

# 全面预算管理在企业财务管理中的应用探究

■ 蒋 为

(新疆八一钢铁股份有限公司, 新疆 乌鲁木齐, 830022)

随着全球经济自由化的实现,企业规模得到飞速壮大,市场竞争日趋激烈,企业管理者越来越重视财务管理工作。全面预算管理是企业战略落地实施的一项工具,能对企业战略进行解码,层层分解责任目标,下达至各部门和责任中心,围绕目标计划、执行控制、考核评价等内容建立一套系统的、完整的、科学的内部控制机制和管理思想。全面预算管理需依据年度经营目标和计划制订战略并深入贯彻,起点是企业战略目标的制订,终点是企业战略目标的实现。全面预算管理是战略落地的保障。

## 一、预算管理的主要特征

大部分企业在财务管理中会运用全面预算管理,但并非所有的企业管理者都能深刻认识到全面预算管理对企业的意义,笔者结合多年在预算领域探索及研究的经验总结出了以下几点全面预算管理的特征。

### (一)全面性特征

预算管理中的全面性特征结合了全员性、全程性和全方位的“点、线、面”。全员性一般是指参与预算管理的各部门全体人员,从企业领导层到财务部门,再到企业的其他部门,人人肩上有责任,细化到点;全程性通常是指预算管理全过程中的每一个环节,从预算编制到执行控制与考核分析,再到绩效、奖惩核算,纵向到线;全方位指的是企业各方面的预算,如经营预算、成本预算、财务预算和筹资预算等,横向到面。

### (二)协调性特征

因为全面预算管理已渗透于企业的各个环节,所以要想保证预算管理工作的完整性,企业必须将管理工作落实到各部门的全体员工身上,而不是将预算管理视为个别部门的责任。企业所有部门均需参与预算管理工作,并透明化比对每个部门的详细计划方案与企业资源,以此促进企业资源的有效配置及合理利用。

### (三)战略性特征

全面预算管理工作的核心在于对企业资源进行合理配置和使用。然而,这些内容主要为企业战略服务,不同的企业战略,其预算管理模式也存在差

异。因此,在制订预算管理内容时,应基于企业战略操作,确保全面预算管理和企业战略要求的充分契合,为企业战略的实现提供有力保障。

### (四)系统性特征

系统性可以从纵向和横向两个方面来理解。纵向系统性是指预算的编制、执行控制、考核及奖惩各环节共同构成一个完整体系,上下环节紧密相连,共同形成预算刚性;横向系统性是指各个部门的工作内容相互联系,如果某一部门的预算目标未完成,便会影响其他部门的预算执行,因此必须经部门按照规定权限进行批准。

### (五)检查性特征

正所谓“落地执行才是硬道理”。预算管理内容包括制定预算、下达预算指标及预算汇总,相关人员应在预算管理的每个环节中,如预算执行及监控环节、预算分析及调整环节、预算考核及评价环节,充分发挥其权威性和指导性作用。

## 二、全面预算管理在企业财务管理中的功能体现

### (一)规划功能

预算编制需经过规划、分析,做到数量化、系统化,预算结果能使企业的目标及政策得以体现。例如,企业的管理目标是追求成本最小化、利润最大化或降低成本、提高品质,目标一经确定,编制预算便可以帮助企业确立经营策略,定期检查执行结果。再者,预算有助于企业预测各类风险,并及时采取相应解决措施,有效降低风险的发生概率,精准洞悉潜在机遇,规避财务及经营危机。同时,全面预算管理能让企业资源规划及利用变得更加合理化。企业的发展目标是无限的,然而企业资源却是有限的,因此,企业规划的制订与选择尤为重要。在多个方案中选择最为合适的资源配置方案,能够实现价值、利益的最大化。

### (二)控制功能

规划与控制二者相辅相成,如果只做了规划而未进行控制,则规划容易流于形式;如果只单纯进行控制而缺乏规划,则控制将缺乏依据,不明方向。由此可知,规划和控制之间密不可分,前后相互对应。预算管理中的控制功能体现为以下几方面。第

