

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2021.20.071

# 民营企业全面预算管理问题及对策探讨

毛小锋

(绝味食品股份有限公司,上海 201800)

**摘要:**近年来,我国市场经济快速发展,企业间竞争日益激烈。民营企业资源普遍缺乏,经营管理水平较低。全面预算管理作为战略目标的实现工具、经营管理的执行工具和业绩考核的评价工具,能够帮助民营企业完成战略目标、配置企业资源、控制执行过程和评价业绩,建立起现代企业管理制度,因此,民营企业应建立健全全面预算管理体系。目前,在全面预算管理的实施过程中,民营企业预算管理仍存在着缺乏战略引导、未全面覆盖、无法保障落地等问题。本文提出民营企业应以制定清晰的战略规划为开展全面预算管理的起点,通过对战略目标进行推演和分解来全面客观地编制预算,此外,还要培养预算文化,构建预算管理信息系统,以提高预算编制和管理水平。

**关键词:**民营企业;全面预算管理

国内民营企业以中小企业为主,其大都处于企业生命周期的初创期或成长期,内部资源缺乏,经营管理制度不健全。为获得可持续发展,民营企业需不断提升战略规划能力,以确保将有限资源投放到关键战略据点。全面预算管理作为承接战略目标、配置企业资源、控制执行过程和评价业绩表现的管理工具,能够推动民营企业经营绩效的持续改善,促使其实现战略目标。但目前,民营企业在全面预算管理实践中,由于认知上不够深刻,导致其预算管理应用还存在着诸多问题,不能有效发挥作用。

## 一、实施全面预算管理对民营企业的重要作用

全面预算管理是推动民营企业经营管理水平有效提升的重要工具,实施全面预算管理的重要作用如下:

### (一)全面预算管理是确保战略目标落地的有效工具

战略是对企业未来经营发展做出的总体谋划,企业应根据发展战略确定短中长期发展目标和选择发展路径。战略通常要确定财务、客户、内部流程、组织等各维度的目标以及相互的因果关系,并通过绘制战略地图来呈现和实施。战略目标尤其是短期战略目标,如年度目标需要进行细化量化,其必须按组织架构横向分解到各个业务单位、各个部门甚至具体岗位,按时间轴纵向分解到每天、每周、每月、每季度和年度的具体经营计划和任务清单,才能得以在日常经营活动中实施。通过预算可以将战略目标的内容最终以货币计量的形式层层分解,明确各单位各部门的经营目标,为其匹配所需的资源,并设计对应的评价考核指标,将战略目标分解到可以执行落地的行为层面,是实现战略目标的有效工具。<sup>[1]</sup>

### (二)全面预算管理是经营管理的执行工具

通过预算编制完成战略目标分解后形成的预算内容,包括了详尽的业务计划、相应的资源配置和时间进度安排,可以成为日常经营管理执行的依据和标准。管理层按照预算设计,能够监控业务运营的偏离情况,通过对预算执行的差异分析,能及时调整基层动作,使企业经营行为始终围绕战略目标的实现,进而提高企业的经营管理水平。

### (三)全面预算管理是业绩考核的评价工具

设计优良的绩效考核指标和措施,能够激励员工努力实

现更好的业绩;而盲目设定的绩效考核指标和措施,极容易打击员工积极性,导致员工敷衍应付,无法实现企业的战略目标。企业按照预算形成的核心目标、关键任务和时间节点来设置业绩考核指标,并严格根据预算达成情况进行考评,可以作为绩效评价的依据。用预算评价的“法治”管理代替管理者主观评价的“人治”管理,形成良好的预算管理文化,从而推动企业业绩的持续改进。<sup>[2]</sup>

## 二、民营企业全面预算管理的常见问题

### (一)全面预算缺乏战略引导

全面预算缺乏战略引导主要表现在三个方面:一是没有认知到战略规划是预算管理的起点,盲目制定预算,未与企业战略目标相结合。二是制定的战略规划粗放,预算目标局限于收入和利润上,未能顾及企业经营发展的其他方面。三是企业战略规划以定性描述为主,只确定了短期目标,没有顾及中长期目标。未考虑中长期战略定量目标及其相互之间的依存支持关系,预算编制短期化和短视化,容易导致预算目标频繁调整。

### (二)全面预算编制缺乏全面性

预算编制缺乏全面性普遍表现为以下三类问题:一是只重视对结果性的量化数据的编制,忽视路径安排。在此情况下尽管预算数据逻辑貌似合理,但由于在预算编制时往往忽视了业务计划的具体安排和资源的具体配置,因此,很容易导致预算目标脱离实际,最终无法实现。二是很多企业只重视市场和销售预算,忽视了全方位的经营预算和财务预算。具体表现就是往往只以利润表为核心编制预算,对资产负债表和现金流量表不予编制或者简略编制。这样的预算往往只有销售部门深度参与,其他部门参与度不够,导致企业人、财、物等资源的具体匹配和规划均向销售部门倾斜,打击了其他部门的积极性,难以发挥协同效应。三是预算编制偏重短期目标,忽视长期目标。一般企业都只编制下一年度的预算,忽视对未来3~5年的中长期规划,资本预算考虑不充分,长远来看,其未将应早期投资的基础设施和重大项目纳入预算,对应该筹备的资金缺乏融资安排,应该储备的人才未提前进行招募,容易导致企业持续健康发展的长期动力不足。<sup>[3]</sup>

