

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2021.22.052

浅析企业全面预算管理问题与对策

孙 雷

(安徽省地质矿产勘查局324地质队,安徽 池州 247000)

摘要:二十世纪八十年代后,管理会计的理论被越来越多的人了解,部分企业开始投入使用全面预算管理的理论和方法;二十世纪九十年代后期,全面预算管理逐渐被中型、大型企业接受并应用。作为一项综合性的系统工程,全面预算管理涉及企业各方面,而现今企业为全面预算管理的实施构建运作平台、进行各项基础夯实,建立所对应的保障体系等方面均有所欠缺。基于此,本文分析了当前企业全面预算管理存在的主要问题,并据此提出相应的改进对策,以期为企业配备扎实的管理基础、管理制度,营造良好的预算管理实施氛围提供参考与借鉴。

关键词:全面预算管理;科学管理;财务管理

一、引言

企业预算是指企业在对历史的运营结果和对未来进行充分分析、论证后,对未来运营规划进行量化表述,本质上来说,预算管理是保证企业实现预先规划和经营目标的有效方法与重要工具。企业选择何种预算管理模式,很大程度上取决于自身具体情况,从性质、规模、产品类型、管理体制、文化理念等方面予以展开,虽然各个企业均有不同,但全面预算管理的关键在于企业能依据预算管理的原则,借鉴成功经验,紧密结合自身实际建立科学有效的全面预算管理模式。

当前企业内部对于全面预算管理的推行和运用方面还存在很多问题和疏漏,企业领导者对于预算管理真正的意义与内容缺乏科学的认识,对于全面预算管理的了解都还停留在财务预算程度;企业将全面预算与年度计划混淆,以至于没有将预算有效进行量化。而全面预算管理是基于企业战略规划的管理方法,遍布供产销等各个环节,大力推动了当今工商企业的完善发展,是一种必备的管理方法和手段。当前,是中国企业内部投入使用全面预算管理的迅猛发展与迅速成熟之时,对于全面预算管理方面的问题提出有效的解决方案迫在眉睫。^[1]

二、全面预算管理对于企业的意义

全面预算管理已经被实践有效验证,从原理到方法论都十分成熟完备,在工业方面发达国家的运用已有一百多年历史,是现代企业的必修课和必备技能。全面预算管理正是当前企业对生产经营活动的合理描画,并能够有效控制活动全过程的高效管理制度,其可通过细化公司的战略目标,分析可行性,使企业经营目标保持可行且高效益;带来利益与效率最大化,避免“空头支票”;实现全员参与的全面预算管理,使全体人员贡献集体智慧,各部门掌握自身情况,使预算执行与编制实施的效率最大化,有利于企业提高计划管理、业务运行的

机制;有效的全面预算信息化管理系统,使企业能够系统性、高效地利用企业内资源信息,能够合理地分配资源以达到资源利用率最大化,有利于企业实现资源高效配置;通过建立科学的数据处理系统,能够将各个部门单位与企业战略发展方向紧密联系,对于各个部门管理控制的经营活动进行综合管控,此举有利于企业管控自身风险、增强抵御风险能力;通过建立严格考核制度、将奖惩承诺严格执行兑现,提高全体企业员工信任度,有利于优化企业业绩考评;全面预算管理通过对各部门的预算制定,按照效益最大化的原则进行安排,合理的预算目标使得员工在努力的同时,激发创造力,排除了流于形式的预算安排与混乱核算,综合集体智慧的全面预算管理方案,更能让员工在工作中不断激发自身活力,有利于增强企业的市场竞争力。^[2]

三、企业全面预算管理的现状及存在的问题

(一)企业管理层缺乏正确的认识

全面预算管理涉及企业各方面,直接接触及员工、管理层、部门的个人利益,相当于权力的再分配,遇到阻碍是不可避免的。并且,大部分企业的领导层多认为,预算这份工作属于财务部门,许多企业的预算完成得非常简易,由财务部统计资金收支情况并整理汇总交给总负责人审批,便算完成了预算工作。这样的理解与操作运行,对于实现全面预算管理真正的效果十分不利。

(二)财务制度不健全

传统财务制度存在很多问题,例如,当前企业的竞争力更多建立在资本知识上,而传统财务制度只能够计量财务资本,仅是整理局限性的数据、结账、平衡资产与负债是人们普遍对于财务制度的认知,很少有企业建立起综合性的财务观念,传统的财务核算与记账模式无法使新兴的、具有竞争力的产品被开发,也无法推动公司的创新精神,囿于这些停留在界面上

