

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2021.26.060

全面预算在企业经营管理中的应用

许敏

(北京北燃通州供热有限公司,北京 100010)

摘要:本文以BT有限公司为例,基于BT公司预算管理现状,提出解决策略并最终推动全面预算管理的实施。在转化应用的过程中,通过完成顶层设计、预算委员会的建立以及最终预算小组的实际执行,成功地将新的全面预算管理制度在BT公司内部发布并进行实施,同时结合项目绩效考核体系的建设,形成了新的行之有效的预算制定、实际追踪、绩效考核为一体的全面预算管理模式。BT公司成功的实践表明,全面预算是实现企业战略最基本、最有效的手段,是企业管理的重要内容。

关键词:全面预算;事前控制;事中控制;事后控制;绩效考核

一、背景描述

(一)BT公司的基本情况

BT有限公司是一家由国企、事业单位、民营企业共同出资设立的以供热服务为主营业务的合资公司,是当地第一家多种股份的供热企业。公司成立于2016年,承接了原区供暖中心(事业单位)的供热服务业务和全部员工。

(二)BT公司管理现状分析和存在的主要问题

BT公司成立之后,通过对周边供热市场的调研,发现当地供热市场竞争充分,整个地区共有供热企业97家。BT公司虽然地处文化旅游区的中心,对于文化旅游区建成后的供热市场具有地缘优势,但是由于竞争对手较多,各家企业在成本、服务方面都有不俗的竞争实力,因此,也需要认真对待,才能确保市场份额不丢失。

供热行业是一个充分竞争的市场,行业内的收入水平、成本构成几乎属于透明公开化,企业要想在竞争中取得胜利,就必须进行严格精细的成本管控,并形成规模效益。BT公司经营管理层迅速达成共识,为了企业的战略目标能够顺利落地,建立适合企业的全面预算管理体系是当务之急。BT公司承接了原供暖中心的全部员工和业务,管理方式也延续了事业单位的传统。员工几乎没有全面预算的概念,大家始终认为预算是财务账面的数字,业务部门的工作任务是管理者的个人指令,整个公司的预算管理的主要问题有:

(1)员工认识不足,参与度不够:全面预算管理机制应做到全面参与、全员参与、全方位控制和监管。但公司员工对全面预算没有概念,也无法领会全面预算在企业经营管理中的引导作用。当企业管理层决定实行全面预算管理时,员工认为与自己无关,不重视、不主动、不配合,这必然影响预算编制的效果。

(2)原有的预算管理方式流于形式:过去“供暖中心”管理时期的预算以政府主管部门要求的财务预算为主,公司在成立之初延续了这种管理方式。预算编制过程中,业务部门不参与,全凭财务账簿记录的过往数据。既不做市场调研,也不对收入、成本数据进行分析,那么如何提高管理效率自然也无从谈起。预算编制后,财务部门也不会对执行过程进行监督,实际经营成果也不会与预算形成对比,预算编制是否科学也无从验证。总体来说,未能有效地将预算管理与公司实际业务和管理需要结合起来,预算管理各环节工作开展不够深入,管理内容流于形式,对公司经营管理决策支持的贡献不大。^[1]

(3)预算责任落实不到位:公司没有预算管理委员会,对

于预算的重视度不高。业务部门不认同预算设定的本部门工作目标。而且公司未建立与预算相关联的绩效考核,无法形成对预算的成果总结和激励,更进一步弱化了各部门对于预算工作的责任意识。

(4)预算编制随意,缺少参考价值:过去的预算颗粒度较大,过于粗放,导致预算准确性不高。而且预算宽裕度普遍较大,直接影响成本管控的效果。

二、总体设计

(一)预算内容

BT公司的全面预算管理体系将全面预算划分为三个部分:营业预算、资本预算和财务预算。

(1)营业预算:由市场开发部、销售部充分进行市场调研,确定预算期内的市场拓展范围和新的供热面积,并依此编制收入预算;由生产部门结合预算期新面积拓展预算及过往的成本消耗经验编制燃气等直接成本的预算;由各职能部门根据工作需要编制折旧、人工、各项费用预算。并最终汇总出经营期的经营成果。

