

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2022.07.059

# 企业全面预算管理的困境及对策探讨

姚理靖

(郑州裕中能源有限责任公司,河南 郑州 452375)

**摘要:**现今社会中,全面预算管理是不可替代的重要管理模式,它整合了公司业务、资金、资源信息和技术人才,还进行了分权授权和业绩考评等,真正地体现了企业的真实需要,实现了企业各项资源的最优配置,进而对企业的战略贯彻实施、经营目标增长及价值体现等各方面提供了支持。本文对企业全面预算管理的概念及特点做了简要介绍,从四个方面论述了企业全面预算管理的重要性,针对企业全面预算管理的各方面困境进行了深入的分析,并且提出了一系列加强企业全面预算管理的对策,能够帮助企业提高全面预算管理水平,使得企业能够更好地发展。

**关键词:**全面预算管理;财务预算;内部控制

现今市场经济全球化进程不断加快,企业面临的挑战也越来越多,对企业的生存和高速发展提出了挑战,这势必要求企业进行管理思想和理念的更新。企业必须实施全面预算管理,有效地整合企业外部及内部的各方面资源,提升企业的竞争力,才能保证企业战略目标的有效实施,从而使企业立于不败之地,得到很好的发展。

## 一、企业全面预算管理概述

### (一)全面预算管理的概念

现代企业的全面预算管理,是指以企业的战略目标为导向,由全员参与,按照规范的流程编制全面预算,由专门的管理组织机构掌控全局,监督全过程,审批执行,控制调整,核算分析,进而考评业绩,实施奖惩的一个综合管理控制系统。

### (二)全面预算管理的特点

(1)战略导向性。企业如果打算长期生存和快速发展壮大,就要有自己的战略目标,从企业战略管理的大系统入手,以企业制定的战略规划和经营目标为导向,编制符合本企业实际情况的全面预算,进而使得企业的预算计划得以更好地实施,体现出公司的价值。

(2)全面性。全面预算管理是一项需要企业所有部门积极参与的工作,不仅涉及业务经营活动,还要涉及投融资活动,它包括了企业的业务预算、特种决策预算、财务预算等方面的内容。

(3)全员性。全面预算管理是一项涉及企业内部各部门之间的权、责、利关系的活动,是需要企业上下配合,全员参与的。

(4)全程性。全面预算体现了企业生产经营活动的全过程,也体现了企业经营活动结果的评价控制、业绩考核和监督奖惩几个方面。

(5)目标性。全面预算管理的目标性十分明确,不仅体现了目标利润,还体现了资本结构和股东权益。

(6)指令性。全面预算管理由预算委员会负责,

企业各部门编制汇总的经营计划预测表一般会 and 实际情况有差异,为了体现预算的严肃性,预算一旦确定,一般不允许再修改。企业通过全面的预算管理,可以有效地降低企业营运成本,从而提高企业的经济效益。<sup>[1]</sup>

### (三)企业全面预算管理的重要性

(1)全面预算管理可以促进企业发展战略和经营目标的实现。企业在未来时期的整体的经营目标可以通过全面预算来实现,企业各个部门的工作目标也能够通过全面预算来实现,全面预算为企业提供了一个整体的架构,使得企业的战略规划和实践行动能够密切结合起来,保障了企业整体目标的实现和飞速的成长。<sup>[2]</sup>

(2)全面预算管理可以促进沟通协调,提高运作效率。全面预算管理的实施,明确了企业内部各部门之间如何分工,以防部门中间发生沟通不畅的情况,通过各个部门间预算信息的传递,协调了企业的整体活动,有效地避免了部门各自为战的行为。通过编制公司预测表这项工作,协调了企业的各种资源,加强了部门的交流沟通,提高了各项工作的运作效率。

(3)全面预算管理可以对企业实施内部控制,防范企业风险。预算管理是企业内部管理控制的一种工具,通过全面预算管理,可以使企业的发展目标和企业的经营环境以及企业拥有的各类资源能够保持一种动态平衡的状态。在预算的实施过程中,可以对企业面临的各种风险进行识别,进而进行预测、评估与控制,更好地防范企业风险的发生。

(4)全面预算管理有利于各部门业绩的考核,起到奖惩作用。企业对照全面预算的具体完成情况,统计各部门实际完成业绩情况和所编制的预算所偏离的程度,由各部门解释原因,进行总结反馈,后续经过讨论决定,在企业范围内统一调整预算或者改进部门本身的工作。在此基础之上,界定部门责任、评定部门业绩、实行激励奖惩,从而激发员工的积极

性,促使企业从上至下团结一致,为了完成企业的预算目标而更加努力地工作,创造自己的人生价值。

## 二、企业全面预算管理的困境

我国一些企业经过多年的探索和实践,总结出了一套比较完善的全面预算管理的理论,应用于实践之后,企业的经济效益得到很大的提升,社会效益也有明显的改善。但是,毕竟我国企业引入全面预算管理的时间比较短,在全面预算方法的运用中仍然存在一些问题。