的数字,还可能会导致很多短视决策。全面财务管理是经营管理,而非传统的会计系统处理。

(三)财务机构建设、人才管理落后

当今大部分企业的财务管理与会计机构是合并的,在职责方面也是以会计核算职能、工作流程进行划分的,财务管理的任务弹性较大,在程序与时间方面要求非常灵活,而会计本身工作较为刚性,在程序与实践方面要求较为规范,因此现今重核算、轻财务管理的局面也就普遍存在。此外,当前财务人员多为就“账”论“帐”之人,难以同时对经营管理、财务管理均有所了解、建树,现实中许多管理人员人才财务部门的职责就是记账、算账、报账和发工资,对于财务管理的理解过于片面。

(四)缺乏有效的考核激励制度

企业全面预算管理的重要标志是预算执行结果与企业奖惩制度联系。当前的激励制度不分明,导致在负责人员与员工眼里,预算目标完成与否不太影响奖惩与自我福利,不与奖惩挂钩的预算目标,使得绩效考核的效果得不到有效发挥,没有引起部门管理人员与员工的重视,员工不会尽力去完成目标。

(五)编制缺乏科学性,精精度较差

在全面预算管理中,预算编制所扮演的角色及其重要,是其中最为关键的一环,能够为事中及事后控制提供重要依据。但现阶段,大部分预算编制都明显缺乏科学性,且精精度也较差,主要表现在以下几方面:许多企业在编制全面预算的过程中,在以预算为前提的基础上,片面突出压缩费用,缺乏科学性。例如某国有煤炭集团,在编制预算时就明确提出生产煤炭的综合成本一定要下降5%,物流成本要减少3%,缺乏对实际业务作业的考虑。这种以强硬态度来强调费用节约,常常会造成适得其反的现象。因为发生的费用尽管是企业经济资金流出,但有时也可能会在今后带来经济利益流入。若一味强调费用的绝对节省,也可能导致企业未来收入减少,促使企业经济收益有所下滑。^[3]

许多企业在进行预算的编制过程中,由于没有合理、科学的对市场进行预测,常常会出现预算目标不是过高就是过低的情况,导致编制的预算跟实际情况严重不符,进而对预算管理最终效果造成了极为严重的影响。我们依然就上述的某煤炭集团作为事例,根据它的某一年度预算执行结果可知,其营业收入超额14%之多,集团下属的财务公司超额达到115%,物资公司超额为60%,预算偏差巨大。当前,我国很多企业在预算编制上依然选择的是增量预算法,也就是在上一年度预算基础上,相应做适当的调整,由此可见这种做法很难确保预算的精精度;此外还有很多企业依然选用着“自上而下”这种

预算编制程序,可是在这种编制程序下企业的最高领导层所掌握的信息缺乏真实性、全面性及及时性,这样一来势必会亦会直接影响到预算的精精度。

四、加强企业全面预算管理的对策措施

(一)企业管理层应加大对全面预算管理的认识

企业管理层应学习和借鉴国内外企业推行全面预算管理的先进经验,进行培训与学习,提高企业管理层对全面预算管理的正确认知,通过其号召力与各项宣传,例如布告栏、邮件等宣传形式,使其了解实行全面预算管理的重要意义。不难发现,成功运用全面预算管理需要构建专业的组织机构,设立预算管理委员会,委员会成员大多为董事长等权力最高管理人员,使其拥有权利方面的有效保障。应使企业管理层明确全面预算管理是企业法人治理结构不可缺少的部分,是建立和完善企业的重大措施;推行全面预算管理可以有效保障企业投资者的利益,可以规范做决策者行策、维护员工的合法权益,提升企业的经济效益;清楚全面预算管理是企业综合性活动,不可能只依靠财务部门完成。当前,全面预算管理已经被各种实践证明是一项成功的管理方法,企业应该大胆地迈出改进的步伐,通过培训学习,传递预算管理理念,企业想在复杂的市场中生存,一定要经历变革,全面预算管理推动企业转型的作用不可忽视,作为企业的领导者,一定要充分发挥全面预算管理的作用,从而推动企业实现健康发展。^[4]

(二)建立健全财务制度

一切生产经营活动都应追求经济效益、财务收入。各个管理部门都应根据自己的职能分工、职责范围,提高工作质量、提升工作效率、降低各项费用支出、加强财务管理。企业的一切工作,都与财务管理有着密切的关系,企业自上而下都应围绕财务制度开展工作,统领企业经营活动的中心环节。例如仓储部门应及时清理积压物资,节约仓储费用及占用面积;产品部门应在保证质量同时降低成本,改进加工工序等。全面预算管理具有很强的技术性,包括编制、审批、管控、执行、核算等各种管理活动,必须给予足够的重视和支持,将综合财务管理观念深入人心。同时,将核算与监督职能分离,对于企业资源(不论固定资产还是流动资产)、收付实现、结算登记,由人员分工处理,使经办人员互相牵制。通过建立健全财务制度,从而有效推动全面预算的执行。

