

企业全面预算管理体系改进策略研究

张健贞

(大庄园肉业集团股份有限公司, 黑龙江 哈尔滨 150000)

摘要:近年来,我国经济走向新常态,企业之间的市场竞争日趋激烈,企业预算管理工作的要求也在发生变化,预算管理不再追求短期的经济效益,而是追求企业长期的战略规划。全面预算作为企业内部管理中重要的方法,能够对企业内部的各项管理工作进行有效控制,促使企业的经营管理工作趋于稳定,对企业工作的开展具有重要意义。但是很多企业的预算管理工作还不够科学,预算管理体系中存在一定问题,阻碍了企业工作的顺利开展。当前,企业面临的市场竞争日趋激烈,若企业预算管理工作不科学,企业的发展将受到较大影响,甚至可能使企业走向衰败,因此企业需要认识到预算管理工作对企业发展的重要性,在经营管理的各环节落实预算工作的具体要求,以促使企业的资源得到高效配置。本文针对企业全面预算管理工作进行研究,在探讨相关问题的基础上,重点论述了完善对策,希望借此研究提高企业的全面预算管理水平。

关键词: 预算编制; 全面预算管理; 企业管理

中图分类号: F425

文献标识码: A

DOI: 10.12317/j.issn.1673-3169.2022.17.026

0 引言

全面预算管理自从20世纪20年代被美国通用电气等企业应用之后,越来越多企业开始认识到预算管理工作价值,当前预算已经成为企业工作中重要的组成部分,能够实现对各项工作的合理规划。但是我国很多企业在开展预算管理的过程中,还没有形成完善的管理规划,预算管理的各环节没有实现有效的衔接。与发达国家相比,我国的预算管理工作还处于起步阶段,在未来有必要针对预算工作进一步研究。

1 全面预算管理对企业的意义

企业通过开展全面预算管理体系建设,能够促使企业各层级人员主动关注企业的工作情况,提高企业决策的科学性,有助于企业实现转型与升级,并针对企业工作中存在的各类问题进行预防。全面预算管理机制能够优化资源配置,提高企业的竞争力。同时,预算管理是基于企业战略目标开展的,企业预算管理的各环节都需要严格按照战略规划进行,这也促使预算按照战略规划的要求执行,促使企业的资源配置更加合理、业务管理更加规范,从而改善企业预算管理工作的效果。

2 企业全面预算管理体系的问题

2.1 预算目标存在短视效应

全面预算管理工作作为企业战略目标的分解,很多企业没有认识到预算要以企业长期的发展战略为基础,预算存在明显的短视效应,过于注重短期内的的工作规划,部分企业甚至为了短期内的经济效益而忽视长期的发展规划,导致企业的经营管理工作受到严重影响。

2.2 预算编制不够严谨

企业在预算编制的过程中,很多企业的预算编制工

作不合理,没有明确具体的预算编制责任主体,仅由企业的财务部门进行预算编制,容易导致各部门的成员认为预算工作仅是财务部门的责任。同时,在预算编制中,部分企业没有针对不同的预算制定细致的规划,预算编制较为粗糙,无法为企业的经济管理活动提供支持。

2.3 预算执行与控制不力

部分企业对于预算控制的要求缺乏重视,在预算执行工作中没有落实动态分析机制,没有针对预算情况进行动态分析,针对预算执行时存在的差异也没有及时进行调整,容易导致企业预算工作流于形式。

2.4 预算调整较为随意

部分企业的预算调整工作没有明确调整的要求,当企业的预算规划难以继续开展时,就会对预算进行调整,预算的频繁调整会导致预算管理无法发挥应有的效果。

2.5 预算考评不完善

首先,很多企业的预算考评指标不合理,考评过于关注财务指标,忽视了非财务指标,容易导致各项工作发展不平衡;其次,部分企业没有针对不同层级的员工制定差异化的考核机制,不利于提高各层级人员的积极性。

3 企业全面预算管理体系的改进对策

3.1 完善预算管理目标

3.1.1 明确全面预算管理的意义

首先,全面预算管理能够对企业的各部门活动进行细致协调,一方面通过预算管理的具体规划,推进企业整体的经营方针顺利实现;另一方面通过制定完善的预算管理制度,明确企业内部各责任主体的工作要求与工作任务。其次,全面预算管理要求企业能够掌握预算的各类信息,并对企业的经营管理活动进行细致监

控,通过预算管理体系整合经营管理工作中的各环节工作,解决预算管理工作中的各类问题,保证预算工作的要求能够顺利开展。企业通过全面预算管理体系,能够及时掌握各部门乃至员工工作的信息,并对各类信息进行全面与细致的监督,提升了企业对内部成员的管理力度,可以及时发现各责任主体在管理活动中的问题。最后,通过全面预算管理,能够鼓励企业内部全体员工积极投入工作中,并以预算完成项目为奖惩依据,提高员工工作效率,从而保障预算管理的目标顺利达成^[1]。

