

战略视角下国有企业全面预算管理研究

王嫣娜

(浙江电子音像出版社有限公司, 浙江 杭州 310006)

摘要:在经济新常态的背景下,企业之间的竞争日趋激烈,越来越多的企业认识到预算管理工作的重要性,使预算管理内涵逐渐丰富,除了计划、协调的功能之外,还具有控制、评价、激励等职能。但是将战略应用到国有企业的全面预算管理体系中还需要一定时间,且很多国有企业在全面预算管理的过程中还存在一定问题。本文针对国有企业全面预算管理的问题进行分析,探讨了战略视角下国有企业全面预算的优化,希望此研究能为提高国有企业全面预算管理水平提供一些参考。

关键词: 战略; 国有企业; 全面预算

中图分类号: F425

文献标识码: A

DOI: 10.12324/j.issn.1674-5221.2022.10.027

0 引言

在经济新常态的背景下,企业资源稀缺程度提高,企业需要在有限的条件下实现资源配置效率最大化。全面预算管理作为一种有效的资源分析机制,在国有企业内部得到普遍应用。但与此同时,很多国有企业在应用全面预算管理方面还存在一定问题,例如没有将战略引入预算管理中,预算管理的各环节和战略相脱节,这都容易导致企业的预算管理存在盲目性,甚至存在注重短期经济效益的弊端。为了解决这一问题,国有企业有必要围绕战略中心制定预算管理体系,使企业的各项管理工作和战略紧密联系、互为支撑。本文在我国大部分国有企业对战略选择不够重视的环境下,研究在全面预算管理中应用战略管理的理论,构建了基于战略导向的预算管理体系,希望能够为国有企业的发展提供一定帮助。

1 相关概念

当今预算已成为企业管理会计中的重要内容,我国《管理会计应用指引第200号——预算管理》强调企业的预算管理应遵循战略导向原则,即企业的预算管理应围绕企业的战略规划和业务计划有序开展,引导各预算责任主体聚焦战略、专注执行、达成绩效。国有企业要积极响应管理会计应用指引的号召,以战略为导向开展预算管理体系的构建。

2 国有企业全面预算存在的问题

2.1 预算管理组织不完善

大部分国有企业的全面预算管理仅由财务部门负责,导致其他部门的人员认为预算管理仅是财务管理的工作,不主动参与预算管理工作,再加上财务部门忙于日常核算,所以难以实现对预算的动态监控。

2.2 预算目标脱离战略

近年来,越来越多的国有企业认识到基于企业发展战略确定预算目标的重要性,并在确定预算目标之

后确定企业的预算编制。但是很多国有企业都不知道如何将企业的战略目标细化分解为具体的预算指标,所以预算指标分解的过程中还存在一定问题。

2.3 预算编制不严谨

预算的编制要结合预算目标进行,但是很多企业的预算编制还没有充分按照战略规划开展,没有从不同维度分析预算管理的要求,过于注重财务维度指标,忽视非财务维度的指标。

2.4 预算执行缺位

在预算目标执行之后,部分国有企业仅需要按照预算开展费用的控制就完成了预算管理,没有认识到需要定期对预算完成情况进行分析,也没有制定合理的分析机制,导致预算执行过程中缺乏有力的监督,即便预算执行存在较大差异也难以及时问责^[1]。

2.5 预算考核乏力

很多国有企业的预算考核不完善,主要体现在考核指标分解不具体,过于注重财务维度的指标,没有结合各部门的实际情况分解不同维度的指标,也没有通过科学的方法明确指标权重,导致预算考评工作不具体。

3 战略视角下国有企业优化全面预算管理

3.1 预算管理组织优化

大部分国有企业全面预算管理存在问题,主要是因为企业没有针对预算管理健全组织管理体系。本人认为企业需要建立有效的组织体系,对企业的预算管理工作进行优化。企业需要在董事会下设预算管理委员会,并在预算管理委员会下设预算管理办公室,负责日常的预算管理工作。预算管理委员会作为预算管理的最高决策机构,对预算的重大决策、预算编制审批、预算调整审核等方面的内容负责。预算管理办公室作为预算的日常管理机构,可以由国有企业的财务部门担任,负责与各预算执行部门在预算管理过程中开展沟通。各预算执

行部门在管理中要按照企业的规定上交资料，帮助企业和管理层评估企业的发展情况，落实企业的管理工作。各职能部门要明确自身的职责分工，了解自身在预算工作中的要求与任务，按照预算目标开展预算工作^[1]。

3.2 预算目标和战略相契合

第一，国有企业进行战略分析。国有企业可以通过SWOT分析的方式分析企业的优势、劣势、机会、威胁，判断企业未来的各类机遇和挑战，帮助企业结合战略目标建立科学的预算管理体系。