(三)完善财务管理机构、培养高素质财务人才

在市场经济下,企业对于资金的管理处于中心地位,财务管理不再是附加者,而是与会计核算相互联系、并重的管理活动,应实行财务与会计分离,建立独立的财务管理机构,并分别配置专业性强的人员,做到分工明确但彼此联系紧密,通过

协作,分别负责财务管理与会计核算。这也是当前实施全面预算管理的现实迫切需要,同样是以财务管理为中心的企业管理的必然需求。

同时,财务部门人员应力求成为能将财务管理与生产经营活动有机结合的复合型人才,全面提高自身素质,在理论和实务方面都应努力学习,应树立新型财务观念,充分利用有效信息,认真严肃地进行编制预算、考核预算,取得实效。财务人才应做到理性思考,预算目标的制定不是财务总监灵光一现,也不是由管理人员性格决定,理性是全面预算管理中最重要、也是全体员工都应树立的,用科学的方法和理性的思考解决问题,善于利用群体智慧进行设想,同样要善于利用群体智慧进行求证,全体员工在进行全面预算制定和管理等活动时,都不能够依靠个人意志、想象与直觉。^[5]

(四)建立责权分离、奖惩分明的激励制度

应按照责、权、利相统一的要求,建立公开透明的预算激励与约束机制,明确每个岗位员工的责任与权力,将预算责任落实到每位员工,建立严格的预算考评制度,使完成预算的结果与奖惩密切联系,以预算的各项指标作为考评的标准。对于奖惩方式,在制定前一定要有事先的约定,奖励与惩罚都一定要对应严格的行为程度,避免传统考评弊端;所制定的奖惩规则一定要全面详细、透明,所有人都可以随时查阅此规定;避开无效奖励与惩罚活动,避开针对特定对象,有效提高各部门员工对全面预算管理的重视,确保全面预算管理的奖惩制度能够真正激发员工的积极性,这同样是对此制度的保证与制约,促使全面预算管理取得预期效果。

(五)强化预算编制的准确性及合理性

对于编制预算过程中出现的准确性问题,企业可以通过设计恰当的编制,合理设计编制程序的方式来有效加以调整。首先就预算编制方式而言,我们可以选用作业预算法来取代以前企业常用的传统方式。这里所说的作业预算法实际上是在作业成本法的基础上所演变而来的一种预算管理法。以作业预算法为背景,我们在进行预算编制过程中应当尽可能把战略目标划分成作业中心目标,也就是说一切要以此为目标展开编制工作,而后再对当前作业模式及形式展开详细、充分的分析,合理分析出有效区分增值作业是哪些,非增值作业是哪些,这样做主要是为了把那些非增值作业尽可能消除掉,再经过科学估算未来作业量的方式来合理分配资源,进行预算的编制工作。因为每个执行预算的单位都是根据预期作业量展开相应分配的,所以跟传统预算编制法比起来,这种方式明显有助于提升编制的准确度。

而且从上文中的某集团实例中分析可见,在规范预算编

制工作中,不仅具备预算的集权性及权威性,而且还具备参与式预算某些分权特征,并获得了显著的成效。所以,我国企业在编制预算过程中应当不断完善“上下结合、逐级编制、分级汇总”这种编制程序,将基层编制的预算视为起点,分级上报至预算管理相关部门,经其审核以后再给出合理建议,反馈至预算执行部门,二者间多多展开交流跟合作,从而形成最终的总预算。

五、结语

综上所述,企业通过对上述问题与疏漏的有效改进,实施全面预算管理,明确内部各部门责权利区间,细化经营目标,可以有效提高企业的凝聚力和向心力,促进企业长期目标的最终实现。

参考文献

- [1]王澜.制造企业全面预算管理的困境与对策[J].经贸实践,2019(2):210—211.
- [2]霍云娜.如何提升全面预算管理在制造型企业中的应用[J].中国集体经济,2019(4):41—42.
- [3]陈今帼.企业全面预算管理存在的问题及对策探讨[J].中国商论,2018(12):109—110.
- [4]朱然.全面预算管理实施存在的问题及对策[J].财会学习,2017(05):65.
- [5]陈陆军.企业实行全面预算管理中的问题与应对策略[J].企业改革与管理,2018(9):142+152.