

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2023.09.053

# 企业全面预算管理的困境及对策

刘燕娟

(国能九江发电有限公司,江西 九江 332000)

**摘要:**全面预算管理对企业内部控制水平以及经营管理效果提升有重要的推动性意义,对于企业发展而言,全面预算管理已经远远超过了财务报告所发挥的作用,越来越多的企业也加强了对全面预算管理的重视,全面预算管理的应用能够实现对企业职能的发挥和促进,对企业长期可持续发展有重要的推动性意义,然而现阶段大部分企业全面预算管理过程中还存在一些亟待解决的问题。本文重点分析了全面预算管理的含义以及重要性,并且提出了其中存在的具体问题,进而介绍了有针对性的解决方式,希望可以进一步提升企业全面预算管理工作的质量,并为相关人员提供一定支持以及依据。

**关键词:**企业;全面预算管理;困境;对策

现代化背景下,我国经济发展速度较快,企业的管理水平也获得了显著提升,全面预算管理是企业化管理过程中具有较强科学性以及全面性的管理内容。全面预算可以对企业战略目标发展发挥重要的促进性意义,能够有效提升企业的管理能力,让企业在整个经济活动中获得较高价值。基于此,企业需要进一步展开对全面预算管理的应用,进一步掌握全面预算管理的意义,充分满足企业发展的实际目标。现代化背景下市场竞争较为激烈,想要获得长期可持续发展,进一步加强对全面预算管理工作的了解和分析,全面预算管理能够促进行业竞争力提升,能够有效提升全面预算管理的质量,基于此,企业需要转变自身思想观念,进一步提升全面管理力度。

## 一、企业全面预算管理概述

### (一)企业全面预算管理的含义

全面预算管理是利用预算,实现各部门、各单位和各项工作的分配和分析,进一步促进企业全面经营活动的发展,能够有效实现对企业战略目标的导向,为满足企业的经营发展实际需要设置的管理模式,在一定时期内根据组织实施企业的各项生产经营活动,确保能够全面推动企业发展。

### (二)企业全面预算管理的重要性

首先,全面预算管理是对企业可利用资源的充分性跳动,并且实现对企业经营管理的全面管控,利用全面预算的制定、实施和考核,进一步实现企业战略目标和提升企业发展需求的目的,推动企业的全面健康发展。其次,企业战略是企业结合自身的实际发展情况,并且充分考量了市场等相关内容的基础上,为了满足企业发展所获经济利益的需求而设置的相关计划,要配合企业战略的有效实施,将全面预算管理应用于战略管理意识,对企业预期目标实现以及财务风险规避有重要的推动性作用。最后,企业战略目标实际中,应用全面预算管理,对具体事

项的执行要求和标准进行了制定,有效促进了预算管理分解以及控制监督,为企业业绩考核提供了有利依据。<sup>[1]</sup>

## 二、企业全面预算管理中存在的问题

在企业全面预算管理实际中,自身的管理不够得当,导致预算编制科学性不足,再加上企业的专业预算部门较少,从而诱发了企业数据形式化问题的产生,在企业预算评估过程中对于员工的激励不足,预算考核体制建设不够完善,组织体系建设不够健全,各部门之间的信息交流渠道略有不足。

### (一)预算编制缺乏科学性

首先,企业管理层对于全面预算管理对企业发展的重要作用认知的不够充分,因此未能结合自身发展的实际情况,制定满足市场发展需求的企业长期发展目标。即使战略目标设置,但是却因为缺乏针对性的解析,致使年度预算目标失真,影响着预算目标的精准化及实际化。

其次,企业各部门中管理者缺乏对全面预算的全面性理解认知,保证财务部门能够正确认识到预算管理的重要性,认为预算管理工作与自身部门的关联不够充分<sup>[2]</sup>。因此在预算目标制定过程中,未能发挥自身的作用,即使参与其中,也只关注自身部门的利益得失,导致财务部门预算目标不满足实际情况,无法从业务角度满足企业发展需求。

再次,企业员工缺乏对预算管理的重视,对自身职责以及工作目标不够明确,导致预算设置形同虚设。在预算编制过程中,企业领导层会对前年的整体目标进行讲述,然后各部门从企业领导的主观角度出发进行目标设置,业务部门在对本部门目标进行预算时经常出现未能结合公司发展实际的情况进行设置,将本部门的最大完成预算目标当作是预算目标,预算管理只关注自身的短期经营目标和既得利益,导致长期利益发展受到了忽略,使得企业全面预算管理和企业经营目标缺乏一定的一致性。不仅

如此,预算编制方法缺乏先进性以及科学性,预算编制的方法具有一定的多样性,然而大多数企业在预算编制过程中仍然使用单一的、传统的固定预算编制方式,固定预算编制方式具有单一的特征,缺乏较强的可比性。编制预算的过程中,对预算期中业务变化考虑得不够充分,都只是根据事先确定的某一任务量当作预算编制的基础,影响了业务预算、资本支出预算、财务预算等预算结果不够完善和全面。充分结合传统的预算方案合理展开预算编制,缺乏积极性,影响了考核和评价的质量。

