

软件企业全面预算管理现状及对策研究

■ 武 瑞

(西安陕鼓智能信息科技有限公司, 陕西 西安, 710075)

一、引言

随着信息技术的迅猛发展,我国产业结构不断调整和升级,以互联网软件企业为代表的新兴产业迅速崛起,成为我国经济运行的加速器。在互联网发展的近三十年里,市场竞争不断加剧,为了应对激烈的市场竞争,软件企业不仅要紧跟时代潮流,努力提升硬实力,还要重视企业管理,提升软实力。当前不少软件企业为了提高企业管理水平,逐步引入全面预算管理方式。虽然全面预算管理的作用与价值十分明显,但是软件企业在实施全面预算管理时,也暴露出不少问题,从而阻碍全面预算管理发挥最大的作用。本文以软件企业为对象,首先,考察软件企业全面预算管理的具体特点,其次,总结软件企业在预算管理实施过程中存在的问题,最后,根据存在的具体问题,有针对性地提出建议。

通常,企业管理的出发点在于降低成本,提高企业效益。而当前全面预算管理是实现上述目标的有效途径。通过全面预算管理,企业可以将各个运营与管理环节均纳入预算管理范围,例如,从员工到管理者,从业务部门、财务部门到监管部门,并通过整体预算为企业后续发展做出具体安排。软件企业属于高风险、高投入且高回报性行业,因此更需要实施全面预算管理,这不仅可以保证企业运营的合理性,也有利于促进软件企业的可持续发展。

二、软件企业全面预算管理的具体内容

(一)经营活动的全面管理

全面预算管理首先是对经营活动的管理。这主要体现在以下三个方面:第一,全过程控制,即针对经营活动的全过程进行控制,包括预算事项事前审批、计划的执行和执行反馈。在三个流程中,当预算执行反映的具体情况与最初预期目标相差太大时,企业管理人员要及时对经营过程中的预算管理进行整体研究,准确发现问题并及时解决问题。第二,执行反馈是全面预算管理的重要方式。企业在进行预算管理时,应当重视对预算执行结果的执行反馈,在进行执行反馈时,要运用恰当的方

法,做到整体和多角度分析。第三,经营活动的全面预算考核。一个可靠的预算考核体系,可以及时反馈预算管理相关工作的完成情况,以便人员及时调整工作目标和内容,更有利于促进员工参与预算管理工作的积极性。

(二)员工参与全面预算管理

员工参与是促进全面预算管理工作有效落实的重要途径。如果员工不积极参与预算管理工作,整个预算管理就形成虚设,无法正常发挥其作用。在开展预算管理工作时,各部门应当把预算管理工作落实到个人,使每个员工履行自身职责,并且要加强对员工预算管理工作执行情况的考察力度,以激发企业各部门员工的工作积极性,最终使全面预算管理工作有序进行。

三、软件企业全面预算管理的基本特点

要想保证全面预算管理工作得到有效落实,软件企业在实施预算管理工作时,就必须将自身特点同预算管理工作内容结合。也就是说,预算管理部门在制定相关预算目标和具体工作内容时,要将软件企业的业务特点和发展情况作为重要参考因素。软件企业的全面预算管理工作具有以下特点。

(一)以企业发展方向为导向

软件企业有自身的发展方向,因此,在制订预算管理方案时必须以企业发展方向为导向。另外,软件企业往往具有高投资、高风险、高收益等特征,因此,在制订全面预算管理工作时,必须以企业的特点为导向。

总之,预算部门要根据软件企业制订的发展方向,综合考虑企业实际运营情况和各项资源情况,进行编制预算管理方案。这主要体现在不同项目可对应不同的预算方案,这也是导致全面预算管理工作难度较大的重要原因之一。

(二)研发项目预算的不确定性

根据对软件行业的调查与研究,笔者得出,软件企业的核心工作是软件项目研发,因此,当前预算管理的主要内容是软件项目的预算管理工作。但是软件项目研发的投入金额多少与时间难以成正比,具有不稳定性,不易被估算,因此,其预算

