

企业全面预算管理的困境及对策研究

杨 静

(乐山电力股份有限公司,四川 乐山 614000)

摘要:市场经济的高度发展,切实提升了人民群众的生活质量,但是也给企业经营带来了更多的挑战,企业方面必须要不断参加越来越激烈的市场竞争,才能获得经济利润并进行再生产,这对于部分发展时间比较短的企业而言无疑是巨大的挑战。在这种情况下,通过全面预算管理的方式解决企业发展中存在的各种问题,是确保企业在复杂的竞争中拔得头筹的必然选择。本文就在简单介绍企业全面预算管理困境的基础上,对企业全面预算管理的对策进行了深入分析。

关键词:财务管理;全面预算管理;困境;对策

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.33.151

1 引言

近年来,我国的现代化建设取得了前所未有的成果,市场及企业的现代化发展水平不断提升,保证了我国经济社会的长远进步。而全面预算管理是企业发展的支撑性举措,其与企业的日常经营生产息息相关,能够让企业内部管理的质量和效率得到根本性提升。但是从实际情况来看,一些企业时至今日仍然没有形成全面预算管理的新格局,这给它们的长远发展带来了一定的不便,在这种情况下对本课题进行研究可谓是势在必行。

2 企业全面预算管理的困境

第一,未设立专门的预算管理部门。想要保证全面预算管理的质量,就必须要有决策机构与组织机构及执行机构,只有这样才能更好地开展预算编制、审批及执行和考评等管理工作,从根本上提升全面预算管理的有效性。然而从实际情况来看,部分企业目前没有以全面预算管理为前提设置组织机构,即使有建设也存在配置与分工等方面的一系列问题,这明显不符合全面预算管理的要求。比如,有的企业没有设置专门的预算管理部门,一般把全面预算管理工作交给财务部门负责,一些财务工作者不得不一人负责多项工作,无法保证全面预算管理工作效率的同时,还可能导致原本的财务工作失去应有的水平,这显然不符合新时期企业全面预算管理的目标。另外,工作安排方式不够合理也是不容忽视的一个问题,现代化企业之所以能够适应激烈竞争并蓬勃发展,很大程度上是因为各部门在各司其职的基础上相互配合,最终达成了经营发展的有关目标,但是目前部分企业的经营管理部门负责设计预算方案、经费的计划汇总、差异调整等工作,而财务部门一般负责预算总结管理等,二者在

工作责任方面存在重叠部分且界限较为模糊,财务部门的工作难度增加、工作效率自然而然无法保障,不难看出,不设置专职的预算管理部门,可能会给企业的正常运行造成一定的负面影响。与此同时,还有部分企业存在预算编制审核流程不合理的问题,这更是直接影响全面预算管理的运行效果。

第二,预算分析不准确也是目前比较常见的一个问题。全面预算管理工作包括许多内容,而预算分析是全面预算管理中比较具有难度的一个步骤,企业预算准确度不高、预算数据和实际情况相差比较大等问题存在,都影响着全面预算管理的质量。目前一些企业在具体的预算管理中,只计算预算执行率等,而实际的预算执行情况和预计目标相差的部分却没有得到重视,这导致全面预算管理的责任分配不清晰、想要进行追责和调整更是难上加难。除此之外,企业内部还存在人们对全面预算管理理解不到位的问题,部分工作人员认为这是财务部门的任务,与本部门毫无关系,因此在实践过程中存在配合度不高的情况,这直接影响了企业全面预算管理的最终效果。

第三,预算编制不够合理,更是可能导致全面预算管理彻底失去应有的价值。企业的现代化管理规范要求企业各部门结合预算内容、在对自身业务特征进行分析的基础上参与预算编制,比较常见的编制方法包括滚动预算法和零基预算法等。但是在具体的企业运行中,一些企业的预算编制工作陷入了方法固定的困境,增量预算法成为了固定应用的编制方法,这种编制方法本身有一定的优势,然而也存在科学性不足等问题。比如,增量预算法无法实现对成本费用项目的全面分析,这对于企业而言,无疑是一个较大的负面影响。另外,还有部分企业仍

