

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2022.23.059

企业全面预算管理问题与对策

孙巧波

[慈溪安创联合会计师事务所(普通合伙),浙江 宁波 315300]

摘要:我国的经济在高速发展,相应地,市场规范也在不断完善,企业也在多样化地运作,这就凸显出了全面预算管理这项活动的作用,其在企业的整体战略目标之中发挥的效益也日渐突出。由于我国此方面的管理时间较短,整体的管理制度不成熟,本文针对企业全面预算管理中存在的一些问题进行分析,并提出了针对性的对策,包括提高企业对全面预算管理的正确认识,建立健全完善的预算管理制度与规范流程,加强全面预算控制,建立全面参与预算的信息化系统,组织系统是预算的保障,建立目标分解及预算考评制度以及遵循预算编制规则及理由等。

关键词:全面预算管理;考核;预算控制

企业制定的战略计划往往宏观而抽象,而实施全面预算管理,能够将战略目标进行具体地细化,从而将总体目标进行细分,分解至各个部门,落实到每个员工身上,通过这种方式能够将目标制定得更明确和具体,以为员工做出清晰的工作方向指导,企业管理者也能够从多视角来看待企业的发展,提出更有针对性的发展建议,促进企业目标的实现。

一、企业实行全面预算管理的重要性

(一)衡量业绩、整合资源以最大化地提高企业利益

企业拥有着多样化的资源,在企业内部实施全面预算管理非常有必要,其可以使企业及时地掌握当前的空闲人员情况和闲置的资源,从而及时优化调整,有助于企业降低运营成本,减少了许多资源浪费,最大化地提高企业利益。全面预算管理可以全面量化评估目标结果,以更好的展望企业的未来发展。正因为其能量化目标的特点,使得预算目标可以得到细致的分解,才能将其纳入绩效考核之中对管理层进行考评,如果目标完成量与预算目标成正比,则绩效为正向激励,反之,则绩效为负向扣罚,实现奖惩有依据可言,直观地反映出业绩结果。^[1]

(二)促进各部门的沟通与协调

全面预算管理需要全员的参与,不是一个部门或者一个员工就能够完成的事情。预算目标的实现也需要全体员工的相互配合才能够达成,企业各部门之间可以积极的沟通彼此的工作计划以及需求,还可以评估其他部门各项行动对本部门产生的影响,这就需要企业各部门和上下级之间加强沟通,积极配合,互相监督,共同朝着企业的目标而进发。同时,其还明确了部门的分工,不出现工作无人落实和推诿现象。

二、全面预算管理的现状和存在的问题

(一)企业对全面预算管理的认识存在盲区

我国经济的高速发展,推动了企业的全面预算

管理工作,但是当前还存在着一些问题。预算管理的制定没有重点,未围绕企业战略目标展开。当前许多企业管理者只是将其作为管理企业的一种工具,缺乏对预算管理的认知。企业只是为了做预算而做,未被企业充分重视。^[2]

(二)全面预算管理的编制不科学

一是企业预算管理采取的编制方法缺乏科学性。许多企业不够重视预算工作,致使赖以编制全面预算管理的数据不够严谨,预设的管理目标也不契合实际,往往故意放大实际工作的强度和难度,或者弱化实际的产出效益;二是预算编制内容不全面。现阶段,大多数的企业主要采用的是管理层直接决定的方式来编制预算,未与员工沟通交流,未站在员工的角度上考量,这样的方式制定出来的预算缺乏员工利益的关联性,无法调动员工的主观能动性,不利于目标的落地执行;三是没有完善的考核体系。预算考核未具体落到责任部门,会大大降低执行力度。^[3]

(三)预算体系不健全,缺乏预算辅助工具

全面预算管理涉及企业各大部门,需要所有部门和员工的通力合作才能够更好地推进,但是企业没有建立相应的职责部门,使得其在企业之中没有一个统一的管理体系,比如,如果预算管理出现了问题,企业没有专门的部门出面来沟通协调。此外,预算管理的方法不够科学,目前大多数的企业采取的是静态的预算编制方法,这样的方式不能够及时的反馈企业的发展变化。

(四)信息化建设不完善

当前许多的企业还在使用传统的WPS方式来编制预算,使用的工具较为落后,这样的手工方式工作量大、效率低、差错率高。此模式已然不能满足如今企业的全面预算管理要求,企业各大部门之间不能够及时地传递和共享数据信息,致使业务部门和财务部门不能及时地转换数据。而将信息化技术进行

全面预算管理的全覆盖,则可以让企业随时地进行预算数据的获取,展开实时的预算对比和分析,及时地做出调整,缩减企业的管理费用,提升全面预算管理的效率。^[14]

