

全面预算管理在企业财务管理中的实际应用

傅英

(北京兆易创新科技股份有限公司, 北京 100094)

摘要: 市场经济发展给企业带来了机遇和调整, 导致大量财务风险充斥于整个经营活动中, 而财务风险难以被觉察, 也存在不确定性, 一旦风险出现就会给企业造成较大经济损失, 并且干扰企业各项经济决策的落实。全面预算管理通过对企业整体经营情况分析, 对经济业务全过程进行预算管理, 增强财务管理水平, 提升企业内部控制。因此, 应该对当前的预算管理过程的问题进行充分研究, 制定合理的措施进行预防和应对, 实现企业经济平稳增长。

关键词: 全面预算管理; 企业; 财务管理; 实际应用

中图分类号: F275

文献标识码: A

DOI: 10.12324/j.issn.1674-5221.2022.07.007

0 引言

随着市场经济体制趋于完善, 国民经济发展速度飞快, 企业数量以及规模都得到显著扩大, 业务活动范围更广。在这种环境下, 企业承受着严峻的竞争压力, 面临着很多内外部风险。全面预算管理可以让企业经营决策更加科学合理, 增强内控能力, 从财务管理层面为业务活动提供支持。当前, 全面预算管理存在预算编制不健全、预算执行不到位、管理监督不足、缺少健全的监督机制等问题, 直接影响预算管理的成效。通过对全面预算管理问题的解决, 进一步提升企业管理水平, 有利于实现企业可持续发展。

1 全面预算管理概述

全面预算管理是现代经济发展中形成的产物, 被各大企业广泛运用。通过实行全面预算管理, 高度重视预算过程, 对企业现有资源进行合理分配, 保障战略目标实现。企业借助全面预算管理能够对业务完成情况进行监督和分析, 从而对成本费用支出合理控制, 保障预期经济利润得以实现^[1]。该模式充分反映出一定期间企业的总体经济情况, 并且将经营目标作为目的, 借助销售数量预测企业成本和经济利润的关系, 也会编制相应的预算表反映经济情况。全面预算管理是内部控制实施的有效措施, 将企业未来所有的经营问题进行统一规划, 科学合理处理。该模式一般是对企业经济业务、现有资金、市场信息以及人才进行统一协调, 明确各部门的工作职责, 将现有资源进行合理配置, 有效满足企业生存发展的需求。因此, 企业经营和财务预算是指导全面预算的基础环节, 为确保财务管理的稳定性^[2]。在进行编制过程, 要搜集大量资料, 并且对档案资料进行整合分析, 对各个环节进行预测; 完善相关组织。在进行工作过程中, 要确保以实行

公司战略目标为前提, 增强业务工作处理的有效性, 保障编制质量。

2 全面预算管理在企业财务管理中的重要作用

2.1 有利于提高企业运营管理效率

在市场经济环境下, 企业面临严峻的经济负担, 经营管理问题频繁出现, 直接影响到企业有序经营。全面预算管理会对运行全过程进行把握, 将各部门存在的问题进行掌握, 逐步实施科学的策略, 提升管理工作效率。该模式需要企业对战略目标进行管理, 加强成本费用的监督和控制, 积极应对各方面的问题, 调整和优化产业布局, 充分提升实践经验, 增强企业运营管理效率。

2.2 有利于规范财务管理

全面预算管理是财务管理中的重要内容, 通过预算编制的分析, 对企业所有经济业务进行了全面分析, 掌握了各业务处理环节的情况, 对其中存在的风险进行识别, 确保企业对财务风险实施了预防, 降低财务风险对企业经济的影响。该模式建立在对企业进行分析的基础上, 因此财务管理各环节的不规范行为很容易被发现, 对管理制度、会计核算等处理不合理的方法进行掌握, 推动企业财务管理制度不断完善, 对财务行为进行规范, 提高财务管理水平。

2.3 有利于企业实现战略目标

全面预算不同于企业管理方式, 要求所有部门都参加, 增强业务和财务部门联系程度, 并且对各项业务活动进行系统分析, 制定科学合理的经营目标, 将业务实施过程进行监督和管理, 实现预算和管理目标统一。同时也会对实施阶段进行不断分析, 将其中不适应于战略目标实现的地方进行改善, 确保所有部门都明确自身职责, 推动实现企业战略目标。

