

全面预算管理在企业中的应用

董 雯

(郑州公用事业投资发展集团有限公司,河南 郑州 450000)

摘要:随着市场竞争的不断加剧,企业的发展也面临着新的挑战。越来越多的企业认识到全面预算管理可以帮助企业在增收、节支,增加经济效益等方面发挥积极的作用。在实际的经营管理工作过程中,不少企业也已经应用全面预算管理工具来配置企业资源,并取得了较好的成绩,为企业的进一步发展奠定了坚实的基础。同时也应看到,其中存在的一些问题需要注意。基于此,本文首先对全面预算管理的内涵、内容及特点进行阐述,其次分析企业全面预算管理中存在的主要问题,最后提出了改进企业全面预算管理的有效策略。

关键词:全面预算管理;企业;策略

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2023.08.112

全面预算管理作为一种科学的管理工具,经过了众多企业的检验,是一种有效的控制方法,能够实现对资源的合理配置,改善企业的经营管理,加强对风险的管控。伴随着企业自身管理手段的细化,全面预算管理从原始的粗放式、简单的账务型管理演化到现在,已具备更多的管理、控制以及评估功能。全面预算管理作为企业强有力的管理控制方法,能将企业的所有关键问题融合在一个体系中,将企业的所有资源进行合理调配,这种综合性管理手段的应用,使其在企业内控及实现企业整个经营战略中的作用越来越重要。

1 企业推行全面预算管理工作的必要性

(1)实施全面预算能够助推企业战略目标实现。企业存在的目的是获利,企业要想获取长远的利益就要制订科学的战略目标,企业为确保战略目标的实现就要采取合理、有效的手段,而全面预算正是以企业战略目标为导向,通过对未来一定期间内的经营活动和相应的财务结果进行全面预测和筹划,对执行过程进行监督和分析,对执行结果进行评价和反馈,指导经营活动的改善和调整,进而推动实现企业战略目标的管理活动。

(2)全面预算管理的实施有利于帮助企业内部树立责任意识,确立全面预算执行和控制之间的责任关系,加快预算执行进度。如果企业在全面预算管理工作期间发现了结果偏差较大的问题,可立即调整预算,这是因为全面预算执行会受到外部市场环境和企业经营条件的影响。对此,可进行企业预算调整,要求预算调整事项不能偏离企业年度预算目标。预算调整方案应以实现经济利润最大化为目标,依据国家政策性要求使企业信息透明化,并将预算工作作为企业制订战略决策的参考标准。

(3)企业预算管理需结合实际情况,分析企业经营与生产活动的全过程,充分利用企业现有资金和资源,通过优势整合实现效益最大化,降低经营成本,扩大利润空间,以此达到提升企业市场竞争力的目的。完善企业内部

预算管理模式,将绩效考核指标采用量化的形式呈现出来,使企业员工考评更具有公平性。

(4)有利于提高员工的能动性。全面预算管理可以将企业整体战略目标进行一系列的细分,使其能细化到每一个版块、部门、流程及员工。通过全面预算管理,能让企业员工全员参与,增强员工参与公司经营的积极性。同时,能使企业员工的工作目标变得明确,让每一个员工对企业整体发展方向和前景有充分的认识和理解,使其随时能从工作中获得满足感及荣誉感。

2 企业在全面预算管理应用中存在的问题

2.1 全面预算管理工作落实不到位

部分企业财务全面预算管理工作缺乏稳定的工作环境以及缺乏科学的指导思想,现实情况是企业生产经营中过于注重经济效益最大化,忽视企业财务全面预算管理的重要性,导致企业内部的管理者以及其他工作人员对财务全面预算管理工作的意识淡薄。企业财务全面预算管理工作目标不够明确,造成了财务全面预算管理工作职责划分较模糊,部分人员对自己的工作责任掌握不够全面,会严重影响其工作质量。由于企业开展财务全面预算管理工作的时间短,缺少经验,财务全面预算管理工作制度体系建设不够完整,不是直接借鉴已经成功的案例,就是制度内容脱离企业实际的经营情况,最终财务全面预算管理工作也只能浮于表面、流于形式,降低了企业管理质量。

2.2 全面预算管理体系不够完善

在全面预算的管理环节中,部分企业没有很好地将会全面预算及企业发展战略结合起来考虑,这也引起全面预算组织管理制度体系不健全。比较多见的是一些企业仍然由财会部门负责牵头、组织全面预算管理,其他部门被动执行的形式。在这种形势下,企业一些职工普遍认为预算管理只是财会部门的事情,和自己所在部门没有什么关联。在这种情况下,彼此间的职责难以明确划分,其

他各部门参与度不高,一味地被动应付了事。也造成企业内各相关岗位间无法建立起高效的沟通机制,导致企业很难推进业财融合工作,所编制的预算也无法为管理层决策时提供有效的信息支持,严重阻碍了企业全面预算管理应有作用的发挥。

