

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2021.20.057

企业实施全面预算管理的难点与对策

廖道蓉

(四川中天浩会计师事务所有限公司,四川 成都 610081)

摘要:市场竞争日趋激励,使得企业要求必然走向精细化,而企业通过实施全面预算管理,可以优化企业资源的配置,进而对企业整体的各项经营活动作出事前预测与安排、事中控制与监督、事后考评与反馈,使企业按照既定的计划和方式运行,确保其战略目标的顺利实现。但目前实践中,许多企业在实施全面预算管理过程中存在着诸多问题,严重影响着预算管理作用的发挥。本文首先阐述了企业全面预算管理的内涵、特点和内容,然后分析了目前企业实施全面预算在应用环境、编制、执行和考核环节等方面存在的不足,并提出了相应的解决对策。

关键词:企业;全面预算管理;管理会计

21世纪初,全面预算管理被我国一些大型企业引入,到现在除了大型企业,各中小型企业的管理者也逐渐对全面预算管理认同并采纳。越来越多的企业借此优化资源配置,提高经营管理效率,实现战略目标。但是,由于全面预算管理在我国起步相对较晚,经验缺乏,实践中还存在一些问题。如何科学合理的编制预算,保证预算的无偏执行和如何全面客观的评价和考核预算执行效果,是我国企业执行全面预算所要解决的主要问题,本文对此展开了研究。

一、企业全面预算管理的概念、特点及内容

(一)企业全面预算管理概念

全面预算旨在对企业内外部各种资源进行科学配置,更加有效的组织和协调企业的生产经营活动,从而达成企业战略目标。全面预算管理以企业的战略规划和年度计划为依据,以全口径、全流程和全员化为原则编制的,本质上是对企业的各项活动进行预测、规划、控制、监督、协调和改进,具有规划未来、加强过程控制、促进沟通协调、优化资源配置和绩效考核的作用。^[1]

(二)企业全面预算管理的主要特点

企业全面预算管理的特征主要体现在“全面性”上,即全员参与、全业务活动、全过程管理。首先,全面预算需要企业全体员工参与其中,做到“人人肩上有指标”。其次,全面预算管理覆盖了企业所有的业务活动和流程,不仅要关注日常经营活动,还应关注投资筹资等资本运营活动;此外还要考虑资金供给和成本控制问题,市场需求与企业的生产能力和运营能力、以及原材料采购、人工及能源消耗、产品销售等合理分配和安排。最后,全面预算管理应该覆盖到企业每项经营活动的全过程。如业务发生前的预测和安排,业务实施中对预算执行、预算监控、预算分析和预算调整等严格管理,以及业务实施后,对预算实施进行绩效评价与考核,真正让全面预算有效的指导企业经营活动。

(三)企业全面预算管理的内容

全面预算内容包括企业的生产经营预算、财务预算和资本投资预算。生产经营预算包括企业所有日常经营活动;投资预算包括资本性支出预算和一次性专项经营预算;财务预算包括预计损益表、资产负债表和现金流量表。

二、企业全面预算管理存在的问题

(一)应用环境方面

1. 相关配套制度不够完善,执行效果不佳

全面预算是一个系统工程,任何一个环节出现问题都会

导致预算不能达到预期效果,因此需要以制度为保障,使得预算的实施有章可循。全面预算管理制度体系一般包括:预算管理的组织机构及相应的职责分工、预算控制和监督、预算评价和考核等方面的制度和规范。但现实中,部分企业对预算不够重视,没有制定科学的全面预算管理制度,或者预算管理制度不健全,导致全面预算缺乏制度保障,使得预算执行随意性大,效果大打折扣。

2. 企业机构设置不够科学,推进动力不够

目前许多企业机构设置不科学,没有专门的机构组织和监督预算管理工作,把全面预算完全交给财务部门负责,但由于在企业战略、经营、人力资源等职能上缺乏横向联系,财务部门受到专业能力和管理宽度的限制,导致预算难以达到预期效果。还一些企业虽然有专门的机构负责预算,但部门成员的职责分工比较模糊,导致出现问题无人负责,相互推诿现象。

3. 预算管理信息化程度不高,管理成本增加

首先,在实施全面预算时,很多企业仅使用EXCEL等办公软件进行预算编制、汇总和分析,缺乏专业的信息系统做支撑,导致预算编制效率低下。其次,由于缺乏专业的信息系统,在预算管理实际操作过程中没有对成本、支出等进行自动控制,导致财务部门预算控制压力增大。^[2]

