

软件企业实施全面预算管理存在的问题及对策研究

邓 勤

(新疆近邻宝信息科技有限公司,新疆 乌鲁木齐 830000)

摘要:随着我国互联网技术的不断发展,软件产业在我国的发展速度越来越快,高回报伴随着高风险是软件企业经营发展的特点。所以,在竞争激烈的市场环境中软件企业要想在降低自身经营风险的同时获取高回报,且在新时期中保持自身的竞争优势,就要重视全面预算管理的应用。软件企业在新时期中可以通过全面预算管理的优势实现自身的战略目标,在竞争激烈的市场环境中实现健康可持续性的发展目标。基于此,本文对软件企业实施全面预算管理所存在的问题进行了浅析,并根据所存在的问题提出了相应的完善对策,以此充分发挥出全面预算管理的职能,促进软件企业的可持续性发展。

关键词:软件企业;全面预算管理;问题与对策

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.23.001

1 全面预算管理在软件企业中所发挥的重要意义

随着我国现代信息技术的不断发展,软件企业在互联网信息时代中的发展面临新的挑战 and 机遇。现代信息技术在各行各业中的应用,进一步促进了我国信息消费的增长;同时,软件企业在现代信息技术时代中的发展所面临的竞争压力越来越大。所以,软件企业在发展过程中要想实现健康可持续性的发展目标,有效提高自身的竞争力,就要重视全面预算管理的完善和优化。全面预算管理在软件企业中的应用可以有效降低企业运营过程中的风险,且可以通过全面预算管理有效监管企业运营过程中的各项经济活动。另外,软件企业可以通过全面预算管理对企业运营过程中的各项经济资源进行有效整合,提升资金的有效利用率。因此,软件企业在发展过程中要重视全面预算管理的应用。

2 软件企业实施全面预算管理所存在的问题

2.1 全面预算脱离了企业的发展战略

软件企业内部大多数的管理者为技术人才,所以部分软件企业在发展过程中将关注重点放在了技术和知识的更新方面,只重视短期效益,在发展过程中存在短视问题,忽视了战略规划在自身运营发展中的关键性作用。尽管一些软件企业在竞争激烈的市场环境中制定了相应的战略,但是制定的战略缺乏竞争优势,且并不具备随机应变的能力和风险防范的能力。同时,许多软件企业在发展过程中并没有根据所制定的战略目标开展相应的工作,这在一定程度上并不能充分发挥出战略对企业的指导作用。与此同时,软件企业在制定战略的过程中并没有以全面预算管理为根据,这在一定程度上无法实现战略目标向预算指标的转换和分解,更无法对软件企业内部每个责任中心的预算指标进行明确。与此同时,软件企业的各个部门对企业运营过程中的战略思维缺乏全面且深入的了解和分析,这在一定程度上导致预算编制工作缺乏目标性和方向性,进而

增加了预算编制的成本,不利于战略目标和全面预算管理目标的实现。

2.2 没有明确研发投入的方向,进一步增加了预算研发的难度

项目研发的投入力度在一定程度上决定了软件企业的市场竞争力,并且软件企业在竞争激烈的市场环境中,可以通过自身的竞争优势进一步扩大自身的市场份额,从而寻找新的经济增长点。因此,大多数软件企业在发展过程中对研发项目的投入力度和规模越来越大。但是,一些软件企业内部的研发部门并不重视年度研发的预算编制,研发部门在企业的发展过程中缺乏编制预算的全局观念,对全面预算管理缺乏深入且全面地了解和分析。并且,研发部门并没有根据每个研发项目的特点和实际需要,对预算编制的目标进行分解,已经分解的预算编制目标并没有与企业的战略目标进行有效地结合,且研发项目缺乏科学、合理的投入计划,在预算编制中并没有融入投入规模和费用类型等内容。软件企业的研发部门在执行研发计划的过程中,并没有深入分析具有相同性质研发项目的实际情况,所以一些不确定因素会对研发项目计划的执行产生不利影响。因此,现阶段我国许多软件企业研发项目的经费存在超预算、成本太高的问题,这在一定程度上降低了研发项目的市场竞争力,增加了研发失败的风险。由于,软件企业在发展过程中研发项目存在成本高、时间投入大且回报率低的问题,在一定程度上对整体研发预算的管控产生了不利影响。

