

# 国有企业全面预算管理优化研究

陈婷

(江苏银宝控股集团有限公司, 江苏 盐城 224000)

**摘要:**在我国经济社会发展的初级阶段, 国企经营环境具有复杂性和多变性。随着社会经济的发展和市场竞争的日益激烈, 企业对先进管理方法的需求日益迫切, 全面预算管理作为一种系统管理方法和策略工具, 将企业战略目标与实际业务紧密地结合在一起, 是现代企业不可或缺的一种管理方法和管理工具。随着我国国企不断深化改革, 国企必须在激烈的竞争环境中改善经营管理, 提高自负盈亏的水平。因此, 我国国有企业的管理模式必须由粗放型向集约型转变。实施全面预算管理正是促进国企优化资源配置, 提高经营效率, 加快健康转型的一种重要途径。

基于此, 本文在阐述全面预算管理含义的基础上, 分析了国有企业在实施全面预算管理过程中存在的主要问题, 进而提出相关优化对策, 希望能够为相关国有企业全面预算管理有所裨益。

**关键词:** 国有企业; 全面预算管理; 优化

【中图分类号】F275      文献标识码: A  
【DOI】10.12248/j.issn.1007-676X.2021.029.055

当前, 在市场竞争程度加剧以及外部环境的瞬息万变的现实下, 企业将全面预算管理体系纳入发展战略中显得尤为重要, 一个良好运行的全面预算管理体系不仅能促进企业降本增效, 更是一种有效的考评和激励工具, 使各种资源优化配置, 让“人, 财, 物”共同为达成企业战略目标服务, 为企业达成战略目标、实现资源优化配置和企业价值最大化助力。

## 一、全面预算管理含义

凡事预则立, 不预则废, 预算就是在对企业资源予以数量化的基础上对其进行合理配置的过程。预算管理通过量化的方式提高了企业经营效率, 被广泛应用于企业各职能部门的经济活动中。由于传统预算存在的种种缺陷逐渐无法适应新的管理要求, 这就要求一种新的预算管理体系满足企业管理运营的需要。全面预算管理就是在传统的预算管理的广度与深度的基础上, 全方位运用财务预算、资本预算、经营预算和薪酬预算, 涉及全员全过程的一种新型管理模式。该模式最初被各大企业应用于协调控制领域, 目前已发展成为兼具评价、控制、激励、考核功能的以战略方针为导向的综合管理机制, 成了少数能把企业关键问题融合到一个体系之中的管理工具之一, 是通往科学管理与实现战略目标的最有效路径。

## 二、国有企业全面预算管理存在的问题

近年, 国企的预算管理正在不断的改进, 但一些问题还是突出存在的。全面预算管理的实施不论在观念认识方

面, 还是管理体制、组织体系、细节流程等方面都存在或多或少的问题。这些问题阻碍着全面预算管理在国内企业特别是国有企业中发挥其应有的效果, 这些问题主要表现在以下五个方面。

### (一) 资金来源不确定使得计划难以实施

国有企业主要依托于当地政府对城市民生经济发展需要而存在, 主营业务主要承接政府经济发展规划范围内的建设项目居多, 立足于当地, 自有业务较少, 因而国有企业集团的资金来源存在不确定性, 主要由地方财政补贴、省级财政专项资金投入、中央财政专项资金投入及企业自主融资组成。而各种政策性的项目需要通过申报、上级审批通过才能落实, 这里耗用的时间较长, 建设项目的实施存在不确定性, 因而难以按计划列入全面预算管理体系范围内进行全程控制。

### (二) 对全面预算的目的和本质认识不到位

很多国企职工甚至管理者对与预算的认识依旧停留在计划经济时代, 思想观念陈腐, 认为预算不过是单纯的数字游戏, 于是预算往往流于形式, 即使实行了全面预算管理, 传统预算的弊病依旧存在。预算在企业中地位不高, 得不到全员的共同重视, 其执行固然也会缺乏权威性。全面预算管理成了财务部门单纯的一项任务, 财务人员只是例行公事完成上级下达的任务, 预算编制质量较差, 后期执行过程往往与预期相差甚远并未得到正确合理的对待与处理。总之, 预算系统与管理效果成了两条平行线似乎互不影响, 在较大程度上丧失了企业实行全面预算管理的初衷。

### (三) 预算编制质量不高, 准确性差且缺乏灵活性

当前国企全面预算管理的问题丛生, 预算效果不理想的一个直观原因在于编制质量不高, 与实际情况脱轨, 不符合市场需求, 导致预算形同虚设, 实际执行中普遍存在超额超支的现象。预算在编制过程中往往被各种环境的变动因素所左右, 从思想和认识上没有把预算当作控制企业资金流动与费用消耗的硬性约束条件, 而是预算一套、操作一套, 当发生大量超支超额现象时也没有得到上级领导或者专门的预算委员会的高度重视, 下一期的预算编制依旧采取老模式, 下级计划上报, 层层汇总到财务部门后, 由负责人制定总预算。结果导致期末大量超支行为发生, 以及有些部门没有用完的额度也会用其他不必要途径用完以达到预算标准。另外, 预算编制不合理, 预算管理流程不系统导致预算的应急能力较差, 抗风险能力较弱, 不利于适应复杂多变的市场环境帮助企业及时抓住机会扩大规模和市场份额。

