

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2023.09.054

# 企业全面预算管理问题与对策

潘春梅

(北京小狗吸尘器集团股份有限公司,北京 100020)

**摘要:**随着社会经济的快速发展,企业的发展经营所面临的重大挑战正在不断加剧,由于社会经济受很多不确定性因素影响,尤其在近些年全球经济都普遍不好的情况下,为了保证企业长期经营战略目标的实现,全面预算管理显得尤为重要。全面预算管理贯穿于企业每项经营活动的全过程,是提升企业经济效益的有效工具和手段,通过全面预算管理可以形成企业内部各部门信息沟通和协作机制,优化企业资源配置,帮助企业节约成本,控制财务风险,调动各部门工作积极性,提高资金利用率,最终实现价值最大化目标。因此,越来越多的企业都开始重视并开展全面预算管理。但大部分企业在开展全面预算工作中遇到了各种各样的阻力和问题,为顺利推进及执行全面预算造成了很大的困难。本文阐述了企业全面预算管理的概念、内容及特点,并对当下企业全面预算管理存在的问题进行了研究,对产生这些问题的深层次原因进行了分析,最后从提高对全面预算的认识、完善企业全面预算管理体系、提高企业全面预算信息化程度、提升相关人员专业能力四个方面给出相对应的解决措施。希望通过本文的研究,能为企业全面开展预算管理工作提供参考作用。

**关键词:**全面预算管理;企业;经营战略

现在市场中竞争激烈,企业想要占有一定的市场份额和话语权,想持续稳定发展,必须逐渐完善与优化管理。全面预算管理有助于提高管理水平,达成企业经营战略目标,合理科学地配置资源,同时在企业稳定的发展中不断发挥关键的作用。全面预算管理有助于企业充分了解自身发展过程中出现的问题,通过对发现的问题进行修正、完善,提高企业资源的有效利用率,从而为企业发展奠定夯实的根基。为此,本文就如何提高企业全面预算管理能力展开了研究。

## 一、企业全面预算管理的概念、内容及特点

全面预算管理是指以企业的经营战略目标为指导,是对未来的经营状况和财务成果展开的全面预测,是对企业的财务资源和非财务资源进行合理、科学的分配,并在预算开展的过程中实时监督预算执行过程,在预算执行完成后对执行结果进行评价和考核,并最终形成反馈,从而完成企业经营战略目标的管理活动。

全面预算管理的内容主要包括经营预算、专门决策预算和财务预算。预算管理的特征体现在以下五个方面:

第一,战略导向性。通过“制定战略目标——明确年度目标——确定业务计划——实施预算安排”的步骤,引导企业内部各责任中心聚焦战略,以促进战略目标的达成。

第二,过程控制性。通过实时跟踪和监控预算执行过程,及时发现、分析和修正实际偏离预算的问题,实现对企业经营活动的全过程控制。

第三,融合性。全面预算以财务为协同,将预算融合到企业所有的经营业务,以及经营业务的所有领域、层次和环节。

第四,平衡性。全面预算需平衡企业的长期与短期目标、整体与局部利益、收入与支出等关系。

第五,权变性。全面预算管理既要保证预算的刚性,又要针对内外部环境的重大变化和例外事件做特殊调整。

## 二、企业全面预算管理存在的问题及原因分析

### (一)企业全面预算管理存在的问题

#### 1. 预算目标脱离企业战略目标

企业进行全面预算管理的目的是完成自身的经营战略目标,因此企业制定的预算目标应当与企业经营战略目标贴合,但是目前很多企业在开展的过程中并没有与战略目标紧密地结合在一起。现实中,业务部门编制部门预算时并没有围绕本企业的经营战略目标,而是根据部门自身的情况以及对应的业务水平制定了一个基本能完成的预算目标。对预算管理工作的展开只是考虑了眼前的既定收益,缺少对企业远期经营发展的规划,必然使全面预算管理目标与企业的经营发展战略目标出现偏离,不利于企业长期健康发展。<sup>[1]</sup>

#### 2. 预算编制存在的问题

合理做好预算编制是企业想要实施好全面预算管理的基础,也是实现企业经营战略的先决条件。必须由各个部门通力合作、分析和明确对应的目标并完成预算编制。然而目前,大部分企业基本由管理部门或者财务部门主导预算编制工作,其他业务部门基本很少参与预算编制,同时也没有对其产生重视,认为预算只属于财务工作的内容。其次,大多数企业未结合自身及各业务特点采用适合的预算编制方法,缺少创新且管理方式传统。当前,预算编制可选择的方法众多,而大多数企业依旧选择固定预算编制方法或者增量预算方法,缺乏灵活变通,太固

化,要知道部门的业务不尽相同,适合的方式才是最好的。最后,我国大部分企业预算编制时间较短,缺少对行业环境的了解观察,很难去平衡市场环境、法律环境、金融环境等不确定要素对企业经营战略的影响,导致编制出来的预算不符合实际,给后期预算执行埋下隐患。<sup>[2]</sup>

