

企业预算管理的困境及对策探讨

孙 曦

(北京市自来水集团有限责任公司朝阳营销分公司, 北京 100029)

摘要: 作为市场经济发展的主体, 企业在激烈的市场竞争中要想获得一定的发展地位, 就要不断提升自身的核心竞争力, 加强自身的综合实力, 以满足市场和客户的需求。科学的管理制度也是企业赢得市场竞争的重要条件之一, 在现代化社会, 决定企业存亡与发展前景的因素很多, 管理制度是关键因素之一。其中, 预算管理可以有效推动企业的各项经营项目目标的实现, 促进各部门间的高效交流, 实现企业财务管理水平的提升。科学的预算管理控制体系可以为企业有力的管理决策依据, 帮助企业合理分配各项资源并提高资金的利用效率, 促进企业经济利润收入的增长, 推动企业健康可持续发展。本文针对企业的预算管理工作进行深入研究, 在了解企业预算管理的基本含义与重要价值后, 剖析了现阶段企业预算管理的困境, 并尝试提出相应解决策略, 为我国企业预算管理工作的科学开展提供参考建议。

关键词: 企业发展; 预算管理; 困境分析; 对策探讨

中图分类号: F275

文献标识码: A

DOI: 10.12230/j.issn.2095-6657.2022.24.056

我国社会主义市场经济依托于改革开放政策与世界经济发展机遇获得了飞跃式的发展, 企业的数量与规模不断增加, 为我国国民经济的增长作出了巨大贡献, 并拉动了社会生产生活的进步。在全球经济一体化的大背景下, 我国企业也积极参与到国际市场竞争当中, 并取得了显著成绩。随着国际与社会市场形势的不断变化, 企业要想在当前时代下保持稳定的盈利能力, 并获得一定的市场份额, 就要高度重视预算管理的作用, 通过预算编制、执行监控、分析控制等手段来优化企业的战略目标, 实现资源利用最大化的目标。在目前的社会环境下, 企业要严格审视自身的管理体制和模式, 发现并积极解决问题, 树立改革创新的发展理念, 在不断的革新中建立自己独特的竞争优势, 更加高效、快速地达到企业经营的战略目标。

1 企业预算管理概述

预算管理是指在企业总体发展战略目标的指导下, 对企业未来一段时间的经营管理与财务信息进行全面的预测、计划、跟踪等工作, 将实际完成程度与预期目标进行对比与分析, 根据分析结果对企业经营方向进行调整和优化, 确保企业资金的合理使用, 并对企业各阶段的各类财务资金活动进行监督与控制的管理活动。企业预算管理一般由财务部门主导实施, 管理内容包括经营预算、资本预算与财务预算三个主要体系, 预算管理的目的是协助管理者通过计划行为来确定发展目标、促进部门间的协作与交流、为绩效评价提供依据、激励员工等^[1]。

2 企业进行预算管理的重要意义

2.1 细化企业总体发展战略目标

企业在经营过程中为了激发自身的发展动力, 会在某一阶

段制定一个长远、庞大的发展目标, 站在全局的角度指导企业的各项经营活动朝着目标前进。预算管理是将这一具有抽象意义的中长期发展目标分解为短期小目标, 并推动目标有效落实。企业的整体发展目标使人感觉到比较遥远, 预算管理就是要在保证总体发展方向不动摇的前提下进行目标划分, 再将每个部门的任务进行派分, 使企业的经营发展目标更加具有实操性。预算管理将宏观发展战略与微观运营目标相联结, 使发展战略目标的实现过程具体化, 在预算管理的安排下各部门进行有序的工作, 加强部门间的合作, 共同向企业制定的整体目标前进, 加速目标的实现, 为管理的科学化提供帮助^[2]。

