

全面预算管理在企业中的实施

朱雪敏

(陕西省宝鸡峡引渭灌溉中心,陕西 咸阳 712000)

摘要:当前随着我国经济发展处于转型阶段,且市场竞争愈加激烈,企业在自身经营管理过程中需要采取更为先进的管理模式来保障企业的持续发展。而全面预算管理作为一种系统的管理工具,能够将企业各项业务与自身的战略发展目标彼此紧密结合,进一步强化企业整体的管控能力。但就目前来说,全面预算管理在企业中的实施,虽然已经得到了较为广泛的应用,但部分企业其实施效果不甚理想,如何更好的使全面预算管理的职能作用在企业中得以有效发挥,是值得深思与探讨的问题。基于此,笔者将展开相关讨论。文中首先对全面预算管理的相关概念与内涵进行阐述,然后再提出当前全面预算管理在部分企业中实施所存在的问题,最后则相对应的提出解决措施,以此来为我国部分企业全面预算管理工作的实施提供助力与实践依据。

关键词:全面预算管理;实施;问题;措施

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2022.17.160

1 全面预算管理的相关概念与内涵

1.1 全面预算管理的概念

全面预算管理其是指企业在确立了自身的战略发展目标之后,将各项预算进行细化的分解,以此来促进目标的达成。与此同时,细化之后的预算将会合理的分配到企业中各职能部门及不同岗位,并在此过程当中进行有效的管理与评价,以此来实现系统、全面的管理状态。在全面预算管理体系中,其是由财务预算、经营预算、业务预算、专项预算等不同的预算模块所构成。其通过科学量化的指标体系,将企业自身全体员工的工作目标与企业自身的战略目标进行紧密的结合,以此来实现对各项经营活动的有效控制。全面预算管理在具体实施过程中,其能够依据企业内外部环境的变化来进行及时且有效的调整,并对企业全体预算管理参与者进行相应的考核与评价,以此来促进战略目标的达成。全面预算管理覆盖了企业经营管理的各项环节,对强化企业管理效能、提高资源利用效率、降低经营风险、强化监督与控制等方面均有着重要意义。

1.2 全面预算管理的内涵

其一,全面性。全面预算管理其最为主要的特征是需要企业全员参与,进而开展全方位、全过程的预算管理。具体来讲:全过程主要是指其更为强调的是预算管理涵盖了企业各项经营活动中的多数基本环节,包含了编制、分解目标、执行、控制、分析以及考核评价等。而全方位则指的是全面预算管理能够将企业中各项职能纳入到管理范围内。而全员参与指的是在全面预算管理体系下,企业中自上而下,从管理层到基层员工均参与到全面预算管理工作之中,其并非特指部分岗位,在全面预算管理体系之中,各个岗位均有其相对应的工作目标;其二,长效性。全面预算管理工作的开展是一种更为长效且全面

的管控机制,其贯穿了企业实际经济活动的诸多关键流程,进而通过预算对其进行系统的管理。全面预算管理工作是对内外部环境进行综合性的平衡,从长远角度来促进企业对各项资源进行合理的分配,降低自身的经营管理风险;其三,战略性。全面预算管理预期目标是与企业自身的战略目标具备一致性的,由此可通过全面预算管理将企业宏观的战略目标逐步的分解到企业各个职能部门及各岗位员工中去,通过各个小目标的完成,来为企业战略目标的实现提供相应的助力。由此可见,全面预算管理能够稳步的推动企业发展并提升企业价值;其四,系统性。全面预算管理工作的开展包含了编制、执行、控制、分析以及考评等多个不同的环节,各个管控环节具备自身的目标与相关的管理内容,其需要企业中全体人员共同参与,同时不同的管理环节之间又具备非常紧密的关联。由此企业中各岗位员工及各职能部门需要做好彼此的协调与配合,才能够确保全面预算管理工作实现预期的管控目标。

2 全面预算管理在企业中实施所存在的问题

2.1 预算管理战略指导性不足

当前在部分企业中全面预算管理工作的实施并没有与企业战略进行充分的结合,其更为注重的是经营发展的短期目标。由此也导致在实际执行预算的过程中,预算管理与企业战略出现了分离的现象。具体来讲:首先在部分企业中,管理人员对于全面预算管理的重视性仍显不足,未能够将全面预算管理对企业发展的引导作用进行深刻的理解与重视。其次则是部分企业中预算管理战略指导性不足,全面预算管理体系未能够充分的考量与企业战略进行整合的问题,全面预算管理的工作开展未能够与市场的发展趋势相结合。由此导致预算管理工作长期缺乏战略指导性,使得全面预算管理工作的开展难以

