

探究全面预算管理对企业经营管理的影响

吴林峰

(安徽国祯膜科技有限公司, 安徽 庐江, 230088)

全面预算管理关系到企业经营管理战略目标的落实,是现代企业可持续发展的重要保障。面对目前企业存在的预算编制模式滞后、预算编制协调性差、信息化程度低以及控制体系不完善等系列问题,企业必须与时俱进,重视全面预算管理对企业经营管理的各方面影响,并立足企业发展实际提出相应对策,从而为企业的健康可持续发展保驾护航。

一、企业全面预算管理问题

(一) 预算编制模式相对滞后

企业内部组织架构复杂,业务覆盖范围较广,对预算编制模式的综合性与实用性要求较高。因此,倘若在前期未开展充分、全面的市场调研,或与各方单位缺乏沟通,就容易出现预算编制模式不合理的问题。从当前现状来看,我国现阶段企业的预算编制模式相对滞后,部分企业依旧沿用统一的粗放型预算表格以及增量预算方法,该模式一方面不便于财务人员开展全面预算分析,另一方面也会为非财务人员的理解和执行增加难度。而且,一旦企业业务作出重要调整,预算编制就可能暴露出更严重的不合理问题。另外,滞后的预算编制模式对应着松弛的预算编制工作。通常情况下,企业内部信息存在不对称性,以销售信息和成本核算信息为例,销售人员往往会通过低估销售收入的方式来保障任务的完成,而成本核算人员则会高估成本和费用以免超出预算指标,如此一来,便间接导致了企业成本费用消耗定额等指标不明确,也为企业的财务运行埋下了风险隐患,与企业健康可持续发展的战略目标相背离。

(二) 预算编制工作整体协调性差

预算编制工作整体协调性差也是现阶段企业全面预算管理所面临的一个重要问题。首先,企业预算管理职能过于集中。企业全面预算管理工作必须围绕企业实际经营活动来展开,而财务预算只是企业全面预算管理的一部分。但是,部分企业在发展运营中存在着预算管理就是财务管理的错误观念,将二者等同,由此导致财务部门企业预算管理职能过于集中,其他部门在全面预算管理中缺乏参与权和话语权,甚至未意识到本单位在预算管理中所发挥的作用,最终致使预算编制工作整体协调性差问

题出现。在这一前提下,无论是预算编制模式还是与之相关的预算管理体系都无法有效表达企业生产经营活动,实施起来阻碍大。预算编制与企业的各项业务活动息息相关,其能分析各项经营活动的成本差异,进而给管理层人员制定调控政策提供支持。但是,就目前企业预算编制情况来看,大部分企业的部门预算编制分析缺乏动态性和实时性,预算编制依据较为单一。甚至,有少部分企业习惯对既定的预算目标进行分解,交由各部门分别完成,但因为各部门之间的协调性较差,对预算目标望而却步,反而成为了企业预算编制工作的阻碍。

(三) 预算编制信息化程度较低

信息化水平低是当前阶段企业预算编制管理工作中面临的一项亟待解决的问题。在大数据时代下,企业预算编制信息化程度低会带来以下两方面影响:其一,预算编制效率低下。企业生产和经营规模普遍较大,在生产经营活动中产生的报表数量较多,预算编制工作与中小规模企业不是一个量级。因此,由财务人员人工控制的预算编制工作往往难以兼顾多方要素,在预算编制中会出现信息不对称、编制进度不统一等问题,导致难以展开季度或月度滚动预算,与现代企业精细化管理的要求不符。其二,预算实时控制成本高。这里的成本既包括资金成本,也包括人力资源成本。针对潜在的财务风险,企业必须树立事前防控意识,对相应的财务工作展开严格审核,以此确保系列活动的实际投入和产出与预算相符。但是,大部分企业并未建立信息化预算监控系统,人工审核仍旧是预算监控的唯一渠道。在这种情况下,只能由企业财务管理人员设置预算执行台账,但手工控制预算对应的成本较大,且审批效率不高。除此以外,企业对于预算监控缺乏有效的预警机制,对人工监控的依赖性更高,一旦出现严重的执行偏差,企业便会蒙受较大损失。

(四) 预算控制体系不健全

企业预算控制体系不健全的根本原因是企业对于预算管理工作的不重视。具体来说,一些企业并没有专门制定相关的制度体系来协调各部门的预算控制工作,同时也并未创建独立的机构来协调各部门的利益关系。甚至,个别企业在确定预算管理人员岗位职责、下发预算管理指标时未经过深思熟虑,

