

全面预算管理在企业实践中的应用分析

■ 文 玲

(湖南健康产业园集团有限公司, 湖南湘潭, 411100)

企业生产经营的目的是盈利。合理分配并使用好企业各项资源,对于企业的盈利结果和可持续发展具有重要影响。全面预算管理是规划企业各项财务及非财务资源使用,做好企业成本控制的重要手段。全面预算管理涉及企业生产经营的各个方面,需要企业多个部门的共同配合。

一、企业全面预算管理的实践

(一)组织架构体系

全面预算管理的决策机构、工作机构和执行机构三个层面共同组成了全面预算管理组织体系,承担着预算编制、审批、执行、控制、调整、监督、核算、分析、考评及奖惩等一系列预算管理活动。董事会负责年度预算方案的制定,是全面预算管理的法定决策机构。董事会同时会对公司及预算执行单位的年度预算方案和年度预算调整方案进行审批。预算管理决策机构和工作机构在承担相应预算管理工作责任的同时,其工作人员也会在预算管理执行机构中担任重要职务。目前,企业中绝大多数职能管理部门都是预算管理机构和预算管理执行机构的重要组成部分,在企业进行预算管理工作时发挥着重要作用。

(二)规章制度

通过制定全面预算管理制度,制定并印发相应的通知文件,企业内部的预算管理流程得到进一步规范,各单位和各部门的职能被进一步明确,权利与责任更加清晰,各岗位的工作都有章可循,有据可依,财务与非财务资源的分配得到有效控制和管理,企业内部考核体系更加规范,生产经营活动有序开展,经营目标得以实现。在现代企业管理过程中,资金的管控是其必不可少的内容。全面预算管理是进行资金管控的重要手段,也是现代企业不可缺少的管理模式。通过对企业业务,资源,信息和人才的整合,全面预算管理工作推动各部门完成责任分工,明确岗位职责,实现了由企业战略指导下的业绩发展,完成了企业资源的合理配置,表达了企业需求的实际情况,进而达到各部门作业协同、企业发展战略贯彻落实、并且为企业未来的经营发展和价值选择提供了参考信息。

(三)预算编制程序

企业应当从长期规划的角度考虑,制定预算编制程序。结合企业一定时期发展的总目标,使用本量利分析等工具制定出相应的规划指标并下达到各岗位。在进行草编预算时,企业可以让最基层的工作人员自主进行,从而使企业项目预算更加符合实际情况,可靠准确,既保障了业务部门工作的顺利开展,又使企业生产经营成本得到有效控制。各部门将本部门的预算进行汇总,然后由预算管理部门进行统一汇总分析协调,之后由审议机构或上级单位进行进一步审核。在确定预算总额后,预算管理部门人员应当对预算的执行情况进行深入了解,做好预算执行过程和执行结果的监督审查。

(四)预算执行与控制

明确各岗位的工作职责,加强各岗位工作人员的责任意识。通过保障每个岗位预算执行责任到位实现企业总体预算目标。企业应当建立统一的管理标准,对各预算执行单位的预算执行情况,包括最佳预算和预算调整等,进行定期汇总,及时上报。预算管理部门会定期召开会议讨论与预算相关的各项事宜,摒弃不合理的项目,安排预算调整工作并调整相应的绩效考核指标,从而使企业全面预算管理工作更加完善规范。预算执行单位每月编写并上交预算执行结果和执行情况的分析报告,将预算执行的实际情况与设定目标进行对比,分析存在的问题并找出原因,对预算计划和实际工作及时进行调整,保障公司战略发展工作不受影响。随着信息化,数字化的快速推进,企业预算管理工作也向着信息化、数字化迈进。

二、全面预算管理在企业实践中存在的问题

(一)预算考核与监督体系不完善

企业应当根据关键经营指标建立预算和绩效考核协同机制,定期对各预算执行单位的预算执行结果进行全面考核,在进行考核结果分析时,应当将月度考核与年度考核相结合。企业全体员工都应被纳入到考核体系当中。完善监督体系是做好全面预算管理工作必不可少的内容。预算管理和监督审计人才是完善预算管理体系,做好全面预算管理