### (三)全面预算缺乏落地保障

部分企业预算编制后无法得到有效执行。一是缺乏资源和能力保障。主要表现为人员不能及时到位,资金不能及时获得,组织不能有效变革。二是缺乏预算执行和控制保障。部分企业没有高效的预算管理信息系统,仅依靠手工报表和线下逐笔逐单的审核审批,效率低下,纰漏极多。一些重要变革型的预算目标,在执行过程中缺乏有效的预警纠偏机制,管理层主动控制能力弱,预算调整频繁,失去了严肃性。三是缺乏严肃的绩效考核制度。考核指标过于分散,没有突出重点任务和关键指标,导致每项指标的权重都很低,完成与否对绩效都影响不大。制定的考核政策缺乏正向激励措施,重惩轻奖,只强调目标责任忽视利益捆绑,不能有效提高全员的积极性。制定考核政策后,在实际执行时,也无法做到奖惩分明。

### 三、民营企业全面预算管理问题的改进措施

#### (一)制定清晰的战略规划

企业战略一般按三个层次制定,分别是总体战略、竞争战略和职能战略。好的战略应当符合目标可行、资源匹配、责任落实和协同管理等原则。清晰的战略规划应当以定量目标为主,定性目标为辅,在时间和空间维度上都要设置重要战略节点。战略管理流程应按照战略分析、战略制定、战略实施、战略评价和控制、战略调整等环节形成闭环管理。企业可以使用战略地图(平衡计分卡)、业务领先模型(BLM)等战略工具来制定战略和执行战略。通过SWOT分析法、波特五力分析法、波士顿矩阵分析法等工具,企业可以全面地对企业外部环境、内部资源和能力进行分析,找到自身的战略定位、战略目标和战略路径。财务、顾客、内部业务流程和组织学习成长的多维度目标设计要做到层层递进,环环相扣。企业应通过市场洞察明确战略意图、通过业务设计找准创新焦点,通过文化氛围的塑造、组织和人才的建设来确保战略关键任务得到有效推进。<sup>[4]</sup>

#### (二)全面客观地编制预算

编制预算的过程,本质上是推演战略目标实现的过程。一是要详尽地设计实现战略目标的业务路径、资源及能力匹配方案和时间进度安排。中长期战略目标要预算到年度,年度目标要预算到季度、月度甚至更短的周期。二是要建立全面的资产负债观和现金流观。由于资产是企业获取收入的基础设施,因此,应当重视资本预算的编制(包括人力资本投入);由于资本结构决定企业的财务风险水平,所以要通过预算将优化资本结构、降低资本成本的措施予以落实。此外,企业对投融资活动要一体化地考虑,杜绝出现短债长投、应收款占比过高、有息负债过高、盲目承揽项目和对外投资等容易导致资金链断裂的行为。三是短期目标要和中期目标相结合。编制年度预算的时候,要充分考虑未来3年左右的战略规划对当年资源的需求,在重大研发、技术升级、管理系统、人才储备等方面提前部署。当年度的预算目标需要给中长期规划留出合理空间,避免各单位各部门为了完成年度目标而不考虑以后的发展需要。

#### (三)培养依“算”治企的预算文化

首先,资源配置应严格按预算执行。企业的一切经营活动都需要耗费人力、财力和物力,这些资源的耗费应当以预算

作为唯一标准,不能随意更改既定方向。其次,在预算审定之后,应当按照预算责任体系,充分授权,一般情况下预算内事项按计划执行即可,要简化内部流程,提高作业效率。再次,严格按预算执行情况进行考核并予以奖惩。预算文化能否最终建立,关键在于是否有完善的奖惩措施,严格执行考核能推动预算趋于合理,使其符合企业实际。企业应将预算责任、预算权力与部门及个人的利益统一起来,激励全员达成预算目标。

#### (四)建设智能化的预算管理信息系统

预算管理信息系统已成为企业经营管理的基础设施之一,企业应当高度重视预算管理系统的引进、二次开发和应用。一是实现预算编制由手工报表的低效形式,转为在系统内填报、上传、修改和审批,提升编制效率。二是实现预算执行过程的自动控制、预警和分析。对需要刚性预算控制的事项,系统应具有自动驳回超支预算的功能;对临近预算控制额度的事项,应可以提前预警;对预算达成和执行情况,需定期出具分析结果。三是固化预算管理流程,将预算申请、调整、审批权限、超预算支出、预算外支出等作业流程通过系统流程予以固化,规范预算管理行为,提高数据收集和处理效率。四是实现业务管理系统、会计核算系统与预算管理系统的联通交互,打破信息孤岛,实现预算与业务数据、会计数据的自动钩稽,智能化地出具预算分析报告,及时指导业务部门进行预算调整纠偏。<sup>[5]</sup>

### 四、结语

通过加强全面预算管理,企业可以把一切经营活动及人财物组织起来,实现效益和价值的最大化。通过扎实的预算编制、预算执行、纠偏调整和绩效考核,可以实现预算的良性发展。对民营企业而言,其应提高对全面预算管理的认知水平,制定清晰的战略规划,通过对战略目标的分解来全面客观地编制预算,培养预算文化,确保预算得到有效执行,构建预算管理信息系统,提高预算编制和管理流程的智能化水平,以帮助企业获得竞争优势,实现企业发展战略。

### 参考文献

- [1]吴江.企业全面预算管理的问题与对策探讨[J].财经界,2020(16):143-144.
- [2]李玲.现代企业全面预算管理的现状及完善[J].财会学习,2020(15):88-89.
- [3]代伟.浅析企业全面预算管理存在的问题及对策[J].中国乡镇企业会计,2020(06):50-51.
- [4]夏和风.企业全面预算管理中存在的问题及对策探讨[J].现代商业,2020(17):104-105.
- [5]鲁娜.企业全面预算管理现状及完善措施[J].企业改革与管理,2020(10):25-26.