

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2023.09.063

企业全面预算管理中存在的主要问题及解决措施

郑 超

(北京一轻控股有限责任公司,北京 100022)

摘要:回顾全面预算管理理论发展史,作为现代企业制度的重要组成部分,全面预算管理已成为支撑企业战略目标达成、实现企业资源配置优化、加强企业管控能力、提升企业经营效益所普遍采用的经营管理工具。伴随着经济全球化时代的到来,企业面临的境况正日益变得更为复杂多变,企业的经营发展面临着更为严峻的考验。企业想要在复杂多变的全球化竞争中生存发展,立于不败之地,其关键是必须具备核心竞争力。而进一步强化全面预算管理,使企业实现制度可行、履职尽责、指标科学、执行到位、考核合理的预算闭环管理,助力企业核心竞争力及可持续效益发展,推动企业高质量跨越式发展。因此本文通过结合全面预算管理在实际工作中的运用情况,分析探讨其在企业经营中存在的问题,有针对性地提出了一些具有可实践性的对策。不断促进企业全面预算管理水平的提升,发挥全面预算引领作用,增强企业的市场竞争力,促进企业健康可持续发展,确保企业经营战略的执行落地。

关键词:全面预算;问题;解决措施

全面预算管理是企业内部控制的核心内容及重要手段,作为企业上乘战略下接业务的经营管控纽带,已成为企业财务管控的重要抓手,可以帮助企业管理层明确当前企业的经营态势,更合理地进行决策和资源配置。2022年2月,国资委发布了推进中央企业加快建设世界一流企业的指导意见。《指导意见》指出,中央企业需完善纵横贯通的全面预算管理体系,将“全面预算管理体系”置于财务“五大体系”之手,充分体现了全面预算管理体系在“建设世界一流管理体系”中的地位。全面预算管理作为企业经营管理必不可少的重要管控工具,将企业的业务、资金、信息、人才等资源进行整合,实现企业各项资源的合理配置,对企业落实战略目标、优化资源配置、持续提升管理水平具有重大作用,是推动财务管理功能手段变革的重要工具之一。

一、企业预算管理的概念和作用

全面预算管理以企业的战略目标为原则,全面规划和预测未来一定时期经营活动和财务结果,控制和监督执行全过程,评价和反馈执行结果的综合管理活动。

(一)全面预算管理有助于企业战略目标的实现

企业集团战略目标通常比较长远,如何将长远的战略目标分解为短期的经营目标,如何将短期的经营目标在各个经营单元之间进行分解,全面预算管理能够帮助实现战略目标到经营单元任务的传递和分解过程,通过经营单元自下而上的报送全面预算情况,企业集团自上而下的基于各经营单元的预算报送情况进行统筹安排。企业集团通过下达预算目标,同时全程进行监督和管理,强化预算执行,及时根据各经营单元业务开展情况和内外部环境的变化而调整预算,促使经营目标的实现,进而实现整体

战略目标。^[1]

(二)全面预算管理有利于促进企业优化资源配置

全面预算管理的内容不仅仅局限于财务预算部分,它是贯穿企业战略规划、生产经营、投资项目、资金运作等方面的总体计划安排。通过全面预算管理,企业可以更充分、更清晰地了解资源分配及利用情况,以及为了实现预算目标,企业还需要再配置哪些资源。企业所拥有的有限资源进行整合与统计,协调配置,投放到能为企业创造更多价值,提高经营效率的产品、项目、部门上,实现企业利润最大化。通过预算执行控制,定期跟踪重要资源的投入产出情况,及时进行优化调整,不断提升企业经济效益。^[2]

(三)全面预算管理有利于加强集团管控

全面预算已成为助力企业发展的先进管理工具和有效管理手段,作为企业内部控制的重要组成部分,其管理活动贯穿了企业生产经营的整个过程,可以帮助企业管理层明确当前企业的经营态势,更合理地进行决策和资源配置。通过科学合理的预算管理流程,可以整合企业业财数据资产,梳理企业管理脱节问题,加强集团企业管控步伐。借助信息化工具,使集团能够适时地掌握和控制整体预算及各预算主体的预算执行情况,让企业的决策层能预先掌握重点工作的关键节点完成情况,提前研判影响预算目标达成的阻力状况并做好应对预案,增强集团对重要业务板块、重点环节和重点时段的动态实时的监控能力。^[3]

二、企业预算管理存在的问题

(一)对全面预算的认识不足

一是领导层对预算管理的理解存在局限性。预算目标是依托于企业战略规划和经营目标来设定

的。但有些企业管理者是从业绩指标考核的角度出发,根据上年度实际经营情况结合预算年度的经济形势预测,制定预算目标。并没有基于企业可持续发展层面去规划制定,无法充分发挥全面预算管理的效能。