2.2 合理分配企业资源

预算管理能整合有效资源, 提高资源使用效率。其主要是将财务资源与非财务资源进行优化整合, 协调各部门所需资源, 站在全局的角度上协调各部门的利益关系, 为部门分配合适的资源来达成共同目标。预算管理为企业搭建了一个便利的信息沟通平台, 实现了企业资金流、物流、信息流、人力流、业务流等方面的资源优化, 实现了资源分配的有效控制, 分析了企业内各项业务对财务状况与经营效果的影响和资源需求的内容, 将企业战略融入日常经营链条的每个环节, 后期通过预算的执行、追踪、监控、调整等手段充分发挥企业资源的价值, 避免出现资源浪费和供应不足的情况, 最大限度为企业创造经济利润, 提高企业的市场占有率。

2.3 为企业部门建立沟通交流桥梁

预算管理有助于清晰传达计划目标, 促进各部门间的沟通。预算管理工作的内容之一是控制和约束业务行为, 将预算作为上下级、部门间的沟通工具, 能使上级的要求传达更加清晰, 下属的工作热情被激发, 各部门的利益需求明确, 充分协调各

方利益。预算管理可以在一定程度上实现从高层到基层的流畅沟通,以及生产、经营等各种发展目标的协调,站在总体规划角度来对各部门间的需求关系进行分析和评估,使各部门对各自负责的事务和所分配到的资源具有更清晰的了解,并与其他部门进行分工协作,职责分明、权责合一,使部门目标成为企业战略目标的支撑基础,推动企业各项业务活动的顺利开展,共同朝着统一的发展目标努力。

2.4 作为员工绩效考核的有力依据

预算考核是绩效考核的重要依据。完整的预算管理体系可以对企业的经营活动进行量化安排,将任务分配给各部门并制定相应的业绩考核标准,使每个岗位的员工都能够通过自己的努力得到相应的报酬。预算管理为员工绩效考核提供了一个有效的评估标准和工具,为其各项行为制定了详细的指引规章,在工作开展的各个阶段,员工与管理者都要对预算管理绩效负责,明确自身岗位在部门、企业中的地位,明晰自身的工作职责、所承担的预算目标与企业预算之间的联系,通过有目的性的工作精准实现个人价值。预算管理通过对比实际效果与预期目标来评估员工的业绩水平和工作能力,并根据结果对员工进行相应的奖惩。

2.5 激发员工工作积极性

企业全面预算管理工作是以预测为基础,整合优化各种现有资源,将企业宏观战略目标细化为数字化的预算计划,再根据每个部门的职责以具体工作目标和任务的形式推行到部门的各个岗位中,将企业经营活动与预算计划相结合,使每个部门中的每个个体都与企业的经营目标息息相关,进而促进企业发展规划与预算管理的一体化进程。预算管理体现在企业日常管理的方方面面,与每个员工的个体利益密切相连,只有每个人都付出相应的努力,积极参与、友善协作,才能推动企业战略目标的实现。预算管理将大的目标划分为一个个具体的小目标,并辅以各种业绩评判考核制度来对员工形成激励作用,鼓励员工主动关注预算编制的内容与进程,并参与到预算监督的过程中来,实时跟踪预算执行的效果,及时纠正偏离的预算方向,激发员工的责任感与使命感,将员工个人利益与企业总体目标相关联,提升企业人才团队的凝聚力^[3]。

3 现阶段企业预算管理面临的困境

3.1 预算目标存在明显的短期化问题

企业的发展战略是其对内部状况与外部环境进行综合分析后制定的符合发展规律的长期规划目标,是企业的发展方向与行为指南。预算管理则是在企业发展战略的基础上制定的具体行为措施,保证企业大战略目标顺利实现的重要管理活动。在目前的预算管理经营工作中,很多企业没有将视野放在全局角度进行预算规划,而是关注短期的、片面的利益,很多预算管理将之前年份的预算执行数作为起步点和目标,导致预算目标

