

集团企业预算管理问题之我见

刘燕平

(雅安市交通建设(集团)有限责任公司,四川 雅安 625000)

摘要:在社会经济发展以及宏观政策环境不断变化的背景之下,集团企业作为强有力的经济组织对社会经济发展具有重要的作用。由于集团企业自身具有较大的经营规模,并且涉及到的业务范围十分的广泛,让集团企业在合理配置内部资源并降低成本,提高经济效益的过程中必须要充分重视全面预算管理工作。在实际的预算管理中可以看作有效促进企业内部控制水平的手段,在信息化不断发展的背景下,全面预算管理能够通过自身的调节,控制等手段不断优化集团内部的业务流程,进而实现企业战略目标。文章通过对集团企业预算管理工作存在的相应问题进行了分析,并针对其问题以及预算管理的重要作用提出了相应的参考建议,期望能够通过相关的建议给集团企业开展预算管理工作提供新的思路。

关键词:集团企业;预算管理;优化建议

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2022.14.062

1 前言

在近些年来,为了充分确保集团企业能够获取较高的市场竞争能力,越来越多的集团企业开始构建比较基础的预算管理体系,并开始尝试着把预算管理工作深入到集团企业的日常经营过程以及项目开展进程中,在这样的背景之下,可以说集团企业开展的预算管理工作取得了一定的成就。但是从集团企业的预算管理体系的运行状况上可以看出,预算管理工作仍然存在着包括但不限于预算编制不够科学,执行不够到位等问题。这些问题的存在都影响了预算管理优势的直接发挥,对于集团企业预算管理工作的相关分析具有较高的现实意义。

2 集团企业预算管理工作的必要性

2.1 有利于实现企业的战略目标

集团企业在自身的发展过程中,会设立相应的发展目标,而且战略目标也会作为整体预算管理工作的导向。简单来说,企业内部的预算管理工作通过以企业战略目标为方向,把企业的经营计划以及工作方案进行细化,有利于下属各部门来开展相应的工作,并能够及时根据实际的发展状况预估资源的需求量以及业绩的预期目标。除此之外,集团企业开展预算管理工作还能够及时发现内部管理活动中存在的不足之处,充分提高资源的共享效率。总体来看,集团企业内部的预算管理工作在企业战略发展以及价值导向的引领下,能够帮助企业管理人员做出更加正确的决策,也有利于帮助企业基层工作人员更好的制定行动计划,并按照相应计划内容开展工作,最高效的实现企业未来发展的战略目标。

2.2 有利于提高企业的价值

集团企业以预算管理工作为整体管理核心,通过设立相应的支出定额标准以及绩效考核标准,能够更加及时,清晰,准确的向下属各部门以及机构传达近期的预算

计划。在预算管理工作的开展过程中,除了最重要的预算计划制定之外,预算执行过程也是十分重要的。高效的预算管理工作能够对预算执行的全过程进行监督,对预期目标的实现状况以及执行结果能够进行分析并发现经营过程中存在的风险因素以及发掘有价值的潜在内容。这些都是集团企业进一步调整经营方向以及经营战略,更好的适应外部市场环境所需要的重要因素。因此,企业集团开展高效的预算管理工作,可以进一步提高企业自身的价值。

2.3 有利于集团企业的内部资源整合

对于集团企业来说,其自身具有着规模较大,管理难度较高的问题。在集团企业业务开展工作中,因为这些因素的影响,会存在一些资源浪费的现象,进而影响了集团企业降低成本,提高效益的主要发展目标。高效的预算管理工作能够帮助集团企业内部资源达到配置最优化,具体可以通过相关的辅助方法以及预算编制,把集团企业内部稀缺并且重要的资源进行及时的划分,利用到高价值的业务工作中。除此之外,预算执行以及控制过程中的实时监督环节,能够让工作人员及时了解业务环节的资源利用状况,通过预算分析得出资源使用效率低的主要原因,并加以及时的调整和优化。通过预算管理的事前、事中、事后多重管理,集团企业内部的资源利用效率能够得到大幅度提高。

2.4 为集团企业业绩评价提供支撑

集团企业开展预算管理工作,通常会与内部的绩效管理评价环节进行挂钩,在这样的前提之下,集团企业能够对预算目标以及实际的执行结果进行相应的比较,能够掌握其他在近期以及规定期限内的业绩完成状况,这也将作为评价工作人员以及执行人员绩效的重要依据。在预算管理工作中,预算结果是评价企业工作人员绩效

的强有力的数据支撑,既能够体现集团企业奖惩制度具有的公平公正性,也能够另一方面及时调动工作人员的积极性,并且能够起到较好的监督作用,确保工作人员的工作效率得到整体提高。