3.1.2 将战略目标分解为具体的预算目标

首先,企业需要结合企业的战略规划进行研究,在分析企业管理实际的基础上,分析影响企业战略规划的各项因素,将各类因素都考虑到其中。企业可以通过SWOT分析的方式确定企业的战略目标,明确企业经营重点,结合企业的外部环境,充分考虑企业预期需要达成的资产报酬率、销售利润率等方面的财务指标,还需要充分分析企业未来需要实现的行业排名、产品开发、客户满意度等方面的非财务指标。其次,企业在设置预算目标时,需要以平衡计分卡的思想对战略目标进行细化分解,平衡计分卡通过将战略目标分解为不同维度的指标,帮助企业的战略规划能够得到细化,并分析影响企业战略规划的重要因素,针对重点环节进行重点分析,对关键性指标进行梳理,促使预算目标更加合理。最后,企业在对预算目标分解时,需要将预算目标分解为月度、季度的目标,并进一步分解为企业内部各责任主体的目标,通过层层分解的方式让各层级人员能够完成自身的规划,从而使企业的预算目标和战略目标沿着同样的方向开展,最终达成企业既定的战略规划。

3.2 改进预算编制环节

3.2.1 健全企业的预算编制组织

企业需要完善预算编制结构,落实企业预算编制工作的具体要求。首先,企业需要设置预算管理委员会,在预算管理委员会下设置预算管理办公室,负责对预算工作开展协调与控制,结合企业的经营情况开展具体的预算工作。其次,企业要明确内部各预算执行主体的工作要求。企业内部的各预算管理职能部门作为预算编制的重要参与者,各责任主体需要将预算工作细化到每个内部成员,使其主动配合预算要求开展工作。

3.2.2 企业需要明确预算编制的内容

首先,企业需要编制销售预算。销售预算是企业销售产品、提供劳务的预算,包括销售收入预算、销售成本预算等方面。企业的人工、材料等方面的支出主要是根据产量决定的,产量是根据销量决定的,因此企业销

售预算是预算工作的起点。企业编制销售预算要分析企业下一年度工作安排,并结合企业的经营情况、顾客需求、市场行情等方面的因素进行分析,促使企业的各部门实现通力协作。在企业的销售目标确定时,需要综合各部门的意见。例如,A企业在编制销售预算时,既要考虑产能的情况,又考虑销售部门与客户谈判与磋商的情况。其次,编制企业的生产预算。生产预算是企业生产产品所需要的资金、成本等方面的预算,企业编制生产预算需要明确生产活动流程。销售部门与客户沟通、签订合同、订单处理之后,由生产部门开展设备配置、产品制造、售后返修等,采购部门结合生产需要开展原材料购买。各部门之间通过通力协作,共同完成生产工作。再次,编制采购预算。采购预算是企业生产活动所需要各类材料支出方面的预算。企业的采购预算在进行编制时,要结合企业生产活动的需求合理确定采购方式,确定好物资采购的范围,合理选择供应商,并在此基础上制定采购的预警机制,结合采购的供货周期等方面的因素选择恰当的供应商。当供应商无法供货时,需要选择相应的备选供应商,以确保采购环节环环相扣,防范由于采购工作中断产生的风险。在确定采购预算时,需要确保采购的材料符合企业的实际,避免采购过多导致库存积压或采购过少无法正常生产的问题。

3.2.3 完善预算编制的方法

传统企业预算编制方法主要是增量预算法,这样的预算编制方法存在的问题,可能使不合理的费用延续,因此企业需要加强对零基预算的使用。零基预算是指每年都需要以企业的实际工作为基础,从零开始对预算进行编制。同时,由于近年来企业之间的竞争日趋激烈,控制成本是企业的主要目标,企业在编制预算时可以采用杠杆预算法,杠杆预算法是依靠采购部门来控制成本,在采购预算编制的过程中,以采购价格为切入点,结合供应商的供货价格分析相应的成本,在保障质量的情况下,通过分析原材料行情对供应商进行筛选,选择恰当的供应商实现对成本的有效控制。

3.3 强化预算执行与控制

3.3.1 建立预算的执行监控机制

企业的预算编制经过董事会的审批之后下达各部门,各部门需要严格按照预算指标执行,避免在执行预算过程中由于执行工作不严谨产生的问题,确保预算科学、合理,促使预算偏差处于可控范围内^[2]。为了促使预算的偏差管理工作更加具有及时性,企业应该在每个月的第一周内由预算管理办公室对企业上一月度的预算偏差进行分析,针对偏差原因采取恰当的措施