(二)预算编制存在的问题

1. 缺乏战略导向、业财联系不紧密

许多企业预算编制没有以战略为导向。在编制预算时,以财务部门为主导,其他部门的参与度较低,业财联系不够紧密,预算归口管理部门之间缺乏合作,闭门造车,与企业的经营计划脱节,导致整体预算脱离实际。

2. 预算编制依据不足,存在执行偏离度

首先,企业编制预算时未充分收集相关历史数据,并合理预测内外部环境变化对企业的影响,编制依据不充分,导致编制的预算不具有可执行性;其次,编制的预算不详细,未落实到具体责任部门和责任人,比如:由于对下一年度的人员变动情况、资产购置和报废情况、生产经营活动等没有进行充分了解,预算指标虽然分解到了相关部门,但是部门在编制预算时,只列出一个粗略的包干数,导致在实际执行的过程中,某些项目预算结余或超支现象严重,造成预算原有轨迹的偏离。

3. 预算编制方法不科学,未能体现预算价值

由于预算编制需要考虑的因素很多,且需要管理层作为

有力推行,因此,更多企业偏向于采用固定预算和增量预算的编制方法。顾名思义,固定预算即是根据固定业务量来编制预算,虽然编制方法比较简单,但只适用于费用或者数额比较固定的预算,如果预算期内业务量发生较大变动时,编制出来的预算就会和实际产生很大差异,从而无法科学合理的对预算进行分析和考核。增量预算则是根据上一年度预算的执行结果,相应增加或减少相关项目编制而成,容易导致以往不合理因素得以延续,而且这种预算方式使得企业管理者没有降低成本的动力,预算也失去应用的价值。

(三)预算执行存在的问题

一是企业注重预算编制,忽视预算的执行,为了预算而预算,预算编制完成后,没有按计划执行预算。二是业财融合不到位。财务部门没有深层次了解实际业务,无法对所有支出的合理性和必要性作出正确判断,每月预算与执行产生较大偏差时,不能找到产生偏差的背后原因,偏差分析结果既不能有效指导经营活动,也不能合理判断是否需要调整预算。三是预算调整的随意性太大,问题多,执行率低。主要原因是预算刚性不足,导致随意调整;或者有的部门预算执行差,力争通过调整预算以逃避责任以及预算本身编制的不合理,编制的预算不适应企业实际业务情况,导致后期总要调整,降低了企业的管理效率。

(四)预算评价与考核存在的问题

目前企业预算考核中存在的问题主要是预算考核体系不完善,不能确保预算目标的实现和预算指标的优化。例如,一些企业的预算考核主要是针对财务指标的考核,缺乏对非财务指标的考核。但企业有很多部门,各个部门之间的差异性很大,有的部门可以用财务指标考核,但有些部门却无法量化其业绩,都用财务指标考核显然不科学;此外,责任成本中心必须具备可控性,有些责任中心的业务活动自己可控,而另一些业务不可控,在考核时没有排除这些不可控因素,严重挫伤了这些责任中心的工作积极性。^[3]

三、强化企业全面预算管理的对策

(一)企业预算管理环境方面

1.建立健全预算管理保障体系,加强各部门之间的沟通

首先,增强企业全面预算管理意识与理念是企业管理者首要工作。其次建立健全全面预算管理体系是实施全面预算管理的有力保障。全面预算管理与企业战略规划、经营计划、评价考核密切相关,因此需要明确划分企业各部门间的职责、权限,制定年度预算编制、季度预算编制和预算调整的审批流程和制度,将信息系统嵌入到企业全面预算管理体系中,并依据预算管理相关文件、有效使用外部市场信息、结合企业面临的发展环境、企业内部情况等实施管理细则。同时,为保证全面预算有较好的实施效果,各部门在预算管理的全过程中要加强沟通,确保信息传递顺畅。

2.完善预算管理组织架构,维护预算管理保护屏障

企业应建立预算管理委员会和工作小组,明确各个预算管理职责、权利和义务。预算管理部门应由战略、运营、财务、人力资源等职能部门派出人员组成,预算管理委员会领导和组织预算管理工作,制定企业战略目标,审定预算管理制度和年度预算方案;预算工作小组由各部门负责人组成,负责指导、审查、协调、评价和分析各部门编制的预算方案。同时,要加强员工培训,学习先进的预算管理模式,营造预算管理氛围。

