

国有企业预算管理面临的困境及建议

林美荣

(中石油昆仑好客有限公司, 北京 102200)

摘要: 在我国的社会发展当中, 国有企业往往占据着非常关键的地位, 国有企业整体经济发展状况将对我国的经济水平和发展高度产生直接的影响。在当前, 市场经济外部环境持续变化, 企业之间的竞争日益激烈, 国有企业在这样的背景下也面临着发展压力和生存考验。因此, 在当前生产及经营当中, 一定要对预算管理更好地进行开展, 以此来为国有企业的发展迎来新的机遇和生机, 避免预算管理工作在开展过程当中出现虚有其表的情况。在现阶段, 国有企业在发展的过程中就应该立足当下, 不断地打破困境。在本篇文章中主要深化重视程度、明确战略目标、建立管控机制、完善考评机制、提高人员素质、实行现代管理、构建融合平台、成立审计机构、完善治理结构, 使得最终的管理目标得以达成, 让预算管理在国有企业建设和发展中展现出价值和作用。借助这样的多元化路径将预算管理的作用和价值最大化地展现出来, 成为国有企业发展中的有效保障, 使得企业的外部发展环境和空间变得更为良好。

关键词: 国有企业; 预算管理; 困境及建议

中图分类号: F233

文献标识码: A

DOI: 10.12324/j.issn.1674-5221.2022.07.027

0 引言

在经济高速发展背景下, 在国有企业运行和生产中, 预算管理所具备的重要价值得到了更高的关注和凸显。但从目前的实际情况上看, 部分国有企业在对预算管理工作开展的过程当中还存在着一定的问题和不足, 面临着诸多的困境, 使得预算管理工作流于形式、空有其表, 无法真正展现出价值和作用。所以, 一定要打破这些困境, 达到理想当中最佳的管理效果。

1 预算管理的概念及特点分析

1.1 概念

在国有企业当中, 所谓的预算管理通常情况下就是指将企业内部战略目标作为导向的一种管理模式, 能够在未来的经营生产管理活动当中对相关的财务结果加大全面充分的预测及筹划, 从而实现各个部门人力、财务等资源的合理配置和调配, 并且能够实现经营及管理活动有效协调组织、跟踪控制。通过预算管理模式的运用, 可以实现预算目标和实际情况之间的对比及分析, 在此基础上对国有企业中的一些管理和经营活动进行调整和改善, 实现利益最大化, 让各类资源的优势得到充分运用, 对于国有企业的发展将产生非常大的推动作用。

1.2 特点

预算管理在实施的过程当中具备着非常鲜明的特点, 能够真正实现业务覆盖、全员参与^[1]。在国有企业发展过程当中, 预算管理往往可以将企业内部关键问题有效融合在一个体系当中, 在此基础上更好地实现管理和控制, 达到理想中最佳的运用效果。所以, 在现

阶段, 国有企业一定要对预算管理加大运用, 将企业战略作为导向, 加强对于过程的有效控制, 科学、合理地制定预算目标, 让预算管理工作得到稳步开展。

2 国有企业预算管理面临的困境

2.1 管理意识不足

在企业日常的生产运营和管理活动当中, 预算管理的有效推动是非常重要的, 应该将预算管理真正做到全过程、全方位的贯穿和渗透, 这样才能够真正将预算管理工作充分展现出来。但是从目前的实际情况上看, 在一些国有企业当中, 对于预算管理缺乏正确的认知和意识, 并没有充分凸显企业日常管理和经营生产活动当中预算的重要价值, 甚至并未设置一些专门的管理机构, 即使对管理机构进行设置, 也并未发挥出价值和作用。在这样的模式下, 就会使得企业全员很难参与到预算管理当中, 预算管理变成企业内部财务部门自己的事情, 与其他部门之间关联不大, 无法在预算管理当中对于数据全面的测算和分析、跟踪和监控、调整和改进。导致预算管理这项工作在实际开展过程当中流于表面形式, 无法真正实现对企业发展良好发展的推动。

2.2 预算编制缺失

在预算管理当中, 预算编制是非常重要的一个工作内容^[2]。在编制工作开展中, 需要将企业当前战略目标作为核心, 充分展现战略的引导作用, 对自下而上、自上而下这样的模式积极地进行构建。这样才能够使得预算方案的构建变得更加合理。但在现阶段, 很多国有企业在对预算编制开展的过程中在严谨性方面比

