

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2021.28.010

国有粮食企业全面预算管理存在的问题及对策

李春娟

(中央储备粮榆林直属库有限公司,陕西 榆林 719000)

摘要:随着市场经济的不断深化,企业竞争日趋激烈。科学、有效的全面预算管理不仅可以降低企业经营风险、提高经济效益,而且可以规范企业健康运行,指引企业的发展方向,为企业管理者提供决策依据,对于推动企业健康可持续发展至关重要。国有粮食企业近年来不断改革,加速与市场融合,适应市场竞争,所以加强全面预算管理势在必行。本文分析了当前国有粮食企业全面预算管理中存在的问题,并针对这些问题提出了自己的见解,希望能对国有粮食企业全面预算管理工作提供一点帮助。

关键词:国有粮食企业;全面预算管理;问题;对策

粮食是关系国计民生稳定的重要战略物资。国有粮食企业肩负着国家粮食收、储、调、用的安全重任,是服务国家宏观调控、保供稳市的重要机构。近两年,国际形势加剧,进口粮食市场异常严峻,国内粮价居高不下且颗粒难求,大型国有粮食企业持续发展面临着前所未有的挑战。原有的全面预算管理流于形式,对企业的经营发展作用微乎其微,造成了大量人力、财力、物力的浪费,所以在国有粮食企业大力加强全面预算管理是当务之急。^[1]

一、目前国有粮食企业开展全面预算管理的必要性

(一)全面预算管理有利于企业战略目标和愿景的实现

全面预算管理是对企业投入、运营、产出、反馈、指导经营的闭环管理,可以将企业战略目标和经营目标层层细化分解到各个分子公司;通过预测和筹划,企业管理者可以对集团公司内部的业务流、资金流、信息流、人力资源等财务资产和非财务资源进行科学合理的配置;通过规划,可以从不同的角度对企业发展提出看法,为更好地实现企业目标和国家粮食宏观调控提出建议,从而更好地服务国家粮食安全,完成“手中有粮,心中不慌”“将中国人的饭碗牢牢端在自己手里”的光荣使命。

(二)全面预算管理有利于企业内部沟通与协调发展

科学、高效的全面预算管理,能够将企业战略目标层层细分、量化,覆盖集团上下的全部业务与岗位。纵向上,能够让国有企业集团内部聚焦战略目标、专注执行、达到成绩,从而上下协同,实现从总部到基层的战略目标,经营理念一脉相承,确保上下同欲、共谋发展;横向上,有利于各执行单位内部部门之间相互沟通自己的行动目标和业务诉求,评估其他部门的决策制度对本部门的影响,及时提出矛盾并合理统筹解决问题,平衡长期目标和短期目标,使整体利益与局部利益的达成有机统一,从而改善内部组织结构和工作环境,达到各部门预算目标实现。其次,各预算责任单位之间,业务相似,全面预算管理有助于信息传导、互通有无,达到财务资源和非财务资源高效运转使用,实现互利共赢、协同发展,从而推动集团企业战略目标和经营目标的实现。^[2]

(三)全面预算管理有利于企业规避风险

美国著名的管理学家戴维·奥利曾说:“全面预算管理是能够把组织的所有问题融合于一个体系的管理控制体系之

一。”通过编制全面预算管理,可以提前对国内外环境和市场经济进行研判,有助于企业认清自身所处的环境,搭建内部控制体系,及时抓住市场机遇,化解防范各个环节的风险;通过事中控制和监督,企业管理者可以随时监控各环节、各岗位目标实现的程度和经营情况,及时发现新的增长机会和明确经营中存在的问题和风险,从而相应的调整经营战略和修订预算,更好促进企业价值增长;通过事后的考核与评价,总结过去的经验和教训,修订与完善内部经营体系和控制制度,逐步夯实基础工作,为企业健康稳定发展保驾护航。^[3]

二、目前国有粮食企业开展全面预算管理存在的问题

(一)受传统管理机制与管理观念束缚

大多数国有粮食企业都是在执行和完成国家下达的仓储、轮换和调用任务,一般采用集团化的管理模式。基层企业受地理位置限制,经营品种单一,业务程序简单模式化,员工普遍年龄较大、专业化程度不高,习惯被动接受下达指令,无主动学习、汇报沟通的创新意识,而且传统管理理念根深蒂固,导致上下信息极不畅通,上层管理者无法掌握基层企业实际环境与经营状况,基层企业无法领会集团企业的宗旨和思想,下达的预算目标与实际经营状况南辕北辙,无法在基层企业落地见效,全面预算管理缺乏基础实施平台,原有预算只是教条的分解上级下达数据,生搬硬套完成预算编制任务,几乎全部流于形式。

