

# 民营企业全面预算管理的困境与对策

林海燕

(宁波神州开元福明财税有限公司,浙江 宁波 315000)

**摘要:**随着我国经济的快速发展以及经济全球化进程的不断推进,民营企业发展所面临的竞争压力骤增,在此背景下,企业必须加强现代化发展,积极引入和使用各种先进的管理水平,以持续提高管理水平,增强竞争实力,在市场上抢占一席之地。全面预算管理是一种综合性的现代化企业管理模式,能够有效帮助企业解决在以往管理模式下存在的比如权力高度集中、权责利划分不明确等问题,所以,使用全面预算管理已经成为新时代背景下企业实现稳健长足发展的有效手段之一。企业必须提高对全面预算管理的重视程度,明确相关工作的开展与落实对企业发展所带来的作用与价值,主动探索有利于全面预算管理落地的有效措施和途径。目前,从整体上来讲,我国对于全面预算管理的研究和应用仍有待进一步深化,在此情况下,民营企业在全面预算管理工作开展中势必会存在各种不足与缺陷,阻碍企业发展。基于此,本文以全面预算管理为研究主题,分析民营企业在实施中可能面临的困境,深入探究造成该困境与不足产生的根本原因,并试提出相应的应对对策与建议,以期对民营企业现代化发展有所借鉴。

**关键词:**民营企业;全面预算管理;对策;困境

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.34.049

## 引言

实施全面预算管理能够有效帮助民营企业优化内部资源配置,增强风险防控与抵御能力,是企业提高整体管理水平的有效措施,还能够为企业完成战略目标发挥重要作用,所以,如何提高全面预算管理水平,确保全面预算管理贯彻落实,已经成为现阶段大部分企业亟须决的重点问题。本文将从以下三部分内容展开分析论述,研究民营企业在全面预算管理中存在的困境以及应对方案,仅供参考。

### 1 全面预算管理概述

#### 1.1 全面预算管理

全面预算管理是指企业基于短期发展目标和中长期发展目标,通过预算的方式对企业各部门所有的资源(既包含财务资源,又涵盖非财务资源)进行合理分配、有效把控以及精准评价的全过程。需要注意的是,不能将财务预算等同于全面预算,财务预算管理仅是全面预算管理的组成部分。

#### 1.2 实施全面预算管理的重要性

第一,助力企业达成战略目标。对于企业而言,实施全面预算管理的根本目的在于助力其实现既定战略目标,获取高额的经济效益,是以企业各项经济业务活动为基础,细化总体战略目标至各业务活动中,通过预算的方式调整和优化各业务活动中的资源配置,以确保各项业务活动有序开展,为企业完成战略目标奠定基础。

第二,是企业实现资源最佳化配置的有效手段。在企业运营发展过程中,资源是有限的,如何运用有限的资源获取更大化的经济利益是企业运营中持续探索的问题之一,所以,资源最佳化配置已经必然要求。全面预算管理涵盖企业经营发展的方方面面,企业必须根据所处发展阶段的发展目标,再结合各部门实际工作开展需求的基础上,调整资源配

置结构,确保资源充分利用,减少不必要的资源浪费。此外,企业可以通过全面预算管理加快精细化管理模式转变进程,持续提高管理质量,增强竞争实力,实现可持续发展。

第三,有利于企业提高管理水平。全面预算管理的贯彻落实,有利于企业将以往的事后控制逐渐转变为事前、事中、事后的全过程管控,能够进一步健全和完善内部管理体系,优化内部治理结构,从而提高管理水平。

