

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2023.14.056

# 国有企业全面预算管理的存在的问题及对策探讨

冯乐乐

(中储发展股份有限公司西安分公司,陕西 西安 710032)

**摘要:**国有企业作为国民经济的重要组成部分,在有效推动经济高质量发展方面做出了巨大的贡献,而在企业日常运营管理中,全面预算管理作为推动企业发展的重要工具,发挥着举足轻重的作用,近些年大多数的国有企业已将全面预算管理作为优化企业内控、严肃绩效管理的工具,在实际推进过程中不断总结、修正、提升。本文详细分析了全面预算管理在国有企业实行过程中的现状及存在的问题,对问题形成的原因进行剖析并提出可行的解决办法,以期更好的促进全面预算管理的有效推进,为国有企业的创效、创利起到积极的促进作用。

**关键词:**国有企业;预算管理;困境;对策

在经济快速发展、科技不断增强、生产力飞速提高的时代背景下,企业间竞争愈演愈烈,国有企业要想保持健康、稳定发展的经营活力,就需投入更多的资源来提高企业的竞争实力,通过有效利用所有资产,获得较高的收益,从而提高企业整体经济效益,实现利润最大化,在这个过程中国有企业必须由原来的粗放式管理向精细化管理转变。全面预算管理作为企业有效配置资源、加强内部控制、实现战略目标的重要手段,是向管理要效益的最便捷、有效的内部驱动方法之一,本文通过对国有企业全面预算管理工作的分析总结,以期促进全面预算管理工作推进更加流畅、科学,同时对同类企业提供一定的借鉴、参考案例。

## 一、预算管理概述及国有企业预算管理的必要性

### (一)预算管理概述

预算管理是指企业在战略目标的指导下,对未来的经营活动和相应财务结果进行充分、全面的预测和筹划,并通过对执行过程的监控,将实际完成情况与预算目标不断对照和分析,从而及时指导经营活动的改善和调整,实现业务流、信息流的整合,助力企业在科学高效管理的道路上越走越稳健,早日实现战略目标。执行层面的一般流程是企业根据其短期目标,以年度为单位编制预算,严肃执行并在季度、月度甚至更短的周期进行定期、不定期的分析,最终以执行结果为标准进行考核。预算管理委员应对本年度的全面预算管理工作做阶段性总结,并对下年度的全面预算管理工作作出详尽的安排。业务预算为源头预算,根据业务开展的需求制定投融资预算,最终将结果体现在总的财务预算中,总分预算相互关联、相互影响、相互支撑<sup>[1]</sup>。

### (二)国有企业预算管理的必要性

#### 1. 促进目标明确

企业的运营必然有其明确的使命、愿景、长期战

略目标,但是战略目标的实现不是一蹴而就的,是需要通过日积月累坚持,一步步达到各个短期目标,从而实现长远的战略目标,预算就可以理解为企业不同时期的短期目标,一旦确定预算目标,管理层就要制定具体的实施路径,同时考虑各种可能的情形,全盘考虑整个价值链之间的相互联动,触及企业的各个环节,促进部门间的合作交流,发挥协同作用保证预算目标的完成。

#### 2. 促进业绩提高

科学、动态的预算管理过程,是对照预算目标、不断复盘纠偏的过程,在预算执行的过程当中,管理各项目标的预测、实施,并且以数据为根据,进行同比、环比、对标分析等,找到制约业务发展的不利点,例如通过利润的变化,对比固定成本、变动成本的占比,通过精细化管理找到提高业务边际利润的方法,从而通过规模效益获取更大的利润,通过预算分析能促进企业业务质量不断提高和优化。

#### 3. 促进员工激励

预算不单单是财务部门的工作,企业要不断地宣贯预算的重要性及全员参与的必要性,将预算目标层层分解到,激发全体员工面向未来、促进发展、为预算负责、为企业负责的主人翁意识,在实际工作中增强预见性,将工作的每个环节,大到生产经营决策,小到每张纸、每度电的节约,都与预算指标建立联系,避免盲目行为,通过预算完成的程度实施合理的激励措施,引导、激励员工为完成预算任务而努力<sup>[2]</sup>。

## 二、国有企业全面预算管理存在的问题

### (一)全面预算管理环境有待优化

全面预算管理在执行的过程中,应根据预算目标的引领,将公司内部资源包括有形资产、骨干人员、信息技术等方面进行有效整合后合理分配,使最好的资源掌握在创利能力最强的团队手里,高效的安排生产经营活动,实现资产收益最大化,因此,全

面预算管理涉及公司的各个组织、各个环节,是全面的体系管理。但是在实际工作中,普遍存在着以下三个问题。

一是管理制度有待完善。有效的预算管理推行需要有效的管理制度保障,部分企业虽推行全面预算管理多年,但一直没有完善的预算管理制度,有的虽有制度,但线条粗放,没有充分考虑行业不同、产品多元、经营模式差异等实际特点,对全面预算管理工作的约束力不够,存在预算编制要求不明确,激励考核措施不健全等问题,预算管理推进的制度基础不牢固。

