

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2021.28.057

# 企业全面预算管理存在的问题及对策研究

陈 玲

(锦州四海生物化学有限公司,辽宁 锦州 121100)

**摘要:**随着市场经济竞争的激烈,企业越来越认识到预算在实际管理中的重要性。全面预算是企业对其存续相关的投资活动、经营活动和财务活动进行预算并控制的管理行为,有着全员、全部门和全业务的管理能力。全面预算如果科学合理地制定并且有效的执行,会给企业带来高效的资源使用,在同业竞争中拥有成本优势,从而使企业在市场竞争中生存和发展壮大起来。但是在现实过程中,由于各种原因的存在使预算在企业的经营活动中没有充分发挥其积极作用。经过作者对问题的汇集,发现在大多数企业问题主要表现在预算编制的数字不准确,编制过程不够客观合理,考核不够完善等一系列相关问题。下面就针对这些问题进行一些浅谈,并给予适当的建议。

**关键词:**全面预算;重要性;预算中存在的问题;预算问题的对策

全面预算管理是指以企业的战略目标为现提,对将来的经营活动与财务结果通过预测和规划,以及对执行过程的监督,和把实际的执行结果与预算的目标进行对比分析,从而对经营活动中的不当行为进行修正,以达到实现企业战略目标的动机。全面预算管理需要企业整体部门的参与。在当今大多数企业中,全面预算管理是企业都会采用的管理方式之一,如果运用得当会给企业产生正面和积极的作用。

## 一、全面预算管理的重要性

### (一)有利于提升企业战略管理应变能力

企业通过预算的编制,可以把自己的战略目标通过数据的形式提前确定下来,并与企业的战略目标执行情况紧密结合。透过有效的监督预算执行情况,可以实现规避错误的目的,最大程度上保证企业战略目标的实现。此外通过对预算业务活动的整理,可以使企业发现新的机遇或挑战,有利于修正战略规划,提升战略管理的应变能力。

### (二)可以使企业更高效的使用资源

企业通过预算的编制可以直接把各部门的资源使用情况直观的反应出来,通过对比实际中的使用,可以使各部门更好提升资源使用。从而降低整体成本,使企业在激烈的市场竞争中拥有优势。

### (三)有利于提升企业风险管理能力

企业在编制预算的过程中会遇到问题和风险,是会提醒管理人员采取相对应的有效措施,从而到达规避和降低风险的目的。全面预算作为控制企业日常活动的方法之一。在预算实施过程中,各个部门通过对比及时发现实际偏离预算的差异,并且分析其原因,就可以更好的采取措施,保障目标的实现。

### (四)有助于加强绩效考核

预算的编制就是向各部门设定指标,各部门在现实中将实际执行情况和指标作对比,从而作为对相关各部门的考核标准。企业在施行预算的过程中,发现差异不仅是控制企业日常活动的重要途径,也是评定各个部门和个人的业绩好坏的重要依据。在具体评定各个部门工作成绩时,要根据实际的预算完成比例,分析产生差异的原因,分清责任,奖罚清晰,促使各个部门为了完成预算目标而努力奋斗。

### (五)有利于使企业内部各个职能部门的工作得到协调

全面预算把企业的各个部门作为一个整体来看待,促使企业所有部门的预算协调,每个环节都衔接,最终达到平衡。在以企业整体目标最大的前提下,开展自己的活动。例如,企业的采购,生产,销售等各部门分别编制对本部门来说最后的计划,但是这个计划在其他部门不一定可行。只有通过全面预算进行整体全方位的平衡后才可以解决各个部门之间不协调的方案,制定出代表企业的最佳方案,因此可以使各个部门的工作在该基础上和谐进行。<sup>[1]</sup>

## 二、企业实施全面预算管理存在的问题

近年来,全面预算管理这种管理模式的理论和成功经验逐渐被许多的企业接受,特别是各种大型工商企业,把全面预算管理看成加强管理的重要突破口。然而在现实工作中,由于当前我国处于现代企业制度的初级阶段,在推进全面预算的过程中仍然存在一些认识和实务上的误区,有些方面需要进一步改善。例如预算数据提供不准确,编制过程缺少客观性和合理性,考核机制不完善等等,使得全面预算管理达不到预期效果。存在的问题具体分析如下:

### (一)预算编制数据提供不准确

全面预算主要由投资预算,营业预算和财务预算构成。在整个预算编制过程中需要各部门提供准确数据。但是由于各部门同事对预算工作的配合度不够高,给出的数据准确性被降低。全面预算的编制是对企业内资源使用情况的规划,企业各部门人员担心在实际执行中超出预算给的用量,在绩效考核时获得低分,所以在编制时给出的数据是保留了空间。正是由于预算的参与人员从主观上对给出的数据准确性有一定的保留,导致编制出来的预算偏离最佳状态。<sup>[2]</sup>

### (二)预算编制的过程过于主观没有合理性

全面预算管理是为了保证企业整体目标的实现,是各个部门协调一致的产物。需要集中公司的人力,物力和财力。但是在现实编制过程中,大部分企业都是由财务部门作为主导部门,其他部门只是提供一定的配合。这样的做法也就导致预算编制人员,在数据的取得上获得了困难。而取得的数据很多都不是在科学,合理的基础上做出的。编制出来的预算并不客观和公正。

