

浅议全面预算管理

张斌

(陕西汞梯科技有限公司 陕西安康 725731)

【摘要】全面预算管理是一种先进的管理方法,是对企业未来经营活动所做的预先安排。本文阐述了以市场需求为导向,从组织机构设置、预算编制、预算执行、预算反馈及预算考核等方面入手做好全面预算管理工作的思路。

【关键词】全面预算管理 预算编制 预算执行 预算考核

全面预算管理是一种先进的管理方法,是对企业未来经营活动预先做出的安排和资源配置。全面预算管理能够按照管理要求为各级管理人员和业务人员提供行为导向,能够将公司目标和员工的个人行为有效地结合起来,在企业的整体财务运作及控制方面发挥积极作用。

一、全面预算管理存在的问题

1. 全面预算管理缺乏强有力的组织保障。实践中,一些企业虽然也按照全面预算管理的要求设置了相应的预算管理体系,但存在公司高层仅仅挂名而不实际参与预算管理的情况。全员参与预算管理也只是形式,广大员工没有真正参与到预算管理中来,公司的预算不能够体现公司的发展战略,预算没有体现公司决策层的管理思想,也没有得到广大员工的认

可,广大员工也没将预算看成是自己的预算。全面预算管理应该有一个强有力的组织体系来组织实施,从预算编制、实施、控制到考核整个预算管理过程应由相应的组织去完成,从而保障全面预算管理顺利实施,并形成一种机制。

2. 对预算管理的认识错位,为预算而预算。一些企业的管理层认识到了全面预算管理的重要作用,并把是否实施全面预算管理作为衡量企业管理水平高低的一个标准,但对什么是预算及如何安排和实施预算尚缺乏深刻理解。企业实施全面预算管理是提高企业整体管理水平的重要手段,而不是衡量管理水平高低的标准。全面预算管理的核心在于对企业未来的行动进行事先安排和计划,对企业内部各部门、单位的各种资源进行分配、考核和控制,以使企业按照既定目标行

由表3和图2可知:流动比率2002~2005年基本一致,2004年以后流动比率逐年递减。这是因为企业增加对固定资产的购买,使得固定资产在总资产中的比率增加,流动资产的比例相对减少。2006年下降的比率较大,因为2006年对固定资产的购买比前两年多。但流动资产减少的程度并不是很大,这说明增值税转型对流动比率的变化有一定的缓冲作用,增值税转型对企业短期偿债能力影响不大。这样的结果与理论分析是一致的。

由图2可知,2002~2006年固定资产周转率呈逐年上升趋势,而且增长比率比较明显(尤其是2004年)。这与理论研究成果是一致的。比起增值税转型前,由于入账价值的减少,单位固定资产带来的销售收入增加了。由2006年数据可以看出,增值税转型后的后期回报不是很明显,因为2006年固定资产增长较多,而当年并没有带来很大的经济效益。这既有可能是由于投资回报较慢而没有体现出增值税转型的优势,也有可能是因为其他的市场因素导致销售收入的减少。

由表3和图2可知,股东权益周转率2002~2005年也是呈逐年上升趋势,而且趋势是增值税转型后比转型前明显,因此可以说明企业动用了大量的留存收益来购买固定资产。这从另一方面说明增值税转型对企业购买固定资产的刺激作用还是比较大的。

固定资产周转率与股东权益周转率的上升趋势说明增值税转型对企业的营运能力影响比较大。

由表3和图2可知,2004年固定资产净利润率上升,2005年下降,而2006年又上升,并没有形成很强的趋势,但总体来说有所提高。这在某种程度上表明增值税转型对企业的经济效益有一定推动作用,从而也肯定了规模化经济的积极作用。

由表3和图2可知,2004年的现金流量对流动负债比率比其他几年要低很多,这一方面可能是由于企业用于投资的现金流量的支出大幅度增加,而且此次支出的增加比固定资产的进项税额可抵扣带来的现金流量的减少的程度要大得多。另一方面是由于短期贷款导致流动负债的增加,使得投资当年的现金流量对流动负债比率降低。总体来看,投资回报带来的现金流入还是相当可观的。

