

企业全面预算管理存在问题与改善策略

曾葳 | 文

伴随经济全球化的趋势，国内经济市场的竞争变得愈来愈激烈，各级企业都在这场突如其来且发展迅速的时代潮流中寻找“栖身之地”，并不断改善和完善自身的内部管理制度，建立适合企业发展的财务管理模式。企业的经营管理模式对于企业自身经济效益的提升有很重要意义，在建立一套具有科学性、合理性、全面性和先进性的经营管理模式的同时还需配以全面预算管理，以便于协调好企业内部管理的各项工作，大幅度提高企业的内部管理水平和稳健性。本文着重强调全面预算管理在企业管理中的必要性，以及对经营管理的协调性，同时还需不断探究企业全面预算管理中仍存在的潜藏性问题，就管理的误区进行渗入式的分析分析，并提出具有针对性和高效性的改善策略。

目前，企业在发展过程中起到阻碍作用的不仅仅是自身在经济市场中的地位或自身的经济效益，而且还包括企业的内部管理制度，尤其是有关资金和资源的相关管理制度。全面预算管理是企业内部管理非常重要的组成部分，对企业资金量的运转度具有控制性的意义。企业运用全面预算管理可加强对企业内部管理的控制制度，合理分配企业内部的财务或非财务资源，有效组织和协调企业的生产经营活动，并依靠企业的流动和固定资金量完成企业持久性的经营目标。

1 全面预算管理概述

全面预算管理是企业在经营管理期间对资金资源或其他非财务资源进行分配、考核、控制、组织来实现企业的经营目标的一种管理手段，可让企业在短期内制定经营和财务计划，统一协调企业的经营管理活动，提升企业的经济效益，并连同经营目标将企业的内部管理分化精细化管理，建设健全的全面预算管理模式。全面预算管理可按照管理环节、管理期间、管理属性予以划分。全面预算对于企业管理的优点如下——①提前制定可执行可实现的预计运营成果，提前预计后一年的业绩。②规整出整套的预算标准，减少企业意外风险。③促进企业各部门间的相互联系。④让企业具备固定的量化指标。缺点——①让企业的运营变得死板缺少灵活性。②在缺少预算基础的情况下会影响企业的经济效益。③全面预算工作量超标。

2 企业全面预算管理中的潜藏性问题

2.1 预算管理形式趋于流程且大于实用

企业的预算管理编制大多都趋于表面化，而缺乏对企业经营活动的实用性。大部分企业对全面预算管理的认识不够深入，不够细致，仅仅只抓住管理表面，将预算管理简单的归类于财务管理，忽视对参与人员和业务，以及管理期限的设定，使编制的预算缺乏指导性和全面性，让预算编制逐渐趋于流程，丧失企业在经营活动中实行预算管理的真正价值。

2.2 预算编制体系缺乏科学性

企业的预算编制体系首先必须具有科学性和实效性，但结合往年数据统计发现，大多数企业只是着重于根据前年数据简单规制后年经营活动中的预算编制，这样是极度缺乏考核性和科学性的，因而难免会出现针对经营活动成本的预算指标欠缺，以至于丧失预算管理源于经营而服务于经营的目的。

2.3 预算执行未达预期

企业在预算执行中未达预期往往局限于以下几点原因——①企业缺乏对全面预算管理的重视度，而过于重视经营层的管理，忽视管理各个环节的执行度，同时管理层和员工皆缺乏对全面预算管理的认识；②缺乏科学的预算编制，所有的预算编制都具有盲目性，经营目标的设定也局限于固步自封，停滞不前；③预算管控未能迎合时代潮流，加之，预算管理是一个动态的过程，不能仅限于统一的管理套路和政策。

2.4 认识上存在误区

企业各个部门对于全面预算管理的重视度不够，各

个部门承担的角色大多失去管理价值，加之，部门员工对全面预算管理的认识度不足，从简单的考量上并未真正认识到全面预算管理的重要性，加上部门员工对预算管理的运用度也有所不足，无法顺利推动预算目标的完成。

2.5 预算不能严格执行

大部分企业因缺乏有效的监督手段，致使预算不能严格按照既定流程执行，使隐藏的盈利潜能无法完全发挥出来，大大挫伤了员工的积极性。加之，预算分析仅仅强调可观原因，而忽视主观因素，无法提供真实可靠的预算考核信息。

