

试论以企业战略为导向的全面预算管理

孙 晔

(中国人民大学商学院,北京 100000)

摘 要:在充满不确定性和复杂性的内外部市场环境下,企业面临着严峻的生存与发展考验。全面预算是应用于企业管理的手段和工具,实施全面预算管理是企业发展与管理提升的有效途径,对企业具有重要意义。目前在企业实施全面预算管理的过程中依然存在一系列导致推行效果不佳的难点,通过对这些难点进行针对性的分析,并提出相应的对策,帮助企业顺利实施全面预算管理。

关键词:全面预算;企业管理;预算实施

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.36.133

1 引言

全面预算管理是伴随着企业发展和管理水平提升而产生并得到广泛应用的企业管控方法和工具。全面预算是以企业战略目标为蓝图,以生产作业至销售经营的全业务全流程为管理范围,对未来期间的生产、销售、经营和投融资等业务进行预测,综合形成对未来预计收入、成本、利润等重要指标的预测,并据此对企业的各项经营活动进行规划和监管,促进人、财、物的协同与资源的有效利用,有效达成公司的目标要求,保障企业的良好稳定运营。

2 企业实施全面预算管理的重要性

2.1 全面预算是企业战略落地的有力工具

企业战略是对未来一段时期发展目标的规划,以及为实现该目标而确定的业务方向和实施路径。企业战略是基于企业整体视角所作出的高度概括性规划,需要通过一定的管理方法进行落实,方能具备现实的可操作可执行性。在企业实践中,越来越多的企业倾向于使用全面预算管理实现战略目标的落地。推行全面预算的管理方法,将战略目标进行细化和量化,既能够促进战略目标在企业内部的执行落地,同时为战略的达成提供可管控的执行细节。战略目标通过预算指标分解和预算编制环节,逐级细化和深入,形成各层级的预算目标,并可拆分至具体的生产指标或活动事项的颗粒度。在预算执行和监控的环节中,通过对这些预计指标完成情况的监督,及时发现并调整执行过程,可有效促进战略目标的达成。

2.2 全面预算是企业高效经营的持续保障

在复杂的外部环境中,企业经营所面临的是瞬息万变的市场需求变化,企业需要具备强大的调整和适应能力,才能在复杂的市场环境中生存下来并得到发展。面对不确定的变化因素,企业需要具备高效的资源配置和协调能力,才能顺应市场变化及时作出调整和改变,保障企业经营业务的顺利开展。全面预算管理是以达成企业战略目标为目标,以整体范围内的所有业务流程为管理内容而开展的管理活动,从管理范围上掌握企业全部的资源运

行情况,从业务流程上把控各节点的运转情况。当经营条件发生变化时,全面预算管理是具备对企业内部资源通盘考察,在适当的流程中进行有效调配的重要手段。通过实施全面预算管理,可以大幅提升企业的资源配置效率,综合形成对人、财、物等各种资源的科学合理配置,使其达成高效稳定的协同效果,支撑企业的日常经营。

2.3 全面预算是企业管理水平综合体现

全面预算管理是企业经历了最初以生存为目标的初创阶段,逐步走向强大和持久发展的过程中,作为管理提升和精细化管理工具而出现,相较于传统的管理手段,它是一种更为全面、科学、精细的企业管管理方式,代表了企业内部发展的决心和要求。实施全面预算管理的企业,需要具备长远的发展目标和动力,稳定的生产和销售基础,以及一定的内部管理基础。在实施全面预算的过程中,需要企业进行制定管理制度、搭建管理组织、明确管理流程、细化管理要求、完善监督和评价体系等一系列管理事项。全面预算的顺利实施不是企业管理层的一厢情愿,而是公司上下全员认可、全员投入、全员参与的过程,对企业的内部管理是一次巨大的考验和提升。全面预算在企业中的实施,是对企业发展前景的认同,是内部管理要求的提升,是企业管理水平高度的综合体现。

3 企业实施全面预算管理的难点

3.1 战略理解欠高度

全面预算管理以企业战略为目标,制定管理要求,监控管理执行,它作用于全公司全流程,服务于目标执行效果。在企业管理实践中,战略的制定者是企业高层,而全面预算工作的开展者多集中于中层和基层,导致大多数参与者并不能充分地理解和认识企业战略目标的价值和意义。企业战略是全面预算管理工作开展的起点,全面预算围绕战略目标进行细化、下沉和延伸,与战略的承接是全面预算工作开展的核心基础。对战略目标的理解认识不足,在战略进行全面预算落地的过程中极易造成偏差,全面预算和战略要求相脱离,无法将管理层的战略意图

