

国有企业全面预算管理落实现状及优化建议

■ 郭琳琳

[西山煤电(集团)有限责任公司铁路公司, 山西 太原, 030053]

一、引言

当前,我国社会经济发展进入新常态,企业竞争日益严峻。国有企业应加强财务预算管理的改革创新,不断提升企业的核心竞争力,增强抵御风险的能力。全面预算管理是企业财务管理体系的重要组成部分,是企业强化内部管控的一种主要方法,是对企业业务预算、专项预算以及财务预算的管理,能够帮助企业优化资源配置,提高管理效率。现阶段,部分国有企业未充分意识到预算管理的重要性,财务预算管理体系有待完善,因此影响了企业的管理效率。

二、全面预算管理的概述

(一)全面预算管理的内涵

全面预算管理主要由经营预算、财务预算、业务预算、专项预算等构成,是现代企业管理财务管理体系的重要组成部分。预算管理以战略目标为导向,通过建立年度预算目标、下达预算编制、监控预算执行、综合绩效评价等形成闭环,指引着企业各方面工作的有效展开。本质上来说,预算可视为一种战略目标的分解,是对企业人力、物力、财力的有效管理。全面预算则是一种特殊的财务计划,一般以年度为单位,辐射的项目包括企业的各项运营成本等,相关管理的最终指向是达成最佳的运营状态,从而实现更高的利润追求。

(二)全面预算管理的基本原则

国有企业在开展全面预算管理工作时,需遵循以下原则,方能确保有效发挥全面预算管理的作用。第一,责任制原则。国有企业在开展全面预算管理工作时,必须要建立责任部门及责任人机制,控制好每个环节的预算过程及预算结果,把事项控制在可管理范围内,确保全面预算管理工作有序开展。第二,有效性原则。国有企业的全面预算管理工作想要有效开展,需对企业全面预算管理制度、全面预算管理流程、全面预算监督考核体系进行优化,确保其具备科学性、有效性,从而保障国有企业经营活动在预算范围内有序推进。第三,全面性原则。全面预算在编制及执行的过程中需实现企业业务全方位覆盖,确保企业经营活动得到全面

控制,形成全员参与、全面管控的综合管理体系,以促进企业生产经营目标的实现。

三、国有企业全面预算管理存在的不足

(一)预算意识不足

首先,个别国有企业预算管理观念较为落后,没有充分学习全面预算管理思路,员工的预算管理意识不强,对全面预算管理的重要性还没有充分的认识。其次,个别国有企业内部各部门间尚未建立畅通的沟通协调渠道,信息传递效率较低。部分部门对全面预算管理认识不足,认为预算编制工作就是财务部门职责,和自身关系不大,因此在预算编制过程中应付了事,未根据企业实际业务情况设立合理的预算目标。

(二)预算管理体系不完善

当前,个别国有企业尚未设立专业的全面预算管理部门,单纯认为预算管理是财务的工作,也未建立完善的预算管理体系,因此无法保障全面预算编制与执行的科学性和有效性。其次,个别国有企业全面预算管理的独立性较差,财务部门在编制与考核预算时,没有准确的原则和标准,一般只利用财务核算数据来观察预算执行情况,很少监督预算执行过程。同时,财务部门独立性较差,受其他因素的影响严重,如费用预算过高,业务预算过低。还有一些国有企业存在着用满预算问题,认为当年预算不用完,可能导致来年预算削减,进而产生年末突击花费,造成资源严重浪费,使得预算编制流于形式,影响了预算的准确性,造成了预算的偏差。最后,部分国有企业在制定预算制度和体系时,只是对其他企业预算管理内容生搬硬套,没有结合实际情况进行管理,导致全面预算管理的科学程度不强,达不到预期效果。

(三)预算编制不合理,执行不到位

部分国有企业在全面预算管理工作落实过程中,缺乏内部沟通交流,导致预算编制不合理。在落实“两上两下”预算编制流程时,个别企业缺乏应有的规范。在预算编制工作开展进程中,各职能部门间缺乏有效沟通,缺乏应有的系统性及合理性,导致预算编制流于形式,并未充分结合企业当

