

# 国有企业全面预算管理应用问题及对策研究

王 敏

(重药控股陕西医药有限公司,陕西 西安 710000)

**摘要:**改革开放以来,我国经济体制持续改革,国有企业管理模式亟待创新,全面预算管理以其独有的优势成为企业管理改革的重要抓手,全面预算管理目的是通过一系列的预算编制、执行、分析、调控与评估审核来进行对企业运营全方位的把控,从而达到经营目标的实现。本文从国有企业全面预算管理的概念出发,明确财务预算、现金流预算为全面预算管理的主要内容,梳理出当前国有企业存在全面预算管理体系不完整、预算编制方法单一,编制目标不够合理、国有企业对全面预算管理的监督力度弱、控制和考核机制不完善四个问题,旨在对现存问题提出建议。

**关键词:**全面预算;预算管理;预算编制

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2022.24.148

## 1 引言

随着国有经济体制日臻完善,全面预算管理逐渐成为企业经营常态化管理手段,其主要内容包括企业近期计划、未来发展等。传统企业管理模式中,财务部门以及财务人员几乎承担起全部的预算职责,预算工作模式单一、信息闭塞,已经不适应当前现代化企业管理要求,在这种情况下,全面预算管理以其具有战略全局的管理高度为国有企业改革打开了一扇提高效率的大门。一方面,全面预算管理以全新的理念扩大了预算参与企业经营力度,另一方面可以促进企业财政分配,不断深化企业管理制度化,增强国有企业在市场经济中的竞争力。

## 2 全面预算管理的含义

从微观层面看,全面预算管理是指企业以盈利为主要发展目标,从预算掌控、预算追踪到预算分析,贯穿全过程对公司包括本金、生产、销售、损益以及已有金钱流量预算等各类预算设置全方位的编制目标,以保证维持企业正常运营和发展。从宏观层面看,全面预算管理是应对现代化企业改革的重要手段,运用得当不仅可提高财务管理水平,还能将企业内部各部门有效联结,充分发挥对整个经营举动的管控作用,大大提高公司运营能力和效力,因此现代企业管理需要重视全面预算管理。

## 3 国有企业实行全面预算管理的内容

全面预算管理包括三个重要部分,一是财务预算。财务预算传统预算管理主体内容,全面预算管理也是以企业的财务预算为核心,财务预算旨在通过梳理公司的单位资产,保证公司全部单位资产完整且具有可用性,以实现单位资产保值、增值的目标;二是投入资金预算。在实际操作中投入的资金预算往往牵涉甚广,从明确投入资金的来源、资金流向的项目具体内容是什么

到掌握投入资金进展状况,这其中涉及方方面面每个环节都应当进行相应的资金预算,以保证实现企业单位资源的完美利用,从而实现企业最终目的——单位资产利益最大化;三是对现金流量的预算。公司的现金流量预算,是指对公司所从事的一切经营活动,以及涉及资金流入流出的全部活动进行资金投入和支出的分析,以此来追踪或预估下一个阶段公司周期内的资金流向。此外,做好已有金钱流量的预算还需保持公司单位经营举动产生的已有金钱净流量始终为成正比。通过掌握公司现金流向来实现对各环节资金投入和流出的精准把握,从而达到最大程度缩小损耗,提高资金使用率;四是对公司单位运营成果的预算,这主要是指对公司的运营中投入的成本和运营环节结束后公司能够取得的销售利润以及其他任何可能涉及金钱流入与流出的部分的预算。对各个环节的现金流入与流出进行把控可以有效降低企业成本,减少资源浪费。

虽然全面预算管理能够对企业发展起到积极的推动作用,但是全面预算管理依旧在实操中暴露出一些缺点,如何保证其计算的科学性、准确度是未来需要深入思考的课题。整体预算管理包括公司通过准备,实施,掌握,理解,更改,评估和鼓励预算来制定长期计划的一系列运动,全面预算管理环节繁多,只有保证在各个环节各个步骤都将预算精准性提高,才能真正发挥全面预算管理优势,实现其对公司运营的促进作用。

## 4 国有企业全面预算管理存在的问题

### 4.1 国有企业全面预算管理体系不够完整

全面预算的体系和实施是一项需要各部门共同参与的宏大方案,仅通过某个人的力量难以完成。我们国家许多企业领导缺乏全面预算管理意识,认为预算就是

财务部门或相关部门核算后出具报表数据,与其他部门无关,因此除了财务人员,公司其余人员无法接触到本单位的预算编制、实施、审核工作中来,依靠传统企业管理理念建立起来的单一预算方式已经无法适应企业运营发展,而正是由于高层领导对全面预算管理认识不到位,推广不及时,导致难以建立起一个完整的预算管理人才和体系队伍。