### 3. 预算执行存在的问题

首先,目前大部分企业在预算执行过程中缺乏预算反馈和报告体系,各责任中心不能及时反馈和沟通信息,难以产生协同效应,预算监控起不到作用;其次,预算分析不够及时、科学和准确,削弱了预算执行控制的效果;最后,预算调整较随意,没有充分的调整依据和严谨的审批流程,从而失去了预算执行的严肃性,使其不能达到全面预算的最终目的。

### 4. 预算评价与考核存在的问题

众所周知,对于企业而言,产品品质、客户层面指标、内部经营流程及学习成长等这些定性指标极为重要,是评价一个企业发展潜力和核心竞争力的重要指标,然而目前,企业在制定预算管理评价指标时,没有考虑这些定性指标,财务指标所占比重过大,导致对预算执行结果的评价缺乏准确性、全面性和科学性。其次,预算考核对象不明确,出了问题无法明确落实责任。再次,没有把实际执行情况与预算目标进行对比,也没有确定实际与预算的差异,查明差异产生的原因,据以明确各部门及人员的预算业绩。最后,预算管理缺少完备的考核奖惩机制,对于预算完成好的责任中心没有给予相应的奖励,对于预算完成不好的责任中心没有必要的处罚措施,严重挫伤了各责任中心的预算管理积极性。

## (二) 企业全面预算管理问题的原因分析

### 1. 企业对预算管理认识不足

大多数的企业对预算管理的了解不够全面,认为预算管理只是依据财务数据加上预期目标而得出的一组数据,实用性不大,导致上述诸多问题的出现。主要是一把手及高管层没有真正意识到预算管理的内涵和意义。没有认识到全面预算管理可以通过收集更有价值的信息及数据,经过信息处理技术整合相关大数据,深度挖掘分析,揭示数据背后的发展规律,帮助企业实现经营战略目标。

### 2. 企业全面预算管理体系不健全

没有健全的预算管理体系是导致企业预算管理出现问题的主要原因之一。企业没有专门负责全面预算管理的机构,主要由财务部门代为执行,而财务部门把全面预算当做收入、成本费用的一种预测,各业务职能部门接到财务部门通知后,根据自身情况在前期历史数据的基础上做些许调整,编制完表格后交给财务部门,财务部门负责做数据汇总、简单评估及最终出具预算财务报表。整个编制的过程,没

有设置预算管理机构、没有明确的职责权限、没有确定任何相关的制度约束,也没有把预算的工作程序与企业的组织架构和内部管理制度相结合和互相协调,从而使编制的全面预算与实际不符,且无法很好地继续推进和执行。<sup>[3]</sup>

### 3. 全面预算管理的信息化程度不高

预算管理是否采取有效的应用技术,对于做好和提高企业全面预算管理至关重要,因此企业应当对信息化技术在全面预算管理开展中的应用给予足够的重视,充分体现信息化管理技术应用价值,提升全面预算管理效益。但是实际上许多企业在全面预算管理开展过程中信息化管理水平不高。首先,对于信息化建设,企业在人员、物资等资源方面投入不够,不能够充分满足全面预算管理的需要,导致全面预算管理效率不高;其次,负责开展全面预算管理的主要人员、团队未能熟练掌握和运用信息化技术,以及一些预算管理信息化平台的创建不能有效防范风险,缺少信息化管理安全保障机制,使得全面预算管理信息系统遭遇网络黑客、网络病毒以及其他恶意威胁。最后,全面预算管理工作的成果是否有用,主要是取决于信息数据的传播速度和深度,然而很多企业软硬件配置欠完善,网络速度不够,无形中阻碍了全面预算管理的开展。国内部分大型集团企业虽然有相对先进的全面预算管理信息系统,然而从获取的评价报告来看,也没有达到预期标准。由此可见,在全面预算管理开展过程中信息化运用程度远远不够。

### 4. 相关人员专业能力不足

企业全面预算管理的执行是否能够达到预期的效果与管理层的能力和素质紧紧相连。由于多数企业的管理层对预算管理不重视,导致开展预算管理的人员忽视对自身专业素质和能力的提高,目前相关人员专业素质和能力参差不齐、高低不一,在执行过程中会因为自身经验和理解力不够出现纰漏,很难高质量、高效率、高水平的完成预算管理工作,导致预算管理达不到预期效果。其中最主要的原因还是企业开展的全面预算管理未能与人力资源部门建立有效的链接,不能为全面预算管理提供高质量人才,由于没有建立高效、从上到下的沟通机制,造成相关部门,特别是人力资源管理部门未能及时掌握预算管理开展的过程中人才素质的要求,也就无法根据预算管理开展的需要进行人才招聘、培训、考核等一系列有效的措施,从而无法为预算管理执行提供坚实的支持。此外,缺乏科学合理的激励机制,没有做到奖优罚劣,导致企业始终无法形成综合能力强的专业团队。<sup>[4]</sup>

