

蔚来汽车全面预算管理存在的问题及对策建议

李 雪 白超磊

(西安培华学院 陕西 西安 710125)

摘 要: 全面预算管理是现代化企业不可或缺的重要管理模式。在企业中,全面预算管理能够为企业带来更精准高效的经营规划,企业的每一位员工也应该懂得全面控制思想,作为管理者和财务人员更应该掌握这一多功能的管理控制工具,更应该了解全面预算方面的知识,为企业的发展提供高效科学化的方法。我国企业的全面预算发展非常迅速,但在进展迅速的同时,其中存在的问题也很多,比如缺乏有效的预算管理系统、人员素质参差不齐、对预算管理的认识不充足、全面预算管理的执行不到位等。

Problems and Countermeasures of Weilai Automobile Comprehensive Budget Management

Li Xuebai Chaolei

(Xi'an Peihua College, Xi'an, Shaanxi, 710125)

Abstract: Summary; Comprehensive budget management is an indispensable and important management mode for modern enterprises. In an enterprise, comprehensive budget management can bring more accurate and efficient business planning to the enterprise. Every employee of the enterprise should also understand the idea of comprehensive control. As managers and financial personnel, they should master this multi-functional management and control tool, and should also understand the knowledge of comprehensive budget to provide efficient and scientific methods for the development of the enterprise. The comprehensive budget of Chinese enterprises has developed very rapidly, but at the same time, there are many problems, such as the lack of an effective budget management system, uneven personnel quality, inadequate understanding of budget management, and inadequate implementation of comprehensive budget management.

现阶段我国的全面预算管理处于中间期,已经从初步接触全面预算管理发展到了在企业中应用全面预算管理,但是也遭遇到了一个瓶颈期,发展速度变得很慢,与早期接触研究全面预算时的发展速度大相径庭。本文将结合蔚来汽车的全面预算管理来分析其具体问题以及解决对策。

1. 全面预算的含义及意义

全面预算反映的是企业未来某一特定期间(一般不超过一年或一个经营周期)的全部生产、经营活动的财务计划,是利用预算对企业内部的各个部门以及各个单位的各种财务和非财务资源进行分配、考核、控制等,使企业能够有效的组织和协调企业的生产经营活动,完成既定的经营目标。

全面预算是协调各部门的重要手段,能够对企业资源进行合理分配、考核、控制。全面预算是控制日常经济活动的工具,完善全面预算管理,能更好的控制企业经济活动。全面预算是业绩考核的标准,全面预算与业绩考核不可分割,两者管理目标一致,作用互补。

2. 蔚来汽车全面预算管理现状

该公司设置有专门的控制与预算管理部门,其主要职能就是对公司的预算管理进行合理的规划,该部门的管理制度较为单一,只负责对预算管理的规划与控制,并不对公司其他各方面的业务进行插足。

该公司也设有专门的项目管理部门,并且该部门是公司的核心部门,主要负责对各部门的管理统筹。公司的组织形式主要是矩阵型管理结构,部门负责人与项目负责人职权平衡对等,具体决策执行过程中双方都能以自己的部门为出发点,缺乏了对公司整体需要的关注,而全面预算管理,需要的正是对公司整体的关注。

蔚来汽车主要是矩形管理结构,项目负责人与部门负责人都以自己的部门为出发点,缺乏对公司整体的关注,公司成立的时间不算太久,在不断扩大规模的同时,忽视了对于每个岗位的细分,因为全面预算管理是需要对公司基本所有的业务进行关注,所以公司应该在整体管理上细分岗位,优化管理控制。

