

企业集团全面预算管理问题分析

杨龙

(陕西长岭电气有限责任公司, 陕西 宝鸡 721000)

【摘要】国有企业在我国经济社会发展中占据着十分重要的位置, 国有集团公司是国有企业的骨干力量, 其发展水平对我国国民经济发展起着重要影响作用。国有集团公司在企业高速发展的同时, 想要在激烈竞争的市场中立于不败之地。就必须重视全面预算管理问题。同时, 国有集团公司必须明确自身责任, 在复杂的市场环境中不断提升管理能力水平。基于此, 本文就企业集团全面预算管理问题进行简要探讨。

【关键词】企业集团; 全面预算管理; 问题

一、企业集团全面预算管理的意义

(一) 预算管理可强化集团公司经营管理的约束和控制作用

一切经营活动、投资活动和筹资活动等交易活动都离不开预算的控制和引导。预算的约束和控制作用贯穿于完整的预算管理体系中, 对于财务预算来讲, 企业的财务人员根据企业过去的财务数据, 再结合当前面临和即将面临的各种不确定因素, 运用专业的手段和方法加以自身的经验判断, 来预测企业未来财务状况; 对于企业的销售部门来讲, 企业的销售预算是全面预算管理的基础, 是建立预算体系的龙头, 是建立全面预算管理的重中之重。预算有其刚性的一面, 刚性是预算的灵魂。预算目标下达后, 销售业务由销售部门所建立并发生, 谁花钱谁做事谁就做预算, 所以销售预算应该由销售部门实施负责人、主要预算管理参与人来制定。销售目标制定的关键点有很多, 如价格策略的增量与冲量、促销计划与安排、季节性因素和销售回款基于稳定性订单等因素, 在编制销售预算时都应一一考虑, 这一切制定都离不开预算目标作为控制和指引。在制定销售费用预算时, 费用项目的发生是否合理, 是否有费用标准作为约束等一系列问题都需要有预算作为参照, 否则一切活动都缺乏制度的支撑, 预算也就流于形式, 企业运营模式的规范性就得不到保证。产品成品预算、费用预算及财务预算都将销售预算作为基础, 也都受预算管理的约束、控制。在企业预算管理委员会和财务总监的领导下, 负责全面预算管理的实施, 负责汇总、平衡预算草案, 结合预算指引下的战略目标在各部门的执行情况, 适时做出建议和预算修订, 协调预算更快更好执行,

避免问题拖延过久得不到及时解决, 影响企业正常运转和目标稳定有序实现, 这在国有集团公司中尤为重要。

(二) 预算能促进成员企业、部门之间沟通与合作

预算的建立需要一套完整的体系来表现, 一般企业在各自的经营活动中会形成一套体系。全面预算体系对于国有集团企业来说是必不可少。预算体系主要包括业务部门预算、专门决策预算和财务预算三方面。在实际经营活动中会产生不同的问题, 各成员企业都有各自的业务特征, 从全局来说不一定就是最优化的, 为了使各个成员企业的经营管理目标围绕集团的战略目标, 最终达到步调一致, 尽可能做好各成员企业之间的沟通与协调工作。预算制定前的工作是对历史数据的收集及对企业现在和将来发展情况的预测, 各部门都是参与的主体, 预算制定的过程就是部门与部门之间、人与人之间沟通的过程。各部门在围绕国有集团的统一战略目标制定部门目标时, 难免会出现不符合其他部门目标和利益的现象。销售部门所提出愿景可能会有悖于财务部门和设计部门的预算和创意, 进而有可能直接影响到生产部门生产计划和客户需求的实现。只有建立协调一致的全面预算管理体系, 才能最大化地实现企业的整体目标, 只有不断加强集团各部门之间沟通与协调, 企业的预算体系才得以完善, 促进国有集团企业战略目标的稳步实现。

(三) 预算在企业管理中能作为普遍获得盈利的控制手段

全面预算管理体系的建立到实施需要绩效考核指标来体现, 而考核的形式是以内部管理指标为核

心兼顾外部考核指标，并将内外部指标落实到企业主要经营者的业绩合同之中。经营活动中一旦出现有悖于部门和企业战略目标的行为，必须通过预算工具进行控制，如不合理费用的发生、费用发生的超标准问题、业务部门领导的不配合及客户频繁投诉等现象，都需要预算加以约束。预算能激励企业的管理层与雇员之间为了实现共同的业绩目标同甘共苦、共创佳绩而付出彼此的信任与忠诚。各成员企业的考核必须以预算作为标准，集团总部负责人和各部门领导更应以身作则，严格执行预算制度，将责任人与雇员的业绩考评结合起来，赏罚分明，科学管理，只有这样企业的利益才能实现最大化。

