

# 企业全面预算管理的困境及对策

张静

(保利地产投资顾问有限公司山西分公司, 山西 太原 030006)

**摘要:** 企业在实际经营过程中, 要受到自身因素以及外部环境的双重影响, 管理者不仅追求企业的利益及盈利能力, 更关注的是企业长远的发展能力。作为现代化的管理模式, 企业对全面预算越来越重视。因此, 建立健全的全面预算管理体系对企业未来发展越来越重要, 也为企业的战略发展奠定了基础。本文通过对全面预算的必要性、全面预算管理的要点分析、实施全面预算管理中所面临的问题及加强企业全面预算管理对策进行分析探讨, 希望可以给同行业带来一定参考。

**关键词:** 全面预算管理; 困境; 对策

**中图分类号:** F275

**文献标识码:** A

**DOI:** 10.12324/j.issn.1674-5221.2022.07.024

## 0 引言

作为企业财务管理人员, 要积极探索, 通过深入分析企业预算管理中存在的新问题, 找到科学、合理、高效的企业预算优化策略, 进一步提升企业预算管理综合效能, 适应当前企业综合发展需求。在工作实践中, 要通过优化预算管理系统、减小财务管理风险等多种渠道, 不断提升企业预算管理的综合效能。在预算实践中, 要融入多样化企业财务策略, 进一步整合预算管理资源, 形成现代企业预算管理体系, 满足企业不断发展需求。与此同时, 在开展企业预算管理过程中, 要提升财务监督与引导能力, 不断推动传统预算管理工作提档升级。

## 1 企业实施全面预算管理的必要性

### 1.1 适应外部环境发展, 有助于实现企业的战略发展目标

企业处在一个动态、复杂的外部环境下, 经营风险日益增加。因此, 风险控制成为企业管理当中必不可少的环节。企业全面预算管理就成为企业管理中的重要组成部分。在市场评估、财务测算、投资预算、产品销售、收入回款等环节中, 企业全面预算管理涵盖了企业所有经济活动的全过程。

全面预算管理能够帮助企业制定战略发展目标, 在细化战略目标时, 通过预算管控, 加强内控需要, 使得企业战略目标具有可行性。在业务活动的全流程中, 能够做到事前预防、事中监督、事后反馈全面进行控制, 及时发现实际业务中出现的红线, 及时止损, 提高企业经营水平, 确保企业经营效益, 增强企业的应变能力, 使得企业灵活应对市场环境的变化。

### 1.2 有利于企业资源整合, 对资源进行优化及合理有效配置

企业在经营过程中, 通过各个部门编制预算并进

行整合, 同时将企业未来发展战略作为预算编制的目标。企业全面预算的开展, 建立在企业现有资源的配置上, 将有限的资源发挥到最大效益, 闲置资源创新综合利用, 这样可以促进业务发展、收入提高、成本降低, 提高资金使用效率, 使得企业价值最大化。

企业实施全面预算管理能够加强企业的运行效率, 增强企业的综合实力, 合理的分配和有效利用企业的各项资源, 不仅能够全面监督和控制企业发展目标的执行情况, 还能有效识别风险, 降低损失<sup>[1]</sup>。

### 1.3 促进完善企业制度, 增强企业管理意识

全面预算管理需要各个部门配合。部门之前有效的协调沟通可以发现企业薄弱环节, 部门间的协同可以避免企业内部风险, 这样不仅能够增加内控意识, 完善管理制度, 还能够调整组织架构, 构建合理有效的管理体系。

企业在自上而下进行预算编制时, 各个层级、各个部门根据市场环境、部门准则、公司章程、财务红线等方面制定预算, 在预算执行过程中进行预算控制、预算监督、预算分析, 建立严格的预算管理机制, 制定完善的预算管理制度。

## 2 企业实施全面预算管理的要点分析

### 2.1 不断探索创新, 提升全面预算管理效能

从工作实际来看, 传统企业预算管理仍然存在一定的短板和弊端, 特别是在创新性方面, 仍然固守传统模式和路径。在这样的背景下, 探索企业全面预算管理创新, 要积极融入全面预算管理新模式。随着现代财务预算工作的发展, 可以积极借鉴现代预算模式, 通过融入并整合创新要素, 结合企业工作实际, 探索适合企业自身发展的财务管理与优化路径。

作为领导层首先要创新理念, 提升对全面预算管理工作优化的重视程度, 在资源分配上有所倾斜, 提

升企业全面预算管理工作的综合效能,适应当前经济社会发展进程,助力传统企业全面预算管理工作不断提档升级。作为具体的财务人员,要从理念创新和模式创新多个角度入手,寻找适合企业自身的全面预算管理模式,更好地推动传统预算工作转型发展,同时为企业领导决策等提供好的意见和建议,在保障财务管理资金安全的同时。

