

# 业财融合视角下A公司全面预算管理存在的问题及改进建议

阳秋林 刘逸敏 聂集洁

A钢管有限责任公司(以下简称A公司)成立于1958年,是一家大型特种钢管生产企业,主要生产油套管、低温用管、船舶用管、核电用管、压力容器用管等十余类钢管,被广泛应用于国内外石油、石化、锅炉、机械、化工、核电等行业。本文拟对A公司全面预算管理存在的问题进行简要分析,并基于业财融合的视角提出相应的改进建议。

## 一、A公司全面预算管理现状

1. 预算目标。近年来,随着企业管理理念的进步,全面预算管理地位大大提升,并已成为实现企业战略目标的重要手段之一,预算目标和企业战略保持一致是制定预算目标必须坚持的原则。A公司基于长期战略目标——绿色战略、数字战略和百年战略,结合本年度对标分析结果、本年度前三个季度实际情况、预计市场情况和资源基础,制定下年度总体预算目标和部门目标。

2. 预算编制。A公司预算编制内容主要包括资金预算、成本预算和利润预算。预算编制工作一般于9月底开始、11月底结束,编制工作开始前财务部会在全公司发布预算编制草案,确定预算编制内容、责任单位和提交预算的具体时间。制定的预算总目标还需分解到各责任部门和个人。

预算编制采取自上而下与自下而上相结合,最终形成公司年度预算。

成本和利润是企业健康生存和持续发展的法宝,基于此,A公司预算编制的重点是成本预算和利润预算。

(1) 在利润预算方面,首先确定公司总利润预算目标,然后由销售公司负责测算年度产品销售量和销售价格,财务部门负责测算管理费用和财务费用,企业管理和战略规划部、技术质量部等部门则根据生产管理中心的产量计划测算年度产品成本,最后形成利润计划表。(2) 在成本预算编制方面,A公司在对下一年度产品的销售量和销售收入进行合理预计的基础上,根据制定的利润目标、测算的费用倒挤出总成本。生产管理中心制定全年的生产计划、确定全年各分厂的大修费用;技术质量部测算各生产分厂的原材料、辅助材料、燃料及动力消耗指标;企业管理和战略规划部测算各项原材料和辅助材料的计划价格;财务部制定公司全年固定资产的折旧计划;人力资源部根据劳动工资计划测算全年工资和应计提的各项社会保险费等。上述各项指标需参考以往的先进水平,经过反复修订,最终形成公司全年成本预算。A公司采用零基预算方法编制预算,在市场情况发生较大变化时,则采用滚动预算方法进行

3. 预算执行与控制。A公司预算执行体现在日常审批流程和预算监控方面,财务部和内部审计部负责预算的执行和控制,并定期总结预算执行情况。

4. 预算分析与调整。A公司通过例会和报告的形式进行预算分析,每月开展预算总体情况分析工作,每月编制三次旬报,对市场环境、供产销状况、成本等进行即时分析。同时对预算差异深入挖掘其形成的原因,并综合利用因素分析、对标分析等方法,侧重分析产生较大差异的项目,并明确今后的改进方向。预算一经确定,不可随意更改,除非之前编制预算的因素发生巨大变化,比如出现市场环境剧烈变化、意外事故等情形,责任部门应具体说明预算项目、金额调整的原因,报公司预算最高权力机关批准方可进行调整。

5. 预算考核。A公司根据预算分析结果和预算考核表每月进行量化考核,并落实到有关责任部门和个人,比如:产品生产部门主要考核制造成本和材料消耗等与生产直接相关的指标;能源分厂和物流中心等其他部门则根据全面预算管理的重点设计具体的考核指标。

## 二、A公司全面预算管理存在的问题

1. 预算目标不够明确。虽然A公司在制定预算目标时强调战略的重要性,但预算目标仅体现了以传统结构化财务数据表示的产销量目标和利润目标,目标形式比较单一,缺乏对战略目标的整体反映,也看不出公司绿色战略、数字战略是如何通过预算目标实现的。

2. 业财数据未能实现共享。A公司预算分部门自行编制,由财务汇总,各部门只知道本部门的责任,采用本部门的数据,业财数据未能实现共享。此外,预算编制仅采用零基预算和滚动预算,相对比较单一,导致预算编制的准确性大打折扣。

