

企业在预算管理中的困境及策略

● 王菲

预算管理工作在企业发展中至关重要，可以帮助企业在愈加激烈的市场竞争中提高自身竞争力，占据更多市场份额。但是现阶段部分企业预算管理工作存在问题，比如预算管理目标不明确、缺乏考核激励机制、人才队伍构建不完善等，以至于企业预算管理工作无法全面发挥价值。基于此，本文通过阐述预算管理具体内容及特点，分析现阶段企业预算管理存在的问题，并提出对应性解决建议，旨在进一步推动企业预算管理工作有效开展，增强企业市场竞争力。

企业预算管理发轫于一百多年前的西方国家，西方企业在采用预算管理工作方式后，大幅度提高了企业竞争力。我国在二十世纪末引入预算管理模式，通过国家给予企业政策支持，促使企业不断探索实践预算管理工作，并取得一系列工作成效，部分企业成本控制工作效果显著，比如宝山钢铁、五矿集团、新兴铸管等。但是随着我国市场经济持续发展，企业规模逐渐增大，预算管理工作方式并未进行更新优化，部分企业预算管理工作与企业发展情况缺乏同步，对企业发展造成阻碍。同时根据西方企业实践证明，预算管理工作缺乏先进性、合理性会降低企业核心竞争力，加大企业资源消耗，因此我国企业要突破预算管理工作困境，创新开展预算管理工作。

预算管理的概述及特点

预算管理的概述。企业预算管理工作属于财务工作范畴，主要工作内容是对企业资源及相关信息数据进行整合再配置，从而达到合理分配资源，为企业生产经营方案提供参考依据的目的。做好预算管理工作可以促进企业工作效率提高，构建完善的企业内控制度，有效控制企业成本支出。基于此，我国企业均需要加强对预算管理工作的重视，以创新的眼光开展预算管理工作。

预算管理的特点。预算管理作为企业应对市场环境时的主要方式，在开展中需要具有较高的灵活性，要可以根据市场的发展变化实时调整。在预算管理制定过程中，编制人员要以市场变化为导向，尊重市场发展规律，结合企业自身发展情况及既有资源进行科学规划，从而推动企业发展，实现企业战略目标。另外，预算管理需要与其他部门及相应制度配合，包括企业审计监督部门、物资管理部门、财务部门等，通过部门间联合开展形成合力，从而促使预算管理工作发挥作用。企业预算管理还具有全流程性，预算管理要渗入到企业各部门工作环节，将工作内容与生产经营环节进行融合，从而对企业各项经营活动进行规范与制约。

企业预算管理中的困境

预算管理目标不明确。目前大部分企业预算管理制度基本构建完成，但是部分企业预算管理制度目标存在模糊性，或者目标设置缺乏正确导向。企业要想通过预算管理工作占据较多市场份额，就必须对管理目标进行梳理，对预算管理制度实行战略性管理，制定清晰的预算目标。目标要符合企业实际发展情况，并对相关工作做出准确规定，比如预算内容、预算方案、实施过程及监督控制等。部分企业在预算管理制度建设时对预算目标制定工作不重视。制定人员依靠工作经验或其他企业经验确定预算目标，对企业发展战略考虑不充分，导致预算管理目标与企业发展目标存在一定偏差，预算管理制度不能有效发挥自身价值。

缺乏考核激励机制。目前部分企业预算管

理工作缺乏有效考核激励措施,在管理工作中缺乏准确评判员工工作完成情况的制度,导致企业员工在工作中缺乏积极性,无法保证工作质量,预算管理工作无法深入到企业各环节。另外还有部分企业虽然建立了考核激励机制,但是考核对象是企业管理层或各部门骨干员工,对部分群体进行预算管理工作考核,进而实行奖励或惩罚。对普通员工工作状态的关注度较低,导致普通员工,特别是一线员工对预算管理工作参与程度较低,缺乏足够的参与兴趣。

缺乏与内控制度的结合。预算管理工作对企业资金使用、战略规划、员工奖惩等工作具有重要作用,因此是内部控制制度中较为重要的工作环节。但是根据对现阶段企业分析可以发现,部分企业预算管理制度与内部控制制度结合度较低,预算管理制度主要内容针对性较单一,只针对部分方面,不能有效结合内部控制制度中其他内容,导致预算管理制度作用发挥有限,可能对企业发展造成一定阻碍。

