

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2021.20.072

企业如何进行全面预算的思考

蔡灿军

(湖南邦普循环科技有限公司,湖南 长沙 410600)

摘要:当前,经济全球化的推进及发展,让企业的整体竞争形势越发复杂与激烈,而若能深入地做好全面预算管理,则必能促进企业的进步与发展,并优化企业的内部管理机制,提升其核心竞争力。基于此,本文笔者思考了企业应如何进行全面预算的问题,主要从组织架构的完善、科学合理地编制预算、强化预算执行及监督机制、建构预算分析与考核机制等着手论述,并提出了一些相应的建议,以强化企业内部控制力,同时,促进企业的战略执行力的切实提升。

关键词:全面预算管理;企业;全面预算;思考;措施

伴随着企业现代化发展方向的确立,企业对于经营管理的质量早已有了更高的要求,全面预算管理作为企业经营管理工作中的有力手段,也备受关注,它是促使企业更好地达成战略目标的可靠基准与参照点,同时,也是考核评价企业的实际经营管理状况的标准,因此,唯有基于良好的全面预算管理,企业才能更好地立足于市场,更好地实现其战略目标。

一、全面预算在企业管理中的作用

(一)可促进企业内部管理水平显著提高

在现代企业的实际经营及管理中,全面预算是一项相当基础的工作,而且还是企业对其日常经济活动作出控制的一项依据。在企业内部,须建构一项从严的、完善程度较高的全面预算管理机制。基于此,可全面地控制以及管理企业的所有经济活动,让企业能够确立和落实合理化、科学化的内部控制,以使内部的管理水平有所提高。

(二)可促使企业更好地整合资源

全面预算能够使得企业资源得到统一,将它的有限资源真正地归入于总的计划之中,按照全面预算所设的合理编制,促使各部门的自主权利下的经营目标可以看齐企业目标,互相达成一致,并使其各职能部门可相互地深度协调及合作,让企业的各环节(供应以及生产、销售、管理等)切实做到系统整合。最后,使其能平稳地完成总体战略目标。^[1]

(三)使企业具有更强的战略规划,实现经营目标

企业战略目标应当作为全面预算的切入点,全面预算要基于对企业资源的充分合理的配置,来提高企业的整体经营、管理效率,让企业拥有更为扎实的核心竞争力。在经济全球化这一发展背景下,企业的全面预算管理对其具有明显的战略导向意义,借此,企业应当注重这方面的强化,结合预算管理、自身的业务发展,让自身长期性的发展战略目标可获得更具实质性的保障。此外,全面预算管理还可有利地分解企业的整个长期战略目标,使其变成各个部门自身的年度经营目标等,促使其发展战略计划可与各部的业务活动达成有效的衔接。

二、企业全面预算管理的现存问题

(一)企业的预算管理观念与意识薄弱

现实的情况是,在其内部,管理层尚未理解全面预算,对现代的全面预算在企业的管理过程中可发挥的作用也尚未理

解,只是认为这束缚了企业的生产与经营活动,并且,未曾将其划入企业的总体战略规划之中。另外,绝大多数员工不能全面理解全面预算,将其简单地看作是财务部门的工作任务,无须自己的参与。所以,企业员工往往对全面预算管理表现得不积极,不能切实做到全员参与其中。^[2]

(二)企业的全面预算管理的组织体系不太健全

当前的企业往往对全面预算管理不太上心,其组织体系大多不够健全,职责的界定较为模糊,以上种种问题仍有待解决。当前,有一大批企业仍将预算管理集中于单一的部门,即财务部门,其余的各个部门只是将预算管理视作于己无关的工作,从不积极参与,也不努力配合。更有甚之,还会消极抵触、完全不予配合,干扰了全面预算管理的平稳实现和最终的执行效果。

(三)预算编制不够客观与科学

企业编制预算时必须以客户的根本需求为依据,要注重市场变化在其中的导向作用。不过,当前有些企业依旧基于财务部门的过往数据和个人经验来展开预算编制,无非是将上一年度所得出的成本费用增加或减少罢了,并未基于相关的风险和市场预期变动等来展开编制,故而,其预算结果就难免会影响生产决策以及销售决策的合理性以及客观性、科学性,使得企业编制出的战略目标难以切合于外部的经济环境。

(四)企业预算管理不具执行力,无严格化的控制过程

预算管理其实需要跨部门合作展开,其系统性突出,在控制的过程中多较易发生问题,具体反映于:第一,预算指标并没有细化分解,使得企业在整个预算管理的过程中未能精确控制预算指标的各落实环节,导致预算执行的过程中频频出现问题,预算责任基本难以被落实,整个预算目标也很难被严格考核。其次,针对预算执行工作,企业尚未能编制出严格、强硬的授权审批制度,在企业预算的审批过程中,审批的权限以及程序均极其不严,过于混乱,致使执行过程不具严密化的监控。然后,预算的调整审批机制空缺或有严重缺陷,无相应的制衡以及约束机制,且其预算指标可被随意调整,执行预算时的力度尤为薄弱,监督力度欠缺,毫无刚性约束。最后,企业的不具备完善高效的预算分析以及反馈、报告体系,无法按照它的整体环境的变化,更快地就自己的业务计划与预算的实际差异实施调整,致预算监控失效。^[3]

