

浅析中小企业全面预算管理存在的问题及对策

王景蕾

[金蝶软件(中国)有限公司重庆分公司,重庆 400020]

摘要:随着市场经济水平的提高,现代企业需要应对较为白热化的市场竞争。特别是对中小企业来说,要想增强自身经济收益,就必须借助全面预算管理理论来提高预算管理水平,满足企业后续发展需要。本篇文章简要介绍了中小企业全面预算管理,并提出了中小企业全面预算管理对策,希望能够提高中小企业全面预算管理水平,满足中小企业可持续发展需求。

关键词:中小企业;全面预算管理;问题;对策

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2023.08.145

中小企业属于我国市场经济体系的关键构成,随着市场经济体制的进一步改革,中小企业需要应对较为严峻的生产压力,部分中小企业都步入了转型升级的关键阶段。进行全面预算管理可对企业所进行的经营管理活动进行探究,充分应用各项资金,推动中小企业的稳步发展。

1 中小企业全面预算管理

1.1 中小企业全面预算管理

全面预算管理主要是指企业所有员工加入其中,对企业总目标进行分析,并将总目标细分为各小目标,制订适宜的方案,并将其落实到管理活动中。全面预算管理工作需要在尚未进行工作时进行科学合理规划,细致分析事情发生情况,并在结束工作后严格按照要求进行考核。行之有效的事前规划可以为中小企业事中控制工作的开展提供支持,增强对各环节监督把控能力。想要明确不同员工的工作情况,就需要借助事后考核来展开分析,从而确保员工有足够的力量将全面预算管理规划落实到位,为全面预算管理工作的顺利开展提供保障^[1]。

1.2 中小企业全面预算管理特征

因为中小企业的规模相对较小,可用的资金不多,不具备风险承受能力等,中小企业在制定预算目标时通常会将经济收益作为关键,并需要考虑到市场变化情况,确保所制定的目标具有一定灵活性。通常情况下,预算编制会将经营预算当做重点,较为关注成本、资金等可量化的指标。并且,预算执行是由领导层负责的,预算具有一定权威性。但是,在预算落实过程中很可能会被领导层主观看法和观点所影响,导致预算落实出现偏差。

1.3 中小企业全面预算管理作用

第一,可以为内部管理工作开展提供支持。中小企业在开展全面预算管理工作时,能对预算各环节进行监督把控,比如说,制定明确的预算目标和完善的预算制度等,可以分析出预算和现实是否一致,可以帮助企业对现有的管理机制进行优化,并在进行内部管理的过程中达成协调,提高管理能力,达成管理目标^[2]。第二,能够提高

企业自我控制能力。全面预算管理工作的开展可以分析企业后续经营情况,并考虑到所预测的经营结果设计科学的方案,构建完善的风险预警系统。中小企业在开展全面预算管理工作时,通常会借助预测引导经济活动的进行,并对各环节工作进行梳理,确保预算落实情况可以和绩效考核相符,增强自我约束能力,为企业的发展提供支持。第三,高效地对资源进行应用。经营可获得的利益是目前中小企业经营运转的关键,能在一定程度上决定企业经营运转效果。当前,中小企业在开展全面预算管理工作时,需要运用预算量化手段,对企业财务、投资过程中所用的资源进行汇总,并根据现实工作需要合理地进行资源分配,确保企业资源可以得到充分应用^[3]。第四,可以为信息沟通提供平台。当前,中小企业在开展全面预算管理工作时,能够改善中小企业各部门缺乏联系的情况,使信息在较短的时间内得到精准传输,加强各部门之间的联系,确保所制定的预算规划具有一定联系。全面预算管理模式需要企业各个部门的加入,并坚持结果导向,将预算落实到位,达成信息资源共享目标,提高预算的精确性。第五,能提高企业管理工作规范程度。从本质上来进行分析,全面预算管理属于一种新型管理方式,可以推动管理工作的改革,和企业所运用的传统管理模式进行对比,这一方式的优势较为突出。但是,需要企业所有人员加入其中,更新自身的看法和观点。在中小企业中,进行全面预算管理,对现有的全面预算管理体系进行补充、优化,能够增强企业管理能力,使企业管理工作更加规范开展。

2 中小企业全面预算管理存在的问题

2.1 尚未对全面预算管理形成正确认识

根据相关资料调查分析发现,当前部分中小企业虽然对全面预算管理有了一定认识,但是其认识较为片面。仍然存在着重视预算编制,忽视预算控制的情况,在开展管理工作时问题较多^[4]。当前,部分中小企业较为关注战略规划,但是并未精准地开展全面预算定位,导致其无法从整体出发为全面预算工作的开展提供发展空间。还有

