

文化旅游企业预算管理策略的思考

杜桂红

(北京帆阔文化传播有限公司,北京 100006)

摘要:随着国民收入水平的提高,人民对美好生活的向往也逐渐提高,第三产业在我国迎来了蓬勃的发展前景,文化旅游行业赶上了又一次新的发展机遇。在经济全球化背景之下,文化旅游行业虽然面临良好的发展机遇,但在挖掘行业资源的过程中企业间的同质化竞争问题日益凸显,置身其中的文化旅游企业如果想在“红海”中有所突破,就需要在内部经营管理模式上有所创新,借助先进的管理思维,进一步强化在行业内的竞争力。预算管理作为现代化企业管理的战略管理手段,对于实现企业内部资源优化配置,全面提升企业经营管理效率有着极为重要的意义。当前部分文化旅游企业在落实预算管理的过程中,缺乏科学的预算管理意识,导致预算管理并未发挥实际作用,影响企业的平稳发展。本文首先从战略高度就文化旅游企业实施预算管理的重要意义进行探究。其次基于预算管理推进过程,总结文化旅游企业在落实预算管理过程中存在的问题。最后提出优化改进策略,帮助文化旅游企业更好地提升经营管理质量。本文的一些思考,希望可以对企业的预算管理工作提供一点帮助。

关键词:文化旅游企业;预算管理;问题及对策

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.03.145

1 引言

国民经济的迅速发展使得我国人民生活质量得到了显著提升,对于文化旅游的需求也在不断增长,进一步推动了文化旅游行业的发展与进步。当前,部分文化旅游企业在落实预算管理工作过程中依旧存在诸多不足,制约了企业整体经营管理质量的提升。如何更好地落实预算管理工作,强化内部管控能力,是文化旅游企业在当下亟需解决的问题。本文将预算管理理论与工作实践相结合,罗列出文化旅游企业在预算管理中可能存在的问题,探究问题的成因并提出改进建议,以便能更好地提升企业的预算管理工作效率,增强企业的竞争力。

2 文化旅游企业预算管理落实的重要意义

战略目标作为企业发展方向的具体化和前途愿景,引导并规范企业的日常经营管理行为。预算管理作为企业生产经营的首要环节,也需要按照战略目标,确立工作的方向、重点以及目标。在制定切实可行的预算管理计划后,要主动落实预算管理。因为这不仅是企业财务活动开展的基础所在,同时对其经营管理活动具有积极的推动作用。全面预算管理通过将企业战略目标分解细化为月度指标、年度指标等,更直观地为各部门业务、各活动的开展提供指标要求,有助于实现企业长短期经营目标。科学的预算活动可以更为准确地安排企业未来一段时期内的财务活动、经营活动,促使各部门协同合作,引导并规范企业业务、财务工作的开展,挖掘企业经营潜力,提高企业管理水平。实践中,全面预算管理作用具体体现为:

(1)预算管理作为战略性、导向性的管理机制,应该为企业经营管理工作的开展提供重要抓手。同时,为管理层提供更为真实的决策数据,实现管理责任精细化,发展目标明确化。

(2)预算管理作为一项综合管理体系,能够优化企业经营管理流程,满足资源配置的合理性,提升企业经营管理水平。同时也可以将企业资产、业务及信息资源等进行合理规划及统筹,提高企业内部资源利用率,从而获得更大的经济效益。

(3)企业所有者通过监控预算管理工作的落实,可以全面掌握企业经营管理目标实现程度及业务工作开展状况,科学而准确地对预期目标与实际执行状况进行比对分析,向管理者指出经营过程中存在的问题,帮助管理者有针对性地进行调整优化,实现企业价值的最大化。

(4)管理层将预算管理与绩效考评工作相结合,明确考核目标,确保考核指标的科学性与合理性,将考核结果与员工薪酬福利体系紧密结合,增强员工对预算管理工作的重视程度,提高工作积极性。

