

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2021.36.051

# 企业全面预算管理的困境及对策探讨

徐艳红

[通用磨坊贸易(上海)有限公司北京分公司,北京 100027]

**摘要:**企业内部控制水平的提升与经营管理效率的保障全都靠全面预算管理工作做得是否精准,是否有利于实现企业的战略目标。目前很多企业对于全面预算管理不够重视,流于形式,成了企业前进的绊脚石。本文通过对于这些问题的分析,在探讨全面实施预算管理的基础上对于增强经营管理水平,努力实现企业的经营管理目标具有深远意义。全面预算管理指的是根据企业制定的战略目标,进行层层分解,对企业未来的营销活动、投资活动、筹资活动、风险控制管理等,进行统筹、规划。主要通过科学地编制全面预算、对成本进行精细化管理、对执行力进行严格把关,在执行过程中发现的问题及时进行有针对性的调整、修正,积极评价执行的结果,同时,不断对各项经济活动进行评估和调整,从而全面提高企业的经营管理水平,使企业价值实现最大化。全面预算管理是企业实现其内部控制目标的有力措施之一,是对其资源实现合理配置、实施管控,便于安排企业未来的生产经营活动、投资活动、筹资活动,并对这些活动进行有效的监测、控制和完善,进而使企业的战略目标得以顺利实现。

**关键词:**全面预算管理;企业战略;考核与评价

近年来,由于全球经济一体化进程的不断加速,企业在市场环境中的竞争也愈演愈烈。企业要想在多变的经济环境下得以健康的发展,需要依赖行业和外部大环境的客观因素,还要通过企业自身加强管理得以实现。而全面预算管理正是现代企业先进的管理工具之一。全面预算管理是对企业实施降低成本增加效益的重要途径,也受到越来越多的企业的重视。据此,本文提出了增强预算管理的认知度、建立健全全面预算管理制度、科学地进行全面预算管理、促进执行力及建立考核与评价机制等改进措施,以期达到企业战略目标的实现。<sup>[1]</sup>

## 一、企业全面预算管理概述

### (一)全面预算管理的含义

预算管理是一项需要全员参与的,运用企业各项财务或非财务资源,为实现企业战略目标而从事的管理活动。企业预算管理应当涵盖企业所有部门的负责人及其员工的参与,不仅仅是公司财务部门的事情。企业预算管理涉及企业方方面面的经营活动,诸如市场活动、产品销量、投资活动、筹资活动、管理、考核等各项活动,以及企业的人力、财力、物力各个方面,涉及企业供、产、销的不同环节。预算管理真正发挥其作用,应当对其流程全过程进行跟踪,包括参与预算编制的部门、相关人员、编制方法的确定、预算的执行情况、管控、考评等一系列活动,这些环节紧密相连,缺一不可。因此,全面预算管理工作的顺利开展,对各类经济活动的事前、事中以及事后,起到很好的监督作用,确保企业战略目标的顺利实现。众所周知,企业全面预算管理要求全员参与、涉及企业全方位的经营管理活动、需要对全程进行跟踪的一项综合的管理信息系统。正如美国著名管理学家戴维·奥利所说的那样:全面预算管理是为数不多

的几个能把组织的所有关键问题融合于一个体系之中的管理控制方法之一。<sup>[2]</sup>

### (二)全面预算管理的作用

#### 1. 促进企业战略目标的实现

为了实现企业的战略目标,就需要实施全面预算管理。在预算中涉及企业开展的各种经济活动,企业的经营目标和各项经营活动,可以通过预算的形式进行规范,及时调整与修正各项活动与战略目标之间的差距,特别是通过精细化的管理,让员工全体都参与到预算工作当中,对其现有企业资源,进行合理配置,从而保证各级目标、策略、政策和规划的实现。

#### 2. 考核与评价功能

预算管理目标是与企业整体战略目标相一致的,为了实现这一共同目标,绩效考核是重要的一个工作环节。企业管理者需要承担与预算绩效相关的责任,考核全面预算的执行情况是否与各项全面预算指标一致,若不一致,则进一步分析产生不一致的原因,根据企业事先制定的各项奖罚措施,对其下属各个单位行使管理职能。关于企业推行全面绩效管理工作,建议对企业管理工作实行精细化且高效率的管理,从而使管理更加科学、到位,同时针对各项精细化的目标,建立起相对应的绩效考核指标,以便提升企业的管理水平。<sup>[3]</sup>

## 二、当前企业全面预算管理面临的困境

### (一)企业缺乏完备的全面预算管理机制

目前部分企业未设置预算管理组织机构,也未设立专门的预算管理委员会,未达到相关政策要求的“全方位”预算管理概念,编制预算的主体不应当仅限于财务部门,否则编制出来的预算不够全面,很多不熟悉的业务可能未考虑进去,对企业的战略目

