

# 国有企业预算管理的困境及对策探讨

李爽

(沈阳水务集团有限公司, 辽宁 沈阳 110000)

**摘要:** 国有企业对于我国经济社会的发展至关重要, 随着我国市场经济体制改革的深入, 各大企业的发展速度也越来越快, 发展中的问题也逐渐显露出来, 而预算管理在国有企业的管控中至关重要, 国有企业需要针对预算管理进行更加科学、规范的建设。本文基于目前国有企业在预算管理中遇到的困境进行了分析, 并且探讨了相应的解决对策, 希望能够给相关企业带来帮助。

**关键词:** 国有企业; 预算管理; 企业管理

**中图分类号:** F275

**文献标识码:** A

**DOI:** 10.12317/j.issn.1673-3169.2022.23.028

## 0 引言

随着国际市场竞争的日益激烈以及经济关系的不断调整, 以往传统的预算管理模式的已不能满足我国企业的经营需要。如今, 全面预算管理已经成为现代化企业管理方式之一, 引领着许多现代化企业达到经营战略目标, 有效帮助企业提升经济收益。全面预算管理模式和以前的管理方式存在较大的不同, 它是由财务部门承担, 执行预算的任务时, 通过单一的或者是某一个有关的部门进行单向性的管理, 将预算的整个编制以及实施过程合理安排到每一个部门和员工身上, 这不但需要企业的管理人员具有创新的预算管理意识, 还要将这种意识普及到每一位工作人员身上, 确保企业的每一位员工都能共同参与到预算管理当中。

## 1 国有企业实施预算管理的意义

### 1.1 有利于更好地实现企业的战略目标

所谓企业战略, 指的就是企业经营目标, 战略当中包含了企业未来发展的计划安排, 能够进一步增强企业的核心竞争力。企业战略的实施离不开预算管理的支持, 而准确、高效的全面预算管理则是以企业的战略为基础, 把企业抽象的整体战略变得具体化, 并将整体战略分解为能够实施有效控制以及评价的预算管理模块, 进而提升企业在进行战略中的管理能力, 促使企业更好地达到战略目的。

### 1.2 有利于促进国有资产的增长

国有企业是一种具有公益性和商品化特征的国有生产性组织。它的商业性质, 主要表现在对国有财产的保护和增值层面上; 它的公益性质, 则主要表现为协助政府来更好地完成调控经济目的, 确保国民经济各领域的经济发展可以实现平衡和稳定。国有企业开展全面预算管理, 可以使企业的整体生产和运营工作都能

得到有效控制, 科学配置企业资产, 从而利用有限的资金, 实现国有资产的保值以及增值。

### 1.3 有利于提高工作效率

以前的预算管理模式仅仅是下级单位根据上级领导所要求和规定的目标, 展开机械的、以财政指标为中心的工作, 将预算管理仅仅当作成本控制的手段。而现代国有企业要想发展, 就务必要按照市场发展的各项规律, 构建符合自己发展要求的经营模式。首先需要把国有企业看成一个整体, 再进行各个部门职能的分配, 同时还要加强对员工行为的规范, 这样有利于确保各单位的预算指标与公司的总体目标相一致, 有利于提高国有企业的工作效率。另外, 国有企业通过加强管理制度的规范性, 促进各项管理工作的协调性, 可以增强对企业的计划、控制以及分配等方面的管理, 进而提高工作效率。不仅如此, 只有确保所有员工都在为公司制定的既定目标和规划而不懈奋斗, 才能达到公司的战略目标。执行全面预算管理, 不仅可以提升企业的决策能力, 还可以强化企业内部员工对预算管理的认识, 进而增强员工的整体综合水平和素质, 从而提高员工自身的工作效率, 推动企业实现进一步的发展。

### 1.4 有利于优化各项资源的配置

国有企业开展全面预算管理可以将预算管理和企业的经营活动紧密联系起来, 并且能够综合考虑企业在该领域的性质、发展规模以及经营手段等, 从企业的实际需求出发, 建立科学且合理的预算管理体系, 有利于优化各项资源的配置, 使国有企业在经营过程中达到更高的运行效率, 推动企业完成战略目标。另外, 国有企业通过预算管理还能清楚地知道自身资金的流动和使用情况, 从而能够结合国有企业制定的战略目标, 将资源合理分配到各个环节, 根据各个业务

