

企业预算管理中的预算松弛问题及其对策分析

邓颖

思德嘉商业保理有限公司, 中国·广东·中山 528499

【摘要】随着经济的发展,企业预算管理的方式也在不断完善,其中全面预算管理在企业管理方式中被广泛应用。在应用过程中,企业预算松弛的问题,得到企业以及相关人员的重视。本文就企业预算松弛问题及其对策分析进行了探讨,希望可以帮助企业更好地发展。

【关键词】企业; 预算管理; 预算松弛

预算松弛指的是企业在进行预算编制的过程中,由于信息不对称等原因存在于企业各层级间而导致的预算执行者为实现本位利益,将预算标准蓄意放宽的情况。预算松弛主要有两种表现形式,一种是对企业活动的作业难度以及预计需要消耗的资源量进行夸大;另一种是对企业活动相应的预计所能产出的一个劳动量的压缩。预算松弛对预算管理具有巨大危害,企业应该对其进行分析并且采取有效的措施解决之。

1 预算松弛问题产生的原因

1.1 预算强调

在企业发展的过程中,企业产生的预算松弛问题非常常见。所以对于一个企业来说,在发展过程中其预算强调是非常重要的。预算强调,顾名思义,就是在一个企业中,上级领导把这一年的预算指标当作是对下属这一年KPI考核的一个条件。在我们的企业预算管理种,造成预算松弛的原因主要就是这个KPI考核的标准,从某种程度上来说这个标准可以刺激预算松弛的产生。除了以上这点,我们还可以想到上级领导指定计划的过程中要充分考虑到下属员工的参与积极性,制定合适的预算目标,而预算制定是对企业员工进行考核的标准。因此面对这一现状,企业员工为了更好地完成工作以及减轻自己的负担,则会在制定预算目标时,把预算目标降低。在预算制定的过程中,相关工作人员要合理制定其目标,当下属员工觉得这个标准过高的时候,他可能就会有怨言甚至罢工等消极影响出现,而目标如果定的太低,则不利于企业的盈利。因此,相关工作人员在制定预算目标时,要充分了解企业的状况,以此来制定合理的预算目标。

1.2 预算参与过程中的信息不对称

信息不对称是导致预算松弛产生的一个重要影响因素。代理理论认为,直接接触业务的管理部门比预算管理部门拥有更多的关于预算执行情况的信息,而且我们会发现往往接触业务的部门定的目标和预算管理的部门制定的目标会存在一些偏差,因此,可能会发生逆向选择。预算松弛就是由预算执行人的逆向选择导致的,业务管理部门直接接触业务活动,拥有更多的专业信息,因此在编制预算时,业务部门可以为了自身利益而隐瞒甚至提供虚假信息,掺入松弛因素,未被预算管理部门发现时,就会导致预算松弛的产生。

1.3 业绩评价

在参与式预算管理下,如果采用预算强调的业绩评价方式就很可能发生预算松弛的现象。企业一般承担业绩指标的责任部门考核得分包括基准分、红线指标扣分、特别贡献加分以及全方位整体考评奖励,关于整个部门的奖金方面的考核细节涉及该部门的分配系数、年度最终考评系数和贡献度系数,其最终发放金额就是上述系数和原定的年度奖金基数相乘的积。作为理性经济主体的预算执行部门,作出的决定都要首先考虑其自身的利益。在业绩好坏与关键预算指标完全相关的背景下,预算执行人肯定

会选择降低预算指标完成难度的方式来获得较好的业绩评价。此时,在预算管理部门与执行部门之间信息不对称的情况下,预算执行部门实施预算松弛成功的概率就比较大。因此,以预算作为业绩评价标准会对预算执行人的自利行为“推波助澜”,并诱发预算松弛的产生。

1.4 资源争夺

如果预算目标过高的话,预算执行和实施的难度比较大,很多情况下为了逃避追究预算完成不了的责任,会刻意地采用松弛预算的形式,事先的留存一定的预算执行空间,进而降低预算执行和实施的压力,更好地完成预算目标。

2 预算松弛的影响

企业预算松弛问题的出现具有两面性,企业需要对此有准确的把握和分析。

一方面,预算松弛问题的出现将会直接影响企业预算管理的效果。(1)如果企业的预算标准过于宽松,一则是对企业未来的高增长有停滞影响,二则是容易打击优秀员工的积极性导致人才流失,进而产生无效成本,对企业收益造成一定的影响。(2)预算松弛问题还会造成预算差异,导致很多预算差异的问题得不到及时的发现和处理,影响业绩评价的客观性,一定程度上对企业的科学经营决策造成影响。(3)预算松弛还可能会导致企业实际经营的效率降低,造成资源浪费等一系列的问题。

另一方面,适度的预算松弛也有其积极的一面。在一定程度上减轻了预算执行和实施的压力,当出现经营决策或预算执行中的突发事件时,可以根据实际情况,适度的调整预算策略,提高了企业经营决策的灵活性。

