

国有企业全面预算管理框架体系的构建研究

张滨

[中海石油(中国)有限公司天津分公司,天津 300452]

摘要:随着我国社会主义市场经济体制的不断完善,市场化程度不断提高,国有企业的经营管理逐渐趋向于市场化运营模式。就全面预算管理来说,我国的全面预算管理尚处于初步发展阶段,还并不成熟。通过对我国现阶段国有企业在全面预算管理中存在的问题进行研究探讨,并针对这些问题提出有建设性的建议。

关键词:国有企业;全面预算管理;框架体系

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2023.01.031

企业的经营运转离不开全面预算管理,全面预算管理在提高企业的管理水平和风险管控防范方面具有不容小觑的作用,也是提高企业核心竞争力的有效手段。纵观世界,全面预算管理的发展历史悠久。我国全面预算管理尚处于初步探索阶段,国有企业的全面预算管理也有待于改进和提升。一直以来,企业的经营管理都离不开内部行之有效的预算管理,预算管理也是确保一系列经济活动顺利进行的保障所在,对于风险防范更是要与预算管理紧密相连,这样才能更好地促进我国企业实现经济效益和社会效益的双赢,并带动企业长远的发展。

1 国有企业全面预算管理价值分析

国有企业进行全面预算管理具有以下几点重要性。第一,有利于促使国有企业自身的资源分配更加合理、充分。企业会在自身发展的过程中,对于所涉及的各个环节、部门的资源进行重新分配、预测和调整,实现资源的优化配置,避免出现资源短缺或是资源浪费等情况。第二,国有企业进行全面预算管理,会基于企业的长远发展战略之上,根据发展战略,对于企业发展中的发展方向以及存在的一系列资源进行合理的调配和利用,确保企业能够朝向既定的目标方向发展。第三,能够辅助国有企业的员工根据预算管理的目标,对自身工作进行合理的协调规划,以国有企业的长远发展战略作为基础,一系列的预算数据作为重要的导向,注重将国有企业员工的工作内容按照企业的实际发展战略和相关的预算数据相结合,对自身的工作进行合理的调整与规划,促使国有企业的全面预算管理能够更上一层楼。

2 国有企业全面预算管理存在的问题

目前国有企业全面预算管理的过程中仍然会存在以下几点问题:第一,是全面预算管理机制不够成熟,并且工作人员对于全面预算管理的认知明显不足。虽然目前许多现代化企业纷纷实施预算管理制度,但是仍然有很多企业内部的预算管理不够理想,预算的编制、实时反馈、考评等一系列工作缺乏有效的参考依据。许多工作人员对于全面预算管理的了解存在滞后性,没有深刻认识

到预算管理与自身工作之间的衔接性,也没有将预算管理贯穿于工作的始终,整个国有企业尚未形成一种良好的全面预算管理的工作氛围。加上目前我国国资委对全面预算管理工作所提出的一系列意见中,更多都是单纯针对编制年度限制,而并没有针对企业长远发展目标作出战略规划,导致许多部门的管理人员更加注重短期效益,却忽视了长远的发展。第二,是预算编制流程不够规范。当预算流程编制不够规范时,会直接导致预算管理流于形式,无法发挥出应有的作用。而企业管理人员和全体工作人员也会普遍认为,预算管理更多都是财务部门工作人员开展即可,当参与度、认知度不足时,会导致整个预算编制的流程缺乏规范性,再加上国有企业以及相关部分处于独立运营的状态,当管理者缺乏责任意识,没有直接向上级报告时,会导致预算管理机构无法发挥出应有的作用,导致预算工作不够严谨成熟。第三,是国有企业的全面预算监督管理机制不到位。全面预算能够确保企业一系列经济活动有序开展,并且是实现成本控制的重要方式,需要行之有效的监督管理机制相配合。若监管机制不健全且无法到位时,会导致相关的预算数据信息不够真实准确,也很难匹配到企业工作的程序内容,或是部分国有企业管理者会对数据信息随意改动,没能严格按照预算内容实施预算管理,流于形式,无法为企业经济效益的提升以及成本的节约注入更大的动力。

3 国有企业全面预算管理优化策略及框架体系构建

3.1 优化策略

第一,要提升员工对于企业预算管理重要性的认知。通过上述分析得知,许多国有企业内部进行全面预算管理过程中之所以问题重重,主要是因为许多员工的认知不足,尚未形成一种良好的工作氛围,也影响了预算管理的效果。针对这种情况,更是对基础的预算管理重要性和相关知识进行普及,提升企业员工对于预算管理的重视程度,从自身工作做起,将预算管理的一系列指标和理念、方法与自身的工作相结合,确保预算管理能够在每一个员工的共同努力下创造出更大的价值,帮助企业早