### (四) 全面预算缺乏部门协作, 不利于整体团结与整体力量的发挥

当前国企的全面预算其实并没有实现“全面”的本质含义, 预算编制与执行往往陷入“单纯财务部门业务”这样狭

隘的认识,从预算目标制定与分解,预算流程规划,预算框架构建并没有充分协调整体团队的功能。各部门都是在既定各自的预算约束范围内实现局部效益最大化,有时候甚至形成企业内部的不良竞争,例如,实际情况显示本部门的预算额超过了需求额,但是出于预算指标完成或其他个人利益,期末到期前部门会想用其他途径将预算指标用完,诸如此类的内部活动导致大量资源耗费在内部斗争过程中。同时,缺乏部门协作导致资源流动性不足,对于企业外部环境机遇变化的整体应对性较弱。

### （五）预算反馈机制与考核机制不健全

全面预算管理是一个全方位的管理系统,不单纯包括预算编制,这只是管理过程起点。即使有了科学的全面预算计划也必须要有认真地执行,控制,调整,反馈与考核,否则再合理的预算也会流于计划标表面。当前国企全面预算管理过程中往往存在着重计划,轻执行,弱调控,差考评的现象,后续工作机制的不健全导致了全面预算管理效果的严重受损。

## 三、国有企业全面预算管理优化建议

### （一）深入了解区域经济发展规划

公司要执行全面预算管理,要深入了解当地政府的经济发展规划,还需要与企业总体战略目标相一致,充分考虑企业未来发展与地方经济发展规划的纽带关系,尽可能提前布局,精确把握将要执行的建设项目,提前列入企业的预算目标,再将目标任务层层分解,执行全面预算过程中,严控成本,杜绝超预算指标的情况发生,使企业资源得到有效利用。

### （二）在认识上提高对全面预算管理的重视

充分认识到管理理念革新在管理改革以及管理工具应用中的重要性,因为人的因素是改革中的关键因素,观念问题又是人的问题中的首要。实行全面预算管理制度的基本在于改善公司治理结构,核心在于树立强烈的战略导向观念。全面预算不仅是数字游戏,不仅是一种管理手段,更是一种全新的管理模式与管理思维。因此,树立科学的观念,加强高度重视是当前国企实施全面预算管理的首要。

### （三）提高预算编制质量

首先,公司应采用多种预算编制方法进行预算编制。在预算的实际编制过程中,公司应结合实际发展情况和预算项目,科学合理地选择合适的预算编制方法,并制定出切实可行的全面预算管理指标体系。其次,注重预算编制的真实性。全面预算管理的编制必须依据企业精确的规划目标,以提高企业整体经济效益为根本出发点,保证预算编制的真实可行。因此,公司应该采用的预算编制模式:一是以市场为导向;二是以公司全员参与为保障;三是以财务管理为核心。同时,定期开展各部门及基层管理人员预算编制的培训工作,提高预算编制人员的专业水平和分析能力,保证填制的预算报表数据真实合理。公司财务部的预算管理组人员应定期到各基层单位进行实地考察调研,了解掌握各单位实际生产经营情况,对预算报表的准确性有一个合理的判断,注重预算编制的真实性,从而提高公司的预算编制质量。

### （四）准确把握和预测预算管理的内外环境

对内外部的机会与威胁的环境特征进行充分了解与科学分析,实现企业战略与预算的良好对接。战略与预算的关系是总体与局部,指导与落实的关系。要想真正把战略观融入预算执行过程,就要准确把握和预测预算管理的内外环境,在此基础上对可能出现的问题与风险进行积极应对。特别在分析内部环境的时候,除了涉及企业运营的常规选项分析外,更要强调人的因素,积极调动全员的积极性与主观能动性。

### （五）对预算考评与奖惩制度予以完善

第一,构建起完善的预算考评制度。合理的预算考评制度能够有效分解国有企业整体战略目标以及发展规划到年度目标,并促使每个部门根据计划来安排资金,实施预算管理,以促使工作人员为了企业发展目标而努力奋斗。所以在实际构建过程中要求做到公平与公正,全面且合理,确保实际考评工作具有可行性。第二,在实际考评过程中,不但要关注财务指标,还需要重视非财务指标,实际考评的内容应当要包括了预算体系执行情况以及预算完成程度。其中在对预算体系执行情况实施考评过程中需要包括预算编制的及时性、合理性,预算调整流程、预算分析报告质量等内容;对预算完成程度进行考评过程中需要注重其效果与效率。第三,设置合理的奖惩制度。国有企业需要对完成预算指标的相关奖惩标准予以明确。同时还需要严格兑现预算指标考核结果,如若部门或工作人员预算执行度较差,那么就予以相应惩罚,反之则应当要予以相应奖励。

## 四、结束语

综述可知,“十四五”时期,经济高速发展,市场竞争日益激烈,随着国有企业改革进一步深入,国企迫切要求革新陈旧的观念以及落后的管理模式。全面预算管理已经成为国有企业不可或缺的重要管理模式。为推动企业发展,就需要不断改进全面预算管理,针对具体环境和具体问题提出合理的解决方案,在实践中不断优化、完善全面预算管理制度,有效应对复杂形势,充分发挥全面预算在企业战略引领、资源配置、经营管控和风险防范等方面的作用,实现国有企业的做强做优。

### 参考文献:

- [1]王丛丛.国有企业全面预算管理的优化措施分析[J].全国流通经济,2021(09):59-61.
- [2]刘军亚.浅析我国企业如何做好全面预算管理[J].全国商情(理论研究),2013(11):49-50.
- [3]胡小敏.浅议如何加强企业全面预算管理[J].现代商业,2014(03):150-151.
- [4]罗确党.国有企业全面预算管理中存在的问题及优化策略分析[J].今日财富,2020(09):126-127.
- [5]周晓云.国有企业全面预算管理的困境及应对措施分析[J].财经界,2020(18):44-45.

### 作者简介:

陈婷,江苏银宝控股集团有限公司。