

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2023.13.055

# 财务预算在企业管理中的作用

李申辉

(上海建工一建集团有限公司,上海 200120)

**摘要:**在企业日常的运营和管理过程中,财务预算工作是至关重要的构成内容,切实做好企业的财政预算管理,可进一步优化提高企业的整体管理水平,并为企业可持续性发展打下了良好的物质基础。为提高企业内部财务预算管理的有效性,本章着重剖析了财务预算在企业管理工作中发挥的主要功能,以此为前提,针对性地指出如何提升企业财务预算管理工作的效率。

**关键词:**财务预算;预算管理;重要性

企业内部的财务预算管理工作,其本质是投入最少的成本,得到一个更高质量的工程项目。当前社会在发展的过程中,逐渐呈现多元化、信息化特点,为中小企业的运行和发展带来新机遇。但是在激烈的市场竞争下,也给企业管理者带来更苛刻的考验。因此,为能够发挥财政预算管理工作在企业经营中的功能,必须健全财政预算管理工作监督评价体系、提升财政预算管理工作的重视度、确定战略目标,以此为企业的稳健发展提供了强有力的保障。

## 一、财务预算概述

因企业管理水平的不同,财务预算在理念方面存在较大的偏差。一些人对财务预算缺乏足够重视,认为财务预算只是简单地记账凭证而已。有人把财务预算看成是财务计划,两者为同一概念。也有一部分人认为财务预算只是财务工作者根据公司的经营状况制定出来的,不需要进行调整。<sup>[1]</sup>还有一些人认为财务预算只是一种财务控制手段,对企业的长远发展没有太大的作用。导致财务预算理解错误的根源,是企业内部管理人员对财务预算一定程度上重视不够。财务预算是以货币为计量单位对生产经营活动进行计划、组织、控制与考核等一系列管理活动所编制的反映一定时期内资金运动情况的综合性指标。由于中国在相当长的时间内实行计划经济,企业失去自主权因此,尚未形成较好财务预算意识<sup>[2]</sup>。

自我国改革开放以来,中国市场经济取得更加快速的发展,从而造成诸多大、中、小型企业逐步意识到了制定计划在企业财务管理中的巨大价值,对财政预算管理的概念也有了正确的理解与认识。从国外的有关图书、文章中可发掘出财政预算管理的内涵。比如,某辞书中释义为:财政预算管理就是为企业未来全部的财政活动所编制的计划。根据财务预算管理的内容,可以分为短期财务预算管理、长期财政预算管理。其中,短期财务预算管理又分为现金计划,以及信贷预算管理等;包括企业中长期财

政预算管理中的资本支出规划等、和长期的经费筹措计划。财政预算管理书能够综合反映企业未来时期现金支付状况,营运成果状况以及财务管理状况等,其主要内容还有最前沿的投资计划,预估损益表以及预计资金平衡表等。

预算作为一个比较有效的手段,它能有效地安排与控制企业内部资金,物力,人力等,从而更好地完成企业未来发展目标。企业在具体执行战略目标过程中,能够通过预算进行合理的把控,这样就能恰当地把控企业资金,并对其未来资金流动及收益进行合理的预测。计划管理主要以计划资金为前提,正确而稳定地预测企业经营效果,以保证其战略目标的实现。而财务预算管理是指企业项目中、以业余计划为基础,科学合理地进行工作。

## 二、财务预算管理的特征

### (一)机制性

企业财务预算管理的核心是通过实施财务预算管理来提高企业内部管理的质量。预算已经成为完善企业管理制度、实现企业内部管理体系的关键工具。所以,内部企业的财务预算管理工作不能是一时的、散漫的,而必须是一个体系的、全面的管理。内部企业财政管理需要以市场经济发展为重点方向,同时,通过研究市场经济发展机制,包括供求机制、市场经济竞争机制、物价变化机制等会儿,对此类内容加以整合,建立符合企业可持续发展要求得比较完善的企业财务预算管理体系。此外,财务预算制度是一种权力的机构,需要进行机制建设和调整,可以实现权力、职责和权责并重<sup>[3]</sup>。在预算管理中,决策权、执行权和监督权常常是相互交叉影响的。只有这样才能实现权力平衡,确保整个企业财务预算机制的健康运转。

### (二)系统性

比较优秀的企业财务预算控制应当具备较强的整体性特点,主要表现为两个方面:一是纵向整体性,突出预算编制、预算管理和预算考核等,能够合

理地建立一套相对完善的管理体系。所有环节在实施的过程中都必须形成相对紧密的关系,而且还必须具备很强的计划刚性。二是横向系统性,强调企业各部门之间要合理地联结为一个整体,财务预算以及企业管理要得到各部门支持和配合,假若在某个部门中未能合理地编制财务预算计划,则极有可能直接影响到其他部门的实际预算工作。

