

# 企业实施全面预算管理的要点探究

杨珊珊

(中化石油辽宁有限公司, 辽宁 大连 116000)

**摘要:** 本文在归纳企业全面预算管理存在问题的基础上, 重点指出了企业实施全面预算管理的要点, 希望能够为相关人员提供有益参考。

**关键词:** 全面预算管理; 存在问题; 实施要点

## 0 引言

全面预算管理是一项企业全方位、全过程和全员参与的综合性管理系统, 它以预算工作为纽带, 将企业的人、才、物等资源与企业经营管理紧密串联, 有力推动企业战略的顺利落地。但在实践中受主客观因素的影响, 许多企业的全面预算管理系统仅是简单照搬, 并未根据实际进行针对性的调整, 全面预算管理体系徒有其形。本文针对企业预算管理的现状, 对实施过程中的问题难点进行分析, 提出加强企业全面预算管理的对策, 以期提高企业竞争力。

## 1 企业全面预算管理存在的问题

### 1.1 预算编制方法单一

企业预算编制方法不少, 不过有相当一部分预算编制方法并未在企业内部得到合理运用。结合实际情况来看, 尽管在某些时候增量预算方法适用性较差, 但增量预算法仍旧是企业主要选择的预算编制方法。除此之外, 企业单一使用某一种预算编制方法, 也是预算编制方法局限性较大的体现之一。预算编制本身就极其复杂, 当企业为图省事或者因能力不足只能采用某一种预算编制方法时, 就可能出现预算编制方法不足的情况, 导致预算不合理、科学性不足, 各部门达到预算目标的积极性得不到调动。总之, 预算编制方法直接关系到预算编制的质量, 它是预算管理科学、高效开展的基础之一, 针对预算编制方法局限性较大这一问题, 企业必须加以重视<sup>[1]</sup>。

### 1.2 管理机制不健全

管理机制不够健全主要体现在以下几方面: 第一, 尽管全面预算管理已经逐步在我国企业内普及开来, 但仍有相当一部分企业未清晰认识到全面预算管理的内涵及意义, 在未充分认清全面预算管理的情况下, 相应管理机制自然漏洞连连, 难以得到健全; 第二, 在实行全面预算管理时企业管理层不具备丰富的管理经验, 因此, 企业管理层在推进全面预算管理、健全管理机制的过程中只能缓步探索; 第三, 全面预算管理组织缺位, 在企业内未设立专业、独立的组织或机构, 并由该组织或机构来负责、引导全面预算管理工作的开展, 全面预算管理工作在很多时候仍旧只是企业财务部门的工作。

### 1.3 预算过程控制不规范

预算过程控制是企业实施全面预算管理的难点之一, 也是全面预算管理能否取得较好成效的关键, 导致预算过程控制出现问题的原因较多, 较为常见的原因有: 第一, 企业对预算管理理解不足, 在实施全面预算管理时将重点聚焦于预算编制、汇总与审批等环节, 在一开始就忽略了预算过程控制, 从而导致预算过程控制不到位、企业实施全面预算管理的整体效果较差; 第二, 企业没有针对预算过程控制建立对应的督导体系, 使预算过程控制处于“缺少监管与引导”的状态, 导致企业人员在预算执行过程中的行为得不到有效约

束与规范, 预算计划难以真真切切落到实处, 企业实施全面预算管理变得毫无意义, 资源浪费、资金另用等情况得不到有效遏制<sup>[2]</sup>。

### 1.4 预算考核欠缺

预算考核制度实施不到位是降低企业全面预算管理工作效率及质量的原因之一。第一, 企业实施全面预算管理时, 全面预算考核可对预算完成情况进行评价及考核, 可发现预算执行中存在的偏差并帮助企业针对偏差进行分析。同时, 通过考核结果, 参与企业全面预算管理的相关人员的工作完成情况可得到较为清晰的呈现, 此时, 通过个人工作情况与利益挂钩, 可提高相关人员的工作积极性, 从而促进预算目标达成。第二, 预算考核制度存在问题的常见表现有预算考核制度不完善, 预算考核流于形式, 考核结果客观性、公平性、公正性存疑, 企业在结合考核结果进行奖惩时存在回避性等。当预算考核制度存在问题不能正常发挥其作用时, 企业员工的积极性很可能遭受打击, 使全面预算管理效果不佳、相关工作得不到高效完成, 因此, 企业在实施全面预算管理的过程中必须针对预算考核制度问题加以改进。

