



我国企业实行全面预算管理 存在的问题及对策

华北电力大学 蔡世凤

【摘要】 全面预算管理在国外很普遍,我国也有不少企业在实行,但目前仍存在很多问题。本文从全面预算管理理论出发,分析了目前我国企业在实行全面预算管理时存在的问题,提出了企业实行全面预算管理的对策。

【关键词】 预算 管理 问题 对策

全面预算作为重要的管理工具,与其他业务流程(营销业务、采购与生产业务、库存业务等)相互支持,通过制定预算目标、编制一体化预算、对预算进行监控调整和事后考评,从而实现对企业和价值的双重管理。

无论是国内还是国外,全面预算管理已得到普遍的认同。近年来,企业全面预算管理在理论上和实务中都得到了长足的发展。从整体看,我国企业全面预算管理的推行取得了不少成绩,成功的实例很多,但也存在一些问题。为了更好地推行全面预算管理,笔者对我国企业实行全面预算管理存在的问题进行了分析,并提出了相应的对策。

一、我国企业实行全面预算管理存在的问题

1.全面预算管理与企业战略脱节。 国外某机构对15家跨国公司的一项调查显示:许多经理抱怨预算没有很好地支持公司的战略,甚至与之产生冲突。在国内,尽管全面预算管理和战略管理均受到企业的重视,但战略与预算脱节现象也比较普遍。在缺乏明确的企业战略的环境下实行全面预算管理,会导致企业只重视短期经营目标,忽视长期目标,影响了企业的可持续发展。同样,缺乏有力的预算支持,只会使企业战略成为空中楼阁,使企业战略难以实现。

2.对企业全面预算管理的功能认识不全面。 全面预算管理是一种适应市场经济的现代企业管理工具,与传统计划经济下的计划有本质差别。而目前我国许多企业将预算与计划相混淆,只有年度综合计划,没有根据计划量化到月份或季度的预算,以致它不足以作为管理与考核的依据;有的企业在编制预算时侧重生产方面,甚至出现在编制预算时销售部门都不参与的情况,这样的预算很难在实践中有较强执行力度;还有许多企业把全面预算简单地理解为财务预算,忽视了其他管理部门的作用。

3.全面预算管理的编制方法不适应企业实际需要。 随着预算管理水平的不断提高,其编制方法也在不断发展,形成了固定预算、弹性预算、滚动预算、零基预算和概率预算等方法。而目前企业中多采用的是按年度编制的固定预算,这种方法比较简单,但不能满足企业的实际需要,尤其对那些成长型的企业而言,不确定性的事项太多,固定预算可能会因与实际相差太大而无法作为控制和考核业绩的依据。还有的企业不能根据自身的具体情况选择合适的预算方法,盲目实

施复杂的预算解决方案,造成员工工作量加大、工作混乱,而效果甚微。

4.全面预算管理的内容不完善。 目前大多数企业的预算内容包括管理费用预算、销售预算,而编制预计资产负债表和进行投资收益预算、现金流量预算、资本支出预算的企业较少,而这些预算对企业来说有着不可忽视的作用。以现金流量预算为例,现金对于一个企业的作用是至关重要的,如果没有现金流量的预算,企业无法对现金的筹措和使用进行合理的安排,很有可能使企业陷入财务困境。

5.全面预算管理执行不力。 许多企业在预算编制完成以后,就如释重负,似乎完成了所有的预算工作,对以后的预算执行及执行结果漠不关心。企业缺乏相应的预算考核制度,造成企业预算的编制与执行相脱节。预算不能成为企业的硬性约束,使预算失去其应有的权威性和严肃性。许多企业在分析预算执行情况时,仅仅将预算结果同执行情况进行简单比较,并不会对预算差异进行深入、定量的分析,也就难以找到预算差异产生的根本原因,无法把预算执行情况与企业经营状况有机地联系在一起,更谈不上解决问题了。预算执行力度不够,往往导致预算管理流于形式。

6.全面预算管理缺乏有效的激励措施。 我国预算管理的考核和奖惩措施不到位已经成了影响企业预算目标无法很好实现的重要原因。在企业预算管理过程中,以预算标准考核责任单位和责任人,并以考核结果对他们进行奖惩时,他们过多地强调客观因素对绩效的影响,故意回避主观方面的原因。考核后没有配套的奖惩措施,缺乏应有的激励机制,使考核工作流于形式。

二、完善企业全面预算管理的对策

1.围绕企业战略选择预算应用模式。 产品生命周期有市场进入期、市场成长期、市场成熟期和 market 衰退期四个阶段,每个阶段都体现企业不同的经营特点。企业产品生命周期理论决定了企业在不同的生命周期阶段采用不同的经营战略,预算作为战略的分阶段实施计划,依据企业不同时期的不同战略定位,应用模式的选择也要体现这种战略定位的差异。

(1)企业开办的初期,由于新办企业的经营基础比较薄弱、开发成本极高、风险大,使得新产品开发及其相关资本投入需要进行慎重的决策,这时的预算管理是以资本预算为重

点,以资本投入为中心的资本预算也就成为该阶段的主要预算管理模式的。

(2)企业处于成长期时,长期的战略重点不在财务而在营销上,应通过市场营销来开发市场潜力和提高市场占有率。同样,预算管理的重点是借助预算机制和管理形式来促使营销战略全面落实,以取得企业可持续发展的竞争优势。因此在这一阶段,企业战略定位重在扩大市场占有率,并在此基础上理顺内部组织的管理关系。以销售为起点的预算管理模式,应该而且能够为企业营销战略提供全方位的管理支持。

