

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2021.20.025

软件企业预算管理优化研究

——以A企业为例

刘志高

(武汉益模科技股份有限公司,湖北 武汉 430073)

摘要:软件行业在国民经济中占据越来越重要的战略地位,软件企业因其行业自身特有的经营模式而有其特殊的预算管理特点。许多软件企业在预算管理的不同环节,存在一些实际操作困难和盲区,本文以A软件企业的业务实践为背景,试图透过纷繁复杂的具体预算工作,剥茧抽丝探索其中一些关键环节的改进逻辑和策略,提出一些在实践中应用效果比较理想的预算优化方法和思路。

关键词:软件企业;预算管理;优化策略

软件行业是国家重点战略支持行业,近年来为进一步加快行业发展,国家持续出台系列鼓励扶持政策,在诸多利好政策推动,以及国产化、云转型及5G建设驱动下,软件行业保持快速发展。国内软件企业虽然已具备相当的规模,但在管理水平、经营效率、发展质量等方面与欧美发达国家软件企业总体上仍然存在差距,预算管理正是广大国内软件企业提升管理水平、提高经营效益、实现企业发展战略的一个有力工具。当前国内软件企业预算管理应用程度参差不齐,广大软件企业受制于企业重视程度不够、资源投入限制等因素,整体预算管理水平不高,预算工作存在一些共性的难点、痛点问题,迫切需要一些在实践中行之有效的预算管理优化方法和策略。^[1]

一、软件企业预算管理痛点分析

A软件企业是一家在新三板挂牌的高新技术软件企业,是某行业智能制造整体信息化细分领域的领头羊,为模具、装备、军工、汽车、家电及电子等制造业企业提供专业工业软件、工业机器人自动化以及智能装备等系列智能制造工厂解决方案。2020年企业人员规模超过200人,客户遍布全国,并开始积极拓展新加坡、德国等部分海外市场。A企业是国内一家比较有代表性的以项目为基本业务单元的产品型软件企业,其原有预算管理工作的主要痛点如下:

(一)预算与企业战略脱节

A企业高层管理者多为有高级教育背景的技术人才出身,企业属于典型的技术导向风格企业。在企业发展的相当长的一段时间里,对于企业的战略管理仅限于决策层的个人规划并限于高管内部的宣导,管理层预算管理意识较为薄弱,对于预算工作的重视程度和资源投入不够,仅将年度预算指派为财务部门的主责工作,其他部门按部就班配合财务要求完成各自预算编制,企业对如何协调各类资源达成战略目标缺乏整体计划性。同时,预算编制主要基于业务人员对下一年度市场的预判,预算方向和目标并不清晰,没有充分结合企业战略进行规划。企业战略规划不严谨,预算编制简单粗糙,两者脱节形成两层皮,缺少将战略目标通过全面预算作为载体转换为具体的预算指标,并将整体预算指标分解至每个责任中心的管理过程,当然也就无法发挥出全面预算管理对企业战略发展规划的支撑作用。^[2]

(二)缺乏科学的预算逻辑

A软件企业2020年营业收入不到5000万元,对预算工作投入及重视程度比较有限,企业缺乏专业的预算管理人才,预算编制没有梳理出明确的整体思路,缺乏与本企业经营特点密切结合的预算编制核心逻辑,企业预算工作往往只是基于管理层下达的目标,按部就班例行公事完成预算编制。企业没有深入挖掘订单、收入、回款等主要经营业绩指标间的钩稽关系,没有精确分析存量指标与增量指标间的作用关系,没有梳理业务指标与人工成本、期间费用、应收账款等指标间的预算规律,以及各类指标如何互相平衡、互相制约,共同决定企业贡献利润的,从而无法科学地、有效地量化各项预算目标。预算编制基础不牢固,编制的预算先天底气不足,常常导致企业预算工作流于形式,甚至沦为鸡肋,员工对于预算执行的信心也会打折扣,预算的完成准确率往往不理想,预算管理效果难以显现。

(三)预算工作重点不明确

企业预算工作纷繁复杂,千头万绪,最容易出现的误区就是事无巨细胡子眉毛一把抓,对于一般业务与重点项目、人力成本及各项费用指标、不同发展阶段的产品线等预算编制也缺乏合理的差异化的处理方法,不问原因,不管是否合理,只求完成预算部门要求的预算结果。例如:在业务指标上,对全部产品线的年度订单做详细预测,并要求将各预算期间预测订单带来的不同批次的回款金额和时间进行细化预估;在费用指标上,要求各个部门将预计发生的全部费用明细科目一一进行预测,工作量巨大且难以保证结果准确性。企业预算工作没有站在战略全局的角度对主要矛盾与次要矛盾进行区分,没有从纷繁复杂的预算工作中提纲挈领地抓取出软件企业的主要产品线、重大项目、人力成本、与业务高度相关的比重最大的费用科目等预算管理的重点内容,进而在重点内容上去投入更多精力和资源,对其他预算编制进行相应简化处理,达到事半功倍的效果,保证整体预算工作的效率和质量。^[3]

