# 浅谈企业全面预算经济管理工作的难点

来源：网络 作者：落霞与孤鹜齐 更新时间：2024-04-22

*企业建立起一套有效且全面预算管理机制，能促使企业战略目标的实现。实现全面预算管理，能整合企业内部资源，有效降低企业生产运营成本，实现企业有效经营，促使企业核心竞争力的培养。我国在企业全面预算管理工作上研究比较晚，且欠缺有效且系统的预算管理...*

企业建立起一套有效且全面预算管理机制，能促使企业战略目标的实现。实现全面预算管理，能整合企业内部资源，有效降低企业生产运营成本，实现企业有效经营，促使企业核心竞争力的培养。我国在企业全面预算管理工作上研究比较晚，且欠缺有效且系统的预算管理体系，为了使预算管理能更好地应用于实践，研究领域必须要加大对其理论的研究，促进全面预算与内部工作管理相结合，实现企业预算管理的全面控制，解决控制中出现的问题，促使企业效益与管理水平的提升。

一、企业全面预算管理的理论研究

1、全面预算管理的含义

全面预算能反映企业一定时期内的财务计划，是企业开展各项生产经营活动的基础，预算工作以实现企业利润为目标，针对企业的生产成本及现金流量等资金状况做出相应预测与规划，预算编制在一定程度上能反映企业在未来预期内的财务发展状况与资金运行状况。企业内部的全面预算管理涵盖企业内部的资本预算、筹资预算、业务预算等多项内容，是企业制定内部发展战略、实现企业经营管理目标、进行企业层层分工的有效指导。有效的内部管理及控制系统可以将企业内部的各个职能部门紧密联系起来，实现对经济活动全过程的完整有效控制，预算管理能有效实现企业内部资源的配制，促使管理效率的提升，实现企业目标。但就现代企业管理来看，预算管理及系统化、战略化的发展特点，符合以人为本的发展观念，能有效整合企业内部资金与业务信息，对企业的发展方向与发展前景做好良好规划，驱动企业绩效的实现，达成企业价值不断增长的目标。

2、全面预算管理与企业内部控制之间的关系

全面预算与内部控制是相辅相成、密不可分的，全面预算是实现内部有效控制的基础，而内部控制则通过全面预算来有效实现。以利润为导向的全面预算，对企业的生产经营活动进行有效管理，为实现有效的内部控制收集了大量的信息，能在一定程度上提高经营生产效率。而预算则是控制的基础，全面预算能为企业风险评估提供依据，减少甚至避免企业的风险损失。由于全面预算需要依据必要的分析方法进行识别与分析，对企业内部财务状况与资金运行状况有所了解，可为风险识别提供重要的依据。全面预算为企业的控制活动提供重要的框架与模版作用，企业内部的控制活动是企业管理层制定各项政策，对企业的财务、运营等进行的硬性规定，这种规定一定程度上可纳入全面预算之中。全面预算可获取有效的信息，将信息及时地占有且传递，对企业内部的工作进行不定期的督查与检测，保证内部控制的有效运行。内部控制的授权审批与规划，需要预算管理来达成，企业内部的管理控制网络包括计划、决策、管理、预算等内容，由此可以看出，全面预算与内部控制是相互促进的，全面预算管理的实施能有效促使内部控制水平的提升。

二、企业全面预算管理工作中存在的问题

1、预算编制过程中存在的问题

随着全面预算管理理论的发展，企业内部在预算编制上已形成了一套较为系统的理论，但在实际执行与操作的过程中，仍存在预算编制的问题。预算管理思想是在战略管理思想与经济学理论的发展下不断得到进步，不同企业其内部实际情况不同，采用的预算编制与管理办法也不尽相同。在实际运营中，刚刚初创，处于稳步发展时期的企业，依据其内部产品定位、融资方式与投资办法，一般采用资本预算为基础的预算模式，而处于成长阶段的企业，发展较为稳定，则选择以销售预算为基础的预算模式。一些企业已步入成熟期，企业运营都以追求利润最大化为目标，这样的企业一般在预算管理时考虑成本预算、利润预算等，以现金流量为预算管理的重要内容，当企业步入衰退期，便要注重应收账款的收取，现金流量预算就显得格外重要。由于很多企业不能正视其发展阶段，对企业发展认识不足，因此采用的预算管理方式不合理，导致预算过程出现一系列问题。在全球经济迅速发展的同时，很多企业的发展特征并不明显，企业具体的发展战略规划需从多元角度考虑。当前很多企业将单一的目标，例如销售目标、利润目标等作为预算编制的主要起点，造成预算编制存在问题。博弈现象是当前社会中较为普遍的现象之一，预算的编制过程与审核过程是一种典型的博弈过程，预算管理是将企业的总体资源提前在各部门之间进行分配，分配关系需要协调且满足各方利益。企业内部的博弈能为企业带来更多的边际效益，但规划不合理，预算编制与现实情况不符，则会产生相反的影响。