3 文化旅游企业预算管理过程

3.1 战略规划确定

为充分发挥预算管理在文化旅游企业的内部指引作用,保证经营管理及业务开展的科学性 & 规范性,促成企业经营管理目标的实现,企业应当遵循公司战略发展规划指引,结合经济形势,根据自身经营管理状况,对企业利润水平、内部资本结构等生产经营指标进行全面且合理地分析预测,进一步将企业战略目标分解为业务计划目标,并具体化和数量化。

3.2 预算编制

企业应当将全员、全业务、全流程纳入公司预算管理。按照目标导向原则,合理制定公司预算目标并分解下达至各相关部门,部门内部需要根据预算管理目标指引,结合本部门过往预算实际发生额和未來可能存在的预算需求落实

编制工作,在规定时间内上报预算编制计划,由财务部门汇总形成企业预算草案。预算管理委员会等机构要依据企业当前经营管理需求,进行合理的审议与评估,对不符合企业战略发展需求的内容及时调整,保证预算编制工作的科学性、合理性和完整性。

3.3 预算执行

企业在内外部环境未发生较大变化时,应当有意识地强化预算执行刚性,确保预算编制与执行相一致。在执行过程中实行预算控制,以企业预算为标准,通过预算分解、过程监督、差异分析等,促使日常经营不偏离预算目标。同时严格控制预算调整,企业高级管理层要特别针对预算调整方案的客观性、合理性和可行性进行论证,重点审查是否与企业发展战略相一致,同时要严格控制预算调整频率。

3.4 预算考核

预算考核工作是保障预算管理工作落实的必要辅助措施,是激励与约束作用的双重体现。通过分解预算管理目标执行激励政策,能够让“人人有责任、事事有监督”的预算执行理念映入每一名员工心中。实现预算管理与绩效考核充分结合,将预算管理落实情况纳入绩效考核体系之中,既保证预算管理工作的权威性以及严肃性,同时也提升了员工合规节约意识,从而为预算管理工作在企业内部的充分落实,奠定良好的基础。

4 文化旅游企业预算管理存在问题

4.1 预算管理环境基础尚不够完善

预算管理工作在文化旅游企业内部的落实,需要企业全员树立正确的意识。就目前企业内部预算管理工作落实状况而言,部分企业管理层受传统经营管理思维的影响,对于预算管理的认知不够明确,单纯地将预算管理和财务预算混为一谈,将预算管理简单地认为是财务部门的一项工作,缺乏对预算管理工作内涵的认知,预算管理的职能作用并没有得到充分发挥。甚至将其视为财务部门预算,并未明确预算管理工作内涵,难以保障发挥其真实价值。与此同时,并未在文化旅游企业内部设置独立预算管理机构,在实际的工作落实过程中仅由财务部门负责,导致企业内部其他职能部门缺乏应有的参与度,难以为预算管理工作的开展营造良好氛围。其次,预算管理工作落实相关岗位合理性不足,并未遵循不相容岗位互相分离原则^[1];再次,财务部门如果对于业务部门了解程度不足,则难以及时获取预算编制开展过程中所需原始业务数据,使得预算管理开展无法契合文化旅游企业发展需求,不能体现预算管理实际价值。

4.2 预算编制合理性不足

作为预算管理工作落实过程中的重点环节,预算编制工作质量对于预算管理工作落实效果有着直接的影响,因此预算编制方式的选择则显得尤为重要。部分文化旅游企业,在落实预算编制工作的过程中,只是简单的采用增量预算法来完成预算,即把企业的前期预算数据当做基础数据,调增或调减本期各个项目的预算数据^[2]。增量预算法虽然承

认企业历史数据的合理性,也能够方便快捷地完成预算编制工作,但在实际执行过程中,并未将前期内外部环境产生的不合理因素进行客观考量,仅简单地从主观上对本期预算进行调整,预算编制有时过于片面,无法实现企业内部资源的优化配置。对于当前应用较多的其他预算编制手段,例如零基预算、滚动预算、弹性预算等方法思考不足,未全面地展现出预算管理工作的实际价值,最终也就无法有效整合配置企业内部资源。