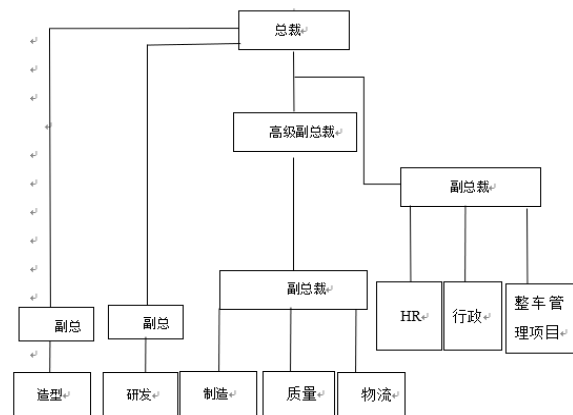


图 蔚来汽车公司内部管理架构图

上图是公司2018年的管理团队框架图,很明显的可以看出18年蔚来汽车公司还没有属于自己的控制预算管理部门,而近年来公司成立了其自己的控制预算管理部门,因为控制与预算管理部门并不属于研发也不属于制造与采购,而公司又是矩形管理,所以公司在预算管理这一方面较为松散。

因为全面预算管理涉及的部门较多,所以需要工作人员了解各个部门的相关信息,但蔚来的管理模式,导致了工作人员不会接触到太多的相关部门信息,而这就对预算管理的工作会造成很大的

困扰,如业务预算需了解接触营销部门、采购部门等,筹资预算需要了解接触财务部门。这些都是需要在全面预算管理人员培训中使工作人员了解的。工作人员了解了更多的部门信息,才能够更加清楚的知道自己应该做的工作,才能使效率得到提高,使预算的执行与控制得到提高,蔚来汽车公司的全面预算管理才刚刚起步,更应该抓紧培训预算管理人员这一部分,这样才能使蔚来汽车公司的全面预算管理进步更加迅速,对公司帮助更大,而培训全面预算管理人员也需要招到这方面的人才,所以蔚来汽车公司也需要在市面上找到自己所需要的人才。

预算编制一般是上下结合、分级编制、逐级汇总。由于蔚来属于矩形管理,所以预算编制不能够很好的完成,各部门只做好自己的工作,与其他部门少有来往,全面预算本就需要与各个部门联系密切,各部门分散工作就导致预算编制不能顺利完成,再加上蔚来是弹性预算,需要各部门共同协调才能更好地完成工作。

据网上调查,蔚来汽车公司预算部门的绩效考核制度是参考大企业来制定的,其绩效考核大多都不属于自己,与自己的战略目标并不搭配,不具有合理性、科学性,蔚来汽车公司的战略目标与其他公司不同,自然也要设定与其他公司不同的考核制度,目前来看,因为其绩效考核制度并不合理,所以需要与自己的战略目标相匹配,制定属于自己的绩效考核制度。

据调查显示,蔚来汽车目前的财务预算大多都投入到了建立自己的互联网模式之上,因为蔚来汽车走的是高端路线,所以需要更多的预算去树立自己的品牌形象,虽然这样吸引了不少的用户,但其建立互联网模式所使用的预算太多,会逐步陷入债务泥潭,目前来看,蔚来汽车的财务预算使用的并不合理,对互联网模式投入太多,很有可能会带来资金风险。

3. 蔚来汽车全面预算管理存在的问题

根据上文所提及的各项信息来看,蔚来公司的全面预算部门设置非常简单,虽然说全面预算并不需要太多的分权部门,但是全面预算是要与公司的其他各个部门挂钩的,所以工作量如果正常来说的话,是很大的,但是部门设置的太过简单的话,就会导致信息冗杂,全面预算是与公司其他各项基础业务挂钩,这样就会导致信息流量过大,一个简单的预算部门会处理不过来这方面的信息,就会造成信息传达不明确有时甚至会出现信息传达不到与信息传达失误。

由于蔚来公司是近期成立的控制与成本预算部门,并且是矩形管理模式,公司内部各个部门各管各的,只在主要业务上负责对接,在与控制与成本预算这个部门对接时,权责分配的不够明确,因为全面管理预算并不是在每个部门负责人眼中都很重要的,所以就导致了一个问题,在其他各个部门与预算部门对接时,由于并不太了解其业务,再加上预算部门内部结构简单,还要接收公司内部基本所有的基础部门的业务信息以及资料,就导致了预算部门与其他部门之间的对接不够明确,全面预算管理的编制是个系统工程,需要各个部门的参与和配合,蔚来虽然专门成立了预算管理的部门来整体规划他的全面预算,但是由于蔚来的管理模式,就导致了预算管理部门不能很大影响其他部门,全面预算管理编制本来就是需要其他各个部门的参与和配合,需要大量的收集基础资料,但蔚来各个部门之间不能完成好的配合,就导致预算编制不能很好的继续下去,造成企业资源的浪费,导致公司凭空浪费很多人力。

