

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2021.36.045

民营企业全面预算管理的问题与对策

卢玉刚

(泰安市舜润经贸有限公司, 山东 泰安 271000)

摘要:随着这几年中国经济的快速发展,民营企业面临新的机会,经济转型进入深水区,民企面临的竞争环境更加激烈。要想在新的环境下生存与发展,民营企业应建立健全企业的全面预算管理体系。但是当下民营企业全面预算管理的实施率非常低,这里有思想认识的问题,不了解预算的作用,有管理基础,业务流程不清晰的原因,也有的企业虽然实施了预算管理,但预算考核与奖惩执行不到位,预算的效果不佳。民营企业要引入全面预算管理,从思想意识,知识结构、组织架构、人员配备、管理工具等各个方面进行整合与改革。基于实践,本文概括了民营企业在实施全面预算管理过程中的常见问题,并针对性地提出了具体对策与建议,以期帮助民营企业获得更好的发展。

关键词:民营企业;全面预算管理;问题;对策

全面预算是一个覆盖业务全,管理方法科学有效,并需要全员参与的管理方法,在全面预算管理模式下,企业可以最大限度地发展自我,精确实现战略规划,是对未来事物的提前彩排,是工作计划的数据表达过程。无论是管理人员,还是普通员工都要树立全面预算理念,培养预算的意识,保证企业战略目标的实现。^[1]

一、民营企业全面预算管理概述

(一)企业全面预算管理的概念

全面预算管理指的是企业对战略发展目标做出规划的基础上,对未来一段时间实现目标所做出的具体行动计划,并据此制定企业的资源配置要求。在战略目标的指引下,对未来的经营活动和财务结果进行充分的预测和筹划,通过全过程的实际与预算对比,指导经营活动改进与调整,以高效管理企业,最大程度地实现企业战略目标。全面预算被广泛认为是最有效的管理工具,通过预算合理地分配财务、业务、人力、社会资源,监督战略实施进度,促进战略目标规划的落地。^[2]

(二)民营企业全面预算管理的重要性

全面预算管理近几年成为企业管理领域一门“显学”,经过前几年的战略热、人力资源热、ERP热,全面预算管理成为当下企业管理的热点,全面预算管理抛弃了以花钱为主的财务预算,以花钱的效果为依据,以企业的战略目标为主干,预判企业的经济活动,引领经营目标向着设定的方向前进,同时预算又要求控制费用支出的标准,全方位推动企业提高绩效,对于广大民营企业提升管理水平、保证资产安全、降低决策风险将发挥巨大的作用。具体来说全面预算具备以下重要作用:

1. 战略支持的作用

全面预算管理通过规划未来的前景指导当前的实践,因而具有战略性。战略支持充分体现在动态

预算上,通过滚动预算和弹性预算,将未来置于现实当中。

2. 资源配置的作用

全面预算管理能将企业的资源加以整合和优化,通过内部化来节约成本,达到资源管理利用效率的最大化。

3. 管理协调的作用

全面预算管理是制度化的管理,管理与被管理的角色不再是简单的上下级关系,双方是团队合作者,都是制度的执行者,预算将复杂的管理数据化,更有利各个岗位的沟通协调。

4. 业绩激励与约束作用

通过预算管理将企业战略目标分解量化,使每一个预算主体都清楚地知道自己目标是什么,应该如何去完成,完成情况对自身有多大的影响,从而达到激励与约束的作用。

二、民营企业全面预算管理存在的问题

当前全面预算管在西方国家的适用率是98%,世界500强企业中,大多数都是成功实现预算管理的典范,国内著名企业如蒙牛、中粮、中国联通也全面实施了预算管理,反观国内的民营企业,特别是在非上市民营企业当中,全面预算管理大多还没有推行或是实施效果达不到预期,造成这种状况的原因有很多,主要有以下几方面的问题:

(一)预算管理意识较低,不理解预算的作用

很多民企老板认为预算是计划经济的产物,我国曾搞了30多年计划经济,计划经济的工作原理对一部分企业家还有深刻影响,所以很多人把预算管理与计划经济混淆,认为预算就是年初制定一个花钱的计划,为明确能花的钱制定个框架,既然如此,公司所有的支出都必须通过老板签字,老板自己把控着全部的业务,预算管理根本没必要。更有甚者认为,预算不过是财务人员自编自演的数字游戏、华

而不实的管理口号,和实际的工作没有多大关系。其实,市场经济下的预算管理是通过预算指导经济活动,计划经济下的计划是按计划进行经济活动,一个动态灵活,一种呆滞死板,两者有着截然不同的动态。^[3]

(二)业务流程混乱、预算难以开展

业务流程混乱,在民营企业中是比较普遍的问题。民企的老板很多都是做业务的专家,对业务有天然的爱好的,重业务轻管理是很多民企的通病。在做业务的过程中,对效率有极高的要求,业务流程、岗位职责带有很大的随意性,时间长了,造成各个环节混淆,岗位职责不清,这样的情况,根本提供不了有价值的数,预算根本无从开展,全面预算最后只会沦为费用与定额控制。

