

分析企业全面预算管理的实施困境

韩 勇

(沈阳东软智睿放疗技术有限公司,辽宁 沈阳 110000)

摘要:随着国内外环境的日益复杂和市场竞争的激烈,企业要想占得竞争先机,就必须建立现代化的企业管理制度。而且全面预算制度是典型的现代企业制度之一,能够对企业周围环境中的风险因素进行识别、评估和应对,而实现对风险的前瞻性控制。但是从实际情况来看,很多企业全面预算管理中还存在一系列的问题。文章对企业预算管理的概念和特征进行了阐述,并总结了企业预算管理中遇到的困境。最后,从多个角度提出了完善企业全面管理制度的策略。

关键词:企业;全面预算管理;困境;策略

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.18.151

全面预算管理作为企业的一种重要战略管理机制,能够促进企业的战略管理、提高企业资源配置的水平、协调各个部门之间的关系。随着市场经济发展的日益深入,很多企业已经开始将全面预算管理广泛地应用在实践中。但是从实际情况来看,企业在实行全面预算管理的过程中还存在一系列的问题,比如缺乏必要的组织机构建设、预算管理分析不到位、执行和控制的力度较弱、预算考核机制不健全等。因此,在这种条件下,针对企业全面预算管理实施困境的研究就显得尤为重要。

1 相关概念介绍

1.1 全面预算管理的概念

很多学者对全面预算管理的概念进行了研究,但是由于研究角度的不同,目前还没有形成统一的认识。有学者认为全面预算管理指的是在特定的时期内,经济组织基于战略规划和经营目标^[1],按照一定的方式方法编制的总预算涉及企业的经营活动、投资活动、筹资活动和财务活动。有学者认为全面预算是由各个环节的预算组成的,比如业务预算、专门预算、财务预算等,能对企业未来的发展过程进行量化^[2],其目的是规范企业的运营活动,提升企业的价值。除此之外,还有学者认为全面预算管理是一项系统性的工程,强调全环节的预算、全过程预算和全体员工的预算。而且全面预算管理并不是一成不变的过程,而是应该根据环境的变化而进行调整^[3]。同时要对预算计划和预算目标之间存在的差异进行分析,并找到差异出现的原因,进行针对性的调整,最终实现全面预算管理的目标。

1.2 全面预算管理的特征

全面预算管理作为现代管理制度的一种,其核心和关键要素在于“全面”。因此,同其他管理制度相比,具有全过程性、全员性和全方位性等三个基本特征。

全方位性。全方位性指的是企业预算管理涉及各个环节。比如业务活动和财务活动,涵盖了企业的业务运营、人力资源管理和财务分析等环节^[4]。同时全面预算管理由预算

计划、预算编制、预算执行、预算控制、预算调整、预算考核等一系列环节构成。

全过程性。全过程性是指全面预算管理是一个过程性活动,包括事前准备、事中执行和事后的总结等。所以全面预算管理并不是简单地预算编制和预算执行^[5],还要通过对预算设计的科学性、预算执行的力度以及预算差异的可接受程度进行规划和调整,从而不断提高预算的科学性,积极挖掘全面预算管理对推动企业发展的价值^[6]。

全员性。前面预算管理并不是一蹴而就的,而是需要多个部门共同发力。因此需要企业各个部门、各个岗位的共同参与。企业的全面预算管理委员会要负责统筹预算,提供预算管理的指导。而企业的各个业务部门需要分解预算指标,大力度执行预算。而各个员工也会将预算指标纳入到考核体系中,从而落实全面预算。

2 全面预算管理的内容

经营预算。经营预算要对企业日常的业务活动进行规划,是全面预算管理开始的前提。具体内容包括销售预算、生产预算、材料成本预算、职工薪酬预算等。其中销售预算是经营预算的起点,是整个预算活动的中心。而生产量预算包括对企业未来生产数量的预算,期末库存的预算,可以提高企业生产预算的精准性,避免出现库存积压和库存不足的情况。

