

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2022.13.055

# 国有企业预算管理的困境及对策探讨

霍新雯

(中石化石油化工科学研究院有限公司,北京 100083)

**摘要:**经济飞速发展的时代,国有企业的发展面临了更多的改革和挑战。全面预算管理工作能够帮助企业在经营活动中优化配置各项资源,及时反馈企业经营情况,从而达成企业战略目标,实现高质量、高效率发展。国有企业往往对该项工作没有给予足够重视,未采取有效措施加强预算执行控制,导致企业上下对预算工作认识不足,预算工作没有完备的制度体系,预算控制工作没有强有力抓手。本文就国有企业预算管理过程中遇到的问题,提出改进建议,以期提升全员预算管理意识,加强预算执行控制,帮助企业更好地实现全面预算管理,进行高质量经营活动,实现可持续发展。

**关键词:**国有企业;预算管理;控制

全面预算管理以预算工作为抓手,通过收集、整合、协调和分配企业的财务资源和业务资源,有效保障企业经营活动顺利进行,从而实现企业既定战略目标,是一种具有现代化特点的管理手段,它能够帮助企业主动控制经营风险,综合协调各部门联动工作。该项工作帮助企业掌握各部门资源情况,更好地进行资源配置,从而促使企业实现可持续发展。它是一个全面性的管理工具,不仅能够促使企业走向高质量的发展道路,而且不断充实、提升、完善企业的管理工作,从而帮助企业在增加经营水平的同时,落实战略发展。全面预算管理更加关注企业的长期发展状况,提升了预算工作的应用成效。落实预算管理,能够对企业的战略目标的过程全面管控,有效控制企业开支,预测现金流量与可能利润。在互联网发展日新月异的时代,越来越多的企业意识到信息系统技术能够更好地帮助企业推动全面预算管理工作。

## 一、国有企业全面预算的重要性

### (一)优化资源配置

全面预算管理工作具有战略导向性的特点,在预算编制的过程中层层分解任务,落实到每一个部门以及相关员工,从而使得企业的精细化管理水平得以提升。预算工作能够协助加强部门间的联系,这是经营管理中非常重要的部分,有利于提高企业的效率水平。在预算编制任务上传下达时,各个部门都会根据预算工作与其他相关部门进行沟通、协调,通过不断梳理与确认,落实资源需求。沟通时能够各部门联动,提升工作效率,汇总时能够平衡各部门、各业务模块资源,实现资源优化配置,避免出现因资源分配问题导致企业预期经营目标无法实现的情况,有利于企业全面实现国有资产的保值增值。

### (二)跟踪监控,防范风险

企业的全面预算体系的有效落实,有助于企业提升自身的风险防控水平,企业以预算目标为抓手,

管控各个预算单位的预算执行情况。完备的预算管理体系涵盖了事前编制规则、事中执行控制、差异及时调整和事后差异分析等内容,让企业预算工作每一步操作都能在管理体系中找到执行依据。一个全面预算管理体系的创建得益于各项制度在全面预算工作中相互关联,相辅相成,该体系是企业主动优化控制水平的有效工具。

### (三)实现战略目标

预算分析有利于企业识别预算执行过程发生的风险。预算监控能帮助企业实时监测预算执行情况,迅速发现预算执行过程中的风险点;预算分析可以对比预算执行与预算目标差异,暴露出企业日常经营中存在的风险。企业可以根据预算分析的结论,不断调整企业经营目标与经营战略,保障企业发展成为一个良性循环,有助于企业提升价值。当企业调整经营内容时,预算管理帮助企业统筹各项资源,保障资源有效配置,实现预先设定的经营目标。

## 二、国有企业预算管理的困境及产生的原因

### (一)人员缺乏预算意识

全面预算管理工作在国有企业经营活动中涉及范围广泛,决策者组织管理全面预算的意识薄弱,会影响预算工作的顺利开展,进而无法较好地发挥预算工作对企业日常经营的管理和控制。当前企业员工对预算工作认识不足,缺乏全员有效参与,很多人认为预算只是财务人员的工作,对预算工作没有给予足够重视。有些企业由于人员年龄结构、知识结构、所处行业环境等原因,员工对预算工作涉及的知识储备不足,从预算政策理解、到预算执行、到预算分析、系统应用,每个环节都需要员工具备专业的知识运用能力。企业缺少对预算工作的培训,更加导致员工不具备预算工作所需要的业务能力。企业对战略计划的推动流于形式,普通员工没有大的概念,觉得先报上去占上这部分资源,到时候用不用再说,未能考虑预算的有效性,不能科学有效地编制预算。

财务人员依凭自身的经验判断去编制预算,导致预算管理只停留在形式上,未能起到提升企业经营效率的作用。企业各个层级的人员有效执行预算工作,才能保障全面预算管理发挥最大的作用。有些企业决策者未能把预算工作提升到较高的管理层面,给予的重视程度不足,未能意识到全面预算管理在提升经营效率方面发挥的巨大作用。有些企业管理层缺乏先进的管理经验,没有给予该项工作充分重视,设置预算组织结构不合理,预算流程缺乏合理性,阻碍了企业顺利开展预算工作。

