

企业预算管理存在的问题及对策

重庆工商大学 陈兴述(教授) 王秀婷 杨传勇

著名管理学教授戴维·奥利认为,全面预算管理是为数不多的能把组织的所有关键问题融合于一个体系之中的管理控制方法之一。然而在实际工作中,预算管理特别是全面预算管理的实施却困难重重,国内企业中很少有典型的成功案例,本文试对此作一些探讨。

一、当前企业预算管理中存在的主要问题

1. 预算目标混乱而保守。由于数据量大、经营个体繁多,企业的预算目标不是与其战略目标紧密相连的,而是多元化的,包括规模、利润、保值增值、绩效以及其他一些非经济类指标。其中规模、利润等指标很难反映企业财务的整体状况,因此片面追求单一指标就可能损害企业整体财务状况和长远经济利益。尽管保值增值、绩效等指标与单一指标相比更加科学合理,但由于缺乏资本市场的依托和验证,它们也不能给股东带来最直接的利益。而一些与企业经营无关的非经济指标如就业率等,与股东权益最大化缺少联系。这种预算目标的多元化与目标之间的内在矛盾势必在一定程度上造成预算目标混乱,从而使预算失去方向。

2. 缺乏完整的预算体系和有效的预算控制与分析机制。信息系统尤其是ERP(企业资源计划)系统中的财务集中管理系统,是实现预算管理尤其是预算执行监控的有效和必要手段。缺少这些信息化手段的支持,将对公司预算编制、执行监控、分析考核等管理环节中大量信息和数据的真实性和完整性产生影响。许多企业只有单项预算,如成本预算或收入预算,没有包括销售预算、生产预算、财务预算在内的总预算,未能将组织运行的各个阶段有机地联系在一起,从而使管理层不能对企业的整体经营状况进行预测。

3. 预算编制周期长,投入的精力多,预算编制过程难以控制。许多企业预算编制周期过长,有的甚至从七月份就开始准备次年的预算。生产第一线的业务经理要用几周的时间准备预算数据,而预算管理者则要用更多的时间来汇总、分析,而且这个过程往往需要循环往复多次,这样才能完成次年的预算。财务部门、业务部门在编制预算中投入了大量的人力、物力和财力,但最后的预算可能还是不能满足业务部门的需要。预算单位多、管理具有多层级性,这导致各个管理层级之间的信息传递不畅通、不透明,在某种程度上也延长了预算编制周期。由于每个部门的管理水平、执行能力不同,预算编制和实施的进度也各不相同,因此在预算编制过程中难免出现缺少交流与合作、各自为政的情况。

4. 预算不透明,缺乏灵活性。由于预算缺乏合适的标准和计算尺度,造成预算的随意性较强,透明度较差,存在许多主

观的因素。企业的阶段性目标需要随着经营环境的不断变化而随时予以调整,当企业的业绩目标发生变化时,所需的资源也要相应改变。在传统的预算编制模式下,预算调整时间可能和编制时间差不多,这样不仅不能满足业务的需求,有时还可能因资源的不到位而贻误战机。

二、加强企业预算管理的对策

1. 制定符合企业实际的预算目标。企业的预算目标,应与企业的外部环境相适应,并能经得起市场的考验。为了适应市场变化,企业的预算目标应具有一定的弹性,从而增强其应变能力。另外,预算目标要符合企业内部生产经营的客观实际,与企业的生产能力、技术水平和员工素质相适应,不能过高或过低。就远期目标而言,预算目标要与企业的战略目标保持一致,使企业各期预算能相互衔接;就近期目标而言,应构建一个预算目标体系,使各管理层级之间的目标相互协调,形成一个有机整体,以便于预算的实施与考核。

2. 编制细化而明确的预算,增强预算的可操作性。细化预算,是为了更有效地执行预算。进一步细化预算的责任、指标、定额、制度和费用等,直到分解到企业的各个员工,使每个员工都具有明确的目标和责任,从而提高预算执行效率。另外,还必须制定严格的监督和约束机制,确保每个员工都严格按照制度做事,避免违规操作。

3. 建立客观公正、科学合理的考核制度。预算的执行结果必须和部门的绩效考核挂钩,从而使全体员工为实现企业战略目标而共同努力。把与预算相关的工作纳入考核体系,尤其要考虑预算编制的合理性,避免各个部门在预算中加入人为控制因素,同时对超预算和上报预算不执行等情况进行全面监督,防止“编一套,做一套”的情况发生。为此,考核标准和奖惩制度应该是客观公正、科学合理的,并且要考虑到偏差的出现究竟是人为因素还是客观原因造成的,否则,如果被考核方过分强调客观因素对业绩的不良影响,而考核方又掺杂个人情感,则会使考核流于形式,无法达到激励员工的目的。

4. 采用切实有效的预算管理方法。企业预算管理应以现金流量管理为中心,将目标成本管理贯穿整个过程的始终。只有在充分发挥企业内部财务部门作用的基础上严格实行现金收支双线管理,才能保证高度集中的资金运用权力,降低财务风险,确保企业生产、建设、投资等活动的资金需求,提高资金的利用率。

