

国有企业全面预算管理的探讨

■ 陈悦

(苏州市盛泽代建项目管理有限公司, 江苏 苏州, 215228)

国有企业为了更好地实现自身的整体目标, 推进现代化管理, 其需要加强全面预算管理。随着我国科技与经济的快速发展, 企业的管理模式与组织架构在逐渐发生变化。战略目标的实现需要企业实施全面预算管理创新组织形式与开辟管理模式。企业通过与战略相匹配的非财务资源及财务资源进行有效地控制, 能协调与组织企业的生产经营活动, 以此更好地实现企业的战略目标。

一、国有企业全面预算管理的意义

(一) 有利于提高资源的利用效率

全面预算管理中预算指标与完成情况, 可以有效展现企业管理部门与生产经营体系对多种资源的使用效率与需求情况。因此, 全面预算管理作为分配企业资源的预算在企业的分配与使用过程中发挥着重要作用。企业深化全面预算管理有利于促进自身内部运行状况及反映外部市场的客观实际, 优化各项指标, 保证企业目标的先进性与科学性。企业利用全面预算的平衡与编制, 能有效分配企业的资源, 避免资源的低效使用与资源的浪费。更好地发挥全面预算管理的奖惩与考核作用, 约束与激励相关企业主体用最低的成本获得最高的收益, 使成本节约与提升收入之间达到最佳水平。国有企业要根据自身环境变化, 强化全面预算管理, 使成本节约计划与收入增长计划能得到贯彻实施, 以此提高企业的经济效益。

(二) 有效提升企业的战略管理能力

随着经济全球化的快速发展, 国有企业必须不断强化战略管理, 并对市场环境 with 竞争格局进行分析, 综合全面地分析市场发展走向, 进而做出正确的战略预见与战略判断。国有企业战略管理的宏观性, 要求其必须要根据自身实际情况和市场环境合理地制定企业的规划。企业战略管理的综合性, 要求企业要全面协调、全面推进、全面建设。国有企业通过以全面预算管理作为支撑, 促进自身健康发展。比如, 通过强化全面预算管理中的预算监控, 在其市场环境未发生大的变化时, 促进预算的执行, 更好地提升企业的战略能力; 对时间、物力、人力、财力等多种资源进行协调, 促进协调发展与全

面平衡。一旦环境发生重要变化时, 或预算出现错误, 就必须通过调整预算管理, 保证企业的正确方向, 提升企业战略应变能力。

(三) 可以提供企业的监控与考核水平

绩效管理是全面完成企业目标的有效手段, 但是绩效管理离不开全面预算管理。业绩考核的一个重要标准是预算执行结果。业绩考核作为企业绩效管理的基础和依据, 与奖惩制度挂钩, 不仅可以提高对员工的绩效考评效率, 而且可以对企业的预算目标实现状况和企业的总体经营情况进行考核, 不断提高绩效管理的准确性和可靠性。因此, 国有企业通过将执行情况与预算进行分析与比对, 能为其经营者提供有效的考核与监控手段。

(四) 提高企业的运行效率

国有企业强化全面预算管理, 可以通过精简人员与机构, 有效提高企业的运行效率。全面预算管理可以通过对成本的核算, 预算管理成本, 解决人员过多的问题。国有企业在全面预算管理过程中, 其管理费用极其巨大。因此, 要想核对管理成本, 一个最主要的方法就是根据其具体的运行情况作出管理预算, 让其管理者主动减少管理部门与管理层级。同时, 国有企业减员增效的一个手段就是通过对人工费用的预算, 从源头抓起, 利用预算来控制人员, 以此有效提高单位员工的积极性, 做到人尽其才, 提高其利用效率。

二、国有企业全面预算管理中存在的不足

(一) 员工参与意识不强

部分国有企业不同部门之间的协作能力不强, 而实施预算管理可以增强全员的认同与参与。当前, 部分国有企业都会采用集权式预算管理。集权式的预算管理, 难以有效保证其员工全部参与。预算管理人员的不足, 加上有些预算执行者缺乏预算的基本知识和技能, 从而不能对预算做出正确的支持与理解, 也不能做到自觉地参与, 最终导致相关部门的参与度不足, 这会影响预算管理的效果。

