

Research on Comprehensive Budget Management Based on Wage Benefit Linkage

Guohua Qi¹ Cuiping Lin²

1.Chongqing Yuxi Water Co., Ltd., Chongqing, 404100, China

2.Chongqing Normal University, Chongqing, 400047, China

Abstract

Based on the implementation of the reform of the total wage determination mechanism of state-owned enterprises, according to the actual situation of state-owned enterprises, under the requirement of the linkage of wages and benefits, this paper changes the traditional way of preparing production budget and financial budget from the sales budget. Through the linkage of wages and benefits, improve the accuracy of the budget, enhance the participation of employees, on this basis, study the preparation of comprehensive budget.

Keywords

total salary; comprehensive budget; linkage of wage and benefit

基于工资效益联动对全面预算管理的研究

亓国华¹ 林翠平²

1. 重庆市渝西水务有限公司, 中国·重庆 404100

2. 重庆师范大学, 中国·重庆 400047

摘要

论文以改革国有企业工资总额决定机制实施意见为背景, 根据国有企业实际情况, 在工资与效益联动的要求下, 转变传统的以销售预算为起点编制生产预算和财务预算的路径。通过工资与效益联动, 提高预算精准度, 增强员工的参与度, 在此基础上研究全面预算的编制。

关键词

工资总额; 全面预算; 工资效益联动

1 引言

工资总额是组织在一个会计年度内直接支付给与本单位有劳动关系的职工的劳动报酬的总数, 包含了职工的工资、奖金、补贴、津贴、加班费及其他情况下支付的报酬。工资总额预算管理是单位根据国家规定的分配政策以及出资人对组织的控制要求, 从企业发展战略的角度出发, 具体结合企业总体经济效益、劳动力市场价格和人力资源管理要求等各方面因素, 对单位整体工资水平以及职工工资总额做出预算并进行有效监督管理与调控的一项经营活动。

改革工资总额决定办法, 按照国家工资收入分配政策的

【作者简介】亓国华(1990-), 研究生学历, 任职于重庆市渝西水务有限公司, 从事公司治理研究。

要求, 从企业发展战略和薪酬策略为出发点、按照预先制定的企业年生产经营目标以及企业的经济效益和社会效益, 全面考虑企业净利润和全员劳动生产率等指标, 按照政府相关职能部门的工资指导线、工资增长调控管理等要求, 最终合理确定企业年度工资总额。按照与企业总体效益和全员劳动生产率相关联、与劳动力市场基本相适应的原则, 来决定企业年度工资总额的增减变动。根据国务院国有资产监督管理委员会改革工资总额确定办法, 工资与企业的效益联动, 指工资总额受净利润以及全员劳动生产率指标影响, 进行增减调整。对预算编制要求更高, 增加了企业预算的编制难度。

2 国有企业目前全面预算管理存在的问题

2.1 单位领导对全面预算管理认知程度不高

各企业领导以及中层管理者对于全面预算管理缺乏重

视,对企业大部分员工来说,更加缺乏预算方面的认知,没有深入地去领会全面预算在管理中的导向作用。认为预算管理就是控制成本开支,是财务部门或者是财务人员的事情,没把预算与工资总额、经营管理目标以及业务部门联动起来,主动性不强、参与性和自觉性不高^[1]。预算编制人员对企业的经营发生重大变化的不了解,会导致预算数据与实际结果有较大的偏差。

2.2 全面预算编制方法信息化程度弱,效率低

目前,国有企业预算管理信息化程度较弱,大部分编制工作用Excel来完成,相关的业务部门对预算编制配合度不够,导致预算编制工作消耗时间较多,效率低。在预算编制过程中,编制人员主要关注成本费用的增减变动以及利润指标的完成与否,对企业价值增减变动却缺乏关注。大多数情况预算的编制工作都是由企业的财会人员在做,而财务人员往往对企业业务活动以及长期发展战略规划的了解比较片面、有所缺乏。因此,在编制预算时,更多地依赖历史的成本费用数据,在以前年度预算基础上采用增量预算方法进行数据调整来完成预算的编制,但企业的经营管理情况是在不断变化的,过于依赖基期的数据,导致企业预算成本费用每年都有所增长,这对企业的长远发展不利。

2.3 预算执行过程中不严格,业绩考评效果差

在国有企业预算的执行过程中,存在“开始执行严格,中期要求放松,最终偏离目标”的情形,使全面预算管理,并没有在生产经营的各个环节以及各个岗位真正地落实到位,没有落实到具体责任人。预算执行考评时不够严谨,出现了奖励很容易,处罚却很难的困境。被考核单位在处罚时有意回避主观因素,过分强调客观原因,如果考核部门再带有个人的情感因素,就更难以做到真正意义上的“公平公正”,从而导致预算考核的权威性下降,最后企业出现一片“和气”的假象,不利于企业的全面预算管理工作。

3 基于工资效益联动全面预算的构建

3.1 预算编制

在传统预算的编制体系中,是以销售预算为起点,再编制生产预算,汇总编制财务预算。存在着一定缺陷:一是缺乏灵活性,由于预算编制时对未来准确性考虑不足,导致在实际执行中不够灵活,因此会在一定程度上限制业务部门开展工作,而且作为业绩评价依据还将影响其合理性^[2];二是

与企业战略不一致,预算通常与企业短期财务行为相联系,在往年数据的基础上进行增减变动,基期的数据不一定合理,因此其结果与战略规划中的长期目标缺乏衔接,甚至对客户、内部流程以及无形资产的战略价值忽略。

