

# 国有企业全面预算管理中存在的问题和对策

■ 陈小坤

(亳州交通投资控股集团有限公司, 安徽 亳州, 236800)

随着我国国民经济快速的发展,我国国有企业规模不断发展壮大,这要求国有企业内部管理制度要更加完善,国有企业运营、管理效率更加高效,全面预算管理已成为我国国有企业发展的重要保障,但在国有企业实施全面预算管理中还存在一些问题需要解决。本文从国有企业全面预算管理概述和重要性入手,分析国有企业全面预算管理中存在的问题,并对这些问题提出一些建议对策。

## 一、国有企业全面预算管理概述

预算管理是以企业战略目标为导向,对企业未来一定时期经营活动和结果进行预测和筹划,科学合理的分配企业资源,对执行过程和执行结果进行监督、调整和评价,改善和调整经营活动,推动企业战略目标实现的管理活动。全面预算管理体现在三方面:一是公司全员参与,公司各部门、各岗位都参与预算的编制和实施;二是公司业务全覆盖,公司经营、投资、融资等各项业务活动都应纳入预算管理中;三是管理过程全程跟踪,公司各项业务事前、事中、事后都应纳入预算管理中。全面预算管理的内容不仅包括财务预算,而且包括经营预算和专门预算。全面预算管理能够整合企业集团和各公司目标,帮助企业战略更好落地,为企业战略目标实现提供保障。

## 二、国有企业实施全面预算管理的必要性

全面预算管理是财务管理中的重要内容,也是我国国有企业管理中的重要组成部分。我国国有企业实施全面预算管理的必要性主要体现在以下方面。

### (一)有利于国有企业战略目标的实现

全面预算管理以企业战略目标为导向。国有企业通过编制全面预算,可以将企业战略目标和经营目标进行细化分解,制定具体可行的行动计划。全面预算管理可以为国有企业具体经营活动提供总的行动方针,为单位管理者的决策指明方向、明确标准。在全面预算执行过程中,国有企业可对经营活动进行改善和调整,保障各项经营活动向战略目标

前进,这有利于国有企业战略目标的实现。

### (二)有利于国有企业资源配置效率的提高

国有企业通过全面预算能将企业战略目标和经营目标细化分解,形成具体可行的行动计划。为使行动计划顺利实施,公司各部门、各岗位需以实际经营需求为出发点,对收益、费用、人员等需求进行合理预期,对公司未来经营情况进行预期,合理调配公司各项财务、非财务资源。国有企业通过对全面预算执行过程进行监督、分析和调整,能使公司资源能全部用到行动计划上,最大限度地提高国有企业资源配置效率。

### (三)有利于国有企业内部管理的加强

国有企业通过全面预算管理能将企业战略目标和经营目标进行细化分解,定期或不定期将公司预算执行情况与预算目标分析进行比较,发现企业经营活动中存在的问题,调整经营战略和预算,促进企业更好发展。另外,国有企业通过对预算执行情况的分析,能有效监督企业各项资源使用情况,避免资源的浪费。因此,国有企业全面预算管理有利于国有企业内部管理的加强。

### (四)有利于国有企业员工工作热情的激发

全面预算管理需要国有企业各部门、各岗位人员的参与。国有企业通过全面预算的编制,进一步加强各部门之间的沟通和交流,促进国有企业各部门目标明确,相互理解,行动一致,为员工工作创造良好氛围。另外,在预算目标确定后,国有企业对预算目标进行绩效评估时,可以制订多种奖励方式奖励、激励员工,从而提高国有企业员工工作的积极性和热情。

## 三、国有企业实施全面预算管理存在的问题

### (一)国有企业对全面预算管理认识不足

预算管理工作的有效落实,能提高资源的有效配置,并减少国有企业资源的浪费,保障国有企业战略目标更快更好的实现。但在实际工作中,国有企业对全面预算管理存在认识不足现象,对全面预算管理理念不能有效理解和把握,在工作中无法落

实全面预算管理，不能发挥全面预算管理的作用。国有企业经营活动中如果不能落实全面预算管理，保障预算的刚性执行，必然会导致预算指标的超支现象，甚至严重影响预算的严肃性，弱化预算的刚性约束性。另外，国有企业部分工作人员对全面预算管理存在诸多的错误理解，比如部分工作人员认为预算管理工作属于财务部门工作，与其他部门无关，不配合财务部门工作，不提供相关数据或提供数据不全面和真实；还有部分人员将预算作为部门竞争的手段，通过预算抢夺公司资源，这不仅无法提供真实的经营数据，而且会造成资源的浪费；还有一部分工作人员为讨好领导，编制预算不符合实际。

