

国有企业全面预算管理工作存在的问题及应对策略

辛鸿林

(山东新华医疗器械股份有限公司, 山东 淄博 255000)

摘要:目前,国有企业仍然是经济和社会的重要支柱,是改革和发展的核心和骨干。近年来,一些国有企业认识到管理特别是预算管理的重要性,相继采用全面预算管理模式,但实施效果不好,主要表现在缺乏专业的预算管理部门和管理评价机制,预算编制与实际情况存在较大偏差,缺乏相应的奖惩措施,导致全面预算管理表面化。本文首先介绍了实施全面预算管理的含义与特点,然后指出了国有企业全面预算管理的常见问题,最后阐述了一些有效的对策,以为国有企业全面预算管理工作提供帮助。

关键词:国有企业;全面预算管理;问题;应对策略

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.31.049

1 全面预算管理的基本含义与特点

1.1 基本含义

国有企业内部控制是由许多部分组成,其中也包括全面预算管理。全面预算管理是众多组成部分中重要的一部分,也承担着企业发展指导方向的重担^[1]。国有企业实施全面预算管理,可以使国有企业的组织更加有序,利用预算使生产经营的计划性得到强化,企业内的包括多方面的财务,也有非财务的资源,加强国有企业的全面预算可以使这两种资源在分配时更具合理性,不仅是合理分配,也能进行有效控制与考核,不同的生产经营活动都能在统一协调之下进行组织,保障国有企业的战略目标能够实现,国有企业在我国有重要地位,加强国有企业的全面预算管理能够帮助我国经济上升,不断提高我国国有企业的竞争力与管理水平。

1.2 全面预算管理的特点

首先,在国有企业发展的过程中,实施预算管理需要将企业具体的发展战略作为预算管理的起始点,提高企业的经济效益是预算管理的核心内容。企业的生产经营活动可以被预算活动进行规划,将企业短时间的战略实施细化将其分解,若针对企业比较长久的战略计划,预算管理需要对其出做出非常精确且细致的规划,根据预算管理做出的实际预测与规划指导实际工作,不论在预算管理的哪一个环节,都要将提高企业整体经济效益作为最主要的思想^[2]。

其次,在预算管理中,价值管理作为预算的基础,进行全面预算时所选择的测量单位是货币,测量结果需要也要以货币形式进行表现,预算管理过程包括许多环节,有将预算信息进行归集,也有将信息进行分类整理的,而财务管理活动与预算管理活动也有一定的联系,后者以前者进行体现,预算管理中的各个环节都离不开财务管理活动,在这之中能够得出财务管理的重要作用^[3]。

最后,全面预算管理需要企业所有员工参与其中,体

现出整体性思想。在全面预算管理过程中,过程控制占据重要地位,也就是从制定战略计划一直到实施战略的整个过程,企业的全体员工之间在预算编制的过程中实现了互相交流与沟通,原本管理层与一线员工之间所存在的信息不对称的问题也得以减少,在参与过程中,员工也能满足尊重和价值的要求,能够充分发挥员工的主观能动性。

2 国有企业实施全面预算管理的意义

2.1 有效提高国有企业的战略水平

企业的战略目标一般是指企业的长远的发展目标,即是企业长期的战略目标,需要将企业的各种资源优势进行集中,但国有企业进行全面预算管理是将企业中的每一项生产经营活动整体进行预算,这种预算是系统性、全面性的预算。为企业未来发展中所进行的经济活动提前做出规划与控制,通过对每一项业务中数据标准对每一项资源的收入实施控制,以此达到发挥预算管理的约束作用,确保提升企业的经济效益,让企业不仅可以向着战略目标发展,也能使企业实现战略得到一定保障。