在执行预算时要注意落实经营策略,强化企业管理的作用,而且要围绕实现企业预算目标、落实管理制度、提高预算的控制力和约束力而进行。企业的预算执行机构按滚动预算

新型财务分析系统研究

东北电力学院 李凡生 王洪伟 戴晓廷

(一)

近年来,国内外在财务分析系统的理论研究和推广应用方面都取得了长足进步,但其仍然存在诸多尚未解决的难题,这也导致了专用财务分析系统在市场中的推广应用困难重重。主要表现在以下几方面:

1.财务分析模式因循守旧,没有摆脱旧的财务制度的束缚。由于现行财务制度是为适应传统的产业化生产而制定的,它固有的一些僵化的模式和规定,已经难以适应以知识和科学技术为主导的现代经济的发展。旧的财务体系的弊病主要表现在以下几个方面:

(1)时效限制。财务数据的时效性是判断其价值的重要指标,过期的数据将失去其现时价值,并有可能误导管理者。现行财务体系依据历史成本原则对资产和负债计价并采用权责发生制进行业务核算,分期提供财务报告。管理者得到的数据相对于企业的经济活动是滞后的,从而很难保证其决策的有效性、正确性和前瞻性。

(2)现行财务报告侧重于对固定资产、存货和流动资产等有形资产的揭示和反映,而忽略了对知识资本、人力资源和

方法编制季度、月份预算,严格按预算方案的要求跟踪实施预算控制管理,以资金管理和成本管理为重点,严格实施预算,及时反映和监控预算执行情况,必要时实施制约手段,在预算执行过程中灵活应用现代企业管理方法,最终形成由全员参与的全方位预算管理氛围。此外,由于预算中规定了一定时期的总目标和各级部门的子目标,需要企业各个部门和全体员工的共同努力才能实现,为了促使人们为实现预算目标而努力,预算应与员工的经济利益相联系。

三、企业预算管理应注意的几个问题

1.不能为预算而预算。企业及其主管部门都认识到预算管理的好处,而且把是否实施了预算管理作为衡量一个企业管理水平高低的标准之一。然而,他们并没有对究竟什么是预算及如何安排和执行预算进行深入的分析 and 思考。事实上,预算管理是提高企业总体管理水平的一种手段,而不是衡量管理水平高低的标准。预算管理的目的是整合企业内部各部门、各单位的各种资源,其核心是事先安排和计划企业未来的经济业务,从而有效实施企业的发展战略。因此,企业不能只将预算管理作为一种新的管理制度填补制度空白,而应将预算管理作为实施企业发展战略的具体手段,把它融入到企业管理之中。

2.对预算编制的准确度不要急于求高。预算是企业对未

企业商誉等无形资产的反映。在现代经济社会中,科学技术是第一生产力,是推动企业发展的内在因素和主要动力。忽视对代表科学技术的知识资本和人力资源等无形资产的揭示,则很难准确把握企业的内在实力和未来发展趋势。

(3)现行财务报告重视对数量化的各项运营指标的揭示和反映,忽视对非数量化的与企业密切相关的社会责任的反映和分析,而职工劳保安全、环境污染治理、纳税情况及对外捐赠等社会责任均会对企业产生长远而深刻的影响。

2.财务分析深度不够。首先,现行财务分析系统大多采用通用的分析模式,其不考虑各行业的特征和企业的实际情况,缺乏针对性,得到的分析结果是呆板和不切实际的,难以获得管理者的支持和信任。其次,现行财务分析系统尚停留在简单的比率计算和直观的图形展示上,只是孤立地分析单个比率,对各个比率之间的相互关系未进行深层次的分解分析和关联分析,分析结果存在片面性。再次,忽视对绝对量指标的分析。通过对经济总量的分析和预测,可以直观地反映企业的经济状况和未来的发展趋势,但现行财务分析系统只将总量指标作为参考因素予以列示,未将其作为相应指标列入财务分析

来经济业务的预测,具体体现为一系列指标。尽管在计算这些指标时已考虑到不确定因素对其的影响而作了合理估计,但是实际的执行结果还是会偏离预计指标,有时甚至会出现很大的偏差。怎样才能使预算指标真正起到目标导向作用是令管理层非常苦恼的事情。实际上,预算编制单位对预算指标的定位基本上是心中有数,然而由于信息不对称,管理者一般无法合理确定切实可行的方案,讨价还价在所难免。另外,要想使预算单位在短时间内把预算指标确定得很准确也是不可能的。因此,编制出准确的预算是一个渐进的过程。

3.管理部门的预算考核不应只注意费用节约额。预算起源于美国的政府开支,在企业中的应用也是从管理费用开始的。尽管企业实施了全面预算管理,但对管理费用的支出仍然实行预算控制的办法。很多人认为,在管理费用上实施预算管理的主要目的就是控制费用,从而使费用支出不超过预算。因此,很多企业都规定了对费用节约和超支的奖惩办法。但这样做会使一些管理部门出现为了得到奖励而消极怠工的矛盾现象,违背了实施管理费用预算控制的目的。在管理费用预算控制方面应采用以下方法:采用零基预算制定和审批管理费用,分项制定和审查管理费用预算时遵循有利于企业管理战略的原则;考核时,只有在完全按质完成管理活动的前提下节约费用才可以获得奖励。☐