资本预算。资本预算指的是企业要对已经确定的投资方案编制现金收支计划。企业在发展的过程中会进行各种投资活动和筹资活动,因此,针对各种项目,企业应该对项目的可行性进行分析,对项目预期收益率进行测算。在此基础上,进行预算的编制。资本运算是最具影响力的主要活动之一。因此,企业应该根据实际的战略发展目标,提升资本预算的水平。

财务预算。财务预算是反映预算年度内的现金支付活动、经营状况和利润成果的预算,一般包括现金预算和财务报表预算。其中现金流量预算的主要目的是测算企业在生

产经营中的现金流出和现金流入状况。而资产负债表预算指的是在权责发生制的基础上,对企业资产负债表的各个元素进行预算的活动。

3 全面预算管理的流程

全面预算管理的步骤分为以下几个方面:第一,预算编制。预算编制是企业全面预算管理的起点,其具体的过程分为以下三个方面。首先,确定预算目标。企业应该根据自身的实际情况,结合企战略计划确定预算目标。其次,编制预算草案。在确定预算目标之后,企业应该采取科学的预算方法编制方案。最后,审批预算。对预算进行审批是确定预算是否可行的重要环节。因此,对预算的审批过程比较严谨。

第二,预算的执行和控制。当预算经过审批之后,企业的预算的方案会进行具体的实施。而且在实施的过程中,企业的预算管理机构还应该加强管理,实施控制。在预算执行之前,企业的各个部门应该明确预算执行的基础,确定自身的责任。

第三,预算的考核。在预算管理的流程结束以后,有关部门会对预算的整个环节进行考核和总结。对预算的考核一般分为两个方面,一是要对预算体系进行考核,包括各种指标,如生产能力指标、销售能力指标等。二是要对部门预算执行状况的考核。考核的主要依据是事先确定的预算分解目标,比如预算的完成情况、预算的执行情况等。有关部门还应该根据预算考核的结果对员工的薪酬待遇进行调整,以起到良好的激励作用。

4 企业全面预算管理面临的困境

很多企业已经初步完成了全面预算管理系统的构建工作,并且在实际应用中起到了一定的效果。但是,仍然存在部分不可忽视的问题。通常而言,预算管理的问题主要包括以下几个方面。

4.1 缺乏专门的组织机构建设

企业的全面预算管理工作应该由预算决策机构、预算组织机构和预算执行机构构成,它们是全面预算管理活动的必要组织,能够实现对预算的编制、审批、执行、监督和考核。但是从实际情况来看,很多企业没有建立专门的预算管理机构,将预算管理工作看作是财务部门职责。这种情况一方面会加重财务部门的工作压力,另外一方面由于财务部门权限的限制,无法提高统筹规划的有效性。其次,由于缺乏专门的全面预算管理部门。企业预算管理的决策、组织和执行缺乏稳定的负责人员,这就导致企业的预算管理制度无法有效得到执行,甚至存在严重的人情化预算管理工作。

4.2 预算管理分析有效性不足

很多企业比较关注预算的编制和执行,却忽略了全面预算管理的分析环节。预算管理分析要对预算编制的科学性、预算执行的有效性进行分析,确定计划和实际中存在的差异,同时找出差异的原因,并进行针对性的调整。然而企业在进行预算分析时只是单纯地计算预算执行率,却忽略了对预算差异出现原因的深层次分析,难以明确真正的影响

因素和现实的责任主体。另外一方面,由于组织机构建设的不完善,预算分析单纯由财务部门负责。由于财务部门对部分业务情况缺乏深层次的了解,所以在开展分析时,往往不能够切中要害,最终导致分析的结果流于形式。最后,很多企业将预算分析的重点放在了财务数据上,却忽视了对非财务指标的搜集、处理和分析,这就导致预算管理分析很不全面。