#### (二)工作方法缺乏科学性

国有企业采用合理有效的预算编制方法以及科学的流程,能够保障预算工作高质量、高效率开展。企业预算工作涵盖了各项支出,例如薪酬、税费、经营成本等内容。根据不同的预算项目,应区分特点,采用不同的方案进行预算编制。有些企业在编制预算时,忽略了外部因素,例如宏观环境、经济政策、市场因素等等,这就导致了预算差异产生,影响全面预算工作的顺利开展。有些企业预算编制方法简单粗略,只在上期预算的基础上按比率增加,没能结合企业本期实际经营活动来安排预算,产生预算与实际经营业务脱钩、预算不够精细等问题。企业预算工作流程没有准确地分配到相应的部门、具体到岗位、人员,预算分析只能通过财务人员来分析,企业经营中大量数据被忽略。这样就导致预算工作缺乏统筹安排,编制时未基于实际情况进行有效预测,很难保障预算工作的科学性。

#### (三)预算执行过程缺乏控制,预算工作流于形式

企业预算工作缺乏管控意识,预算执行作为预算工作的重要一环,直接反映预算工作效果。预算指标必须严格执行,才能达到管理效果。在企业预算工作没有落到实处的情况下,对预算执行效率没有硬性要求,有些企业在执行预算过程中,不以预算指标为标准开展工作,随意更换预算项目。部分企业对于预算没有一套标准的操作指南,无法约束预算执行工作,很多企业预算执行者与预算编制工作脱节,不能很好地理解预算指标,出现了编制和执行成为“两条线”的不利情况。预算管控没有好的抓手,不能够对预算执行进行有效的约束。良好的管理都是一环扣一环,紧密联系,互相制约。管控的缺失会反过来导致责任的缺失,各部门不能很好地承担责任,出现互相推诿责任的情况,不利于企业的正常运转。

预算执行中未采取有效监控措施,执行情况与预算相差较大时,不能及时发现偏离情况,预算工作仅成为一种形式,不能发挥预算应有的效果,对提升企业的管理效能没有起到良好的推动作用。

#### (四)预算工作未与考评挂钩

企业考评工作与预算结合,有助于激励相关人员对预算工作的积极性,严肃对待预算工作,实现约束和管理功能。企业使用了大量的资源,重布置、轻落实,预算执行情况与预算执行相关人员的考评不挂钩,在源头上使员工降低对预算工作的重视度,各个部门没有树立正确的管理意识,会导致执行结果与预算指标严重不符合的情况,对管理水平提升没有实质性帮助。预算工作做得差强人意的部门,没有相应的惩罚,会有一种“我不做好也不会怎么样”的心理,导致相关工作越来越差,不断走下坡路;预算工作做得较好的部门,缺少相应的奖励,会逐渐受到反面例子的影响,出现“我做得再好也没什么用”的心理,失去对预算工作的主动性。适当的惩罚和奖励,有利于促进员工各司其职,形成良性循环。考评缺失,出现各个部门推卸责任,认为预算执行的重头戏在财务相关部门,影响企业战略的顺利实施。

#### (五)预算工作采用信息技术较少

预算工作中,涉及的信息方方面面,从编制、逐级汇总、执行、调整、分析、反馈,每个环节都有大量的信息需要分析整合。在当前大环境下,信息技术的应用可以促使预算工作效率得以提升。有些企业在预算工作中,采用信息技术较少,这样会导致具体工作中,效率降低,需要的人员大大增加,同时发生手工错误的概率较大,降低信息准确度。信息技术应用不足,还会导致企业收集数据不全面,呈现给决策者的信息有缺陷,会影响决策。预算执行时,若缺少信息技术的应用,执行偏差无法快速、准确地定位,增添管理人员的工作难度的同时,影响预算工作效果。无论是从信息的收集还是信息的反馈,信息技术的应用缺乏,都会影响信息传递的速度。预算执行数据不能及时获得,预算工作的效果会大打折扣。信息技术能够帮助企业提高信息传递效率,使预算工作从开始到结束的每一个环节,都能环环相扣,高效率运转。预算分析缺少方便、快捷的数据模型应用,员工无法高效地分析执行差异,很难将数据结果全面地呈现给决策者,导致预算工作效果不佳。

### 三、加强国有企业预算管理的对策探讨

#### (一)构建预算管理体系

对于国有企业来说,构建预算管理体系是一项重要的工作。该体系明确预算工作的范围、内容,每项预算工作的开展都以此为重要参照。企业预算工作应按照管理体系的统一标准来执行。有效的管理制度,保障了相关体系的正常运转。完善和预算工作相关制度的制定,把预算的编制流程不断细化,对工作的每一个节点都明确相关责任部门以及责任人,上下协同,这样可以起到互相监督的作用。预算工作涉及的制度,应根据预算工作进行改善变动,从