二、企业集团全面预算管理存在的问题

（一）企业集团对全面预算管理重视程度不够

受传统管理观念的影响，大部分企业集团对全面预算管理缺乏正确的认识和充分了解，普遍认为全面预算管理是财务人员的职责，没有调动全员进行参与。往往全面预算管理是由财务人员发起编制，其他部门人员进行配合，甚至有的完全由财务人员进行编制。然而仅仅只有财务人员参与编制的预算，就无法对公司的整体经营情况进行全面的反映。财务预算仅仅为企业全面预算的一部分，企业全面预算应包含投资预算、业务预算、财务预算。财务预算是以各个部门编制的投资预算、筹资预算、业务预算为前提，转换为财务数据及财务预算报表。目前大部分企业集团对全面预算管理没有引起高度重视，单纯依靠财务人员进行预算编制将无法真正起到细化战略目标，实现内部控制的作用。

（二）预算指标设计不合理

财务预算与业务脱节的问题普遍存在与企业当中。财务部门和业务部门职能定位不同，预算编制的思路也存在差异，且财务系统和业务系统所使用的软件往往又各系独立，数据贯通性差，财务人员根据各项财务指标编制预算财务报表，而业务部门是以市场的情况为依据，通过各项业务指标编制业务预算，各自出发点不同，最终导致财务指标与业务指标无法有机结合形成统一。因此在实务中财务主要表现在以财务指标为依据，编制一套财务口径的预算，而业务以业务指标为依据，编制一套与财务口径无法完全对应的业务预算。究其原因在于大部分传统企业集团的财务管理，仍是受托责任观导向，管理会计意识不强，管理目标不明确，管理手段缺乏，主要职责仍停留在核算和监督上，更加关

注财务信息的可靠性，一定程度上牺牲了财务信息的相关性。由此带来最直接的影响便是在考核评价中财务和业务“谁说了算”的问题，双方各有逻辑，让企业管理层难以决策，无法选择合理的全面预算指标，从而也无法发挥企业预算指导企业经营发展的作用。

（三）缺乏过程控制，实际执行偏差较大

预算执行的过程控制和考核反馈是全面预算能否有效的核心。在实际中，企业往往更关注预算的编制，反而对过程控制不够重视，跟踪不到位，反馈不及时。主要存在三个方面的问题，一是过程控制手段缺乏，方式单一，通常局限于简单的总额控制或单项控制，没有将额度控制和授权控制、预算审核控制、预算调整控制有效结合起来，尤其是市场和经营情况发生变化的，缺乏有效的调整控制，导致在实际执行过程中逐渐偏离预算目标。二是预算分析只是简单的将预算数和实际发生数进行对比，针对异常项目进行提示，缺少差异原因分析或分析不深入，同时也缺乏对标分析、趋势分析和结构分析，导致预算报告只能反应现象而不能揭示逻辑、反映趋势。三是预算控制仅限于反映情况，缺少改进建议或者建议流于形式，缺乏实质性内容。

（四）考核机制不健全，预算考核流于形式

目前，大部分企业内部并未将预算考核与业绩评价直接挂钩，或是考核流程不规范、考核方式不严谨，导致预算考核流于形式，这在一定程度上降低员工对预算的重视程度，进而影响到预算的有效执行。加之目前大部分企业的考核仍然是以财务指标为核心，忽视对非财务指标的评价，这种单一的财务指标已经远远不能应对当今快速变化的市场中预算管理的要求。这些问题都会使得全面预算管理工作难以持续有效展开。因此，企业在落实责任的同时，也要建立与全面预算相结合的科学的绩效考核激励机制，定期对各子分公司、各部门甚至每个岗位的预算执行情况进行反馈和评价，客观真实反映预算执行情况，并与各员工的薪酬挂钩。

（五）信息化程度不高

预算的编制涉及企业的资金、产品、经营、投资等多方面内容，涉及到多张不同维度的预算表格的编制，且表格之间有存在较多的勾稽关系，因此在编制预算的时候需要首先设定系统性、流程化的编制程序及模板化的表样，才能对各个预算数据进行收集及分析。但是基于目前大部分企业集团的信

