

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2021.25.061

企业全面预算管理工作存在的问题与对策

孙明涛

(天津市兴业有限责任公司会计师事务所,天津 300204)

摘要:全面预算管理是一项综合性的预算管理系统,将经营预算、资金预算、薪酬预算、财务预算等融于一起,企业全体员工均是全面预算的参加者。目前,在我国大中型企业普遍实施了全面预算管理体系,在企业提高经营效率与效果、优化资源配置、加强风险控制以及实现稳健快速发展等方面,全面预算提供了重要的促进作用,但是在实施过程中仍然反映出诸多尚待解决的问题,需要加以解决。本文从预算的编制、执行、考核等方面对全面预算管理中存在的问题加以分析,并提出相应的解决方案,以便更好地把全面预算管理运用到企业日常经营中,使全面预算管理在企业经营中发挥更大的作用,促进企业竞争力和现代管理水平的不断攀升。

关键词:企业;全面预算管理;问题;对策

全面预算管理要求企业全体员工均是预算的参加者,覆盖经营全方位、全过程,涵盖人、财、物等各类生产要素,对内部资源进行统一的协调配置,各相关职能部门相互配合、各管理层紧密联动,对预算全过程进行控制,保质保量地实现全面预算的效率和效果。全面预算为提高我国现代企业的管理能力,实现企业战略规划提供了合理保障。但是目前,部分企业在实施全面预算管理过程中,存在组织体系不完善,预算方法不科学等诸多问题,导致全面预算管理的作用难以真正发挥出来。因此,针对全面预算运行中出现的问题,研究对策建议具有非常重要的意义。

一、企业实施全面预算管理的重要性

(一)全面预算管理的涵义

全面预算管理是现代企业围绕着战略规划,坚持以企业价值为导向,借助现代信息技术,将经营预算、薪酬预算、资本预算、财务预算等融为一体的一套综合管理系统。企业各种经济活动、各类生产要素均应纳入全面预算范围内,包括经营活动、投资活动、财务活动等经济活动,供应、生产、销售各环节,企业的各类生产要素,都应纳入全面预算管理之中。建立由业务预算、专门预算、财务预算等预算活动组成的具有关联性和钩稽性的综合预算体系。全面预算的“全面”,主要包括以下含义:

1.全体员工参与预算

全面预算不仅仅是部分员工的工作,企业应树立预算由全员参与的理念,提高员工参与预算的积极性,全体员工都应主动参与到预算中,成为预算工作的一份子,企业所有部门都应参与到预算中,而不仅仅是财务部的工作。

2.涵盖企业全部业务活动

企业应根据自己的业务活动实施全面预算,力求完整覆盖全部业务,全面预算不仅应包含企业日常经营活动,也应该包括投资活动、融资活动等专门业务活动。首先是经营预算。经营预算的起点是销售预算,根据销售预算再依次进行生产预算、采购预算、人力资源预算、费用预算等,可见,经营预算

与企业日常活动关系密切。其次是专门决策预算。除了经营预算,对于企业一些重大的、特殊的,或不常发生的活动,需要专门决策预算,例如企业的投资预算、融资预算等。此外,还有财务预算。财务预算主要预测企业未来一定时期的财务状况、经营结果、现金流量,根据相关数据预计资产负债表、预计利润表、预测资金情况等。^[1]

3.对预算管理流程进行全程控制

控制是保证全面预算有效的重要措施,在全面预算的始终和各个环节,均应实施控制,由事前控制、事中控制、事后控制组成,保证对流程控制的全覆盖。因此,在全面预算管理实施过程中,要求对预算的编制环节、审批环节、执行环节、监督与考评环节等实施全程控制,不可以出现遗漏的环节,否则,全面预算的实施会出现失效的可能。

(二)全面预算管理的意义

全面预算管理水平直接决定大中型企业长期战略、决策的执行力、集团管控力、内部各部门的协同力和各经营要素的集成力,可以展现企业的竞争力和管理能力。其重要性体现在以下几方面:

1.有助于实现企业的近期经营目标和远期战略规划

企业通过实施全面预算,对远期战略和近期经营目标进行逐层细化分解、下达于企业内部各个部门单位,并以数据形式反映企业生产经营和财务活动的计划安排。全面预算,为企业经营业绩考核提供了数据指导,为企业资源配置提供了数据标准,有利于整合企业各种资源,对企业管理层做出合理决策有积极作用,有助于实现企业的近期经营目标和远期战略规划。

2.有助于检验和改进企业内部的沟通和协调机制

实施全面预算,不仅是一种控制活动,也是一种信息传递的过程,可以改进企业的内部信息沟通和协调,比如母子公司之间的沟通与协调,总分公司之间的沟通与协调,各部门之间的沟通与协调。部门及员工在编制全面预算的过程中,通过信息系统相互沟通各自的信息和需求,并评估其他部门的需

求对本部门造成的影响,可以促进各部门的合作和协调,可以检验企业信息传递和沟通系统是否畅通有效,因此,有利于企业内部沟通和协调。^[2]

