

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2021.28.050

# 企业全面预算管理存在的问题与对策研究

李 杰

[大华会计师事务所(特殊普通合伙),北京 100039]

**摘要:**现今企业管理体系中,全面预算管理作为企业重要的管理控制方法之一,已被提升至越来越重要的地位。全面预算管理是企业围绕发展战略,通过信息化手段,融业务活动预算、投资活动预算、财务活动预算于一体的系统性综合管理体系,在战略目标的指引下,对企业涉及的全部生产、投融资、以及财务活动进行的量化表述和科学预测。通过预算编制过程中的信息收集、市场分析、企业优势剖析,有助于为企业在错综复杂的经营环境中、日益激烈的市场竞争中寻求更好的发展道路;虽然越来越多的企业认识到全面预算管理对企业发展的重要性,全面预算管理对企业未来发展的规划、协调、监督、评价等作用也日益被重视,但在实际运用全面预算管理的过程中,由于企业自身能力限制、整体认识不够等原因仍然存在很多问题及困境,本文通过对企业实际运用全面预算管理的过程中存在的问题进行分析,并提出相应的解决对策,以期增强全面预算管理的可操作性,力求使企业全面预算管理可以更好地在企业管理中发挥作用,真正为企业的扬帆启航保驾护航。

**关键词:**全面预算管理;问题;企业对策

## 一、实施全面预算管理对企业的重要意义

企业全面预算管理是指:企业对与其存续期间相关的经营、投资及财务活动进行的整体规划与控制的管理行为,是一种全流程、全方位和全员化的整合管理行为。企业围绕发展战略,通过信息化手段,融业务活动预算、投资活动预算、财务活动预算于一体的综合管理体系,在战略目标的指引下,对企业经营涉及的生产、投融资、以及财务活动进行的量化描述和科学预测。

全面预算管理是涵盖全过程的综合管理方法,包含事前、事中以及事后的监管等不同方面,它不仅是一种管理制度,同时也是一种管理策略,更是一种管理理念。全面预算管理对企业的重要性体现在以下几方面:

首先,规划与计划功能。全面预算管理将企业的总体规划规划和经营目标分解、细化为每个预算执行单位的具体目标和运营计划,发现经营中存在的“瓶颈”,逐步提高资源的配置效率,得以通过预算的规划功能为企业经营管理者们的决策制定和经营方针制定提供方向和依据。

其次,沟通与协调功能。通过预算的整个编制过程,促使企业各部门更有效的改善组织内部的沟通机制,统一协调各部门的具体行动,真正促进各部门的相互理解,使部门行动与企业的整体行动一致。

再次,控制与监督功能。企业通过对标预算管理设置的绩效标准或目标,实时动态监控企业的经营状况及和预算目标的实现程度,定期或不定期对某一期间内各预算执行单位的实际执行结果与预算制定的目标或标准,可以发现经营中存在的问题或企业业务新的增长机会,从而相应地修正或调整预算,更好地促进企业价值的增长。<sup>[1]</sup>

最后,考核与评价功能。根据预算与实际的比较,可以评估管理者的绩效,绩效评估为企业奖励、激励员工提供依据和标准,提高员工工作的自觉性、主动性和积极性。

## 二、企业实施全面预算管理过程中存在的问题

### (一)全面预算管理的组织体系不健全

企业实际预算编制过程中,往往是以财务部门为主,各职能及业务部门配合财务部门参与预算的编制,甚至是由财务人员全权负责,企业全员参与程度较低。首先,财务部门缺乏一定的权威性,不能充分调动和协调企业全体部门参与预算编制,使预算编范围、编制依据受限,致使预算的责、权、利不匹配;其次,财务部门虽然可以掌握比较全面的历史的数据,但预算编制涉及方法较多,既有以历史数据为基础的增量预算法,还有从实际需求出发的零基预算法、项目预算法等,仅由财务部门负责预算编制,使预算缺乏合理的编制基础,造成预算偏离战略规划和经营目标,不能与企业的内外部环境相适应,以至于不能发挥预算的指导性作用。

