

企业全面预算管理中存在的问题及对策

王向东

(准格尔能源公司 财务部, 内蒙古 呼和浩特 010300)

摘要:在阐述全面预算管理重要性的基础上,提出了我国企业实施全面预算管理中的认识、内容、管理基础工作及执行过程中的缺陷,指出了应采取加强领导重视、明确编制的原则与方法及明确预算的调整与考评方式等措施。

关键词:全面预算管理;经济效益;企业管理

中图分类号:F 406 **文献标识码:**A **文章编号:**1008-391X(2005)Z-0079-02

Problems and solutions in total budget management in enterprise

WANG Xiang-dong

(Financial Department, Zhunger Energy Company, Huhehaote 010300, China)

Abstract: The article puts forward the knowledge, content, fundamental work of management, defects in the course of carrying out total budget management on the basis of expounding its importance, at the same time it gives the measures that should be adopted for strengthening more attention of leaders, making clear weaving principles and approaches, the budget adjustment and evaluation approach.

Key words: total budget management; economic benefit; enterprise management

财政部发布的《关于企业实行财务预算管理的指导意见》,进一步提出了企业应实行包括财务预算在内的全面预算管理。这将对企业全面推动全面预算管理具有重要的促进作用,然而不少企业在具体实施中仍有一些理论上的偏见和实施上的难度,为此有必要就企业如何实施全面预算管理问题进一步进行深入的研究。

1 全面预算管理核心地位分析

全面预算是以企业经营目标为出发点,以市场需求的研究和预测为基础,以销售预算为主导,包括生产、供应和现金收支等各方面,并落实到生产经营活动对企业财务状况和经营成果的影响,最后以预计财务报表作为终结^[1]。

(1)全面预算管理不同于传统的计划管理。在计划经济时代,传统的计划管理事实上是一种生产任务和生产技术的管理,在这种管理环境下,企业重点强调的是产量的完成情况和安全指标。因此,在生产经营过程中存在严重的浪费现象,企业各级人员中的成本效益观念淡薄,经济效益、经营效率低

下;在全面预算管理体系下,企业计划是企业既定的生产经营目标和总体实施方案,是全面预算的基础,是企业生产经营活动的指导思想。从这个角度讲,全面预算管理不单纯是计划任务完成的保证,而且是一种过程控制,是一种全过程管理。

(2)全面预算管理不同于目标成本控制。目标成本控制使企业管理的重点发生了转移,企业通过对成本的控制,实现对生产过程的控制,保证目标利润的实现。但在具体实行过程中,各企业注重的主要是总体的利润指标,而资金的使用效率,资产质量等方面还没有受到足够的重视,总体而言这还是一种比较粗放的预算管理^[2];全面预算管理中实现既定目标的途径不仅仅放在成本控制一个方面,而是从企业生产的产、供、销、人力资源、资金使用及资产状况等各方面入手,使其协调、均衡发展,从而使企业资源达到的最优配置。

(3)全面预算管理不仅是一种先进的管理方法,更是一套完善的管理系统。通过全面预算指标保障体系的建立,使其将传统的计划、协调、控制职能发挥得更加完善,同时,更深入地利用预算管理改进决

策的方式、方法,提高决策的科学性;充分发挥预算管理体系的激励机制,对企业内部各单位、各部门的经营业绩及工作效率进行科学地考核,公正地评价其管理效果及其领导者的才能,并配以有效的奖惩措施和用人机制,实现在企业经营各个环节的全员管理,使企业管理水平得到整体提高。

2 企业实施全面预算管理中的问题分析

全面预算管理在实施中仍存在一定的问題。

(1)企业对推行全面预算管理的重要性缺乏足够的认识,甚至流于形式。虽然不少企业一经开始实施全面预算管理,但不少企业对实施全面预算管理流于形式,企业没有将其作为企业战略实施的高度来对待,为此其实施的效果受到了影响和限制。

(2)对全面预算管理的内容、实施过程认识不清。虽然一些企业开始实施全面预算管理方法,但对于其“全面”的认识缺乏足够的认识,致使全面预算管理只局限在企业生产经营活动的一些主要部门,而对于其它部门由于其实施的难度较大,一般涉及较少或根本没有涉及,造成同是一个企业,管理的宽紧程度不同,影响了人们的实施积极性,甚至部分部门出现一些抵触情绪^[3]。部分企业由于其实施全面预算管理的内容、程序不清,即便是实施了全面预算管理方法,但对其执行情况监督、检查、兑现等问题缺乏明确性,导致其实施全面预算管理的效果大打折扣。

3 完善全面预算管理的建议

(1)企业领导要提高其对实施全面预算管理的认识。由于全面预算管理的重要性决定企业在实施全面预算管理过程中必须得到企业高层领导的重视,这种重视不仅要表现在口头上、认识上,更应该将其放在企业战略的角度来对待。更应该将全面预算管理融入企业管理的各个方面,特别是企业管理的基础工作方面。具体应包括:确立企业战略发展目标;立完善市场信息反馈系统;加强企业管理的基础工作;应成立以总经理或分管财务领导为首,生产、投资、供应、人力资源、销售、财务、企管等职能部门参加的预算管理委员会及具体执行机构等^[4]。

(2)明确全面预算编制的原则与方法。企业实施全面预算管理应遵循一定的原则,这些原则包括:预算的编制应以明确的经营目标为前提,坚持效益

优先原则;坚持稳健原则,量入为出,加强对风险的控制;坚持责权对等原则,确保预算指标切实可行,留有余地。同时,在在实施全面预算管理的程序、形式及方法方法方面也应当结合企业生产经营实际而进行选择。这些内容一般包括:①预算的编制一般应采取“上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序进行。②企业财务预算可以根据不同的预算项目,分别采用固定预算、弹性预算、滚动预算、零基预算、概率预算等方法进行编制。③企业编制财务预算应当按照先业务预算、资本预算、筹资预算,后财务预算的流程进行,并按照各预算执行单位所承担经济业务的类型及其责任权限,编制不同形式的财务预算。

(3)明确全面预算的调整与考评方式。企业预算作为预算期内组织、协调各项经营活动的基本依据,一经批复下达,各预算执行单位就必须认真组织实施,将预算指标层层分解,从横向和纵向落实到内部各部门、各单位、各环节和各岗位,形成全方位的预算执行责任体系,并将年度预算细分为月份和季度预算,以分期预算控制确保年度财务预算目标的实现。在日常控制中,企业应当健全凭证记录,完善各项管理制度,严格执行生产经营月度计划和成本费用的定额、定率标准,强化现金流量的预算管理,加强适时的监控。同时要建立预算报告制度,要求各预算执行单位定期报告预算的执行情况。对于预算执行中发生的新情况、新问题及出现偏差较大的重大项目,预算管理委员会应当责成有关预算执行单位查找原因,提出改进的措施和建议。

全面预算管理工作是一项系统的工程,其体系的建立到完善需要一个长期的过程,因此,企业在推行全面预算管理过程中,应不断总结经验,汲取先进的管理方法融于预算管理体系,只有这样才能真正使全面预算管理成为提高企业经济效益的一种有效手段,才能使企业管理水平迈上一个新台阶。

参考文献:

- [1] 弘 恢,超 英.企业经营规划与年度预算[M].北京:中国纺织出版社,2003.
- [2] 张延波.企业集团财务战略与财务政策[M].北京:经济管理出版社,2004.
- [3] 陆正飞.财务管理[M].大连:东北财经大学出版社,2002.
- [4] 财政部.关于企业实行财务预算管理的指导意见[Z].2002.

[责任编辑:鲍卫敏]