

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2023.14.063

企业全面预算管理中存在的问题及相应策略

司华春

(宿州供水服务有限公司,安徽 宿州 234000)

摘要:全面预算管理是企业内控管理的重要组成部分,有助于企业合理配置现有资源,通过绩效考核激励职工潜力,助推企业实现战略发展目标。但现在不少企业仍未开展预算管理工作,或者虽然开展了预算管理工作,存在“虎头蛇尾”现象,重在预算编制环节,轻预算过程控制,预算后期的评价、考核上基本流于形式,失去了全面预算管理的意义和初衷。对此,文章分析了企业实施全面预算管理的常见问题,包括对预算管理工作重视程度不高、目标制定考虑不长远、部门间配合参与度较低、全面预算执行不到位等诸多问题。然后对应提出相关解决优化对策,以便帮助企业提升全面预算管理水平,助力企业健康发展。

关键词:企业;全面预算管理;预算编制;预算执行;预算考核

当前,我国经济正在向着形态更加高级、分工更加复杂、结构更加合理的阶段演化,企业间竞争日趋激烈。在此背景下,只有提高内部管理效能才能使企业在竞争中立于不败之地。全面预算管理有助于优化企业资源整合,增强企业内部管理水平,降低企业的经营风险,增强职工工作积极性和执行力,促进企业快加实现价值最大化发展目标。因此,全面预算管理是企业在当前形势下快速提高管理效能的有效手段。目前,企业都在不同程度地开展全面预算管理工作,但由于各种原因,效果却并不理想,为此,本文就如何提高企业全面预算管理工作展开了研究。

一、企业全面预算管理的内涵

(一)企业全面预算管理的内涵

企业全面预算管理是按照企业发展战略目标和经营计划,筹划企业在未来一段时期的全部经营活动,通过事前编制预算科学合理地分配企业的各项资源,事中进行有效监督和控制,事后对执行结果进行分析、评价和反馈,指导企业改善和调整各项经营活动,最终顺利实现企业经营目标和战略规划的一种管理活动。

企业全面预算管理是由事前预算编制、事中预算执行、事后预算考核三个环节构成。首先,预算编制是根据企业的长期发展战略目标分解落实预算年度的经营目标,通过选择与企业现有管理模式相适应的预算编制程序和编制方法,编制形成预算,确保企业经营目标下沉、各层级、部门、人员责任上肩。在预算链条上,企业各预算实施主体和人员是一个集合体,人人肩上有指标、有任务,共同撑起企业各项预算指标,缺一不可,环环相扣,环环制约。其次,预算执行是由预算下达、预算分解、过程控制和监督、差异分析、预算调整五个环节组成,促使企业日常经营不偏离预算标准。最后,预算考核是通过预算绩效目标管理、绩效运行监控、绩效评价实施、评估结果应用来完善预算管理,促进企业战略目标的

实现。

(二)企业全面预算管理的内容和特点

企业全面预算管理将企业的所有经营活动分成三大部分,并形成预算管理的三部分内容,即经营预算、财务预算和专门预算。经营预算是与企业日常经营活动直接相关的预算,包括材料采购预算、生产预算、人工成本预算、费用预算、销售预算等。财务预算是与企业资金收支、财务状况和经营成果有关的预算。专门预算是为企业重大活动,如投融资活动而编制的预算,或者是为企业不经常发生的特定决策而编制的预算。

企业全面预算管理具有以企业战略为导向,通过过程控制,注重财务业务相融合,平衡管理长短期目标、整体利益与局部利益、收与支、因与果之间的关系,兼顾预算的刚性与柔性的特点。此外,企业全面预算管理具有“三全”特点,即预算管理涉及经济业务的全过程、业务全覆盖、企业全员参与。

二、企业全面预算管理存在的问题

(一)对企业全面预算管理重视程度不高

在实际工作中,首先,很多企业高管就认为预算管理是财务部门的事,与其他部门关系不大,把预算管理工作全权交给了财务部来落实,未严格落实预算执行授权审批制度。导致企业预算编制很片面,更像是企业的“财务计划”,根本谈不上是全面预算。其次,绝大部分职工对预算管理工作了解甚少,参与度不强,甚至认为这是在对他的工作和约束,对预算管理工作不理解、不配合^[2]。有的企业为了应付上级检查,比照行业先进,形式上做个预算管理方案走走场,根本没有意识到全面预算管理的重要性,更没有想过如何去有效开展全面预算管理工作,导致企业内部预算管理工作严重缺位,与企业战略目标的差距越来越大。

