

企业全面预算管理存在的问题与完善对策

冯 月

(黑龙江省公投中路交通科技有限公司,黑龙江 哈尔滨 150000)

摘要:本文以企业全面预算管理作为切入点,简要叙述全面预算管理概念及特征、预算管理体系及内容,以及全面预算管理对于企业的重要意义。重点探讨全面预算管理期间企业实际面临的几项典型问题,围绕实际问题来提出全面预算管理完善对策。旨在助力企业持续提高全面预算管理水平,取得理想管理效果,顺利实现战略发展目标。

关键词:企业全面预算管理;主要问题;完善对策

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.11.133

1 企业全面预算管理概述

1.1 全面预算管理概念及特征

全面预算管理是围绕企业经营管理状况与战略发展目标,采取预算控制方式开展与企业财务资源、非财务资源相关的分配、考核、协调控制等方面活动,采取作业指标设定、利润预测、预计损益表编制等方法,帮助企业在预期成本范围内顺利实现既定经营目标和高效开展生产经营活动的管理模式,也是一种常用的组织规划工具。在企业生产经营期间,相比于常规的预算管理,全面预算管理有着预算全覆盖、突出实用性两项特征。其中,预算全覆盖特征是在全面预算管理活动覆盖企业全部的财务计划及相关活动,具备整体性和全员参与性,而常规预算管理的辐射范围较小,具备局部性。突出实用性特征是在全面预算管理活动侧重于通过预算顺利实现企业战略发展目标、反映企业财务状况、提供经营决策建议,在企业发展角度上,具有较高的实用价值^[1]。

1.2 全面预算管理体系及内容

首先,企业全面预算管理体系由董事会、总经理办公会、预算主管部门及各职能及业务部门四个层级组成,形成一套职能分工明确、组织架构清晰完善的管理体系。其中,董事会是预算审批的最高决策机构,主要负责制定企业战略发展规划和审批全面预算方案,批准预算目标、审批预算调整项目,总体把控全面预算管理工作的开展方向。总经理办公会负责开展审查各职能及业务部门预算情况、审议预算调整项目等工作。财务部是预算主管部门,负责组织全面预算方案的编制、审核、平衡、汇总、考评工作,具体包括开展组织预算计划编制、审核汇报预算计划、跟踪监控预算执行情况、调整审批预算执行特殊情况、考核预算执行情况等具体工作。而党群工作部、人力资源部、市场开发部、技术研发部等各执行部门负责负责本部门全面预算方案的编制、上报、执行、控制、分析和考评等工作,并配合预算管理部门完成公司总预算的综合平衡。其次,全面预算管理涉及到企业生产经营期间的全部财务活动,具体管理内容包括销售预算管理、供应预算

管理、财务预算管理、管理与销售费用预算管理等多个方面,以成本费用预算管理为核心^[2]。

1.3 企业全面预算管理的意义

在全新时代背景下,从企业生产经营与长期发展角度来看,全面预算管理的价值主要体现在优化资源配置、提高管理水平、促进信息交流沟通、成本控制、风险管控等方面,是帮助企业维持良好财务状况、实现资源高效利用目标的关键。其中,在优化资源配置方面,通过对预算方案的编制、执行、纠偏调整,可以在企业有限投入资源的前提下发挥出更大作用,避免产生不必要的资源闲置浪费。在提高管理水平方面,通过优化预算管理组织体系、调整企业组织结构、预算过程监控,取代传统的粗放型管理模式,有效约束、指导预算管理及相关业务工作开展,显著提高企业的预算管理水平及综合管理水平。在促进信息交流沟通方面,依托全面预算管理来构建一套清晰完善的组织结构,由管理层统筹开展预算管理工作、提供指导意见,并由预算主管部门与其他职能及业务部门协同执行预算计划,解决部门间交流频率较低、信息沟通不畅的问题。在成本控制方面,在全面预算管理期间,通过企业环境理性分析,帮助预算执行主体面对全新环境进行迅速反应,在满足工作开展与企业需求的前提下,减少成本费用开支、取消不合理开支,最终起到控制成本、强化企业盈利能力的作。而在风险管控方面,根据预算执行结果,帮助管理者发现企业生产经营活动中存在的风险隐患,应采取相应的防范措施,如风险转移、风险控制、风险躲避等,避免产生实质性损失。

