

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2022.01.057

# 集团公司实施全面预算管理中的困扰及对策探讨

彭 晓

(湖北中烟工业有限责任公司红安卷烟厂,湖北 黄冈 438400)

**摘要:**随着经济全球一体化程度越来越高,全面预算管理在现代企业管理中发挥越来越重要的作用,对企业管控能力也起到了积极的促进作用。本文从全面预算管理的重要意义、全面预算管理应用中存在的问题展开分析、研究,并针对性地提出一些改进建议,以期有关管理人员提供可以借鉴的参考。

**关键词:**集团公司;全面预算管理;困扰;对策

全面预算管理是一项涉及全方位、贯通全过程、面向全员的企业经营活动,是现代企业先进的管理手段,它以企业发展战略为导向,通过对企业的未来发展进行科学规划,合理配置企业各种资源,运用科学的方法编制预算,加强对预算执行过程监督和控制,并通过考核和激励机制保障预算执行效果,推动企业实现经营发展目标。

## 一、集团公司实施全面预算管理的意义

### (一)有利于促进公司实现发展战略目标

在瞬息万变的市场环境中,企业必须树立战略管理思维,采取先进的管理手段提升公司管理水平,增强公司竞争力。全面预算管理是现代化企业管理的有效模式,是公司实现战略目标的有效管理手段,它可以将公司战略目标现量化,将公司战略规划和经营目标分解为各个预算单元的具体工作目标,实现企业发展战略具体化、数据化,通过对公司内部,人、财、物、信息等财务和非财务资源的整合,实现对资源的科学配置,为公司的经营战略提供决策支持<sup>[1]</sup>。

### (二)有利于促进公司有效实施内部控制,防范公司经营风险

全面预算管理是为实现公司经营目标所采取的一种有效的管理和控制手段,是对公司经营目标的数量化。通过全面预算管理可实现对公司拥有的资源合理配置,对企业经营活动进行调节和控制,及时发现、分析、纠正目标偏差,不断调整和优化发展战略目标,使公司的经营环境及拥有的资源与公司的发展目标能够保持动态平衡,最大程度保障公司的内部运营符合公司的发展目标。同时,有助于公司经营过程中所面临的风险识别,预算管理的过程也是公司经营风险识别、预测、分析和应对的过程,提升公司风险防范能力<sup>[2]</sup>。

### (三)有利于促进公司提高运营质效

全面预算管理通过协调公司内部财务和非财务资源,科学编制财务预算,使公司资源的配置达到最优,从而有效促进公司经营运行;通过建立完善全面

预算管理工作机制,对各层级、各部门合理分工,明确工作职责,有效实现不同层级、不同部门之间作业协同、管理协同,引导全公司整体经营活动运行,并通过有效的预算执行控制、分析、调整、考核,提高公司运行质效,促进公司经营目标实现。

## 二、集团公司实施全面预算管理存在的困扰

### (一)全面预算管理不能适应公司发展战略的需要

公司全面预算管理应服从和服务公司的战略目标,结合公司经营方式来运行,实现公司预算管理和公司战略有效衔接,但很多企业在编制预算时,考虑的不是公司的发展战略,较多的是想争取到更多的预算资源,很大程度带有功利性,多注重为实现公司短期经营目标而编制预算,容易使预算目标出现短视,虽然这样做可能为公司带来短期利益,但对公司的长远发展是无益的,会削弱公司未来发展的竞争力,制约公司可持续发展能力<sup>[3]</sup>。

### (二)全面预算编制质量不高

预算编制质量是保障全面预算管理成效的基础,一些企业在预算编制时,没有从公司经营目标出发,确定预算数据时,没有紧密结合公司内外部环境 and 经营现状来编制,在编制方法的运用上简单化、随意性,没有针对业务的性质选择合适的编制方法,多数是简单以历史数据为依据、采用增量或减量方法编制预算,没有结合工作计划量,细化项目、精准测算,甚至以主观估算数代替预算数,这样编制出来的预算缺乏客观性。集团公司在做预算评审时,也多以历史水平为考量进行审核,以集团公司总预算目标为控制标准,而不去考量预算项目的必要性,简单地硬性压缩下属单位预算,容易挫伤下级单位开展预算管理的积极性。

### (三)全面预算管理过度依赖财务部门

很多企业把全面预算混淆于财务预算,谈到预算就认为是财务部门的事,认为财务部门掌握的数据最全面、最准确,更成体系,把预算的编制及其管理工作完全交于财务,过分依赖财务部门数据。实

际上,财务部门也只是公司的一个职能部门,在公司战略、全局性的掌控上,掌握信息的全面性和资源的调配能力上等各方面都存在局限性,难以保证不同层级、不同单位之间做到同向、同步,影响预算编制、执行和控制效能全面发挥。另外,全面预算指标在设计上也存在局限,一些企业在编制预算时,比较多地考虑财务数据指标,对非财务指标纳入预算考核指标的很少,实际上财务指标体现的是结果,非财务指标才是驱动因素,是公司经营活动的推动力<sup>[4]</sup>。