3 集团企业预算管理工作存在的问题

3.1 缺乏对预算管理工作的高度重视

预算管理工作在集团企业中,相较于其他环节的工作内容所具有的不同之处就在于预算管理工作涉及到企业内部全体工作人员、全体业务以及全体工作部门,这就要求企业内部具有较高工作统一性。集团企业内部需要切实融合下属各分公司,分机构以及多部门的全程参与和配合。目前,在集团企业的预算管理中,虽然多数企业已经建立了比较基础的预算管理体系,但仍然存在着许多管理人员对预算管理工作不够重视的现象。集团企业的预算管理工作并没有发挥其应有的作用,反而,仅是对财务工作的简单控制,并没有对业务部门以及工作人员的工作起到良好的激励监督作用。除此之外,不管集团企业采取何种预算方式,都需要有一定的预算指标并且要接受有关部门的最终预算考核。如果集团企业内部缺乏相应的宣传工作,并且没有开展良好的培训工作,那么基层的工作人员不仅不能良好的配合预算工作的开展,还有可能会对预算管理工作产生抵触心理。总体来看,集团企业管理人员对预算管理工作的重视程度不足,以及内部工作人员的支持参与度低,导致了目前发展状况不佳。

3.2 预算目标不符合发展战略

预算目标必须围绕着企业未来发展的战略方向进行规划,尤其针对于制造类型的企业来说。在生产、研发、销售为一体的企业类型中,预算工作不仅仅需要对上下游市场的采购状况以及需求进行相应的了解,还需要充分发挥自身的品牌优势。在对市场依赖程度比较高的集团企业中,其预算管理目标必须要与企业的战略规划目标一致,才能够更好的发挥其对财务以及业务工作的指导性作用。在目前集团企业的预算管理中,存在着为了过度追求短期经济效益而忽略了未来市场发展状况的现象。甚至,有的集团企业在预算编制工作中只是简单的把企业内部现有资源以及以往的预算经验数据进行结合,并没有考虑到长远的战略规划以及企业发展方向,这直接也最终限制了企业未来的发展。

3.3 预算管理体系不够完善

在现阶段,发展势头比较足,规模比较大的集团企业已经建立了相对完善的三级预算管理体系。也就是通过预算管理委员会作为决策机构负责预算目标和方案的审批。预算管理办公室对预算管理委员会下达的各个预算事项进行相应的落实和推进。最后通过财务部门开展相应的预算审核及汇总工作。一般来说,预算的执行部门,也就是集团企业下属分公司和各职能部门,而预算考评

则往往由人力资源部门来负责。但在实际的工作过程中可以看出,一些集团企业只是简单的在总公司层面设立了相应的预算办公室,二级以下的下属分公司并没有设立相应的预算管理部门,这就导致了集团和分公司的预算管理工作脱节,不能够实现更好的配合衔接,同时基层部门也不能够更好的给予总公司支持与反馈。

3.4 预算编制科学性不足

集团企业在编制预算的过程中,通常会选择分级编制,逐级合并的方法,简单来说,通过集团总部下达相应的预算编制任务后,下属各部门进行各自分公司的预算草案编制。然后,再将完成的草案预算进行上报,经上级部门批准后再下达到相应部门进行执行。该种预算方式是比较常见并且实用的,但是由于在这种方式下,集团企业并没有预先对相应的目标进行细化,而是直接让子公司进行编制和上报工作。这就导致了下属分公司存在着博弈的想法。为了充分降低预算执行过程中所面临的压力,他们可能会存在着上报虚假预算的问题,尤其是在利润考核指标方面,可能会给自己留出一定的调整空间。除此之外,集团企业下属子公司内部的成本预算工作是比较粗放的,甚至没有标准的定额成本。这都导致投入的相应经营成本,并不能够直接反映经济效益。最后,企业在进行预算编制时,仍然选择传统的增量预算方法,没有考虑到外部市场环境的变化以及宏观政策的调整,让企业的预算管理工作前瞻性不足,不仅影响了后期的预算执行过程,也影响了企业未来的可持续稳定发展。

4 集团企业预算管理工作问题的优化建议

4.1 提高对预算管理工作的重视程度

集团企业开展的预算管理工作涉及到企业内部经济业务以及人力资源的多方面,因此,集团企业必须要提高全员参与程度。首先,集团企业可以通过提高预算管理的宣传并组织基层工作人员进行相应的学习等方式来调动内部的预算管理热情。与此同时,作为集团企业的管理人员,应该主动领导并带动公司内部形成一个良好的预算管理氛围,除了要大力宣传外,还要将预算绩效评价的指标与工作人员的工资进行挂钩,充分调动工作人员的工作积极性,确保预算管理工作能够顺利开展。其次,集团企业要充分重视基层工作人员的业务和综合素质提高,通过建立长期有效的员工培养体系来激励工作人员把公司当作自己的家,为企业发展建言献策。工作人员工作积极性高,文化氛围良好,为预算管理工作提供环境基础。

