

# 如何有效发挥全面预算在公司管理中的作用

■刘 畅

(扬州物资控股有限责任公司, 江苏扬州, 225002)

全面预算就是根据企业的战略发展目标, 从不同角度分析、预测和探讨公司的未来运营状况, 并将其与预算指标进行比较, 然后结合实际情况进行调节, 帮助企业管理人员能够更好地经营企业, 实现企业战略发展目标。如何运用综合计划管理工具来提升公司的经营质量、提高企业核心竞争力, 是目前企业为实现自身价值而关注的重点问题, 有效发挥全面预算管理的作用对企业的发展具有重要意义。企业发展面临的影响因素越来越多, 比如市场经济的发展、行业竞争压力的提升, 因此企业需要转变自身的发展及管理理念。企业想要在竞争日益激烈的市场中占有一席之地, 就要通过全面预算管理体系进行资源整合。在市场经济体制改革不断深化的情况下, 公司经营管理能力也要持续提升, 企业利用全面预算管理能够将企业的长期战略规划与日常经营管理结合起来, 有效提高企业经营效率。

## 一、关于全面预算管理体系

### (一) 全面预算管理的内涵

企业开展全面预算管理就是将企业的未来发展战略目标作为预算编制的基础, 通过科学、有效、规范的流程开展预算编制。预算编制涵盖了企业的所有员工和所有部门, 实现了对企业经营过程的监督管理。因此全面预算管理是一种将执行、控制、考核、奖惩集于一体的综合管理手段。

### (二) 全面预算管理的优势

第一, 全面预算管理能够实现企业长期发展与短期经营目标的协调统一。企业实施全面预算管理, 可以使企业的战略目标具体化, 从而有利于降低经营成本, 并提高经营管理的精细化程度, 从而完善管理流程, 减少不必要的成本投入, 实现对企业资源的有效利用。企业可以通过具体、可量化、分阶段的任务达成企业的经营目标。第二, 全面预算管理能够提高企业运营、内部沟通的效率。部门之间工作边界不清晰, 会导致管理中存在三不管区域, 问题发生在各部门之间, 无法明确责任人, 这是企业管理中最常见的问题。全面预算管理可以实现企业各部门工作目标的层次化、明确化和量度化, 明确了各部门之间的边界, 规范了各部门的工作行为,

减少了各部门之间沟通交流的成本, 促进了企业执行效率的落实。第三, 全面预算管理能够提高企业内部管控力度, 降低经营的风险。企业在全面预算管理下, 将会更加重视对员工 and 经营过程的动态化管理。相比传统预算下的以结果为主的静态管控模式, 企业将更加重视处于变化中的经营环境, 实现企业资源和经营目标之间的动态均衡, 并且实现对经营过程的行为管控, 减少经营的盲目性, 从而能够更好地识别和规避风险。第四, 全面预算管理能够促进员工绩效的达成, 同时发挥激励的作用。全面预算管理通过可度量的指标为企业考核奠定基础, 通过经营过程实际情况以及目标达成进度, 各部门能够及时发现自身不足, 从而制定合理的调节对策, 保证考核指标的达成, 这不仅能够帮助员工完成目标, 还能实现企业的经营目标。

### (三) 全面预算管理的要素

企业实施阶段的全面预算管理包括战略引导、资源配置、成本控制和绩效激励四大要素。其中, 战略引导是全面预算管理的必然趋势, 资源的分配可以为全面预算管理打下坚实的基础, 而成本控制则是对全面预算管理的保证。以上四项要素相互作用、相互促进, 为企业价值的实现提供了助力、奠定了基础。

全面预算管理关系到企业生产经营、管理的各个阶段, 包括预算目标制定、执行、监控、考核评估等内容。不仅如此, 全面预算管理还将提高经济效益、实现企业的发展目标, 促进各类资源的优化配置, 从而帮助企业更好地控制成本, 促进企业的可持续发展。

## 二、全面预算管理在企业管理中的作用

全面预算管理体系的发展目标、应用方式主要通过完善战略发展目标来实现。综合预算和管理企业未来发展的成本, 结合科学的监管措施、完善管理模式以保证全面预算管理的效果, 对控制企业成本也有重要意义。全面预算管理在企业成本管理、整体发展上有重要作用, 也影响着企业发展目标的实现。

