

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2021.04.061

关于企业全面预算管理及困境应对策略的研究

张瑞芳

(山西通信通达微波技术有限公司,山西 太原 030001)

摘要:全面预算管理是企业对一定期间的经营、投资、财务等活动作出的各种财务及非财务资源进行分配、考核、控制,有效对将来的经营活动及结果进行预测和筹划,运用科学地预算管理方法对照和分析,帮助企业管理者高效管理企业,高效地促进企业战略目标的落实。全面预算管理是现代企业的重要管理方法之一,对企业的发展起着至关重要的作用。但在当前的实践运用中还存在各种问题,导致预算管理的作用无法充分发挥。本文主要阐述了全面预算管理的意义和作用,对实施全面预算管理进行了分析,剖析当前企业预算管理存在困境,并针对问题提出应对策略,为企业实现战略目标、促进企业又好又快的发展提供参考。

关键词:现代企业;全面预算管理;困境及应对策略

“宜未雨而绸,毋临渴而掘井”这是古人对预算重要性的最好描述。先知而先觉,对未来的合理谋划将为所进行的事情顺利实施提供有力保障。在当下的企业经营管理中,这句话仍有着重要的意义。预算管理新时代背景下,现代企业面临着更加复杂的生产经营环境,企业拓展生存与发展空间的难度进一步加大。在此背景下,企业的战略布局和业务经营,都需要对未来进行充分的筹划,对可能存在的风险、状况及应对的措施要进行反复考量,优化企业内部各种资源的配置效率,使得各种资源能够发挥出最大的效率,以确保企业战略和经营目标的实现。以上的过程,就是全面预算管理的过程。^[1]

一、企业实施全面预算管理的意义和作用

(一)全面预算管理有利于促进公司战略目标实现

企业战略是企业基于拥有或控制的资源有效配置、充分利用,为实现企业使命或愿景而确定的一个自上而下的整体性规划过程,是一系列动态化、全员化、目标化、系统化、战略化的行动部署,给企业明确发展目标,帮助企业指引长远发展方向的指南针。而全面预算管理是一种整合性、系统性的现代管理工具,它通过对人力、物力、财力、信息等强有力地整合,预算理由销售、采购、生产、盈利、现金流量等各环节单项预算组成的责任指标体系,是公司一定期间内公司战略的分解实施、具体行动,将战略目标分解化、数字化。体现了企业战略管理的发展形势,是实现企业战略管理的有效方法。全面预算管理有效地加快企业战略实施,促进战略目标的实现。

企业日常经营活动是企业战略目标实现的具体细化,企业将所拥有的资源充分考虑和利用,将企业的战略目标与日常经营管理活动结合,并对这些活动加以协调、控制和考核,从而发展管理的最佳效果,促进企业的战略目标实现。

(二)全面预算管理有利于加强企业内部控制和风险控制

企业的发展即是企业风险控制的过程,全面预算是企业内部控制的一项工具。实施全面预算管理可以对企业经营管理活动进行事前、事中、事后的全流程的监督和控制在,通过寻找经营活动实际执行结果和预算目标的差距,可以迅速发现问题并及时采取相应的解决措施。通过强化内部控制,降低企业日常的经营风险。而且企业也能在此过程中对所面临的各种风险进行识别、预测、评估与控制,从而有效防范企业风险。^[2]

(三)预算可实现企业内部各个部门之间的沟通与协调

全面预算管理应全员参与,预算管理不能仅是财务部门的事情,企业所有部门均应积极参与,企业所有员工均应树立预算管理理念,建立成本效益意识。全面预算的“全员”参与,要求企业内部各部门、各单位、各岗位,上至最高负责人,下至各部门负责人、各岗位员工都要积极参与预算编制与实施,从而加强了企业各部门之间的沟通与协调,进而在企业资源共享、沟通效率上大大提高效能。

