

浅谈如何有效实施业财融合的预算管理

毛媛媛

江西省公路工程有限责任公司, 中国·江西 南昌 330000

【摘要】预算管理是在企业优化资源配置、健全考评体系方面有着不可替代的作用。传统的预算管理单方面强调财务管理对企业发展的指向性作用,而忽视了业务活动的基本规律、基本原则,在一定程度上与企业的生产经营活动相脱节。基于这个原因,业财融合的预算管理应运而生。本文以预算管理可能存在的问题与风险为出发点,结合业财融合的理念,提出相应的意见建议。

【关键词】业财融合; 预算管理; 预算

How to Effectively Implement the Budget Management of Industry and Financial Integration

Mao Yuanyuan

Jiangxi Province Highway Engineering Co., LTD., Nanchang city, Jiangxi Province 330000

[Abstract] Budget management plays an irreplaceable role in optimizing the allocation of resources and improving the evaluation system. Traditional budget management unilaterally emphasizes the directional role of financial management on the development of enterprises, but ignores the basic laws and principles of business activities, which is partly disconnected from the production and operation activities of enterprises. For this reason, the budget management of industry and financial integration came into being. This paper takes the possible problems and risks of budget management as the starting point, combines with the concept of industry and financial integration, and puts forward the corresponding opinions and suggestions.

[Keywords] industry and financial integration, budget management, budget

1 企业预算管理中存在的风险

根据财政部针对企业预算管理活动的简要总结,结合我国众多企业预算管理工作中的表现来看,可能存在的风险主要包括以下几个方面:

首先,企业在生产经营活动中未制定相关的预算或预算制度不健全,可能导致企业的经营活动缺乏必要的约束或者盲目开展业务活动。其次,企业在制定预算过程中缺乏必要的内部控制,预算设置脱离实际、编制方法不科学,可能导致企业在发展过程中出现资源配置不当甚至浪费,进而影响企业发展目标的实现。最后,预算的执行与考核不到位、缺乏必要的刚性,可能导致企业的预算管理成为空中楼阁,不能起到引导企业业务发展的作用。^[1]

从中可以看出,企业预算管理面临的各种风险,大多数都与企业的业务活动产生广泛而又密切的联系。也正是因为这一原因,业财融合的预算管理理念应运而生。

2 企业组织架构层面

2.1 加强人资管理,组建专业的业财融合团队,形成良好的内部沟通机制

对于有效实施业财融合的预算管理而言,财务团队的能力居于人资管理的核心地位,因此企业需要进一步提升财务人员的综合素质和业务水平。财务人员不仅要熟练掌握本职财务工作,而且还要深入了解企业业务情况,积极参与到业务活动中,充分发挥财务的监督职能;还要具备业务洞察力,对企业历史数据以及当前数据进行快速分析,及时预测企业在未来一段时间内的经营情况,强化对风险的控制。

在此基础上,企业还应当构建良好的内部沟通机制,实现业务部门和财务部门之间的人员充分交流,以内部发展的方式,培训、选拔具备业财融合能力的员工。一方面,企业应当让财务人员实际参与到企业前端的业务环节中,使其对企业的业务决策流程、业务开展流程、业务考评流程均有一个清晰、完整的认识,使其可以更好地在立足企业业务发展需要的

基础上,利用自身在财务管理、风险管理方面的专业知识,促进企业业务领域的发展;另一方面,同时应当让业务人员将财务管理、风险管理的理念注入自身日常业务活动之中,树立以“风险为导向”的财务思维,从企业全局的高度看待业务活动的发展,找出业务中的关键风险点和关键财务数据,为企业的整体发展提供有价值的信息。

2.2 完善公司治理结构建设

完善的公司治理结构是有效实施业财融合的预算管理的基石。企业应当至少在治理层和业务层两个方面加强组织结构建设,从而促进相关目标的实现。

2.2.1 董事会

董事会作为公司治理结构的枢轴,应当在实施业财融合的预算管理中负担统领全局的责任,具体而言应当包括:

审议并向治理层提交企业年度预算、决算,确定企业自身预算管理总体目标;

