

传媒企业全面预算管理的应用问题研究

■ 常东娜

(陕西西影数码传媒科技有限责任公司, 陕西 西安, 710054)

一、引言

随着市场经济体制的不断深化发展,文化事业迎来了重要的发展机遇,传媒企业作为当前文化事业发展的中坚力量,要想在激烈的市场竞争中脱颖而出,实现转型发展,掌握发展的主动权,就必须关注内部全面预算管理工作的有效开展。全面预算管理作为一种贯穿于企业战略发展全过程的管理工具,是巩固企业管控质量,完善企业效益的关键手段。现阶段,文化体制改革已进入纵深发展的关键阶段,传媒企业需要立足行业发展背景,科学引进先进管理经验,推进自身的科学运营发展。全面预算管理的开展应从事前、事中、事后全过程着手,多维度、全视角地推进传媒企业战略发展,以此帮助管理者科学防范财务风险,增强市场竞争优势,实现企业经济效益与社会效益的协调。

基于此,本文先对传媒企业全面预算管理的应用进行系统研究,明确其在优化企业内部资源使用效率,有效防范经营风险,进一步优化企业考核体系等方面的重要指导意义,再深刻剖析其在应用中存在的主要问题,最后提出有针对性的优化策略。希望本研究能帮助传媒企业切实缓解管理难题,引起经营者对预算管理工作的有效关注,及时制定合理的预算管理方案,在强化企业市场竞争优势的同时,更好地调动员工工作积极性,为企业发展保驾护航。

二、传媒企业推行全面预算管理的重要意义

全面预算是一项覆盖企业业务各环节,且全员积极参与的系统工作。传媒企业上到管理层,下到基层员工,都需要树立科学的全面预算管理理念,自觉履行工作职责,积极践行管理措施,全面提高预算管理能力和水平。就整体而言,全面预算管理对传媒公司的重要意义主要体现在以下方面。

(一)有利于优化内部资源使用效率

传媒企业掌握的资源是有限的,因此,以全面预算管理为依据,能使战略目标更加具体化,并能根据不同节点制订科学发展计划,进而优化资金、业务人员等成本支出,保证资源被用到实处,实现企业经济效益的最大化。

(二)有助于企业经营风险的有效防范

全面预算管理能对影响企业发展的相关因素进行系统分析,然后及时针对风险隐患做好防范准备,从而最大限度地减少风险带来的损失,减少负面因素对企业运营管理发展带来的不利影响。

(三)有助于进一步优化企业考核体系

企业制度体系的完善离不开考核体系的优化,全面预算管理的实施能够为考核工作提供科学参考,同时,根据预算指标任务的完成情况,能客观评定员工在实际工作中的表现,进而合理进行奖惩。如此,能在有效调动员工工作积极性的同时,帮助企业管理人员及时了解内部人员的绩效情况,进一步优化岗位的合理配置,为企业发展培养优秀人才。



图1 全面预算管理制度体系

三、传媒企业全面预算管理过程中存在的主要问题

(一)缺乏科学的全员预算管理意识

虽然全面预算管理在现代发展中具有的价值得到广泛认可,但是在传媒行业中的推广普及却存在滞后问题,部分传媒企业只是将其作为一项简单的财务管理工作推进,内部员工也认为其只是财务人员科学预测企业未来发展,完成企业财务管理的任务之一,是财务部门的责任,与其他部门的关联较弱。在认识方面,因为对全面预算管理的重视不足,所以不能及时掌握市场及企业发展的动态信息,对行业环境变化的反应也较为迟钝,难以及时

根据动态变化进行有效对接,进而造成预算管理数据真实性、客观性与有效性不足。当下,在传媒企业中,预算控制只是作为数据结果统计的工具,并逐渐形成财务部门一家独秀的局面。同时,传媒企业管理层对全面预算管理也缺乏正确认识,只是将其作为财务部门实施资金管理与绩效考核的评判标准,而未充分发挥其潜在价值。