### (三)预算考核机制不够完善

全面预算管理是以实现企业的战略目标为目的,而目标需要通过指标的形式进行分解,通过公司自上而下的执行。预算指标一旦制定,各部门会把预算指标作为该部门编制预算的重要目标,并制定有效的绩效考核机制,确保预算的有效执行。然而现在很多企业并没有把全面预算管理和有效绩效考核联系起来,预算执行好坏也没有和公司内部的绩效考核相结合到一起,或者考核指标只侧重某一点,或者仅看重结果,而忽视预算编制和执行考核,在一定程度上削弱了预算的控制功能。

### (四)财务人员的专业水平良莠不齐

全面预算在大部分企业是由财务部门主导,因此财务人员的水平在一定程度上会影响预算得效果。而在有些企业特别是中小型企业,有些财务人员不是财务专业毕业或者不具备上岗资格,就从事了财务工作。预算的编制是需要很多专业知识作为后盾,如果财务人员在专业方面不够熟练,很容易使预算的效果大打折扣。

## 三、完善企业全面预算管理的对策

(一)提高企业的信息化水平,进一步提高了预算编制的效率

企业为了达到良好的预算管理效果,需要加强自身的信息化建设。在今天企业数据管理市场上,有许多较为成熟的软件,建议企业采用ERP管理软件。虽然大型完善的ERP系统,企业购买和安装需要消耗比较多的财力,但是企业的各个部门通过在同一系统的操作下,使所有信息都可以快速查找到,为企业的预算编制,督导和考核提供有力的数据保障。

### (二)提高全体参与人员对预算的重视度

全面预算的编制需要很多部门人员的参与,这些参与人员应该从主观上提高对预算的重视度。全面预算编制成功和执行到位,初始的数据是非常重要的。提供数据的人员应该认真统计,并在合理的基础上给出预算数。在实际编制过程中,有些企业的参与人员认为编制预算没有什么意义,或者认为这不是自己本部门的工作,所以从主观态度上就对其轻视。这一点是不可忽视因素,应该给予重视。

### (三)健全企业全面预算管理组织框架

良好的组织结构框架是预算编制成功的重要保障。组织结构框架包括企业董事会领导下成立企业的预算团队,小组长由总经理担任,小组成员由其他各部门的负责人组成。预算小组负责制定预算目标并且把目标分解成预算具体指标,督导企业全面预算的执行情况。具体的工作分工应该是预算工作小组负责制定预算年度内的产,供,销目标,开展各个部门的编制工作,汇总编制预算草案并最终提交审议。与此同时负责预算管理的日常工作。而企业各部门是全面预算的执行部门和责任部门,负责编制本部门的各项成本,费用和业务目标。同时把由预算小组下达的指标贯彻到管理中,监督自己部门的预算执行情况,接受预算小组的监督和考核,对自己部门预算的执行情况承担相应责任。<sup>[3]</sup>

### (四)制定合理的编制预算日程

企业预算的编制需要整体部门共同工作,同时需要全体员工花费精力和时间,因此高效率的工作团队非常重要。企

业全面预算小组应该在预算年度的上一年制定预算的编制时间表,该时间表主要是规划了各个时间段应该做什么工作。各个部门需要严格地按照时间表推进,使预算能够在规定的日期内完成。

### (五)制定全面预算的考核制度,加强绩效管理

全面预算管理是将总目标分解到各个具体部门,具体岗位和具体人员,这样就可以使大家非常清楚自己的目标。为了促使预算成员更好地完成,而不是敷衍了事。企业需要建立预算绩效考核机制,考核具体到每周,每月和每季。这样就可以及时的反应预算完成情况,及时的分析预算执行结果。一旦发生偏离,相关人员可以进行修正。<sup>[4]</sup>

### (六)使用科学的编制方法

企业需要考虑自身的特点,根据市场的需要,全面考虑预算期的实际状况,重点聚焦预算期内的重大事项,合理的预测,及时的修正;充分发挥计算机及网络信息的优势,根据企业自身的组织特点和结构采用适合自己的评估分析,使预算编制实事求是,科学合理。<sup>[5]</sup>

### (七)提高财务人员的业务水平

全面预算管理的效果在一定程度上会被财务人员的业务水平影响。企业需要意识到员工素质的重要性,应该开展学习活动,给员工好的学习氛围和环境。财务人员的业务水平得到提升后,会使预算的编制,执行和监督得到完善。

## 四、结语

现在市场经济竞争日益激烈,企业要想生存下去,必须运用好全面预算管理。全面预算管理的有效执行会对企业自身的发展起到积极且正面的作用。虽然企业在进行全面预算管理的过程中依然还面对很多的问题,但是随着社会的进步,企业的信息化程度逐步的提高,通过完善制度和体制建设,运用更加科学合理的预算编制方法,不断运用企业各个环节的力量实现资源的整合。最终使企业获得最大的利润,实现企业的战略目标。

## 参考文献

- [1]王莺.浅析中小企业全面预算管理的问题与对策[J].中国集体经济,2021(11):37-38.
- [2]张敏娟.企业全面预算管理的困境及对策探讨[J].中国集体经济,2021(11):43-44.
- [3]徐莎莎.企业全面预算管理的困境及对策[J].中国集体经济,2021(09):30-31.
- [4]梁雪梅.企业全面预算管理面临的困境及对策探讨[J].中国集体经济,2021(09):40-41.
- [5]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.