管理人员专业水平较低。预算管理工作主要包括预算工作、管理工作两方面。因此预算管理工作一方面要具有专业的财务知识,可以准确、高效完成相关预算工作;另一方面要对市场变化具有敏感性,能够准确依据市场变化调整管理工作的方式,还要具有一定的管理能力。预算管理工作人员要能将两项工作深度结合,并起到互促作用。但目前部分企业缺乏复合型预算人才,参与预算管理工作的人员大多具有单一性知识,不仅无法正常工作,而且会导致工作准确性降低,影响企业管理层决策的正确性,不利于企业持续发展。

预算管理制度执行力差。要想保证预算管理制度作用有效发挥就需要企业加大预算管理执行力度。但是部分企业在预算管理制度实施过程中,工作执行力度较差,比如预算方案实施、监督管理等,以致工作缺乏正确的评价体系,影响预算管理后续工作开展。还有部分企业预算管理制度制定初衷不正确,主要受到外部经营环境压力及市场变化影响,并没有从自身发展角度出发制定预算管理制度,导致企业对预算管理制度执行缺乏积极性,预算管理落实效果较差,无法为企业提供有效服务。比如部分企业在预算管理制度制定完成后,片面地将预算管理工作视为内部控制制度工作环节,并没有进行深度落实,导致企业发生资源浪费问题。

企业预算管理中的策略

合理制定预算管理目标。目标设置要介于简单与困难之间,过于简单的目标无法挖掘员工潜力,相对较难的目标会抑制员工工作热情,影响业绩。现代企业发展需要以正确的战略目标作为导向,因此预算管理目标要结合企业战略目标,通过对战略目标进行分解和细化,设计出具体预算管理目标,确保企业预算管理目标与实际发展契合度较高。企业预算管理是一种在企业生产经营过程中的过程性管理,是帮助企业达到有效控制和盈利的过程,主要目的是实现企业降本增效,从而扩大企业利润空间。因此企业制定预算管理目标还可以参考企业

绩效考核体系,提高预算管理目标与绩效考核制度适配性。细致划分预算管理工作,进而促使工作规范化开展,具有较强可操作性。企业还可以在预算管理工作实施中对目标进行调整,可以邀请专业人员参与调整,综合利用加权平均法及曲线分解法,结合企业历史数据及发展现状,从而调整企业预算管理目标,保证预算管理工作的可行性,从而推动员工积极参与预算管理工作,不断提高企业价值产出。

建立明确的考核激励机制。企业建立明确的考核激励机制可以从以下三方面开展。第一,调整考核周期,保证考核结果时效性。通过调整费用可以达到季度间平衡,因此要在非必要的考核周期中增加季度的考核,从而提高预警及管控工作效果,奖惩周期要分为半年度及年度。成本类考核需要按月进行,对可控因素外的成本要计入无效成本,比如管理缺位、决策不合理等人为因素,要将责任落实到具体员工。同时还要加强成本支出控制严格性。另外企业经营收入指标因为所在区域及时间存在差异性,各地区经济条件及扶持政策不同,导致销售收入可能存在较大差别,因此要以个性化为原则,因地制宜开展目标分解及设置考核指标工作。第二,对考核对象准确定位。要想有效增强企业考核激励机制作用,就要为所有员工树立工作目标,将各项预算指标分解到不同层级部门,工作要落实到个人,引导员工制定并执行工作计划,阶段性完成预算目标,各部门要提高参与预算考核积极性。可以对管理层及普通员工进行分级考核,分别按照完成度进行提示,对完成度较高员工给予物质奖励,对完成度较低的员工或管理层实施追责制。由于个人原因导致预算工作不达标,需要由个人承担责任,出现人员离职时责任由人员所在部门整体承担,从而促进全体员工参与监督预算实施及考核工作。

结合内控制度进行预算管理。预算管理制度完善需要与企业内部其他制度相配合,避免独立开展预算管理工作。因此预算管理制度可以以内部控制制度为基础,制定并实施预算管理方案。在预算管理工作开始前,预算管理要结合内部控制制度中的会计制度,通过获取时效性会计信息,并对信息数据进行分析,从而

