

钢铁企业预算管理的困境及对策探讨

于晓微

(山钢金融控股(深圳)有限公司, 广东 深圳 518052)

摘要: 随着我国市场经济的不断发展, 低碳环保的经营理念已经越来越被人们重视, 我国也大力倡导发展绿色能源经济。在这样的经济背景下, 我国钢铁企业在生产经营中面临能耗受限、压缩产能、效益下滑等市场竞争压力, 为了有效解决钢铁企业生产经营压力, 就必须通过全面预算管理来控制生产成本、优化资源配置。然而, 一部分钢铁企业受到主客观因素的影响, 在全面预算管理工作过程中会遇到一些问题, 将全面预算管理工作带入较大困境, 因此钢铁企业就需要加强对预算管理工作的研究力度。本文从企业实施预算管理的意义和作用层面, 对企业预算管理面临的困境进行了分析, 提出了几点钢铁企业完善预算管理的建议, 目的在于提高钢铁企业预算管理水平, 促进我国钢铁企业健康、稳定发展。

关键词: 钢铁企业; 预算管理; 困境; 对策

中图分类号: F406.7

文献标识码: A

DOI: 10.12324/j.issn.1674-5221.2022.10.029

0 引言

近年来, 钢铁企业为了实现低碳环保的经营目的, 加大了对环保的投入力度, 因此也提高了生产经营的成本, 压缩了利润的上升空间。在这样的经济背景下, 钢铁企业需要通过完善的预算管理, 对现有的人员、资金、原材料进行资源优化配置, 为实现钢铁企业的战略发展目标奠定一个坚实的基础。

1 企业实施预算管理的意义和作用

1.1 预算管理是战略实施的重要保障体系

预算管理对企业战略实施可以起到保障性的作用, 其中具体表现在预算管理理念侧重将预算管理制度与会计核算制度有机结合, 将传统事中、事后财务管理工作重心向预算目标的制定和编制转移, 能够实现对财务工作的事前控制, 可以为企业实现战略目标提供必要的保障。

1.2 预算管理可以合理有效地分配企业财务和非财务资源

企业开展预算管理是控制管理实物流、资金流、人力流、信息流的方法之一, 可以详细列示经营业务过程中所需要的各种资源。在实施全面预算管理过程中, 能够将预算目标分解到企业内部各个部门中, 对企业现有的财务和非财务资源进行有效合理地分配, 并对这些资源的使用情况进行监控和调整, 利用有限的企业资源为企业创造较大的经济价值。

1.3 预算管理能够加强企业部门之间的协调和沟通

在企业对战略目标确定之后, 就开始确定、分解、编制全面预算, 能够有效地加快整合内部、外部的环境资源, 加强内部上下级之间的纵向交流, 以及部门之间的横向交流, 减少了部门之间工作的摩擦。同时在编

制、执行、控制、反馈预算管理的整个工作过程中, 需要企业各个部门进行相互沟通协调, 及时地分享相关预算管理信息, 实现部门之间的预算管理信息共享^[1]。

1.4 预算管理量化工作目标, 激发员工工作积极性

由于预算管理目标充分体现了企业整体规划与各级责任单位和个人具体计划相结合的思路, 能够详细标明实现目标的步骤和方法, 从而有助于各级责任单位和个人做到心中有数, 明确自身工作岗位在整个企业生产过程中所处的地位, 能够正确处理企业预算目标与自身预算目标两者的关系, 共同为实现企业预算管理的目标而努力奋斗, 以激发员工工作的积极性。

1.5 预算管理明确了内部员工的具体责任, 提高评估绩效的合理性

预算管理能够明确各个部门和员工的工作范围、责任权利, 避免在预算管理中相互推诿。同时也可以根据部门人员完成预算管理的实际情况来考核业务人员, 为绩效评估提供必要的技术支持。

2 企业预算管理面临的困境

2.1 预算管理不完善

现阶段, 一部分钢铁企业预算管理工作还存在不完善的问题, 其中主要的问题体现在预算管理与企业战略发展相互脱节。企业的生产经营战略主要通过综合分析外部和内部环境, 制定出一系列长期目标, 而预算管理是企业实现战略的主要保障。但是从实际情况来看, 现阶段一部分钢铁企业为了提高市场份额, 在生产上比较侧重实现短期的财务目标, 在开展预算管理工作过程中不以战略发展为基本导向, 这样导致预算管理目标短期化, 缺乏战略发展整体观念, 严重影响

2.2 预算编制不合理

钢铁企业预算管理工作的首要环节是编制预算，然而编制预算有多种方法，编制预算方法对预算管理目标和质量会产生较大的影响。目前在选择编制预算的方法过程中，很多企业通常情况下会选择操作简便的减量或增量编制的预算方法，这种方法虽然有操作简便的优势，但是缺乏对经营活动实际变化情况、基期数据等因素的充分考虑，严重影响到编制预算的合理性。