然采取自上而下的原则展开预算编制工作,这样的工作模式导致了预算编制不够合理,也会给预算协调等工作带来不利影响。

第四,信息化建设进程较慢。信息化技术是社会经济发展的基础性技术,近年来大数据技术也开始崭露头角,在越来越多的行业当中扮演重要角色,而企业全面预算管理工作同样与信息化技术实现了有效结合,整体工作效率有了明显提升。但仍有部分企业没有认识到信息化工具的开发利用价值,在预算编制中往往只使用 Excel 软件,在预算编制量不断提升的情况下,这样的工作模式显然已经不再具有合理性,编制工作出现失误、错误率增加、分析比对困难的情况存在。不难看出,目前一些企业正面临着全面预算管理的困境,因此尽快探索企业全面预算管理的对策,是未来工作的重中之重。

3 企业全面预算管理的对策

3.1 完善组织机构

企业全面预算管理工作有一定的难度,想要保证应用效果,就必须尽快建立全面预算管理的组织机构,具体可以从以下几方面分别入手。

第一,要成立预算管理委员会并获得董事会授权,以授权内容为范围进行预算决策等工作,从而达到提升审核编制水平及预算管理质量的目标,提升预算草案审批严谨性,第一时间发现和解决预算编制中的不足之处。每隔一段时间组织一次工作内容会议,对各个步骤、各个部门的预算工作情况进行汇总,并确定下一阶段的工作方向。

第二,要设立预算管理办公室。在过去很长一段时间里,一些企业将全面预算管理都交由财务部门进行,这使得本就略显不足的财务人员任务更重,无论是财务工作还是全面预算管理工作都较难保质保量地完成。想要解决这个问题,可在财务部门设立预算管理办公室作为委员会的办事机构,承担制定预算管理标准、组织预算管理工作的责任。

第三,要尽快确定职责分工,保证全面预算管理的顺利进行。即需要确定各个部门的具体工作任务,并要求他们全力以赴执行预算内容,在充分考虑市场环境及经营活动的变化情况以后,对原有的预算内容进行调整,另外财务部门需要做好预算编制草案的统计工作,并上报给委员会进行审批,确认无误后方可获得批复,这能够让企业有限的资金得到最大化的应用,对于提升全面预算管理工作质量有一定的积极意义。

3.2 加强全面预算分析调整

第一,每隔一段时间对生产经营关键性指标的落实情况进行检查。所谓的关键性指标可以分成成本费用率、市场占有率及销售毛利率等财务指标,还包括顾客满意度与产品合格率等非财务指标。在今后的发展中,企业方面有必要结合具体的工作经验和战略目标,对关键性目标体系进行完善和调整,确保指标能够顺利完成。

第二,要完善预算差异反馈机制,反馈机制可以说是全面预算管理的重中之重,通过反馈机制的作用确定预算的差异,是进行全面预算管理的基础和根本,所以在今后的发展中,企业方面务必要建立预算分析例会制度,对反馈机制给出的信息进行分析,并做好日常经营工作,提升预算分析水平,确保全面预算管理能够真正意义上落到实处。另外还需要做好各部门之间的沟通和协同,对本阶段的预算执行效果进行分析,制作相关的报表并在总结会议上进行综合分析,为后续的全面预算管理打下坚实的基础。

3.3 优化预算编制方法与程序

首先,要合理选择全面预算编制方法。全面预算管理的质量很大程度上取决于预算编制的准确度,只有保证编制方法的合理性,才能让预算成为各部门经营发展的指导性目标,并避免企业实际发展过程中出现各种矛盾冲突,因此在今后的发展中,各部门的负责人必须要尽快扭转传统的固有思想,确定全面预算编制方法,结合本部门和企业的长远发展目标,从多个角度、多个方向同时进行预算编制。一般来说,全面预算编制工作需要从项目与费用的性质特征入手,在费用类预算当中可采取增量预算法进行编制,根据上一周期的实际支出情况,再结合本周期的增量等,确定费用的增加比例,并在此基础上适当增加预算额度。从实际情况来看,增量预算法具有适用范围广的优势,但是在年度变化较大的费用中就无法发挥作用,这类费用一般可以利用零基预算法进行编制,在编制的过程中应不考虑历史费用,从零基础确定预算额度。除此之外,滚动预算法也是比较常见的一种编制方法,它能够结合时间变化调整预算额度,从而达到保证预算合理性的效果。

其次,要尽快对全面预算编制程序进行调整,编制预算的过程实际上就是各部门分配资源的过程,呈现出繁琐复杂、动态变化的特点,在编制预算的过程中必须要考虑企业过去的预算编制情况,并根据企业的总体发展目标、短期发展目标等确定编制程序,从而提升全面预算管