较缺失，无法在编制工作开展中对当前市场因素充分考虑，出现预算太高或太低的情况。这样就会使得预算编制工作在开展的过程中缺乏科学性和合理性，对于企业整体目标的达成和实现产生非常不利的影响。

2.3 执行力度差

在预算管理这项工作开展中，对于预算有效的执行和控制则是非常重要的。假如无法对这一环节有效地落实，就会使得预算管理流于表面，无法对企业日常的管理运行以及生产产生良好的推动作用。在现阶段，很多国有企业在预算管理工作开展中存在着一定的认知偏差。比如，在预算管理工作开展中，只是注重于编制，在编制完成之后就草率结束，并没有对预算中的控制机制积极地进行构建，也无法实现有效的跟踪和监督。无法保证在后续业务中与预算内容相结合，无法让预算和执行情况有效地融合在一起，出现经营和预算执行之间互相脱节的情况，使预算缺失管理和监督的价值和作用。

2.4 考核机制尚未完善

从目前的实际情况上看，大部分的国有企业在对预算管理进行开展的过程当中都缺乏合理、优质的考核机制的积极构建，或者在考核的过程当中比较宽松，即使在预算执行过程当中出现一些弊端和问题，也很难找寻到专人负责。此外，在预算执行过程当中并没有设置奖惩或激励政策，使员工在工作落实的过程中缺乏主动性和积极性，企业整体的管理和工作效率相对较低。无法真正保障预算执行到位，使得国有企业在日常运行过程当中造成资源浪费、资产流失，预算形同虚设，无法真正地展现出应有的作用和效果。

2.5 人员素质未达标

在企业内部，要想使预算管理工作得到良好的开展，预算人员素质也是非常重要的一个影响因素^[3]。在预算管理工作积极开展的过程中，只有对管理人员积极进行培训，才能够使其在日常工作当中满足预算管理的需求，让管理工作得到顺利的推动。但从目前的实际情况上看，负责预算管理的人员在专业素质方面还有待提高，人员的日常工作环境比较安逸、缺乏竞争压力，使得员工本身缺乏危机和忧患意识，无法积极主动地在理论和实践层面上提高。这样就会使其在管理工作开展过程中出现力不从心的情况，无法履行工作职责。

3 国有企业预算管理困境的解决对策

3.1 深化重视程度，夯实管理基础

思想决定行为。要想更好地展现在国有企业中预算管理的价值和作用，打破困境，首先就应该在预算管

理工作当中加强重视和认知。这样才能够真正地展现出在国有企业生产运营发展过程中预算管理的重要价值，真正实现预算管理在每个环节当中的有效贯穿和渗透。

例如，国有企业在内部应该对专业的与预算管理相关的机构积极地进行设置，组织企业内部的所有人员来对预算管理的相关知识进行学习，使得每个部门都能够对预算管理加大重视、提高关注度。在这一过程当中，无论哪一个职能部门以及员工都应该懂得在预算管理这项工作开展中自己所要承担的义务和责任以及在预算管理这项工作当中自己可以做什么、怎样去做，而不是单纯性地将预算管理这项工作划分在财务部内部的业务上。从而充分地调动各个部门的员工都能够在预算管理这项工作当中积极参与，有助于数据精准的采集、分析、测算、后续的跟踪监控以及分析调整，让预算管理的执行力度得到进一步的加大。

3.2 明确战略目标，明确管理方向

在预算管理工作实际开展的过程当中，战略目标是非常重要的因素。预算管理这项工作的开展需要将战略目标作为核心和关键，更好地展现出指导作用。所以，在对预算管理这项工作进行开展时，也应该对战略目标进行明确，将战略目标作为引导，让预算管理工作的开展过程当中能够变得更加科学和合理。

例如，在预算管理这项工作开展中，应该将战略目标作为导向，借助战略目标来对预算工作起到引领的作用。如，首先，应该对企业当前年度预算的外部及内部环境进行充分分析，在此基础上对后续发展状况进行预测。对年度预算目标进行确定，后续对目标进行分解，逐渐地落实在不同的部门、人员身上。其次，部门及员工需要对指标进行分解，以此进行编制预算工作，采取上下结合、自下而上、自上而下这样的方式，保障战略目标以及预算目标在达成的过程当中能够保持一致。这样就会使得预算管理工作在开展的过程中更加贴合企业当前的情况，对企业的经营和发展起到良好的推动作用。