(一)对全面预算管理的认识不够,仅停留在财务预算的阶段

很多企业没有规范的全面预算指标体系,简单地认为全面预算就是财务预算,因此就让财务部门单独完成全面预算,而没有体现出企业全员参与预算管理的特点。财务部只是根据往年同期的历史数据,咨询其他业务部门有无新增的项目或者额外费用,而编制出预算表。多数企业采取的是由财务部和经营管理部共同负责公司的全面预算管理工作,一般情况下,由经营管理部负责制定总的预算方案。公司各业务部门编制本部门的各项费用的预算金额,财务部在汇总预算数据的工作中,在联系各业务部门时,会出现很多沟通不畅的情况,在实际执行过程中,会发现与预算编制的计划数据偏差过大的问题,然后各部门对比数据分析,总结出出现偏差的原因,再反馈到经营管理部进行差异调整分析。这些都直接影响了全面预算的准确性和全面性。<sup>[1]</sup>

(二)全面预算管理缺乏强有力的组织保障

全面预算管理的组织机构包括决策机构、执行部门、监控机构和考核机构等。有的企业设置了预算管理体系,然而企业高层领导只是挂名,实际上并没有参与到预算的整个过程中去,企业全面预算管理没有了组织保障,由于高层领导的不够重视,再加上各部门中层领导及员工对全面预算管理的认识不足,导致部门之间缺乏沟通交流,职工也未能主动配合预算工作,最终导致全面预算管理流于形式,发挥不了更大的作用。由于未设立专职的预算管理部门,导致企业全面预算管理的决策与组织及执行等方面,缺乏人才与机构的保障,加上预算编制审核流程有待优化,直接影响了全面预算管理的运行效果。

(三)预算的编制缺乏客观性

一些企业在编制预算数据时,没有参照公司的实际生产运营水平,因而编制出的预算表缺乏客观性,要么预算过高难以完成任务,要么预算过低难以发挥作用,或者就是与实际生产情况严重不符而没有办法执行。另外,很多部门的编制预算人员的专业水平不高,这也对预算的编制工作造成了一定的影响,导致企业的预算数据可能缺乏客观准确性。各部门都没有配备专业的预算人员,大家一般都是身兼数职,难免会影响到工作的效率和准确性。

(四)缺乏有效的控制制度和监督机制

在预算执行的实施过程中,很多公司没有建立完善的预算控制制度,企业中的大部分员工认为全面预算管理就是管理钱怎么花,那是财务部门的事,和其他员工以及其他部门没有任何关系;有一部分员工认为预算就是控制不让他们花钱的,使得员工有抵触心理,不能具备良好的责任意识去配合预算工作;还有些部门的管理人员为了多占用公司资源,多报、虚报预算,导致资源浪费,造成资源无法得到合理利用,影响了企业的整体发展;也有部门担心会受到考核,在编制预算时金额比较保守,而在实际执行过程中,控制执行的随意性较大,结果造成费用超出预算数据很多,使预算失去了权威性和严肃性,在进行预算数据差异分析时,还不积极配合工作调整。有的企业将预算控制目标完全依附于财务部门的财务报表分析上,由此发现存在的问题,殊不知财务提供的数据都具有滞后性,财务报表体现的是企业已经发生的运营情况,并不能为企业提供创造未来价值的有效信息,因此会给企业的发展造成不利的影响。<sup>[4]</sup>

(五)激励机制不健全

全面预算是由企业各部门编制汇总而成的,因此企业可以根据全面预算的完成情况,对各部门实施考核,分别进行奖惩。如果企业预算任务完成得很好,对于高层领导来说是很好的业绩,对于员工来讲,那就意味着更多的付出,更多的付出就要有更多的回报。有的企业没有建立相应的激励机制,或者是虽然有奖励机制,但是并没有付诸实施,这样就导致企业员工无论干好干坏,结果都是一样的,极大地挫败了员工的工作积极性。

(六)全面预算的信息化手段落后

一些企业对预算信息的整理和分析,信息化手段落后,目前仍是手工编制预算,工作任务繁重,效率很低。企业各个部门之间缺乏有效的数据共享平台,导致业务部门、经营管理部和财务部之间的数据需要反复多次传递,互为使用。信息化系统的使用,可以帮助企业及时地获取预算数据,实时地进行预算差异分析,准确地做出预算调整,工作效率得到很大的提高。

## 三、加强企业全面预算管理的对策探讨

(一)加强理论学习,提高全面预算管理的执行水平

企业自上而下,高层管理人员要对全面预算管理引起高度重视,各部门中层领导不仅自己要学习、理解预算知识,还要扩大宣传力度,鼓励广大职工在干好自己的本职工作之余,认真学习全面预算管理的知识,结合工作实际,编制出合理的预算,并且在执行过程中,及时对比预算所出现的偏差,总结分析原因,积极处理实施过程中出现的问题,及时反馈,控制调整,提高执行水平,使企业的管理水平再上新台阶。

