

企业全面预算编制的实现途径分析

杨展春

宁波坚朗科兴精密制造有限公司

DOI:10.32629/ej.v3i3.454

[摘要] 全面预算是现代企业管理的重要工具,是企业价值和目标实现的重要手段,其在企业中的重要作用也逐渐被管理者重视。当前很多企业不重视预算,或者没有掌握科学系统的编制方法,编制的预算往往显得较为粗糙,不全面、未细化,没有奖惩机制,缺乏可操作性,随意性较大等问题较为突出。本文从全面预算编制的基本理论出发,具体分析企业在全面预算编制中存在的问题,提出改进全面预算编制的建议。

[关键词] 全面预算编制; 问题; 实现途径

全面预算管理已经成为现代化企业不可或缺的重要管理模式,它可以有效地提高企业的整体管理水平,还可以促进企业的内控体系更加完善。全面预算管理是为企业全面发展配置合适的资源、服务,最大化地控制经营风险,进而实现企业的战略发展目标。当前我国国企在全面预算编制中还存在一些问题,以下展开具体论述。

1 企业全面预算编制内容和方法

全面预算编制包括制定预算目标,根据企业制定的战略目标将责任分解到各个部门,预算执行及调控等。预算包括业务预算、资本预算、财务预算。其中,业务预算涵盖了销售和营业预算、生产预算、制造费用预算、产品成本预算、营业成本预算、采购预算等。资本预算涵盖了固定资产投资预算、权益性资本投资预算、债券投资预算以及筹资预算。财务预算包括现金预算、预计损益表、预计资产负债表等。企业全面预算编制有固定预算、弹性预算、增量预算、零基预算、定期预算、滚动预算几种预算方法,企业可以根据每种方法的适用范围选择运用。

2 企业全面预算管理存在的问题

2.1 预测性较弱,缺少洞察力

企业为了能在极短的时间获得较大

的经济效益,往往会忽略长远规划,在企业预算设计中以企业近期发展和短期利润的获取为侧重点。往往重视年度预算,而忽视与企业战略目标的衔接。这样导致了企业短期预算指标和企业长远发展的适应性较差,单体预算与行业政策性调整、市场变化对经营影响的预测性较弱,最终是预算落后于企业发展,限制了企业的长远、健康发展。

2.2 部门间协调配合不畅,预算编制不精准

企业全面预算编制精准度的关键在于编制的基础资料。一般来说,财务在进行核算的过程没有太多的时间来对相关数据进行整合分析,而且仅凭简单的财务相关报表数据根本无法了解和认识到企业在经营发展的过程中隐藏的问题。当预算编制缺乏准确性时,想要执行预算就会非常难以实现预算目标,最终会产生很大的偏差,而企业所实施的全面预算管理也就失去了应有的作用。此外,由于企业管理人员对全面预算管理的意识不足,只是单纯地认为预算编制工作只是财务的工作,与各部门没有什么关系,从而导致对预算编制工作不重视,没能很好地与财务部门协同配合,使预算编制存在较大的随意性。

2.3 预算编制方法比较单一

在预算编制中,大多数企业均采用定期预算和固定预算的编制方法,而很

少采用其他预算编制方法,更有甚者有的预算编制人员直接在上一年指标实际发生数的基础上乘以一个固定的增长率就计算得出预算指标,这种简单和模式化的预算编制方法直接影响了预算的实际可执行性。

2.4 激励机制与全面预算衔接不够紧密

为实现既定的战略决策和未来一定时期内的经营目标,企业为此实施了全面预算。但倘若不将全面预算与激励机制紧密结合,就难以调动员工的工作积极性,也就难以充分发挥全面预算在企业管理中的作用,无法达到全面预算的预期效果。而现在有不少企业中普遍存在这一现象。

