

企业全面实施预算绩效管理的策略

王娜娜

(山西田森集团有限公司, 河北 保定 071000)

摘要:在新的时代背景下,调控市场经济,把握新的经济体制是企业发展市场稳定的前提,预算绩效管理作为国内企业重要的内部控制管理手段,对于合理调控企业经营成本、带动企业经营活力至关重要。通过对企业目前的实际情况和各项资源合理分析,明确企业经营的战略目标,不断强化企业的全面预算管理。本文通过分析企业全面实施预算绩效管理的实际现状,提出有关的完善措施,为企业更专业的预算管理提供保障,促进国内经济健康稳定发展。

关键词:企业;全面实施;预算绩效管理

中图分类号: F275

文献标识码: A

DOI: 10.12230/j.issn.2095-6657.2021.47.038

目前我国所处的经济背景是社会主义市场经济,企业间竞争形势十分严峻,企业要想在激烈的市场竞争中保持稳定发展,如果依靠传统单一的企业运营模式无法实现,现代化的企业管理也效果甚微,如何真正的现代化科学的管理理念应用到企业的日常管理进程中来,并且提高对内部各个部门的管控程度,强化内部管控,需要将企业全面预算管理与绩效管理相结合,实现企业发展质量真正得到保障。近年来,随着市场调节机制的变动,企业越来越重视协调资源,落实目标管理。通过设定长期企业经营战略目标,设定阶段性预算,合理管控各项经营管理工作的各项成本与开销。对企业的盈利能力进行精准分析,是对企业经营成果进行评判的重要依据,对企业长期稳定发展十分重要。一套完善的全面预算绩效管理体系,对于提高企业内各项工作进度,保障资源运用效率至关重要。

在改革开放以来,中国的经济水平在不断提升,企业的发展速度越来越快,很多企业为了在市场中获取更多的经济效益,同时提高企业的核心竞争力,在面对市场竞争和挑战的时候,需要不断发挥企业自身的独特优势。让新的时机带来新的机遇和挑战,很多企业面对国际市场和国内市场的双重竞争,为提升企业的管理效果,让企业在激烈的竞争中站稳脚跟,提高全面绩效管理与预算管理的融合。从传统的企业财务管理和业务管理模式展开分析,企业的经营模式存在较多弊端,无论是没有有效地应用全面预算管理或者是绩效考核的应用质量都较差,都需要不断的改进企业的管理方式,真正地企业全面预算管理与绩效考核体系相结合,提高企业内工作人员在日常工作时的水平,促进企业实现长期稳定可持续发展。

一、全面预算绩效管理的概述

(一) 全面预算绩效管理的内涵

所谓全面预算管理,主要分为公司年度战略目标确定、阶段预算设定、执行和核算四个方面^[1]。从预算内容上大致分为收入预算、采购预算、产品制造成本预算、固定资产预算、人

力资源预算、税率预算、投资款项预算、费用预算、三大财务报表预算等。合理的全面预算管理,是以数据分析为工具的,对该企业内的全部资源进行统计和分配,更好地协调企业的各项经营管理活动。鉴于国内经济发展阶段情况,整个企业发展都处于摸索前进状态,对于企业发展而言,人力、物力、财力资源合理应用与发展,是企业能够实现各项资源最优配置,市场占有率不断提高的关键所在。相对而言,全面预算绩效管理体系的有效落实对于企业财务管理而言,是具有建设性意义的,能够以整体发展目标为前提,以项目成本管控为要点的重要衡量机制,通过合理分配资源来提高绩效,帮助企业更好地实现经营目标。

(二) 全面预算绩效管理的意义

1. 提升企业预算的科学性

执行全面预算管理,将企业的长远稳定发展和各个模块和部门的工作架构相衔接,合理分析各项工作的工作流程,针对各个项目合理控制成本,保障企业运营资源和经营成本,保障了领导在预算体系决策的科学性^[2]。将全面预算的管理理念和策略应用于企业的各项经营活动中,通过合理预算控制企业运营成本 and 费用,保障企业长远稳定发展。

