

业财融合下的企业全面预算管理探讨

■ 靳 川

(天津天保置业有限公司, 天津, 300000)

一、引言

在日益激烈的市场竞争环境中, 企业将面临更多的挑战。企业要想在市场中占有一席之地, 就需要提高自身管理水平, 而财务管理是企业的重要组成部分。传统的财务管理已难以满足企业的发展需要, 财务预算管控将是企业未来财务工作的重点, 将全面预算管理和业务流程相结合, 可以提高企业经营管理效率及企业的市场核心竞争力, 加强业财融合是企业适应新时代发展的必然趋势, 也是企业财务工作的重点内容。

业财融合是指在有限的企业资源条件下, 企业在内部各个部门之间展开协作和交流, 这不仅能提升企业的财务信息的质量, 还能使企业的运营管理能力得到进一步的提高。近年来, 大众创业、万众创新是我国经济发展的动力源泉, 对加快我国经济结构调整、打造发展新引擎、增强发展动力、走创新驱动发展之路, 都有着重大的现实意义。全面预算管理是一种重要的内部控制手段, 它的本质就是基于业务预测, 将企业的财务和非财务信息结合起来, 在未来的发展过程中对企业的运营成果和资源分配进行预测, 为企业的运营和管理提供决策依据。近年来, 企业提倡的业财融合不只是通过全面预算管理将财务与业务从形式上组合在一起, 而是将财务与业务从职能、业务范围等方面进行完全融合, 合二为一, 这更能发挥业财融合下全面预算管理的作用和目的。本文主要分析了全面预算管理存在的问题和成因, 并提出业财融合下全面预算管理的对策和应用。

二、基于业财融合背景下企业全面预算管理基础概述

(一) 业财融合定义

所谓业财融合, 是指业务发展与财务管理相结合, 业务和财务融为一体, 从企业的整体去思考业务开展是否符合公司发展的目标方向。财务部门要深入到业务活动, 特别是将财务管理前移到业务前端, 通过对数据的预测和分析, 反馈给业务部门及决策层, 使企业的管理决策更加科学。同时, 财务部门通过把握业务流程的关键控制点和潜在风险

点, 实施针对性的改进, 以降低运营风险。

业财融合的原则是深入企业, 找准财务和业务的结合点, 完善财务管理体系, 实现业财双向深度融合, 共同推动企业经营管理效率的提高。全面预算管理作为财务管理的一项基本手段, 需要将全面预算管理的过程前移到业务前端, 才能实现业财融合下企业全面预算管理的目标。

(二) 业财融合背景下的全面预算管理对企业的重要意义

1. 有利于建立科学的全面预算管理制度

实现全面预算管理首先要建立健全预算管理制度, 形成完善的预算管理体系。许多企业在开展全面预算管理中, 缺乏完善的管理体系, 导致工作人员在进行预算编制时, 无法得到有效的指导, 工作思路不清晰, 导致出现重大遗漏, 影响编制效果。由于全面预算管理制度的不完善, 导致企业预算管理流程缺乏科学性和合理性, 使得财务部门的预算既不能满足企业发展的需要, 其他业务部门也不能充分地参与到预算管理中, 导致预算管理工作较为混乱, 编制过程不严谨, 结果不够科学、合理。

2. 有利于提高价值管理能力

在业财融合的背景下, 企业要以全面预算管理为基础, 发挥全面预算管理的作用。第一, 构建以业务运营流程为主线, 以财务核心指标为基础, 以能力评价为目标的经营指标管理体系, 发挥财务的价值发现能力, 实现企业价值的可视化。第二, 完善预算管理、成本管理、绩效管理职能, 从全价值链的角度出发, 融入经营业务, 运用各项管理会计工具, 进行量本利分析、绩效分析等, 找出“增值点”, 堵住“出血点”, 持续提高价值创造能力。第三, 预算管理要突出事前算赢、过程控制, 发挥财务的资源配置作用, 实现企业价值可控化。在预算编制阶段, 要围绕企业经营目标和价值核心, 采用适合的预算编制方法实现企业经营资源的优化配置; 在预算实施阶段, 企业要深入参与经营管理, 依托信息系统, 建立财务预警指标体系, 分业务场景建模树型, 实时监控, 及时纠偏; 在预算完成阶段, 要