2.3 预算控制执行存在的偏差

在一部分钢铁企业中通常情况下会存在重编制预算、轻实质的问题，将预算管理工作仅仅停留在编制预算的初级阶段，并不重视预算的执行工作。在编制预算完成之后，缺乏对预算执行的动态监控，只是简单地监控预算执行后的结果，无法及时发现预算执行过程中存在的偏差，也不能对出现的问题进行纠正，严重影响到预算的执行效力，导致预算管理目标偏离企业的发展战略目标^[2]。

2.4 预算考核制度不完善

现阶段一部分钢铁企业在预算管理工作中存在着缺乏完善的预算考核制度的问题，其中主要问题体现在以下两个方面：一方面，企业缺乏较强的预算考核意识，忽视了对预算编制、执行的考核，认为只要完成预算工作任务就可以，并没有认识到预算考核的重要性作用；另一方面，企业缺乏规范的预算考核标准和程序，一部分钢铁企业并没有从现阶段预算管理的实际情况出发，合理设置预算管理考核指标，仅仅是设置简单的预算考核标准和程序，严重影响到了预算管理考核结果的真实可靠性。

2.5 管理制度落后，缺乏管理人才

现阶段钢铁企业将工作的重点放在了提高钢铁生产量、控制生产成本等方面，对预算管理工作并不重视，一部分钢铁企业在内部没有设置内部预算管理部门，把预算管理工作简单交由财务部门人员负责。由于钢铁企业生产经营过程中涉及的财务业务比较复杂，财务人员在日常工作中面临较大的工作压力，并没有过多的时间和精力放在预算管理工作上，因此也大大降低了预算管理的工作效果。同时，虽然一部分钢铁企业设置了预算管理部门，但是其中预算管理人员对钢铁生产业务环节并不了解，不能甄别业务部门上报预算数据的真实性，严重影响到预算管理工作的真实性。

3 钢铁企业预算管理的对策建议

3.1 完善预算管理，进行全面预算

钢铁企业为了提升预算管理工作水平，从而围绕企业经营战略开展预算管理工作，以提高预算管理的全面性。全面的预算管理既包括财务预算，也包括非财

务预算，并不能仅仅将预算管理重点放在财务预算方面，也要重视非财务预算工作。同时钢铁企业还要提高预算管理的全员参与性，通过开展全面预算分析、培训等活动，让预算理念逐渐渗透到内部各个部门和员工之中。应用价值链的管理理念将财务部门和业务部门联系在一起，在预算管理的各个环节中实现相互监督、协调的工作关系，以便能实现预算的准确、顺畅的编制，在预算管理过程中实现业务和财务的无缝衔接^[3]。

3.2 提高钢铁企业预算管理人员的综合素质

预算管理工作需要高素质的预算管理人员，因此钢铁企业需要提高预算管理人员的综合素质水平，其中主要可以从以下几方面入手。

首先，企业提高预算管理人员的准入门槛。钢铁企业要结合行业需要提高预算管理人员的录入条件，既要求预算管理人员具备较强的财务预算业务处理能力，还要了解与钢铁生产、销售相关的知识储备，这样能够保证预算管理人员具备较强的业财融合能力水平。

其次，企业重视对预算管理人员的继续教育工作。钢铁企业在扩大生产经营规模的同时，也要重视预算管理人员的后续教育工作。企业定期或不定期培训预算管理人员，聘请专业的预算管理专家进行授课，提高预算管理人员的职业素质水平。

再次，企业提升预算管理人员的道德素质水平。钢铁企业面临的市场经营环境日益复杂，预算管理人员在开展预算管理工作过程容易受到上级管理者意识的影响，在预算管理工作结果中掺杂过多的主观因素，严重影响到预算管理结果的真实性。因此预算管理人员在工作过程中要坚持“客观、公正、公平”的基本原则，树立“诚实守信、爱岗敬业”的职业道德观念，以提高预算管理工作的客观真实性。

3.3 完善钢铁企业预算管理信息化系统

首先，钢铁企业的预算管理人员要树立信息化管理理念，充分利用信息化工具层层分解预算管理目标，实现编制、分析、执行、控制、考核预算的信息化。

其次，企业在预算管理信息化建设的过程中要坚持全过程的控制原则，其中建设预算管理信息化的关键环节是执行、控制预算管理，因此企业需要重视事前、事中控制预算管理的信息化建设，灵活利用先进的信息技术对执行预算情况进行实时、动态的跟踪监控^[4]。

再次，企业保障预算管理信息化的安全性。在预算管理中，信息化技术除了能够提升预算管理工作的效率水平，也会面临一定的安全风险，因此钢铁企业的管理者要注重预算管理信息化的安全性。一方面，