4.2 制定基于战略导向的预算管理制度

以制造型的集团企业为例,为了更好的促进预算管理工作,要开展相应的日常管理及行为规范,那么在此过程中应该引入符合企业战略管理方向的价值内容,对集团企业生产经营所涉及到的多重价值环节进行全方位的评估,更好的把企业内部有限资源充分利用起来。在该过程中,集团企业通过对价值链的分析,能够了解到自身产

品的不足之处以及市场的完整需求,对自身的设计方案进行改进,并且以提高产品质量来不断拓宽自己的市场占有率。此外,企业对于供应商以及消费群体的不断深入联系,能够实现产品供应商和市场的高效结合。有针对性的为管理层和业务层提供决策支撑。最后,在集团企业的战略规划发展下,通过设立合理的预算目标,能够帮助企业建立更加长期有效的经验计划以及短期业务目标,进而开展多项预算执行工作。值得注意的是,在预算执行过程中,对于执行责任以及执行细则的划分,能够切实提高预算目标的实用性,也可以给预算管理工作保驾护航。

4.3 优化预算管理体系

集团企业应该在目前预算管理体系的基础之上,进一步对其优化。对于企业的管理层面来说,企业开展预算管理工作应该把管理层划分为董事会、预算管理委员会、预算管理办公室和集团总部四类。其中,预算管理委员会由企业的最高管理人员组成,充分确保预算管理的权威性。预算管理办公室除了需要财务工作人员参与之外,应该让生产部门,设计部门以及研发,销售等多个部门的工作人员参与到其中,体现预算管理的全面和专业性。在集团企业的下属各分公司中,企业也应该成立二级子集团、三级子公司,在该背景之下,建立预算管理办公室和其他职能部门,形成良性有效的三级管理监督体系。只有集团企业总部以及下属各分公司都有了完整的预算管理机制,才能够确保总公司及时、正确引领分公司开展并执行预算管理工作的有关要求。优化预算管理体系是切实提高预算管理水平,提高集团企业未来可持续发展能力的重要手段。

4.4 提高预算编制的科学性

想要确保集团企业的预算管理工作充分发挥其应有作用,那么预算编制必须要十分科学合理。首先,集团企业要对自身的预算编制流程进行完善,确保预算编制过程是自上而下的循环体系。集团企业由董事会对当期的生产经营状况进行分析之后,制定相应的计划,预算管理委员会根据生产计划来制定符合自身发展的预算目标,再由预算管理办公室下发预算编制的通知以及方法和原则,各执行主体根据自身的实际状况以及要求完成预算的编制草案,在草案编制完成后上报主管部门进行审核,最后,由预算管理委员下达预算执行指令。这是所谓的自上而下的管理体系,通过预算指标的逐级分解,不仅能够有效确保集团企业内的预算方案符合实际状况,也能够最大程度提高预算编制的科学性。其次,集团企业内的销售收入和成本费用等应该作为预算的重要指标,通过对预算审核过程的严格监督以及多种考核手段的应用,对于预算博弈问题进行严厉的打击,最大可能压缩下属分公司的预算松弛空间。值得注意的是,集团企业在编制预算的过程中,不应该只选择传统的预算编制方法,要在保证预算编制科学性的前提之下,综合采取多种方式

来提高预算编制水平。

4.5 强化预算执行力度

集团企业的预算管理工作除了要对预算编制环节进行充分重视之外,还要加强执行过程的监督力度。具体来说,集团企业在管理过程中,要对可控费用进行刚性控制,充分考虑到外部因素以及市场环境对预算指标的影响,对于不可控的费用,要实行柔性的管控。其次,集团企业对预算分析结果进行反馈和应用也是十分重要的,集团企业应该在预算管理体系的前提下,进一步完善预算编制体系。最后,集团企业对预算调整范围以及调整权限和流程要进行严格的把控,在集团企业年度预算以及全年预测数据之间存在的差异进行判断,确定是否需要进行调整。通过有关公式计算出综合差异率,如果在20%以内则可以调整。充分提高预算管理的弹性。

5 结束语

对于集团企业而言,必须要从上到下,充分重视预算管理工作,并切实提高预算管理水平。在革新预算管理体系和内部管理制度的基础上,不断完善组织架构,并优化预算编制内容。在预算执行过程中不断强化监督力度,切实提高信息化建设。集团企业从以上方面入手,不仅能够促进企业内部管理行为更加规范,也能让预算管理工作充分发挥其应有作用,促进企业的快速稳定发展。

参考文献

- [1]蒋荷花.关于集团企业预算管理的探讨[J].中国市场,2021(02):111-112.
- [2]王世琴.论集团企业预算管理的关键环节[J].财经界,2020(06):36-37.
- [3]田永鸿.企业预算管理分析[J].中国储运,2021(12):138-139.
- [4]冯金顺.新经济常态下企业预算管理发展与转型[J].中国中小企业,2021(11):143-144.

作者简介:刘燕平(1981-),汉族,四川荣经人,中级会计师,本科,研究方向:企业财务管理。