#### 4.2 预算编制方法单一,编制目标不够合理

目前我国的部分企业预算编制还有有些问题,一是旧模式套不进新模型,随着市场经济不断发展,企业迈入现代化阶段,传统预算管理模式老旧,已经不适应现代企业发展,但由于对预算的认知仍然停留在以财务为绝对主导的粗放管理方式上,缺乏创新改革的勇气,导致公司的实质运营与预测结果出现脱节。二是预算的编制方法单一,企业期望通过预算来预估盈亏,明确未来的发展进程,但实际经营过程中仍然存在不确定因素,因而预算结果并不能完全吻合现实状况。企业的低层管理人员在进行预算编制时为了迎合上级以谋求自身利益,在进行预算时有很强的主观性,往往不会严格申报流入与支出的资金,缺乏弹性的预算编制方法导致预算举动失去了其对企业未来发展的导向作用。全面预算在当前许多企业还未能很好被运用,除了领导认识不到位外,引进时间较短也是重要原因之一,有很多企业的预算工作只是流于形式,并没有根据自身特征和发展个性化地匹配预算方案,因此全面预算的作用难以发挥出来。

#### 4.3 国有企业对全面预算管理的监督力度弱

国有企业全面预算管理要发挥实际效用,则需要具备强有力监督去督促执行、落实到位。然而我国多数企业对全面预算管理的监督存在不同程度的滞后现象,大多数公司都是在每三个月乃至六个月才会对全面预算管理工作进行分析、复盘、核查、监督,滞后的监督使得全面预算管理模式无法形成一个闭环,一开始的预算管理很可能由于各种因素影响无法发挥作用,此时就应当对预算管理工作进行复盘、追踪,明确预算管理出现的漏洞,及时进行查漏补缺,这要求企业的管理者从本质上要改变传统认为做监督工作是人力物力的浪费这一观念,对全面预算管理监督的不重视导致无法发挥其积极意义。在企业的经营过程中,有效监督可以不断优化企业全面预算的方案,并防止重大预算失误,这是切实有效避免参与预算编制人员随意发挥主观性,导致预算偏差问题的有效方法。

#### 4.4 控制和考核机制不够完善

对预算结果进行复核、监督是预算管理中的重要手段,但当前中国的许多公司,复核和员工激励机制不够完善,复核结果未做到公平公正公开,负责预算管理审核的人员忽视企业实际状况,依据个人情感随意评估员工的情景时有发生,参与预算编制的员工无法根据实际结果获得应有的奖惩,因此导致其缺乏积极性。要改变这一现状,提高本企业的管理水平,就必须真正重视全面预算管理模式,严格剖析企业各项流程和增强全面预算管理的审核。并依据企业实际情况,制定行之有效的落实方案。此外,还需要设置多元替代和修正方案。即使在发展初期对企业的各项环节做了充分的预算编制,但仍会出现与实际情况不相吻合的情况,此时则需要根据遇到的问题及时调整措施,以达到初期的预算目标。

缺乏正向的评价反馈机制和合理的审核方法导致企业员工的热情和积极性难以调动,企业运营效率由此降低,要想改变这一状况,则需要企业制定公开透明的审核制度和激励机制,并及时落实奖惩措施。不断推动企业预算管理体系逐渐走向成熟阶段。

### 5 国有企业全面预算管理的问题对策

#### 5.1 建立健全的全面预算管理体系

在企业运营过程中,应当明确预算管理范畴内包含各个部门的资金、劳动力、后勤和生产资料的统筹规划,而不仅仅是财务部门以及相关人员的职责范围,因此企业应该根据实际情况,打破原有的单一、自上而下的预算管理模式,重新建立起一个多元化、全方位、系统化的全面预算管理体系。

为了使国有企业资金充分得到利用,就需要建立起每个项目、每笔资金的投入和支出预算方针,对无法明确的预算方针就以相似预算方法实施,以形成对公司各部门资源平衡利用的预算处置方式。当然,要保证各部门间的资源合理利用和均衡配置,就要在平时工作中有意识加强各部门间的交流,建立起密切良好的价值交流通道,从而实现将全面预算管理的本质作用发挥到最大化,只有企业的每个部门,每个员工都能拥有管理自身预算的意识,合理利用工作中涉及的资金和生产资料,才能真正实现全面预算管理的预期目标。

