

企业全面预算管理的困境与对策

樊玉光

(驻马店市唯美装饰工程有限公司,河南 驻马店 463000)

摘要:企业是我国社会经济发展的重要内容,通过实施全面预算管理,可以迅速提升企业经济效益,有效推动企业长久稳定,实现企业的稳健发展。目前,我国部分企业的预算管理发展较晚,缺乏相应的实践经验,如何借助全面预算管理理论推动企业的全面发展,应充分结合企业现状进行研究,通过研究强化企业全面预算管理的有效性,可以为企业全面预算管理的开展提供优化措施,帮助企业在市场竞争激烈的环境中获得持续的发展。本文通过研究企业全面预算管理过程中遇到的问题,针对问题提出解决方案和改进措施,为企业充分发挥全面预算管理的作用提供方案对策。

关键词:企业;全面预算管理;对策

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2023.09.119

在经济新常态的背景下,企业之间的竞争日趋激烈,企业要加快企业管理工作改革的步伐,实现规模化与高效化的管理。当前企业的组织形式也从集权式转向分权管理,管理组织体系不断扁平化。在当前的背景下,全面预算已进入全面推广与应用的阶段,但是部分企业的全预算在应用过程中还没有实现和预算管理的衔接,短视效应等一系列问题还存在。因此,企业如何科学有效地进行全预算管理使之为企业创造更多财富,是目前值得研究的问题。

1 全面预算管理的特点

全面预算管理主要特点在于全面性、系统性、科学性等。全面性主要体现在全过程和全方位,全员性所指的是全面预算管理不仅是某一领导和部门的职责,需要全员的参与,一同完成。期间如果任何环节出现问题,都会影响整体效益。全程性则指的是,全面预算管理渗透在企业的每个工作环节。全方位则指的是,管理内容通过财务预算、资本预算等工作,包含了企业的所有经济活动。系统性指的是企业经济活动的横向、纵向方面,包括预算编制、考核奖惩等,构建了一个完整的系统。科学性指的是相较于传统企业管理,全面预算管理可以从更加科学的角度出发,建立预算的指标体系、充实基础资料,采用先进的计算手段,以更高的效率完成相应预算工作。

2 企业全面预算管理的内容和意义

(1)全面预算管理是企业在进行资产管理中非常重要的工作内容,也是企业发展战略落实的核心手段。企业是我国经济市场的重要支撑,开展全面预算管理,有助于监管部门直观并充分了解企业国有资产的使用情况,清晰掌握企业财务状况,有效把握企业经营情况和企业的发展状况。

(2)全面有效实施预算管理,可以掌握企业的奋斗目标,加强企业风险防范机制与经营管理能力,并推动企业

持续不断的发展。企业加强全面预算管理,能为企业提供发展动力的来源,可以在战略落实中提供策略与经济条件的支撑。企业在开展全面预算管理期间,要注重与自身实际情况相结合,落实科学全面的管理战略,并采取专业的决策、预测以及对考核、调整等内容加以修正,加强风险防范的经营管理能力,有效实现企业的战略目标。

(3)全面预算管理从参与度来看,它是需要全员参与和配合,只有这样的预算才能为员工所接受,并且很好地被执行。在全员参与度上,企业战略不是自上而下的推行,而是自下而上的产生,员工在各自的领域里发挥专长,积极创新。全面预算涵盖企业全部经营管理活动,全面预算管理可以结合公司的整体战略,从销售预算开始展开,再到人力资源部门进行人力资源预算等,各项预算业务的开展,形成全局预算网络,全员参与其中。

3 企业预算管理存在的主要问题

3.1 企业对预算管理的认识不足、重视不够

目前,仍然存在部分企业对预算管理的认识不足、重视不够的问题。首先,企业的治理层、管理层对全面预算管理不够重视,了解得不够全面,没有将全面预算管理融合到企业管理、企业文化中去,造成企业的实际经营情况和制定的战略目标不匹配。其次,一些企业在下达预算编制通知环节就难以得到全部成员的重视,大多数岗位仍局限于自身的本职工作,对企业的战略目标及预算目标并不关心,且传统思想认为编制预算属于财务部门工作,与自己无关,对参与预算管理工作没有积极性。最后,重视不够,则投入就不够,与全面预算相关的人、财、物配套不齐全,降低了效率。全面预算管理是一项需要全员参与的工作,企业对其认识不足、重视不够,就不能得到全员的参与、支持,其过程必然会困难重重,结果自然大打折扣。

3.2 预算目标脱离企业战略目标

企业预算编制的前提是合理设置目标,但实际情景中,因预算任务是层层下达、从上到下的,因此受企业规模、管理者能力,以及预算编制人员对企业战略目标和预算目标之间的逻辑关系了解程度差异的影响较大。首先,治理层在未明确了解市场变幻情况时提出不合理的战略目标,导致战略目标脱离实际,目标一旦脱离实际,则会失去其存在的意义。其次,企业预算编制人员对企业战略目标的认识不足,不能很好地将企业战略目标分解落实到预算目标中。最后,企业经营层面片面追求短期业绩的增长,而缺少对企业整体方向的把握,以及缺少对行业发展前景的考虑,这些都造成了企业的预算目标脱离企业战略目标。