(四)缺乏有效的预算管控机制

为了简化预算工作,A企业只编制了订单、收入、回款、费用、利润等主要规模指标的预算,将其分解到各部门并制定各项指标的考核标准。预算编制完成后,每个经营周期内将实

际执行情况与预算目标进行事后对比分析,在年度结束后根据考核标准进行打分评价。由于前述多种原因,预算实际执行往往偏差较大,考评结果两极分化严重,不能客观地反映经营结果和部门绩效,没有起到预算的管理和导向作用,削弱了预算工作的权威性,也容易打消预算参与者的积极性。究其原因,是A企业缺乏有效的关键指标的过程管控方法,也未能结合企业战略导向深入分析企业各个业务单元、各个职能部门的具体不同运营特点,设计有效的预算考核指标体系及考评机制。受管理层认知、预算资源投入等因素影响,很多软件企业没有对预算执行过程进行很好的管控,在考评指标设计上或拖沓烦琐、或过于简单顾此失彼,他们迫切需要梳理总结关键考核指标与考评逻辑,建立科学、有效的预算过程与结果管控机制。

二、软件企业预算管理优化策略

A企业近年来业务步入快速拓展阶段,上述预算工作中的痛点制约了企业管理水平的提升,无法支撑企业的高速发展。新形势下管理层做出决策,引入部分高阶管理人才优化企业预算管理工作,引入业界先进理念并结合企业自身特点,构建了一系列从整体到局部的关键预算环节的优化机制。

(一)统筹规划,对接企业整体战略

A企业在启动年度预算工作前先开展了企业战略研讨,对企业发展现状和内外环境进行详细SWOT分析,采用头脑风暴的方式对企业未来3年的战略机会进行收集,经集体研讨后确定出五大战略主题。进一步分析了实现每个战略主题的核心障碍,采用平衡记分卡方式从财务、客户、流程、学习与成长等四个维度,分别定位克服障碍实现战略目标的核心任务,输出了以实现四大财务战略任务为核心的企业的战略地图。

基于宏观经济的复苏态势的判断,A企业确定了扩张型的整体财务战略,并确定了在保证现金流安全的前提下可用牺牲部分利润换取收入规模快速扩张的财务战略。在这样的背景下,进一步确定了企业新兴的A、B产品线要侧重规模的拓展,C、D、E等传统优势产品线要确保盈利性的具体策略。最后对上述策略进行财务指标落地,测算编制出未来3年企业具体的订单、收入、收入增长率、资产负债率、ROE等财务目标,以此作为企业预算编制的起点和约束条件,指导年度预算编制工作,确保预算有效支撑企业战略落地,实现了企业战略与预算的全面对接。

(二)深入挖掘,厘清预算编制逻辑

A企业首先梳理打通了整体预算逻辑。从历史数据中分别挖掘出存量订单到收入、增量订单到收入、存量应收账款到回款、增量应收账款到回款等指标的转化规律,分别得到“存量订收比”、“增量订收比”、“存量应收账款回款率”、“增量应收账款回款率”等基线,基于这些基线并考虑管理优化系数后,可以从订单、应收账款数据准确地推算出企业的收入、回款指标;结合企业销售毛利率、销管费用率管控目标,进一步从销售收入推算出销售成本、期间费用;结合企业业务规划推演出的人力资源规划,可以测算出人均回款、薪酬包指标,并将此处的薪酬包与从收入推算的销售成本进行匹配、平衡;结合业务规划、人力资源规划,以及人力相关费用率、业务相关费用率历史基线,考虑管理优化后可以容易地推算出两类费

用的规模,并将此处的费用与期间费用、销售成本进行匹配、平衡;最后结合从应收账款预算推算的资金占用预算,可以得到企业的整体贡献利润,从而形成了企业一套严密、完整的总预算逻辑。^[4]