二是重视程度有待加强。部分责任体对于全面预算管理的认知仍然停留在财务部门例行工作的层面,从而整体的配合、协同有限,有的责任中心甚至认为,预算任务逐年上调,业务压力越来越大,没有将企业的成长与发展、战略的实施与落地摆在首位,在预算编制环节讨价还价、过分强调经济及市场困难,以点概面,忽略团队的主观能动性及克服困难解决问题的能力,以相对保守的态度对待预算编制,长期以来造成了部分团队不能正确对全面预算,预算管理推进的认知基础不牢固。

三是全员参与程度有待提高。有效的全面预算一定是全体员工共同参与完成的,预算指标分解的不够详细,一线员工理解有限,难以指导实际工作,例如:某年的预算目标有一条:办公费用压降5%,在实际的执行过程中,要渗透到每一张纸的使用、空调开放的度数、办公软件的日常维护等细节,只有每一位员工对预算目标充分明确后,在执行过程中认真对待、充分落实,才能按照预期完成,而事实上,部分部门的预算编制、执行控制等工作仅仅停留在部门负责人、文书等层面,其余大部分员工对预算任务模糊不清,预算管理推进的人力基础不牢固<sup>①</sup>。

### (二)全面预算管理执行监控有待提高

大部分国有企业实行全面预算管理过程中,基本建立了较完善的管理体制,组织架构健全,预算管理委员会定期总结预算执行情况、通报预算执行进度、组织预算执行分析会,在分析的过程中重点关注影响预算推进的问题或潜在影响预算结果的风险,从而及时采取措施,并且通过分析、纠偏的过程引导各责任中心积极关注预算。但同时发现,企业关注重点基本停留在未按进度完成预算任务的原因分析上,对超额完成预算任务未能引起足够关注,反映在预算确定后,即使内外部环境发生重大变化,原有预算已不再适宜,也未进行相应的调整,导致预算执行结果产生严重偏差。

例如某企业年度贸易业务收入全年预算目标40亿元,但是当年大宗商品价格持续升高,增长约20%以上,市场需求旺盛、交易量持续攀升,销售部门紧

抓机遇,在其他五个地区成立了销售处,半年完成全年收入预算任务,但销售部门并未提出调整预算的申请,且预算管理委员会未有异议,年末收入完成全年预算的三倍,虽超预算完成,但导致其团队盲目乐观,错误将市场因素归结于个人贡献,年初制定的各项品种开拓、上游钢厂开拓等工作计划抛之脑后,违背了全面预算管理的理念与初衷,对其预算权威性、绩效考核、企业长期发展都产生了负面影响。

### (三)全面预算考核机制有待完善

预算考核机制是预算执行至关重要的环节,直接决定了预算执行的质量与效果,但是长期以来,部分国有企业的传统思想根深蒂固,预算考核形式化严重,“没有功劳也有苦劳”的想法导致考核结果与预算执行严重脱钩,并没有制定严肃客观、切实可行的考核机制,考核工作由企业总经理个人拍板决定,其表面是兼顾了所与人的付出,但是对于通过努力较好完成预算的人员明显有失公平,没有起到积极的激励作用,反而造成人员情绪上的波动,同时此举更淡化了预算管理的权威性,导致各责任中心的预算编制、执行、分析各环节都难以严肃对待,激励效果大打折扣<sup>①</sup>。

## 三、加强国有企业预算管理的对策探讨

### (一)健全管理体系,优化管理理念

#### 1.明确预算管理委员会职责

完整的组织体系是保证全面预算管理科学推进的前提,而预算管理委员会作为核心组织,其职责发挥的及时、充分、完整将会对整体推进工作起到事半功倍的效果。预算管理委员会应首先根据企业经营规模、行业特点、内外环境等因素,制定适合本企业的全面预算管理制度,其内容应对预算的编制、执行分析、考核等制定详细的要求,保证各环节衔接通畅、运行有序,为全面预算工作的开展提供良好的制度依据;其次根据企业战略规划和年度经营目标拟订预算目标,预算管理委员会及企业决策层应充分考量,避免一味地追求高增长,目标太高难以达到则丧失信心、敷衍应付,太低则能动性不能充分发挥,企业资源闲置、人员骄傲自满,企业追求的合理预算目标是需要各责任中心努力跳一跳即能达到的高度,最后在执行过程中,预算管理委员会应帮助协调解决各种困难,使各责任中心都能正确面对其所承担的预算任务并最大努力去完成。

#### 2.明确执行机构职责

规范执行机构即公司各责任中心的职责,明确其应在预算推行过程中其发挥的作用,发现问题、解决问题,协调、组织生产经营的有序开展,建议各责任中心重视预算任务在全员范围的宣传与落实,层层分解预算指标,从上到下每个层级足够重视预算工作,尽量做到每个人身上都背指标,充分发挥每位