### (一) 全面预算管理具有良好的协调作用

企业管理是一个复杂的过程。企业中的部门较

多、管理方向广泛，成本管控要渗透企业管理的各个环节中，会导致管理过程较为烦琐。在以往的企业成本管控中，经常会出现部门协调不佳的情况，从而导致成本控制效率不高。要改善这一问题，企业就要提高自身的协调性，从而保证企业各部门成本管控的质量。全面预算管理的渗透能够改善企业内部不协调的问题，而全面预算管理的发展能够更好地体现整个成本管理的效果。企业要从预算设计、预算执行到总结的整个过程中呈现出一个完善的工作规划，明确全面预算管理的责任和权利，促进各部门之间更好的配合。发展全面预算可以解决大部分公司内部冲突，具有积极的作用，且对企业成本管控具有辅助作用。全面预算管理体系要充分发挥自身的作用，促进企业中各部门的合作。

## （二）保证资源配置的合理性

企业在成本管理阶段，全面预算管理包含着很多内容，不仅包括生产成本、经营成本、投资成本，还包括活动性成本预算等内容。广泛的管理内容还包括成本管理、预算管理，因此企业需要将综合性发展模式作为基础，使成本管控以一种全面的姿态呈现出来，加强对企业的资源配置的科学性和合理性。全面预算管理系统的设计与实施，能使企业的财务管理人员更好地了解企业的运作与预算的差异，并能及时发现企业的成本管理和运营管理的缺陷，找到合理的解决对策，保证管理效果，优化配置资源。将全面预算管理模式引入企业系统的成本管理中，能够完善工作规划，促进企业的各项经营活动有序开展，实现企业的整体经营目标。全面预算管理在成本管理中的应用，对促进企业资源配置的优化、提高企业管理质量都有积极的作用。

## （三）提高企业战略管理水平

成本管控是企业的工作流程中长期发展的方向，对比其他计划，成本管控的重心在于全面性和长远性发展，因此企业在保证成本管控效果的基础上，还要提高战略管理水平。缺乏全面预算管理体系的渗透，成本管控工作就不再以战略发展目标、发展模式、控制成本为基础，这会导致成本管控工作缺乏整体性。在全面预算管理的应用下，企业成本管理的全面性提高了，从消费到支出，都充分反映了全面预算管理的重要意义。全面预算管理能使企业实现更高的发展目标，保证成本控制方向的准确且全面，企业战略管理水平也会因此不断提升。各个部门的管理人员通过预算体系可以实现对项目的综合管理，保证各个项目的成本得到有效的管控。

## （四）有利于减少企业生产成本

企业在实施成本管控的时候，生产成本的管控极为重要，这不仅会影响企业的整体运营质量，还会影响企业的整体利益。在全面预算管理的基础上，企业成本可以得到有效的控制。第一，综合的预算系统可以降低产品的生产效率，以更高的产品产量分担成本，达到控制生产成本的目的。第二，以全面预算为核心，制定出一套合理、完整的生产计划，有效推动和改进传统的生产方式，可以取得较好的管理效果。总之持续改进综合预算管理系统，能够有效降低企业的生产成本。

## 三、全面预算管理在企业管理中的应用对策

### （一）构建全面预算管理考核机制

成本管理中全面预算管理的应用需要以构建考核机制为基础，以此达到全面预算管理的效果，满足企业管理的要求。预算管理考核机制构建的过程中，企业要把预算管理和执行者作为企业的主体，不断推进预算管理与评价体系的建立，既要使管理者对财政预算的真实状况有所了解，又要充分调动行政机关和员工的工作热情，从而达到提高企业管理质量和管理效率的目的。第一，建立企业绩效评价体系应采取一种动态评估模型，并以此为依据将绩效评估与成本管理相结合，使其在各个环节发挥其优越性，从而促进成本管控流程的完善。第二，在建立全面预算管理评价体系时，应把绩效考评与绩效挂钩，这不仅是为了调动员工工作的积极性，更是要促进全面预算考核内容的完善。第三，企业应注重评价方法与内容的设计，使全面预算过程以循环的形式展现，使其在评价体系中充分反映自身的有效性与合理性，从而实现较好的绩效评价体系。第四，企业必须在发展过程中不断地调整、完善评价体系，而科学的评价体系也要逐步地更新优化。财务管理人员、企业各部门负责人都要具备专业能力和综合素质，充分挖掘全面预算管理中存在的问题，用科学的手段解决问题，从而促进考核制度的完善。在企业管理中，企业要构建全面预算考核机制并不断将其完善，才能充分发挥全面预算管理的作用。

