

DOI:10.12361/2661-3263-05-08-115617

企业全面预算管理存在的问题及解决措施研究

王晨阳 何红光

泰国格乐大学, 泰国·曼谷 10220

【摘要】随着我国社会主义市场经济的进一步发展, 电信企业面临着更为复杂的生存环境。本文主要采用了文献研究和案例分析相结合的方法, 以 A 通信公司全面预算管理作为案例, 对预算管理方法进行优化设计。通过对通信行业全面预算管理的背景, 全面预算管理的实质以及各个环节进行阐述, 客观分析了 A 通信公司全面预算管理的现状, 针对 A 通信公司现有的全面预算管理模型存在的问题和不足按照具体的环节进行了整体的优化, 举一反三, 进而提升 A 通信公司全面预算管理的能力, 为企业健康发展保驾护航。

【关键词】企业; 全面预算管理; 解决措施

Study on The Problems and Solutions of Enterprise Comprehensive Budget Management

Wang Chenyang, He Hongguang

Gak University of Thailand, Bangkok, Thailand 10220

[Abstract] With the further development of Chinese socialist market economy, telecom enterprises are facing more complex survival environment. This paper mainly adopts the method of combining literature research and case analysis, taking the comprehensive budget management of A communication company as a case to optimize the budget management method. Through the communication industry comprehensive budget management background, the essence of comprehensive budget management and each link are elaborated, objective analysis of the current situation of the comprehensive budget management of A communication company, aiming at the existing problems and deficiencies of the comprehensive budget management model of A communication company according to the specific link of the overall optimization, drawing a analogy. Furthermore, the comprehensive budget management ability of A communication company can be improved to escort the healthy development of the enterprise.

[Keyword] Enterprises; Comprehensive budget management; Solution measure

全面预算管理是双向出发的管理系统之一, 通过各个部门之间的积极参与和双向高效沟通实现企业人力、财力、物力等各方面的资源的有序调动^[1-3]。全面预算管理在企业经营的各个方面均有体现, 通过对比市场中的实际需求以及时刻变化的外部环境, 为企业未来的发展目标提供了合理科学的预测。

全面预算管理包含预算的编制、控制和执行、分析与考核三大环节, 每一环节都意义非凡^[4-5]。全面预算管理量化了企业的经营活动, 建立了起战略目标与经营活动之间的桥梁, 可以把企业所拥有的不同领域的不同资源科学的综合的相结合, 作为企业战略目标的体现, 为目标的实现提供强有力的保证。全面预算管理对于企业资源的合理配置也发挥其独有的积极作用, 利用预算编制的手段将企业的资源达到整体大于各部分之和的效果, 使得各部门各司其职, 进而让企业在竞争性的市场中, 能够高效运作、开源节流, 提升整体的经营效益, 利润最大化。除此之外, 全面预算管理对于企业实现具体的目标, 达到内部控制也有至关重要的作用, 在各个环节的执行与控制中实现资源与目标的动态平衡^[6]。

综上, 全面预算管理是企业发现问题, 提高自身的经营管理能力和市场竞争力, 实现长远战略目标、改善企业经营活动、有效强化内部控制的科学工具, 也是企业提升风险防范水平, 加强危机应对能力的重要途径。通过全面预算管理, 企业既能完成既定经营目标, 又能最大限度的降本增效, 确保将企业的有限资源最大程度的加以利用, 实现企业价值的最大化。

1 A 公司全面预算管理现状

1.1 公司简介

A 通信公司成立于 1999 年并于 2002 年在香港成功上市, 业务

包括基础通信相关业务、移动信息服务基础设施建设以及宽带网络服务等。其全面预算管理强调对过程的全程监控, 管理主要包括业务预算、成本预算。通过各个部门的预算联系, 实现市场信息的捕捉, 并瞬息万变的市场动态做出反应。尽管 A 通信公司积极的实施集团公司的全面预算管理要求, 但在实际运用中仍然存在着问题。