### 三、财务预算在管理过程中存在的问题

#### (一)企业领导层认识不足

由于国际市场竞争压力的日益增大,对企业来说,财务预算在管理工作中发挥着非常关键的作用<sup>[4]</sup>。但是,部分企业领导层在财政预算管理工作方面还是停留在以往的思维与观点,并不能做到与时俱进。甚至有些领导把财政预算管理仅仅看作是形态性管理,并不直接影响企业管理与效益,一味地以为按照企业管理制度按部就班地实施即可,致使在现实管理流程中仍然存在着诸多问题。所以,企业领导对财务预算管理了解不够,未能建立良好观念是直接影响企业执行能力、资源配置不均、资源利用效益低下、资金流转补偿、企业无法实现经营目标的主要因素之一。

#### (二)财务预算监督体系不健全

随着企业管理层对财政预算的关注,财务预算制度开始成为多数企业财务管理必不可少的一部分。另外,财务预算控制已经是一项相当漫长的流程,需要经过预算编制、计划调整、预算执行、预算监控、计划评估、资金评审等操作,但是所有的操作都需要在规范的监督制度下完成。现阶段,部分企业在执行财务预算控制时,只是把预算编制和检查管理当作企业主要关注的环节,但是对于成本监控与考核方面并没有健全的控制制度。因此,财政预算指标控制欠缺、绩效考核制度不健全、预算调整相对随意等,从而造成财务预算在具体的企业管理中无法发挥自身的优势,无法保障企业长远发展<sup>[5]</sup>。

#### (三)缺少预算执行过程的管理

与预算编制相比,预算流程管理的重要性更加凸显。较多企业管理者认识到预算管理在日常管理中的重要性,并高度重视预算编制工作。初期阶段,为编制“完美”预算,他们投入了巨大的人力、物力和财力。它在理论上很全面,应该说对各项指标均有足够的估算与测算。然而,就是这种趋向“完美”预算,从而造成“重编制,轻实施”的问题,没有做好过程管理与干预工作,也没有及时发现实施与预算之间的偏差<sup>[6]</sup>。

#### (四)财务预算缺乏有效考核和激励

一些企业在编制预算时缺乏系统考核机制,没有对不同部门、不同岗位分层次、层次地进行差异化考核。同时,绩效考核的方式方法也比较单一,只有

签约率、收入完成率或利润贡献率等单一指标,绩效考核指标体系不够完善,减分项远远大于加分项,缺乏有效的正向激励指标机制。另外,负责审查的部门大多是企业的人力资源部门,对业务缺乏理解,对变动缺乏分析,对各项指标更是生搬硬套,将考核作为一种管理活动开展的目的,而并不是提升管理效益的手段,不能从评价中找出问题所在。

#### (五)预算人员专业水平低

财务预算管理范围广,内容多,企业结构复杂,预算管理可以说是一项高度专业化的业务。参与者需要较高的专业背景和实践经验,但是,现在的企业预算管理者大多由财务负责人担任。一般财务负责人的专业水平显然难以满足预算管理的要求。一是财务会计人员不了解相关部门的基本工作内容和特点,对横向业务部门认识不足。二是财务人员预算管理专业知识不足,缺乏相关专业培训经验,难以发挥管理作用,难以向决策者提供有效信息。

### 四、企业预算管理的强化策略研究

#### (一)树立财务管理观念

管理层负责人是企业发展的引路人,对企业的长期经营起着十分关键的影响。领导是否重视企业财政预算经营,直接影响着企业计划的实现。所以,为保障企业的长期稳定增长,有必要提高财务预算在企业经营中的地位。在计划管理中,必须在主管领导的带领下,建立完善的计划管理体系,在实际经营中按照计划流程,有效地完成企业的生产管理任务,为企业的预算运行奠定牢固的基石。此外,员工形成的财务思想是计划管理的重要基础与保证。只有这样,才能有效推进企业管理体系、预算流程、预算监督和审查制度的发展。另外,财务管理理念的确立可以避免领导人审批预算资金,弱化领导人单独审批预算资金的权力。在预算管理程序中要严格落实预算资金,保证预算管理程序,避免预算部门与其他部门发生冲突。

#### (二)建立完善的企业财务预算管理制度及内控体系

企业要变大变强,就必须由单纯的“由人管人”过渡到“制度管人”,用机制对员工进行制约。健全的管理制度是开展财务管理的前提条件。企业必须根据企业的发展特点,建立出一整套详细的计划管理制度系统,为计划的制定,执行与调整提供依据。企业法律部门和内部审计部门还要通过抽查检验,分析财务管理的有效性和作用,迅速发现不足之处,采取有效措施加以解决。与预算管理体系相适应,为财务预算管理工作的落实奠定基础。