(二)预算编制的不合理、不科学

首先,目前大部分企业预算编制方式虽然得到

了进一步优化,由原来的权威式预算程序(自上而下)慢慢过渡至混合式预算编制程序(上下结合)^[1],让基层单位和部分专业人员都参与到了预算制订过程中。但上下沟通过程并不充分,实际工作过程中,对企业各预算单位经营设目标、摊派任务的普遍存在。同时由于各部门并没有真正理解全面预算管理,认为预算管理就是抢资源,各部门不是从企业整体利益,而是从本部门利益出发争取预算指标,导致汇总编制出来的预算并不全面、不科学,不符合企业整体利益和长远利益。其次,预算编制方法不合理。目前企业普遍采用增量预算编制法,在上年的基础上将进行调增调减,当市场环境发生变化时,没有考虑企业内外部实际状况和各预算单位意见,违背了全面预算的可行性原则,造成了分解下来的预算指标不合理,操作性不强。执行落实起来难度较大或无法执行。

(三)预算管理工具有待进一步提升

目前企业全面预算管理的信息化程度不高,大部分企业都还是采用传统方式进行信息收集、整理、传递,不适应当前快速发展的现代企业管理^[4]。第一,在预算编制与执行过程中,数据采集、汇总、分析、考核等工作量巨大,而采用人工手段不仅会耗用大量的人力、物力、财力,还容易因工作量大出现人为的差错。第二,因传统管理工具未能及时让企业管理层了解企业预算最新的执行情况,导致企业管理决策出现失误或失去及时改进经营管理策略的机会。

(四)预算执行、过程控制有待进一步加强

部分企业预算管理仍仅仅停留在纸质上,预算执行、控制落实不到位,缺乏过程控制,预算执行、过程控制基本流于形式。首先,各预算单位接到分解预算任务后,没有对标进行规范落实,仍然按照自己以往的工作经验做法进行各种生产经营活动,企业各部门之间沟通协调较少,都是各干各的,信息流通不顺畅,形成了“闭门造车”。其次,在实际预算管理过程中,没有及时进行预算执行过程管控,没有及时找出存在的差距和不足,或者即使知道存在不足,因个人控制能力有限,无法掌控预算执行工作,未进行及时纠正、调整。结果导致预算与实际出入较大、预算收入不达标、支出超标等问题,最终导致企业的预算管理工作执行不到位,影响企业战略规划和经营目标的实现。

(五)预算考核工作有待进一步提升

预算考核是对预算执行情况进行综合反馈和检验,不仅有利于进一步激励职工的预算积极性和主动性,更有利于企业总结过去的经验,查缺补漏,进一步沿着企业的战略方向规范前行。但是实践中,仍有部分企业对预算考核工作落实不到位,主要体

现在考核标准不合理、考核人员基本素质低等方面,具体如下。

1.绩效考核机制不健全

第一,公司管理层重视程度不高,不能很好地利用预算考核结果总结经验、查找不足。第二,对预算执行完的项目未合理地制订预算考核计划,无制度约束,人为性很大。或者制订了考核计划,但考核的作用不强,对考核结果运用不高,在奖惩方面撼动力不足。第三,相关考核人员业务水平不强。对预算考核工作流程、考核业务知识把握不准,存在绩效考核基础不扎实,业务能力缺乏等现象。第四,未结合预算考核结果兑现奖惩制度。虽然进行了考核,但考核好坏未能进行相应的奖惩,失去了绩效考核的意义,挫伤了被考核人的积极性和主动性。

2.考核绩效指标分配不到位,缺乏考核标准

首先,企业的最终目标就是按照既定的预算目标执行,实现公司经营效益。绩效管理的目标要跟企业的目标保持高度一致,但在实际工作中,绩效考核管理的目标只能到部门或车间,不能细化到每一名员工的绩效结果,在实际考核的过程中,存在推诿侧扯皮现象,难以实现企业预算管理目标。其次,部分企业的预算指标分配存在不合理、有失公允现象,导致预算管理存在为了考核而考核的现象。

三、企业全面预算管理的策略

(一)加强预算管理的重视程度

为了有效推进企业全面预算管理工作,提高企业经营管理水平,降低经营过程风险。第一,提高对预算管理的认识。通过组织学习、宣传等方式,使上至管理层、下至员工都能认识到全面预算管理需是企业全体人员共同参与,涉及企业所有经营业务的一项管理活动,不是一个几个人或者部门能完成的。在企业上下要灌输人人是预算管理的参与者,不是旁观者,提高企业全体人员的参与度。尤其是企业管理人员和业务骨干,属企业的中流砥柱,更应该加强预算管理重要性的认识。第二,加强全体人员的预算管理业务培训机制。通过培训进一步提高全体人员的预算管理水平,在实际预算管理活动中能更好实施预测、把控预算管理的执行。同时,也要加强其他业务知识的培训学习,进一步提高职工的基本业务、文化和品德素养。第三,在预算管理过程中,还应建立健全内部约束机制。使企业各部门、员工之间在预算管理过程中相互协作,但同时也要相互监督,这样更有利于发现和规避预算管理过程中存在的问题。