(二)全面预算编制工作开展不足

现阶段,大部分传媒企业的预算管理只是对财务预算资金流通、营业收益等方面进行简单管控,缺乏整体的统筹谋划。一般而言,将营业收入、现金流入等指标作为财务指标任务完成情况的评价要素,是为了加快资金的回笼,但这也容易由于过度聚焦催款环节而影响新业务的推广。同时,由于全面预算编制工作人员的专业知识储备欠缺,因此导致具体操作中频繁出现各种问题,难以构建全面科学的全面预算编制体系,最终成为管理层拍板、基层人员执行的形式化工作,严重制约传媒企业战略目标的有效实现。

(三)缺乏强有力的执行保障

内控监督管理的缺位是造成传媒企业预算执行不畅的主要原因,由于长期以来企业预算管理只强调事后管控,而忽略事前防范与事中监控,因此导致预算调整机制欠缺,内部各部门为完成考核任务,只能利用时间差进行风险规避。同时,在实际操作中,横向部门对财务部门的预算执行过于依赖,只有在收到执行过低或超标提醒时,才会进一步关注,而不是在事前做好相应防范。近年来,随着传媒企业的不断发展,其经营业务也在持续拓展,因此易增加不可控因素。以当下流行的直播带货为例,虽然传媒企业在直播人员方面具有一定优势,但是在选品经验、渠道购货等方面却存在明显不足,受成本限制,进货渠道、购货规模等无法达到相应要求,因此制约着预算管理执行的高效性。

(四)预算管理绩效考核有待优化

全面预算管理考核工作的不足,会严重制约员工工作绩效与企业经营管理目标的有效实现。传媒企业在项目净流量统计过程中,一般只是基于合同成本因素进行考量,对项目前期的招标、后期的审计等相关成本支出考虑不足。一些项目资金在除去这些成本后基本都会亏损。但是,部分业务人员却为了达成现金净额的指标,获取业务提成,只着眼于眼前利益,而忽视企业的整体经营发展考量,进而影响传媒企业的自主经营、自负盈亏管理

目标的实现。同时,因为存在考核指标过于简单、量化体系不完善等问题,所以传媒企业在执行效果评估的过程中往往难以及时纠正偏差问题,进而对企业科学决策产生不利影响。因此,必须尽快完善传媒公司的预算监管。

四、传媒企业优化全面预算管理的相关策略

(一)强化对全面预算管理的高度重视

要想在内部形成良好的全面预算优化工作环境,传媒企业必须关注全面预算管理对企业文化的作用。第一,不断提升对全面预算管理开展重要意义的宣传,让员工真正理解其对企业战略布局的价值,从而进一步优化内部工作流程,带动员工积极参与预算管理工作。第二,财务管理部作为全面预算管理的主要推动者,需指导其他部门在业务审核中强化财务管理的相关内容,普及预算管理相关知识,进而实现业财有效融合。第三,作为决策的主导者,管理层需基于战略目标对预算工作做好统筹规划,树立先进的思想理念,及时组织企业内部人员开展财务管理与预算相关知识的专题培训,同时以身作则,认真学习所处行业的法律政策、税收管理等系统知识,全面了解全面预算管理工作的实施流程,督促全员积极参与预算管理。第四,管理层应重视企业文化内涵的不断丰富,明确优质的企业文化是保障企业持续发展的重要动力,并在日常管理中凸显预算管理的价值理念,以战略目标为宗旨,以实现企业高质量发展为己任,强化战略发展与企业文化的融合,积淀深厚的内部预算管理文化资源。

(二)优化预算编制管理流程

全面预算管理的根本目的是通过内部资源的优化配置实现价值创造的最大化。因此,为保障该项工作的有序推进,需从以下几点入手。第一,在传媒企业内部设置全面预算管理委员会,由高层直接管辖,抽调财务、审计与技术等相关部门人员进行具体工作分配。同时,寻求与第三方服务机构的合作,全面预算管理委员会负责预算编制、预算执行及后续结果的反馈,而第三方机构则负责根据数据统计做好风险因素的有效识别,及时与传媒企业相关负责人进行对接,最后交由董事会进行审批,以此为预算管理工作提供有效指导。第二,在执行中实施自下而上的零基预算管理,综合对比企业近三年的指标数据,及时去除不必要的预算项目,削减不合理的预算支出。在新冠疫情等特殊时期,因为企业日常业务停滞、资金紧张,所以需将节省收

