

现代企业预算管理与控制要点探讨

周湘琳

(金华泰荣税务师事务所有限公司,浙江 金华 321200)

摘要:预算管控与企业内部控制水平息息相关,科学的预算管控有利于提升企业内部控制水平,提高企业综合管理能力,促进企业壮大与发展。随着市场经济与科学技术快速发展,新时代如何做好现代企业预算管理与控制已成为企业领导人、管理者重点关注问题,基于此,本文通过阐述现代企业预算管理的意义及作用,详细分析现代企业预算管理与控制存在的问题,并探讨现代企业预算管理与控制要点。

关键词:企业;预算管理;控制要点

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.22.049

预算管理与控制在现代企业内部控制管理中扮演着重要角色,发挥着至关重要的作用。新时代市场经济环境下,科学的预算管理与控制已成为现代企业能否实现可持续发展的重要环节。一方面,科学的预算管理与控制能够提高企业财务管理水平,降低财务风险事件发生概率;另一方面,科学的预算管理与控制能够以市场为导向,优化现代企业内部资源配置,进而提高企业经济效益。此外,科学的预算管理与控制在提高企业工作效率、激励员工等方面均能发挥重要作用。基于此,探讨现代企业预算管理与控制要点,对推动企业可持续发展,增强企业综合竞争力有着重要影响。

1 现代企业预算管理的意义及作用

1.1 现代企业预算管理的意义

预算管理是指企业以企业内部所制定的战略目标为指导,全面预测和筹划企业未来经营活动及财务结果,监控财务执行过程,将实际经营成果与预算目标进行对比分析,从而指导企业改善经营活动的一种管理与控制手段。是将企业内部战略目标管理、规划实施管理、运营控制、财务管理、财务执行过程管理等工作巧妙结合,对上承接战略目标,对下影响着企业经济效益,中间利用运营将公司各部门、员工连接起来,进而将企业内部所有控制融入一个控制系统中的一种管理控制方法。预算管理通过预算编制过程实现企业内部资源优化配置,通过预算执行过程强化企业内部管理水平。现代企业实施预算管理,可以有效控制实施过程中存在的偏差,确保企业制定的经济目标得以实现,使实际经营成果符合预算目标,进而实现企业高效运营。

1.2 现代企业预算管理的作用

现代企业管理是以市场为导向的综合管理,在该导向下的现代企业预算管理具有以下几点作用:一是实施预算管理有利于促进企业科学决策,提高企业综合竞争力;二是实施预算管理能够明确企业工作目标,激发企业内部各部门及员工工作热情与积极性;三是实施预算管理能够促

使企业管理模式转型,由直接管理向间接管理转变;四是实施预算管理能够协调各部门工作,使其经济活动保持一致;五是实施预算管理能够进一步强化企业内部控制工作,提高企业内部控制水平;六是实施现代企业预算管理能够科学评价各部门工作绩效;总的来说,现代企业预算管理在企业管理中起到了“承上启下”的关键性作用。

2 现代企业预算管理与控制存在的问题

2.1 绩效评估受随意性影响严重

在预算管理与控制工作中,预算目标执行往往由经济活动控制主体负责,而执行情况与分析往往需要预算评估工作负责。因此,科学的绩效评价能够准确反映企业实际经营结果与预算目标之间的匹配程度,从而保障预算执行工作顺利开展。但在企业实际预算管理与控制工作中,多数企业存在绩效评价与实际经营成果不匹配现象。同时,部分企业存在对预算绩效评价工作重视程度低,仅依靠单一经济指标来评判预算执行效果等现象。此外,企业高层、领导人等主观经验判断也是影响绩效评估工作的重要因素,绩效评估受随意性影响严重,严重缺乏客观性与真实性,极易影响企业内部管理与控制水平。

