

# 国有批发零售企业预算管理分析与改进策略

王婷婷

(贵州盐业(集团)黔西南有限责任公司, 贵州 兴义 562400)

**摘要:** 现今大多数企业都在积极贯彻和落实预算管理理念, 并将预算管理作为企业财务工作的重点。预算工作的高效落实, 有助于提高国有批发零售企业自身的财务管理水平, 能够优化自身管理体系, 增强国有批发零售企业的抗风险能力, 培育国有批发零售企业的核心竞争力, 促进我国经济的可持续发展。本文就现阶段国有批发零售企业在预算管理方面存在的问题, 提出解决办法, 以供国有批发零售业在进行预算管理体系建设以及开展预算管理工作时进行参考。

**关键词:** 国有批发零售企业; 财务工作; 预算管理; 预算编制

**中图分类号:** F812.3

**文献标识码:** A

**DOI:** 10.12317/j.issn.1673-3169.2022.17.019

## 0 引言

批发零售是社会生产过程中的重要环节, 对经济运行的速度、质量、效益具有引导性。随着我国改革开放的不断深化, 经济发展水平的不断提高, 私有批发零售企业和外资批发零售企业的发展十分迅猛, 这在一定程度上冲击了国有批发零售企业, 为国有批发零售企业带来了新的挑战。在这样的环境之下, 建立完善的预算管理体制, 开展预算工作, 并保证预算工作能够有效落实, 是国有批发零售企业应对同行业竞争、提升自身实力的必要手段。

## 1 当前国有批发零售业预算存在的问题

### 1.1 预算管理体系不完善

国有批发零售企业改革开放以后进入了高速发展阶段。现如今, 国有批发零售企业不仅业务遍及全国, 并且还接轨国际。但在内部管理方面, 国有批发零售企业的预算管理体系的起步相对较晚, 还存在许多问题亟待解决<sup>[1]</sup>。就预算管理体系的运行来说, 部分预算管理人员在开展预算管理工作的時候, 缺乏一定的理论基础和实践经验。而且由于国有批发零售企业的国有性质, 决定了其经营战略制定要考虑到宏观政策和国民经济总体运行情况。所以, 国有批发零售企业在解决预算管理问题的時候, 只能是试探性地进行摸索, 这就使得国有批发零售企业预算体系的完善, 在速度上明显低于同行业的私有批发零售企业和外资批发零售企业。目前, 预算管理体系不完整的问题, 已经成为阻碍国有批发零售企业预算管理工作开展的一个难点。

### 1.2 预算编制的科学性有待提升

预算编制是指预算收支计划的拟定过程<sup>[2]</sup>。一方面, 国有批发零售企业的财务人员进行预算管理时, 可能会因为部门、单位以及财务人员自身专业水平、能力

不足等各方面因素, 没有坚持量入为出、实事求是的预算编制原则, 导致预算方案不符合企业自身的发展情况。同时, 由于对综合预算考虑不足, 内外资金统筹安排失当, 造成综合预算原则没能真正应用。此外, 部分国有批发零售企业忽略了财务部门与其他部门之间的联系, 造成采购预算、物流运输预算、销售预算等环节缺乏必要的财务指导。另一方面, 部分国有批发零售企业对滚动预算、零基预算等动态预算方法应用较少, 仍旧采取较为传统的增量预算法或固定预算法, 影响了预算编制数据基础的准确性。不仅如此, 预算计划一旦下发, 便不能随意进行调整, 但是在实际的预算管理工作之中, 部分国有批发零售企业忽视了一般不予调整的原则, 对于预算计划的调整较为随意, 造成预算与实际不相符合, 导致预算工作的准确性不高。

### 1.3 预算执行不到位

大部分国有批发零售企业规模较大, 企业部门和岗位繁多, 各管理层级之间的关系相对复杂, 再加上企业的业务覆盖面较广<sup>[3]</sup>。所以, 在具体的预算执行过程中, 无法对各部门、各环节的预算执行情况进行统一管理, 造成预算执行力度不足, 预算执行不到位。而企业内部运行是一个有机整体, 预算执行不到位, 将会影响企业最终的生产经营活动。

### 1.4 问责机制、绩效考核机制不健全

国有批发零售企业的国有性质, 决定其生产经营活动带有公益性特点, 使得部分国有批发零售企业长期处于负债经营状态。管理层的投资决策往往容易受到外部因素的影响, 再加上国有企业的市场适应能力较私营企业仍存在一定差距, 使得企业无法在短期内实现经济效益最大化<sup>[4]</sup>。同时, 国有批发零售企业内部尚未建立完善的绩效奖励机制和严格的问责机制, 对

