

# 全面预算管理在企业财会管理的运用探析

王开鹏

枣庄八一水煤浆热电有限责任公司

**[摘要]**全面预算管理对企业财会管理能否顺利开展具有重要的作用。因此,企业在开展财会管理时,应注重对全面预算管理的强化。但是,目前企业财会管理中,全面预算管理开展得并不顺利,经常会出现一些问题。如果不能将这些问题进行解决或者避免问题的产生,那么这无疑就会给全面预算和财务管理造成不利的影响。因此,企业财会管理时,应积极改革与创新,运用先进的全面预算管理手段,及时对财会管理中存在的问题进行有效解决,提高企业的经济效益,促进企业健康发展。

**[关键词]**全面预算管理;企业财会管理;运用

**[DOI]** 10.12252/j.issn.2096-627X.2021.11.600

## 一、企业管理中全面预算管理的重要性

全面预算管理是实现这一目标的重要工具。通过多维度的分解集团战略目标,将其划分为投融资预算、生产预算、销售预算等不同管理模块,再按时间、空间划分为各子公司、各部门、各岗位的年度目标体系,最终成为集团及子公司、部门、岗位的工作计划及行动计划,落实战略目标,将战略目标落实到每一个员工的工作行为上,从而确保企业战略管理的顺利开展<sup>[1]</sup>。

## 二、全面预算管理的特征概述

### (一) 全过程性

企业财会管理中的全面预算管理具有全过程性的特点。企业财会管理中,全面预算管理涉及管理预算编制、执行和评估的整个过程的监督与管理。此外,企业进行战略规划制定与和预算编制的科学融合时,也需要保持制度编制以及实施方面实现高度的一致性。全面预算管理必须进入企业战略规划制定和整个战略实施的全过程之中,而不仅仅是局限在预算方案和制定环节的单一环节之中。因此,工作预算的总体管理也必须融入企业的整个生产经营过程,并保证全面预算管理各项指标的有效实施,从而取得预期的企业预算管理效果。

### (二) 整体性

企业财会管理中的全面预算管理具有整体性的特点。企业需要对最初的管理方案制定以及最终执行效果要做好质量把控以及跟进工作<sup>[2]</sup>。相关管理人员应明确自己的权利和责任,将谁编制谁预算的管理理念贯穿全面预算管理过程之中,以增强管理人员参与全面预算管理的积极性。在科学预算目标的指导下,按照既定流程实施和执行,做好预算管理总体目标的解构工作,从而确保相关人员能够权责明确、各司其职。各业务部门需要积极参与全面预算管理工作,做好部门间协调工作和资源共享配置工作,从而最大限度发挥全面预算管理在企业财会管理中的作用。

### (三) 全面统筹收支

企业财会管理中的全面预算管理具有全面统筹收支的特点。为提高业务预算的整体管理水平,需要做好各项收支预算的管理工作,然后根据战略发展目标和经营目标,制定年度预算计划。此外,在开展企业全面预算工作的过程中,还

需要做好对常态化经济活动的跟踪和管理的工作。在进行资金投资的运作过程中,管理人员还需要做好自身的成本控制工作,根据市场规律及自身产量,做好资源整合工作和合理配置工作。只有这样,才能做好全面预算管理工作,对整体的规划和对收入总额及业务成本的控制起到良好的统筹与管控作用。

## 三、全面预算管理在企业管理中的运用措施

### (一) 提高重视程度,上升到领导层面

为发挥好督促责任目标落实的功能,编制一份能够反映企业真实状况的全面预算,企业领导层必须高度重视全面预算的编制工作。在进行编制预算时,应成立预算领导小组,各部门为预算编制小组成员,由各公司高层进行管理与领导。在编制全面预算时,需要有效地融合并分解企业战略目标。将战略目标分解后,各部门分别承担具体细化目标的职责,为编制各项资金预算、业务预算、投资预算、融资等提供相关数据编制。同时,在预算执行过程中,各个部门要定期对预算执行情况进行分析,找出执行过程中存在的偏差以及造成偏差的原因,并针对这些偏差提出解决方案,最后对各个部门的预算指标完成情况进行考核,全面树立整体预算执行情况的好坏<sup>[3]</sup>。在编制、执行、调整和考核的预算各个环节中,企业各个部门和分子公司需要全程参与并基于高度的重视。

### (二) 完善全面预算组织体系,发挥全面预算的作用

为充分发挥全面预算管理的作用,企业需要完善总预算组织体系,提高预算管理的规范性和严肃性。首先,根据企业自身实际,成立预算管理委员会,开展最高决策工作,负责制定规章制度、召开预算会议、协调预算事项、审计等工作的开展;其次,企业需要下设有预算管理办公室,负责一系列日常管理工作。包括预算编制过程的传达、预算方案的初审、预算差异分析报告的出具、相关培训活动的组织等;最后,企业需要确定各项预算的责任主体,即企业各个部门在全面预算管理中的职能和定位,并通过预算制度的创建和完善,以制度为保障对企业各个部门的行为进行约束,使其能够配合预算部门申报工作,有序完成预算编制和预算执行等工作。以上三层级各司其职,权责分明。在不同层级的互