2.6 缺乏健全的预算考核与激励机制

大数据时代下，企业的预算考核机制仍然趋于狭窄的考核范围内，仅仅针对各部门和个人的考核评价，而缺乏与之对应的奖惩机制或激励机制，使得考核机制丧失评估价值，且未能与企业部门员工的绩效相挂钩。企业的考核机制过于重视财务指标，而忽视其他具有针对性的非财务指标的考核，同时过度重视企业经济效益的提升，而忽视企业财务管理部门人员专业水平的提高。

3 企业完善全面预算管理建设的改进策略

3.1 建立健全的预算管理组织架构体系

企业在结合自身实际情况进行分析的同时，还要明确企业的发展方向和目标，从战略目标出发，建立预算管理组织架构，确保企业全面预算管理向着统一协调的步调为企业明确具有实效性和科学性的经营管理模式。企业在经营管理活动中最重要的点便是对经营成本和经营利润的把控，由于企业的流动资金量是不确定的，因此存在转移性和抽调性，可便于企业的管理层或决策机构在年度预算中依据企业的固定资金量或流动负债情况细致化的分配经营利润，让企业的经营管理活动更佳具有协调性和规划性。预算管理组织架构不仅关乎于企业的决策机构，还涵盖有编制委员会及财务部门，而负责预算管理牵头的便是财务部门，组织架构体系中最有决定权的便是决策机构，同时还包含有预算责任单位，健全的体系更应拥有健全的监督和审核机制。

3.2 优化预算编制流程

预算编制是自上而下，自下而上，上下同行的编制方法。对预算编制流程进行优化便是就上下单行，上下同行的编制进行全面性的改善。自上而下——从企业的发展目标出发，逐步优化企业在发展过程中所涉及有关预算管理的相应策略；财务和经营单位执行统一性的预算制度，

关键之处在于统一协调性。自下而上——有关经营管理中的各个环节，必须实行优化性的预算管理制度，熟悉企业发展过程中涉及的预算编制流程，加强企业在市场环境中的适应度，严密推算出后一年的经营管理和业务目标，结合经营和销售措施，模拟测算在优化后的年度预算指标，层层整理分析上报企业最高管理层。上下结合——全面预算管理方案的制度需要企业最高和基础管理部门进行多次沟通、协调，有组织有计划的拟定预算编制流程，同时汇总企业所有的预算草案，由下而上，由上而下，反复性协调，形成最终预算。

3.3 建设科学、合理的业财一体预算模型

企业的经营业务和财务管理本就是相辅相成的模式，重点在于管理且服务于经营。预算模型是承接业务与财务为一体的管理模式，具有科学性和合理性。财务管理与业务活动联合，可从财务报表和经营活动中追寻全面预算管理的核心点，专注于企业的发展目标，从确认企业经济效益的关键点出发，平衡企业的发展方向，从业财一体的角度建立预算模型，同时本着系统、科学、实用的原则，让企业各个部门能够达到准确高效的编制目的。

3.4 完善绩效评价系统

企业的预算管理系统是具有稳健性和协同性的，而完善绩效评价系统，可客观评价企业的主体业绩，同时还能联合预算编制，强化企业预算管理的屏障，优化绩效评价机制。全面预算管理作为企业经营活动的指挥棒，对于企业经营利润的提升具有决定性意义，可全面性协同企业的发展目标，形成稳健的经营流程，并通过绩效评价对企业全体员工实行具有公平公正性的奖优罚劣，让员工发挥最大化的工作积极性和热情，更加强化全面预算管理意识，促进企业快速达成经营目标。

4 结束语

全面预算管理是将企业关键性问题融为一体的管理手段，可协调统一企业的战略、业务、财务、人才等多个因素，强效性的对企业的经营活动进行稳健性管理，并从企业自身的财务管理概况出发，着重考虑到管理中的潜在性因素及具有针对性和可行性的应对策略，同时依照企业的战略目标出发，建立并优化企业的预算管理模型，促进企业的精细化管理。

作者简介：曾葳；广州洁宜日化用品有限公司；510080。