

业财融合下企业全面预算管理模式的探讨

——以兵工物资企业为例

谢文泽

(中国兵工物资西南有限公司,重庆 400016)

摘要:为了探究全面预算管理模式,笔者以业财融合为视角,以兵工物资企业为研究对象,分析兵工物资企业全面预算管理的重要性,发现:全面预算管理可以有效监控兵工物资企业资源使用情况,节约开支,打造高效的兵工物资供应链服务体系。因此在今后工作中,管理者应该做好产业预算体系变革,强化预算编制基础工作,围绕产业链进行创新,最终提升企业战略管理能力,降低财务风险。

关键词:全面预算;业财融合;兵工物资;重要性;管理模式

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.14.091

业财融合从本质上讲就是指在信息数字化时代,企业将业务(采购、生产、销售、服务等)、财务(预算、核算、决算等)、信息流相融合,组建成三位一体的工作模式,不再仅仅限于事后的财务报告,而是迅速发现经营问题,转变财务思维,从而做出经营决断,从这一层面来讲,业财融合管理模式是非常必要且重要的。基于此,笔者以兵工物资企业为例,以全面预算管理为研究对象,分析该种管理模式的运用策略。

1 相关概念

1.1 业财融合特性

1.1.1 全面性

全面性就是指在业财融合背景下,应该拆除各个部门之间的“壁垒”,使得兵工物资企业得到全面发展^[1]。让财务信息更加畅通和透明,使得各个部门的发展目标都能实现,缩小部门之间财务状况的差异,在各自履行职能分工的基础上,实现生产、财务、业务之间的有机统一。

1.1.2 协调性

协调性就是指部门之间应该协调与合作,业财融合从本质上讲是兵工企业生产作业和财务管理一体化的表现形式之一,如果业务部门和财务部门出现信息障碍,极大的可能,会导致业财融合难以发展。因此该种协调性就是指各部门应该相互衔接,开展合作,尤其是财务部门,不能只是表面性的理解生产运输工作,而是应该与相关部门共同参与,建立起全面预算理念,衡量业财融合的价值性,将成本和效益刻在心中。

1.1.3 技术性

技术性就是指业财融合的可持续发展,离不开信息技术的加持,只有财务工作者学会利用相关会计软件和各种计量模型,才可以在业务流程基础上,对业财融合进行研究和指导,为兵工物资企业构建全面预算管理体系,促进企业资源的合理分配和再利用,及时利用数据评估,对经营业务中的数据流、现金流、信息流进行实时监控,

在必要时应该打造业财融合信息化共享中心,实现财务和业务的有效衔接。

1.2 全面预算管理流程

全面预算管理以实现兵工物资企业资源优化配置的全面性为基础^[2]。在生产、运输的前中后期,对财务、业务、审计等相关部门,制定预算目标,结合企业战略规划,控制各个部门的预算执行情况。主要流程如下:(1)全面预算管理编制,由财务预算管理办公室确定月度、季度、年度预算目标,之后编制预算草案,下发至各个部门,由审核部门进行审核,审核通过之后,最终确定预算草案。(2)预算执行和控制,根据预算审批方案,财务部门对各个部门或者办公室预算执行情况进行控制,尽量规避超支、超预算行为。(3)预算管理考核,确定考核目标,相关部门明确考核对象,选择相应考核标准,并且对预算执行情况和相关信息进行收集,反馈给企业决策者,最终得出预算管理结论。

2 兵工物资企业全面预算管理的重要性

兵工物资企业作为国家物资储备局收储单位,始终秉承“把一切献给党”的人民兵工精神,着力打造可靠、高效的兵工物资供应链服务体系,担负着军工保障的重要职责,通过资源整合和增值服务,涵盖采购、营销、物流、技术加工等多元化经营格局,以履行好“强军首责”、推动高质量发展为工作主线,并与客户共享供应链优化带来的收益。全面预算管理(Total Budget Management)就是指对企业的生产经营活动进行协调、考核、控制,完成企业既定战略目标,预测企业的现金流量与利润,并根据目标利润制定作业指标,预测生产量、成本、现金收支、销售量等。主要编制依据为:(1)预算期目标利润;(2)主要原材料的单价;(3)物资储备水平;(4)预算期销售总额,并且保证预算执行的进度和效果,保证指标的可衡量性。通过全面预算,可以有效监控兵工物资企业资源使用情况,有利于企业预防经营管理风险,提升企业战略管理能力,维