管理也具有一定不确定性。这表现在以下方面：第一，大部分研究项目没有可供参考的前例，因此，在开展预算工作时，预算人员没有可以直接适用的方案可供参考；第二，软件企业生产与经营以用户的需求为导向，但是用户的需求会随时发生变化，因此，这种不确定性和复杂性使预算管理工作难以形成固定的模式；第三，软件企业的研发工作以团队合作的方式开展，在众多人员及众多团队的合作下，无论是人员，还是团队的工作能力和效率都难以确定，因此，全面预算管理工作效果具有很大的变数。

（三）人力成本的管理是预算管理工作的重点

对软件企业而言，人员尤其是研发人员非常重要，是推动软件企业发展的核心力量。目前，软件企业的研发人员多属于高收入人员。因此，在预算管理工作中，软件研发人员的招聘、培训投入和相应的薪酬预算是预算管理的重点和难点。

从市场调查来看，某软件公司在 2020 年的总营业收入为 500 万元，而人员培训和员工工资的支付金额达到 250 万，占比 50%。因此，不难看出，人力成本在整个企业总成本中占重要比重。这就要求预算管理部门在执行全面预算管理工作时，要格外注重人力成本的预算安排，并将其作为重要的成本预算。

（四）单一性和灵活性预算控制相结合

基于软件企业的预算管理工作灵活多变的特点，在实施全面预算管理工作时，预算人员必须采用单一性和灵活性预算控制相结合的形式。首先，预算工作人员必须严格按照季度、月度目标执行预算管理工作，以保证各项工作有序进行，全面发挥预算管理工作的效能。其次，因为软件企业的预算管理工作具有灵活多变的特征，所以相关人员在编制预算时必须采取管理，尽量减少不确定因素对预算管理执行的影响。

四、软件企业全面预算管理中存在的主要问题

（一）全面预算管理不受重视

软件企业是一个发展迅猛的新型产业，其主要以年轻的工作人员为主。这些年轻人不仅思维活跃、想法大胆，也具有朝气，但是，年轻人最缺乏的就是管理相关知识。同时软件企业的人员主要是技术型人才，他们更加注重研发和创新能力，对企业管理重视度不足，尤其是在企业预算管理中，他们多缺乏参与意识。大部分年轻管理者认为，预算管理工作应归属于财务部门，并不属于他们的职

能范畴。因此，他们没有对预算进行全面规划、没有强化预算执行、没有将企业的发展远景融入全面预算管理、更没有对企业内部资源如何配置进行合理部署。因此，这样的预算管理便失去原有的意义。

（二）企业的全面预算管理制度不完善

制度不健全是软件企业实施预算管理时存在的最大问题。全面预算管理如果没有健全的制度作为支撑，那么将无法发挥其价值与作用。这不仅不会提升软件企业现有的预算管理水平，还会让企业各层人员对预算管理产生错误认知，从而更加不利于改进全面预算管理工作。这主要体现在以下方面：第一，企业全面预算管理流程缺乏科学性，各个节点工作难以保证相互衔接，并且预算执行中出现的问题及反馈信息无法及时传递给工作人员，最终可能影响企业管理层决策的科学性与合理性。第二，执行监督制度的缺乏，也难以保证预算管理切实得到落实，并对预算管理目标的实现造成很大阻碍。第三，员工预算管理考核机制不健全，容易影响企业各部门和员工参与全面预算管理的积极性，这导致预算管理工作质量无法得到保障。

（三）全面预算管理信息化水平不高

随着信息化时代的来临，全面预算管理工作需要大量的数据来实现信息反馈，并且格外注重数据全面性和准确性。这对全面预算管理提出更高的要求。然而不少软件企业由于不具备充足的资金，因此，预算管理工作的信息化水平较低，从而导致企业在制订与执行预算目标、核实预算结果时缺乏针对性，最终难以提高企业全面预算管理水平。因此，软件企业要保障预算管理工作质量，就必须提升全面预算管理工作的信息化水平。

（四）企业全面预算管理执行不到位以及考评不科学

确保全面预算管理工作的执行非常重要，缺乏执行力的预算管理就形同一纸空文。但是，很多软件企业在实施预算管理时，往往更加注重预算计划的编制及宣传工作，对其执行力度并没有进行强化。另外，当前部分软件企业实施全面预算管理考评方式不科学的问题十分突出。从研究调查的结果来看，软件企业考评管理不科学的问题主要表现在：目标考核不明确、财务考核内容高于其他考核内容等方面。而全面预算管理考核不科学极易导致部门和员工的工作积极性不高，从而不利于预算管理工作的推进。

