

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2021.36.013

中小企业全面预算管理的困境及对策探讨

孙丽娜

[《中国邮政快递报》社有限公司,北京 100020]

摘要:自中国改革开放四十年来,前二十年中国企业从无到有;加入世贸组织以来二十年,中国现代化企业从小到大。那么,今天的中国企业则面临着一个新的挑战,如何从“大”变得真正“强大”。2020年最新的《财富》世界500强排行榜显示,中国大陆公司数量第一次超过美国公司,实现了历史性跨越。我们在为这次欣鼓舞之际,还应注意到,虽然中国大陆公司平均销售收入和平均净资产两项指标均达到了《财富》世界500强的平均水平,但这些企业盈利水平较低,约为美国企业的一半,并且低于全球500家大公司平均利润41亿美元。而美国企业的兴盛,利益于其“全面预算管理”理念的建立。全面预算管理起源于20世纪20年代美国通用电气、杜邦、通用企业等公司,它是在战略目标确定的基础上,更加规范和加强经营管理,是对企业进行内部管理控制的一个综合、有效的管理方法。但全面预算管理在国内还没有普遍实行,尤其对规模比较小、尚在发展中的中小企业来说,还面临着种种困境。本文以这一问题为切入点,分析中小企业在全面预算管理中面临的问题,并提出解决对策,希望中小企业能尽早规划适合本企业特点的全面预算管理体系,形成自己稳定强大的内控系统。

关键词:全面预算;中小企业;困境

中小企业对我国经济增长和社会发展起到了关键作用。在当前比较开放、灵活的市场环境中,一大批有想法、有特色的中小企业脱颖而出。中小企业的出现,一方面使得市场的竞争更加激烈,有效促进了经济水平的提高,另一方面,它们还为社会带来了更多的就业机会,在当代经济建设中有着不可或缺的社会价值。中小企业虽然取得了飞速的发展,但因其特点较为突出,同时也存在着很多弊端。中小企业资金薄弱、筹资能力差、抵御经营风险的能力也差,并且他们不擅长管理,尤其不具备较好的预算管理水平。企业的可持续性发展,最核心的竞争力就是企业的管理水平,想要提升企业的核心竞争力,就要提高企业的预算管理水平。中小企业需要摒弃传统的管理模式,加强全面管理预算重要性的认识,利用全面预算管理,使经营活动与战略目标靠拢,使内部管理问题在全面预算管理的“标尺”下,愈发清晰可寻,使中小企业在复杂的经济环境下,优化内部资源,加强内部沟通,巩固自身优势,不断夯实经济基础和管理能力,在保持企业稳定的基础上,逐渐将企业做大做强。

一、企业全面预算管理概述

(一)企业全面预算的定义

企业全面预算管理是以企业战略目标为导向,整合企业全方面资源,利用科学的方法预测企业经营情况和财务情况,并对实际结果与预算的偏离情况进行分析和修正,以便帮助管理者更有效地管理企业,并加速战略目标的实现。

(二)企业全面预算的价值

根据现代管理之父德鲁克的观点,预算不是航船精准的时刻表,而是航行中使用的罗盘,有了罗盘,航行就有了方向,即使航船偏离航道,但最终一定会达到它想要去的地方——这就是预算的价值。

(三)企业全面预算的内容

全面预算管理的内容主要分为:业务预算、项目预算、财务预算。

业务预算又称经济预算,是以企业经济业务为核心,反映核算期内供、产、销及管理上,与经营业务相关的预算。

项目预算又称专项预算或资金预算,是指对特殊经济业务、非常规发生的、涉及资本支出的专项预算,如长期股权投资、收购、重组等项目的预算。

财务预算反映企业经营成果和现金流量的综合预算,它实际上是业务预算和项目预算的落脚点,是二者执行情况转化为数据的一项预算,具体表现为预计资产负债表、预计利润表、预计现金流量表等。

二、中小企业特点分析

2018年1月1日,全国人大常委会颁布实施了《中华人民共和国中小企业促进法》,这是我们国家制定的扶持和促进中小企业发展的第一部专门法律。这一立法为改善中小企业经营环境,促进中小企业健康发展,扩大城乡就业,发挥中小企业在国民经济和社会发展提供了法律保障。近年来经济发展飞速,中小企业已经不再是在夹缝中求生存的状态,它们生机勃勃。因为中小企业具备经营范围广泛性、生产经营灵活性、科学技术创新性等优势,中国的中小企业总数达到了1000万家左右,在工商注册登记中的中小企业占全部注册企业总数的99%以上。但也是因为中小企业规模小、资金少、组织架构不科学、管理不够被重视等因素,中小企业发展受到极大的阻碍。据权威机构数据指出,中小企业的平均寿命仅仅为3年左右。正是因为其缺乏最具核心竞争力的管理水平和前瞻性,才使得本具发展空间的企业们兴致勃勃而来,草草收场而归。^[1]