切实体现在业务活动的预测中,所形成的预测对比战略有所偏差,导致无法在实际执行工作中达成战略要求。

3.2 管理方式不科学

全面预算的管理方法作用于企业的全部业务、贯穿所有流程,涉及到全体人员,全面性是其基础特征,而全面性的应用实践需要一套完善的管理体系和科学的管理方式做支撑。在多数企业管理实践中,全面预算的管理组织还达不到上述要求,具体表现为:第一,欠缺企业战略层面的配套管理制度,制度的不完善导致推行困难;第二,缺乏专门的预算管理机构来行使职能,由于缺乏授权导致管理职责不明确,影响工作的开展;第三,考核评价体系固化单一,导致预算执行结果仅仅在目标数据和完成度上,某些创新型业务活动效果很难被科学评价,各级部门只按纸面数字机械地进行目标达成,缺乏执行动力和创新突破。从企业实际情况来看,缺乏科学的管理体系已经成为全面预算管理推行和发展的瓶颈,急需得到管理重视和制度保障。

3.3 管控过程不完善

在全面预算管理下,企业将战略逐级落实到具体执行动作,执行效果关系到目标的达成与否,也是全面预算管理效果的重要评价。全面预算管理工作的核心重点之一是对预算执行过程加以监督和管控,不断进行分析和调整,力保战略目标的达成。在企业的现实情况中,执行过程作用于各个业务实操中,情况复杂且环节众多,管控的难度非常大。管控机制需要适配业务的实际情况,改变时有发生。考虑到管理成本,预算执行控制点的设置需要一定的取舍,很难做到有效而全面,往往管控设置无法起到管控作用,而能起到作用的管控点又难以监控。管控的标准会因业务种类、市场环境、内部管理需要和前期预算达成情况有所不同,无法按照一个标准进行管控,故管控标准设置太粗则达不到效果,太细又过于繁琐,从而无法达到预期的管控效果。

3.4 信息化应用不深入

目前企业在推进全面预算管理时,普遍应用信息系统进行技术支撑。通过建设全面预算管理系统,实现预算编制、目标分解与下达、预算执行控制、分析统计等功能的系统化。在互联网信息技术不断发展的背景下,企业管理软件迅速提升,通过技术应用可以实现全面预算管理的业务数据线上化和管控流程线上化。从现有全面预算管理信息化的使用情况来看,信息化应用还不够深入,大多数信息系统的功能应用集中在预算编制、流程审批、执行控制和事后分析等环节,对于业务数据的抓取、执行动态管控、预算执行分析决策等方面应用不够深入,导致某些关键环节和关键数据不能通过系统处理,无法通过信息手段形成管控闭环。

4 完善企业全面预算管理的对策

4.1 提升企业对全面预算的认识高度

全面预算管理体现了企业的精细化管理,面向未来目标,着眼于当下的业务细节,围绕企业从战略到执行进行管理。全面预算管理是企业发展中管理方式的精进,体现了企业的发展前景和管理提升的决心,必须提升至战略的高度加以重视。

全面预算涵盖了战略目标分解至具体业务活动的预测,为企业未来期间的发展提供了明确的目标和合理的途径,应当作为企业内部的纲要性规划和指引,各层级、各部门和各参与人都应当提高全面预算管理的认识高度,将其作为工作开展的依据,在全面预算管理的指导思想下达成工作目标。只有将全面预算管理提升至企业战略层面加以认知,才能调动各参与方的积极性,切实有效地推进战略执行落地,从而推动企业的持续发展。

4.2 建设企业全面预算管理体系

在企业实践中,全面预算管理涉及范围广,涉及各利益相关方,推行难度大、推行效果很难保证。建设形成一套完善的全面预算管理体系是成功实施的组织保障和制度基础。全面预算管理体系的建设内容包括组织管理制度、业务流程规范、全面预算指标体系、分析体系、考评体系等一系列企业级的管理制度和流程规范。企业需要结合自身实际情况,对自身的全面预算管理体系进行搭建和完善,规范各项管理工作,明确各相关组织职责,制定工作目标,建立考核评价机制,形成一套科学而高效的管理体系。在科学的管理体系中,各参与方都有其相应的工作规范可以遵循,各项工作都有其流程指引和评价方式,做到管理明确化、过程规范化、结果可视化。

4.3 优化企业全面预算的管控协同流程

执行和管控是全面预算实施的重要环节,对战略目标的达成具有决定性的意义,是管理实施过程的重中之重。预算管理和执行控制是相互结合、相互协同的过程,管理是控制的依据,控制是管理的体现。管理和控制作用于企业日常经营和内部管理,将各项业务活动的执行过程和结果进行采集和处理,保证各业务在预算范围内有序执行,将执行结果与预算数据进行比对,观测进度和分析差异,指导后续执行或预算调整。针对有重大偏差的预算执行项需要进行重点监控和分析,提供相应分析报告以辅助领导层进行决策。在全面预算管理的实施工作中,注重管理与控制的协同作用,形成管控机制,明确执行管控点,制定管控标准,从而达成管控效果。

4.4 科学编制预算

首先是预算目标的确定,既然是目标,必然应具备先进性与挑战性,否则不利于挖掘企业的潜力,不能起到引导跟激励作用。预算目标也不能高不可攀,应结合企业内外部环境的实际情况来制定,预算目标的确定应与战略规划及经营目标相一致,并以此为导向。企业编制预算,通常应选择“上下结合、分级编制、逐级汇总”的方式,预算参与人员,包括不同层级的管理人员及特定领域的专