予以纠正，必要时需要上报预算管理委员会进行协调与裁决。当企业内部的个人利益、部门利益、企业利益发生冲突时，要以企业的整体利益为重点化解冲突。

3.3.2 优化预算的执行控制流程

企业在执行预算资金支出的过程中，需要针对资金进行严格控制。在进行资金支付时，各部门需要对资金支付提出书面申请，经过部门经理审核之后再由财务部门审批，财务部门需要分析预算资金是否在预算范围内，只有在预算范围内的资金才能直接拨付，对于超预算或无预算的资金要经过预算调整之后才可以支付^[3]。同时，企业在进行预算审批时，需要结合不同费用的类型采取恰当的方法进行审批。对于管理费用、职工薪酬等方面的预算有较强的刚性，需要严格按照刚性执行的要求执行，当预算执行超出预算值时不予以审批。对于容易受到外界因素影响的采购预算、研发预算等方面的预算，可以设置波动比例，对于波动比例以内的预算，采用半刚性的原则进行管理。对于销售预算、生产预算这一类可变性较强的预算，需要结合企业的动态对预算进行控制，不应该采用强刚性的原则进行控制，当产生偏差时由相关部门作出书面解释，并经过董事长的审批之后执行，以促使企业预算能够适应企业市场的发展。

3.4 优化预算调整方案

企业预算目标是经过多部门的协商与博弈之后确定的目标，企业的预算目标一经确定之后不得随意调整，以确保预算具有刚性和权威性。但是预算作为对未来的一种预期，在预算开展过程中可能会发生一系列不可预见因素的影响，此时企业需要制定合理流程调整预算，通过规范预算的调整流程。企业需要明确预算调整的范围与条件，只有当国家政策、行业环境发展重点变化或企业内部业务种类、经营方向等发生重大变化时，才能对预算进行调整。在进行预算调整时，需要由预算调整的申请部门提出申请并阐明原因，提供相应的依据之后形成书面记录上报企业的预算管理委员会，预算管理委员会通过预算调整申请之后，需要下达书面文件进行调整。预算调整必须以事实为导向，只有发生了重大不可预见因素，才能对预算进行调整。

3.5 改进预算考评与激励

3.5.1 基于平衡计分卡构建预算考核指标体系

企业的预算考核要在可量化、可实现、系统化的原则下，以平衡计分卡的维度从四个层面进行考核，通过细致考核，促使考核工作更加科学。首先，在财务层面的预算目标是追求股东价值最大化，通常需要分析企业的盈利能力、营运能力等方面指标。其次，企业客户

层面要求企业维护现有的客户群体，并积极开拓新的市场获取客户。在市场竞争日趋激烈的背景下，需要确保企业获得客户的信赖。客户层面的指标可以从客户满意度、客户忠实度、新客户获得率、旧客户保持率等方面进行分析。再次，内部流程维度要求企业对内部的资源进行合理使用，提高内部经营管理活动的效率，促使企业实现价值最大化的目标，让企业实现持续发展。内部流程维度主要从流程执行效率、创新等方面进行分析。最后，学习与成长维度要求分析企业员工培训情况，并判断企业对员工培训方面投入情况。企业需要认识到人力资源在企业发展中发挥的重要作用，采取合理的措施留住高素质人才，引导员工形成正确的价值观。例如，A企业在明确了平衡计分卡考核的方法之后，针对相应指标设置二级指标并进行打分，通过德尔菲法确定各指标的权重，在此基础上计算最终的预算分数。

表1 A企业预算考评表

一级指标	二级指标	权重	得分
财务	主营业务收入	20%	86
	主营业务成本	15%	84
客户	客户满意度	15%	87
	客户复购率	15%	89
内部流程	流程处理时效	15%	90
	企业研发投入	10%	82
学习与成长	员工培训时长	5%	87
	员工培训考核	5%	89

由表1可知，A企业通过对不同指标权重的设置，明确不同指标的权重，得到最终的预算考核得分为 $20\% \times 86 + 15\% \times 84 + 15\% \times 87 + 15\% \times 89 + 15\% \times 90 + 10\% \times 82 + 5\% \times 87 + 5\% \times 89 = 86.7$ 分。

3.5.2 优化员工激励机制

企业在计算出考核得分之后，结合考核的结果对员工进行奖惩，通过奖惩促使员工约束自身的工作行为。企业需要针对不同层面的员工需求，采取恰当的激励机制，区分企业的普通员工和管理层之间的要求。普通员工对物质的激励较为敏感，需要以物质激励为重点，并以精神激励为辅助。而对于企业的管理层，需要通过股权激励等方式让企业利益与管理层利益相捆绑，促使管理层更加积极地投入工作中。

4 结语

当前，很多企业在开展预算管理的过程中，还存在一定的局限性，例如预算编制不合理、预算执行不严谨等各类问题。预算工作中存在的问题阻碍了企业管理水平的提高，影响了企业经济效益。企业在未来开展