环节的实际需求,合理调配各个部门之间的资源,确保在最大程度上充分利用企业资源,提高国有企业的经济效益。

## 2 国有企业预算管理中遇到的困境

### 2.1 预算管理理念和意识不强

在开展具体的预算管理工作过程中,部分国有企业工作人员对预算管理的总体认识还不到位。通常情况下,主要由财政部门负责预算的编制工作,其他部门认为该工作与自身无关,严重缺乏参与预算管理工作的积极性和热情,导致国有企业的整体预算工作效率不高。然而,由于个别财务部门的领导和职工对预算管理的认识不够深刻,容易忽视预算管理中的细节问题,使得全面预算管理难以发挥出其应有的作用。除此之外,部分国有企业虽然高度重视预算管理的各项工作,并要求各级部门积极配合提交各类数据信息,但是由于基层工作人员对预算管理工作的认识不到位,对预算管理工作不够重视,导致预算管理工作难以有效进行,各部门之间的衔接不到位,容易发生预算资料传递不及时、预算数据和企业实际运营状况存在差异等问题。不仅如此,由于部分国有企业的预算管理意识不强,加之对预算管理理念的宣传力度不够,导致全面预算管理在实施过程中往往流于形式,造成企业的战略发展计划和年度工作计划的实施存在严重脱节的情况。

### 2.2 预算编制有待进一步完善

部分国企在进行预算编制的过程中只是采用了相对简单的编制方式,没有对具体问题进行分析。通常情况下,预算都是以财政为主导,然后再由财务部门来完成预算报告的编制工作,但是由于财务部门和其他部门的工作相对独立,其他部门也没有主动参与到预算编制的过程中,使得国有企业预算编制的准确性相对不足。不仅如此,国有企业在编制预算时,通常会根据以往年度的预算报表为基础,采取计算同比数等方法来确定出接下来一段时间的预算数据。另外,也会根据去年的数据简单地进行相应的加减,作为新一轮的预算编制数据,这样的预算编辑方式无法有效反映国有企业的发展趋势,使得编制的预算报告和国有企业的具体发展情况不相符,导致预算编制流于形式。由于市场的发展情况是随时变化的,如果缺乏对市场进行详细调研,也无法得到科学有效的预算数据,不利于国有企业未来的持续性发展。

### 2.3 预算数据共享平台建设滞后

当前,大部分国有企业没有建立预算数据共享平

台,仍在使用一张数据表进行统计和数据分析,进而展开预算的编制工作。随着国有企业的经营和发展规模越来越大,这种方法已无法适应国有企业预算管理的要求和标准,其存在的问题主要体现在以下几个方面:一是在搜集数据时容易出现遗漏的情况;二是在审核数据时容易出现误差;三是在汇总数据时会出现重叠或是数据格式有误的情况。同时,这种人为操作的方式需要消耗相关工作人员很多的时间和精力,也没有办法保证数据的准确度。不仅如此,以往国有企业在运营过程中,无论是预算的上报工作还是审核工作,都是通过手工完成的,整个流程不能保证每个部门实现充分的交流和沟通,还需要等待较长的时间,导致了大量人力资源的浪费。除此之外,相关的职能部门希望对预算的执行情况展开有效的监督,但是人为监督存在一定的难度,无法做到实时跟踪把控企业发展目标的落实情况,容易造成相关信息以及预算数据的管理不够及时。由此可见,国有企业需要建立健全预算信息共享平台,从而确保预算管理的准确性和及时性。

### 2.4 预算管理内容覆盖范围小

全面预算管理涵盖了企业的各个方面,其中包含了企业在经营过程中的预算、财务会计方面的预算以及专项预算等。经营预算与财务预算提升公司价值的一个重要方面,而专项决策方面的预算则能够精确地体现出项目在资金上的投入和筹资的规划安排,是预估资金收入和支出情况的重要基础,也是实现项目目标的一个重要条件。目前,国内企业的预算管理主要集中在企业的经营活动中,包括企业的资金成本、销售情况、支出费用以及经营成效等方面的预算指标,但是在投资和筹资决策中,还缺乏相应的预算指标,使得国有企业在投资和筹资决策环节还存在一些不足。

### 2.5 预算管理缺乏时效性

国有企业的经营政策需要结合企业在市场上发展的外部条件和内部条件进行实时调整。因此,在编制预算方案和实施的过程中,也需要结合实际情况进行相应的调整。然而当前,大部分国有企业都采取了一种静态化的预算管理方式,在确定了预算标准以后,就不会对预算计划进行任何调整,一旦环境出现变化,将对国有企业未来的健康发展造成一定影响。

