

Discussion on the Target profit oriented Comprehensive Budget Management Model

Shuai ZHANG

Abstract

According to the problems existing in the enterprise's overall budget management, this paper puts forward a comprehensive budget management model based on the goal profit, and consummates the enterprise budget management system on the basis of zero base budget and flexible budget. Through strengthening the adjustment of budget preparation, implementing budget process control and strengthening budget assessment and evaluation, the level of enterprise budget management can be further

Keywords

target profit; Total Budget; Budget Management

以目标利润为导向的全面预算管理模式的探讨

张 帅

大庆油田有限责任公司天然气分公司 黑龙江大庆 163416

[摘要] 结合企业在全面预算管理方面的问题,提出了以目标利润为导向的全面预算管理模型,以零基预算和弹性预算为基础对企业预算管理体系进行完善,通过加强预算编制调整、落实预算过程控制和强化预算考核评价,促使企业预算管理水平得到进一步提升。

[关键词] 目标利润; 全面预算; 预算管理

[DOI] 10.18686/cjsc.v2i1.253

引言

预算管理是企业管理的重要内容,关系到企业成本投入与经济效益,应当引起高度重视。建立以目标利润为导向的全面预算管理模型,则能使企业目前在全面预算管理方面的问题得到进一步解决,继而更好的推动企业的发展。

1 企业全面预算管理问题

1.1 业务范围方面

从企业实际工作开展情况来看,企业大多采用增量分析的预算编制方法,具有较强的主观性,难以进行企业真实情况的反映。具体来讲,就是在原来投入基础上实现本年资金预算,并不考虑各项预算支出的必要性和大小,始终以历史为基础进行预算编制。伴随着铁路工业的发展,企业预算支出情况已经发生较大变化,采取传统预算模式难以体现业务量、利润和成本间关系,因此无法为不同业务水平下的预算控制提供科学依据,继而导致企业资源难以得到有效配置。

1.2 企业预算执行情况方面

由于企业在各项费用预算管理方面缺少明确的目标,所以无法按照预算编制结果确定支出是否合理,仅能根据预算额度决定是否批准,继而导致企业预算管理难以达到理想状态。此外,铁路制造企业预算考核评价流于形式,并未设立相应的奖惩机制,因此并未得到人员或部门的重视,导致企业预算管理效率受到了较大影响。

2 以目标利润为导向的全面预算管理模式的建立

2.1 完善预算管理体系

结合目标利润,企业可以采用零基预算方法,即根据目标利润倒推得到所有预算支出后,以零为所有预算基数,忽略过去预算执行情况,对各项预算支出的必要性和数额大小进行分析。在此基础上,可以采用弹性预算管理方法,以便在成本分析基础上实现变动成本和固定成本的区分,结合成本、利润和业务量的关系对各业务的预算额进行编制。在有条件发生变化的情况下,业务量将随之变化,还要结合业务量进行预算编制。采取该种预算管理方法,能够通过提供有伸缩性的预算制度促使预算准确性得到提高。采用零基预算方法,可以分析业务本身,通过逐个分解各项方案后,确定

各项业务支出水平和效益收入, 并按照优先秩序实现资源分配, 所以能够实现利润最大化。但是单纯采用零基础预算无法保证预算的准确性和灵活性, 因此还要结合弹性预算加强科学预算, 将企业成本费用划分为固定成本和变动成本, 前者不随业务量改变而改变, 可以采用零基础预算方法得到预算额, 后者与业务量成正比, 可以通过确定变动成本曲线斜率确定各期预算额。

2.2 确定企业目标利润

企业需要结合外部市场和内部运营情况实现对企业发展趋势的科学预测, 分析得到阶段性的目标利润。在市场发生较大变动的情况下, 企业需要实现内外部信息的综合利用, 进行目标利润的重新测算, 保证企业目标利润能够实现。按照企业生产加工工序, 可以实现各生产线工序加工成本的推算, 并对各核算对象工序加工成本进行确定, 以实现目标采购成本的追溯^[1]。以目标利润为导向进行目标成本预算分析, 可以在一定生产经营条件下尽量减少各部门的各自可控资源范围, 实现企业各种资源重新组合优化, 要求各部门反复进行费用和技术经济指标等内容的核定, 实现各种预算的讨论和压缩。采取该种管理措施, 可以使各岗位拥有相应财务指标, 使各项业务得到定额控制, 因此能够保证企业预算管理目标的实现。

