

# 现代企业全面预算管理存在的问题分析

文/刘妍

**摘要：**在市场经济快速发展的环境下，企业面临着前所未有的挑战和机遇。一方面，企业需要积极应对各种市场经济发展带来的挑战，另一方面，企业需要善于把握机遇，选择正确的方向，利用一切可利用的资源进行转型升级。全面预算管理可以有效帮助企业应对挑战和规避风险，在必要时抓住发展机遇，获得更加长远的发展。因此，企业应当进一步落实和健全全面预算管理体系，针对预算管理薄弱环节，对症下药，补齐短板，以提高企业生命力和竞争力。基于此，本文对现代企业全面预算管理存在的问题进行分析，以供参考。

**关键词：**现代企业；全面预算管理；存在的问题；对策

预算工作实际上是预算管理人员在企业经营的过程中，科学调度、分配、管理企业内部的业务部门、职能部门的财务及非财务资产资源，使企业的经营水平得到有效提高，企业年度的经营目标能够顺利完成。一方面，全面预算管理不仅是企业实现高质量发展的决定性因素，还是指导和提升企业经营质量的关键，有助于企业各业务部门的经营成本得到有效控制，全面实现降低企业整体经营成本的目标。另一方面，受企业深化改革的影响，企业经营的重点是加强内部控制及制定全面预算管理制度。因此，企业内部推行全面预算管理工作不仅能够强化企业内部控制，还能帮助企业排除一些外部市场带来的不确定因素，在增强企业经营实力的同时，推动企业内部控制逐渐走向现代化发展的道路。

## 一、全面预算管理概述

### （一）全面预算管理的内涵

预算管理是指企业根据战略目标，充分、全面预测企业未来一段期间内的经营活动和相应的财务结果，并对企业拥有的财务及非财务资源进行科学、合理的配置，通过对预算执行过程的管控，比较和分析实际完成情况与预算目标的差异，进而对企业经营活动做出改善和调整，以帮助企业实现战略目标的一系列管理活动。

### （二）企业全面预算管理的重要性

#### 1. 对企业进行长期的规划

任何企业在运行的过程中都需要有一个方向，如果企业运行的方向不够明确，不但不利于企业开发市场，也有可能浪费更多的时间以及成本。当方向明确之后，未来的一系列活动都会更加科学。比如，当资金有了明确的用途之后，融资的过程就会变得更加顺利，从而获得投资者的信任。再如，当企业考察市场的时候，有了明确的目标，更容易分辨目标市场，是否值得花费更多的人力物力去开发。从这一点来看，全预算不但让企业未来的经营有了更加明确的方向，同时也能够节约时间和成本，赢得更多的支持和信任。

#### 2. 提高了企业运作的效率

企业在实行全预算之后，工作效率大大提高。这是因为企业有了相对明确的方向，能避免走弯路，所有的运作直接指向企业的目标，有了目标的指引，

可以更加快速地完成工作任务，一些不必要的投资也可以避免。对于企业的工作人员来说，有了全预算这一目标，他们可以科学制定自己的工作计划，了解自己需要具备哪些工作能力，从而督促他们提高自己的工作能力，提高工作效率。

## 二、现代企业全面预算管理存在的问题

（一）缺乏对全面预算管理的充分认识，阻碍企业发展

现如今，企业负责人普遍认为全面预算管理是财务人员的工作职责，缺乏对全面预算管理全员性的认知。但从本质上来说，全面预算管理是各个部门的有机融合，如果没有其他部门的有效配合，财务部门的编制预算将会缺乏真实可靠的依据，这样的编制结果不仅严重违背企业的实际情况，还直接影响企业预算管理工作的顺利实施。此外，企业在全面预算管理实施中，如果缺乏一定的预算管理理念，没有完整的预算管理体系，对销售、生产及成本等预算内容无法全面掌控，就会阻碍企业经营工作的顺利进行。企业部分员工没有对全面预算管理做到真正认知，除了认为预算是财务人员的工作外，还将预算指标片面理解为单纯制约财务支出的数据，认为预算只是做给管理层看的一种形式。因此，全面预算管理缺乏全员自觉性和主动性<sup>[1]</sup>。

### （二）企业全面预算管理统筹能力较弱

从多数企业全面预算管理运行的效果来看，一些企业管理层对预算管理不够重视，各部门在执行财务部门制定的全面预算管理制度时，往往存在懈怠或抵触的心理，未能真正地发挥全面预算管理的作用，个别企业管理层将主要的精力放在提高商品的销量方面，未能将经营战略目标与预算管理目标相结合，制定的预算管理目标往往只以商品的成本降低、人工成本的降低等作为目标考核任务，完全忽略了战略成本目标的存在，这种短视的预算管理目标使企业全面预算管理工作无法与整体战略目标相协调，无法确保企业经营目标的实现。

### （三）预算执行偏差较大，未及时查找异常原因

企业预算目标确定后，应将相关预算指标逐级分解，责任到部门，并动态监控预算指标完成情况，一旦发现预算执行偏差较大，要及时查找原因，调整经



营方针政策，以纠正执行结果。但实际上，一些企业预算制定好后，束之高阁，不能及时将指标责任到部门，各部门也不会主动关注预算执行情况，常常是预算执行结果在财务数据上出现明显偏差时，未及时查找异常原因。