### (二)全面预算管理涵盖的业务范围不够全面

企业实际预算管理过程中,往往是只注重企业的日常经营活动内容,如:收入、成本、费用等,而忽视了投融资等资金预算、以及人力资源预算等。尤其值得关注的是:大多企业往往只重视利润预算,而忽视了关乎企业生死存亡的现金流预算,这也是导致许多知名企业往往一夜之间,因其现金流断裂,商业帝国瞬间崩塌的最直接原因。

### (三)全面预算管理的编制依据不充分

实际工作中许多企业仅仅是在上一年度的经营成果的基础上简单加计来确认新一年预算的金额,预算的编制并没有参考国内外宏观经济形势、国家相关产业政策、行业相关标准等规定的调整变化,没有考虑公司的重大经营及重大财务收支事项的影响,缺乏对同行业先进、科学的标准参考。使预算具有很强的随机性,缺乏先进性、可行性和适应性,不能成为公司经营的向导。同时,现今社会背景下,信息化、大数据应用已成为一种重要的信息收集手段,但在企业预算管理中信息技术的应用水平还有待提高。<sup>[2]</sup>

#### (四)全面预算执行过程失控

企业实际工作中往往存在预算下达不力、预算的指标体系分解的不够详细、具体,致使基层执行单位工作中无据可依,对预算额度、目标不清晰,不利于预算过程中的控制;预算审批的权限及程序混乱,越权审批及超预算审批,缺乏有效的监督及控制,不利于预算目标的达成。缺乏有效的反馈及沟通机制,预算执行过程中的差异不能及时分析、纠正,往往是事后统计,并不能真正做到事中监督、调控。针对发现的预算执行偏差,没有有力的解决措施,不能及时有效纠正,使预算分析没有发挥真正的作用。

#### (五)预算调整缺乏依据且审批程序不够严格

企业实际工作中往往并不具备预算的调整的条件,而仅仅因为实际执行过程中可能没有达到预算目标规定的额度、比例或进度,为了使预算目标更容易被实现,而对预算进行调整、变更,预算调整没有充分的依据,而且,有些企业的预算调整也没有经过严格的审批程序,失去预算的约束性和严肃性。

#### (六)预算考核不严格不合理

企业实际工作中预算考核指标设置的不科学、不合理、考核内容包括考核对象的不可控制因素,严重影响着预算考核结果的准确性和公正性;同时有些企业考核的过程并没有做到完全公开、透明,被考核单位不清楚自己哪得了分,又为什么扣了分,不利于激励和约束企业管理者和全体员工,不利于发挥预算考核对提高企业绩效的真正作用。

### 三、企业全面预算管理存在问题的原因分析

首先,企业管理层及员工对全面预算管理的认识不够,思想上不重视,沟通及传达渠道不畅,员工不了解预算目标的具体要求,对预算目标理解不充分、不全面,预算工作内容没有逐层传达至所有员工,以至有些员工认为预算管理和自己没有关系,不能将自身工作同预算目标紧密结合,致使预算管理落实不到位。其次,全面预算的编制没有可靠的科学的依据、编制方法落后,编制过程完全依靠具体编制人员的个人工作经验,缺乏客观数据参考,即使参考了行业标准、国家标准也没有充分考虑企业自身特点,使预算目标的制定结果,不是太紧就是太松,缺乏指导性及约束性。缺乏具有专业技术知识和技能的专业人才。再次,企业内部沟通不畅,缺乏有效的反馈机制,预算执行过程中遇到的问题及产生的偏差,不能及时反馈并得到纠正,对于确需对预算进行调整的情况,调整周期过长,调整流程不顺畅。最后,考核指标设置不合理、未能建立有效的激励机制,不能调动员工的积极性有效带动员工的工作热情。<sup>[3]</sup>

