

探析贸易公司完善全面预算管理的对策

朱建波

(成都安久供应链有限公司, 四川 成都 610096)

摘要: 在国际贸易一体化发展趋势下, 国家与国家之间贸易往来更加频繁。在打开国内市场的同时, 我国外贸行业发展迅速, 并与国际市场接轨。但外贸企业的日常经营活动容易受到国际局势、宏观政策、金融市场等多重因素的影响, 如果没有健全的管理体系, 将会削弱企业的竞争优势。全面预算管理是现代化贸易公司常用的一种管理手段, 具有规划投资决策、统筹资金流转、加强绩效考核等作用, 对于提高企业竞争优势发挥着明显的作用。鉴于此, 本文立足于理论基础, 从实践角度出发, 分析信息技术与全面预算管理结合与应用的路径, 并基于外贸公司全面预算管理体系的完善策略进行广泛分析与探讨。

关键词: 贸易企业; 预算管理; 存在问题; 优化策略

中图分类号: F27

文献标识码: A

DOI: 10.12324/j.issn.1674-5221.2022.08.030

0 引言

改革开放以来, 我国经济飞速发展离不开贸易经济的发展支持。贸易经济在我国国民经济中占据着非常重要且关键的地位, 贸易公司是主要从事商品流通活动的单位, 加强贸易公司预算管理研究可以促进我国市场贸易投资活动和资本市场服务活动的优化, 提高企业资源配置效率, 规范经营、投融资活动, 将有限的资金合理分配到能给企业带来更多发展效益和机会的项目中, 促进企业实现数字化转型。但到目前为止, 我国贸易企业预算管理中存在不少问题, 需要相关部门加强贸易企业全面预算管理工作, 建设多种管理策略, 实现多样化、科学化预算管理, 从而降低贸易企业成本, 为后续各项工作的有序开展奠定良好的基础, 促进我国贸易企业整体实现科学健康的发展。

1 全面预算管理概述

第一, 全面预算管理实施环节需要锚定企业战略规划, 立足于企业当下所处的市场环境, 对企业一定时间内的经营计划和利润目标进行统筹规划, 并逐步分解任务目标至各责任部门与岗位, 以价值形式体现企业经营效率^[1]。

第二, 全面预算管理一般与企业战略目标联系较为紧密, 即在预算管理绩效考核阶段, 可以通过对成果考核的分析了解战略落地情况, 并及时分析预算执行环节中潜在的财务风险, 在下一阶段调整经营计划与管理模式, 完善预算循环机制的同时, 还能够对潜在的风险节点进行预先防范。

第三, 全面预算管理是一项阶段性的工作, 由于实施周期较长, 为了强调对预算执行全过程的控制, 一般情况下企业需要对预算执行过程进行阶段性划分, 以季度为时间单位, 将整体的成本目标、费用目标、利润目标等划分为多个任务指标, 以此作为部门和个人的季度考核依据, 保证各部门都能够定时、定量完成预算计划。同时, 预算管理与绩效考核、奖惩机制联动, 可以从根源上调动基层人员对预算工作的认同度与参与度, 实现预算管理全面计划、全程控制与全员参与, 建立动态的预算管理新模式^[2]。

2 信息化背景下贸易企业全面预算管理体系建设要点

2.1 事前规划

事前规划往往从企业的业务入手, 在信息技术的辅助下, 贸易公司的财务部门可以从系统中查询到近三年内企业贸易往来相关的业务信息, 基于预算管理模型输入数据, 分析贸易总额、经营成本与预期利润。但考虑到外贸业务和商品价格波动幅度较大, 因此, 在事前规划环节, 对于预算方案的编制还需要考虑到市场环境、供需关系、价格波动等因素; 同时, 贸易公司还要兼顾开发市场或新业务所需要支付的成本费用, 将日常工作开支、人力成本、物流成本、市场开发成本等纳入预算编制范畴内。在这一过程中要注意, 预算编制的参考依据应不局限于历史数据, 可以借鉴同行业标杆企业的预算管理实施情况; 同时, 对信息系统的功能和数据共享渠道进一步改善, 加强与供应链上下游行业的联系, 可以第一时间采集市场、客户等讯息, 为预

算编制提供更充分的编制基础^[9]。最后，预算编制方案需要管理层部门的审批，建议外贸公司利用信息系统完成线上审批，即由预算责任部门将已经编制好的预算初稿反馈到预算管理小组和预算管理委员会进行层层审批，经过两次修正、调整以后，形成最终的预算方案。线上审批可以最大程度地控制审批流程与审批时间，保证预算方案能够尽快进入下一阶段的执行，并体现事前规划对预算执行的指导作用。