2.2 有利于企业的业财深度融合

企业既定的各种发展目标,都可以依据全面的预算管理,建立指标管理系统时,要以四个方面的内容进行建立,分别是预算、控制、协调以及考核,并且建立的管理考核系统要具有科学性,站在业务的视角看,全面预算管理能够对日常经济活动起到强烈的指导性与控制性作用,因为是采用其系统的管理方式,并将其融入企业日常经营活动中,可以有效提高其效率。而站在财务的角度来看,有助于业务人员了解业务数据对财务管理的重要性,有助于减少业务人员的误解^[4]。全面的预算管理可以促进业务和财务双向互动、互补与相互促进,促进公司的有效发展。

2.3 有利于实现国有企业绩效管理的基础

全面预算制定业务标准与绩效目标需要根据国有企

业具体特点进行设置,其中也包括企业各岗位所设置的情况。全面预算管理保证企业目标完成也有一定的依据,首先是根据企业的控制制度以及企业的考核机制,通过这两项确保目标完成,也是对企业内员工绩效考核的基本依据,对企业员工做到有效考核,将预算结合绩效管理才能做到对员工进行有效考核,以此作为员工不断提升绩效,不断提升能力,最终保证企业的总目标顺利完成,所以实施全面预算管理能够帮助企业进行考核指标制定,获取相应的考核指标,夯实企业的业绩管理基础也需通过全面预算管理获得⁵⁾。

2.4 有利于使国有企业做到资源的充分利用

企业发展受到各种因素影响,所以在各种资源约束下实施优化经营与管理,约束因素包括资金以及企业人员都是主要的约束因素⁶⁾。为了最大限度地发挥有限资源的经济效益,企业需要合理配置和协调各类资源,全面预算管理是合理配置和管理资源的有效手段。具体表现为在总预算范围内合理分配企业各部门的财政资源或非财政资源,进行总体评价或有效控制,以保证业务发展的连续性,通过整体预算有效提高各种资源的利用率,从而保证实现企业目标的时机和质量。总体预算管理以企业预期资源的实际需求为基础,在实施过程中将结合实际情况及时完善和优化科学,有效提高资源生产率,避免不必要的资源浪费,在保证资源充分利用的基础上,实现企业资产的最大收益。

3 国有企业全面预算管理中存在的问题

3.1 认知不足

首先,对“综合”预算管理的理解不够全面。整体预算管理,需要员工、管理层和基层员工的充分参与,大家都要树立成本效益的观念。然后预算必须全面涵盖企业的所有经济活动,包括生产、管理、投资、融资等⁷⁾。最后对预算执行情况的监督、督促、检查、评估,必须贯穿整个链条,不应将预算编制过程完成视为预算完成,而应定期、不定期地跟踪,及时解决预算执行情况调整过程中出现的问题。由于对“全面性”的理解不够,预算管理通常被视为财务部门或个人的任务,或者仅仅侧重于预算编制。管理层不参与这一进程,将编制预算的任务交给财务或业务部门,财务和业务部门的负责人交给基层。由于关注不够,缺乏专门的预算管理机构,工作人员对预算管理不够重视,出现被动配合或被动出现矛盾。

其次,有些国有企业当前采用的预算编制方式单一,并未实行多元化的预算编制方式,一般来说,国有企业多数采用增量预算,确定预算编制方式没有以企业自身得实际发展状况为依据,导致国有企业得预算编制缺乏科学与合理性。国有企业所面对的外部环境不断发生改变,内部环境也不会一成不变,因此财务部门要及时了解国有企业所面对内、外环境发生的一切变化,才能科学合理地进行预算编制,针对环境中的数据做出相应的更新,才

