

集团企业全面预算管理的优化路径

■ 闫雷

(哈药集团制药总厂, 黑龙江 哈尔滨, 150086)

在经济全球化的新形势下,集团企业面临的风险也随之增加。在集团企业经营风险防控工作中,全面预算管理是较为重要的举措,可以有效提高集团企业经济效益。全面预算管理是在企业经营、投资和财务等方面应用全面性、全员性和全程性的预算管理理念,其还以企业发展战略为导向,结合企业实际情况开展预算管理活动,并通过分散企业战略目标,对企业资金和资产进行合理规划和使用,以此保证企业战略目标的实现。本文从集团企业实施全面预算管理的意义入手,分析了集团企业全面预算管理工作实施中存在的问题,并进一步阐述了集团企业全面预算管理的优化路径。

一、集团企业实施全面预算管理的意义

(一)促进集团企业总体战略目标的实现

对集团企业而言,其战略目标是企业愿景和使命的具体化,集团企业需要对自身所处的内外部环境进行充分考虑,并根据企业发展的不同阶段,制订与企业自身相符合的总体战略目标,以此明确预算管理的重点和难点。全面预算管理是企业的重要管理手段,有利于实现对企业经营管理情况的全方位监控,对企业资源利用效率的提升具有极为重要的作用,同时能够融合经营数据和经营活动,确保企业能够达到整体效益的最大化,为总体战略目标的实现打下坚实的基础。

(二)提升集团企业管理水平

全面预算管理涉及企业的方方面面,因此其实施过程需要全员参与。基于企业战略指导,全面预算管理能够对企业发展战略目标进行分解,使其成为能够执行的目标。在全面预算管理实施过程中,强化对预算实施过程的管控能做好监督管理机制的落实工作,并及时向决策者提供经营管理方面的管理决策信息,使企业能够根据市场经营环境的变化情况及时对战略规划进行调整,全面提升企业管理工作的水平。

(三)提高集团企业综合盈利能力

全面预算管理以企业总体战略目标为导向,因此集团企业在战略总体目标确定时,需要对市场动向进行精准把握,并对集团企业全局发展情况给予

重点关注。科学的预算分析能深入挖掘自身资源的潜力,保证管理决策的准确性和科学性。集团企业通过全面预算管理还能够明确资源总量,并通过开展科学合理的预算,实现有限资源的合理分配,进一步提高资源利用效率。另外,集团企业还可以在风险可控的基础上,积极寻求外部优质资源,促进企业的发展壮大,实现企业资金的保值增值,为企业综合盈利能力提升发挥积极的促进作用。

二、集团企业全面预算管理实施过程中存在的问题

(一)对全面预算管理认识不足

当前大部分集团企业在全面预算管理中,通常由财务部门将各板块的预算表格下发至各子公司,下属子公司完成表格的填报后上报,最后由集团企业进行汇总。这直接导致参与到全面预算编制中的人员数量较少,使得全面预算管理工作在企业中不受重视,甚至一些员工觉得全面预算管理是财务部门的工作,与自身无关。员工对全面预算管理认识过于模糊,对全面预算管理工作带来的效益缺乏认知,而且自身也没有相关专业技术知识的储备,这也导致其对全面预算管理缺乏了解和运用。最终使得集团企业从上到下都存在全面预算意识不强的问题,员工参与的积极性不高,从而导致全面预算管理流于形式。

(二)组织体系不健全

根据全面预算管理的要求,企业需要构建完善的组织机构,专门负责全面预算管理工作,同时要对各层级预算管理机构的职责分工进行明确,确保全面预算管理各个环节的工作都能够落实到位。但当前集团企业在全面预算管理工作开展过程中,没有专门的负责部门,这导致全面预算管理各个环节的工作存在无法贯彻落实的问题。而且在预算方案执行过程中,针对执行过程没有相关的部门和岗位进行追踪,从而导致与预算管理方案偏离的情况,也易引发风险隐患,对全面预算管理工作的顺利开展带来较大的影响。