一，依既定目标执行。控制的核心是制定目标。在实际执行预算的过程中，有关人员须实时关注预算进度是否和既定目标相背离，背离范围是否在可控范围之内，并及时采取相应的纠正措施，让预算进度回到正常轨道。第二，通过信息反馈了解预算在执行期间遇到的阻碍及困难。通过绩效评估机制和信息反馈内容能够明确知晓预算差异的成因，并根据问题对症下药，实行相应的纠正措施，保证预算目标的顺利达成。第三，避免浪费与无效率现象的发生。实施预算管理绩效考核机制，能够助力企业各部门及全体员工善用资源，有效避免资源浪费现象及解决经营不力的问题。第四，为企业未来规划提供借鉴。现阶段发现的问题能够作为未来优化改进的有力依据。有关部门可定期检查标准制订的情况，更好地制订未来预算目标。

### （三）沟通功能

企业所有员工及相关预算执行主体均须参与企业的预算制定，保证预算制定环节与执行环节的有效联通，达成共识，以此大幅度降低预算在实际执行过程中遇到阻力的概率。除此之外，预算制定能够让预算制定部门更好地了解相关人员的实际需求及意见期望，通过有效沟通及相关了解，进一步推动企业目标的实现。

### （四）协调功能

全面预算管理有助于企业进行资源规划。要想帮助企业实现既定目标，各部门需团结协作、同心同力，排除本位主义与门户之见，将获得利益视为主要目标。通过预算，企业各部门能加强联系与沟通，充分利用企业中的有限资源，发挥其增值效益。预算的协调功能还体现在调整经营活动方面，能与企业内外充分配合。在现下激烈的竞争环境中，企业要想获得发展空间，就必须持续性地观察市场动态，及时调整自身状态以适应外部环境的变化。预算管理能够让企业各阶层不断审视与分析外部环境，议定出最佳运营方案，以推动企业的健康、可持续发展。

### （五）激励功能

预算是企业所有员工参与制定的产物，而不是经营者或高管单方面计划的指令。鉴于此，应拓宽企业预算制定的参与范围，将员工个人目标和企业目前有机结合起来，确保企业目标的顺利达成。另外，企业需保证预算目标的可实现性及合理性，充分激发全体员工与预算责任主体的内在潜力。预算执行需配备奖惩激励机制，以此激发全体员工及责

任主体的热情，在保证全体员工与责任主体利益的同时，实现企业既定目标。由此可见，预算不仅是切实可行的管控机制，更是一项激励机制，其能将全体员工与责任主体的行为转变为自我约束及自我激励。换言之，预算是企业的一根“标杆”，它让执行主体清楚知晓自己的目标、执行情况与执行策略，以及自身利益是否和预算完成进度挂钩等等，以此实现自我约束及自我激励，促进企业的稳步发展。

### 三、目前企业在财务预算管理工作中的问题

随着我国数字化改革进程的有序推进，企业需要更加灵活地连接外部数字经济、消费者数字化生活场景及政府数字治理需求。企业在数字化环境下对未来进行预测及规划，在匹配相应资源时面临着巨大挑战。虽然企业拥有的数据资源日益庞大，但是如何分析和利用这些数据助推企业业务发展却成为阻碍企业发展的重大难题，预算管理亦是如此。当下，越来越多的企业希望借助互联网、云计算、内存数据库、人工智能等新技术获得敏捷化、业务化、前瞻性的实时分析能力，提升数据的复用性，企业既往的预算分析模式开始呈现新的发展趋势。不过，预算管理在应用过程中逐渐暴露出一些问题。

其一，未摆脱传统预算管理理念的束缚，无法从战略高度重视预算管理。部分企业在进行预算编制时，会过多地将重心放在利润、管理费用和销售成本上，片面追求短期利润，未从长远角度去看待企业的发展。管理层没有从根本上认识到战略在企业预算管理中占据的重要地位。

其二，过于重视预算目标而忽略了企业的战略目标。预算管理是一种管理手段，其最终目标是实现企业的战略目标。然而，在实践中经常会出现目标互换的情况，一些子公司、分公司的经营者只是保证费用尽量不超过预算指标，却忽略了集团企业战略目标的实现，如此，无疑不利于企业的长期发展。

### 四、全面预算管理在企业财务管理中的具体应用途径

#### （一）加大企业财务管理力度

在开展财务管理工作的过程中，最基础的内容是预算管理，而最核心的内容是企业内部现金流量管理工作。强化现金流量控制的主要目的是确保资金可以快速回笼，而实行收支两线的管理方法是财务结算合理管控企业内部资金，有效规避财务风