3.3 建立管控机制，获取管理保障

在传统预算管理工作中是缺乏良好的控制和监督的。这样就会导致预算管理在实际落实过程中缺乏力度，浮于表面，无法真正对国有企业的各项活动的开展起到推动的作用。所以，在现阶段，应该针对预算管理加强控制机制的良好建立、运行及构建，让预算管理这项工作的价值得到最大化的发挥。

例如，针对预算执行这项工作来说，一定要加强后续的监控和跟踪。应该针对预算管理工作，对控制机制进行构建。比如，在此过程当中，可以定期或不定期地针对预算实际执行情况加大分析，召开会议，对预算管理的实际情况进行跟踪，明确差异和不足，及时找寻原因，生成反馈报告。在后续，秉持着科学和合理的原则来对改进措施进行制定和实行。这样就能够在执行的过程中贴合企业当前实际情况，不断对预算进行调整和优化，有助于预算管理最终目标的达成和落实。

3.4 完善考评机制，优化管理效果

在传统预算管理这项工作开展的过程当中，考评机制的缺乏也是非常重要的一个问题。所以，在现阶段，为了更好地使管理困境得到突破和解决，也应该对考评机制积极进行构建，更好地对责任机制进行构建，保障员工能够明确责任划分，让各项工作的开展变得更加有效。

例如，应该对考评制度合理地进行搭建。第一，构建起奖惩制度。对于完成的预算指标，应该加以严格考核，将具体责任落实在员工和部门上。假如在预算实际执行过程中出现一定的矛盾和问题，出现执行尚未达标的情况，就应该对相应职责进行承担。而对于完成较好的员工和部门，则要给予适当性的奖励，使得员工在工作开展中展现出主动性和积极性，大幅度地带动工作效率的提高，避免资源的流失和浪费。第二，应该对考评制度积极地进行构建，根据部门员工的岗位实际特点来在预算管理中构建考评机制。展现出不同部门以及人员在预算管理工作中的情况，以此与部门和员工的所得利益挂钩，使得员工引起重视，让最终的管理执行效果得到大幅度的提高。

3.5 提高人员素质，凸显管理优势

在预算管理这项工作实际开展过程当中，人员是非常重要的一个因素，只有不断地带动人员在职业素养方面的提高，才能够为预算管理工作的开展保驾护航。所以，在现阶段，在预算管理这项工作开展的过程中也应该注重人员在职业素养方面的提高，为预算管理工作的开展提供更多的人力资源保障。

例如，一方面，应该在预算管理当中引入新鲜力量。在人员招聘的过程中就应该将要求放置得更高，从而为预算管理工作招聘更多理论和实践素质相结合的优质人才。另一方面，对于当前企业的现有员工以及新招聘的员工都应该推动学习培训以及岗前培训工作。在培训工作开展过程当中将人员的职业道德、职业技能、职业理论的提升作为目标。对于员工在参与培训

过程当中考核情况应该与人事制度相挂钩，使得人员真正生成危机意识和竞争意识。从原本的被动接受逐渐转变成主动出击，更好地在预算管理中展现出人为的价值和优势，让最终的管理效果变得更好。

3.6 实行现代管理，丰富管理手段

在互联网的时代背景下，信息技术和各个领域都实现了深度的融合。所以，在现阶段，为了使得预算管理步入到新的阶段，也应该加强信息化的有效构建，使得最终的管理效能得到大幅度的提高。

例如，在软件方面，企业可以根据预算管理的实际需求对所需软件进行构建和升级，实现对数据和信息的有效维护，让预算逻辑变得更加层次清晰。在系统构建方面，可以根据当前企业实际的预算管理情况，对各类系统进行引入。比如，OA系统等，能够为预算管理这项工作的开展提供更多强有力的支撑。另外，也可以根据实际需求，实现信息系统之间的连接。比如，可以将ERP和信息系统有效地衔接在一起，来对预警机制积极地进行构建。这样就可以使得预算管理在工作开展中进一步地提高执行力，避免出现预算管理流于表面的情况，真正为企业的发展产生良好的助力。

3.7 构建融合平台，拓展管理渠道

在预算管理工作实际开展中，应该对融合平台积极地进行构建，也就是通过平台的构建将财务和业务两者之间实现充分的关联。这样就能够避免原本彼此之间互相隔绝和独立的情况，达到理想当中最佳的预算效果。