持较低的成本费用,节约开支。

3 业财融合背景下,兵工物资企业预算管理现状

在业财融合背景下,部分兵工物资企业预算编制前期准备工作不充分,对全面预算的认识不够深入,不能深刻理解全面预算管理的作用,多数财务工作者仅按照职责范围内的工作内容进行核算,导致预算质量参差不齐,预算内容覆盖不够全面,财务管理的“边界性”较为明显,可能导致预算管理无法涵盖单位所有经营活动;其次,预算主体单一,预算目标模糊,财务管理难以和经营业务构建有机联系,尤其在内控管理中,业务部门和财务部门相分离,难以满足协同管理要求,不能基于企业长远战略目标进行宏观协调,在财务业务信息整合和预算过程中,仍然需要耗费一定的人力和时间,预算管理的作用难以真正发挥出来。最后,部分兵工物资企业复合型财务管理人才缺乏,在预算编制中对业财融合的理解仍然停留在表面,不能将全面预算管理渗透到各项业务中,抵抗企业经营风险和财务风险的能力亟需提升。因此,在今后工作中,兵工物资企业管理者应该发挥财务软件优势,不断提升业财融合的精度,加强目标管理,严格控制成本预算,全力推动财务人员转型,让其不断实习信息化运作流程。

4 兵工物资企业全面预算管理模式构建

为了探究企业全面预算管理模式,笔者以某兵工物资企业为例,该企业主要从事水路货物运输代理、船舶运输代理,成品油批发,道路普通货运,销售:金属材料、橡胶制品、塑料制品、建筑材料(不含危化品)、棉花、棉纱、电器机械及器材、普通机械、摩托车、五金、木材及制品、铁矿石、煤炭、仪器仪表、润滑油、办公用品、装饰材料、劳保用品、服装、玩具、金属制品、工艺品(象牙及其制品除外)等业务。该企业已经成立预算管理办公室,专门负责预算工作,便于决策者管理和决策,并且负责具体预算方案的起草,但是在实施和控制过程中,实际完成额与收入额,预算完成额与收入额之间的差异率较高,偏差率均在20%左右。尤其是利润预算这一方面,偏差最高可以超过40%,对成本费用、材料费用方面的监督和把控亟需提升,因此,为了强化预算考核,该企业确定预算目标,优化考核制度,打造信息化平台,加强全面预算管理理念的认知程度,取得良好工作效果。具体情况如下:

4.1 强化预算编制基础工作,及时纠正偏差

要想推行全面预算管理制度,笔者建议,兵工物资企业应该以业财融合为视角,将生产经营过程管理纳入全面预算管理框架,实现预算过程的控制和优化,做好预算调整,确定年度生产经营总目标,强化预算编制基础工作,改正上年度预算编制或执行中存在的问题,针对新增项目要做好前期申报,明确各项工作要求,及时履行相应集体决策程序,各部门在各司其职的基础上,做好有机联动和沟通,确保预算编制工作顺利开展。在会计核算中应做到科目使用正确,分项目细化核算^[9]。当预算科目与会

计科目不一致时,应该及时纠正偏差,对超出预警线的开支予以提示;其次,相关财务人员应该做好物资采购预算编制工作,确保物资采购预算呈现出合理性,对物资采购项目开展立项审计工作,强化立项审计工作的科学性,提升预算编制审计工作质量,确保预算资金能够得到合理的安排,优化全面预算编制过程。主要体现在以下几个方面:(1)按装置的资源配置情况,确定产品期末库存,预算责任单位期间费用时,应根据实际情况在预算中列明具体项目,明确各种费用支出,按照相关文件规定标准计提使用;(2)在预算编制过程中,按照平衡计分卡的基本理念,完成统一的预算编制表格,优化内部流程,预算表格参数主要包含基础表、损益预算、费用预算、成本预算、税金预算、资本性支出预算、安全生成费用预算、资产预算等。

4.2 强化预算的硬约束作用,做好产业预算体系变革

在业财融合背景下,相关管理者和财务工作人员应该重塑业务预算体系,采取项目全研制周期滚动预算,逐步优化全面预算组织架构,确定预算主管部门,即全面预算管理委员会,并在主管部门下设经营主管部门、财务主管部门、组织人事部门、产业主管部门等多种分项部门,完善相关管理制度,确保预算科学合理、执行到位。并且在业财融合背景下,严格执行全面预算管理流程^[10]。笔者以JN用ZJ板物资储备的预算管理为例,兵工物资企业首先应该对ZJ板物资进行科研预算和产业预算,在做好专项经费、基本经费的申报之后,由财务部门做好自有资金预算,根据前期预算任务需求,严控军工固定资产投资预算,最后上报到决策层,按照业务归口管理执行流程,以业务管理为基础,以全面预算管理为核心,以战略管理为基本目标。其中在业务管理过程中,企业可以构建多平台系统,比如:利用好ERP系统,其中的核算系统、资金系统、资产管理系统、HR系统、供应链系统等,在进入全面预算管理过程中,必须做好预算分类,统一财务口径报表和管理会计报表,之后将报表数据反馈到企业经营计划中,承接企业战略管理目标,做好目标的分解与落实。通过以上措施,做好产业预算体系变革,使得业务部门的库存和成本更加细致,最终达到汇总平衡。

