

基于战略的全面预算管理在民营企业中的运用及改进措施

张兰兰

(山东国瓷功能材料股份有限公司, 山东 东营 257091)

摘要: 企业战略是企业为达到公司战略目标而制定的长期发展计划。文章从企业战略和企业整体预算管理的关系出发, 通过对企业整体预算管理的主要影响因素的分析, 明确了企业整体预算管理中存在的主要问题, 并对如何提高企业整体预算管理提出了一些建议。

关键词: 民营企业; 全面预算管理; 措施

中图分类号: F276

DOI: 10.12230/j.issn.2095-6657.2021.47.036

文献标识码: A

民营企业为我国的社会经济发展做出了重要的贡献, 但与国企比较起来, 民营企业无论是在规模还是在经济方面, 都与国企有着较大的差距。随着我国经济的发展, 民营企业在各个领域都有了更多的需求。在这样的大环境下, 民营企业要想提高自己的实力, 就必须实施全面的预算管理。文章对我国民营企业实行全面预算管理进行了较为详尽的探讨, 并就其实施的具体对策与建议进行了较为详尽的探讨。因此, 对民营企业实施全面预算管理的必要性、难点和对策进行研究, 是民营企业改革的关键所在^[1]。

一、基于战略的全面预算管理概述

企业战略是企业全面预算管理的出发点和依据。企业战略是指企业未来 5 年内的发展预测和计划, 而企业的整体预算管理必须落实到位, 才能使企业的战略得以落实。公司战略是全面预算管理的出发点和基础, 它把公司的战略目标进行了分解, 并在各个层面上进行了具体的执行, 从而制定了公司的分年度整体战略。同时, 全面预算是企业战略实施的一种重要手段, 如果不能把所有的目标都分解成一个完整的目标, 那么, 它就会成为一种形式, 从而导致公司的战略失败。通过全面预算管理, 能够有效地激发员工的工作热情, 为公司的战略执行做出贡献。

二、全面预算管理的作用

(一) 提高企业管理工作效率

强化以战略为基础的全面预算管理, 有助于企业建立完善的经营管理体系, 使其能及时、准确地把握市场需要, 进行适当的资源配置, 并采取适当的措施, 以适应市场的发展。同时, 可以强化公司的绩效评价, 调动员工的工作热情, 提升公司的经营和运营。同时, 企业也可以按照全面预算管理的要求, 制订相关的标准, 规范预算, 做到透明, 动态比较现实与预算之间的差距, 发现不正常的地方, 及时处理, 从而提高企业的经营效率^[2]。

(二) 提高企业的经济效益

加强全面预算管理, 不仅能够达到收支平衡, 而且与国家

相关的税务制度相一致, 而且能够保证公司合法经营, 并与经济发展相适应。实行全面预算, 从内部进行控制, 降低了不必要的支出, 降低了经费的浪费, 节约了成本。同时, 全面预算的实施也将带来更多的管理方法, 通过各项计划的改进, 能降低税收, 促进新技术的发展。

(三) 提升企业的管理水平

全面预算管理可以有效地改善民营企业的内部控制, 提高企业的整体经营水平, 实现企业的合理计划。全面预算管理是一种有效的管理方法, 它可以有效地减少企业的经营风险, 降低经营成本。

(四) 降低企业生产成本

当前国内的市场竞争非常激烈, 成本控制不住, 就会降低产品的竞争力, 从而很可能导致公司的破产, 而全面预算管理则可以通过管理手段来强化对公司成本的控制, 从而在保证产品质量的同时, 还可以减少成本, 从而在市场上立足。

(五) 明确并实现战略目标

面对日益激烈的市场竞争, 民营企业的经营者在制定战略目标方面的困难也随之增大。在企业经营中, 如何确保战略目标与公司的发展趋势保持一致是一个重要的课题。通过对民营企业的全面预算管理, 可以为管理层提供全面、可靠的数据支撑。另外, 全面预算管理的目的是服务于企业的战略目标, 并将其划分为多个部门, 既要达到预算管理的目的, 又要实现公司的战略目标。

