

# 战略视角下企业全面预算管理体系的构建研究

胡娟

中央储备粮金堂直属库有限公司 四川 成都 610400

**摘要:** 随着市场经济多元化的发展,国内企业的竞争越来越激烈,给企业的发展带来了一定的挑战,企业只有重视内部科学化管理,才能发挥企业的优势,为企业的可持续发展助力。在当今社会,企业的经营管理不能墨守成规,应该重视对企业管理模式的创新,促进企业的规范化管理,提升管理的效率。由于我国市场经济的高速发展,全面预算管理理念在各大企业财务管理工作中被广泛运用,全面预算管理作为企业财务管理工作的核心内容,可以提升企业内部预算体系的完整性,保证企业人力、物力与财力得到高效配置。鉴于此,文章重点探讨全面预算管理视角下的企业财务管理要点[1]。

**关键词:** 战略角度;企业;全面预算管理体系;构建探究

## 引言

越来越多的企业开始进行全面预算管理尝试,但从全面预算管理应用进程和成效取得层面来看,全面预算管理体系的构建中存在着很多不足,各项预算管理活动开展上的状况也差强人意。战略角度下,全面预算管理体系在构建上的侧重以及很多企业具有全面预算管理体系也无法为战略目标达成提供足够保障。更为严重的是,鲜有企业能认识到构建全面预算管理体系同战略实施、战略目标达成间的关系,而探寻出战略角度下构建企业全面预算管理体系的一般策略也十分必要。

## 1 简述企业全面预算管理与企业全面预算管理体系构建的难点

### 1.1 企业全面预算管理概述

全面预算意指在某一特定时期内,对企业的投资、经营等各方面所作的综合预算,涵盖了企业内部所有资源。在战略角度下,全面预算管理作为一种具体的战略形成媒介。预算管理作为现代企业管理体系中的核心管理部分,这表明全面预算管理不只是预算管理工作的创新,也是企业更好开展经营活动一项重要举措。但在战略角度下,构建全面预算管理体系存在很大的难度,所以,要兼顾多层面的预算管理。在实际工作中,一些企业在构建全面预算管理体系中也面临很多问题,这很大程度上制约了全面预算管理应有价值的发挥。

### 1.2 全面预算管理的特征

所谓全面预算管理,是一项数量型的管理方式,包含了诸多的内容,涵盖企业财务预算、资本预算和业务预算等多方面,管理阶段则涉及了预算编制、执行控制、后期评价等。从实际情况来看,全面预算管理体系有着综合性的特征,操作要点是制定清楚企业的战略发

展目标,将该目标落实于各部门内;结合实际情况制定健全且完善的管理系统,该体系以企业预算活动为主,以预算作为创建管理体系的关键所在,在综合比较企业活动开展情况和预算计划的基础上优化以及改善企业资源,提升企业资源利用率。在以往,企业经营人员过于重视经济效益的提升,长时间下来导致企业预算编制和执行经常受到短期利润目标的影响,完全不重视企业长期发展战略的落实<sup>[2]</sup>。自从引进全面预算管理以后,战略目标和预算相互融合到了一起,实现了统一性和平衡性,能够在一定程度上推动企业稳定运行。全面预算属于企业内部非常重要的一项管理方式,就其特征而言,第一,有着全面性特征,全面预算包含了企业内部经营活动和内部管理的各个阶段,比如业务、财务等经营管理活动。第二,有着全程性特征,一般情况下全面预算管理流程以企业运营环节为主,所以预算包含了多项运营方式和环节。第三,有着战略性特征,在开展全面预算管理工作期间,是以企业战略发展目标为主加以制定的,整体而言,战略有着导向性的优势。第四,具备目标性特征,全面预算目标非常清楚,预算指标可以将预算管理目标的基本要求体现出来,包含了企业股东权益分配和利润目标等。第五,有着全员性特征,全面预算对各个方面都提出了非常严格的要求,需要有效划分职能和各个岗位的责任,激发企业内部员工的积极性,使其全面参与到该项工作中。从完善的内容体系来看,全面预算包含了经营预算、财务预算和资金支出预算三方面要点。第一种预算表现为结合销售预算对企业生产能力高低进行分析,确定实际的生产预算,从获取各项费用等多方面入手。第二种类型的预算表现为将预算期间现金收支情况清楚地体现出来,包含了现金预算和企业

预计资产负债表等。第三项预算是指企业的资本性投资预算涉及了无形资产和固定资产的投资情况等<sup>[1]</sup>。

## 2 基于战略角度的企业全面预算管理体系构建

### 2.1 管理框架及其运行机制

明确战略规划→分解与协调战略规划→确定弹性战略目标→制定预算方案。为促进战略方案顺利推行，须同时注重费用预算在全面预算中的落实程度，减少企业在经营过程中的费用投入，提升企业整体经济效益。在进行全面预算管理规划时，应当将综合研判企业人力资源部门业绩情况、财务部门的财务预算情况、经营部门的业务计划情况、决策层的战略规划情况。本文所构建的全面预算框架是基于战略角度所制定的。因此，需对企业的战略规划情况予以明确，开展模块化管管理，内容现简述如下：

