

国有企业全面预算管理存在的问题及对策

杨 磊

(西山煤电集团有限责任公司新产业公司, 山西 太原, 030053)

一、引言

随着社会主义市场经济的快速发展,国有企业在竞争激烈的市场经济环境中对自身经营管理的要求也不断提高。全面预算管理是国有企业经营管理的重要组成部分,是企业提升经济效益的重要方面。全面预算管理具有优化资源配置的功能,是一种科学的预算管理模式,可以广泛应用于大中型国有企业预算管理工作当中。但目前部分国有企业在开展全面预算管理的过程中还有诸多不到位的部分,由此也导致全面预算管理的水平不高。过去传统粗放式的管理模式已经难以适用于国有企业现在的发展,国有企业应加快创新引入全面预算管理模式,提高国有企业的管理水平。以下则重点探讨当前国企展开全面预算管理的意义,分析其中具体存在的问题,并提出几点建议。

二、国有企业实施全面预算管理的重要意义

(一)全面预算管理是国企内部经营管理机制的重要组成部分

全面预算管理是国有企业经营管理的重要组成部分,是国有企业将既定战略目标合理细化落实至各经营管理流程的必然要求,对国有企业的可持续性发展起着至关重要的作用,对企业实现资产的保值增值发挥着重要作用。在全面预算管理下,通过科学的预算编制和有利的执行监管,可助推国有企业逐步达成战略目标,实现价值最大化。同时,也有利于国有企业明确目标,统一思想和行动,提升整体工作效率,增强综合竞争实力,抢占更多的市场份额,实现国有资产的保值增值。

(二)提高内部经营管控力度,增强风险防范能力

在国有企业内部经营管控体系中,全面预算管理是一个重要环节,在国有企业运营管理中发挥着不容忽视的作用。为了高效开展全面预算管理工作,国有企业需要持续完善和优化预算管理制度体系,尤其要优化预算管理的内控制度以及风险管理机制。在此之下,企业全面预算管理具备理论基石,也能促使国有企业逐步提升内部治理水平,降低经营风险,将经营风险控制在国有企业可承受的范围之内,实现资源优化配置,降低经济损耗。

三、全面预算管理在国有企业经营管理的应用现状

(一)缺乏预算管理意识

近些年,大部分国有企业开始逐渐认识到全面预算管理的重要性,但在实际实施过程中仍存在诸多问题。首先是预算管理意识淡薄,一方面,管理层对预算管理的认知存在一定的局限性,大部分国有企业管理层虽然已经逐渐认识到全面预算管理的重要性,但是对预算管理的掌握程度不足,且仍旧沿用传统的管理理念与管理手段,难以充分发挥预算管理推动国有企业可持续发展的优势作用。另一方面,职工对预算管理的认识不足,国有企业需要遵循“三全”原则实施全面预算管理,即全员、全程和全方位,但大部分职工局限性地认为预算管理仅是财务部门的工作,对全面预算管理存在一定的抵触情绪。

(二)预算编制不科学,管理流程不规范

现阶段,国有企业在预算编制流程的规范性方面有待加强。部分国有企业仍旧沿用“自上而下”的预算编制流程,缺少“自下而上”的预算调整审批环节,也尚未设置专业的预算管理委员会及其职能与执行机构,导致国有企业在预算编制环节难以实现上下有效沟通。国有企业对各分、子公司的实际情况与现实需求了解不到位,一味地下达总预算目标,致使预算执行过程中的预算调整事项持续增多,预算执行难度变大,也增加了预算执行结果与预期出现偏差的概率,在一定程度上挫伤了职工参与的积极性。另一方面,预算编制方法不科学,部分国有企业仍旧使用简单的增量预算编制方法,以上一年度预算期间内的预算标准为依据,对下一年度的预算申请进行简单调增,这种预算编制方法本身就具备较大的局限性,无法满足企业成本控制精细化要求。

(三)随意调整预算指标,缺乏监管

在预算执行过程中,随意调整预算,是造成预算执行结果与预期存在较大偏差的重要原因之一,超预算、预算外调整资金等现象屡见不鲜。部分国有企业尚未针对预算调整设置完善的、规范的预算调整审批流程,“三重一大”机制落实不到位,甚至是流于形式,致使预算调整规范性不足,甚至是出现“先斩后奏”现象,倒逼管理层批准预算调整。其次,部分国有企业弱化了财务部门、审计部

门和预算管理委员会的监督职责,部分国有企业虽有开展监督工作,但却缺少必要的追责机制和惩处机制,导致预算主体对监督机制的重视度不足。最后,信息化建设有待加强,国有企业无法实现全过程的动态化监管,权责不明晰。

