

业财融合视角下企业全面预算管理思考

韩大梅

(武汉川崎机电设备实业有限公司, 湖北 武汉 430000)

摘要: 2016年财政部出台的《管理会计基本指引》指出,企业需要将管理会计嵌入到企业的各项管理环节,通过管理会计工具整合财务与业务。预算管理工作作为管理会计中的重要内容,业财融合下的预算管理体系也是基于《管理会计基本指引》而产生的,在管理会计发展过程中,通过财务与业务的融合能够有效改善企业的预算管理机制,避免财务脱离企业业务,导致财务工作无法为业务提供支持,帮助企业实现健康发展的目标。在企业战略目标指引下,全面预算管理不断优化企业内部资源,有效提升企业资源配置效率。本文针对企业业财融合视角下的全面预算管理工作进行研究,在探讨相关问题的基础上,重点研究了业财融合视角下企业全面预算管理优化对策,希望通过本文的研究,提高企业全面预算管理水平。

关键词: 业财融合; 企业; 全面预算

中图分类号: F275

文献标识码: A

DOI: 10.12324/j.issn.1674-5221.2022.10.015

0 引言

当前我国正处于经济高速发展向高质量发展的转换期,企业所面临的市场环境日益复杂,市场竞争日趋激烈。在经济新常态背景下,企业要优化自身的管理体系。在企业发展过程中,企业规模不断扩大,企业的组织之间联动与协调机制会存在一定的滞后性,很多管理流程要求实现跨部门协调,业财融合在这一背景下显得尤为重要。全面预算管理以资金为主,对企业的财权进行协调与控制,提升资金使用效率。全面预算管理要求企业内部的全体成员参与到其中,以企业的战略目标为基础,实现对管理工作的优化。业财融合作为促进企业发展的财务变革方式,业财融合的发展能够促使预算工作更加贴近于企业的实际,有利于提升业务水平,充分发挥预算管理的指导性作用,因此研究业财融合下的预算管理在当前具有理论意义与现实意义。

1 业财融合视角下企业全面预算管理的问题

1.1 业务和财务之间存在隔阂

长期以来,财务部门和业务部门之间相互独立,在执行全面预算管理的工作中,业务部门和财务部门考核的指标也不一致,财务部门和业务部门无法实现通力协作与有效配合,甚至在工作过程中存在一定矛盾。例如,企业的财务部门关注赊销风险控制,业务部门则更加关注销售业绩提升,导致二者产生矛盾,难以实现相互配合。

1.2 信息孤岛的现象严重

在信息技术高速发展的背景下,很多企业并没有消除信息孤岛,财务部门和业务部门的数据难以实行有效的对接。很多企业还没有建立财务与业务的数据接口,更没有建立财务与业务数据的共享平台,没有通过ERP、SAP等系统实现对各项数据的有效整合,也没

有利用信息平台对预算执行的全过程进行动态的监督与分析,不利于优化全面预算管理工作。

1.3 绩效考核机制不完善

企业开展绩效考核的过程中,没有针对预算执行的情况进行全面考核,考核指标范围过于片面。部分企业仅考核财务指标,忽略非财务指标。例如企业在对业务部门考核时过于注重财务维度的利润增长率,忽视客户维护、客户开发等方面的指标,不利于促使企业实现协调发展。

2 业财融合视角下企业全面预算管理优化

2.1 明确全面预算管理的目标

企业业财融合下的预算管理需要以企业的战略目标为基础,对企业的各项管理工作进行细化分析。企业需要通过平衡计分卡的方式,将战略目标分解为具体的预算指标,确保战略规划切实可行。企业需要将战略目标分解为具体的年度目标,通过分析具体的年度目标,落实预算目标达成的方式,再将年度目标进一步分解为月度、季度的目标,通过将预算目标分解到具体的岗位,再进一步分解到企业内部的员工,确保预算目标能够得到全体成员的主动参与。另一方面,企业的全面预算管理体系需要和企业的各项工作相匹配,促使各部门之间实现有效的协同。业财融合视角下企业全面预算管理要具有匹配性原则,要求加强对企业内部各环节的优化,在预算编制、执行、考核各环节都需要与战略目标匹配,在对预算考核的过程中,要根据员工所匹配的目标开展考核,以落实员工权责对等机制,促使员工主动完成预算目标。

2.2 打通业财边界

2.2.1 做好全面预算管理工作顶层设计

企业的预算管理工作要促使各部门实现协调,因此要注重预算管理工作的系统性,要求企业内部的全体成

员共同参与到预算管理活动中，将所有收支都纳入预算管理体系，形成全面管控的预算管理体系。企业在内部设立由董事会直接领导的预算管理委员会，对内部的各项管理工作进行协调，负责预算管理的监督工作，对预算工作进行全局把控。预算管理委员会的成员以总经理为组长，各部门负责人为组员，企业通过顶层设计，要求内部全体成员在工作过程中实现相互监督与相互配合的目标^[1]。

