

# 企业预算管理与全面预算的编制与实施

## ——HL电力预算管理案例

尉闫婷

国网山西省电力公司运城供电公司

**摘要：**实施预算管理能够加快企业的短期运营目标，是企业实现发展目标的重要举措。当前，企业的经营管理多集中于企业计划、组织、控制等功能的集成，这就在某种意义上对企业进行全面预算管理的贯彻和效果产生很大的影响，从而直接关系到企业能否达到发展目标，这将会对企业的长远发展产生很大的影响，所以对企业来说，进行全面的预算管理可以通过了解全过程的运作模式、健全相关的管理体制、增强企业的核心能力等方法。本文以HL电力企业为背景，运用全面预算管理的基础理论，分析了企业全面预算管理中的问题，并对其进行了优化。

**关键词：**企业；预算管理；全面预算；编制；案例

【DOI】10.12252/j.issn.2096-627X.2023.12.097

在我国资本市场日趋完善，市场经济不断发展的今天，全面预算管理已成为企业经营的重要手段。通过对企业实施有效的内部控制，对企业的资源进行有效的分配，从而达到企业的发展目标。通过对企业进行全面预算管理，可以加强企业在市场上的竞争能力，使企业的战略决策更加科学，让企业的经营管理更加有效，从而提高企业的整体竞争能力。

### 一、HL电力概述

HL电力运用了一种现代的管理方式，即全面预算管理，以更好地完成企业的发展目标，对企业今后特定时间内的生产经营及财务结果进行计划与安排，从而帮助企业的战略目标得以达成。尽管HL电力已经制定了一套完整的全面预算管理制度，但是在实施中还出现了许多问题，不能适应企业目前的发展需求。为此，对现行的企业全面预算管理制度进行完善，增强预算管理的可操作性及有效性，是HL企业当前迫切需要解决的问题。

文章通过对HL电力企业进行了详细的剖析，得出了该企业目前还面临着以下几个问题：即：预算组织制度不够健全、预算编制制度不够完善、管理信息系统不能适应企业的实际需求、缺少对企业的绩效考评等。所以，在当今的市场经济条件下，研究在HL电力企业中，怎样才能更好地实施全面预算管理，是一项非常有实际意义的工作。并对同类企业进行类似业务提供了一个良好的示范和参考。本文从预算组织制度、预算编制制度、预算控制制度和预算评估制度四个方面论述了HL电力企业的预算管理。

### 二、企业预算管理的概念

企业全面预算管理包括预算编制、预算执行、预算考核，其中预算执行包括预算分析、预算控制、预算调整，若在其中的某个方面出了差错或疏漏，就会直接影

响到企业的管理决策，严重的还会导致企业的经营亏损、破产，所以，企业必须注重每个工作环节，尽量防止失误的发生。在整体的预算管理系统中，编制预算是基础和起点，在实施了预算的实施以后，对预算的实施进行了科学控制，其中最重要的就是对经营费用、支出费用、财务费用等指标进行控制。预算的实施和控制是企业全面预算工作的核心，需要企业内部各个部门之间相互协作。预算考评就是根据考评的成果，对企业的实际情况作出调整，从而使管理者更好地理解企业的整体目标。企业应该将预算执行的成果展现出来，并将有关预算执行、考评和监督的资料展示出来，以此来积累大量的实际经验，并对预算编制管理工作进行适时的总结，为企业预算工作的整体开展打下坚实的基础，并进一步完善企业的内部控制。

### 三、全面预算管理推行的作用

通过执行预算管理工作，能够与企业的生产运营和销售业务相结合，既能明确企业的战略发展方向，又能根据企业战略计划的目的，将企业运营中的风险更好的防范，并据此对企业经营中的问题与差别做出科学、合理的调整。此外，它还能使企业内部各方面的活动得到有效的控制，从而使企业的治理体系更加健全。而在此过程中，可以将企业的内部治理机制与外在的环境风险有机地融合起来，从而实现对企业治理的深层优化，从而得到一个相对均衡的组织系统。在编制预算时，必须充分利用市场自身的因素。这就要求我们要坚持以市场为根本，注重对市场的剖析，从而使企业在预算的编制与实施中获得最大的收益。通过对企业实施预算管理，可以更好地帮助各个单位更好地完成工作。预算管理明确规定企业内部不同层次预算目标，是企业经营理念和经营方针的体现。这样，更好地强化了各部门对工作职

责和任务的认识和理解,加强了各部门之间工作的配合与协调。员工对企业的整体发展规划有了深刻的认识,就能确保企业各部门之间、员工之间进行良性、高效的交流,让员工的潜能、企业的发展资源得以发挥,这样就能调动员工的工作积极性,提升企业的经营效益。

