

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2021.17.054

# 企业全面预算管理的困境及对策

郭雁禾

(上海地铁维护保障有限公司工务分公司,上海 200233)

**摘要:**随着国有经济的高速发展,正在不断地加剧国内企业之间的竞争,市场经济体制建设也在持续地加大改革步伐、与时俱进。企业越来越关注到对自身经营事前事中事后筹划工作的重要性,全面预算管理顺势成为企业集团加强整体管理的重要切入点。本文主要阐述了全面预算管理的含义及其重要意义,结合目前企业预算管理的现状,揭示了在实践过程中的诸多局限和弊端,提出了相应解决对策,希望为当今企业提供参考,用以优化企业整体组织架构和管理水平,使企业在可持续发展下,完成企业价值最大化,最终高度实现企业战略目标。

**关键词:**全面预算管理;问题;对策

## 一、企业全面预算管理的重要性

目前,现代企业面对激烈的市场竞争环境,过去传统且简单的管理模式,已难以满足企业经营的要求。在这样的大背景下,企业想要维持健康可持续地发展,需要理论联系实践,以内部组织架构、生产运维全过程为切入点,建立符合企业自身经营发展、开拓创新的现代化科学管理模式极为关键。全面预算管理作为一套高效完善的、具有可操作性的管理体系,正贴合了越来越多的企业的诉求,以企业的全部经营活动为基础,以企业的总体战略目标为导向,对确定的业务所能为企业获得的经济效益进行预测与评估,制定合理的全面预算,并加以层层分解,落实到最基本的业务单位,高效地优化、整合企业资源,从而降低企业的经营成本和提高企业的运营效率。<sup>[1]</sup>

## 二、预算管理环节的存在的主要问题

### (一)预算管理编制环节存在的主要问题

全面预算编制是企业全面实行预算管理的出发点。企业必须制定和健全预算编制的工作规程,确定确保预算编制其基于有效的法律依托、拥有完备的内容和规范正确的程序和方法,保证使各个层级广泛接受,且适合各项业务计划,并最终辅助达成预算控制目标。

第一,预算编制缺少统筹管控。大部分企业的管理层对全面预算管理的认知仍然停留在传统意义阶段,认为预算只是控制成本与费用的工具,将关注点仅仅放在是否能完成上级部门下达的财务预算指标要求上。预算管理组织机构不明确,缺少对整体预算编制进行统筹安排的预算责任中心,部门之间往往存在分工模糊的现象,协作效应难以展开,使得企业全面预算编制过程老旧,管理效果不明显。

第二,预算编制短视化。企业在编制全面预算时,没有正确考虑预算和企业战略间的联动关系,以致无法站在企业的战略高度进行长远的规划与筹措,使得企业编制的全面预算陷入短视化的局面。企业将资源流向短期目标和局部利益,忽视长期目标和整体利益,对维护企业可持续发展环境和优化资源合理配置没有加以思考,只注重成本控制,使预算停留在“数字”层面。

第三,预算编制方法过于单一。目前大部分企业在开展预算编制工作的过程中,投入的资源和精力有限,常常运用较

为便捷的编制方式,比如增量预算法。这种方式突出的优势在于节省多方面的资本,在历史期间数据上直接运用上加法,但当经营环境发生变化,企业原有的业务活动变得不再是必须进行,增量法便不再适用,反而会使预算信息质量松弛,削弱预算管理的指导意义。

第四,预算编制参与度低。大多企业目前以财务部门为主进行预算编制,难以获得各部门的沟通和协作。业务部门预算管理观念较差、参与度不高。业务预算往往滞后于财务预算,使全面预算控制与实际业务脱节,预算编制的合理性、可信度和正确性都大打折扣,在实施过程中很难收到预期的成效。<sup>[1]</sup>

### (二)预算管理执行环节存在的主要问题

预算执行是企业将预算目标付诸实践的一种方式,也是企业预算管理的关键步骤,以预算控制、预算调整等流程展开。企业经过细化预算,按各责任中心权、责、利相匹配的原则层层分解至各预算责任中心,在执行过程中全程监控,通过实时监测、分析研究预算执行状况,探讨预算执行差异根源,拟订对策方案,使企业逐步靠近预算目标,确保企业日常经营成本在预算目标可控制的范畴内,从而降低运营风险,提高运营质量。

