

职能化全面预算管理 应用浅析

夏登梅

(一) 实施职能化全面预算管理中存在的问题

1. 预算管理与企业战略发展规划相脱节。一些企业没有将预算放到战略高度去考虑,无法做到对公司整体战略、发展目标 and 年度计划的整体情况进行细化和分解,无法引导和执行与战略相匹配的经营行为。在编制和执行中,预算主体出于对自身利益的考虑,追逐财务短期绩效,出现了收入指标的缩小和支出指标的放大效应,预算工作成了资源争夺和博弈的工具。

2. 存在“重全面、轻重点”的预算管理新模式。各项预算在具体实施过程中过于强调全面性、全员性,往往忽略了重要性,不利于对重要业务活动和重点生产费用的把控。在日常控制过程中关注的通常是预算的有无,而非审核该项业务的必要性。同时,各部门对预算资源使用的权利存在认识误区,认为预算一经批准,预算资源便成为部门资源,只要不超预算,部门即可使用。

3. 预算管理体系的信息化程度不高。预算活动涉及面广、涉及主体多、信息量大,而且无论是预算的编制、执行还是分析,都离不开信息的搜集与整理。以某烟草工业企业为例,该企业预算管理形成的近千张表格多以EXCEL格式为主,人工汇总,费时费力,容易出错,其中反映财务预算、资本预算和业务预算的各项信息无法打通和直接相连。更为突出的是采用手动方式的预算控制和预算分析往往只能事后反映,未能实现实时和事前预警,难以实现预算作为过程控制和资源调配工具的功能,影响了企业的管理和决策效率。

4. 尚未建立系统的涉及各专业预算管理的定额标准体系。在实施职能化全面预算管理的工作中,很多企业缺乏基础管理的详细资料,大多依托历史数据和专业经验作为下年审核预算的依据,对关键性的费用预算也只能采用框算管理,如对各生产点的生产成本单耗无法按产品规格管理,其结果是预算考核往往难以到位,缺乏精细化与科学化。

(二) 对策及建议

1. 建立以品牌发展战略为导向的全面预算管理体系是提升财务管控能力的核心。要充分利用全面预算管理作为综合性管理工具的优势,发挥其在企业资源配置和过程控制中的作用,将企业战略、内部控制、业务活动通过职能化全面预算管理体系关联起来,促进企业战略目标的实现和投入产出的最优。

2. 建立立足于业务活动的动态预算控制系统是提升预算管控能力的重要基础。理解动态预算控制系统需要把握两大原则:一是事前控制原则。预算不能成为资源投入的唯一理由,业务活动能否实施不能仅根据有无预算,还须根据企业形势发展的需要,以是否有利于企业目标实现为判断依据。二是重要性控制原则,即突破预算刚性的理念,遵循分类控制和抓大放小的思路。企业资源受“二八定律”的支配,“80/20”类的资源,对应的业务活动多数为常规项目,与企业发展规模和进度关系不大,可采用预算控制规则,即预算的把控重点在于编制,根据各部门的业务特点采用给定总额的方式,只要部门有预算,立即批准执行,预算期间绝不追加;“20/80”类的资源,

对应的业务活动与企业目标实现、市场动态密切相关,实行按需控制原则,即不受预算限制,根据市场信息和业务需求,控制资源实际投入(章显中,2009)。

3. 实现全面预算管理信息化是提升财务管控能力的重要手段。实现全面预算管理信息化需要体现三个特点:一是全过程信息化,根据全面预算管理的流程,实现预算编制、审批、评审、修订、分解、发布以及预算控制和分析监控等各种功能,提高预算编制效率;二是信息系统集成,建立一个统一的、数据共享的工作平台,将分散的业务数据以准确高效的方式提取、整合,特别是建立业务指标与财务指标的对接,实现信息打通使用;三是建立信息预警机制,对预算进行动态监控,设立预警提示功能,变事后反映为事前控制,实现预算对业务活动的过程控制。

4. 加强精益管理是提升财务管控能力的关键。加强预算的精益管理,即分类控制生产经营的各项成本费用,使预算的制定与管理科学化。一是制定生产性费用的定额标准。以卷烟的生产成本为例,对于新产品引入零基预算理念,根据市场需求,研究制定该新产品具有竞争优势的设计成本,以此作为后期生产的预算控制标准;对于成熟产品,则梳理生产工艺流程,通过作业分析和流程再造,剔除无效和不增值作业,制定该产品的标准成本,作为成本费用预算的依据。行业内标杆企业的相关指标也可作为制定定额标准的参考,这样预算管理的过程控制和最终考核才具有一定的针对性。二是对于非生产性费用的预算管理,如会务费、差旅费、通讯费等,制定符合企业实际的配套制度,采用分类定额管理的方式细化、量化管理标准,并通过使用企业公务卡结算等方式加强原始数据的痕迹化管理,确保预算控制和核算管理在内容和实质上的全面统一。

(作者单位:安徽中烟工业有限责任公司)

责任编辑 刘良伟