标,起不到应有的作用。正确的做法应当是预算管理应涉及各部门,由各部门根据自身的特点,利用相关人员提报的市场调研、销量预估、资金需求等信息,提报预算草案,然后上报预算管理部门或机构,经过部门或机构的严格审查、权衡利弊,再进行预算草案的汇总编制,然后上报其董事会进行审议,最后经股东大会批准。要实现企业预算管理的有效性,需规划好企业预算管理组织体系。但是在实际工作中,往往由于企业对预算管理机制不够重视,内部也没有懂管理的人才,又没有引进外面的专家,运用的预算方法不适用企业自身的需要,最终导致预算与经济业务之间脱节。其次,很多企业由于忽视预算管理制度的设立与完善,未做到各司其职,未注重编制方法、预算的目标等相关工作的管理,导致预算管理工作形同虚设或难以顺利进行下去。

#### (二)全面预算编制不够科学

企业在编制全面预算过程中,一般基于去年的数据,或者最近三年的数据,通过趋势分析,从而得出当年的预算数据。这样编制出来的预算往往不够科学,存在不太合理的地方。预算没有考虑今年在经营方面有无特殊的需求或者没有与企业战略目标进行有机的结合,以及市场环境的变化等诸多因素的影响,使编制的预算具有较大的随意性,预算指标定得过高或者过低,导致可操作性不强,不利于实现企业的战略目标。

(三)缺乏市场应变能力,不能满足企业经营管理的需要

企业编制全面预算的目的是为了对未来市场做出预判,考虑可能存在的各种风险,以期达到管理层设定的经营目标。在实际工作中,很多企业的预算缺乏企业明确的战略目标,对市场的变化没有充足的预估,出现异常情况,没有应对措施,导致企业预算与长期战略目标不匹配,很难取得预期的结果。因此,企业编制预算若没有与企业的战略目标相辅相成,就容易导致预算缺乏远见,只重视眼前的利益而忽略了公司的长远利益。企业管理层缺乏对市场的应变能力,编制的预算在实施中的有效性会大打折扣,很难在企业的管理中发挥其应有的作用。<sup>[4]</sup>

#### (四)全面预算管理考核与评价功能不健全

很多企业对于制定的全面预算管理流于形式,并未明确对预算的编制、执行情况、考核机制的管理制度,或者建立了各项考核机制但对考核机制设置不够完善,不具备可行性,考核内容不切实际,考核的标准不够统一,缺乏有效的激励措施,使评价指标与全面预算管理的目标之间相互脱节,缺乏两者之间的紧密联系,或者考评指标制定不合理,难以调动员工的积极性,导致考核形式很难发挥其应有的成效,导致企业难以推行全面预算管理。

(五)企业未全面实施信息化建设或信息化建设尚未完善

随着现代信息科技的迅猛发展,人们运用互联网、大数据分析、云计算功能等手段,而多数企业利用这种现代计算机技术在预算管理身上还有很大的发展空间。目前很多企业还停留在手工和Excel电子表格汇总层面,并未应用现代信息化技术,阻碍了全面预算管理系统的科学高效运作,使全面预算管理落后,效率低,预算管理成本高,不能与当前信息化时代的高要求同步。

### 三、企业解决全面预算管理困境应采取的对策

#### (一)建立健全全面预算管理机构

一方面,企业应建立完善的决策机构,对职责分工进行明确。企业需明确股东大会为法定权力机构,负责审议批准年度预决算方案;董事会为法定决策机构,负责制定年度预决算方案;预算管理委员会是专门的预算编制机构,是对董事会负责。预算管理委员会对企业预算的整个环节进行合理组织安排。明确划分主要责任部门与附属责任部门。由于不同部门的职责分工不同,各责任部门根据企业的总体战略目标细化为本部门可实现的长期目标和短期目标,然后再制定切实可行的预算方案,分配到各相关管理部门。

另一方面,企业需要参考已经制定的预算目标和管理目标,调整预算控制方法,以期达到控制业务的目的。企业还需要不断对预算编制人员进行培训,增强他们的预算管理技能,让编制出来的预算满足企业发展的需要,从而顺利实现企业的经营管理目标。各相关管理部门接到下发的预算方案后,可以参考以往的预算资料并与目前实际情况相结合,将未来发生概率很大的特殊情况的预算考虑进去,并传达到各责任部门。从而使预算编制制度,真正的在企业管理中发挥应有的作用,使企业顺利完成其各种战略目标。

#### (二)科学地进行预算编制

企业在进行全面预算编制过程中,一定要采用科学合理的方法进行预算编制,以期达到满意的预算管理效果,使企业的战略目标得以顺利实现。需特别指出的是,某些企业所制定的预算目标与其战略目标背道而驰,远远脱离企业自身的实际情况,对企业发展前景盲目乐观,指标定得很高,难以达成,挫伤员工的积极性;要么对企业前景不够乐观,目标制定的过低,失去挑战性,也很难使企业有一个长足的发展。因此,在编制全面预算过程中,根据现阶段的市场经济变化情况,以及国家最新的政策,同时要结合企业近些年的经营状况,充分考虑内外环境对企业的客观影响,明确企业的战略目标,制定科学的年度预算指标。在预算执行过程当之,若国家出台