### （二）国有企业全面预算编制不科学

我国国有企业在开展全面预算编制的工作时，会面临诸多的问题，易造成全面预算编制的不科学。主要情形为：一是全面预算编制依据的相关财务数据和非财务数据不足，会导致全面预算编制不准确，国有企业战略目标、预算目标与市场环境和企业实际情况相脱离；二是全面预算编制业务部门参与度较低，预算管理权责不匹配，预算编制范围和项目不齐全，预算缺乏整合，可能无法形成全面预算；三是部分国有企业全面预算编制方法单一，主要采用增量预算，未结合公司当前实际情况，造成预算编制不科学、不可行；四是国有企业内部或者外部环境发生变化，未根据实际情况进行调整编制，预算数据变动相对落后，导致预算与企业实际情况相脱离。

### （三）国有企业全面预算执行不到位

国有企业全面预算经批准下达后，部分国有企业在实际执行过程中因重视程度不足，未对预算进行跟踪管理，导致预算实际执行流于形式，难以发挥全面预算管理应有的积极作用。国有企业对预算执行过程若不能及时监督，对执行结果不进行分析，预算执行的结果就达不到预期目标，进而使得全面预算管理无法落地。国有企业对预算执行过程若不能及时监督，就使得部分工作人员容易弄虚作假，导致公司不能合理有效配置资源，阻碍公司的发展。

### （四）国有企业全面预算考核机制不完善

国有企业全面预算考核是国有企业全面预算管理中重要一环，发挥着承上启下的作用，但实际预算管理中还存在一定的不完善之处。主要情形为：一是部分国有企业在进行全面预算绩效考核

时，比较重视考核结果，忽视考核过程，重视财务指标，忽视非财务指标，重视数量，忽视质量，重视短期利益，忽视长远利益，重视局部利益，忽视整体利益；二是部分国有企业预算考核不可控性，权责归属不对等，预算考核部门无法控制预算执行的过程；三是部分国有企业预算考核结果未发挥作用，对企业实际经营管理未产生影响，对企业战略目标实现未起到作用。

### （五）国有企业全面预算管理信息化水平不足

目前，我国国有企业开始重视全面预算管理信息化工作，很多大型国有企业已逐步上线全面预算管理系统。但大部分国有企业全面预算管理工作仍需依靠人工来完成，工作量较大，历史数据不足，人力资源受限。在全面预算编制时，国有企业容易出现各部门信息传递不到位、不准确风险。在全面预算管理过程中不能及时发现预算执行问题并采取有效措施，将会导致国有企业经营风险上升。在进行预算分析和考核评价时，信息收集困难，耗时费力，考核结果准确性不足。国有企业全面预算信息化水平不足，将制约我国国有企业的全面预算管理水平、效率的提升。

### （六）国有企业全面预算管理人员能力水平不齐

国有企业全面预算管理工作的顺利开展，需要公司各部门工作人员积极配合。为将全面预算管理的作用全面发挥出来，国有企业仍面临重要的挑战。很多财务人员仅对数据进行统计和整理，未进行深入分析，对企业的决策支持不足。财务人员的管理能力和分析能力较弱，与当前国有企业需求不符，不仅会导致全面预算管理工作推进艰难，对企业的发展也会造成不良影响。建立高素质财务团队，加快财务人员转型，是促进全面预算管理的重要部分。全面预算管理需要将公司相关资源进行协调和整合，全面预算管理工作不仅是财务部门工作，而且是各部门、各岗位都应参与的工作。在进行全面预算管理工作时，国有企业应对各部门、各岗位员工提出明确的工作要求和执行标准，从而实现企业总体预算目标。

## 四、国有企业实施全面预算管理的对策

### （一）提高国有企业全面预算管理的意识

国有企业开展全面预算的管理，需要公司全员参与、覆盖公司全业务、管理过程全程跟踪。首先要高层积极参与全面预算管理工作，带动公司员工参与预算管理。其次要建立全面预算管理相关制度和健全预算编制流程，加强对企业员工预算管理的

