

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2023.12.018

A 国有企业全面预算管理的困境及对策研究

张 艳

(徐州幼儿师范高等专科学校资产经营管理有限公司,江苏 徐州 221000)

摘要:全面预算管理是国有企业管理中不可或缺的一个重要环节,可以为国有企业提供重要的决策支持和风险控制。A 国有企业是一家致力于服务周边区域学龄前儿童和家长的国有化企业,依托全日制幼儿师范高校成立。A 企业一直深知全面预算对企业发展的重要性,但由于在实施过程中认识不足,企业全面预算管理仍然存在着诸多问题。这些问题不仅影响了 A 企业全面预算工作的开展,更严重地影响了企业长期战略性目标的实现。本文首先阐述了全面预算在企业管理中的意义和作用,然后指出了 A 企业在全面预算管理中存在的问题,并提出了针对性的解决措施,旨在推动 A 企业全面预算工作的顺利开展,帮助企业实现经济效益最大化。

关键词:预算管理;全面预算;幼儿园;国有企业

近年来,随着市场竞争的日益激烈,国有企业在全面预算管理方面面临着越来越大的挑战。一方面,由于国有企业的体制机制和利益诉求等方面的限制,往往导致其全面预算管理存在着一定的局限性和不足之处;另一方面,随着市场环境的不变化和企业内部的改革调整,国有企业需要不断优化和完善自身的预算管理体系,以适应和引领市场的发展。因此,如何解决国有企业在全面预算管理方面所面临的困境,研究其对策和应对措施,具有重要的理论和实践意义。

A 国有企业于 2018 年脱离事业单位体制,独立开办幼儿园并初步实施企业化预算管理。为提高 A 国有企业管理能力和市场竞争力,实施全面预算管理无疑成为 A 国有企业改善经营管理的有效方式之一。全面预算管理可以优化分配企业资源,加快实现企业战略化目标,提高企业管理水平,更好地组织自身的生产经营活动,确保各项经济活动的顺利实施。通过预算的有效执行,企业还能对实际经营状况实施动态监管,并通过对预算目标和预算执行情况进行比较分析实施全面预算考核和联动职工绩效考核机制,有效提高员工工作的积极性。

在优先保障基本运营经费和重点保障幼儿园发展的基础上,实施全面预算管理不仅有助于促进 A 国有企业整体目标的实现,更有利于整合 A 国有企业剩余资金以使收益最大化。A 国有企业的主要成本为教师工资支出和各类教学材料成本。如何降低人工和材料成本,合理预估幼儿突发事件开支,控制 A 国有企业运营风险,提高全员参与企业预算的主动性,将企业全面预算管理与绩效管理联动等等诸多问题都使得 A 国有企业的预算管理工作更加重要和迫切。能否做好全面预算管理直接影响到 A 国有企业未来发展前景。因此,A 国有企业需要加强对全面预算管理体系的研究和实践,不断完善和提升自身的全面

预算管理水平,以推动企业的可持续发展。

一、当前 A 国有企业全面预算管理存在的问题

(一)对全面预算管理重视程度不够,无预算管理制度

近几年,A 国有企业的工作重心主要放在幼儿园招生宣传和业务拓展上,而对全面预算管理体系建设的重视不够。由于员工预算意识不强,预算知识水平薄弱,再加上未设立独立的预算管理部门,缺乏专门预算管理人员负责管理,使得 A 企业的预算工作更加困难。此外,A 国有企业缺乏完善的全面预算管理制度,难以对员工的行为做出规范和约束,导致预算的监督和执行没有依据,容易受到决策层的影响。A 国有企业 2018 年开始实施企业全面预算,从事前编制到事中监督,事后考核皆无制度约束,各种预算数据经常变动调整。^[1]

(二)预算执行力度不够,监督不严

A 国有企业虽脱离事业单位体制转变为独立经营发展,但是在发展初期企业决策人员仍是由高校委任。在预算执行规范化和科学化方面仍存在诸多不足之处。管理层三至五年一轮的任期变化导致 A 国有企业的预算建设难以坚持,行政手段开绿灯情况较多。每年 9 月各幼儿园新学期开始,更是预算问题凸显时期。各幼儿园只关注经费是否超支,而对相应经费在支出后所产生的经济效益未进行及时有效的评价,从而使得 A 国有企业的预算执行可能存在不合理、不科学的现象,未能充分发挥预算的作用。市场经济环境和政策环境变化莫测,国家对学前教育事业的支持催生了很多民办幼儿园的建立,行业竞争越来越激烈,全面预算管理在执行过程中及时发现问题并迅速做出调整也是预算执行的必经过程和必要举措。尤其是近几年各幼儿园每月入园孩子人数不稳定,突发事件导致非日常物资开支增加,A 国有企业的预算却没有相应调整,使得预算执行显