(三)预算管理组织体系不完善、预算人才缺乏

当前,国内企业的用人成本越来越高,许多民营企业为节约成本,极力压缩用工成本,导致企业多岗一人,一人兼多职,造成企业基础的组织架构不健全,管理基础薄弱,企业的业务流程混乱,在这种情况下,企业想要实施预算管理是极其困难的。有的民营企业,在财务部门下设一个预算管理小组全面负责企业的全面预算管理工作,没有知识经验不要紧,自己抽空学习,管预算的人都一知半解,最后结果可想而知。

(四)预算的手段落后

当前,许多民营企业中,财务核算管理所用的财务软件是为记账、报表、信息查询而设,资产管理软件是为资产的收支而建立,人力资源软件记录企业人力资源管理活动。各个软件之间没有接口,各自为政,没有预算数据共享、交换和流程管理的平台。企业的预算管理实际主要通过基础EXCEL来做,各个软件间的数据通过庞大的人力、物力手工衔接,在这种状态下实施预算管理必然增加大量的工作量,还容易造成数据间的逻辑错误。对于业务复杂、管理半径长的集团化企业更显得力不从心。^[4]

(五)预算考核不到位、奖惩制度不完善

预算管理与其它管理活动一样,也是面临做什么、谁来做、谁来监督、结果奖惩的问题,缺少任何一项都会造成预算管理效果的偏差。很多企业在实施预算管理的过程中,没有建立预算管理的考核,对预算的结果进行了统计,对最后的结果大开绿灯,预算外项目庞大,造成预算失真。民营老板利润来之不易,提到奖励往往认为是额外的,怕多花了钱,提到惩罚又怕把人罚走了,最终奖惩不到位,导致大家对预算失去敬畏,失去预算工作热情。

三、加强民营企业全面预算管理的措施

针对企业实施预算管理的探讨,本文从以下几个方面提出了对应的措施。

(一)正确认识全面预算管理的作用与核心地位,加强宣传教育

全面预算管理是实现民营企业内部控制目标的重要手段,全面预算管理是《企业内部控制规范—基本规范》的重要内容,所以,实施全面预算管理具备理论基础。与外资企业、合资企业打交道的都会发现,他们的管理都大都比较死板,经常会有“NO budget”来回答推销,那么通常也就知难而退了,没有预算,也就没有再去努力推销的意义了。预算的权力超越了每一个管理者,每个人做事先看预算,预算标准工作程序的一部分,权力和制度最好的平衡,复杂的管理简单化。《企业内部控制规范—基本规范》不只是给财务人员看的,更主要是给管理者看的,其中对预算管理有清晰地描述,全面预算管理已成为了一项专门的学科,作为民营企业的老板都要认真学习全面预算管理这种管理方式,而且学得深入透彻,不要怀疑在世界五百强都实行的管理方式的作用,这是预算管理作用的最直接体现。

全面预算是对企业当年或一个年度经营活动与财务活动测算和安排的过程,与企业的所有人都有关系,每一个人都会是预算的对象,所以全体员工都要遵守企业的预算管理制度。在实施预算管理前,企业应充分培训员工的预算管理知识,不断改进企业的预算管理制度。

(二)通过专业机构,理顺企业业务流程

专业事情必须要专业的人来做,多数民营企业的业务流程都是在企业发展的过程中自然形成、临时拼凑而来,业务流程不成体系,管理的质量可想而知。梳理业务流程并形成指导企业工作的标准,是一项复杂的工作,大多民营企业并不具备这种能力,通过引进专业的咨询机构来做,才能达到事半功倍的效果。设计好清晰的业务流程,企业才能具备实施全面预算管理的基础。

(三)设立系统的预算管理机构和引进培养预算管理人才

全面预算组织领导与运行体制健全,是防止预算管理松懈编制考核流于形式、预算管理工作得不到发挥的关键。所以,要想预算管理实施成功,民营企业的管理者应当加强全面预算管理工作的组织领导,明确预算管理体制及各预算执行单位的职责权限、授权批准程序和工作协调机制。在设置全面预算管理体制时,遵循科学、高效、适度、权责明确等原则,有条件的民营企业可设置全面预算管理的决策机构、工作机构和执行单位三个层次的框架,企业规模较小,可以结合各机构的职责简化,常设机构与临时机构结合。