预算管理控制缺乏严谨性与科学性,最终导致预算编制流于形式,企业的财务安全缺乏有效保障。

二、企业全面预算管理途径

(一)优化预算编制模式

在优化企业预算编制模式的过程中,企业方面需从可持续发展角度出发优化预算编制设计,并依据设计方案完善预算编制方法。具体来说,首先,企业要对自己所在行业的特征以及业务经营范围进行系统性分析,建立整体性预算汇总表格,再对不同业务领域的预算编制任务进行细分。其次,为改善预算编制工作整体协调性差的问题,企业在下发全面预算编制任务时,应采用通俗用语,对会计语言进行翻译,以此确保非财务部门人员可以充分理解,并通过信息系统进行有效取数,精准完成预算表填写工作,为整体预算编制工作的有效落实提供助力。再次,企业应完善预算表格编制流程,确保该流程与相关业务程序的高度契合,同时根据具体的业务经营情况对预算编制程序进行优化调整。最后,企业还需依据预算编制模式完善预算编制方法,并遵循灵活性、适用性原则,综合考虑业务特点、基础管理水平等要素,合理选用编制形式。例如,当企业的预算编制工作已获得突出成果,体系也相对较为完善,这时,企业就可以选择实行各部门轮换编制、零基预算模式,进而全面提升预算编制效率。

(二)健全全面预算管理的组织体系

为充分发挥企业全面预算管理的作用,企业方面必须保证全面预算管理组织体系的科学性和全面性,避免出现预算松弛、随意的现象。同时,企业的全面预算管理不能流于形式,否则会成为企业发展的阻碍。由此,企业管理层领导首先需要对全面预算管理工作予以高度重视,从战略角度明确全面预算管理工作的重要性,然后根据企业发展实际划定各部门的预算管理责任以及执行权限。另外,企业还可以组建专业的全面预算管理小组,在企业各部门中挑选人员加入小组,然后根据各部门的业务发展情况制定企业经营指标,确保企业的发展顺畅无阻。

(三)提高预算编制信息化水平

在大数据时代下,企业必须着力提升预算编制的信息化水平,科学应用信息化手段提升预算编制效率。首先,企业需要搭建协同工作平台,确保各相关部门均能参与到预算管理的战略实施、决策支持等工作中,以便对预算编制以及全面预算管理工作进行内部协调和内部控制。其次,平台开发人员需要在设置统一预算方案的前提下,在平台上开设

采购、销售、研发、投融资以及人力资源管理等诸多模块,以此为年度预算、滚动预测的开展奠定坚实基础。最后,在预算编制信息化平台的支持下,企业预算管理部门需要融合预算控制、经营分析及绩效考核等工作,将精准的预算编制信息反馈给企业的管理层人员,以便其对政策环境作出及时反应,然后为企业的可持续发展制定长远规划,提升企业的核心竞争力。

(四)建立全面预算考核机制和完善的激励机制

企业需要建立全面预算考核机制和完善的激励机制,以此为全面预算管理工作的落实提供保障。所谓全面预算考核机制,其不仅包括财务层面的预算考核,还要兼顾人事预算考核、生产经营预算考核,如此才能避免企业预算考核工作出现疏漏。同时,企业还需要不断完善奖惩细则,保证全面预算考核的公开性、公正性以及透明性,在良好的预算考核氛围中,给予预算考核中取得优秀成绩的员工以物质奖励和精神奖励,进而调动各部门人员的积极性,提升各相关岗位人员的预算管理责任意识,让他们一同为企业的短期预算目标以及长远战略目标的达成作出努力。此外,企业的各部门领导人员应积极配合预算考核机制的落实,自觉规范部门经济行为,从根源上规避财务风险。值得注意的是,全面预算考核及激励机制的构建必须有效整合企业资源,争取获得企业内部全体人员的高度配合。为此,企业可以为基层员工提供机会,鼓励其亲身参与到预算编制工作中,大胆提出建议,形成基层人员与管理层人员协同合作、利益共享的预算编制模式。最后,对于当前阶段企业内部存在的预算编制不合理以及违法违规现象,企业应该给予严厉打击,实行根源治理,从而消除部分预算人员的懈怠心理和侥幸心理,为企业的可持续发展奠定基础。

三、结束语

综上所述,当前我国企业在全面预算管理领域的短板问题客观存在。针对一系列问题,企业应优化健全预算编制模式、预算管理组织体系,提升预算编制的信息化水平,并构建完善的激励机制,以此从根源上消除全面预算管理工作中的风险隐患,为企业的长足发展保驾护航。

【作者简介】吴林峰(1986.07—),男,安徽庐江人,本科,高级会计师,安徽国祯膜科技有限公司,研究方向为企业经营管理。