2.3 缺乏明确的考核激励措施,员工缺乏参与全面预算管理的积极性

部分软件企业在发展过程中并不重视总体战略的宣传,没有意识到全面预算管理在发展过程中发挥的关键作用,忽视了预算管理目的以及意义的宣传;且软件内部的员工缺乏参与全面预算管理的意识和主动性,这在一定程

度上对全面预算管理的执行产生了不利影响。并且,软件企业内部缺乏健全的预算激励机制,这在一定程度上对全面预算管理执行效果的评估产生了不利影响。与此同时,软件企业在执行全面预算管理的过程中并没有根据执行的具体效果对内部员工和部门进行相应的奖励和惩罚,不利于对全面预算管理的执行效果进行正确且科学的评估,从而无法充分发挥出全面预算管理的真正作用。并且,许多软件企业内部缺乏完善的问责机制,从而导致全面预算管理的执行工作存在形式化的不良问题;且软件企业内部各级员工缺乏参与全面预算管理工作的积极性和主动性,这在一定程度上降低了全面预算管理执行工作的效率和质量,且造成了企业资源的浪费。

2.4 缺乏完善的过程控制机制,没有充分发挥出预算管控的作用

项目管理是软件企业构建全面预算管理的基础,并且软件企业关键的价值链流程是项目动态的过程管控。但是,一些软件企业在发展过程中并不重视项目过程管控体系的构建和完善,在全面预算管理中忽视了预算监控的重要作用,这在一定程度上降低了全面预算管理的执行效率和质量。且软件企业没有将预算监控融入全面预算管理的工作中,这在一定程度上无法充分发挥出预算管控的真正作用。

2.5 管理流程的信息化水平较低,全面预算管理存在信息孤岛的问题

先进的现代信息技术是科学全面预算管理的重要支撑,全面预算管理如果没有与信息系统进行有效地融合,就无法充分发挥出全面预算管理的真正作用,如许多软件企业并没有将费用控制等业务系统与全面预算管理系统进行有效地融合,所以企业内部全面预算的运行是孤立的,对全面预算管理目标的实现产生了不利影响。另外,许多软件企业在开展预算编制工作的过程中缺乏全面且明确数据信息的支持,且软件企业在制定预算目标的过程中没有根据自身的发展战略目标和实际的运营情况,这在一定程度上降低了预算目标的科学性以及可操作性。并且,软件企业在编制预算的过程中所采集的数据信息缺乏全面性和及时性,基础数据信息之间无法进行有效的转换以及联动,从而无法将项目预算的执行情况全面且准确地反映出来。与此同时,许多软件企业在订立预算目标、监控预算执行、评价分析预算执行效果的过程中,通常采用半手工收集统计信息的方式,并不能自动生成相应的分析报表,从而无法为软件企业管理层做出正确决策提供有效的数据支撑,且不利于全面分析以及把控全面预算管理的具体执行情况。

3 软件企业完善全面预算管理的措施

3.1 在编制预算的过程中要严格依据自身的发展战略
战略目标在软件企业中可以指导其发展,并且战略目标可以将企业在一定时期中所要实现的经营目标充分且

全面地体现出来。软件企业在发展过程中可以通过战略目标的有效提升自身的竞争力,且可以实现更高的经济效益。所以,软件企业在编制预算的过程中一定要依据自身的战略目标,从战略目标的高度研判预算。软件企业在构建全面预算管理体系的过程中要有效融入自身的战略规划,根据战略目标和规划对研发项目的可行性以及投入进行全面且深入地了解,同时要为重点任务以及关键项目提供充足的资源和资金。