于能力优秀的员工没能起到激励作用,对员工不負責任的工作行为也没有进行严格的惩处,由此使得国有批发零售企业的预算管理也很难达到预期效果。

### 1.5 信息化建设缓慢,预算管理系统有待完善

信息技术的快速发展,给企业管理带来了更多高效的管理手段。当前,多数零售批发企业逐步从线下办公转向线上办公,管理通过OA系统、ERP系统、采购系统、预算管理系统等来开展工作。将信息技术应用到企业财务管理,融入预算管理全过程,能够有效提高企业预算管理效率,落实全面预算管理。但从实际来看,多数零售企业业务与财务之间的融合程度还不高,对于信息化建设的投入相对较少,OA系统、ERP系统、预算系统等系统间的数据编码原则、口径还未统一,数据不能实时共享,基础数据容易出现偏差,不能有效支撑预算编制、预算执行监督等工作的开展。此外,国有批发零售企业信息系统的功能也不够完善,无法展开深入分析,预算管理质量和效率都难提升。

## 2 国有批发零售业的预算管理策略

### 2.1 完善预算管理体系

开展预算管理工作需要一个高效的预算管理体系,国有批发零售企业要建设一个高效的预算管理体系,首先就要在企业内部树立正确的预算管理意识,认识到预算管理对于企业发展的重要作用,摆正企业员工对预算管理工作的态度。其次,要积极地寻求和同行业企业的交流合作,汲取同行业的相关管理经验,并根据自身现实情况,综合考虑内外部因素,不断完善预算编制方案,使其符合预算管理的需要。最后,要加强人才培养,优质的人才才是预算管理体系的重要保障,国有批发零售企业要积极组织相关培训学习活动,对负责预算管理工作的财务人员进行专业化培训,提高财务人员的业务能力<sup>[5]</sup>。

### 2.2 使用科学的预算编制方法

首先,坚持综合预算,充分考虑国有批发零售企业的内外部环境,实现内外资金统筹安排。根据国有批发零售企业自身现状,选取适合企业的预算编制方法,开展预算管理工作。其中,预算编制方法主要有固定预算、增量预算、零基预算、滚动预算等,针对企业不同的费用支出,可以选择适宜的方法。例如,对于人员经费、公用经费必须有严格的标准核定,可以采取增量预算或固定预算方法来编制;但在测算销售预算时,则需要结合实际市场情况,采取更为灵活的零基预算,以月度为单位编制预算<sup>[5]</sup>。其次,发挥部门协同效应,加强

部门之间的沟通交流,推进业财融合。国有批发零售企业应在内部完善信息沟通渠道,既要加强纵向各层级之间的信息交互,也要解决横向部门间的信息孤岛问题,落实“二上二下”编制流程,为预算管理人员提供更加真实、全面的数据支持。同时,企业也要推进业财融合,让财务深入业务一线,从财务数据追溯具体的经济活动,使得预算管理人员可以更好地了解外部环境、实际业务需求等,从而编制更切合实际的预算指标。另外,预算管理一旦审核通过,就要坚持一般不予调整的原则,除却突发事件或者政策性开支以外,其余开支一律不能划入当下的预算管理。

### 2.3 加强监督,强化预算执行力度

首先,国有批发零售企业需要定期对预算执行情况进行检查分析。针对管理重点、易发生风险点、成本控制薄弱环节等进行不定期的抽查。同时,要定期进行全面审查,借助信息系统实时对比预算指标和实际数据是否存在差异,并及时反馈给相关管理人员或负责人,使其更准确地掌握预算执行情况,了解各部门、各岗位履职情况。其次,有效的监督工作可以保证预算能够得到充分落实,国有批发零售企业在落实预算工作的时候,需要建立健全监督机制,通过确定监督内容、监督对象、审计方法等,以制度形式为预算执行提供有力的保障。基于此,国有批发零售企业要在企业预算管理委员会中设置专门的监督审计小组,配备专业的审计工作人员,主要针对预算超支现象、预算资金占用现象、无预算支出现象及资金体外循环现象等进行严格查处,要求各部门遵循预算方案开展各项工作。同时,要将预算管理工作进行细化,落实到具体的部门、单位和员工层面上,在岗位责任制的保障下,设置预算支出防线,参考成本定额支出标准的方式,加强预算支出控制,有序开展预算执行工作,从而提高企业整体的预算执行率,也能够将预算工作落到实处。最后,由于实际工作过程中容易出现各类突发情况,导致实际经营情况偏离预期,造成原有制定的预算指标不能适应现实需求,如果继续按照原有指标来约束业务,必然会影响到企业利润目标的实现。为此,国有零售批发企业还需建立预算偏差调整机制,按照偏离程度来设定相应的管理流程、办法,合理调整预算指标。比如,企业可以选择“三级”预算偏差调整机制,将预算偏差数值分别设定为5%、10%、20%。预算偏差5%时,由企业管理者、部门主管负责人进行分析、调整;当预算偏差达到10%、20%时,需要将预算调整上报给预算管理委员会,由其结合实际业务状况、内外部环境变动