整体预算逻辑清晰后,A企业对订单、收入、回款、费用等关键指标预算逻辑分别进行了挖掘。每个企业因其具体业务内容、经营特点的不同而具备不同的从订单到收入、回款的业务转化规律,我们把它称作业务转化基线,并且这些基线在企业的发展过程中具有一定的稳定性,不会轻易随着时间的推移而大幅变化,类似于人体的基因。A企业的一个典型项目可划分为签单、安装、验收、质保四个里程碑,订单作为源头指标决定了后继的收入、到款指标。在项目中每一个里程碑均对应一笔回款,在安装环节确认项目第一笔收入,在验收环节确认项目剩余全部收入。A企业通过历史经营数据库挖掘分别获取了各个产品线四个里程碑对应的回款天数、回款比例基线,以及安装、验收里程碑对应的收入确认天数、收入确认比例基线,基于这些核心的业务转化基线,A企业可以高质量地从订单预算推算出回款、收入预算。

(三)纲举目张,聚焦预算工作重点

作为一家典型的产品型软件企业,A企业没有传统意义上的生产制造环节,为轻资产运营模式,流动资产占总资产比重超过82%。管理层尤其重视产品研发、项目交付以及市场开拓,高度重视人力资源的投入。项目是A企业最基本的业务单元和管理抓手,企业的主要产品均为中、大型软件产品系统,单体项目金额通常在几十万到几百万元,交付周期平均6个月左右,A企业将自身的这些业务特点结合预算工作进行了映射分析。首先,企业A、B、C、D、E五个产品线中,C、D产品线销售收入比重超过80%,其预算直接影响企业预算全局,确定为产品线维度业务预算重点。其次,人力资源是各业务部门第一重要的资源,薪酬占企业总成本的72%是最主要的成本,需要重点关注、详细编制。此外,除去办公场所租赁费、协会费用、IT系统费用等企业公共固定费用外,企业运营过程中期间费用82%集中在交付、销售部门,这两个部门86%的费用集中在差旅费、业务招待费,作为重点对象锁定。

实践中,A企业首先明确了业务指标的预算重点,订单预算业务指标的源头,对于核心业务产品线C和D,在基于市场研判和季节周期性特点进行整体订单预算的基础上,对金额200万元以上的重大项目编制项目维度全指标预算,将重点项目预算与全面预算相结合;对于新兴的A、B产品线和规模较小的E产品线,则按增量预算法分别确定挑战目标和保底目标。其次,基于业务指标预算规模和期间分布,A企业对各部门人力资源进行了具体到岗位的梳理,人数的增减、优化均明确到预算年度的每个月,结合新、旧岗位的薪酬水平、调薪幅度、社保基数变化、政府优惠政策等因素,编制详细的人力成本年度预算。第三,对于与业务强相关的差旅费、业务招待费,基于历史基线并结合不同产品线的发展阶段和战略特点,分别确定费用率编制具体预算;对于公共固定性质的费用采取零基预算法编制,由预算牵头部门集中逐项评审,不该发生的一律砍掉;对于其他名目较多的各类费用则采用收入比例法进行简化、打包编制。在全面预算的同时抓住重点预算,纲举目张有的放矢,在预算资源投入与预算效果之间实

现了比较好的平衡,A企业大大提高了预算编制工作的质量和效率。

(四)点石成金,优化预算管控机制

针对预算考评指标过于粗糙,考评机制不能较好激发员工积极性的问题,A企业结合财务战略目标和不同部门的业务本质,对预算考评指标体系进行了更为精准的重构。新的考核指标体系突出强调了预算年度A企业对规模(订单、回款)、效率(人均回款、费用率、薪酬包占回款比)、质量(订单人天投入比)的主要诉求,较好地抓住了企业目前快速发展阶段的主要矛盾。企业上下一致认为当前阶段保持健康的现金流至关重要,要求所有部门考核都与回款指标挂钩,而将收入、利润等后续年度需逐步加强的指标纳入OKR作为观察指标,考评指标体系既抓住了企业战略重点又较为灵活、简洁。根据经营周期特点不同各个部门季度与年度的考评指标可以不同,指标的权重分布也可以根据实际管理诉求适当调整。在考评打分上则赋予1、2、3、4季度以及年度分别以15%、15%、15%、5%、50%的权重,克服了业务部门年底突击冲刺业绩的弊端,突出了每个季度达成目标、持续努力的重要性,较好地发挥了预算的管理与导向作用。^[5]

针对预算指标过程管控的弱点,A企业以至至关重要的人工成本与期间费用管控为抓手,推行了“额率双控”的实时过程管控机制。企业选择将各利润中心的“人力成本”、“差旅费”、“业务招待费”纳入“额率双控”管控机制,“额”是指各利润中心在其预算静态费用额度内列支费用,“率”是指各利润中心必须满足基于其实际实现收入的费用率管控要求,“额”、

(上接第56页)