能促进企业不断发展,但在具体实践中,没有对变化进行实时监控,导致预算信息数据落后,最终导致预算编制与国有企业的实际发展状况背道而驰。

3.2 预算编制不具备合理性

大部分国有企业均不具备有效的全面预算管理机构,没有在企业内部进行设立,因此缺乏总体预算管理的决策机构和日常工作机构,这些机构通常受制于财务或信息部门,其他机构则处于被动的从属地位,或许财政部门担任预算管理委员会。企业的任何活动,不依赖管理层的支持,只有在管理层的同意和参与下才能顺利进行。事实上,管理层对预算了解不足,或是根本不参与预算的制定和执行。在这方面,很难建立专门和全面的机构来制定预算管理方面的政策和业务活动。预算管理权交给财政业务部门负责人,后者又向基层人员负责。由于基层知识有限,缺乏长远的战略意识,与社会环境距离较大,企业发展规划等问题,造成长期目标与短期目标的矛盾。特别是在经济不景、传媒业不景的情况下,市场仍然疲弱不稳,投资转型不清晰,令预算编制脱离实际情况。即使为了实现短期目标而大幅削减成本、节约成本、忽视组织建设、提高企业的整体价值,也会对经营活动形成一定的障碍。

3.3 并未设立奖、惩措施

对预算过程的监测和评价是实现预算目标的重要保证。对过程控制缺乏重视,原因分析不及时,及时调整预算目标以适应市场和市场的变化,导致预算目标被证明是不现实的。预算控制系统是统一的,并没有在各种形式的控制中得到充分利用,而只是通过一般和个别的控制来实现,无论是绝对的还是相对的。控制过程和方法简单,没有重点,只取自财务系统,电子表格提供了简单的预算拨款数据。此外,不进行差异分析、对比分析、指标分析、结构分析和趋势分析,不采取总量控制与个体控制相结合、绝对值和相对值控制与预算内、预算外授权控制相结合的措施,造成预算不实,预算激励和惩罚则不完善或根本不存在,国有企业自身的性质也不健全。这导致在预算程序方面毫无意义,亦不可能作出公平、公开和公平的评估。

3.4 缺乏执行力度

预算管理中占据一定地位的环节是预算执行环节,预算执行可以帮助企业在预算管理中提高预算检验的精确性,还能有效体现预算职能,但目前,一些企业虽然在全面预算管理问题上做得比较好,在企业内部设立了专门的预算单位,但往往只是形式正规,缺乏严格的监督、控制,而且执行力度不足,监督过于表面化,而总预算完全脱离了企业的实际活动和活动。这充分说明这些企业对预算执行不够重视,企业的实际效益与企业未来的发展会受到影响,所以难以发挥企业整体预算管理的功能。

4 国有企业全面预算管理中的应对策略

4.1 提高对全面预算管理的认知

在企业内部,针对管理层要提高企业管理层对整个预算的认识,重新认识到全面预算管理的重要性,加大全面预算管理信息的传播,提高他们的预算管理意识,只有领导高度重视,才会推动整体预算管理的进一步发展和落实。在实施预算之前,还需要建立一个共同的预算管理机构,每个机构各司其职,并通过工作人员大会,宣传综合预算管理的意义、制度和过程,真正理解全面预算管理的含义,而不仅仅是将预算管理视为对财政或财政支出的控制。通过部门会议的形式,不断强调和学习,部门与部门之间的互动和相互了解,消除信息不对称的现象,在所有开展的活动中给予更多的关注和积极的合作将有助于提高成功的机会,只有沟通才能理解,只有知识才能兼容,只有部门之间积极互动,为了使所有工作人员更加注意全面的预算管理、预算目标和战略目标,这将使预算的编制和执行更有意义。

4.2 完善的预算管理机构与制度

完善企业全面预算管理首先要建立完善的预算管理部门,并安排专业性的管理人员,负责全面预算管理的决策机构在总体预算管理体系中处于核心地位,对全面预算管理的重要问题做出决策。负责全面预算管理的机关是负责全面预算编制、审查、控制、调整和分析的日常工作机构。综合预算管理机构不仅应包括财务人员,还应包括审计、人力资源、生产和销售等业务部门,不仅应包括工作人员,还应包括管理人员,他们应更积极地参与这一过程,以帮助实现预算目标。预算目标分为基层业务和管理机构,它们分别是执行全面预算管理的执行机构。有效而全面的预算管理结构是推进预算进程的可靠保证,对于防止预算进程松动、随意编制和执行以及格式验证具有重要意义。如果有一个有效和全面的预算管理组织,还必须建立一个制度,巩固预算管理的体制框架。预算编制制度、预算授权制度、预算过程分析制度等制度,都能依据规章制度实施整体预算管理。

