

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2023.09.059

企业全面预算管理的困境及对策探讨

谢天佑

(中汇融鑫资产管理有限公司,北京 100073)

摘要:企业全面预算是在企业战略目标的指引下,通过对企业未来长期与短期的经营计划进行全方位预测和筹划,在预算执行过程进行监督分析和有效反馈,帮助企业科学、合理配置各项资源,在经营活动中不断改善,以此达到企业预期的财务成果,促使企业达成战略目标的一系列管理活动。自十八大以来,中国经济正在向高质量发展转型,不断创新改善宏观调控,经济体量不但在数量上保持了合理的增长,在质量上也得到了稳步提升。随着中国市场经济体制的日益深化与完善,企业也将迎来更大的发展空间与挑战。为了能够更好地适应国内外环境的变化,无论是在国民经济中占主导地位的国有企业,亦是已经成为关键补充力量的民营企业,都已把全面预算管理作为现代公司管理体系中不可分割的一环。但在实施、应用这一管理工具的过程中,依旧存在诸多问题。本文将对企业在全面预算管理过程中暴露的普遍问题进行逐一阐述,同时针对上述问题提出有利于企业在结合自身实际情况的前提下如何科学地发挥好这一管理职能的建议。

关键词:全面预算管理;预算管理问题;对策

当前,中国已经成为世界主要经济体之一。随着一系列改革红利的不断释放,国家为企业开创高质量发展新局面指明了方向。但日趋复杂化和多元化的市场态势也迫使企业业务必要与时俱进,不断谋求自身管理能力的提升。全面预算管理作为企业一项重要的日常管理工作,既是企业的总体战略规划的出发点,也是落脚点,也就自然而然地成为企业提升管理水平的第一要务。有效的全面预算管理能够实现对企业的经营活动进行事前预测、事中分析、管控和调整、事后考核,从而提升企业整体的管理效能。

一、企业全面预算管理概述

(一)全面预算管理的内涵

全面预算管理,就是要把企业掌控的所有人员,资金、物和其他事项实行与各自发展最为一致的资源配置。在预算执行过程中,围绕企业的战略目标,通过跟踪、分析、控制、调整预算等手段,对业务模式、成本费用、资金使用效率等各方面进行优化修正,力争企业能够最大限度利用各项资源优势,确保企业能够按照既定计划高效地开展企业各类经营活动。

(二)全面预算管理的意义

首先,全面预算管理是承接企业战略与执行力的桥梁。全面预算管理可以将企业愿景和长远发展规划拆解至企业高层、中层、基层的各级责任主体,在进一步数量化、具体化后作为企业年度经营计划。通过这种逐级分解,可以明确企业各级经营责任主体的工作重点和工作方向,是企业从上至下形成战略凝聚力,明晰企业目标,从而完成预期结果。其次,全面预算管理是企业战略实施的保障工具。通过构建科学化、系统化的预算管理体系,有助于企业

完成整体战略目标的传导,促使企业各个条线能够统一思想,贯彻企业经营方案的有序实施。通过企业资源的合理分配,最大程度发挥企业各级部门之间的联动效应,创造生产价值最大化。通过完善的预算考评体系,建立事宜的激励约束机制,为企业创造一个可持续发展的良性环境。同时,全面预算管理也是企业运营过程中的监督工具。通过制定年度、半年度、月度经营计划和预算目标,可以实时对企业各级部门的生产数据进行追踪分析,及时发现经营过程中严重偏离的核心业绩指标并进行剖析及纠正,提高企业管理层对公司运营中一切问题的预见性与把控力。最后,全面预算管理是企业资源的黏合剂。通过行之有效的预算管理可以实现企业内部一切的人、财、物的整合与协调,建立一套上下级、各平级部门之间具有充分沟通的串联机制,实现相互之间的紧密连接与有效配合,提高企业资源的分配效率和使用效益。^[1]

二、企业全面预算管理中存在的主要问题

(一)预算制度流于形式,管理僵化没有弹性

很多企业只是单纯为满足预算需要而编制预算,但对预算所起到的管理和串联职能依然没有清晰的认识。企业管理层只是简单地通过一些预算数据或指标去判断经营状况,没有深度挖掘这些数字背后的逻辑和问题。此外,如果预算指标过于宽松,同样也会给企业带来不必要的资源浪费。例如,在年度预算范围内,业务部门在开展经营活动时不够注重节俭,有意将费用控制在预算金额的上限,形成一种铺张浪费的恶性循环。当然,如果预算指标过于严格,也会影响企业创造价值的机会,限制企业的发展活力。例如,虽然公司制定了严格的支出标准,可以较好地控制企业短期的各项开支,但也会掩盖

那些具有潜在增值空间的业务,错失长远能为企业带来丰厚利润的项目。如果受制于此,将严重阻碍企业长期价值与战略目标的实现。^[2]