得混乱无序。各部门和幼儿园负责人只关注预算的编制,对预算执行缺乏有效监督,对各种因素引起的预算变动未能及时进行分析和调整,仍然按照原预算标准执行,导致与市场实际情况偏离。

(三)预算制定时仅各幼儿园和部门负责人参与

A国有企业制定财务预算时仅由财务部人员和各幼儿园和部门负责人参与。一方面由于A国有企业人手不够,缺乏专门的预算管理部门和预算专业人员,另一方面基层教师对预算编制的参与意识不强,只想做好自己作为教师的本职工作。近几年,各幼儿园预算负责人一直采用零基预算方法,忽略基层老师和学生的实际需求每年根据各幼儿园上一年度在园学生人数编制当年收支预算,由于工作量巨大、编制预算所需时间长、预算范围狭窄、可比性差,加之预算管理缺乏动态性,一旦发生新学期学生人数和班级数量的预算范围外变化,就会导致现有预算无法满足实际需求。以2022年为例,A企业二季度方完成全年预算,给财务核算及分析工作带来一定困难。各幼儿园脱离基层教师和班级实际需求,每年采取按班级定额下达预算的方法,偏离实际需求,出现问题时反馈沟通困难,调整难度增加。且A企业对预算工作管理和实施缺少必要的培训,基层老师对企业全面预算管理没有概念,更谈不上深入的了解和积极参与。财务部门每年单纯的发通知,做预算,各幼儿园只把它当成一个工作命令,甚至感觉增加了自身的工作量,有一定的抵触情绪。各部门缺乏沟通协调,不能集中统一的围绕一个目标和方针做好预算工作。^[2]

(四)企业预算与员工绩效脱钩

目前,A国有企业虽然通过进行全面预算管理在降低人工成本及专用材料成本方面取得了一定成效,但是在员工业绩考核与薪酬联动激励等方面没有明显效果。A国有企业管理层对预算考核的不重视,导致预算未能发挥有效作用。各幼儿园预算完成情况与员工绩效毫无关联,执行与否都是一样的结果激励无从谈起。以A国有企业2022年预算完成情况为例,扣除疫情月份的影响预算收入仅完成87%,但是预算支出却没有相应减少,防疫物资和专用材料骤然增加,人工成本也出现超支。A国有企业不但对幼儿园的预算偏离没有追责反而增加了当年管理层人员绩效考核优秀人数,从预算责任人到基层员工薪资绩效考核皆与预算完成度脱钩。各幼儿园预算编制完成后便万事大吉,后期执行控制被认为是财务人员的工作,预算绩效考核激励机制得失导致预算管理水平得不到提升。

二、完善A国有企业全面预算管理的对策建议

(一)制定明确的预算管理制度

预算管理涉及面广、内容繁杂,需要预算主体具

备一定的制度体系作为支撑,以制度来明确各部门的责任,规范幼儿园的业务流程,使每位员工工作时都能有据可依。且企业全面预算管理要求从业人员具有相应的专业知识和操作技能。A国有企业急需摒弃事业单位预算管理体系,联合各部门和各幼儿园人员组成预算制度编制小组,尽快建立健全企业自身全面预算管理制度。根据各幼儿园实际情况并结合企业自身的财务状况合理确定全面预算制度内容,事无巨细的将预算的岗位安排、编制要求、调整审批流程、目标定位、考评标准等加以规范。另外,A国有企业应定期组织开展全面预算管理理论知识学习,提高全体员工的预算理论水平和工作能力,从而加强部门间的协调配合,树立全局观,保证财务预算管理工作的科学合理。A国有企业全面预算管理制度的制定不是一日两日便可完成的,也不是一成不变的,应采用摸着石头过河的办法边实施边改进,统筹兼顾,突出重点。在优先保障基本运营经费,重点保障幼儿园发展的基础上,根据经济和政策变化不断完善企业的预算制度,以适应市场需求。^[3]

(二)刚性管理,注重效益,严格控制预算的追加

预算执行工作是预算编制发挥作用的实践途径。由于A企业预算管理组织体系和制度体系建设缺失,导致预算执行力下降,预算执行效果不尽人意。预算编制完成之后,保证其能有效执行是企业更重要的任务。为了维护企业预算的权威性和严肃性,A企业应严格控制预算的追加。预算支出安排要充分考虑到支出的引导性、必要性、效益性。各幼儿园预算负责人应高度重视预算执行,收紧资金审批程序,对教学专用材料和后勤物资、办公设备等常规开支采取集中采购,重点考虑人员经费结构调整,提高资金使用效益,避免造成资金的闲置和浪费。刚性管理预算,严格控制预算的追加审批流程,减少管理层的行政干预,只有这样才能有效降低财务风险,提升财务管理质量,促进A企业健康稳定发展。

