

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2022.07.014

# 新时期企业全面预算管理问题与对策探析

张 健

(中国水利电力物资集团有限公司,北京 100043)

**摘要:**随着我国进入新时代高质量发展阶段,国家对企业的政策扶持力度加大,市场持续健康发展,与此同时企业之间的竞争日益激烈,为实现经济效益最大化,企业必须要重视自身经营管理质量的提升,不断保持着顺应时代的先进性,而全面预算管理是企业战略发展与价值创造的重要保证,目前已广泛应用于企事业单位,并在长期实践中积累了丰富的管理经验。但在万变复杂的国内外经济环境中,全面预算管理正在面临诸多挑战,改革创新的需求日益迫切。基于此,本文对新时期全面预算管理的特点及运用价值进行了解读,通过分析企业在实施全面预算管理中的重点和难点,提出落实路径与措施建议,以期对相关管理者提供一定参考。

**关键词:**全面预算管理;运用价值;预算监督

## 一、全面预算管理在企业中的运用价值

### (一)高质量发展背景下全面预算管理的新解读

从国际环境看,全球经济一体化进程整体转入成熟与完善阶段,从国内环境看,随着我国经济体制改革转型升级,中国经济已从高速增长阶段转向高质量发展阶段,企业之间的竞争日益激烈,分享政策红利的门槛越来越高,亟待构建一套能够顺应新时代发展趋势,具备科学配置资源能力,高效协调各主体关系的新型战略发展模式,而企业全面预算管理是以价值创造为核心实现企业经营目标、绘制中长期战略蓝图的重要手段。<sup>[1]</sup>

全面预算管理,是企业以战略目标为导向,通过对未来一定期间的经营活动和相应的财务结果进行全面预测和筹划,科学、合理配置企业各项资源,并对执行过程进行监督和分析,对执行结果进行评价和反馈,指导经营活动的改善和调整,进而推动实现企业战略目标的管理活动。它是企业管理工作中非常重要的组成部分,也是业财融合度极高的综合管理体系,全面预算管理工作的高度、深度、广度以及对新时代政策的解读决定了企业可持续发展的空间,这对全面预算管理水平 and 从业人员履职能力也提出了更高的要求。

### (二)全面预算管理在企业中应用的重要意义

#### 1. 有助于实现企业经营战略目标

全面预算管理能够从根本上提高企业的综合实力,不再局限于为了落实企业短期目标功能的实现,新时代的全面预算管理使企业更注重具备前瞻性、系统性和发展性特点的管理体系建设,通过自上而下的政策研究,来指导企业制定更加适应新形势的经营目标和发展规划,进而发挥全面预算管理功能,监督和控制企业发展目标的执行状况,及时发现内部发展上的不足,灵活转变发展路径,从而促进目标的实现。<sup>[2]</sup>

#### 2. 有助于优化资源配置,实现企业价值最大化

高质量发展要求企业要围绕坚持质量第一、效

益优先的原则制定战略目标,走出新时期稳中有进的高质量发展之路,这促使各行各业,不论国有企业还是民营企业,近几年都在不断地提高自身的精益化管理水平,不断精进产业价值链管理的精益化程度和内部控制的精益化程度,确保企业在每个价值链创造的环节都能获得最可观的经济效益,使企业跑赢市场,实现行业领先。

精益化的全面预算管理体系能够更加注重内外外部环境以及各个经营环节、管理细节的研究,合理地分配各类资源,使其在各自领域尤其在在高附加值业务中得到充分利用并发挥更大作用,依托于科学的全面预算管理,能够大幅降低资源错配的概率,实现企业价值的最大化,推动企业健康持续发展。

#### 3. 有助于在大数据环境下提供快、准、精的决策分析

新时代背景下,国家高度重视发展数字经济,数据作为新型生产要素,已成为企业快速提升综合实力,促进本企业高质量发展的重要引擎。因此,各个行业的企业集团都在打造属于自己的大数据环境,使其广泛辐射到生产经营的大小环节,提高工作质量和效率。

全面预算管理体系也同样需要大数据作为支撑,数据集成率越高、智能化程度越高,全面预算管理系统的顶层设计就越科学、执行效率越高、评价机制应用就越充分,通过各业务环节数据的高效集成,可以随时随地为预算分析提供全面、系统、标准、多维度的直接信息和加工信息,为企业的经营决策提供最大程度的支撑。

#### 4. 有助于降低企业经营风险,完善企业绩效考核制度

全面预算管理指导和监督企业经营规划过程中一项重要的功能是防范企业经营风险,使企业根据内外部市场环境,研究机遇与风险,以此制定战略目标。这样的目标考虑了企业实现的可行、风险的可

控因素,树立了完成目标的信心;而在落实目标的过程中,管理者通过定期地比较实际经营结果和预算目标,分析出现的异常情况,从根源上堵塞漏洞、消除盲点,对管理体制提出合理建议,发掘业务链可提升的价值点,分析资源配置上的不足等等,促使企业及时调整经营战略,抓住机遇、规避风险。另外,先进系统的全面预算管理考核体系有助于完善企业的绩效考核制度,调动员工工作的积极主动性,增强员工对企业的责任感、归属感和凝聚力,更好地服务于企业。<sup>[3]</sup>