【注】本文系江苏省社会科学基金项目(项目编号:07EYB032)阶段性研究成果。

主要参考文献

1. 杨震,刘丽敏.增值税转型对上市公司影响的实证研究.税务研究,2006;5
2. 郭瑛.浅析增值税转型对企业财务的影响.新疆职业大学学报,2006;2

事,从而有效实现企业发展战略,没有把全面预算管理当作日常工作的一种工具。因此,企业应将全面预算管理作为实施企业发展战略的具体手段,重点不在于企业有无全面预算管理制度,而在于全面预算管理是否有效实施和落实。

3. 预算编制质量不高。①预算和企业战略脱节。企业战略是制定预算的基础,科学预算又是实施企业发展战略的有力保障。但是经常存在企业预算和总体发展战略脱节的问题,造成因缺乏企业战略的明确指导而发生短期行为。②全面预算与财务预算等同。很多企业将全面预算等同于财务预算,并存在单独让财务部门完成全面预算管理的情况,这些必然造成全面预算管理缺乏各级各部门的积极配合。③在预算编制过程中,没有将预算与市场很好地对接,在预算编制前也没有进行全面的市场调研。④预算指标体系不够完善。全面预算管理应当整合业务流、资金流、信息流、人力资源流,所以其指标必然要涉及各个方面。可是目前很多企业的预算指标体系设计往往不太全面,且难以真实反映公司整体情况及各级各部门的实际能力与贡献,这使全面预算管理在实践中遇到很大困难。⑤预算编制缺乏有效的沟通。预算编制与预算执行脱节,上层领导不知道企业战略是否得到了严格执行,基层员工不知道预算是否符合客观实际。

4. 预算执行不到位。企业在全面预算管理过程中普遍存在重编制、轻执行的现象,很多企业尚未建立完善的预算管理网络和科学的管理程序,缺乏严格的监督制度,执行的随意性很大。例如:项目资金互相挪用,投资与成本随意调节,造成编制的预算与执行的结果偏差很大。而且,预算调整权力也没有相应的制衡机制,预算形同虚设,超预算或无预算的项目可能因为预算调整权的滥用而照样开展,预算失去应有的权威性和严肃性。另外,期末预算考评和相应的激励措施直接影响到有关部门和员工执行预算的积极性。而企业在实施预算考评时往往不够严格,缺乏有效科学的预算考核体系,所以考评环节流于形式,没有设置相应的激励机制或激励机制设计不合理,其积极作用并没有得到发挥。

二、提高全面预算管理水平的对策

1. 建立健全高效的全面预算管理组织。全面预算管理是一种先进的管理模式,它服从于公司的战略规划,涉及公司的方方面面,虽然财务预算是其核心部分,但决不能由财务部门一手包办。当我们准备实施全面预算管理时,首先要思考的是:预算管理工作由谁来组织,谁来实施,谁来进行信息的反馈与收集,谁来进行分析,谁来进行考核等。只有把一系列问题解决了,全面预算管理工作才有了组织保障,也才能把工作落到实处。

公司应该根据自身的组织架构建立相互联系的多层级的预算管理组织,现在比较流行的预算管理组织结构是:董事会、预算管理委员会、预算工作组以及预算执行机构。①董事会居于整个预算体系的核心领导地位,掌握各项预算的终审权以及资本支出、企业并购等重大资本预算的最后批准权,对公司预算的日常执行情况与执行结果拥有监督、检查权。同时董事会还必须与股东进行沟通,切实了解股东的需求,把所有

者的意愿体现在预算中。②预算管理委员会在整个预算体系中居于核心地位,一般由公司总经理任委员会主任,各部门或分部负责人任委员会委员。预算管理委员会在公司的授权下处理和决定全面预算管理的重大事宜。③预算工作组是全面预算管理的日常工作机构,组长由预算管理委员会任命,主要负责预算编制、预算控制、预算协调、预算信息反馈等。在一些规模比较小的企业,预算工作组就设在财务部门,由财务部门负责全面预算管理的日常工作。④预算执行机构,是预算目标执行的责任主体或责任中心,它是全面预算管理的具体实施者和组织者。具体设置哪些预算执行机构,应依据企业的不同性质、作业特点等因素加以考虑。一般分为业务性的预算执行机构和管理性的预算执行机构。

