

基于全面预算管理的企业精细化管理应用探析

郑文昌

圣多米克沙维奥学院 (St Dominic Savio College)

DOI: 10.12238/ems.v5i8.7441

[摘要] 当前,大部分企业在全面预算管理方面正处于探索阶段,预算数据真实性和完整性无法保证,预算管理体系不完善,严重阻碍预算管理水平的提高,影响预算管理的有效性。为了促进企业更好发展,应结合企业精细化管理要求,把全面预算管理模式应用进来,合理建立管理目标,以战略为导向确定管理方案,引导管理工作顺利进行。通过实施全面预算管理和精细化管理,可以帮助企业整合各项资源,收集相关信息,便于企业领导建立可行性的发展决策,创造理想效益。本文重点分析影响企业全面预算管理的主要问题,根据分析结果,提出基于全面预算管理的精细化管理措施。

[关键词] 全面预算管理;精细化管理;经营管理

Exploring the Application of Fine Management in Enterprises Based on Comprehensive Budget Management

Zheng Wenchang

St Dominic Savio College

[Abstract] Currently, most enterprises are in the exploratory stage of comprehensive budget management. The authenticity and completeness of budget data cannot be guaranteed, and the budget management system is not perfect, which seriously hinders the improvement of budget management level and affects the effectiveness of budget management. In order to promote the better development of enterprises, we should combine the requirements of refined management, apply the comprehensive budget management model, establish reasonable management goals, determine management plans guided by strategy, and guide the smooth progress of management work. By implementing comprehensive budget management and refined management, enterprises can integrate various resources, collect relevant information, facilitate the establishment of feasible development decisions by enterprise leaders, and create ideal benefits. This article focuses on analyzing the main issues that affect the comprehensive budget management of enterprises, and based on the analysis results, proposes refined management measures based on comprehensive budget management.

[Key words] Comprehensive budget management; Refined management; Business management

一、引言

全面预算管理在当前企业经营管理中占据重要地位,对企业适应市场环境变化,顺利完成发展目标起到了指导作用。在新形势下,竞争对手数量增多,替代品种类多样化,加剧企业经营与发展难度。企业要在市场竞争中占有发展优势,需要结合时代发展的需求,把全面预算管理理念应用其中,实施精细化管理,优化企业管理模式,有效提高企业综合管理水平,增强企业发展能力,为企业更好发展保驾护航。与此同时,通过加强预算管理,可以帮助企业整合并调配现有资源,对企业开展的各项经济活动进行动态监控,及时发现问题并处理,保证企业发展目标快速实现。

二、影响企业全面预算管理的主要问题

(一) 全面预算工作责任不清

预算到底由哪个部门负责?很多企业认为预算是财务部门的事,这归根到底就是两个问题:到底我们要做什么样的预算,预算在企业到底是一个什么样的地位?

预算,就是要解决财务预算和业务预算的问题。财务部门没有把预算工作延伸到业务环节,预算流程不通畅,相关部门之间有效沟通不足;预算责任不清。所以不能把预算当作一种单纯的操作层面的东西来看待。

(二) 预算编制比较粗放

预算编制是企业实施全面预算管理的前提依据,更是提高企业预算管理水平的关键。当前,部分企业在开展预算编制工作时,一般要求财务人员负责,财务人员也就是通过收

集历史数据进行预算方案编制, 编制的预算和企业战略目标之间存在差异, 关联性不强。在市级预算编制中, 工作人员过于注重短期经营, 使得预算管理和企业战略目标偏离, 这种预算方式, 不但不能引导企业稳定经营, 也会影响企业战略目标完成。由此可见, 如果预算编制比较粗放, 则会影响预算管理工作的实施, 无法实现向精细化管理转型。

(三) 预算管理的精细化水平有待提升

业务部门及财务部门在进行预算编制过程中, 结合确定的预算管理目标, 引导后续执行工作的有序进行。在执行环节中, 应对预算目标细化处理, 将其分配在不同的职能部门。但实际上, 因为信息错误, 导致预算目标和实际收支存在差异。并且, 企业在执行预算管理中, 没有对执行过程进行追踪和监控, 无法及时找到预算管理中存在的问题, 导致预算控制力逐渐弱化, 阻碍预算管理中精细化水平的提升^[2]。

(四) 预算执行和编制相脱节

开展全面预算管理工作时, 除了要做好事前预算编制工作外, 还要对事中预算过程进行追踪和控制, 如果预算执行和编制相脱节, 将阻碍预算管理目标的顺利完成。预算编制实质上是对未来的预测, 但是在实际执行中容易受到业务变化、市场环境等因素影响, 导致预算管理目标无法顺利完成。在预算执行环节中, 部分企业没有对预算执行过程进行科学管理, 各个业务部门也没有对月度、季度、年度等预算执行情况调查分析, 没有提前调整预算计划, 使得预算弹性下降。

(五) 全面预算的准确性不够

预算执行情况将决定预算管理成果, 我所从事的航空修理企业作为军队企业, 一部分生产任务是上级下达的指令性计划, 为部队服务保障, 具有较强的计划; 另一方面是企业自主通过投标和市场开发的产品, 存在较多不确定因素。很多价格需要上级机关通过审价确认, 及时性和不确定性较大。

