

民营企业全面预算管理的困境与对策

符小华

(广东金晟新能源股份有限公司, 广东 肇庆 526116)

摘要: 民营企业不断发展, 民营企业全面预算也迎来了新的挑战。民营企业相互竞争的过程中, 要想提高竞争力并保障自身的健康发展, 仅仅是依靠庞大的资金与优秀的技术是不够的, 必须要创新管理理念并改善管理模式, 从而提高民营企业的竞争能力。民营企业全面预算管理可以有效控制民营企业经营模式, 降低民营企业企业经营风险, 也可以优化民营企业内部资源结构, 保障资源合理使用, 减低民营企业经营成本, 从而提高资源效益。而民营企业全面预算管理的合理实施, 有效地保障了民营企业全面、健康、可持续发展, 指引民营企业向正确的道路迈进, 加快民营企业目标的实现速度。民营企业在全面预算管理实施的过程中出现很多问题, 本文介绍民营企业管理的概念、内容及管理过程, 说出民营企业全面预算管理的意义, 分析民营企业全面预算管理实施过程中出现的问题, 并提出相关对策。

关键词: 全面预算; 困境; 对策

中图分类号: F275

DOI: 10.12230/j.issn.2095-6657.2021.44.062

文献标识码: A

如今市场经济飞速发展, 民营企业之间竞争加剧, 在不缺少资金与技术的大环境下, 要想不被市场淘汰, 就要加强对民营企业的经营管理, 从经营管理方面打开竞争优势。全面预算管理是新型、高效、科学的企业管理工具, 被大多民营企业使用, 并在其发挥举足轻重的作用。全面预算管理的作用体现在民营企业所有的经营活动上, 所有经济预算都要经过全面预算管理过程, 一个民营企业从上至下所有员工都要参与到民营企业全面预算的编制与执行当中。民营企业全面预算管理的实现需要各个部门团结协作及所有员工的积极参与, 这不只是财务部门的任务, 这是民营企业内所有员工的责任与义务。

一、民营企业全面预算管理的概念

民营企业全面预算管理是在民营企业目标规划的基础上进行的, 根据民营企业未来发展道路方向, 针对在其将要进行的经营管理与财务情况进行科学、合理的预算、统筹与规划, 合理调配相关资源, 在使用资源时充分发挥其应有作用, 根据民营企业内部发展的实际状况, 将目标作分层处理, 并传达于民营企业内部各部门, 实行目标分层化, 并以严谨的预算、合理的把控、充分的协调及高效的考核为基础建立一套完整、科学的全面预算管理系统, 在全面预算管理系统监管下, 各层级高效协作, 实现资源使用的合理化。通俗地讲, 民营企业就是将企业的人力、物力、财力进行预先规划、科学分配, 预算企业经营结果, 并根据预测结果做出监测管理, 真正实现资源的高效利用。全面预算管理是现在民营企业最有效的管理工具。

二、民营企业全面预算管理的内容

民营企业全面预算管理内容包含很多方面, 其管理的主要内容有民营企业业务活动预算、民营企业财务收支预算以及民营企业管理层决策方面的预算。民营企业业务预算包含采购业务预算、销售业务预算, 民营企业财务收支数值预算包含收入财务数值预算、支出财务数值预算及资金预算等, 管理层决策

预算一般在重大项目的实施上进行预算。

三、民营企业全面预算管理的过程

民营企业全面预算管理的过程分为四个步骤。一是进行企业目标规划, 这是对民营企业未来生产活动、人力资源、资金等所要达成的目标进行规划; 二是企业预算实施, 这个过程是最关键的, 预算实施的好坏直接影响民营企业全面预算管理成果质量, 民营企业内的所有员工在预算的目标下, 实行具体经营的过程, 合理的执行预算内容, 实现预算目标; 三是进行企业预算分析, 将民营企业预算管理的实际实施成果与预测目标做对比, 发现其优点与缺点, 在保证优点的基础上去掉缺点内容, 并进行总结、记录, 完善下一次经营活动预算内容, 进而提升下一次企业经营活动的成果; 四是进行企业考核, 将预算目标与实际成果进行对比, 并将结果数据化, 以此数据为绩效考核数据, 并作为下次绩效考核的参考依据。