3. 有助于企业的绩效评价

全面预算中的涉及很多数据指标,比如营业收入、管理费用、资产负债率、权益净利率等,为企业绩效评价提供了可执行的参照指标。在预算经过决策部门审批后,企业管理层根据明确的职责和权限,按照经审批的预算计划执行预算。在执行过程中,企业应定期开展绩效评价,根据绩效评价结果对员工采取多种激励措施,以此激励员工工作的积极性、主动性,做到有奖有罚,标准统一,公平公正,有利于企业经营效率效果的实现和管理能力的提高。

二、企业全面预算管理存在的问题

(一) 全面预算组织体系有待完善

虽然很多大中型企业建立了全面预算体系,能够定期编制、执行全面预算,但是在预算实际执行过程中,预算的组织、协调、汇总、执行和分析等工作,基本都由财务部一个部门独立完成,全面预算成了财务部自己的事,主要原因是企业在预算管理中未对组织体系进行设计和完善,缺乏预算的组织基础,显示出企业最高层面对预算的组织体系不够重视,在环境上不利于全面预算的编制和实施,预算也很难起到预期的效果。此外,全面预算需要企业全员参与,业务范围全面覆盖,管理流程全程跟踪。财务部门由于受到权限和信息的局限性,仅靠财务部门是无法独立完成全面预算管理的。全面预算显然会松散化,各部门走形式,走过场,导致预算的编制、执行、考核等各环节消极应付,预算流于形式不能有效发挥全面预算管理的作用。

(二) 缺乏具有全面知识的会计人员

随着大数据时代的到来,信息技术的使用将会越来越普遍,对会计人员形成了更高的挑战,要求企业会计人员既掌握会计知识又熟悉信息化工具。企业会计人员普遍对于信息化工具的使用不够熟悉,而且会计人员对企业战略、行业发展趋势、市场情况缺乏了解,人员素养落后于时代的发展,缺乏具有全面知识的会计人员,制约了预算编制的合理性。

(三) 全面预算编制不符合实际

目前大部分企业在编制经营预算时,未充分结合企业自身情况,未对市场进行深入调研,未在调查研究上下功夫,随意编制预算数据,导致预算成了纸上谈兵的数字游戏。管理层只是为了完成上级单位下达的计划而编制预算,而年度预算数值的确定缺乏详细的分析和数据、文件支持。例如,上级单位下达本年度营业收入目标为1亿元,但是由于市场等因素的变化,管理层预计营业收入最多为8000万元。在编制预算时,管理层为了完成上级单位下达的指标,未考虑企业实际情况,将营业收入目标定为1亿元,相应的也导致费用支出、资本性预算指标等偏离企业实际情况,显然,这样的预算目标是无法实现的。从而导致预算编制与企业实际情况脱节,使

得企业预算编制缺乏客观性,继而影响到预算的执行。^[3]

(四) 缺乏有效的预算控制机制

企业的预算控制机制具有把握方向的作用。如果一个企业的预算控制有重大缺陷,则企业的内部控制体系也难以有效执行。部分企业在预算执行中未严格按照预算执行,缺乏对于预算的监督、反馈,未及时分析、报告企业的预算执行情况,在预算执行中发现问题后未及时跟进,及时解决,预算控制机制未能有效地发挥作用,导致预算的执行出现偏差。

(五) 考核机制不够完善

考核机制是全面预算管理的重要环节,企业在实施全面预算过程中,应完善预算考核机制,将预算考核结果纳入绩效考核体系,做到奖惩分明,有奖有罚,考核机制是预算管理执行的重要保证,有效的考核机制有助于企业长期发展战略和短期经营目标的实现,无效的考核机制让预算失去了严肃性,容易出现走过场的情况。但是在实际执行中,企业通常缺乏有效的考核机制,或者在执行过程中走形式走过场,不能有效发挥考核机制的作用。而且,考核内容不全面、不合理、不科学,缺乏具体化的考核指标,缺乏可执行性,也很难有效发挥考核机制的作用,考核考核机制流于形式,影响预算的执行,继而影响到企业长期发展战略和短期经营目标的实现。

三、完善企业全面预算管理的对策

(一) 完善全面预算组织体系

健全有效的预算管理组织体系为企业全面预算管理打下了坚实的基础,可以避免预算各个环节走形式走过场,预算管理组织松散化,保证预算效果真正落到实处。组织体系就好像打地基,地基牢固了,权责明晰了,预算的执行才有针对性。所以,应完善全面预算管理组织体系,切实加强预算的组织领导,建立健全预算管理体制,明确预算各单位的权责、分工、审批、协调机制等。应建立全面预算管理的决策机构、工作机构、执行机构,作为全面预算管理的组织架构。决策机构通常为预算管理委员会,是负责全面管理预算工作的决策部门。通过预算管理委员会的领导,应明确各部门的职责权限,各部门各司其职,共同执行预算管理工作。^[4]

