

新形势下铁路运输企业如何做好全面预算管理工作

李倩

(中国铁路上海局集团有限公司芜湖车务段,安徽 芜湖 241000)

摘要:铁路运输企业在中国社会经济发展中具有举足轻重的作用,但在新时期背景下,部分铁路运输企业预算管理存在一定问题,管理者对预算管理认识有待加强、预算组织体系不完善、预算监管机制不健全,员工的执行力度不足以及全面预算管理信息化建设不完善,这都会影响企业全面预算管理效用地发挥。因此铁路运输企业要想加强预算管理水平,应对全面预算管理进行完善的认识,建立健全预算管理机制,在预算编制中保障预算编制方法的科学性,同时应当加强业财融合信息化系统地建设。本文探讨了铁路运输企业的全面预算管理工作,分析了在新形势下铁路运输企业全面预算管理中存在的重要问题,针对这些问题提出了加强全面预算管理的有效对策。

关键词:新形势下;铁路运输企业;全面预算

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2023.11.007

1 引言

铁路运输企业是国家经济发展中重要的组成部分,因此企业管理者应当不断完善内部管控推进,企业市场竞争力的提升。全面预算管理在铁路运输企业生产经营过程中具有重要作用,通过对生产经营活动以及财务活动进行科学的筹划、预测、配置资源,并不断调整改进生产活动,进而实现企业的生产经营目标。对于目前铁路运输企业全面预算管理存在问题,企业管理者要进一步剖析原因,突出有效的改进措施,提高全面预算管理的有效性。

2 全面预算管理概述

全面预算管理是一项全员性、全程性、全方位的预算管理活动,在预算管理过程中通过预算对企业的财务资源以及非财务资源等进行科学的分配、控制、考核等,实现对企业生产经营活动的组织协调^[1]。首先,全面预算管理是全员参与的过程,在预算编制过程中企业各部门人员需要相互配合,将各部门的目标计划与企业的战略目标相统一,调动员工的积极性,充分利用企业资源发挥更大效益。其次,全面预算管理是全方位的管理,具有全面性特点,指企业预算管理中包含有财务预算、基础的业务预算以及资本预算,实现了对企业入场业务管理活动的有效反映。最后,全面预算是全过程的管理活动,全程性指企业需要对经营活动进行全程性监控,在预算管理过程中进行预算目标的分解、分析、考核评价以及预算效果的监控,贯穿于企业生产经营的全过程。

3 铁路运输企业全面预算管理的重要性

3.1 有利于防范经营风险

全面预算管理的实施使铁路运输企业在经营管理决策过程中,能够结合企业的战略管理目标,经过周密部署使决策更加科学化。同时在铁路运输企业管理过程中,全面预算管理需要财务部门以及业务部门相互配合,通过

完善的内部控制管理对铁路运输企业进行全面地监控,有利于防范企业日常管理过程中的风险产生。

3.2 提高铁路运输企业的市场竞争力

市场经济的发展推进了铁路与运输企业进一步发展创新,近几年由于受到突发事件影响,铁路运输企业受到了较大的冲击,因此企业通过全面预算管理可以有效实现预算控制,优化资源配置,推进企业经济效益的提升。同时全面预算管理可以实现对铁路运输企业经营管理各个环节的成本管控,对成本管理存在的各种问题及时发现,避免资源的浪费,有效提升企业的市场竞争力。

3.3 协调各部门管理,保证财务信息质量

铁路运输企业的预算管理中会贯穿于生产经营各个环节,一般来说,铁路运输企业预算管理实行“站段-车间-班组”三级管理制度,预算由集团公司制定,然后各基层站段层层分解,在整个管理过程中会涉及财务、业务、技术、人力等各个部门之间的协调,全面预算管理能实现业务管理部门与财务部门之间的相互配合,对经营管理工作进行事前、事中以及事后的有效监控,保证企业的财务信息质量。

4 新形势下铁路运输企业全面预算管理存在的问题

4.1 全面预算管理的意识不足

全面预算管理是企业管理的一项重要手段,但是目前部分铁路运输企业员工对预算管理的意识不足,没有正确认识全面预算管理理念。一方面,企业领导者在预算管理活动中领导意识不强,导致员工的执行力度不足,全面预算管理目标的制定方面以及在预算全过程中对预算编制、预算执行、预算结果的考核等方面,没有鼓动企业员工积极参与,导致预算管理各项制度的制定缺乏权威性,各部门没有明确的职责,难以真正起到管控作用;另一方面,企业员工参与全面预算管理的意识不强,对全面预算管理的内涵等方面认识不深刻,在实际管理中仅仅

是财务部门人员加以重视。但是预算编制除了财务部,还会涉及企业运输、安全、后勤等各个部门,同时也会涉及生产成本、利润、支出等各项经济业务活动,与企业的各部门息息相关^[2]。但是目前部分铁路运输企业业务部员工觉得全面预算是财务部门的事,与自身无关,不愿意参与到预算编制中,导致全面预算缺乏可行性。