## 2 企业实施全面预算管理的要点探析

### 2.1 转变思维理念

全面预算的实施, 需要花费时间成本, 不是一下就可以完成的, 比如: 一个刚建立起来的公司, 没有以前的数据做参考, 因此公司需要在经营的过程中慢慢积累, 在积累中渐渐有自己的考核标准, 建立起科学的薪酬管理, 并且让公司的管理能力稳步提高。企业的所有部门需要慢慢地去了解全面预算, 公司的人员也需要在实践中逐渐认识到全面预算的概念, 因此公司进行全面预算需要从长计议, 从短时间预算逐渐延伸到长时间预算; 或者是没有办法进行全面预算, 先从部分预算做起, 让公司的所有人员逐步地对编制预算有管理意识。此外, 充分考虑成本和收益, 如果当初进行预算的时候过于细化, 可能对企业的发展造成阻碍<sup>[3]</sup>。

### 2.2 完善管理制度

预算管理体系要以企业所处的内外部环境为基础进行构建, 企业应在审慎分析外部环境的基础上, 合理确定本企业战略, 并以此指引全面预算管理体系的构建; 要发挥内部管理系统中的有利因素, 修正不利因素, 恰当构建本企业全面预算管理体系。全面预算管理体系离不开基础工作的建立, 主要包括预算管理组织、预算管理有关制度流程的确定、预算人员结构的安排、预算管理信息平台的搭建、全面预算管理文化氛围的形成等。在制度确定与流程设计中, 应该有意识的强调战略导向, 预算管理工作不能独立于战略单独存在。

### 2.3 规范程序标准

进行预算编制需要与现实情况相结合, 站在现实的角度上, 全面考虑制定的目标在实行时所有可能遇到的变动, 保

证能真正的按照预算去进行,让预算在实际进行过程中能发挥作用;按照从上到下全员赞同、上级与下级相互配合、分层次进行编制、一级一级汇总下来的要求进行编制,各个进行预算的部门按照最终预算编制结果来制定时间要求,制定出自己的编制时间计划;预算编制的主要过程有:目标的确定和下达、呈报编制结果、复查调整、进行审议、上级批准、执行命令,依照每个程序逐渐地进行规范。比如:对目标进行确定,企业领导层结合企业的发展策略和预算,提出下一年度企业进行预算的方向,主要有:最终收入、最终的成本费用、最终的利润等标准,逐个的进行规范<sup>[4]</sup>。

#### 2.4 全面落实绩效评价

绩效评价是全面预算管理的重要一环,对当前全面预算管理来讲,它是企业评价当前预算管理成效、找出预算管理问题的主要手段,对下一年度的预算管理来讲,它是企业提高预算管理水平的信息参考,由此可知,完善全面预算管理的绩效评价,可促进全面预算管理工作一一落实,促进全面预算管理效果提升。企业在完善全面预算管理的绩效评价时需要注意:第一,完善绩效评价指标体系,科学分配指标权重,在将预算目标完成情况当作主要评价指标的同时,还要从执行人员工作态度等方面入手对全面预算管理情况进行评价;第二,加强绩效评价结果的运用,使绩效评价结果衔接企业内每个部门及人员的利益,做到设岗设级、奖罚分明,或者借鉴事业单位办法,在进行下一年度预算编制时考虑上一年度的预算执行情况,给予上一年度预算执行到位的部门一定优待以资鼓励,以此来调动企业内各部门及人员的积极性,使全面预算管理获得企业内员工支持,确保全面预

算管理成效并促进管理目标达成<sup>[5]</sup>。

### 3 结论

全面预算管理是现如今企业进行战略管理的重要工具,能够帮助企业进行战略落地、执行经营目标以及更加规范的运行。同时,全面预算管理还能加强股东与股东之间、员工与股东之间的沟通。全面预算管理为企业实现效益最大化提供指导方案,是让企业建立科学管理体系的重要条件,是帮助企业实现战略的重要工具和实现经济计划的重要方法。全面预算依赖公司领导对公司内部和外部的了解,在相关人员进行预测和已做出决策的基础上,让公司的资源更加科学,更加合理的调配,针对公司将来一段时间的经营与财务管理,制定出符合公司发展要求的符合相关制度规定的战略计划。但不同经营环境会影响预算管理功能的发挥,归根结底还是要企业经营者根据企业所面临的实际,针对性的调整企业预算管理体系,恰当地发挥预算管理功能,促进企业业绩的提升。