其次,预算管理的实施,必须要有对应的人才。预算管理委员会只是解决了领导机构的问题,具体

工作还得各系统的人去做,那么还要组织另一个重要机构——预算管理的工作机构,也就是具体推进和实施预算管理的工作班子。具体的工作如预算的编制、预测、分析、调整、执行、跟踪、考核等,这都需要真正有预算知识人去做,而不是找一堆一知半解的人去做,那样最终预算理会不伦不类,失去价值。大家都明白人才在管理中的重要性,预算管理也一样,必须有一批精通预算管理的人才充实到各个岗位上去,每个预算岗位都要进行全面的培训、学习,并且要对学习的效果进行考核,真正培养出预算管理精英。^[5]

(四)精准选择利用预算管理软件

“工欲善其事,必先利其器”,要真正把全面预算做好,达到既定的效果,还要选择适合企业特点的预算管理信息化工具。在这个信息化裂变的时代,智能化、大数据、云计算积累巨大的技术储备,计算速度完全能够满足企业预算管理的计算要求,国内国外都有多种成熟的预算管理软件,经过多年的使用实验,软件的可靠性与有效性都得到了验证。

企业在选择软件时务必结合企业自身的实际情况、发展阶段,尽可能将预算管理软件与财务管理、人力资源、ERP等软件接口,实现资源信息共享,减少重复的工作,将预算工作融合到日常工作当中,实现预算与财务管理、人力资源等经营活动的有机整合,相互促进。

(五)建立科学的预算考核制度,构建合理的奖励与惩罚机制

预算的考核制度应考虑两个方面,一是关联性,不能眉毛胡子一把抓,要划分预算目标和工作职责相关内容,厘清行为和结果的逻辑关联,这需要管理者有较高的管理与判断能力。二是预算考核制度要考虑综合的平衡,每一家企业都希望以最小的成本获取最大的利益,甚至零成本、空手套白狼。但现实是鱼与熊掌不可兼得,收益与付出必须有一个平衡点,让行为主体去平衡预算的结果,这就是平时所说的平衡积分法。当然,预算的考核制度必定要与企业的实际、发展阶段适合,最终的指向是为了实现企业的目标,而不是预算的目标。

考核结果有了,随之就是与结果对应的奖惩,合理的奖惩机制是全面预算管理有效运行的保证,企业管理者要根据各岗位不同性质设立奖惩的方式,如销售业务与保洁服务肯定不是同一样的奖惩标准。

(六)让预算深入到企业的基因,形成预算文化

任何一种管理活动,要真正发挥最大的效果,最终还是要看能否在全体参与者中形成习惯。预算管理也是如此,对管理者而言,要意识到他的权威来自企业的预算书,预算是他本人绩效目标实现的最重

要资源反映。通过实施全面预算管理,管理者与被管理不再是对立的,因为这个团队的目标达成了共识,预算就是引导部门向目标进军的号角。作为业务的操作者,预算让员工也能看到企业与自己的目标,工作不再是机械地重复,而是充满生气与激情生命体。

当然,预算作为一种管理方式,也不会是十全十美的,更不会解决所有问题的万能工具。管理者要有清醒的认识,管理者要充分关注预算的过程管理,达到灵活与严格的结合。当市场需求、企业内部资源发生变化以及发生不可抗力时,企业预算管理体制也要预留相应的目标空间,只有这样,才能及时解决实施预算管理中遇到的问题。预算目标制定时要考虑到执行者的差异与环境,科学、合理、公平地设置多级预算目标,既要防止对考核对象鞭打快牛,也要防止落者破罐破摔。

经过数个周期的预算管理实施的摸索与实践,民企也会形成适合自己的全面预算管理体系与文化,届时每个人都认识到预算的作用,做任何业务时,都要考虑预算的结果,对预算管理充满敬畏、理解,引导着所有人向着最终目标趋同,那么离达到企业的战略目标就无限接近了。

四、结语

无论哪一个行业的民营企业,发展到一定阶段、一定的规模,就不再是拉磨式地重复了,制定清晰的战略发展目标是必不可少的,不然会陷入拉磨的怪圈中来,全面预算管理正是民营企业实现战略发展目标最行之有效的手段。因此,民营企业的管理者更需要重视探究全面预算管理技巧,掌握全面预算管理应用方式,提升全面预算管理水平。民营企业需要从全员的角度增强预算管理意识、建立体系、打造预算队伍,构建考核机制出发,保证全面预算管理质量,与本企业绩效管理体系结合,形成一个完整的、广义上的业绩控制系统,以达到战略监控的目的。

参考文献

- [1]叶伟政.浅析地方国有企业在全面预算管理应用中的问题及对策——以W公司为例[J].财经界,2020(25):68-69.
- [2]严琦.基于全面预算管理下企业内部控制存在问题及对策[J].财会学习,2020(18):247-248.
- [3]郝颖.企业全面预算管理存在的问题及对策研究——以C公司为例[J].纳税,2019(36):285.
- [4]林琳.企业全面预算管理的问题及对策探析——以制造企业为例[J].现代商业,2019(35):113-114.
- [5]张艳.浅谈国有企业全面预算管理中存在的问题与对策[J].中国商论,2019(20):179-180.