4.2 全面预算管理机制不健全

完善的全面预算管理制度有利于预算过程中的预算编制、执行以及考核等各环节。目前部分铁路运输企业的预算管理在预算组织体系、预算目标的制定等方面缺乏完善的管理制度。

一是预算组织结构方面较为松散,各部门员工权责不匹配。企业内部主要以集团总预算为主,缺乏各部门的具体预算管理细则,导致很多基层业务部门未积极参与预算编制过程中。例如A铁路运输企业预算管理中虽然设立预算管理专门的办公室及小组,但在预算活动中财务部始终是主要负责人,由于缺乏权威性,很多业务部门未积极参与到预算管理中,同时在预算执行中各部门权责不清晰、不匹配,预算效果不佳。

二是企业的预算目标体系的建立不够全面,预算指标不科学。在预算目标的制定方面主要是根据以前年度预算执行结果情况确定年度预算目标值,但是这种方式不利于企业的长远发展。同时在预算指标的制定上主要集中在运输生产预算、固定资产预算、财务预算等收入支出方面,对铁路运输过程中关于员工的学习成长、顾客满意度等情况还未融入预算指标体系中。

4.3 预算编制方式不够科学

在铁路运输企业的预算编制过程中编制方式科学性不足。一方面,部分铁路运输企业预算管理分析工作不到位,预算分析形式化,在分析过程中主要强调客观因素,对财务管理所涉及主观因素未涉及,预算方案不贴合实际。同时预算编制过程缺乏整合性,属于纯财务行为,虽然预算编制主要是在财务基础上进行,但是预算目标的制定不仅仅涉及财务部门,关系到生产经营过程的各个部门;另一方面,部分铁路运输企业的预算编制方法较为简单。预算编制方法是多种多样的,有增量预算、固定预算、滚动预算、弹性预算等各种方法,但是目前一些铁路运输企业预算编制主要为固定预算,以上年数据为基准评估未来指标,这种方式缺乏对企业未来经营活动的考量,脱离生产实际,难以应对外部环境的变化,对员工的考核也较为主观,使预算绩效的考核缺乏科学依据。

4.4 预算监管机制不健全,执行力不足

铁路运输企业不仅要保障预算制度以及方案的科学性,还需要完善全面预算监督机制,提高预算管理力度。目前大部分运输企业已建立了全面预算管理制度,但是在具体实施过程中,一些企业的各个部门之间的预算管理职责权限不清晰,预算监管机制不健全,导致全面预算

管理未切合实际。例如预算执行中管理者没有对预算执行动态过程进行差异化分析,对整个预算执行过程把控缺失,并未发挥出全面预算管理的监督职能。此外,在预算执行考核阶段,相关的奖惩考核方案不够科学、预算考核指标缺乏连贯性,难以对员工的执行结果进行科学、公正的分析,导致员工的执行力度不足。

4.5 全面预算管理信息化建设不足

随着信息技术的不断发展,各行业开始广泛使用先进的信息技术提高内部管理水平。目前部分铁路运输企业全面预算管理的信息化水平有待提升,预算信息系统不够先进,难以满足当今时代的信息化管理要求。企业在设计全面预算管理信息系统过程中财务系统与业务系统之间缺乏衔接,出现“信息孤岛”情况,预算数据的兼容性不足。具体来说,企业的财务部与业务部的数据信息都是企业管理者进行预算决策的重要依据,但是由于企业财务部门与业务部门处理数据的方式不同,在信息系统的选择以及设计方面各不相同,导致业务数据与财务数据之间难以互动,难以发挥业财融合的效用。

5 新形势下加强铁路运输企业全面预算管理的有效对策

5.1 加强对全面预算管理的意识

在经济发展新形势下,铁路运输企业应当重视全面预算管理,转变传统的预算管理思维模式,树立科学的全面预算管理理念,夯实预算管理基础。

首先,铁路企业管理者要保障全面预算管理的权威性,在制定预算管理目标时应当与企业的战略规划紧密相连,在制订预算决策中要加强对专业知识的熟悉度,同时其他部门人员也应当积极参与预算编制,做好预算关键环节,保障全面预算管理的有效落实。

其次,铁路企业各部门员工应当意识到全面预算不仅仅是财务部门的工作,在预算编制过程中财务部门需要进行生产、经营指标以及计算投入产出时间的关系,在管理中要做好与业务部门之间的沟通衔接。同时企业管理者还应当加强业务部门员工对全面预算理念的认识,对其特点以及内涵进行了解,使员工参与到预算编制中。

5.2 建立健全全面预算管理机制

为了保障全面预算管理工作的有序进行,铁路运输企业对企业的内部控制制度、预算管理组织体系、预算编制体系等方面应当有明确的制度规定。

在企业的预算管理组织体系方面,铁路运输企业要对预算管理的责任主体进行明确。建立预算管理委员会,充分了解企业各年度的经营管理计划,明确预算编制的原则,对预算重大突发事件以及执行情况进行分析,及时调整预算管理方案。预算管理的各个部门要根据预算管理委员会制定的编制程序以及原则进行完善,根据职责要求对预算情况进行监督控制^[3]。