部分企业认为预算工作是财务部门负责的,这就导致全面预算管理在落实过程中问题较多,推广效果不够理想。

2.2 预算管理缺乏适应性

目前我国经济已经从量变转化为质变,行业需要应对更加激烈的市场竞争。全面预算管理工作的开展可以为成本竞争提供服务。也就是说要将成本计算作为立足点,明确企业各项成本使用情况。在这一背景下,企业想要正确的经营运转,获取较多经济收益,就必须要将市场需求作为立足点,改变将成本作为唯一重点的观念,打造完善的预测机制,明确市场趋势和供需变动情况,为人员提供多种不同服务。但是,部分企业对预算管理缺乏适应性,无法从源头上应对较为多变、复杂的市场环境,导致其无法适应企业战略发展需要,无法提高企业的竞争力,企业难以在竞争中占据优势,获得长远发展。

2.3 预算编制不够合理

部分中小企业领导层在制定预算目标时,会将战略目标作为重点,并根据战略规划细分预算目标,更加重视各部门的工作结果,这就导致预算无法长期开展^[5]。考虑到当前中小企业发展需要,可以发现中小企业并不需要非常复杂的预算小组,可以构建专门的小组负责进行预算管理工作,并交由财务部门引导,确保预算细节可以通过部门协商达成。但是,从实际分析发现,企业其他部门缺乏配合,不愿意参与其中,导致财务部门所获得的预算数据比较少,预算工作无法高效开展,难以保障预算编制合理性。除此之外,部门预算和战略目标缺乏联系,甚至部分部门仅将完成考核作为重点,导致预算编制并不具有明确方向。

2.4 难以落实预算

预算管理是进行全面预算管理工作的重点。中小企业在落实预算时,需要加大力度控制,只有如此,才能使全面预算管理展现出应有价值。但是,在进行现实工作时,难以将预算落实到位这一问题较为严重,会引发这一问题的因素比较多元。在将企业现实花费和预算进行对比时,没有系统探究导致偏差的因素,达成难以动态跟踪管控目标,导致预算偏差难以及时进行优化,不利于预算实施^[6]。

2.5 并未形成健全的预算考核机制

在进行全面预算管理工作时,预算考核有着非常关键的作用,在中小企业中需要构建完善的预算考核机制,分析预算工作成效。但是,从现实分析发现,部分中小企业所构建的考核机制较为片面,较为常见的问题可以总结为以下几点:第一,考核指标较于固定。因为中小企业预算工作并不是非常困难,相关人员很可能会随意地设置考核指标,并将收入、利益等作为关键,未立足于战略管理角度制定不同的考核指标,导致考核指标不够清晰,甚至会在理解的过程中出现问题。第二,没有严格按照要求来进行奖惩,导致考核机制和奖惩机制缺乏联系,未根据

客观公正原则获取到精准的考核结果。在进行考核时,存在严重的主观情绪,导致考核工作较于形式化,难以展现出预算考核工作价值,导致这一工作的公正性和激励性得不到提高,无法提高员工工作积极性。

2.6 全面预算信息化程度较低

在新时期,信息技术获得了较为迅速的发展,互联网已经变为了信息传输的关键手段。较多现代化技术的应用使管理观念和管理模式出现了变化,要想将全面预算管理落实到中小企业中,需要中小企业做好信息化建设工作^[7]。但是,部分中小企业在开展全面预算管理时,不够关注全面预算信息化建设,导致其和标准不符,并且各个部门所用的信息化系统是独立的,无法及时地进行信息传输,功能得不到充分体现。之所以会出现这一情况,主要是因为以下两点:第一,企业工作人员不够关注信息化建设工作开展,认为信息化建设只需要对新技术、新软件进行使用,难以加强各系统之间的联系,无法达成信息共享目标。第二,企业中可以熟练应用财务软件的专业人员数量较少,部分工作人员仅能借助软件开展操作,应用效果不够理想,信息化程度较低。

3 中小企业全面预算管理对策

3.1 树立全面预算观念

考虑到中小企业对全面预算管理缺乏认识的情况,需要从现实出发,增强企业内部所有人员的全面预算管理观念,并增强理论知识储备,为全面预算管理的推广提供条件。第一,中小企业领导层需要对全面预算管理形成正确认识,主动推进全面预算管理工作的开展,并发挥自身的模范带头作用,主动对观念和管理模式进行创新。第二,要主动对人员进行培训,基于全面预算管理目标设置专门课程、合理地进行岗位分配,并借助组织人员进行学习等手段,使企业工作人员对全面预算管理形成正确认识,提高全面预算管理效果。第三,要明确各岗位人员需要承担的责任和义务,将预算管理和财务管理相分离,并打造专门的小组进行预算管理工作,在进行预算管理时坚持事前预测、事中分析、事后完善原则。第四,要打造专门的机制进行结果汇报,各部门需要构建可以满足预算管理要求的岗位,并及时地告知全面预算管理情况。

3.2 更新预算管理模式

想要提高中小企业对市场环境的适应力,就需要考虑到中小企业自身情况,加强集团公司和子公司之间的联系,更新预算管理手段,而不是仅由领导层进行预算工作^[8]。在这个过程中,还需要考虑到集团所制订的决策,制订适宜的企业战略方案,并考虑到管理基础、水平、业务等选用恰当的管控模式。在这一背景下,企业还应该学习国内外成功经验,运用分级授权管理方案,明确不同人员工作重点和职务等,做好预算编制、监督等工作,并加强企业财务部和集团财务部之间的联系,在结束审核之后落实预算目标。

