

谈如何强化企业全面预算管理

张昌文 王立群(博士生导师)

(中南林业科技大学商学院 长沙 410004 北京林业大学经济管理学院 北京 100083)

【摘要】全面预算管理受到企业的重视,但在实施中仍存在一些问题,本文拟针对这些问题展开分析,并提出相应的对策和建议,旨在进一步深化全面预算管理,使全面预算管理能真正起到提高企业整体管理水平的作用。

【关键词】全面预算管理 问题 编制程序

一、全面预算管理的作用及存在的主要问题

全面预算管理是将企业的决策目标及其资源配置以预算的方式加以量化,对企业各部门、各单位的财务及非财务资源进行分配、考核、控制,以便有效地组织和协调企业的生产经营,并通过对执行全过程的监控,使战略目标得以最大限度实现的企业内部管理活动或过程的总称。全面预算管理是提升企业经营管理水平、强化内部控制、提高管理效率、实现企业内部资源合理配置的现代企业管理模式。全面预算管理的重要意义在于:有利于增强企业的战略管理能力,实现科学管理,推动公司战略目标的实现;能有效提高资源利用效率,降低成本,提高企业综合盈利能力;作为市场经济条件下评价企业经营业绩更可靠的标准,有利于加强企业内部的沟通与协作等。

企业实施全面预算管理过程中出现的问题主要包括:

一是对全面预算管理存在认识上的误区。误区一,认为全面预算是财务行为,认为将事先的估计或判断反映到财务报表中,就是企业的全面预算管理。因此,把全面预算管理归为财务部门的事情,在编制预算时没有业务部门的参与,从而无法发挥出对企业战略的全面支持功能,使得企业的全面预算目标缺乏权威性,执行缺乏严肃性,实施结果缺乏激励性,最终使得全面预算管理陷入困境。误区二,将经营计划与预算管理混为一谈,认为只要将各个时期的经营计划安排好,就做好了预算管理。经营计划与预算管理有着本质的区别,经营计划是指为了生产经营而编制的计划,是一种事前行为;预算管理则是运用各种相关学科的知识,结合财务管理的分析方法,为企业实现预期的生产经营目标而采取的一种管理方法和模式。误区三,认为以产定销的生产经营计划比全面预算更为科学。很多企业并未认识到全面预算管理不仅是管理方法的变换,而且更重要的是管理思想、原则及管理理念的根本性改变。

二是预算编制基础不科学,预算编制方法模式化。三是由于信息不对称导致“预算松弛”。所谓预算松弛,是指预算执行者为了顺利完成预算,倾向于制定较为宽松的预算指标。预算松弛直接影响预算管理的有效性:①过于宽松的预算,难以激发企业的潜力,产生大量无效成本;②使企业的资源过多地流

向预算松弛的部门,造成资源的不合理分配甚至浪费;③上级管理者在审批时针对其采取的反预算松弛措施,形成上下级在预算管理中的逆反局面;④容易产生预算管理中的道德风险和逆向选择问题,为管理者提供了掩盖决策失误的空间,影响业绩评价的客观性,从而达不到预算管理的真正目的。四是预算管理与企业战略脱节。五是预算管理的组织工作不到位。六是预算管理执行中缺乏有效的考核机制与激励措施。

二、强化全面预算管理的对策

1. 开展全员培训,提高对全面预算管理的认识。企业应借鉴国内外预算管理方面的先进经验,对各级相关的管理者进行相应的培训,培养全体员工的全面预算管理意识。预算培训应针对不同员工而有所侧重,对于在推行过程中起着系统设计、推广执行等主导作用的中高层员工,应聘请外部经验丰富的专家来对其进行培训,有条件的可以让他们到其他已实行预算管理的企业去学习,之后进行内部研讨交流,以共同确定企业全面预算管理的总体思路。基层员工在预算管理推行过程中的任务主要是在各自岗位上理解并执行,因而应由中高层员工担任内部讲师,有针对性地分别对其进行培训,并辅以小组讨论等方式,使沟通更顺畅、员工接受度更高,从而实现全面预算管理的目标。

2. 选用科学的全面预算管理编制程序和方法。预算编制的方法多种多样,在全面预算管理的实践中,选用预算编制方法时要实现严肃性和灵活性的统一,即在保持预算稳定性的同时,根据具体环境特点,使预算更切合企业的实际情况。在编制预算时,必须根据实施预算管理的目的,在认真进行市场调研和科学预测的基础上,结合具体部门、单位的实际情况,将短期预算与长期预算相结合,对性质不同的经济业务分别采用零基预算、弹性预算、滚动预算等方法。如编制期间费用预算,适宜用零基预算;编制现金预算,可采用滚动预算对现金进行有效控制;市场波动较大时,可采用概率预算来估计业务量的可能变动范围。当然,企业在实践中还应不断地探索更科学、有效的预算编制方法,以提高所编制预算的准确性和自身的管理创新水平。

企业全面预算有三种主要的编制程序:一是自上而下式。

这种预算编制程序更有利于贯彻企业集团高层管理者的意图,使集权管理的优势得以充分发挥。二是自下而上式。强调预算来自下属预算主体的主动预测,从而大大提高预算指标的可实现性,激发各预算主体执行预算的自觉性。三是上下结合式。在预算编制的过程中将前两种方式结合起来,提高了预算的现实性、可靠性及员工执行预算的自觉性。部门与部门之间、员工与企业之间的信息得到充分交流,使企业资源的配置更有效。

