

软件企业全面预算管理实施中存在的难点和改进措施

陈源芳

(重庆友捷科技有限公司,重庆 401122)

摘要:作为当今社会一种发展迅速的产业,软件产业高风险、高回报的特点是比较突出的。基于此,在追求高回报的状态下需要合理降低企业经营风险,提升企业市场竞争力。为保证企业战略目标能够实现,全面预算管理作为管理工具的地位十分重要,不仅对企业的持续健康发展具有促进作用,而且加以研究后,能够将其优势发挥到最大,更好地帮助企业进行战略管理。

关键词:软件企业;全面预算管理;实施难点;解决措施

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.15.124

软件企业的发展过程中,在面临外部市场环境快速变化的同时,也需要面对因内部管理滞后而引发的各种财务风险与管理问题。为有效解决相关问题,企业需要进行战略规划,通过建立预算体系、强化全局控制等方式,减少成本消耗过度等问题的出现。全面预算管理十分看重预算目标与企业实际发展情况的一致性,对软件开发、推广、系统集成等方面实施具有针对性的预算,以便构建出更加科学合理的预算方案,推动企业相关体系构建,实现真实、高效、合规的预算管控。

1 全面预算管理含义

全面预算管理,是利用预算对企业内部各部门、各单位的各种财务及非财务资源进行分配、考核、控制,以便有效地组织和协调企业的生产经营活动,完成既定的经营目标^①。企业的预算编制是需要将已有的战略规划和对未来的合理预测作为基础的,制定的预算需要与企业各个阶段的体系高度契合。预算理念是需要全员参与的。实际上,预算管理需要各职能部门、各单位中包括高级管理人员、部门负责人等所有在职人员全过程、全方面参与并进行实施的一项经济活动,各个环节紧密而完整。在预算标准制定的过程中,员工的工作积极性会得到激发,并逐渐自发形成一种标准。

做为一项系统管理,预算管理需要包括企业中所有的经济活动,需要对企业中所有的资源、业务进行整合,也就是说,企业中的人力、物力、财力等方面都是包含在全面预算管理范围中的。从另一角度来说,全面预算中包括费用预算、销售预算、财务预算等。全面预算不仅可以对企业中所有经济活动的预算情况进行反应,同时也可以有效反应出企业中使用资金、需求资金、筹措资金等预算情况。

全面预算管理中包括多个流程环节,如预算编制、审核、执行、监控、调整、反馈、考评等。除了基本的汇总、审批之外,也需要实施监控预算的执行情况,以便预算目标能够又好又快完成,促进企业发展战略实现^②。企业中经

营活动的全部过程以及活动结束后的考核与评价结果,都充分体现了全面预算管理中的“全过程”。

2 全面预算管理的意义

近年来,网络信息技术发展迅速,与其他产业的互动性、关联性也逐渐提升,生活的方方面面更加智能化,为了使软件企业能够长远、健康发展,提高其生存率,降低发展过程中的不确定性,全面发展战略与规划需要通过全面预算管理将其有效落实到日常的生产研究经营中,进而使得企业内部相关工作与资源能够充分进行整合与运转。

3 软件企业实施全面预算管理的必要性

从长期经验来看,全面预算管理需要在软件企业中实施的原因有以下几点。第一,强化企业战略目标,并促进目标不断实现。行情变化快是软件行业一大特点。为能够切实实现目标,目标的制定首先需要符合行情,对预算进行分解与执行,并对执行结果的评价进行强化,进而保证企业能够不断向战略目标的方向稳步前进。第二,为企业制定更加科学的经营目标。软件行业的全面预算管理为制定高质量的年度经营目标提供了依据,要想保证目标制定合理,就要保证预算能够切实发挥指导作用^③。第三,在全面预算管理的干预下,软件企业内部的层级划分会更加清晰,也有利于各部门之间明确自身责任。企业经营过程中,可以依据自身战略目标对相关任务进行合理划分,以便能够层层落实,提高效率与质量。

4 全面预算管理在软件企业实施过程中存在的难点

受到市场经济发展的影响,软件企业中高层管理人员对预算管理中的重要性逐渐重视起来。然而,实际工作过程中,预算管理地实施往往会而各种原因被限制,比如,预算管理认知存在偏差、预算管理组织机构不够完善、预算管理的执行力度不强、监督或考核机制缺乏等。

4.1 管理理念较为落后,预算管理意识有待增强

受到软件企业规模的影响,部分企业并没有建立其完善的预算管理制度。虽然企业的经营权比较集中,但是

管理者更加注重的是对于资金的收支计划方面。财务部门因自身工作性质的原因,并不十分了解业务与市场情况,预算变成了计算。这种情况下,实际情况与预算管理之间就存在较大差异,预算结果与实际情况偏差较大,长此以往,预算管理成为了形式的代名词^[4]。除此之外,预算管理的不规范同样会使企业受到影响,易导致出现经营上的盲目性或是约束力的缺失。因此,软件企业管理者需要树立正确的全面预算理念,才能更好的为企业发展服务。