三、企业全面预算的实施建议

(一)树立起依托于市场竞争意识的现代化、先进化全面预算管理理念

在实际经营中,须废除以往的旧式预算管理观念,树立起基于市场竞争意识的全面预算管理的新观念。企业领导层应对市场的时刻变化紧密关注,并且结合实际,依科学、全方位性的预算编制内容来预防市场中的各种风险。唯有如此,才能对企业的资源展开合理化的配置,达成实效。基于此,企业全员才可真正地认识以及理解全面预算。

(二)完善企业的预算组织架构,保障企业全面预算的切实达成

预算组织的高度完善是企业达成全面预算管理目标的前提,为保障全面预算管理的最终落实,保障其实施效果,企业应建构出具一定权威性的专门的组织体系。

1. 成立预算管理委员会

其由公司董事会来主持,其主要成员均为企业高管及以上级别的人员,须对公司董事会担负起职能职责,是企业的预算管理工作的最高级别的权利机构,并且,拥有确立企业全面预算管理的决策、实施控制的最高权利。

2. 成立企业内部预算管理办公室

其成员为:各个部门的负责人与总经理、董事长。该办公室的直接领导者为企业的负责人,其须负责的内容有:编制以及执行、调整、分析及考核预算内容,并且要对预算管理工作的最高级权利机构——预算管理委员会,如实地报告工作。另外,该部门须直接落实预算管理。

3. 为各部门建构起相应的预算管理体系

各个部门和各大子公司(或分公司)应当组建自己的预算小组,对其内部的预算管理负起相应的权责,此外,各个部门还需设专门人员负责预算管理,对本单位的预算施以监督以及控制、分析,并同上一级的预算管理部门深化沟通。

(三)以优越的预算编制方法来保障预算编制的准确性

企业需从多个方面落实该项要求,首先,在本阶段下,企业需依其行业的整体特点及实际,选取与其适应的企业预算编制方法,还应明确:预算编制方法经过确立后,严禁随意更改。其次,全员参与的企业全面预算编制。在编制预算的过程中,应实行企业全员参与的策略,即领导管理、引领基层的员工落实预算,而员工又充分反馈至领导管理层,由其再重新做出规划,通过这种从上到下、由下到上结合的方式,以提升企业内部的预算管理编制质量。再者,在预算编制过程中要考量得更全面一些,并且应当预测到或将出现的突发事件,编制出灵活可变的预算,以应对外部各类因素的干扰。然后,预算的编制需尽量地精细化,放弃以往的粗放形式。预算管理要能够达到一定程度的精细化,在预算管理范围之中包含企业的任一项经济活动;最后,要能够对年度预算实施分解,将其细致地分解为多项可靠的细化计划,即周计划以及月度计划、季度计划,以对其开展严格化的控制。^[4]

(四)提升预算执行质量与控制质量,增强对预算过程的控制力度

当预算被批准与实际下达之后,企业须使其落实到位。首先,对各级权利机构在预算组织中所处的位置及其作用加

以明确,尤其是公司股东大会及董事会、经理层。并通过企业的章程以及规章制度,基于各部门的严密履责来保障企业全面预算的最终实施效果。其次,针对预算指标,依时间、空间两个维度来作出分解,将年度预算依时间维度细致分解成季度预算、月度预算、周预算。并在各个经营环节中切实落实相应的预算管理内容,保障全面预算管理体系的圆满实现。要建构从严的预算审批制度,保障其健全性,继而确保各运算控制的节点均可发挥出自身的作用,以免出现违规的、重复性的审批等。最后,要构建起动态化预算控制体系,增强预算执行的专业分析力度,同时,定期性地去展开预算执行以及分析的专门会议,面向内部的权利部门,通报以及分析公司全面预算执行的具体实际情况和问题,提出有力的改进策略。

(五)构建起从严的预算考核以及激励机制,确保预算管理体系的高效

首先,负责预算管理的委员会要能编制出一套科学化以及合理化程度较高的预算考核与激励机制,并将其上报至公司董事会,当被核准之后,按照公司内部的相应制度来严格地下发并且执行,在确认完考核标准后,还须禁止随意更改。在预算考核的过程中须始终秉持三公原则,将最终的考核结果及时公布。最后,须做到奖惩并举,让它能够与公司员工的个人薪酬及职位升降等密切挂钩。^[5]

四、结语

综上所述,预算管理对于企业而言,是其在实际经营中的一种强效的管理手段,为此,企业需对全面预算管理制度深入完善,以使其各项工作均可有效、有序、稳定开展,保障其战略目标及年度经营目标均可顺利达成,最终将企业的价值最大化。

参考文献

- [1]张春生.对企业全面预算管理的现状及完善措施的思考[J].经营者,2019,033(006):30-31.
- [2]石立刚.探讨现代企业全面预算管理的现状及完善措施的思考[J].首席财务官,2019,015(019):97-98.
- [3]李利娟.浅谈企业全面预算管理的现状及完善措施[J].新商务周刊,2019,000(006):P.30-31.
- [4]曹爱川.关于企业如何进行全面预算管理问题的思考[J].中国集体经济,2020(17):41-42.
- [5]冯伟.强化企业全面预算管理的探索与思考[J].经营者,2020,034(008):71-72.