## 二、企业实施全面预算管理的难点解析

### (一)全面预算管理的基础理论尚需创新

经过长期的理论与实践相结合,目前全面预算管理理论已经比较成熟和完善。但是目前企业仍长期存在一些缺陷和不足,比如,预算编制与企业战略目标脱节,预算控制机械化、大众化,预算执行对企业经营结构调整的弹性不足,预算考核与企业的经营成果没有形成有效联动等,使管理者在执行中不得不临时处理或以跨越这些问题的方式去完成闭环管理。之所以在企业开展全面预算管理过程中容易发生这些共性问题,其中一个重要原因在于企业习惯于“按部就班”,缺乏主动求变的意识,理论创新不足,方法和应变手段不多。因此,全面预算管理理论体系亟待企业根据自身特点和发展需要主动创新思路,加以完善。

### (二)全面预算管理认知深度与广度尚有提升空间

目前,大部分企业对全面预算管理的理解以传统内涵,包括功能、原则、流程、应用环境、管理层级、主要风险等内容为主,有些企业还停留在全面预算管理是财务部门其中一项管理工作的思想范畴,长此以往,这项管理工作会渐渐变成公司每年度一项例行的工作流程,对管理者而言,它是完成经营目标的监督器;对职能部门而言,它是一项需要配合财务部门的工作;对执行者而言,它是一项需要博弈的日常工作。对于预算管理的认知不足阻碍了企业的进一步发展。

### (三)预算编制缺乏科学性,监督力度不够

目前,全面预算管理对于企业制定年度经营目标的支撑力和影响力尚不足,以将业务预算转化为数据提供决策支撑为主,而业务预算由各主体共同编制而成,往往时间紧,有效信息有限,各业务预算编制质量参差不齐;另外,预算管理者在业务预算的审核和执行监督中,重财务轻业务,缺乏业务预算的审核能力和专业分析能力,不容易发现关键缺陷进而难以提出更加严谨的要求、标准、目标和改进意见。预算数据与战略思路并未深入融合,这样的经营目标容易受到没有预期到的客观因素的影响发生偏离,导致企业可能会对战略目标和分解目标进行

较大的调整,增加工作量,影响生产经营秩序。若出现多频率的调整,预算刚性引领作用的发挥也会受到影响,给预算管理工作带来一定难度。

### (四)业财深入融合的复合型人才缺失

全面预算管理从业人员一般具有两项能力,一是自身要具备一定的全面预算管理能力和熟练掌握管理程序,对政策把握应及时全面,有对形势分析判断的一定能力;二是要有对外讲解、宣传贯彻的水准和责任意识。目前,企业当中从事预算管理工作的专业人员数量相对有限,有的企业受客观因素限制存在预算管理由其他人员兼岗的情况,这样大大降低了全面预算管理水平和发挥的作用也较为有限,管理效果自然也会打折扣。<sup>[4]</sup>

### (五)数字化与智能化集中水平不足

如今全球已开启新一轮的产业技术革命,我国正在积极推动产业结构转型升级,大力发展数字经济,投入大量资源开展技术革新,因此,高度重视并开展数据智能建设是企业肩负的历史使命。而目前国内企业数字经济的发展存在一个普遍的问题是强而不快、快而不优,在初期也就是信息化建设期间,都得到了企业管理者的重视,投入人力物力去开发,从而得到快速发展,办公信息化程度都比较高,但是由于借鉴经验少,初期开发的信息化平台较多,利用程度不高、整合情况不佳,导致信息孤岛的形成,后期因考虑开发成本而缺乏更大的投入强度,迟迟无法进入数字化、智能化阶段,加上诸多信息孤岛的诟病,导致企业信息集成率低,集合难度大,无法及时、有效、标准地获取所需信息,也就无法更好地为企业提供决策支持。

### (六)全面预算管理中的风险管理环节容易被忽视

科学的预算编制应包含风险控制这一重要的管理环节,它关系到全面预算数据是否可以作为企业有序开展经营工作,使预算目标驱动生产经营的一项重要编制标准。目前,很多企业的全面预算管理忽视了风险管理,或是关注内控风险环节,忽视外部经营风险因素。如果企业在编制预算的过程中对风险要素管理不够重视,容易造成企业一味追求经营目标的实现,忽略了业务预算的合理合规性,从而屏蔽了后续可能出现的问题,比如,由于有关职能部门没有对风险业务进行严格的把关,将其纳入业务预算,出现亏损风险、资金风险等而被中途叫停,导致企业被迫重新编制年度预算,调整经营目标甚至中长期规划,后续预算的执行与考核可能都会受到不同程度的影响。