(二)对全面预算管理认识程度不够,制约了预算工作的推进

国有粮食企业负责人大多采用委派制,而且任期较短,任职期间更注重经营业绩和短期目标,对于企业长远发展和全面管理考虑的比较少,对于全面预算管理的作用认识程度也不够深刻,思想上不重视,甚至反对全面预算管理带来的限制与束缚,没有形成专门的预算管理机构 and 预算考核制度,从而降低了预算管理在执行过程中的权威性,导致基层员工预算管理意识越来越淡薄,工作中没有上层思想引领,无法与集团公司的战略目标、经营目标达成一致,工作理念与思想格局狭隘偏执,日常工作中无法获得方向感和价值感,普遍认为全面预算只是财务部门用来限制其他部门工作的戒尺,思想上存在抵触情绪,大大削弱了全员参与全面预算管理的积极性。

由于思想上不重视,导致业务部门普遍预算编制水平较

低,编制方法单一,数据来源缺乏市场调研性和科学的预期分析,依据不充分,与市场吻合差,预算执行时偏差率较大,无法衡量和监督实际业务,导致问题无法解决,责任无法落实,部门之间矛盾激增,不可调和,严重影响企业成长。

(三)业财融合不够,全面预算管理与实际业务脱节

企业全面预算管理应该是以业务为先导、以财务为协同,将预算管理嵌入预算期内经营活动的所有领域、层次和环节。大型国有粮食企业受地震、旱、涝灾害等自然因素的影响较大,经营决策相对滞后,全面预算编制时,下达的业务范围和经营目标不够全面,甚至无法涵盖重大业务,企业经营中大型在建工程、粮食跨省调运等重大业务,资金流量大、成本费用高、历时长,需要投入大量的人力、物力和财力,对企业的财务资源和非财务资源重新进行了组合、分配,原有全面预算管理无法指导、控制实际业务,彻底失去监督作用,二者完全脱节。^[4]

随着国企改革三年行动方案的推行,一线业务部门、岗位价值日益重要,而基层企业全面预算管理主要由财务科编制和管控,其他部门推进,一线业务部门对财务知识和全面预算不够了解,甚至反对预算约束,预算管理仍停留在部门预算目标,没有将部门预算目标层层分解到具体业务并穿透到各个岗位,日常执行中责任无法落实到岗到人;财务人员虽然熟悉财务知识但对一线业务一知半解,无法编制出科学、合理的全面预算数据,在预算执行时偏差率较大,无法真实的纠偏实际业务,导致全面预算管理严重松弛,长此以往,恶性循环,加重了员工“预算管理只是形式的”谬论。

(四)全面预算信息系统不科学,不利于预算归口落实

科学、有效的全面预算管理系统不但可以分解贯通企业全部业务,而且可以将企业的资金流、业务流、人力资源管理、客户管理等所有资源有机地结合起来,形成一张庞杂而不乱的思维导图,为管理者提供更有价值的信息。国有粮食企业遍布全国各地,企业的大小规模、主营业务、经营状况各不相同,普遍采用同一套全面预算管理系统,仅仅只能简单的反映粮食企业的基础业务,专门决策预算笼统汇总甚至无法反映,各项业务指标仅停留在部门预算层级,无法进一步分解到具体岗位和人员,严重阻碍了预算指标落实落地,制约了预算考核与评价的执行。^[5]

为了保障粮食安全和质量良好,国有粮食企业基础设施投资大,日常直接保管费用高,现有的预算编制系统固定性费用包含了部分与粮食保管无直接关系的费用项目,导致固定性费用占比较高且不考核,可控费用项目考核但是占比较低,预算执行时,业务部门人为将可控费用转嫁在固定费用中报销,或者以粮食保管为借口,不计成本效益原则,肆意采购机械设备和保管用品,使得成本费用居高不下且快速增长,预算无法管控,形同虚设。物资充沛使得浪费严重、节约意识减弱,违背了集团公司降本增效、过“紧日子”的思想。

全面预算管理是全方位全覆盖的综合管理系统。全面预算信息系统与其他业务系统对接将会大大规范预算管理流程,提高预算管理效率。国有粮食企业全面预算信息系统仅可以与财务核算系统简单对接,无法与资金管理、购销管理等业务系统衔接,削弱了预算监督的权威性,降低了预算管控的