全面了解企业预算管理的现状,作出有效的管理决策;

审议与重要预算相关的可行性研究报告或内部评估报告;

批准内审部门提交的预算管理监督评价审计报告和内部控制报告;

批准设备预算管理部门的组建设置、人事任命、职责划分、规章制度建设;

批准管理层制定的预算管理措施,纠正和处理任何部门或个人超越公司制度作出的冒险的、不符合经济效益原则的决定;

在这些基础责任之上,针对实现业财融合的预算管理的目标,董事会还应当设立专门的预算委员会,并在符合法律法规要求的基础上(例如委员会成员应当全部由董事会成员担任)吸纳更多的财务专业人士、业务专业人士。应当在委员会内部形成鼓励交流、鼓励融合的沟通环境,在企业最高领导层面树立业财融合的预算管理理念,以更好地引导企业预算管理工作的整体发展方向^[1]。

2.2.2 财务部门

财务部门在企业实现业财融合的预算管理目标的过程中,承担着重要责任。具体包括:

根据企业的发展战略,制定、修改企业的预算政策、预算方法和管理方针;

根据企业确定的预算编制方法,结合各业务部门、管理部门的实际工作情况,制定企业总体预算草案和部门预算草案并报给管理层批准;针对预算管理活动中可能出现的跨部门的重大决策,提出相应的方案,并向上级提出评价意见;

在管理层的领导和授权下,最终确定企业预算,并下达至各部门;同时横向传递给内部审计部门,以确保工作的透明和可监控;定期与各部门进行沟通,了解预算执行情况,及时向管理层、治理层反馈相关信息;

预算期末,按要求及时编制预算执行差异分析报告,会同各部门分析差异原因,找出影响企业实行预算管理的关键性障碍和风险。

在此基础上,针对实现业财融合的预算管理目标,财务部门还应当设置相应的岗位,有针对性地完善业务活动中关键环节的业务、财务协调机制,将业财融合理念贯穿全面预算管理的始终,为预算工作提供足够的人力、物力、财力保障,确保预算编制、执行、考评可以准确地反映出企业的内外部环境和企业业务中面临的风险。

财务部门应当准确定位业务切入点,实时沟通反馈业财数据,将业务活动作为财务数据的来源,用财务数据反映业务活动的效益,利用财务数据的价值理念以及分析功能服务于业务执行,财务与业务协同配合全面预算管理。

3 企业战略层面

企业的预算管理应当立足于战略管理,为企业的战略全局服务。在预算管理中引入战略目标并进行分解,识别其中的财务目标、业务目标,从而有针对性地进行业财融合。

在确定预算管理目标的过程中,企业需要把预算管理切实落实到不同管理环节当中,积极发挥战略目标的引领作用。以此为基础,进行总体或者部门预算管理目标的编制,为企业的生产经营活动指明方向。

在执行预算过程中,通过预算反馈来及时发现企业存在的问题,针对性地制定可行性方案,强化管理,降低风险发生的可能性。让各个部门都参与到预算管理工作中,明确预算管理对企业发展的重要性,多方协同以达到预算目标和战略目标相一致、财务目标和业务目标相一致^[2]。

4 业务操作层面

4.1 根据业务实际情况确定编制方法,设置合理的预算指标。在制定总体预算和部门预算时,应当根据业务的实际需求和特点,合理编制预算指标,既应强调刚性,又应顺应情况保持强调柔性。

具体而言,企业可以主要从以下几个方面考虑:(1)企业不同子公司、不同事业部其业务涵盖的范围,针对不同的范围在选择预算指标时综合考虑不同的因素,按照科学合理的方法分配指标权重,实现预算的相对柔性。(2)关注企业业务中是否存在各部门业务交叉的情况(例如内部上下游关系,内部转移定价问题),并有针对性地分析预算管理中,各部门的实际资源需求情况,而不单纯依靠财务账簿的记载确定资源分配。进一步强化内部资源的有效整合,凸显不同业务部门的不同特点,提高资源使用效率。

