

全面预算管理在咨询企业中的运用探析

周宇

(苏文科集团股份有限公司,江苏 南京 210000)

摘要:全面预算管理是咨询企业实现内部控制强有力的重要措施,其在提高咨询企业自身经济收益,增强企业核心竞争力方面发挥关键性作用。由于咨询企业集设计、检测和监理等工作内容于一身,涉及工作范围较广,内部各项管理难度显著增大,为凸显自身竞争力,充分实现全面预算管理目标,优化咨询企业内部各项资源合理配置,对资源进行有效管控,实现每项资金收支可追溯性,健全各项管理制度,为各环节工作实施提供保证。应始终基于咨询企业自身发展战略目标,明晰企业实际开展全面预算管理的薄弱点,提出相应的改善措施,为咨询企业良好发展奠定基础。

关键词:全面预算管理;咨询企业;应用策略

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.08.151

1 引言

全面预算管理作为现代咨询企业管理体系核心构成,企业全面预算管理水平直接反映整个企业内部管理水平,高质量的全面预算管理要求,在咨询企业实际发展过程中做好完备的考量,实现各环节资源配置,进而达成咨询企业未来战略目标。实施全面预算管理过程中,其涵盖多方面内容,具备一定复杂性、综合性,咨询企业原有发展中多以粗放模式为主,实际落实全面预算管理时,仍存在部分不足,无法凸显全面预算管理的指导和引领作用。有必要结合咨询企业未来发展需求,精准把握时代发展方向,选取合理的应用策略,保证全面预算管理落到实处,推动咨询企业稳健发展。

2 全面预算管理在咨询企业中的运用问题分析

2.1 全面预算管理组织不够完善

全面预算管理组织架构对全面预算管理在企业中的实际应用十分关键,对咨询企业内部各项运行活动效率和预算管理的实施产生严重影响,咨询企业预算组织内各架构缺少明晰的权责,即各机构间权力下放、职责确定缺乏明晰化,一定程度上影响全面预算管理精细化,进而影响全面预算管理在咨询企业中的应用效率及质量。部分咨询企业当下全面预算管理日常机构布设不够完善,即便建立相应的全面预算管理委员会,从实际层面分析预算工作均归集于内部总经理,处于总经理领导下,日常全面管理工作全部交由财务部门全权负责,缺少专业业务管理人员,影响全面预算管理信息反馈时效性和管理可控性。此外,全面预算管理始终贯穿整个咨询企业内部活动中,工作过程中经常产生工作任务目标不一,预算执行口径发生冲突,此种状况下需产生分歧部门及时做好沟通和协调,实现工作平衡,由于全面预算协调工作缺少强有力的重视,内部相关部门配合效率和质量显著降低。

2.2 全面预算编制不够规范

全面预算管理编制成效直接与后续执行质量息息相关,需充分以咨询企业内部业务为核心基础,科学合理对各项资金费用支出进行预算,依照整个业务实际重要程度,科学合理划分重点、非重点,确保全面预算编制的合理性及科学性。正式编制过程中,应始终采取正确的编制方式,遵循从上至下的基本原则,依照不同部门、工作内容制定合理的发展目标,将其作为资金实际配置的参考准则,将预先制定规划提交至财务部门进行充分汇总和审核,正式编制过程中,需系统性考虑相关部门的意见,可进一步凸显人员自身主体意识,一定程度调动员工自身积极性。诚然,咨询企业正式发展过程中,全面预算管理编制缺乏合理性、科学性,编制内容、流程不足,仅局限于咨询企业内部特定部门实际利益,一定程度上影响整个费用规划支出,促使全面管理编制具有一定的盲目性,部分收入并未纳入整个编制中,基础性数据真实性难以保证,无法从整体层面凸显全面预算优势和作用。

2.3 全面预算管理执行把控弱

咨询企业全面预算执行成效决定整个企业内部管理水平,科学合理的全面预算管理编制,应始终保证其自身具有统一性和整体性,从咨询企业未来发展战略层面进行考量,制定明晰的发展目标,尤其是在整个财务管理工作中。咨询企业内部涵盖检测、设计和监理等工作内容,需始终遵循均衡发展基本原则,科学、合理将预算管理配置于各单位内部,贯彻和落实过程中,严禁随意更改预算管理内容,针对其资金和资源使用均具备相应的要求和规范。当前受多方面因素干扰,企业全面预算管理过程中,执行偏差较大,整个管理控制力度不足,主要体现在“重落实,轻控制”将编制预算加以重视,忽视控制工作,一定程度上影响整个全面预算管理全生命周期控制,缺