三、民营企业运用基于战略的全面预算管理必要性

(一) 合理配置资源

通过对民营企业进行预算管理, 可以使其内部资源得到最大程度地优化。通过对企业内部的具体分析, 我们可以发现传统的企业预算管理是一种与其他业务不同的财政职责。然而, 在实际应用中, 却存在着诸多问题与挑战。然而, 随着我国企业管理体制的不断健全, 民营企业也越来越意识到, 传统的预算管理方式已不能适应公司的发展^[3]。在此背景下, 企业应积极思考, 完善与创新预算管理制度, 以实现公司的经营过程, 并在一定程度上

避免了市场环境的变化,从而确保公司的总体经济效益。同时,通过对民营企业的预算管理,可以有效地协调各部门的生产计划、人力资源的投资,从而提高民营企业的经营效益。

(二) 规范业务流程

在中小企业进行预算管理,这是规范公司日常工作秩序和强化公司内部控制的重要举措。预算管理的最大优势就是从各个角度、各个环节、各个岗位进行全面的参与,包括生产、销售、投资等任何一种经营活动,只要涉及资金的流动,就必须要有预算管理的参与。

四、民营企业运用基于战略的全面预算管理难点

(一) 预算信息利用不够深入

为了确保全面预算的实施,员工必须了解与民营企业经营相关的一切资料。由于传统的预算工作方式,造成了信息集成分析的难度加大,信息集成的效率下降,不能为民营企业提供全面的预算管理服务,也容易产生与民营企业改革背道而驰的负面现象。

(二) 缺乏规章制度予以支持

实施全面预算管理,必须对其进行有效的监督与管理。在我国现行的预算管理体制中,由于缺少一套行之有效的考核机制,使得预算项目绩效考核的客观公正程度大大降低。一些企业由于缺少一套行之有效的绩效考评和激励机制,导致预算执行过程与编制之间有很大差距,再加上项目评审中的主观因素,对专业性、技术性强的项目,评审结果难免会有失精准。缺乏一种科学的评价体系,不仅难以确保全面预算工作的实施,而且也会影响到全体员工的积极性,从而对企业的财务管理水平产生不利影响。管理秩序的协调与稳定是推动民营企业持续健康发展的关键,因此必须对预算管理制度进行持续的调整^[4]。

(三) 全面预算管理人才紧缺

全面预算管理比较困难,既要掌握基本的会计工作方法,又要有一定的经营管理水平,理解新时代转型升级战略的内涵,并将其发展目标渗透在全面预算管理中。目前,我国的全面预算管理人员短缺,民营企业仍然依靠传统的会计工作方式,培养新的会计人才不够活跃,不能达到全面的预算管理目标,进而影响到整个预算管理的效果。

(四) 全面预算管理控制乏力

我国民营企业在实施全面预算管理时,可以采取多种不同的方法,但要结合我国的实际发展状况,做出科学、合理的选择。然而,现阶段我国大部分民营企业尽管实行了全面预算,但基本都是以固定或基数递增为主,这样的预算编制虽然可以节约大量的时间和费用,但由于前期缺乏充分的调查和论证,导致其实际应用价值大打折扣,执行能力不能保证的整体预算也就失去了作用,对后续工作的影响很大。目前一些民营企业由于缺乏对财务管理的认识,缺乏对预算的有效控制,以及各部门之间的协同作用,导致了对整体预算管理的控制不力,导致了在实施过程中出现了一定的偏差,从而降低了企业的整体预算管理水平。

五、全面预算管理在民营企业中的应用方法

(一) 企业整体的融合

企业的总体目标是需要企业的所有部门和所有的雇员共同努力达成,而实施全面预算管理的前提是各部门的协调和所有工作人员的努力。第一,要强化企业员工的经营意识,企业管理者要清楚企业的发展战略规划、企业间的合作交流、企业发展风险评价等。第二,要加强各部门的交流与协作,要让各层级的员工都能意识到自己的角色,从而在工作中发挥自己的作用,从而确保工作的效果;同时也要针对具体的情况进行相应的调整,以确保公司的整体发展。