（下转第83页）

发展特点和实际需求,在法律允许的范围内,灵活调整内控措施,确保内控体系建设对企业发展的推动作用。

4.2 强化相关人员的内控意识

在新能源企业中,许多管理人员出自基层,非常重视技术对于企业发展的作用,认为只要保证生产过程中不出问题,企业就能够健康发展,因此对企业内部的控制体系建设意识较为淡薄。完善的内控体系应该由制度、执行以及评价三部分组成^[5]。新能源企业普遍在内控制度建设方面不够深入,导致制度设定过于宽松或者过于严格,影响其顺利执行。或者部分管理人员单纯重视制度的建设,对于建设以后政策的调整、修改等缺乏重视,进而影响制度的执行效果。对于内控制度建设的合理性,企业往往是在出现问题以后再行溯源,之后才进行制度的修订和执行,这种本末倒置的方式与内控体系建设的初衷严重不符,因此不能在企业的发展过程中有效发挥作用。鉴于此,新能源企业管理层要充分意识到内控体系建设对于企业发展的重要性,从体系制度的制定、执行到修改都应该引起管理人员的重视,促进内控体系的贯彻实施^[6]。

4.3 建立健全企业风险防范机制

在企业的发展过程中,对于风险的防范、识别以及应对能力在一定程度上影响企业的健康发展。新能源企业在自身根基不稳的情况下,更应该意识到风险防范的重要性。首先,新能源企业应该有意识地提升企业自身防范风险意识,并建立完善的风险追踪体系,做好应对风险的准备。其次,应该构建专门的风险识别体系,主动搜集与企业风险相关的内外信息,借助头脑风暴、SOWT分析以及政策的变化趋势等分析企业发展过程中可能遇到的风险,并找出潜在的风险要素,提升企业对于风险的应对能力。最后,针对识别的潜在风险,采取针对性的解决措施,分别制定风险的降低、规避、分担以及承受等方案,实现对风险的有效把控,促进企业的长远发展^[7]。

4.4 建立完善的企业监督考评机制

新能源企业除了需要充分调动工作人员的自主意

识之外,还需要建立完善的监督考评机制,最大限度保证内控机制的执行效果。在内控体系的执行过程中,应该赋予内控部门监督考评的权力,保证内控制度有专门的执行人员,而企业内部的其他部门应该在实际工作中,认真贯彻执行内控制度的相关规定。在内控机制的执行过程中,监督人员一旦发现问题就应该按照既定执行规范进行处置,对于与内控制度不相符的工作行为,执行人员应该及时纠正,对于拒不履行内控制度的人员,内控监督人员应该给予相应的惩罚。同时,对于在内控执行方面表现突出的部门或者个人应该给予奖励,以适当的奖惩为依托,提升内控制度的执行效果,激发工作人员对于内控执行的积极性,进而最大限度提升内控制度的执行效果,促进企业的良性发展^[8]。

5 结语

综上所述,新能源企业是社会发展的产物,其出现和发展有效缓解了现阶段的能源紧缺问题。伴随企业竞争的加剧,新能源企业当前的管理模式已经不能有效满足其发展需求,要求新能源企业从内控角度入手,完善企业各项经营管理制度,提升管理水平,实现企业的可持续发展目标。

参考文献

- [1] 田雨.契约视角下企业内部控制存在的问题及改进措施分析[J].企业改革与管理,2021(19):9-10.
 - [2] 燕琰.谈房地产企业内部控制存在的问题及对策[J].大众投资指南,2021(13):77-78.
 - [3] 郑一莎.浅谈民营企业内部控制存在的问题及改进措施[J].大众投资指南,2020(6):163-164,167.
 - [4] 姜桦.集团企业内部控制建设存在的问题及改进[J].纳税,2020,14(3):219-220.
 - [5] 刘佳良.现代企业内部控制存在的问题及改进建议[J].今日财富,2019(6):72,74.
 - [6] 李宏海.供给侧结构改革视角下的房地产企业内部控制问题研究[J].首席财务官,2019,15(10):110-111.
 - [7] 何燕.试论电子商务条件下企业财务内部控制存在的问题与对策[J].首席财务官,2019,15(18):91-92.
 - [8] 范倩倩.经济发展下热电企业内部控制存在的问题及相关建议研究[J].首席财务官,2019,15(16):118-119.
-
- (上接第80页)
- 预算管理工作的过程中,需要结合各类问题制定一套完善的管理措施,实现对预算管理各环节的优化,以提高企业的管理水平。
- 参考文献**
- [1] 安海霞.企业预算管理的困境及应对措施分析[J].首席财务官,2021(3):112-113.
 - [2] 张栋斌.浅谈全面预算管理信息化建设[J].商讯,2020(10):126-127,129.
 - [3] 吴江.企业全面预算管理的问题与对策探讨[J].财经界,2020(6):143-144.