(四) 缺乏健全的绩效考核机制

绩效考核是国有企业全面预算管理体系中不可缺少的重要环节之一,但是在实际工作中,部分国有企业尚未建立完善的绩效考核机制,相关人员难以通过考核结果真实掌握预算执行情况。同时,奖惩机制沦为形式,无法确保相关人员积极有效参与预算管理工作,制约着国有企业经营管理效率的提升。

四、优化国有企业全面预算管理的有效策略

(一) 树立全面预算管理理念

首先,国有企业管理者应学习全面预算管理相关知识,加快管理理念创新,掌握应用全面预算管理的技能与手段,明确实施全面预算管理的重要性,形成一套先进的管理理念体系,不断提高自身管理能力,为国有企业落实全面预算管理提供保障。其次,国有企业应在内部加大宣传全面预算管理的力度,管理层应充分发挥带头引领作用,正确引导全体职工树立正确的预算管理理念,在国有企业内部营造良好的预算管理实施环境。同时,落实奖惩机制,充分调动职工参与预算管理工作的积极性,促使国有企业提高预算管理质量。最后,国有企业应加大相关人员的培养力度,如在内部设立专门负责预算管理工作的预算管理委员会和预算工作小组,开展专业培训活动,打造一支专业素质强的会计人才队伍。

(二) 加强预算管理,科学编制预算

国有企业预算管理应遵循“上下结合”原则,使用“自上而下、上下结合”的预算编制程序,以增强预算编制流程的规范性。针对全面预算管理,国有企业应在内部设立完善的三级组织机构,由预算管理委员会和预算工作小组共同就各预算执行主体递交的预算申请开展审批与核实工作,由此严格审查各下级单位或部门预算编制的真实性。另一方面,国有企业应选用科学合理的预算编制方法。例如,各部门在积极学习和了解各种预算编制方法之下,通过对市场调研和自身优劣势的分析,结合实际需求,选择科学的编制方法。

(三) 严格预算调整审批,推动信息化建设

第一,国有企业应根据业务分类,明确预算可调整区间,有效减少预算外和超预算费用。第二,国有企业应完善预算调整的审批流程,增强规范性。一般情况下,国有企业必须严格按照预算规划

执行,当执行过程中出现重大事项变化时才能进行预算调整。因此,国有企业应明确罗列出各项可调整的条件。第三,国有企业应落实三级审批程序,主要由预算管理的三级组织机构承担,从而进一步增强预算调整的申请核实工作的科学性与严谨性,落实“三重一大”集体决策机制,以杜绝“一言堂”现象,降低贪污腐败等的可能性。同时,保证内审部门在国有企业内部的独立性与权威性,动态化监督各预算管理职能机构和各预算执行主体的职责履行情况,健全并落实责任追究制,加强监管力度。第四,国有企业应积极利用信息技术加强全面预算管理的信息化建设,提升国有企业整体预算管理能力和水平,推动企业稳健发展。国有企业可以借助预算管理信息化平台实现远程实时监控和控制预算执行,提高各项预算数据搜集、整合效率,高效开展数据分析与比对工作,为开展查漏补缺工作提供数据保障。此外,还应健全风险预警机制,做好监管。

(四) 构建科学完善的预算考核机制

针对预算执行情况,国有企业应建立实用的预算考核机制,定期针对各预算执行部门的预算执行现状进行公正、合理、公开的考核,分析预算执行数据和预算目标存在的差异以及明确造成该差异的根本原因,有针对性地落实优化措施,以便于提升预算执行水平,为实现预算目标夯实基础。同时,国有企业针对全面预算管理的各个环节应制订综合性的评价指标,并将评价结果纳入职工绩效考核体系,直接与职工福利待遇、绩效奖金等挂钩,针对表现优异的职工应进行物质和精神上的奖励,调动职工干事创业的积极性。

五、结语

国有企业实施全面预算管理对提高企业经济效益具有十分重要的作用,但在实际工作开展中,国有企业仍存在较多问题,如预算管理认知薄弱、预算编制程序不规范且使用单一化的预算编制方法、预算调整随意性较大、信息化建设不足、预算考核流于形式等,严重制约着国有企业预算管理的效率。针对以上问题,国有企业需要正确认识全面预算管理并加大专业化人才培养力度、增强预算编制流程的规范性并选用恰当的编制方法、严格预算调整审批并积极利用信息技术实现动态化监管、健全预算考核机制并落实奖惩机制,由此提高企业的综合竞争力,推动国有企业实现经济的高质量发展。

【作者简介】杨磊,会计师,西山煤电集团有限责任公司新产业公司,研究方向为企业全面预算管理。