2. 提高资金利用效率

全面预算管理,需要以企业全面发展为出发点,需要全方位全过程进行控制。在这个过程中,企业的各项资源都要纳入预算绩效体系内进行监管,通过将有限的资源进行组合合理分配,合理分析实现资源分配最优化,提高资源的运用率,降低资源闲置的可能性。

二、企业全面实施预算绩效管理的难点

(一) 预算的选择与指标的确定难度大

在经济全球化和信息技术时代背景下,企业预算管理模式在不断更新和完善,目前出现的全面预算方法有:定期预算、弹性预算、增量和零基础预算,企业可以依据经营活动的实际情况进行合理的选择,目前应用比较广泛的全面预算方法是增

量预算,目前这一方法过于单一且简单,无法针对瞬息万变的市场形势做出实时调整,无法为企业经营和应对市场变化提供科学精准的数据支持,导致企业的全面预算管理体系没有真正发挥应有的作用。由于在企业的实际运作过程中,中高层领导在开展全面预算管理工作时,没有从企业的整体目标为出发点,导致企业的全面预算管理工作的实际进展情况和预想的企业规划出现偏差,无法真正发挥预算管理的协调和监管作用,导致目前的预算管理工作只是简单地进行了成本控制和费用分析,只能作为企业经营数据和盈利情况分析的工具^[1]。预算绩效管理的指标选择难度加大,无法选定合理的绩效指标,对各项工作进行合理评定。

大部分的企业在开展预算绩效管理工作时,比较倾向于依据企业员工的岗位考核结果,来评判员工的尽职程度和工作能力,从而能够带动员工的工作热情。由于目前国内整体形势的影响,企业的预算管理机制并不完善,没有将预算管理与绩效相结合,导致企业员工在工作时会依据考核指标进行相应操作,只是为了绩效而工作,导致员工产生敷衍的情绪,企业内的预算管理只是表面功夫,缺乏监管和监督的强制性。在开展企业预算管理的时候,由于不具备长远的发展眼光,只是看重短期效益,影响企业的长远发展。

(二) 全面预算方案的合理性欠缺

目前很多企业的中高层管理者对于全面预算管理的重要程度认识不足,企业内部并没有设置专业的预算绩效管理部门,对于预算管理的编制、执行和调整及后续分析模块都没有细致的分工和安排,导致预算管理是兼职存在的状态,组织架构过于简单,出现无法快速落实企业管理等问题,一定程度上说企业的全面预算管理体系没有切实执行实施。企业的预算机构不健全,构建兼职预算管理员体系。兼职预算管理员的主要作用在于搭建了公司各部门同财务部的预算沟通纽带。预算编制时兼职预算管理员负责本部门预算科目的整理和上报;预算执行时各部门兼职预算管理员根据实际发生的业务选择对应的预算科目,并对超出预算额度的支出予以驳回;预算分析时兼职预算管理员根据本部门费用本期发生额同预算和去年同期的差额进行分析,并将分析结果汇报至财务部。由于体系内兼职预算管理员的重要位置,容易发生人情世故,导致出现责任推诿等。

企业内的全面预算方案如果没有结合企业的实际发展现状进行制定,极有可能导致预算工作失去意义,无法保障企业内领导决策的精准度。很多企业的预算绩效管理尚且处于初期阶段,没有全面的预算管理体系,不论是财务各模块预算标准和流程,还是财务预算数据分析的指标,多没有明确规定,存在人为误差因素,导致预算工作不够理想。

(三) 全面预算绩效管理人員的素质偏低

企业内中高层管理者没有给予预算绩效管理工作过高的重视程度,导致企业在开展经营活动的时候,预算的数据和实际开展工作后的数据,偏差较大,没有可以参考的应急预案,员工也没有执行十分严格的层级管理办法,导致预算功能失效,没有为企业的长远发展和中高层管理的科学决策提供精准的数据支持;存在部分情况为费用预算实际发生额和预算报价相同,但是收入实际发生额不足预算收入,导致企业经营出现亏损,对企业的后续经营工作带来巨大影响和资金压力。