例如，企业在当前可以结合业务及财务实际情况来对涵盖业务和财务的预算系统积极地进行构建。真正做到统一预算、规范好执行标准等等。在后续的预算管理工作当中，各个部门都可以对这样的统一系统进行使用，能够根据不同业务来对编制预算工作开展，并积极纳入到相应的系统当中。这样就可以使得各个部门之间在预算管理方面的隔阂得到打通，有助于一些信息数据的获取，为各个业务活动的开展提供支撑。从而真正根据实际的项目业务实现预算管理内容的细化，做到财务和业务预算之间的统一和协调。

3.8 成立审计机构，强化管理效果

在预算管理工作实际开展的过程当中，在内部对控制审计相关机构进行成立和建设也是非常重要的。从目前的实际情况上看，在大多数的国有企业当中，在审计机构成立方面都比较缺乏，无法实现专业机构认证，大多数都是由会计师来针对财务报表加以审核的同时来实现对内控的审计。所以，在现阶段，应该对这

样的情况积极改正。

例如,在企业内部,应该根据实际的预算管理情况来对机构进行积极的构建,实现对于企业内部预算管理工作的审核和控制。这样就能够不断推动国有企业内部的控制及审核,逐渐迈入到一个新的阶段中,实现对内控审计的完善和优化,在无形中真正让管理质量和效果得到大幅度的提高。

3.9 完善治理结构,达到管理目标

除了以上这几个方面之外,为了更好地让预算管理的效果和质量得到提高,也应该对内部治理结构积极地进行调整和完善。通过这样的方式就能够为预算管理工作的开展营造一个良好的外部环境和内部环境,让最终的管理目标得到真正的达成。

第一,应该对国有企业当前的法人方面的治理结构进行完善,使得债权人、经营者、所有者之间能够在管理中做到互相制衡,让内部的有效控制得到真正的实现。第二,应该将《公司法》中的相关要求作为依据,来对内部整体的管理体系进行重新构建。真正对法人治理这样的结构进行建立,彼此之间互相制衡、互相分离,使得整个管理体系在运转的过程当中做到互相协调、有效制衡、权责分明,这对于企业的良好发

展将会产生非常大的推动作用。这样就能够处理好所有者、监督者、经营者的内部关系,真正实现对内部制度的有效调控,能够为预算管理工作的开展创造良好的条件,让管理目标得到实现。

4 结语

综上所述,在国有企业生产和发展过程当中,对预算管理大力进行推动是非常重要的。能够避免资源浪费,实现对资源合理化的利用、分配,对于企业的稳定发展有着非常大的推动作用。所以,现阶段对预算管理中的困境进行分析,在此基础上对对应策略进行探究是刻不容缓的。其中,主要可以通过深化重视程度、明确战略目标、建立管控机制、完善考评机制、提高人员素质、实行现代管理、构建融合平台、成立审计机构、完善治理结构,使得最终的管理目标得到达成。

参考文献

(上接第66页)

管理中的问题进行了分析。通过健全税务风险体系、单设相关预收预付科目以及完善库存管理机制等多种措施,提高了财务管理的效果,实现了对财务内容的信息化和现代化管理,更进一步提高了快消品行业在市场经济运行中的核心竞争力。

参考文献

- [1] 高小妞.浅析快消品行业营销费用管理之道[J].中国集体经济,2022(2):139-140.
- [2] 许世聪.快消品企业全面预算管理问题及对策探讨[J].纳

- [1] 罗振华.财政部门如何加强会计预算管理工作[J].首席财务官,2020,16(2):90-91.
- [2] 马文涛.关于加强企业资产管理的思考[J].中国集体经济,2021(27):21-22.
- [3] 张艳丽.建筑业企业全面预算管理问题研究[J].中国集体经济,2021(27):23-24.
- [3] 何彩玲.快消品行业快速发展下的库存管理与财务管理[J].中国商论,2019(4):8-9.
- [4] 王荣辉.新常态下快消品企业财务管理优化策略研究[J].财会学习,2020(8):54,56.
- [5] 靳雯舒.浅谈财务分析在快消品行业中的应用[J].中国市场,2020(6):147-148.
- [6] 郎欢欢.快消品行业快速发展下财务管理问题研究——以食品饮料企业为例[J].中外企业家,2019(23):11,105.
- [7] 田阿明.“互联网+”时代企业财务管理的创新途径分析[J].首席财务官,2020,16(3):9-10.