工作的关键。企业应当启用或引进优秀人才对企业经营成果的真实性进行定期审计,为企业的预算编制工作提供参考。预算考核与监督应当具有系统性,除了要加强预算工作初期和末期的审计监督外,企业还应当设计并完善预算执行过程中的监督体系。企业管理部门仍然应当牢牢把握预算执行监督权,对企业预算的执行状况有清楚的认知,从而实现企业资源的合理利用。企业管理层在制定预算计划时,应当提前对企业各方面的情况进行完整的了解分析,其目的就是为各部门的财务工作提供指导,从而将企业生产和经营成本控制合理的范围内。因此业务部门在进行预算执行过程中,应当严格遵循预算执行标准,使得预算管理发挥其应有的作用。

(二) 预算执行制度缺少反馈环节

预算计划编制出来后,执行单位没有进行有效的反馈。在预算计划实际执行过程当中,执行部门缺乏对预算计划执行情况的及时反馈,同时企业也没有设置相关的部门进行执行进程监督和审查。预算计划也通常会因为与执行部门的实际情况存在偏差或者一些突发事件而不能被有效执行。这种现象也反映出企业在进行预算编制时缺乏对实际情况的充分调研,预算计划执行制度和流程不够完善。业务部门在执行预算计划时往往是从自身的需求出发开展工作,当预算计划不符合部门利益时就会被忽略。长此以往,预算计划在业务部门当中变成了一种形式化产物。

(三) 考评制度与预算执行情况相关性较差

目前,预算执行情况通常没有被纳入企业绩效考核评价体系中,因此企业对各级部门的预算执行工作缺乏强有力的约束,监督管理工作也很难做到位,预算计划执行工作无法落到实处。虽然一部分企业已经进行改革将预算执行情况列入考核指标当中,但是其考核方式依然是通过对最后的财务数据进行审查来落实的,这就使得企业往往只能进行事后监管,不能做到有效预防。由于企业预算执行监督体系不完善,因此企业预算执行人员的素质对于预算的执行结果会产生巨大影响。这种情况在增加企业预算执行结果的不确定性的同时,也降低了企业对预算执行工作的监督管理能力。

三、加强企业全面预算管理的措施

(一) 预算计划执行过程中的执行力度被纳入预算评价体系中

企业应当采取适当的措施保障预算计划执行的

有效性。企业应当将执行力度纳入考核评价体系内。通过明确预算执行部门人员的责任分工,实现责任落实到人,加强在预算执行过程中的监督管理工作,做好预算执行结果的奖惩制度,对于执行结果较差的部门给予惩罚,表彰和奖励执行到位的部门。在落实预算执行结果奖惩制度的过程中,使得预算意识融入员工日常工作的责任中,提高员工对于预算计划的重视。在预算计划执行的过程中,要做好监督管理工作,保障企业考核制度公平,公正和公开,增加员工对于企业规章制度的信服度。通过完善的监督考核体系,可以避免员工的侥幸心理,提高企业预算执行效果。

(二) 规范预算调整权限,科学进行预算控制管理

企业在进行预算编制前,应当对业务部门的各项情况进行深入了解,使得预算编制更加符合企业生产经营的实际情况,更加具有可执行性。在编制好预算计划之后,企业应当根据每个部门的情况对预算任务进行分解,不断细化全面预算管理工作内容,确保每一个工作岗位责任明确。各部门在收到本部门的预算计划任务后,应当与本部门的实际工作目标和工作任务相结合,对于不符合本部门实际工作情况的预算计划部分,应当及时与上级部门进行沟通调整。在实际工作中,各级预算人员应当按照预算调整权限规定,根据企业业务进行的实际情况对预算计划进行一定程度的调整,以防止因为预算计划不符合业务发展的实际情况或者由于突发事件造成的预算不足而导致企业业务受阻,使企业预算计划的执行更加具有灵活性。

四、结语

全面预算管理对于企业的生存发展具有重大意义,企业必须加强对预算管理工作的重视,完善全面预算管理体系和组织结构,全员参与,全过程控制,通过有效地监督和反馈确保企业全面预算管理工作的顺利开展。将预算执行效果纳入员工绩效考核体系当中,从而增强企业员工在预算计划执行过程中的责任意识。在预算计划执行过程当中,规范预算的调整权限,加强预算过程控制科学性,确保企业预算计划执行能够为企业业务发展提供指导与帮助。

【作者简介】文玲(1986—)女,湖南邵阳人,本科,中级会计师,湖南健康产业集团有限公司,研究方向为财务管理、预算管理、会计核算。