

中小型企业预算管理模式探索

◆邱中诚 宁斌华

(华南理工大学)

摘要: 中小型企业的预算管理是企业进行日常经营的前提, 是企业实现发展不可或缺的保障, 是促使企业实现经济效益最大化的主要方式。然而当前我国不少企业在预算管理面临着许多困境。本文结合个人对企业管理方面的调查, 对常用预算模式的应用进行了一些利弊分析, 同时结合实践中的实际情况提出了一些调整的思路, 以期经过调整的预算管理模式能更好的服务于特定类型的企业。

关键词: 中小企业; 预算管理模式; 研究

0 引言

近代预算制度首先应用于政府机构, 目的是提高效率、节约开支, 后来逐渐被应用到企业管理中。伴随着预算理论的发展, 先后出现了零基预算、弹性预算、作业预算、战略预算、超越预算、持续改进预算等预算方法。预算管理涵盖的内容非常多, 也是企业内部管理的统称。主要包括企业的营业方面预算、企业资本方面预算以及企业运行过程中一些活动或者筹资预算等。

1 研究与探讨企业预算管理模式势在必行

预算管理包含资金管理和企业资源的分配管理, 通过合理的预算, 使这些活动目的更为明确, 给企业创造价值。预算管理同时也是对企业未来发展的一种预测, 包括一些风险预测、发展环境预测等, 通过预算管理对这些预测进行剖析, 制定预测方案, 防范风险。预算管理还是企业的控制手段和协调手段, 它可以有效控制好企业各项经营活动, 确保这些活动严格按照计划执行, 从而确保预期的目标得以准确实现。另外, 预算管理还能协调企业内部的矛盾, 促进企业内部各个部门或者各个环节之间相互团结、相互配合, 从而促进企业得到更好的发展。

企业为了实现企业规模的发展和壮大, 提升企业综合实力, 必须从企业的内部管理入手, 通过改善内部管理制度实现由内至外的发展。在内部管理制度中, 预算管理处于核心地位, 是企业进行日常经营的前提和企业实现发展的保障, 是促使企业实现经济效益最大化的主要方式。然而, 就我国当前的企业来看, 其预算管理面临着许多的困境, 需要得到解决。在实践中使用较为普遍的是以增量预算方式为基础的全面预算管理模式(以下简称“常用预算模式”); 然而对于业务类型多元化的小型集团是否仍然适用上述的常用预算模式, 笔者认为应当亟待进行探讨。

2 中型企业在推行常用预算模式时出现的共性问题分析

2.1 预算编制阶段

预算编制一般以企业战略计划或事业计划为起点, 分级编制、逐级汇总后批复下发执行, 这种预算模板往往是从方便集团汇总合并的角度出发, 并不契合各单元的业务特点。对于市场瞬息万变, 反应速度要求高的电子消费品单元来说, 单是冗长的时间要求就使得预算编制准确度低, 如在十月初确定预算起点财务数据时就难以相对准确地预计到年底的状况, 即全年预算从起点就已经脱离了实际, 会导致期间经营决策的失误与短期行为。对于产品种类多(电子元器件)、设备调试频繁、具备一定管理基础而且成本动因较易识别的业务单元, 此类体现增量预算方式的预算模板也已不能满足其管理要求。

2.2 预算执行与控制阶段

预算执行与控制如同企业其他各类任务、计划的执行与控制一样, 其严格程度、效率高低通常受企业整体的管理文化所影响; 在某集团的预算审批过程中, 经常出现已经批复过的预算内事项在实际开支时还要经过各个管理层级的“审批”。这种方式既浪费了宝贵的管理资源又降低了效率。与此相对应的是, 简化批复程序能提高效率, 有时却会出现某些管理层级对一些预算项目的执行不甚了解的情况, 严重时甚至会导致决策失误。如, 有申请使用研发项目的某项设备预算, 其与预算中设备的厂家或型号不同但金额却在预算内, 若未得到高层审批则又可能错失了一个很重要的决策事项: 不同型号的设备虽然功能大致相同, 但其个别关键的工艺参数却很可能有些差异, 进而可能会影响研发项目后续工序的工艺参数水平, 直至影响最终产品的技术参数水平。

2.3 预算评价与考核阶段

某集团的预算考评在部分业务单元确实发挥了较好的作用, 但在某些业务单元, 过于强调预算考评会导致忽略一些重要的非财务指标或其他技术指标, 严重时甚至会出现折本逐末、颠倒主次的现象。现行预算模式下的预算考评虽然有时也包括经营指