2.2 事中控制

事中控制实际上指向预算执行过程，以事前规划的既定方案为依据开展资金与资源的配置工作，实现财务与业务深度融合。为了保证对执行过程的监督，在信息技术的影响下，外贸公司可以利用预算管理信息化的优势作用，首先，要求业务部门定期在系统中提交贸易业务相关的信息，包括贸易批次、贸易金额、物流时间、产品质量、客户信息、参与人员、交付时间等；其次，财务部门的人员也同样需要在数据共享系统中输入财务数据，包括项目总营收、税费、融资、债务、支出进度、应收账款等；再次，数据共享有利于管理会计人员开展采集、整合与分析工作，了解不同预算执行阶段企业的经营情况以及业务内容与资源配置是否符合实际等；最后，如果某一个部门存在预算执行进度与初始预算规划差距较大的现象，应当及时将相关信息反馈到责任部门，要求责任部门限期整改，保证预算工作顺利展开。

2.3 事后分析

信息技术与全面预算管理高度融合，可以在系统中实现预算信息的集成与管理工作，并用于预算绩效考核指标编制与预算绩效评估工作。以ERP系统为例，该系统具备信息查询功能，即各层级的人员可以在通过验证以后，随时查询和获取相关信息，在客观、公开的原则下制定预算绩效考核的衡量标准，降低事后管理难度；同时，预算绩效考核是对一定时间内预算方案完成情况的考察，与部门、岗位等直接挂钩。在这一环节可以利用信息技术的数据分析模型，对比各部门、关键岗位的业绩完成情况、资金使用情况等，通过横向对比也能够加大对员工工作热情的调动与激发，在体现预算绩效管理公平性的同时，促进企业更加科学有序地发展。

2.4 加强对全面预算管理的重视，营造良好的运行环境

贸易企业应提升全体人员对全面预算管理的认识程度，促使全员认识到全面预算管理对企业发展的意义，明确全面预算管理全方位开展、全员参与的要求，

主动参与预算编制。并在内部树立降本增效理念，强化各部门执行预算的意识。同时，优化企业文化，营造良性竞争、公平发展的工作氛围，强化部门间的沟通协作，兼顾部门业绩目标和企业经营目标，让部门间可以横向联动。比如当业务部门认为编制的预算指标和实际业务存在偏差，再怎么努力也很难达到时，应及时向财务部门反馈，并提供有效的凭证依据，要求其重新调整，而不是直接忽视预算指标要求，在事后考核时才向管理者反映。另外，贸易企业也需重视对预算管理人员综合能力的培养，能够结合实际对企业全面预算管理体系的建设提出改进意见，提高企业预算管理专业性。

2.5 明确预算管理目标，健全预算管理组织体系

预算管理目标是贸易企业能否借助全面预算管理工具实现预期经营目标的关键，而预算管理组织架构的设定关系到贸易企业能否有序落实全面预算管理。在设置预算管理目标时，应围绕企业战略目标，分层拟定，比如长期规划、中期规划、短期目标等。而在预算管理组织架构的设定上，建议贸易企业设立三级预算管理组织体系。即设置预算管理委员会，由企业高层领导、董事会等人员组成，负责预算管理决策、重大事项审批等工作职责，统筹开展全面预算管理顶层设计；设置独立的预算管理部门，由专业预算管理人员负责预算指标编制、预算执行分析以及监督考核和评价应用等工作的开展；设置预算执行小组，由各部门负责人组成，主要负责依据下达的预算任务开展工作，执行预算指标。

2.6 科学预算编制，实现精细化管理

首先，优化预算编制方法。新时期，贸易企业应加大对零基预算的应用，灵活应用滚动预算、固定预算等多种预算编制方法，摒弃以往单纯依靠增量预算或是固定预算等单一的预算编制模式，针对不同类型的成本费用，选择适宜的预算编制方法。比如针对国际采购业务，涉及汇率换算问题时，企业应坚持以零基预算为基础对其进行编制，结合国内外经济环境、政策环境等因素预估汇率变动情况，确定合理的预算指标区间；针对人员基本薪酬，可以考虑使用滚动预算，根据企业制定的提薪制度，确定工资薪酬预算。如此既能保证预算编制的合理性，也能降低预算编制工作量，提高编制效率。其次，贸易企业应保证预算编制数据的全面性和真实性。贸易企业可以定期组织研讨会，加大财务和业务部门之间的沟通，要求业务部门根据实际需求上报预算数据。同时，借助信息系统，推进业财融合，

使得预算编制人员可以直接获取业务活动相关信息,对预算报表中的数据进行调整,合理编制预算指标,并细化、分解到各部门、各项活动。企业还需对预算编制工作进行全方位控制,根据预算编制需求健全编制流程,留足预算编制时间,提高编制效率。