4.2 预算组织机构不够完善,作用无法充分发挥

企业想要能够长久经营发展,建立健全的全面预算管理体系是十分必要的。而在此过程中,需要不断对组织体系进行完善。现阶段,大多存在软件企业为追逐利益进行人员精简的情况,而由于企业中可能并未设立单独的预算管理部门,相关工作一般需要由财务部承担。但由财务部门承担的预算编制工作,也就使得预算成为了财务部门的预算。

4.3 预算编制方法与实际不符

为了保证企业预算管理确切落实,编制预算必须要保证客观性。科学的预算编制需要与企业的实际经营发展情况保持一致,与企业内外部的经营环境相结合,进行合理的预算目标制定^[5]。但是很多企业重视业务,把更多的精力投放在软件研发、销售等工作环节,而不重视预算的编制,各部门也是为了完成任务,为了预算而预算,不注重科学的编制方法,使得编制出来的预算与实际不符和。

4.4 预算管理缺乏执行力与控制力

预算方案确定后,就进入了执行阶段。然而实际工作中存在不可控因素,常会出现预算外的情况。特别是对于软件行业来说,更多的关注度在相关技术的研发上,容易出现忽略预算工作的情况。实际工作中,可能出现一些预算外支出情况出现,预算方案并没有发挥出实际作用。同时还存在另外一种情况,财务部门每年的预算一般会将近上一年的实际指标作为依据。但对于发展迅速的软件行业来说,这种方式无疑无法做到与实际相贴合。

4.5 考核机制不够完善

预算考核机制的存在对于企业预算管理也是十分重要的一部分,具有承上启下的作用,同时也是对预算管理工作的一项检验标准。一方面,软件企业在进行预算管理期间,监督、考核工作是需要贯穿全过程的。实际上,在相关工作过程中,很多企业都存在一定问题,导致监督与考核机制知识浮于表面,并未发挥出真正的作用。另一方面,全面预算考核的进行必须将公平、公开、公正作为原则。对于我国的企业来说,人情是一大影响因素,会使预算执行者的积极性受到严重影响,进而影响到预算管理质量。

5 软件企业全面预算管理实施改进措施

5.1 与企业自身特点结合

软件企业的层级较多,组织结构较为复杂,因此,必须将当前企业面临的市场环境与实际经营发展情况作为全面预算管理实施的基础。对项目开发、销售、售后等经营全过程进行充分分析与考核,保证工作向目标稳步前进。预算目标的制定要切合企业实际情况,绝不可以因错误评估市场环境而盲目扩张,也不可以因过于保守而错失市场风口,需要正确把握机会、对待机遇。

5.2 建立科学的预算管理机制

环境变化快是软件企业市场的一大特点。由于市场环境瞬息万变,导致时常会出现因不可预见因素对预算管理工作的影响。对此,科学的预算机制是十分重要的,可以对预算进行合理追加与微调,以此增强企业的适应性,减小不可控因素给企业带来的影响。然而,局部预算出现微调或是存在动态变化的时候,并不会对总目标的实现产生影响,因为这些动荡大多可以被内部逐渐消化。

5.3 建立专门的预算管理组织机构

软件企业相关管理人员需要加强对预算管理工作的重视程度,确保预算管理工作人员在工作中的中心作用能够得到充分发挥,成为协调各部门工作的纽带。因而建立专门的预算管理组织机构,比如成立预算编委员会,专门管理预算诸多事宜,充分发挥预算管理作用。为保证预算合理性,需要各个部门积极参与其中,对此,预算委员会要行使自己的职责,起到指挥的作用,可以定期召开预算管理会议,针对各个部门中存在的预算问题进行总结与分析,查找原因并提出解决方案。作为决策机构,预算管理委员会需要完成统一决策等工作,财务部与各部门则需要针对管理过程中可能出现的问题进行协调,各级预算部门需要结合自身专业与需求进行编制预算,以便将上级下达的相关目标有效落实。

5.4 设立和优化预算目标

企业发展需要有方向,而这个目标的设定需要以企业的实际经营发展情况为基础,充分考虑当前预算中存在的问题,明晰当前企业预算管理的目的。预算目标的制定需具有科学性,不可以与企业战略规划产生较大偏差,并且需要明确划分企业经营权利与利益的关系。预算目标是各个部门工作的方向,具有引导作用。预算目标的设立需要考虑两点内容。其一为企业内外部得到动态变化情况,比如产品开发能力、销售趋势、利润增长情况以及外部市场变化等等。其二是管理模式要注重科学性,可以选用平衡记分卡对企业战略目标与经营目标中不利的关键点进行分析,以此较为精准的了解预算目标性质、分析考核相关因素,进而全方位、多角度进行预算目标的设立与优化。

落实到具体的执行层面,全面预算管理目标又要具体分解。预算目标的分解主要可以分为以下三方面。第一是周期性分解,简单来说就是在各个阶段设立目标,进行中长期目标设立,再根据具体预算周期细化为短期目标,