(二)预算目标偏离企业战略目标

目前,大部分企业的预算编制过程是先由业务部门与职能部门独立编写,再由财务部门负责统一汇总并定期出具报告。这样做虽然有利于提高整体预算效率,但数据之间彼此独立,缺乏关联性和目标一致性,导致预算数据不能客观真实地反映企业实际生产经营情况,也就无法起到预算管理对企业的指导作用,违背了预算管理最初的目的和意义。更为重要的是,这种预算模式往往是各级部门的短期经营目标,有些部门甚至为了达成预算目标而违背企业长期发展原则,不能和企业战略目标相融合,长此以往形成了战略目标围绕预算目标而制定的错误导向,制约了企业的长期核心价值的体现。

(三)预算执行过程中缺乏有效反馈,难以对偏差进行修正

在预算执行过程中,财务人员会定期对企业生产经营的相关数据进行整合分析,但仅凭一些财务报表与财务分析数据根本无法从客观的角度掌握企业在一段时期内的经营状况,更无法预见到其中隐藏的问题。大多数企业简单认为预算管理就是众多财务工作内容的的一个分支事项,与其他部门没有关系,从而导致对预算工作的本质及重要性认知不足,进而在预算执行过程中也就无法做到与财务部门进行关键且有效的信息沟通。在出现较大的预算差异时,财务人员无法判断问题的本质原因,预算管理也就失去了应有的作用。

(四)企业信息化建设落后

企业管理者虽然已经越发地认识到全面预算管理的重要性,但面对错综复杂的经营环境以及庞大的组织架构,传统的预算管理手段在如今的信息时代显得力不从心,尤其体现在预算数据的时效性与预算管理的精准性这两方面。目前多数企业对信息化管控系统的投入甚微,尤其是中小企业。一方面,他们对建立预算管理信息化体系的认知不足,认为Office这类办公软件就能够应付日常工作的各类需要。另一方面,配备一套信息化的管理系统需要付出一定的成本,很多企业认为这些开销完全没有必要,对于数据的收集、汇总、分析仍依赖于人工,容易出现遗漏或偏差,降低预算管理效率,使预算管理工作处于被动状态。

(五)预算考核机制不合理,奖惩难以落地

首先,企业在进行预算指标考核时过度依赖财务指标,忽视对非财务指标的关注。例如,对一些企业的战略发展或者创新型部门,依然采取只以单一收入指标或利润指标的方式进行考核,实行一刀切,

全然不顾部门其他的工作业绩指标等因素,造成考核体系不客观,不全面。其次,预算规则设定不清晰。一些企业在最初制定预算考核方案时,没有明确预算收入口径怎么算,成本怎么算,费用怎么分摊等要素,导致各部门在预算执行或考评过程中随意更改相关数据,造成考评失真,难以保证考核的公平。最后,奖惩难以落地。一方面是由于考核制度的缺失或者不够完善,考评结果往往难以兑现。另一方面是考核的计算方式通常较为复杂,且与员工自身的关联性较低,考核人员的主观因素通常起到决定性作用,在实际执行中屡见不鲜。

(六)企业缺少复合型财务管理人才

第一,财务人员只局限于当下的本职工作,对企业的经营方式和盈利模式不清楚,不了解。即便能够做出漂亮的报表,也挖掘不出这些数据背后隐藏的业务风险和潜在问题。第二,财务人员只关注财务记账与核算,不能站在业务经营的角度进行财务分析,无法为企业管理层提供决策支持。第三,财务人员普遍缺乏业财融合思维,不知道如何深入参与业务创造价值。

三、加强企业全面预算管理的对策及建议

(一)建立健全全面预算管理体系,使其符合企业长远发展利益

企业应尽早将财务系统与全面预算体系进行有效衔接,与现代化信息技术手段相结合,合理调配企业各种资源,细化各业务指标,制定科学合理的考核标准。我们还应注意,严格的预算目标会起到适得其反的作用。在企业经营活动过程中,内外部环境都会发生变化,企业管理层需要时刻考虑这些变化对企业带来的影响。如果继续按照之前既定的预算目标引导企业发展,可能会导致偏离正轨甚至为错误付出高昂的代价。所以,企业可以根据当前的结果滚动更新预算目标,使得每次预测更广泛、更精准,也更贴近企业的既定目标,同时在预算管理体系中配套灵活且机动的调控机制,让企业能够更加从容的应对市场环境的变化。

(二)制定与战略目标相结合的预算目标

企业战略和预算目标是一种相互依赖、相互促进的关系,战略指引预算的制定,预算反向支持战略的落地。在实际管理中,我们可以采取一定的方式帮助两者更好地融合。第一,预算目标不能只着眼于眼前。战略目标是一个长期目标,也决定着企业的运行方向。如果只制定短期预算目标,很有可能无法与长期目标相适应,使企业逐渐偏离既定路线。例如,许多重点项目的周期较长,在短时间内无法看清项目的全景,失去预算的意义。所以,企业应结合行业背景、业务特点等因素制定长短相融合的预算目标。第二,战略目标是多种预算目标的有机结合。