3 全面预算管理在企业财务管理中存在的问题

3.1 全面预算管理编制不健全

当前,大部分企业都在财务管理中运用了全面预算,但是不同企业经济业务、管理模式等不同,预算编制也不能相同。多数企业由于对此认知不足,根据现有的研究资料情况编制预算,实施了相应的预算管理活动,往往只能对个别地方进行精准预算,无法实现全面预算,甚至不能对企业产生积极作用。如果不能根据企业需求以及全面预算编制的要求,最终产生的结果与实际就会存在较大差异。例如,全面预算管理涉及生产、销售、财务等部门,在预算编制过程中完全让财务发挥编制作用,其他部门参与性较少,导致预算数据并不能充分获取,直接造成预算准确性低下。

3.2 预算执行不到位

全面预算管理在运用中需要做很多准备工作,也要所有部门按照预算编制进行执行,将各项预算决策落实到位,才能让全面预算发挥作用^[3]。在实际工作中,很多管理层并不具备全面预算的意识,将预算编制作为任务进行,没有在经营管理中进行使用,没有要求各部门进行执行,导致全面预算形式化,直接阻碍了正常的工作进展。例如,甲企业为集团一子公司,直接受集团的管理和监督,全面预算管理是基于集团整体要求而做出的规划,并对各子公司也提出了一定的要求。但是,甲企业管理层认为全面预算管理对经营活动影响不大,对公司风险预防并未起到重大作用,因此未对预算管理工作给予相应的重视。由于只是形式化开展预算工作,因而未实际发挥预算管理的效用,降低了企业经营效率,经济利益严重受损。

3.3 全面预算管理监督不足

全面预算监督不足更多体现在管理层意识缺乏上,部分管理层没有认识到全面预算对企业的积极作用,对预算落实过程不够重视,没有实施合理的监督措施,导致对部分执行中的风险因素未能识别出来,直接增大了风险因素的产生概率,严重时会产生较大经济损失。全面预算本身分为三个部分,预算编制、执行、评价,任何一个环节都不能缺少监督作用的发挥。预算编制中没有合理的监督行为,将导致业务不能将科学准确的资料进行提供,编制人员也不会完全根据编制要求进行,甚至发生较多主观上的行为,直接影响到预算编制的质量。在执行过程中,监督效力不能全面发挥,难以对执行效果进行判断,也不能找出其中存在的问题,不能对风险因素制定控制措施,逐步积累隐患

风险,对企业产生更大威胁。例如,甲公司在全面预算实施过程中,没人认识到实施过程包含三部分,更多只对其中一个环节进行重视,导致无法发挥全面管理的作用。

3.4 缺少健全的监督机制

通过对企业全面预算管理的监督过程进行分析,发现大部分企业都没有建立完善的监督体制,编制方式过于主观,失去了合理性,也没有确定管理目标,工作责任也不到位,导致监督工作并不能对全面预算起到作用,严重阻碍到预算管理开展。完善的预算监督体制包含三个部分,但是企业主要重视编制和执行,对其也开展了相应的措施,却难以有效应对其中存在的风险。评估部分监督的缺失,无法对实际支出金额与预算管理进行判断,不能对全面预算管理进行改善,降低了预算管理的作用^[4]。

3.5 预算编制人员素养有待提升

预算编制和财务管理工作有着密切的联系,要提升全面预算管理质量,只能对编制人员素质进行提升。预算编制主要是通过对企业整体经营情况进行分析,根据其他业务部门提供的各类资料,并且对销量进行分析,从而有效得知成本和利润的关系。整个全面预算管理中,涉及的环节很多,编制人员专业素质要求高,才能确保编制质量和合理性。在实际的全面预算管理中,大部分人员都是非专业性的编制人员,在编制过程会遇到很多问题,如果不能事前对其进行合理充分培训,将导致编制质量下降,影响预算管理工作的进行。

4 全面预算管理在企业财务管理中的应用措施

4.1 确保预算编制的合理性

全面预算编制应该根据现有情况进行,通过对企业现实经营状况的分析,以此作为编制依据,全面客观真实地反映生产情况,包括但不限于当期和未来的成本费用、业务发展规模等,要充分满足市场需求。要确保全面预算编制科学合理性,必须要求参与编制过程的人员素质水平高、操作方式熟练;要增强业务和各部门间的协作,充分带动各部门参与编制的人员积极参与,从而为预算编制过程提供相应的基础资料,进一步提升预算编制的合理性。因此,在该环境下进行编制,基本上所有资料都被提供,由此增强了业务和财务关系的紧密性,确保预算编制更加符合企业现实情况。

