

国有企业预算管理中的问题分析及应树立的理念

容家成

(珠海市免税企业集团有限公司, 广东 珠海 519000)

【摘要】国有企业在市场经济体系中扮演“压舱石”的角色,自身经营质量,对市场经济的运转效果具有深远影响。国有企业若要在经营活动中实现更高的目标,预算管理机制必不可少。预算管理体系关注企业经营全过程,关系到全部部门与业务环节,在企业运营、管理、决策进程中发挥关键作用。国有企业要着力构建高质量的预算管理体系,充分发挥预算管理的作用。基于此,本文简要概述了预算管理的概念和作用,总结了预算管理中的常见问题,并通过解决措施,明确预算管理应当树立的理念。

【关键词】国有企业;预算管理;问题;理念

引言

在现代企业管理理念下,预算管理作为企业治理的工具,发挥着越来越重要的作用。国有企业体量较大,内部控制过程繁琐,通过预算管理企业经营者可以通过具体的行为来确定可行的目标,同时综合考虑各种可能的情形,使得企业经营更加合理,减少风险。同时通过一定的预算管理,企业管理者能更好地协调并组织活动,全盘考虑整个价值链之间的相互联系,最后也有助于业绩评价,增强预见性,避免盲目行为,激励国有企业员工完成企业目标。本文结合预算管理的概念,对国有企业预算管理中存在的问题进行分析,提出国有企业预算管理中应树立的理念,希望对国企深化改革带来一定的帮助。

一、企业预算管理概述

(一) 预算管理的概念

预算是行为计划的量化,这种量化有助于管理者协调、贯彻计划,是一种重要的管理工具。预算管理是现代企业管理体系的关键组成部分,企业管理者利用专业手段,统筹管理企业的各项经营活动,促进资源的合理配置,帮助企业实现战略目标。企业结合当前情况,借助专业统计手段预测未来发展趋势和前景,助力企业长期经营过程,获得更好的经营效果。

企业预算管理工作具有全员性特征,从企业高层到普通员工,都要参与到预算管理中,发挥不同部门人员的协作优势,而不是让财务部门独揽预算管理任务。预算管理覆盖企业经营全过程,关注企业每一项经营业务,贯穿企业发展始终,而不是对企业经营结果的简单总结。预算管理关注企业的财务、业务情况,可见预算管理的全面性特征明显。

(二) 预算管理的作用

预算管理作为企业开展预算编制、报告、执行、

调整与控制等一切经济管理活动的手段,对于企业的发展具有重要作用。首先,帮助企业更好的规划和控制经营过程。预算的作用就是规划、控制和引导,企业根据自己的战略经营目标和未来的计划,通过编制预算并加强管理,可以规划、控制和引导各种经济活动,使企业达到预期目标。其次,有助于各部门的协调。对于国有企业来讲,往往存在经营体量大、部门多等情况,通过预算管理,各部门就自己的经营策略进行沟通,按照预算内容合理的规划资金去向,可以减少运行中的风险,实现企业内部各个部门之间的协调,加强业财融合。最后,更容易进行业绩考核。预算是业绩考核的重要依据,通过预算与实际的对比,可以对各个部门的经营效率和业绩进行考核,有了明确的标准之后,就能减少不必要的经济活动,提高企业经营的持久性。同时依托预算管理体系,国有企业可设定具体的预算指标,规范考评各个部门的工作落实情况,为部门查漏补缺、提升运转能力提供有效指引。

二、国有企业预算管理问题分析

(一) 预算管理目标需要进一步明确

随着全球经济一体化进程的加快,企业如何更好地屹立在全球市场中非常重要。目前全面预算管理的方法已经在很多企业中实施,借助全面预算管理,企业可实现对各个部门业务的统筹兼顾,对财务和非财务资源进行有效配置和管理,更好地实现业财融合,部门协力完成各项经营目标。但是很多国有企业并没有意识到全面预算的作用,只是将其当成一个短期的工具,希望通过全面预算解决企业管理中的所有问题,缺少企业战略规划。预算管理只是从企业财务和资金管理的方面进行控制,只能作为企业管理的辅助工具,在确定预算实施内容时,应侧重重点部门