在转变财务管理的思考方法的同时,也要加大内部的监督力度,尤其在成本控制阶段,如内部的监督机构总是松懈,或者流于形式,不去监督具体的成本,势必会给相关部门留下“寻租空间”,造成企业的资产流失,现金流短缺。监督部门的设立很重要,但是赋予他们权利也更加重要。

(三)全面提升业财融合的重视程度并培养业财技能型人才

企业的高质量发展离不开一个高素质的团队,业务部门和财务部门的不配合反映出企业业财融合的价值理念尚未宣传至每一位职工。

首先企业必须将宣传业财融合的重要性和必然性作为日常工作来抓,在企业内部形成一个良好的氛围,引导全体员工做好本职工作的同时,积极融入业财融合实际工作中来,切实为企业创值增效做出一定的贡献。

其次企业要重视培养业财技能型人才。业财融合模式下,财务人员应将工作重心前移至业务端口,熟悉各个流程口的业务:如合同签订环节,供应商和分包商的甄选环节,工程项目的进度和结算环节,对各环节出现的问题进行分析并反馈,以实现成本控制、风险预防、效率提升的目的,为企业经营决策奠定基础,促进企业的高效运转。

最后设置绩效考核激励机制。无论是从职位的上升路线,还是薪资的增长机制,都要设立完善。对业财融合的人才,应给予适当进行激励,进而更激发其工作的积极性,加速财务人员由价值守护者向价值创造者的华丽转型。^[6]

四、结语

经济和社会的发展,给建筑行业带来时代红利,但若企业

“率”均按各管控对象的累计值逐期向后滚动管控。这一机制实现了根据业绩完成进度列支费用的动态挂钩管控效果,促使各利润中心“依业绩招人、凭业绩花钱”,既激励了业务的努力,也给费用支出装上了天花板,有效避免了业绩目标没实现费用却花出去的失控风险。

三、结语

受软件企业发展阶段、管理水平、预算资源投入等因素影响,预算工作往往费时费力而预算管控效果往往又不理想,本文基于软件企业的业务经营特点,剖析了软件企业预算工作中存在的一些重点、难点、痛点问题,紧密结合A企业的预算实践总结了企业预算与战略规划的对接、整体预算及关键指标预算逻辑的挖掘、预算工作重点的把握、预算运行管控机制等方面行之有效的优化方法和策略,以期对广大软件企业的预算工作的优化带来帮助和启示。

参考文献

- [1]刘亚.软件企业实施全面预算管理的应用研究[J].当代会计,2020(9):84-85.
- [2]赵晶晶.业财融合视角下企业预算管理优化研究——以W公司为例[J].会计之友,2020(19):75-78.
- [3]林巧娟.软件企业实施全面预算管理的应用研究[J].中国国际财经(中英文),2017(18):270-271.
- [4]王全意.软件企业实施全面预算管理分析[J].财会学习,2020(10):4-6.
- [5]庄霏.软件企业实施全面预算管理的应用分析[J].中国管理信息化,2021(10):18-19.

始终故步自封,则很可能被逐步淘汰,无法在残酷的市场竞争之中脱颖而出。因此建筑企业要逐步将工作重点转换,重视业财融合,并利用科技和人工智能来提升工作效率。财务管理和业务管理的融合背景下,一方面亟须对适应市场的相应软件,另一方面也需要培养相应的人才。这是时代的趋势,也是建筑企业管理者需要不断思考的问题,应先建立企业的内控制度,和技术中心配合完善流程,其次企业做好多元化的沟通和培养模式,提供源源不断的人才,同时要加大投入力度,这样才能让建筑企业的业财融合更加顺利。

参考文献

- [1]刘重,孙普炀.建筑企业财务管理的现状及对策[J].中国集体经济,2021(14):161-162.
- [2]韩晓晨,张菀麟.建筑集团企业业财融合模式研究——基于财务共享中心视角[J].辽宁工程技术大学学报(社会科学版),2020,22(05):361-367.
- [3]蔡明洪.业财融合纳税筹划思维在建筑工程项目管理中的实践[J].财务管理研究,2020(09):91-102.
- [4]李华炜.大智移云背景下建筑企业成本管控创新路径研究——基于扎根理论的探讨[J].黄冈职业技术学院学报,2020,22(01):73-77.
- [5]牛健.业财融合之财务管理业务与财务核算业务的融合——以A建筑企业为例[J].国际商务财会,2020(03):39-41+45.
- [6]郑骞,向原平.中小型建筑企业的“业财融合”演进之路——思源建筑业“建企云易”解决方案[J].中国总会计师,2019(12):26-27.