2.2.2 优化预算管理制度

企业要健全预算管理工作的制度体系，建立有效的管理制度，从完善管理流程入手，明确各部门的具体职能，对企业内部的各部门责任进行细化与分解，落实各成员的具体管理要求。企业通过在内部建立有效的信息沟通机制，加强各层级人员的沟通与交流，并建立以预算执行效果为核心的考评体系，将全体员工的预算管理工作效果纳入考评范围，促使全员参与预算。

2.2.3 加强业财融合的深度

企业的全面预算管理工作要从财务转型入手，实现财务和业务的有效融合，促使财务和业务之间沟通更加高效。例如，A企业在业财融合开展的过程中，要求财务部明确自身的管理方向，并让财务人员定期到业务部门进行轮岗，财务人员了解业务人员的具体工作需求，从而对财务工作进行调整与优化，加快财务部门和业务部门整合。企业通过让财务人员渗透到业务部门工作中，使财务为业务提供支持，打破业务与财务的边界，实现对风险的有效规避。另一方面，市场是动态发展的，各类要素变化对企业的经营活动会产生影响，企业需要第一时间对风险进行应对，结合企业各部门的管理职能，不断优化企业的财务与业务的配合机制，通过业务部门反馈的各类数据改善企业的财务管理职能，促使财务管理工作更加符合企业的发展需求与外部环境的要求。

2.3 加强流程再造

企业要优化自身的全面预算管理体系，通过流程再造打通财务与业务之间的界限，提升预算管理工作。

2.3.1 优化对各项业务资源的配置

企业基于业财融合的全面预算管理体系优化与升级业务流程，根据自身情况对业务流程及规章制度进行分析与梳理，实现对各类资源的合理管控，注重流程的高效化与标准化，各项工作都严格按照管理流程执行。企业通过内部优化资源配置方式，促使各层级人员根据自身的管理工作要求共同努力与配合，确保企业内部的资源得到合理分配，避免在预算管理工作中相互推诿，实现业务与财务资源的合理配置，提高企业预算管理工作的效率^[2]。

2.3.2 优化财务管理流程

财务部门要以信息技术为基础，对企业财务管理的流程进行优化与变革，为企业的业务部门提供更加有针对性的服务与支持，对于企业的销售工作提出降本增效方面的建议，并针对企业的业务实际对企业的效益进行预测，提高预测的合理性。企业的财务部门要通过财务分析的方式将各项财务数据转变为对业务部门的经营支持，实现核算会计向管理会计的转变，充分发挥财务部门的预测职能，深度剖析各项业务运行的效率和效果，为业务工作的决策提供支持。企业需要以业务工作为切入点，通过预算落实各项成本费用的支出要求，并发挥预算的预警机制，确保预算目标顺利实现。企业通过预算的预测机制，在财务数据中提炼出对业务工作有价值的信息，通过财务分析的方式帮助业务部门不断完善自身工作，充分发挥财务分析对业务运行的指导性作用。

2.4 引入价值链分析

企业在业财融合的导向下，需要持续优化管理体系，以企业的发展战略为基础，引入价值链分析的方法，对企业的价值链进行合理的分析与判断，从而促使资源实现优化配置的目标，发挥预算的引导性作用。企业要加强外部价值链与内部价值链的分析，在价值链分析方面，判断供应商与客户的价值链，并以此确定企业的经营预算。结合企业的客户关系、供应商管理等方面进行分析，制定合理的采购、销售预算，实现对资源的优化配置。

2.5 避免业财信息孤岛

企业需要认识到数据的重要性，在大数据时代，企业只有实现对数据的有效使用，才能提高竞争力，改善经营管理水平。因此企业需要加强对信息系统的建设，实现内部各项数据的高效流通，为经营决策提供有效支持。

2.5.1 企业在内部需要建立财务与业务数据共享的平台

数据共享平台要求企业的财务信息与业务信息在统一的平台实现共享，消除信息孤岛的问题，通过信息技术的应用搭建信息化平台，使各项预算指标进一步细化，并将财务部门和业务部门的各类数据及时上传到数据共享平台，数据共享平台对各类数据进行整合。企业要加强信息共享平台的建设，例如企业可以通过ERP、SAP等系统，将企业的生产、采购、销售等环节数据进行全面整合，实现数据的全面共享，为预算的编制、执行、分析、考核等流程提供基础，促使业务与财务深度融合。

2.5.2 企业应充分利用各项数据

在数据共享平台下，需要利用数据信息的先进性对企业的各项经营活动，从多维度进行分析。例如在预算执行的过程中，需要分析销量预测模型、盈利预测

模型等,通过自动引入相关的数据到系统中,判断预算执行是否需要调整,并以此优化预算管理的各环节,帮助企业响应市场动态的发展要求,不断对预算的操作方式进行调整,以促使年度预算目标的实现^[3]。