#### 四、HL电力全面预算管理体系存在的问题

##### 1. 预算组织体系有待完善

HL电力在预算组织体系方面对于各部门的职能没有明确划分,出现了责任混乱、职能范围太小等问题,使全面预算管理的效果不能充分发挥。具体表现在以下几点:

(1) 在履行职责方面存在着一种无序的现象。在实践中,因缺少有效的监管与体制约束,财务部代替预算办公室负责预算日常管理工作。但是,在预算的日常管理中,因其本身的状况与身份的局限性,使得在进行预算的日常管理过程中,往往会出现各种各样的问题,特别是在关系到双方利益的时候,难以得到及时、高效的处理。

(2) 没有单独设立预算监督机构。由预算管理办公室对HL电力的预算监督工作进行监督,但却没有制定相关的监督内容和监督方式,从而造成了管理和监督之间的不能互相独立,而全面的预算管理体制也缺乏公信力,使得企业在以后的企业中很可能会发生一些问题。

(3) 下属部门没有设立专门的预算管理机构。HL电力企业的下属部门只是一个预算实施的主体,没有一个专门的机构来对其进行分析、监督,并在上级部门间没有进行信息交流。

##### 2. 预算编制体系不健全

###### (1) 预算编制方法

对企业而言,根据企业自身的类型和特点来选择预算编制方法是至关重要的,不同的预算编制方法只适用于某种特定类型的企业。企业内部的预算也要按其类别选择相应的编制方式。但是HL电力企业对此并不重视,仅仅使用了定额制和增额制,太过简单、不利于其执行的有效性。

###### (2) 预算编制内容

目前该领域存在的问题是:报告的内容完备度不够,并未针对企业的筹资来源和筹资时点等进行专项规划。

##### 3. 预算管理信息系统不能适应企业的预算控制需求

尽管HL电力企业已建成预算管理的信息化平台,并利用这个平台实现了对企业的预算实施过程的实时监测,但是由于现有的平台还不够完善,不能将信息与其他管理信息系统共享。目前,我国企业预算管理仍主要

依靠人工进行,这样不仅工作效率较低,也影响了对资料的及时、精确的分析。目前,HL电力采用这样的预算控制方法,其运营信息的精确性和有效性不能得到保证,从而使得企业不能对经营活动与预算进行实时监控,并且在管理实施中发现的问题也不能得到及时的反馈。目前,由于缺乏有效的数据采集、传递、汇总等手段,导致企业的预算工作效率低下,严重制约着HL电力企业的运营与管理。

##### 4. 预算缺乏有效的考评机制

(1) 对预算考评不严,使得考评工作只是一种形式。考评不力、奖励不力等问题,已成为HL企业实施全面预算管理作用的主要因素。HL电力企业采用预算考评的方式来考评各单位负责人,在考评过程中会掺杂一些主观的情绪,使得考评的结果不够公平;然而在评价的过程中,被评价者往往会刻意忽略自己的因素,只注重客观因素对自己工作业绩的作用,使得考评工作沦为走过场。

(2) 缺少与之配套的奖励制度,预算目标难以实现。HL电力企业在推行全面预算时,由于缺乏有效的激励措施,使得职工的工作热情得不到有效地发挥,致使企业的预算指标达不到预期。预算是一种现代企业的经营制度,其目标明确、责任明确、考评严格、奖惩适当、组织目标一致,能够充分调动职工的工作热情。企业内部人员是企业实施绩效考评的主要环节,也是绩效考评的关键环节。在企业实施预算时,若不能激发职工的工作热情,则很难达到企业的目标。

#### 五、企业全面预算管理实施对策

##### 1. 深化企业内控模型

完善企业内部控制是企业全面预算执行工作的规范性保障。要在企业的生产、经营、投资等各个方面,建立起对资金需求的监督机制,通过对资金流向和资金需求进行合理化和明确化的全程监控,对经营资金流进行高效的控制,保证资金的及时回收,减少企业的财务管理的风险,使整个过程中的监督和预算都能得到充分的利用。对于企业的资金流向,从资金流向、资金需求、过去预算的评估和检测以及其准确性的角度来进行,从企业的现实情况来看,进行一个合理清晰的财务分析,为未来的预算工作提供一定的借鉴。制定企业的经营目标,制定降低成本效率和增加收入的计划,让企业的财务预算在内控机制下具备“法律效力”。紧紧以预算的制定为中心,主动贯彻执行预算的有关规定,按照月度、季度和年度的次序实施。设立对预算执行状况进行实时监控的部门,采用正确的态度、方式和策略,对执行不力、责任到个人、责任到部门、责任到阶层的部门