一些与企业相关的政策调整或变更时,预算编制相关人员就需要对已编制的预算进行与政策相适应的调整或变更,确保预算编制真正满足企业经营发展的需求。在企业未来的发展过程中,企业管理人员也要随着国家政策、市场的不断变化,对于企业的战略目标进行调整,以适应时代的要求。<sup>[5]</sup>

### (三)全面预算管理要建立在面向市场的基础上

企业在编制全面预算前,首先要根据目前企业所拥有的各项资源、储备、资金等,制定合理的长期目标,结合目前或预期的市场情况,运用适用的预算编制方法,科学地编制预算,使编制的预算具有可操作性。在实际工作中,有些人员只关注其费用是否超过预算,有些人员又一味地追求销量,不顾及预算是否超标,这两种行为都没有跟企业的战略目标相对比,没有很好地将预算目标与企业战略目标相结合。众所周知,需要全员参与预算的编制过程,这就需要让大家充分了解企业的战略目标,并对这一目标产生共识。再者,外部市场的行情瞬息万变,为了使编制的预算保持先进性,还应组织相关人员做好充分地市场调研工作,这样才能使编制的企业预算更具有先进性、客观性、有效性。另外,为了避免在预算编制中过大的刚性给企业带来的风险,还应该考虑具备一定的弹性,使编制的预算更能契合市场的变化。像突如其来的外因对全球经济带来的影响,有些企业甚至面临经营危机。企业管理层应及时采取措施,在危机中寻找新的机会。企业管理层的使命,应当不断鼓舞员工的士气,提供满足消费者现阶段需求的产品,依托高效的数字营销和创新,建立令人信服的“消费者为先”品牌文化;通过现代化商业模式和RTM捕捉消费者生态系统的增长潜力,加强数字能力建设,打造卓越的执行能力,并实现最佳的投资回报率,从而赢取市场占有率,成为企业的增长引擎。

### (四)建立健全考评机制,确保预算编制落实到位

如前所述,全面预算管理是企业战略目标得以实现的重要保障,企业的每位员工都应该非常清晰的领会企业战略目标,这样,全员上下统一思想,为了共同的战略目标,各自奉献一份力量。第一,在制定业绩考评指标时,应选用一套行之有效的考评标准和业绩评价体系。标准不宜定得过高或过低,过高,使员工失去工作的动力,引起消极怠工,不利于企业的长远发展;过低,难以实现企业的发展目标。在预算执行中,会出现预算与实际情况出现偏差的情况,需要对差异进行具体分析,肯定预算取得的成绩,对于未达到预算指标的,需要调动员工的主观能动性,群策群力。第二,要建立健全完备的考评机制,在预算的执行过程中,若出现实际达成情况远远

偏离当初制定的预算指标时,让全体员工主动参与进来,查找原因,鼓励员工提出合理化建议,制定相应的整改措施,增强了员工的主人翁精神,从而按时按质完成预算中既定的目标,保证了预算管理的重要地位。由于建立了切实可行的考评奖惩机制,将预算目标的完成情况与个人表现、薪资、升职等挂钩,才能使编制的预算在企业战略管理中发挥其应用的效力。

### (五)利用现代信息技术,帮助企业寻求新的发展机会

当今是高科技迅猛发展的时代,需要将这种新的技术运用到企业全面预算中去。传统的预算管理已不能满足现代信息化的需求,企业全面预算管理是一项综合性的管理过程,涉及企业方方面面的工作,包括大量的信息收集、数据统计、庞大的计算、数据筛选、分析、校对。这种繁杂的事务,如果仅靠以往的落后方法,很难完成。因此,利用现代信息技术就成为企业预算管理不可缺少的重要手段。要建立预算管理信息系统,首先要根据预算管理目标的不同需求,建立大数据库,利用“云计算”,对大数据进行管理,并服务于企业管理者;这种预算管理信息系统要与其他应用系统的数据进行有效的整合对接,避免出现企业的某些信息被孤立,同时还要对企业预算进行实时监控,发现问题及时找到原因并尽快解决问题,确保企业全面预算管理的先进性和准确性,从而有效保证企业良性发展。

## 四、结语

对企业战略进行改革,以正确的方式做出明智的战略选择,增强对市场的敏锐性,加强对企业全面预算管理地位显著提高。同时,作为企业的管理者或直接参与预算编制的管理人员,还应不断提高自身的学习能力,增强对新事物的感知力,接受新知识,才能适应企业不断变革的需求,主动求变,以崭新的思维对待企业全面预算管理工作,为企业实现经营目标做出卓越贡献。

## 参考文献

- [1]陈佳.企业全面预算管理的困境及对策探讨[J].财会学习,2019(26):79-80.
- [2]李艳艳.企业全面预算管理的困境及对策探讨——以s公司为例[J].中国商论,2019(16):132-133.
- [3]李士栋.全面预算管理存在的问题及改善措施探讨[J].会计师,2014(16):30-31.
- [4]陶晶.企业全面预算管理存在的问题及对策探析[J].中国市场,2020(11):95-96.
- [5]徐爱菲.基于价值链的企业全面预算管理实施——以糯米网公司为例[J].财会通讯,2018(28):99-104.