#### （四）对全面预算管理执行结果考核不到位

考核全面预算管理执行结果是全面预算管理的主要内容之一，同时也是执行全面预算的有力保障，为达到良好的考核效果，需要企业遵循“谁编制、谁执行、谁负责”的原则推行全面预算考核岗位负责制，并且还需结合科学的薪酬绩效考核机制，才能提高预算考核制度的科学性和有效性，从而激发预算管理人员的积极性，达到全面预算管理的最终目标。然而，从我国当前企业的全面预算管理执行结果考核制度建立和执行情况来看，有的企业虽建立了全面预算管理执行结果考核制度，但是制度的预算考核指标和评估指标之间的联系不紧密，无法对职责部门实际完成指标进行量化考核，还有部分企业的预算管理执行结果考核指标过于片面和单一，不仅难以对预算的执行结果进行多维度、综合加权分析，也无法有效落实企业整体绩效考核和企业预算管理目标<sup>[2]</sup>。

### 三、建立和完善企业财务预算管理制度的有效措施

#### （一）加强企业经营管理者对全面预算管理的认识

要想真正发挥全面预算管理对企业经营管理的作用，进一步提高企业的预算管理能力和水平，企业的经营管理者必须深入认识全面预算管理模式，在了解预算管理模式优势的基础上，结合企业经营发展现状，根据企业的预算管理需求，制定详细的全面预算管理实施方案，并将其与企业的发展建设、岗位设置、绩效管理等工作有效结合起来。只有这样，才能

在重视全面预算管理工作的同时，按照全面预算管理的需要，准备好所需的人力、物力和财力。在这一过程中，企业应将预算管理部门从财务管理部门当中独立出来，作为企业组织管理当中的独立机构，专门负责企业预算制定、决算、预算计划实施等工作，配备专门的预算管理人员，明确预算管理部门与其他部门之间的关系，密切预算管理部门与财务管理部门之间的沟通与协调，围绕预算目标的制定和优化，做好预算调查分析等工作，真正将全面预算管理模式落实到位，避免全面预算管理模式形式化，使之真正成为促进企业经营管理水平不断提高的重要措施。

#### （二）为企业全面预算管理培养合格的人才队伍

设计科学、完善的全面预算管理制度需要合格的财务人才，方可保证制度的顺利实施。因此，企业应强化全面预算管理人才培养，定期聘请相应专家对财务人员就管理会计、大数据应用、预算编制、会计准则应用等内容培训，提高企业财务人才综合业务能力与素质。此外，对财务管理工作的监督以及阶段性的评估进行反馈，发现财务管理中存在的问题，并分析和总结，并找出合理的解决方法，以此来提高企业财务管理的水平，促进企业更好发展，不断降低企业潜在的财务风险，为企业全面预算管理工作提供良好的运行空间。

#### （三）将企业经营战略目标与全面预算管理相结合

企业管理层应督促内部各业务部门树立正确的预算管理意识，以市场为最终导向，根据市场特点及因素变化调整预算管理目标。企业在制定预算管理指标时应充分参考市场经济规模的变化，密切结合市场的行情及客户的满意度，使全面预算管理工作贴近于市场实际情况。此外，企业业务部门在提出调整预算指标申请后，财务部门应及时向管理层汇报，并根据市

场中各项因素的变化进行分析，待董事会集体审批后方可办理预算指标调整。

（四）密切关注内外部经营环境，必要时及时调整预算

预算调整是指在预算执行过程中由于企业内外部经营环境发生重大变化，当初的预算编制基础不存在，继续执行预算将会产生重大偏差，从而需要修改原有预算的过程。年度预算一经批准，原则上不予调整。但是全面预算是企业对其未来发展所作的预测，由于未来存在各种不确定因素以及人们的预测能力有限，所以在预算实际执行过程中经常会出现一些不可抗力事件或者市场环境、经营条件等发生重大变化，原有预算已经不适应企业现有情况。如果不能及时调整原预算，全面预算就失去了应有的指导作用，甚至会对企业经营起反作用。预算调整必须谨慎，严格控制调整频率，调整重点应该放在预算执行过程中出现的重要的、非正常的以及不符合常规的关键性差异方面，调整方案应当合理、可行，调整程序应该履行严格的审批程序。

（五）加强对全面预算管理执行结果的考核

为保证全面预算考核指标的科学性和有效性，不仅要保证建立的考核指标与预算管理目标紧密关联，同时还需保证考核指标具备清晰化、可量化、多元化、多层次化、可实现等要求，为达到这些要求，需要预算管理人员根据企业各项业务的实际情况合理设定考核指标，并根据预算目标影响程度对指标权重进行合理设定。另外，还可采用短期指标和长期指标相结合、具体指标和总体指标相结合、相对指标和绝对

指标相结合的方式制定目标，这样可以有效提升考核评价的全面性。为提高预算管理人员开展全面预算考核工作的积极性，还需建立与全面预算管理执行结果相配套的激励机制，即将全面预算管理执行结果与全面预算管理人员的工资绩效、人员晋升等挂钩，并与其签订考核目标责任书，在责任书中明确各方的责任和考核目标，这样才能充分发挥预算的激励和约束作用，调动企业员工工作的积极性和主动性，从而提升全面预算管理质量和效率。

#### 四、结语

总而言之，企业在实施全面预算管理的过程中，应该积极分析实施过程中存在的问题，并找出这些问题的成因。在此基础上，结合自身的经营管理需要，采取针对性的措施，解决全面预算管理实施过程中的问题，利用全面预算管理的实施，提高企业的经营管理能力和水平，为企业市场竞争力的提升和核心竞争力的形成与发展创造更好的条件与机会。

#### 参考文献：

[1]李慧.对企业全面预算管理问题分析探讨[J].现代营销(下旬刊),2019(6):145-146.

[2]陆丰雪.现代企业全面预算管理问题和改善策略[J].财会学习,2019(36):100-101.

作者简介：刘妍（1981—），女，大学本科，中级职称，研究方向：管理会计。

（作者单位：大连兴业源集团）