4.2 加大预算执行力度

全面预算管理执行力度的加强,首先要增强管理层对预算的认识,通过开展相应培训,对全面管理层

进行培训,从而转变管理层对全面预算的看法,增强其对预算管理的重视程度。在预算管理实施阶段,管理层会更加关注,要求不同部门的人员充分落实预算管理的要求,从而增强预算执行力度^[5]。其次,增强各部门人员的认识。预算管理有着严格的工作要求,业务部门认识程度的提升,才能在落实相应工作中更加重视预算管理,以此增强预算执行力度。因此,预算管理执行力度的增强,取决于管理层和个人是否可以严格遵守制度要求,从而增强预算执行效果,提升企业管理质量。

4.3 健全预算监督体系

全面预算管理作用的发挥,离不开完善的监督体系。通过对企业业务情况进行分析,制定出合理的监督管理制度,作为预算监督的理论依据。在监督体系构成上,应该认识到全面预算包含了三个部分:编制、执行、监督等,完整的预算监督体系也应该从这三方面进行,以此增强预算执行效果。在全面预算编制过程,要重点审核其原始资料以及预算编制的相关流程,确保其符合相关制度规定,保障企业经济需求。在执行过程中,要重点分析工作模式、业务情况等,也要对不同数据进行分析,从而判断出其风险的具体影响程度。预算执行监督相对复杂一点,涉及多个方面的监督过程,也要对风险进行控制,降低其风险因素影响,增强预算管理水平。因此,通过对监督体系的了解,便于对相应的编制内容进行认识,增强执行效果,实现全面预算质量提升^[6]。

4.4 提高预算编制人员的综合素养

全面预算管理要想在财务管理中充分发挥作用,需要对编制人员综合素养进行提升。该编制过程中,涉及的编制过程复杂多样,具有较高的含金量,要求不断增强编制人员综合素养。市场经济体制下,企业面临的内外部环境发生了显著变化,直接对传统的编制过程进行调整和改进,要求编制人员综合素养提升。针对编制人员提升综合素养,应该从以下几个方面进行:首先,通过常态化培训课程的设置,根据编制知识要求开展相应的课程学习,增强编制人员的专业素质;其次,加强对外交流,引进先进的预算管理理念。全面预算编制过程,不同企业经济业务不同,编制方式也会有一定的差异,通过与其他企业的交流活动,促使编制人员开拓思路、转变思想观念,提升综合素养。因此,要充分认识到编制人员综合素养的重要性,预算编制对编制人员专业性要求较高,只有专业性得到提升,才能更好地从事编制工作,推动预算管理工作的顺利进行。

4.5 构建信息化系统平台,加大预算管理力度

现代企业经济环境处于信息化知识时代,科学技术高度发展,信息传播较快,如果完全依靠人工进行预算管理的分析,不仅效率低下,而且分析面窄,不能完全揭示企业的经营风险。市场经济的多变化,直接要求全面预算管理的信息化,从而增强管理效率和水平。通过信息化系统可以将企业所有涉及的风险进行识别和判断,不断对风险分析,以此增强预算管理力度。在系统的支持下,全面预算管理的编制阶段可以获取到各部门的数据,可以多维度分析,比如纵向从历史、现在、未来分析,又比如横向从同业、竞争对手等维度分析,提高评价预算编制与管理的合理性^[7]。同时,通过信息系统,也可以对预算执行的过程进行监督,真正做到事前、事中、事后控制,反哺预算管理。因此,信息化平台的构建,能够大大增强数据的真实性、合理性,在保证预算管理科学合理的同时,也防范企业信息流失的风险。除此之外,通过信息平台收集各类信息时,要注意信息留存,以免关键管理人员流失导致关键资源流失。

4.6 构建预算考核评价机制

全面预算管理是企业经营管理中的一项活动,要确保其实施期间科学合理,只有发挥考核评级机制,才能让预算管理充分认识到自身的缺陷和不足,起到积极推动,不断改革创新的作用。全面预算管理逐步纳入绩效考核体系中,部门要设定具体的考核指标,定性、定量或者二者结合,通过对预算管理的分析,找出存在的问题,对违背企业目标的行为给予惩罚,对促进企业积极发展的行为给予奖励。预算执行过程中,每个月都会进行预实分析,找出其中存在的问题,总结经验,对未来的预算不断进行调整和优化。通过建立完善的预算考核评价机制,对全面预算管理过程进行正确的评价,从而有效保障预算管理的落实成效,合理利用企业资源,有利于实现企业平稳发展^[8]。