2.2 激励机制缺乏完善性

现阶段,企业在实施预算管理与控制的过程中往往由企业高层或领导人直接确定预算核心指标,再由执行人员将制度与指标下发给各部门负责人及员工,并要求各部门按照领导人所指定的核心指标进行预算管理与控制执行、监督工作。随着市场经济快速发展,企业若想在现阶段经济背景下推动预算管理与控制工作顺利进行,就应将员工付出与回报调整到对等状态,通过科学的制定薪酬待遇等手段,调动员工工作热情与积极性,确保员工在工作中能保持正确的工作态度。目前,多数企业存在对激励机制不重视、激励机制不完善等现象,进而导致预算管理和控制工作人员工作热情低,对该项工作重视程度低等现象。此外,还容易导致预算管理与控制工作人员无法依照企业内部所制定的战略目标进行预算管控工作,无法全面落实预

算管控工作,从而影响企业预算管理与控制工作顺利开展,影响企业整体内部控制水平。

2.3 预算编制缺少客观性

预算编制作为预算管理与控制工作的重要环节,能够影响预算管理和控制工作的实施水平。目前企业预算编制方法多种多样,如:零基预算、增量预算、固定预算、弹性预算等等。虽然不同企业在其预算管理与控制过程中选择的预算编制手段并不相同,但其预算编制的核心均是依照企业整体战略目标所制定的,其目的是为了企业实现企业经济增长。在企业实际预算管理与控制工作中,多数企业将历史工作资料、经验等作为预算编制工作开展依据,并没有规范的预算编制工作流程,同时企业内部并没有建立完善的预算编制制度,各部门将工作重心全部放在如何推动企业经济增长上,对预算编制工作的重视程度低,知识预算编制工作无法顺利进行,缺乏对预算编制工作的监督与管理。此外,由于企业对预算编制周期等工作重视程度低,致使预算编制工作人员无法及时获取关键信息,进而导致预算编制与企业实际经营结构相矛盾,严重影响预算编制在企业运营中的执行效果。

3 现代企业预算管理与控制措施

3.1 加大预算考评与业绩评价结合力度

绩效评价体系是绩效考核工作的重要组成部分,完善绩效评价体系有利于顺利开展绩效考核工作^[1]。为提高企业预算管理与控制水平,企业应完善绩效评价体系,将预算考核融入绩效评价体系中,加大预算考评与业绩评价结合力度,进而客观反映企业预算管理与控制工作在企业生产经营中所取得的成效。业绩评价是指对企业经营中所产生的业绩结果进行评价,预算考评是指对企业执行活动全过程及结果的评价,二者之间虽然在评价内容等方面存在一定差异,但在评价对象、主体、最终结果等方面均一致。因此,企业在预算管理与控制工作中可以将二者相结合,同时,企业在业绩评价中应突出预算考评的重要性,将员工薪资待遇与业绩评价相融合,通过预算考评完善企业内部绩效评价体系。

企业在实际业绩评价工作中,可应用平衡计分卡从以下几方面开展评价^[2]:一是企业财务业绩应依据企业所处的各个周期阶段进行综合分析;二是应从多方面对客户开发效率进行评价,如市场份额、客户满意度等;三是企业内部经营活动也应从多方面、多指标进行评价,如质量、成本、时间等;四是企业应根据自身发展现状,对人才系统、信息系统、员工培训等多方面进行综合评价。

3.2 完善企业预算管理的激励制度

企业预算管理与控制工作能否顺利实施的前提是责任明确与激励制度^[3]。企业应制订明确的责任制度与激励制度从而确保预算管理工作实施质量。在实际工作中,企业应明确内部结构划分,明确各部门职责范围、各岗位工作内容,并以此为依据明确各部门责任归属,进而完善预

算管理体系,确保预算管理与控制工作深入开展。与此同时,企业领导人、高层应重视激励制度的重要性,明确激励制度是能够实现多部门联动的重要保障,是预算管理与控制工作能够顺利实施的重要支撑。基于此,企业可以通过多种手段对员工的薪资构成、具体需求等方面进行分析,制订合理的激励制度,调动员工工作热情和积极性,将激励制度与绩效考评、预算编制等工作巧妙融合,为深入开展预算管理与控制工作奠定基础。