(二) 企业制度的健全

从整体上看,要适应现代市场经济,要从现实出发,建立完善的企业制度。企业要定期审查生产、销售、应收账款等运营资金,并对其进行分析,从成本费用、现金管理等方面总结出存在的问题,并针对存在的问题进行完善。管理人员要对各单位、各岗位的责任进行细化,明确预算编制、执行、管理、调整、考核等环节,确保各部门分工明确,互不干涉。

(三) 资金风险的规避

资金的流向关系到企业的经营,所以在经营活动中要注意防范资金支付的风险,严格控制资金的支付,强化资金的预算与控制,适时调整公司的收支状况。首先,公司必须确保经营活动在许可范围之内,对资金使用进行严格审查,及时停止超出预算指标的经营活动,纠正与预算不符的项目。同时,对重点工程要建立专项管理体系,要密切关注工程进度,严格审核工程预算,监督资金使用情况。在此基础上,要结合有关企业的发展状况和现实状况,制定预警范围,对其进行及时、准确的风险管理,确保其持续稳定运行。加强与预算管理、实施部门的联系,加速预算的实施,并对实施中存在的问题进行分析,并提出应对措施,并采取措施降低差别的效果。

(四) 企业要更新全面预算管理观念,加强学习和部门沟通

全面预算管理是企业经营活动中的一个关键环节,它的不确定性很大,尤其是在目前我国民营企业发展日益复杂的形势下,要根据市场的变化和经济的发展,不断地更新自己的管理理念。从各个阶段、各个方面全面了解和宣传全面预算管理的重要意义,提倡全员积极参与,及时发现和分析问题,并提出相应的对策。公司内部各部门应加强沟通与协作,对公司而言,应根据实际发展状况,优化部门的管理架构,明确部门的工作责任,将责任落实到各个岗位,促进全面预算管理的质量,比如销售部门负责产品销售收入预算,并对销售费用支出负责,预算可由销售部门具体编制。对企业职工而言,要在工作之余不断提高自己的业务技能和专业技能,以达到全面预算管理的要求,做到思想观念的转变、沟通的快速、有效的沟通,为优化全面预算管理夯实人力基础。

从总体上讲,民营企业的全面预算管理采用自上而下的办法,既便于各部门间的信息、资料交流、传递,又可以分解各部门和工作人员的职责,确保了权力的集中,使其充分发挥其

积极性。严格的预算计划应当以经营为基础，实现全年的可定量的预算指标，并对其进行分解和细化，确保其科学性，杜绝财务部门的包办。在公司的财务预算中，根据公司的经营目标、公司的战略计划、预算指标等因素，在进行了市场预测、公司内部资源均衡之后，由股东和管理层反复研究，最终确定了公司的财务状况。在这个过程中，各个部门可以进行协商，采购、销售、人事部、工程部等都可以针对自己的实际需要，进行详细的分析讨论，细化目标^[5]。

六、做好民营企业基于战略的全面预算管理的措施

(一) 充分利用预算管理信息

在全面预算管理中，民营企业要加强全面预算管理，这一点可以从四个方面着手：第一，要根据自己的总体预算指标，明确公司与职工的经济利益，把预算的执行与各有关部门和职工的经济效益相联系，从而从一定程度上推动预算的落实。第二，要建立在经济责任制度的基础上，完善现有的绩效考核制度，使其更加全面、科学、公正地评价政府的预算绩效。第三，要强化内部评价制度，明确各部门的责任，从而及时发现问题，及时调整，使工作人员能够更好地按照预算的实际实施来进行评价。第四，要结合我国的实际情况，不断完善现有的预算执行制度，从某种意义上说，可以促进我国的全面预算管理。

(二) 完善全面预算管理制度

从总体上讲，民营企业的全面预算管理采用自上而下的办法，既便于各部门间的信息、资料交流、传递，又可以分解各部门和工作人员的职责，确保了权力的集中，使其充分发挥其积极性。严格的预算计划应当以经营为基础，实现全年的可定量的预算指标，并对其进行分解和细化，确保其科学性，杜绝财务部门的包办。