为预算管理报表制定及结论提出提供数据支撑。在实施过程中,要结合内部控制制度中的审计监督制度,利用审计监督制度对预算管理工作开展实时监督,将监督落实到所有预算管理工作环节。通过实时监督可以及时发现工作中潜在的问题,从而对经营风险进行规避或提前做好应对工作,促使预算管理工作价值进一步发挥。在预算管理工作完成后,要结合企业内部控制制度中决算、结算制度,对预算执行结果与预算编制目标进行分析与评估,从而确定预算方案准确性,了解预算执行力度情况。还可以与企业内部控制制度中激励考核制度相结合,通过考核制度对预算管理工作进行质量检验,并依据奖惩机制促进员工参与积极性。因此预算管理与内控制度相结合对企业发展意义重大,可以推动企业健康发展。

全方位培养管理人员。企业开展预算管理工作需要专业的人才队伍支撑,现阶段部分企业人才队伍构建不完善。因此企业需要加强预算管理人才队伍建设,具体可以从“引才”及“育才”两方面入手。在“引才”方面,企业需要提高用人门槛,开展专项招聘工作。要求应聘人员不仅具有专业的财务知识,可以独立开展预算工作,还要具有一定程度的管理能力,能推动企业预算管理工作发展。企业要根据个人能力将聘用人员分配到不同预算管理工作环节中,从而为预算管理工作提质增效。在“育才”方面,企业可以采取以下方式。其一,借助信息技术开展预算管理线上教学。线上教学打破传统教学时空界限,工作人员可以根据个人时间进行学习,同时工作人员可以结合自身能力短板选择对应课程,从而针对性提高自身薄弱能力,提高综合素质。其二,企业可以安排内部讲师,对员工分批进行预算管理知识培训,引导员工增加交流频次,从而营造良好的学习氛围。其三,企业可以聘请外部讲师授课,借鉴其他企业先进管理经验,并结合本企业发展情况进行改良。除此之外,企业要对预算管理工作人员加强监督,督促工作人员主动学习,将监督视为管理动能,推动企业人才成长。

提高预算管理制度的执行力度。企业要加强预算执行力度,可以通过预算目标与经营活

动完成后的数据进行分析对比,在出现差异时探究原因,从而实时调整预算目标,重新制定预算执行方式。要加强审计部门、监督部门等监督检查力度,确保监督检查工作贯穿于预算执行全过程,从而增强企业预算控制能力。企业预算管理工作人员在预算编制过程中要充分考虑执行计划的可行性、合理性,保证执行人员可以依据计划深度推进预算工作落实。在预算执行过程中,要根据项目阶段或时间节点进行划分,定期将节点目标与实际执行情况进行比对,及时修正执行方式,最大程度接近预算节点目标。在外部经营环境发生较大变化导致企业预算目标无法达成时,企业预算管理人员要及时停止相关工作,等待预算编制人员重新制定目标。

预算管理制度直接关系着企业发展,完善预算管理工作有利于提高企业市场竞争力,增强企业管理效率,为企业经济效益产出拓宽空间。因此企业需要建立完善的预算管理机制,推动预算管理工作开展。采用合理制定预算管理目标、建立明确的考核激励机制、结合内控制度进行预算管理、全方位培养管理人员、提高预算管理制度的执行力度等方式推动预算管理开展。■



做好预算管理工作可以促进企业工作效率提高,构建完善的企业内控制度,有效控制企业成本支出。



【参考文献】

- [1] 田方. 预算信息披露对企业现金持有的影响研究 [D]. 内蒙古财经大学, 2022.
- [2] 林万庆. 基于 SAP BPC 系统的全面预算管理应用研究 [D]. 集美大学, 2022.
- [3] 张琪. 基于全面预算管理的粮食收储公司成本控制研究 [D]. 内蒙古大学, 2022.
- [4] 高易. 制造业企业全面预算管理体系构建存在的问题及对策研究 [J]. 中国注册会计师, 2022(07):121-123.

(作者单位:烟台菲克尔商贸有限公司)