(五)预算流于形式,独立于公司管理之外

许多的企业编制预算只是为了做预算而做,并没有深入地挖掘预算编制所依据的数字背后的意义,编制出来的预算目标也只停留在数字的表面意义上。企业并没有严格按照预算目标来执行,也未将预算目标和日常的生产经营结合起来。整个的预算编制工作流于形式,执行也没有严格落实,造成的现状是预算目标被抛在一边,自顾自行事。这样的预算管理根本起不到任何实质上的效果。鉴于这样的状况,如果强制实施预算管理,便会束缚企业的发展,如果不推进预算管理工作,企业又没有主心骨可依。如此无法推进企业的发展,财务部门也落不到什么好处,还成了众矢之的。

(六)预算和战略目标落地未结合起来

预算的编制需要参考上年度的完成情况和目标量,需要分解到各部门之中,分解到部门的目标就是每个部门要为之奋斗的目标,这表明,预算目标的分解其实就是战略任务的分解,完成了预算目标就意味着完成了企业战略目标。预算目标计划要匹配公司的发展战略,尤其是要和财务战略相协调。当前许多的企业编制预算只是从静态的角度出发,没有到位地分析出当前的形势,跟不上公司的整体战略目标规划和发展。尤其是当公司有重大的战略规划调整时,预算未及时转变思路,则会造成总体目标的偏差。^[15]

(七)预算编制没有目标计划性

企业编制预算时没有具体的针对性,缺乏目标性,通常会在上年数据的基础阈值上进行预算的编制,致使预算变成了文字游戏。主要的表现为,业务部门为了轻松地完成目标,从而设置低于往年预算目标值。显然,这样的预算编制是非常不合理的。预算编制的具体实施方案未根据目标来制定,也没有配置相应的资源于具体的实施方案上。预算编制的立足点是业务,而不是上年数据,因此要知道费用花费的目的,最终要完成什么样的目标,完成目标的行事方式是否科学合理。

三、完善全面预算管理的具体对策

(一)提高企业对全面预算管理的正确认识

全面预算管理的实行好坏和企业管理者们的思想认知有莫大的关系,企业管理者要树立正确的管理理念,从思想认知上重视此工作,做到真正理解其涵义,肯定其在提升企业经济效益方面的重要作用和作用。全面预算管理要协同所有部门来实施,因此要让企业管理者参与到编制的过程中来,同时,预算编

制的目标也要充分围绕企业发展战略来科学的设置,而对其的实施都离不开企业管理者的大力支持。此外,还要倡导全体员工来参与预算的管理。预算编制完成以后的执行最终是由企业员工来落实,因此在编制之时务必要考虑员工的想法,融入员工的意见。

(二)建立健全完善的预算管理制度与规范流程

预算的管理不是随心所欲,而是要按照国家相关的会计准则来实行,其要严格遵照相关的会计准则来做数据的分析和预测等。同时企业还要完善责任制度,建立专门的组织机构,并将全面预算与企业发展战略的执行相结合,来听一声全面预算的执行力。全面预算的编制流程也要不断优化和调整。企业的预算编制要进行项目的细化,并且要明确权责,实施具体的分工,形成全员参与的机制。制定的全面预算目标需要紧密贴合企业的发展战略,要充分结合企业的实时状况。此外,还要完善绩效考评体系。绩效的考核要量化考核指标,并且与实际的目标完成情况相关联,重点考核经济指标和成本费用情况。^[16]

(三)加强全面预算控制

企业的全面预算管理要进行全面的预算控制,要及时地获取执行信息的反馈内容。企业可以使用现代化管理手段加强执行结果反馈的及时化制度建设,搭配内部会计报告制度来保障预算的有效控制。同时,企业各部门也要及时地分析具体的执行情况,对于存在的问题找出具体的原因,并采取相应的措施来解决。此外,企业还要增加更多预算编制的方法,不能只使用单一的增量或减量法,要灵活的添加弹性和零基以及滚动预算法。

(四)建立全面参与预算的信息化系统

随着信息技术的高速发展,其已经在多个领域之中普及开来。全面预算也可以全面实行信息化应用的管理,这也是大势所趋,是未来的企业管理必然会选择的手段。全面预算管理,依托信息化系统平台,能够有效地规范管理流程,极大地缩减了处理信息的时间,快速地提高了工作效率。对于信息化的应用,可以引入ERP、会计核算等系统,如此可以更好地对接财务和业务部门之间的信息,使用预算系统能够快速的实时获取当前的业务数据,从而展开高效的分析,还可以进行深入的数据挖掘,为信息使用者提供动态的支撑数据。引入信息化技术能够避免更多的风险,比如员工的手工误差,使信息预测得更为准确。预算管理的全面信息化铺开,是要结合企业发展特征和实际情况来推行的,只有这样,才能够让信息化技术发挥更大的效用,促进全面预算的管理。