## 3 加强国有企业预算管理的对策研究

### 3.1 增强国有企业的预算管理意识

国有企业在进行预算管理的过程中,需要保证各方面管理体系和制度的完整性和全面性,要以企业战略目标为中心,以战略目标来指导预算管理的方向,构

建高效、合理的预算管理体系，形成一套行之有效的、科学的预算管理新模式，不断增强企业的预算管理理念和意识。首先，要进一步加强关于预算管理方面相关知识的学习，确保每一位员工对预算管理都有了较为全面的了解，并且可以邀请优秀的教师到国有企业进行理论培训和宣传，把预算管理的基本原理和价值观念灌输到每位员工思想中。其次，要制定合理的预算管理制度，建立一个人人都能够加入其中、各级单位和部门都可以共同参与的预算管理体系，细化每一位员工的责任和义务，从而确保企业的各级管理人员和部门人员从思想上加强对预算管理工作的重视，提升员工工作的主动性和责任心，并且能够把员工利益和企业的预算战略目标挂钩，从而有效增强国有企业的预算管理意识。

### 3.2 优化预算编制方式方法

在如今信息化技术快速发展的阶段，我国的预算编制要立足于信息化，并根据企业的实际经营状况，对预算编制进行优化，并选择科学的预算编制方法。首先，要强化国有企业与市场的密切关系，并根据其经营目标和发展计划，充分发挥自身优势，综合考量市场环境特点，编制科学合理的预算目标；其次，在编制预算时，要充分考虑到国有企业的管理标准和制度以及目前国有企业的预算管理水平，对企业的历史财务报表进行准确评价，制定出合理的预算编制方案；最后，国有企业需要成立一个专门的预算部门，将各个部门的力量集中起来，全面规划部门的工作，由各部门结合本部门实际工作情况，运用自己的特长，将各个环节的工作内容和方式方法进行汇总，从而形成最终的预算计划<sup>[5]</sup>。

### 3.3 创建和优化预算数据共享平台

国有企业需要运用现代化的信息技术和手段，建立全新的预算数据信息化管理平台，根据企业的总体预算目标和总体计划将原先的各部门的独立预算单元进行重组，将数据与业务进行集成，并对功能板块进行完善。同时，为了确保国有企业全体员工都能参与到预算管理工作的全过程中，国有企业需要展开全面的预算监督工作，提高预算的分析以及评价功能。国有企业通过创建和优化预算数据共享平台，不仅可以进一步改善工作流程，而且可以降低成本，提高工作效率。在简化系统的同时，优化了繁杂、无效的环节，从而减少了国有企业运行的费用。另外，由于预算数据共享平台具有比较强的数据存储和计算能力，能够实现自动化的数据计算和数据分析，从而有效帮助企业做出正

确的决策，为公司带来更多的盈利。

### 3.4 扩大预算管理内容的覆盖面范围

全面预算管理中包含了多项不同的管理内容，例如财务预算、经营预算以及专项预算等。国有企业既要保障目前的经营活动，又要着眼于长远的未来规划，因此国有企业需要把经营预算、财务预算与专项预算三者相结合，并且把企业的经营、投资、财务、人员、财、物等都归纳到预算之中，进而保证预算目标的全面性和完整性，通过扩大预算管理的覆盖范围，促使企业更好地达到经营的目标。

### 3.5 采取动态化预算管理模式

国企要想能够更好地实现持续性稳定发展，就需要转变以往传统的管理方式。以往的管理方式相对粗放且静态化，国有企业需要采取动态化的预算管理，不断完善各方面的监督机制，把预算的编制和实施有机结合起来。在进行预算管理时，监督管理措施需要根据国有企业运营的实际情况实现动态管理，一旦发现国有企业在运营过程中存在不合理的问题，需要详细分析问题成因，并采取针对性的措施加以解决，确保国有企业能够更好地适应社会和市场的发展。

## 4 结语

综上所述，预算管理具有全面性、综合性和系统性等特征，国有企业在执行预算管理工作的过程中，会受到诸多因素的制约和影响。因此，在新的经济发展形势下，国有企业需要高度重视预算管理工作，并根据企业自身发展的实际情况，对预算管理机制进行优化，加强优秀人才的培养。国有企业的预算管理工作，不但要把企业的经营目标和未来的发展战略有机地结合起来，还需要对预算的实施情况展开动态化监控，从而及时发现、有效避免风险，保障国有企业的健康可持续发展。

## 参考文献

- [1] 江彬.国有企业全面预算管理存在的问题及对策研究[J].中国集体经济,2020(2):12.
- [2] 周宝华.国有企业全面预算管理的困境及对策探讨[J].商业会计,2018(11):127-128.
- [3] 李明.企业全面预算管理存在的问题及完善对策[J].企业改革与管理,2018(9):123-124.
- [4] 邓琳.全面预算管理在企业中的地位、作用及其有效运用[J].纳税,2019(1):275,278.
- [5] 苏宁.全面预算管理体系下国有企业预算成本管理与控制措施[J].财经界(学术版),2019(21):11-12.
- [6] 马晓莹.探讨国有企业全面预算管理的困境及对策研究[J].首席财务官,2019,15(18):123-124.