总结、分析、评价预算执行情况，研究、解决预算执行中存在的问题，及时纠正预算的偏差。

3. 有利于推动企业经营管理效益提升

企业开展全面预算管理工作的最终目的是实现企业的战略目标，但在实际工作中，大部分企业的全面预算和战略目标均出现脱离实际的情况，导致企业只是进行短期的预算编制，缺乏长期视角，或是导致预算指标与战略目标背离，无法实现公司战略目标。业财融合下的全面预算管理正是根据企业的具体情况而制订整体的预算管理目标，而不能根据企业管理者盲目地进行编制管理目标，因此管理者要事先思考企业的具体发展方向，才能明确企业发展方针及目标。在企业的运营过程中，管理者应从全局的角度来考虑运营能力。企业的领导者在整体计划中总有一些小的疏漏，因此，必须围绕企业的战略方针进行业财融合，才能更好地突出企业管理者的能力。

三、全面预算管理存在的主要问题及成因

(一) 全面预算管理存在的主要问题

1. 企业对全面预算管理的重要性认识不足

全面预算管理是一项综合性较强的预算管理机制，其不仅仅局限于传统的财务领域，而是与企业重大经营活动息息相关。它涉及的内容有：企业生产经营方面的预算、业务投融资方面的预算、资金成本管理方面的预算、日常费用支付方面的预算。全面预算管理系统涉及不同的部门与企业经营发展的不同环节，并不单纯是财务管理部门的工作，但目前企业对全面预算管理工作开展的重要性认识不足。全面预算管理不能只停留在管理机制的制定上，而是需要管理层和决策层采取实际的行动将其贯彻和实施。通过上层的推动，让企业其他部门参与进来，并扭转预算管理只是财务部门工作的错误认识。就目前全面预算管理的实施情况看，大部分企业只是停留在形式阶段，过分追求预算管理的流程和过场，增加了工作的复杂性和烦琐性，使全面预算管理工作不能良性发展，降低了全面预算管理工作的效率，使得全面预算管理不能满足企业经营和发展的要求。

2. 企业对全面预算管理的信息系统投入不够

企业在设计和实施资源规划信息系统（ERP）时，往往会忽略预算管理系统的搭建，这将使全面预算管理系统在实施过程中，会出现开展业务的前端信息和财务部门的末端信息系统不一致的情况，进而导致企业信息不集中、分散明显、口径不一致

等问题，无法对信息进行规范化、统一化管理。全面预算管理中的预算编制工作，在前期的收集和实施过程中大多以手动录入的形式进行，大量数据的手动录入降低了工作效率，也存在数据录入错误等情况，对数据分析和数据调整都带来了不利的影响。

3. 企业预算工作超前性不强

财务部门是实施财务预算编制的主要部门，主要负责企业年度财务的核算和汇总工作，并对企业的年度财务状况进行分析，进而制订下一年度的财务预算编制工作。财务部门在完成财务预算编制后，企业各部门的预算都会保持稳定。传统财务管理对市场的变化情况不敏感，不能及时作出反应，无法对各部门的预算进行及时调整，导致企业的预算管理跟不上市场的发展变化，从而无法发挥企业的主动性，无法在激烈的市场中获得竞争优势。

(二) 全面预算管理问题的成因

首先，企业对全面预算管理的重要性认识不足主要表现在两个方面：一是各部门员工认识不足，认为全面预算管理是财务部门的工作，与自身关系不大，导致在开展全面预算管理的过程中，企业职能部门参与度不够，积极性不高，配合度不强。被动参与导致各部门提供的相关数据信息流于形式，缺乏深度，降低了全面预算管理的工作效率；二是企业决策层和管理层对全面预算管理在企业经营管理和决策中的重要性认识不足，在执行过程中随意性较大，并缺乏配套的考核机制，这降低了全面预算管理的价值。其次，企业对全面预算管理信息系统的投入不够，严重影响了预算编制工作和预算执行的效率和质量。在执行全面预算管理的过程中，企业不同部门的信息系统存在不一致的情况，难以发挥预算的偏差分析功能，导致企业不同部门之间协调性不足，不利于发挥预算管理对企业经营决策的支持作用。因此，加快构建预算管理信息系统是业财融合背景下现代企业实施全面预算管理的必要举措。

四、业财融合下的全面预算管理对策

(一) 业财融合背景下全面预算管理的基本原则

业务部门接收财务部门反馈的信息，对工作进行全面把控和监督。全面预算管理需遵循以下几个基本原则：第一，战略性原则。全面预算需结合企业战略规划目标和业务计划进行编制，并贯彻执行，确保企业达成经营目标。第二，全面性原则。全面预算管理要覆盖企业业务的全领域，管理层应做到全面把控，全员参与，全方位管理，全程控制。第

