

全面预算管理在国企发展中的问题对策

贺人青

(株洲市宏发灯饰有限责任公司,湖南 株洲 412007)

摘要:预算管理工作是企业的财务管理工作中的重要组成部分,企业只有实施科学的预算管理工作,保障企业资金有效、合理的运用。为实现企业财务预算管理的健康发展,近些年来我国财政部门出台发布了一系列预算管理政策,我国国有企业率先执行预算管理,并取得了一些成效,但是在实施全面预算管理的过程中,也遇到了很多困难和问题。本文针对国有企业在实施全面预算管理过程中的困难和问题进行了分析,为提高国有企业的财务预算管理提出有效性建议。

关键词:全面预算管理;国有企业;财务管理

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.08.088

1 引言

全面预算管理在我国的应用发展已经有近三十年,国家有关财务部门为加强财务预算制度的推广,制定了各种全面预算管理制度。现阶段,全面预算管理已经成为企业管理中极为重要的一种方式 and 工具。实践证明,全面预算管理能够形成对日常经营和财务收支的有效约束,也是企业实施发展战略的重要支撑。我国不同规模的企业都十分重视前面预算管理的应用和发展,已经取得了显著的成绩,但是总体而言,与国际上的先进水平还存在一些差异,因此,对于全面预算管理应用问题的研究具有十分重要的理论和现实意义。

2 全面预算管理理论概述

全面预算管理是企业进行内部管理的重要内容 and 手段,自全面预算管理理论引进我国后,一直是相关学者 and 专家的研究重点 and 重点,国际上的先进经验也为我国企业全面预算管理的发展提供了基础。全面预算管理的含义具有广义 and 狭义之分,狭义的全面预算是指进行预算的基本工具,而广义的全面预算管理是指实现企业一段时间内的预算管理目标而实施的一系列有关预算的方案编制、执行、监督等工作,是一项具有广泛性和全面性的管理机制,有利于企业战略目标和规划的实现。

3 国有企业的全面预算管理存在的问题分析

3.1 预算编制缺乏战略性和系统性

一是企业的预算目标缺乏战略性。很多国有企业在实施全面预算管理时,更多关注企业的成本控制,而忽视了企业整体价值的增长,对成本控制的过多关注导致企业在实施全面预算管理时无法对市场的经济状况和发展趋势进行合理分析,难以了解企业所处市场环境的变动趋势,无法从企业发展战略的角度上对全面预算管理作出合理的指导和判断。二是全面预算管理编制缺乏系统性。很多国有企业在进行全面预算管理方案编制时,没有对自身所处的经济环境和自身发展状况进行详尽分析,对自己日常开展的基本经济活动都没有应有的了解,无法针对每个活动环节的资金使用情况对预算进行合理预期,导致预算编制数据的失真。另外,很多国有企业对资本预算较为片面,往往是针对一些非正常资本活动进行预算,而没有覆盖企业生产经营的全过程。三是预算编制方法不科学。很多国有企业在实施全面预算管理时,没有设置科学的预算编制办法,或是财务部门为了简便工作采取了较为简单的预算管理办法,可能导致企业的预算方案编制缺乏应有的准确性,影响管理层的战略决策。

3.2 预算管理执行和分析缺乏广度和深度

一是预算管理执行和分析没有实现全员参与。全面预算管理具有全面性的特征,涉及到企业运营管理的方方面面,需要全体员工共同参与。但是,在实际操作过程中,很少有国有企业能够实现预算管理的全员性。一方面,在预算管理方案制定过程中,没有结合企业各个岗位的工作实际内容,也没有参考基层管理员工的建议意见,导致预算管理方案有些脱离实际,与实际工作开展操作存在一定的

差异,另外,很多员工也表示对预算管理方案的理解不到位,在执行过程中有诸多阻碍,因此没有执行预算管理方案的积极性。二是预算管理执行和分析缺乏深度。很多国有企业在进行预算管理分析时,对于相关财务数据信息的分析只停留在表面,数据分析工作仅仅只是对每个月的财务数据进行趋势图分析,没有更加深入的价值分析、经济报告等。另外,预算分析的主体也不明确,没有设置专门的预算分析人员,日常的财务数据分析工作也没有相应业务部门的参与,导致分析工作的参与程度不够,无法实现全面性,也无法将数据真实性落实到各个岗位上,对企业的整体运营造成很大的影响。