(六) 绩效考核方面存在不足

预算考核评估可以给预算编制和执行提供保障, 为了发挥全面预算管理的价值, 企业应建立专业的绩效考核机制, 并把考核与员工工资相结合, 从而挖掘员工潜力, 提高人员工作热情。当前, 部分企业在绩效考核方面主要是根据员工工作表现设定考核标准, 没有将预算管理融入到绩效考核范畴中, 在实施预算管理工作时, 绩效考核在预算执行中的标准不清晰, 无法将绩效考核价值在预算精细化管理中全面发挥。

三、如何实现基于全面预算管理的精细化管理

(一) 建立健全预算的决策机构

由于预算管理是企业决策战略和资源的优化分配形式, 可以让企业各项经济活动都能得到有效控制。所以为了提高企业预算管理水平, 应成立专业的预算部门作为最高权威机构。该部门负责制定和颁布有关的预算管理对策, 对预算执行过程进行追踪和检查, 及时找到预算管理中出现的問題, 采取相关措施进行处理, 调整预算管理计划。成员分别包括营销、生产、采购、技术、信息、质量、内审、人资等重要

部门的负责人。

(二) 增强全面预算管理和公司管理目标的联系

要想促进预算管理和战略规划充分结合, 将全面预算管理在企业精细化管理中价值发挥, 应做好以下几项工作。一方面, 把企业预算管理和企业战略目标相互融合, 在全面预算执行管理中, 应对预算管理有充分了解, 转变传统思想理念, 把预算管理和企业发展战略相结合。换言之, 企业预算管理应该从实际入手进行确定, 细化预算管理目标, 对企业综合业务综合考量, 根据企业发展战略目标, 细化预算管理内容, 为各部门工作开展提供指导。另一方面, 在制定预算管理战略时, 要求企业每个人员都能认识到自己在企业全面预算管理中的职责和任务, 了解企业运营发展中战略目标和管理方法, 保证企业精细化管理目标快速完成^[3]。

(三) 预算编制的精细化

在企业进行预算编制过程中, 需要严格按照精细化管理要求, 对预算管理指标细化处理, 分配到各个部门, 要求每个部门严格按照计划要求执行。在现有固定预算、滚动预算、弹性预算等预算编制模式下, 为了获得理想的工作效果, 需要结合时代发展需求, 从企业战略发展角度入手, 对现有预算管理模式改革创新。例如, 利用固定预算、零基预算、动态预算, 帮助企业顺利进行预算方案的编制, 严格按照预算管理目标, 优化预算管理流程, 引导后续工作的有序进行。

预算编制对于预算内的项目和预算外的项目都要全面考虑到, 可以从多维度编制预算, 如: 从成本层面考虑, 可以编制器材采购预算、外委项目及资金预算、技术资料采购预算、科研开发预算、费用预算; 从管理层面考虑, 可以编制生产预算、产值预算、销售预算、投资预算、财务报表预算。这些预算还可以继续细化, 如投资预算包括技改项目预算、大修项目预算、固定资产预算、基建工程预算等。财务报表预算包括资产负债表、损益表、现金流量、税金、往来账预算等。

(四) 建立和健全企业管理制度, 实现管理工作精细化

通常情况下, 要想建立完善的管理制度, 实施管理精细化, 需要做好三项工作。首先, 调整传统的成本计划模式, 通过采用成本倒算等方法进行成本预算, 实现成本管理改革, 提高成本预算水平。其次, 在转变传统成本计划模式的同时, 完善成本管理体系, 把之前责任机制调整为责任管理模式, 促进企业管理水平提高, 减少管理风险。最后, 在完成上述两项工作以后, 还要实施全员管理精细化, 利用精细化管理带动企业长效发展。在实际中, 企业可以把全面预算管理渗透到精细化管理活动中, 科学设定预算管理指标, 细化预算管理要求, 规范管理人员工作行为, 引导更多的人员进入到预算管理中, 结合企业文化和发展要求, 建立科学化管理模式, 有效提高企业预算精细化管理水平^[4]。

(五) 提高全面预算的分析能力, 及时调整预算计划

首先, 适当调整预算管理模式, 让企业预算管理更加精细化, 顺利完成预算管理目标。在实际中, 企业可以从纵向

管理角度出发,由上至下树立良好的协调关系,保证上下级之间信息有效传递,提高信息传递效率。在横向管理方面,企业应促进各个部门之间深入交流,协调好部门之间的关系,让部门之间形成合作共利关系,保证部门间信息传递的通畅性。在整体管理方面,在确定好纵向和横向管理关系后,需要实现管理全局化,也就是把企业管理作为一个整体,实现纵向与横向的高度统一,形成良好的管理格局。其次,实现成本预算精细化。在以往成本计算中,只是展现出了整体数据,没有在实际操作中对各项费用细化处理,这种方式存在的问题就是容易超额支出。为了实现预算精细化管理,可以把成本细化作为预算成本精细化重点,对各个环节实际消费需求进行调查,实现成本科学控制,在帮助企业减少成本支出的同时,也能节省资源和成本。最后,适当提高营销管理双向升级,把利益提升到最大化。当前,大部分企业和物流有着密切往来,但是在运输管理上不到位,尤其是运输系统问题,有待处理。