2. 提高预算编制水平,切实保证预算质量。要编制出高质量的预算,要做到以下几点:

(1)预算编制必须体现企业的发展战略。企业战略是企业经营的总括方针,是企业行动的纲领,它把握企业的发展方向,对企业的行为起到导向作用。预算是对公司的资源进行规划、配置,预测并规避企业可能遇到的风险,并对今后一段时间的行动做出具体安排。作为一种管理行为,没有战略作基础的预算是没有目标的预算,预算目标应体现企业的战略重点,并进一步把战略具体化,使得其能更好地贯彻、实施,这样才能提升企业的核心价值。

(2)预算必须与市场对接。企业之所以存在,是因为它能够给市场提供其所需要的产品和服务;同时,企业从事一切活动必须从市场获得物质资源和人力资源。市场既决定着企业产品和服务的去向及产品和服务的价格,也决定着企业资源的来源、价格,它是企业赖以生存和发展的基础。

市场是企业进行预算管理的依据,在实施预算管理工作时,必须进行详细的市场调研,研究市场情况对企业可能产生的影响,了解同行业的先进水平,掌握竞争者的情况,分析企业在市场中所处的环境,分析企业自身的优劣势,然后据此来研究企业的对策,做出具体的安排。只有与市场对接,才能编制出高质量的预算。

(3)通过上下沟通达成共识。一方面,预算体现了公司的战略意图,决定着公司的未来发展方向和工作重点;另一方面,公司做出战略决策需要收集来自各方的信息作为依据,需要广大员工共同参与实施。由于处于不同阶层的预算管理组织掌握着不同的信息,只有通过有效的沟通,高层才能够从基层获取与决策相关的信息,为制定出正确的战略提供保障;同时通过沟通可以让各个层次的员工都了解公司的发展方向,从而形成合力,向着共同的目标迈进。成功的预算会成为预算执行人的个人预算,而不是被强加的与个人无关的机构预算。员工个人的目标与企业的目标往往是存在差异的,员工希望用最小的努力实现高收入,而企业希望尽可能降低员工的报酬以实现利润最大化,要消除这种冲突,使员工个人目标与企业目标趋于一致,最好的方法是让所有的员工参与预算编制的全过程。

(4)制定适合企业的预算编制程序。每个企业会根据各自

的不同特点,制定适合自己的预算编制程序。在实践中,主要有自上而下、自下而上和上下结合式的预算编制程序,这几种形式各有特点,但上下结合式的预算编制程序是现实预算管理中最可取的一种方式。这种预算编制程序的步骤主要是:①由集团总部提出预算原则与总体预算目标;②逐级分解形成各层级预算执行组织或责任中心的目标,由各层级预算执行组织结合自身情况进行分析论证;③由各层级预算执行组织将论证的结果通过层层汇总、调整反馈给预算管理委员会,进行初步协调与汇总;④通过预算管理委员会召集基层单位进行预算协商调整,并经预算管理委员会提交董事会审批通过;⑤将通过的预算方案下达给各责任单位贯彻执行。

3. 严格执行预算。企业的预算不仅仅是对上级企业或董事会的一纸计划,更是一个平衡了所有资源后为实现企业未来经营年度的目标所做的周密安排,其目的是把这些目标落实到每个预算执行者,由每一个预算执行者具体组织实施。管理专家认为:企业的成功30%在于决策,70%在于执行。再好的预算,如果不去认真组织实施,那么也不会发挥应有的功能和作用。

(1)在组织预算实施的过程中,应该保持应有的严肃性。预算是上下沟通后的结果,所定的预算目标体现了整个组织的利益最大化,因此只有按照既定的目标去努力,才不至于迷失方向而南辕北辙。市场竞争是残酷的,如果企业所定的预算目标达不到行业平均水平,且在执行中又得不到实现,那么企业将在市场竞争中处于劣势。

