

# 全面预算背景下企业财务管理对策分析

张佳柳

(中国神华煤制油化工有限公司,北京 100011)

**摘要:**全面预算管理是企业加强财务管理工作的重要抓手,对助力企业发展具有重要作用。本文主要探讨了全面预算管理的含义和内容,并针对目前全面预算管理存在的问题,提出相应的优化策略,旨在为企业提高财务管理水平,增强核心竞争力,实现公司战略落地提供有益参考。

**关键词:**全面预算;财务管理;对策分析

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2022.29.082

## 1 全面预算管理的含义

全面预算管理是保障企业战略目标落地和逐步实现的有效工具,贯穿于企业各项管理职能发挥和整体资源配置过程中。

全面预算管理是企业内部管理控制的一种主要方法,在战略规划指引下,以全面预算体系的各项内容为对象,对企业经济行为的全员、全过程进行控制与监督的行为。全面预算管理也是一种资源配置的手段,围绕企业整体战略规划,对企业有限的资源在各职能部门之间进行合理的整合和配置,提升资源使用效率,以实现企业价值最大化。全面预算管理最大的核心和优势就在于“全面”,一是管控主体要全面,应包括企业所有的单位、部门和人员。二是管控环节要全面,包括预算的编制、审批、执行控制、调整、分析和考核等,是一个完整的企业管理闭环系统。三是管控内容要全面,包括经营预算、资本预算、财务预算等方面。

## 2 全面预算管理的重要性

### 2.1 为完成企业发展战略贡献力量

全面预算管理将公司层层分解、优化和实施的发展战略,转化为固定时间内的总体目标,帮助各职能部门制定一个相同的目标,使得生产经营的组织得到一定的规范。全面预算管理可以在企业生产和经营的过程中对出现的一些问题进行及时处理,及时对发展战略实施的效果进行分析和评价,并将战略进行相应的调整,确保公司整体经营在合理的轨道上。此外,全面预算管理可以合理协调各部门的工作规划,防止业务目标发生纠纷,从而保证不同职能部门的工作能够落实到公司未来的发展战略中,提升公司的竞争力,充分保证了企业发展战略的完成<sup>①</sup>。

### 2.2 有利于公司改善管理方式

全面预算的出发点和归宿是企业发展战略。公司管理层把抽象的发展战略最终转换成了可用的、量化分析的预估总体目标,并将预算执行情况的跟踪评估与绩效考核紧密结合起来。在企业管理的各个环节种下“全面预算基因”。实施全面预算管理后,预算的总体目标将对预

算的执行者产生具体的引导、鼓励和约束作用。注重企业发展战略和全局控制,从以业务为基础的直接管理方式转变为以全面预算总体目标为导向的综合管理方式。

### 2.3 有利于公司资源整合配置

应该怎样对有限的自然资源进行合理的分配,为公司创造更大地经济效益,是每位管理者必须面对的问题。为了能够更好的对公司进行优化管理,全面预算管理制度是其中的重点。全面预算的制定涉及企业文化活动的方方面面,企业文化活动离不开资源的配置和使用。因此,从本质上讲,预算管理的整个过程就是一个资源配置的全过程。它规定企业管理者在制定财务预算总体目标和计划时,必须着眼大局,把握行业趋势,以企业发展战略为导向。通过把资源协同效应充分发挥出来,可以降低外部环境的交易成本,从而对公司的整体运营效率进行提高<sup>②</sup>。

## 3 企业实施全面预算管理存在的问题

### 3.1 缺乏对于全面预算管理的合理认识

多数企业对全面预算管理制度都有所涉及,但企业员工并没有全面预算管理的概念,不知道全面预算管理的重要性和必要性。管理层的重视程度较低,使得只有少数部门进行了全面预算管理的实施,结果就是全面预算制度只流于形式。此外,部分企业在实施过程中,没有对各类预算进行区分、对各种流程进行妥善安排,也导致全面预算管理没有达到其实际效果。