(四)预算管理是考核工作效率标准,激发员工积极性

全面预算为企业的绩效考核提供了强有力的依据。通过预算执行及实施结果,评价各级管理者和员工的约定责任与约定利益的实现,通过预算执行的结果考核,可以检查契约的履行情况并实施相应的奖惩,从而调动和激励员工的积极性,最终实现企业目标。

二、全面预算管理的实施与执行

(一)建立完善的预算管理组织结构

健全有效的全面预算管理组织体制是企业推行全面预算管理的重要内容,是防止预算管理松散、随意,预算编制、执行、考核等各环节流于形式,预算管理的作用得不到有效发挥的关键,因此建立健全预算管理组织架构至关重要。全面预算管理的组织体系通常有全面预算管理的决策机构、工作机构和执行机构三个层面构成。

全面预算的决策机构是组织领导企业全面预算管理的最高权力机构,对全面预算管理的重大事项作出决定,主要包括股东会、董事会、预算管理委员会和经理层。

全面预算管理工作机构是负责全面预算管理的日常工作,具体对全面预算的编制、审核、控制、调整、分析、考评等工作。

全面预算的执行机构是根据在企业预算总目标实现过程中的作用和职责划分的各部门、各子分公司,承担一定经济责任,分别编制部门预算,是预算的具体编制机构和执行机构。同时,预算监控机构、考评机构同时跟踪预算的执行和评价工作。

(二)制定科学的预算管理制度及责任分工

全面预算管理要建立健全预算管理制度、内部控制制度、绩效考评和激励制度等内部管理制度,使得预算实施过程中有规可循、有章可依,在具体执行中各层级管理者、员工要有明确的分工,各司其职,强化预算管控责任,切实保障预算执

行的真实性及时效性。

(三)严格执行预算执行的过程管理

在预算执行过程中,要借助现代信息化技术,规范预算管理流程,提高预算管理效率。在每月或定期出具预算管理执行数据时,要关注数据反映出来的经济意义,及时发现,及时纠偏,监督预算执行的过程管控,真正起到对标管理、预警作用。

(四)建立科学的预算考评办法

在全面预算管理中,建立科学的绩效考评办法,通过预算管理的执行与评价,完成各执行单位完成结果的检查、考核与评价,为企业实施奖惩和激励提供依据,为改进预算管理提供建议和意见,从而提高企业激励与约束效能。激发各级员工工作积极性,促进实现公司战略和预算管理目标。

三、全面预算管理运行中的困境

(一)全面预算管理目标短期性,缺乏战略思维意识

在全面预算管理执行中,管理者往往忽视战略目标,将预算目标着眼于当下,重视短期的经营目标,影响企业的长远发展,反过来说,企业战略缺乏了有力的预算支持,只会使企业成为空中楼阁。

当前,众多学者对我国企业全面预算管理体系的构建过程以及实际运行效果进行了研究,研究过程中很大一部分企业都暴露出了企业整体管理水平不高、全面预算管理目标短期性、对战略分解存在执行偏差等针对性等问题,这些问题直接影响了企业的发展进程,影响了战略目标的实现。在当前我国整体经济社会发展水平日新月异的情况下,现代企业必须根据自身各项经济活动的开展情况以及具体的预算管理需求,采用更加现代化、科学化的预算管理方式,精准分解战略目标,贯穿到预算执行过程。而具体来看,我国很大一部分企业开展全面预算管理工作时,其预算管理工作的覆盖面有待拓宽。这表现为虽然企业管理者在实践与学习过程中已经提升了自身对于全面预算管理工作的重视程度,但是在实际应用全面预算管理体系的过程中,对于全面预算管理体系的构建核心、构建方法、应用方法等都存在着一定的误区。^[1]

(二)预算管理过程管控流于形式,缺乏有效地过程管控及分析

从现阶段企业调研中了解到,我国不少企业由于缺乏对预算管理的正确认识,实施全面预算管理的企业还不够多。大多在预算管理过程中存在“重制定轻执行”的现状,对预算管理执行的结果并未能反映在绩效考核评价中,这种流于形式的管理既起不到应有的效果,也造成了人力和财力的浪费。