支作为重点工作进行落实,并切实把握投资等专项预算的机遇;在后疫情时代,因为国家对企业复工复产的贷款、税收优惠等政策扶持预算日益宽松,所以应充分利用此契机,优化项目投资,进一步盘活存量资产,实现资金效益的深入挖掘。第三,在预算编制过程中应善用信息技术,以此将预算编制人员从烦琐的财务数据中解放出来,让他们能进行更深层次的数据分析,深入挖掘潜在的收益价值。在预算编制完成后,及时完善预算调节制度,虽然允许根据实际情况特事特办,但要避免随意更改,保证预算审批流程的严格谨慎,在有效资源管理下实现企业价值创造的深入挖掘。

(三) 建立健全预算执行管理体系

传媒企业应进一步细化内部分工,针对预算审批、项目调整等建立配套的制度规范,如此,在出现问题时便可以及时找到解决办法,缩减预算偏差,帮助管理层更加全面、客观地了解预算执行进度,洞悉潜在隐患问题并及时解决。同时,针对当前存在的执行滞后问题,应建立动态内控管理机制,优化传媒企业的内控管理意识,确保各项指标落实到位,有专人负责,发生问题时能及时追责到人。

(四) 积极借鉴现代企业先进考核管理经验

对企业而言,激励机制的实施是为了深入挖掘优秀人才潜力,并根据人才的不同优势进行科学培养,从而为企业的未来发展注入生机活力。因此,科学合理的考核机制有利于平衡企业利益与个人利益,进一步推动企业的可持续发展。传媒企业应将预算绩效考核纳入内部考核体系,进一步完善指标体系的构建,并全方位开展要素考量,其间,不能只局限于财务指标的分解,还要增加非财务指标的内容。传媒企业需明确自身的特殊行业属性,因为肩负着正确引导舆论导向,传播社会正能量的公益责任,所以需要按照各部门的具体要求,强化社会效益指标设计。同时,传媒企业应通过平衡计分卡的应用,进一步健全静态考评体系,并对标行业标杆企业反思自身不足,及时修订完善考评机制,优化考评标准,以考评结果指导企业绩效奖励工作,充分调动员工的工作积极性,让其在实现自我价值的过程中为企业作出更大贡献。在平衡计分卡的指标设计中,传媒企业应正确区分影响企业运营管理的相关因素,综合协调客户、财务、内部流程与成长和学习四大要素的基本关系,科学推进绩效动因与企业绩效的协调统一,进一步完善考核

体系。第一,因为平衡计分卡的核心内容是对这四大维度指标进行科学界定,所以需细化完善指标分配,综合多种预算评估标准,科学分析因果联系,剖析企业预算管理绩效存在的实质问题。第二,强化信息的及时反馈,并根据不同阶段传媒企业的发展需求,优化完善内部管理思路,实时调整战略目标任务,严格执行操作规范指导。第三,在战略管理中应增加平衡计分卡的操作应用,明确关键性指标对整体发展的重要价值,并将其与预算动态管理指标相统一,以便预算部门全方位动态监测预算数据。同时,应积极鼓励内部全员参与预算监督管理,根据不同部门、不同岗位人员的工作属性,结合既定的指标内容,科学预测实际的战略绩效,进而通过观察、评价与分析等多种方式确保预算评价与内控监管目标的协调统一。

五、结语

传媒企业在信息快速发展的时代背景下拥有着广阔的发展机遇,但同时也面临着来自多方的压力和挑战。全面预算管理工作的实施,能够将企业的经营战略与预算管理活动统一起来,通过预算管理科学的科学设计,巩固与优化预算方案的协调、设计等相关流程,进而指引企业树立正确的预算理念,不断完善预算设计管理环节,使预算执行更加高效。传媒企业只有不断挖掘预算管理任务蕴含的价值,强化市场竞争优势,才能为新时代传媒行业注入更多发展活力。

【作者简介】常东娜(1981—),女,陕西渭南人,会计师,本科,陕西西影数码传媒科技有限责任公司,研究方向为预算管理。