第二，企业通过战略地图的方式将战略目标进行分解。国有企业需要将战略目标细化分解，结合战略地图工具，使平衡计分卡能够在国有企业得到应用，兼顾平衡计分卡的各类要素，分析各要素的相关性和拓展性，通过多方面的研究改善国有企业的整体管理水平。财务维度的目标是提高企业的经济效益，改善企业的主营业务收入，并规避经营过程中的各类风险。客户维度是为了提高客户满意度，帮助企业在市场中树立良好的外部形象，处理客户的不良投诉，提高客户满意度。内部流程维度要求企业根据自身发展趋势做好流程规划，通过提高企业整体运营效率，改善企业的各项管理机制，落实管理要求。学习与成长维度主要是分析企业员工的工作水平，提高企业整体管理水平。

第三，企业基于平衡计分卡设计具体预算指标。企业在通过战略地图分解战略导向之后，需要将预算落实到可量化的指标。企业要结合盈利能力、偿债能力、营运能力，分析企业的营业收入、营业成本、成本费用率、资产负债率等方面的指标。企业要开发和市场需求相契合的产品，注重客户需求的差异性，结合实际情况，兼顾企业的市场和客户需求，逐步提高企业的市场占有率。客户维度的指标包括客户满意度、新客户获得率、市场份额等。内部流程维度是为了设置符合企业的内部流程体系，考虑内部流程关联的各类因素，帮助企业实现长远发展，通常分析企业的各项经营管理工作，结合企业的实际情况设置预算指标。内部流程维度主要分析市场拓展率、市场占有率、客户投诉解决率等方面。在学习与成长维度，可以从员工培训时长、继续教育合格率、员工对企业文化的认同等方面进行考核。

3.3 完善战略视角的预算编制

第一，企业分析战略规划。国有企业要确定未来一段时间内的发展方向 and 规划，并结合企业的战略规划，健全对企业中长期预算的分析流程，探寻企业未来发展趋势，确保预算编制更具有合理性；通过分析企业市场趋势、行业地位、企业形象等方面提炼出企

业未来一段时间内的规划，包括明确业务发展规划、职能发展规划、投资规划、人才规划等，结合企业各方面的规划确定企业的预算方案，以平衡计分卡为要求，对企业的发展规划进行细化分解。

第二，企业编制业务预算。企业需要根据所确定的战略规划，开展具体的预算编制。首先，财务维度中收入预算是企业预算的起点，企业需要结合上一年度的情况以及企业的市场发展，确定下一年度收入预算，判断企业的主营业务收入增长情况，并分析企业市场发展方向，逐步优化企业的盈利模式。在运营成本预算方面，运营成本主要包括开展各类主营业务活动所发生的支出。运营成本预算可以通过销售收入百分比法进行分析，根据以往年度销售收入与运营成本的比值判断下一年度运营成本。在市场成本预算方面，企业需要分析差旅费、业务推广费、广告费等费用，根据企业市场的发展规划以及企业的业务拓展需求进行合理编制。在办公成本费用预算方面，应分析企业的水电费、物业费等费用。人工成本费用预算主要包括人员工资、社保、福利等，可根据企业的人员情况编制。其次，客户维度的预算要结合企业的需求与企业客户的特点，以满足企业的发展为要求，对客户开发数量、客户满意度、客户投诉解决率等方面预期的目标进行分析，并编制相应的预算。在内部流程维度，企业需要选择和企业发展相契合的目标，并结合与内部流程相关的预算调整次数、会计信息准确性与及时性、预算计划完成率等方面的指标进行编制。在学习成长维度，企业需要关注企业员工的学习与成长水平，结合员工培训费、员工参与培训时间等方面进行编制^[2]。

第三，企业编制资本预算。资本预算是企业针对发生重大固定资产、无形资产采购等支出制定的预算，资本预算需要结合企业的重大支出情况以及未来的发展进行编制。

第四，企业编制财务预算。财务预算是以企业的业务预算为前提，对企业的各项收入、成本进行整合，并由此确定财务报表。

3.4 优化预算执行与分析

第一，企业应控制预算执行。首先，在预算执行过程中，国有企业要对预算的执行情况进行监督，确保预算按照目标执行。企业的各责任部门需要结合各部门的预算要求落实预算方案，努力超额完成预算目标。财务部门需要对预算指标进行分析，带动各职能部门按照预算规划落实财务管理要求。在财务监督的基础上，预算管理委员会也需要参与到预算的监督中，当预算管理办公室发现预算执行中可能存在问题时，及时