#### 模块一：战略规划

以某煤矿安全设备企业的战略规划制定为例，首先同行中选取优秀案例，并细化分析其战略成功的原因。根据企业的发展规划、发展方向制定企业下一阶段的发展目标，其次做整体战略计划，并予以执行。以流程导向的方式可表达如下：分析同行优秀战略制定案例及其成功实施要点→分析企业愿景、使命→制定企业目标→制定战略规划→实施计划（需同时考虑到各部门业务计划后方可做全面预算）→全面预算管理的执行（执行过程中需分别从外部因素与内部因素间评估和控制战略执行方向的正确性，以便及时调整执行方向）。

#### 模块二：明确预算目标

预算会计学中明确指出，预算目标的制定必须有年度计划作为基础。年度计划为战略目标与规划的有机结合成果，为下一年度工作方向的指引性文件，能够使全企业上下工作步调一致，朝着共同的目标努力。从年度计划中可分析出战略目标内容，也能为下一年度开展预算管理工作奠定基础。因此，结合战略目标元素与预算目标两大元素，即具备了开展全面预算管理的基本条件。但需注意，一旦明确全面预算目标，则需在一定时期内保持稳定，避免出现较大程度的目标修正现象。

#### 模块三：编制预算主体目标

预算主体属于各个财务目标的综合体现，通过采取逆向思维方式，将预算主体根据工作开展阶段的不同，将各阶段目标予以分解，可按照如下流程导向的方式表达：下达预算目标→编制上报各部门预算方案→汇总审核预算目标→审议批准预算目标→下达执行预算目标。各阶段开展的目的是为了平衡最终预算主体的结果，合理分配各环节预算投入资源，最终协调各部门差距，制定属于企业整体的预算主体目标。下面将对预算主体

目标执行过程各环节工作内容予以详细阐述。

(1) 下达执行预算目标：《年度预算执行目标》的下达需要同时经过企业预算管理委员会及企业董事会通过，目标中需体现的内容有现金流量目标、利润目标、成本目标及收入目标等四方面内容。

(2) 编制上报各部门预算方案：经营部门、财务部门、企业人力资源管理部门应结合自身上年度工作情况，以《年度预算执行目标》作为参照，制定专属于《部门本年度预算方案-初稿》。

(3) 汇总审核预算目标：由预算管理部门对各部门上报的《部门本年度预算方案-初稿》进行审核，汇总。审核过程中应强化预算审核人员与各部门负责人之间的沟通，及时对方案中存在的问题发表初步意见，并反馈给对应部门予以修正。

(4) 审议批准预算目标：预算管理委员会在与各部门进行协调沟通后，告知各部门上报《部门本年度预算方案-终稿》，随后整合汇总终稿内容，并以此为依据，编制《全面预算年度草案》，并上报至董事会，等待审批。

(5) 全面预算目标的执行：由董事会成员决定《全面预算年度草案》是否能够通过，若通过。则由预算管理委员会成员根据草案内容涉及部门的不同，予以下发，并告知各部门执行相应目标<sup>[4]</sup>。

### 2.2 注重核心领导层的深度参与

在当前战略角度下，企业需要构建全面预算管理体系，同时还要确保战略能够达成不同的有效融合，领导层需要明确当前的基本战略方向和目标，同时还要积极的参与到构建体系的进程中，这样能够在管理上实现全面预算的实践运用。在全面预算管理体系上，相关公司可以寻找管理层的核心成员，同时结合实际情况组建对应的小组，并围绕其自身构建战略发展目标，这样能够确保体系的构建，并让核心领导层的人员参与到其中。在近几年的发展中，通过该项模式的运用大部分公司的预算管理和主营业务都得到较好的改善。因此，预算管理体系在构建的过程中能够实现较好的融合，并通过核心领导的参与，更好的确保二者深度融合。

## 3 基于战略角度的企业全面预算管理的开展路径研究

### 3.1 全面预算管理——战略规划角度

运用SWOT战略分析方式，对某煤矿安全设备企业战略环境进行分析：机会：全球煤矿安全设备需求量增长；我国改革开放的政策让我国煤矿安全设备企业走出去；发展中国家对煤矿安全设备需求量较大；威胁：企业仍缺乏有熟练技术的管理人才、高端技术人才；存在着煤矿安全设备技术更迭风险；存在着设备生产过程中的环保风险<sup>[5]</sup>。

优势：企业自身经营方式与盈利模式符合自身发展；有大规模的煤矿安全设备需求业务；企业秉持清洁能源发展战略；企业科技创新能力及产业技术水平佳

劣势：国家生产过程中的倡导绿色发展，治理环境污染；相关企业产融结合力度不足；煤矿安全设备企业资产流动性偏弱；煤矿安全设备企业资产证券转化率不高结合以上分析内容，该煤矿安全设备企业因为是国有企业，故在未来的发展中发展趋势较为良好。但也将面临诸多威胁，例如生产过程中的威胁，更存在着设备在环保、产业发展方面的劣势。因此，煤矿安全设备企业在制定战略目标时，应在不断优化自身优势的同时，加大力度对企业尚存不足的环节进行提升，从而提升企业竞争力。最终制定与财务发展有关的战略为：坚持绿色低碳发展，大力推进煤矿安全设备供给侧结构性改革的发展战略。