2.3 预算编制不够科学

当前,部分企业在编制全面预算时缺乏严谨性,未能结合企业自身的业务特点及管理水平对所面临的市场环境进行充分评估,致使预算编制的基础不合理,未根据公司实际经营情况对公司发展目标及年度计划进行实时地调整。要么编制出的预算存在目标过高,不具有可操作性,致使后续实际执行无法达成。要么把预算目标定得比较宽松,导致预算执行缺乏约束力,费用开支存在浪费得不到合理控制。这两种情况都没有切合企业的实际情况,无法有效发挥预算对企业发展的指导、促进作用。另外,企业编制预算时所运用的方法较于单一,仅通过增量预算和固定预算的方法编制,它的编制前提是以历史数据为参考,但未对数据是否具有合理性加以分析并做出必要调整。虽然所使用的方法耗费的人力、物力成本比较少,但是容易忽略技术的更新与市场价格的变化,致使企业丧失降低成本的动力。

2.4 全面预算管理落实存在问题

由于全面预算管理的执行是整个预算管理工作最为重要的部分,预算管理的执行力度不足是很多企业在发展过程中都面临的一个问题,一些企业全面预算管理的核心都放到了编制运算上,由于没有强力的实行,出现了全面预算管理和执行中出现分离的情况。所以在企业的实行中应当对全面预算管理和执行力度的结合进行分析,进一步建立更加坚固、有效的全面预算管理机制,并使企业能够可持续发展。所谓全面预算管理,其实就是根据企业的自身情况来设计,设计出符合企业发展的资金预算管理,进而通过设置预算管理的目标进行执行,并使企业通过预算管理来发展,节约企业的资金输出。但由于预算管理在企业中应用不当或者不适宜企业,则会导致针对企业情况而制定的计划无法发挥作用。在企业中进行全面预算管理,一定要在实行预算管理时,将所有的记录都保存下来,这样在预算管理的过程中出现问题时,就可以方便企业寻找问题根源。在实行全面预算管理时,全面预算管理执行力度不大,可能会导致企业不能够按照规划的轨迹走,导致企业的发展可能会呈下降趋势。在企业进行全面预算管理时,如果没有按照规划的力度执行,会增加企业在投资上的风险。在企业各部门之间加强沟通,使企业各部门之间能够通过沟通增强预算管理在企业中的作用。

2.5 预算人员素质有待提高

部分企业全面预算管理工作人员的专业知识结构较为落后,专业性满足不了现代企业全面预算管理工作的

要求,知识更新比较慢,影响全面预算管理工作的质量。企业对预算人员的学习方案制订不合理,学习内容比较简单,学习的方式较单一,这会降低员工的学习积极性,同时对预算人员的信息技术能力培训比较少,导致信息系统的使用率低,也不利于财务数据的共享,同时预算人员对信息缺乏敏感度,造成了财务数据信息滞后的现象,综上所述,预算人员的综合素质有待提升,需要引起企业的重视。

3 加强企业全面预算管理工作的措施

3.1 提高财务全面预算管理意识,构建完善的管理机制

企业全面预算管理工作开展之前要从企业发展全局去考虑,转变企业管理者的思想意识,企业的经营不仅要注重经济效益,还要关注提高经济效益的方式方法,为此应该为全面预算管理工作的开展营造良好的工作氛围。加大对工作的宣传力度,扩展宣传方式,企业管理者带头提高全面预算管理意识,并且鼓励各部门以及工作人员积极参与其中,将全面预算管理思想渗透到员工中。企业还要明确全面预算管理工作目标,划分好全面预算管理工作责任,并且科学、客观地规范全面预算管理工作机制,在借鉴其他成功案例的企业方案时要去伪存真,选择适合自己发展的制度内容,以便保证全面预算管理制度发挥实效。

3.2 建立并完善全面预算组织管理体系

健全的预算管理组织体系是保证企业全面预算工作有效开展的重要前提,其中一个重要环节是要设立预算管理委员会,扭转单纯以财务部门主导预算工作,管控层级不高,权威性不够的被动局面。首先,管理委员会从总体上负责全面预算的制订、监督、协调、执行与反馈评价的全流程。预算管理委员会成员应包括来自各预算单位、各层次的人员,涵盖从经营管理层到业务一线员工,应渗入企业各业务板块及各职能部门。其次,设置管理委员会还应确保其独立性,才能有效对全面预算全过程进行有效监督和切实加强全面预算管理体系的建设,真正将企业预算管理做得深入、细致。最后,预算管理委员会要以批准的年度战略目标为依据,进一步将全面预算目标细化,并在预算编制中做好协调、把控、平衡工作。在预算执行过程中做好对超支行为的审批、监督工作,并针对各预算执行单位反馈的意见做好分析、审查等工作。

3.3 采用科学的预算编制方法

全面预算管理工作实施需要根据企业实际预算需求,选择科学预算编制方法,将多种方法高效结合,更好地保证预算编制的高效性。首先,企业在选择预算编制方法时,需要从自身的发展状况出发,用企业发展战略引导预算的编制,通过上下结合、分级编制、逐级汇总,编制出符合企业可持续发展的预算方案。其次,在新时期、新形势下,企业的经济活动发生了较大的变化。因此,企业除了运用常规的固定预算及增量预算之外,还要运用包括