第一,预算反馈时效性差。预算执行反馈信息时效较差,缺乏基础的数据库设置和实时共享,预算监控难以发挥作用。

第二,预算分析滞后。企业对已发生的预算执行中的差异和显现出的问题得不到及时总结和研究,有利的解决措施也难以落实,预算分析有名无实,致使企业对实际经营状况脱离预算目标未引起警觉并加以干预,使企业资源仍然流向错误的板块,成为企业整体战略目标实现的绊脚石。

第三,预算执行管控不到位。全面预算管控重点存在疏漏,企业的审批程序缺乏规范性,大型固定资产装备采购、新生产线的构建等重点预算项目没有严格的管理制度作为依据支撑,对企业起决定性作用的关键指标缺乏实时的追踪和跟进,企业预算执行的管控力度有待提高。

第四,预算调整刻板。企业在预算执行中偏重于预算管理的严肃性,而忽略其灵活性。企业的运营环境和市场、国家政策以及外部不可抗力等一系列因素所关联,当这些因素发生重大变化,或者企业内部组织机构出现重大调整,分立或者

合并,都会导致原预算编制基础不成立,对实际经营不再适用,此时对实际企业往往不能做出相应的协调措施,合理调配企业有限的预算资源。

### (三)预算管理考核环节存在的主要问题

企业全面预算管理在注重过程的同时,也强调执行结果的呈现,以结果为导向的全面预算考核便成了其中承上启下的一环,具有重要的推进作用。经过监测、考核与评估各预算执行单位的预算完成情况,为企业发挥预算约束和激励机制提供必要的支持,并提出合理化建议和意见以便加快实现企业战略目标和完善预算管理制度。

第一,考核对象片面。企业仅仅将下达预算指标作为预算考核的对象,而忽略了对预算组织工作的考核,大大削弱了预算考核对企业预算管理水平的监管能力。

第二,考核指标单一。考核指标设置不科学。预算考核指标的权重比例不均衡,过于偏向财务指标,以财务指标来全面衡量企业的运营成果,对保证企业各项战略目标实现的其他非财务指标,比如高新产品的研制、市场占有率的开拓、信息系统的构建、员工专业素质等维度的业绩指标没有制定合适的考核标准。

第三,考核方案粗略。预算考核的奖惩制度泛泛而谈,不够细化。考核条目和尺度没有明确,造成考核结果与员工绩效难以对应,无章可循。这样的现状不仅降低了预算考核的权威性,同时也难以激发员工的工作活力。

## 三、完善预算管理的对策

### (一)完善预算管理编制环节的对策

第一,优化组织架构。随着国有企业全面预算管理模式被大批国有企业领导层所认识,完善预算管理的组织架构制度也被重视起来,从决策、工作、执行机构,层层推进,由预算管理委员会办公室掌握适当的主导权限,全面负责落实企业预算管理工作中的细则,均衡分配企业各部门之间的权利和责任,为预算编制打好坚实的基础。

第二,融入战略管理理念。企业全面预算编制的起始点是订立预算目标,预算目标定立地精致与否决定了整个预算管理的大方向。为了企业长期、快速、高效的发展,制定预算目标必须贴合企业的总体战略目标和方向,结合企业未来的发展规划展开。将战略管理的目标精神融入预算管理的始末,使企业的战略目标、经营目标和预算目标保持高度的一致性。

第三,多元编制方法。提升预算编制的质量,就需要使用多元化的编制方法。首先,企业需要充分了解各种预算编制方法的优势劣势和适用的前提条件;其次,需要考虑企业自身的管理硬件要素、未来整体发展方向、经营方式等,根据不同业务活动性质,选择预算编制方法,完成企业整体的业务预算、财务预算及专项预算。

第四,调动员工参与性。预算管理渗透企业运营的各个环节和流程中,需要全体员工上下共同参与进来。企业可以开展对员工的专门宣传培训工作,让员工对全面预算管理从编制到执行、考核全过程有更深更新的理解和认知,为企业实现计划到采购、人力到物流各环节归口到部门、员工做铺垫,从而使每位企业员工能积极主动地融入预算管理中,发挥其