四、民营企业全面预算管理的意义

(一) 有利于企业战略计划的实施

民营企业战略计划是一个大方向, 没有具体的实施步骤, 也就是说只有具体目标没有实际过程, 这样的计划往往是抽象的。通过民营企业的全面预算管理, 有利于民营企业战略计划的实施, 通过全面预算, 可以将民营企业战略细致化, 它可以将整体目标拆分给各个部门, 甚至可以拆分给每位企业员工。将企业战略细致化后, 部门任务更加具体, 员工工作内容、方向更加明确。民营企业管理层能够从各个部门、各个员工身上发现更多问题, 并从中汲取更多经验教训, 取长补短, 带领民营企业向更长远处发展。

(二) 有助于预测业绩衡量

民营企业的全面预算管理有助于预测业绩衡量。民营企业的全面预算管理可以对民营企业的经营活动成果有一个宏观的、抽象的预测, 再根据实际需要将预测结果进行量化处理, 把量化的预测目标进行分层, 再把分层后预测目标用相应数据

进行表达，这些数据可以作为管理层业绩考核参考因素之一，最终将民营企业经营活动的实际情况与前期民营企业目标的预算相比较，评估管理层绩效，这为完善民营企业的奖惩制度提供可靠依据。

（三）有利于内部控制，规避风险

民营企业的全面预算管理对民营企业经营活动结果预测，并对整体过程进行预算与安排，通过对过程预算与实际民营企业经营活动过程的对比，并进行修正、完善后续经营过程，设定民营企业的执行标准，这有利于内部控制，规避风险，为民营企业的最终发展指明道路。如将民营企业的月、季度的实际企业经营活动成果与民营企业的过程预算做对比，根据对比的结果进行合理分析，计算阶段偏差值大小以及执行过程中的问题，预测最终产生的问题，对民营企业接下来的经营活动及时做出修缮、调整，最终保证预测结果与实际经营活动结果的一致性。民营企业的全面预算管理有效地控制了民营企业内部经营活动情况，规避了风险，为企业的健康发展带来了保障。

（四）有助于促进部门内部与部门之间的沟通与协作

民营企业全面预算管理不是个人行为，也不是管理层的独有职责，这需要全体员工参与进来。民营企业经营活动目标的实现需要全体员工的全力协作与妥善沟通，部门内部可以根据预算的个人目标，沟通工作方式、方法，吸收他人优势，改进自身不足，进而提升工作质量、效率和协作能力。部门之间也需要沟通工作方式、方法，改进工作计划，提出合理资源需求，通力协作，提高企业目标完成效率。一个部门的计划与资源需求会影响到与之相配合的部门，当部门工作对接时候，两个部门两个方案、两种方法，后续工作无开展；当整体资源固定时，一个部门资源需求过多，另一部门资源无法满足工作要求，同样会影响本部门工作进度，从而影响民营企业总目标的实现。因此部门内部与各部门之间应多加沟通与协作，为民营企业目标的实现而共同努力。

（五）有利于企业资源的优化

民营企业资源的分配是非常复杂的，民营企业规模越大，企业资源框架越多，企业资源分配工程越复杂，分配越不合理。民营企业全面预算管理有利于企业资源的优化，在进行预算时，能找出企业内使用不合理或者闲置的人力资源、资金及物品资源，可以将这些没有利用起来的资源进行系统整合、优化，使之得到合理使用，发挥其应有价值，减少企业在这方面的损失，避免了资源浪费，实现企业利益最大化。

五、民营企业全面预算管理的困境

（一）预算管理概念不明确

大多民营企业对全面预算管理认识不足，不懂全面预算管理的核心本质。有人认为企业全面预算管理就是企业的财政预算管理，也就会认为民营企业全面预算管理工作是财政部门的工作，与其他部门及个人没有关系；还有人认为企业全面管理