4.3 采用现场写实方法跟踪核定相关费用,落实绩效评价管理

要想实现业务管理和财务管理的有机融合,相关工作人员还应该充分发挥预算管理的工具作用,制定经营计划,根据业务发展实际,改善全面预算环境,搭建战略管理与预算管理的“桥梁”。对上承接战略规划目标,对下精准对接年度全面预算和生产计划^[11]。保障预算职能衔接与流程顺畅,财务部门协同业务部门厘清产业价值链条,在必要时可以将原有的收、支、余粗放式预算改为综合产业预算体系,提升预算管理有效性,引入风险管理和弹性预算机制,采用现场写实方法跟踪核定相关费用,重点梳理业务交叉点,避免出现“背靠背”预算行为。同时还应该

建立定期预算分析反馈机制,直观地反映预算执行情况,优化“事前和事后控制”,与业务部门充分沟通,计算差异、分析原因,根据各单位的预算执行情况,提出风险预警,也可以落实绩效评价管理,依据“一企一策”计划,与绩效薪酬挂钩,最大限度地调动员工积极性,做实预算分析。比如:基于作业成本法进行全面预算,拓宽成本的计算范围,体现出全金额、全员性的特点,以此满足成本管理精细化的需要,防止预算支出和收入之间形成较大误差,优化企业资源配置,最大限度降低成本风险,从而提高全面预算管理的时效性,优化全面预算管理流程。

4.4 强化资金预算平台,围绕产业链进行创新

财务部门应该将创造价值、创新驱动、转型发展作为工作重点,强化资金预算平台,做好平台功能定位,在业财融合的背景下对资金结算、资金归集、资金服务、业务管理、安保服务、营销流通等进行优化,要在业务允许范围内围绕产业链进行创新。并且要想做到全预算管理,财务管理者还应该主动融入到业务经营中^⑥。放眼于行业政策、行业趋势,在响应会计准则的同时,不再局限于眼前的凭证、报表,而是将眼光放置长远,考虑商业模式、竞争者、供应商信息等,深入挖掘现实经营中的各种因素,将业务和财务同步进行,从而真正发挥预算控制作用。此外,相关部门还应该强化预算执行中的过程监督,树立全员参与的预算管理理念,对财务人员进行专业化、系统化培训,由管理层带头,积极推进业财融合进度,实现财务信息化建设,使得财务工作者尽快适应兵工物资企业的业财融合转型发展现状,确保企业预算管理步入正轨。该企业年度预算编制草案一旦完成,将对业财数据进行全面预算管理进行控制,增强全面预算管理的透明度和可视化,在资金使用、预算支出方面更加规范安全,有了业财数据共享中心,可以对资金结算和报账员的报账数目进行核对,分析控制数和实际数之间的偏差,最终对资金计划进行跟踪分析。并且在实际生产和业务融合过程中对财务数据进行预警,对预算工作效率的精准性和及时性起到正强化作用,使得分析结构更加具有说服力。

该企业经过以上全面预算管理策略的实施,在业财融合背景下,加强整个企业预算执行情况,并且该企业财务负责人对2021年度收入完成数和收入预算数进行对比分析,利用偏差率来分析该企业去年全面预算管理的执行度和准确性,主要考察指标为利润预算数和利润完成数,以部门为单位,对预算进行全面性的管控,监督和把握成本费用,避免利润预算出现较大偏差。该企业2021年度预算完成情况呈现良好发展趋势,多数部门的收入完成数大于收入预算数,利润完成数大于利润预算数,并且偏差率均维持在1%~3%左右。因此,总体来看,通过以上全面预算管理模式,在业财融合背景下,该企业可以实现成本利润的准确测量,降低预算偏差率,在今后生产、销售、运输、储存等方面,为相关部门提供数据支撑。

5 结束语

综上所述,部分兵工物资企业预算编制前期准备工作不充分,难以适应业财融合新机制,不能基于企业长远战略目标进行宏观协调,全面预算管理的作用难以切实发挥出来。因此在今后工作中,相关工作者应该采用现场写实方法跟踪核定相关费用,按照业务归口管理执行流程,以业务管理为基础,优化预算管理与决策,财务部门协同业务部门厘清产业价值链条,从而真正发挥预算控制作用,使得企业预算管理步入正轨。

参考文献

- [1]朱青林.基于业财融合下的全面预算赋能供应链管理——以制造业为例[J].财务管理研究,2021(10):112-115.
- [2]刘兴锋,沈亮亮,缪银昌,刘一晨.创新管理会计 助推业财融合——以徐工集团A公司“5+2”数字化预算管理实践为例[J].中国管理会计,2021(03):64-77.
- [3]张慧.H 国资公司基于管理会计的企业财务精细化管理构想[J].财务与会计,2020(02):42-45.
- [4]蔡志军.基于业财融合背景下 ERP 信息系统建设探析——以 EPCO 模式为例[J].中国乡镇企业会计,2022(01):96-98.
- [5]范意婷.业财融合的实践以及对公司绩效的影响——以 M 公司为例[J].商场现代化,2021(24):184-186.
- [6]滕韦娅.业财融合视角下企业经营及会计核算实操训练课程教学改革探讨[J].科学咨询(科技·管理),2021(11):240-242.

作者简介:谢文泽(1989-),男,汉族,重庆人,现有职称:中级会计师,现有学历:本科,研究方向:财务信息化、业财融合、税务。