

# 全面预算管理在中小企业中的应用研究

■ 钟小江

(广东格瑞斯精密五金科技有限公司, 广东 东莞, 523569)

我国中小企业为了在激烈的市场竞争中占有一席之地,正在不断改革和转型。但很多中小企业具有规模小的特点,因此在企业管理上较为粗放,缺乏较强的抗风险能力。因此,要在激烈的市场竞争中取得更大的发展,中小企业就要不断提高自己的竞争力,强化企业的管理。中小企业在进行全面的预算编制和科学的预测和分析时,可以使自身在面对经营过程中可能出现的各种风险时,实现资源的最优化,从而提高企业的整体实力。全面预算管理是一种有效的方法,它可以有效地帮助企业管理者发现潜在的机会和挑战,从而使企业在决策过程中做出正确的决策,提高企业的应变能力,达到企业的战略目标,从而实现企业的可持续发展。

## 一、中小企业全面预算管理的重要性

当前国际环境下,我国现代化工作正在进行创新与发展。中国很多中小企业在经济实力、规模等方面都有了长足的进步。新的管理体系和管理系统已经被普遍采用,而全面预算管理是提升企业整体业绩的一个重要方面,运作灵活是最显著的特征。因此,中小企业对资金链的依赖性越来越强。在没有对产业进行科学的分析与规划的情况下,中小企业很难保证每次投资回报都能达到预期的回报。另外,不对企业内部的关系进行清晰的分析,就不能对各个部门之间的潜在问题进行有效评估,也就不能将内部的力量集中起来,提高企业的竞争能力。企业的整体预算管理对中小企业的发展具有如下作用。

第一,有利于企业内部人员的整合,能对企业内部职能进行明确的梳理和划分,使各个部门的绩效考核标准统一起来,使企业人员的工作职能更加明确。第二,能吸收各种预算方法,并与现实相结合,使预算能有效地运作。在复杂的市场环境中,各部门的预算状况和情况都不尽相同,因此,运用不同的预算方法,可以更好地解决问题。第三,加强企业的信息化管理。在现代化的市场化进程中,信息化建设可以说是集团企业的一项关键管理措施。第四,加强战略的执行。全面预算管理可以提前制订企业的未来发展战略规划和目标,并在总体

目标的指导下,制订具体的子目标,实现全体员工的参与,使全体员工都能对企业的发展有一个明确的方向。第五,规范商业过程。在中小企业的日常经营中,各个运营流程都是不能缺少全面预算管理的存在,例如销售、生产、财务等各个运营流程。中小企业应对每个运营流程都设有相应的预算目标,并用运营数据对预算目标进行量化。

## 二、全面预算管理在中小企业的应用存在的问题

### (一)缺乏对全面预算管理的系统认知

全面预算管理这项措施并没有应用于在全部中小型企业中,一些企业对其缺乏足够的了解。一些中小企业由于注重经济活动的短期利益,会忽略长期的可持续发展,对全面预算管理掉以轻心,从而影响到企业的预算管理部门的工作。部分预算单位过分注重预算管理的刚性,对超预算和预算外支出的处理较为死板;一些部门对预算进行随意调整,使预算管理成为一种形式主义,在这种内部环境下,预算管理与企业经营脱节,各部门间缺乏协调,工作效率低,资源配置容易产生矛盾,使预算管理难以有效地进行。

### (二)企业预算管理缺乏战略性、预算编制不够完善

企业在经营过程中不能缺少战略。作为现代企业管理体系的一个重要组成部分,预算管理必须按照企业的战略计划和经营目标,有条不紊地进行,以推动企业的可持续发展。当前,我国许多中小企业在进行预算编制时,往往不能从战略目标出发,不能充分考虑市场的变化,不能对企业的实际生产和运营状况进行细致的调查,仅依据过去一段时间内有关的运营状况或主观判断,对数据进行简单估算,致使预算编制缺少先进性、导向性和系统性,这使得企业无法在短期和长远的目标之间实现整体利益与局部利益之间的平衡。中小企业在编制预算时,由于内部资源的不平衡,会造成各个部门预算编制的基础较差,在目标确定后分解不合理。这就导致企业内部的资源无法有效整合,从而影响企业的长远、稳定发展。