3.3 合理进行预算编制

预算编制需要考虑到当前企业发展需求,并将战略规划作为重点。不然企业很可能会为了获取短期经济收益,而损害企业的长期利益,导致企业难以获得长远发展。因此,中小企业想要确保所制定的预算编制是合理的,就必须要对企业所制定的战略规划予以充分关注。只有企业内部所有人员对全面预算管理形成正确认识,并加强全面预算管理和企业文化的联系,才能将战略作为重要导向,科学合理地进行预测。在这个过程中,还应构建行之有效的全面预算管理规划,细分预算目标。之后,还需要运用恰当的预算编制规划,并使各部门在第一时间上交给相关部门,通过汇总、修改、审批,制定月度 and 年度预算报表,这一行为可以较为有效地增强预算精准程度,使全面预算管理深入到基层,达成全部人员参与目标。

3.4 加大力度开展预算控制

加大力度进行全面预算控制工作,能够提高全面预算管理水平。中小企业需要主动落实预算控制,从而确保各项工作可以有序进行。第一,需要考虑到员工情况,增强员工的专业水平和预算落实能力,提高思想层面对预算管理的重视程度,并学习当前成功经验,增强自身知识储备,主动对现代化技术进行应用,为预算控制工作的顺利开展提供条件。第二,需要构建全方位动态跟踪预算体系,在信息技术的支持下,根据标准和方案进行监督管控,分析在进行工作时很可能出现的风险,并制订适宜的措施进行防范。如果出现问题,要在第一时间进行处理。除此之外,还应明确导致预算和现实存在较大偏差的因素,加强财务和业务之间的联系,从源头出发改善存在的问题,从而避免预算调整过于随意,导致预算效果和预期不符的情况。

3.5 完善预算考核机制

当前,中小企业在开展预算考核工作时,应该制定明确的预算目标,加强预算协调性,提高全面预算管理水平。企业需要对预算考核机制进行完善,加强考核机制和奖惩机制之间的联系,打造完善的绩效考核指标,并科学地对考核结果进行运用,借助预决算推动各执行部门的工作^[9]。第一,中小企业需要制定适宜的预算目标,并和各部门建立合作,确保预算具有较强可行性。第二,要动态分析预算落实情况,根据当时情况选择是否需要优化考核指标,丰富考核内容。第三,要对激励手段进行创新。对可以按照要求落实预算的情况进行物质和精神上的奖励,使员工主动地加入到工作中。第四,要提高考核结果的客观程度,在多种因素的影响下优化预算方案,并坚持公开透明原则,将奖惩工作落实到位。第五,要将结果进行比较,主动进行分析,明确引发问题的原因,并适时地做出优化,为后续预算管理工作的开展提供支持。

3.6 推动全面预算管理信息化

在互联网背景下,信息化技术已经变为了中小企业开展全面预算管理的重要手段。在全面预算管理过程中,使用信息化技术,可以缩短进行信息传输需要花费的时间,降低工作负担。并且,还能借助ERP系统对资源进行汇总,提高资源利用率,展现出规模效益,为企业创造较多经济收益。中小企业需加大力度推动全面预算管理信息化发展,提高信息系统的应用效果,并加大力度和相关软件企业建立合作,明确自身现实发展需求,制定可以符合企业发展需求的全面预算信息化系统。借助信息化系统,能高效地进行信息传输,达成资源共享目标,并构建专门的平台进行反馈,加强财务部门和其他部门的联系,推动业财融合工作的开展,高效地对各项资源进行应用^[10]。此外,还需要重视信息化系统的使用,丰富系统功能,将成本投入控制在一定范围内,提高其竞争力,并借助信息化技术对现有的全面预算管理体系进行补充,使预算管理展现出应有价值。

4 结束语

全面预算管理工作的开展可以使企业中的各项资源得到充分利用,推动企业管理工作的有序开展,提高员工的责任感。因此,中小企业必须要加大力度进行全面预算管理工作,分析当前全面预算管理过程中较为常见的问题,明确会对全面预算管理产生影响的因素,并制订适宜的措施进行改善,从而确保全面预算管理工作可以被落实到位,为中小企业的健康、长远发展提供充足资金。

参考文献

- [1]李福霞.中小企业推行全面预算管理的困境及对策探讨[J].中国商论,2020(06).
- [2]宋晓飞.浅谈中小企业利用全面预算管理实现降本增效[J].现代商业,2020(06).
- [3]曹铁犁.浅析业财融合趋势下管理会计在中小企业中的应用[J].中国总会计师,2020(05).
- [4]孟宪宝,秦晓彤,王琼宇.“互联网+”下互联网企业全面预算管理探讨[J].中小企业管理与科技(中旬刊),2020(04).
- [5]隋书才.中小企业全面预算管理体系的构建[J].西部财会,2020(05).
- [6]彭万言.企业全面预算管理与绩效考核的协同关系[J].中国中小企业,2020(09).

作者简介:王景蕾(1983-),女,汉族,重庆人,中级会计,研究方向:财务核算、预算管理、税收筹划。