(二) 全面预算控制不严

一些企业中的管理者与员工并没有认识到预

算管理的重要作用,这导致全面预算控制不严。但是,全面预算管理有利于反映员工岗位职责的执行情况及内部控制的执行效果。因此,全面预算管理作为一种综合的管理体系,需要全员的参与。全面预算的组织工作与指导工作,应当在其企业高层的监督下进行,各级管理部门与业务部门对预算进行共同编制执行。只有全体员工都参与全面预算管理才能达到预期目标。

三、国有企业全面预算管理完善措施

(一)提升全面预算管理意识,强调全员参与

为了更好地提高国有企业员工关于全面预算管理的认识,国有企业可以制定具体的宣传计划,在企业员工之间加大宣传力度。让员工进一步认识到全面预算管理对企业发展的重要性,这对实现员工自身价值具有极大的重要性。只有这样,员工才愿意参与全面预算管理。此外,部分员工可能对于企业全面预算管理的具体流程、作用和实施意义缺乏正确的认识,企业要根据员工现存的问题对员工进行全面预算管理的培训,不断强化他们的认识,努力调动全体员工的积极性,让他们共同参与到全面预算管理中来,以此使全面预算管理工作落到实处。

(二)加强全面预算管理执行

为了加强全面预算管理执行,国有企业需要从以下三个方面进行。第一,需要建立预算监管部门。预算监管部门要定期核查和控制国企的预算实施进度,在监管过程中发现异常情况,要及时进行上报,更快地制定出解决方案,降低因不规范行为发生而为国有企业预算管理带来的损失。预算监管部门可以将每一项任务划分给具体的负责人,避免因工作懈怠而导致预算管理问题的出现,以此提高全面预算管理执行的有效性。第二,对预算管理实施的权责监控体系进一步完善。国有企业内部的预算管理体系要不断实现优化,对预算实施过程中的具体要求要尽快建立。逐渐提高预算管理的独立性,加强对国企员工的约束。国企各部门要以预算管理目标作为基本发展方向,严格控制预算管理实施进度,完善企业内部的权责体制,提高资源配置效率,保障预算管理实施效果。第三,完善预算执行反馈机制。国有企业要根据企业发展实际情况不断优化预算反馈频率,实现企业利润的最大化。

(三)完善预算考评与激励

国有企业在预算管理过程中要制定具体的预算考评方案,建立健全相关制度,这有利于考评工作

的有效开展。如果国有企业预算管理制度不健全或相关考评标准不合理,会导致预算考评工作难以有效开展。因此,企业需要不断加强全面预算考评工作,具体工作为如下。

第一,加强对全面预算管理考评的重视。在国有企业相关工作中,企业预算考核是非常重要的,全体员工要认识到全面预算管理体系重要性。国有企业要设置全面、严格的预算考核标准,既要考核预算目标的完成情况,又要对预算管理组织工作的实施情况进行考核。对在预算管理工作中组织能力强,任务完成较好的员工给予一定的实物和荣誉奖励,以此不断提高工作人员的工作积极性,提高预算目标的完成效果。

第二,优化对国有企业各层级人员的考核机制。国有企业要对不同层次的人员要设置不同的考核方式,提高绩效工资所占的比率。目前,大多数国有企业的中、基层员工薪资比较固定,绩效奖金在总工资中占比较小,这不利于提高中、基层员工的工作积极性,不利于提高他们参与预算的动力。因此,国有企业要提高绩效工资所占的比率,利用绩效奖金,设置具体的预算管理目标,不断提高各层级员工参与预算考核工作的积极性。对于不同层级的工作人员,企业也要设置不同的奖励方式,确保每一种激励方式对不同层次的工作人员都能起到激励效果。

四、结语

在我国经济发展的新时期,国有企业的经营环境出现了新的变化,国有企业在进行全面预算管理过程中,要不断优化预算管理的各个环节。根据目前国有企业的实际状况进行分析,多数国有企业深入研究全面预算管理并开展相关工作,部分企业也将预算管理工作深入到企业发展的管理规划之中,以此在激烈的市场竞争中,提高自身的运营效率,实现自身的健康发展。

【作者简介】陈悦(1988—),女,江苏苏州人,本科,会计师,苏州市盛泽代建项目管理有限公司,研究方向为会计。