员工的主观能动性,例如销售收入可以分解到每个销售片区、销售品种,再细化到片区的每位业务人员,具体体现在销售量、销售价格、活跃客户、应收账款控制等实际指标上,可再细化分解到月度指标、季度指标等阶段性目标;同时注重业务之间的内在联动,例如每一单贸易交易的完成,后续产生的相关存储、运输、加工等环节是否能由物流部门顺利承接,掌握供应链的节点介入,建议在必要环节设置协同考核指标,并在激励阶段充分体现,使每位业务人员在完成自身预算任务的同时,能从企业运营的角度去考虑问题,提高工作协同、提高信息共享,共同打造企业软实力,多环节绑定客户,关注溢出效应,齐心协力完成全年预算任务。

### 3. 加强财务知识的培训

建议企业要重视全员的全面预算管理知识体系的培训,帮助每位员工完善知识结构、树立管理意识、提升综合素质,首先使其充分认识到全面预算管理的重要性和必要性,充分理解每项财务指标的含义,进一步梳理预算指标与实际工作的关联度,从日常工作中找到预算完成的切入点;其次使其进一步了解预算编制的多种方法,掌握每种预算编制方法的适用条件及优缺点,对照实际业务选择最优的编制方法,例如费用的预算编制,可以同时采用零基预算与增量预算的方法,对每年度支出金额没有影响的项目,采用零基预算的方法确定实际支出,采用增量预算编制方法的,避免毫无分析的全盘接受以前年度数据,应有重点的分析其合理性,剔除例外事项,科学合理的制定预算目标;最后有效促进业财融合,为全面预算管理的有效推行营造良好的氛围与基础。

#### (二) 规范预算监督,强化预算执行

预算目标一经确定,应严肃其权威性,在预算执行过程中,应加强过程控制,以年度预算目标为基本依据,全方位的组织协调各项经营活动,建议定期通报、分析预算完成进度,尤其是关键重点指标的完成情况,应按每月、按每周甚至实时监控,不同执行层及时分析、查找差异原因,并制定追赶计划及措施,同时总结分析有效的、创新的工作方法及思路,为其他预算的完成提供借鉴;同时应根据内外部环境的变化,适时调整预算目标,确保预算目标与生产实际环境相吻合,预算目标一经确定原则上应慎重调整,但确实出现了重大的、非预期、严重影响预算执行结果的关键性差异,应根据实际情况进行调整,客观合理制定最优化调整方案,切实发挥预算的引领作用<sup>[5]</sup>。

#### (三) 严肃考核分析,完善激励约束

预算考核虽然是全面预算管理的最后环节,但发挥着承上启下的作用,是不可忽视的重要内容,应

在充分考虑目标性、可控性、公平公正、总体优化四项原则的基础上,进一步科学设置考核分析机制,使用月度、季度、半年度动态考核与年末综合考核相结合的方式,兼顾完成过程及完成结果,且不应局限于财务指标的完成,还应包括非财务指标,例如客户数增加、客户满意度、软件应用推广、团队成长等等,企业不同时期、不同责任体各指标设置合理的权重进行考核。同时,奖惩办法应该具体、透明,并由相对完善的评估部门进行严肃的可行性论证,避免描述模棱两可或产生歧义,使被考核人员能充分理解其个人收益与预算执行情况的关联,赢得广大员工的认可,充分调动积极性,为企业战略目标的实现起到积极地促进作用。

### 四、结语

综上,预算管理在推进企业规范管理中是非常必要的,运用得当可以起到明显的促进作用。就像著名管理学家戴维·奥利所说的那样:全面预算管理是为数不多的几个能把组织的所有关键问题融合于一个体系之中的管理控制方法之一。全面预算管理是一套促进企业战略目标实现的科学管理方法,也是促进企业业财融合的有效途径,本文以某国有企业为研究对象,通过对其预算管理各个维度的分析,阐述了全面预算管理重要性,并提出了其目前存在的问题及有待改进的方面,进而提出了相应的改进措施,希望通过以上分析对国有企业的预算管理工作有所促进,指导企业运营科学化、规范化,促进企业健康、稳定、长远发展。

#### 参考文献:

- [1]潘良达. 国有企业全面预算管理问题与对策研究[J]. 纳税, 2021(30): 181-182.
- [2]靳亚会. 国有企业全面预算管理问题及对策研究[J]. 中国市场, 2021(30): 155-156.
- [3]夏瑞芳. 基于全面预算管理的企业风险管理研究[J]. 商讯, 2021(10): 111-112.
- [4]赵美娜. 论全面预算管理视角下寿险公司财务管理的流程优化[J]. 现代商业, 2021(09): 44-46.
- [5]姚凤. 生物科技公司全面预算管理的优化研究[J]. 中国外资, 2020(12): 49-50.