或个人实施处罚，让他们对自己的预算编制工作承担责任，增强企业员工对预算制定工作的责任感，从而有效地监督企业全面预算的执行。

### 2. 建立企业全面预算的正确理念

通过树立企业的全面预算观念，对企业进行有效的运营和节省开发费用，促进了企业制定预算的动力。要想让企业的竞争力得到最好的贯彻，就必须要让整个企业的职工都能主动地去学习预算管理，让他们明白企业进行全面预算工作的意义，从而增强自己的责任感。企业也要注重在内部治理中强化全面预算工作的重要性，利用典型的榜样让所有的员工都能通过亲身体验、感受、倡议等方式来看待这个问题，从而形成一个积极参与学习，围绕着企业发展战略目标展开的积极的形象，从而在企业的内部治理工作中发挥积极的作用。另外，还要把员工的每日业绩考评融入企业的预算制定和绩效目标中去，使员工明白，企业的预算与自己的利益是密切相关的，只有如此，员工们才会更加积极主动地参与到企业的预算编制中来。企业的工作人员必须增强对企业的总体预算编制的认识，对企业的总体预算难题进行根源性的处理，确定各个部门目前的编制规划，并对部门与上级之间的工作关系进行积极的协调，使各个部门之间的工作关系得到协调，为企业的发展做出精准的规划。这样才能确保企业全面预算的精确性，在实现企业发展大计的同时，共同推动企业总体预算发挥效益，让它真正地起到效用。

### 3. 优化预算编制设计方式

每一种预算编制设计方式都有其自身的优缺点，适用于不同的企业环境。在进行全面预算编制时，要根据企业的经营特征、内部管理水平、生产经营周期等因素，并根据企业本身的经营情况和管理需要等情况，在明确了这些因素之后，企业在进行全面预算的编制时，既要根据本企业的经营特点，又要对市场进行全面的分析与预测，根据企业的经营特征和外部宏观环境，对一种或几种的预算编制方案进行组合，尽管在实践中各种预算编制模式的整合会使编制工作变得更加困难，但这种方法能够使各种预算的设计模式形成优势的互补，使所编制的预算更加适合于企业的行业特征。

### 4. 提升相关人员综合素质

在企业的发展过程中，企业人员的整体素质对企业的发展起着至关重要的作用。在实施企业实施全面预算时，要对各个部门的工作人员进行分工，使他们熟知自己的工作，并对其有所了解。在此基础上，企业还应强化专业化人员的选拔与定向培训，做到各有专长。企业在挑选人才的过程中，要考虑到企业的发展需求，为

企业寻找出符合目前企业发展状况的人才，并制订出更加具有现实意义的人才筛选指标。人才培养是一项漫长的工作，不管是财务人员或专业人士，在进入工作岗位的初期，都不能很好地理解企业的发展目标和预算管理系统，因此，企业必须在预算编制中加大对人才的选拔和使用力度，使其能够更快地把握企业的发展策略，看到企业的发展趋势，并坚定地贯彻执行下去。不过，要建立一个健全的人才选拔和员工培养系统，这是一个长期的经历和学习的过程，在招聘、考评、培养、储备等各个方面都要有一套完备的系统，让人才的培养变得有计划且可持续，企业的预算编制人员不仅要对企业的工作程序了如指掌，而且要具备专业的职业道德和专业素养，防止人才断层或人才匮乏的情况发生，从而对企业的总体预算管理工作产生不利的影响。要认真落实各项制度，保证高质量、高效率地完成各项预算任务。

### 结论

总之，企业实行全面预算管理可以使企业员工树立起科学的管理观念，健全企业的内部控制，构建一个现代化的经营体制和企业的组织结构，这对企业的治理有着非常大的作用。只有建立起科学、高效的预算管理方法，才能使企业取得许多有利条件，从而提高企业的总体管理水平，增强竞争力，达到可持续发展的目的。但我们必须认识到，实施全面预算管理绝非一朝一夕之功，要根据企业的实际情况，对其进行不断的优化与完善。为了增强企业应对市场风险的能力，增强企业在市场中的核心竞争力，必须要对企业的预算内容进行完善，编制出一个新的预算体系，把提升企业的管理水平和质量作为工作的重点，这样才能保证企业的经济效益稳定地提升，让经济发展更上一层楼。

### 参考文献

- [1] 秦钰栋. 新时代背景下企业市场营销管理中敏捷性营销模式的研究[J]. 中文科技期刊数据库(全文版) 社会科学, 2023(3): 0188-0191.
- [2] 王诗韵. 电力企业预算资金管理优化途径探析[J]. 中文科技期刊数据库(全文版) 经济管理, 2023(2): 0078-0080.
- [3] 孔转平. 企业全面预算管理的困境及对策探讨[J]. 行政事业资产与财务, 2023(6): 33-35.
- [4] 赵晋辉. 房地产企业资金收支计划表的合理编制[J]. 价值工程, 2014, (16): 25-26.
- [5] 张恒. 关于企业预算编制与预算执行管理的探讨[J]. 首席财务官, 2018, (20): 115-116.
- [6] 范宇辉. 房地产集团公司资金管控刍议[J]. 首席财务官, 2019, (9): 87-89.