

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2021.20.066

中小企业全面预算管理问题及对策

杨思蕾

(四川大陆房地产开发有限公司,四川 成都 610000)

摘要:随着国民经济不断高速稳步发展,中小企业逐渐成为国民经济发展中不可或缺的坚挺力量。经济发展越快,越繁荣;市场竞争越大,越激烈。中小企业在积极开拓市场,增强核心竞争力,寻求企业持续健康发展的过程中,意识到全面预算管理对企业长足持续发展有着举足轻重的作用,于是积极顺应潮流,在企业范围内大力推行全面预算管理,旨在合理配置资源,加强风险管控,提升企业经营效益,实现企业价值可持续稳定增长。然而,在实施过程中,阻力与问题重重,严重影响到全面预算管理作用真正发挥。本文就其中比较突出的几个问题进行分析,并提出相应的解决对策及建议,以供学习和探讨。

关键词:中小企业;全面预算;管理

一、引言

预算是一种系统的方法,用来分配企业的财务、实物及人力资源,以实现企业既定的战略目标。全面预算管理,是利用预算对企业内部各部门、各单位的各种财务及非财务资源进行分配、考核、控制,以便有效地组织和协调企业的生产经营活动,完成既定的经营目标。“全面”二字,体现的是全人员、全过程、全方位、全覆盖。

全面预算管理基于对外部市场条件和企业自身规模、发展阶段的充分了解,站在一定高度,从全局着眼,统筹安排部署,细化企业战略目标,提升资源利用价值,最大化利用资源,对企业生产经营活动的全过程动态实时跟踪、监督、反馈、改进,提前识别风险,建立风险预警体系和风险防范机制,防范风险于未然,确保企业完成既定经营目标;提升企业运营效益,优化战略管理能力,增强企业综合实力和核心竞争力,运筹帷幄,屹立于市场经济不败之地。

中小企业为谋求在市场经济中占领一席之地,势必不断加强内部控制,优化企业管理,提升核心竞争力,提高市场占有率。全面预算管理作为现代企业管理中最重要的管理体系之一,能够从整体上优化配置企业资源,提高企业管理水平,把控企业风险,提升经营效益,最大限度确保企业实现持续稳定健康发展的美好愿景。^[1]

二、中小企业全面预算管理存在的主要问题

(一)战略目标不能准确、全面转化为预算指标

战略目标是指企业在实现其使命过程中所追求的长期结果,是对企业经营活动预期取得主要成果的期望值,是整体的、宏观的、高度概括的。中小企业在制定战略目标时,容易出现投资者一人决定的情形,主观性和随意性较大,大局意识和创新意识薄弱,从而导致战略目标不够准确清晰理性。而全面预算管理是以企业战略目标作为起点,企业战略目标无法准确清晰有效地细化、量化为预算指标,导致预算指标模糊不清,缺乏可操作性和可执行性。

中小企业战略目标更倚重财务指标、短期指标,单一追求短期内利润最大化,不看重非财务指标、长期指标,忽视企业未来价值和长远发展规划,由于战略目标短视、片面,导致预算指标不够长远、全面、系统,无法充分发挥全面预算管理使战略目标落地和引领开展生产经营工作的作用。

(二)员工缺乏全面预算管理意识和相关知识储备

中小企业高层领导对全面预算管理理念是欣然接纳并大力支持,由于其认知观念陈旧固化,缺乏创新开拓意识,全面预算管理观念不够深刻内化于心,不具备系统性、整体性思维,重视度远远不够,不能站在全局全面安排部署实施全面预算管理工作;管理层甚至认为全面预算管理工作是隶属于财务部门的专项工作,其他部门不必介入,将全面预算管理简单等同于成本管控的一种管理工具,这便狭隘理解了“全面”二字中的全方位、全覆盖、全人员,又由于管理层缺少相关知识储备,未将全面预算管理与经营业务统筹融合,各部门之间合力协作不畅通,未切实履行好引导基层员工践行全面预算管理工作的具体实施;基层员工对全面预算管理知识架构不了解,不清楚其重点内容和核心本质是什么,未将全面预算管理意识融入自身日常生产经营工作中,片面认为全面预算管理是财务部门对生产经营收入与支出数据的汇总统计,与自己的工作没有关联,参与度、配合度低,沟通不顺畅,在需要其提供相关业务数据支持时容易掉链子,导致数据不够准确,不具有相关性,影响全面预算管理基础数据的收集和汇总。^[2]

