

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2022.23.017

国有企业预算管理现状及应对措施

陈 荣

(浙江众信人力资源服务有限公司,浙江 宁波 315020)

摘要:随着全球经济发展,预算管理在我国经历了一系列的变革,它的发展历程是符合时代的需求。我们国家颁布了跟预算管理相配套的各种行政规章,使预算管理成为现代企业管理不可替代的一种手段。预算管理跟企业的战略目标保持高度一致性,主要通过对一定经营期内的未来事项提前谋划与预测,使企业的内部资源配置达到最优。国有企业在预算管理中走出了一条符合自己特色的道路,但预算管理体系的建设有待逐步完善,在执行过程中存在或多或少的问题。本文主要针对对国企预算的当前发展状况以及未来发展趋势进行分析,探讨有效完善路径,为提升企业内部经营效率、实现企业稳定发展提出相关策略。

关键词:全面预算;国有企业;内部控制;预算指标

在现代企业管理中,全面预算管理这种科学的管理理念,在我国各界已得到广泛认同,并进入了规范和实施阶段。预算管理在整个经营活动中具有指导意义,能够改善和调整经营活动偏差,是精细管理和全局化管理的完美结合,是点面结合的精彩呈现,是保障企业战略目标实现的一种重要途径。全面预算管理通过对数据的时时监控分析,对预算的完成进度进行准确判断,为企业的经营决策者提供依据。在整个经营管理活动,始终承担着重要角色,它已嵌入至各个领域、层次和环节,从企业材料采购,产品生产,产品销售,直至产生利润。国有企业的发展目标是重要的经济风向标,全面预算是实现国有企业发展目标的重要保障。预算管理可以实现日常经营管理标准化,重大经济决策规范化,经营风险可控化,绩效考核合理化。行之有效的预算管理,能够全面提升企业的管理水平,为企业高质量的发展奠定基础。

一、全面预算管理的重要性

(一)推动企业战略目标的动力

企业的战略目标分析,主要从长期战略目标和短期目标入手。长期战略目标是企业的总纲领,短期目标是长期目标的细化和分解,两者需要相互结合,相辅相成,最终实现企业的终极目标。为保障企业的战略目标实现,全面预算管理则是最佳手段之一。企业的各项经营业务,在企业战略目标的指导下,预算管理通过分解现阶段目标,最终实现整体目标。在一定程度上,综合性预算管理可以被视为特定的、可测量和可执行的计划和未来企业的战略目标管理,并为企业商业计划和战略目的的实现提供了强有力的保证。^[1]

(二)优化资源有效配置的重要基础

全面预算以业务层面为抓手,重管资金使用,全

程信息化铺垫,人才无缝整合。在机构管理设置上,明确各个层级的管理权限,权力之间相互制约,形成高效有效的管理。业绩的考核是以战略为导向,防止短期行为,真正做到优化资源,促进企业的价值有效增长。凡事预则立,不预则废。企业全面预算管理高度信息化,整合了企业采购、人力资源、销售等关键环节,从而起到优化配置企业的各项资源,从而推动企业可持续发展。

(三)行为计划的量化

企业的经营管理者对于量化的数据能够具体分配计划任务,对于执行者更能有效地接收,从而达到量化的执行。全面预算将战略目标数量化,便于执行绩效考核。全面预算是一种预测,对未来经济趋势的预测,对经济行为的预测,最终是对股东利益最大化的预测,并将这些预测通过数据来表达,为企业的决策提供重要依据,更是利于完善企业基础管理。全面预算量化后,是精益生产的手段,更是工作质量的标准。

(四)企业进行业绩考核的重要依据

全面预算管理是企业的经营行为的一套标准,是进行企业业绩的基础,是衡量企业是否最终完成目标的判断依据。全面预算管理将经营目标细化,各项责任和义务具体落实到相应的单位和个人,人事部门再明确地将绩效评估划分为更客观、更合理,做到权责明确。合理的预算执行评估可以有效提高员工的工作热情,实现员工与企业共同发展的美好前景,最终实现企业的战略目标。^[2]

二、国有企业预算管理存在的问题

(一)预算规划缺乏顶层设计

预算管理在现代化管理中处于承上启下的角色,是衔接战略与执行的纽带。国有企业在预算管理中,往往缺乏长期规划,注重短期利益,缺乏战略

的顶层设计。编制的预算往往缺乏全局性,长远性,偏离主航道。为了预算而预算。缺乏顶层设计的预算,就丢失了预算的灵魂,无法保证战略目标实现。预算目标对接战略,穿透预算本质,预算的顶层设计,需跟大环境的经济发展周期相匹配。每一个阶段的经济周期,就有不同策略的战略,不同的预算规划,然而我们的企业预算管理往往只从企业的本身出发,忽略了外部经济环境,忽略了经济周期,顶层设计可能出现偏离。企业往往缺乏这方面的考虑,使全面预算失去原有的功能,不能真正发挥作用。