而符合该项工作的特点,有助于提升体系有效性建设。管理体系中的各项制度相互支撑,企业通过对评估选择合理的方案来编制预算,依托实际数据,提高预算编制科学性,到预算执行、预算分析,构建一套完善的预算管理体系。对于不同类型的预算,企业也需差别化考虑,不能只关注财务相关数据,忽略了经营过程中的业务数据,增加预算体系的全面性<sup>[1]</sup>。

#### (二)提升全员预算意识,增强业务能力

国有企业的管理者亟待增强对预算管理的认识,理论知识的学习必不可少,预算实践经验也需加强,从宏观层面来说,预算工作关乎企业战略实施是否顺利,从具体操作层面来看,每个部门在预算工作中的角色、每一个预算工作流程节点涉及的风险,都需要管理者了如指掌。大家对预算工作的认识不能只停留在表面上,要提升企业员工的预算意识,增加预算工作参与度。加强企业员工对企业战略及全面预算工作的认识,让大家了解预算,意识到预算工作与实际的业务密不可分。企业业务、外部环境都会随着时间的推移、技术的进步不断改变,这就要求预算工作的开展符合实际业务需求。当前企业的预算工作人员预算能力不强,不能够以发展的眼光去开展工作,因此,适当加强培训对预算工作能力的提升就显得格外重要。

#### (三)加强预算执行管控,落实预算执行工作

预算执行工作,是企业全面预算管理中极为重要的一环,是预算工作的核心部分。一方面,明确企业对预算执行效率的要求,提高员工的工作积极性,进入良性循环。另一方面,把预算指标明确分解到各个岗位,有利于员工根据事项的重要程度,分类有序开展。每个员工都按照预算执行方案严格执行,推动预算工作的高效执行。预算执行的过程中,预算管理部门需要及时反馈执行情况,预算执行人员根据执行情况迅速分析执行情况是否存在异常,是否需要根据实际情况调整预算,这样一来,不仅推动了预算执行工作的顺利落实,而且加强了预算管理部门和业务部门的配合,遇到问题也可以及时沟通、讨论解决方案,提升了预算执行监管效率。

#### (四)预算工作与考评结合

预算工作与预算执行工作人员考评挂钩,能够帮助预算工作的顺利完成,进而推动管理工作的有效进行。合理的、易于量化的评价指标,可以保证考评的公正性,能够激发员工的责任心和荣誉感,在设置指标的过程中,应根据部门类型的不同,差异化设置考评指标,使得考评体系更加优化。一般来说,国有企业的考核评价手段比较单一,而且大多没有落到实处,这就导致考评未能发挥监管的作用。预算工作的考评,可以从每个员工的预算职责出发,充分

体现出个人利益和集体利益的高度统一,结果可以与员工的收入相关联,这样能够充分提升员工执行预算工作的积极性。考评过程中,激励要适当,相应的惩罚也要适当,可以提供指标调整依据,提升管理。考评结果,可以在预算管理会议上发布,不仅体现了预算工作的公开、透明,而且帮助各部门了解自身预算工作的成绩,各部门可以互相借鉴优秀的经验,也可以针对发现的问题,共同讨论、制定出解决方案,促进预算工作水平提升<sup>[2]</sup>。

#### (五)加强信息技术应用

一方面,依托信息技术,实施预算全面控制,对预算执行情况实时进行跟踪,并对执行情况进行预测,出现偏差较大的情况及时预警,并对预算进行调整。另一方面,对预算执行结果进行分析,统计执行数与预算数之间的差异,使用信息技术详细分析差异原因,并提供分析方案供企业监督使用,提供决策依据。信息技术的应用,可以结合国有企业自身采用的信息系统,实现数据在涉及的系统之间进行传输、交互,提高了全面预算工作中数据采集的效率。企业的系统还可以与外部信息来源连通,例如,当上级单位的预算政策发生变化、市场环境发生变化时,企业可以及时捕捉信息,立即调整预算方案,推动企业经营,提升预算管理工作信息化水平。

#### 四、结语

全面预算管理工作对企业具有深远意义,企业需要全面提高对全面预算管理工作的认识,制定完备的制度体系,才能打牢基础,从根本上提升工作质量。通过学习先进的管理案例,企业可以在实践的道路上少一些曲折。当今时代技术水平迅猛发展,以信息技术作为辅助,可以大大提升管理水平。依托先进的全面预算管理体系,企业在经营活动中逐渐实现既定战略目标,向高质量发展迈进。

#### 参考文献:

- [1]肖日辉.企业全面预算管理存在的问题与对策探讨[J].质量与市场,2022(5):37-39.
- [2]陈润仪.公立医院全面预算管理中的问题及对策[J].财会学习,2022(6):69-71.