五、软件企业全面预算管理的优化策略

(一) 提高对全面预算管理的重视度

目前,全面预算管理工作已成为很多企业的常态化管理方式,加之软件企业的发展十分迅速,因此,要想让全面预算管理工作发挥实质作用,软件企业就必须对预算管理工作加以重视。首先,管理层作为软件企业的决策者,要发挥带头作用,提高对预算管理工作的重视度,树立无预算就无工作的意识,将预算管理工作纳入核心工作,并强化对预算管理的内部宣传。

(二) 健全全面预算管理各项制度

软件企业需要对全面预算制度不健全的问题及企业内部相关制度建设予以高度重视。在实际工作中,可从以下三点入手。第一,软件企业在对全面预算管理制度进行完善时,要以市场行情和经济发展为导向,根据现有市场需求对全面预算管理制度进行调整和完善,并制订同企业实际发展情况相适应的发展战略。第二,标准化预算管理流程是健全全面预算管理制度重要体现。这就要求软件企业对其生产经营的各阶段、各环节都建立标准化、科学化流程,借此确保企业无论是预算目标的制订、预算工作的执行,还是预算工作的考核都有据可循,有理可依。在流程管理中,软件企业可以根据自身实际发展情况,成立专门的管理部门,从各个环节加强全面预算管理的执行和监督力度。第三,要完善全面预算管理制度体系,企业各部门和员工都需要积极献计献策,同时企业管理层也要积极采纳员工提出的意见和建议。

(三) 实现全面预算管理的信息化

提升软件企业预算管理的信息化水平,对提高预算管理工作的效力具有极大的促进作用。在实践中,软件企业需要从以下几个方面进行改进:第一,发挥企业的技术优势,利用企业自身的技术和人员搭建财务信息平台,实现财务预算的信息化;第二,企业也应该针对风险控制和预测建立信息化平台,并将风险进行分门别类,时刻保持警惕,以做好风险管控工作;第三,软件企业可通过加大预算的方式,研发预算管理沟通信息平台。部门沟通有利于企业内部信息反馈,因此,软件企业必须要研究自己的信息沟通平台,使全面预算管理数据和信息在各部门、各员工之间实现共享,以促进全面预算管理工作的有效开展。

(四) 完善全面预算管理执行方式和考评标准

全面预算管理工作的执行和考评事关整个预算工作目标实现。因此,软件企业应当将执行方式与考评标准的完善作为优化预算方案的重要途径。在具体工作中,企业可采取以下措施:第一,针对执行工作,企业要从上到下树立执行意识。目前,完善预算管理的执行方式,必须通过强化和激励的双重方式,一方面要加强对员工预算管理工作的监督,另一方面也要用激励的方式让员工主动完成预算管理工作。第二,软件企业还应当根据自身的发展特点,根据部门之间不同的工作内容及业务形式,采取有针对性的方式加强执行工作。第三,应完善全面预算管理工作的考核标准,企业需要结合不同工作内容,有针对性地完善标准,可以从以下两个方面进行,一方面,通过“零基预算”方式,将各部门的预算计划进行分析,再根据分析的结果制订年度预算管理考核标准;另一方面,对预算执行情况进行定期反馈和监督,仔细核查预算目标的执行情况,完善预算考核的标准。

六、结语

在互联网时代,全面预算管理对软件企业的发展具有重要意义。全面预算管理不仅可以让软件企业在激烈的市场竞争中获得成本优势,还可以提高企业发展的活力。本文以软件企业为研究对象,通过仔细研究和分析,针对企业全面预算管理的重视度不够、全面预算管理制度不完善等问题,提出四点建议,即提高全面预算管理的重视程度,健全全面预算管理各项制度,实现全面预算管理的信息化与完善全面预算管理执行方式和考评标准。希望本文能为软件企业全面预算管理的研究起到抛砖引玉的作用。

【作者简介】武瑞(1980—)女,河南南阳人,硕士,财务总监、会计师,研究方向为预算管理。