项目预算法、零基预算法、弹性预算法等一些比较先进的预算编制方法,更好地提升企业全面预算的编制水平,最终按照项目的经营效果和重要性,确定项目的轻重缓急并合理分配相应的预算经费,从而实现企业社会效益与经济效益的双向发展。最后,在具体的预算编制过程中,运用相应方法下编制出的预算方案都要保持有关数据之间的勾稽关系,提高预算编制的准确性。

3.4 强化监控和过程管理

企业要制定客观合理,符合自身业务特点和成长阶段的预算管理体系,除为长期目标的实施和发展提供明确的路径,指出可实施的清晰路线,可匹配的要素组合等目标和方案外,还要在实施过程中进行及时有效的过程管理,根据实际问题进行适度调整,适当修正偏差,最终完善预算管理机制,促进企业成长,达成目标。在这个过程中需要建立更加细化的动态指标考评方法。针对执行数与预算的偏差,企业可以运用平衡记分卡和战略地图来解决这一难题。

平衡积分卡是常见的绩效考评方法,它从财务视角、客户视角、员工视角、管理视角去将企业的战略目标拆分成可执行、可操作的具象化、量化的业务单元,形成真正有效的管理绩效考评机制。其能及时发现执行偏差和解决预算问题,形成有效的管理优势。

战略地图作为管理会计的一项工具,是在平衡记分卡的基础上发展起来的,其在平衡积分卡的基础上增加了颗粒与动态的概念,其核心逻辑是通过对人流、信息流、资金流的重新梳理和评估,创建旧业务的新组合,建立新的竞争优势和内部流程,将更多的资源、人才、资金投入市场和业务单元,做好客户的产品体验、服务体验,让客户感受、体验并获得特定的价值,以实现股东价值和得到回报。企业通过制定战略地图,可以明确其长、短期目标,也可以寻找到战略目标的具体执行路径,可匹配的资源及所需要具备的能力,进而确定企业的核心竞争优势和关键绩效指标。

3.5 建立完善激励机制,提升管理落实效果

在企业内部实施全面预算管理可以更好地帮助企业进行管理,在管理的过程中加入核算机制的考核主要针对以下两个方面进行:首先,可以将考核评价融入企业整体的全面预算管理系统,即对企业的经营成果进行全面考察。其次,针对预算相关的人员进行考核,企业可以定期对预算管理人员进行考核评价。这样有利于将员工的工作效率与公司的利益结合在一起,提升企业的可持续性发展,从而实现企业的战略性目标。预算考核工作可以帮助企业认清工作的执行效率,在遵守相关管理规定的原则上以预算目标为基准,按照实际预算标准对管理人员进行业绩评析。在预算管理方面应该懂得运用激励原则,对企业员工日常的管理工作制订一套合适的奖励方案。预算最终结果要对工作人员的业绩作考核和评

价,对表现优秀的工作人员要给予相应的奖励,对工作不够积极认真的员工也要有相应的惩罚制度。企业内部预算管理方面的考核一定要按照相关制度定期执行,不能敷衍了事,否则会因为产业环境的变化或者市场运营方面的改变受到影响。如果在考核期间有不可避免的外部环境发生改变,那么也要酌情处理和评判。总而言之,企业内部预算管理的考核应该与激励原则结合在一起,这样才能在企业快速稳步发展中发挥出最好的结果。

3.6 培养复合型人才

全面预算实施的成败直接关系到企业发展的兴衰,人才资源作为第一资源,对深入实施全面预算具有重要作用。企业在未来发展中想要占据优势,赢得主动,就要不断培养、吸引更多的复合型人才,坚持人才引领发展的战略地位。复合型人才,不仅在本专业技能方面有突出的经验,还具备较高水平的与之相关的技能。企业要建立培养复合人才的机制,拓宽复合人才的知识视野,提高其从业技能水平。企业要加强对复合人才的培训,培训内容要覆盖企业多条线的业务技能。

4 结束语

全面预算,堪称企业发展的“导航仪”,指引企业发展的方向,发挥着承前启后的重要作用。全面预算涉及范围广、参与人员多、操作要求较高,只有相互协调统一,才能合理调配资源,真正发挥其战略管理的作用。企业通过自身业务梳理,不断把全面预算编制、执行、考核各个阶段工作改进和提高,构建可操作性高、行之有效的管理体系,才能使整个工作计划体系化、规范化、精细化,从而降低企业经营风险,最终实现企业的战略目标。

参考文献

- [1]王玲.企业全面预算管理问题与对策研究[J].中国集体经济,2021(15).
- [2]申洋洋.企业全面预算管理存在的问题及对策探讨[J].中国市场,2020(21).
- [3]汤显梅.浅析企业全面预算管理存在的问题及对策[J].纳税,2020(05).
- [4]许金花.试论企业全面预算管理应用问题[J].纳税,2020(05):296.

作者简介:董雯(1988-),女,汉族,河南开封人,本科,中级会计师,研究方向:财务管理。