### 3.2 缺乏预算管理过程中的业财融合意识

企业在预算编制过程中,没有将现有的财务管理系统与整个业务流程紧密结合起来,导致提取和使用信息的全面性、时效性以及经济业务的指导性较差。目前,大部分的企业的预算管理工作仍然围绕着财务部门展开,没有对生产、销售等其他重要环节进行完整、闭合的协同合作,缺乏全员参与到预算管理中的业财融合意识,这直接导致全面预算管理功能未发挥作用。

### 3.3 缺乏切实有效的考核激励机制

在企业进行全面预算管理的实施应用中,对执行效

果进行绩效评价和激励是必不可少的环节,这一环节可以保障全面预算管理发挥实际效果。但现阶段企业对预算考核的内容和方法设置并不合理,主要表现在以下两方面:一是预算考核仅侧重于财务管控指标,对非财务指标考核较少,即使有对非财务指标的考核,也只是定性的说明,缺乏量化的考核、缺乏系统性和全面性。二是考核方法较为单一,一般采取期末综合考评的方式,缺乏动态考核,没有将预算日常执行差异做动态监控。

### 3.4 企业全面预算体系管理没有做到持续完善

在企业预算管理的全过程中,公司未建立科学合理的组织结构,在缺乏对应的审批机构时会导致企业预算管理不规范。每个部门都有自己的权利,在工作关系中无法进行有效的管理方法,将导致公司资源无法得到有效利用。通常在公司进行全面预算途中,公司的精力主要都集中在了预算执行上,却没有进行一定的差异性分析,从而导致没有很好地把控。这样一来,实际效果和理想化的完成度就有很大的差距。很多企业没有不断完善全面预算管理机制,不利于员工在实际工作中按规定制度执行,使得全面预算管理越来越流于形式<sup>[3]</sup>。

### 3.5 全面预算管理系统软件实用性不强

近年来,会计信息管理的发展趋势非常迅速。企业已经开始使用全面预算管理系统软件进行预算管理、预算执行和预算控制。由于报表具有一定的敏感性和专业性,管理信息系统很难做到各部门的通用性。除相关会计人员可以登录应用外,其他职能部门的人员无法尽快识别相关预算信息的内容。现如今的数字化管理正在飞速的发展,公司无法满足全面预算管理项目中一些需求,而是只能进行记录和查询,虽然可以给出相应的预算执行数据信息,但一般来说,无法对实施情况进行深入分析,也无法很好地应用于分析后的决策工作<sup>[4]</sup>。

### 3.6 全面预算管理管控力度不足

公司全面预算的关键领域包括:事前控制、事中控制和事后控制。一般来说,事前控制在实际操作中难度较大,对于公司的预算管理也提出更高的要求。需要根据历次全面预算执行情况进行深入分析,明确预算执行控制指标值和预算数据信息。事中控制要围绕各项预算执行过程,合理有效地动态监督评价指标体系,及时发现执行过程中的问题并解决困难,需要建立预算预警系统。事后控制是指在预算执行工作结束后,对各部门预算执行情况进行总结和检查,实施分析,找出存在的不足,并采取相应的方法解决困难。目前我国企业大部分采用事后控制方式,忽略了对事前与事中的控制,导致预算管理的有效性受到了极大的影响和损害。

### 3.7 全面预算管理过程中的执行误差较大

目前,在预算管理方面,公司实行统一领导和统一管理办法。在企业的内部结构中,做好财务会计制度的调整工作十分重要。要进一步落实分类管理和统一领导工作。

公司的每个部门都必须有一个平衡的费用预算。公司必须在各部门落实成本预算的总体目标。在预算执行的情况下,各部门或个人不得擅自变更成本预算的数据和信息,不得违反预算管理资产运用的规定。但是,国内大部分企业在预算执行中都存在意识缺失等问题。在预算管理过程中,没有对成本预算的新增项目进行系统的分析,使得成本预算的财务资源与具体情况有很大差异,甚至造成资源消耗问题。审批流程烦琐不严格,执行能力差,使得公司经常不得不进行估算的调整工作<sup>[5]</sup>。