同时,软件企业在编制预算的过程中依据自身的发展战略可以有效提升预算编制的科学性以及合理性。并且,软件企业通过战略目标制定全面预算管理有利于各项经营计划明确自身的预算目标。软件企业可以通过全面预算管理的优势对经营目标进行分解以及细化,软件企业在每个层级都要明确落实全面预算管理的责任主体,以合理配置运营过程中的各项资源,为经营目标的实现奠定坚实的基础。并且,软件企业在发展过程中要重视各个部门经济责任的明确和落实,以此为经营目标的实现和完成奠定坚实的基础。因此,软件企业在编制预算的过程中一定要参考自身的发展战略,这样既有利于促进战略目标的实现,又有利于保障预算编制的科学性和合理性。

3.2 提高对市场研判的重视程度,明确预算编制的难点

软件企业在编制项目预算的过程中,要重视市场环境的深入分析,利用滚动预算开展相应的项目预算编制工作。同时,软件企业可以通过滚动预算的优势及时根据项目的发展情况和市场环境的变化情况调整预算,以此确保预算编制的科学性和有效性,为战略目标的实现奠定良好的基础。软件企业在发展过程中主要依靠研发能力保持竞争优势,且研发能力代表软件企业技术的先进性、产品的创新性,所以研发项目的投入是持续不断地。软件企业在编制项目预算的过程中要重视市场的研判,不断升级以及优化自身的技术和产品,这样才能保持自身的核心竞争力,在竞争激烈的市场环境中实现健康可持续性的发展目标。并且,软件企业在市场研判的基础上,根据项目的特点以及实际需要,对预算编制的难点和重点进行明确,以此有效提升预算编制的合理性和适用性。

3.3 构建科学的激励与约束机制,提升全员参与全面预算管理的主动性

软件企业在预算编制工作中可以利用管理的创新和优化,有效结合自上而下和自下而上的方式,全员要参与预算目标的制定,以此加深内部全体员工对预算目标的了解和认识,进一步提升企业的凝聚力,充分发挥出合作的优势,为预算执行创造良好的环境氛围。软件企业在评估员工价值创造能力的过程中,要重点突出企业整体和长期的发展效益,进一步强化内部员工对企业整体战略目标的认识,从而促进企业战略目标的实现。与此同时,软件企业要在内部构建科学的激励与约束机制,科学匹配个人及部

门的预算权责,以此充分激发出内部员工参与全面预算管理的主动性和积极性。并且,软件企业要重视平衡计分卡工具在发展过程中的应用,进一步细化以及具体化战略目标,对运营过程中真实的情况进行全面且深入的评估,为全面预算管理创造良好的环境。

3.4 强化预算执行的过程监控,构建完善的预算管理制度体系

3.4.1 软件企业要在内部构建科学的预算过程监控机制

软件企业运营过程中的开发项目是各类预算编制的基础,预算编制具体分为销售预算、人工费用预算;且项目研发的投入是持续不断地,项目研发的每一个环节都需要投入一定的资金,具体包括项目投标、项目设计、项目开发、项目测试、项目上线以及维护等。因此,软件企业利用项目开发计划书的相关内容以及项目成本估算在每个项目研发的具体环节中设置相应的预算控制节点,且根据项目研发每阶段工作的实际情况设置所要投入的预算成本和工作量,项目研发的每阶段工作要严格执行相应的预算轨迹。另外,软件企业要利用现代先进信息技术的优化在内部构建科学的预算过程监控机制,以此对研发项目每个工作阶段的预算执行情况进行监管。同时,软件企业可以利用预算过程监控机制及时发现预算执行过程中所存在的问题,并采取有效措施及时补救预算编制所存在的问题。