前经营管理状况及发展战略规划。

四、国有企业提高全面预算管理效率的有效策略

(一)开展预算评审宣传 提升预算管理意识

首先,国有企业要转变全面预算管理观念,加强企业管理层对全面预算管理工作的重视程度,提高全体员工对预算管理工作的认识,激发员工预算管理参与热情,并通过讲座、培训等方式提高员工对企业全面预算管理制度、全面预算管理流程等方面的学习理解,增强员工责任心,形成一个由上到下的预算管理体系,优化国有企业预算管理氛围。其次,在市场经济体制下,全面预算管理工作更多的是要结合企业实际和市场环境,而不是根据行政计划来制定预算数据。同时,随着全面预算管理模式的运用,国有企业要转变管理模式,协同管理,提高预算管理效率。

(二)构建健全、完善的全面预算管理体系

科学完善的管理制度体系是保障预算顺利实施的基础,国有企业应当结合当前经营管理现状,实现管理模式的优化调整,进一步促进全面预算管理机制的完善,包括预算编制、执行以及预算调整等,确保全面预算管理落实有据可依。全面预算管理机制是核心机制,国有企业应当充分明确其体系的形成,进一步保障企业内部预算管理、决策执行等相应机构落实到位。国有企业应遵循发展战略指引,明确全面预算管理目标,根据需求对预算管理目标进一步细化分解并充分落实到各职能部门,促进员工工作积极性的提升。

(三)科学的编制预算目标

预算编制是企业全面预算管理的起点,规范、科学的流程编制预算有助于全面预算管理的有效实施。在设计编制流程时,相关人员对于一些会影响到预算管理是否有效实施的问题必须充分加以考虑。科学完善的全面预算管理应当与企业总体发展战略目标保持一致,并综合分析企业当前经营管理状况及未来发展前景。与此同时,企业应改变传统模式下由财务部门主导,其他职能部门积极配合的状况,保障全面预算管理编制流程的规范。全面预算管理并非财务指标汇总的简单预算。预算编制工作在落实过程中,应当严格遵循分级编制、逐级汇总原则,由各层级员工根据自身授权落实执行,确保预算编制流程的合理性,并采取双向交流方式,加强内部的沟通,提高预算编制科学性。

(四)加强预算管理,提高预算管理执行力

国有企业应当进一步强化预算执行过程监督管

控,确保预算编制与执行相一致,避免执行过程中存在随意调整预算的状况。涉及预算调整的工作应当严格落实审批机制,对于不符合要求的预算调整申请予以驳回,切实保障国有企业内部预算资金安全。企业应提升各职能部门对预算执行过程管控的重视程度,使之积极配合预算管理委员会开展工作,进而切实提升全面预算管理质量,助力国有企业稳定发展。

(五)强化对预算管理的监督

国有企业应当引进先进的信息化系统,建立具备自身经营特点的大数据分析平台,实现业务数据与财务数据的相互融合,尽可能打破业务与财务之间的边界,实现预算编制流程优化。企业应确保财务系统数据、预算指标分解数据更加匹配,以便对预算执行状况进行全面跟踪、反馈及总结。各预算执行部门应当强化自身责任意识,实现全流程监督管控。

(六)发挥好预算绩效管理的激励约束作用

国有企业应充分发挥预算绩效管理考核“指挥棒”作用,在建立预算考核机制时,可采取平衡记分卡管理方式来优化传统绩效考核存在的问题。首先,国有企业在进行预算考核评价时应结合财务指标和非财务指标来进行评定,综合考虑不同员工的工作性质、任务指标、管理内容等多方面的完成情况,确保预算考核结果公平公正,使预算考核真正发挥激励作用,激发职工的活力。

五、结语

当前,国有企业正处于全面深化改革的关键时期,面对竞争激烈的市场经济环境,国有企业应加强预算管理的力度,将预算管理作为一项庞杂的系统化工程,具有全面性、长效性、战略性等特点,未来要坚持以问题为导向,紧密结合国有企业实际,关注全面预算管理编制、执行以及考核等多方面的一体化建设,并注重扎实各项保障条件,从而最大限度地发挥其能效,实现国有企业经济高质量发展。

【作者简介】郭琳琳(1989—),女,山西太原人,本科,会计师,西山煤电集团有限责任公司铁路公司,研究方向为国有企业财务管理。