

企业全面预算管理探究

薛凌凤

山东建业工程科技有限公司, 中国·山东 临沂 276000

【摘要】为了能够更好地理解执行全面预算管理,阐述了企业全面预算管理的起源与发展过程,全面预算管理的含义以及特征。从政府相关部门的重视与推进,企业自身应对激烈市场竞争,财务人员推进财务工作转型三个方面解释了企业实施全面预算管理的原因。企业预算管理实施中存在一些突出问题,人员对全面预算管理认识不足,制度欠缺、组织安排不合理,预算执行不到位,缺乏强大的信息系统等问题阻碍了预算管理的有效实施,亟需从人员培训、健全制度、预算编制细化、完善考核体系、建立科学信息系统等方面加以解决,以利于企业经营管理水平的提高,经济效益的提升。

【关键词】预算管理; 制度; 计划; 考核

A Probe into the Comprehensive Budget Management of Enterprises

Xue Lingfeng

Shandong Jianye Engineering Technology Co., Ltd., Linyi, Shandong, China 276000

[Abstract]In order to better understand the implementation of comprehensive budget management, this paper expounds the origin and development process of comprehensive budget management in enterprises, as well as the meaning and characteristics of comprehensive budget management. The reasons why enterprises implement comprehensive budget management are explained from three aspects: the attention and promotion of relevant government departments, the company's own response to fierce market competition, and the promotion of financial work transformation by financial personnel. There are some outstanding problems in the implementation of enterprise budget management, such as insufficient understanding of overall budget management by personnel, lack of systems, unreasonable organizational arrangements, inadequate budget implementation, and lack of a strong information system, which hinder the effective implementation of budget management. Training, improving the system, refining the budget, perfecting the assessment system, establishing a scientific information system, etc. should be solved in order to facilitate the improvement of the management level of the enterprise and the improvement of economic benefits.

[Key words]budget management; system; plan; assessment

自改革开放以来,西方的先进企业管理理念不断传入我国并得到认同。自1981年开始,西方国家的管理会计制度在我国企业被广泛采用,大大推动了我国企业的预算管理发展进程。随着数字化经济时代的到来、我国市场经济体制的逐步完善,市场竞争压力的增大,预算管理愈发受到重视,在企业经营目标的实现过程中发挥了显著作用,从而在实践中大力推行。在推行这一工具的过程中产生的诸如管理人员对全面预算管理的认识不全面、机制不健全、考核不到位等问题也急需加以解决,本文着重从提高对全面预算管理的认识、全面预算管理在企业顺利实施、加强信息系统在全面预算管理中的应用等方面提出改进建议,以期促进我国企业的健康高效发展。

1 企业实施全面预算管理的原因

1.1 政府相关部门的重视与推进

国家对大中型企业的预算管理制度是非常重视的,在2000年9月国家经贸委就发布了《国有大中型企业建立现代企业制度和加强管理的基本规范(试行)》相关政策条例,其中对全面预算管理制度的建立有着明确的指出。为了更进一步的加强企业财务预算的管理,财政部在2002年4月份颁发了《关于企业实行财务预算管理的指导意见》,加强了企业实行全面预算管理的力度。2008年6月28日,财政部会同证监会、审计署、银监会、保监会制定并印发《企业内部控制基本规范》,其中第三十三条“要求企业实施全面预算管理制度,明确各责任单位在预算管理中的职责权限,规范预算的编制、审定、下达和执行程序,强化预算约束”。

1.2 企业自身应对激烈市场竞争的必然要求

随着国企改革的不深入,相关行业的放开竞争。国有企业面临经营成本高,盈利空间缩小,竞争力低下的困境。面

对生存与发展的双重压力,发展模式必须由“数量、速度、粗放”向“质量、效益、精细”转变,而预算管理作为在企业中行之有效的精细化管理工具,在战略目标有落地、经济活动有控制、成本管理有约束、绩效管理有依据等方面将会发挥有效的作用,是推动转型、提高运行效率和质量的好方法。

我国自2001年12月11日加入WTO以来,加快了社会主义市场经济的发展,促进了我国企业与外国企业的交流与竞争。面对国内外企业的竞争压力,我国民营企业想获得更强的竞争力和更大的发展空间,摆脱企业平均寿命约2.9年的命运,就需要重视并深入推进具有量化思维,精细化思维,成本效益思维,计划思维特征的全面预算管理这一工具的运行。