效率。

(五)全面预算缺乏刚性约束,预算管理流于形式

预算考核是整个企业预算管理中的重要一环,具有承上启下的作用,为预算顺利执行起到保驾护航的作用。公平公开的考核制度不仅能够调动员工的工作热情,而且有利于企业战略目标和经营目标的实现,否则,会严重挫伤员工的积极性和创造力,制约企业的高质量发展和经营目标的实现。国有粮食企业没有健全有效的全面预算管理机构 and 预算考核奖惩制度,使得预算在推进的过程中松散、疲沓,毫无权威性,预算的编制、执行、监督管控作用都流于形式,浪费了大量的财务资源和非财务资源,无法推动企业健康、高效发展。

三、国有粮食企业加强全面预算管理应该采取的措施

(一)解放思想,接受新理念

随着国民经济结构的变化和市场经济的深化,国有粮食企业越来越多要参与市场活动,原有的管理理念已经不能适应激烈的市场竞争。企业自上而下应当下沉心态,积极接受国内外先进的企业管理理念和技术,以集团公司推行的全面预算管理为抓手,根据企业的实际情况,完善预算体系、分解细化指标、层层压实责任,明确考核奖惩制度,从而降低企业经营风险和成本费用开支,提高效益和企业运营质量,实现国有资产保值增值,推动企业健康稳定发展。

(二)增强全面预算管理意识,提高全员参与积极性

为加强企业全面预算管理,增强全员预算管理意识,一方面,要加强政策宣贯力度,普及全面预算管理制度,提升前端业务部门员工对全面预算管理的认知,财务部门可组织各部门业务专责开展针对性培训,进一步强调预算管理对企业战略目标实现的重要意义,宣贯预算提报流程,明确预算考核制度,强化预算刚性约束;增强全员全面预算管理的意识,提高预算编制水平,为预算执行打下良好基础。另一方面,要建立全面预算管理委员会和预算考核制度,促使企业将长、短期经营目标与全面预算有效结合,并将全面预算管理思想层层传输、推广,引导广大员工对全面预算认识和了解,明确岗位职责与企业战略目标、经营目标之间的联系,激发员工“主人翁”意识,增强员工价值感和使命感,积极参与全面预算管理工作,推动企业高质量发展。

(三)贯通业财融合链路,提高预算管理能力和

为了保证全面预算顺利推进,预算编制数据精准、可靠,预算指标分解切合实际业务,应当打通所有业务线,将预算指标层层嵌入每个环节,深度贯通业财融合链路,保障业财网络畅通无阻。一方面,需要财务人员打破原有的办公室“听、取”工作模式,积极走进一线业务岗位,多调研多熟悉业务部门的工作任务和环,多思考多总结业务与财务之间的关联,为审核把关部门预算打下坚实的基础。另一方面,业务人员应当多方面提高综合能力,尤其是需要掌握一定的财务知识,财务人员应当定期或不定期对业务人员进行预算管理、财务、税务知识的培训,及时反馈预算执行情况,帮助业务人员分析偏差原因,让业务人员把预算管控意识带入日常工作中,为全面预算顺利推进打下良好的基础。

(下转第28页)

业务信息的清晰、连续,并可进行智能化分析,给决策者提供完整和准确的决策信息。

(五)强化人员的职业胜任能力,促进监督检查体系的有效性

持续提升内部控制管理人员工作能力和业务素质,提高职业胜任能力,积极培养专业型人才,不断完善检查监督体系。一方面,要根据商业银行自身的实际发展及经营情况,有针对性地进行人员招聘,提高新员工准入门槛,为岗位匹配有胜任能力的员工储备专业人才,以此作为商业银行创新发展提供内控管理专业性的人才保障。其次,商业银行除按照监管要求和各部门履职所需配备相应人员外,还要根据监管部门的规定变化和重点业务开展情况有针对性的进行检查和培训,以保障相应的检查频率和检查覆盖范围,使得商业银行各级部门内部检查监督职能有效的实施,内部控制检查监督体系发挥更加有效的作用。同时,为保证监督体系发挥更多的作用,还要鼓励员工参加各种专业技术等社会性的专业考试,如金融理财师(AFP)、国际注册内部审计师(CIA)、国际注册内部控制师(CICS)、金融风险管理师(FRM)等职业资格考试,勉励员工开阔眼界,激发员工提高职业发展胜任能力,激励“专业的人干专业事”。特别是内部控制审计工作,已经从最初以会计为导向发展为以管理为导向了,审计人员不仅涉及财务、合规性、信息技术(IT)、运营以及风险和控制等,也包括对商业银行组织内的控制、风险、治理进行检查评价,审计人员较全面了解商业银行内部各种业务和管理活动。所以鼓励员工考取注册内部审计师等职业资格,不仅发挥检查监督(上接第25页)