(二) 培养具有综合知识的会计人才

由于大数据时代的来临和市场经济的快速发展,对于会计人员的要求不断提高,企业一方面可以在人员招聘的时候对会计人员进行全面的考核,聘用综合能力高的会计人员。二是加强培训,利用网络课堂或者企业内部培训,培训会计人员对于信息工具的使用,对于企业战略、行业发展趋势、市场研究的相关知识。

(三) 注重编制全面预算的科学性合理性

编制全面预算是实施全面预算管理的第一个环节。为了保证编制预算的科学性、合理性,应做到以下几点:一是全面预算管理应全员参与,预算管理不仅包括财务部,也包括企业各个职能部门,全体员工均应参与预算的编制。各部门,全体员工提供的数据和资料相比财务部更加全面,可以让预算编

制的依据更加充分,预算编制也会更加合理、科学。二是编制全面预算一定要对市场进行充分的调研,分析国内、国际经济形势,保证信息全面完整,编制依据充分。假如仅仅依靠历史数据、会导致预算与实际情况形成很大的偏差。目前国际国内市场瞬息万变,不仅要掌握企业自身情况,也要了解行业发展状况和趋势、市场状况,调查了解的越全面越有利于预算的编制。三是分析前期经营业绩,根据企业的前期经营变动、季节影响、行业趋势等编制全面预算。前期经营业绩往往揭示了企业获利能力、经营风险和发展潜力,会影响到预算的编制,所以要认真研究前期经营业绩。四是合理的编制流程和统一的表单。企业应根据自身实际情况制定合理的编制流程,统一全面预算表单,各单位、各部门都按照统一的表单和原则编制全面预算,合理的编制流程和统一的表单可以节约预算成本,压缩编制的时间。五是选用合理的编制方法,企业应结合自身业务特点和实际情况选用合理的编制方法,提高预算指标的适用性。^[5]

(四)建立健全有效的预算控制机制

企业的预算经批准下达后,健全有效的预算控制机制可以保证企业战略和经营目标的实现,企业应完善预算执行情况的控制机制。在预算的控制机制中,信息的沟通非常重要,企业应重视各预算执行单位的信息沟通情况,利用各部门上报的财务信息和非财务信息对预算的执行情况进行监控,由相关部门及时向预算管理部门报告预算执行情况,分析执行差异的原因以及对于预算目标的影响。收集预算执行信息由预算管理部门负责,对比实际业绩与预算数据,对差异原因进行分析并采取改进措施。全面预算控制方式多种多样,企业可以选择适合自身的控制方法,也可以将这些方法结合使用,设计符合企业情况的预算控制方法,以便预算达到更好的控制效果。如管理费用可以细分为业务招待费、差旅费、办公费等,对管理费采用综合控制和单项控制的方式,总额控制就是要求管理费用总额不得超过预算额度,超出预算额度,需要特别的程序进行审批。单项控制就是要求每个子项都单独进行控制。有效的控制机制可以分析出预算偏差原因,通过反馈及时纠正,保证预算执行的效果。

(五)建立健全预算考核评价机制

全面预算考核评价是整个预算管理中的重要一环。企业为了实现预算管理的作用,在特定预算期间的预算执行过程中和完成后都要对预算进行考核,企业应设计合理的适合企业实际情况的预算考核指标体系,对预算执行部门的行动进行整合,借以强化资源配置优势,提升企业竞争力。企业对关键业绩指标进行量化,并结合定性指标对预算执行部门进行综合考核,以货币或者非货币方式进行奖励,做到有奖有罚、标准统一、公平公正,激发员工执行预算的参与性和积极性。应对预算目标进行分解,并让各执行部门进行落实,最终将预算目标落实到企业每位员工身上,将员工的实际业绩与预算目标进行比较,并确定责任归属,与相应的奖惩方法挂钩,有

利于预算的执行效果和完善业绩评价系统。最后企业可以通过组织考核、撰写考核报告、发布考核结果的方式对考核结果进行公示。通过以上方式可以提高预算的考核水平,促进企业战略和预算管理目标的实现。^[6]

四、结语

全面预算管理是现代企业管理的系统性工程,要求全员投入其中,全面覆盖企业各项业务,全程跟踪管理各项流程,对预算结果进行科学合理的考核与评价。有效的全面预算管理可以保证企业战略的真正落地,随着社会主义市场经济的不断完善,全面预算管理对于我国大中型企业实现做优做强,提高国际竞争力具有非常重要的意义。

参考文献

- [1]张颖.浅谈企业全面预算管理问题与对策[J].中国乡镇企业会计,2020,(06):61-62.
- [2]李安彩.企业实施全面预算管理存在的问题及对策[J].商讯,2021(12):90-91.
- [3]朱国丽.浅析企业实施全面预算管理的难点与对策[J].商讯,2020(17):108-109.
- [4]孙映昊.大数据时代全面预算管理面临的机遇与挑战[J].中小企业管理与科技(中旬刊),2021(09):28-30.
- [5]张学焘.企业全面预算管理问题与对策探讨[J].纳税,2021,15(08):163-164.
- [6]夏和风.企业全面预算管理中存在的问题及对策探讨[J].现代商业,2020(17):104-105.