### 四、完善企业全面预算管理的对策及建议

#### (一)建立健全预算管理的制度体系明确相应职责分工

企业应全力加强全面预算管理实施工作的组织领导,明确各预算执行单位的权限及职责。大、中型企业集团公司可实行总部总体管控,各子、分公司分级实施的预算管理体系。明确法人代表为预算管理的第一责任人,直接领导本企业

的预算管理工作,并对预算执行结果承担主要责任。设立预算管理委员会,作为预算管理的常设领导机构,负责组织本公司的预算决策、管理工作;可下设预算管理办公室,负责预算的执行及具体工作;公司各职能部门则是预算管理的责任部门,按照职责分工具体负责归口管理的专项预算的编制、审核、执行、分析控制等工作。各部门负责人对分管条线的专项预算执行结果负责。中、小企业则虽可适当简化,但均需建立起从上到下,逐级分解、逐级负责的预算管理体制,分工明确、责任到人,真正做到预算管理落实到每个人,每个员工都对自己的预算职责清晰明了。为全面预算管理的实施建立起良好的制度及组织基础。<sup>[4]</sup>

#### (二)持续完善全面预算的涵盖范围

全面预算管理,所谓“全面”包含了全员、全过程、以及企业的全部经济活动内容。涵盖企业的经营活动、投资活动、财务活动等各方面,涉及企业的人、财、物全方位经营资源,供、产、销各经营环节。企业编制的全面预算应涵盖企业经营过程的方方面面,包括但不限于以下方面:企业的业务预算、筹资预算、投资预算、固定资产购置预算、担保预算、信息化支出预算、安全生产费用预算、捐赠预算、人工成本预算、节能减排支出预算、科技投入预算、财务预算及其他专项预算等等。企业不仅应关注业务预算中的收入、成本、费用预算、新签合同、物资采购预算等,投资、融资及各专项预算也应考虑周全,不留死角。尤其值得关注的是:现金预算贯穿于预算管理的全过程,是所有基础预算的自然驱动结果。现代企业更应关注企业的现金流预算,现金流就是企业的生命之流与经营之源,现金流管理水平直接关系到企业的生死存亡,因此企业应尤其关注现金流的预算。

#### (三)以客观依据为基础科学编制企业全面预算

企业预算编制应坚持始终以企业的战略规划为导向,分析判断市场形势变化和法律政策走向,科学预测企业的总体经营目标,科学合理的配置企业现有资源,实现总量的平衡和控制,最终形成下一年度的预算数据。预算编制过程中应充分了解、获取以下相关信息:国家产业相关政策、财政相关税收政策、国家及行业相关标准及规定;国际、国内宏观经济形势;企业发展战略目标、生产经营计划等重大经营事项和重大财务收支事项;合理、科学、先进的费用及成本支出标准或定额;同行业、本公司历史时期的相关数据等,用以编制适合本企业目标的全面预算。现代企业预算管理中还应充分发挥信息化、智能化技术的重要作用,投入必要的人力、物力,充分利用大数据分析的优势,为企业全面预算管理提供可靠的基础。通过信息科技等技术手段,获取更精准的所需信息,在预算管理的全过程实时动态管理,不断提高预算管理水平。<sup>[5]</sup>

#### (四)加强预算过程控制确保预算稳步实施

预算执行是预算的具体实施过程,是将预算由计划落实为现实的具体步骤。执行过程是实现预算设定目标的关键步骤,也是整个预算管理工作的中心环节。企业预算执行的整

个过程均要加强预算控制,从预算目标的分解,到预算过程的监督、预算差异的分析,以确保经营活动紧紧围绕企业预算目标,减少偏差。企业根据经批准的年度预算,由上而下逐层下达预算指标,并对预算指标按季、按月、按驱动因素进行分解,使之具体化,做到每个岗位、每位员工都明确自己在预算管理工作中所承担的责任,并拥有与之相匹配的权限,使预算目标得以实现。综合运用多种预算控制方式:总额控制与单项控制相结合、当期预算与累计预算相结合、系统自动控制与人工控制相结合、绝对数与相对数比例控制相结合、刚性控制与柔性控制相结合,特别要关注超预算事项、预算外事项的审批控制。多维度、多角度对预算执行情况进行分析,查找差异原因,从源头解决产生差异的原因,使预算得以顺利实施。

