

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2022.23.004

企业全面预算管理的困境及对策研究

黄宏玫

(贵州燃气集团股份有限公司,贵州 贵阳 550001)

摘要: 面临市场竞争的压力,企业追求持续发展的基础管理就是全面预算管理。全面预算管理充分整合外部资源与内部资源;对未来的计划管理,实施决策、执行、考核等措施完成既定的企业战略发展及经营目标,创造企业财富最大化。因此全面预算管理的推行及有效实施正是企业经营管理的重中之重,是实现企业最大经济效益的重要途径,也是每个企业经营管理重点研究的课题之一。而对于国内大多数企业而言,企业虽有全面预算管理体系,但受诸多因素影响,造成全面预算管理体系不完善,且其执行流于形式,未能得到行之有效的落实及实施。本文从分析全面预算管理面临的困境问题入手,针对问题原因研究基础上提出解决办法,从而完善全面预算。

关键词: 全面预算管理;经济管理;困境;对策

企业作为市场经济的主体,其目标就是追求企业不断发展壮大。为实现这一目标,企业对经营战略、投资、融资、生产运营管理等方面的要求越来越全面,对经营管理的要求也越来越高,对提升管理水平的需求也越来越急迫。从而也逐步凸显出全面预算管理在企业管理的作用及其重要性。

全面预算管理是于企业战略、融资、投资、经营管理等为一体的综合管理体系。对于企业而言,全面预算管理作为企业管理最重要的一环,充分整合企业内部资源与外部资源,实现企业管理的事前、事中、事后全流程预判、决策、分析、监控、管理。为企业管理提供坚实保障,对企业发展起到决定性作用。

一、企业实施全面预算管理的重要性

(一)全面预算管理融合了企业管理所有关键点

全面预算管理作为管理系统,不仅是企业的综合管理体系,同时也是企业全面内部控制管理体系。其根据对未来的预测确定生产经营、投资、融资等目标直至实现这些目标的全流程监控、分析、总结、评价、绩效考核,兼顾企业经营战略发展、日常生产经营控制(包括对人、财、物的调控)、事后的激励及绩效考核。作为综合贯彻企业发展需要的管理工具,在企业管理中发挥核心作用,融合了企业管理的所有关键点于一个体系。^[1]

(二)全面预算管理有助于提升企业竞争力

全面预算管理是着眼于未来的计划管理,追求企业效益最大化。通过对销售、投资、融资、战略等进行分析研究,实施生产经营活动的全面预算及控制。通过对内、外部资源的整合、协调,实现企业在各种资源利用上的最佳配置。通过全面预算确定经营发展目标,分解责任目标并下发至企业各部门,确定共同发展目标,进一步激发全体员工的积极性,共同实现企业经营目标的完成,有力提升企业竞争力。

(三)全面预算管理有助于促进业财融合

全面预算管理基于企业发展战略和规划,推进企业实现经济效益的提升。企业通过全面预算管理实现以财务为中心,覆盖全面业务领域的管理。一是通过企业财务与业务协同,促进分工协作、责任共担,提升企业财务管理水平;二是进一步提升预算管理的核心地位,真正实现企业在管理层面的业务与财务的有机融合,从而体现现代企业的经营管理理念宗旨——“以财务管理为中心,围绕业务管理实现企业全员参与、全方位管理、全过程控制的综合管理”。^[2]

(四)全面预算管理有助于企业风险把控

全面预算管理是企业全体参与的预算管理体系,企业通过全面预算管理实现管理环节的全面控制,内外部资源的全面调配,形成自始至终贯穿企业管理的预算、执行、分析评价、考核的全方位综合管理体系。企业通过全面预算管理严格约束和管控所有生产经营活动的每一个环节,并依据对经济环境的变化趋势分析,做到及时把控经营风险,调整企业经营决策。

二、企业实施全面预算管理面临的困境

(一)全面预算管理意识不强

全面预算管理是企业全面内部控制管理体系,在充分整合内部资源的同时,需要企业全员参与。现实情况却是企业很多部门和员工都认为预算编制就是财务部或某个分管计划经济部门的事,并不需要其他部门参与。且负责预算编制的部门只需要参照历史数据,按企业高层的要求,简单的编制几张财务预算表;就可以确定未来销量、收入、费用、利润等经营指标。在对待全面预算管理工作上,企业大多数部门及员工从行为配合上消极对待,在根本意识形态上不重视,推诿与此相关的工作责任。导致预

算与实际执行情况存在严重偏差,所编制的预算对于企业经营管理未起到事前决策、事中执行及事后分析、评估考核的关键性作用。^[3]