(2)资本预算:由投资部门结合企业战略发展需要、企业生产经营需要和新的供热面积拓展需要编制固定资产、无形资产投资预算。

(3)财务预算:在各业务部门编制的营业预算、资本预算的基础上编制利润预算表、资产负债预算表以及现金流量预算表。

(二)预算流程

预算编制过程中由预算主管部门审核各部门的业务预算并结合过往经验判断预算的科学性和准确性;每季度进行预算执行情况的汇总分析,确认预算偏离度,及时做出调整;预算期结束之后通过绩效考核,完成预算对部门和员工的评价,形成预算管理的闭环。^[2]

三、应用过程

(一)BT公司组织架构基本情况

BT公司设立预算管理委员会,作为公司预算工作的决策机构,全面负责预算的领导工作。总经理担任管理委员会主任,财务总监和各业务部门负责人是管理委员会的成员,其中财务总监为全面预算的主管领导。指定计划财务部为全面预算的日常管理机构,负责预算的组织工作。各业务部门负责按照计划财务部的要求编制本部门的预算,并按照要求进行修改。^[3]

BT公司按照自上而下的分解程序,将设定好的战略目标

下达到各部门并层层分解,下放到最小业务单元,分级编制,逐级汇总。

(二)实行全面预算管理的条件

推行全面预算管理必须软硬件资源都具备,才能充分发挥全面预算总指导总纲领的作用。否则,容易出现预算编制流于形式,或者执行不到位的情况。

(1)公司上下一致的思想认识。总经理作为全面预算的总负责人,他的态度和意识直接决定了该项工作的执行力度。通过召开专项会议,由总经理亲自动员、专业人员讲解和会议讨论,大家统一了思想意识,充分认识到了全面预算管理的重要性,为后续工作的开展打下了思想基础。

(2)完备的制度体系。公司制定了《全面预算管理制度》、《绩效考核制度》,明确了全面预算管理工作的重要性,对全面预算管理工作中的责任划分、工作流程、工作标准和评价标准做了详细的规定,为全面预算管理的顺利推进打牢了基础。

(3)现代化的信息化系统。公司依托现有的ERP系统,将设置好的全面预算报表全部通过ERP系统填报和汇总。公司在成立之初建立了智慧供热系统,可以将生产一线的燃气、水、电成本进行采集和分析,方便业务部门随时查询,作为编制成本预算的参考。

(4)科学合理的预算报表设置。全面预算是否能够真正发挥计划和引领作用。最为关键的技术性因素还是在于预算报表的设置。首先,预算报表要能关注引起收入、成本、投资、现金流变化的关键性因素,并以恰当的方式表现出来,既要能提供有价值的键信息,还要方便填写;其次,BT公司的全面预算报表设置要求全部以业务量及事项为基础,所有的收入、成本、投资预算都是“有源之水、有本之木”;最后,计划财务部在设置预算报表时,还考虑了税金因素,并设置相应的公式,弥合了业务部门与财务部门确认的收入、成本的差异。

(三)全面预算管理的主要实施过程

思想统一,做好技术准备之后,就是具体实施过程。公司从组织、流程、方法等几个方面入手,进行全面预算管理,确保提高预算管理质量、有效发挥预算管理对公司生产经营决策的支持作用。

1.细化预算管理组织,确保信息的充分交流

预算管理委员会作为全面预算管理的决策机构,一方面,有效保障了公司管理层对预算管理重大事项的参与和重视程度;同时,也保障了公司管理层对预算重大事项的审议时间,使最高管理层能够从各个方面充分讨论每一项重大预算安排的必要性、合理性,提高了预算管理决策的科学性。