呈现出短期化的问题。

3.2 预算管理机制有待完善

由于部分企业对预算管理的重视程度不高,导致预算工作的相关制度没有得到完善,预算管理工作只是浮于形式,不能深入执行,这就导致企业预算管理的效果难以达到理想状态。很多企业的预算管理工作由财会人员负责,缺乏专业的预算管理团队进行操作,这使得预算管理的各项工作无法对各种情况进行全面分析和妥善处理,使各项管理活动的开展没有准确依据,预算执行效果难以评判,还会影响绩效考评工作的进行^[4]。

3.3 预算考核体系不完善

预算考核的主要目的是评估企业资源使用分配的合理性和有效性,根据考核结果对企业市场规划进行调整。现阶段,企业预算考核体系的建设还不是非常完善,许多预算执行结果的评估指标不完整,很难对预算效果进行科学地考核,考核标准不明确,使得整个考核过程的严谨性不高,员工的自觉性与积极性不高,形成较为散漫、宽松的预算管理氛围,降低了员工对于预算管理的认可度和重视度,不利于预算工作的高效开展。

3.4 员工的参与度较低

部分企业对于预算管理的认识仅停留在浅显层面,并没有深刻理解预算管理的真实含义,认为预算管理只是财会部门的工作,其他部门在这个过程中只是起到配合、服从作用,缺少部门间的沟通与合作,使得预算管理工作的执行缺乏实用性,脱离了最为基本的业务与预算相融合的原则,在这种情况下构建的预算体系缺乏科学性与客观性,没有充分调动各部门员工的积极性,使得预算目标脱离实际,部门的业务职责混乱、不明确,削弱了预算管理工作的合理性。

3.5 对于市场趋势的把握不到位

目前,大部分企业的预算管理活动主要由财会人员进行设计,由于财会人员缺乏对市场的敏锐感知和了解,对于企业在市场中的地位和市场行情的调查较少,预算管理工作的开展也就无法与市场有机契合,导致预算管理失去其本身的作用。若企业在进行预算管理过程中没有深入了解目标客户的核心需求,所生产的产品与服务市场反响不理想,相关人员在执行预算工作时的积极性降低,将造成大量资源的浪费和企业经济利润的损失,对企业的盈利产生不利影响。

3.6 缺少专门的预算监管部门

在部分企业中,预算管理工作的开展过程中很少有专门的部门和团队对其进行相应的全过程监管,这就导致很多不专业的预算管理团队在进行各项预算工作时工作质量不能得到有效保证,导致预算管理效率低下,很多预算目标难以实现,并出现诸多管理问题,且不能及时进行解决和处理,使得企业承受延时带来的巨大损失。另外,预算管理缺乏有效监管也会在一定程度上产生腐败,资金等资源的使用无法落到实处,导致企

业的资源利用结构不合理，造成资源浪费。

4 完善企业预算管理的有效对策

4.1 坚持以企业战略与市场为主要导向

预算管理工作的开展和目标的设定必须要与企业的整体宏观战略规划相统一，同时将企业战略作为预算管理的后备支撑，避免预算管理的短期性行为。在进行预算管理的过程中，要始终以企业战略与市场形势为导向，与企业战略目标相协同，使预算管理的各项工作为企业战略目标的实现铺设好道路，将企业战略要求融入预算管理的每个细节当中，助力企业短期目标与长期目标的互相成就。此外，预算管理还要密切关注市场的发展环境，根据市场变化调整相应的预算行为，推动企业有序经营^[9]。

4.2 建立健全预算管理机制

预算管理获得强力支持的前提是受到领导层的重视，加大预算部门的建设力度，建立健全相应的预算管理制度和条款，为预算工作提供详细、具体的行为准则和规范，将工作职责具体落实到个人，提高预算的管理效率。企业应加大预算管理员工的培训力度，使其掌握专业的预算管理知识，并将其有效运用到实际工作中来，同时，选聘高素质的预算管理专业人才，建设一支高效的管理队伍，提升预算管理的团队质量。