企业内预算绩效管理人员不够专业,存在部分财务人员兼任的情况,大多数财务人员不具备专业的绩效分析技能,导致对于成本控制、财务核算、审计监管等各模块的工作都不尽如人意。

三、企业全面实施预算绩效管理的具体策略

在激烈的市场竞争中,企业只有重视全面预算绩效管理,从企业架构、管理制度等方面出发,逐渐完善企业管理体系,为全面绩效管理的顺利落实奠定基础 and 提供保障。

(一) 选择合理的预算与指标

为了更好地调动员工的工作热情,企业在开展经营活动的时候,需要运用平衡计分卡的考核方法对各个岗位的员工进行测评,在前期设计平衡积分卡的考核指标的时候,需要结合岗位的岗位职责和权限,结合员工的实际情况,在财务数据、消费者市场、工序管理和晋升等四个角度开展有关工作,依据平衡计分卡的有关图表,将员工的实际表现更直观地进行表现和比较,更明确地从企业战略性目标出发,将员工的个人绩效与企业的长期发展相结合。在企业不断完善经营管理的前提下,加大拓宽领导的全面预算绩效管理思路,引进先进的科学技术,将预算工作进行信息化和自动化处理,进而保障预算管理工作的效率,并降低人为因素带来的失误。相比较传统的企业管理理念,预算管理形式多元化管理可以更好地搜集分析信息,能够快速掌握市场变动情况,做到与时俱进,确保企业信息的可靠性和科学性,使得企业的财务核算、实际经营数据等高度一致,规避由于误差导致的企业应急方案失灵,通过选择合理的预算指标等,提升企业全面预算管理的工作能力。

建立投资融资绩效机制,一方面针对投资项目,进行市场环境、企业内环境的精准预测和分析,获取企业投资该项目的盈利点和亏损点,进行SWOT分析,合理规避投资风险;另一方面融资项目,构建比较合理的融资机制,出台保证企业经营收益率的融资回报金额,建立合理的融资渠道,提高自身企业的稳定性,进而提高银行等风投部门对于我企业的支持程度。

(二) 建立完善的全面预算绩效管理体系

只有构建健全的全面预算绩效管理体系,才能从根本上保

障预算绩效工作顺利落实,实现预算、核算、资金、税筹、业财一体化管理,结合企业的经营发展规划和实际运行状态,编制合理的全面预算数据和指标,先设定经营计划,再设定经营预算,最后编制财务预算数据表格,进而提升预算的精准度。

首先,企业应该构建专业的预算绩效部门,该机构应该是独立管理的,直属于总经理的直接管辖,它存在的意义就是能够针对企业的经营活动开展实时的数据分析和预算管理,具有直接监管权;其次,在构建企业各项目的预算绩效管理方法和流程方面,明确规定各岗位的操作章程,对各项指标和数据进行实时更新和整合分析,保障预算工作的精准度,提升预算绩效数据在领导决策中的地位,针对预算数据表格的精准度、更新时间进行限制。最后,对于兼职预算管理员的职位要求,保障对于职业素养的要求,明确公平公开的重要性,一切以企业的整体利益为主,不得徇私,否则严肃处理。在财务核算方面,依据“财务审核审批进程中反映出的实际问题”,要求财务人员提升自身职业素养,重点落实审计工作,从审核凭证、票据、合同等材料开始,做好登记梳理备案工作,从而建立本企业内的内部成本控制、制度管控和税务管理,科学合理依法纳税,保障企业的税务安全,依据法律规定,不断完善税务票据,为企业经营降低税务风险;资金方面帮助董事局降杠杆,减少财务费用开支,同时使用资金年度预算、资金月度计划、资金日报等报表数据进行实时监控,合理控制各个部门的财务开支,不合理不必要的开支一律节俭;在资金筹集方面,运用一切资源增加企业的资金流动性,合理控制应收账款和应付账款,保障合理的流动资金,以应对复杂多变的市场变动,通过银行贷款、上市等方式缓解企业运营的资金压力。落实企业财税一体化,将企业财务管理、业务管理和税务管理做到全面统一,保障从资金、税务、业绩等方式全面保障企业经营。