1.3 财务人员推进财务工作转型的重要工具

技术的推动和深度渗透使财务会计工作老的职业越来越没有存在的必要,美国ACCA协会曾就信息技术对行业的影响做了一个调查,结果表明,会计工作未来20年被机器替代的可能性高达90%以上。这就要求财务人员尽快丰富自己的知识结构,调整工作内容、工作重点,使用新的工作手段、工作方式,由会计核算、审核报账职能逐步向风险管控、价值创造职能转变。在财政部大力推广管理会计的背景下,预算管理作为其中一项重要内容,可以推动财务人员走出办公室,深入业务一线,通过观察、研究提供精细的、全面的、有针对性的数据服务于决策层和核算部门负责人,通过制定科学的管控指标体系发挥引领作用,通过事前缜密的规划、事中的及时管控、事后客观有效的评价,为企业价值的提升做出贡献^[1]。

2 企业全面预算管理存在的问题

2.1 企业人员对全面预算管理认识不足

其一,财务部门没有掌握相关的业务知识,预算管理的一

大功能是做好成本管控, 成本管控的路径之一是为相关费用找到定额标准, 作为管控依据。而这些标准, 财务部门不好获取。如果没有相关的业务知识和管理常识, 财务团队作为牵头部门, 对预算指标的选择、预算事项的审核、预算分析的侧重点等方面的把握很容易跑偏, 最终使预算管理陷入套路。其二, 企业负责人不重视全面预算管理, 很多企业负责人没有认识到企业全面预算管理是一个全部门参与的系统工作, 是从企业的战略规划开始的, 和其他重点工作一样, 没有一把手的支持和深度参与, 难以持续深化, 也不易取得相应成效。其三, 很多企业人员包括高层和中层人员认为预算主要是财务部门的事情, 自己只是起辅助作用, 这就导致预算变成财务部门的数字游戏, 各个部门不能真正理解预算的意义, 对相应的预算工作也不重视, 不支持, 没有积极主动性, 使预算工作流于形式^[2]。

2.2 企业全面预算管理的制度不健全、组织安排不合理

没有合理的制度规定, 企业人员的行为就没有依据、没有参照。相应的也不会产生预期的结果。建立健全的制度体系, 是现代企业科学管理决策的重要环节。还有些企业把所有的预算相关人员集中到财务部, 这样不利于财务部门与其他各部门人员的沟通, 发现并解决相应的预算管理问题, 不能调动各业务部门与其他职能部门的积极性, 最终又成为财务部门自己的事情。

2.3 预算执行不到位, 流于形式

目前企业很多企业存在不重视公司预算年度规划, 不了解企业所处的市场环境, 对企业自身的优劣势没有做出充分的比较分析。预算的执行过程没有监督、执行不规范, 预算执行结果没有进行及时的反馈。而预算的执行是从制定企业规划, 部门年度计划开始, 到制定行动方案, 预算编制, 执行、分析、调整, 再到预算考核, 根据达成目标情况进行奖惩的不断螺旋式上升的过程。这就需要从企业战略规划环节就是科学合理的。往后每个环节都能够正确的传达, 理解, 沟通充分, 互相协作并执行到位。有一个环节出现问题就会导致预算结果的偏离, 影响公司目标的达成。

2.4 没有强大的信息系统, 不能实现信息共享

目前, 大多数企业预算编制的精细程度、预算执行情况的查询、预算执行分析数据的同步产出都是靠手工或者单机版操作。编制、审核、控制等环节需要手工操作, 数据不能实时反馈, 财务工作量太大。没有强大的信息系统, 预算信息不能在相关岗位同步共享, 不利于日常管理的便利性, 并且不能满足对数据及时性和准确性的要求, 不能迅速建立各数据之间的逻辑关系以提高预算分析的有效性及预算评价的科学性。

3 针对全面预算管理存在问题采取的措施

3.1 加强人员预算培训

一方面要加强对财务人员预算管理相关知识的培训与考核, 积极发挥财务人员在预算管理方面的引导和组织作用。财务部门在企业全面预算管理中是主要带动部门, 一定要把握准确预算管理的实质和内涵, 不断学习, 不断提升自身业务水平, 同时要更多地关注业务, 不能为预算而预算、为财务而财务, 要提供合理化建议, 参与管理决策。只有熟悉业务, 才能制定出最佳的资源配置方案并做好成本管控和绩效评价工作。另一方面要定期和不定期地组织各部门召开预算管理培训会和分析报告会, 学会借助外部专家的力量, 宣传预算管理的意义, 对预算编制方法进行科学讲解, 广泛传播预算管理经验, 对预算管理过程中的疑惑做出解答, 通过培训以期在公司各层级中形成正确的预算管理意识, 形成预算管理文化, 使预算管理思维渗透运用到日常经营活动当中去。