日实现发展战略目标。为了激励员工更好地投入到预算管理的认识和维护中,也可以制定相关的激励机制来激发员工的工作积极性。

第二,要完善企业内部预算管理的组织结构。许多国有企业在注重自身预算组织体系建设和完善的过程中,也要了解到预算管理涉及组织结构的内容,分别包括决策机构、工作机构以及执行机构这几部分。其中,预算机构更多是由各个层级以及部门的主要负责人构成,需要对于决策进行讨论和制定。预算工作机构也是由财务管理的工作人员构成,在具体发展的过程中需要各个工作人员的参与,而执行机构是指各层级以及具体的工作人员,主要推进预算管理,在企业内一系列经济活动中得到深度的贯彻落实。

第三,完善企业预算管理制度。健全公司预算管理体系需要确保公司预算管理体系能比较适应公司发展实际状况,可以在公司的发展过程中起到更大的作用。公司在实施预算管理体系制定的过程中需要不断根据公司的发展计划、公司的管理体系必须随着公司的计划做出不断完善和修改,引导公司人员主动投入到公司预算管理中,查找公司预算管理工作中的缺陷,以此帮助公司预算编制员工对公司预算管理体系加以高质量的完善,使公司预算管理体系进一步适应公司的需要。

第四,构建网上沟通系统,以增强国有企业预算编制科学性。预算编制要企业各个单位,包括公司所有级别的员工参加,才能确定其合理性。公司的网上工作平台是提高公司各个部门及其所有级别员工在预算编制工作积极性的有效措施。公司不同级别,各个单位人员可以利用沟通平台对公司预算管理体系的情况做出反映,帮助公司预算编制员工对公司预算管理体系做出修改与完善。公司预算编制员工还可以利用沟通平台对公司人员关于新预算管理体系的接受程度进行询问,从而对公司预算管理体系做出修改与完善,确保公司的管理体系可以进一步被公司人员所认可。

第五,提升企业财务信息化管理质量。提高企业的财务互联网及信息化管理质量,是提高公司预算管理效率和品质的关键手段。第一,要注重对于国有企业内部财务数据的整合和分析,实现财务的共享,提高共享质量。这样能够确保即便在物流管理和运输管理等其他管理的方面,都能够对于企业内部的财务数据有大致地了解,从而对于一系列管理工作进行更好地执行和规划。与此同时,还要对于一系列数据进行分析、收集与整合,提供更加详尽的数据和财务报告,帮助企业财务信息化的管理更上一层楼,减少信息化管理中存在的一些滞后性和错误等问题。提高对公司内部预算管理者能够对更高质量的公司财务数据进行更为精准的估算。第二,公司在发展壮大过程中要对公司人员开展关于财务信息化管理工作重要性的宣传活动,提高公司人员对于企业财务信息化管

理工作的了解程度,以便于更好地投入到企业财务信息化管理中。与此同时,要引入新鲜血液,确保更多国有企业管理的预算工作人员都能够以更加积极的态度和过硬的专业技能去投入到工作中,发挥出个人的最大价值。企业也可以寻求与高校或是社会之间更多优秀预算管理人才的合作,或是采用校企招聘的方式,为企业的预算管理带来更多的技能型、高质量的人才,对预算管理的创新改革,并推动企业战略目标的顺利实现保驾护航。

3.2 框架体系构建

3.2.1 搭建预算管理架构,从费用预算开始

预算管理系统的建立需要完全颠覆了传统的成本管理理念,以实现现代财务管理架构的规范和运作。大致上可从这些方面展开:一是设立了预算管理委员会。预算管理制度的建立也离不开一个健全的组织架构,通常都是由国有企业的董事或者负责人担任预算管理委员会主席,这样才能全面完成预算管理制度和公司经济发展策略之间的具体衔接。在现代企业组织的形成中,也是要充分保证了各单位的工作积极性;二是形成明晰的预算管理制度架构,预算制度管理对于公司各领域经营的运作均具有关键性的影响,是公司能够成功经营的基础。同时,国有企业如果要进行预算管理制度的长期运作和建设则必须将之纳入体系的建设之中,运用体系建设的约束力推进管理制度的稳健实施。关键的是,公司必须完善预算的相关程序并明确相应的细则,有利于公司实现标准化的控制,提高成本管理系统开发的效率;三是坚持以年度计划为基础,以管理计划为依据。计划管理以实现最终的目标为主要工作的基础和任务,即必须把整体的发展交汇阶段划分为阶段性的发展交汇阶段,并把阶段性的交会期与实现计划的进程相互联系,贯彻于公司和下属各机构的年度工作之中,并切实认真提升其实施能力,确保计划和实现工作的进程处于相对的一致和均衡。

3.2.2 从有到细做预算,绩效、预算两手抓

预算管理在国有企业中的发展在实质上就是一个从无到有,从有到细致预算管理的整个演变历程,因此必须使公司管理人员明确地意识到树立细致预算的坚定信念。在计划的实际完成阶段,需将年度预算按照公司的具体经营状况分化出每月计划,具体实施方法是:必须立出每月计划。月度计划相比于全年计划,更容易把控制和进行落实,且执行风险也较小,其需要考虑几个方面的问题,一是采用月度计划管理模式,实行财务报销授权制度,并具体实现谁花钱谁算账,这样可以在很大程度上提高月度计划的准确性、有效性,并且便于问题的迅速处理,从而防止了问题的累积而产生更大的财务问题;二是需要改进成本费用绩效管理,将收益当作最主要的工作目标,防止问题的累积而产生更大的财务问题;三是需要改进成本费用绩效管理,将收益当作最主要的工作目标,并且免除对全年计划的偏离评估,以切实实现