#### (三)做到业财融合,助力经营目标实现

说到底,编制和执行预算就是要为企业经营目标服务,从始至终财务预算要围绕经营目标进行,要

实现经营与财务管理有机融合,通过财务预算较好的控制功能来支持企业实现管理战略。按照行业的特殊性质,企业可以选择定期预算法、滚动预算法、稳定增长预算法、零基预算法、固定预算法、弹性预算法等、专项预算法以及其他方式或者合并编制的,编制方式也应当根据实际需要变化而及时调整。

#### (四)完善财务预算监督考核制度

企业的财务预算管理工作是一个系统性工程,在企业进行预算的编制管理工作时,要规避财政预算管理产生的随意性,和主观因素影响,并要求管理部门贯彻客观性,和可执行性的管理观念,这样才能为企业可持续发展提供良好的物质基础,确保了企业整体运营利润的最优化。但财政预算管理与为企业资源配置提供的大数据基础,和企业财政预算管理监督评估制度有关。所以,从预算监管与审计的视角,各级管理者以及政府相关机关,或单位都有必要建立健全的预算编制监管与考察体系,以防止人为地或为谋求个人利益,而调节预算投入与成本。因为预算是直接关系到企业实际运营状况和发展水平的重要动态指标。因此,企业的财务预算应结合客观因素进行适当调整,避免与企业相关的短期利润虚增和收入延迟的情况发生。对于企业财务预算管理的考核,我们可以采用月、季度和年度相结合的考核方式,不仅可以考核企业的短期战略目标,还可以有效考核企业的长期战略目标可以确保财务预算管理的平衡性。

#### (五)提高人员专业性和思想道德水平

预算管理工作在企业经营过程中占据着主要地位。从预算编制、预算实施、预算考核等各个环节,人员训练始终贯穿于整个预算管理工作之中。所以预算管理人员专业知识水平对于预算管理工作效果具有重要影响。因此,企业员工一定要具备特殊的财务管理技能以及丰富的管理工作经验。同时管理人员还要经过多年专门教学和培训,不断地更新和完善专业知识能力。一般企业可聘请专门的财务预算管理人员兼任此职,或有较强能力的企业也可以和专门服务单位共同对企业财务预算管理工作进行指导,委托专门部门进行现场调研,结合企业实际情况,建立健全预算管理制度。在重视人员专业素质的同时,还要提高职工思想道德素质,这和企业经济利益紧密相关,各个部门或职工都会参与利益竞争,一旦出现不正当竞争给预算管理带来了很大的不利影响,严重时会导致企业发展受阻,提升员工思想道德修养就显得尤为重要,树立正确竞争意识,提高职业素养,同样至关重要。

#### (六)明确企业战略目标

企业战略目标是财务预算管理的基本支柱,预算管理主要包括财务预算、资本预算、投资预算等业

务,而不是简单的收支管理。但是预算管理的各个方面都应该以企业的战略目标为基础。企业要想实现长期稳定的发展,就要充分确定自己的战略目标和战略前景。在企业战略目标的指导下,可以保证企业规模的扩大,生产能力的提高和资本转化的大幅升级。因此,全面管理预算,调配资金预算,牢记企业的资金、人力、物力的持续预算,使企业能在短时间内做出预算调整,融资增加、投资成本增加、结算风险增加等情况应得到保证避免。

#### 五、结语

综上所述,财务预算制度是企业经营管理的必由之路,它既是不可或缺的,同时也是企业为适应我国市场经济发展建设的客观需要。所以,对于在实际工作中或预算管理工作流程中出现的问题,企业必须做出具体的分析与研讨,并根据项目的实际状况,提供切实可行的解决办法。通过运用预算管理事前审核、追踪、事后检测等方式与技术手段,以防止与克服企业财务预算管理工作中所存在的各类问题,从而确保了企业的可持续发展。

#### 参考文献:

- [1]王俊宝.企业财务预算管理浅议[J].合作经济与科技,2020(13):154-155.
- [2]王萌.浅谈企业财务预算管理[J].现代经济信息,2020(4):82,84.
- [3]曹金萍.企业财务预算管理的探讨[J].投资与创业,2020(5):48-49.
- [4]胡俊.对企业财务预算的几点思考[J].经营者,2020(10):181-182.
- [5]安跃文.电网企业的财务预算策略优化[J].集成电路应用,2020(3):104-105.
- [6]吴杭兴.企业财务预算管理问题研究[J].中国乡镇企业会计,2020(2):40-41.

作者简介:李申辉(1984-),男,本科,经济师,研究方向:企业管理。