(三)缺乏部门联动,编制汇总效率低

全面预算管理覆盖面广,涉及采购、生产、销售、研发等所有环节,中小企业进行全面预算管理时,由于缺乏部门沟通交流和联动协作,各部门之间的信息经常出现不对称、不一致、不相关的情形,从而导致各部门之间的数据准确性差、流动性慢、融合性低、综合性差、更新率低,数据对生产经营活动指导性不强,对决策利用价值大打折扣;汇总预算需要整合运营全过程的业务信息、财务信息和预算信息,信息量大,数据链长,一旦某一个环节沟通反馈不及时,数据提供供应不上,对预算数据链的影响往往是牵一发而动全身;预算编制是遵循从上到下、从下到上、上下结合的原则,其中涉及大量数据和信息的传递与反馈,若沟通渠道不通畅,信息共享平台不健全,交流反馈不及时,必定浪费大量时间、人力、物力,导致编制汇总效率低,影响全面预算管理作用充分发挥,从而影响战略目标的实现,得不偿失。

(四)重编制,轻执行;重结果,轻过程

中小企业进行全面预算管理时,相对更看重预算的编制,不惜花费大量的时间、人力、物力编制预算,想方设法将企业

战略目标细化落地;然而对如何切实有效地执行预算思考不够深入,怎样将已细分的目标和预算责任,落实到具体部门,具体岗位、具体人员,没有完整详细的计划和安排,使得预算编制之后,形同虚设,流于形式,没有发挥其应有的作用。中小企业管理层更关注预算执行的结果,是否达到预期经济指标,实现利润稳定增长;却忽视了预算执行过程的动态跟踪管理,没有沉下心来认真仔细分析预算执行情况折射出的问题,没有对出现问题的原因及时分析,也没有相应提出改进建议和对策——究竟是调整风险策略还是优化投资方案等等,从而使得全面预算没有真正实现反馈决策、辅助决策的作用。

(五)预算调整缺乏系统性,偏离战略目标

当出现市场环境、国家政策或不可抗力等客观因素,导致预算执行发生重大差异确实需要调整预算时,由于中小企业组织架构不完善,内部控制管理不成熟,预算调整审批程序和流程不明晰,预算调整条件标准不统一,预算调整方案笼统不够细化,导致预算调整缺乏系统性和可行性,随意性、盲目性很强;由于预算调整情况未及时反馈处理,慢慢累积,甚至会出现预算指标和执行效果过分偏离战略目标的情形,全面预算管理形同一纸空谈。^[3]

(六)预算分析未形成综合性专属报告

中小企业进行预算分析时,通常仅由财务部门对账载数据进行统计、罗列、对比,只是对历史数据的简单收集与分析,没有结合市场当下变化,联系企业实际经营情况和经营发展需求,与其他部门缺少联动分析,综合预判;业务人员,关键岗位管理人员并未参与其中,财务数据、业务数据和预算数据并未真正融合,没有形成综合性专属报告,这必然使得预算数据链没有价值,分析结果不具有参考意义,无法辅助决策、降低风险、优化利用资源、提升企业管理水平。

三、中小企业全面预算管理优化建议

(一)多指标多维度将战略目标转化为预算指标

中小企业在制定战略目标时,应站在一定高度,从全局出发,根据对外部市场环境的预估,综合、理性地分析企业自身发展阶段、经营状况、发展需求、战略愿景等,建立长周期、多层次、多维度、多方位的财务测算模型,集思广益,广开言路,避免出现投资者一言堂的情形。在将战略目标转化为预算指标时,综合运用多种指标,将财务指标与非财务指标(比如市场占有率、产品研发成功率、品牌知名度等)结合,短期指标与长期指标实现互补,内部控制指标与外部拓展指标融合等,将战略目标真正落地,更好地转化为兼具可操作性和可执行性的预算指标,指引全面预算管理成功开启。^[4]

(二)开展系统性培训,编制全面预算管理手册

全面预算管理作为最重要的现代企业管理工具之一,对中小企业提升管理水平,增强核心竞争力的积极影响不言而喻,因此从高层领导到基层员工,各个层级都必须高度重视并认真贯彻全面预算管理理念。高层领导要打破长期形成的固有思维,树立全新理念和创新意识,从根本上真正认同并大力支持全面预算管理工作的开展;管理层要全方位透彻学习全面预算管理理念,可以在企业范围内开展系统性的专项培训,也可以邀请行业专家举行专题讲座,积极宣贯全面预算管理理论,建立相关知识框架,在自己认真学习的同时,科学引导