(2)在预算执行过程中,必须要有规则意识。全面预算管理的思维本身就是按预定计划行事的一种规则,它的思维方法就是对过去、现在、未来进行充分思考和分析,在分析的基础上制定出实现目标的未来行动计划。预算不仅仅是企业的运行方向与目标,更是各项资源配置与使用的行为规范。在预算执行时,应该先制定出一系列的规则,要尽量把规则制定得详细完备,然后按规则行事,这样执行就简单、迅速。同时,预算控制要借助规则并贯穿于整个业务活动中,一切活动均要受到规则的约束。

(3)在预算执行过程中,作为责任中心的预算执行机构必须向预算管理委员会报送预算执行进度,预算管理委员会以此为依据对预算进行过程监控,并作为是否调整年度预算的重要参考依据。利用一定的信息系统对公司的经济业务处理进行跟踪,这样一方面可以使总经理对预算执行情况进行实时控制,另一方面也减少了会计信息造假,有利于内部审计部门对预算执行的监督。

(4)在预算执行过程中,应对预算的执行结果进行分析。通过预算分析可以帮助我们找出问题与不足及寻求改善工作的方法。预算分析的结果是对预算执行者进行业绩评价的依据,也为编制下期预算提供了有价值的参考资料。

4. 顺应内外部环境的变化,按照预定的程序适时地进行预算调整。市场是不断变化的,预算编制的前提也会随着内外部环境的变化而发生改变,从而导致预算目标与客观情况发

生偏离。此时如果我们不顾环境与发展战略的变迁,而一味强调预算的严肃性,必然会使原有的预算失去应有的价值,而且还可能造成巨大的损失,失去良好的机遇。实现预算与市场的充分对接,是预算的生命力所在,因此预算必须顺应环境的变化,做相应的调整。

预算调整必须具备一定的条件,只有在市场环境出现重大变化或企业发展战略发生重大调整时,预算调整才是必需。如果只是局部环境发生变化,或是完不成既定目标就要求调整,这样又会导致预算调整的随意性。

全面预算管理是一个有机的系统,不是一种孤立行为,因此预算调整必须遵守一定的程序,通常需要经过预算调整申请、审议、批准这几个环节。这些调整程序充分体现了预算的上下沟通和严肃性。

5. 实施科学的预算考核体系。只有通过科学合理的考核、赏罚分明的奖惩,才能确保全面预算管理工作落到实处。人的积极性、创造性与责任感首先源于自我需求与追求个人价值最大化的愿望,这是本质的,是动力或压力产生的原始点。正是由于人有追求个人价值最大化的愿望,才使得预算考核的激励作用成为可能。

实施预算考核的关键是:要进行目标分解,且考核指标的设定必须科学合理,否则达不到应有的效果。另外,考核要做到奖惩及时。

6. 在全面预算管理过程中进行必要的道德教育。在全面预算管理过程中,编制预算的信息需要从业绩考核人员那里取得,预算结果需要上下沟通协商,制定出的预算需要各级责任单位去执行,因此道德问题也遍及全面预算管理工作的各个方面,如有些管理者通常会选择较低的目标来降低自己的职业风险,这会为企业带来极大的损害,削弱全面预算管理的作用。因此有必要在全面预算管理过程中进行职业道德教育,建立积极向上的企业文化,让每一个责任单位、每一位员工都对预算负责,防止由于道德缺失而给企业造成不必要的损害,从而有效地实现预算目标。

全面预算管理虽然在我国起步较晚,在具体的实施过程中还存在着这样那样的问题,但是随着我国社会经济的不断发展、企业的不断壮大及对外交流的不断深入,我们有理由相信,全面预算管理一定能够适应本土企业,发挥其应有的作用,提高我国企业的国际竞争力。

主要参考文献

1. 张延波.高级财务管理.北京:中央广播电视大学出版社,2004
2. 汤谷良.财务案例研究.北京:中央广播电视大学出版社,2002
3. 爱德华·布洛克,托马斯·林著.王斌等译.战略成本管理.北京:人民邮电出版社,2005
4. 全国会计专业技术资格考试领导小组办公室编.财务管理.北京:中国财政经济出版社,1998
5. 王绪君.管理学基础.北京:中央广播电视大学出版社,2001