

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2022.07.021

浅谈民营企业预算的困境与对策

邹功武

(东莞市集信财税服务有限公司,广州 东莞 523290)

摘要:在国内民营企业负责财务工作的财务总监,不时都会遇到这样的尴尬:老板上了个预算管理的课程,回来就开讲道:某总啊,我们公司什么时候也实施全面预算呀,你看人家公司,因为实行了全面预算,现在连领一支签字笔都管控到了!这时的财务总监就只有心里打鼓了:老板真的理解什么是全面预算么?公司各级部门理解支持么?预算管理能在公司实施么?这种一般会演变成如下几种结果:一是财务总监听老板唠叨完就让它随风飘散,等到哪天再被提起时又听老板唠叨几句完事;二是遇到个结果导向的老板,由于要回应老板的问题,就一声令下,编写预算制度,大会小会开起来,最后编出一份所谓的预算出来,然后束之高阁,一年过去,不曾被人提起!三是编制了预算,还真执行了,一分析,预算和执行差异很大,无法检讨落实,最后也就不了了之!

关键词:民营企业;企业预算;预算分析

为什么在大型外资企业被作为很好使用管理工具的全面预算,到了国内民营企业如鸡肋一般,被财务总监们嫌弃呢?甚至是一些在外资企业任职多年的财务人员,对财务预算有丰富的实操经验,到了民营企业就一筹莫展了呢?结合过往经历,我认为主要有以下几点:

一、公司上层管理者对预算管理的持之以恒的坚持认识不够深刻

一般认为,预算管理有以下六大原则:(1)战略性原则:预算要能体现公司的战略意图;(2)效益优先原则:要能服务于企业价值最大化的目标;(3)全员参与原则:预算编制需要全员参与,采取上下结合、分级编制、逐级汇总的程序进行,以销售预算为例,应该由销售人员先拟定自己的销售预算;销售总监汇总审订后形成销售部门的销售预算,上报到财务部门,最终经讨论后拟定成最终的销售预算,销售总监依最终的销售预算,再分解为各销售人员的销售任务,这中间一般得来回几次,才能基本达到各方满意的结果;(4)权责对等原则:对某一层级制定的预算目标,是该层级职权能控制和掌握的;(5)实事求是原则:预算编制要符合目前或预测的未来市场情况和经营环境,不能脱离实际编预算;脱离实际的预算,只能算是一场数字游戏而已,白白浪费精力;(6)可执行性原则:预算要有可操作性,且有具体的量化指标。

在预算编制过程中,基本是财务人员需要协调各部门编订预算,但上层管理者(民营企业组织架构中很多就是老板兼任董事长和总经理,这里所指的就是指这类决策级别的管理者)对财务预算的认识不深刻,对有利于效益的指标较易不坚持去分析差异,如销售额等:比如二季度销售额超过预算30%,上层管理者甚至销售总监都认为是符合要求的,毕竟

是超了预算的,而不是去分析产生偏差的原因;毕竟效益优先!再比如2021年国内制造企业的繁荣,其实与国外(如越南等)受新冠疫情影响大,产能大量转移到受新冠疫情影响较小的国内有关;如果不长期以预算数据为管理依据进行梳理现实中的问题,容易使预算管理最终流于形式;在曾经任职的一家公司,有幸遇到一位在外资企业任职过的制造部门高管,在公司定期召开的月度例行报告会上他不时帮我宣导:“我们原来XX公司,销售额没达到预算要检讨,超过预算10%也要检讨”诸如此类,为我在公司中推行预算起到过积极的作用。^[1]

二、民营企业人才储备不足

相对大型外资企业,一般中小型民营企业人才储备不足,基本是一个萝卜一个坑,甚至一个萝卜几个坑,一旦预算执行不符合预期,没办法及时在部门领导或关键岗位进行人员替换,有时还有皇亲国戚(与老板有裙带关系)、创业老臣(在公司任职多年),只能“带病”继续任用,使预算成了匡算,预算对工作开展的指导性和依预算判定工作成果的效能大大降低。

三、财务人员对预算管理的认识度不够

我国目前私营企业的财务人员,基本就是学院派,学校学完到企业;受私营企业规模影响,财务人员一般不多(十来个人财务人员就算大的财务部门了),且素质不是很高,财务人员很多都是没有师傅的传帮带,任职经历过的企业的财务管理不太规范,这样经验方面相对欠缺;不像过去的工匠入行的时候一般都有师傅传帮带,书本就是他们的师傅,而书本所介绍的又与实际有一定差距,如何理论联系实际?这个时候很多财务人员就一头雾水,执行预算管理时亦不得要领,甚至不知如何下手;自己都没弄明白的东西,如何指导其他部门落实好财务预

算呢?