(二)科学、合理编制企业预算

编制科学、合理的企业预算从以下几个方面入手。第一,采用上下结合的预算编制程序。通过让各部门参与预算编制,让参与者更清楚自己的职责

和任务目标,更能充分调动各部门的预算积极性和能动性。第二,结合上年度的预算执行情况,要善于归纳总结。在内外环境未发生重大变化的情况下,根据上年度预算执行情况,结合本年度企业实际进行合理调整预算,对不合理的指标进行调整,对不适用的指标进行删除,确保预算编制合理、实用性强。第三,有针对性加强预算机构人员的业务培训和实践学习。通过业务培训进一步增强企业预算管理的理论水平和实践经验,提升预算部门对政策的把控能力,能很好地运营并结合企业战略目标和经营计划,编制出适合企业可行性的预算方案。

(三)加强预算管理信息化建设

为了提高预算管理的及时、有效性,适应企业的信息化管理工具是十分有必要的。第一,通过建立信息化、智能化的管理工具,实现对预算单位各预算执行指标、任务分解、预算执行、预算差异、预算分析等情况进行全体现、全覆盖,达到信息共享,避免因信息流通障碍造成的资源浪费和人为差错。第二,通过信息化建设提升数据加工、处理能力,大大提高预算管理效率,进一步提升预算管理水平,助推企业高效发展。

(四)严格落实预算过程控制

企业预算管理的关键工作在于预算执行,再好的预算方案没有很好的落实,也只是“纸上谈兵”毫无意义,所以严格加强预算执行过程的控制是预算管理必不可少的。第一,对企业总预算进行分解,便于预算对标考核、控制。根据预算管理需要进行细分,逐步分解到部门、车间、直到个人,确保人人头上顶指标,人人都是预算被考核人。第二,定期、不定期地开展对各预算单位预算执行情况的检查。对照各预算单位的预算指标,分析在预算过程中的预算执行情况,对存在偏差的要及时进行纠偏,查找原因,善于分析总结,对存在的问题和不足进行完善。同时要汇总各预算单位执行情况,及时掌握公司总体算执行情况,确保预算管理在企业有效开展。第三,进一步加强各预算单位的沟通协调,促进预算工作更好、更有效地开展。在日常的预算执行过程中要加强部门间的沟通协调,信息尽可能通畅,避免形成部门间的“闭门造车”现象。

(五)加强预算考核的管理

为了促进预算管理的有效实施,保障公司经营目标的顺利实现,加强对预算执行结果的考核是至关重要的。

首先,要建立健全考核机制^[5]。主要通过以下从几个方面入手:第一,公司管理层要高度重视预算考核工作,通过总结以往的经验 and 不足,更好地找出差距并加以改正,使预算考核成为促进工作的再优化、再提升的有效途径。第二,建立预算考核制度,并合

理制订考核计划,结合预算管理的进度加以规范落实。第三,加强预算考核人员的业务培训,考核人员是企业预算结果的“把脉”人,必须要有较强的业务能力和对预算结果的研判能力。第四,严格执行绩效奖惩制度。按照预算考核方案兑现相应的奖惩,激励被考核人。特别要加强长期激励,避免短期行为,比如通过股票期权、限制性股票等方式进行激励,将企业的价值提升与被考核人利益紧紧捆绑在一起。

其次,按照企业预算目标,将其细分至各预算部门和车间,并根据各岗位设置,进行细分至每个岗位、每个人,做到精细化、明确化,确保人人有任务、有指标、有绩效。

最后,合理分配预算指标,推动预算考核有效实施。不能为了考核而考核,应根据各预算单位的实际情况,有针对性地开展预算考核工作。

四、结语

企业全面预算管理贯穿于企业生产经营的全过程,为企业战略目标实现、促进企业可持续发展起到保驾护航的作用。但是仍有部分企业不重视预算管理工作,预算执行监督缺位,考核机制不健全等现象依旧存在。本文阐述了全面预算管理的内涵、内容及特点,分析了存在的问题以及产生问题的原因,有针对性地提出了相关解决方案策略。通过提高企业管理层的认识、合理编制企业预算方案、落实预算过程控制、加强预算管理考核等措施,进一步提高预算管理在企业发展中的作用,为企业高质量发展功效一份力量。

参考文献:

- [1]周巍韬.国有企业全面预算管理的困境与对策[J].财富生活,2022(22):25-27.
- [2]吴敏.企业全面预算管理案例分析[J].财税研究,2022(21):150-152.
- [3]张赛花.企业全面预算管理存在的问题与对策[J].企业管理,2022(11):124-126.
- [4]陈明.企业全面预算管理的困境及对策探讨[J].中国乡镇企业会计,2022(12):38-40.
- [5]游燕琼.企业全面预算管理的困境及对策探讨[J].财富生活,2022(22):37-39.