等,对预算指标进行优化,合理调整,并追究相关负责人责任。

#### 2.4 建立健全严格的问责机制以及合理的绩效奖惩机制

要保证预算管理工作的顺利完成,国有批发零售企业必然要有一套严格的问责机制和绩效奖励机制,相关部门要对其下辖的部门或者员工制定合理的绩效奖惩机制,并且定期或者不定期进行绩效考评。对于玩忽职守,没能完成预算绩效的员工,要及时进行批评教育。对于兢兢业业、恪尽职守,超额完成绩效的员工,要进行精神上、物质上的奖励。同时,将问责机制和绩效机制相结合,有利于国有批发零售企业内部形成良好的工作风气,端正员工的工作态度,为预算管理提供一个良好的工作开展平台,进而促进预算管理工作的落实。

#### 2.5 构建全面预算管理信息系统,搭建共享平台

基于当前信息时代背景下,国有零售批发企业也需加大在信息化建设上的投入,一方面要引入功能更全的全面预算管理系统,优化预算管理程序、流程等,完善数据分析以及数据处理功能,进而更好地开展预算管理;另一方面,企业也需推进财务共享中心的建设,搭建财务共享平台,整合OA系统、ERP系统、人力资源系统等,构建业财一体化系统,统一数据接口,实现各系统数据的实时共享,为预算编制、执行监督提供真实、有效、全面的数据信息支撑。

由于不同企业业务模式、管理需求、经济实力以及技术条件等都存在较大差异,因此在具体建设过程中,通常有以下两种方式:第一,自主研发。企业可以组织自身的技术人员,依据自身财务流程、业务流程等,搭建财务共享中心,结合预算管理需求,对各系统进行优化、设计<sup>[6]</sup>。自主研发的方法可以充分结合企业实际需求,研发适宜的系统功能,但需要专业的技术人员予以

支持,且研发投入较大。第二,直接购买适合的系统,适当调整系统功能。这种方法不需要企业有专业的研发团队,企业可以通过直接购买和自身需求贴近的系统软件,再聘请专业软件开发团队对系统功能、模块进行适当调整,以提高系统的适用性。国有零售批发企业可以根据自身实际需要,选择适宜的系统搭建方式。

### 3 结语

综上所述,预算管理是企业生产经营中一种常见的经济活动,即企业依托于自身的发展战略、发展方向,对未来一段时间内的经济活动制定的收入、支出计划。从我国目前的发展现状来看,批发零售企业的市场化程度较高,竞争较为激烈。因此,在后续的经济建设过程中,国有批发零售企业应与时俱进,立足自身实际情况,从预算编制、预算执行以及预算监督考评等全过程来分析问题、解决问题,不断地完善自身的预算管理体系,落实预算管理工作,实现可持续发展目标,从而更好地发挥其在促进国民经济发展中的重要作用。

#### 参考文献

- [1] 邓礼红.我国企业全面预算管理存在的问题与改进策略[J].中国管理信息化,2011,14(15):67-69.
- [2] 张其战.剖析企业全面预算管理中的难题与改善策略[J].企业研究,2014(8):64-65.
- [3] 魏洪燕.完善企业全面预算管理的策略分析[J].纳税,2019,13(32):269,272.
- [4] 王娜.论全面预算管理在企业管理中的应用策略[J].中国产经,2021(4):187-189.
- [5] 陆丰雪.现代企业全面预算管理问题和改善策略[J].财会学习,2019(36):100-101.
- [6] 温贤武.提高服装零售批发企业财务管理水平[J].市场观察,2019(6):36.

(上接第31页)

#### 参考文献

- [1] 甘霖.组合预测模型在中长期电力负荷预测中的应用[D].南昌:南昌航空大学,2013.
- [2] 汤海涛.提高供电企业售电均价策略研究[J].经济技术协作信息,2017(29):18.
- [3] 潘玉荣,贾朝勇.基于季节ARIMA模型的短期电价预测[J].白城师范学院学报,2018,32(12):24-30.
- [4] 凌立文,张大斌.组合预测模型构建方法及其应用研究综述[J].统计与决策,2019,35(1):20-25.

- [5] 张金良,王明雪.基于EEMD,SVM和ARMA组合模型的电价预测[J].电力需求侧管理,2020,22(3):68-73.
- [6] 谢诗宇.基于统计学习的电价预测模型[J].通讯世界,2018(5):293-294.
- [7] 耿悦敏.基于最优加权的组合预测模型及应用[J].五邑大学学报:自然科学版,2008(1):63-67.
- [8] 李佩,彭斯俊.一种新的组合权重在组合预测模型中的应用[J].河南科技大学学报(自然科学版),2018(39):93.
- [9] 苏丽敏,宋艳红,何慧爽.考虑权重不确定性的变权重组合预测方法[J].统计与决策,2019,35(11):60-63.