4.3 完善预算考核体系

一套完善的预算考核体系要具备明确的考核指标和详细的管理制度，将财务指标与管理指标纳入预算考核内容当中，既要保证具有量化指标和定性指标，还要制定一系列的奖惩激励措施，根据具体的考核标准对预算执行效果进行客观评判，根据目标的实现程度和质量对部门和个人进行一定的奖惩，发挥考核机制的激励作用，激发员工的工作积极性。此外，还要重视考核方式与手段的选择，必须保证考核的客观与公平，推动企业健康发展。

4.4 鼓励企业员工积极参与

预算管理具有全局性的特征，这就需要在管理目标执行的过程中获得企业整体的配合与协助，各部门共同向企业的战略目标前进。预算管理渗透在企业生产经营的方方面面，每个部门的每个员工都对企业的发展具有独特的意义，因此预算管理要想实现理想效果，就要鼓励全员参与、共同建设，使管理人员与工作人员建立强烈的预算管理意识，培养员工的主动参与意识，推动员工主动配合和参与到预算管理当中来，加强部门间的联系与沟通，转变财务部门独立负责的局面，深入了解基层业务的真实情况，制定科学的预算目标，实现预算管理的价值。

4.5 密切结合市场需求与趋势

在社会主义市场经济不断变化的背景下，企业要紧紧抓住目标客户群体的核心需求，生产出符合市场流行趋势与客户需求的

产品，提供客户满意的服务，以此保证预算管理工作的执行价值。企业在进行预算管理前必须要做好市场调研工作，根据调研结果确定相应的投资方案，从消费者的角度出发，了解其兴趣爱好与观念思想，重视产品设计与质量，在生产各个环节体现预算管理理念，节约资金消耗，降低生产经营成本，避免出现产品同质化问题，根据预算要求最大限度地提升产品质量，用最少的资源实现最大的价值。

4.6 组建专门的预算监管团队

企业应完善预算管理的内部监督体系，对企业预算管理工作的开展进行严格的监管与控制。为了避免部门员工利用岗位便利谋私，需要建立完善的部门间相互监督的制度来加强监督力度，通过拓展监督渠道对预算管理部门和团队进行约束，不定时抽查资金的使用去向，控制各项预算活动的质量。上层管理人员必须时刻对项目落实情况与资金成本使用状况进行关注，根据项目效果与实际对相关职责人员进行奖惩，规范预算管理的行为，及时解决预算管理中的失控问题。

5 结语

综上所述，我国企业具备自身独特的经营管理特点，对于预算管理机制应当在掌握自身发展状况与需求的基础上进行运用，及时发现自身面对的困境和难题，从根本上寻找问题的起因，有针对性地采取有效措施解决管理问题，提高预算管理的水平与效率。预算管理对于企业的现代化发展具有深刻意义，是提高企业资金等各项资源利用效率的重要手段，能确保企业项目投资的科学性与可靠性，为领导层的决策提供财务方面的信息支持，保证企业预算管理发挥作用，为企业的长期发展奠定基础。

参考文献：

- [1] 郭婷. 国有企业全面预算管理的困境及对策探讨[J]. 品牌研究, 2022, (17): 51-54.
- [2] 魏双凤. 制造业全面预算管理的困境及对策探讨[J]. 中国集体经济, 2022, (15): 48-50.
- [3] 朱双. 企业全面预算管理的困境及对策探讨[J]. 投资与创业, 2022, 33(08): 141-143.
- [4] 胡亚夕. 企业全面预算管理中存在的问题及建议[J]. 品牌研究, 2022, (10): 209-211.
- [5] 柏丽娟. 集团企业全面预算管理的困境及对策探讨[J]. 商场现代化, 2022, (06): 145-147.

作者简介：孙曦（1988-），男，北京人，大学本科，会计师，主要从事会计、企业管理研究。