三、企业全面预算管理对中小企业的作用

(一)明确方向

企业全面预算管理集合了企业自身的经营特点和市场的实际需求,有利于企业明确自身的经营发展目标,并制定短期经营策略和长期战略规划,所有部门和岗位都要承担自己的工作责任。因此企业全面预算管理明确了企业发展方向和员工的努力方向。

(二)巩固方阵

企业全面预算管理整合了企业内部资源,优化了内部配置,并且形成了资源共享、协调配合、反馈修正等环节的良性闭环。通过全面预算管理,能清晰地掌握企业整体目标和各部门目标之间的关联性,部门之间通过共享信息、交流计划等方式,促进了团队协作能力,巩固了队伍方阵。

(三)科学方法

全面预算工作是全方位的,所有部门及岗位都要做到权责分明,所有结果都要参与考核,这样可以充分调动员工的主观能动性,提高员工工作效率,控制经营成本。全面预算管理是企业最科学的管理方法。

(四)最优方案

全面预算管理本质上是一项内控管理工作,通过管理和控制的手段,来指导预期的生产经营活动。作为最优的预算管理方案,全面预算管理提供了事前、事中、事后全过程管控,对各项生产经营活动全程在监督和控制下进行,防范经营风险,为企业发展保驾护航。^[2]

四、全面预算管理在中小企业实际工作中的问题

(一)管理层认识问题

很多企业将预算管理工作都高度认可,但是在实际工作中仍然存在重大偏差。很多中小企业管理层认为,全面预算就是财务收支预算,把这项工作完全推给财务部门来完成,没有做到全员知晓,全员执行,而财务人员不能判断企业战略方向和经营发展规划,收集来的数据不具备全面预算管理必要的准确性和全面性,失去了构建全面预算管理体系的意义。

(二)制度问题

企业完成每一项工作都要有法可依,有据可查。很多中小企业没有建立健全全面预算管理制度,预算只是一个空口号。领导往往随机决定对某个项目进行预算,没有严格、统一的预算执行标准,预算执行人权责不明确,使预算工作陷入混乱、杂乱无章的状态。

(三)编制问题

企业预算的编制是一个复杂的过程,编制过程中会遇到时效性、全面性和科学性等问题。

1.时效性

企业一般应于每年年末编制第二年企业全面预

算,以便年初能顺利投入到预算执行过程中。但实际工作中,很多中小企业年初才开始此项工作,加之领导不够重视,把全部精力放在业务上,抓生产、抓销售,不能及时召集各部门负责人全力配合到预算编制工作中,全面预算往往会被推迟。

2.全面性

全面预算管理的编制是对企业经营、财务、资金全方位的预测、执行、校正、修订过程,需要在保持企业战略总规划的前提下,汇总企业各个部门的经营目标、成本控制目标、收益目标、现金流目标、投资战略等一系列数据。一些中小企业只是照搬其他单位的全面预算管理指标,错用完成不符合本单位特点的预算体系,不能对企业各个环节形成有效管理。

3.科学性

全面预算编制需要采用科学的方法。常用的方法有零基预算法和增量预算法。零基预算法不受前期数据的制约,能够调动各部门的积极性,但是不能形成企业发展的动态分析,且编制工作量大。增量预算法则是以基期数据为基数,分析预算期与基期动态的影响和发展趋势。但是当预算期的情况发生变化时,预算数据受到基期不合理因素的干扰,也可能会导致预算不准确,或执行不积极等情况。^[3]

(四)执行问题

全面预算管理是多部门多环节的管理工作,其中包括确定目标、制定草案、审批、执行、监督、反馈、调整、分析、考核等环节。这需要各部门之间开展紧密的联系和沟通协调才能完成。而有些企业只关注各部门预算是否完成,或者只关注到与利润相关的指标是否完成,没有动态地去分析企业的发展方向,及整体预算的关联性。这样很难使预算工作切实地落实下去,预算最终只是纸上谈兵。

(五)考核问题

全面预算管理的绩效考核,是预算管理闭环中最关键的环节。很多企业没有建立绩效考核机制,特别是中小企业,在缺乏预算经验、考核方法落后的情况下,往往认为制定了预算、执行了预算就完成了任务。没有全面预算的绩效考核,就不能激励员工,不能调动员工的积极性,往往不能及时发现预算执行中深层次的问题。

五、完善中小企业全面预算管理的建议

(一)加强领导对全面预算工作的重视

企业特别是中小企业应该加强对全面预算管理工作的理解,提高关注度。

首先,全面预算不仅可以反映企业的经营过程,还可以针对不同部门在预算工作中的职责,以及预算的执行效果,有效防范经营中的风险,推动企业持续发展,是企业管理层加强企业全面管理的有效工具。企业管理层应肩负着组织监督的职能,组织各部门开展预算培训学习,强化预算理念,并对预算执行过程进行全面监督。其次,企业管理层应积极协