2、预算控制分析中存在的问题

预算目标能否实现与预算控制密切相关，预算控制是对预算执行的过程进行控制，良好的预算控制能保证预算目标的顺利实现。如果说预算编制是预算管理工作的基础，那么预算控制是编制的预算得以良好实行的保证，作为预算管理的重要环节，企业内部需要对预算控制给予足够的重视。在企业实际预算控制过程中，存在着下列问题，这些问题是造成结果与预算编制存在偏差的最主要原因。首先，企业内部各部门之间欠缺沟通交流，致使预算各项事务在实行过程中未能得到良好的协调。预算管理工作与企业的方方面面都存在着联系，单单依靠财务部门无法对企业的整体信息做出监控，相应的，也无法客观地对其他部门实现实时监控。此外，财务部门工作人员的职能意识欠缺，且缺乏业务知识，致使企业在预算监督、执行、管理上都存在漏洞，预算编制的结果也难以得到有效执行。由于预算管理在我国发展历史较短，很多企业在预算层面缺乏严格的制度与控制流程，以手工审批为主的预算监控较为普遍，缺乏有效的工具与手段的预算控制缺乏执行力。预算控制的一系列问题，致使企业如果遭遇内外部环境的突变，预算调节工作就难以与企业发展相协调，不利于内部工作的完成。预算管理需要进行深入分析，良好的预算执行也离不开对预算的分析，执行部门需要定期对预算执行工作进行分析，及时发现问题并有效解决，预算工作具有严肃性、科学性的特点，因此，分析工作要到位。当前企业预算管理中，存在分析不到位的问题，不能有效对企业各项业务做出对比分析。

3、预算考核中存在的问题

对企业内部的职能部门进行考核与评价的工作便是预算考评，预算考评的进行实质对管理者形成一种有效的制约监督机制，对企业全面预算管理进行考核与研究包括以下两项内容，即集中考核企业的预算编制与预算控制的内容。由于考核内容的专业性，需要预算考核人员要掌握专业技能，并能有效的将专业技能发挥至执行与控制部分。考核人员要了解预算编制的方法、程序与原理，在实现原理实际应用的基础上，充分将知识了解应用于生产实际，分析预算的执行与编制过程的合理性，对预算进行分析以及差异的鉴定。预算考评含义内容丰富，当前具有两层含义，预算执行者能对预算工作做出考评，对预算实现约束与激励，预算评价能对预算的管理系统做出整体评价，对企业的经营业绩也做出相应的评价。但由于现实原因，很多企业的预算考核机制往往达不到实际功效，由于企业内部缺乏专业的预算管理人才，对于预算考评没有严格规范的程序与方法。预算管理工作不是一项简单的工作，需要的是完善的预算编制思想与熟知的预算编制程序，预算管理人员能够在分析预算差异的基础上，提供预算问题解决措施。当前，还有部分企业的预算激励因素不足，在工作管理中，未能做到以人为本，在预算考评中，良好的激励机制未形成，考核结果与员工工作内容似乎关系不大，导致员工的工作积极性不高。考核需与员工的工作积极性相挂钩，确定奖惩制度，激励制度设计需完善且合理，激励措施跟进考评措施，二者结合，提高企业内部员工积极性，创造高绩效。

三、构建企业全面预算管理体制

1、全面预算管理体制的构建

不同企业的经营规模与组织结构存在内部差异，因此，在构建全面预算体制时，不同企业存在不同的重难点，需要依据实际情况分析建构特色，需要遵循科学性与全面性的原则，符合高效运行的特点。为保证全面预算管理机制的有效运行，需要在企业内部组建全面预算管理决策机构，该机构的成立对全面预算执行统一的管理与监督责任，机构成员由企业内部各部门主要管理人员与企业负责人组成，机构职能主要包含依据企业年度的经营状况，获取相关信息，编制与综合预算草案，发布相关预算管理制度，对预算的实施细则与办法进行公布，对预算执行情况进行考核。机构负责企业预算管理的各项日常工作，在实现管理与监督的基础上，预算管理机构还需设置专门的部门负责预算的执行工作，对执行的整个过程进行动态监控，掌握执行信息，对预算进行动态管理。全面预算在实现管理的同时，需要掌控全面预算管理的流程，明确编制与执行的过程，协调好各部门之间的关系，保证工作的内部协调性。企业一般在全面预算管理上，分三个步骤进行，即预算编制、预算执行与预算考核，亦可增添预算的审批与分析内容，增加全面预算管理的正确性。

2、以某企业为例探讨全面预算管理

以笔者之前工作的某企业为例，该企业在预算管理上存在一些问题，综合来看，主要表现在以下几个方面。首先，预算缺乏导向性，部门之间单单重视短期的活动，却对长远的企业经营目标缺乏规划，致使长期目标与企业预算不符。其次，该企业主要将全面预算管理工作交给企业的财务部门，预算编制仅由该部门人员参与，缺少与其他部门的沟通交流，且在预算管理过程中，存在财务部门人员专业素养不高、信息流通性不强的问题，最终导致预算不合理。企业内部缺乏与外界的交流，对经济与市场的应变不敏感。全面预算考核与员工激励机制不健全，企业内部员工缺乏工作积极性与创造性。为了改善当前这种状况，企业管理层必须要提升对企业全面预算管理的关注度，组建全面预算管理机构，负责企业预算编制、预算执行与预算考评工作，该部门与企业其他各部门有着明确的信息交流与传递关系，信息得以在企业内部实现共享。此外，预算考评与员工激励机制必须要完善，员工是企业工作的核心推动力，高素质、具备专业技能的员工是企业提升竞争力的重要力量，加强对员工素质的考评，建立奖惩制度，明确企业运营目的，最终实现预算水平的提高与企业效益的提升。

四、结语

随着市场竞争日趋激烈，企业需要不断加强内部管理力度，重视企业全面预算管理工作，本文主要分析在企业全面预算管理中存在的一些问题，对企业预算工作的难点问题进行分析，提出建构全面预算管理方案，希望企业能不断提高全面预算管理水平。

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！