3.3 全面预算管理制度建设不完善

有些企业缺少组织架构方面的建设经验,也就不能创建完善的全面预算管理制度体系。有些企业部门之间的权责划分不清,预算的编制与执行相互脱离。有些企业因为没有预算管理的经验,就照抄其他企业的预算管理制度体系,却无视这些预算管理制度是否与本企业实际情况相适应。还有一些企业信息化程度较低,使预算的实施程度与效果在各部门之间得不到紧密联系,从而使预算反过来也就无法正确指引企业的运营方向,不能形成有效的绩效考核与激励机制。由于预算制度建设的不完备,极可能在一个很小方面产生的不利影响,最终都会影响到企业的整体运营状况,使千里之堤溃于蚁穴。因此,健全的预算管理制度建设的必要性显而易见。

3.4 预算执行不严

目前,部分企业的预算执行不严,主要体现在三个方面,首先,不能很好管控预算执行过程,对预算执行过程监督不到位,在实际预算执行过程中,企业并未按照预算相关目标及方案进行相关业务活动开展,最终造成实际结果与预期之前出现较大偏差,企业的实际经营成果与战略目标不符。其次,对预算分析不到位,导致预算执行工作流于表面,不能发掘深层次的问题,此外,预算分析不及时,不能将发现的问题及时反馈给各部门,以及及时纠正业务活动。最后,预算调整不合理。一是在企业内外部发生重大变化时,不能及时调整预算,导致预算形同虚设。二是只要实际与预算出现偏差,不调查并改进业务活动,而是随意调整预算,使预算失去严肃性。三是不按照程序调整预算。

3.5 未能建立科学的绩效考核及业绩评价体系

管理和控制应当作为全面预算管理的关键环节,但发现部分企业往往在开始开展预算管理时,就不能正确判定绩效考核及业绩评价体系是否合理,导致全面预算管理流于形式。判断预算完成情况的好坏更容易只看总数,而不去对具体数据背后的影响因素进行深究,实施到最后也就很可能出现预算目的无法达成的结果。此外,企

业在预算考评中,往往以经营责任书中的财务指标、工作重点以及各个预算执行单位完成的事情作为基础实施的考核,重点是本着对各预算责任单位的执行成效加以考评,而不能有效地联系预算执行的过程加以考评,也不能有效地记录与评价各部门员工在预算执行过程中做出的贡献。企业仅以预算执行的结果当作考评依据,并将其粗略地与职工工资维系在一起,或许会导致部分预算执行单位及员工不重视企业编制的预算执行流程。

3.6 信息化管理水平较低

目前,许多企业的信息系统并不能满足全面预算管理的需求,许多工作依然需要人为加工完成。信息收集、信息传递、预算执行反馈、结果分析等难以有效衔接,这无疑已经成为全面预算工作实施的阻碍,且假设预算口径调整,可比期间数据不能通过信息系统实现同步,导致编制周期加长、效率低、准确性差,大大降低了全面预算管理的实施价值。另外,缺少强劲的信息管理平台,也就不能即刻传递与反馈预算的执行信息,无法实时为企业给予有用的预警,影响全面预算管理执行的进程与效果。

4 改善企业全面预算管理策略

4.1 加强对全面预算管理的认识

企业在开展全面预算管理期间,要积极地认识当前企业预算管理中的不足,并且要加强预算管理工作开展的深度,不能仅仅将工作停留在表面,还要转变传统陈旧的观念,通过实际措施有效认识并开展企业全面开展预算管理工作。通过应用专业的预算管理理念与科学的预算知识,充分发挥全面预算管理的价值。同时,在认识到全面预算管理对企业发展的作用后,有助于企业人员树立良好的预算管理理念,科学的理念是推动企业预算管理水平的关键,正确的理念还能提升资源分配的合理性。在具体工作中,企业要充分落实预算管理的先进理念,不同的工作环节设置相应的岗位职责,要求企业人员全面了解自身职责,在工作期间出现问题时才能保证可以寻找到问题的源头,做到有效改善并非反思问题。同时,企业要积极渗透“业财融合”管理理念,无论是全面预算工作,还是预算支持环节等,要求财务部门与业务部门之间构建沟通机制,保证预算编制工作的有效落实和控制。企业与员工树立科学的预算管理理念,还能促进全员的参与和实践,加强部门之间的沟通,提升企业人员的工作有效性。

4.2 确保预算目标与企业战略目标保持一致

首先,企业管理层应以市场发展为导向,根据市场发展的特点及影响因素,制定适合企业发展的战略目标,自上而下,有效传达,将企业战略目标与预算目标密切融合,在确定预算目标时,充分考虑市场变化情况。其次,企业的编制人员应充分认识和理解企业的战略目标,并将预算指标及时提交给管理层审核。最后,企业的经营层应根据行业的发展前景、战略目标,把握企业整体发展