## 2.2 充分利用信息技术,构建智能化预算体系

在全面预算管理工作发展过程中,最为重要的发展就是传统工作与现代信息技术开始出现深度融合。随着现代信息技术的发展,大数据等技术手段不断渗透到传统工作领域。从预算管理工作实际来看,具有信息量大、体系繁杂等特点,在企业预算管理中融入大数据等现代技术手段,有助于进一步提升信息化操作水平,从而提升企业财务管理综合效能。

坚持信息化发展原则,对于企业全面预算管理来说具有重要意义。以最常应用的大数据信息技术来说,一方面可以实现数据信息资源的整合和汇聚功能,另一方面,通过数据分析和预判,可以对企业发展形势有更清晰的认识,对于企业决策和发展都具有重要意义。

## 2.3 明确制度规范,提升全面预算管理的严谨性

在全面预算管理发展过程中,要坚持制度化原则,通过不断完善制度体系,提升全面预算管理的针对性和科学性,更好地提升企业预算管理的综合效能。在建立企业预算管理制度体系过程中,要提升制度的科学性,更好地适应企业工作实际情况。

通过建立规范的制度架构体系,可以提升全面预算管理的规范性水平,通过制度形成有效的约束,引领全面预算管理工作沿着正确的方向发展。在建立预算管理制度过程中,要积极听取基层工作意见和声音,更好地解决预算管理中存在的实际问题,同时在解决问题的过程中,不断完善综合制度体系,形成良性发展与循环。通过坚持制度引领,能够实现全面预算管理体系的进一步完善,更好地适应经济社会发展要求。

## 3 企业实施全面预算管理中所面临的问题

### 3.1 全面预算管理目标与实际经营相脱节

短期预算仅仅能反映当前企业经营状况,由于受到内外部环境影响,短期目标不能适应其长期发展,这样导致企业的预算管理目标和企业实际经营严重脱离,同时忽略企业长期发展目标,最终导致企业战略目标无法实现。

全面预算管理尚未形成标准制度,使得企业在业务活动过程中无制度可循,特殊情况发生时不能形成

有效解决措施,不能进行事中反馈及事后分析,导致企业利益受损。

### 3.2 全面预算编制过程缺乏严谨性

企业进行实际预算编制过程中会发现很多问题,例如业务人员对于业务方向的不确定、人力资源部门对于员工编制控制不足、财务部收集数据信息的不准确、职能分工不明确等。这样会导致预算与实际出现较大偏差,预算编制工作不能推动企业发展。

大多数企业对预算管理重视程度不够,导致企业很多资源不能得到足够的利用及分配。预算编制过程中,仅重视数据而脱离实际,预算方法也缺乏弹性,预算编制方法不符合企业发展方向,最终造成全面预算无法实际执行落地。

### 3.3 全面预算分解存在的问题

企业预算分解工作是各部门自行下达预算目标、分别制定,之后对其进行汇总,部门为达到预算经营指标会降低预算目标的制定,这样会使企业总体预算与部门预算出现较大差异,导致各项指标的制定不合理,预算准确性较差,预算的控制功能减弱,最终预算工作流于形式,不能有效执行。

企业全面预算是企业整体的工作,很多企业单纯认定为是财务部的工作内容,在预算沟通协调过程中部门间难以配合,为全面预算的执行造成了阻碍。预算指标仅仅是财务性指标,这样导致预算的片面性,不利于企业的战略发展。

### 3.4 全面预算考核执行存在的困难

企业开展经营活动,并未建立专业、完善的预算考核体系,考核标准不明确,权责划分不清晰,执行无章可依。预算考核未贯穿整体,考核指标过于单一,缺乏评估手段,没有形成系统化的考核体系。

企业预算执行过程与经营结果缺乏有效的绩效考核,不能与员工的晋升、奖惩等建立有效结合,缺少合理化、个性化的考核机制,使预算管理没有起到应有的约束力及激励作用。

### 3.5 全面预算管理模式有待优化

在开展企业全面预算管理过程中,由于缺乏模式创新,制约了全面预算管理综合效能的进一步提升。在企业财务工作体系中,预算管理作为一项传统财务管理工作,在模式创新、机制创新方面,仍然存在诸多短板。由于全面预算管理仍然采取传统的模式,在很多工作细节和操作方面,仍然存在诸多短板和不足。如何有效整合资源,特别是实现预算体系上的创新,将预算工作放在新型的工作体系当中,是现代企业预算管

