

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2023.09.050

企业全面预算管理的困境及对策探讨

李洁莹

(广州市广州工程建设监理有限公司,广东 广州 510091)

摘要:我国经济发展已经从高速度向高质量转型,新时期企业管理会计工作也迎来了新的挑战 and 机遇。在现代企业发展过程中,企业对全过程管理越来越重视,管理会计的地位越来越突出,更加成为当代企业管理的重要一环,而全面预算管理是管理会计的一项重要工作,如果企业不重视,那么就必然使公司的经营走向困境。本文通过全面预算管理的特征及作用,结合企业管理分析了我国企业预算管理过程中存在的问题,然后针对存在的问题提出针对性的应对策略。

关键词:全面预算;预算管理;应对措施

所谓全面预算管理主要是公司以其战略目标作为指导,对经营活动进行全面预测和规划,对未来一定时期内相应的财务结果,保证公司在分配财务资源等方面更加的科学合理,将整个过程进行合理的研究与监测,将执行结果予以反馈评估。对企业发展来说,全面预算管理是较为关键的一种管理方法与制度,这种管理方法具有一定的科学性,公司内部员工需要全员参与。对财务管理而言,公司进行全面预算管理,一方面能够帮助公司有效的执行各项生产经营活动,另一方面有利于实现企业资源的最优化利用,以提高企业整体管理水平。

一、全面预算管理的特征

全面预算管理的主要特征表现在:

(一)全员性

指人人对预算负责,人人都有自己的预算目标、预算执行标准、预算考核要求、预算管理工作绩效兑付标准,只有将预算管理工作具体落实、责任到人,才能实现公司整体目标的高效达成。

(二)系统性

指全面预算管理在执行过程中企业各部分都会加入其中,涉及企业管理运作的方方面面,这就要求企业要尽可能地把全面计划的工作目标实现细分和标准化,并落实到企业内部各部门和员工的工作要求和工作考核中,各部门之间也要保持密切的协作和衔接,确保全部计划的有效执行,如果其中的某个部门不能完成计划任务,将会对其他部门计划任务乃至公司整体计划的实现产生负面的影响。^[1]

(三)战略性

指全面预算管理与以往传统的管理方法不同,是根据企业总体的战略目标和策略来加以制定的,而计划的制定以及实施都是为促进企业战略落地、达到企业的总体策略目标。因此全面预算的实施必须和企业的总体策略相匹配。

(四)监督性

指全面预算管理是对企业管理进行全过程监督

的重要手段和依据。只有充分利用全面预算管理作为监督手段,才能对管理人员的实际履职状况做出全面考核评价,促进奖惩措施的合理执行。而全面预算管理工作的有效实施不仅要把眼光局限在计划指标的制定和落实上,通过把预算管理工作的实际目标落实到预算编制的合理分解及调整上,完善后期的评估及绩效体系,充分发挥全面预算的巨大价值,从而对企业各方面的生产运营进行更加合理的监管以及引导。^[2]

二、企业全面预算管理作用

(一)对企业战略规划的作用

从实际工作的角度来讲,企业负责人通过全面的预算管理可以更加了解企业发展过程中的问题,执行财务业务一体化,也是公司加强管理的方式之一,这对于公司在实际运营过程中的不足具有很好的弥补效果,可以总体管理公司的各项业务。与此同时,公司实行全面预算管理,可以将管理过程中的隐患及时解除,对财务进行预警,从整体上提升公司的管理水平。

(二)对企业全面管理的作用

执行全面预算管理可以确保公司预算制度得到有效的落实。公司的正常运营环节中,要统筹管理人力资源,整合公司不同部门之间的销售、生产、售后等情况。不同部门之间,在全面预算的制度之下,能够明确各方职责,能够加强各部门之间合作,使公司的日常运作更加顺畅。公司通过执行全面预算,可以实现其战略目标与短期目标之间的融合,帮助公司在运营和业务中找到平衡点。从全局出发,全面预算管理能在公司整体的运营产生积极影响,实现员工之间良好有效沟通,提升公司总体的管理水平。

(三)对企业生产经营的作用

全面预算管理涉及的管理项目较多,采取科学合理的方法来管理上述项目的预算,对于公司经济效益的提升、成本的降低都十分重要。第一,预算直接决定了员工的绩效,大部分员工会通过预算指标

的完成率来提升自己的绩效等级。第二,对预算制度进行执行,管理公司的成本效益,使公司的费用与成本等结构得到优化,保证公司的费用与成本的合理化,将公司的支出用在关键点。

三、企业全面预算管理存在的主要问题

(一)全面预算单一

大部分公司对于制定全面预算环节来讲,不能对行业态势、市场环境的现状和趋势做出全面深入的调研和分析,忽略了很多重要的外部环境影响因素,同时,对企业内部人、财、物资源的数量和质量的了解也不够全面和清晰,甚至与企业的长期战略目标、短期经营规划脱节,使得编制出的预算缺乏战略引领性、科学性、合理性和可操作性,无法满足企业经营环境的变化和自身发展的需要,导致预算管理工作流于形式。^[3]