2 企业全面预算管理期间存在的主要问题

2.1 管理认知不足

目前来看,虽然多数企业纷纷实施全面预算管理,构建起配套的全面预算管理体系,并对企业组织结构进行一定程度的优化调整,但在管理认知层面却存在不足,主要表现为决策层缺乏专业知识、预算执行主体参与程度不足、缺乏协作意识三项问题,具体如下。

第一,决策层缺乏专业知识。在全面预算管理体系

中,董事会、总经理办公会等决策层需要开展制定全面战略规划、批准预算目标等工作,由于部分决策者对财务专业知识缺乏深入、全面的了解,很难在战略规划设计、预算执行审查等环节发现其中存在的问题。

第二,预算执行主体参与度不足。部分企业的市场开发部、采购部等预算执行主体不具备参与预算计划编制、预算目标设定等工作的条件,主要负责遵循执行下发计划、指令,无法积极反馈预算执行期间遇到的问题,且企业员工对全面预算管理活动的参与积极性较低。

第三,缺乏协作意识。全面预算管理是一项涉及诸多业务领域的综合性活动,需要各个层次、各职能部门人员协同开展相关工作,包括信息交流、问题反馈、参与预算计划编制等。然而,由于缺乏协作意识,将目光停留在自身职责范围内,容易在工作交接环节形成纰漏,或是对预算计划的后续执行情况造成影响。

2.2 预算目标与企业状况不符

在全面预算管理期间,企业决策层将根据战略目标与发展规划、外部市场环境、企业财务状况来制定预算目标,并将预算目标进行逐层分解,编制销售、生产等业务领域的预算计划。根据实际管理情况来看,部分企业由于决策层缺乏相关经验、外部市场环境持续变动,并未设定具备可实施性、符合企业财务状况的预算目标,或是在外部市场环境明显变化时未调整既定预算目标,因而在预算执行期间出现各类突发状况,严重时会造成预算无法执行的后果。

2.3 预算编制方法不够合理

现阶段,在企业全面预算管理领域,常用的预算编制方法包括弹性预算、定期预算、固定预算、增量预算与滚动预算等,不同预算编制方法的适用范围、优缺点存在明显差异,唯有根据企业情况、经济业务特点选择恰当的预算编制方法,方可取得理想的预算管理效果。然而,当前部分企业所选择预算编制方法缺乏合理性,与企业实际情况不符,由此引发不必要问题的出现。

以某企业为例,选择应用常见的增量预算法,根据基期水平来分析预算期间内的业务量水平和相关因素,采取调整基期项目、数额的方式来编制预算文件,此项方法有着工作量少、预算稳定、易于操作执行、具备协调预算条件的优势。然而,该企业忽视了应用增强预算法时所需满足的,所进行业务活动满足企业生存需要、增加预算比例是企业发展必须、全部支出和费用数据现实合理的三项前提条件,其主推农机产品的市场销量情况较为理想,但所属行业正处于升级转型的关键时期,现有主推产品在后续阶段的市场销售情况充满不确定性,甚至有可能出现产品被淘汰现象,如果企业仍旧采取增量预算法,容易在预算执行期间出现纰漏。

2.4 预算执行力度较为薄弱

根据实际管理情况来看,部分企业普遍存在预算执

行力度较为薄弱的问题,在预算计划执行期间遇到多项突发问题没有得到妥善解决,导致预算计划的实际执行情况与预期情况不符,全面预算管理效果因此大打折扣,没有发挥出应有作用。这一问题的根源在于预算流程过于简化、基层员工与管理层信息不对称、缺乏反馈机制三方面。