(3)企业处于成熟期时,市场价格基本稳定,企业欲达到期望收益必须在成本上挖掘潜力,成本预期等于现实售价减去期望利润。可见,以市场为导向,以企业成本为起点的预算管理模式,对于大多数处于成熟期的企业都具有重要的指导意义。

(4)企业衰退期的经营特征和财务特征表明,采用现金流量为起点的预算管理模式可能是最适合的。这是因为,在经营上,该时期的销售出现下滑;在财务上,大量应收账款在本期收回,而潜在的投资项目并未确定。因此,自有现金大量闲置,并可能被经营者滥用。如何针对这些情况,做到监控现金的有效收回并保证其有效利用,应是这一阶段财务管理的重点。以现金流量为起点的预算管理,以现金流入与流出控制为核心,也就具有其必然性。

2.充分认识全面预算管理和增强全面预算管理意识。企业现存的许多问题都是因为对全面预算管理的认识不足,因此企业要想通过全面预算管理来提高管理水平、实现目标利润,直至实现企业的战略目标,首先要充分认识全面预算管理的内涵,培养全体员工的全面预算管理意识。一方面,应清楚过去计划经济下的计划与全面预算管理的区别,以便更好地认清全面预算管理的内涵,明确全面预算管理的目标,进而实现企业的战略目标,实现企业价值最大化。另一方面,应预先对全体员工进行培训,强化全面预算管理观念,让每个员工都认识到全面预算管理是一种硬性约束,预算管理目标是考核工作业绩的尺度,每个员工都必须为实现预算管理目标而努力工作。同时要促使每一位员工、每一个经营单位都能认识到自己在全面预算管理体系中的地位与重要性,认识到只有通过大家的共同努力才能实现全面预算管理的目标。

3.选择合适的预算编制方法。目前常用的预算编制方法有固定预算、弹性预算、滚动预算和零基预算等。预算的编制方法各有利弊,固定预算编制简单但适应性差;零基预算、滚动预算、弹性预算虽科学、有效,但编制难度大、工作量大。企业可以根据自身发展的需要进行选择,也可以结合起来使用。在实际应用中,如果行业比较稳定、变化不大,可以较多地使用固定预算,其中某些指标使用弹性预算,每几个预算年度再进行一次零基预算,对企业资源配置进行重新调整。对于市场变化快的行业,企业应该选择滚动预算,使预算管理目标尽可能接近实际。

4.选择适当的预算管理内容。全面预算管理不仅包括销售预算、生产预算、直接材料预算等经营预算,现金预算、预计损益表、预计资产负债表等财务预算,而且包括资本支

出预算。但并不是说,每个企业的全面预算管理都必须包括上述所有的内容。一方面,企业可以根据实际情况、所在行业特点来对预算编制的内容进行选择;另一方面,企业要对所有预算内容进行分析,根据自己企业价值链的特点,既要找到决定企业竞争优势的方面,又要发现企业的弱点,应有重点地编制预算,扬长避短,以便对企业进行更有效的控制和管理。

5.严格执行和有效控制全面预算管理。企业预算管理的关键在于严格执行与有效控制。因此,企业要采取以下措施来保证企业预算管理目标的实现。

首先,建立严格的授权批准制度。明确企业各级主管、各事业部和职能部门审批的权限,使其分工负责、各司其职,在预算指标内进行审批,并承担控制预算的经济责任,企业经济活动中的每笔对外支付的款项,都必须在预算管理的范围内并经相关部门主管签字,财务部门方可受理,做到权力和责任的统一。

其次,把预算控制的责任落实到基层,预算控制人格化还需逐层落实,各项预算指标下达后,各部门还要将预算责任逐级延伸,尽可能细化到执行科室、职能组和关键的管理人员。

6.尽快建立与预算挂钩的激励约束机制。全面预算管理的最终效率的好坏取决于是否有切实可行的奖惩制度,以及是否严格执行这一制度。因此,要尽快建立与预算挂钩的激励约束机制,把预算与奖惩挂钩、与员工薪酬挂钩。一是要使激励约束机制与各责任中心的预算目标相结合,体现公平、合理、有效的原则。二是要建立严格的考评机制。在考评时,要切实将预算目标的实际完成数和原预算目标相结合,避免由于评价指标的不科学而扼杀员工积极性的情况发生。三是要将员工薪酬与预算考评结果挂钩。将薪酬与预算考评结合起来,使每个员工更加关心企业的整体价值和整体竞争优势,便于加强员工与组织之间的密切合作关系,加强组织执行和处理问题的权威,也有利于加强员工团队精神的建设,因为全面预算管理活动毕竟是涉及到全体员工参与的活动。例如可以通过加大个人薪酬中可变薪酬的比重,实行有一定弹性的薪酬制度,将考评结果与员工薪酬挂钩,使预算与每个员工的利益相关联。四是注意把长期奖励与短期奖励结合起来,这既有利于企业现金流量的安排,又有利于员工把企业的长、中、短期的利益结合起来。五是可采用负激励。通过对员工的某种行为给予否定、制止和惩罚,使之弱化和消失,从而朝着有利于全面预算管理目标实现方向发展。

主要参考文献

- ①史志贵.试论推进我国企业全面预算管理.经济师,2005;2
- ②王茜,张秀君.构建企业全面预算管理体系的探讨.经济与管理,2004;11
- ③韦德洪,池昭梅.对全面预算管理应用的调查与分析.财会月刊,2004;B11
- ④韦德洪.企业全面预算管理应用现状总体研究报告.广西大学学报,2004;6