二是全面预算需要企业全体员工直接或间接的参与预算的编制和控制。但通常在实际工作中,企业的其他部门对认为预算仅仅是在企业经营现状的基础上对下一年度的预测,不可控因素比较多,加上信息的不对称导致员工不清楚企业的发展战略,在预算的编制环节不能够结合企业的下一步发展动态和战略部署去预测数据,这种情况下编制的预算数据就失去了战略支撑的意义。

(二)全面预算管理组织机构及制度有待完善,保障力度不够

全面预算管理制度对预算组织机构设立及其职责、预算编制、执行、调整及考评等方面进行规定,指导和约束企业全面预算工作,为预算管理工作运行顺畅提供有力保障。但有部分企业预算制度仍然存在欠缺和遗漏,制度内容不够细化,制度执行过程中操作性不强,缺少了科学的执行制度,全面预算工作的质量和水平将得不到有力保障。集团下属企业转达执行集团的制度,未结合自身实际情况,在集团制度的指导和约束下,制定符合企业自身发展和经营特点的制度。从而使制度内容与实际情况脱节,导致制度规定的内容不能很好落地执行,而需要通过制度来规范和约束的工作没有被写进制度。另外,虽然预算制度明确规定了企业必须设立预算专门机构,但目前仍有很多企业尚未建立完备的预算管理组织体系,全面预算管理没有强有力的组织作为保障,为全面预算管理在企业中的顺利实施带来了难度。^[4]

(三)业财融合度深度不足

随着国际化进程的加快,企业的管理模式也在不断地发生转变,传统的财务核算与监督的职能已经无法满足企业日新月异的发展需求。财务需要积极顺应时代的发展,由事务型迈向决策支持型。从根本上讲,企业的财务是服务于业务发展的,因此不能脱离业务单独存在。为了推动企业高质量发展,需要将企业的业务发展和财务管理互相融合,进一步形成合力,而全面预算就是最典型的业财融合也是企业管理非常重要的手段和工具。但目前,大部分企业在全面预算管理中,财务与业务还不能很好地实现双向融合。财务人员更多的是作为数据接收者,我们没有作为数据介入者,介入到业务前端,掌握业务运行关键环节,缺少对业务全貌深入、细致的了解,导致业务预算数据提供后,很难对真实的业务进行侦探,从而降低了预算数据的科学性、精

准性。另外,不少企业的财务系统与其他管理信息系统没有集成,相互间是分散的、割裂的,因此财务部门很难得到及时的业务信息,预算数据维度、数据颗粒度不能满足预算管理的需求。

(四)全面预算执行控制力度不够

企业预算目标制定好后就具有刚性,各预算主体在年度经营活动中保证预算的有效执行,结合先进的信息化手段进行预算管控,保障企业预算目标的实现。实际工作中,有些企业的预算管理一般注重预算编制、指标下达,对于预算执行控制以事后控制为主,执行过程中的管控力度还比较薄弱,从而造成预算反馈信息的质量和时效性较差,造成信息不对称,监管者不能及时掌握被监管者的预算执行动态。尤其是很多集团企业由于业态复杂、管理链条较长,对下属企业预算执行进度、偏差原因等情况的了解相对滞后,同时缺少全面、灵活、统一的预算控制手段和方法,不能充分发挥预算管理的效用。^[5]

三、解决措施

(一)提高全员参与全面预算管理的意识

要使全面预算成为企业财务管控的有力抓手,首先企业管理层要起到带头作用,高度重视全面预算管理工作。全面预算管理作为一项关系企业全局和长远发展的系统性、综合性工作,是“一把手”工程,企业管理者要亲自抓,亲自管。其次,管理层应认识到预算管理的目的是为了助力企业的战略落地,在设定预算目标时就要有战略高度。管理者不能仅局限于眼下的生产经营,应将更多的精力投入到企业未来发展方向的规划和判断上,同时结合对未来经济形式的预判及所处行业的发展趋势来确定预算目标。再次加强对企业员工的培训及宣传。预算目标经过层层分解,层层传导至企业的所有部门和员工,他们是预算管理的最小单元,因此成了全面预算编制科学、执行到位的基础和保障。为了使预算管理切实发挥出效用,必须让每位员工了解企业的战略目标、中短期规划、预算的内容和作用。企业的预算专门机构或预算牵头部门通过对员工的预算培训,使其能更深入地了解全面预算管理的目的和意义,认识到全面预算的“全面”体现为全员性、全程性和全面性的“点、线、面”的结合,做好全面预算工作人人肩上有责任。

(二)从企业实际出发,健全完善预算管理组织体系及制度

企业应构建预算管理组织架构,并做到责任明晰,职责划分清楚。科学、合理的预算管理组织体系是全面预算管理得以有效实施的前提和基础,完整的预算管理组织架构由预算决策机构、预算工作机构和预算执行机构三个层次构成,承担着预算编制、执行、控制、分析、考核、等职责,并遵循责权利相当、