(三)编制预算欠缺科学性和合理性

一些企业在预算编制过程中,并没有结合企业

战略,过于注重短期效益,缺乏长远规划,对成本控制过于重视,而导致资源配置欠缺合理性。同时编制预算时,预算指标也没有细化。对于全面预算管理工作而言,预算指标层层分解是最为关键的一个环节,也是预算编制的基本要求。另外,大部分集团企业预算编制没有完全按照规定的程度进行,通常都是下属公司或是部门直接上报至集团,集团则根据以往年度的情况实施相应的删减,并没有与实际情况相结合,存在强制下压指标的情况,从而导致预算管理流于形式。

(四)全面预算管理信息化程度不高

在当前企业信息化建设过程中,全面预算管理信息化是其中较为重要的组成部分。提高全面预算管理的信息化水平能够对全面预算编制、执行等情况进行实时反映,从而将更全面和更完整的信息提供给管理者,并促进全面预算管理效率和质量的提升。但当前集团企业全面预算管理信息化水平不高,预算编制仍停留在半手工的状态,易出现填报错误与汇总不及时的问题,而且在后续针对执行过程进行监督时,只能由人工进行监督,无法达到预期的工作效果。而且全面预算管理信息化程度较低,也会对预算执行信息的传递带来不利影响,反馈沟通周期较长,会对预算执行和管理信息的收集带来较大的影响,无法将全面预算管理工作的效能更好地发挥出来。

(五)预算执行的管理控制和调整机制缺乏

全面预算管理是一种具有较强实践性的管理手段。集团企业在全面预算管理中需要合理运用全面预算管理理念,并结合集团企业自身的实际情况,积极探索出一套与自身相符的全面预算管理体系。特别是在预算执行过程中,需要有一套完善的管理控制和调整机制,这样实现对全面预算管理各环节的动态管理,强化全面预算管理在企业具体经营活动及业务环节中有效发挥其控制力和约束力。但当前普遍存在缺乏预算执行过程中管理控制和调整机制的问题,这导致预算执行过程中缺乏有效管控,无法有效地发挥出全面预算管理的效能。特别是在企业内外部环境发生变化的情况下,由于没有完善的调整机制,从而导致预算方案无法根据客观条件变化进行有效调整,往往只是为了完成年初制订的预算目标,使得全面预算管理形式化严重,失去应有的作用。

(六)考核激励机制不完善

现代企业管理工作中,考核和激励是重要的管

理手段,但有效的激励需要以公平、公正和公开的考核作为前提。在当前集团企业全面预算管理中,缺乏完善的考核激励机制,考核方式过于模糊,无法有效地调动员工的积极性,这也导致全面预算管理的效用难以发挥出来。一些企业对财务数据指标考核过于重视,忽略非财务数据指标的考核,这不利于企业抗风险能力的提升及长期发展。一些企业对预算考核结果十分重视,但对考核结果的运用较为忽视,预算考核结果没有与员工个人利益挂钩起来,也没有根据企业自身经营管理要求制订具体的奖惩措施,这也难以调动员工工作的积极性,全面预算管理的优势作用无法充分发挥出来。

三、集团企业全面预算管理的优化路径

(一)提高全员对全面预算管理的重视

集团企业需要针对全员开展系统性的培训,使员工能够对全面预算管理专业知识有一个深入的了解,并通过将成功案例与失败案例结合起来的方式进行讲解,使员工认识到全面预算管理的重要价值,并从思想上加强对其的重视度。培训时可以采取面授、网络授课等形式,集团企业需要选择与自身相适应的培训课程,并将培训结果与员工自身利益挂钩,以此提高培训的效率和效果,提高员工对全面预算管理工作的重视,并积极参与到全面预算管理工作之中来。

(二)完善全面预算管理组织架构

集团企业在全面预算管理工作实施过程中,需要积极推进全面预算管理组织建设,构建完善的全面预算管理组织架构,并对各层级的工作职责进行明确,制订具体的工作标准,进一步对全面预算管理过程细化。全面预算管理执行部门应进行科学地岗位设置,并积极对全面预算管理各个环节的制度进行完善,确保全面预算管理责任能够落实到位。集团企业针对不同的经营管理活动,应将适度集权与适度分权结合起来,对一些重大预算事项应采用适度集权的管理方式,对下级子公司相关的项目宜采用适度分权的方式。集团企业将这两种管理方式结合起来,并明确全面预算管理目标和职责,有利于全面预算管理效率和效果的全面提升。