少相应的科学性。

2.4 全面预算管理考评不够健全

全面预算管理考评不够完善,当下咨询企业正式开展预算考评布设指标为资金财务类指标,强调咨询企业日常经营活动中现金流量实际财务状态,从当下咨询企业实际发展现状分析,考评体现在以下几方面:一方面,考评指标布设不全面。咨询企业预算考评多以非财务指标进行评价,实际指标布设存在一定局限性,实现固定量化的考核指标无法客观、全面呈现公司实际经营状况,量化指标进一步促使内部各业务部门将核心置于短周期内的经济效益,造成各部门预算目标与企业发展战略目标产生严重的偏差。当下咨询企业内部实施全面预算管理考评形式包含两种,即经营业绩考评、分项目考评,其中分项目考评仅将企业自身考评指标以各项目为独立单元,对其内部相关数据进行指标考评,预算考评最终结果与企业实际要求存在偏差,预算考评指标布设缺乏合理性,并未达到预期管控目标。另一方面,考评主体并未细化至个人。咨询企业当下全面预算管理考评主要是年度目标完成度,考核指标结合不同业务或项目实施存在一定差异性,缺少完善的制度实现考评精细化,难以对员工自身绩效进行合理考评。咨询企业主要以总体经营业绩考评最终结果为考评基础,部门评定后交由各业务部门相关负责人结合自身实际状况,对部门内部员工进行考评,但此种考评模式并不精细化至个人,员工间实际差异性较小,难以凸显员工处于全面预算管理中实际贡献,无法调动员工自身积极性。

2.5 全面预算管理信息化水平较低

信息化时代背景下,咨询企业实际经营和发展过程中,全面预算管理成效十分关键,搭建完善的预算管理系统,进一步实现企业内部各环节工作控制和管理,有序引入先进的技术和设施,显著提高预算管理效率。由于咨询企业内部人员对全面预算管理缺少正确认识,并未投入较大的资金和资源,促使全面预算管理信息化水平有待提升,无法实现内部信息共享,部分咨询企业全面预算管理系统建设深度不足,局限于信息数据调查,难以对企业各项工作落实状况进行动态化监督和调整,无法为后续工作提供强有力的支撑。

3 全面预算管理在咨询企业中的运用策略

3.1 完善全面预算管理组织架构

全面预算管理组织架构科学构建,可从本质层面发挥全面预算管理处于日常运营活动中作用,为企业动态化运转提供强有力的保证,进一步规避全面预算管理各环节处于边缘化,高质量的组织架构可充分实现权责到位,显著提高预算工作严肃性,发挥员工在预算工作中的

主观能动性,保证全面预算工作实施全要素参与。结合咨询企业未来发展战略目标,可将咨询企业全面预算管理通过计划财务部对其他部门充分做好规划和统筹,将全面预算管理委员会自身决策职能与计划财务部管控职能相联动,抽调专业人员构建完善的工作机构,全权负责全面预算管理工作运作和协调。执行机构内部主要涵盖会计主管、职能部门对接人员,主要负责领导和组织预算工作实施,进一步发挥全面预算管理委员会自身工作职能,以此优化改善职能部门与其他部门的交流沟通,实现各方利益协调均衡,为全面预算管理工作落实和执行奠定良好的基础。应正确掌握全面预算管理委员会、预算机构职责划分,充分基于咨询企业管理层工作整体思路和架构,有助于从本质层面优化缓解各部门间的冲突,降低各类资源损耗,显著提升咨询企业内部全面预算管理效率和质量。

3.2 规范全面预算管理编制

全面预算管理实际编制质量直接决定整个咨询企业的生存和发展,应积极掌握预算编制管理中存在的不足,持续优化其编制工作,体现在两方面:一方面,编制内容应精准明晰划分。在完善全面预算管理组织架构基础上,应进一步增强全员编制意识,对员工实际编辑工作做好统筹规划。咨询企业内部各环节渗透全面预算管理,需充分增强工作人员对预算工作重视,积极做好配合和支持工作。全面预算管理编制过程中,需充分实现内容与部门权责相匹配,进一步推动编制管理精细化发展,提高企业内部参与度,一定程度上优化改善全面预算管理工作效率,显著提升企业经营管理水平。另一方面,实现预算编制口径统一化。咨询企业当下预算实际程序为将实际目标逐一划分至相关基层,交由各实际项目相关部门完善编制相关预算计划后,动态化反馈至管理层做好审批和修订,再传达至基层做好测算,此类测算流程繁琐复杂。应充分结合咨询企业实际战略发展,直接由管理层制定完善的预算目标,充分做好执行下达工作,强调预算目标应明晰化。项目二级职能部门应严格以预算目标为导向,高效完成整个项目实际预算编制,结合企业预算编制任务目标实际下发过程,编制内容分解一次,随之对相关人员进行及时做好培训教育,确保预算编制实际基准和规范实现统一化,提高整个编制口径统一性,从源头减少预算编制实际反馈频次。预算管理委员会可充分依托咨询企业自身实际资源,保证编制口径相一致,交由项目一次性完成预算编制工作,此种方式有助于预算编制过程中企业实际目标相统一,减少上下级沟通频次,提高数据自身真实度,确保全面预算编制质量显著提升^①。