或业务，而非重点部门可采取“抓大放小”的政策，提高部门工作的灵活性。

（二）预算编制质量有待提高

预算对于企业非常重要，作为一种标准化的系统方法，用来科学分配企业的财务、人力和实物等资源，协助企业经营者完成总的战略目标。如果预算编制忽视企业实际问题，与战略经营目标相差甚远，那么这种编制不仅无效而且阻碍企业发展。在全面预算管理的理念下，全员参与预算编制能更好地兼顾企业发展的每个版块，促进企业内部交流。但是很多国企预算编制的质量并不高，主要体现在：一是员工参与度不足。预算编制的数字往往由财务部门提供，通过简单增量预算的方法测算出，没有根据企业下年度发展的重点重新进行预算编制，这种情况的出现与企业管理者忽视部门参与预算编制有很大关系。二是预算编制的内容不全面。预算编制应该坚持量入为出、收支平衡和实事求是，杜绝瞒报、虚报等情况，最后要坚持部门预算，使得预算编制内容更加全面。但是很多国企管理者一想到预算编制，即考虑收入和利润等指标，没有将企业性指标、当期运营性指标、社会责任类指标等纳入编制中，片面的预算管理内容难以提高企业发展的永久性。

（三）预算的执行力度不足

预算管理的最终目标就是通过预算控制企业经济活动，辅助性地进行内部控制。企业预算一经批复下达，各预算执行单位就必须认真组织实施，将预算指标层层分解，从横向到纵向落实到内部各部门、各单位、各环节和各岗位，形成全方位的预算执行责任体系。比如强化现金流的预算管理，严格执行销售、生产和成本费用预算等。但是很多国有企业预算执行的力度并不强，部门未按照预算进行的经济活动较多，很多资金支出完后才会被财务知晓，与实际预算相差甚远，出现了执行和预算“两张皮”的现象。出现上述现象的原因与企业在进行预算编制时没有合理划定指标并进行部门考核存在很大关系。

（四）预算绩效考评机制有待完善

国有企业进行适当的预算绩效考评，可以提高部门的工作效率，让他们严格按照部门预算执行经济活动，从而在多部门的协同下，完成年度经营目标，可以说预算绩效考评机制具有承上启下的作用。但是很多国有企业的预算绩效考评机制还不完善，存在很多问题：一是考核指标过于单一，往往以利润和收入等财务数据为唯一指标，即便有的部门发展潜能巨大，业务出现极大拓展，只要年度利润不达标，即考核不合格，这种未设置非财务性指标的考核方法，存在很

大的片面性。二是预算的执行缺少动态化，企业的预算数据只有分解到各个部门中才有实际意义，有的国有企业在预算编制完成后便忽视后续的管理环节，只是形式性地进行部门预算年度考核，缺少动态性和全流程控制，由于监督不到位，出现业务部门各自为营甚至虚假经营的情况，最终导致预算与实际偏差较大，预算管理失去实际效果。

三、国有企业预算管理应该树立的理念

（一）明确预算管理目标

企业全面预算管理的目标应与企业发展的目标相一致，因此在进行预算编制的时候就应以企业的战略目标为基础，制定中长期计划，并通过执行使预算管理目标得以落实。整体来讲，预算管理目标的确定可从以下几个方面进行：

1. 做好前期准备工作。国有企业的预算部门调查分析近几年的经营管理信息，尤其是财务信息，同时对宏观经济政策、行业及竞争对手等情况等进行收集，参照本公司进行综合对比后，才能确定预算目标。通常预算目标需要召开多次会议，准备预算编制的各种准备材料，根据上一年度的经营情况合理的确定预算目标，将预算目标转变为经营计划，这才能提高国有企业对预算管理的重视度。

2. 明确预算目标的确定流程。很多国有企业没有掌握预算目标的确定流程，只是对上年度预算情况进行简单修正，这违背了预算管理的初衷。首先，各部门应该联合确定企业的总体战略，对企业生存环境、资源供应及市场能力等进行分析，确定采用何种策略去应对市场竞争，根据制定的战略妥善配置有限资源，使其发挥出最大效能。总体战略方案的确定以企业高层为主，成立专门的预算管理委员会作为组织协调机构，提出战略性发展意见。其次，应该确定企业的具体战略。具体战略会涉及到多个部门，比如生产、供应、销售、人力等，预算管理委员会协调责任部门明确本部门的预算内容，要求各个部门整理相关数据，比如历史数据、行业标准数据、先进水平等数据，最后将各个部门的目标制定出来，为综合预算打好基础。因此，国有企业明确预算管理目标，对于编制预算具有指导性作用，也能让各个部门的联动性加强，有助于预算的执行。

（二）提高预算编制质量

国有企业预算编制质量决定了预算的效能，如果编制的内容与企业实际所处内外部环境相差甚远，那就不具有指导性作用，有时甚至成为企业前进的绊脚石。因此，国企在选定预算编制方法时，要遵循内外部环境变化的客观规律，及时预测并分析市场走势，