3.加快预算管理的信息化建设,提高财务信息系统的集成度

财务信息化建设已成为企业提高核心竞争力的重要途径之一,企业应加快预算管理信息化建设,提高财务信息系统的集成度,有效整合财务信息和非财务信息,揭示各类数据背后反映的问题。积极推进企业业务与财务的深度融合,在预算管理全过程要嵌入信息化管理软件。在预算编制阶段,采用专业化手段,使各责任中心全面参与预算编制,增强他们的责任感。在预算执行阶段,各责任中心的执行情况通过信息系统与财务会计和成本控制信息系统实现信息共享。在预算分析阶段,要定期出具预算分析报告,对各个责任中心的预算完成情况进行分析,对预算执行情况偏离较大的项目要进行预警,并在预算绩效评价阶段自动生成评价考核报告,保证对各部门业绩评价的客观性,及时记录各期评价考核结果。^[4]

(二)预算编制方面

1.注重战略导向,加强业财融合

企业在编制预算时,首先应研究企业的长远目标和战略规划,确定战略目标;然后进行中长期的预算,将战略目标转化为年度预算,制定包括组织体系、内容体系、调控体系、考评体系等在内的预算管理体系框架;第三是分解本预算年度计划,确定各部门及员工的具体预算任务。财务部门要与业务部门充分沟通,熟悉实际经营情况,从而科学编制出符合企业发展路线和市场发展趋势的全面预算。

2.制订定额标准,细化预算各项指标

编制时明确企业战略目标,充分了解企业的相关历史数据,结合未来内外部环境变化,制订各项费用的开支定额标准。可由企业专门的部门或人员测算开支的定额或标准,测算时要进行合理的相关性分析。如:邮费、水电费等与人密切相关的支出,按人均水平进行测算;交通费、折旧费等与资产密切相关的支出,可按资产比重进行测算;会议费、差旅费等与业务活动密切相关的支出,应按业务特点进行测算,要及时了解标准与定额的合理性并不断修正。

3.结合本企业发展实际,选取适当预算编制方法

适当的预算编制方法是保证预算具有可行性和可控性的前提。企业应结合自身情况和具体业务特点选择固定预算或者弹性预算、零基预算或者增减量预算,在实际预算编制时预算方法往往结合使用。如:企业中对于固定成本(费用)支出一般是采取固定预算编制方法,而对于变动性成本(费用)则应采用弹性预算编制法;一般而言,采用零基预算更加有利于企业内部沟通、协调和激励员工的积极性和主动性,但零基预算工作量大,费用较高,且易于引导管理者重视短期效益而忽视长期效益。如果一家企业已经长期稳定的开展全面预算管理,并且预算目标与实际结果没有明显偏差,企业现有业务是合理的、必须的,那么也可以采用增量预算。

(三)预算执行方面

企业领导和主要部门负责人要以身作则,重视预算执行,各个预算责任单位必须认真组织执行。实际工作中,须采取一系列的保障措施,强化执行力,确保预算执行到位。一是企业应通过组织预算方面的专业知识培训,让企业高员工对全面预算加深认识和理解,提高预算执行的效率和水平;二是细化分解预算目标,落实到具体部门和具体责任人,使全面预算管理更具可执行性。三是组织有效的战略监控和业务纠偏活动,企业财务部和业务相关部门可以组织季度、月度的短周期

业务会议,交流预算执行中的问题和经验、主责中心策略、运营情况、财务目标完成情况和重点项目的执行情况,及时关注预算执行过程中存在的问题,发现预算执行中的偏差,分析原因,积极采取有效措施纠正偏差,并制定后续解决方案,达到闭环管理效果。四是当发生了未能预见的市场外部或内部环境变化时,应适当调整预算,以减小预算执行与目标的差距,但是避免调整的随意性,避免有的部门本身预算执行差,企图通过调整预算以逃避责任以及预算本身编制的不合理现象。

(四)预算评价与考核方面

预算考评机构制订科学的预算考评制度,对各级责任单位预算执行结果进行考核,并对执行者进行有效的激励和约束,包括对整个预算体系的考核和预算执行者的考核,考核时重点关注执行过程和执行结果。在设置绩效考核指标时,应该符合各部门的实际工作情况,提高考核标准的针对性。首先,针对不同层级的预算主体,应使用不同的考核指标与之相对应,如:考核成本中心的作业层时,指标可选择成本增减额或升降率;考核利润中心的生产经营部门时,可采用营业利润和边际贡献等指标;对于投资中心的考核指标,应考核的是投资报酬率和剩余收益;而对于整个企业集团,选用经济增加值、市场增加值比较合理;其次,除运用财务指标进行考核外,对于无法用财务指标衡量业绩的,应重视非财务指标在预算考核中的作用,如:反映客户满意程度的满意度指标,反映市场发展及市场占有率等的客户方面指标,反映企业运作效率的运营方面指标,反映企业发展能力的学习成长指标等,引入平衡记分卡的先进理念,对企业预算管理的全面性和有