3 预算松弛问题的对策

3.1 采用适合的预算编制方式

企业需要保证自身预算编制的科学性,降低因预算编制不合理、不规范造成的预算松弛问题。(1)在预算编制的时候,需要综合考虑和分析企业的实际情况、部门的需求情况、上一年度的预算情况,在此基础上科学合理地制定预算指标,要保证预算编制的科学和理性。(2)企业在编制预算的时候需要采用适合的方法和手段,科学合理的利用弹性预算的模式,根据企业所面临的市场环境、经营发展情况和变化趋势不断地调整和优化预算目标,保证企业的预算更适合自身经营发展的需要。如企业所面临的市场竞争比较小,经营和发展的环境相对比较稳定,此时可以适当减少预算制定的弹性;如果企业所面临的市场竞争环境比较复杂,经营和发展的环境多变,且竞争大、风险大,在这样的环境下企业可以适当加大预算弹性,保持一定的松弛度。在科学合理的编制预算的基础上,采用灵活多变的经营决策,推动企业的持续健康发展。(3)引导企业全体人员积极地参与并配合预算的制定和实施,促使企业上下级目标一致,有效地减少因利益矛盾冲突而造成的预算松弛问题。

3.2 形成高效的信息管理体系

高效的信息管理体系是企业解决预算松弛问题的基石。大数据时代,信息量巨大,信息管理体系能够帮助企业系统的收集信息,系统的处理信息以及系统的搜索到相关事件的关联度,一套高效的信息管理体系可以帮助企业很好的进行决策,并且高效的执行该决策。高效的信息管理系统可以形成有价值的信息来源,减少企业各层级之间存在的信息不对等。对于关键信息的搜寻可以保证企业内部项目的连贯性和高效性,可以从预算的源头开始进行对信息进行跟踪,对全流程进行复盘和分析,有助于进一步提高企业的管理能力和竞争力。

3.3 加强企业道德文化建设,树立正确预算管理观念

道德对预算松弛的约束力比其他外部因素更稳定,良好的道德观念是外部控制制度所无法比拟的,它是抑制预算松弛的深层次“防线”。在企业的日常经营活动中,要重视员工的文化培养,形成以诚信公平为荣的文化氛围,让文化这只“无形的手”,有效地规范和引导员工行为。不同的预算理念会造成不同的预算结果,面对不断提高的企业多维精益化管理要求,企业首先应当继续完善全面预算管理制度,明确预算管理方向,使领导的意识与制度体系相一致,形成一套具有高效率、高规范、高标准的全方位预算管理体系,从而打造一只指哪打哪的高效团队,使企业上下团结一心、众志成城;再者,要加强学习全面预算管理,使各分企业领导、各预算执行部门能够意识到全面预算管理不只是一种财务计划工具,要进一步加强企业整体的统筹协调能力,抓住每一个时间点,在预算制定、监督、考核等各个环节进行系统全面的管理,做到全方位、无死角,保证企业各项经营活动顺利进行,不断增收,提升企业核心竞争力。

3.4 建立适当的预算松弛奖惩制度,增加预算松弛成本

企业应加强和创新激励考核机制,加大考核力度,考核指标公平科学合理,考核办法简便易行,可操作性强,充分调动预算执行人的积极性,发挥预算考核的导向作用,实现预算的精益化管理。加大对诚信预算物质或精神奖励的同时,对预算松弛施以货币或非货币性的处罚,当预算执行人因预算松弛的损失大于收益时,会主动放弃预算松弛行为。

3.5 强化审计监督

对预算松弛的防范离不开审计监督,因此强化审计监督也是很重要的一个环节。只有强化了审计监督才能对预算松弛有一个很好的防范,企业要制定严苛的计划并且坚决执行。首先,要严格的审查与预算相关的各个程序和涉及到的相关数据,通过分析和研究精准的锁定导致预算松弛的关键责任人,通过谈话等方式进行批评教育,对其该年考评进行减分。如果企业内部缺少这样专业的审计部门,可以选择在外聘请专业的团队进行预算的审计,从而得到一份专业的报告,对企业内部的情况进行科学客观的剖析,发现其中存在的问题并及时改正。除此之外,对于在过程中的一些项目活动,要做到实时关注,要保证时效性和完整性。同时,可以不定期的进行抽查,防止过程中出现疏忽或者漏洞。总之,企业要坚决杜绝虚假数据的产生,严格监督各部门、各流程的正常运行。

4 结语

综上所述,预算松弛的原因主要包括预算强调、预算参与过程中的信息不对称、业绩评价、资源争夺等。预算松弛会阻碍企业的增长,影响业绩评价的客观性,消磨员工的工作积极性,造成无效成本,减少收益,甚至造成资源浪费等一系列问题。因此,企业要通过适合的预算编制方式、形成高效的信息管理体系、加强企业道德文化建设,树立正确预算管理观念、建立适当的预算松弛奖惩制度,增加预算松弛成本、强化审计监督等措施,有效解决预算松弛。

参考文献:

- [1] 刘潇. 风险管理视角下的国有企业内部控制方式研究[J]. 新金融世界, 2020, (3): 186-187.
- [2] 李国强. 基于风险管理视角的国有企业内部控制机制研究[J]. 产业与科技论坛, 2018, 17(20): 272-273. doi: 10. 3969/j. issn. 1673-5641. 2018. 20. 16.
- [3] 王向巍. 风险管理视角下的国有企业内部控制方式研究[J]. 财会学习, 2017, (21): 249. doi: 10. 3969/j. issn. 1673-4734. 2017. 21. 183.
- [4] 张伟. 企业预算管理中的预算松弛问题及其对策分析[J]. 企业改革与管理, 2019(11): 163-164.