(三) 培育全面预算管理人才

首先，要营造一个良好的发展环境，定期组织会计师进行全面预算管理，灵活运用多种管理方法，端正经营态度，负起管理责任，为会计人员提供良好的进修和进修机会；其次，优化财务管理队伍的结构，为年轻、缺乏经验的会计师提供发展、发挥其自身价值的空间，营造公平竞争、公开透明的环境，激发财务人员的工作热情。

(四) 增强全面预算管理控制

从整体上看，要适应现代市场经济，要从现实出发，建立完善的企业制度。企业要定期审查生产、销售、应收账款等运营资金，并对其进行分析，从成本费用、现金管理等方面总结出存在的问题，并针对存在的问题进行完善。管理人员要对各单位、各岗位的责任进行细化，明确预算编制、执行、管理、调整、考核等环节，确保各部门分工明确，互不干涉。摒弃旧有的观念，重视成本支出、经营预算、资金流动，对有限的资金使用进行科学的规划，在实施新项目前进行可行性和预算分析，以防止因成本控制而造成的损失，乃至破产。

(五) 制定科学的预算编制流程

民营企业要建立一个科学的预算程序，进行预算编制。第

一，要对预算管理目标进行深入的剖析，以确保其合理的预算管理目标。第二，加强对预算管理目标的落实，及时对各部门员工进行分类。第三，要对各部门进行协调。第四，组织公司各个部门的领导，商讨已完成的工作方案。第五，在制定了预算管理方案和目标之后，将目标分配到了预算执行部。另外，私人公司还需要改善预算的方法，采用多种不同的预算方法，比如将固定和弹性的预算结合起来。私营企业在制定预算时，必须对其具体情况有一个全面的认识。此外，要对企业的经营状况和市场情况进行分析，合理运用预算方法，以保证最终的预算与企业的实际发展相适应。此外，民营企业还可以利用信息化手段进行预算编制，利用信息化技术对有关资料进行整合，保证资料的及时、准确，降低编者的工作量，防止人为因素造成的不合理预算^[6]。

(六) 在预算执行环节加强监督

要想缩短预算执行与预算编制之间的鸿沟，就需要对其实施全程的动态监控。要建立健全的财务监控制度，运用内部财务信息系统，对预算执行情况进行动态的跟踪、监控，并及时发现问题，并将其反馈给财务主管，并及时采取相应的措施。在我国，政府采购中，预算执行是政府采购中的重要环节，因此，民营企业必须重视预算执行，强化对其实施的监管。

七、结束语

当前，我国民营企业全面预算管理的运用还处在起步阶段，但若能使企业的领导、经理们认识到全面预算管理的重要性，并加以关注，切实改进预算管理，强化实施和监督，那么，企业的整体预算管理运用将会有很大的提高。全面预算管理在企业中的应用越来越广泛，它的职能得到了最大程度地发挥，从而有效地促进了企业的资源分配和内部管理，最终达到了公司的战略目标。

参考文献：

- [1] 何俊. 现代企业财务预算管理存在的问题及对策研究[J]. 全国流通经济, 2017(27): 95-96.
- [2] 吕岚. 关于民营企业全面预算管理问题及对策的探讨[J]. 财会学习, 2016(22): 78.
- [3] 刘红玉. 浅议全面预算管理应用中存在的问题及对策[J]. 中国集体经济, 2019(05): 31-33.
- [4] 温瑜青. 浅谈我国企业全面预算管理存在的问题及对策[J]. 中国商论, 2018(30): 76-77.
- [5] 肖宏明. 互联网+时代企业全面预算管理创新探析[J]. 会计师, 2018(09): 28-29.
- [6] 朱静. 全面预算管理在民营企业中的常见问题及完善措施[J]. 企业改革与管理, 2019(22): 167+169.

作者简介：张兰兰（1983-），女，山东东营人，本科，中级会计师，山东国瓷功能材料股份有限公司，从事全面预算管理、业财融合研究。