1.2 全年预算管理背景

近年来 A 通信公司总体呈现较好的发展情况, 但下行压力较大, 发展增速逐渐放缓。与此同时, 抖音、学习强国等 APP 可以为用户提供丰富的新闻资讯、精彩短视频, 通信公司可提供的彩信、音乐业务受到极大影响。为了扭转局势, A 通信公司尝试多方面拓展业务, 开展项目投资, 通过无线上网业务拉动经济增长, 但流量收入比重还很小, 同时经营成本却不断提高, 为成本管理带来较大难度提高运营风险。通过上述分析可得, A 通信公司在当前的经营模式下, 收入增长乏力、成本刚性增长, 营业收入取决于流量业务的发展, 而流量业务带来的利润与语音通话相比要少得多, 在营收相同的情况下成本提高, 非主业因素导致利润下降, 公司呈现负增长趋势。通过上述分析 A 通信公司对收入、成本等进行科学、全面的预算管理, 调整公司业务结构、控制成本十分重要。

1.3 全面预算管理现状

A 通信公司全面预算管理组织由各责任部门、办公室、委员会三大责任中心构成, 如图 1 所示。全面预算管理委员会是全面预算管理工作的核心决策部门, 负责制定全面预算管理制度, 对实施细则与具体流程进行审议后将相关结果上报领导层(领导层由总经理、副总经理以及各部门负责人担任)形成最终的决策方案, 全面掌握预算管理实施的全过程。(见图 1)

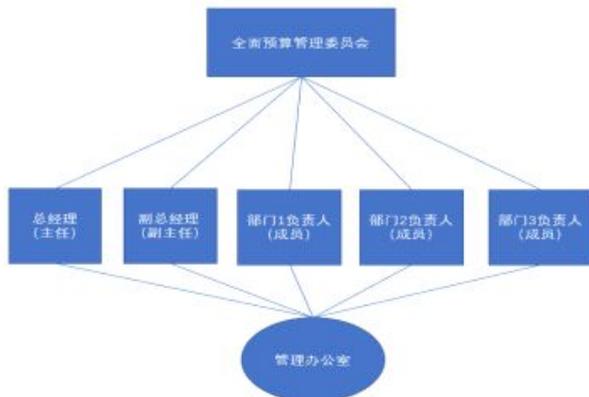


图1 A通信公司全面预算管理委员会

2 A公司全面预算管理中存在的问题

2.1 预算编制中存在的问题

从目前情况来看，A通信公司的预期与实际执行情况存在一定差异，财务预算编制人员专业知识的储备不足，本科及以下学历超过50%，仅有少数员工考取了中级会计职称资格证书如图2所示。有些非财务专业毕业，资质较浅，对成本控制中存在的问题缺乏实质性的认识，普通员工对全面预算管理以及公司战略认识了解不足，没有充分的从公司整体战略发展角度出发，公司不能按照规划完成生产经营活动，不利于公司长期性发展。由于存在以上因素，预算编制存在不准确现象，年度预算失去本身意义，预算工作的执行效率低下，未能达到审核以及优化的预期效果。



图2 A通讯公司职称和学历分布

2.2 预算执行过程中的问题

预算的执行需要经过整个上传下达的过程，先上报预算到总公司进行审议，通过审批后下达到各个分公司。执行阶段耗费大量时间，容易造成预算下达与执行不同步的状况。各部门可能出现需要生产经营的情况，预算却还未到，制约了企业预期发展。或者存在预算及时下达，部门却疏于执行的情况，无法按时保量的完成要求。

2.3 预算分析中的问题

A通信公司对预算进行差异分析的方法比较单一，往往都是为了完成指标，只是关注预算指标与预算结果的表面数据即数字的差异上，对比最终结果与预算编制的指标是否相符，并不会对差异产生的原因进行深入的分析、总结差异，不会深层次挖掘数据背后的原因，没有足够的深度以及广度，没有进行深入的研究讨论，在进行预算分析时、只是走了整体的流程，不存在实质性的效果，难以发挥预算作用，与最初的预算管理初衷相违背。