2.3 落实预算过程控制

在执行部门下达预算指标后, 各部门需要实现责任延伸, 即将责任落实到科室管理人员和各一线小组组长身上, 确保企业经济活动中各项支出都能得到层层审查, 确保预算管理工作能够得到严格执行。针对根据目标利润编制的预算指标, 还要实现层层细化, 从时间和空间两个角度进行参考, 划分为年度预算、季度预算、月度预算和周预算管理目标, 在企业生产经营的各个方面贯穿预算管理工作, 继而实现企业全面预算管理^[2]。在整个过程中, 还要建立预算动态控制机制, 通过定期总结预算执行情况确定企业预算管理问题, 并针对超出预算的部分提出相应整改意见, 保证预算目标能够顺利实现。此外, 在企业整体环境发生改变的情况下, 还要结合需求进行预算指标的调整, 避免预算管理目标与实际情况差距过大, 继而实现科学的预算控制管理。

2.4 加强预算编制调整

在预算编制的过程中, 采用新的全面预算管理模式, 还要实现预算编制结果的合理调整, 才能进一步加强企业费用的预算管理。具体来讲, 就是要完成适宜业务量的计量范围选取, 采取针对性强的计量单位对部门生产经营活动水平进行反映。例如, 以手工操作为主的车间可以直接采用人工工时作为计量单位, 对于同时采用机械和人工方式进行生产制造的车间, 则要采用机器工时和人工工时进行计量。在弹性预算编制期间, 还可以增设“制造费用”等成本费用明细科目, 以便实现费用的灵活调整。在实际进行预算编制时, 则

要给予各部门足够调研时间, 确保各项业务数据资料能够得到有效整理, 相关细则能够得到清楚填写, 以免预算编制过程中出现漏项、缺项等问题^[3]。在预算编制调整时, 则要明确原则, 即针对不影响预算目标的业务, 在预算内进行资本和业务预算的调整, 确保预算目标能够实现。针对超出预算外的编制内容, 还要由执行单位向上级财务管理部门提出申请报告, 详细阐述导致预算情况变化的原因。经过层层审核后, 企业财务管理部门将根据影响预算的程度确定预算调整幅度, 然后下达执行命令, 得到科学的预算管理计划。

2.5 强化预算考核评价

为保证企业全面预算管理水平能够得到不断提高, 还要强化预算考核评价, 通过考评确定企业预算执行情况。根据考核结果, 确定影响预算目标实现的原因, 则能实现全面预算管理体系的改进, 促使企业预算管理水平得到进一步提高。在实际工作中, 还要做好宣传教育工作, 确保员工能够明确预算管理目标, 以便在考核管理工作中能够做到合理奖惩。而将预算考核工作与管理体系统结合在一起, 完成多重绩效考核标准的设定, 包含收支指标、市场占有率、客户满意度等多项指标, 采取定性和定量相结合的评价方法, 则能实现对企业管理情况进行全面反映, 为企业预算管理工作的改进提供依据^[4]。考核的目的在于对人员形成激励和约束, 因此还应建立相应的激励约束机制, 对达到预算管理目标的部门及个人进行奖励, 并对未能达到目标的部门及个人进行惩处。采取该种措施, 则能突出企业预算管理以目标利润为导向的特征, 避免预算执行单位因局部利益牺牲全局利益, 因此能够使企业预算管理得到全面加强。

结束语

通过分析可以发现, 铁路制造企业在全面预算管理方面还有较大的改进空间。确定企业目标利润, 建立以零基础预算和弹性预算为基础的预算管理体系, 则能制定科学的预算管理计划, 实现预算编制的合理调整。在此基础上落实预算过程控制, 强化预算考核评价, 则能形成集计划、预算、核算为一体的闭环预算管理模式, 继而使企业预算管理水平得到提高。

参考文献

- [1] 揭莉. 浅析EVA导向下全面预算管理模式的优化[J]. 现代商业, 2014(09):169-170.
- [2] 黄玥, 舒烟雨. 战略导向下企业预算管理体系构建——以华润集团为例[J]. 财会通讯, 2013(02):96-97.
- [3] 孙红原. 国有企业推行全面预算管理之我见[J]. 中外企业家, 2013(12):114+250.
- [4] 海南省财政厅课题组, 卢宾. 以绩效为导向的预算管理模式和路径研究[J]. 预算管理与会计, 2017(02):2-9.

稿件信息:

收稿日期: 2019 年 3 月 18 日; 录用日期: 2019 年 3 月 28 日; 发布日期: 2019 年 3 月 29 日

文章引文: 张帅. 以目标利润为导向的全面预算管理模式相关探讨[J].财经与市场.2019,2(1).

<http://dx.doi.org/10.18686/cjsc.v2i1.253>

知网检索的两种方式

1. 打开知网页面 <http://kns.cnki.net/kns/brief/result.aspx?dbPrefix=WWJD> 下拉列表框选择: [ISSN], 输入期刊 例
如: ISSN: 2661-3263, 即可查询
2. 打开知网首页 <http://cnki.net/> 左侧“ 国际文献总库” 进入, 输入文章标题, 即可查询 投稿请点击:
<http://cn.usp-pl.com/index.php/cjsc/login> 期刊邮箱: xueshu@usp-pl.com