3.3 预算管理的监控和考评机制缺失

一是预算管理监控体系不到位。预算管理工作不能仅仅停留在预算方案的制定层面上,还需要后期的执行和落实,才能真正发挥预算管理工作的效用。很多国有企业虽然制定实施了预算管理,但是预算计划实施的结果与预期存在较大的差距,经常出现超过预算预期的情况,产生这种情况的重要原因在于缺乏对预算管理的严格的监督体系,难以形成对员工执行落实预算管理工作的约束和限制,导致预算管理工作与预期存在较大偏差。二是预算管理考评体系流于形式。为激烈预算管理方案的落实,国有企业采取实施激励的政策来对预算管理实施考评。但是对各个部门的考评激励对企业整体的影响实际上存在较大的局限性,并且很多企业的考评制度都只有激励措施而没有相应的惩罚措施,导致预算管理考评对员工的约束效果难以实现。

4 国有企业优化全面预算管理的对策分析

4.1 优化预算编制

一是制定 EVA 总导向的预算编制目标。国有企业在制定预算管理方案时必须制定合理的战略方针,重视市场经济环境的导向功能,结合市场环境变动和自身生产经营特征来针对性地制定预算方案。国有企业要改变传统的预算管理理念,对预算内容进行合理的区分,改变过去预算管理对于产量的过度重视,优化预算管理效益。另外,企业要对市场环境进行跟踪观察,不断了解市场行情的波动和变化,使预算管理的方针政策能够与贴合企业的实际经营状况。同时,坚持 EVA 总导向,关注投资回报率、资本负债比等关键性财务指标。二是强化预算编制的系统性。首先,企业要明确划分不同方面的预算编制,包括业务预算编制、资本预算编制和财务预算编制,从不同预算内容出发,制定较为详细的预算完善表,强化预算编制的系统性。其次,企业要改进预算编制方法。由于当前市场环境的复杂多样,企业要随着市场变动趋势不断更新预算编制办法,合理运用滚动预算方式、增量预算方式等预算编制手段。

4.2 完善预算管理执行和分析

一是构建分级预算责任体系。要实现全面预算管理的全员参与性,企业要开发全体员工对于预算管理的参与程度,将预算管理的目标和任务进行分级管理,落实到每个部门、每个岗位上去,在基层

(下转 90 页)

(上接 88 页)

的预算管理层级中设置不同的预算管理小组,负责预算管理工作的全面内容。企业应当在设置预算管理标准时,切实考虑每个部门和每个岗位的职责和任务,并且根据岗位的特征设置相应的指标和标准,使得预算管理工作能够真正落实到基层中去。二是完善预算分析机制。首先,企业要风险预算分析内容,不仅仅是分析企业的财务数据信息,更要从相关工作的文字信息出发,对财务和非财务类信息进行集中整合,实现预算管理内容的全面把握。其次,要重点关注生产情况和成本费用,对于关键性财务指标和信息,要重点关注。最后,要增加不定期的专项预算分析,实现动态与静态分析的结合,在企业所处的生产经营环境和经营内容发生重大变化时,要及时采用预算专项分析,做到灵活性调整预算管理方案。

4.3 健全预算监控和考评机制

一是要加强预算监督控制管理。企业要开展实时监控和定期评估,例如设置一系列生产指标对预算项目进行计算,在计算标准中纳入影响因素,并合理分解其预算指标,对不同的分类设置不同的管理模式,在相关生产指标的变动超出合理预期时,进行及时判断和评估。二是要强化财务管理节点控制。企业在预算管理过程中必

须严格按照相关的财务管理制度,来把控预算过程中的数据收集、核算,从而保障预算管理数据信息的真实性、完整性、及时性,建立预算动态管理机制。三是要完善预算考评机制。健全预算考评体系,保障每个部门的预算考核在同一时段内开展,保证预算考核的公平性,同时,设置相应的奖惩机制,形成对预算管理执行有效的约束和限制。

5 结束语

国有企业是我国社会主义市场经济的重要主体,一般来说企业的规模都较大,是我国经济发展中的支柱力量。完善国有企业的预算管理体系是实现国有企业更好更快发展的必要手段,国有企业必须重视全面预算管理,加强预算管理体系建设,实现预算管理全员参与,才能发挥国有企业在国民经济中的战略力量。

参考文献

- [1]闫云栋.国有煤企全面预算管理的功能分析及实践模式[J].中国集体经济,2021(16):42-43.
- [2]曾瑶章.企业全面预算管理的困境及对策探讨[J].财会学习,2021(14):71-72.
- [3]傅燕平.企业全面预算管理的困境及对策探析[J].商讯,2021(14):79-80.