4.3 预算编制方法不科学

企业在预算编制之前,应该根据企业的实际情况选择合理的预算编制方法,比如弹性预算法、固定预算法、滚动预算法等。然而在实际上,很多企业在预算编制时采取的方法较为单一,比如选择增量预算法。这种方法以企业的历史数据作为依据,具有一定的简便性,但是精准程度较差,往往忽略对可避免费用的分析。另外一方面,很多企业在全面预算管理时往往坚持“自上而下”的管理原则,这种原则虽然便于领导,但是很可能会忽略预算执行部门的意见。导致预算脱离实际,降低各个部门参与预算管理工作的积极性。

4.4 预算执行不规范

企业在确定预算管理目标之后需要对目标进行充分分解,从而落实预算执行的责任主体。但是从实际情况来看,很多企业在分解预算目标时细化程度不够,无法将预算的各个指标落实到基层领域。很多业务部门的负责人忽略了对本部门预算目标的分解和对预算执行的指导。基础员工并不知道自身在预算管理中应该承担的责任。另外一方面,在预算执行的过程中,过分强调上级对下级的控制和指导,却忽略了下级和上级之间的双向反馈。这种管理模式较为粗糙,缺乏严格的控制力度,也会影响员工执行预算的积极性。

4.5 预算考核不合理

预算管理的考评机制能够对预算的责任主体进行考核,从而为采取针对性的奖励或惩罚措施提供依据。但是在实际上,部分企业的预算考核机制并不合理。首先,很多企业还没有建立完善的预算考核体系。预算管理还停留在计划和执行阶段。其次,部分企业重视预算考核的结果。却忽略了对结果背后影响元素的深层次分析,导致很多考核流于形式,成为调整员工薪酬待遇的主要工具。最后,很多企业设计的考核指标具有一定的片面性,比如会涉及销售费用率、管理费用控制率等指标。这些指标倾向从费用控制的角度进行考核,却忽略了对产品绩效完成率、管理科学性、管理规范等指标的设计。

5 完善企业全面预算管理制度的策略

5.1 完善预算管理组织机构

首先,企业可以成立预算管理委员会,该机构负责审批预算管理制度、确定预算编制的原则、批准预算草案。同时也应该根据现实环境的变化而调整预算管理的目标。其次,企业还应该成立预算管理办公室。预算管理办公室可以设立在企业的财务部门内,其主要工作职责是细化预算管理制度、组织预算管理工作以及其他的预算管理日常工作。最

后,企业还应该明确各个职能部门预算管理的职责。企业应该细化各个部门的预算分工,明确具体的责任,而各个部门在明确预算责任以后,还应该制定更加细化的预算任务,层层推进,层层落实。

5.2 提高员工的预算管理素质

由于预算执行工作是由企业的员工推进的,所以,员工的综合素质能够对预算管理的编制、执行和审核有效性产生非常重要的影响。企业应该提高员工的素质。首先,企业应该在内部加大宣传,开展预算管理的文化培训,明确预算管理对企业发展的重要性,在企业内部营造预算管理的文化氛围。其次,企业要加强对预算管理上的知识培训工作,可以邀请其他企业的预算管理专家来企业开展讲座,就预算管理的原则、预算管理的执行、预算管理的考核进行培训。最后,企业还应该加强对预算执行员工的培训,努力提升其工作专业能力和业务管理能力。只有这样,才能够发挥每一个员工的管理潜能,从而提高预算管理的有效性。

5.3 加强预算分析

首先,企业应该在一定的时间周期内对关键的经营目标和财务目标进行汇总和分析,比如企业的销售毛利率、市场扩张率、成本费用率、产品合格率和客户的满意程度等。只有关注重点的预算指标,才能够发现问题,从而进行针对性的改进。其次,企业还应该完善预算差异的反馈机制。建议预算差异的反馈机制是预算管理的关键环节。企业可以建立预算差异反馈的例会制度。各个部门可以在规定的时间对预算的执行情况进行交流和分析,从而实现执行信息的及时传递。