4.3 预算执行刚性不足

预算执行结果需要充分体现预算管理工作的有效性。部分文化旅游企业在预算工作落实过程中常常是将侧重点放在预算编制,缺乏对于预算执行过程的重视。对于预算执行的结果应用分析不足,未形成有参考价值的预算执行情况报告。这就让管理者难以参照执行结果,及时审视预算管理落实过程中存在的不足,导致后续工作开展过程中,预算执行与预算编制不相符,无法确保预算目标的实现,难以体现预算管理工作价值^[3]。与此同时,企业内部缺乏有效的监督管理机制,没有明确预算指标分解方式、预算执行审批权限和要求。部分文化旅游企业内部缺乏健全的绩效考核机制,并未将预算管理落实效果纳入绩效考核范围之内。

4.4 信息化建设水平尚待提升

文化旅游企业在实际经营管理过程中,对于信息化手段的应用依然停留在传统思维下的会计核算以及报账处理,对于信息化系统在预算管理落实过程中所提供的价值未有清晰的认识。部分企业在经营管理及业务开展过程中,虽然根据政策指引,引进了先进的信息化系统,但对自身业务需求了解不够充分,无法结合企业自身特点有针对性地将预算管理需求纳入系统开发过程中,信息系统与业务流程存在“两张皮”的现象,预先设想的部门之间信息沟通渠道未能搭建起来,难以提升员工的工作效率。

4.5 复合型人才储备不足

预算管理的充分落实,离不开高素质员工的支持,当前部分文化旅游企业内部员工综合素质难以满足预算管理工作的落实需求。一方面,文化旅游企业的入门门槛低,员工的流动性大,企业不愿意在员工身上投入过多的培训资源;另一方面,因为文旅行业同质化发展较为严重,旅游价格仍是吸引消费者的第一大因素,大公司很难通过公司口碑在客单利润上拉开与小公司的差距,企业管理层在分配资源时也就过多地倾斜到销售部门。随着福利待遇这只“无形的手”进行指挥,越来越多的人才也多流向到销售部门。人才的缺失在一定程度上延后了财务管理工作的落实进度。

5 文化旅游企业预算管理落实路径

5.1 提高全员预算管理认知

文化旅游企业如果要充分落实预算管理工作,首先要企业内部加大宣传力度,全面提升员工对预算管理工作的重视程度^[4]。让企业每一名员工都树立正确的预算管理意识,营造良好的实施氛围。首先,管理层要对企业业务流

程及经营管理体系进行梳理,充分发挥自身引导作用。在实际工作推进过程中,完善与优化内部组织架构,设置独立的预算管理机构;其次,人力资源部门要建立健全内部预算管理制度,加强岗位设置的合理性,明确岗位的职能及权限,确保预算编制、审批、执行、评价等不相容岗位相互分离,提升员工工作流程的规范性与严谨性;再次,预算组织部门要强化各职能部门参与度,及时传递预算管理相关内容,把预算管理融入企业日常经营每一个环节,确保覆盖企业内部各项业务及经营管理活动;最后,财务部门相关人员要深入研究业务,根据业务原始数据主动测算资金预算需求,为预算顺利执行打下坚实基础。

5.2 加强预算编制的合理性

预算目标是预算执行、监督考核等的重要依据,因而预算编制是否合理直接关系到后期预算执行、预算考核等工作开展的质量和效率。文化旅游企业在落实预算编制工作的过程中,应当充分了解市场经济走势、企业当前经营管理及业务开展状况,根据公司不同发展规模和发展阶段,对传统预算管理方式进行修正,确保预算能及时反映企业当前经营管理状况,进一步强化预算管理工作的指导性。针对文化旅游企业内部较大的经营管理项目,灵活运用零基预算法和增量预算法。当传统模式下的定期预算编制不符合现代化企业发展需求时,企业应当结合滚动预算,在保障预算连续的基础上,动态反映市场供需关系变化情况,明确企业的投资方向。合理利用弹性预算,充分考虑预算期可能的不同业务量水平,实现预算编制与实际情况的对比,落实事中控制与事后评价⁶。在预算编制过程中,落实单位内部各部门的预算编制责任,采取有效措施充分调动公司内部资源,规划好预算期间的各项工作。