息系统都不是特别健全,往往只有财务软件,而全面预算管理在数据信息化的应用较为欠缺,因此目前无论是在预算初始数据的编制还是后期预算的跟踪修订都还是使用最原始的基础表格编制以及纸质版本的层层审核,数据从编制到收到修改反馈时间周期长,多轮修改耗时长、效率低。另外,在简单表格上做数据的多次修改,容易造成原始数据失真,且出现错误的概率较大。

三、企业集团全面预算管理的对策

(一) 科学合理设计预算指标

企业集团只有将远期目标进行分解成各个子目标,并制定相应的计划,在未来的若干年度内进行计划分解,才能保证企业集团的战略目标的实现。而企业预算管理就是对战略目标进行分解和量化的过程,因此企业要围绕公司战略这个中心设计全面预算的体系和内容。预算指标的制定不能仅仅只局限于财务指标的制定,企业集团各个部门及各个分子公司都应根据自身经营的需要,制定反映企业的经营情况整体目标,比如全面预算指标的制定应囊括收入指标、利润指标、投融资指标、资金指标、固定资产投入指标、存货周转指标等。

(二) 定期跟踪和督办,强化预算分析

企业集团总部的各个部门及各分子公司要根据实际制定的各项指标进行按月分解,按月、按季度对各项预算的执行情况进行反馈,对于异常项目要着重分析。企业集团应当建立预算分析制度,预算分析应由集团各部门及各分子公司对各自预算执行情况进行分析,集团预算管理办公室需进行全面分析并形成预算执行分析报告,若执行结果与预算标准存在差异,应说明形成的原因。预算报告应从财务指标、经营状况、外部环境等方面全面、多维度地分析预算执行情况,在分析手法上根据不同模块的特点灵活使用多种分析方法,充分反映预算执行单位的现阶段经营状况、未来发展趋势及存在的潜力。年度预算分析应总结各项经济活动预算执行情况和对未来的影响,针对执行率较低的指标必须清楚地揭示内外部原因和改进措施,真正发挥出预算分析报告的作用即反映成果、揭示问题、提出建议。

(三) 完善考核机制,预算执行情况与考核挂钩

首先考核机制需要健全,往往预算制定后,没有专门的部门及人员对预算的制定的情况进行监督和考核,企业集团要明确专门部门,指派专门的人员对预算执行的过程和预算执行结果进行监督和考核,预

算执行结果需要与企业整体绩效考核结果挂钩,特别是与高层管理人员的绩效挂钩,激发全员参与全面预算编制与执行的积极性。其次要设计科学合理的预算考核指标,可以借鉴采用“平衡积分卡”的模式,对于不同的部门不同分子企业采用不同的考核指标模式,财务部门及其他部门提供数据支撑。最后要对考核情况加强分析,针对考核中存在偏差较大的情况,分析出原因,为下一年制定更为合理的预算考核指标提供依据,建立科学合理的预算考核机制并与员工的工资薪酬挂钩可以激发各个部门员工参与全面预算管理的积极性,有利于企业集团预算目标的实现,从而促进长期战略目标的完成。

(四) 加强信息化在全面预算管理方面的运用

企业集团全面预算管理是一个系统化、全面化的内部控制管理过程,涉及到企业集团经营的方方面面,涉及大量的数据的收集和分析。因此企业集团必须在实施全面预算管理中,加强信息化的建设,才能保证全预算管理不因信息多层次的传递的而出现错误。企业集团可以根据自身公司经营的特点及企业整体的信息化的程度,利用端口共享的模式,将企业的物流数据、存货数据、资金数据、财务数据等导入到全面预算编制过程中来,对全面预算的编制提供各项数据,夯实预算编制的数据库,同时利用信息化平台,可以定期向各部门、各分子公司反映各项指标的完成进度,提高全面预算管理的执行效率。

结束语

综上所述,企业集团全面预算管理的实施帮助企业集团实现内部资源配置,做到内部控制,保障企业集团战略目标的实现。因此需要从全员参与全面预算管理、定期督办和跟踪、科学合理设计考核指标、完善考核机制等方面强化企业集团全面预算管理。

参考文献:

- [1] 魏春玲.全面预算管理在企业实践中的应用[J].价值工程,2020,39(26):110-111.
- [2] 孙静静.关于企业全面预算管理的思考[J].财会学习,2020(30):160-161.
- [3] 谭哲.基于企业实行全面预算中的问题与解决方案[J].经济研究导刊,2020(28):173-174.
- [4] 陈战成.中小制造企业全面预算管理困境与对策[J].行政事业资产与财务,2020(20):129-130.