(六) 加强预算执行监控,提高预算管控能力

全面预算管理是经营过程监督控制的有效方式,在开展预算管理工作时,应该对预算执行情况进行动态监控,将获得的预算执行信息如实反馈给上级部门,便于企业领导更好地了解整体管理情况,如果发现异常,对预算方案进行修改,为企业更好发展提供支持。在实施预算管理工作时,需要从执行过程入手进行调查与考核,如果发现预算执行问题,采取相关措施进行处理,保证预算目标的顺利实现。企业需要建立月度、季度、年度等不同时间段的预算监控机制,对重要时期和阶段进行监督管理,确定管理职责,及时进行运行监控,形成管理合力。企业需要适当创新监控方式,定期追踪和管理,开展对标和短板提醒,及时防范和预警风险,结合经济运行情况,采用专题分析、风险预警等方式,促进各个阶段费用管理精细化。企业可以结合时代发展要求,建立网上报销系统,严格控制各个阶段内费用预算,强化业务执行审核,保证企业资金使用的规范性和合理性,减少财务风险。

(七) 加强全面预算闭环管理,落实企业经营目标

在实施全面预算管理过程中,应结合时代发展要求,把闭环管理理念应用其中,创新管理方法,促进企业经营目标顺利完成。企业可以结合时代发展要求,建立信息化系统,促进各部门之间信息交流,便于预算管理人员更好地了解企业实际经营情况和管理成果,并建立把预算管理作为根本的财务共享系统,通过和各个系统的连接,给全面预算闭环管理工作开展提供依据。通过和计划系统充分连接,给成本费用预算编制提供依据,在网上报销系统和财务核算系统的配合下,转变传统财务报销管理模式,提高企业财务管理水平和工作效率,形成合同、计划、预算、核销、管理于一体的闭环管理模式,给企业领导制定发展决策提供信息参考。

(八) 增强全面预算绩效评价的管理

为了保证企业全面预算管理的有效进行,需要把企业预算管理执行情况和企业绩效考核管理充分连接,通过采用绩效评价方式,保证企业各个岗位预算状况充分展现,将预算管理工作落实到位。在实施绩效评价过程中,需要结合预算管理要求和企业管理现状,将预算

管理绩效评价机制引入其中,把预算执行成果融入到部门和个人年度绩效评价活动中,根据预算编制实效性、合理性和全面预算管理整体工作情况当作绩效考核标准^[5]。为了更好地调动各级人员工作积极性和主动性,企业需要加强对内部员工绩效考核和评价,根据预算设定绩效考核指标,并将其融入到绩效评价系统中,有效提高预算管理效果。在进行预算考核时,需要根据业务的实际执行情况设置具体的考核方案,在调动员工工作积极性和主动性的情况下,提高评价反馈的有效性。企业还应结合全面预算管理的要求,建立健全成本控制预警机制,即在预算管理的控制下对成本支出进行跟踪调查。当部门实际支出大于成本预算时,应向预算管理部门提出申请并说明,经预算管理部门批准后方可继续执行。只有这样,才能充分发挥成本预算管理的价值。为了保证成本预算的准确性和有效性,需要将成本审批权限集中在企业管理上,以加强成本控制管理,节约成本。企业通过制定详细的规章制度,规范员工行为,从根源上帮助员工更好地完成本职工作,提高企业工作效率和效率。企业可以根据预算各个环节实际情况,建立奖惩制度,充分挖掘员工工作潜力,引导更多的人员主动参与到预算管理活动中,改善企业预算管理状况,提高企业整体工作水平。

四、结束语

总而言之,企业在开展精细化管理工作时,为了提高管理水平,可以把全面预算管理理念应用进来。在实际工作中,企业管理人员需要从企业战略发展角度出发,结合战略目标,促进全面预算管理和战略目标的充分结合,并选用现代化的预算管理方式,加强预算管理机制建设,科学设定预算管理目标,优化预算管理流程,保证预算管理工作的有序进行,获得理想的工作成果。在实际中,企业,需要加强预算执行监督与控制,采用预算闭环管理模式,科学构建绩效考核机制,根据预算执行情况设定绩效考核指标,规范各级人员工作行为,提高企业预算管理水平。在减少成本支出的情况下,提高经济效益,为企业更好发展保驾护航。

[参考文献]

- [1] 岳春妮.全面预算管理在国有企业财务管理中的应用[J].纳税,2021,15(36):62-64.
- [2] 涂兰.强化企业全面预算管理[J].财会学习,2021(35):73-74.
- [3] 赖凤连.全面预算管理在企业成本控制中的应用[J].纳税,2021,15(35):113-115.
- [4] 庄紫英.企业全面预算管理的优化策略探讨[J].现代商业,2021(34):140-142.