4.3 加强过程控制,制定相应的奖惩措施

目前国有企业预算控制薄弱,控制形式独特,预算调整随意。在编制和控制预算时,采用了简单的电子表格形式,特别是预算控制机制,通过简单的比较、不分析、评估,更不用说奖励和惩罚,将其交给财务部门执行。首先,当前现代科学技术发展日新月异,可以利用信息通信手段规范管理过程,提高管理效率。其次,预算分析方法应避免简单的对比,采用多维分析,采用差异分析、对比分析、趋势分析以及排名分析等方法,通过预算调整的刚性和灵活性相结合,挖掘预算偏差的深层原因,使预算执行更加合理。发挥整体预算管理和业务指导作用。总体预算管理不仅注重结果,而且注重过程。结合预算工作成果,对顺利完成任务的部门和工作人员进行奖励,对完不成任务的部门和工作人员进行惩罚,有奖惩,充分利用预算激励,确保预算顺利执行,实现战略目标。

4.4 完善全面预算管理信息系统

随着科技的发展进步,越来越多的体力劳动被系统所取代,许多先进技术企业牵头建立财务交流中心,将全面预算管理理念贯彻到每一个过程中,达到实时控制预算的目的,而要完成有效的预算管理体系,关键在于财政、人才和技术,国有企业必须投入资本建立信息系统,实施高质量的人力资源开发,完善制度,系统控制预算,减少人为错误,有效规避风险。为了提高企业预算编制的效率,更科学的数据与市场动态密切相关,需要深入分析,应用相关的模型,在外部因素发生变化时选择最佳方案作为预算信息,及时修正预算数据。然后引进和发展财政专业知识和经验,加强预算委员会,甚至全体人员的财政管理训练,加强信息化管理方面的一般培训。理顺财务预算编制流程,优化财务预算信息的合理管理,将预算数据引入每个业务流程,提高数据的准确性和有效性。

5 结束语

总之,为实现国有企业的经营、管理以及战略目标,实施全面预算管理势在必行,尽管当前在国有企业实施全面预算管理还存在一系列问题,比如当前社会经济出现不稳定的现象,导致国有企业预算管理困难,但是,只要国有企业采取一定措施,也能保障企业稳定发展。国有企业可以完善企业预算管理制度、实施奖惩以及建立预算管理机构,并使用现代信息技术配合,帮助国有企业更加合理的进行全面预算管理,对企业实现战略发展目标提供充分保障,从而使国有企业实现保值增值。

参考文献

- [1]宋岩.国有企业全面预算管理的问题与应用措施[J].现代企业,2022(03):18-19.
- [2]张淑珍,钱励加.国有企业全面预算管理问题与对策[J].质量与市场,2022(05):46-48.
- [3]赖金玉.国有企业全面预算管理问题研究[J].中国产经,2022(04):66-68.
- [4]戴晓培.国有企业全面预算管理问题剖析与对策探讨[J].企业改革与管理,2022(03):132-134.
- [5]刘雪梅.国有企业全面预算管理中存在的问题及应对[J].质量与市场,2022(03):52-54.
- [6]石春霞.国有企业全面预算管理问题与对策[J].行政事业资产与财务,2021(24):39-40.
- [7]黄益文.国有企业全面预算管理存在的问题与应对策略[J].大众投资指南,2021(20):146-147.

作者简介:辛鸿林(1993.01-),男,汉族,山东诸城人,本科,中级会计师,研究方向:成本会计以及预算会计。