理的创新性与主动性,避免程序不合理给企业长远发展带来的一系列负面影响。同时在涉及子公司等特殊情况下,可采取自下而上的预算编制方式,这能够解决传统模式下子公司自主性过低的问题,能够保证整体预算效率。除此之外,部门之间也是如此,下级部门将预算情况上报给上级部门,经过上级部门审批确认以后进行执行,这有助于上级部门更好地了解下级部门的经营发展情况,对后续的预算核实也有一定的帮助。特别是资本控制型企业当中,更需要采取自下而上的编制预算方式,从而达到提升编制程序合理性的效果,但是这并不意味着这种预算编制模式已经完全成熟,它仍然存在预算金额与实际消费间偏差等弊端,如果不能及时发现这种偏差,必然会导致越来越严重的经济损失,难以符合现代化企业全面预算管理的要求。

最后,要尽快提升预算执行的控制水平。俗话说没有规矩不成方圆,为确保预算执行效果,应严格遵守多项工作原则,比如不得随意变更原则就是其中最具有代表性的一种,在部门之间进行协同后确定下来的预算不得再进行更改,必须要在实际生产中严格执行这一预算方案,如果确实出现不可控问题需要对预算进行更改,必须要严格遵守有关的审批程序,经多次审批后方可调整。再比如,准确性原则也具有一定的现实意义,要对预算执行责任进行逐层下发,确定每个部门甚至每个岗位的工作责任,提升预算执行的效果,每隔一段时间对各部门的预算执行情况进行检查,确定其是否如实上报、是否存在误差等,对各部门的财务资金的收支与物资采购及预算执行情况综合研判,通过全流程管理措施,通过对预算风险的事前预防、事中控制及事后处理等,确保预算能够得到有效的执行。

3.4 加强信息化建设

除了上文已经提到过的几方面措施之外,尽快加强信息化建设也是保证企业全面预算管理质量的必然手段。信息化技术是新时期各行各业发展的重要技术之一,其能够提升工作效率、规避工作失误,对保证企业健康发展有不可估量的重要价值,特别是将信息化技术和全面预算管理结合起来,更是具有实际意义的必然选择。目前已经有很多企业开始着手进行信息化建设,并对ERP中的预算模块进行改造,让企业的财务核算、业务管理、人力资源管理都能与预算管理相结合,保证了各部门之间的信息交流效率。另外,为了确保信息化建设能够发挥出应有的价值,企业方面还需要调整人才结构,对现有的工

作团队进行综合培训,同时加强新员工招聘,选聘拥有综合能力的高素质人才参与全面预算管理工作,从根本上解决传统预算管理中存在的问题。

4 结束语

在复杂的市场经济条件下,企业方面面临着巨大的挑战,而加强全面预算管理工作则是迎接挑战的必然选择,目前已经有很多企业在这方面做出了努力并取得一定成果。除了文中提到的完善组织机构、加强全面预算分析调整、优化预算编制方法与程序、加强信息化建设等策略之外,企业方面还需要结合长远发展目标,不断探索更加行之有效的全面预算管理措施。

参考文献

- [1]施永芳.国有企业全面预算管理存在的问题和对策探讨[J].纳税,2020(05):239-240.
- [2]郝颖.企业全面预算管理存在的问题及对策研究—以C公司为例[J].纳税,2019(36):285.
- [3]吴鸿业.高速公路企业全面预算管理的困境及对策探讨[J].纳税,2019(28):247-248.
- [4]胡兴民.关于工程项目型企业如何进行全面预算管理问题的探讨[J].纳税,2019(18):250-251.
- [5]丁茜茜.医疗设备企业全面预算管理问题及对策探讨[J].纳税,2019(25):274+277.
- [6]邵天穹.浅析铁路运输企业全面预算管理存在的问题及对策[J].纳税,2019(24):231-232.
- [7]方茹.香洲区国有企业全面预算管理存在问题及对策分析[J].纳税,2019(22):204-205.
- [8]江锐华.国有企业实施全面预算管理存在的问题及对策探讨[J].纳税,2019(35):248-249.

作者简介:杨静(1985-),汉族,四川乐山人,本科,中级会计师,研究方向:财务管理。