(二)全面预算编制简单,缺乏科学性

目前很多企业在编制预算时,未与企业实际业务情况相结合,仅按企业高层确定的利润目标,依据各部门所报送的费用指标,参考历史数据反推出生产经营等一系列目标,导致所编制的预算目标不够科学,经济性及可执行性难以保证。尤其体现为企业各部门在报送业务及相关费用等指标数据时,未考虑未来经济形势变化,也未结合实际情况,仅凭工作经验或习惯在往年历史数据上增幅几个百分点来进行填报,其随意性较大。加之负责编制及审核预算的人员未对所报送的数据进行认真审核分析,仅做简单的加计汇总,最终所得出的预算结果未能与业务实际情况有机结合,导致与企业的实际状况偏差较远,不能适应市场变化。编制方法过于简单粗暴,缺乏科学性,对于企业生产经营发展严重缺乏参考价值,毫无权威性可言。

(三)全面预算管理体系不完善,存在一刀切的情况

企业执行全面预算管理过程中,监督预算执行情况时未能做到及时跟踪分析,根据实际情况分析调整方向,保证预算目标的实操性及完成性。且在事后对预算结果进行评估及绩效考核时,未能做到所有部门一视同仁。当执行结果与预算出现偏差时,未对偏差因素进行分析研究总结,而是人为随意调整考核评价结果。例如在年度总结考核时,未能完成预算目标的部门,仅凭强调客观性因素影响预算执行结果的请示,便可得到企业高层审批同意不予考核。全面预算考核未能做到“客观公正”,而是采取一刀切的方式,进行考核评价;导致与此相关的绩效考核未落到实处,未能使全面预算管理发挥应有的激励和约束职能。

(四)全面预算管控与实际业务运行不相匹配

企业的组织架构及管理模式决定企业的两个主要管理分支:业务管理及财务管理。在企业实际运营过程中,部分企业管理层认为业务管理与财务管理虽有沟通协助,但其主体独立相互不干涉,二者并不相融;业务管理追求占领更多的市场份额及与此相匹配的销售、服务等指标,财务管理追求的是站在企业长远发展的角度上兼顾经济效益指标及企业战略发展目标,因此在实际工作中,常常凸显出二者甚至是相悖的。从而也导致在全面预算管理实际操作中,很多企业并未从企业全面发展的角度出发,将业务与财务相结合;所实施的全面预算管理仅停留于财务预算管理层面,与实际业务管理严重脱节。甚至于部分企业的管理层认为全面预算管理的目的仅

就是增加收入,降低费用;加之企业财务部门不关心也不了解业务情况,并不关注业务的实际运行过程中存在的问题及困难。导致全面预算管控与实际业务运行不相匹配,对企业长远战略、经营发展起反作用力。^[4]

三、完善企业全面预算管理的对策建议

(一)构建全员参与的全面预算管理系统

通过对企业全体员工的培训及引导,让员工从意识形态上转变观念,充分认识到全面预算管理跟自身工作的紧密联系,根除全面预算管理仅仅是财务部或某个部门的观念。在日常工作中,让企业全体员工结合自身工作找出全面预算管理的关联点,从而明了自身所能做出的贡献及责任,进一步加深全体员工的参与感。事后组织员工对预算结果进行分析、总结、研究讨论,实地参与绩效评价。不光是采取“人人身上有预算、人人身上有考核”的形式,将预算执行与预算考核严格对应,与员工绩效挂钩,而是让员工自身深刻意识到全面预算管理的重要性,进一步激发企业员工的创新能力及工作积极主动性。真正做到企业经营管理的核心之一是全面预算管理。

(二)通过信息化手段实现全面预算管理的科学合理性

1.全面预算管理体系的信息化、数据化革命

面对日益激烈的市场竞争,简单且不具备科学性的全面预算管理已不能满足企业需要,更不能立足于现今信息化时代的发展。网络时代潜移默化地改变着所有人的生活和工作方式,互联网及信息技术充斥着社会的每个角落。而互联网及信息技术所具有的全面、快捷、方便、灵活的特点,为企业全面预算管理提供了新的机遇及思路。通过互联网及信息技术实现全面预算管理体系的信息化、数据化革命,成为企业提升全面预算管理科学性的最好选择。

2.建立信息化平台

实现企业全面预算管理体系的信息化、数据化革命的关键点在于建立企业信息化平台。企业信息化平台的建立可以解决企业在资源分配、信息收集管理等方面的问题。由于信息化平台的建设需要投入大量的资金和信息化人力资源,企业可以根据自身经营及资金状况,选择通过投资建设或租用成熟的信息化管理系统实现企业自身信息化平台的建立,系统、高效的收集及整理各种信息资源,进行信息集成;根据企业自身实际情况,通过信息化平台,实现全面预算管理从编制、执行、分析、预警及考核评估的全方位信息化、数据化管理。

3.通过信息集成实现全面预算管理的科学合理性

企业在建立信息化平台后,通过信息化平台收

集的信息集成,提升工作效率,不仅是降低了人为主观干预的因素,降低不必要造成的错误率,更使工作效益进一步得到显著提高。通过信息的高效传递及使用,全面预算管理得以实现科学合理性,使预算及考核指标更为科学且合理,实现各项目标的全面结合,包括财务与非财务目标。最终通过业务与财务的紧密联系,实现企业战略发展的最终目的。