培训。最后需要将全面预算管理与国有企业企业文化结合企业,在企业内部创造良好的预算管理氛围,使公司员工都具有全面预算管理意识。

## (二)完善国有企业全面预算编制机制

国有企业全面预算需要国有企业公司全员参与,各部门要根据部门职责编制部门级预算。财务部可根据公司各部门预算汇总编制国有企业公司级预算。国有企业各部门应重视预算编制基础数据,结合公司内外部实际,科学预测经营需求。国有企业在编制预算时科学选择预算编制方法,根据实际情况合理选择一种或多种预算编制方法。在企业外部环境等发生重大变化,预算实际不可行时,应及时进行预算调整,推动预算编制科学合理,提升国有企业全面预算管理能力。

## (三)健全国有企业全面预算监督管理机制

为更好地对国有企业全面预算执行进行控制和约束,需要健全国有企业全面预算监督管理机制,实现对预算执行全过程的跟踪。需要加强对全面预算执行的分析,及时发现预算执行中的问题,进行必要的预算控制和调整,以保障预算不偏离目标。同时,国有企业应建立科学的奖励制度,将全面预算考核指标与经营业绩挂钩,加强对预算执行结果的考核力度,构建公开、公平的考核评价体系。

## (四)完善国有企业全面预算考核评价机制

全面预算考核是一种动态、综合的考核,在全面预算执行的过程中和预算完成后都应适时进行考核。国有企业对全面预算的考核应遵循目标性、可控性、动态性、例外性、公平公开公正、总体优化的原则,以便更好地实现预算目标。国有企业在进行全面预算考核时应以预算目标完成情况为核心,据以评价各部门业绩情况,并与相应激励制度挂钩,对超额完成预算部门进行奖励,对未完成预算部门进行惩罚,以达到激励完成预算目标的作用。另外,国有企业还应应对预算组织工作进行考核,主要针对预算编制是否准确及时、预算分析是否及时恰当、预算控制是否到位、预算调整是否合规进行考核,以达到提高国有企业全面预算管理水平的目的。

## (五)提升国有企业全面预算管理信息化水平

国有企业应对其全面预算管理系统进行构建,将国有企业全面预算编制、控制、调整和考核进行系统化,构建全面、高效的全面预算系统,从而提升预算系统信息的处理效率,加快数据收集、处理和汇总的时间。国有企业可将相关预算人员从繁杂

的数据处理工作中解脱出来,使得相关预算人员能将时间和精力投入全面预算管理中,从而提升预算管理工作的水平。国有企业管理者能通过预算系统及时准确掌握公司预算执行的情况,并对预算信息进行全面分析,对不合理的预算目标进行调整。相关预算管理人员可以通过预算信息系统快速获取预算数据,及时对预算执行的情况和潜在的风险进行分析掌握,对预算管理工作的节奏做出准确调整,更好地完成公司预算目标。

## (六)加强国有企业全面预算管理人才队伍建设

培养与企业全面预算管理要求相适应的人才,国有企业可以从以下方面入手:一是加强全面预算管理相关基础知识的宣传,使国有企业的员工基本都对全面预算有一定的认知和理解;二是根据员工所在部门、管理层次和工作性质,分别开展不同的培训,使国有企业员工能熟知自身职责相关的预算知识,可有效提升国有企业员工参与预算管理的积极性;三是对财务等特殊人员进行深入专业的培训,如财务人员进行全面预算编制、分析等的培训;四是国有企业领导应重视全面预算管理人才队伍的建设,尊重人才,给予充足的物质保障。国有企业除对目前在职工进行全面预算管理培训以外,还应从外部招聘精通全面预算管理的高素质人才,建立符合国有企业未来发展需要的人才队伍,不断强化全面预算管理人才队伍的建设。

## 五、小结

国有企业实施全面预算管理,将有利于员工工作热情的激发、内部管理的加强、资源配置效率的提高和企业战略目标的实现,对国有企业稳健发展具有重要的作用。国有企业相关领导应树立正确的全面预算管理意识,积极健全预算编制机制、监督管理机制和考核评价机制,持续提升企业全面预算管理的信息化水平。只有加快全面预算管理人才队伍建设,才能不断提高国有企业的市场竞争能力。

【作者简介】陈小坤(1989—),男,安徽亳州人,本科,中级会计师,亳州交通投资控股集团有限公司,研究方向为国有企业全面预算管理。