蔚来的控制与预算部门信息处理存在问题,就会导致部门反馈出现问题,反馈对控制预算很重要,通过部门的反馈,能提取出这个部门存在的问题,预算部门就是各个信息的交汇点,所以预算

部门的反馈就显得极为重要,及时反馈出自己发现的问题,就可以及时的去解决问题,而蔚来的预算部门并不能很快的去反馈自身的问题,因为它的结构简单,信息流交汇在一起,就会造成一个冗杂,不能及时处理信息就不能反馈问题,没有反馈出问题也就不能解决问题,反馈不及时就会造成信息流的冗杂从而使效率变慢。

由于预算部门的反馈出现问题,就会导致全面预算管理具体执行出现问题,因为不能及时的去反馈出现的各个问题,全面预算的执行会出现很大的阻力,好的执行可以帮助企业管理者获得一个更好的开始,因为全面预算管理的执行并不代表着结束而仅仅只是开始,没有一个好的执行,就会出现很多问题。

4 加强蔚来公司全面预算管理的对策建议

结合蔚来的实际情况,为了让预算部门的工作效率和工作能力得到提升,就应该优化预算部门的结构,因为成立自己专门的控制与成本预算部门,所以不用另外开创一个新的预算部门,需要在其原有的预算部门上进行优化,优化的具体办法就是在预算部门内成立单独的各个小组,合理细化分配工作,让每个小组负责一个部门的信息管理,这样既可以提升信息的处理效率,也让每个小组负责的信息数量不至于太大,能够达到提升工作效率的目标,而细化分组也能让信息流通的更快,不至于让其他部门的信息一股脑的涌进来造成信息冗杂,也能让部门的职能分布看起来更加合理整齐。

在设立部门内小组的同时,也应该给每个小组配备有能力的负责人组长,不再由一个领导者去统领所有的部门内工作,总的来说,就是在部门内成立小组,领导合理分权,优化部门内的结构,不再让整个预算部门变成一锅粥的状态。

能够及时的反馈正确的问题对于预算工作很重要,而经过部门内的结构优化后,把所有的冗杂信息分成一个个小块,分配到每个小组当中去,这样每个小组处理的信息不会太多,而信息不冗杂的情况下,从中提取出需要的信息不会太难,这样每个小组都从自己所负责的部门那里获得信息之后,从中提取关键信息的速度就会快很多,也能让问题显而易见的暴露出来,将小组内成员提取出的问题递交给组长,组长再给部门领导人,这是一个机械化的流程,而且效率不会慢,能够有效提高预算部门的反馈问题能力。

而经过快速的问题反馈,组员递交给组长,组长递交给部门负责人,部门负责人经过对问题的分析之后,将问题合理分配到部门内的各个小组中去解决,因为部门内的小组并不需要处理过多的问题,所以处理问题的速度就会提上来,这就会使执行能力提升,有效的执行工作,会对全面预算管理带来很大帮助,能够减少工作漏洞的出现,合理的对费用进行管控,这些都能够促进公司全面预算管理工作的推进。

问题反馈的足够及时,执行足够到位,才能让蔚来的控制与成本预算部门发展的更好。

蔚来应注重全面预算管理的编制,首先要从预算编制方法上改进,达成科学预算,也应根据公司的管理模式制定相应的预算方法,使公司内部各个部门达成好的参与和配合,保证预算编制能够更好的达成,有更好的完整性。

在公司领导者不够重视的情况下,绩效考核制度可能会变成一个空壳,这时就需要对领导者进行绩效考核了,各部门之间互相监督,在考核时提出双方互相存在的问题,将预算执行情况与各部门领导与普通员工利益挂钩,奖惩分明,使公司每个人都负起责任,使内部监督公平公正,使公司内控更加稳定,预算管理更加完善。

西安培华学院 2021 年教育教学改革项目“业财融合背景下企业预算管理课程建设方案研究”(项目编号:PHJG2146)。