## 三、落实全面预算管理的路径和措施

### (一)加强全面预算管理体制机制建设

企业中的各个层级都应深入理解新时期全面预算管理理念,用发展的眼光解读全面预算管理工作

在企业经营管理中的重要意义,不断加大全面预算管理体制机制革新式建设力度,将其放在企业发展的重要位置,使其发挥更大的作用。一是做好全面预算管理制度建设,以价值创造为导向,制定全面预算管理精益化管理方案,对企业全业务链进行分析和把控,编制管理原则、流程和标准,总结过去全面预算管理经验和不足,以问题为导向,修订完善全面预算管理相关制度;二是完善预算管理层级,提高各职能部门的专业预算编制质量,做到术业有专攻,将新时期的新要素纳入预算管理体系,并有明确的部门负责编制与管理,确保预算的全面性;三是开展不同形式的制度宣贯和交叉式预算领域交流,重点将企业战略规划、发展愿景与全面预算管理的关联,全面预算管理在经营管理中的运用价值作为宣贯交流的主线,从而提高全员对全面预算管理的认知度,提升全员参与性,凝聚共识,同向发力,通过全面预算管理共同推动企业的健康持续发展。

### (二)完善预算管理顶层设计

建立与国家政策、公司战略部署高度融合的预算管理体系,提高全面预算管理在企业制定战略规划环节的融合度和支撑度,一是抓取宏观政策要点、市场行情要点以及上级部门战略要点,将企业的战略规划通过有效物理量进行科学精细化;二是进行风险评估,将不符合国家及上级部门要求,不利于企业健康稳定发展的风险因素剔除,提高业务预算“准入”门槛;三是创新多元化、多维度的预算编制方法、途径与措施,比如引入GDP、CPI、PPI等经济指数,自主编制所在行业以头部企业为主的市场行情指数,结合国家宏观经济成果、预期以及对企业所在行业的影响,设计数据分析模型,将企业的业务量与内外部市场形势、业务量与宏观经济政策、业务量与财务数据有效链接,产生联动效应,形成可执行的“战略预算”。

### (三)提升预算编制科学性,强化预算监督

充分发挥企业各业务预算编制部门的职能作用,通过行业间不同业务领域的对标,分析研究不同业务所属行业的十四五规划报告,在集团内成员单位间、管理部门间进行专业权威解读,研判未来发展趋势,把握企业发展方向,编制更加专业、更加顺应形势的业务预算,从而提高全面预算编制的综合水平和高度。由于把动态指标尽量充分地纳入预算范畴,因此整体编制出来的预算具有一定的弹性和应变力,不容易被客观因素所影响,同时也有助于预算的过程监督。

### (四)积极推进企业数字化、智能化水平

企业的信息化建设需要一个长期并不断探索和试错的过程,不可能一蹴而就,要根据企业自身规模、所处的发展阶段,逐步加大信息项目开发投入强度,积极有序地推进企业数字化、智能化水平。首

先,要打破信息孤岛的禁锢,系统性的整合各个信息平台,设计标准逻辑,提升稽核校验水平,确保数据信息输出唯一、合理、及时、全面;其次,企业要提高信息的数字集成率,将全面预算所需要的信息尽可能地通过信息化手段采集;最后,将数据信息通过智能报表和智能分析报告的形式展示出来,全方位地为企业提供决策支持。在电子信息技术更迭如此频繁的时代,企业的全面预算管理应稳妥有序地向数字化转型,最终实现全面智能化。

### (五)加大复合型人才队伍建设力度

在企业当中设立全面预算管理专岗人员,通过吸纳人才和专职培训,打造一支熟练掌握财务、金融、法律、风控等专业知识,熟悉企业业务链条,具备综合分析能力的管理团队。管理团队适时合规地参与企业经营决策、发展规划以及预算监督与绩效考评,对企业制定高质量战略规划,落实经营目标,提升管控水平,将起到举足轻重的作用。

### (六)强化全面预算管理工作的风险防范思维

摒弃风险管理与全面预算管理脱节的管理模式,在预算编制过程中,从类评估传统业务与增量业务在一个新周期内的经营模式、政策支撑、结算方式、资金配置、盈利能力等关键指标,在合理范围内纳入整体预算,并在资金预算中进行优化配置,将资源向高附加值业务倾斜配置,严控风险业务的资金流向。建立预算考核分类评价机制,对开展毛利率与货币化程度双高业务以及资金控制不佳,时间价值缺失,效益不及预期的风险业务的预算单位进行分类评价和奖惩。

## 四、结语

如今,全面预算管理工作已不同以往,在新时代高质量发展的背景下,它所能发挥的作用非常巨大,全面预算管理工作将成为企业管理工作中综合性最强的一项工作。在企业的积极推动下,科学的全面预算管理工作能够帮助企业制定高质量战略规划,并成为战略发展与落地实施的先进工具,实现运营管理效果的提升和质量的改进,使企业在日益激烈的市场竞争中处于不败之地。

### 参考文献:

- [1]赵丽锦,胡晓明.企业财务数字化转型:本质、趋势与策略[J].财会通讯,2022(1):11-16.
- [2]李志学,杜丽丽.平衡计分卡与全面预算的整合设计[J].财会月刊,2021(21):28-35.
- [3]朱贤平.企业全面预算管理的困境及对策[J].质量与市场,2022(1):49-51.
- [4]陈凯,贺颖齐,陈泓宇.预算指标账:管理会计赋能预算治理现代化[J].中国注册会计师,2021(12):62-64.