## 2 民营企业全面预算管理实施困境

### 2.1 困境

#### 2.1.1 预算编制的合理性较低

部分民营企业编制的预算规划与自身实际发展情况、市场发展动态等不符,阻碍着企业落实预算规划,不利于企业充分发挥全面预算的效用。究其根本,源于以下几点:第一,预算活动开展之前的前期准备工作落实不到位,没有深入了解和掌握企业实际现状、市场发展情况等,导致预算编制与实际出现脱节现象,从而弱化全面预算的控制与监督作用;第二,大部分民营企业仍旧使用家族式的经营模式,一般会实行权威式预算,具体来讲,就是由管理人员制定预算指标,各预算单位仅需按照指标执行即可,这种预算方式具有较强的主观性,预算执行人员难以产生认同感,不利于实现各项预算指标。同时,在预算编制环节所选用的预算编制方法具有明显的单一化特点,普遍采用固定预算编制方法,无法保证预算规划的合理性与科学性。

#### 2.1.2 预算执行的随意性较大

加强预算执行,提高预算执行效果,是保证企业提升全面预算管理水平的必然要求。现阶段,随着市场竞争压力的不断加大,民营企业的管理人员已经逐渐认识到全面预算管理的重要性,但受自身管理技能与意识的影响和制约,预算

执行随意性较大,实际取得的预算执行效果与预期存在较大差距。一般来讲,预算一经审批就不能随意更改,但在实际执行中,部分民营企业并未严格按照预算执行,随意调整,审批流程形同虚设,致使预算管理流于形式。

### 2.1.3 监督流于形式,风险管理机制缺位

加强监督有利于民营企业及时发现预算管理实施各环节存在的不足与缺陷,从而针对性地落实整改方案,但实际上,部分民营企业受经营实力与规模的制约,尚未在内部设立独立的内审监督机构;部分民营企业仍旧沿用以往的监督体系,并未实现监督与信息技术的有机结合,动态化监督沦为空谈;部分民营企业尚未建立完善的监管机制,监管工作开展缺少必要的制度保障。

民营企业在落实全面预算管理工作中,势必会面临各种风险,所以,树立正确的风险意识,健全风险管理机制,对企业提升全面预算管理水平有着重要影响,能够有效降低风险发生的可能性。目前,部分民营企业风险管理机制缺位,相关工作开展面临的风险加大,预算规划落实难度加大,制约着企业发挥预算管理的效用,不利于企业提升预算管理水平。

### 2.1.4 考核机制不完善,考核结果利用率较低

建立完善的考核机制,并充分利用考核结果,是民营企业掌握各预算执行单位实际执行情况的有效措施,是企业营造良好预算管理实施环境的有力保障,有利于企业充分调动员工工作热情,落实预算管理。目前,部分民营企业虽建立了相应的考核机制,但并未根据内外部发展环境变化进行调整与优化。同时,并未建立与之相匹配的奖惩机制,员工认为“干与不干一个样、干好干坏一个样”,极易挫伤员工工作积极性。除此以外,对考核结果的利用率低下,企业不仅需要将考核结果作为奖惩机制落实的主要依据,还需要将其作为下一年度预算编制工作开展的重要参考,但实际上,对考核结果的利用过于浅显,停留于表面,考核结果利用不充分。

## 2.2 原因

### 2.2.1 缺少先进的管理理念

随着市场竞争压力的不断加大,越来越多的民营企业在发展的过程中认识到全面预算管理的重要性,但受滞后的管理思维的影响和制约,引进预算管理后的管理水平却与预期存在较大差距,无法助力企业提高整体管理水平以及增强综合竞争实力。现阶段,部分民营企业仍旧沿用以往陈旧的管理模式与体系,对全面预算管理的重要性认识不到位,内部尚未营造良好的工作氛围。大部分民营企业员工认为全面预算管理仅是财务部门的工作内容,与自身并无太大关系,甚至是毫无关系,导致其在相关工作开展中的参与效率低下。部分民营企业认为全面预算管理就是财务管理,将其划分至财务部门工作范畴,其他各业务部门参与度不足,将财务预算编制等同于全面预算编制,这在极大程度上弱化了全面预算管理的职能优势。