台阶。

(二)建立健全高效的全面预算管理组织,保证预算管理工作的顺利开展

全面预算体系由业务预算、特种决策预算和财务预算等几方面组成,其中财务预算是最重要的组成部分。只有解决了预算管理工作由哪个部门来制定方案,由哪个部门来实施,由哪个部门来进行信息的反馈,由哪个部门来进行数据分析,由哪个部门来进行评价这些问题,才能把预算工作落到实处。

全面预算管理委员会在整个预算体系中处于领导地位,委员会主任一般由董事长担任。他负责根据企业生产与经营情况、收入与成本、财务费用的情况来审定企业的年度经营计划目标,确定预算编制的整体方案原则,审阅各个部门编制的预算初稿,查看整体的预算方案,汇总后提交董事会审议、批准;执行过程中,根据权责范围,由相关的部门责任人落实,负责全面预算的差异分析、控制调整和考核奖惩等事项。<sup>[5]</sup>

(三)深入调研,立足实际,确定可观可行的预算目标

建议企业各部门有专人负责全面预算管理工作,既要考虑公司的远期规划,也要考虑企业目前的生产规模、经营状况等因素,综合公司实际情况,分析确定年度预算目标,滚动调整,确保这个预算目标在广大员工的努力之下是能够实现的。各部门之间要加强联系,互相配合,大家要集思广益,将目标一步步分解,先完成一个个小目标,最终完成年度总预算目标。

(四)加强预算执行过程控制,严格预算执行效力

预算目标一旦确定下来,企业各个部门就要严格按预算执行,预算管理委员会要根据实际情况,按月滚动下达预算任务,建立预算分析会制度,各个部门要定期对预算的执行情况进行分析、总结和反馈,预算管理委员会对其实施考核和奖惩,提高预算管理的执行效力。

通过搭建全面预算管理的平台,成立预算管理委员会、预算管理部、预算管理小组,将企业的人、财、物进行了有机的结合和分配。将公司所有经济业务与财务收支业务纳入全面预算管理中,做到了全员参与,全面覆盖,并进行了事前、事中、事后相结合的全程监控,将责任明确到各部门、细化到每个人,保证了全面预算管理良好的实施效果。

(五)建立健全员工激励机制,提高员工参与热情

公司从修订制度流程开始调整,组织中高层管理人员和全体员工参加全面预算管理知识培训会,使全体员工从思想上、行动上有了深刻认识。同时实行“预算执行率考核”机制,将全面预算管理与各个部门的经济利益挂钩,以此来引起所有管理层及员

工的重视。企业可以把全体员工的年终考核奖与全面预算的年度计划目标完成情况相挂钩,根据公司各部门不同的业务特点及工作性质,参照员工的岗位职责说明,将整体目标进行分解,根据个人工资和绩效的等级分别给予奖励或扣罚,还可以进行员工的晋升、调动或者淘汰,促进企业预算管理目标的切实可行。

适当的激励使员工干劲十足,士气大增,公司在实施奖励时,不仅只是物质奖励,还可以有精神奖励,像评先进个人、劳动模范之类的奖励,不仅实现了企业管理的创新,也提高了企业的文化价值,让员工更有归属感和责任感。因此,企业只有严格贯彻执行科学的考核机制,严厉的奖惩措施,才能确保全面预算管理在执行实施过程中的落地。只有这样,才能充分调动广大员工工作的积极性和能动性,为企业创造更多的经济效益。

(六)建立全面预算管理信息化系统,提高决策信息预测的准确性

企业管理应该建立全面预算管理信息化系统,数字信息化为全面预算管理提供了技术支持,使得预算管理的流程更加规范了,使得数据采集及处理的时间大大缩减了,大大地提高了企业的管理效率。企业通过引入如ERP系统、总账系统、财务核算系统等,可以使信息软件与财务及业务系统之间实现无缝对接,通过预算软件,自动从业务系统获取当期的实际数,并进行预算分析,还可以多角度地进行数据的挖掘,迅速地为公司提供更多有益的信息,大大地提高了决策信息预测的准确性。

#### 四、结语

全面预算管理在企业稳定持续的发展中发挥着极其重要的作用,它通过各方面的资源整合和现代化信息技术的支持,帮助企业提高了经济运行管理水平,创造了更大的经济社会效益,实现了公司的战略目标。公司应高度重视全面预算管理工作,从而科学地编制预算,严格地执行预算,并公平地对预算的执行结果进行考核评价,以此来提高预算的执行效率,让全面预算服务于企业的战略规划,为企业朝着战略规划的方向快速发展而提供强有力的保障。

#### 参考文献:

- [1]李秋平.企业全面预算管理的困境及对策探讨[J].纳税,2021(32):159-161.
- [2]徐晓红.企业全面预算管理的困境及对策探讨[J].企业管理,2021(33):128-130.
- [3]林宝英.企业全面预算管理的困境及对策研究[J].中国集体经济,2021(30):31-32.
- [4]李文婷.企业全面预算管理的困境及对策探讨[J].纳税,2021(31):140-142.
- [5]马月花.企业全面预算管理的困境及对策探讨[J].纳税,2021(28):145-147.