#### (四)缺乏高素质的全面预算管理团队

很多企业虽然认识到全面预算管理的作用,在公司推行全面预算管理,但对全面预算管理重视程度并不够,缺乏对预算管理专业人才的培养,未对预算管理人才资源的配置给予足够的支持,全面预算管理队伍素质不高,不能够真正理解全面预算管理的意义和功能,对全面预算管理方法缺乏学习、理解和熟练掌握,预算编制、分析、控制、考核趋于形式化,极大削弱了全面预算管理在实现公司战略目标中所能挥的作用。

#### (五)全面预算考核体系不完善

很多企业全面预算考核体系不够健全,预算考核指标设计不科学,一些企业过分强调业绩类考核指标,预算考核及奖惩均以业绩指标完成程度来评判,这样虽然能够激发预算执行单位争取更大业绩、有利于公司经营目标实现,但也会导致预算执行单位比较注重追求局部、当前利益,损害公司整体、长远利益;有些企业过分强调预算的严肃性,偏重于预算执行率指标考核,这与节约成本费用形成矛盾关系,影响了费用的有效控制,各预算主体单位为完成预算执行率,往往过渡产生费用,造成不必要的资源耗费;还有一些企业的考核指标及奖惩只是与财务指标挂钩,非财务的指标被忽视,相同的指标与业务部门的考核标准不一致,导致绩效考核的结果不够全面、客观,对预算执行单位和员工积极性造成负面影响,制约了全面预算管理在企业发展中的作用。

### 三、对策建议

#### (一)增强全面预算管理意识

实施全面预算管理是提升企业管理水平的行之有效手段,能够帮助公司改善经营环境、提高运行效率,实现经营目标。企业各级管理人员要深入贯彻新发展理念,不断创新全面预算管理思维,积极参与并推动全面预算管理工作的开展,在全公司上下深入宣贯全面预算管理在公司发展中的作用和重要性,让全面预算管理理念植根于员工心中,形成全员主动参与全面预算管理的氛围,并把全面预算管理理念融入企业文化建设中,增强员工全面预算管理意识,激发员工参与全面预算管理工作、促进公司高质量发展的责任感、使命感;另外,要加强全面预算

管理培训,重点是公司的管理层及预算管理人员要加强全面预算管理知识学习,熟悉和理解全面预算管理理论,熟练掌握全面预算管理的方法运用,在实践中总结经验,分析和研判全面预算管理实施过程中出现的新矛盾和新问题,积极探索和研究全面预算管理新理论和新方法,不断创新全面预算管理新模式,并应用到企业管理中,促进企业提升管理水平,推动企业实现高质量发展<sup>[5]</sup>。

#### (二)健全全面预算管理组织体系

健全的全面预算管理组织体系是企业全面预算管理工作有效开展的基础和保障,预算编制、执行、控制、分析和考核等工作开展,需要通过专门的管理机构组织推进,不同的部门协同,有了健全的全面预算管理组织,才能保证公司全面预算管理顺利实施、高效运行。虽然财务预算是全面预算的核心,但全面预算管理远远超出财务管理的范畴,它涉及企业生产经营的各个环节,与企业内部其他业务管理如生产管理、采购管理、营销管理、物流管理、人力管理等协同承担完成公司经营管理目标任务,全面预算指标除了财务指标外,还有非财务指标,因此企业的全面预算管理需要公司各层级、各部门及员工共同参与,根据公司规模、组织架构、行业特点、内外环境等因素设立全面预算管理组织机构,不同层级的组织机构,赋予不同的职能、承担不同的责任。例如,设置全面预算管理决策机构,负责审批公司年度预算方案和预算调整方案;设置全面预算管理专门管理机构,负责审议公司年度预算方案和预算调整方案,监督预算执行情况、考核预算执行效果;设置全面预算日常工作机构,负责全面预算日常工作组织开展,具体负责组织预算编制、控制预算执行、开展预算分析和考核。并且,要遵行“统一领导、分级管理”的原则,做到职权清晰、责任明确,并将责权利有机结合起来,利用预算的控制、协调和考核作用,充分调动各个预算单元、每个成员的积极性,激发全面预算管理的活力。