首先,在预算流程方面。为提高管理效率和预算执行效率,多数企业选择重构预算执行流程,由部门负责人签字确认各职能部门费用支出情况,再提交至财务部门审核批复,预算执行情况主要取决于各职能部门人员的自觉性。同时,财务部门工作量较大,需要审批多个项目预算,容易形成纰漏。其次,在基层员工与管理层信息交流方面。由于基层员工在预算编制环节的参与度不足,对预算计划内容、全面预算管理制度、预算目标缺乏深入了解,没有积极参与到预算执行活动当中,在预算执行期间出现突发问题时很难采取有效处理措施。第三,在预算执行反馈方面。部分企业仍旧采取传统的单向预算编制方法,由总经理办公会协同预算主管部门联合编制预算计划、设定预算目标,再将其下发至职能部门进行执行,缺乏“从下到上”的反馈渠道,很难了解预算执行期间遇到的各项问题并采取纠偏措施。

2.5 管理效率较低

在信息化时代背景下,企业全面预算管理期间将持续产生海量数据信息,管理工作量明显增加,对信息处理能力、管理效率提出更高要求。然而,部分企业仍旧采取传统的人工处理方式,由管理人员手工完成市场调研、资料归类整理、预算计划编制、预算方案可行性分析等基础性工作,因此管理效率有待提升,容易形成管理纰漏。

3 企业全面预算管理问题的完善对策

3.1 树立正确的全面预算管理理念

为取得理想的全面预算管理效果,突破理念层面的束缚,企业必须重点培育决策层、管理层、执行层的全面预算管理理念。首先,针对决策层,以提高预算意识为主,对董事会成员及总经理等决策者进行培训学习,帮助其了解全面预算管理的概念、要素、方法手段、流程及相关财务知识。其次,对于管理层,以树立全面协作意识为主,要求财务人员和预算管理委员会成员既要做好本职工作,同时,也需要将目光望向其他部门,分析其他部门在预算计划编制等环节可能遇到的问题,在力所能及范围内提供帮助,配合开展全面预算管理工作。例如,在编制销售预算计划时,持续采集与销售预算有关的信息,并向市场开发部、采购部等其他职能部门询问相关问题,在其基础上预测各类产品销售预算情况,统计销售费用占比。最后,对于执行层,以树立全员参与意识为主,企业可选择对预算执行规定进行调整,提高采购部、生产部等职能部门员工在预算执行活动中的参与程度,向员工普及预算执行流程、管理方法手段等相关信息,并构建配套奖惩

制度,如果在预算执行期间形成纰漏,追究相关人员责任,而在预算计划得到顺利执行、提出建设性意见和发现问题时,则对相关人员给予一定奖励^[3]。

3.2 科学制定预算目标

为制定科学合理、满足市场环境与企业实际状况的预算目标,为后续预算执行等全面预算管理工作的开展奠定坚实基础,企业需要从环境评估、目标可行性研究、预算目标周期调整三个方面着手。其中,在环境评估方面,根据历史预算执行资料信息与市场调研报告,深入分析外部市场环境和企业内部环境的变化趋势、客观发展规律,预测在下一阶段预算执行周期内的大体变化情况,将其作为设定预算目标的主要依据。在目标可行性研究方面,根据历史预算目标达成情况,参考其他企业全面预算管理案例,分析不同假定条件时的预算目标达成情况,论证预算目标的可行性。而在预算目标周期调整方面,传统预算管理模式存在目标周期过长的问题,内外部环境在预算周期内发生明显改变,导致既定目标缺乏实现条件,因而需要缩短预算目标周期,或是将原定预算目标周期分解为若干短期目标,分阶段实现短期目标,根据上个目标达成情况来选择性修改后续预算目标。