钢铁企业要与信息软件供应商保持一个良好的沟通联系,定期维护信息软件,保证信息软件高效、安全地运行,避免由于信息软件瘫痪给预算管理带来系统风险;另一方面,钢铁企业要设置预算管理系统上机操作工作权限,定期更换操作密码,避免不法人员违规上机操作,进而有效防止预算管理信息泄露或丢失。

3.4 完善预算监控与分析体系

钢铁企业要将预算与实际之间的差异进行监控和回顾,及时发现、分析和解决问题,因此需要在内部构建完善的预算监控和分析体系。钢铁企业要对预算执行情况进行分析、评估、监督和控制,对当期实现发生数与预算数之间存在的差异,无论是有利的还是不利的,都认真分析其形成原因,并制定管理改进措施,及时解决出现的问题。在预算监控工作过程中要关注以下几方面问题:使用资源情况和目标完成情况;掌握和分析内外环境变化及预算报告的差距;找出存在差异的原因;落实责任归属;制定改进措施。

3.5 准确合理的编制预算

随着我国钢铁行业的快速发展,科学合理地开展预算管理工作,就必须准确合理地编制预算,钢铁企业并不能简单采用单一的预算编制方法。钢铁企业需要从自身经营特征出发,充分考虑钢铁市场经济环境的变化趋势,对比分析固定预算、弹性预算、滚动预算等预算编制方法的优势和劣势,采用多种方法对预算进行合理编制。同时,钢铁企业的管理者也要认识到,预算编制方法并不是一成不变的,而是要从不同发展时期的实际情况出发,对编制预算方法进行调整,结合不同时期应用不同的编制预算方法,这样才能提高预算管理工作的效率。

3.6 重视预算执行中的控制过程

通过强有力的预算执行能够促进预算目标向现实的转变,加强预算执行也是预算管理工作的关键。因此,钢铁企业的管理者要在预算管理工作中起到带头作用,重视预算管理工作的执行,在内部对现有的预算体系进行完善,动态监控执行预算的情况,这样可以第一时间发现执行预算出现的差异,使企业无论是前期的预算编制,还是后期的执行、监控、调整、考核都得到落实。执行预算的部门协调相关经营活动的主要依据是预算规划,把本年度的预算详细地划分为月度预算、季度预算,实现年度财务预算目标要以分期预算控制为主要方式,把预算细分为内部部门预算,这样可以落实预算执行部门的预算责任。相关执行预算的单位需要层层分解预算指标,从纵向、横向两方面将预

算指标落实到企业内部的各个部门和岗位之中,提高预算执行责任体系的全面性,以保证预算目标的实现。钢铁企业内部各个责任中心要严格依据编制预算的目标开展采购原材料工作以及炼钢、销售钢材等业务活动,同时预算执行部门要结合实际预算的执行情况,编制预算执行的反馈表和相关台账。

3.7 实行监督激励机制

为了调动起钢铁企业员工参与预算管理工作的积极性,要在内部建立严格的监督激励机制,其中可以通过加强预算考核来实现。通过完善的预算考核能够对执行预算起到度量性的作用,在预算管理工作中有着承前启后的重要性地位,以提升预算管理工作水平。因此钢铁企业需要从以下几方面入手,构建完善的预算考核机制:首先,明确预算考核的对象和整体,落实预算考核的工作权限和责任,避免在预算考核工作中相互推诿;其次,设置合理的预算考核指标,钢铁企业如果设置的预算考核指标过高,员工就没有完成预算任务的可能性,从而严重影响员工参与预算管理工作的积极性,相反,如果设置的预算考核指标过低,也起不到预算考核的重要性作用;再次,钢铁企业的管理者要认识到预算考核指标并不是固定不变的,而是需要结合预算的执行情况,设置切合实际的预算考核指标,实现对预算管理的动态考核;最后,钢铁企业要制定出科学合理的激励惩罚制度,对能够认真完成预算管理工作的部门和个人给予一定的奖励。要注重物质奖励与精神奖励相结合,通过奖励能够提高员工参与预算管理工作的积极性,提升员工的存在感和责任感。相反,如果部门或者员工不能认真完成预算管理工作,就需要给予一定的处罚,避免预算管理工作出现形式主义的问题。

4 结语

综上所述,完善的预算管理对于钢铁企业的长期发展可以起到重要作用,因此钢铁企业需要正确看待预算管理工作,及时发现现阶段预算管理工作中不足之处,并针对存在的问题采用有效的措施来提高预算管理水平。

参考文献

- [1] 王品海.企业预算管理存在的问题及措施分析[J].全国流通经济,2018(35):22-23.
- [2] 周英.关于企业预算管理的实施难点和效果研究[J].财会学习,2019(16):11-12.
- [3] 徐永强.矿业企业全面预算管理的困境及对策探究[J].首席财务官,2019(21):3-4.
- [4] 白银钢.企业预算管理困境和对策探讨[J].行政事业资产与财务,2019(20):9-10.