### (三)全面预算管理方法不科学、执行存在问题

企业的全面预算管理应该是全局的、宏观的。

中小企业在进行全面预算管理时，往往要以自身的战略目标和商业计划为核心，而在不同的发展时期，企业的运营目标和所需的资源也各不相同。因此，中小企业在进行预算时，往往要对自身的发展阶段、市场情况进行全面分析，并在此基础上，结合企业的实际情况和自身经济业务特点，选用和综合运用适宜的预算编制方法。但是，在实践中，部分中小企业在企业发展的各个阶段都会采取固定的预算编制方式，从而导致灵活多变的预算编制方式无法充分发挥其应有的效果。同时，会使得全面预算管理的重点难以突出，从而影响整个预算管理的成效。一般来说，一旦预算通过，在预算期内不能更改。但实际上，许多企业在预算实施过程中，当与企业的实际运作相抵触或矛盾时，由于缺少一个清晰的预算管理体系，往往会导致预算的变动过于随意，不够严谨和科学性。

### 三、加强全面预算管理在我国中小企业应用的对策

#### (一) 充分认识全面预算管理的重要性

全面预算管理对现代企业的成熟和发展起到了重要的促进作用。中小型企业，从企业的领导到企业的基层干部，都要加强对全面预算管理的认识，切实落实全面预算管理的全员参与，让全体员工都能够深知其在公司运营中发挥的重要作用。戴维·奥利指出，综合预算管理是一种能将企业的全部主要问题整合到一个系统中的管理控制方式，能将企业的长远战略目标与企业的中、短期运营规划紧密结合，使企业的战略规划得到具体的实施，并随着企业的发展从宏观上进行细微的调控。现在的国际贸易环境形势是严峻的，这给一些企业在进行改革和转型中带来了诸多挑战。企业想要突破重围，完成转型升级，就必须对全面预算管理具有正确的认知。

#### (二) 建立全面预算管理体系

为了使全面预算管理更加完善，中小企业必须建立一个完整的预算管理系统，这是预算管理流程中的一项重要工作。中小企业要建立一个全面的预算管理委员会。该委员会的建立是为了发挥决策作用，能使企业在进行预算管理的过程中得到顺利正常的运行。预算管理委员会能站在企业的高层领导的高度来进行预算工作，可以对预算工作流程进行有效的监督。委员会应该与各职能部门进行积极沟通，能使各部门通力合作，使企业的整体预算能够得到执行。委员会应明确各职能部门的权力与责任，这可以为企业实施全面预算管理提供保障。委

员会也要学会把总体预算分成若干个小的目标，并根据不同的部门，制定出一个科学的、有意义的子目标。这样，各部门就能有针对性地把分目标分解和分发给员工。这样，每个部门就可以在企业的总体预算中扮演一个重要的角色，从而形成一个完整的预算职能网。

#### (三) 提高各部门预算执行力

首先，各部门之间交流要密切，让各部门明白企业采取的战略计划，从思想上达成一致。中小企业在进行全面预算管理流程过程中，如何就战略达成一致和达成何种一致是一个关键问题。只有让所有的管理层和员工都认同这个计划，才能让他们主动配合，让计划能更好实施，在不同的组织内部不同层次上形成一致意见。中小企业通过有效的沟通，可以使各部门领导和员工能清楚地认知企业实施的财务战略，以此促进战略的顺利进行。

其次，有效地控制信息和行为。在战略的执行中，信息的分享是重中之重。因此，中小企业需要建立一套行之有效的财务信息管理系统。当然企业的统一的预算系统也必不可少。中小企业将营预算、生产、成本、财政预算三者有机结合起来，能实现对数据的有效控制，实现对战略实施的有效评价和跟踪，还可以强化对企业内部的控制，并对各部门的绩效和奖励进行有效的管理，对其进行合理的激励，让员工主动合作并实施。

#### 四、总结

目前，企业普遍推行全面预算管理，收到了很好的成效，并对企业的发展起到了很大的推动作用。但是在中小企业中，全面预算管理的作用尚未充分体现出来，这是由于中小企业的特殊性决定的。因此，中小企业需要加强关注，采取一些列有效的预算管理措施进行改善，将企业的预算管理方法策略融会贯通于执行预算的过程中，形成全员和全方位的预算管理局面，让全面预算管理在中小企业的经营活动中得到有效运行。总之，企业想要得到持续稳定的发展，就要实施全面预算管理。

【作者简介】钟小江（1981—），女，湖南邵阳人，大专，中级会计师，广东格瑞斯精密五金科技有限公司，研究方向为企业预算管理。