(二)预算目标与企业战略脱节

公司必须制定清晰合理的短期计划来促进公司战略的实现,公司的全面预算是分解其年度计划的主要手段。所以,经营目标及其他指标的明确是全面预算的基础,包含在成本、收入以及利润等方面的明确。有的公司将重点放在公司短期的财务指标上,对产品创新、服务客户等于财务无关的指标缺乏足够的重视,导致了公司的战略计划无法落地执行。除此之外,有的公司缺乏合适的制定预算和战略目标的方法,将战略目标简单的体现在数据文件上,将此作为公司进行全面预算管理的标志,导致了公司战略目标不能与预算目标相结合,使得预算最终无法收到理想结果,将预算流于形式。

(三)“拍脑袋”做预算,导致预算不切实际

企业要想在未来激烈的竞争获得成功,就从长远的角度出发,主要是开源节流,而全面预算管理是实现开源节流的最理想的方法。目前,全面预算管理在企业管理中效果明显,越来越多的公司投入到全面预算管理中,但是大部分公司缺乏合理的预算制度,不能从自身情况出发,在管控方面取得的效果并不理想。全面预算管理应长时间推行,但由于企业缺乏经验或对环境分析不准确,并没有结合实际情况出发制定与市场环境相适应的预算,收入、成本费用与指标之间缺乏合理的搭配,像制定的收入指标超出实际范围,执行者无法完成最终目标,最后以失败告终,也使得预算的分配不合理,最终加大了执行的难度。若预算无法按计划执行,预算对企业来说也只是一份无用的文件。^[4]

(四)企业各单位对编制预算参与度不高,分工不明确,没有全面落实各单位责任

在公司制定的全面预算管理环节中,分解指标在细致性、全面性和具体性方面略显不足,使得公司相关部门在管理和控制器业务活动过程中不能从预

算指标出发,这也使得预算管理环节缺乏一定的协调性。全面预算包括各方面的预算,包括财务预算、经营预算、成本预算、投资预算、专项预算等,不同方面的预算有不同的知识范畴,应由不同专业部门完成,但部分企业管理层认为预算应由财务部完成,其他专业人员参与度不高,不能根据专业性分工,导致预算编制质量差,执行过程中矛盾增加。而在具体的执行预算管理过程中,对预算的执行主体也没有明确的规定,缺乏完善的责任系统,使得员工无法被相关制度约束。同时,预算管理有关的部门及其负责人,受其工作能力等方面的影响,对公司的全面预算管理也会产生直接的影响。

(五)经营生产不确定性增加预算管理难度

大部分公司在编制全面预算制度的过程中,相关人员以目标的达成为主,使得预算目标脱离实际。使得公司在生产经营过程中的实际收入与预算目标差距较大,而预算目标与实际情况的差距也使得公司部门上下不能够以积极地热情投入到公司的生产运营中,由于目标脱离实际而打消了员工的工作积极性。同时外界环境不断变化,在生产经营过程中会遇到较多不确定的因素,会直接影响经营,如新冠疫情,国家政策的调整等,这些突发的事件企业往往无法预测,令到企业预算会出现较大的偏差,加大预算管理的难度。除此之外,公司在实际执行预算管理过程中,频繁地调整预算,也使得其效果产生较大影响。

(六)预算偏差大,导致全面预算流于形式

企业对全面预算管理的执行力度不足。预算管理执行过程中容易被外界环境影响,执行人员诉说工作的特殊性、预算方法比较死板、市场波动幅度大,如果过度调整预算方案,会增加预算管理难度,尤其还会出现管理表面化、形式化。为了解决以上问题,企业需要提出具有针对性的解决措施,保证全面预算管理的科学性和执行力度。

(七)全面预算管理缺乏监督机制,缺乏与绩效挂钩,随意性大

全面预算管理要体现其效果,公司必须对全面预算管理整个过程进行监督和评价,将考评结果展现出来,将评价工作渗透到预算的制定、执行以及考核等各个阶段。然而,有的公司将准确性作为预算编制的唯一目标,对于针对具体情况的调整缺乏重视,使得评价方式不够丰富,环节较为单一,整个环节的评价不够全面。与此同时,全面预算考核制度缺乏,在考核方面缺乏管理人员,对于预算的落实产生了不利影响。

四、加强企业全面预算管理的对策建议

(一)建立全面预算管理制度

企业应根据自身特点建立全面预算管理制度,使用企业预算管理有据可依,有据执行,提升全部预

算管理的效果。同时提高预算编制与企业业务活动、业务流程的契合程度,提高预算的可执行性。把预算的实施与企业经营活动的开展通过系统进行关联,也有助于企业对预算执行的合理性、有效性进行实时的监控,确保企业预算的使用是以公司的业务为中心,使得公司的战略目标能够收到预算的积极作用,保证各项计划的顺利执行,提高企业预算使用的效果。