(二)预算管理认知缺乏全局性

国企管理人员对全面预算管理的认知缺乏全局性,在机制上的整体设计和系统思考缺乏全局性,重视程度待提高,并没有把握预算管理的本质。往往在操作过程中,仅侧重于编制,轻视后续环节,不严格执行预算,忽视对执行差异的探究和改善,将预算独立于日常经营管理活动之外;在我国的经济社会中,预算编制也牵扯到人为因素的考虑,预算的准确性和科学性掺有水分,企业资源在预算编制之处就存在不合理配置的潜在风险。企业预算管理概念具有一定的专业性,企业员工对它的认知不深入,了解不够全面,甚至停留在表层。在潜意识中认为预算跟自己没有关系,从而不能很好地保证全员参与。站在管理层的角度,眼前的绩效管理可能导致短视行为,不能充分认识到预算管理在整个企业管理中的分量,预算编制不能有效地与企业的远景战略结合,从而不能保证预算编制全方位覆盖经济业务,从而不能保证企业经济利益的流入。^[3]

(三)ERP信息系统与全面预算管理缺乏融合性

现代企业信息系统中以ERP系统为主流。在日新月异的网络经济时代中,在信息系统的迭代更新中,ERP系统脱颖而出,成为众多系统中的佼佼者。它将企业资源上下串联,将所有的活动完整的在系统里反映。在实际工作中,ERP系统经过一定阶段的发展,已在企业信息系统管理中,承担重要角色。全面预算信息系统不能很好地与ERP系统融合,最终可能转为信息孤岛。两者联系度偏低,导致资源不能形成共享,使预算执行力度打折扣,预算管理效率降低。在本质上还是保留了原有业务流程,并没有发生质的变化。信息融合不到位,部门及员工之间沟通渠道也不甚顺畅,阻碍了全面预算管理的展开。企业决策层不能及时正确的掌握信息,从而影响经济决策,给企业带来经济风险。

(四)预算管理缺乏权变性

国有企业预算管理模式经常保持一种状态,框架限定,预算编制模式限定,具有一定的局限性。不同的编制方法适用于不同的企业情形,根据形势变化及时改变编制方法才能得出恰当的预算,为管理

奠定基础。国有企业业务类型多样化,针对不同的业务主体,往往采取同样的预算管理,呈现的数据单一性,缺乏行业特征性。企业是一个通过资本联结而成的大型组织,国有企业本身应享有充分的自由度,但在实际管理工作中,往往受到一定程度的束缚。管理模式上没有体现个性和共性的共鸣,国有企业中的共性问题处理得尽善尽美,往往忽视个性的管理,导致管理模式的呆板,缺乏灵活性。^[4]

(五)预算考核机制缺乏合理性

考核指标设置的不合理。预算考核中主要采用财务指标。财务指标是描述过去已发生的经济业务,不能反映企业的未来,对于未来创造的价值不利于评价。财务指标受人为主观因素容易被操纵。例如,人为控制固定资产折旧、无形资产摊销、收入确认、表外融资等,从而影响企业利润。财务指标容易导致短视行为。例如,绩效与短期利润挂钩,可能会缩减或推迟研发支出、培训支出、内部控制支出等。财务指标不利于揭示出经营问题的动因。综上,以财务指标为主的传统经营绩效评价体系,对于指导和评价信息时代下公司是远远不够的。国企根据相关规定每年按时按质制订预算计划,但在执行过程中往往没有参照预算行之任之,预算的实效无法真实体现,后续的考核脱离了预算。考核机制应紧紧围绕预算制订,充分体现可操作性,充分体现合理性,为预算的有效执行保驾护航。

三、完善国有企业预算管理的应对措施

(一)制订切实可行的顶层设计

国企根据自身发展规律,采用SWOT模型,综合考虑企业内部的优势和劣势、外部环境的机会和威胁,进行系统评价,从而选择最佳的企业顶层设计。优势与劣势分析的站力点,从企业自身的实力出发,跟竞争对手进行比较。从企业单项及综合优势和劣势分析,主要分析资金、技术、产品及运营效率、组织机构、企业文化等,纵横联合,抓住重点关键指标,辅助指标相配合。外部环境的变化可能会创造机会,也有可能是威胁与挑战。当外部环境发生重大变化时,当国家政策调整时,预算也应及时修正,充分融合到具体事务中,真正做到接地气的预算。预算的宗旨是围绕战略展开,逐项分解自身资源的优势与劣势,企业发展节奏与所处的外部环境充分融合,确立正确的企业目标,从而使编制的预算既符合市场规律又符合企业自身的特点。

(二)提高预算管理认知的全局性

制度先行,用制度说话。预算制度是保证预算的执行质量,需要加快构建全方位、全覆盖、全流程的制度。建立预算管理制度,规范预算操作流程,使预算工作充分得到保障。只有在制度上得到约束,才能保证全员共同参与。建立国企的预算企业文