2.5.3 企业加强对客户的管理

在应用信息技术的背景下,企业需要加强业务管理能力,促使财务部门为业务工作提供支持,实现对各类数据的综合运用,通过数据管理体系,结合客户信息系统分析交易频次、交易价格、购买数量等多维度的指标,并将不同的客户细分为重要客户、一般客户、低价值客户,针对不同的客户进行分类管理,并帮助企业分析潜在客户流失的情况,提高对客户管理的及时性和准确性。企业针对不同客户的偏好建立客户档案,从销售贡献率、客户行为特点等方面对客户进行全面分析,以优化企业的资源配置。例如,A企业通过客户分类之后,分析重要客户的价值需求,根据重要客户需求安排企业的研发预算,将企业的研发工作聚焦于重要客户需求,以维持好重要客户,并开发新的重要客户,通过信息系统使预算的资源配置更具合理性。

2.6 完善绩效考核机制

企业的预算考核工作是全面预算管理工作最终环节,企业需要通过优化绩效考核体系,促使财务和业务更加有效的融合。预算的考核指标不仅要重视财务指标,还需要重视非财务指标。企业可以从平衡计分卡的维度开展对预算指标的分解。

2.6.1 企业要加强对预算执行的考核工作

预算执行的考核要求充分分析企业预算执行的效果,并判断预算执行和预算目标是否存在差异,分析预算执行主体的工作情况,落实考核要求,结合各层级人员的年度预算目标完成情况,严格落实奖惩机制,提高预算管理工作的严肃性和权威性,发挥预算管理的监督与激励作用。

2.6.2 对不同部门采取不同的考核机制

企业在开展预算绩效考核的过程中,针对不同的部门所考核的侧重点也有所不同。例如对于业务部门而言,要以客户维度的考核指标为主,分析客户维持率、新客户开发率、客户投诉解决率等方面的指标。对于企业财务部门,需要以财务指标的考核为主,判断企业营运能力、盈利能力、偿债能力等方面的指标。企业需要针对不同部门的实际特点,个性化设置考核指标与考核办法,强化全体员工的预算管理意识,并提高预算考核的力度,提高绩效工资在人员总工资的占比,让相关成员主动按照预算管理工作的要求开展工作。

2.6.3 优化企业的绩效考核机制

绩效考核体系需要以企业的总体战略目标为基础,对企业的业务、财务方面的考核工作进行细化,并对于各层级人员落实具体的考核标准。例如,A企业的业务范围遍及全国,对业务划分为不同的区域。A企业在对业务部门进行考核时,对于区域经理的考核需要以区域财务维度的利润完成率、客户开发率等指标为主,基层的业务人员则需要考核客户维度的客户开发率、学习与成长维度的培训时长等指标^[4]。

2.7 开展专业化培训

企业需要持续优化全面预算管理体系,要求企业的财务人员和业务人员加强培训,让财务人员融入到业务流程与业务环节,以业务流程为基础,综合利用财务管理的相关方法,确保企业高效运作。首先,企业需要加强对财务团队的建设,需要财务人员专业水平过硬且具有良好的职业道德,在预算管理过程中能够及时与业务部门开展沟通,为业务人员的工作提供支持。企业对财务人员的培训要实现制度化与常态化,根据企业业财融合工作的要求以及预算管理工作的特点,加强对相关人员的培训。其次,基于业财融合的全面预算管理,要求企业的财务人员能够在预算管理的全过程准确把握各类风险,明确企业的职能定位,将财务分析应用到预算管理的全过程,根据业务流程提取关键信息,为企业的管理层提供决策支持。

3 结语

本文研究了业财融合视角下的企业全面预算管理体系,认为企业在当前开展预算管理体系的过程中还存在一定问题,企业在未来需要加强对业财融合理念的重视,并将业财融合的理念融入到企业预算管理各环节,实现对企业内部资源的优化配置,提高财务与业务的配合力度,实现财务工作的转型与升级。企业在未来开展全面预算管理工作的过程中,还需要进一步优化资源配置,通过业财融合这一管理方法调动企业内部全体成员参与预算管理工作的积极性,促使企业内部的预算流程更加高效。

参考文献

- [1] 赵晶晶.业财融合视角下企业预算管理优化研究——以W公司为例[J].会计之友,2020(19):75-78.
- [2] 刘佳.业财融合背景下企业全面预算管理优化策略[J].财会学习,2021(2):55-56.
- [3] 吴江.企业全面预算管理的问题与对策探讨[J].财经界,2020(6):143-144.
- [4] 卞雪琴.EVA视角下企业全面预算管理优化研究[J].新金融世界,2022(1):214-216.