

广播电视行业实施全面预算管理问题探讨

赵 燕

(新疆达雅风尚文化传播有限公司,新疆 乌鲁木齐 830000)

摘要:全面预算管理在大型企业中得到了广泛的应用,对企业的合理配置有着显著的影响,同时还能评估和控制各种财务和非财务资源,并在有效协调和组织公司内部生产运营活动时有关键作用。广播电视行业的经营管理也需要全面预算管理环节,这也是业界和学术界进行研究的重要课题之一。研究表明,广播电视行业传统预算管理存在的主要弊端,如系统运行管理滞后、管理水平和效率有待提高、成本管理意识差、缺乏间接成本控制机制等。更好地组织和协调行业部门,有效地监督和控制行业运行,从投资预算、收入预算、利润预算等责任中心分析全面预算管理在广播电视行业的实际应用,支出预算、成本预算和利润预算。

关键词:广播电视行业;全面预算管理;监督管理

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.28.145

1 存在于广播电视行业传统预算管理环节的弊端

1.1 经营管理体制落后

目前,中国广播电视业担负着传播国家各项政策和积极舆论能量的重要任务;同时,广播电视行业也面临着竞争和新时代新媒体的冲击,迫使其与市场上的其他媒体竞争以获得更多收入,这引发了一些矛盾。广播电视业必须履行宣传党的职责,做好政府的发言人与传声筒。与此同时也必须承担制作节目的成本,节目的质量越高,相应的成本就越高。同时,广播电视行业必须恪守相关规章制度与市场经济规律,在控制成本的同时,增加经济利润。这使得广播电视行业很难找到平衡。广电行业的共同劣势主要体现在包括管理思想落后、绩效体系不完善、员工思维相对落后、接受新事物缓慢、员工缺乏开拓精神等在内的几个方面。在广播电视行业的大多数员工进入工作单位后,会自恃有一技之长傍身,且缺乏科学有效的绩效体系,大多数的员工会存在多做和少做没有区别的错误的认知,长此以往就没人愿意主动多做事,导致出现工作效率低、广播输出少、节目成本高等一系列在的问题,因此,广电行业要积极改变现有的内部管理体制,引入科学有效的绩效机制,实行多劳多得的奖励机制,提高员工工作积极性,吸引和留住人才。

1.2 内部管理水平效率有待提高

广播电视行业按照不同的类别分别管理。主要分为新闻、财经、体育、军事、科教、儿童、农业等不同的频道。每个部门又分为办公室、广告、节目、广播等群体,组织非常庞大,这种分散的运营模式导致了目前广播电视行业运营效率低下的局面。单位内部组织结构的过度改进会导致内部资源的浪费。虽然广播电视行业有许多工作内容接近的工作岗位,但由于会采取分开管理频道与频率的方式,使得每个频道和频率需要一个工作组配合工作,这无形中在增加管理成本的同时,也降低了管理监督环节的

的效率。这种运营和单独管理的模式不仅降低了效率,而且通过各自为政、相互竞争,为每个频道和频率营造了氛围。例如,收视率或收听量较高的节目组会投放更多广告,当然也会有更多收入,因此会有很多人都在摩擦严重、效率较低的节目组中工作,这样在降低工作效率的同时也会消耗工作人员的工作热情和积极性。

1.3 成本管理意识淡薄

由于我国广播电视行业在成立发展初期由各方出资,广播电视行业内对于成本管理环节的相关理念非常薄弱,缺乏科学有效的管理模式与经验。近近年来,随着我国市场经济的快速发展与变化,广播电视行业也开始更加关注经济效益,加强内部成本管理,引入了预算管理等环节。然而,由于广电行业成本控制起步较晚,对意识形态的重视不够,导致成本管理环节效果并不理想。一些广播电视公司的预算管理工作非常混乱,无法改进。多年来使用成本的清单非常近似,这导致预算基数环节出现纰漏与不合理的现象。因为有些项目并不需要过多的储蓄,而有些项目需要提前管理,这造成管理不公平。这种成本管理方法的最后结果只会是失败和无效。

1.4 间接成本缺乏控制机制

广播电视行业在投资节目制作时有包括制作成本、人工成本、行政成本和材料成本等在内的四大成本。一般来说,生产和管理环节的成本属于直接成本。直接成本主要通过预算控制,这样管理成本和生产成本可以得到很好的控制,但人力成本和材料成本往往被预算管理忽视,因为它们被认为是间接成本,导致这两种成本控制不力,同时,人力和物力成本也消耗了大量资源。广播电视行业的劳动力成本一直很高,员工数量一直在增加。虽然有些人还没有准备好,他们是合同制工人或派遣工,但这部分工作也需要支付报酬。同时,广播电视行业使用的机器和耗材也非常昂贵,因此应从人工成本和材料成本方面对其