## 4 企业全面预算管理的优化策略

在企业的内部,全面预算管理工作的地位是十分高的。为了将全面预算管理的效果充分地进行发挥,公司应该进行相应的对策分析,确保预算管理的有效实施。可采取以下对策,逐步完善公司全面预算管理工作。

### 4.1 强化全员对全面预算管理的认知

企业全面预算管理工作需要受到企业内部全体人员的高度重视、获得有效支持才能够保证顺利进行。若企业的管理层和部门员工不了解和重视全面预算管理,那么这一项工作就会变得可有可无,无法发挥实效。实际工作过程中,如没有顶层领导的支持,关于全面预算管理的制度、流程、方法、评价和监督考核机制则无法实施落地,没有各职能部门的通力配合,全面预算管理就会存在阻力,大幅影响管理的实施环境。因此,要树立公司全员参与预算管理的意识,提高管理层、各个职能部门和全体员工的重视程度和科学认知水平。

### 4.2 完善全面预算管理制度体系建设

企业要做好全面预算管理需要不断加强顶层设计,完善全面预算管理相关的制度规则并细化操作流程,确保全面预算管理得以合理合规开展。完善企业预算管理制度,不仅需要对预算编制和预算执行进行严格控制和监督,还需要强化日常管理和预算结果管理。同时,可以细化设置多种预算单元,落实每个部门的责任,从而合理防止预算管理监控审批过程中的失误,逐步规范全面预算管理的发展前景<sup>[6]</sup>。

### 4.3 将平衡计分卡应用于全面预算管理的绩效考核

全面预算管理制度要在企业管理中得到成功实施,必须建立完善的绩效考核机制。为改变现阶段侧重于以财务指标为考核重点的问题,可考虑将平衡计分卡引入企业绩效考核体系,让绩效考核指标更加全面。平衡计分卡的目的就是要建立“实现战略制导”的绩效管理系统,在财务维度的基础上将考核的内容进一步拓展,从财务、客户、内部运营、学习与成长四个维度分别设置相应的考核指标,开展绩效评价工作。客户维度以目标顾客和目标市场为导向,典型指标有市场份额、新客户获得率等,内部运营维度目的在于满足股东及达成客户维度目标,典型指标有生产率等,学习与成长维度着重于对员工绩效的衡量,典型指标有员工满意度、员工保持率等。通过综

合指标的设置,将各职能部门的具体工作与公司经营目标联系起来,有效促进全面预算管理和企业战略的落地。平衡计分卡的全面预算管理模型见图 1。

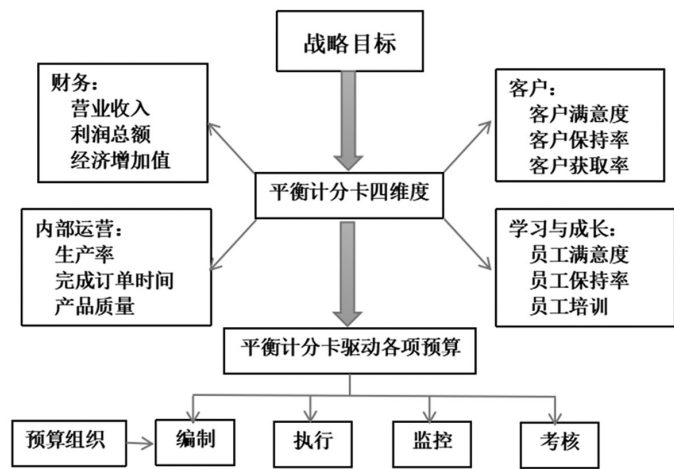


图 1 平衡计分卡的全面预算管理模型

#### 4.4 建立全面预算报警管理系统

在企业实施全面预算管理的过程中,难免会出现一些特殊情况,如果这种情况不能及时处理和解决,很可能给公司带来明显的问题。因此,企业应建立完善的全面预算预警管理制度,对其管理的具体内容进行及时监督。此外,通过全面预算预警管理系统,可以合理提高员工的工作专注度,全面预算管理的报告质量也会相应提高。