险或经营风险。要想加强企业投资、生产的资金管控,需持续深化企业成本目标管理的相关理念,将全面预算管理切实有效地贯穿于企业生产经营中的每个环节,如此,不仅可以有效提高企业的管理水平,还可以改善成本过高的现象。企业应积极构建健全的内部管控体制,合理控制预算过程。预算目标一经确定就应及时下达至相应部门,相关管理人员需坚持全员参与的原则,树立先进的财务管理理念,夯实管理工作基础。

### (二)完善全面预算考核与奖励机制

预算前瞻力、预算决策力及预算执行力等是企业财务预算管理工作中的重要内容。要想保证企业生产经营的顺利进行,财务人员需结合实际情况,合理调节财务预算。同时,企业需在预算执行期间加大监督力度,避免预算管理流于形式。另外,企业需制订预算报告制度,对企业各部门的实际预算状况进行汇总及定期报告,加深各部门对财务状况的了解。在预算编制时,需站在多元化角度通盘考虑。除此之外,企业需制订员工激励机制,将全面预算的开展效果和员工的切实利益联系起来,充分激发企业员工的工作积极性,发挥其工作的最大价值,进一步增强预算的执行力及监督效果。

### (三)构建信息化平台

在开展实际的全面预算管理工作时,企业各部门制订的预算指标往往会随着市场环境的变化而变化。鉴于此,各部门之间应加强沟通与交流,以便及时发现财务风险因数。企业可以分解全面预算中的发展目标,安排两名或以上员工任职重要的财务岗位,还可以加强项目前的资金风险评估工作、项目中的延伸管理工作及项目后的监督管理工作,以此提升资金周转速度。企业相关管理者应充分结合自身发展情况及资金需求,深入整合内外部信息,严格管控企业资金审批程序,确保预算工作的连续性及稳定性。对于超预算资金的项目,必须层层审核。除此之外,还需搭建健全的信息化平台,对相关预算数据进行持续跟踪和分析,提高信息传递效率,进而确保企业财务预算结果的实效性,促进企业经济效益健康、持续性增长。

### (四)强化预算内部审计工作

加强企业内部预算审计工作有利于推动企业的长远发展。在企业开展内部审计工作时,财务人员需全面分析导致企业内部资源配置不合理的原因,以此为依据创新财务管理模式,并及时洞悉各经营环节中存在的不足之处,建立完善的内部管控制

度,从根本上提升财会信息的全面性及实效性。除此以外,企业应确保审计部门直接由领导层管理,提高内部审计工作的科学性。在开展内部预算审计工作时,企业不仅要严格监控各部门财务活动,还应在项目投资完成后进行全程跟踪,构建相应的监管机制,保证项目投资的安全性。另外,企业需结合投资项目的实际需求来分析市场经济情况及项目投资进程,引入奖惩机制,充分调动企业员工的工作积极性,保证监管工作的顺利开展。

### (五)设立财务风险预警体制

目前,我国企业易受国家政策影响,因此需结合企业自身实际情况在项目开始前设立财务风险预警体制,并依照政策内容制订对应的灯线指标。同时,企业需实时关注国家政策的变动,及时做出相应调整,充分考虑市场风险防控层面、技术风险防控层面及政策风险防控层面,科学、合理地预测项目中的风险,制订合理有效的解决方案,帮助企业规避风险,确保企业实际经济效益达到预期,更好地实现效益最大化目标。

## 五、结语

对企业而言,要想在自身经营及发展过程中获取更大的经济效益,就必须采取相应手段,充分发挥全面预算管理在企业财务内控中的协调、控制作用。同时,企业需尤其注意全面预算管理工作,不断提升预算管理能力和水平。就目前的实际情况来看,全面预算管理工作对现代企业整体管理制度及内部管理制度的落实具有极大的促进作用,其也是当下企业实施内部控制的重要手段之一。因此,企业相关管理者需重视企业财务管理中的薄弱环节,及时采取具有针对性的措施,以此促进经济效益最大化的企业发展目标实现。

【作者简介】蒋为(1974—),男,上海人,大专,高级会计师,新疆八一钢铁股份有限公司,研究方向为企业财务管理。