4.2 在预算编制过程中,深度融合财务和非财务信息

在业财融合视角下的预算管理,对预算的数据分析要求明显提高,这就要求企业深度融合财务和非财务信息,筛选出与预算管理相关的数据信息。

同时还应在预算管理中有针对性地进行数据分析创新。第一,进一步对预算分析功能进行创新,对预算分析的时间空间范围进一步扩展和延伸,通过历史与现在数据分析、内部与外部数据分析,综合研判未来走向,借此为预算的制定和调整创造基础条件。第二,不断拓展内部分析的范围,突出其多样

性特征,不仅要重视财务数据分析,还需要将预算分析深入到业务层面,对一些重要的非财务指标展开分析(例如客户满意度、员工满意度等相关指标)。

4.3 依托现代信息化技术,构建设业财融合平台

近年来随着新的市场环境下,需要财务能更好地支持业务前台和客户的需求,不仅需要企业对现有信息系统进行重构,整合公司的多个信息系统,还需要建立一个高效的信息平台来缓冲、匹配前后端信息反馈不一致的情况,以更好地适应市场前端的快速变化和后台管理体系的稳健管控^[3]。

5 绩效考评层面

5.1 引入平衡计分卡系统

企业应当在平衡计分卡的四个维度,分别设置相对应的考核指标,促使企业的业务活动可以及时体现在财务数据上、财务目标可以引领业务活动的发展,从而打破业务与财务之间的隔阂,真正实现“业财融合”的目标,最终帮助企业实现其制定的总体战略。在考核维度的构建上,针对“业财融合”的基本理念,可以设置的指标有:

(1) 财务方面,预算管理应首先立足于提高投资回报率,辅助实现企业经营目标。因此核心指标应当关注企业的利润,结合业务部门实际情况,将重点放在降低期间费用和生产成本两个方面。(2) 客户层面,可以在预算管理中结合业务部门的反馈,将提高顾客满意度、提高售后服务质量作为考核指标,并在预算编制过程中加大资金向客户服务领域倾斜。(3) 内部流程层面,应当将预算管理作为优化业务流程的重要手段,针对业财融合,可以设置的核心指标包括数字化信息系统覆盖率和预算计划准确率。(4) 创新与学习层面,以业财融合为导向,有针对性地设置员工内部流动率、业财融合计划完成率、融合平台建设程度等指标。

5.2 加强内部控制建设

业财融合的预算管理本身就是企业内部控制系统的组成部分。而针对预算管理本身,企业也应当加强内控建设,从而引导其良性发展。

具体而言,一方面企业应当建立完善内部控制环境(在前文企业治理结构部门已经全面总结,此处不再赘述),另一方面应当将“反舞弊机制控制”、“不相容职务相分离控制”作为内控建设的重中之重。

“反舞弊机制控制”:内部员工舞弊、集体舞弊、内外人员勾结舞弊是预算管理面临的巨大风险。因此,企业应当明确反舞弊工作的重点领域、关键环节。其中,应当将相关人员未经适当授权进行预算编制、预算修改作为反舞弊工作的重中之重。

“不相容职务相分离控制”:企业既要有效实施业财融合的预算管理机制,同时也应当综合内外部信息,全面系统地分析、梳理预算管理方面所涉及的不相容职务(例如预算编制人员与预算考评人员),实施相应的分离措施,形成分工明确、相互监督的预算管理工作机制。

6 总结

综上所述,预算管理在企业管理体系中占据重要地位。企业应当以自身的实际情况、面临的竞争环境为基础,识别预算管理可能存在的风险。并从组织架构、企业战略、业务操作、绩效考评四个层面全面推动企业的预算管理向深度业财融合的方向发展,真正发挥出预算管理对企业经营的指导、监督、控制作用,保障企业经营目标和经济效益的实现。

参考文献:

- [1] 财政部会计司.《企业内部控制应用指引第15号——全面预算》解读[J]. 财务与会计, 2011(5): 35-40.
- [2] 周常兰. 集团企业实现全面预算管理若干问题探讨[J]. 中国管理信息化, 2008, 13(22): 11-13.
- [3] 陈伦. 新机构变革下的业财融合预算管理[J]. 中国外资, 2018(3): 83.