专业素养。<sup>[3]</sup>

### (二)完善预算管理执行环节的对策

第一,加强反馈报告制度。预算执行的内部情况反馈及报告制度是预算执行信息迅捷及时、畅通无阻地传输至各预算责任单位的有力保障。利用高效的信息化智能系统的介入,确保预算信息质量的一致性,发挥各部门沟通后的协同效应,使得预算执行进度、预算差异、预算分析等得以相互传递、反馈,从而提升预算管理的效用。

第二,跟进分析报告。预算分析将传统的事后控制提前至事中,具有前瞻性。企业通过对执行过程中的完成进度进行及时地比对,运用多角度、多侧面的多维分析,能够深入解读预算执行数据中的内涵信息,找到产生的差异及形成的原因,运用排名分析,对有着类同预算职能的责任单位执行的优劣程度进行排序,以取精华去糟粕地方式改善责任单位的效率,提出相应的整改措施,为企业发展明确之后的方向和目标,以及下一步行动计划提供有力支持。

第三,聚焦重点项目。在预算控制资源有限的情况下,企业必须合理调配,把关注点主要放到重点预算项目上,严格把控其预算执行过程,特别是涉及对外投融资类资本性项目及大中型固定资产购建、研发等需要大量现金流支撑的经营行为,对其行为的有效性和可行性做出明确的判断,依照孰轻孰重投入相应的控制资源,确保有的放矢、统筹兼顾。并且在预算管理制度中都应做出明确规定,实施大额联签审批程序,进行严格把关,对待非重点预算项目,则应简尽简审批流程,可由分管领导实施审核,充分做到刚柔相济的预算控制原则。

第四,灵活预算调整机制。合理平衡预算的严肃性和灵活性。当预算执行在具体实施过程中远远不能适应实际业务需求时,引入了预算调整机制,提升预算管控的应变能力,使企业预算管理始终保持在较高水平,稳步运行。企业可以采取预算外审批和季度调整的方式,对预算外的大额执行申请或者因外部特殊情况产生的额外支出可以在企业的预算管理系统中提交,针对这些例外事项企业可以进行特殊处理,灵活体现预算管理的权变性。

### (三)完善预算管理考核环节的对策

第一,明确考核对象。预算考核是对预算管理各环节运作质量开展的全面评估,并不单狭义地指对预算指标的考核。责任部门有无准确、及时、规范地进行预算编制;有无及时地进行预算对标分析;在发现了经营中存在的问题和风险时,有无提供有效的更正和补救方案;全过程进行预算控制的效果有无发挥;预算调整有无按制定的流程进行等等。这些细枝末节都是预算考核可以纳入考量的范畴。<sup>[4]</sup>

第二,复合多样考核指标。财务指标在企业预算考核中的运用已经相当成熟,但仅依靠财务指标对预算结果进行评估,不仅过于狭隘,也大大降低了预算考核对企业管理的影响,所以融合非财务指标,合理分配两者之间的权重势在必行。企业不妨把平衡计分卡的绩效考评方法引入全面预算管理中,来协调均衡这种现状。从多个维度对企业或分部进行绩效评价,通过客户服务、业务流程、学习创新这三项非财务维度指标进行综合的动态考评,利用市场占有率、客户服务满

意度、员工满意度等非财务指标弥补资本回报率、自由现金流量等财务指标的缺失,识别客户与企业的关系、企业擅长的领域与产品、企业发展状况与持续能力等。使考评指标既有财务数据,也有非财务数据来支撑,从而保证考评结果的全面性。

第三,优化奖惩方案。要把预算考核机制与员工绩效相结合,关联每位员工的薪酬体系及职业晋升,把预算考核结果和执行过程作为对各个部门及员工绩效考核的重要依据。做到有奖有罚、奖罚分明,使奖惩制度与员工的利益一一对应,以此提高员工对执行结果的关注度,和参与其中的积极性和能动性。企业制定预算奖惩规则时,务必调配好权利和义务在企业内部各部门之间的比重,按照各部门管辖业务范围、轻重缓急和难易程度制定奖励及处罚的层级,对于企业内部的重点岗位或者涉及管控制职责比较大的预算责任部门,要适当加大考核的奖惩程度。<sup>[5]</sup>

#### 四、结语

综上所述,全面预算管理涵盖了全体人员参与控制管理、全方位覆盖业务范畴、全程多角度监督管理流程的预算管理

(上接第123页)