3.3 提升预算编制客观性

预算编制是企业预算管理与控制工作中较为重要的一环,企业若想强化预算管理与控制效果,就应优化预算编制,加强对预算编制工作的重视^[4]。预算工作的开展应对多方面进行参考,不仅要参照以往的材料、经验,还应对现今企业生存的市场外部环境进行调研,结合企业自身生产经营状况,科学计算预算指标。为优化预算编制,企业在多种预算编制方式中选取最适合企业自身实际状况的编制方式进行预算编制工作,如弹性预算、滚动预算等。此外,企业在预算编制工作中往往会遇到以下几方面问题,应引起重视。首先,企业应保证预算编制结果具有可行性。企业在预算编制工作中可通过不断验证、论证等方式提高其客观性。其次,企业应根据预算管理与控制工作的具体要求,统一各部门预算指标。再次,制订预算指标时不仅要外部将外部环境调研作为重要依据,还应结合企业自身实际经营状况制定科学的预算指标,以免出现预算指标不符合企业实际经营情况等现象。同时,在预算指标制订过程中,应保持严谨的工作态度,应最大程度上发挥预算管理与控制作用。最后,预算编制工作应与各部门进行联动,确保企业内部所有部门都能参与到预算编制工作中。

4 现代企业预算管理与控制保障

4.1 落实预算管理责任化

明确预算管理责任是推动预算管理与控制工作顺利实施的重要保障,起着提升企业预算管理与控制工作水平的重要作用,企业若想落实预算管理责任化,就应将责任预算编制作为此项工作的前提与基础^[5]。在实际工作中,企业应依照不同部门所产生的不同需求进而制订科学的责任预算编制,从而建立一个符合企业预算管理与控制工作要求的责任预算体系。现阶段,企业经济活动由两种预算共同编制,即责任预算和全面预算,前者主要体现企业经济活动主体,后者主要体现企业经济活动客体。执行部门在执行工作时要以责任预算为依据,而责任预算又能够极大的影响执行部门的工作进度。基于此,企业内部为确保各部门能够达到责任预算目标,应制订与之配套的责任制度,进而激发员工工作热情,使员工深入责任预算工作中,落实预算管理与控制工作责任化。

4.2 落实预算管理自主化

预算管理自主化是现代企业提升整体预算管理水平和内部控制能力的重要举措。明确落实预算管理自主化有利

于提高现代企业预算管理水平,加强现代企业预算管理能力。现代企业若想实现预算管理自主化,就要以明确的预算管理指标为基础,利用健全的激励机制、激励手段积极引导各部门、各单位参与到自主化预算管理中。在预算管理自主化进程中,应将审批部门审批通过的责任预算目标作为依据,自主分析在实际预算执行中出现的预算偏差,并及时设计出优化方案,确保现代企业各部门、各单位能够按时完成预算目标。此外,实现预算管理自主化更加依赖现代企业内部员工,各部门领导者应充分调动部门员工积极性,依靠领导者、执行者的自身觉悟真正实现预算管理自主化。就目前情况而言,预算管理自主化已成为现代企业预算管理共同追求的目标。

4.3 实施弹性责任预算

激烈竞争且日益复杂的市场环境致使现代企业预算编制工作具有多变且复杂等特点。现代企业预算编制极易受到外界因素影响,进而产生预算编制与实际情况不相符等现象,进而对现代企业整体预算管理水平产生影响。基于复杂的市场环境等问题,企业在预算考核工作中应实施弹性责任预算,以此来保证现代企业预算编制、管理工作与企业实际发展情况相匹配,增强现代企业预算管理和预算控制水平。