收入、利润、现金流等预算目标固然重要,但这些财务性指标往往是企业短期的经营成果。而像市场占有率、客单转化率、产品满意度这类分财务指标则是企业想要获得长期成功所参考的重要依据。所以非财务性目标应当被视为财务目标的有益补充,帮助保持预算目标和企业目标的一致性。^[3]

(三)加强企业内部联动效应,建立高效沟通机制

在一个健全完善的预算管理体系中,及时、有效的信息沟通应当能在企业各个部门之间准确的传导。在实践中,预算在信息沟通尤其是在部门员工之间的信息交互上扮演着重要角色。同样,信息沟通在预算过程中的作用也不容忽视。企业在一个良好的信息互通环境下,数据传递会变得快捷而不失真,使员工能够在第一时间获得有效信息并做出反馈,无形之中加强了各部门之间的联动性、合作性、目标一致性,让预算目标的完成变得更加有效率。此外,在预算执行过程中,有效的信息沟通还能汇集企业经营过程中出现的问题,将问题与改进意见直接传递至决策层,及时修正预算偏差,促进企业长久持续的发展。

(四)正确理解企业信息化建设的重要性

全面预算管理已经成为企业生存及发展至关重要的管理工具,为了让它能够高效运转,信息化建设必不可少。有效准确的数据是企业最大的财富。通过信息化系统,企业可以随时调取任一时点的数据。通过对过往指标的统计分析,可以更正确地当前的发展趋势制定相应的计划,大幅提升预算的准确率与执行率。随着我国国力的综合提升,信息化系统软件早已市场化,开发成本较之前大幅下降。企业可以根据自身管理需要选择与之相匹配的系统软件。概括说,企业信息化建设应该是每家企业的战略目标之一。从短期看,企业的确有可能会付出一定的人力、物力等成本,但从长远看,它顺应了时代的发展要求,符合企业长远的发展利益。

(五)完善预算考评激励机制,激发员工内在动力

公平透明的考核机制有助于激发员工更好地为企业创造价值,使企业形成一个良性循环。一是改进预算绩效管理流程。通过细化预算编制过程、强化绩效考核实施、加强信息化建设,建立一套全面规范、科学高效、动态调整、持续改进的预算绩效管理体系,全面覆盖绩效目标管理、绩效动态监督、考核评价管理、评价结果运用等各个环节。二是建立科学的预算绩效指标体系,根据不同的职能部门制定不同维度的预算编制与绩效水平考核方案。逐步形成业务,分层次的绩效指标考核体系,是考核更具有针对性和可操控性。三是采用多维度指标进行考

评。在预算编制之初,企业应对照财务指标设立非财务指标等辅助性指标,充分考虑非财务性指标因素,使考核手段多样化、人性化,提升绩效考核体系的科学性、合理性。

(六)培养业财融合的财务管理人员势在必行

当前,传统财务早已不能跟随在新趋势下企业发展的脚步,企业对财务人员的应用场景逐渐多元化,对复合型财务管理人员的培养迫在眉睫,财务人员应尽早实现转型以提高自身的竞争力。一方面,企业应该让财务人员多参与熟悉企业生产经营的全过程。财务分析要结合企业实际情况,尤其是那些创造收入利润的主要部门,要透过财务数据探究背后的业务原因,指明问题,找出对策,落实责任,阶段考核。长此以往,财务人员自然就突破了自身工作局限的范畴。另一方面,在条件允许的前提下,应该让财务人员更多地参与到项目管理中。在实践中,财务工作较为琐碎,职责划分较为精细,通常一个人只负责其中的某一个环节,对整个财务工作的管理体系及各个流程环节缺少一个系统性的认知。然而项目就如同一个企业短暂的生产经营周期,不但涉及财务的各个方面,也贴近企业业务,从而帮助财务人员能够较快地完成转型,培养财务人员的全局视野的同时切实提高企业预算管理的水平。

四、结语

全面预算管理是屈指可数的可以把企业汇集的所有关键问题融合在一个体系之中的有效管控方法,是现代企业控制运转的基石。长期稳定的预算管理体系能够为企业带来量到质的蜕变。在实践中,切勿盲目照搬其他已经较为成熟的预算管理模式,务必要从企业自身的实际情况出发,以客户为源头,以项目为基础,真实反映业务实质,对不同的产品进行差异化管理,完成业务活动到财务结果的闭环管理。只有这样,全面预算才能真正发挥功效,帮助企业更长远的发展。

参考文献:

- [1]杨丽娟.国有企业全面预算管理存在的问题及完善策略分析[J].经济管理文摘,2021(12):56-57.
- [2]王秋平.企业实施全面预算管理的难点与对策[J].现代企业,2021(06):26-27.
- [3]丁成辉.企业集团全面预算管理问题分析与应对策略[J].中国集体经济,2021(20):15-16