(三)全员参与,从各班级教师开始量入为出

基层教师的参与是预算编制和管理工作的基础,各位老师都是一线工作者,最清楚各班级的真实需求。A国有企业预算管理人员要重视加强全体人员对全面预算管理的宣传教育和学习,通过宣传培训方式让基层教师也深刻认识全面预算管理和本职岗位的紧密联系。提升基层教师的大局意识,以幼儿园长远发展为落脚点,积极听取基层老师意见,深入了解基层老师的工作,争取预算管理从编制到实施全过程都做到全员参与、全员了解和全员支持。这样不仅能规避由财务部门和各幼儿园负责人负责导致的预算管理不全面、不科学高效的问题,同时能够促进各部门和幼儿园之间的相互配合与监督,是保障预算目标有效完成的重要措施。从各班级教师

开始量入为出,牢固树立过紧日子思想,坚持厉行节约,反对铺张浪费。各幼儿园应实行经费包干管理,精细化到每一个班级每一位老师,保障企业管理部门与各幼儿园经费独立使用。健全议事规则和决策程序,尤其是“三重一大”事项必须集体研究决定,提高基层教师的参与度。A国有企业参与到市场竞争大环境后,全体教师都应转变思想,改变固有观念,充分利用好幼儿园老师的亲和力与号召力,力争做到全员招生,全员宣传。充分发挥幼儿园自身特色,彰显各园区的不同办学风格和教学理念,做大A国有企业的幼教品牌,才能扩大市场份额抢占市场先机。^[4]

(四)优化预算激励考评机制

预算激励考评机制有助于企业实现战略化管理目标。预算管理考核与相关奖惩制度,不仅对引导员工行为起到规范和约束的作用,更是关系到预算管理能否发挥激励作用的关键环节。企业只有通过预算精准考核才能够明确全面预算管理目标与实际管理成效之间的差距。A国有企业应高度重视全面预算绩效考核体系,提高预算考核水平,避免形式主义的情况。企业如果缺乏有效的考核方法和制度可能会导致员工积极性和主动性下降,无法发挥有效的监督和激励作用。例如,A国有企业对积极配合预算工作,努力要求进步的员工,应予以一定的激励。以预算完成百分比作为绩效考核指标之一,制定一套完整的预算考核与绩效薪酬联动机制。建议在绩效指标中设置一定的预算激励基础值。例如,预算收入完成100%则绩效考核系数为1,完成90%绩效考核系数为0.9;预算支出节约10%绩效考核系数增加0.1即10个百分点,节约20%绩效考核系数增加0.2;同理,未完成收入目标或者预算超支部门则相应扣减绩效系数。^[5]

三、结语

综上,随着我国教育事业改革的不断深化,尤其是对0-6岁学龄前儿童教育问题相关扶持政策的不断加强,学前教育类国有企业改革程度将进一步加深,而全面预算管理的有效实施有助于推动我国学前教育事业的现代化转型升级。全面预算管理工作是一个复杂又严谨的过程,由于A国有企业自身管理模式和组织结构的独特性,使得其在实施全面预算管理的道路上面临着诸多困难。因此,A国有企业应首先基于对学前教育市场和竞争环境的分析和判断,同时结合企业自身实际情况,循序渐进认真分析当前全面预算管理中存在的不足之处,选择恰当的解决措施,从而有效发挥全面预算管理工作的监督、指引作用,助力企业实现自身的战略目标。

在A国有企业的未来工作实践中,应加强预算管理理论知识的学习,尽快建立健全预算管理制度;加

强预算编制到预算执行的全程监督,提高企业的预算执行力度,严格控制预算的追加审批流程;提高企业预算全员参与度,从增强基层员工参与预算的积极性入手,着重发展企业预算激励考评机制,完善绩效管理,充分反映员工所创造的价值,引导员工追求长期业绩,调动员工的创造性和主动性。

此外,企业应该加强员工培训,提高员工的预算意识和管理能力,让员工更加深入地理解企业预算的作用和重要性。同时,企业需要建立开放、公正、透明的预算管理机制,充分听取员工的意见和建议,让员工参与到预算制定和执行中来,增强员工的归属感和责任感,进而推动企业全面预算管理水平的不断提升。

参考文献:

- [1]蔡晓艳.国有企业全面预算管理的困境及对策研究[J].行政事业资产与财务,2022(24):22-24.
- [2]符艺巧.试析民办学校如何推进全面预算管理[J].商讯,2023(01):140-143.
- [3]马玲玲.加强企业全面预算管理的意义与措施[J].上海商业,2022(12):154-156.
- [4]熊艳.试析企业全面预算管理实施中的问题及对策[J].商讯,2022(25):100-103.
- [5]刘园园.全面预算管理背景下幼儿园预算管理问题分析[J].行政事业资产与财务,2023(02):32-34.