#### (三)培养高素质的预算管理人才队伍

首先,企业的高层管理者要高度重视全面预算管理队伍建设,在人力资源的调配上向预算管理工作倾斜,选优配强预算管理队伍。其次,在专业人才资源不具备的情况下,集团公司要根据预算管理人员的素质要求,采取合理的人才培养策略,比如从外部吸收引进、集团公司内部跨单位人才交流,从大专院校招聘相关专业人才,并且在招聘人才时,对下属单位的人才需求也应一并考虑,这样才利于提高整个集团全面预算管理团队整体素质。再次,利用好企业现有人才资源,加强预算管理人员培训,集团公司要利用资源优势,选聘高素质师资力量,集中组织开展预算专项培训,让预算管理人员真正认识和理

解全面预算管理对企业提升管理水平、增强竞争力和实现公司发展战略方面的重大意义和作用。全面掌握预算管理相关知识,熟练应用全面预算管理方法,提升全面预算编制、控制、分析和考核的能力,提升企业全面预算管理水平,使全面预算管理对企业的作用突显出来。另外,全面预算管理需要多领域知识的综合型人才,集团公司还需要加强一专多能的复合型人才的培养,提高预算管理人员综合管理能力。

(四)坚持以战略目标为导向,科学合理编制预算

公司战略是企业发展的方向,而战略规划的实施必须要具体落实到每个年度的预算上。首先,企业的预算编制一定要符合集团公司发展战略目标,贯彻集团公司预算编制指导思想,统一集团内部各预算单位预算编制思路和目标,实现与集团公司战略协同效应;其次,各预算单位要在集团公司统一指导下编制经营预算,确定预算目标,充分调查研判公司外部环境和内部实际情况,做好公司经营目标和现有资源的整合、调配,按照“上下结合、分级编制、逐级汇总、总体控制”的原则来编制预算,要将集团公司的预算目标及指导思想贯彻到下属各预算单位,并与下属公司充分沟通、协调,使各下属公司分项预算符合集团公司的预算总体目标要求;再次,要依据公司经营业务类型、年度经营目标,结合公司客观实际,选择合适的预算编制方法,按照先业务预算、投资预算、筹资预算、后财务预算的流程进行编制,提高预算编制质量,并将财务资金预算作为控制重点,平衡控制资金流,从源头上起到控制公司财务风险的作用;最后,要充分利用先进科学的现代信息系统,将预算信息管理系统和会计核算系统、财务报销系统、人力资源系统、营销管理、ERP业务系统等多系统实现无缝对接,确保企业内部各方面信息在公司内部各预算单位之间及时准确传递,减少各预算单位之间的不确定性,提升公司预算编制的科学性。

(五)强化全面预算管理考核激励

预算管理考核有利于督促责任单位积极落实预算责任,只有通过严格考核、严明奖惩,才能确保全面预算管理落到实处。其一,预算考核应与责任单位和责任人绩效工资紧密挂钩,强化预算单位责任意识,充分调动工作主动性;其二,预算考核既要具有全面性,更要突出重要性,以预算执行效果为重点,兼顾预算基础管理质量考核,定期评价、严格奖罚,突现预算管理的权威和预算考核的导向作用;其三,考核指标要围绕完成预算目标来设置,做到客观、公平,有利于调动各预算责任人的积极性,并要细化预算指标的颗粒度,将公司经营目标细化分解

到各个责任单位、部门直至员工,并明细划分相应的责任,确保责任明确、责任到底,考核要严肃,做到公开、公平、公正,奖惩坚决兑现;其四,不断优化考核指标和改进考核方法,做到财务预算指标考核和非财务预算指标考核相结合,静态考核与动态考核相结合,将绩效考核的激励和约束作用充分发挥出来;其五,预算管理部门要定期开展预算执行分析,评价执行效果,分析差异原因,同时通过预算执行过程监督,发现公司管理上的缺陷,识别企业经营中潜在的风险,提出针对性的改进建议,提升全面预算管理质效<sup>[6]</sup>。

#### 四、结语

随着市场经济高速发展,全面预算管理在企业管理体系中的作用愈加突显,为企业创造的效益也愈加明显,虽然在应用过程中会出现这样或那样的一些问题,但随着全面预算管理实践经验的不断积累,管理技术手段越来越成熟,全面预算管理理论、管理方法也将会不断得到优化升级,全面预算管理发挥的作用将会越来越大,为企业的高质量可持续发展提供强力支持。

#### 参考文献:

- [1]朱玉凤.企业全面预算管理存在的问题及对策[J].中国市场,2020(33):108-109.
- [2]薛晓丹.企业全面预算管理的困境及对策探讨[J].中国集体经济,2020(33):53-54.
- [3]李丽.企业全面预算管理的困境与对策[J].中国市场,2020(33):100-101.
- [4]王志永.企业全面预算管理体系构建分析[J].现代营销(经营版),2020(12):190-191.
- [5]陈蓉.现代企业全面预算管理的现状和完善措施[J].中国集体经济,2020(30):19-20.
- [6]罗晓冬.企业全面预算管理存在的问题与对策探究[J].中国乡镇企业会计,2020(30):19-20.