(三) 提高全面预算绩效管理人员的素质

提高企业和国家对于整个企业内财务预算管理的重视程度,针对企业内预算不合理的现象进行严格治理,各项工作做到严格落实,明确岗位职责,做到责任到人制,避免出现相关问题的时候出现责任推诿;聘用专业的项目预算人员,能够细分各项费用和收入,结合市场变动情况,制定合理的项目成本预算、人工预算、折损预算等财务数据,为企业内中高层的决策和企业的战略目标实现提供数据支持;企业能够依据年度经营利润指标,合理分解制定各个阶段的成本预算和费用预算,针对实际情况和预期数据进行实时对比,一旦出现偏差和脱离预期的情况,及时性调整后预算方案和销售策略,保证能够稳步实现全年经营利润指标。重视预算绩效体系维护,针对预算管理人员,定期组织相关财务、税务知识培训与学习,支持外出去先进企业学习管理模式,针对优秀的员工,提供相应的

晋升渠道和激励政策,提高企业内预算绩效工作的开展进度和效率。

要重视员工的基本素质教育,健全法律意识,强化企业内各岗位的法律风险防范意识,凡事做到“事前防范、事中控制和事后补救”的管理原则,围绕企业的长期战略目标,开展在合同管理、企业规章制度、领导决策等多角度重视健全法律风险防范相关制度。业务人员要能够把握风险源头,及时采取监管和控制,严格把关内部财务数据监管系统,针对问题采取有针对性快速有效的防范措施。担保要严格按照集团规定执行,合理分析法律风险,做到合法合理运转,保障企业资金链安全。

四、结束语

在现代企业管理体系内,重视预算绩效管理,对于提高企业各项工作效率和提升企业经营水平而言,十分必要。在国内产业升级、国际化的大环境下,要想实现持续稳定可持续发展,企业要不断克服在实际经营中全面预算管理工作体系方面不合理的方面,按照国际要求标准,提高对于企业经营管理者和管理水平和专业程度。“罗马不是一天建成的”,企业只有合理分析问题,对症下药,正确选择精准的预算绩效管理指标,贯彻全面绩效管理的重要性,健全全面绩效管理体系,保障企业的人员素质,才能更好地保障企业长远稳定发展。

参考文献:

- [1] 王海.企业全面预算管理相关问题探讨[J].商场现代化,2021(24):147-149.
- [2] 张媛.关于事业单位全面预算管理问题的思考[J].行政事业资产与财务,2021(24):35-36.
- [3] 葛言妍.企业全面预算管理中的问题与优化措施研究[J].产业创新研究,2021(24):136-138.
- [4] 王静亮.业财融合思维下深化全面预算管理的措施探讨[J].财会学习,2021(36):37-39.
- [5] 李瑜航.企业全面预算管理存在的问题及对策[J].投资与合作,2021(12):69-70.
- [6] 李建明.业财融合下的全面预算管理体系构建思考[J].中国外资,2019(14):22-24.
- [7] 彭建勋.企业集团全面预算管理的特征和管理模式分析[J].中国外资,2019(14):66-67.
- [8] 范丽霞,谭华楠,张焕蕊.探析企业成本控制中的全面预算管理及应用[J].中国商论,2019(24):132-134.
- [9] 吴敏.企业全面预算管理的困境问题及对策分析——以A集团公司为例[J].当代会计,2019(24):94-95.

作者简介:王娜娜(1977-),女,河北保定人,硕士研究生,中级会计师,山西田森集团有限公司,从事成本管理、业财融合、预算管理研究。