工作是没必要的工作，浪费人力资源，给员工多增加工作量。在这种认识的基础上，员工没有参与热情，导致全面管理工作过于表面化，民营企业很难开展全面预算管理工作。

（二）预算编制不合理

民营企业在进行全面的预算管理工作时，所选预算编制方法不合理，预选目标就会存在大的偏差，没有规划完整企业战略目标，也没有充分考虑到市场问题。所选预算编制没有与实际情况相结合，企业战略目标定制过高或者过低；所选预选编制没有数据支持，只靠财政部门历年经验总结进行企业目标定制，没有把其他部门以及其他员工考虑进来，降低了预算准确率；所选编制预算与企业经营活动不贴合，编制预算大于企业经营活动，或者预算项目不全。导致民营企业全面预算管理工作效果较差。

（三）预算人才缺失

全面预算管理的专业性强，其中涵盖的知识较多，科学性较高，并且实施过程较为复杂，它并不是简单的数据整理、统计、分析，全面预算管理是具有一定难度的工作。这需要相关人才拥有大量的全面预算管理知识，还要有相关的分析能力、计算能力、调研能力以及对市场变化的敏感性。由于管理者对这方面认识不到位，没有进行相关人才的培养与引进，导致企业全面预算管理人才匮乏，全面预算管理工作无法有效开展。

（四）预算管理执行效率差

企业全面预算管理工作是缓慢进行的，不能一蹴而就，而它的执行更是缓慢，这需要企业人员的拼搏与坚持。大多数民营企业“预算精，执行轻”，在进行企业全面预算管理工作时，只注重预算目标而忽略的实际执行控制内容，在执行预算管理时，不能把监督工作落实到位，员工参加积极性差，无法把预算工作有效地进行下去，导致预算管理执行效率低。

（五）数据分析方式落后

在企业财务部门，员工仍然使用EX表格进行数据收集、数据统计、数据汇总、数据预算，这种工作模式工作量大，工作时间久，工具处理数据效率低下、准确率低下，出现错误无法及时修改。随着民营企业的不断发展，数据量越来越大，呈现方式变得多样化，EX表格以无法胜任财务部门的财务统计工作，更无法满足企业全面预算管理要求。企业全面预算管理工作的实施，需要企业各部门之间有效的数据共享、传输、转换，提升企业数据收集速度，提高预算分析效率，保证预算执行的准确性。在现有数据分析模式下无法满足这个要求。

（六）考评机制不完善

企业全面预算管理工作的顺利开展需要有效的考评机制。现阶段企业员工对企业全面管理工作不重视，在进行工作时候没有积极性，管理层不重视监管问题，没有相应有效的考核机制。在开展企业全面管理工作时，有的企业内部把执行预算的责任与过错平均化，责任平分，过错平均，影响员工工作态度，打消员工工作积极性。还有的企业部门内部“关

系户”比较多，在企业全面预算工作的进行中无法保证公平、公正原则。没有有效的考评机制，企业全面预算管理工作缺乏动力支撑。

六、民营企业全面预算管理的对策

(一) 培训学习，明确全面预算管理概念

企业管理人员应多加学习企业全面预算管理的相关内容，明确企业全面预算管理的相关要求，理解企业全面预算管理的真正含义，了解企业全面预算管理的优秀性质，深刻认识企业全面预算管理在企业经营活动中的价值及重要性。在管理人员明确全面预算管理概念的同时，引入相关培训者，带领下属员工参加企业全面预算管理知识培训，去了解全面预算管理概念，明确企业全面管理的重要性以及企业员工的参与意义，提高员工参与的积极性。在企业宣传栏上也要发布企业全面预算管理的相关文章、宣传画，提企业员工对企业全面预算管理概念的认识程度，打造一个积极的、人人想参与的氛围。