3.3 合理选择预算编制方法

针对预算编制方法,企业需要根据自身情况、外部市场环境及预算项目来选择合理方法,并同时采取多项预算编制方法,以突破单一方法的局限性。例如,对于固定成本预算项目,企业可采取固定预算法,以预算期间的可实现固定业务水平作为主要参照,确定固定预算数,编制预算计划,如根据批准生产计划、产品消耗定额量、材料采购单价来预算材料费用,此项方法有着可比性差、机械呆板的局限性,但有着操作简单的优势,且固定成本的发展情况较为稳定,不易产生明显差距。而对于研发成本预算项目,则优先采取零基预算法,忽略同类历史预算项目的影响,根据研发项目的实际情况,确定费用内容和开支标准,围绕企业财务状况来编制费用预算方案、分配研发资金^[4]。

3.4 强化预算执行力度

为强化预算执行力度,企业需要从归口管理、预算实时控制、建立反馈机制三方面着手。首先,在归口管理方面,对预算执行流程加以适当程度的调整,明确决策层、管理层与执行层所需承担的具体责任。例如,针对财务部通过预算内费用审批与总经理特批预算外费用的双重管理问题,需要明确规定总经理特批项目标准,对此类超支预算的造成影响、超支原因、费用特批必要性进行审查论证,并对费用使用情况进行跟踪调查,重点检查是否存在浪费现象,在预算出现问题时追究相关人员责任^[5]。其次,在预算实时控制方面,由财务部门跟踪检查各项预算计划的执行过程,根据企业财务状况、预算目标来设定警戒值,如果预算达到警戒值,则由财务部门向预算执行主体

进行提醒,必要时停止支付,同时,在支出大额费用时,必须先后提交预算主管部门与董事会加以批准。最后,在建立反馈机制方面,定期召开预算执行分析会议,由预算执行主体在会上提交并阐述预算执行差异报告,阐述预算执行差异原因、具体情况和相关数据信息,必要时对预算计划进行优化调整。

3.5 推动全面预算管理体系的信息化发展

为满足新时期背景下的全面预算管理需求,企业应积极推动全面预算管理体系的信息化发展,灵活应用大数据、人工智能、云计算等新型技术和ERP软件,构建信息管理系统,由系统基于程序运行准则来替代人工完成信息采集、信息传输等基础性工作,以及预算目标及预算计划可行性分析等复杂工作,这对预算管理水平及效率的提升有着十分重要的现实意义。例如,在预算执行监管环节,企业引入ERP系统,接入预警子系统,提前在子系统上设定固定成本、研发费用、生产成本等预算项目的额定值,由系统持续采集预算执行数据、对比实际值与额定值,在二者偏差比例超标时发送预警信号,由财务部门和预算管理委员会进行网上审批^[6]。

4 结束语

综上所述,面对日趋激烈的市场竞争,全面预算管理是顺利实现长期发展规划、帮助企业从激烈市场竞争中脱颖而出的关键。因此,相关人员应认识全面预算管理的价值,分析管理期间存在的管理问题,落实好各项典型问题的完善对策,真正发挥全面预算管理的作用。

参考文献

- [1]詹瑜乾.企业全面预算管理存在的问题及完善对策[J].现代商业,2020(17):92-93.
- [2]李志芬.企业实施全面预算管理存在的问题及完善对策[J].中国集体经济,2019(22):45-46.
- [3]崔丽丽.大数据背景下企业全面预算管理存在问题及对策[J].商场现代化,2021(24):141-143.
- [4]周锋.企业全面预算管理的困境及对策探讨[J].财会学习,2021(36):58-59.
- [5]郭芮岑,常远,杨雨琦.现代企业全面预算管理存在的问题分析[J].中国市场,2021(34):102-103.
- [6]胡效臣.企业全面预算管理建设分析[J].纳税,2021,15(34):137-139.

作者简介:冯月(1987-),汉族,籍贯:山东省郓城县,学位:学士,职位:财务部部长,职称:中级会计职称,研究方向:财务管理。