成本费用和效益之间的合理搭配；四是设立起利润的职能,进而增强公司的获利能力,成本目标与绩效考核的结合,能够在短期内激活公司预算的积极性,进一步发掘其内在潜能,进一步寻求新的增长点,进一步推动公司迅速成长,同时这二者的结合有效增强全体职工主人翁的经营能力,真正把员工的企业权益和公司效益进行整合,共同为公司的未来贡献力量；五是明晰编制程序,提高国有企业预算编制效率。国有企业的计划制度主要包括经营计划、资金预算和经费计划几部分。在执行的过程中主要是各财务部门的具体操作及控制,各个方面的相互协调及联系,公司管理层的不断整合与努力。在计划具体实施中,坚定不移贯彻部门经理进行财务的评估,最后由领导批准,董事会经过讨论分析其有效性后可批准。此流程的实施原则是在很大程度上防止个别人出于企业利益而做出对公司不好的事,从而导致不良后果。

3.2.3 由细到精制定预算,不断健全完善国有企业成本管理制度

流程大致分以下几点进行:一是整理国有企业预算编制项目,以形成合理的国有企业预算明细项目。预算的工作人员要对国有企业近年来进行的日常支出项目,加以整理和综合汇总。需要研究这些费用中在企业占有的较大比例,并按照该比率形成一项单独的计划,进而研究此计划的有效性;二是提高预算计划编制依据效率,提高计划的合理性和正确性。在实施月度核算的流程中要以会计核算准确性为主要切合点,并规定制定单位对经费、成本开支依据资料要全面,并对所有经费开支的具体项目加以记载,真实体现出各个单位预算的实际状况,以便于作出更全面有效的监督管理,同时进一步提高了预算编制的服务质量和计划会审的效率。同时,预算人员还必须通过对预算的历史数据进行与年份的比较,对历史数据和实际发生事项作出更细致具体的分类,以查找他们的共性和不同之处,以便于对预算情况作出改变,从而推动预算绩效的持续改善;三是改进预算方式。在国有企业中全面开展预算管理体系的改革建设,首先便是摒弃了传统的估算方法,不要单靠历史数据和经验做出简单的估算,而是必须充分考虑市场发展状况和公司的实际运营状况以及资源配置情况,并把预算管理体系和日常企业经营进行了全面挂钩,以促进预算管理在公司内的全面覆盖。

3.2.4 由准到先制订计划,并不断进行战略牵引的过程工作

我们不仅完成了预算方方面面的任务,而且必须做好长期的战略经营预测,增强计划的前瞻性和可执行力。首先是做好与业务有关的研究,实现未来计划的战略效果。公司目标的实施离不开合理精确的计划,员工必须做好作业效率的研究,限制和排除非增值服务的过程,把战略目标融入整体计划控制之中,实现资金的整体均

衡与合理分配;其次就是全面推行以项目计划为主的动态计划控制。经费的周转活动和积极调整是进行全面计划制度建设的基础,是保证经营和管理活动顺利完成的必要条件。预算控制目标的实现过程,仔细分析计划实现过程中实际产生支出和计划之间的联系,从而可以减少财政损失;再次就是形成强有力的分析与报告体系。成本分析内容主要有总收入、成本费用、投资收益以及营运现金流等,并在分析过程中对上述指标进行相关性分析、比较分析,以强化对实际执行和运营阶段的控制,最后以实现年度计划;最后就是增加资金计划,细化资金计划。资金预算、即资金计划指的就是公司为今后的发展、为获得更多利润和资金所制定的支出计划。

4 结束语

国有企业开展全面预算管理工作是企业年度工作中极为关键的部分,因此,国有企业自身应当提升对全面预算管理工作的重视程度,并且不断完善全面预算管理机制的建设工作,同时结合相应有效的监管机制,从而促使全面预算管理在国有企业运营发展中最大程度发挥其效用,保障国有企业可持续性发展。

参考文献

- [1]崔忠海.中小国有企业全面预算管理框架体系的构建[J].大众投资指南,2020(16):2-3.
- [2]郭浩环.基于价值管理的全面预算管理体系构建框架——国有大型集团公司[J].现代商贸工业,2015,36(12):2-3.
- [3]梁新华.试论国有企业资本经营预算管理框架体系构建[J].科技视界,2012(17):2-3.
- [4]张玲仙.国有企业全面预算管理循环体系构建路径思考[J].纳税,2019(27):1-3.
- [5]欧阳素明.国有企业全面预算管理体系构建的思考[J].中国商论,2019(6):2-3.

作者简介:张滨(1987-),男,汉族,山东滨州人,硕士研究生,中级经济师/会计师,研究方向:财务管理。