为企业长远目标提供相应服务,随着时间推移,会对企业的持续发展产生一定的不利影响。

2.2 预算编制不够科学

在全面预算管理体系中,预算编制是全面预算管理有效实施的基础与前提。在预算编制环节一旦存在问题,其对后续的工作开展必然会产生不利影响。而在部分企业中,预算编制工作的开展不够科学合理。具体来说,首先部分企业预算编制的开展不符合企业实际经营状况,企业在开展预算编制时,并未对企业当前经营状况及过往的财务数据进行全面的审核与分析,尤其是在一些企业中,部门之间的沟通机制较为匮乏,难以从各职能部门中获取有效的信息反馈,这就导致预算编制工作的开展缺乏合理依据,使得预算编制与企业实际经营状况产生较大的偏差,并不利于各项预算工作的顺利开展。对于全面预算管理工作来说,为了能够达成预期的管理目标,企业各部门均需参与到预算编制的全过程之中。但是在部分企业实际开展预算编制工作时,企业部门之间凝聚力不足,导致预算编制不够科学,最终会使得全面预算管理的效果显著降低。

2.3 预算的监督与目标分解工作不够到位

在部分企业中全面预算管理工作的开展,由于其自身监督体系不够完善,会直接影响到全面预算管理的实施效果与应有价值。首先在部分企业中,其未能建立与预算管理相匹配的监督管理制度,制度的缺失会直接导致各岗位人员在执行预算时缺乏约束力,使得全面预算管理的权威性明显降低,最终会影响到其具体的执行效果。其次则是对于全面预算工作的分解不到位,在全面预算管理体系中,应该将各个预算指标分解到具体的岗位中去。但在部分企业中,由于其不同的业务存在各自的特点,预算目标分解难度较大,在进行预算管理工作时,其分解的依据主要来自于部分历史信息,其科学性与准确性均有所欠缺。而各岗位人员如若没有获得明确的预算任务分解,会导致其在实际工作中缺乏明确的预算执行方向,同时这也会导致预算的整体管控工作与执行力度面临诸多的阻碍。

2.4 预算考评体系不够完善

在全面预算管理体系之中,预算的考核评价工作是实现全面预算管理工作闭环管理的重要节点。但是由于在部分企业中,预算的执行具备较强的复杂性,这也使得部分企业仅关注全面预算管理执行的成果与进度。在具体实施过程中,并未对各岗位员工进行明确的绩效考核与评价,且未制定科学的奖惩措施。由于缺乏考评体系的约束与激励作用,使得诸多岗位的预算执行并不到位,并不利于全面预算管理目标的实现。此外,部分企业实施全面预算管理考评工作时,仅是对财务数据进行简单的分析,并未深入到预算执行的具体状况,单一的评价形式科学性不足,势必会影响到全面预算管理工作的有效实施,

同时也会大大的降低预算考评的效率与质量。

3 全面预算管理在企业中实施所存问题的解决措施

3.1 充分发挥全面预算管理对企业战略的导向作用

全面预算管理在企业中的实施,在预算编制原则方面,要进一步强化预算目标的控制作用,使企业战略能够与预算编制相融合,进而发挥预算目标的导向作用,促进企业战略目标的实现。具体来说,首先企业战略应当与自身的年度经营计划相融合。一般来说,预算编制的基本依据也就是企业的战略规划与年度计划。由此在企业中各个不同的预算责任主体,应当依据此方面内容来对预算的制定进行严格的控制。根据企业预算的编制内容来对资源进行合理的配置。通过对战略规划与年度经营计划的充分分析,将企业自身现有的资源进行科学的分配,实现综合平衡与重点倾斜的统一,以此来强化企业自身的经营管理成效。在此过程中,要严格的遵循可行性原则,预算在编制过程中要实事求是,使其具备可行性,不应过度的冒进或过度的保守,导致预算编制偏离实际。预算目标的制定不仅要起到强化企业管理效率、优化产业结构以及完善运营模式的作用,还需要保障企业各个不同的预算责任主体能够达成相应的预算目标,由此来避免目标的设定过大或过小。其次全预算管理在与企业战略相结合的过程中,需要结合外部的宏观经济形势,以及企业自身的中短期滚动规划,同时还需要关注行业内相关企业的预算指标,并与企业自身财务状况、经营状况以及资源状况等进行充分的结合。在保障企业健康稳定发展的基础之上,确保全面预算管理能够充分发挥导向作用,帮助企业实现长远的战略规划。

3.2 构建总体平衡、上下结合的预算编制程序

在企业实施全面预算管理时,对于预算编制程序方面的问题,要摒弃过往从上至下强加式的编制程序,要依据分级编制、上下结合、总体平衡、逐级汇总的程序来进行。确保在预算编制过程之中,经营部门与管理部门能够建立良好的沟通与交流关系,强化预算的可靠性,避免产生预算松弛的现象,以此来降低整体的管理成本。在具体开展预算编制工作时,要严格的依据谁执行预算,谁编制预算草案的原则来进行。要针对不同的预算项目,分别采用适宜的预算编制方法来科学的对预算进行编制。在诸多企业中,其不同的业务板块具备较强的特色性,由此也会使其预算的项目均存在较大的差异。如果仅采取单一的预算编制方法,会使得部分业务难以符合其相应的预算需求,同时也会使得后续的预算工作开展遭遇诸多阻碍。由此企业应当根据不同的业务特点以及实际经营管理所需,通过多种预算编制方法的科学应用,来构建符合企业各项不同业务特点的预算框架,进而系统的形成企业自身的全面预算管理体系。同时不同的职能部门要依据预算编制工作所需,提供相关的专业数据支持,使得各个预算主体在编制预算时能够充分体现预算工作开展的