业务水平,一方面增强单位其他工作人员对国有资产管理的认识,提高保护国有资产的意识,积极做好国有资产的维护,减少国有资产的浪费及盲目处置,从而提升国有资产使用率,使其发挥更大作用。

#### (三)加强单位内部控制与监督

事业单位国有资产内部控制的有效实施,是促进和指导单位各个部门科室以及工作人员树立国有资产优化配置意识,提升管理水平,防止国有资产管理出现漏洞,避免国有资产浪费和流失。首先,事业单位完善的内部控制可以为国有资产管理提供指导,明确引导单位工作人员进行规范的管理行为。事业单位应设置国有资产管理专职部门(科室),或在相关部门(科室)设立专职人员,明确其与各部门的相关职责,严格执行授权审批制度,实行分工协作,以避免国有资产人员出现不规范操作现象,保证在国有资产管理工作中的规范性以及国有资产的安全性。其次,应建立完善的内部清查制度。存货、货币资金在不断地使用,因此存量处于不停变动过程中,这就要求账目信息登记及时详细,以免造成资产管理的混乱。事业单位国有资产管理科室或专职人员每年度应定期进行资产清查,做到账实一致,及时掌握资产状况,如:存量资金情况、存货库存情况、固定资产使用处置状况等。为有效提升财政资金使用效益、国有资产充分发挥效率提供基础保障。最后,应加强固定资产内部信息化建设。目前,事业单位固定资产购置、使用、处置大部分通过国有资产管理系统进行操作,这种方式大大节省了人为登记固定资产的时间,提高了工作效率,但也存在一些不足之处,例如:新购固定资产忘记登记,资产被随意调配使用而忽略及时更新系统信息,这些情况则不能避免。再如:每年定期盘点固定资产时,由于相似资产条目较多,无法有效识别具体资产,鉴于此原因,事业单位应对每条固定资产制作标签,将该项资产的具体信息记录在标签上,并产生条码,将此标签贴于该项资产上,资产盘点时直

先进理念,把管理融入企业的生产计划、方案实施、结果评价中,对企业优化资源配置,激发企业活力,提高企业战斗力具有重要意义。企业要不断创新适合企业特点的全面预算管理制度体系,依据企业战略目标为宗旨,合法、合规、合理设立预算管理组织机构,配套相应的控制和奖惩机制,保证预算管理的权威性、系统性,从而使全面预算管理的功能得到充分发挥。

#### 参考文献

- [1]朱彦爽.企业全面预算管理存在的问题及对策[J].中国市场,2020(06).
- [2]刘若晨.大数据视角下企业全面预算管理体系优化\_以Z进出口有限公司为例[J].财会通讯,2019(23):101-105.
- [3]牛莉莹.企业集团加强全面预算管理的路径研究[J].会计之友,2018(15):75-78.
- [4]祁金祥.云会计下企业全面预算管理构建探究[J].财会通讯,2019(14):91-95.
- [5]裴俊华.全面预算管理在企业管理中的应用\_以江铃汽车集团有限公司为例[J].财会通讯,2019(35):94-97.

接扫码即可进行统计,大大减少工作量,也减少出错率,从而提高资产盘点的正确率,提升资产管理水平。<sup>[5]</sup>

#### 四、结语

综上所述,随着事业单位国有资产管理工作的越来越深入,此项工作也越来越重要,事业单位要更好地履行自身职责,新必须使内部的各项资产管理有效运行,因此,事业单位要健全国有资产制度,提高人员素质,加强内部监督,以减少国有资产管理不规范现象,提升国有资产的使用率,以便更好服务社会。

#### 参考文献

- [1]陈素宁.行政事业单位国有资产管理存在的问题及对策[J].商讯,2021(16):171-172.
- [2]钟莉.行政事业单位固定资产管理存在的常见问题及对策[J].纳税,2021,15(16):183-184.
- [3]万凤军.事业单位固定资产管理问题研究[J].行政事业资产与财务,2021(10):15-16.
- [4]陈群.行政事业单位固定资产管理存在的问题与对策[J].商讯,2021(15):141-142.
- [5]张敏.事业单位国有资产管理存在的问题与对策研究[J].中国产经,2021(09):125-127.