(四)优化全面预算管理体系,提升全面预算管理质量

全面预算管理是全方位全覆盖的综合管理系统。首先,国有粮食企业应当充分利用现代信息技术,将战略目标层层分解并推进到最前端的各个业务岗位,真正实现全员参与、全覆盖集团上下所有业务,上通下达,信息共享。其次,细化并考核固定性费用,对于像“熏蒸费、扫帚工具费”这类模棱两可的项目,作为可控费用管理,落实责任到岗到人,按月、按季度严格考核;对于“固定资产折旧费”这类固定费用,可以按照折旧增加值进行考核,打破固定性费用不受限制、可以随便“花”的奢侈浪费思想,鼓励日常对设备爱惜保养,延迟其使用年限,制约随意采购,节约开支,降低成本费用,增加营业利润,形成优良企业文化。第三,建立健全专门决策预算和现金流预算,专门决策预算项目一般时间长,投资大,业务复杂,企业应当根据项目规模大小设置查滚动预算,平衡主营业务与专门投资项目之间的资源配置,增强企业抗风险能力;最后,企业应当引进先进的智能管理系统,比如ERP系统等,让全面预算管理系统与财务管理系统、财务报销系统、购销管理系统、人力资源系统等有效对接,规范预算管理流程,提高预算管理效率,提升预算管理工作质量。

(五)建立健全预算考核制度,保障预算目标顺利完成

为了防止预算管理流于形式,国有粮食企业应当加强全面预算工作的组织领导,成立预算工作领导小组,“一把手”任组长,明确目标任务和职责权限,层层传导压力,夯实责任,促使预算目标的落实落地。为了激励和约束预算持续推进,企

业应当建立健全预算考核制度,定期或不定期地对各项预算指标执行情况进行考核分析,对预算执行好的部门或员工,分享交流经验;预算执行差的部门和员工,分析原因并提交书面报告,考核结果严格与绩效奖惩挂钩,并且作为年终评优评先的一项重要依据,督促企业更好地完成预算目标,更好地实现企业战略目标和愿景。

四、结语

商业银行内部控制工作,贯穿于商业银行经营管理活动的全过程,涉及银行业务活动和管理活动的各个环节,防范商业银行经营风险,不断提升经营管理理念、提高经营管理技术等相关的内控管理水平,才能增加实现既定目标的可能性,实现资产的价值增值,持续保持利润的增长。随着监管趋严、监管罚款数额增多,商业银行想要持续稳健发展,需注重结合商业银行自身经营活动领域的特点要求,持续在流程管理、制度执行、风险识别与控制、信息科技以及内部监督与纠正等多个内部控制方面制定更有效的管控措施。

参考文献

- [1]顾晓洁. 商业银行内部控制存在的问题及对策分析[J]. 老字号品牌营销, 2021(05):95-96.
- [2]顾雪军. 内部控制在商业银行中的应用[J]. 财经界, 2021(12):43-45.
- [3]罗殿政. 商业银行内部控制管理存在的问题及改进对策[J]. 会计师, 2021(01):86-87.
- [4]韩金欢. 商业银行内部控制存在的问题及对策研究[J]. 中国乡镇企业会计, 2020(12):184-185.
- [5]陶晓. 我国商业银行内部控制存在的问题及对策分析[J]. 广西质量监督导报, 2020(11):175-176.

业应当建立健全预算考核制度,定期或不定期地对各项预算指标执行情况进行考核分析,对预算执行好的部门或员工,分享交流经验;预算执行差的部门和员工,分析原因并提交书面报告,考核结果严格与绩效奖惩挂钩,并且作为年终评优评先的一项重要依据,督促企业更好地完成预算目标,更好地实现企业战略目标和愿景。

四、结语

在竞争越来越激烈的市场环境中,国有粮食企业实施全面预算管理对企业的可持续发展意义重大,不仅可以规划企业的发展方向,规范企业的行为,还可以指导企业更加健康的成长。希望国有粮食企业加强全面预算管理,强化内部治理结构,上下联动,形成合力,确保粮安、人安、财安,完成国家交给的光荣任务。

参考文献

- [1]洪新. 国有企业全面预算管理的问题及对策研究[J]. 纳税, 2021(23):163-164.
- [2]付洪. 国有集团企业全面预算管理面临的困境及对策[J]. 今日财富, 2021(15):141-142.
- [3]何丽娟. 国有粮食企业财务预算管理存在的问题及对策[J]. 纳税, 2021(15):91-92.
- [4]高亮. 浅析国有企业全面预算管理问题与对策[J]. 中国集体经济, 2021(01):24-25.
- [5]曾红菊. 关于如何在政策性粮食企业实行全面预算的思考[J]. 财经界, 2020(17):55-56.