标, 但往往主要是一揽子财务指标和各种比例比率。如果企业下达的考评目标体系过于强调财务指标, 则考评往往就忽略了该单元真正重要的关键作业, 结果运用在极端时甚至会鼓励松弛、否定进步。而对某独立的研发项目单元, 常用预算模式下的某些预算考评指标会显得非常不合时宜, 比如销售净利率。

3 中小型企业的预算管理模式的探索

要建立起适合集团发展的预算管理模式, 首先在预算制度设计与组织方面, 应注意坚持两个原则。一是要坚持“实事求是”的原则, 统一的预算管理体系与多元小型集团并不能完全契合, 应当考虑从集团层面仅制定对下属单元具有普遍指导意义的预算框架性要求, 同时下属各业务单元应根据自身情况设定适应自身发展的预算管理模式并经集团批准, 只要其能满足集团预算的基本要求、体现该单元的战略计划、适应其内外部经营环境与业务模式, 那么就是最好的。二是要重视人的主观能动性原则。在集团主管预算工作的操刀手(而不是预算管理委员会主席), 必须是熟悉下属单元的业务情况的人, 只有这样才能对下属单元的预算工作进行有价值的指导。

3.1 预算编制 预算的编制应注意以下几点: 一是坚持战略引领, 实现预算目标与战略规划和经营计划相衔接。预算要从财务角度对经营目标做进一步的分解和细化, 从价值上对各业务单元实现经营目标的工作进行具体化。二是树立业务导向, 实现价值链与业务链的深度融合。企业要注重从业务维度编制预算, 加强财务预算与前端业务之间的关联性, 打破业务与财务之间的部门壁垒, 实现预算的价值量与业务指标之间的融合。三是灵活权变选择, 采用先进的预算编制方法。多年的全面预算管理实践催生了多种预算编制方法, 企业应根据预算内容、特征等的不同, 灵活选用。如果各业务单元制定了适应其业务特点的预算管理模式, 那么就可以选择适应其自身的预算编制方法: ①多数业务单元仍比较适且采用增量预算方式。②对于外部环境变化快的快速电子消费品单元, 根据自身情况可以采用滚动预算或弹性预算方法进行编制。一旦外部条件发生很大的变化, 可以迅速调整预算并上报集团申请预算调整。③对产品品种类多、设备调试频繁、成本动因较易识别并且也采用作业成本法核算的元器件单元, 显然可以采用基于作业的预算方法进行预算编制, 当然还应当将集团通常的预算管理要求建立在其中。

3.2 预算监督与评价 近年来业绩考核概念颇为流行, 实践中有些企业从中受益不少, 却也有些企业为其受累, 出现方向不准确、目标不明确导致业绩滑坡的现象, 严重的甚至能导致破产。业绩考核当然重要, 它是集合公司上至管理层下至普通员工的所有努力作用于考核目标的工具, 所以考核方式、考核目标的设置是否符合企业战略意图、是否针对企业的关键成功因素, 是考核活动能否取得成功的前提。预算活动可以作为考核活动的一部分内容, 但笔者认为预算管理活动尤其是一揽子财务指标并不一定能作为企业考核活动的主要内容, 这应该取决于企业的具体情况。

3.3 预算执行与控制 预算内事项批复层级太多浪费管理资源, 简化后又易产生信息不畅影响管理决策, 解决方式是办公自动化, 将预算批复及相关需求建立进系统, 既能简化批复手续节约资源, 又能实时传递信息实现信息共享, 避免因信息不对称而导致决策失误。

4 结语

本文通过对常用预算模式在A集团的应用进行了一些利弊分析, 同时结合实践中的实际情况提出了一些调整的思路, 以期经过调整的预算管理模式能更好的服务于特定类型的多元化小型企业集团。预算管理活动作为企业管理活动的一部分, 必须与企业其他管理活动互相契合。根据木桶理论, 企业的预算管理水平也受制于企业的总体管理水平, 所以“没有最好的, 只有最适合的”。

参考文献:

- [1]侯蕊, L企业集团财务预算研究(硕士学位论文), 昆明理工大学, 2013
- [2]池国华 邹威, 关于全面预算管理的若干认识, 财务与会计, 2015.01
- [3]徐浩菁, 分析思考企业预算管理存在的主要问题和措施, 价值工程, 2014.28