(二)建立全面预算监督与评价制度

企业实施全面预算中,预算考核需要将风险收益、可控性以及总体优化等作为中心思想,预算的执行离不开各个部门的配合,最终考核的结果需要进行完善,对最终的执行结果进行验收,预算的责任主体在分配公司收益方面要合理,实现客观的考核,不同部门之间责任明确。公司将预算考核作为出发点,对内容做出完善,首先应对预算委员会的评价进行健全,实现奖金、指标以及绩效的有机结合,从利益角度,实现公司与员工的一致性,提高员工在预算执行方面的积极性,从员工利益出发,保证公司整体利益。其次,通过激励制度来推动预算的落实,评选预算推进较好的先进单位,通过奖励的方式来提升员工的积极性和主动性,使得部门的工作效率得到提升。对于激励而言,要实现激励的长效与短期的合理搭配,有的管理人员将短时激励放在重点,将公司的运营成果直接与员工的薪酬相挂钩,通过年终奖的形式,很好的激励员工的积极性。

(三)结合企业发展规划,以企业战略为出发点制定全面预算

全面预算管理与企业战略相匹配,对企业战略具有导向作用。预算管理须根据公司所处的环境以及生命周期,及时地调整预算的目标,公司所处的生命周期环节不同,其全面预算的目标也存在着极大地差距。创业初期,企业属于开创战略阶段,资金和产品的研发是其预算主要内容,产品的定位、投入资本的时间等是选择指标的主要影响因素;成长阶段的公司,公司属于扩张战略阶段,对客户的寻找、宣传公司品牌等是预算的主要内容,公司产品的销售情况、建立的信用等是选择指标的主要影响因素;成熟阶段的公司,其战略发展定位为稳健型,内部控制与毛利的提升是其预算的重点,公司产品毛利以及健全管理制度等是其选取指标过程中的主要影响因素;衰退阶段的公司,将战略定位以收缩为主,替代型产品、资金过渡等是其预算的重点内容,开拓新产品、控制现金流等是其选取指标的主要影响因素。

(四)完善预算绩效考核机制

第一,科学设计考核指标与奖惩制度。公司在制定重大项目与决策之前,首先要评估绩效,使得绩效考核更加的精准和公平。对于评估绩效等工作而

言,指标的设定尽量简化,围绕核心展开,奖惩制度的制定要与目标一致,并且具备一定的全面性。其次,创建过程监督制度。将绩效考核的信息予以公布,全员都可以监督考核结果,使绩效的具体情况能够为考核双方所明确,使得工作机制更加的透明、公正和完整,使得预算执行的力度得到保证。

(五)加强培训,提高全面预算编制质量

首先公司从人力资源管理开始,提高人员招收门槛。要求人员既要有经验,也要有扎实专业知识,同时还应具有一定管理能力,有能力处理好预算管理中出现的各种问题;其次需要加大对公司人员的培训力度,除提高自身的知识外,还应多与其他部门沟通,全面了解公司方方面面的运作,提高综合能力;同时公司也可邀请行业内的预算管理专家通过线上和线下的方式举办内部培训班,讲解、指导和培训员工,加强企业里的所有人员对全面预算管理相关理论的普及。培训应要求要有针对性,要考虑到不同岗位性质,他们的实际需求,提高算管理的效果。而财务人员和各部门骨干人员则需要掌握组织开展全面预算管理的思路、程序、方法和风险管理等技术性问题,熟知预算编制的各项要求;加强培训主要是要求全体员工要意识到预算不仅仅是财务工作,也是自己的工作,熟知自己的职责,明确预算考核要求。

(六)强化制度建设,规范工作流程

对于公司的实际运营而言,相关制度系统要不断地予以健全,在全面预算管理环节,要根据制度规范各部门的工作,同时对不同部门之间的职责做出明确,对财务制度进行细化,使得全面预算的流程细化的每个员工,实行不同员工之间的分工合作,为公司在后期执行全面预算管理奠定基础。

五、结语

全面预算管理对公司战略发展的长远目标具有重要影响,同时也决定了公司未来的发展。所以,公司负责人必须将全面预算管理工作放在重要位置,建立完善的、健全的全面预算管理组织体系,将其实践到企业全面预算管理的工作当中去,解决企业管理、生产经营中存在的问题,迎难而上,进一步推动企业经济发展,实现企业效益最大化。

参考文献:

- [1]张玉霞.企业全面预算管理的困境及对策探讨[J].财富生活,2022(20):37-39.
- [2]刘书娥.基于云会计的中小企业全面预算管理研究[D].山东师范大学,2022.
- [3]刘洋.基于ERP系统的企业全面预算管理研究[D].东华理工大学,2022.
- [4]张玉婷.内部控制下电网物资企业全面预算管理研究[D].山东财经大学,2022.