#### 4.5 加强全面预算管理的信息化建设

现阶段,企业在全面预算过程中,对各方的信息整合效率较低,影响了企业全面预算管理的实施效率。将信息化手段应用于全面预算管理工作,能够更高效地提供相关的基础数据,做好业务和财务的融会贯通,为财务管理工作以及管理者的决策提供数据支持和保障。同时,要做好 REP 系统与全面预算管理的有机结合,通过 ERP 系统为管理者提供实时数据信息以及各模块的互联互通,提高预算精细化管理水平,实现对预算指标的实时监控与跟踪,更好地将企业各项生产经营数据体现到全面预算管理中<sup>7</sup>。

#### 4.6 改变预算管理模式,加强人员培训力度

企业预算管理影响着公司的可持续发展趋势。为了使公司的可持续发展趋势持续保持下去,企业预算管理者必须转变全面预算管理模式,准确辨别销售市场的发展前景,根据市场需求开展生产经营主题活动,正确引导公司全体员工高度重视全面预算管理工作,积极参与全面预算管理工作。全员参与全面预算管理,有利于公司全面预算方向的完成,同时也可以合理监控。此外,公司还必须对管理人员进行相应的培训,加强管理人员的专业能力,使全面预算管理工作能够得以顺利实施<sup>8</sup>。

#### 4.7 做好预算的编制及分解工作,实现资源合理优化与配置

在实施全面预算管理的情况下,企业必须总结日常

业务流程活动中的关键步骤,如采购阶段、制造阶段、营销阶段。在综合考虑各种业务流程信息后,制定有效的预算管理计划,确保其涵盖资金预算、经营预算和资本性支出预算等主题活动。在具体的预算管理工作过程中,要做好综合规划工作,不局限于短期的发展规划,而是要有更长远的眼光,从会计发展现状及其可能面临的安全风险问题,开展综合分析工作。要做好日常任务的分解和处理,细分到每个部门中。各部门进一步整合自己的日常任务,将工作分配给每个岗位的员工,呈现出整体的特点,做好公司资源合理配置,不断提升公司整体盈利能力。

### 5 结束语

随着市场经济体制的发展与不断完善,全面预算管理制度在公司进步和发展过程中有着举足轻重的作用,为公司的发展带来积极的影响。全面预算制度的顺利实施,在对公司竞争力进行提高的同时,还能提升公司资源的高效利用。全面预算管理是财务工作中的重要组成部分,公司应对其重视起来,促使企业未来能有更好的发展。

### 参考文献

[1]文小海.全面预算管理实施存在的问题及对策[J].财经界(学术版),2019(21):48-49.  
 [2]刘姝宏.国企实施全面预算管理存在的问题及对策[J].财会学习,2019(31):101+103.  
 [3]张艳.浅谈国有企业全面预算管理中存在的问题与对策[J].中国商论,2019(20):179-180.  
 [4]郭克文.企业实行全面预算管理存在的问题及对策[J].质量与市场,2022(02):46-48.  
 [5]吴文燕.企业全面预算管理中存在的问题及对策探讨[J].企业改革与管理,2020(20):210-211.  
 [6]钟望平.企业实施全面预算管理存在的问题及对策[J].大众投资指南,2021(06):163-164.  
 [7]伍燕铭.关于企业开展全面预算管理信息化建设的思考[J].财会学习,2021(25):66-68.  
 [8]郑英.基于企业战略视角的全面预算管理体系构建策略[J].企业改革与管理,2019(23):125+127.

作者简介:张佳柳(1989-),女,汉族,天津人,中级会计师,研究方向:财务管理。