另外,它牵头组织人力资源部、计划财务部、规划发展部共同成立PBA(计划、预算、考核)工作组。PBA小组专注于解决预算和战略、考核工作的协同问题。确保达到“预算实现战略,考核激励预算”的效果。通过PBA小组的运作,不仅强化了预算管理在重大边界条件假设、预算口径等问题上与业务计划的接口联系,同时,也使得公司的绩效考核指标设置以预算为基础,更贴合公司的重大问题和重要业务,更能精准发挥激励和惩罚作用。

2.“三上三下”的编制过程,保证预算的客观性

公司预算从各部门申报开始,到最终定稿,需经历“三上三下”的过程。首先,由各部门向财务部上交预算初稿,财务部与各部门就预算内容进行逐一沟通、评审,向下反馈第一轮修改意见;然后,各部门根据审核意见修改预算内容,重新上

报,财务部汇总形成公司预算,并报公司预算管理委员会和上级母公司审核,再将审核意见再次下达各部门;第三,各部门根据审核意见,再次修改预算上报,财务部重新汇总审核后,报各级领导审批,最终下达预算终稿。

“三上三下”的过程,充分地交流了上级的要求和下级的意见,在不断地磨合和碰撞中,使得预算高度贴合客观实际。

3.强调事中控制,提高预算执行率

(1)设置预算台账,并建立中期调整制度。在计划财务部建立全面预算总台账,在发现各部门预算偏离度较高时,及时予以预警。各部门根据全面预算的最终定稿,建立各自的预算台账,随时掌握预算的执行进度,并在超预算或者预算明显完成不足时向部门经理汇报,申请调整预算。计划财务部每年可做一次中期调整,并上报至预算管理委员会审批。

(2)建立预算完成情况定期分析机制。年度预算批准后,计划财务部将各部门的年度预算分解到各月份、季度,以便于预算后续定期跟踪。具体执行时,财务部每个月将预算实际执行与预算分解金额进行对比,将关键指标形成报表并向公司管理层汇报,同时向各部门进行反馈。每季度由计划财务部牵头组织“经营分析会”,对公司全面预算执行情况做出详尽报告、分析原因,并针对各部门的预算执行偏差提出整改措施。

4.完善预算考评,强化责任落实

将年度预算考核结果设置为部门绩效考评的重点,并与各部门年度绩效奖金挂钩。这样的设计有效加强了各部门对预算管理工作的重视程度。

优化预算考核指标设置,使得考核结果全面且科学。对于成本费用类的考核,制定明确的单位成本考核指标,同时,既考核是否超预算,还考核预算偏离度,以避免预算过分宽裕。对于收入类的预算考核,则根据合同是否签订,业务是否已真实开展给出不同的得分,同时关注回款及时率。对于资本类的预算考核则聚焦完成百分比。BT公司严控预算外事项的发生,对于预算外事项发生的件数设置了考核要求,这样的考核方法,强调了预算的“全方位”,提高了各部门编制预算的严谨性。

通过以上四点,全面预算管理在公司内部得到了有效地推行,发挥了预算的引领和指导作用。

四、结语

全面预算管理是企业经营管理的重要战略机制,可以确保企业发展和经营目标的实现。全面预算管理需要全体员工统一思想认识,做到事前、事中、事后控制,真正形成行之有效的预算制定、实际追踪、绩效考核为一体的管理模式。全面预算的指标设置、编制方法必须符合行业、企业特点,与公司实际业务和管理需要结合起来,并长期坚持,随时根据实际情况进行调节,才能发挥其引领作用。

参考文献

- [1]夏宽云.全面预算管理的成功要件[J].财会月刊,2005(20):16-17.
- [2]张素会.论全面预算管理在我国企业中的运用[J].经济论坛,2011(12):203-207.
- [3]单玉艳.全面预算管理存在的问题和对策分析[J].中国市场,2010(36):78-79.