年度预算管理的目的是细化战略计划,以上所提的综合战略和年度预算管理这两者是相关的,并不冲突且密不可分的^[1]。所以说,预算的编制、实施和审核(也就是TBM),将促进经营目标的顺利完成,为最终实现经营目标提供最好的保障。

2.3 加强业务支出控制(CN)

成本管理功能(CN),有利于每个生产单位或部门的使用。业务支出和预算编制是TBM中最重要的一环。使用推荐数据,成本预算、低估成本和费用、充分发挥TBM托管控制(CN)的作用。它有助于分析和比较差异并为决策提供管理依据。可有效避免资源浪费,提高业务资源的使用效率,降低业务运营成本,并能加强和控制成本,从而提高业务。

3 企业在TBM过程中面临的困难

3.1 企业在意识层面上不重视TBM系统

对于很多企业来说,似乎是只有财务部把预算部门放在心上,

财务人员是预算的判断者和执行者,预算管理与其他部门或个人无关。企业领导不重视、没有专职的管理机构有预算、没有大量人力物力投入,这是很多公司的通病。

3.2 企业轻视TBM,认为TBM是简单且固定的

对于一些公司来说,TBM通常只是把某些事项放在首位的一种方式。为了解决经理进行的审计,财务部门只是根据过去汇总数据,这导致TBM所获得的数据非常固定。此外,仅仅通知所有员工参与预算管理而没有其他部门的实际参与和配合是不够的,这会导致财务部门不再根据经营环境编制预算,而是变成了一个简单的数字游戏,不能或很难发挥TBM的作用。

3.3 预算变动不符合公司战略目标

战略(Planning)的目的是通过各个阶段实现公司的目标。战略规划应与预算管理相结合,这也就意味着全面预算管理可以称为战略规划。目前,很多企业为了所谓明面公开名誉而采用全面预算管理,但对预算的认识还不够充分,仍然使用压力传递管理的传统方法;收益和利润水平上调,从下到上水平上调,从左右垂直上调,所有活动和指标不分关键点被压制。最常见的特征是,很明显公司已决定为特定业务执行安全功能或财务计划,但管理层增加了营业收入和利润等增长层次,为此提供帮助的公司应该采取更多的商业风险管控措施。

3.4 启动连接管理滞后

启动连接管理滞后意味着监管方面没有业务部门的参与,只有财务人员才能分析出这种差异的真正原因,从而导致预算绩效出现偏差。这样的话企业往往过于关注预算的变化,“强调变化,而不是聚焦”。依靠实际金融部门数据与预算数据的简单对比,依靠数据表层面,难以对这一现象的产生原因进行深入分析,形成更好更深入的认识。而且,当经济状况发生变化时,也没有及时有效的控制。而且,现有的绩效考核方法往往以利润率或收入指标为基础进行评级,不足以与TBM相结合,从而导致价值损失。

4 加强TBM的现实措施

4.1 完善预算管理结构

结合业务实际,平衡业务各方的利益,建立完善的预算管理体系。根据业务特点和业务管理实践,确定员工的职责明确分离,促进不同部门之间的协作和沟通,使TBM得以顺利实施。

一是设立综合预算执行委员会,由部门负责人组成,如高级管理人员负责编制企业预算、起草、评估并向预算管理委员会报告;二是成立由企业高级管理人员组成的综合预算管理委员会,监督单位

预算的全面管理,审议批准关键预算事项;三是在预算管理委员会的领导下,成立专职预算管理办公室,负责预算编制、管理专职人员,执行和评估工作。通过这三个步骤可以实现日常业务的专业化,以及在分类预算过程中整合不同部门和个人之间的关系。为有效提高预算管理人员的专业能力,企业需要不断培训和轮换预算管理人员,提高专业性和综合性,及时发现预算编制和预算管理过程中的问题,提高企业 TBM 水平。

4.2 企业上下全面参与预算管理

企业应关注员工激励,鼓励所有员工参与更广泛的预算。在管理过程中,鼓励员工进行 TBM 专业知识的学习。在预算编制、执行和 TBM 评价三个主要环节中,以人为本的管理和全员参与机制充分利用 TBM 来提高企业绩效。注重预算管理的目的和方法;应建立有效的沟通渠道,发布管理目标。TBM 要求有效管理员工,关心和尊重员工,将员工视为公司最重要的资产,鼓励员工参与企业管理;还需要确定员工参与程度,根据不同岗位职责确定员工参与程度,如设置推荐框、获取公示等方式,充分接纳大家的意见和建议;建立行之有效的评价体系,奖励在预算管理中表现突出的员工,激发工作热情。