(五)组织系统是预算的保障

重视组织系统的打造,是开展此工作的基础保

障。预算管理不仅仅是财务方面的预算,更是一项系统化的工作,企业管理层需要认清预算管理的本质属性,理清原理,全面实施预算管理能够稳步地将企业整体的运营水平提升上去,可以促进战略目标组织目标的衔接,保障两者的匹配度,从而制定的预算管理流程更为贴合企业的实际情况。要转变传统的思想观念,不要觉得预算是财务部的事情,与其他部门无关,将各部门负责人纳入预算管理员中,强化其责任认知。预算管理中的团队成员需要制定和落实预算方案。能否切实的执行好预算工作,这全赖各部门的落实和执行情况。此外,还要将考评纳入具体的实施考核之中,预算是可以客观量化的,因此能够进行客观的评价。预算管理部门评判预算执行情况的主要内容是是否严格按照预算行动方案来执行。

(六)建立目标分解及预算考评制度

制定完毕预算管理的目标以后,便要逐层分解,进行具体分解之时需要综合考量企业的各项内容,比如企业特点和业务流程等。预算目标的分解要设置精炼的业绩指标,不宜过于复杂,要突出重点。业绩指标要明确具体的加减分项,比如,运作之中产生的收入、获得的利润通常是加分项,支出的费用和产生的风险等事项是减分项。分解预算目标之时,要集思广益,多多听取员工的心声和意见。

全面预算管理最重要的内容是目标管理,最后面的一个环节是绩效考核,其能够有效地评价具体的预算效益。绩效考核考核的是全体员工,是综合预算量化指标和业务流程指标以及行为性指标体系而判定的结果。想要全面保障预算的各类指标得以完成,就必须要结合考核机制,对于各部门的执行情况做以评定,将执行结果纳入绩效考核之中。将预算执行情况与经济利益相关联,能够有效地激励员工完成任务。考核可以实行按月、按年等周期。考核预算执行结果是一种非常有效的方法,需要随着企业的发展而不断的优化和调整,不断的细化考核内容。绩效考核需要精准的进行评分,客观体现出唯一的结果。此外,要清晰界定具体的考评内容,并传达给每位员工,让全体员工一清二楚。可以将预算考核按照定性和定量的形式来评定,定量考核要以具体的量化数字来说明,定性考核则以领导层的决议为准。预算考核的内容要综合考量内外部环境以及其他变化,设置的考核目标也要符合实际情况,且听取对方的意见,和全体员工达成一致。

(七)遵循预算编制规则及理由

预算的编制要落实到具体的责任人,并说明每一条预算的编制依据和原由,从责任基础方面看,业务部门如果按照去年的思维和方法来运作,是无法完成当年的既定目标的。业务部门需要创新业务发

展,改善行动方案,在当前有限的资源利用下,可以拓展业务、资源路径,从而表明业务部门能够完成既定收入目标。这是针对业务部门职责范畴而言的,而非财务部门。从参与基础方面来看,全面预算管理是指全员全程全方位地参与到预算管理之中,所以要让相关人员参与预算的编制过程,充分的围绕企业战略发展目标来进行思考,探寻合理有效的业务、资源路径,实现企业整体运营管理水平提升。业务部门是目标分解以后的承担者,其预算的编制水平代表着责任人的管理能力。预算编制的原由和计算规则是指每一项预算的数据由来以及编定的依据,即编制原由是说明做这些事情的理由,计算规则是指为此事支出这些费用的依据。因为预算服务于目标的完成,且其是站在动态的业务发展角度而言的,因此要知道对应的支出是为了要完成怎样的目标。全面预算的管理目的是产出大于投入,如果产出与投入成正比,则可以证明项目的可行性,表明此项目的实施是必要的。

四、结语

全面预算管理工作的实施需要企业管理者的通力支持,并从思想认知上重视此工作,做到真正理解其涵义,肯定其在提升企业经济效益方面的重要作用和作用,制定出符合企业实际情况的管理目标和实施方法,将预算目标的完成放在与企业战略目标一样的高度上来执行落实,以保障此工作的顺利实施,实现企业的长远发展目标,促进企业的可持续发展。

参考文献:

- [1]郑小明.企业全面预算管理的困境及对策探讨[J].中国集体经济,2021(33):39-40.
- [2]李文婷.企业全面预算管理的困境及对策探讨[J].纳税,2021(31):140-142.
- [3]姜莉莉.对企业全面预算管理的困境与对策思考[J].现代化商业,2020(10):163-164.
- [4]刘丽.关于企业全面预算管理的探讨[J].财经界,2020(12):91-92.
- [5]陶晶.企业全面预算管理存在的问题及对策探析[J].中国市场,2020(11):95-96.
- [6]王孝梅.战略视角下企业全面预算管理优化探析[J].商讯,2022(19):108-111.