进行更多的控制和管理,并将其纳入预算管理环节中。

2 管理会计思维

2.1 管理会计的含义

管理会计的全称是成本会计,属于管理范畴。管理会计是一种独立于以前会计制度的会计制度。管理会计与财务会计的关系是平行的,它强调为企业提供服务,使企业能够正确决策,有效地进行经济活动。因此,管理会计应根据企业管理部门的实际计划、经济活动和决策需要,对相关的经济活动进行分析和记录,收集相关的管理信息,参与决策控制。管理会计主要包括两部分:管理控制和成本会计。在分析管理会计的演变时,我们主要从历史的角度研究会计管理在不同阶段与环节的发展变化。从管理会计研究的演变和未来管理会计发展演变的趋势出发,对管理会计可以形成系统的认识,在财务管理领域。管理会计是重中之重,管理会计概念的核心是两个关键点:分别是保值和创造价值。

2.2 管理会计的主要工具

管理会计的主要工具包括资产负债表管理系统、风险管理系统、作业成本计算、目标成本计算、TOC 管理、因素分析、绩效管理、平衡计分卡等管理方式。管理会计工具是达成管理会计目标的基础与保证,有普遍性这一重要特征,会随着实践的深入不断发展。管理会计工具主要用于战略、潜在风险、资产负债表、运营成本、个人绩效、投资等环节的管理过程中,以及融资和运营管理等环节。

2.3 管理会计与全面预算的关系

管理会计是落实财务管理的关键方向,是企业内财务部门的主要职能,而管理会计环节中的重中之重是全面预算。全面预算主要包括预算编制前、预算编制过程中的监控和绩效评估。管理会计是管理方式方法的一种,不是终极目标。管理会计可以为包括内部、人力资源、环境等环节在内的其他环节提供管理服务。管理会计无需明确的对象;全面预算确定目标和对象,也是最终目标。管理会计环节的工作可以由同一部门、同组甚至同一个人完成。这不是同一性质的管理工作。正如一个领导者可以担任多个职位一样,管理工作的实际性质仍然存在一些差异。全面管理和会计不应被视为同一管理任务。全面预算服务于企业管理和财务管理,其目的是加速实现企业目标。

3 全面预算管理对广播电视行业的积极作用

3.1 全面整合与规划行业资源

广电行业拥有的信息部门、业务部门、物流部门等可以通过预算管理环节的各项工作的对这些资源进行补充与整合,需要对现有资源进行统计和排序,然后重新分配,从过去的粗放式到集约式管理,实现统一管理分配,取消按渠道划分的方式,使行政和职能人员实现共享。全球资源的整合排版与再分配需要广播电视行业的高层与领导者有足够的远见及对未来发展变化的科学预测;整合资

源不仅有助于广电行业成本得到节约、工作效率有效提升,还可以有效提升企业内部的向心力和员工间的凝聚力,还能够一定程度上提升广电企业提高经济效益。

3.2 正确激励与约束行业员工

在预算管理环节的工作进展过程中,广播电视行业应该做好激励和调整员工的工作。应公布每个渠道或频率的明确预算目标,并按不同员工的工作内容和职责进行细分。将责任分配给个人,让所有员工知道自己应该做什么和不能做什么,尊重预算制度并实现预算目标的员工将得到奖励,不尊重预算制度的员工,或对不符合预算目标的员工进行批评和惩罚,调动员工积极工作、节约资源的主动性与积极性,为广播电视公司谋利,提升企业经济效益奠定了基础。

3.3 较好组织与协调行业部门

为了更好地进行成本管理环节的各项工作的,广播电视行业应该通过全面预算管理的方式,从内部主管到普通员工,要统一思想,让员工充分意识到预算管理的重要性,齐心协力,反复明确部门之间的职责。若涉及多个部门的工作,各部门要积极配合工作,尽职尽责,确保工作内容完成的同时确保工作效率。广电行业提倡的全面预算管理要覆盖企业上下,兼顾主次,从而提高全面预算管理的效果。

3.4 有效监督与管控行业经营

广播电视行业在进行预算管理时,应考虑公司自身的经营目标,并将其作为公司预算管理的目标,对整个过程进行监督和控制。广电行业首先要根据业务目标制定总预算计划,然后对计划内容进行分配与安排,落实到个人,有效监督和管理预算工作。总预算一经制定,就要以有约束力的形式严格执行。要在管理全过程中对全面预算的落实进度实时进行监督与评估,以避免过度节约或突然支出。确保预算计划按部就班的落实,建立科学可行的预算计划和成本控制环境。

4 广播电视行业全面预算管理的实践应用

广播电视行业在落实预算管理过程中,要根据单位未来发展规划,重新安排和配置内部资源,注重提高效率 and 节约资源。若广播电视业要想推出高质量的新节目,需要一定资源的支持。广播电视业要在确保节目质量的前提下,合理组织和配置资源,通过提高资源利用效率,达到节约运营成本和资源的目的。广播电视行业要协调好内部资源的合理分配,提前发布各频道的预算指标,并严格要求达到指标。在广播电视行业进行全面预算管理环节的工作时,总经理是第一位的,要由高层管理人员发出指示,各大频道在按照预算指标分配具体细节,在工作过程中杜绝一切敷衍草率的不良现象。若要达到预期效果,需要利用好绩效管理体系,及时奖励公司业绩良好的部门和个人,反之应当给予批评或适当的惩罚,以保证积极向上的工作态度。广播电视行业全面预算管理的实践应用