既然预算管理是个很好的管理工具,那我们有什么方法克服前述问题,让它为我们带来有效的管控呢?结合以往经验,我认为可以从以下几个方面着手改进与完善:

(一)循序渐进,培养预算管理意识

“凡事预则立,不预则废”这句古语其实很早就提醒了我们“预”的重要性,所以就私营企业而言,可以先从项目预算或费用预算着手,培养公司各部门的预算意识;比如车间要实施一项改造项目,财务人员可以参与其中,要求执行部门提供一份执行进度表,并配合技改人员编制一份资金预算表出来,美其名曰“粮草先行”,其实这个时候财务已经取得了该项目的资金预算,执行过程中不时检讨实际支付与预算的差异,这样经办的技改部门人员对预算的认知会有比较切身的体会与了解;又或者对公司的费用类先一步导入预算管理,树立预算的权威性,用报销不了或不准领用等信息来传递费用预算对实际工作的指导性。比如以销售费用中的差旅费、交际应酬费为例,先算出近几年每万元销售收入的差旅费及应酬费金额,并依此与销售部门协商,制定出相关管控标准并落实执行,完成多少销售额,报销多少费用,超标的部分暂停报销,等以后有销售额了再报销;当然财务人员也要了解销售的实际情况,如果是一个开拓新市场的销售人员,则必须用不同的方式来处理(比如先报销多少个月的费用,累计额度多少);这就是我们近些年经常说的“业财融合”。只有财务人员融合到相关业务中,才能既管好了财,又不至于“一管就死,一放就乱”;在私营企业的财务人员,因为报销被人骂的不在少数,这里顺便呼吁下,还请多理解下财务人员的坚持原则!毕竟财务人员是企业资金管控的最后关口,一旦失守,公司的利润就从我们的手指缝里溜走了。^[2]

除了前述的以实际工作经历提高各单位的预算意识外,财务人员还要通过自身学习后,在融会贯通预算管理理论的基础上,对公司的各部门进行预算知识的普及,让各单位的人员对预算如何编制,编制完了财务会如何追踪落实与管控有一个总体的了解,这样推行预算制度时,各单位的预算质量也会高一些。当然如果你工作的企业对预算执行有深刻理解的高级管理人员,如我前述的我的那位同事,要合理的利用一下;毕竟“自卖自夸”的瓜甜不甜是受人怀疑的,但有其他人协助宣导,就会起到事半功倍的效果。

(二)编制可执行性的预算

在预算的编制过程中,财务人员要始终做好支援工作,比如历史数据的提供,预算表格的样式,预算科目所指的内容等,这个时候的财务人员不只是

一个账房先生(记账的会计),而是预算编制的顾问,要有“舍我其谁”的架势,参与到预算编制中;同时对各部门的业务要有一定了解,不能做甩手掌柜;依销售预算为例,2020年销售额是人民币1.5亿元,2021年由于国内疫情没有影响,订单暴增,销售额达到人民币2.5亿元,那2022年的销售额要定多少呢?

是不分青红皂白地先来一个增长15%,还是应该分析一下2021年的订单增长来源,增长原因,2022年的营销改善方案,拟开发的新产品或新市场等等,再来制定2022年的销售预算呢?有人可能选前者,有人可能选后者,我个人认为偏向后者(尽管我也曾经在迫不得已下用过第一个方案)。新冠疫情的发展属于外部不可控因素,暂时似乎不可预测(2020年年初有了新冠,后来出了疫苗感觉应该会好转,现在又变出更有传染性的“奥密克戎”,但这几年的事实表明,一点点变好是肯定的,国内的情形好过国外也是肯定的),但基本的需求还是在那里的,所以财务人员要在编制的时候就参与其中,运用自身数据分析的优势,协助各单位编制出一套有可执行性的预算。不能编预算的时候“拍脑袋”,到检讨预算的时候“拍大腿”。^[3]

(三)财务人员要坚持对预算执行偏差进行追踪分析

预算编制、审核、下发后,别人不记得预算,财务部门的人员要时刻记得它,不能放之任之;财务人员要推动把预算中的一些指标与各部门的绩效考核指标挂钩,这样从管理机制上促使预算被其他部门协助下时时检讨监控,并通过月度会议,或专题会议报告预算差异,要求预算涉及部门就差异提出相应对策并追踪落实;这样看来,是不是财务人员权利很大呢?私营企业的财务人员因为不产生直接效益,恰恰是被老板边缘化的部门,所以这个时候的财务人员要以“管家婆”的姿态,帮老板时时“记得预算”,公正客观的帮老板管好财务,通过自身的努力体现职业价值。努力不一定有回报,但有好的工作成果呈现,不努力肯定没有回报!^[4]