(二) 应用科学合理预算编制方法

民营企业明确企业全面预算管理的目标，目标应该具备促进性，在目标进行的过程中发掘企业员工能力，提升员工自身素质，起到促进员工成长的实际意义。预算目标也应具备可行性，目标设定不能过高或者过低，应保证预算目标与实际经营目标相同。企业编制预算应包含不同层次的员工，将不同层次员工进行分级编制，再将各层次员工的数据进行汇总。企业管理人员在了解分析总体目标后，给出指导建议，预算相关人员根据领导建议，再根据实际情况进行预算的初步编制，编制好内容上交上级部门核查，上级部门下派相关人员进行预算编制的讨论、分析，根据讨论、分析情况做出修改，最终进行预算审批，形成最终预算目标。而全面预算编制方法很多，每种方法都有优缺点，企业管理人员要深刻了解每种方法的优缺点，并取其长处，根据企业的自身特点使用相关优点突出的编制方法，不应生搬硬套，保证预算编制方法使用的合理性、科学性，使之更好的辅助完成企业全面预算管理。

(三) 引进、培养相关预算人才

人才是企业向前发展的保障，企业应根据自身内部组织结构以及预算需要，引进具分析能力、计算能力、调研能力以及对市场变化的敏感性的人才，并为其建立企业全面预算管理部门，设定科学合理的管理制度，在企业进行全面预算管理时发挥其应有作用。企业进行全面预算管理时，预算管理部门应时刻把控企业的预算编制，监管全面预算的执行，对预算结果做合理分析等。预算管理部门还应定时对企业员工进行相关培训指导，培养企业员工全面预算管理的能力，培养相关预算人才。

(四) 严格监督执行过程

预算管理部门应严格按照相关标准有效开展监督工作，严格监督执行过程。注重对月、季度生产经营数据的监控，建立高效的讨论机制，通过开会的方式进行相关内容探讨，分析其

中的问题与差异，并将具问题反馈给相关负责部门，同时把监督工作落实到位。让监管工作透明化，与企业员工进行有效沟通，完善监管措施，提高企业员工参与的积极性，保障企业全面预算管理的有效进行。

(五) 引入先进数据信息化系统

随着时代的发展，科技进步，企业也相继步入信息时代，全面预算管理工作的开展不然离不开信息技术的支持。先进数据信息化系统为全面预算管理工作带来便捷，各部门信息共享，数据同步对接，保障了预算过程的合理性，提高了数据收集、统计效率，也大大缩短了分析过程，减少了分析时间，总体上提升了全面预算管理工作效率。

(六) 完善考评机制

全面预算管理的考评在企业预算管理中具有十分重要的作用。对企业各个部门的预算实际执行成果进行考评，找出企业全面预算管理进行中出现的问题与成绩，并把成绩与问题数据化，为完善企业全面预算考评机制提供有效数据。全面预算考评不是固定不动的，全面预算的全过程都要进行考评。在考评预算设计时，要统筹规划好全局利益及个人利益，避免个人利益损害全局利益，在个人利益分配时，不能简单地把利益平均分配，要保证利益分配的合理性。预算考核不能加入情感因素，必须保持考核的公平、公正、公开，从而提高企业工作者的积极性，提升企业全面预算管理效率。

七、结束语

在民营企业全面预算管理工作进行中，我们应深刻认识全面预算管理的内在含义，明确全面预算管理在企业中的重要作用，找出全面预算的优点与不足，完善预算管理编制，保障全面预算管理的顺利进行，从而提高民营企业的竞争能力，保障其健康、长远发展。

参考文献：

- [1]程燕.制造业企业全面预算管理的困境分析与对策[J].大众投资指南,2021(23):160-162.
- [2]娄洁.企业全面预算管理的困境与对策[J].纳税,2021,15(33):153-155.
- [3]徐晓红.企业全面预算管理的困境及对策探讨[J].商讯,2021(33):128-130.
- [4]张翠.国有企业全面预算管理的困境及对策探讨[J].中国产经,2021(22):111-113.
- [5]辛青.企业全面预算管理的困境及对策探讨[J].财富生活,2021(22):58-59.
- [6]李秋平.企业全面预算管理的困境及对策探讨[J].纳税,2021,15(32):159-161.

作者简介：符小华（1978-），女，广东广州人，研究生，中级会计师，广东金晟新能源股份有限公司，从事预算管理研究。