

企业全面预算管理存在的问题与对策分析

王玉倩

天津中新药业集团股份有限公司乐仁堂制药厂

[摘要]在现代企业治理中,全面预算管理发挥着不可替代的作用,是企业治理决策的有力保证。为了实现既定的战略目标,企业必须实施全面有效的预算控制,以确定企业组织内预算的权利、义务和利益。同时,重视培养高素质的预算管理人才也很重要。全面预算管理有利于企业资源的有效整合,确保实现企业的长期战略目标和持续健康发展。

[关键词]企业全面预算;预算管理;问题;对策分析

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-6288.2021.11.773

前言:复杂多变、快速发展的经济环境,要求企业不断提高综合优势,才能赢得一席之地,综合优势的充分发挥有赖于管理方法的不断完善。全面预算管理方法作为企业管理的重要方法之一,可以立足于企业的长远发展。在实施过程中,还需要关注出现的问题,寻找发展途径,提高管理水平。有效的全面预算管理不仅能提高企业自我监管的意识,还能使企业更好地适应市场环境,实施提前规划,涵盖企业经济活动各个方面的全面预算管理可以促进企业的发展。

一、全面预算管理在实际应用中的内容概述

全面的预算管理必须与企业发展的战略目标结合到实际应用中,打破企业现有的资源模式,二次优化重组资源,以提高企业整体经济效益。此外,企业的长期战略规划应分解为年度目标,确定重点任务,分配到各个部门来具体实施,同时应评估关键业绩指标的执行情况并建立灵活有效的预算管理制度。

企业预算全面管理包括编制企业年度预算、有效评估企业预算执行情况、调整企业中期预算等,以加强企业经济活动规划。企业的预算与日常活动直接相关,是与企业财务报表相关的主要活动预算,同时能为管理人员提供指引。

二、企业全面预算管理的原则

(一)加强纵向一体的全面预算管控力度

上级预算管理部门参与全面预算的编制过程并跟踪执行,对下达的责任预算负总责。下级单位要做好承接,同步下达各部门责任预算,跟踪过程执行,上下协同做好全面预算的管控与执行。

(二)加强预算全流程和全方位管控

全面预算的管控节点要前移,嵌入到前端需求环节;事中加强预算跟踪,及时纠偏;事后建立评估制度,严格考核,形成全面预算的闭环管理机制,全过程、全方位保证预算的管控效果。

(三)加强过程控制和刚性控制

通过定期通报、监督、分配、调查和咨询,改进预算管理的过程。

三、企业全面预算管理的作用

(一)有助于企业战略规划的实现

企业必须确立战略目标,制定战略规划。在实施过程中,以全面预算管理为手段,对全面预算管理进行量化,采用有效的控制方法,对过程进行监督,及时反馈和调整执行

情况。全面的预算管理能够优化企业资源配置,降低成本和提高效率。通过实施全面预算管理,企业能更好应对新环境下出现的新挑战,及时调整企业战略规划目标,以期在新的变化中带动企业的稳定发展。

(二)明确分工与责任,实行综合平衡

所谓全面就是全员、全过程、全部门的预算管理制度。预算管理部门将总预算分成几个责任部门。每个责任部门负责管理和控制该部门的预算,所有责任部门需要密切合作,各部门都有各自的目标和利益。为避免利益冲突,在全面预算管理中明确分工和责任后,实现平衡尤为重要。

(三)防范各类经营风险

企业的全面预算管理是对企业前端后端的各项指标从开始制定到过程执行管控以及最终结果考评,全链条跟踪评价和分析。同时全面预算管理反映企业资金方向,从投入到产出一目了然。因此,在编制和执行财务报表的过程中,可以跟踪企业面临的经营状况的变化,及时发现各种问题导致的指标偏差,纠正错误,防范风险,确保使企业的经营达到战略目标,在外部条件发生变化时及时消除经营风险。

四、全面预算管理中的问题分析

(一)全面预算管理机构与制度不完善

首先,预算管理不同于销售、生产等业务职能。许多企业没有意识到全面预算管理的重要性。在预算管理中缺乏实践和职能划分,有些企业没有专门的预算管理部门,只是将预算工作转移到财务部门,财务部门只是统计了发生过的经济业务,至于未来的经济活动,需要研究和商业动态,财务部门不能直接参与这项工作。其次,全面预算管理缺乏一套制度,控制和监督部门的工作执行情况,没有建立全面的预算管理制度,因而也没有预算管理规则。

(二)全面预算管理全员参与度不高

全面预算管理的一个重要因素是“全面”,主要反映了全体员工对企业经济活动各个方面的全面参与。然而,一些部门不承认全面预算管理的重要性,甚至片面地认为全面预算管理是将简单业务变复杂的过程。最终,企业预算的管理只能由缺乏必要市场基础的财务部门来进行。因此,全面预算的参与度不高,与公司的战略规划、市场分析、信息采集相脱离,导致全面预算与公司的实际经营完全不对称,削弱了企业全面预算管理的全面性和实际性这一重要特征。

(三)全面预算管理与企业发展战略契合度不高

全面预算管理的核心要素是企业战略发展与全面预算管理相结合。但是很多企业在编制全面预算时并没有充分考虑企业的战略发展目标,导致企业预算目标与战略目标出现偏差。如果企业的资产负债表管理不能以企业的长期目标为基础,这样的预算编制会导致企业过于重视短期利益而忽略了长远发展。此外,在编制预算的过程中,如果只考虑企业内部的问题,而不考虑市场情况和经济政策等因素,将会导致全面预算管理与企业发展战略不能有效结合,全面预算管理的结果与预期目标同样会有差距。