根据企业的总体战略目标及各部门的分目标选择合适的预算编制方法,预算编制一旦形成,就需要按照预算内容去进行经营管理,不能成为一种形式化的文本。其次,国企在预算编制时,不能照搬同类型企业预算编制方法,要充分结合自身特点,针对行业情况进行编制,比如收入预算可以增量预算法,确切的增长比例应该由预算部门根据各部门提供的财务数据进行确定,避免出现不切实际的收入预算情况;费用预算可结合零基预算法和增量预算法确定,保证年度费用合理支出;投资预算则可采用项目预算法编制,根据对项目的投入及产出情况进行科学判定,确定投资资金。在各种预算的编制中,企业也要根据行业周期性的变化情况采用动态化的弹性预算法,这更符合市场规律,也有助于企业对资金合理的调动。比如在收入预算编制中,对于预算内收入,预算部门根据企业上年度营收能力进行科学编制,预算外资金收入预算由各部门根据本单位次年的业务工作量、收费项目和标准、实际增减因素进行测算;在支出预算中,综合考虑人员工资、出差费用、业务费、设备购置费、修缮和基建费用等,提高支出预算的合理性,避免一些无效支出,提高企业利润率。

(三) 强化预算的执行力度

预算的执行力度决定了预算对企业发展的指导效果。国有企业在编制完全年预算内容后,要定期分阶段对部门预算指标的完成情况进行跟踪、分析、控制,防止出现生产经营活动与预算偏离的问题。同时应当将预算作为预期内组织、协调各项经营活动的基本依据,将年度预算细分为月份和季度预算,通过分期预算控制,确保年度预算目标的实现。对于预算内的资金拨付,按照授权审批程序执行,而对于预算外的项目支出,应该综合考虑项目的实际收益,按照预算管理制度进行拨付,但是不能占据预算内资金的较大比例,对于无合同、无凭证等的项目支出,不能支付,杜绝出现虚假支付的情况。国有企业也应该严格执行销售、生产和成本费用预算,尽可能地完成利润指标。在日常的预算管理控制中,企业相关部门应严格执行生产经营的月度计划,查看月度预算目标是否完成,分析没有完成的原因,加强监控,督促相关部门按照预算情况进行相关经济活动。为了提高预算管理的效能,国企也应该建立预算报告制度,要求各个部门定期汇报预算执行情况,对于发现的预算执行问题及预算偏差较大的项目,企业的管理者和预算管理委员会应该责令部门查找原因,提出改进本部门工作效能的办法。最后,财务部门或预算管理委员会应利用财务报表监控预算的执行情况,及时向预

算执行单位、企业预算委员会以至董事会或经理办公会提供财务预算的执行进度、执行差异及其对企业预算目标的影响等财务信息,促进企业完成预算目标。

(四) 完善预算绩效考评机制

预算考评对于预算执行具有震撼效果,具有承上启下的作用,可以督促各部门严格按照部门预算开展生产经营活动。国有企业应该将预算考评和奖惩结合起来,增强部门和员工责任感,形成忧患意识,提高预算的准确匹配度。主要包括两个方面,一是对整个利润预算管理体系的考评,即对企业经营业绩的评价,它是完善并优化整个利润预算管理体系的有效措施;二是对预算执行者的考核及其业绩的评价,它是实现预算约束与激励作用的必要措施。与此同时,预算考评不仅要重视财务指标,也要考虑非财务指标,以保证考评工作的全面性和有效性。国有企业可利用平衡计分法进行考评,涉及到财务、内部运营、客户、学习成长等四个方面。建立了考评机制后,也要紧跟着构建奖惩机制,可以物质、职位晋升、培训学习等奖励为主,增强国企员工的工作干劲,保证预算绩效考评机制的持续进行。

结束语

综上所述,国有企业在我国经济体系中占有重要位置,提高预算管理的质量对于国企发展具有显而易见的帮助。受到传统预算管理理念及模式的影响,很多国企管理层并不重视预算编制和管理,预算执行力度不强,最终使得预算存于形式,不利于企业发展。下一步,国有企业在今后的经营活动中,始终把预算管理摆在关键位置,着力探索更优质的预算管理措施,打造高效可行的预算管理体系,助力企业运营全过程提质升级,带来更可观的效益,同时增强企业竞争力。

参考文献:

- [1] 刘燕群. 国有企业预算管理的困境及对策探讨[J]. 财富生活, 2023, (14): 61-63.
- [2] 马怡. 国有企业预算管理的现状及改进思考[J]. 财会学习, 2023, (18): 68-70.
- [3] 孙超琼. 国有企业预算管理的困境及对策探讨[J]. 质量与市场, 2023, (09): 82-84.
- [4] 解婧秋. 国有企业预算管理加强措施初探[J]. 中国市场, 2023, (11): 123-126.
- [5] 田会英. 国有企业全面预算管理存在的问题与解决策略[J]. 中国农业会计, 2023, 33(06): 24-26.
- [6] 贡明军. 国有企业预算管理的困境及对策探讨[J]. 质量与市场, 2023, (05): 124-126.