### 3.2 全面预算管理——明确预算目标角度

结合SWOT分析结果与企业发展战略，制定全面预算管理目标。在管理目标制定前需维护好与客户间的关系，笔者共提出了以下几类实践方案：财务角度，应以减少日常支出金额及降低企业经营亏损的方式来提升营业收入。在煤矿安全设备交易过程中，应规避经营过程中的风险，限制与不良客户的交易，减少损失规模；客户角度，应为客户提供良好服务，提升客户对销售工作开展认同，实现精准营销。

为实现企业年度盈利额的增加，预算人员应在预算目标的分解及驱动方面，对税后经营净利润、资产成本进行核算，而摒弃传统仅仅围绕经营收入、成本、费用的工作理念；针对涉及财务报表的预算编制项目，应结合资产负债表、利润表的指标进行综合分析，而摒弃传统仅仅围绕利润表分析的工作理念。为保证预算管理团队专人分工的合理性，建议对团队的组织结构进行调整，董事会主管预算委员会，而预算委员会则由领导小组与工作小组两部分组成。组织结构的改革关键在于工作组的二次细分，不论细分为多少个二级团队，每个小团队的最终工作目标均为使企业预期盈利目标最大化，而摒弃传统的预算管理中心原则，本方式旨在避免因不同管理中心工作目标不一致所导致恶性竞争情况，能促进整体预算资源的合理应用<sup>[6]</sup>。

### 3.3 全面预算管理——编制预算主体目标角度

可采用“联合基数”法对预算内容进行编制。为了避免制定预算时下级少上报预算的情况，可通过设定“预算管理机制”来规避这一现象，若实际发生预算高于上报预算的50%（具体数额需根据实际制定）时，则存在“少报预算”的风险，预算管理委员会需对日常工

作情况进行调研，确定预算上报的预期值是否合理。有关营业收入预算的编制，可采用销售百分比预测法进行编制，若k代表成本，Y代表收入，RB代表收入预算，则可推导出以下公式：① 电力热力成本预算 = 电力热力RB值×（近三年电力热力K值/近三年电力热力Y值）；② 煤气及焦煤成本预算 = 煤气及焦煤RB值×（近三年煤气及焦煤K值/近三年煤气及焦煤Y值）；③ 煤矿安全设备成本预测值 = 煤矿安全设备收入预测值×（近三年煤矿安全设备K值/近三年煤矿安全设备Y值）。有关销售费用预算的编制：可采用近三年销售费用的算数平均值<sup>[7]</sup>。有关管理费用预算的编制：可采用上一年管理费用的算数平均数，综合考虑酌量性管理费用后，酌情确定。针对上述每个编制环节，均需进行可信度检验，若差异超过公司管理层规定数值的5%，则需对预算重新进行细化调整。

### 结语

综上，当前开展的全面预算管理已经不是传统意义上的“仅预算”，而是同时承担着助力企业实现战略目标，提升营业收入的重要手段。财务人员要将集团战略与实际行动相结合，分析企业所属行业自身特点不同，来制定长远目标与发展战略。为了更好地实施管理体系，可将计划预算指标转化为业绩评价指标，督促团队向着同一目标前进，实现优化管理。视战略目标为工作方向，强化各部门在预算编制中的参与度，考核时确保考核覆盖全员；在预算执行时，完善预算控制，为企业降本增效做贡献，最终交出一份满意的答卷。

### 参考文献

- [1]杨亚珂.“大数据+云会计”视角下企业全面预算管理体系构建分析[J].内蒙古煤炭经济,2021(17):81-82. DOI:10.13487/j.cnki.imce.020921.
- [2]董刚.全面预算管理视角下的装备制造企业内控体系构建[J].中小企业管理与科技(下旬刊),2021(09):7-9.
- [3]谭函梅.大数据+云会计视角下企业全面预算管理体系构建[J].财会通讯,2018(29):88-91. DOI:10.16144/j.cnki.issn1002-8072.2018.29.022.
- [4]李静荣.价值链视角下企业全面预算管理体系构建——以际华集团为例[J].财会通讯,2017(35):86-90+129. DOI:10.16144/j.cnki.issn1002-8072.2017.35.020.
- [5]马玲.社会责任视角下河北省钢铁企业全面预算管理体系构建研究[D].河北工程大学,2017.
- [6]邓皓.战略视角下Y铁路运输企业全面预算管理体系的优化[D].华东交通大学,2017.
- [7]刘源安.基于价值链视角下的企业全面预算管理体系构建分析[J].财经界,2016(24):91. DOI:10.16266/j.cnki.cn11-4098/f.2016.16.080.