### 2.2.2 不完善的预算管理制度体系

建立完善的预算管理制度体系是民营企业相关工作有效开展的重要制度保障,预算管理制度并不是一成不变的,企业需要持续进行优化和调整,以增强制度的实用性与先进性。目前,大部分民营企业都尚未建立完善的预算管理制度,导致相关工作开展的规范性与约束性不足,这是影响企业提升预算管理水平的的主要因素之一。部分民营企业在建立健全预算管理制度体系中,一味地照搬其他企业,不考虑企业实际情况;部分民营企业固守成规,缺乏创新突破意识与精神;还有部分民营企业虽建立了预算管理制度体系,但在实际执行中却并未严格按照制度要求,随意更改,制度的约束性不足。

### 2.2.3 预算管理组织机构有待优化

建立完善的预算管理组织机构是民营企业实现全面预算管理贯彻落实的重要基础和保障,但大部分民营企业受经营规模、经营实力等因素的影响,再加上为了进一步压缩人力成本,并未在内部设立完整的预算管理组织机构。同时,不相容岗位分离制度落实不到位,权、责、利划分模糊不清,时常出现一人多岗以及责任互相推诿问题,一旦出现预算执行偏差,企业无法及时落实整改方案,后续追责工作落实难度较大,阻碍着企业发展。

## 3 民营企业全面预算管理的优化对策

### 3.1 树立正确的管理理念,打造专业化的人才队伍

第一,加强意识建设。民营企业管理人员应自觉学习和接受各种先进的管理模式,比如全面预算管理等,树立正确的管理理念,并结合企业实际情况,引入全面预算管理,在结合自身实际发展现状的基础上进行优化与调整,确保其与现有财务内控体系有机融合。同时,民营企业应加大以全面预算管理为主题的宣讲力度,引导全体员工树立正确的工作理念与认知,自上而下的在内部营造适合全面预算管理工作落实的氛围环境。此外,民营企业还应不断调整内部治理结构,以便于有效解决其在以往管理模式下存在的权力高度集中问题,明确界定和规定董事会、经理、股东大会、监事会的权、责、利。

第二,打造专业化的人才队伍。首先,民营企业应确保招聘的公开性与透明度,有效避免“走后门”。同时,提升准入门槛,并健全各项机制以吸引更多优秀人才,比如奖惩机制、晋升机制等等,确保企业引进更多满足实际工作开展需求的专业化人才;其次,民营企业应建立完善的培训机制,定期组织开展以全面预算管理为主题的研讨活动,分层次、分批次地进行培训。在培训结束后,及时落实考核工作,确保员工在培训后得到提升;最后,民营企业需要注重对中高层管理人员的培训,尤其是财务、审计和各业务部门的负责人,以便于打造一支专业素养较强的领导班子,为企业发展筑牢基石。

### 3.2 优化内部管理组织体系,完善预算管理制度体系

中小民营企业应根据实际情况在内部设立预算管理委员会,抑或是预算管理工作小组,由其专门负责预算管理的

相关工作,比如预算申报、预算编制、分析与监督等等,组织协调各部门,并做好监督反馈工作。而大型民营企业则需要内部设立三级预算管理组织结构,即决策机构、工作机构与执行机构,为全面落实预算管理奠定组织保障。同时,民营企业应加大国家政策法规学习,紧跟时代发展潮流,积极借鉴其他企业优秀经验,建立健全包含但并不局限于资金管理、资产管理在内的预算管理制度体系,确保各项预算管理工作开展有章可循,有效避免管理人员凌驾于制度之上问题的发生,进一步规范员工工作行为,为企业充分利用预算管理助推稳健发展提供制度保障。同时,民营企业还应明确预算管理制度并不是一成不变的,必须持续优化和调整,严格按照已有的制度体系落实相关工作,从而充分发挥制度体系的约束作用。

### 3.3 提高预算编制的合理性,加强预算执行

民营企业可以从以下两方面着手提高预算编制的合理性:一方面,由预算管理部门负责评价和分析企业经营现状,深入市场搜集各项信息数据,为预算编制工作开展提供充足依据,确保预算规划的实用性;另一方面,民营企业应明确各种预算编制方案的优劣势,再结合企业实际工作开展需求的基础上,选择一种或多种预算编制方法组合使用,以提高预算编制的科学性。此外,民营企业应加强预算执行,做好预算管控,严格执行预算规划,一旦需要预算调整,应及时提交调整审批,按照企业现有审批流程加强审批,审批通过后才能够予以调整,保证预算执行刚性。