3.3 强化全面预算管理执行

全面预算管理执行作为核心环节之一,需进一步对多个环节进行把控,将控制贯彻于实处,为获取较佳的执行成效,需积极提出两方面措施,体现在以下几方面:一方面,布设预算调整机制。咨询企业预算实际调整过程中,需始终遵循战略目标原则,在不影响企业稳定经营基础上,通过内部补救措施,充分依托预算进行调整优化。全面预算执行实际成效需依托预算分析呈现,应不定期做好预算分析,及时发现预算实际执行中产生的问题,积极建议咨询企业可对各部门处于全面预算管理工作实际执行与目标间偏差做好指标预警控制,布设相应的偏差率预警线,若超出该限额应及时对其偏差做好精细化分析,预先做好偏差分析和解决工作,将偏差和绩效做好联动。严格执行预算指标,咨询企业未来战略发展状况,不断优化调整全面预算管理指标,并将其作为财务管理实施基本准则,始终与企业发展相适应。正式执行过程中,可及时发现其中不足,有的放矢解决相关问题,通过健全监督管理机制,选取科学合理的管理方法和模式,满足咨询企业实际发展基本需求,显著提升全面预算管理水平^[2]。

3.4 优化全面预算管理考评

全面预算管理考评作为一类动态化反馈工具,充分依托相应的反馈,及时将全面预算管理实际执行结果进行量化呈现,从以下两方面为核心着力点:一方面,完善考评指标布设。应充分结合咨询企业自身实际发展状况,设定考评时需基于发展战略目标,以及咨询企业所处开发阶段、项目定位等因素,严禁以简化工作推行无差异的管理。布设各层次考评时,需最大限度考量咨询企业管控的基本要求,系统性考量各项目实际状况,积极掌握二级职能部门自身职责。制定考评相关指标时需积极做好均衡考量,应全面对企业其他方面无法实现的量化内容加以关注。全面预算管理最为重要的目标便是综合性实现预算目标,实际布设考评指标时不能将核心置于财务类指标,建议选取平衡计分卡考核方式,从多视角、多维度分析企业战略目标关联性。考评指标正式布设过程中,应保证财务和非财务相关指标、长期和短期目标、量化与非量化目标。另一方面,咨询企业应结合自身实际状况,遵循上述考评布设原则设计相关指标后,积极将最终量化结果交由各职能部门和相关负责人细化实际工作,绩效考核可客观分析员工自身实际状况,呈现员工自身工作状态和能力。全面预算考评的优化可显著提高咨询企业对全面预算管理实际应用水平,动态化掌握相关不足,并对其加以优化和改善。完善全面的预算管理考评有助于咨询企业高效应用,积累优秀的管理经验,考评作为全面预算管理核心程序,需积极对其做好优化,保证全面预算管理有效执行,激发员工自身主观能动性,推动企业良好

发展^[3]。

3.5 强化应用预算信息化管理水平

信息化时代背景下,信息技术不断应用在咨询企业各活动中,提高工作效率的同时,保证工作质的提升。积极引入信息化技术手段,可从咨询企业实际发展层面进行全面分析,将全面预算管理有效贯彻于事前、事中、事后控制中,保证资金利用合理性及可靠性,提高全面预算管理控制力度。通过信息技术创新财务管理方式,对企业财务日常进行严格管理,如通过大数据技术,实现收集信息数据的整合,对信息数据进行分析,为咨询企业决策提供可靠数据支撑。应用信息化技术,可深层次对数据有效挖掘、利用,提高资源利用率,创新管理模式、优化管理理念,将重点信息数据实现统一化管理,建立完善的数据管理库,按照相关要求将数据划分类别,将财务信息做好存储备份,并布设相应的应用权限,部分数据可实现共享,满足各部门查询使用需求,掌握预算信息数据,为企业预算管理提供信息数据。需特别注意的是,全面预算管理系统信息化建设,数据安全性始终为关注焦点,企业需定期对系统做好升级,采取多项防护措施,实现该系统专网专用,对各项数据做好备份,以免数据丢失^[4]。

4 结束语

全面预算管理作为现代化咨询企业核心构成,充分通过预算管理编制、执行、控制等环节调整,对咨询企业实际运营状况、资源配置等具有重要价值。受多方面因素影响,咨询企业内部含有检测、设计及监理等工作内容,全面预算管理工作应用还存在较多不足,提出相应的解决措施,可显著提升全面预算管理工作效率及质量以推动咨询企业的全面发展。

参考文献

- [1]沈萍.工程咨询企业全面预算管理存在的问题及对策研究[J].中国集体经济,2020(10):37-38.
- [2]韩园园.基于常态下的商业地产企业全面预算管理优化的探析[J].财会学习,2020(7):92+94.
- [3]李瑜航.企业全面预算管理存在的问题及对策[J].投资与合作,2021(12):69-70.
- [4]王建人.浅谈全面预算管理在制造企业中存在的问题及对策[J].中国乡镇企业会计,2020(6):57-58.

作者简介:周宇(1981,11-),男,汉族,安徽明光人,中级会计师,本科,学士学位,研究方向:企业财务及涉税管理。