最后,企业全面预算对资金成本的占用认识不够充分,在编制和全面预算指定管理实际中,充分结合经营预算和资本性预算进行分析,编制财务预算的角度出发,提升了其对成本预算和投资指出资金的重视,导致预算过多产生资金闲置问题未能得到充分重视,使得企业资本利用受到了影响,导致资源浪费问题的出现,并且增添了资本结构的不合理性,增加了资本成本的财务风险。

#### (二)数据形式化

现阶段,大多数企业未能设置专门的预算部门,由财务部门负责全面预算管理的应用,财务部门在此过程中,发挥着重要的领导作用。其他部门只是被动地接受,促进全面预算工作的完善,这样的工作安排存在一定的弊端。

一方面,配合部门具有一定的被动性且责任意识并不高,其将全面预算管理全部归根为财务部门需要承担的任务,因此在财务管理过程中,未能积极主动地提供相应的预算数据、自身的责任意识以及参与程度不高<sup>[9]</sup>。除此之外,各部门预算任务由财务部门负责,导致预算的自主性缺失。另一方面,预算数据存在表面化以及形式化的特征,配合部门的责任意识不够充分,往往只是敷衍了事,仅仅为采购部门提供部分预算数据,影响数据的真实性和准确性,影响着财务部门全面预算工作的效果,使得全面预算管理工作失去了本身的意义,影响着企业的长期发展形势以及表面化的全面预算管理工作,导致企业管理效益受到一定的限制。

#### (三)预算考核体系缺乏健全性

预算评估主要由管理部门负责进行预算执行和评价,能够有效增强职业人员的积极性以及自主性。在实际经营过程中,部分企业缺乏完善的、健全的预算考核制度,并且缺乏完整的考核指标、考核方式以及激励制度、考核内容缺乏一定的针对性,未能建立明确的考核责任主体,缺乏清晰的预算考核目标以及激励制度,各部门对于费用控制的概念认识得不够深入,实际支出远远高于预算标准<sup>[10]</sup>。其次,预算执行是全面预算管理过程中的重要内容,然而大多数企业缺乏对预算执行的重视,仅仅在年终考核时

认识到执行结果和预算目标存在较大差异。最后,展开事后分析,而事后分析也仅停留于表面,对于其中形成的关键过程原因进行深入分析之后,发现预算目标出现了不可控的情况,使得全面预算管理质量受到影响。

#### (四)组织体系缺乏有效性

在企业发展过程中,全面预算管理占据着较高的地位,如果组织体系不够有效,会使得其中存在许多问题影响着预算管理工作的的发展。一方面,预算决策都是由上层管理部门从财务部门的相关数据出发进行制定,经常会出现各部门提报数据进行适当调整,以满足企业发展需要的现象。因此业务部门缺乏较高的参与性,会从自身的部门利益出发制定预算指标,导致预算指标缺乏一定的客观性以及公正性,不仅如此,还可能存在着指标编制随意性的问题,后期执行过程中会受到严重的影响。另一方面,虽然各业务部门都参与到了预算编制的制定过程中,但仅仅停留在部门管理的表面中,未能实现全员参与,导致上下贯通的全面预算指标体系未能得到有限构建,具体执行人员对预算概念和预算指标了解得不够充分,往往存在事事不关己,高高挂起的情况,影响着整体预算结果的完善。

#### (五)信息反馈系统不够有效

企业编制过程中会在各项指标上加强注意,实际预算执行过程中,部分企业为了获得更高的经济利益,而忽略了预算执行的监督控制,部分管理层会受业绩影响导致做出影响预算执行的决定。部分部门还会从自身的利益出发,利用多样化的借口展开变更和调整,影响预算和执行的统一性,大多数企业缺乏全面性的信息系统,会造成预算松弛,指标差异性问题的出现导致企业预算管理问题失去作用或者无法充分发挥其实际上的意义。

### 三、企业加强全面预算管理的对策

结合企业存在问题分析,面对企业预算编制科学性不足的问题,可以通过科学预算模式的制定加以改善;针对企业数据真实性不足的问题,要求企业各个成员加强对数据信息精准性的关注,促进企业的全面化发展;建立合理的预算考核体系,激发员工的工作积极性;通过健全组织体系以及信息反馈机制的方式,促进企业各个部门间的交流与协作。

#### (一)制定科学合理的预算模式

企业预算管理和预算战略目标需要进行有效融合。首先,需要加强对预算战略目标的重要性认知,导致预算战略目标及全面预算管理质量受到影响,从而促进预算战略的改善。其次,企业的领导人员以及预算参与人员需要进行上行下效,经过反复对比和沟通,实现战略目标的制定,进而实现对部门工作人员一致性的保证,最后,需要企业紧密结合短期