(三)激励机制不健全

目前很多企业的预算考核机制不够健全,存在管理偏差。一是考核意识淡薄,认知有错误,对预算编制、执行效率等管理过程疏于关注。二是建立考核机制的标准不够规范,考核程序不够完善,造成考核结果未能客观公正的反映。三是考核结果未实现责任部门的落实,缺乏明确的考核主体和对象,不利于对责任部门及相关管理人员的问责考核,与绩效奖惩机制脱钩,存在纸上谈兵的现状。造成预算管理绩效评价执行不到位,未起到激励员工作用。^[4]

四、企业加强全面预算管理有效对策

(一)全面预算管理目标要明确,以战略和市场为导向,发挥协同效应

企业制定全面预算管理目标一定是以企业战略目标为核心,以市场为导向,将发展战略制定的经营目标进行分解,落实,进而转化为预算管理目标,将实现“化战略为行为”,发挥

协同效应,使预算管理与企业战略紧密结合,对立统一,相互促进,有利于企业的长期健康稳定快速的发展。

(二)运用多种预算管理方法,提高预算管理的准确度

随着市场经济的发展变化,为提高预算管理水平和运用多种预算核算方法,更加科学准确的评价预算执行效果,在不同方法中有机结合,取长补短,计算出的预算执行结果更加准确,提高预算管理的有效性,准确性。强化预算执行过程,建立有效动态监控机制,运用信息化管理手段,例如金蝶、用友等财务软件,建立统一预算表单模式,出具每月预算执行结果,同时可寻找对标企业,建立对标管理模式,从而提高自身企业的管理能力和竞争力。^[5]

(三)科学运用预算绩效考评制度,进一步提升全面预算与绩效考评的融合度

建立健全预算绩效考评机制,充分调动全员参与预算管理。从企业整体发展的角度来看,全面预算管理体系和绩效评价体系是相互配合、相互联系和相互作用。为了使两个体系共同作用,提升企业整体的管理水平和发展质量,企业必须进一步提升全面预算管理工作与绩效评价工作的融合度。这就要求企业需要建立健全相应的制度体系,通过发挥制度的保障力量协调内部各个部门的工作,提升全面预算管理与绩效评价的实效性。具体来看,首先,企业要进一步培养既懂得全面预算管理知识又掌握绩效评价技能的复合型人才,为企业有效开展两项工作储备人才。其次,企业要在提升二者融合度的过程中,积极寻找开展全面预算管理和绩效评价工作过程中出现的问题,结合其他企业的先进方式方法和模式,针对性地分析自身出现问题的原因,进而通过制定针对性地改进措施。再次,在二者融合过程中要设立针对性地管理和评价标准,只有这样才能提升全面预算管理工作与绩效评价工作的规范性。最后,企业应进一步为全面预算管理体系和绩效评价体系的融合创造良好的内部工作环境。企业应进一步明确各个部门需要承担的责任和拥有的权利,进而优化全面预算管理和绩效评价环境,提升工作效率和质量。

五、结语

综上所述,在愈发复杂的生产经营环境下,现代企业为了提升整体管理水平和财务管理水平,必须充分发挥全面预算管理与绩效评价的作用。在此过程中,企业必须进一步提升全面预算管理体系,跨越管理困境,建立有效的预算与绩效考评机制,促进全面预算健康地在企业运用,最终得以实现企业战略目标。

参考文献

- [1]严思恩.大数据时代下的全面预算与绩效考核[M].上海:上海交通大学出版社,2016.
- [2]车韬.关于公司实行全面预算管理的思考[J].经营管理者,2013(23):41-41.
- [3]赵美圣.企业加强预算管理与业绩评价研究[J].中国商论,2014,000(023):49-50.
- [4]李敏.企业加强预算管理与绩效评价研究[J].行政事业资产与财务,2018,000(006):18-19.
- [5]谢娜.企业加强预算管理与业绩评价研究[J].中国商论,2015,000(034):39-41.