比如将年度目标细化为月目标、季度目标等。第二是以财务与非财务的标准进行划分。这种划分形式主要是根据管理角度的不同,需要详细研究预算目标,财务方面关注与企业战略规划财政目标相同的部分,而非财务方面则重点关注与企业发展规划相一致的目标。例如在进行企业收入目标、费用成本、成本目标等制定时,可以将其分解为各个部门的目标,便于进行控制与管理。第三是将项目细分,对于软件企业中开发的不同软件根据其项目优势、劣势等划分收益率、报酬率等可行性指标。

5.5 完善预算编制方法

由于软件市场环境变化较快,所以在对研发项目进行编制预算时,可以采取滚动预算形式,以便及时对预算进行调整,使其更加符合企业战略目标。对于软件企业来说,其研发能力是主要竞争优势,先进的技术与创新性产品是很重要的。因此,软件企业相关从业人员需要了解行业最新动态,加强对新产品、新工艺、新技术的研发与优化升级,把这些因素考虑到预算编制中去。

操作层面,软件企业编制预算,需要以软件企业中资金投入、人力资源等情况为依据,且需要考虑各类费用的具体指出情况。特别是需要考虑软件研发过程中资金投入对各种类别的软件产品的市场价格需求、销售量的预测情况。从销售预算编制角度来看,其内容需要对市场变化趋势对软件开发的影响进行充分考虑,并根据当前产品市场销量、历史销售等情况进行下一年度的销售收入预算目标设定,完成相关编制工作。利润预算编制方面,各种财务报表中的费用占比是需要进行过仔细分析的,不仅需要了解企业计划年度中可能出现的变化,也需要关注企业是否存在引进投资、对外投资等情况,保证各项费用计算的准确性,进而得出目标利润。简单来说,不论是哪方面的预算,都是需要综合考虑多种因素的。对此,财务部门的管理需要进一步强化,并不断优化财务管理部门、预算管理部门与其他各部门之间的合作情况,以此保证后期预算编制的真实性、完整性。编制过程中需要充分考虑各种费用的占比情况,为提高编制效率与质量,需要对传统预算编制方法进行优化,并与企业实际经营情况相结合,确保预算管理的科学合理。

要完成科学的预算编制,预算管理信息系统的建设是绕不开的话题。软件企业可以利用自身优势,对全面预算管理信息系统进行自主研发或是采购,以公司业务特点为出发点,结合往年经营情况,构建符合自身实际经营情况与管理特色的预算信息管理系统,进而使得预算管理流程更加规范,有效提升预算管理效能。在功能方面,需要加强预算编制、预算执行、预算分析、预算预警监控等模块。此外,软件开发、软件实施、系统集成、系统化运营维护等需要以具体业务类型为基础,预算管理方案的实施过程中也需要注意存在的差异,保证管理方案贴合实际。除此之外,该系统也需要与财务报销系统、成本分

摊系统、ERP 系统等进行对接,各责任考核主体以及业务的预算额度也需要设定相应数值,以便加强对各个阶段的控制。如果出现累计额度超过预算额度的情况,系统不仅无法提供支持,而且需要启动预警。预算相关管理信息必须要遵循流程,并为管理者知晓,避免出现“信息孤岛”现象。

5.6 完善考核激励机制

实际预算编制过程中,大多数企业采用从上而下与从下而上结合的方式进行预算目标的共同制定,期望达到个人价值与企业价值的融合,提升团队凝聚力,实现双赢。软件企业需要正确评价员工创造的价值,管理者不可以只重视短期效益,更需要考虑长远利益与整体效益。当软件企业全体员工目标一致的时候,会展现出极强凝聚力与综合能力,激励与创新并举,预算管理中的权利、责任、利益匹配度提高,员工的活力与动力才能被有效激发,全面预算管理工作也将有效落实。全员合力为全面预算提供了坚实保障。

6 结束语

综上所述,软件企业需要正确认识并科学落实全面预算管理相关工作,通过对企业预算管理中存在的一些问题不断进行调整,这样才能实现企业经营目标。

参考文献

- [1]成玲.软件企业实施全面预算管理的困境与对策[J].经济管理文摘,2021(12):22-24.
- [2]赵秋梅,王慧霞.国有企业实施全面预算管理面临的问题及对策[J].中国财政,2021(08):72-73.
- [3]刘长胜.企业实施全面预算管理的困境及对策[J].企业改革与管理,2021(01):141-142.
- [4]黄晓.企业实施全面预算管理存在的问题及对策研究[J].中国集体经济,2021(17):23-24.
- [5]崔志霞.软件企业实施全面预算管理的应用研究[J].质量与市场,2021(09):73-75+79.

作者简介:陈源芳(1985-),女,籍贯:重庆市西彭镇,本科,现有职称:中级会计师,研究方向:企业全面预算管理。