## 二、完善企业全面预算管理的对策

### (一) 提高企业对预算管理的认识

首先,企业一把手及管理层要起带头作用,身体

力行,向全体工作人员传递全面预算管理的重要性,并鼓励各部门人员共同参与到全面预算管理中去,同时要让全体工作人员知道全面预算不只是财务部门的事,而是全体员工的任务。各部门管理层需要从公司战略角度考虑,依据本部门实际业务的情况以及公司战略目标测算一版预估数据来编制预算。其次,在预算编制工作开展前,负责预算编制的组织应当对参与预算编制的各部门开展相应的培训工作,将全面预算的目标、编制流程、采取的编制方法以及开展过程中值得注意的问题进行一个具体的说明,保证参与编制的人员对预算编制有一定的认知,知道预算目标要与企业的经营战略目标趋同。如此不仅让相关人员对预算管理的理解进一步加深,也提高了财务部门与各部门的交流沟通,让大家的目标一致,更好地推进预算管理工作。

#### (二)完善全面预算管理组织体系

首先,企业需要设置专门的预算管理机构,且必须由企业一把手或高管层牵头及参与,订立统一的预算管理制度及流程,明确各责任中心及部门的职责权限,协调和调整预算执行过程中存在的问题。其次,建立财务和业务融合的机制。因为各部门根据实际经济业务编制的预算表汇总起来才是最终的预算,而不是财务部门根据历史数据做一些加加减减,业财结合才能真正确保全面预算管理作用的发挥。最后,完善各项制度。包括建立和完善预算编制、执行和考评制度、会计核算制度、内部控制制度、责任中心制度、内部审计制度、业绩评价与考核制度等。

#### (三)提高全面预算管理的信息化程度

企业应尽可能地利用网络、大数据等信息化技术和信息化手段,服务企业预算管理工作。具体包括以下三点措施:首先,必须搭建预算管理信息化平台,如果企业自身实力允许,可以自建预算管理信息化平台;如果公司条件不允许自建,可以在市场上找专业的预算软件开发公司与其合作,选择适合企业的、通用的、成熟的预算软件,并且也可以与软件开发公司沟通在通用版的基础上做系统对接,对系统部分模块进行优化,从而使企业在有限的资源投入下解决大部分问题。只有通过预算信息化平台的设立才能实现对企业资源的高效整合,使企业内不同部门之间信息透明化、对称化、及时化,真正实现内部之间的信息共享,同时可以使预算编制、分析的质量和效率得到大大提升。再次,提升及加强负责全面预算信息系统的操作人员的保密及信息安全意识,也可以通过加密、权限分层以及增加防火墙等技术手段防范信息泄露的风险。通过提高企业的信息化程度,可以摆脱传统预算编制的机械性,让企业财务预算编制人员可以有更多的时间去分析、去查找

缺陷和提高预算执行效率。<sup>[5]</sup>

#### (四)提升人员专业能力

首先,必须打通全面预算管理和人力资源的交流障碍,建立一个完善的、高效的沟通机制,保证人力资源管理部门能够了解全面预算管理的动态需求,进而能够有针对性地开展招聘、培训、考核、激励工作,全面提高预算管理队伍的综合水平。其次,要加强内部培训力度和广度,从事预算管理的员工定时参与专业培训,必须掌握财务、业务及IT思维等全方位知识和信息,同时鼓励参与职业考试并考取证书。相信一个专业的、具备财务知识及IT思维的、了解公司业务的预算管理人员,一定可以促进企业战略目标的完成,也会使企业在激烈的竞争中立于不败之地。

#### 三、结语

随着社会经济的不断发展和变化,预算管理的重要性正不断增强,企业必须加强对开展全面预算管理的重视。本文对企业开展全面预算管理的问题进行了分析,通过对具体问题产生原因的研究来解决企业开展全面预算管理过程中存在的障碍,促进企业经营战略目标的完成。本文的研究结论是设立与企业战略目标一致的预算目标,全员共同推动企业持续稳定的发展。由于研究的问题内容是针对企业全面预算管理开展过程中所遇到的常见问题,因此具有一定的局限性。希望本篇文章能够对企业开展全面预算管理有一定的参考作用。

#### 参考文献:

- [1]赵娜.煤炭企业全面预算管理的难点及应对措施分析[J].中国集体济,2020(29):53-54.
- [2]王海.企业全面预算管理相关问题探讨[J].商场现代化,2021(24):147-149.
- [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(01):49-51.
- [4]庄紫英.企业全面预算管理的优化策略探讨[J].现代商业,2021(34):140-142.
- [5]王文姣.企业全面预算管理面临的困境与对策[J].纳税,2021(35):137-139.