理面临的新要求、新挑战。在工作实践中,由于领导对预算管理缺乏足够的重视,导致了人员配备等方面仍然存在一定的短板,现有工作人员都将精力放在日常工作的推进上,导致了综合预算管理模式的创新。

### 3.6 预算管理信息化水平存在短板

从全面预算管理实际情况来看,信息技术在其中发挥着巨大的作用。随着互联网时代的来临,现代信息技术与传统工作开始深度融合。在预算工作实践中,信息技术对于提升全面预算效能和工作科学性具有重要意义。在实践中,如何发挥信息技术优势,对于构建现代预算管理体系具有重要意义。从具体工作情况来看,现代企业都实现了信息化管理目标,但是信息化功能普遍比较老旧,往往是利用信息技术实现基础性的录入、保存等工作,信息化综合水平有待进一步提升。在具体企业全面预算管理中,如何进一步发挥大数据信息技术的优势作用,进一步整合工作资源,对于提升企业预算综合效能具有重要意义<sup>[2]</sup>。

## 4 加强企业全面预算管理对策

作为企业管理者和财务人员,要不断提升自身认知能力和水平,探索多样化的预算管理新模式,构建科学的全面预算管理体系,不断提升预算管理效能。在实际操作中,要积极寻求有效的发展路径,进一步整合预算管理资源,探索科学的管理路径,进一步夯实企业发展基础。要深入分析企业预算管理的要点,结合当前企业预算管理存在的问题,提出科学的管理策略。

### 4.1 确保全面预算管理目标科学性

(1) 构建科学的预算管理体系。根据企业的实际情况,综合外部环境影响以及企业内部特征,将其战略发展方向、企业运营模式等多方面统筹考虑,将全面预算进行量化考核,对各项指标逐层分解,项目细化,全面、科学地构建预算指标体系。

(2) 建立科学合理的预算执行评价机制。根据经营指标制定情况评价预算指标完成情况,评价预算目标确定的合理性及科学性。结合企业实际经营情况,判断预算指标的执行力。构建科学合理的预算评价体系是提高企业经济效益、促进企业持续稳定发展的重要保障。

### 4.2 完善全面预算编制过程

(1) 选择合适的预算编制方法,并灵活调整。企业应结合内外部环境选择适合自身的预算编制方法,如零基预算与增量预算的结合,固定预算与弹性预算的融合,定期预算与滚动预算的运用等。在预算评价环节中,根据业务发展需要灵活调整,同时制定严格的修

订方案及程序,使得预算切实可行。

(2) 加强全面预算管理队伍的专业素质。在企业全面预算管理中,编制人员的专业性极大影响了预算的有效性。因此,提高人员的综合素质,增加业财结合的综合性和,加强日常培训,提升预算工作中的计划、组织、协调等能力,确保预算编制的质量和可行性<sup>[3]</sup>。

### 4.3 注重全面预算指标的分解及预算管理全面性

(1) 注重财务指标与非财务指标的结合。企业进行年度预算制定应包括全部业务板块,同时充分考虑财务指标及非财务指标,达到经营业绩的实现。企业领导层针对整体预算进行分解,向各部门下达年度经营指标,完成预算分解。

(2) 预算管理的全面性。全面预算管理是系统性的工作,涉及资金管理、业务管理、成本控制、税务筹划、风险控制、人员管理等多方面,全面预算管理不仅要求人员及部门的全面,更要求经营业务及财务管理的相互融合,在业务活动的全过程中的全面控制及评价及时做出反馈。

### 4.4 完善全面预算考核体系

(1) 建立合理的经营考核指标。在企业经营管理中,企业可以通过量化考核,建立关键业绩指标,根据实际业务情况相结合进行整体考核。例如收入增长指标、资产负债率、成本费用率、经济增加值、利润总额、全民劳动生产率、经营性净现金流、人效产值等,以此建立经营业绩指标记分卡,判断企业经济效益,评估企业投资收益。

(2) 强化监督职能,设立反馈机制。预算监督职能要贯穿整个预算管理中,加强预算监督,关注资金安全、费用合理、投资收益等重点环节,以充分发挥其预警作用及调整机制,积极应对各种不利因素。在企业全面预算执行过程中,对发现的问题及时进行反馈,对于存在的风险及时解决,对预算执行有偏差的进行分析与整改,保证全面预算有效进行,推动企业管理水平<sup>[4]</sup>。

### 4.5 提升预算管理信息化水平

(1) 充分利用信息技术提升管理效能。在开展企业全面预算管理过程中,要充分利用现代信息技术,提升企业全面预算管理综合效能,适应当前企业综合发展需求。在网络时代,预算管理工作迎来了新的发展契机。通过充分整合利用资源,特别是利用大数据等现代信息技术,对于全面预算管理不断提档升级具有重要意义。从工作性质和工作内容来看,预算管理作为财务工作的一项重要内容,具有一定的复杂性,特别是在预算深入分析过程当中,具有较强的专业