此外,企业在预算目标以及预算指标的制定过程中

要体现科学性以及全面性。预算目标的制定要和企业的战略目标相联系,预算指标的制定不仅要反映企业收入支出方面的内容,还应当反映企业员工的学习成长以及客户满意度等方面。

5.3 保证全面预算编制方法的科学性

铁路运输企业除了要健全预算管理的机制外,还应当对预算编制方法进行改进。首先,在预算编制过程中要体现整合性思想,预算编制除了要以财务部门为基础,还应当调动其他执行人员参与,对运输项目的工作量以及标准进行明确,同时对各项资源进行统筹规划,共同完成编制工作。

其次,在编制过程中应当保障编制方法的科学性,编制工作人员要将目前生产情况与上年度生产经营目标的落实情况对比分析,各部门之间应当保障信息的相互贯通,保证预算编制的合理性。同时在具体的预算编制方法中要改变以前的单一、落后的方式,铁路运输企业可以采用滚动预算法不断完善预算的编制。

例如,A铁路运输企业为客运运营单位,由于经营状况受到客流以及季节影响较大,采用季度滚动周期编制预算。在2022年预算编制中第一季度1-3月份逐月编制预算,其他季度按各季度数据进行编制,在一季度完成后对3月份的预算执行情况进行分析,编制4-6月份的详细预算,以此类推。这样的预算编制方法可以保障预算的完整性,动态把握企业的未来,同时预算编制人员可以对未来12个月的生产经营活动有序规划,保证企业生产经营稳定运行,减少预算编制的不确定性。

5.4 健全全面预算执行监管机制

铁路运输企业要全面落实预算执行监督工作,保障预算执行效果,同时还应当强化预算的考核奖惩机制,确保预算目标的有效实现。

首先,企业管理者要明确各个科室的预算控制责任主体,在生产经营活动中权责要清晰,各个科室具体职责划分应当清晰,根据年度预算管理方案,各专职预算管理人员应当对企业内部费用及支出情况进行实时监控,保障在预算执行过程中能够有效控制各项经济事项^[4]。

其次,企业应当健全预算监控机制,预算监控机制是企业保障全面预算实施的重要保障,预算监控应当贯穿于企业生产经营过程的各个环节,实现在预算管理执行前、执行中以及执行后的各项监控措施有机结合。具体来说,企业要构建定期监控分析机制,根据预算考核、预警、部门联合监控等多种方式落实预算执行监控,根据各部门的预算执行情况执行相应的措施。

企业同时还应当建立动态的预警机制,将企业的各类收入、支出、利润等项目按照预算执行的标准范围进行预警,各个科室根据超出预警范围的部分进行原因分析,及时制订保障措施完成预算目标^[5]。

5.5 加强预算管理信息化,打造业财融合

在全面预算管理期间,铁路运输企业应当建立预算管理的信息化系统,全面提高预算管理的效率。由于铁路运输企业的分工较为复杂、企业内部的机构较庞大,充分利用信息化系统进行管理能有效提升企业的预算管理效率。一般来说,企业的信息沟通包含三个要素,信息发送者、信息以及信息接收者,只有信息发送者将信息准确发出,接受者才能及时作出合理的处置^[6]。因此铁路运输企业应当建立完善的信息反馈机制,便于在成本控制过程中保障信息传递的时效性。

此外,铁路运输企业应当打造业财融合信息化管理系统,加强财务部与业务部之间的信息沟通。铁路运输企业可以充分利用大数据、商务智能等先进的信息技术将财务部门与业务部门联系起来,实现企业内部业务流、资源流以及资金流的及时共享,实现企业价值的最大化。

6 结束语

综上所述,为了促进铁路交通企业全面健康发展,企业需要加强全面预算管理工作,提高企业的经济效益。全面预算管理在企业的管理体系以及转型发展中具有重要意义,为了提升全面预算管理在铁路运输企业的效益,企业应当全面优化企业内部的人财物以及信息资源,发挥全面预算管理推进企业协调发展的有效作用,将其管理优势应用其中,提高企业的管理效率。同时铁路运输企业要想实现较大发展,应当加强对全面预算管理理念的重视,建立科学的预算管理体系,打造业财融合的财务管理信息化系统,推进企业可持续发展。

参考文献

- [1]边鸽.基于公司制改革形势下加强铁路运输企业全面预算管理的思考[J].中国集体经济,2019(16):75-77.
- [2]邓焯.铁路运输企业全面预算管理存在的问题及对策[J].质量与市场,2022(09):16-18.
- [3]马梓轩.铁路运输企业全面预算管理存在的问题及对策[J].产业创新研究,2022(02):101-103.
- [4]白湘宁.铁路运输企业全面预算管理思考[J].投资与合作,2021(12):151-152.
- [5]邓寄秋.完善全面预算管理 加强铁路运输企业成本控制[J].交通财会,2021(08):39-41.
- [6]刘静.全面预算管理在铁路运输企业中的应用探析[J].中国市场,2021(21):121-122.

作者简介:李倩(1991-),女,汉族,安徽黄山人,本科,中级会计,研究方向:管理会计。