科学性与有效性。

3.3 加强预算执行控制与监督

首先在预算控制方面,要依据全面预算管理体系开展所需,构建相匹配的内部控制制度。根据全面预算管理的实施成效,采取科学性的方法与针对性的手段来避免可能发生的风险,确保企业的稳定经营。要对企业中的成本预测、核算与控制等工作进行规范与优化。要进一步强化资金管理。企业要以月度作为单位,财务部门、审计部门及各业务部门联合开展对企业的资金进行全面的梳理,确保企业具备充裕的资金维持发展。要严格的执行资金的支付制度,避免出现现金流风险。要对收支进行合理的平衡,强化资金的使用效率,全面的保障企业资金安全。而对于预算重点项目及风险易发点,要通过企业的内部控制管理部门及审计部门联合对相关业务及预算的执行进行尽职调查等。通常来讲,对于预算的执行控制要在整体与具体的业务环节方面加强力度。同时在实际管控过程中,要依据预算执行的特点来灵活的选择其他的预算管控方式。而对于预算的监督方面,要实行全过程监督。预算在具体执行中,企业全面预算管理部门要对预算执行的进度及执行过程中与预算目标存在的差异进行实时的跟踪调查与分析。要形成以月度为单位的预算执行分析报告。要通过对预算执行的实时监督与不同时间段的分析,来具体的指明预算执行过程中所存在的漏洞并提出改进的方法。同时在执行预算监督工作时,预算管理部门对于出现的重大问题或特殊问题,要进行相关资料的全面归纳,并进行科学分析,同时要出具单独的临时报告,并与相关部门进行讨论,对可能进行更改的预算计划进行集体的审议与决定。与此同时,预算监督工作的开展要充分的发挥信息化管理作用。当前企业在实施全面预算管理工作时,要积极的构建先进的信息管理系统。例如企业可建立财务共享服务中心,在企业中通过财务共享服务模式,将不同岗位及不同的预算责任主体进行串联,使其以财务共享服务中心为枢纽,对预算的具体执行状况进行实时的监督。各岗位在执行预算的过程中,可在财务共享服务中心进行资金的统一支付与配置,对资金流转状态与预算执行状况实现实时的监督控制。同时企业中各个职能部门要对预算的执行状况进行及时的反馈,财务共享服务中心的相关人员要将各部门及各预算责任主体预算的具体执行状况进行数据的全面归集,进而再将各项预算执行数据进行合理的分类、筛选与分析。在此过程中,可将大数据等先进的信息管理工具引入到财务共享服务中心,通过对预算相关数据的深度挖掘来找寻预算执行过程中存在的漏洞或价值增长点,实现对预算执行的查缺补漏。通过信息化技术将预算的监督工作与分析工作相结合,保障全面预算管理工作的有序开展。

3.4 完善全面预算管理考评体系

首先需要进一步加强对全面预算管理实施效果的评

价。在企业中对于全面预算管理实施效果评价的目的是能够确保预算执行与相关负责人及全体员工的经济效益相挂钩,进而以此来构建有效的奖惩机制,使企业中以全面预算管理为枢纽,进而形成责任共同体,营造出以全面预算管理为导向的员工激励制度。而对于全面预算管理的评价工作,应当遵循动态、综合的评价原则,对于各项具体的业务开展要进行动态评价,以此来避免预算结果与预算指标之间所存在的差异或不合理等问题。要对不同的业务岗位中所存在的分歧进行及时的发现与解决。通过对预算执行状况的实时监测,来进一步完善预算目标的优化与调整。综合性评价工作的开展要依据既定的预算绩效考核指标来进行。指标的设立要充分的结合定量与定性的原则,同时对企业各个不同的职能部门,要设立个性化指标,考核工作工作的开展要极力的避免指标的设立过于单一化。要通过科学全面的指标体系,实现对预算管理工作的科学评价。其次则是要结合预算考评体系设立相应的奖惩措施,要将各岗位员工的利益与企业整体利益相结合,使不同岗位员工在开展日常工作时,通过细化的指标作为指导依据有序的开展各项工作,并能够自发的履行自身岗位的相关责任与义务。奖惩措施的制定要严格的执行,进而使预算绩效考核工作充分体现其权威性与激励性,保障全面预算管理工作的正常开展。

4 结束语

全面预算管理在企业中的实施要在实践过程中不断完善,要充分发挥出全面预算管理工作的职能作用,进而为企业的健康稳定发展保驾护航。

参考文献

- [1]陈喜燕,应剑.全面预算管理在企业实施主要问题及应对措施讨论[J].纳税,2021,15(19):185-186.
- [2]梁慧.全面预算管理在企业中的实施[J].中国中小企业,2021(05):132-133.
- [3]蒋红艳.全面预算管理在企业中的实施[J].今日财富,2021(05):149-150.

作者简介:朱雪敏(1985-),女,汉族,陕西咸阳人,中级会计师职称,本科,研究方向:财务管理。