调各部门之间的协作配合,确定职责分工,明确编制的过程和目的,使各部门都参与到全面预算的工作当中。^[4]最后,企业应建立独立的预算管理部门和预算人员,系统地学习预算管理知识,熟悉预算编制流程,准确把握预算执行及预算分析方法,提高预算人员的预算编制能力和水平。

(二)加强企业全面预算制度的建设

企业应建立完善的预算管理制度,制定具体的预算目标、预算工作流程、经营指标、分析预算偏差、绩效考核评定等标准,为全面预算工作提供可参考的依据。

首先,只有健全预算管理制度,企业管理层才能准确地解读预算管理中的量化指标,监督管理才能把握得更准确。其次,只有健全预算管理制度,执行预算的工作人员才会更加严格地遵守规章制度,更好地实现企业预算目标。最后,全面预算管理制度的建立要具有合理性和可操作性。制度严苛,会使预算执行人员产生负面情绪,不利于预算工作的进展;制度宽松,会导致权责分工不明确,对预算执行人员没有约束力,或过于容易完成预算任务,不能提高企业凝聚力,也不能促进企业战略目标的实现,甚至偏离了战略目标。

(三)提高全面预算编制科学性,加强人员培养

科学地编制企业全面预算,是全面预算是否成功最重要的环节之一。

第一,要保证全面预算编制的及时性。全面预算应该作为企业最重要的工作之一,根据企业战略规划,尽早完成预算编制,以便及时实施及评估。

第二,全面预算工作要求企业管理层共同参与,在设置企业整体目标的基础上,要对整体目标进行合理分工,将预算指标分配到每个部门甚至每位员工身上。

第三,要选择科学、灵活的编制方法,根据不同部门的特点和目标,制定适合部门发展的指标,预算指标要具有可实现性。实际工作中,企业多采取零基预算法或增量预算法编制全面预算,但这两种方法各有利弊。中小企业发展快、变化多,可以根据单位和部门的实际发展情况,和预算指标的特点,选择最恰当的编制方法,使编制预算工作可以上下协调,增强预算编制的科学性。

第四,企业要根据战略部署、经营情况、市场变化、政策调整等因素,对预算目标制定相应的应急体系,在实际情况与预算目标产成较大偏差时,及时修订预算目标。

(四)强化全面预算的执行

企业全面预算管理是一种制度,预算目标制定后就要坚决落实。预算执行是非常重要的一个环节。

首先,各部门要对分配的预算指标,明确其工作重点和考核标准,将指标分配给每一位责任人,以便

在执行预算遇到问题时,可以明确责任归属。其次,全面预算管理是一个动态的管理过程,执行过程中很可能会出现偏差,对预算与实际的偏差要及时分析,从而发现问题。对预算指标不合理的,要调整指标;对企业经营过程中存在问题的,要适时调整业务发展方向;对措施不完善的,要及时改进措施。以此确保预算的有效执行,为企业决策提供依据。最后,在科技发展的时代,企业还可以利用智能数据分析软件,协助企业完成预算编制、分析、控制等流程,利用电子平台优势,可以便捷地调取历史数据,自动进行差异分析和动态发展趋势的分析,可以减少人工操作失误,提高预算执行的工作效率。^[5]

(五)建立完善的考核激励机制

企业需要建立完善的绩效考核机制,作为全面预算管理工作的有效保障。

首先,绩效考核机制需要科学、系统地制定考核指标,奖惩分明要得当。企业应对各个部门及每位员工进行考核,通过定量与定性指标的合理配合,树立员工的责任意识,激发员工积极性。其次,企业要以项目、部门、流程等为单位,进行定期或不定期的动态考核,激励和约束员工在不同环节进行有效的预算执行工作。最后,在预算考核时,不仅要考核已有的数据,对未来有可能发生的事项或风险要有预见性,对及时发现问题、规避风险的员工,要给予奖励。

总之企业要不断调整和优化企业的预算考核机制,形成科学的预算考核体系,逐步提高企业管理能力,推动企业经营目标的实现。

六、结语

随着市场经济和现代信息技术的发展,传统的企业管理理念已经不能满足中小企业经营管理的需要。中小企业应该科学地使用全面预算管理,做好战略规划,制定清晰的战略目标,对企业资源优化配置,加强全面控制。从而提高自身管理水平,不断提高企业的核心竞争力。

参考文献

- [1]张吉哲.中小企业全面预算管理存在的问题与对策[J].中小企业管理与科技(中旬刊),2021(01):13-14.
- [2]李立娟.全面预算管理在中小企业的实践探索[J].产业创新研究,2021(15):96-97+103.
- [3]李旭辉.中小企业实施全面预算管理过程中的问题探索[J].商业文化,2021(17):62-63.
- [4]陈江湖.企业全面预算管理存在的问题与优化分析[J].会计师,2019(17):31-32.
- [5]企业全面预算管理存在的问题及对策探讨[J].财会学习,2019(28):72-73.