3. 消除信息不对称和业绩评价的负面作用,防范恶意预算松弛和道德风险。企业要通过制度设计和不断进行制度创新,抑制预算松弛,诱导代理人提供预算基数,进而达到博弈均衡。比如有的学者提出“联合确定基数法”,就具有很好的实用性。同时,企业应积极采取措施应对,以尽量消除信息不对称及其对业绩评价的负面影响。消除信息不对称要做到以下几点:①建立一个反馈及时、准确的信息系统,将生产信息、财务信息联系起来,实现资源共享,这样监控者就能清楚地了解被监控者的业务活动情况,从而获得充足、准确的信息;②让各部门、全体员工积极参与全面预算的编制,提出自己的建议和看法,从而实现充分的信息交流;③健全预算信息跟踪与报告系统,对预算执行情况进行跟踪反映,反映的信息必须具有相关性、及时性、准确性,并定期编制责任报告,以保证业绩评价与考核的公正性、合理性。消除业绩评价的负面影响要做到以下几点:①保证预算考核指标具有可控性,业绩评价要分清责任,以协调为主,避免发生破坏性冲突;②对于预算执行主体不能控制的外部因素所带来的风险,应由责任主体和上一级责任主体,或企业经营者与出资者共同承担,以防止预算责任主体为规避风险而产生道德问题。

4. 细分企业总体战略,建立基于企业战略的预算管理新模式。战略管理在任何一个现代企业中都应该居于核心地位。其他系统管理都要支持企业的战略管理。企业应以发展战略为导向,将预算管理作为实施企业发展的具体手段。预算指标应该体现企业的战略目标,全面预算管理的过程也应是战略目标分解、实施、控制和实现的过程。企业的总体战略目标只有具体化并层层分解成各战略单元——为战略服务的职能部门或单个员工的子目标,才能构成具有一定结构和层次的目标体系,并为战略目标的实现提供检验标准。全面预算应该是战略目标实现的具体化,对企业战略起着全方位的支持作用。全面预算的编制应以企业的发展目标和战略计划为起点,各部门根据公司战略规划明确本部门的预算目标,根据目标进行当期预算的编制,通过交互式的有效沟通达成一致。这样的预算由于与公司整体的战略规划目标相一致,也是各部门自身所做的规划,因此编制的预算易于执行,同时又与公司目标一致,最终考核时也不会因为预算编制目标不合理而产生问题。

5. 建立健全预算管理组织机构,加强全面预算管理的组织保障。企业预算管理的组织体系是管理过程中起主导作用

的集合体,也是预算管理运行的主体,只有通过明确的组织体系才能避免人为控制预算而导致的过多主观因素的渗入问题。为保证预算的有效实施,要建立由预算管理委员会、预算专职部门以及预算责任主体构成的预算管理组织机构。首先,要设立董事会领导下的预算管理委员会作为预算管理的决策机构,负责企业预算目标的确立、政策的制定、方案的审批、管理制度和考评体系的建立以及实施、调整、监督等环节,走严格规范的制度化途径。其次,设立一个隶属于全面预算管理委员会的预算专职部门作为独立机构,负责绩效考评、重大预算项目的调整或修改、仲裁有关预算冲突等相关工作以确保预算工作的顺利开展。此外,还要落实企业各个部门乃至各个员工的具体任务和责任目标,并确定预算管理的第一责任人为各单位、部门的行政主要负责人,把企业各方面的工作都纳入预算管理这样一个系统的网络中来,真正实现企业的全面预算管理。

6. 建立科学合理的预算评估体系及激励约束机制。全面预算管理是一项全员参与、全面覆盖、全程跟踪和全程控制的系统工程。为了确保企业预算各项主要指标的全面完成,需要建立一个分析评估体系,并严格遵循“编制→执行→调整→反馈→综合分析→激励考核→改进→编制”的闭环运行模式,使预算的分析考核结果回归预算管理部门。同时预算指标是制定业绩评价标准以及激励约束制度的基础,要针对企业生产经营的各个环节制定相应的考核指标,不但要定量评价,还要定性评价,定性指标包括服务质量、顾客满意度、经营发展战略、发展创新能力等,预算管理委员会应按照考核指标体系以及各职能部门、生产单位的性质和权责,根据指标完成的可控性原则,设定各责任预算主体相应的考评指标,避免出现考核部门不明确、考核内容不具体的情况。另外,要充分发挥预算的监督约束和激励机制的作用,定期考核,赏罚分明。

7. 全面预算管理同计算机辅助管理相结合,提高预算管理工作的质量。企业信息化是实现预算管理,尤其是预算执行监控的有效和必需的手段。它可以为预算的编制、执行监控、分析考核等环节提供大量的信息,并能够保证信息的及时性、完整性和准确性。在企业会计信息电算化、管理活动网络化的前提下,在预算的编制、下发、考核和反馈过程中充分利用计算机和网络技术,将极大简化职能部门的设置与上报程序,保证信息的及时性和完整性。特别是大型企业,开发利用网络资源,可以减少人工操作中的失误,提高管理效率,从而提高风险的预见性及风险防范的及时性,保证预算的执行质量,提高预算管理的工作效率,从而发挥全面预算管理的作用。

主要参考文献

1. 胡俊南,徐晓阳.国内外企业全面预算管理实施中存在的难点.财会月刊(理论),2007;2
2. 闫恩亮.实施全面预算管理过程中的细节问题及建议.科技信息(学术研究),2007;32
3. 汪红.完善全面预算管理的建议.商业会计,2005;12