(三)科学进行预算编制

在现代集团企业发展运营过程中,传统预算编制方法已难以满足集团企业发展观的需要,这需要集团企业在全面预算管理工作的实施过程中积极对预算编制方法进行优化。具体流程需要与企业的实际情况相结合,通过开展深入的市场调研和预测,

正确判断企业未来活动,并选择最适宜的预算编制方法。目前全面预算编制过程中零基预算法、滚动预算法和概率预算法是较为常用的方法。集团企业利用零基预算法能够有效挖掘企业管理潜力,滚动预算法能够提高企业预测能力,确保预算的完整性和持续性,概率预算法则能够对企业未来一些不确定因素进行预测。

(四) 构建全面预算智能化信息平台

在当前信息化时代背景下,集团企业需要对大数据技术与全面预算管理的结合有一个深入的认识,以此加快构建全面预算管理信息平台。集团企业要将数据收集、统计、挖掘、处理和反馈等集于一体,合理地 对预算数据进行统筹分析和规划,增强集团企业预算管理工作的前瞻性,全面提升企业预算管理工作的效率和质量。在全面预算管理信息化建设过程中,集团企业需要重视自身基础设施的建设,并配备先进的技术,加快构建完善的全面预算管理体系,提升企业预算管理工作信息化水平。同时集团企业需要结合全面预算管理工作的要求,积极对全面预算管理流程进行优化,构建完善的网络体系,集中银行、政府和上下游企业的合力,进一步提升企业整体市场竞争力。

集团企业需要积极应用大数据分析技术,加快构建全面预算管理模型,确保全面预算管理数据和业务数据的实时反馈,并通过梳理集团企业业务流程,在各关键环节设置实时监控点,进一步确保企业全面预算预测和执行的效果。另外,集团企业需要借助全面预算管理信息化平台,借助终端实时进行异常数据推送,及时发现企业业务管理工作中存在的问题,确保企业管理层能在第一时间掌握企业业务流程的具体情况,实现对企业经营风险的有效防控,保证企业经营发展目标的实现。

(五) 建立全面预算管理控制和调整机制

集团企业在全面预算管理工作实施过程中,为了保证全面预算的有效实施,需要建立健全预算控制机制,强化对预算的约束。集团企业需要对预算目标进行细化分解,明确相关预算目标的责任部门和责任人,以预算目标为标准,以此保证全面预算管理制度的有效执行。在预算管理执行过程中,当出现内外部环境发生较大变化时,需要对经营影响开展谨慎和科学的分析,并适时加以调整。因此集团企业需要建立全面预算调整机制,这可以避免工作人员为了盲目的完成预算目标,出现预算执行与实际情况相脱离的现象。通过建立完善的管控机制

和调整机制,可以为全面预算管理工作的有序推进打下坚实的基础。

(六) 完善全面预算管理的考核激励机制

为了确保集团企业全面预算管理工作的实施效果,集团企业还需要加快建立完善的考核激励制度,保证制度的公开性和透明性,使企业员工能够明确考核标准、考核统计口径与最终激励措施。集团且在制订考核标准时,需要加强对财务指标和非财务指标的重视,并基于不同部门与岗位的特点制订有针对性的考核标准。同时考核工作要强调其动态性,具体可以以月、季、年等节点进行考核,以此保证考核激励的持续性,使员工能够为了达到考核目标努力工作,激发出全体员工的内在潜能。

四、结束语

在现代集团企业发展过程中,由于其所处的内外部环境愈发复杂,这使得集团企业对全面预算管理工作越发重视。在实际全面预算管理工作实施过程中,大部分企业仍存在诸多问题,这就需要积极采取有效的措施,助力于集团企业全面预算管理工作水平的提升。因此,集团企业在全面预算管理中,需要对其自身发展方向进行明确,并基于思想层面对全面预算执行和落实的重要性有一个深入认识,紧跟时代发展步伐,提高全面预算管理的信息化水平,并构建完善的考核激励机制,进一步提升全面预算管理工作的实效性,为集团企业的健康和可持续发展打下坚实的基础。

【作者简介】闫雷(1981—)男,黑龙江齐齐哈尔人,本科,高级会计师,哈药集团制药总厂,研究方向为会计信息化建设、财务共享中心建设与管理、企业内部控制管理、全面预算管理、成本管理、公司战略与项目风险管理。