3. 预算管理流程不够科学。主要表现在:由于预算执行流程不够完善,生产业务部门缺乏预算反馈的主动性,预算执行结果基本就看各部门的水平如何,生产业务部门之间较少交流;产销部门协同也做得不够好,预算产销量和实际产销量相差较大。

4. 预算分析未能将业务和财务有效结合。主要表现在:财务部门的预算分析结果对业务部门指导作用不大,针对业务部门反馈的问题,财务由于专业能力和工作职责要求的限制也很难及时解决。

5. 预算考核范围不够全面。A公司预算考核指标分为成本费用、收入、利润三大类,比较全面,但预算考核范围覆盖不够全面,比如:业务部门中的销售部门和国际贸易部门等这类创收主力军未纳入预算考核范围。

### 三、业财融合视角下的全面预算管理改进建议

1. 预算目标:衔接战略,连通业务。一是战略目标对应到具体的预算目标,比如:绿色战略可对应设置节能、环保、治污等预算目标;数字战略对应信息化投入等预算目标;百年

战略可对应人才引进和培养方案等预算目标。二是预算目标的制定要参考业务数据。编制预算目标时仅依靠财务数据是不够的,还需要参考动态的、半结构化或非结构化的公司内外部业务数据,因此,业务部门平常需要有意地收集预算所需数据,使得预算目标的制定和后续的预算编制、执行、分析都能从业务部门直接获取相关数据,降低财务部门重复收集数据的成本。

2. 预算编制:数据融合,人员沟通。一是公司可结合预算目标,组织负责预算编制的业务、财务部门一起商讨部门数据共享、部门预算内容衔接、部门预算执行配合的举措,加强数据共享和部门之间的沟通,确保预算编制内容的完整性和科学性。二是灵活运用多种预算编制方法。为提高预算编制的准确性和科学性,在采用零基预算和滚动预算的基础上,可由各部门根据实际情况配合使用弹性预算、概率预算等方法。

3. 预算执行与控制:产销一体,完善制度。一是公司应要求生产、营销部门在各司其职管好成本和收入的同时,理解公司效益是二者共同努力挖潜增效的结果,产销一体化才能把握二者的平衡,达到生产有序、库存降低、利润锁定的目标。二是完善预算执行与控制制度。预算执行不能依靠工作经验和习惯,要尽快形成系统的制度,同时设计各类事项执行的具体流程并严格落实。三是加强业财融合。业务部门要向财务部门实时反馈预算执行情况,财务部门要加强同生产、营销等业务部门的联系,到业务部门了解库存情况、生产计划的进度、销售和物流情况,主动收集业务部门的信息,将预算的控制节点前移。

4. 预算分析与调整:财务参与,业务反馈。公司应建立内部交流沟通

的平台,同时增加业务部门财务知识的培训和财务部门对业务知识的学习,创造跨部门直接沟通的有利条件。此外,由于预算分析和执行是动态交替的过程,财务部门要承担起深入业务前线追踪问题、解决问题的责任,业务人员要根据财务部门的预算分析结果制定并提出具体的预算执行计划,并与财务部门合作解决预算执行中面临的问题。

5. 预算考核:侧重职责,公平全面。一是提升预算指标的公平性。在实施预算考核时应将成本费用目标细化分配到每个部门和岗位。二是提高所有业务部门在全面预算管理中的参与度,销售和国际贸易等业务部门也应纳入绩效考核范围。

6. 完善预算管理系统。公司应充分利用新上线的预算管理系统,明确规定操作权限,同时让业务、财务部门都能充分利用此系统,实时查阅预算执行情况,方便操作预算申报,及时了解预算审批进度等,以提高业务部门和财务部门的工作效率。□

(本文受湖南省财政厅和衡阳市财政局委托项目“管理会计工具在企业应用的案例研究”资助)

(作者单位:南华大学经济管理与法学院 衡阳华菱钢管有限公司)

责任编辑 刘黎静

### 主要参考文献

[1] 张庆龙. 业财融合实现的条件与路径分析[J]. 中国注册会计师, 2018, (1): 109-112.

[2] 阳秋林, 梁慧, 龙小明. ERA环境下“点对点”快报体系的运用——以A公司成本管理为例[J]. 财会通讯, 2019, (26): 98-101.