#### 参考文献

- [1] 朱国丽.浅析企业实施全面预算管理的难点与对策[J].商讯,2020(17):108-109.
- [2] 王化成,陈好琨,陈占燎.基于战略导向的全面预算管理研究——以铁路运输企业G集团为例[J].会计之友,2020(11):10-18.
- [3] 吴江.企业全面预算管理的问题与对策探讨[J].财经界,2020(06):143-144.
- [4] 沈剑英.全面预算管理在制造企业财务内控中的应用分析[J].财经界,2020(06):179-180.
- [5] 王淑霞.现代企业财务全面预算管理存在的问题及策略分析[J].财经界,2020(06):219-220.

(上接第89页)

据可依。事业单位的领导和工作人员应该对财务管理制度进行严格的规范和具体内容的细化,保证财务管理工作彻底落实,同时明确工作人员岗位责任和监督责任。另外,还应该完善财务管理工作的绩效反馈制度,明确财务管理的课和内容考核标准,发挥考核反馈作用,及时的对财务工作进行完善,提高财务工作开展的效率。此外,事业单位正处在资产管理体制改革的关键时期,要加强对事业单位资产使用的有效监督。要建立起财务人员培训机制和考核管理机制,定期的组织财务工作人员进行新会计制度的学习,更新他们的财务管理理念,提高新会计制度的认识和能力。加强对财务工作人员的考核,优胜劣汰,积极引进先进的财务管理人才,始终保持财务管理队伍的活力,从而促进事业单位财务管理的发展。

#### 3.3 创新财务管理机制

创新财务管理的机制,促使事业单位新会计制度更好的发挥作用。财务管理人员应该不断的提升自身的信息化水平和对财务数据的利用意识。加强事业单位财务管理的信息化建设,使财务工作人员在进行财务会计信息数据的收集更加方便,利用网络数据查询和人员信息统计,保证了财务信息的全面和准确。在此基础上,建立有效的财务管理风险预案,对影响财务管理工作质量的因素进行预防和控制,确保事业单位财务管理的安全性。此外,通过加强财务管理的协调沟通能力,及时的对事业单位的经营状况进行反馈,保证财务管理的动态变化,提升事业单位财务管理的质量。

#### 3.4 提高财务工作人员的综合素质

财务工作人员是新会计制度彻底实施的主体,高素质的工作人员能够确保财务管理工作的高效。因此,事业单位应该加强对内部财务工作人员的培养和对外界优秀人才的吸收,提高财务管理部门的整体水平,从而保证财务管理工作的正常和高效开展。同时,事业单位应该完善财务管理人员的薪酬待遇,充分激发他们的工作热情,同时通过丰厚的福利政策支持,增强他们对事业单位的归属感,使财务管理工作更加高效。

### 4 结论

做好事业单位的财务管理工作能够有效的保障和推动事业单位的作用的发挥和良好运行,在事业单位改革发展的关键时期,事业单位新会计制度的有效制定和实施,仍然需要不断的探索完善和创新事业单位的财务管理制度、加强对预算编制的监管、提高工作人员的专业能力,促进财务管理工作更加的全面和科学,降低财务管理的风险,从而保证事业单位的持续发展。

#### 参考文献

- [1] 王芳.新事业单位会计制度下加强和改善事业单位财务管理的方法探讨[J].财会学习,2019(26):43+45.
- [2] 何聪.新事业单位会计制度下加强和改善事业单位财务管理的方法探讨[J].中国市场,2019(24):115-116.
- [3] 陈选田.探讨行政事业单位的财务会计管理改革创新分析[J].新金融世界,2019(1):31-32.
- [4] 庄俊祺.新事业单位会计制度下加强和改善事业单位财务管理的方法探讨[J].纳税,2019,13(16):135.