### 3.4 加强监管,完善风险管理机制

一方面,加强监管。民营企业应建立完善的监管机制,加强信息技术与监管工作的结合,积极搭建信息平台,实现动态化监管预算管理全过程,尤其是预算执行环节,以便于及时发现预算执行中存在的偏差与不足,为企业针对性地落实纠改方案以及提升预算执行效率提供保障。

另一方面,加强风险管理。风险贯穿民营企业全面预算管理全过程,相关工作正在开展中势必会面临各种风险,无法消除,企业只能通过有效措施加以防控和抵御,有效降低风险发生的可能性,减少经济损失。

### 3.5 健全考核体系,提高考核结果的利用率

民营企业应建立完善的考核体系,定期组织开展考核工作(日常考核和年度考核),掌握各部门预算执行现状,并基于考核结果落实奖惩机制,对考核结果优异的部门和个人予以奖励,如口头表扬、奖金发放等,对考核结果较差的个人和部门应加大惩处力度,比如通报、约谈等,从而增强员工工作责任心,保持良好工作态度。除此以外,民营企业还应基于考核结果深差原因,明确造成部门考核结果不理想的根本原因,从而针对性地予以调整和优化,确保各部门有效完成预算目标,为企业实现战略目标奠定基础。同时,民营企业还应将考核结果作为下一年度预算编制的重要参考依据。

### 3.6 加强信息化建设,建立沟通与交流机制

在信息化背景下,为了提高全面预算管理水平,民营企

业必须引入信息技术,加强信息化建设。所以,民营企业应基于自身实际业务,结合具体工作开展需求,建立符合自身发展需要的全面预算管理信息化系统,并持续完善和健全系统的各管理模块。民营企业可以通过信息管理系统快速提取预算管理各环节的信息数据并进行智能化处理,能够有效帮助企业提高工作质量与效率,大幅度降低容错率。同时,民营企业还应在内部搭建信息共享平台,建立信息共享机制,各部门可以通过设备终端从平台上实时获取各种所需数据,消除以往存在的信息壁垒,提升内部沟通成效,为企业提高预算管理工作质量提供保障。

### 结束语

综上所述,随着企业发展调整与压力的不断加大,大部分民营企业逐渐认识到实施全面预算管理的重要性与迫切性,但受多方面因素的影响和制约,如管理理念淡薄、管理技能不足、管理制度不完善、组织结构不健全等,导致企业在各预算管理环节工作开展中存在较多问题,如预算编制的合理性有待进一步提升、预算执行刚性不足、监督流于形式、考核机制缺位、风险管理机制不完善等等,制约着企业运营与发展。针对上述问题,民营企业应树立正确的管理理念,加强专业化人才队伍打造;完善预算管理组织结构,建立并持续调整与优化管理机制;提高预算编制环节的合理性,加强预算执行控制;实现动态监督,并健全风险管理机制,加强风险防控;积极使用信息技术搭建信息化管理平台,强化内部沟通协作,提升沟通成效,为企业运行发展筑牢基石。

### 参考文献

- [1]陈思文.关于民营企业实施全面预算管理的思考[J].中国产经,2022(04):93-95.
- [2]郑其亮.中小民营企业全面预算管理探究[J].商业观察,2022(03):77-79.
- [3]刘燕美.民营企业全面预算管理的问题与对策[J].审计与理财,2022(01):31-32.
- [4]张志兵.民营企业集团全面预算管理的问题与解决措施研究——以A集团公司为例[J].全国流通经济,2021(30):70-72.
- [5]许晓敏.民营企业全面预算管理的现状及优化措施[J].纳税,2021,15(27):189-190.

**作者简介:**林海燕(1987,07,13-),女,汉,籍贯:浙江宁波,中级会计师,经理,本科,研究方向:财务管理分析、全面预算管理。