基层员工将全面预算管理知识和理念融入日常生产经营工作中,将预算管理与业务工作真正融合;基层员工通过全面学习领悟,逐步建立全面预算管理知识体系,举一反三,理论联系实际,将相关先进理念运用到生产经营工作中,提高工作效率和工作能力,积极参与全面预算管理,高效配合,真正实现全人员、全方位、全覆盖预算管理。

同时,可根据企业实际运营情况和发展需求,编制全面预算管理手册,该手册可以涵盖本企业适用的预算编制内容、预算编制程序、预算编制方法、预算执行流程、预算执行目标、预算执行主要控制点、预算调整情况、预算考核指标、预算考核方式等等,该手册定期不定期完善更新,可以作为员工培训指导用书,也可以供所有部门学习、查询、参考,具有普遍性、指导性、可操作性和可执行性,该手册可以更好地指导本企业全面预算管理的全过程,从而更有效地推进全面预算管理工作的落地与实施。

(三)畅通信息共享平台,部门联动

全面预算管理几乎涉及所有部门,需要整合大量数据和信息,包括财务信息、业务信息、预算信息等,加强部门之间合力联动与交流,打通信息沟通渠道,创建部门与部门之间良好的沟通环境和氛围,可以使信息传播、更新、流动速度飞跃提高。先进信息技术无疑是促进企业快步发展的有效工具之一,引入先进系统软件,完善预算管理体系,畅通信息共享平台,运用大数据、云数据等先进数据管理系统,可使预算数据实现及时更新、及时传递、及时反馈,使预算大数据链条转起来,极大地提升企业管理水平和管理效益,使数据更具价值和力量,从而更有力地指导企业生产经营健康有序开展,实现企业战略目标。^[5]

(四)落实预算责任,强化过程管理

全面预算管理是全覆盖、全方位的,这要求各部门梳理清楚部门职能职责、权利义务、工作范围等,在此基础上,各执行部门纷纷签订“预算目标责任书”,通过细分战略目标,明确预算责任,将预算责任落实到各执行部门。其次,在各执行部门内,根据业务分类标准及实际执行情况,再细分预算指标,细化预算责任单元,将预算责任落实到具体的某一项业务,落实到具体的某一个岗位,落实到具体的某一个人;同时将预算目标责任考核与绩效考核、薪酬管理有效结合,充分调动并激励各责任人完成目标的积极性和必胜心,从而为企业实现预算指标,达成战略目标贡献应有的一份力量。

企业的生产经营活动是一个动态的过程,全面预算管理也是强调全过程的动态管理,加强对预算执行全过程跟踪管理及动态监控,充分了解预算执行效果,尤其关注预算执行异常情况,分析预算执行差异原因,制定切实可行的应对措施,识别风险、预警风险、把控风险,及时修正预算差异,确保企业整体预算管理不会出现偏差,保证企业经营状况健康有序朝着既定战略目标行进。

(五)完善预算调整机制,细化预算调整方案

中小企业应不断完善组织架构,加强内部控制管理,优化预算调整机制,尤其是明晰预算调整审批程序和条件。当出现市场环境、国家政策或不可抗力等客观因素,导致预算执行

(下转第162页)

(四)开展全面预算分析,将预算执行与绩效考核挂钩

大多数企业只强调预算执行过程,不断加大预算执行力度,却忽略了预算分析这一重要环节。随着信息化管理的在各行业的不断运用和渗透,部分房地产企业已经实现了在OA办公系统中加入了预算管理的模块,通过系统对预算执行数据的分析,大大简化了预算数据分析的过程。只有对预算各环节执行结果的系统分析,对比同行业、同地段、同类型地产企业相关数据,才能剖析问题发生的根本原因,经过与各执行部门的充分沟通探讨找到有效地解决方案,从而最终保证全面预算管理有效地实施。

预算分析的最终结果也反映了各部门在全面预算管理过程中的执行结果,这一结果必须与相应的考核制度挂钩。只有建立明确的绩效考核标准,健全的绩效奖惩制度,才能从根本上解决预算管理绩效考核流于形式的现象。绩效考核首先应先设定关键的考核指标,指标不仅包含相关财务指标也应包含对企业长远发展具有关键性意义的非财务指标,如:市场占有率、客户满意度等。部分地产公司引入了平衡计分卡这一绩效考评方法,从财务指标(投资报酬率、资产负债率、权益净利率、经济增加值等)顾客满意度(市场占有率、客户满意度、客户投诉率等)、内部业务流程(交货及时率、生产负荷率、产品合格率、存货周转率等)学习与创新(员工满意度、员工培训和技能、员工保持率等)这四个不同维度来对预算管理进行全面考核评价。有了明确的绩效指标后,对每项指标设定总的权重及各明细指标在总指标中的占比,并匹配相应的奖惩制度,有奖有罚最大限度地激发员工创新及主观能动性。^[6]