与企业组织相匹配、职责明确的原则。同时,科学合理的预算制度可以强化企业管理力度,规范企业经营管理活动,是预算工作有效运转的重要保障。企业应根据外部环境和企业发展需要,制定符合企业自身经营和发展的预算管理制度,并随着预算管理工作的不断深入及制度执行情况反馈,不断健全完善预算管理制度,确保制度和流程于是俱进,更适应企业近况,更能推动企业发展。^[6]

(三)加强业财融合,提升预算管理效率

随着我国经济由高速增长阶段转向高质量发展阶段,企业全面预算管理的未来发展趋势也将更科学、合理、高效。全面预算管理是推动企业实现业财融合的有效工具,透过全面预算的流程化管理,有助于实现部门间预算信息横向互联共享,从而打破部门间的信息壁垒,数据互不相通、无法实时共享,存在数据“孤岛”的现象。

一是构建全面预算智能化信息平台。伴随着信息技术的不断创新和发展,企业预算管理应当迈向信息化、数字化,实现财务系统与业务系统的联动,消除部门间的信息孤岛,打破信息壁垒,使财务数据与业务数据同步、同源、统一。借助先进的信息技术手段,使预算资料在企业内部及时传递和分享,提高预算编制的精准性,提升预算执行和监督的时效性,使管理层和相关人员及时获取目标与执行的情况及差异,为企业及时调整、优化经营策略提供强有力的支撑。

二是以全面预算深化业财融合。随着经济多元化的持续发展,企业要不断深入优化全面预算管理,通过全面预算管理的持续提升来进行自身核心竞争力的不断上升。全面预算应以经营预算作为全面预算编制的龙头,并将管理重点不断向业务端延伸,实现业财数据的实时联动,确保预算目标有支撑,能落地。业财融合下的全面预算是以业务视角清晰展示财务信息,并由财务信息辅助业务经营决策,进而全面提升管理品质,最终实现企业的价值创造。

(四)强化全面预算的执行与控制,确保预算目标的实现

预算管理作为集团战略管理和下级经营管理体系之间的桥梁,将集团战略分解到落实到各个经营管理体系,并监控执行过程。企业管理层通过对各层级责任单元预算与实际执行结果的差异分析,能够有效地了解经营管理的全貌,并能够对重大差异进行层层钻取和追溯,发现原因,及时决策调整,有效保证预算目标的完成。

各预算主体应将预算指标层层分解落实到预算责任部门及责任人,以其责权为限对预算指标负责,建立对预算执行情况的跟踪和复盘机制。一些集团企业由于规模体量大、层级较多,加上财务信息化水

平不高,从而导致了集团数据收集的时效性和准确性较差,不利于集团总部及时掌握预算执行动态,发现执行过程中的风险及问题。集团企业应将年度全面预算指标分解下达至各预算执行单位,各预算执行单位再细化到各环节、各岗位,层层明确全面预算指标执行责任。

同时根据自身的实际情况,将各项预算指标按月、季进行分解,加强对预算执行的动态监控,及时反馈预算执行速度与效果,及时纠正预算执行存在问题。集团企业的总部要发挥总控作用,全面预算管理专门机构应定期组织召开预算执行分析会议,对于预算执行过程中的问题及差异,要求预算执行主体结合内外因素的影响,多从业务层面挖掘,深入全面地开展预算分析工作。集团总部应特别关注关键指标的实现和变化趋势,不断加强预算执行过程中的统筹管理能力,持续跟踪监控预算目标的实现进度,提高预算管理的过程管控能力,防范经营风险,下好全面预算“一盘棋”。

四、结语

当今,企业身处于全球化竞争的大潮中,正经历着前所未有的考验,随着全球化和信息技术的飞速发展,各行各业都处于全面竞争的生存环境中。企业想要在市场上站稳脚跟,谋求更好的发展,把企业做精、做优、做久,就需要有一套行之有效的管控方法。在此背景下,全面预算管理作为企业实现健康发展的必要手段,越来越受到企业的重视。企业需要巧妙的借助全面预算管控手段,根据企业不同的发展阶段对于全面预算工作需求的变化,不断的改进预算管理方法,完善预算管理内容、优化预算管理流程,从而提高预算管理的科学化、精细化水平,支持企业战略实现,推动企业实现更有效益更高质量更有竞争力发展。

参考文献:

- [1]李培清.大数据时代国有企业集团预算管理改进探索[J].财会月刊,2021(20):63-67.
- [2]杨晓晨.国有企业预算编制存在的问题及建议——基于全面预算管理视角下[J].中国乡镇企业会计,2022(02):45-47.
- [3]周晓莹.基于国有企业预算管理加强对策研究[J].质量与市场,2022(12):52-54.
- [4]耿昕.业财融合下企业全面预算管理优化措施探究[J].全国流通经济,2022(03):45-47.
- [5]李玉龙,周春江,李程,谷大志,汪海峰,岳德高,岳庭栋.如何提升中央企业业财融合的有效性——以全面预算管理深化业财融合[J].交通财会,2022(07):53-63+70.
- [6]刘佳.业财融合背景下企业全面预算管理优化策略[J].财会学习,2021(06):55-56.