5 结语

随着全球化经济影响,企业面临的内外部环境更加复杂,传统的财务管理并不能适应新的形式。各国都依托全面预算管理对企业整体的经营情况进行分析,有利于实现企业经济水平增长。当前,全面预算在企业运行中存在问题,在一定程度上影响到日常经营活动,从而要求必须对全面预算的问题进行解决,增强预算管理活动范围,确保企业价值最大化。预算编制要立足于企业现状,确保编制过程科学合理;健全监督

(下转第26页)

考核的精确性,最大限度发挥预算考核作用,从而优化企业整体经济发展质量与效率。

3.5 加强全面预算管理系统建设,构建共享中心

加强全面预算信息化建设工作。实现预算与采购、规划、成本、资金系统的集成化,逐步将预算控制融入各环节中,最大限度发挥预算引导和控制效用,全方位提升价值创造力,达到理想预算应用效果。与此同时,逐步推进ERP系统与财务系统的集成应用,降低人工预算编制的错误率,提升库存信息精确性,缩减实物流与信息流之间的差异,从而降低库存占比、加快资金周转。集团企业各子公司需结合自身业务特征,开展合同管理、进销存管理系统的搭建工作,将工作重心置于合同管理、固定资产管理等方面来达到实现业务精细化管理模式,尽力实现财务信息化核算,达到业财一体化目标,依托信息化提升全面预算管理水平,保障企业实现全面预算管理目标。

在网络连通的时代中,集团企业需构建财务共享服务中心。通过建立财务共享服务中心,完成“战略财务、共享财务、业务财务”的体系构建工作,于共享中心实现财务资源共享化管理,进而优化财务管理工作质量。设立集团财务战略管控平台与子公司业财一体化平台,其中管控平台主要以战略、风险管理、决策、业务管理为辅助,而子公司业财一体化平台实现相关管理目标。

4 结语

综上所述,诱发企业预算松弛的原因多样化,由于受到预算管理能力局限、市场环境的影响,当前无法完全规避预算松弛。所以防范预算松弛的有效方式,则是从企业目标全局视角切入,加强预算管理有效性,健全信息沟通交流机制,加强沟通效率,沿用扁平化管理模式,简化管理层次,还要从预算执行全过程加强管控力度,有效结合预算管理与其他管理机制,从全局视角识别预算管理的问题,采取有效措施改进。通过有效防范预算松弛,可以获取企业核心领导层重视,还要保障全体职工形成正确认识,最大限度控制预算松弛问题,从而推动集团公司经营管理良性开展。

参考文献

- [1] 张伟.企业预算管理中的预算松弛问题及其对策分析[J].企业改革与管理,2019(11):163-164.
- [2] 白艺昕,安灵.所有权结构、预算松弛与企业绩效[J].财会月刊,2021(5):56-54.
- [3] 田舟.关于企业预算松弛问题解决方案的研究——以宁波某集团公司激励机制设计为例[J].财经界,2021(3):33-35.
- [4] 毕莹.企业预算松弛问题产生与控制的博弈思考[J].财经界,2021(1):74-76.
- [5] 沈青青.基于松弛治理视角的国有资本经营预算文献综述[J].安徽商贸职业技术学院学报(社会科学版),2020,19(3):47-50.
- [6] 张伟.企业预算管理中的预算松弛问题及其对策分析[J].企业改革与管理,2019(11):163-164.

(上接第22页)

体系,严格落实预算执行要求,实现企业目标;提升预算编制人员的综合素养,保障全面预算编制质量,实现企业经济可持续发展。

参考文献

- [1] 卢思羽.全面预算管理在企业财务管理中的应用研究[J].现代商贸工业,2022,43(3):98-99.
- [2] 苏苗.全面预算管理在企业财务管理中的运用分析[J].中国市场,2022(3):157-158.
- [3] 谢雨芯.全面预算管理在企业财务管理中的应用研究[J].

商场现代化,2021(24):169-171.

- [4] 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.
- [5] 黄关平.基于全面预算管理做好建筑企业财务管理工作[J].今日财富(中国知识产权),2021(12):119-121.
- [6] 杨玉梅.浅谈医院财务内控中全面预算管理的应用[J].首席财务官,2019,15(10):64-65.
- [7] 端淳华.浅谈全面预算管理在商业银行财务管理中的应用[J].首席财务官,2019,15(10):17-18.
- [8] 翟少彦,张小宁.施工企业全面预算管理的必要性及完善路径探讨[J].首席财务官,2019,15(10):122-123.