3.4.2 根据重点项目的特殊性构建特别关注制度

软件企业发展过程中会涉及一些重点研发项目,而重点研发项目需要投入大量的资金,且重点研发项目的周期以及难度要高于一般项目。同时,一些外部因素会对重点研发项目的工作产生一定影响,如不断变化的政策和市场需求;且重点研发项目的风险要远远高于一般项目。因此,软件企业在发展过程中要根据重点项目的特殊性进一步强化管理,企业内部的预算管理委员会和相关质量监管部门要根据重点研发项目的特殊性开展定期的分析会,对重点研发项目过程中所存在的问题进行深入且全面的分析;且由项目经理负责相关问题的汇总及整理,企业内部的管理者要对重点研发项目每阶段的过程管理进行评价,根据阶段性的工作成果检验项目执行的风险,以此有效改进项目执行过程中所存在的不足,进一步提高重点研发项目风险防范的能力。因此,软件企业在发展过程中要根据重点研发项目的特殊性和实际情况在内部构建特别关注制度,加强重点研发项目的过程管理。

3.4.3 构建科学有效的预算执行预警机制

软件企业在发展过程中要想提高预算执行管理的质量和水平,就要在内部构建科学且完善的风险预警机制,在有效提升自身管理质量的同时进一步强化运营过程中的风险防范。软件企业通过科学且完善的预算执行预警机制可以管控以及防范运营过程中所遇到的潜在风险。如,软件企业在发展过程中会面临一定的资金短缺风险、成本

超预算等风险,软件企业可以利用预算执行预警机制的优势和特点对运营过程中的相关信息进行收集以及评估,根据相关评估结果发布准确的预警信息。软件企业内部的预警信息接收主体可以根据风险事项的具体情况,及时采取相应的改进措施,并且规定期限内完成相关问题的整改,以此对运营过程中的风险进行有效防范。

3.4.4 建立完善的预算执行反馈和报告机制

研发项目每完成一阶段的工作,就要根据挣值法对项目的进度以及预算执行效果进行分析,且要重视每阶段工作的进度绩效指数和成本绩效指数完成情况的分析,要对项目的进度和成本的投入率进行衡量,以此确保预算的有效落实。同时,软件企业内部的质量管理部门要评估研发项目的预算执行情况,且在依据质量审计的基础上形成最终的项目评价报告。同时,质量管理部门要定期向内部的预算管理委员会和相关责任主体反馈预算执行的相关信息,预算执行信息具体包括预算执行的进度和执行过程中所存在差异对预算目标所产生的影响,且软件企业在考核各个部门和员工的绩效时要参考预算执行的效果。

3.4.5 根据信息技术有效融合业务和预算管控

软件企业的信息化水平要高于其他类型的企业,所以软件企业在发展过程中要根据自身的优势和特点在内部构建科学且完善的信息管理系统。并且,在依据自身管理特点的基础上和实际需要要在内部构建科学的预算信息管理系统,对原有的预算管理流程进行优化以及完善,充分发挥出预算管理的效能,软件企业的预算信息管理系统要包括预算编制、监控预算执行、分析以及预警预算等功能,且要根据每个研发项目的特点和实际需要制定相应的预算管理方案以此确保全面预算管理的有效落实。

4 结束语

综上所述,在新的社会和经济环境发展环境下,软件企业开展全面预算管理对于企业自身的长远发展来说具有十分积极的现实意义,所以需要企业对此予以高度重视,对现阶段全面预算管理过程中存在的问题进行深入分析和思考,结合企业发展的特点,积极寻找与之相对应的优化策略,只有如此才能有效解决在全面预算管理过程中存在的问题,帮助企业最大程度上发挥其应有的实际作用,为软件企业的长远发展打下坚实的预算基础。

参考文献

- [1]蒋艳萍.浅析软件企业全面预算管理问题与对策[J].纳税,2019.
- [2]林巧娟.软件企业实施全面预算管理的应用研究[J].中国国际财经(中英文),2017.
- [3]沈玲玲.以企业战略为导向的软件企业全面预算管理[J].时代经贸,2019.

作者简介:邓勤(1982-),女,四川人,本科,会计中级,税务师,研究方向:预算管理。