#### 5.2 采用合理的预算编制方法

相比较其他民营私企,国有企业有其自身的特征,市场活性较低,还保留有不少传统经济模式下呆板的管理方式。从管理模式上看,其预算编制未能与时俱进,许多企业依旧沿用老旧方法来进行,个别高层领导存在凭借个人心情进行预算的行为,脱离实际,使预算管理无法发

挥出其优越性。但随着市场环境和企业的发展,老旧的预算管理方法已经脱离了企业现实情况,不能很好地发挥预算管理方法的优势。市场是变动的,企业的经营与管理方针不可能一直保持不变,作为管理者,应有超前的目光和敢于改革创新的精神。要想改变这一状况,国有企业需要不断与时俱进,及时学习和调整预算管理模式,找到最贴合企业自身实际情况的预算管理办法。

### 5.3 强化监督国有企业全面预算管理

国有企业应当着力于加强对公司内部每一单位进行预算编制的状态对整个过程的追踪调查,然后依据当下贴合实际、切实可行的现行方针开展精确科学的审核工作,针对审核结果对相关参与预算人员及时奖惩,完善激励机制,是全部员工提高对全面预算的认识,能够认识到全面预算管理与企业利益、企业每个员工利益息息相关,因此要在实际工作中重视预算工作,尊重全面预算管理的开展和严格执行。

企业能否有效地执行内部掌控对公司的发展会起到重要影响,其中管理层的态度十分重要,管理层是否对实现严格的内部控制监督直接影响管理效果,因为在企业管理中,高层管理者的态度具有强大的引导作用,会影响员工对企业的内部控制认识,从而影响内部掌控是否会起到实质性效能。因此,公司应当优化以下管理路径:一是建立和实行严谨科学的管理层选拔机制,优中选优挑选有创造力、有责任感和主人翁意识的优质管理团队。二是重视员工参与的积极性,制定合理的奖惩制度,从企业内部员工出发激发积极性,使每一位员工意识到预算管理工作的重要性,并能够在工作中合理使用资源,提高工作效能,促进企业生产力进一步发展。并实施严格的监督机制,保证企业经营举动高效完成。

### 5.4 健全控制和考评机制

企业进行预算并非是公司管理的终极目标,而是其掌控内部运营管理的工具。因此为最大程度释放全面预算管理为企业带来的活力,就需要细化预算方案、加大审核力度、制定合适的奖惩制度,完全激发员工热情与活力。审核过程中不仅要关注短期的盈利,更要关注公司长期的发展方向。员工的激励方案中要以员工实际工作情况和需求进行完善和执行。

## 6 结束语

全面预算管理,对企业未来长期预算管理指明了方向。随着世界经济一体化,全球贸易将各国市场,企业紧密联系在一起,2000年我国加入世贸组织以来,GDP增速始终保持在世界前列,经济迅速腾飞之下也促进企业

的形态也在不断发展,这也要求企业管理模式有进一步的创新和变革。然而在实际情况下,国有企业旧生产关系淘汰滞后,成为限制国有企业生产力的重要因素,也体现出国有企业管理模式的短板。在企业运营实际状况中,不确定因素,突发状况均会带来预算结果出现偏差,甚至背离原有的预算方向。这就要求当前国有企业要保持持续学习进步的状态,及时调整预算方案,不断深化改革,将全面预算管理提高到公司战略发展高度,组织和培训全体员工提高对全面预算管理的认识和应用能力。全面预算管理应当鼓励全体员工参与,运营全过程参与,将公司内部各个环节各个流程的资源高度整合起来,以促进公司长线发展,资源均衡使用。

随着现代化浪潮来袭,企业要良性发展离不开科学预算,企业预算千头万绪,全面预算管理可以为我国现代化企业的发展带来全新发展机遇,国有企业应当充分意识到落实预算管理工作的重要性,及时查漏补缺、改革创新,以积极的态度建立起切实可行的预算管理办法,充分发挥全面预算管理为企业运营带来的积极影响。

### 参考文献

- [1]朱安红.国有企业全面预算管理相关问题探讨[J].企业研究,2011(10):45-54.
- [2]喻琳.浅论国有企业全面预算管理存在的问题及对策[J].财经界(学术版),2013(12):64-65.
- [3]张爽.关于加强国有企业全面预算管理的思考[J].中国集体经济,2016(03):50-52.
- [4]鲍岚.企业全面预算管理存在的问题与对策[J].现代经济信息,2016(14):171-173.
- [5]刘旭.基于加强企业全面预算管理的探讨[J].财会学习,2016(16):49-50.

作者简介:王敏(1984-),女,汉,陕西泾阳人,本科,运营经理,会计师。