业人员,企业高层与预算参与人员就战略目标等问题做出沟通后,下达预算指导意见,预算执行机构根据上级意见,结合本部门的经营状况、内外部环境变化等实际情况进行年度预算草案的编制,并上报上级部门审查,上下级部门经过沟通后,提出修改意见,最后进行预算审批,预算审批必须要遵循公正严格的原则,形成最终预算。

全面预算有多种编制方法,例如可采用零基预算法、定期预算法、滚动预算法、增量预算法、固定预算法、弹性预算法、项目预算法等方法中的一种或多种方法结合。每一种预算编制方法都有自身的优缺点,比如“定期预算法”适合于内外部环境相对稳定的企业,它的优点是能够使预算期间与会计年度相配合,便于将实际经营结果与预算情况作比较,有利于对预算执行情况做出分析和评价;缺点是容易出现短期行为,不利于企业管理层做出长远计划。“项目预算法”适合从事长期服务的企业,比如制造飞机、轮船、修建公路等企业。企业应根据自身的特点选择适合自身的预算编制方法,而不是随波逐流,生搬硬套。

4.5 加强预算的执行与监督

预算执行的每一个进程就是实现预算目标的每一步。在预算控制及预算调整两个环节中,企业应根据各责任中心权、责、利相匹配原则,层层分解预算目标,密切关注监督预算执行情况,当企业的经营结果与预算目标出现差异时,要进行深度分析,找出差异的根源并做出与之相对应的调整。因相关部门或管理者管理不善等内部原因导致的预算差异,应当分清责任归属,谁的责任谁负责,相应的改进措施的实际执行效果也应该纳入业绩考核,与奖惩挂钩。因企业的经营策略有所改变或者国家政策、行业标准等外部环境发生变化,导致预算执行结果产生重大偏差,就需要对预算做出相应的修改。

在全面预算执行中会出现各种风险,需要企业特别注意,比如全面预算下达不力,预算执行与考核无据可寻,预算指标分解细化程度不够,与业绩考核体系不匹配,预算责任与义务不够明确,预算执行力不能有效保障,预算授权审批制度存在纰漏等原因都会导致预算执行难以推进。避免预算执行过程中出现的各种风险,需要加强过程控制,突出重点管理,刚性控制与柔性控制相结合,业务控制与财务控制一体化。

根据不同行业的特性、企业所处的不同发展阶段,预算管理所关注的侧重点也应做出相应调整,要做好重点预算项目、关键指标的管理,非重点项目应尽量简化审批流程,实时跟踪,科学合理的预测其未来发展趋势,做好预算的事前控制。对于细小的不易区分的项目,比如与日常经营相关的业务(管理费用等)实施柔性控制,即总额控制,主要是提高资源使用效率;对于重大项目的支出,需要仔细审核,确保其支出合理、合规,不超过预算,实行刚性控制。业务活动是企业经营活动的主题,业务控制必须与财务控制相结合,实现财务业务一体化控制。

4.6 深化全面预算信息化的技术应用

全面预算管理的信息化利用技术手段将大量采集、处理、统计和分析的内容进行系统化、自动化处理,不仅仅是取代了低效率易出错的人工操作,更是将预算管理过程规范化、统一化、数据化的有力工具。通过信息化的深度应用,实现预算系统与业务系统、财务系统的互通互联,支持业务预算与财务预算相结合完成预算编制与分解下达,推送预算数据用于业务环节的控制,采集业务数据用于监控和分析,打通业务与财务环节将全面预算与业财管理进行一体化融合,将全面预算贯彻于业务活动和财务流程中,打通业务流与数据流,完善管理环节,避免出现管控缺失。

5 结束语

综上,实施全面预算管理对企业发展有着重要的意义,改善精英计划与全面预算管理体系。以提质增效为核心,完善项目成本管理,以强化资源支持为关键,完善资金管理。有效促进战略目标的落地和生产经营的资源配置,是企业精细化与运营高效化的管理手段,综合体现出企业的管理水平。在企业全面预算实施中,存在着认识缺乏高度、管理尚不科学、管控作用不强和信息应用薄弱的问题,需要加以针对性的分析和应对。通过提高对全面预算的管理意识,建设管理体系,完善管控流程和深化技术应用,能够有效促进企业全面预算管理实施的顺利进行和目标达成,进而促进企业的长足发展。

参考文献

- [1]钟宁.浅议企业实施全面预算管理的难点与对策[J].纳税,2020,14(17):151-152.
- [2]王琼焕.探析企业全面预算管理的重点与难点问题[J].纳税,2020,14(15):158-159.
- [3]张粤.企业全面预算管理的重点与难点探析[J].现代商业,2019(18):116-117.
- [4]徐健儿.企业实施全面预算管理的难点与对策[J].全国流通经济,2020(16):52-53.
- [5]朱国丽.浅析企业实施全面预算管理的难点与对策[J].商讯,2020(17):108-109.

作者简介:孙晔(1985,11-),女,汉族,籍贯:河北省泊头市,学历:本科,职称:高级工程师,研究方向:企业管理方向。