2.4 预算分析中的问题

A通信公司在预算考核中只对季度与年度的预算执行情况执行考核，通过简单的扣分制度做好表面工作应付指标，缺少了实质性的考评力度，没有健全的评价机制和衡量标准，缺乏监控系统以及有力的内部控制。同时，为了使权利与责任充分的对应，将各个责任中心的预算目标和责任加入到了部门的考评之中，按照最终的完成情况给予评价。

3 A公司全面预算管理体系优化设计

3.1 预算编制优化

(1) 加强跨部门沟通学习。充分的信息沟通有利于解决员工对预算编制的重要性认识不足、预算编制与现实不一致、预算执行有偏差、预算评价标准参差等问题。除了预算编制的基本知识外，他们还应该接受全面预算管理各方面的理论知识和业务知识的培训，以便能够将公司关于全面预算管理的规章制度落到实处，而不仅仅是预算编制和预算评价。

(2) 采用预算编制方法。将总成本项目分解成各个子项目，对每一个子项目进行分析形成新的编制基础，整个预算编制的过程将变得更容易理解和实施，可以避免因口径不一致而造成的差异，并将使产出更加合理，解决预算审批人和预算执行人之间的信息不对称导致的审计基础不足等问题。这将大大提高预算编制的效率，提高预算值的准确性，减少预算松弛。

(3) 建立标杆管理方法。实施标杆管理，树立一个典型的标杆。通过逐渐的持续的与标杆对比，分析并学习其中存在的差距，优化预算体系，将解决方案应用到实处，使得企业的发展向标杆接近。简而言之，对标、分析、寻找差异、进行优化。

3.2 预算执行与控制优化

严格控制新入网基站的分供使用单价，实行分级审批。根据不同的供电价格实行不同级别的管理审批制度，如价格超过1.5元时由总经理审批，价格低于0.8元时不需要审批。对于正在运行的基站，每月对电费异常的基站进行通报。根据月度电费缴纳情况和电费基准标杆值进行对比，整理出偏离基准值（超过基准值5%）的异常基站电费明细，第一时间反馈上级部门，对电费异常的基站进行通报，并要求县公司对基站进行检查并分析原因。

3.3 预算分析与考评优化

(1) 分析优化。A通信公司需建立预算反馈监控体系，通过具体数据反馈进行预算分析。将实际业务执行情况与既定目标进行对比，对存在偏差的数据原因进行分析，是否为理解错误或是存在外部突发环境影响所致，形成修改意见后及时反馈。预算反馈分析报告内容主要由预期值与当期实际发生值等相关数据。完善预算考核可以改善资源配置效率，建立起奖惩制度，通过科学考核分配预算责任中心，考核各级预算责任中心的预算项目执行进度。

(2) 考评优化。结合A通信公司的情况，对不同预算责任中心的考核目标和预算评价的具体评价体系提出如下建议：不同的职能部门有不同的工作重点，针对每个预算责任中心的工作目标，应引入不同的考核侧重点。例如，对于电费管理应实现每月一报、数据透明化等要求，以确保考核的真实和有效，根据每月的考核以及年终指标采用加权平均法核算最终考核排名。又另如网络维护、办公室等职能部门是公司整体运营的支撑，其评价重点是低成本、高质量的保障服务，网络运营的质量应是评价的重点，除了运营质量外，还需对安全生产进行考核。同时，科学合理的评价评分表是实际评价中的基本要求，通过评分准则中的具体评分标准让员工更清楚地了解评价过程。

参考文献

- [1] 欧阳英桃. ZF酒业公司全面预算管理研究[D]. 贵州财经大学, 2018.
- [2] 朱丽颖. 论企业如何建立有效的全面预算管理体系[J]. 财会学习, 2016.
- [3] 白琳. 基于战略地图的福耀集团价值管理研究[D]. 河北师范大学, 2019.
- [4] 畅晓宇. 超市连锁企业预算管理中存在的问题及对策分析[D]. 财会学习, 2019.
- [5] 陶东平. 基于战略导向的企业全面预算管理体系研究[J]. 企业改革与管理, 2016(11).
- [6] 徐攀. 企业预算管理中面临的问题及其应对之策[J]. 企业改革与管理, 2017.