如下:

4.1 投资预算中心

投资预算中心是整个预算体系中责任最大的中心。制定总预算计划,确定预算指标,划分各级各部门预算计划,直接传达广播电视公司最高管理者的决策和指示。

4.2 收入预算中心

广播电视行业的广告有着非同一般的宣传效果,因此有很多企业公司选择广告的形式进行宣传,这也是广播电视行业的最关键最主要的收入来源。收入预算中心负责广告时间的长短,通常会选择中间水平以下的时长。

4.3 费用预算中心

包括广播电视职能部门,主要包括办公室、财务、人事等。除广告中心外,企业内职能管理部门不负责产品的推出与宣传,因此没有收入来源。因此职能管理部门只负责其权限范围内的可控费用,因此应将其指定为费用责任中心。然而,考虑到合理的内部员工服务和商品价格,每个职能部门几乎都可以成为绩效评估的利润中心。

4.4 成本预算中心

它是负责电视节目与频道的制作,还包括计算节目的收视率或收听率的工作,从中计算制作率,控制成本。该中心具有无收入无经济利润等特点,因此只能评估成本。

4.5 利润预算中心

利润平衡中心可分为利润责任中心与近利润责任中心两个部分。广播电视行业的所有频道和频率都是准盈利的责任中心,广电行业的广电技术中心也是准盈利的责任中心划分范围之内。

5 管理会计思维对广电行业全面预算管理的启迪

5.1 对认识的启迪

由于广电行业在全面预算管理过程中存在认识不足,有必要提升整体的认识水平与管理意识,提高对全面预算管理环节工作重要性的认识。一方面,对于全面预算管理来说,这项工作不能仅仅看作是财务部门的工作,需要各部门的参与、支持和配合,所有员工都要树立预算意识和成本效益意识。特别是业务部门,要积极参与与不断提高广播电视全面预算管理的质量和效率,充分发挥管理会计思想对广播电视全面预算管理的启发作用。另一方面,全面预算管理应涉及所有员工,特别是负责工作的员工;要充分贯彻管理会计思想,充分阐明全面预算管理的重要价值,在实践中积极探索实施全面预算管理的有效途径,并在工作中大力应用和实施,并进一步完善广电行业用水全面预算管理。

5.2 对编制方法的启迪

为了充分发挥管理会计思想对广播电视行业全面预算管理实践的启发作用,有必要提高预算编制的合理性和有效性。一方面,需要注重协调,建立一个自上而下的,能够平衡沟通相结合的预算编制流程,使预算更加有效。各主管部门之间的分配和协调是全面预算环节中的重中

之重,因此要确保各部门之间的合作的有效性,确保所有部门都积极参与预算过程,同时也要注意组织预算事项的沟通活动。这样,不仅可以了解主管部门传统预算和明年经营计划中存在的问题,还可以及时有效应对相关部门提出的问题,加强全面预算管理部门的支持和认可。另一方面,还要选择科学合理的编制体系,使用零基预算的方式,提高预算的准确性和透明度,使预算更符合当前形势,有利于加强控制,提高广电行业全面预算管理能力,节约资金,提高经济效益。

5.3 对考评方面的启示

在管理会计思想的指导下,在落实全面预算管理的过程中,也要积极开展个人考核评估环节,主要涉及收入、支出和员工等环节在评估中,要充分衡量权利和责任的统一,对不同的责任主体采用不同的评估方式,注意缩短评估周期,有效了解实际能力,通过这种评估方法来评估员工的素质和绩效。根据考核结果,对员工进行相关的学习与培训,使员工的个人技能和素质水平得到锻炼与提升,并以更好的状态投入到相关工作中。此外,将相关人员的考核结果与实际收入挂钩,有利于提高相关人员在管理工作中的工作积极性,从而提高广播电视部门全面预算管理的最终结果与效率。此外,要加大这方面的投入,为全面预算管理的发展提供宝贵的支持和帮助,使广播电视行业的全面预算管理工作卓有成效。

6 结束语

综上所述,全面预算管理对广播电视行业的长远健康发展具有十分积极的现实意义,尽管现阶段在具体的预算环节中存在或多或少的问题,但只要对此予以全方位分析,并开展管理会计层面的思考,同时结合行业发展的实际需要和外部环境的特点,就能够拟定与之相对应的优化策略,切实解决在预算过程中存在的现实问题,进而充分发挥其应有的实际作用,助力广播电视行业在新的时代环境下实现突破、创新和发展。

参考文献

- [1]路兴军.企业实施全面预算管理的实践探析[J].今日财富(中国知识产权).2020(09).
- [2]李湘.广电媒体全面预算管理优化思考[J].合作经济与科技.2020(11).
- [3]殷璐滢.基于管理会计思维下企业财务分析的思考[J].现代商业.2019(30).
- [4]赵祝琴.广电行业的全面预算管理实践探讨[J].财会学习.2018(17).

作者简介:赵燕(1980,08-),女,民族:汉族,籍贯:新疆,本科,中级会计师,职务:财务主管,研究方向:预算管理。