三,协同性原则。企业内部需协同合作,注重财务部门和业务部门的融合。第四,统筹性原则。根据全面预算管理对企业资源进行统筹规划管理,对企业各部门和各经营环节进行把控和约束,确保企业所有经营活动都符合企业整体经营目标和规划。

(二) 全面预算管理方案的优化

1. 加深业财融合理念,提高全面预算管理重视度和参与度

全面预算管理方案得到有效实施的关键是提高全员对全面预算管理的重视度,企业可以从以下三个方面进行优化:一是企业决策层和管理层对业财融合理念的认同,充分认识到全面预算管理在业财融合背景下对企业达成经营目标的重要作用,进而协调好企业各部门的工作;二是企业执行层要对全面预算管理的要求执行到位。由企业各部门负责人带头,确保全员参与到全面预算的编制、执行中,以企业经营目标为导向,调动所有资源,发挥资源共享优势;三是企业财务人员进行培训,在提高财务人员的工作水平的同时,深入了解企业业务,为全面预算管理的顺利开展提供助力。

2. 加强预算信息系统建设,完善全面预算管理

传统的预算管理主要依靠线下进行,容易出现经营数据和财务数据标准不统一的情况,因此,企业应将全面预算管理纳入信息一体化平台,实现业务信息、财务核算信息及预算管理信息的互通,在预算编制、整理、分析、保存等环节,建立高效、规范的共享机制,利用信息一体化平台实现高效的预算管理,降低因人工输入而产生的错误,提高信息传输的正确性。财务人员通过统一的信息系统,可将企业经营目标进行分解,协助各部门进行预算编制,提供多样化的预算方案,并实时掌握各部门的预算执行情况,及时识别预算偏差,并有针对性地进行分析,为企业经营决策提供准确和及时的信息支持。

3. 调整财务组织结构并加快财务人员转型

业财融合理念是基于时代发展需要的新理念,是未来企业发展和经营管理的常态,而企业拥有专业水平的高素质复合型人才,是全面预算管理有效实施的核心所在。对于人才的界定,除了要具备专业领域的技能,还要具备强大的学习能力和业务敏锐度。企业对于人才的培养要从专业技能提升和专业知识的更新角度出发,不断加强财务人员对企业运营目标和业务的理解,并提高其参与度,努力培养复合型人才,可以采用培训提升和深入企业经营

活动两种方式。对于非财务部门,企业要不断提升员工的全面预算意识和能力,这是企业刻不容缓的工作之一。企业要结合绩效考核制度,把预算执行结果纳入绩效考核中,让员工真正体会到全面预算管理对于企业经营成果的重大意义。总之,企业通过加大对培养队伍的培养,为企业全面预算的开展奠定坚实的基础。

(三) 全面预算管理与业务流程融合的效果

在当前经营管理模式下,业务部门和财务部门是两个相对独立的体系,信息和数据无法有效衔接。企业要想实现业财融合背景下的全面预算管理,就需要改变传统的企业管理模式,根据战略发展规划和经营目标,在企业日常工作中把财务部门和业务部门有效地结合起来,其中一个重要的途径便是将全面预算管理系统纳入企业信息化体系中,将预算管控前置,深入业务前端,将全面预算管控、采购管理、生产管理、销售管理、费用管理、投融资管理等信息系统模块进行有效衔接,通过信息化管理模式,确保企业各项业务能够有序开展。这不仅有助于规范业务流程,也有助于对企业各业务环节的整体把控、事前管控和实时监督,最大程度上发挥预算在企业经营管理中的效用,实现科学预算管理。

(四) 考核机制的改进

全面预算管理与考核机制的有效结合,是全面预算管理有效落地和实施的重要保障。考核工作应包含预算执行结果和执行的必要性两个方面。为了提高企业全面预算管理的科学性和全面性,需要科学设计财务部门和业务部门的考核工作指标,使二者有机融合,并强调对预算执行结果的评价。例如,定期对考核指标进行综合排名,及时对排名情况进行报告,并设立相应的奖惩机制,让各业务部门清晰了解本部门的预算完成情况,并提高预算执行情况和业绩评价的联动关系,从而提高预算的执行力 and 员工参与的积极性。

五、结语

在新时代环境下,企业要想实现自身的健康发展,就需要提高企业管理水平,建立一套完善、科学的全面预算管理体系,确保业务部门和财务部门的有机融合,共同实现企业管理模式的转型,提高企业的市场竞争力,实现企业的可持续发展。

【作者简介】靳川(1987—),女,河北石家庄人,本科,中级会计师,天津天保置业有限公司,研究方向为管理会计。