5.3 强化预算执行刚性控制

文化旅游企业为保障预算管理工作的充分落实,应当加强预算执行力度,定期通报各部门预算执行情况,对其进行科学合理的分析,及时上报偏离目标的状况,并对其进行优化改正。实现预算管理工作事前分析预测、事中监督管控、事后合理评估的全过程监督管控,确保预算编制与执行相一致⁷。与此同时,应当完善监督管理机制,根据企业规模,设置独立的预算监督与审核机构,保障预算工作的权威性以及独立性。将预算管理落实效果纳入到绩效考核范围之中,设置科学合理的考核指标,将考核结果与员工薪酬福利体系相关联,进一步完善奖惩机制,提升员工工作积极性,为预算管理工作在文化旅游企业内部的落实奠定良好的基础。

5.4 提升信息化建设水平

建议引进先进的ERP管理系统,为业务部门与财务部门的协同合作提供良好的渠道,帮助财务部门及时掌握业务开展状况,业务部门也可借助完善的财务信息数据,确保业务的可行性⁸。进一步强化文化旅游企业内部数据资源的共享,及时为预算管理工作的开展,提供真实准确的信息数据,全面提升数据传输效率及准确性。同时,根据当前市场经

济形势变化及企业内部经营管理需求,定期维护与更新信息化管理系统,确保系统与业务同频共振、有效融合,更好地服务于文化旅游企业预算管理工作。

5.5 增加复合型人才储备

财务人员作为推进全面预算管理的主要群体,需要加大对其综合能力的培养,加快财务人员转型,使得其可以应对用零基预算编制、展开全面预算分析等工作难题。文化旅游企业要逐步增加复合型人才储备数量,提高人才招聘标准,大力引进高素质人才,定期在企业内部开展有针对性的教育培训活动,全面提升员工综合素质。另外,企业自身要逐步完善内部人才激励政策,调动员工工作积极性,激发员工的创造性,打造一支业务与技术相融合的预算管理工作队伍,更好地落实现代文化旅游企业内部预算管理工作的开展要求。在引进来的基础上还要走出去,主动学习同业先进的预算管理工作经验,查找差距弥补不足,为实现企业预算管理工作质量的提升筑牢人力资源基础。

6 结束语

综上所述,在当前日新月异的市场经济环境下,文化旅游企业如果要完成企业战略目标,扩大自身发展优势,提高市场占有率,优化内部资源,提升企业经营管理质量,应当在企业内部树立正确的预算管理意识,健全全面预算管理体系,通过充分落实预算管理工作,实现内部资源利用率的有效提升,更好地发挥资源驱动力,推动企业经营管理价值的提升,从而实现企业稳定健康可持续发展。

参考文献

- [1]王长生.文化旅游企业预算管理探究[J].行政事业资产与财务,2020(01):56-57.
- [2]熊勇.浅析旅游文化企业实施预算管理中的问题及对策[J].营销界,2019(34):236-237.
- [3]许桂芳.刍议旅游文化企业实施预算管理中的问题及对策[J].财会学习,2019(10):57-59.
- [4]卞秋香.预算管理在企业的应应用探究[J].当代会计,2017(12):16-17.
- [5]宋耿林.浅析旅游文化企业实施预算管理中的问题及对策[J].财会学习,2018(19):87.
- [6]彭丽.基于战略导向的企业预算管理探索[J].会计师,2020(05):45-46.
- [7]张叶青.企业全面预算管理应用探究[J].会计师,2020(04):39-40.
- [8]朱加云.基于全面预算管理的企业管理优化策略探究[J].纳税,2020(07):69-70.

作者简介:杜桂红(1982,9-),女,籍贯:北京,民族:汉族,学位:大学本科,职称:中级会计师,职务:财务经理,研究方向:预算管理,经营管理。