4.4 强化预算信息的动态关注度

预算管理与控制工作的作用在企业内部决策工作中主要体现在对市场内部不确定因素的控制方面,通过对市场内部不确定因素综合分析,制定企业发展战略目标^⑥。企业若想提高预算管理与控制在企业决策中的作用,就应提高对市场动态信息关注度,在充分掌握市场各种信息的前提下,制定科学、合理的经济发展目标。同时,企业可采取多种方式呈现核心指标与关键信息,利用数据分析等形式对内部资源进行优化配置,为实现最终战略目标奠定基础,确保企业预算管理与控制工作顺利实施。此外,涉及预算调整年度时,企业应加强对动态信息的把控,科学制定预算指标,确保预算指标与企业预算调整年度相符合,确保该指标符合企业预算考核要求,从而确保企业制定的战略目标能够顺利实施。

4.5 做好企业内部控制监督

企业内部控制监督是预算管理与控制工作的重要支撑,若企业内部缺乏健全的内控制度,则会阻碍预算管理与控制工作实施。基于此,企业应分析自身发展情况,构建符合企业发展的内部监督制度,企业内部可开设内部审计机构、内部监督委员会等部门,并责令该部门成员定期评估各部门预算管理与控制工作的实施情况,根据责任制度与激励制度对各部门进行综合考核与评价,提高企业预算管理与控制水平。此外,在企业预算管理与控制工作中,还应注重对企业内部环境、风险评估、信息沟通等方面的控制力度。明确企业预算管理与控制工作顺利实施的基础是环境控制,重要手段是风险评估,重要媒介是信息沟通,强

力后盾是内部控制监督。只有完善这几项工作,才能确保企业预算管控工作顺利实施,确保企业达到预期战略目标。进一步开展现代企业环境控制工作,现代企业应结合自身实际情况不断推进企业文化建设,通过营造良好的工作环境、树立良好的企业价值观,不断推进现代企业环境控制工作,从思想层面消除影响企业发展的不利因素,从根本上杜绝现代企业内部出现机会主义等错误思想的可能。同时,企业应根据实际情况定期开展培训、学习工作,促使现代企业各部门朝着同一个目标方向前进。进一步推进风险评估工作,有助于帮助企业降低、避免预算管理过程中存在的风险隐患,现代企业应开展风险意识培训,引导企业内部员工树立正确的风险意识,利用现代化、信息化手段及时了解现代企业所处的外部市场环境和内部发展情况,以此作为基础分析现代企业在预算管理过程中易产生的风险隐患,建立科学且有效的风险防控机制。进一步开展控制活动、信息沟通和内部控制监督,现代企业可利用授权审批制度、预算事先审批制度等达到预算控制目的,信息沟通会直接影响明确预算管理和预算控制效果,利用信息化、数字化平台,构建完善的信息交流反馈系统,以此来实现高水平的预算管理和预算控制。

5 结论

总而言之,企业预算管理与控制工作对提高企业内部管理水平、实现企业战略目标产生深远影响。企业若想最大程度上发挥预算管理与控制的作用,就应深入剖析企业在预算管控工作中所存在的不足,解决预算编制不客观、激励制度不完善、绩效评估随意等问题。通过完善预算编制,建立激励制度,将预算考评与业绩评价相结合等手段,提高企业预算管控水平。通过落实预算管理责任化,强化动态信息关注度,构建完善的内部监督制度等手段,保障企业内部管理与控制工作顺利实施。

参考文献

- [1]孔德秀.论企业全面预算管理的重点环节与控制措施[J].中国集体经济,2021(35):2.
- [2]方燕鑫.预算管理在企业成本控制中的作用及优化措施探讨[J].财经界,2021.
- [3]曹艳平.全面预算管理下企业成本控制研究[J].财经界,2021(22):2.
- [4]管祥国.以全面预算管理为核心的企业内部控制研究[J].中国民商,2021(3):2.
- [5]唐曼芝.探讨全面预算管理在企业成本控制中的运用[J].市场周刊·理论版,2021(23):2.
- [6]苑昕华.新时代下的企业财务预算管理与成本控制问题探究[J].中国总会计师,2021(7):2.

作者简介:周湘琳(1981,10-),女,汉族,籍贯:浙江省金华市,学历:本科,职称:中级会计,研究方向:预算管理。