化,将预算管理充分融合到国企文化中,积极倡导这种文化,在思想上真正统一,使每个员工心中有使命,行为有担当。在企业领导层面,积极向员工灌输预算理念,让这种理念深入人心,使员工的潜意识就参与到预算管理中来。员工的行为、思想、价值取向跟企业的战略目标保持高度一致,从而使各部门能够更好地进行协调沟通,开展全面预算管理工作。只有全面提高员工的预算认知,才能水到渠成,使预算管理真正成为企业经营行为的指明灯,充分发挥预算管理的作用。从企业员工到企业高管,形成统一高度的预算认知,全面预算才能真正落到实处。

(三)充分融合ERP系统与预算管理系统

全面预算信息系统通常分为四个模块:预算编制、预算执行控制、预算分析、预算预警监控,建立国企完善的预算信息系统。预算管理系统与ERP系统充分融合后,可以发挥ERP软件的优势,全面掌握各部门数据,同时深度挖掘数据。企业高层领导能够整合各个孤立领域,推动协作,加快共享信息和洞察战略机遇。预算管理系统与ERP系统融合后,可以解决供应链的可视化和透明度,从而降低复杂程度,让企业更好的经营决策。通过预算管理系统和ERP系统融合后,对业务流程进行重组,对功能进行重分类,将企业经营管理活动进行模块分类,主要分为人力资源管理、财务、制造以及分销,这些模块相互独立,又相互联系。制造模块的数据是分销模块的前提和基础,分销模块的数据又是财务模块的前提和基础,以此类推这些功能模块建立了一个完整的数据中心,将企业的所有业务紧密相连。为让此类模块功能得以实现,需要企业完成流程优化重组,开展创新的管理工作模式,重新调整企业的组织架构,重新安排企业人员,流程重组工作作为一切业务改变工作的中心。两者系统充分融合,预算执行才能到位。^[5]

(四)建立符合国企的预算管理模式

国有企业的预算管理纳入国资系统统一监管,制订了一套企业标准,每个企业必须遵照和执行,利于统筹管理,利于绩效考核,利于操作执行。这种管理模式是建立在每个企业共性特征的基础上,它是利弊共存,我们如何扬长避短,这就是我们要做的功课。在实际的业务活动中,每个企业都有自身特性,这就要求在共性的问题上探究个性,挖掘本质,建立一套符合自身特点的管理模式。例如:制造业的管理模式应侧重于供产销三链,这是全面预算的基础,是建楼之前的基石,数据的准确性直接影响最终的财务预算,影响领导层的决策,影响战略目标的实现。建立符合企业自身的预算管理模式,不是一蹴而就,而是一条摸索之路。预算管理求同存异,适合的才是最好的。

(五)完善预算绩效考核机制

战略目标是企业预算的开始,企业绩效评价与之紧密相连,制订预算考核机制,有利于战略目标的实现。预算绩效考核中,可以引入适当数量的评价指标。评价指标的设置从业务本身出发,符合企业自身业务的特点,同时也要符合可操作性。从工作任务出发,明确实施预算绩效管理的时间表、路线图,细化分解目标任务,并具体落实到各级各部门。一是做“实”事前评估评审加强项目事前评估评审。二是做“严”绩效目标编制。三是做“强”绩效运行监控。建立部门日常监控和重点监控相结合的绩效监控机制,开展绩效运行和预算执行进度“双监控”。四是做“深”绩效评价。强化预算部门支出责任和主体责任,实现各部门绩效自评全覆盖。五是做“真”评价结果应用。六是重配合,多方协同联动,加强绩效监督,职责明晰,打造内外联动协同推进预算绩效管理格局。七是充分发挥绩效审计监督作用。加强与审计部门协调联动,充分发挥部门职能作用和各自优势,充分发挥绩效考核监督作用。

四、结语

预算管理对企业的经营周期进行全过程监督,事前目标全局统筹,事中执行情况监管,事后结果评价考核。预算管理在国有企业管理中成为了一种重要手段,融入企业的业务活动中,是企业管理者决策的重要依据,是企业实现战略的保障。预算管理时刻掌握着企业在市场经济活动中的方向,经营行为与之偏离时为其矫正。当市场环境发生重大变化时,预算管理为其调整,两者相辅相成,在市场经济的浪潮中乘风破浪,助推企业发展。

参考文献:

- [1]方春燕.企业全面预算管理的问题及对策研究[J].中国产经,2022(14):88-90.
- [2]颜芳.国有企业全面预算管理存在的问题及对策探讨——以A企业为例[J].企业改革与管理,2022(11):32-34.
- [3]蒋世儿.国有企业全面预算管理实施及建议[J].中国集体经济,2019(29):53-54.
- [4]梁少君.国有企业预算管理的困境及对策探讨[J].中国乡镇企业会计,2019(9):72-73.
- [5]廖夏君.集团化企业全面预算管理模式及其策略探究[J].中国乡镇企业会计,2019(9):73-74.