3.2 建立健全预算管理制度

企业要加强全面预算管理制度的建立, 通过建立管理制度明确三个内容: 第一, 明确个层级的组织架构和职权, 让预算管理委员会、预算管理办公室、预算部门职权明确。企业年对规划、目标以及预算管理任务的安排有预算管理委员会执行, 这也是企业的决策机构。预算管理办公室的职责是下设办事机构, 公司预算工作的开展和实施要保证其落实到位。预算部门

是公司基础预算管理机构, 主要负责本部门的预算管理工作。第二, 要明确预算管理工作的程序与内容。在编制上要兼顾民主和集中的原则, 部门之间要建立起良好的沟通渠道, 尤其是预算管理办公室和预算部门要进行多次沟通, 在预算管理工作的执行过程中, 各个部门之间要对执行的情况进行及时的查询, 对于出现的差异问题, 管理办公室要协助做好分析工作, 针对考核要公正、公平, 体现出制度的权威性。第三, 明确支出预算的管理, 各个部门的职责分工要实行归口管理, 哪个部门负责哪个部门的业务, 该业务的收入和费用以及编制和执行情况的分析和控制就由该部门负责。

3.3 编制方法要科学, 编制内容要细化

要加快预算编制工作的进展, 在编制前应该要做好充足的准备, 准备工作包含本年度的工作总结和下年度的工作规划, 以及工作计划和任务, 更要做好本年度工作量、收入和支出以及结余等工作准备。资料的收集要准确详细, 收集的基础数据资料不仅要有财务数据更要有业务数据。预算编制一般采用的算法是零基预算法, 要围绕公司的战略目标, 将目标转化为工作计划, 根据计划确定具体的业务量指标和费用金额。要根据公司所定的目标和和所要做的事情, 把预算编制达到精细化。越精细的预算越有利于其有效实施和预算管理的科学化水平。

3.4 健全预算的考核体系

公司要定期和不定期召开预算分析报告会, 预算管理办公室应定期向公司预算管理委员会提交预算分析报告, 帮助决策层提高科学管理水平, 实现预算执行的闭环。公司要建立专门的预算管理工作考核组, 制定出科学的考核指标和健全完备的考核体系, 并重点关注预算编制是否科学以及计划执行是否完成, 以及完成的效果, 重点对效果的完成进行考核, 能否确保公司战略目标的顺利实现。预算的考核要与各预算部门的绩效和成本管控考评挂钩, 及时反馈考评的结果, 部门负责人及时的根据反馈查找原因, 财务部门做好协助查找原因的工作, 建立起物质和精神奖励制度, 充分的激发各个部门各层级员工的积极性, 将预算管理的约束性和激励性发挥出来。值得注意的时, 在设计预算考核指标时, 最少要设计两个维度, 第一个是预算任务的完成情况和费用控制, 第二个是预算目标是否实现。

3.5 建立科学的预算管理信息系统

信息化建设能够为预算管理工作提供更方便快捷的工作方式, 公司要加强管理信息系统的建设, 从业务的发起到完成, 每个环节都要体现出来, 预算和人力资源系统、会计核算系统、资产管理系统、维修保养系统、合同系统互联互通, 每个环节都被准确记录, 整个流程可追溯、可视化, 从而提高公司内部管理水平、工作效率及工作质量。公司各预算部门还可以在信息系统中随时查询、监督预算执行的进展情况, 对预算目标完成情况进行分析、找出存在的问题和差异, 并提出相应的解决方法, 及时采取措施, 保证各部门目标与工作计划的顺利实现。

4 总结

由于我国企业全面预算管理起步晚, 实施经验不足, 导致存在各种问题制约预算的执行, 因此, 要及时寻求相应问题的解决途径、方案。为企业战略目标的实现扫清障碍, 企业全面预算管理工作的执行任重道远, 需要企业领导、员工和财务人员继续发扬不怕困难, 勇于创新和探索的精神, 解决遇到的各种问题和挑战, 使全面预算管理成为企业不可或缺的重要工具, 优化企业资源配置, 调动全员积极性, 提高运作效率, 推动企业的不断壮大发展。

参考文献:

[1] 张玲. 企业全面预算管理问题与对策探析[J]. 经贸实践, 2019, (2): 247, 249.

[2] 高霞, 李霞. 关于企业优化全面预算管理工作的思考[J]. 内蒙古科技与经济, 2019 (19): 41-42.

作者简介: 薛凌凤 (1984.02-), 女, 汉族, 山东省临沂市, 大学本科, 中级会计师, 研究方向: 会计方向。