方向,根据大方向制定企业的业绩增长目标,将企业的业绩增长目标与战略目标紧密结合,提高全面预算管理的质量。

4.3 完善预算管理制度

只有完善相应的预算管理制度,才能推动企业的全面发展。在编制预算时,应用零基预算法等,针对企业的每一项资金进行分析、判断与研究,有效控制其中成本。在健全相应的体系与制度时,要改变以往年度考核、年度评价的模式,按照月度与季度等方式严格执行考核机制,并要求预算管理工作全程跟踪企业的经济活动,如融资投资、物资采购以及成本费用等多种环节,从而编制出符合企业需求的预算内容。在具体工作中,要坚持做好预防、控制等措施,避免出现预算编制脱离企业实际需求的问题,加强对预算管理的控制,降低企业财务风险。所以企业在设置、选择全面预算评价指标时,应当将财务指标与非财务指标列入考评的范围内。同时,企业还应当以工作性质及管理层级方面为基础,布置全面预算评价指标,结合定性、定量评价方法,结合动态评价与综合评价等。针对所分析的对象差异,建立相应的评价方式,分析其中存在的区别,作为员工考评等方面的参考依据。

4.4 强化预算执行监督

首先,企业应当在预算执行过程中做好监督和审核工作,过程控制是全面预算执行的核心,以年度经营计划为基础,对无特殊变化的项目,严格按照预算进行相关业务开展,通过过程监督促使日常经营不偏离预算标准。其次,在执行过程中,做好分析工作,将预算目标分解至各部门,将全面目标分解至每个月度、季度等,通过细化指标,加强对预算执行的分析,发掘差异背后的原因,并及时将结果反馈给各层级。最后,根据预算执行过程的管控和分析结果,对业务计划及相应的预算资源配置进行调整修订,或内外战略环境发生重大变化或突发重大事件等,导致预算编制的基本假设发生重大变化时,对全面预算进行相应调整。

4.5 完善全面预算管理的绩效与考核机制

(1)细化预算执行考核指标,责任到人。全面预算管理的考核分解指标必须全面、具体、易于执行。企业应该把全面预算的总目标划分至各个部门的目标任务中,再把部门目标落实到各个责任人,最终把有关责任人的预算执行实际结果与其绩效直接关联。唯有触及各有关责任人的个体利益,才会增强其对预算执行的足够重视,才能极力提高其工作的主动性和创造性。

(2)预算考核应奖惩并举、奖罚分明。企业在确定预算奖惩制度时,应当重视处理好企业各部门间的利益分配关系,依据各部门工作的难易度恰当确定奖惩的级差。企业应该把全面预算执行的考核目标与各个责任单位及员工的岗位、工资等挂钩,有奖有罚,奖惩得当,并且要避免在具体的奖惩方案施行中增添人为的因素。

(3)综合考评预算执行的结果。在每个预算周期结束后,企业都应当对各个预算执行责任单位的指标达成情况予以检查监督、考核评价。综合分析企业在这一阶段预算执行的效果,对企业各责任单位的考评在以财务指标为主的基础上统筹分析非财务指标,同时要对企业下一阶段全面预算管理的任务提出恰当的改善举措。

4.6 建立健全信息化系统

大数据时代,高效的信息系统是全面预算的数据基础,企业应结合自身的情况以及市场的发展要求,对现有的各类信息平台加以分析,利用目前先进的信息云平台,建立适合企业自身发展的综合信息平台。在信息系统的建立中,利用自动化工具,尽量减少数据后期加工的步骤,将信息收集、信息传递,数据生成、预算执行反馈等有效衔接,减少数据口径不同带来的重复性工作,也可在信息系统中设置相关对比分析模板,实现预算执行分析的自动化生成,提高预算执行反馈的及时性及准确性,有效实现全面预算管理的价值创造。

4.7 提升预算管理队伍综合素质

综合型人才是全面预算管理发挥价值的基础之一,企业想要提高全面预算管理水平,必须培养适合企业的综合型人才。首先,企业可以在企业内部选拔合适的人才,对其进行全面、专业的培训,并进行相关岗位轮岗实践,以保证人才能够更好地理解和推进全面预算工作。其次,企业的人力资源管理部门可以招聘专业人才,确保人才能够满足全面预算管理的动态需求。最后,企业应当加大在人才培养、考核等方面的投资,并设置相应的激励措施和晋升通道,为全面预算后续的人才输送提供保障。

5 结束语

随着社会经济的不断发展,全面预算管理成为企业不断发展的必然途径。全面预算管理对企业来讲,具有提升管理能力、创新管理模式等长效作用,也是增强企业管理规范性与科学性的关键途径。开展全面预算管理要充分以企业经营战略及目标为核心,站在企业经营效益、规模扩大、长久发展的角度上实现不断完善与优化。

参考文献

- [1]靳亚会.国有企业全面预算管理问题及对策研究[J].中国市场,2021(30):155-156.
- [2]郭克文.企业实行全面预算管理存在的问题及对策[J].质量与市场,2022(02):46-48.
- [3]赵丹.企业开展全面预算管理的意义与强化措施[J].质量与市场,2022(02):55-57.

作者简介:樊玉光(1988-),女,汉族,河南驻马店人,本科,中级会计师;研究方向:预算管理。