#### (五)规范预算调整的授权审批及调整程序

预算调整是指当企业的内外部环境发生重大变化、经营策略发生重大变更时,即企业预算编制的基础发生变化,如继续执行原预算,其预算执行结果也将产生重大偏差,因此对原有的不适宜的预算进行的修改及调整的过程。应当明确企业可以调整预算的具体情况,年度预算调整时需执行严格的审批及授权制度:例如必须提出书面的预算调整申请,阐明预算的实际执行情况现状、执行过程中面临的客观因素发生了哪些变化以及这些变化可能对预算执行结果造成什么影响及影响的程度如何,同时还需提出拟对预算进行调整的项目、调整幅度等。预算管理机构对预算调整报表进行审核分析,出具调整方案,提交预算管理委员会审议、根据授权进行审批,并将调整后的预算下达执行。预算的调整必须谨慎对待,严格控制,尽量保持稳定,确需调整的情况,也要遵循客观、合理、可行、最优化的原则,调整后的企业预算应更有利于企业发展战略和经营目标的实现。

#### (六)设置科学合理的预算绩效考核指标体系

预算考核,即对预算实际执行结果进行的检查、评价及考核,为企业改进后续管理提供有针对性的建议、为企业实行员工激励和奖惩提供参考依据,是企业预算管理的重要环节。企业实际工作中预算考核指标体系的设置至关重要,可以说企业想实现什么目标就考核什么目标,才能引导员工积极以目标为导向完成工作。例如,企业本年度想实现“两金”压降的目标,那么就可以通过考核应收账款回收率,逾期应收账款率,存货周转率等指标促使业务及管理人员重视“两金”的占用额度,努力达成考核目标,从而促使企业目标的达成。企业所属部门及单位应对营业收入、利润总额等的预算执行均衡性进行管理评价考核。预算考核的全过程均应遵循公开、公平、公正的原则,考核结果也应及时对全体员工公布,依据考核结果对企业管理人员及员工进行相应的激励及惩罚,做到奖惩分明,更有效的激励和约束全体员工,发挥预算考核的引导及激励作用。

## 五、结语

综上所述,全面预算管理是现代企业管理的有力工具,帮

助企业在波涛汹涌、瞬息万变的市场中立足,寻求更长远的发展。当然,在实际工作中还会遇到各种各样的问题,随着时代的发展,新的问题也将层出不穷,本文也只是涉猎了其中的部分内容。相信在新时代、新思想的影响下,未来也将不断有新方法、新理念、新思维的创新、开拓。现代企业应充分利用全面预算管理这一武器,深入贯彻预算管理的理念,全面促进企业转型创新,围绕企业发展战略,推动企业持续前进,为企业发展提供源源不断的动力源泉。

## 参考文献

- [1] 朱国丽.浅析企业实施全面预算管理的难点与对策[J].商讯,2020,(17):108-109.
- [2] 张学焘.企业全面预算管理问题与对策探讨[J].纳税,2021,15(08):163-164.
- [3] 林妙芳.企业全面预算管理存在的问题及对策探讨[J].纳税,2021,15(08):145-146.
- [4] 孙映昊.大数据时代全面预算管理面临的机遇与挑战[J].中小企业管理与科技(中旬刊),2021(09):28-30.
- [5] 赵磊.关于集团企业全面预算管理研究[J].知识经济,2020(16):38-39.