2.7 健全内控制度,强化预算控制力

合理的内部控制制度对于贸易企业预算管理的有效进行有着不可缺少的重要作用。企业需要健全内部控制制度,通过健全内部控制制度,来规范各项经济活动的开展,保证各环节人员严格按照预算管理要求行事,以预算指标为导向使用各项资源,避免人为因素引起的预算超支、指标偏离等问题。在具体内控建设中,企业应以国家出台的《企业内部控制准则》等文件为指引,结合当前企业内部现状以及预算管理流程、程序等,细化内控制度。同时,要借助内部审计,对内控制度有限性进行评估,对制度持续进行完善和优化,从而强化预算控制,保证预算执行的合理有序^[4]。

2.8 完善全面预算管理制度,优化管理流程

完善的管理制度是保证全面预算管理各环节工作有序开展的重要保障。贸易企业应立足于实际,全面梳理预算管理目标的制定、预算指标的编制、预算执行和分析、预算绩效考核及其应用等各项工作实施的要点,精简和优化预算管理流程,并分析以往企业全面预算管理漏洞,适当借鉴和参考其他企业成功经验,对现有预算管理制度进行完善,并将制度细化为具体管理规章,保证各环节工作的开展都有规可依^[5]。比如针对预算执行和分析,贸易企业应结合自身经营特点、市场环境的变化等,确定预算执行对比的时间和频率。如果在对外贸易业务中国际行情复杂,则贸易企业需提高预算执行对比和分析频率,尽量做到实时发现政策变动、汇率波动等带来的影响,做好预算调整准备。

2.9 加强预算绩效考核,完善奖惩制度

首先,有序推进预算绩效考评工作的开展。贸易企业应重视后期预算绩效考核工作的开展,完善考评流程,结合预算执行分析,对预算执行效率进行评估,考察预算管理给企业经营带来的效益,探究当前预算管理运行中存在的问题,明确管理体系改进方向。其次,健全奖惩制度,加大对预算绩效考评结果的应用。全面梳理和分析预算管理各环节人员的履职情况,根据各部门、各人员所承担的职责,将预算偏离、预算执行不到位等问题的责任对应到具体负责人,并将考核结果纳入个人绩效考核指标体系中,将其和个人荣

誉、薪酬挂钩,以此来达到激励员工工作积极性和约束人员行为的目的,促使其更积极地配合全面预算管理工作工作的开展。

2.10 优化ERP系统,推进财务共享平台建设

全面预算管理需要贸易企业对整体经营活动进行分析、研究,单依靠人力是无法实现全过程性,合理借助信息手段,通过ERP系统、财务共享平台来提高全面预算管理效率,这也是当前贸易企业常用的方法。不过目前多数贸易企业预算管理系统功能还不够完善,业务、财务等系统之间还很难直接进行数据对接,为此,贸易企业还需加大在信息化上的投入^[6]。一方面,应积极引入全面预算管理系统,结合企业预算管理流程、制度规定等,细化系统功能、模块等,提高全面预算管理系统功能效用。另一方面,贸易企业也需加快财务共享平台的构建,将业务系统、财务系统、全面预算管理系统等都连接在一起,实现各系统数据的共享,让预算管理人员可以通过系统直接获取到财务数据、业务数据,为预算编制、执行、监督和考评等工作的开展提供有力的数据支撑。

3 结语

综上所述,贸易企业虽然也在不断推进全面预算管理体系的建设,但多数企业还未营造出良好的预算管理运行环境,实施的全面预算管理并未有效实现全过程性和全员参与,由此也影响全面预算管理职能的发挥。贸易企业需能明确认识到当前预算管理中的不足,以明确预算管理目标、科学编制预算指标、提高预算执行效率、规范预算绩效考核、健全预算管理制度以及推进财务共享平台建设为抓手,将预算范围覆盖到企业经营的各个环节,并促使各人员都参与到预算编制、执行过程中,从而更好地发挥全面预算管理在企业管理中的作用,推动贸易企业实现可持续发展。

参考文献

- [1] 蒋立.关于加强铁路企业全面预算管理的思考[J].中国集体经济,2020(05):40-41.
- [2] 余玲文.对企业全面预算管理问题分析探讨[J].大众投资指南,2019(13):127+129.
- [3] 罗丹.房地产企业全面预算管理问题之我见[J].中国国际财经(中英文),2018(01):154.
- [4] 韩艳.房地产企业全面预算管理的问题与对策[J].管理观察,2016(28):148-149+152.
- [5] 陈文达,周鹏.探析SH贸易公司完善全面预算管理的对策[J].财务与会计,2016(15):57-58.
- [6] 陈振容.中小企业推行全面预算管理的难点和对策[J].现代经济信息,2014(12):237+242.