改变后的预算编制主要遵循“企业员工工资总额与经济效益联动”的原则,实行分类别管控制度。

一是建立工资总额既能增加也能减少的机制。以企业的经济效益作为导向,建立工资与企业经济效益同向变动的机制,切实做到工资总额与企业经济效益紧密联系,企业的效益和全员劳动生产率增加,工资才可能增加,效益下降的企业工资总额随之下降。

二是建立工资总额分类核定的体系,根据所属企业业务板块、经营特点和发展阶段的不同,分类设计工资总额联动要求,使工资总额管理更具针对性,更加科学。

通过工资总额与企业效益挂钩,对预算的精准度提出更高的要求,影响到工资总额,员工的收入,对提高员工参与预算的编制有一定的积极性。兼顾企业与职工之间的利益关系,充分考虑企业的持续、健康、良性发展,工资分配既有激励又有约束,既讲效率又讲公平。根据工资总额管理办法,先判断所属企业的类型,不同业务类型企业要求差异较大,预算工资总额受预算利润和预算全员劳动生产率影响,两个指标的变化对工资总额的增减有不同幅度的影响。

3.2 预算考评

为切实落实工资总额的管理,预算考核影响工资总额的管理。对工资总额进行决算管理,在此阶段,通过预计利润指标与预算利润、上年利润指标进行比较,预计利润增长控制在合理幅度内,才可增加工资,避免了预算利润时盲目设定个低目标,企业“跳一跳”就能实现,提高预算的精准度。

通过工资与效益挂钩,不仅管控企业的收入、成本指标,而且关系到员工切身利益的工资,便于提高员工参与度。员工与企业形成利益共同体,有利于企业提高管理水平,引导企业逐步建立科学合理的工资薪酬体系。

4 全面预算管理体系流程优化

4.1 增强企业领导对全面预算的关注度

国有企业各项工作的有序进行都离不开公司管理者的重视及支持,想要发挥全面预算管理在国有企业中的积极作用,需要企业管理人员对预算管理有足够的重视,摒弃传统的预

算只是公司财务一个部门事情这种错误的观点。预算的工作编制涉及公司从生产运行、到投资管理、最后汇总编制从而形成财务预算^[9]。因此,需要各部门的协调配合完成,仅依靠财务部门是难以统筹驾驭,在主要领导及分管领导配合下,形成合力,从而更高效的编制预算。

4.2 企业文化建设

为了确保预算管理体系的顺利推进,企业文化的建设和业财融合工作氛围的营造很有必要,可以从以下方面入手:

首先,有关责任部门自上而下进行全局性规划,从企业制度上要求集团全层级部门人员学习预算相关概念,了解业财融合,学习先进企业案例等。

其次,可以在一定程度上采用合伙人制度,一个责任单位的预算编制和考核,由财务和业务工作人员组成一个工作小组,财务和业务人员工作重要性比例作为预算工作小组的责任比例,工作小组以合伙制推进预算编制和考核,激励小组内成员加强合作沟通,彼此之间定期或不定期地进行深入交流。

最后,倡导召开各部门全体员工的交流会议等,进一步提高业财融合程度。

4.3 注重预算管理的业绩考核

公司制订的各项管理制度,若无相应的配套与考核机制,会使预算的效力大大下降。充分发挥全面预算对公司的经营活动引领与调控作用,被考核者既注重预算的结果,又考虑预算执行的过程,因此企业把预算目标进行层层分解,化为阶段性目标,如半年度、季度等方式,尝试探索滚动预算的编制。

对分解的预算进行阶段性分析与考核,并在绩效工资中进行奖惩,充分发挥预算的正向激励作用,更好地实现企业预算目标。在预算考核指标设计时,需要从各部门的实际情况出发,进一步思考预算指标设计是否合理,平衡考核指标,把相关指标结合,避免出现“做得越多、错得越多”的情形。

4.4 以开发信息化为全面预算做依托

建立预算编制信息系统可以打破各部门之间的信息闭塞,公司信息通过系统收集加工,在编制预算时便于获取。在具体预算工作中应做到以下几点:

首先,对信息系统中的业务数据进行合理分析,辨别其发生是否合理,在此基础上开展未来期间的经营状况的预测。

其次,由各业务单位在预算系统中填写相关的预算数据,利用系统对数据信息汇总和传输。

最后,进行预算考核分析时,上级公司财务部可以直接从信息系统中查询相关数据,减少编制报表再上传的手续,提高上报效率。改进的信息系统既可以提高财务和相关业务人员工作效率,还可以提高数据的准确性。

5 结语

工资总额预算是为了对工资总额进行控制,而工资总额控制主要在根据企业的经营效益情况开展工资总额的预算,该工资总额受企业利润和全员劳动生产率的影响,利润的变动控制在合理范围内,若利润增长超出预算值的一定范围,工资总额不增。通过工资与效益联动来优化预算编制,提高企业管理层对全面预算管理的重视程度,提升国有企业全面预算管理水平,实现资源的优化配置。改变后的预算编制,起到了积极作用,但是也存在着一定的不足,需要加强对预算执行过程的管控,强化企业预算绩效考核,并加快预算信息化系统建设,从而激发国有企业活力和提高市场竞争力,最终实现企业的可持续发展和国有资产的保值增值。

参考文献

- [1] 袁艳. 关于提升国有企业全面预算管理水平的思考[J]. 财会学习, 2019(1):62-63.
- [2] 王化成. 基于战略导向的全面预算管理研究——以铁路运输企业G集团为例[J]. 会计之友, 2020(11):10-18.
- [3] 刘姝宏. 国企实施全面预算管理存在的问题及对策[J]. 财会学习, 2019(31):113+115.