性,通过利用大数据信息技术等,可以通过特定的算法优化,寻求预算管理规律,提升企业全面预算管理的综合效能。

(2) 强化数据支撑,发挥技术作用。在开展信息化建设过程中,特别是在利用大数据技术进行算法优化的过程中,要结合企业自身发展实际情况,将大数据与企业自身实际发展情况结合起来,通过大数据进行模拟演练和操作,进一步整合企业预算信息化资源,对全面预算管理和财务管理工作进行深入分析,适应当前企业财务管理发展需求。在开展信息化建设中,要注重对信息化人才的培养,既要注重财务工作能力的培养,同时也要注重工作人员的信息化素养,为未来全面预算管理与现代信息技术的深度融合夯实基础。

## 5 结语

全面预算管理对于企业长期发展具有重要作用,

它是企业提高经济效益、增强企业运营效率、实现战略发展目标的重要保证。企业根据实际出发,制定切实可行的预算,完善预算编制流程,制定全面预算管理制度,正确认识其在企业管理中的重要作用,确保预算编制的质量与预算执行指标的合理性,最终提高企业的核心竞争力,使全面预算管理为实现企业战略目标提供有力保障。

## 参考文献

- [1] 梁玉娟.全面预算管理的现状及优化策略[J].投资与合作,2021(12):71-72.
- [2] 崔华.关于企业全面预算管理的思考[J].中国市场,2021(35):89-90.
- [3] 刘思.企业进行全面预算管理的思考[J].中国集体经济,2021(36):30-31.
- [4] 郝红霞.国有粮食企业全面预算管理的困境及对策探讨[J].首席财务官,2020(6):43-44.

(上接第54页)

的税收筹划,从而进行纳税和缴税,国家是完全支持的,只有纳税人对国家的优惠政策用得越多,越是有利于企业的发展。

### 4.3 加强与税收部门的沟通

做财务管理的人不仅仅是做好企业的财务管理,做好本职工作那么简单。财务管理总少不了要与税务部门(税务局)打交道。所谓干一行就得懂一行的规矩,并不是让财务管理人员对税务局人员毕恭毕敬,但是恰到好处地处理与税务局的关系,一定会让自己的工作顺畅很多,也会一定程度上帮助企业解决许多难题。首先不管你要不要和税务局人员打交道,作为一个企业的财务管理者,自身的专业知识都必须过硬。掌握了最基本的税法,才能在工作中信手拈来。其次,应该尊重税务人的辛勤劳动。现在随着国家的严格监管,岗位的竞争压力,税务局人员的工作能力也是显而

易见的,他们代表的是国家,行使的是国家税收管理的权力,纳税人更应该尊重配合他们的工作。

## 5 结语

有效掌握企业税收筹划的基本原理和方法,是实现企业税收筹划预期目标的前提条件。在我国,纳税筹划的研究尚处于起步阶段。对于纳税筹划的研究主要集中在纳税筹划的定义、作用以及纳税筹划的具体实施等方面,而对于企业纳税筹划的理论探讨和应用研究则相对较少。因此一个企业要想取得较大的突破,应该从财务管理和筹划入手,着眼未来。

## 参考文献

- [1] 罗炎社.浅析现代企业税收筹划风险的防范与控制[J].首席财务官,2020,16(1):42-43.
- [2] 黎高钰.集团企业税收筹划的风险与防范措施分析[J].首席财务官,2021(18):225-226.
- [3] 高淑一.房地产企业税收筹划风险的防范探讨[J].首席财务官,2020(16):79-80.

(上接第73页)

角度,探讨企业营运资金管理问题,从价值链视角看待企业营运资金管理的问题。本文认为企业在未来发展过程中,面对日趋激烈的市场竞争,需要解决营运资金管理效率低下的问题,对价值链上的资源整合,对企业的营运资金进行优化,确保上下游企业之间能够实现顺畅配合,以提高企业的整体管理水平,促使企业实现健康发展。

## 参考文献

- [1] 李霞.论企业营运资金管理的优化[J].商场现代化,2021(4):82-84.
- [2] 黄向华.企业资金管控存在的问题及对策研究[J].纳税,2021(2):155-156.
- [3] 李凯.中小企业营运资金管理问题分析[J].首席财务官,2021(2):92-93.
- [4] 曾庆伟.关于市政工程企业如何加强资金管理的分析与探讨[J].首席财务官,2021(4):255,257.