(三)健全并规范全面预算考核评估体系及监控机制

1. 坚持企业内外部经营要素协同

企业内外部经营要素协同,即企业通过整合外部及内部所能获取的资源实施全面预算管理;包括制定这些资源的最佳安排使用,从而促使资源的高效使用,避免资源浪费。例如企业在执行全面预算管理过程中协调与分配资源的情况,包括但不限于人、财、物等资源的需求及使用这些资源的效率效益等,直接体现了预算执行的优良情况。而坚持企业内外部经营要素协同的执行情况,由全面预算管理体系的子体系“预算考核评估体系”具体体现。^[1]

2. 健全规范全面预算管理考核评估体系

健全规范全面预算管理考核评估体系,将预算、考核、奖惩等形成管理制度,并予以结合。根据预算目标与结果导向、事务关联性、重要性等考核原则的相结合,因目的针对考核对象制定考核标准,结合企业内部薪酬制度,确定部门考核指标及考核奖惩办法,并将部门考核结果与其部门所有员工的绩效工资挂钩,建立奖惩机制。进一步调动员工的积极性,进而保证预算执行力的全面贯彻落实。

3. 健全规范监控机制

健全规范监控机制,实时关注关键指标的进展情况,对预算与执行情况中的变化趋势及差异进行对比和分析。为企业经营管理层提供更为高效的监控手段;实时跟进预算执行情况,使其结果真实可信,为业绩考核提供重要且精准的依据;提升企业的应变能力,通过有效的过程监控与结果考核评价相结合,不仅帮助企业管理层对企业所在行业的环境变化做出全面的分析,进一步实现收入增长及成本费用节约,完成全面预算;同时参照预算结果,帮助企业下一步全面预算管理,科学且合理的制定业绩指标提供全面信息,初步揭示企业未来的经营情况,提前暴露企业可能存在或面临的潜在风险及问题,以便公司高级管理层可以预判,并采取相应的风险管控措施,从而使风险成本最小化,实现规避与化解风险的目的。

(四)加强并提升业务与财务的融合

1. 给予业务管理与财务管理同样重视

所谓全面预算管理,就是业务与财务紧密联系的预算管理体系。从企业经营长远发展的角度而

言,业务管理与财务管理在企业经营管理中具有同样重要的位置。企业不能仅仅重视业务发展及管理,不重视财务管理。尤其是企业管理层必须明确业务管理与财务管理二者的作用是相辅相成的:业务管理的好坏决定着市场支配地位及市场占领份额,也决定企业收入、利润的好坏;财务管理的好坏则决定于通过业务获取的收入、利润,为业务管理提供大量的资金保证,从而确保业务稳定而高速的发展。

2. 加强业务与财务的融合

全面预算管理的执行基础在于通过预算对业务领域实现无死角的全覆盖管理。企业通过业务管理的实施,获取收入及利润,创造经济效益;通过财务管理的实施,记录并披露业务数据,规范企业运用财务、税务等相关法规创造最大效益,也为企业管理层决策提供支撑依据。如果形象来说,对于企业而言,业务是冲锋打仗的战士,财务是后方的医护工作者;因此加强业务与财务的融合,可以提升对企业全面预算管理的管控,可以帮助企业最大限度地降低风险管理成本,实现企业全面合法合规经营的宗旨,同时实现经济利益最大化的目标。

四、结语

首先,企业从长远可持续发展的角度而言,全面预算管理体系可以让企业从预算的编制、执行、考核等环节,进行事前、事中、事后全方位的管理。其次,全面预算管理体系可以为企业管理层及时预判自身存在的问题及面临的风险提供预警及依据,获得第一手及时准确的信息及资料。最后,全面预算管理体系可以促进企业全体员工的工作效率,提升员工参与管理的工作积极性,加强员工对企业的认同,提升其企业归属感。

总而言之,企业通过实施全面预算管理,不仅有利于提高企业短期的收益最大化,也有利于企业高效整合内、外部资源,提升市场竞争力,实现企业战略性发展的终极目标。

参考文献:

- [1]冯玲丽.企业全面预算管理的困境及对策探讨[J].财富生活,2022(16):34-36.
- [2]刘雪钿.企业全面预算管理面临的困境及对策建议[J].企业改革与管理,2022(15):153-155.
- [3]刘芳.企业全面预算管理的困境及对策探讨[J].质量与市场,2022(15):34-36.
- [4]郑卒鹏.企业全面预算管理的困境及对策探讨[J].大众投资指南,2022(14):167-169.
- [5]阚小宇.企业全面预算管理的困境及对策探讨[J].质量与市场,2022(13):79-81.