利益和长期利益,构建一个动态化以及整体化的目标。不仅如此,预算编制过程中,企业需要充分结合自身发展的实际情况,选择满足自身发展需求的预算指标,灵活多变的运用编制方式,确保全面预算工作能够充分满足企业发展的实际需要。转变传统单一的编制方法,利用灵活性的编制方式推动企业全面预算管理工作的的发展,针对公司制定的预算方案,需要加强预算过程的管控,确保实现利益最大化,合理利用资源,对成本费用需要展开双向标准分析,动态分析以及静态对比分析结合的方式,加强成本管理政策落实,建立完善的预算管理反馈机制,确保企业能够实现自身的目标,合理优化企业资金结构,节约企业成本,减少财务可能面临的压力。<sup>[5]</sup>

#### (二)加强数据重视

企业全面预算管理工作,不能仅仅依靠财务部门进行执行。在企业发展的长期过程中,企业需要从思想上以及认知上促进全面预算管理的提升,通过建立健全的组织结构的方式,设立专门的全面预算管理部门,确保全面预算管理工作的职责能够被有效发挥。除此之外,整体预算管理部门需要从企业的组织结构出发,建立高效经济权责明确的相关原则,进一步保障数据的精准性以及科学性。最后,企业部门需要通过全面性原则的设置,积极发挥自身的主导作用,再将预算管理贯穿于企业发展的始终,深入结合企业全面预算管理的发展理念,进一步培养员工的积极性,实现企业全面预算管理的高标准运作。企业预算管理实际中,需要各部门提起对数据精准性和真实性的关注,才能够实现对企业发展全面的促进。

#### (三)构建全面的预算考核体系

首先,需要建立健全的组织体系,想要培养健全的组织体系,需要从健全预算考核机制的方向出发,在全面预算管理应用全面预算考核,有重要的价值。在此过程中,需要利用科学、规范以及合理性的绩效评价方式,进一步提升预算资金和部门考核绩效的紧密联系,推动绩效预算模式的发展,利用目标性可行性以及公开公平原则出发,展开全面预算考核。考核结果需要以公平、公开为基础性原则,与员工职位、薪资建立一定的联系。企业需要为全面预算管理充分的预算考核策略,能够实现对员工积极性的提升,进而保证全面预算部门的资金使用质量。

#### (四)建立健全组织体系

完整的组织架构对企业全面预算管理重要性发展有重要的推动性意义,部门之间的合作,交流以及制约都是全面预算管理中必不可少的内容,企业需要充分结合自身发展的需求,展开预算管理应用。进一步明确各个岗位的职责以及分工内容,遵循规范的预算管理操作流程,进一步保障预算管理的协

调性,确保预算管理过程中存在的问题能够被有效解决。

#### (五)建立信息反馈机制

自我国步入互联网时代以来,在政府的引导下,“互联网+”不断发展,大多数企业都已经应用了自动化办公系统,建立了全面化的信息管理系统。部分企业真正意义上地实现了全面预算信息化管理系统的建设,部分企业也进行了数据化的转型和升级。从企业经验发展来看,信息化建设中互联思维不断发展,实现了数据信息共享的需要,将其运用在全面预算管理之中。对于进出口企业而言,公司预算整体框架设计中,企业管理的重心转移到预算管理模式的建设中,根据预算表格整体框架,实现了公司预算编制的促进。从组织结构角度分析,各单位部门责任中心结合业务内容,充分掌握其中管理控制的关键性内容,提供针对性的业务信息内容,实现单位部门预算编制。需要由公司设计框架,各部门展开预算编制,再将部门预算编制方案汇入预算编制部门之中,预算管理部门需要建立全面化的预算管理内容。

#### 四、结语

在企业的长期发展过程中,全面预算管理占据较高的地位,使得企业经营效益受到影响,现阶段全面预算管理实施应用过程中,还存在着一些亟待解决的问题。企业需要不断创新,针对其中的问题选择有针对性的解决措施进行改善,保证全面预算管理工作的完善,促进全面预算管理质量的提升有助于企业管理能力的改善,对企业长期可持续发展有重要的促进意义。

#### 参考文献:

- [1]张新华.企业全面预算管理的困境及对策探讨[J].质量与市场,2021(20):124-126.
- [2]张佳茹.国有企业全面预算管理的困境及对策探讨[J].中国乡镇企业会计,2021(2):19-20.
- [3]马文涛.企业全面预算管理的困境及对策探讨[J].中国乡镇企业会计,2021(4):28-29.
- [4]郑小明.企业全面预算管理的困境及对策探讨[J].中国集体经济,2021(33):39-40.
- [5]袁惠芳.中小企业全面预算管理的困境及对策探讨[J].中国集体经济,2021(34):44-45.