3 企业全面预算编制的实现途径

3.1 预算编制参数的确定要充分考虑国家宏观政策和市场变化

编制年度预算要充分了解国家当年及次年将要实行的财政、环保安全、税收及其他经济政策,这些政策对本企业经营环境的影响,对企业次年发展目标的影响,对产品价格及税收的影响。比如,来年经济指标预计下降,预示来年经济放缓,可能会影响银行汇率的调整,影响企业的贷款和财务利息支出及来年产品价格,因此预算编制参数的确定必须要有所考虑。提前关注所处的大政策环境,

有利于企业做出相应的预算政策调整,把握有利环境,应对不利环境,提高预算编制质量,实现企业的发展目标。

3.2 扩大企业全面预算编制的内容

扩大企业全面预算编制的内容能够减少企业生产和运行过程中不必要的风险和财产的损失,完善的企业全面预算编制的内容需要包括生产量预算、直接材料预算、制造费用预算、直接人工成本预算、销售管理费用预算、编制产品成本预算等。而且需要根据企业的战略目标和相关产品的特点进行优化和完善,还要根据社会环境的变化以及企业的发展变化而不断地变化和发展。只有这样才能从根本上提高企业全面预算编制工作的工作效率和工作质量,有利于促进企业的发展和进步。

3.3 全面预算的编制、执行、考评等均应当围绕企业战略目标进行

全面预算的编制、执行、考评等,都是作为制造企业全面预算的关键环节,都应该围绕企业战略目标进行设定和实现。对于制造企业的发展目标,在企业的不同发展状态会相应的调整其战略目标,如在企业发展前期,企业的主要发展目标应定在拓展产品市场,打出企业品牌效应,扩展产品范围,并根据当前发展目标制定全面的预算编制体系;而在企业的发展成熟期则应重视产品的质量及稳定性,保证产品的稳定性及市场份额的

稳定,因此此时的战略应注重市场份额的维持与市场定位的延续,保证产品领先的优势及特点。而对于产品处在衰退期或转型期间,应主动选择特定的产品退出市场,实现业务的收缩过程功能,全面实现保守预算,保证企业的顺利退出或转型。可见实现不同时期全面预算管理与企业战略的统一与和谐性对制造企业全面预算编制所起到的关键作用。

3.4 加强预算监督实施和考核

制造企业全面预算需要动员全员参与各部门具体任务分解、落实预算具体责任具体任务,实现各部门明确各自责任和目标,具体到责任人、真正实现全员参与、责任明确,防止预算编制的遗漏和重复等问题;完善预算管理制度。通过全面预算实现制度化,做到有法可依,避免责任不清,互相扯皮,大大加强可执行性,效率提高;预算实施的监控和考核。通过执行控制、调整控制、反馈控制,做到事前、事中、事后监督,与考核紧密对接,预算准确度大大提高。

3.5 增强预算编制水平,逐步实现信息化管理

第一,为了提升企业预算信息的科学性,对于和市场动态关系密切的数据,工作人员必须展开深入地调查分析,应用相应的模型,选取最佳的方案作为预算数据。第二,伴随信息技术的发展,国有企业的管理正朝向精细化、信息化方

向发展,以往的手工预算编制手段已越来越无法适应市场要求,而且存在修改数据困难的问题。国有企业需要强化预算管理的信息化,不断精简预算编制流程,优化设计预算方案,让企业灵活应用各类预算编制的模型与方式,提升数据分析与计算的精确性,提供更好的预算服务。

4 结语

综上所述,我们知道企业全面预算编制的管理已经在我国的企业中得到了较大的发展,但是企业的全面预算编制具有一定的实行难度,一旦确定之后就不能随意的更改,所以在进行全面预算的编制的时候,要充分考虑到企业的各方面条件特点,严格按照流程进行编制。但是企业在推行全面预算的时候,还需要注意的方方面面的问题在今后的实践操作中慢慢进行发现和完善。

[参考文献]

[1]陆蕊.全面预算管理在制造企业中的应用[J].企业改革与管理,2017(05):41+51.

[2]王伟.对信息化下当前电网企业全面预算管理的思考[J].财经界(学术版),2016(04):59+74.

[3]史明秀.提升企业全面预算管理水平策略探究[J].企业改革与管理,2018(13):146+150.