(四) 预算编制方法科学性、合理性不高

目前,全面预算主要是基于传统的工作方法,例如编制Excel来收集数据,这样做收效甚微。至于大型企业,由于经济规模的扩大和业务量的增加,用Excel表格来进行预算管理,不仅需要花费大量的人力、物力去整理数据,也不能保证预算编制的准确性和及时性,由于存在人为失误的原因,也难以保证预算数据的质量,不能完全满足企业发展的需要。

(五) 预算管理考核与激励不够全面

完善的考核和激励机制是全面预算管理的关键。大多数企业预算考核办法过于传统,采取对比预算指标与实际指标、考核计分的方法进行奖惩。这种考核办法只关注增减,没有客观公正地反映企业的预算执行绩效,企业预算管理水平不能得到改善,这种预算考核机制缺乏有效性。缺乏有效的激励机制,在进行预算考核的过程中,对各部门人员的预算执行情况无法进行科学的评估,预算管理缺乏积极性,不能有效利用预算结果,不利于改进和调整未来时期的全面预算管理,造成恶性循环。

五、全面预算管理完善的对策

(一) 全面建立预算管理机构及其制度

首先,全面组织预算管理是保证企业预算目标实现的基础。全面预算管理的目标应以科学合理的组织为基础。例如,成立预算管理委员会,全面统一企业的整体预算管理。规范全面预算编制过程,明确工作职能,使工作人员能够在规定的时间内完成资料调查并确定数据。委员会的主要职能不仅包括根据战略目标编制年度预算,还包括实时监测和修订预算,以及根据整个财政年度的实际运作情况调整中期预算。

(二) 加强宣传与培训,提倡全员参与全面预算工作

一是企业管理层要树立全面预算管理的重要理念,主观上重视全面预算工作,以提高企业各级员工的积极性。二是组织全面的预算培训,充分了解企业的长远计划和战略目标,提高员工预算意识。最后,在预算进程的每一年开始时,都举行全面动员会议,以执行预算进程的每一阶段,委任负责部门预算编制的部门和部门负责人,并根据基本数据将总体预算工作与员工实际工作相结合。

(三) 提升企业管理层对全面预算与战略目标相结合的重要性认识

企业管理层要充分了解市场情况,分析行业特点,从业务发展的角度确定长远目标。全面预算管理是在战略性的基

础上进行的,将战略目标划分为年度目标,并逐级分解为部门目标,要充分认识到企业战略目标的实现需要全面预算管理的保驾护航,从而自上而下监督各部门任务的完成。全面预算管理目标是在市场分析的基础上结合企业自身特点制定的,是可以实现的,有利于提升企业全面预算的执行力,有利于企业资源的优化配置,提高企业预算管理效率。企业预算管理的战略目标与年度目标相结合,战略充分考虑企业的市场环境与经济形势,年度目标立足企业生产经营的实际情况,战略目标与年度目标相互衔接、相辅相成,最大限度地避免全面预算目标的盲目性。

(四) 构建信息化平台,改善企业全面预算编制方法

信息技术的快速发展为企业全面预算的编制奠定了基础。在信息化建设方面,企业需要以会计信息系统为基础,通过现代化的互联网、信息处理技术与其他环节的管理系统数据相结合,构建起能够充分满足企业组织、处理、优化全面预算管理需要的企业信息系统。它能够凭借多类数据信息的汇总来消除企业发展中存在的信息孤岛,避免基层工作人员与高层管理者之间信息不匹配情况的出现,实现对企业业务数据、资金使用的一体化、综合化管理,消除企业管理中出身的预算松弛行为,不断提高企业全面预算的灵活性。

(五) 制定全面预算的考评与激励机制

科学合理的预算评价机制是实现预算全面管理的重要条件。企业要加强预算执行效果评价,强化员工责任,建立奖惩制度。在考核过程中,必须充分考虑到目前的情况,剔除偶然因素,充分体现公平原则,确保预算审查的权威性。预算激励的机制可以增强员工的积极性和主动性,保证预算目标的顺利实现,实施初步规划,过程控制和平衡后分析。激励机制可以促进员工和企业之间的紧密联系,使企业和人员成为一体,促进企业价值的最大化。

总而言之,随着经济全球化进程的加快,企业环境正在迅速变化,财务管理模式也必须随之改变。全面预算管理作为企业决策的重要依据,在企业决策中发挥着重要作用。因此要创新发展全面预算管理,它有助于提高企业的经济价值,为企业决策提供科学依据,促进企业持续健康发展。

参考文献:

- [1] 宋娜. 企业实施全面预算管理存在的问题及对策探讨[J]. 企业改革与管理, 2021(23): 173-174.
- [2] 邓云. 企业全面预算管理中的问题与对策研讨[J]. 商讯, 2021(36): 95-97.
- [3] 郭芮岑, 常远, 杨雨锴. 现代企业全面预算管理存在的问题分析[J]. 中国市场, 2021(34): 102-103.
- [4] 黄松峰. 制造企业全面预算管理存在的问题与对策研究[J]. 中国市场, 2021(35): 98-99.

作者简介: 王玉倩(1988.08—),女,汉族,天津市,本科,中级会计师