(上接第134页)

(四)建立资金结算中心,实行资金集中管理,提高资金的使用效率

因为建筑施工企业资金往往较为分散,所以非常有必要在企业内部建立资金结算中心。应将企业的全部资金归集到总部的资金结算中心,按照谨慎稳妥的原则对企业的各项资金运行活动进行统一管理和实施有效监督,对每笔资金的流向和用途进行实时掌控,以为企业使用资金建立安全屏障。此外,企业还应借助资金集中管理这一平台,利用先进的计算机网络技术,解决企业资金使用率低的问题。例如:在实际工作中,首先科学的制定项目预算方案和进行合理的市场预测,再利用资金时间价值及材料价格的市场波动,建立存货的最佳结构,由总部提前采购材料,以达到降低工程成本的目的。

(五)建立健全资金的考核与监督机制

企业要建立完善的资金控制制度,在岗位设置上做到不相容岗位分离,合理授予重点岗位的责任和权利,对重点岗位还要定期不定期地进行轮换,以起到制约和监督作用。规范资金业务的审批制度,杜绝越权审批、电话审批的现象。企业要设立专门的审计部门,对资金的使用要有相应的考核机制,资金运转在事前、事中、事后都进行严格审查,检查其是否正常、合规。事前利用科技力量,通过大数据将横向、纵向企业间的相关数据进行比对,结合本企业的战略目标,制定具有真实可操作性的资金预算。事中要加大大额资金使用的监督和审批,设置分级审批和连签制度,并促使企业采取积极的措施保证资金的安全;事后定期对项目资金运行状况进行审查,对

效性进行分析;三是考核时注意可控原则和例外性原则,各预算单位和预算人员应对其可控范围内的预算差异负责,对于一些不可控的例外因素,应特殊处理,按程序调整预算,同时按调整后的预算进行考核。^[5]

四、结语

全面预算管理是完成企业经营管理计划、实现企业既定战略目标重要工具。通过实施全面预算管理,可以优化企业资源的配置,更加有效地提高企业资源的利用效率,使企业获得更高的利润,增强企业在行业中的竞争实力。企业只有从根本上进行变革,多方面进行调整和完善,才能更好地运用全面预算管理工具,达到提高企业管理效率、增强企业竞争力的目的。

参考文献

- [1]成玲.软件企业实施全面预算管理的困境与对策[J].经济管理文摘,2021,(4)(12):22-24.
- [2]金锡根.企业全面预算管理的问题与对策探讨[J].中国集体经济,2021,(4)(18):41-42.
- [3]于嘉.集团企业实施全面预算管理的难点与对策研究[J].纳税,2021,15(11):169-170.
- [4]王岩.集团公司全面预算管理模式探究[J].纳税,2021,15(10):183-184.
- [5]韦秦娥.国有企业预算管理的困境及对策研究[J].纳税,2020,14(30):161-162.

某些重点项目也可以申请专项审查。运用系统的工具方法,对每个工程项目的资金运行效率与效果进行综合评判,结合员工岗位职责和关键工作价值贡献,设定岗位(员工)级关键绩效指标,帮助和激励员工提高资金运用的合理性、高效性。^[6]

四、结语

资金管理是建筑施工企业经营管理的重中之重,关系着整个企业的生存和发展。有效提升资金管理水平对增强企业综合实力有很大的推动作用,能够有效促进企业发展壮大,所以,企业应建立健全良好的资金管理系统,以保证企业在日益激烈的市场竞争中实现健康可持续发展。

参考文献

- [1]蔺晓辉.新时期建筑施工企业资金管理的问题与对策探讨[J].财会学习,2020(12):213-214.
- [2]王凤娟.建筑施工企业资金管理存在的问题及对策[J].财务审计,2020(10):143-144.
- [3]李甜.建筑施工企业资金管理存在的问题及对策探讨[J].财务审计,2020(10):128-129.
- [4]李仰升.建筑工业化背景下建筑施工企业营运资金管理研究[J].经济研究导刊,2021(12):71-74
- [5]王春蓉.建筑施工企业资金管理存在的问题及对策探讨[J].中国集体经济,2020(06):155-157.
- [6]王宁.建筑企业资金管理与如何预防财务风险探讨要点构架[J].经济管理文摘,2020(02):52-53.