(上接第159页)

发生重大差异确实需要调整预算时,能做到心中有数,预算调整应该向谁申请报备,由谁审核通过;满足哪些条件,可以进行预算调整,哪些条件,不能进行调整,只需要备注即可等。同时,还应细化预算调整方案,该调整方案应该至少涵盖预算调整理由、调整金额、调整事项、调整建议、调整前后预算指标的比较,调整后预算指标可能对预算总指标及整体战略目标的影响等内容。统一标准,统一口径,当出现类似调整事项,满足调整条件时,可以广泛应用和参考,大大提升了企业管理效率,有利于全面预算管理充分发挥指导经营、防范风险、辅助决策的作用。

(六)综合分析预算执行情况,形成综合性专属报告

对预算执行情况的综合分析,直接影响到是否可以更高效地开展、完成下一阶段的工作任务和预算指标。对预算执行情况的综合分析,绝不仅仅是财务部门对账载数据和历史情况的简单罗列与对比分析,当然财务部门也是需要数据说话,但是更需要结合外部市场环境和自身经营状况,综合分析,由数据的收集者向价值挖掘者、过程管理者、业务合作伙伴的角色转变,将财务数据与业务数据融合,嵌入预算管理中,让数据更有价值,更能反映出企业经营生产和壮大发展过程中的问题,使数据发声,讲出数据背后的故事。同时,需要业务人员、关键岗位管理人员参与进来,可以通过开会商讨,也可以是专题辩论等形式,多维度全方位融合,综合分析预算执行情况,各抒己见,信息共享,互通有无,发现预算执行过程中的问题,提出改进建议和措施,最后形成综合性专属报告。

四、结语

全面预算管理是房地产企业科学化管理的一个重要环节,对企业长远发展以及战略目标的实现起到至关重要的作用。但在我国大多数房企对全面预算管理仍认识不足不够重视,或虽有认识但管理能力有限,无法真正有效地实施全面预算管理。地产企业只有不断地提高企业管理水平,普及相应的预算管理知识,提高员工对全面预算管理的认识,结合企业自身经营状况及发展目标,制定符合本企业的全面预算管理体系和制度,在执行过程中不断地发现问题、解决问题,才能更好地实现全面预算管理在企业中的作用,不断提升企业管理水平,确保企业在竞争激烈的市场环境下能够长足的发展。

参考文献

- [1]李芳.关于中小房地产企业进行全面预算管理的思考[J].中国集体经济,2018(12):20-21.
- [2]袁方.中小房地产企业全面预算管理的困境及对策探讨[J].中国市场,2019(09):72-73.
- [3]卢刚.中小型房地产企业在实施全面预算管理中的问题思考[J].中国市场,2019(11):75-76.
- [4]何建民.中小型房地产企业预算管理研究——以WH-DC公司为例[J].财政监督,2020(12):99-104.
- [5]刘懿.中小型房地产企业全面预算管理问题与对策[J].当代会计,2020(22):141-142.
- [6]钮海燕.关于中小房地产企业进行全面预算管理的思考[J].中国外资,2020(24):53-54.

四、结语

中小企业推行全面预算管理时,会遇到种种困惑和障碍,这并不妨碍全面预算管理的最终实施,反而会触发相应的思考,提出改善优化措施和建议。中小企业管理层应树立全新理念,以包容和创新的态度支持全面预算管理,建立良好的沟通渠道和不断学习的氛围,积极引导基层员工将全面预算管理意识融入日常生产经营工作中。全员参与,大力推动全面预算管理工作的开展,动态跟踪反馈预算执行情况,在执行过程中不断探索,不断总结,不断完善,形成具有本企业特色,适合本企业实情的全面预算管理模型,充分发挥全面预算管理优化资源配置,提升企业风险管控能力,提高企业运营效益的作用,促使企业价值健康稳定增长,实现企业长远战略目标。

参考文献

- [1]陈江湖.企业全面预算管理存在的问题与优化分析[J].会计师,2019,(17):31-32.
- [2]傅燕平.企业全面预算管理的困境及对策探析[J].商讯,2021,(14):79-80.
- [3]梁恰.企业全面预算管理问题研究[J].中国乡镇企业会计,2021,(5):31-32.
- [4]孙文静.新常态下中小企业全面预算管理问题及对策分析[J].中小企业管理与科技(中旬刊),2021,(8):27-28.
- [5]姜琼华.新时期民营企业全面预算管理优化策略分析[J].企业改革与管理,2021,(8):130-131.