4.3 加强控制计划水平

企业需要加强对事件的控制并随着时间的推移获得控制。控制计划的执行水平不仅是财务预算的一个指标,也是企业其他所有部门预算的一个指标^①。除了预算执行过程中显示的实际数据和预算数据之间的差异外,还应结合业务活动深入分析差异原因。随着时间的推移调整 and 变化,并充分参与正在进行的管理角色的预算管理;在预算执行过程中,提高行政和监管能力,要求各部门通力合作,更好地利用预算。

4.4 根据组织的战略目标编制预算

完整的预算分析是全面预算管理的基本要求。TBM 将实际执行决策与预算进行比较,确定差异的大小和差异的原因,并要求主管采取适当的补救措施。预算管理在活动之前、期间和之后都是相关的。而前预算分析分为事前和事后,这与预算管理是一致的。预算绩效管理驱动整个业务流程,预算分析不能在事前事后单独归类;预算分析应该适合预算管理应用程序,应该是上一个和下一个之间的链接,为 TBM 提供全面的基础。公司需要根据当前情况以及它们从规模和完整性两个层面使用 TBM 来选择各种分析方法。同时,它们需要分析预算差异,使这项工作成为现实。在预算分析中,提醒 TBM 人员预算编制的重要性和严谨性,以便在预算执行过程中发现问题并加以解决,从而有效地实现预算目标。

根据公司的战略目标,对每个预算进行评估,以确定资源的合理利用和成本的有效控制。

业务预算编制要遵循“精简规范、结合高低”(SCHL)的原则,让下级各部门参与编制,提高准确性和各部门预算的参与率,保持参与率在一个非常高的水平。

不同的预算遵循不同的预算编制方法:使用标准预算法确定生产成本,一旦确定销售预算,根据业务规模分析成本和潜在成本,调整成本和费用预算;预算考核制度,以公司的经营目标和过去的销售收入为基础,采用附加的预算制度,对过去的经营目标和企业的销售收入进行估算。例如,销售预算利用增加的完成结果、绩效奖励

和惩罚,该级别的合规测试产品主要针对公司高级管理人员;分析各部门预算的最终层次,例如部门收入预算、部门销售预算等。

4.5 TBM 系统协调和审计测试

将预算与部门利润结合起来。企业在编制预算时,应根据上一年度各部门的产出和业绩,结合预算年度的实际情况,编制下一年度的预算;如果部门有追加预算拨款的要求,财务部门应认真审查和评估预算使用情况。在整体财务管理过程中,企业财务状况必须逐案处理。职能部门以往年为基础、子公司和子公司的预算调整和预算与部门利润挂钩。投资业务支出的主要目的是赚取利润。因此,管理完整的业务预算并不困难,其总体预算侧重于节省成本和实现额外经济效益的目标。使业务资源能够平均分配,预估支出后可能发生的盈亏和成本增加,用于经营改善业绩,并增加各部门对预算管理的参与程度与贡献。

企业通常可以从三个层面进行 TBM 审计测试:第一,全面敲定业务预算,即利润预算、销售预算、安全预算以及财务管理预标。还要制定公司预算和成绩绩效奖金。与此级别相关的考核审计测评产品主要面向公司高级管理人员;其次,分析评估各部门预算的最终层次,即部门销售预算、部门预算等。用于检测与其相关的测试项目各部门的负责人;最后是根据个人对预算的意图来填充每个员工的预算,例如个人福利预算、个人预算、考勤记录等。评估员工预算的完成程度,设立相应奖惩机制,以更好地提升员工工作积极性。

5 结束语

全面预算管理(TBM)作为一种有组织的业务管理模式,可以平均分配给业务资源,进行科学高效的管理。实施 TBM 困难的组织通常具有以下特征:经营环节管理审计不力,企业预算规划管理不完善,预算管理与企业战略目标脱节,预算管理脱节。这样的企业应从做好 TBM 入手,首先需要评估和计划企业各个方面的(如根据企业战略目标编制预算),加强协调绩效考核、监管流程和预算管理,不断审查和总结信息,发展符合预算管理标准(TBCC)的组织,充分发挥 TBM 作用。

参考文献

- [1]刘贞雪.我国企业全面预算管理研究对策与存在的问题[J].山东财经学报,2021(3):87-91.
- [2]曾玲冬.预算企业管理存在的问题及探讨对策[J].空间经济,2020(5):123-126.