### （二）构建预算管理机构

在全面预算管理体制下，建立健全预算组织是实现全面预算评价体系的关键，也是实现全面预算管理的关键。在企业成本管控、全面预算管理的过程中，企业通过预算管理机构的帮助，可以保证在有关部门的监督下，发挥预算管理工作的积极作用。

在全面预算管理机构构建中,要以企业的法人代表为核心,将企业中参与全面预算管理的人员作为成员,通过促进管理机构体系的完善为全面预算管理工作的开展奠定基础。预算主管机关主要负责推动各部门成本控制计划的制定与实施,并与企业的具体情况相结合,不断探讨预算管理的方式;对管理机构中工作人员的职责进行及时审查和监督,充分发挥领导作用,确保成本控制工作能按全面预算管理的要求执行。根据企业的实际发展情况,重视预算管理机构的建设是达到全面预算管理效果的重要手段。

### (三) 构建全面预算管理方案

全面的预算管理模式对企业的发展起到了很大的促进作用,其最关键的一点就是全面预算管理方案的设计和编制。目前,对大多数企业的预算管理流程进行分析可知,这些企业在全面预算管理的设计中,运用了从上至下的管理模式,以经理为中心,把管理工作开展到各部门。尽管这样做很有效果,但最主要的工作压力还是在预算管理核心人员身上,长期下去预算管理的发展会受到影响。因此,要保证全面预算管理方案朝着全面性的方向发展,就要严格落实预算管理方案的设计和应用,实现全面预算和成本控制。企业不仅要全面预算纳入到各个工作流程中,激发员工的责任感,还要将企业整体的预算目标进行分解,分配到各部门的工作内容中,通过详细的预算管理方案设计来达到成本管控的效果。在全面预算管理中,企业通过调动员工的责任意识,能够促进预算模式的完善,通过不断地修改、完善,可以构建起一套完善的全面预算管理方案,为企业管理和成本管控奠定良好的基础。

### (四) 构建科学的编制程序

在全面预算的落实过程中建立科学的编制流程,可以有效地改善企业的预算编制。在整个预算编制过程的基础上,企业将全面预算管理模式的运用于各部门的工作环节,可以促进全面预算的实施。第一,科学的编制程序需要签订目标责任书,这不仅能够帮助企业在全面预算过程中实现有效的管理,还能实现权利与责任相统一的发展目标。第二,科学地编制程序设计,企业经理可以把预算指标进行分解,然后将其分配给工作人员,从而提高全面预算管理工作人员的责任意识 and 综合素养。第三,通过完善的编制程序,构建预算管理信息反馈机制,让工作人员在实际工作中及时反馈信息,这

不仅能够保证预算管理得到全面发展,还能促进全面预算管理工作的精细化。企业在全面预算管理的阶段,通过科学的编制程序能够达到良好的预算管理效果。

### (五) 构建预算监督体系

建立综合预算管理系统中,预算监督体系的构建是重要环节之一。预算监督能够保障公司整体预算管理工作的实施,确保公司整体预算管理系统的完整性,从而达到良好的全面预算管理效果,这对提高企业管理水平、实现成本管控都有重要意义。为了完善预算监督体系,管理人员要从多个方面构建健全的预算监督体系,为预算管理工作奠定基础。第一,随着现代化技术的发展,建立全面的预算管控体系必须以信息化技术为依据,运用全面预算管理系统对整个预算工作进行分析,以掌握企业成本管理的进度,从而体现出监督体系的完整性。在信息技术预算管理中,管理人员能够及时发现预算管理、成本管控中存在的问题,制定有效的解决方案。第二,传统的监督模式也有重要意义,能够起到辅助作用。企业管理人员不仅要全面预算管理任务下发到各个部门的具体工作中,还要加强监督管理体系的应用,合理应用信息技术监督全面预算管理工作,保证各个环节工作的稳定性。

## 四、结语

企业开展全面预算管理工作有重要意义,全面预算管理理念的普及不仅需要企业领导的关注,也需要企业员工的共同努力,对全面预算管理工作进行持续探索和分析,调动员工参与预算的积极性,促进全面预算管理的发展。全面预算管理不仅能够达到管理企业成本的效果,对促进企业经营效益、提高员工工作效率都有积极的作用。在现代化企业发展中,全面预算管理作为创新管理模式,对提高企业经济效益有重要意义。

【作者简介】刘畅(1989—),女,江苏扬州人,本科,中级会计师,扬州物资控股有限责任公司,研究方向为全年预算及内控。