反馈给预算管理委员会，并制定相关的决策。同时企业内部的审计部门也需要定期对预算执行的情况进行分析和检查，结合预算的要求开展审计监督，分析预算中是否存在问题。其次，企业优化预算的调整程序。预算目标一经下达，不得随意调整。但是如果企业的外部经济环境发生巨大变化，或企业的业务流程发生巨大调整，需要对企业的预算进行调整。企业需要确保预算调整具有科学性，避免随意调整的问题。当企业的预算目标需要调整时，要结合企业的预算调整要求，严格落实预算调整机制，明确预算调整的审批机制。例如对于小幅度的调整可以由企业的总经理审批，对于较大范围或较大范围的调整，需要提交预算管理委员会审批，并由董事长签字。再次，建立对预算的预警机制。企业的预算预警机制是通过对预算指标和预算执行的差异进行动态分析，并探讨改进措施的机制。通过建立预警机制，能够分析预算执行过程中存在的问题，让企业的领导层知晓预算的异常情况，并针对预算的差异落实责任，以便各责任主体按照预算差异提出改进措施。企业需要重点针对各部门的关键指标进行预警，例如业务部门需要重点对市场拓展率、客户投诉解决率等方面的指标进行对比，确保企业的预警机制能够实现对重要指标的预警。企业通过预算的预警机制，能够帮助企业及时发现预算管理过程中存在的各类问题，避免预算管理和企业目标存在较大偏差。

第二，加强对全面预算的分析。企业的全面预算分析是对预算执行和预算目标进行对比，并判断预算执行差异及原因，落实跟踪分析的机制。企业可以按月度进行分析，在每月5号需要分析上一月度的预算执行情况，并针对预算执行中存在的问题优化下一月度的管理。企业需要合理确定各部门的预算管理要求，全面预算管理委员会要结合企业的历史发展情况，确定各类差异的可接受值。各部门根据预算的差异因素，明确差异原因^[2]。例如，企业设置可接受差异率，对于超过可接受差异率的应该进行单独分析，并针对差异情况要求责任人予以解释。

第三，企业需要针对预算建立预测机制。企业需要对预算目标进行分析，确保预算规划能够成为企业各项行动的依据。预算事后分析工作仅实现对预算的事后监控，达不到控制预算全过程的要求，因此企业需要在执行各项工作的过程中，针对预算进行有效控制，建立完善的预算预测机制，针对可能引发预算偏差的行为予以改善。企业各部门根据当月的经营环境等，预测以当前的工作方式可能产生的结果，并判断该结果是否和预算指

标存在较大差异，若存在较大差异，则需要对原因进行深入分析，并制定改进措施，针对存在的问题予以改进^[3]。

3.5 改进预算考核

第一，明确预算管理的责任。企业落实监管机制，要求将管理责任明确分解到具体的部门或成员，通过层层细化分析管理指标，提高企业的管理水平，并将年度目标细化分解到月度，落实每个周期的考核要求，并依据考核的结果发放员工的绩效工资。

第二，通过平衡计分卡的维度进行考评。基于战略的全面预算管理的重点在于通过平衡计分卡的方式，充分分析各维度的管理指标，并要求企业的预算考评结合平衡计分卡的理念分析。首先，财务维度要关注企业财务维度编制的目标，并结合企业的发展和市场情况，根据当年的成本费用情况分析财务维度的完成情况。其次，企业作为营利性组织，只有实现客户维度的改进，才能帮助企业获取市场，因此需要结合企业客户维度编制的指标合理设置客户维度的考核要求，并结合当年的外部市场情况优化各项考核指标。再次，内部流程维度不仅需要结合内部控制维度考核，还需要结合预算调整次数、预算信息传递及时性等进行考核。在学习与成长维度，需要按照当年员工培训时长等方面的指标进行考核^[3]。

第三，明确各项考评指标的权重。企业在确定各项指标权重时，需要充分通过德尔菲法或层次分析法的方式，明确平衡计分卡四个维度内不同指标的权重，并设置合理的考核标准。

4 结语

全面预算管理作为有效的管理方法，被越来越多的国有企业所应用。国有企业需要思考如何将战略和全面预算管理有机结合，并将战略的指导思想分解到各项预算管理环节，实现预算和战略的衔接。本文研究了国有企业全面预算管理存在的问题，发现国有企业在开展全面预算管理中存在弊端，没有促使预算和战略衔接。将战略引入国有企业的全面预算管理中，能够帮助企业改善全面预算管理水平。全面预算管理作为一项动态化的管理体系，国有企业也需要针对自身的实际问题不断优化与完善预算管理体系，以促使企业实现健康发展。

参考文献

- [1] 马银凤.基于战略导向的企业全面预算管理体系探析[J].新金融世界,2021(2):128-129.
- [2] 江茜.战略导向下的全面预算管理在企业中的应用[J].中国市场,2021(3):85-86.
- [3] 陈媛媛.基于平衡计分卡的全面预算管理研究[J].商场现代化,2021(2):179-181.