5.4 完善预算编制程序

企业要想完善预算编制程序可以从两个方面入手,一方面,应该采取合理的预算编制方法。企业在不违反法律原则的基础上,应该考虑到编制方法的多样性和灵活性,根据企业发展的实际情况,选择合理的编制方法,举例来说,对于金额变化不大的费用预算,企业可以采取增量预算法。对于一些数量变化较大的项目可以采用零基预算方法。另外一方面,还应该完善全面预算编制的程序。在预算编制时可以采取“从下到上”的预算编制方式,将分子公司作为预算编制的主体。由于分子公司对自身的业务有着深刻的理解,其编制的预算具有很强的实用性,而且便于进行信息的传递,方便上级部门了解预算的执行情况和信息反馈情况。

5.5 加强预算执行的控制

在预算编制工作完成以后,对预算执行的控制就成为预算管理的中心内容。企业应该从以下几个方面着手完善预算执行过程的控制。首先,不能随意变更预算方案。预算是经过预算管理委员会和执行办公室的反复讨论之后确定的。各个部门在业务运行的过程中应该严格遵循预算计划,不得对预算方案进行随意更改。其次,还应该加强预算执行的及时性。预算执行部门应该完成各个月度、各个季度的预算执行目标。如果某一个月的指标没有完成,一定要在随后

的月份中进行弥补。各个业务部门在细化预算目标的前提下,要对任务进行分解,提高任务的完成率和精准性。最后,企业应该对预算的执行性状况进行跟踪和检查。一旦发现存在较大的预算差异,就应该及时进行预警,同时要授予不同管理人员权限,使其可以有效应对预算意外情况。

5.6 完善全面预算管理考核机制

从前文的叙述中可知,很多企业在设计预算管理考核时,过于强调结果性指标,却忽略了过程性指标考核。笔者认为企业可以引入平衡计分卡的多维度预算考核指标体系。平衡计分卡考核体系强调从财务、客户、内部流程、学习和成长四个层面来设置指标。首先,在财务方面。企业可以从盈利能力、营运能力、偿债能力和发展能力四个方面来构建指标。其次,在客户层面,企业应该考虑到客户的满意程度、客户的忠诚程度和供应商的水平等三个方面。再次,在内部流程方面。企业可以设计产品控制指标、产品质量指标和创新管理指标等。最后,在学习与成长层面。企业应该注重关注提升员工素质、文化建设等层面的指标体系。在提升员工素质方面,应该将培训次数、培训计划的完成率纳入指标体系。在文化建设方面,应该将员工对预算的认可程度、员工的执行力度和员工的满意程度纳入考核指标。

6 结束语

预算管理是企业对未来的经营活动和财务活动进行前瞻性设计的重要制度,对于分析企业的环境、发现环境中的风险因素并制定针对性的应对措施具有非常重要的意义。文章分析了全面预算管理的概念和特征,并且总结了企业在实施全面预算管理方面存在的问题。最后,从多个角度提出了企业突破全面预算管理困境的策略,比如要提高员工的素质、完善预算考核体系、完善全面预算管理程序等。期望文章的研究能为企业走出全面预算管理的困境提供一定的参考和借鉴。

参考文献

- [1]刘鸿雁.浅析业财融合在企业全面预算管理中的应用——以E企业为例[J].中国集体经济,2021(20):17-19.
- [2]姚霞玲.企业全面预算管理存在的问题与对策研究[J].中国市场,2021(05):98-99.
- [3]谭函梅.大数据+云会计视角下企业全面预算管理体系构建[J].财会通讯,2018(29):88-91.
- [4]徐爱菲.基于价值链的企业全面预算管理实施——以糯米网公司为例[J].财会通讯,2018(26):99-104.
- [5]刘雪贞.我国企业全面预算管理存在的问题与对策研究[J].山东财经大学学报,2017,29(03):84-91.
- [6]刘祥龙.例解基于平衡计分卡的国网集体企业全面预算管理[J].财会月刊,2017(07):93-99.

作者简介:韩勇(1978-),女,汉族,辽宁沈阳人,中级职称,研究方向:会计学。