动作用中,促进所有员工参与预算管理工作,及时对相关预算数据提出意见,从而为决策的制定提供依据。

### (三) 建立科学编制预算编制流程

传统的预算编制过程往往是自上而下的,具有强制性的特点,不能保证预算编制的科学性。企业要实现全面预算管理,必须建立上下结合的预算编制流程,坚持标准化原则,注重各个部门之间的有效联系和沟通,是各个部门共同参与、积极主动地编制科学预算,以确保预算编制的可行性并避免出现预算松弛的情况<sup>[4]</sup>。首先,明确全面预算的总体思路,做好前期准备,分析市场形势、内部管理情况、项目发展等内外部环境,制定计划方案和预算编制模板。其次,财务部门指导其他职能部门完成部门预算编制工作。坚持“谁执行、谁编制”的原则,根据业务特点,选择合适的预算编制方式,以适应业务发展的实际需要,从而降低后续预算任务的难度;再次,适当增加预算弹性,保留预算调整空间,提高对预算目标的适应性;最后,通过管理办公室的多次审议与修订,经由管理办公室审核通过后,形成年度或月度预算,并开展细化结构,分配给各预算责任主体。在这一过程中,每个责任主体都应对预算方案和预算编制进行严格负责。

### (四) 定期跟踪和督办

要想企业的预算能够得到落实和执行,企业必须建立定期的跟踪和督办体系。企业的全面预算管理实际上是一个PDCA过程,需要计划、执行、检查和行。

其中预算的高效执行是整个过程的核心,而跟踪和督办是保障预算有效执行的重要手段。尤其是企业中分子公司较多时,总是存在信息不对称的情况,无法知道整个企业的整体预算是否及时执行。因此,要想落实全面预算,企业需建立全面的预算跟踪及督办机制。公司总部的各个部门和各分子公司需根据已配置的指标进行月度分析,按月、按季度对不同项目的预算执行情况进行反馈,并重点分析异常情况。如果预算实际执行存在重大偏差,应分析预算执行中存在的问题,提出相应的解决方案。如果是因为客观经济外部环境及其他因素导致,则需要及时调整相应预算指标。

### (五) 加强全面预算执行控制

首先,要掌握预算的目标导向,确定各个环节的责任主体,建立相应的规章制度,并在制度约束下按照标准流程进行其他各项工作的开展;其次,要建立动态管理机制,依托信息化技术,实时反馈执行过程中产生的各种信息,判断预算是否与实际存在偏差,认真审核审批流程,经审批通过后再予以调整。再次,对导致预算偏差问题的原因进行重点分析,深入到业务层面。最后,发挥内部审计部门的审批作用,开展审计监督管理,提供专业审计意见,加强过程监管,提高执行有效性。

### (六) 完善考核机制

没有良好的预算考核机制,全面预算管理就是纸上谈兵,预算指标也不会得到全面落实。由此可见,企业要健全相应的考核机制。预算执行的执行结果要与企业整体绩效的考核结果挂钩,尤其是高层管理人员的绩效,从而激励全体员工参与总体预算的编制和执行。同时,企业还需要科学的设计和合理的预算考核指标。企业可以采用“平衡积分卡”模板,由财务部门和其他后台部门提供数据支持,针对不同部门、不同分子公司使用不同的考核指标模式。此外,企业要加强考核情况的分析,分析考核出现重大偏差的问题及原因,为形成更合理的下一年度预算考核指标估计提供依据,制定科学合理的预算考核机制,挂钩员工工资与薪酬,该环节将激励不同部门员工参与管理整体预算,促进实现公司预算目标,从而有助于长期战略目标的完成。

### (七) 加强信息化运用

全面业务预算管理是一个系统的、全面的内部控制管理过程,涉及业务运营的各个方面,涉及广泛数据的收集和分析。因此,企业需要加强信息化建设,实施全面预算信息化管理,确保完整的预算管理不会因信息的多层次传递而出现差错<sup>[6]</sup>。企业可以根据自身特点、企业经营情况和综合业务信息化水平,利用端口共享模式将物流数据、库存数据、资金数据、财务数据等导入业务全面预算流程之中,为全面预算管理工作提供多种预算编制数据,规范预算编制数据库,同时利用信息平台,定期向各个部门和分子公司报传递不同指标的完成进度,从而提高整体预算管理执行效率。

## 四、结语

总之,企业要想有效获得提质增效、营造新的发展环境,就必须提高认识,加强全面预算管理,解决全面预算管理问题,充分发挥全面预算管理的价值和统作用,统筹公司资源配置,推广使用信息化全面预算管理平台,促进资源精准投入和高效运营,确保经营质量和效益进一步提升,最终实现业务持续稳定增长的发展目标。

### 参考文献:

- [1]何辉. 全面预算管理在企业管理中的运用[J]. 财会学习,2019(8):75.
- [2]王瑞敏. 管理会计在企业全面预算管理中的运用[J]. 财会学习,2019(14):4-6.
- [3]闫雷. 全面预算管理在企业财会管理的运用[J]. 经济技术协作信息,2019(22):85.
- [4]王志辉. 全面预算管理在企业财会管理的运用[J]. 经济技术协作信息,2019(29):59.

作者简介:王开鹏,1983年1月28日出生,男,汉族,山东枣庄,本科,中级会计师,财会经济。