(四)寻找合适的预算软件来管控预算

社会进步到万物互联的时代,财务人员不能还停留在“一把算盘算天下”的年代,通过适合本企业的财务软件,让预算管理与我们的核算体系相通来管费用、销售,与用存货收发模块相通管物料耗用(具体后文详细举例说明),以便及时追踪预算的修改和执行差异,把数据收集的工作变为简单化,日常化,而把更多的精力投放在预算的差异分析与完善中去;这样预算的落实度会大大提高。

(五)依据业务形态制定合理的管控方式

预算管理分为预算编制,过程控制,预算分析,即所谓的“加强事前、事中、事后控制”这句空话的注

表1 币别:RMB 单位:万元

| 项目 | 1月 | 2月 | 3月 | 4月 | ... | 全年合计 |
|--------|-----|-----|-----|------|-----|------|
| 销售预算 | 40 | 20 | 40 | 30 | ... | 600 |
| 差旅费预算 | 0.2 | 0.1 | 0.2 | 0.15 | ... | 3 |
| 实际销售额 | 30 | | | | ... | |
| 差旅费控制额 | ? | ? | | | | |

解,要如何落实,则有赖于财务人员对各会计事项的了解后,结合公司的实际情况制订出管控措施。

以销售差旅费为例,先有了差旅,才会有销售,虽不是正相关,但关联性较强。结合销售周期,我们可以用“预算管当期”、“实际累计加当期预算管实际累计,年终决算”两个原则相结合的方式来进行管控;假定某销售部门预算指标如下:每万元销售额差旅费指标为50元,预计某省2022年销售额为600万元,销售额预算分解到各月数据如表1所列。

依据“预算管当期”、“实际累计加当期预算管实际累计,年终决算”的方法,计算得出1月度及2月可报销差旅费分别如下:

1月份差旅费累计可报销额:=差旅费定额×1月预算销售额=0.05×30=0.15万元

2月份差旅费累计可报销额=差旅费定额×(1月实际销售额+2月预算销售额)=0.05×(30+20)=0.25万元

即1月加2月累计可报销差旅费金额为0.25万元,如果1月份实际报销0.1万元,则2月最多可报销金额为0.15万元(=0.25-0.1)。

在这里需要注意的是,财务人员需要就各项指标的统计口径提前与各部门说明清楚:以销售额的统计为例,实际工作中,有的公司依销售订单签订为准,有公司的依销售出库为准,更严格的公司以出货并收回货款为准;这些要根据企业的实际情况而定,并且统计费用确定预算定额的时候必须与后续的统计口径一致;那如果在2月下旬就已经统计到了实现的销售额累计大于60万(40+20)了呢,就需要依累计实际完成金额计算可报销金额。

至于前面说过的签字笔这类日常物资类的,就必须提前设定出标准价格,制定预算的时候先定出数量,再转换为金额,在实际领用时以预算价格及实际领用量扣除预算金额,以此来管控会较为有效;至于实际采购价格与设定的标准价格之间的差异,就可以按照财务管理中的价格差异找采购部分来分析原因了!

四、结语

预算管理涉及的面很多,在准备实行预算管理

前,财务部门要制定出预算科目、常用物料(工具)的预算标准单价、预算涉及指标以及统计口径、预算科目管控方式等等;由此可见,一家企业的预算管理工作涉及内容太多,确实没办法“一口吃个胖子”,需要经历逐步完善、逐步改进的过程;理解了这一点,财务人员才能自信的去指导各部门编制预算,执行预算,完善预算,在理论指导下工作,在工作中去丰富和完善理论,当然由于涉及的财务知识较多,甚至部分涉及企业管理领域,就需要财务人员八小时外努力学习完善自我了!

参考文献:

[1]黄世华.民营企业预算管理困境及改善对策探析[J].商讯,2021(10):85-86.

[2]韩伟.民营企业预算管理的困境及对策[J].中国市场,2020(22):119+121.

[3]高小佳.民营企业全面预算管理的困境与对策[J].企业改革与管理,2020(12):13-14.

[4]辛东东.浅析民营企业预算管理的困境及对策[J].全国流通经济,2020(16):50-51.

作者简介:邹功武(1971-),男,湖北麻城市人,暨南大学学士,东莞市集信财税服务有限公司财务负责人,注册会计师,研究方向:财务管理、税务筹划研究。