

Analysis and coping strategies of the comprehensive budget management dilemma of state-owned enterprises

Qiling Tian

State Power Investment Group Ningxia Energy and Aluminum Co., Ltd., Yinchuan, Ningxia, 750000, China

Abstract

State-owned enterprises are an important pillar of the national economy, and their operation and development is directly related to the overall operation quality of the national economy. Budget management is a large and medium-sized enterprises generally adopt a modern management mode, budget management is also an important control means of modern enterprise management, comprehensive budget management as an advanced management tool, to achieve strategic goals, optimize the allocation of resources, strengthen internal control and improve operation efficiency and so on is of great significance. This paper first analyzes the difficulties faced by state-owned enterprises in the comprehensive budget management, and explores the corresponding coping strategies, in order to provide some reference for state-owned enterprises to carry out high-quality comprehensive budget management practice.

关键词

国企; 全面预算管理; 困境分析; 应对策略

Keywords

state-owned enterprises; comprehensive budget management; dilemma analysis; coping strategies

国企全面预算管理困境分析与应对策略

田绮玲

国家电投集团宁夏能源铝业有限公司, 中国·宁夏 银川 750000

摘要

国有企业是国家经济的重要支柱, 其运营发展直接关系到国家经济的整体运行质量。预算管理是当今大中型企业普遍采用的一种现代管理模式, 预算管理也是现代企业管理的一种重要控制手段, 全面预算管理作为一种先进的管理工具, 对国企实现战略目标、优化资源配置、加强内部控制和提高运行效率等都具有十分重要的意义。本文首先分析了国企在全面预算管理方面面临的困境, 探索了相应的应对策略, 以期为企业开展高质量的全面预算管理实践提供一定的参考。

1 引言

全面预算管理作为现代企业管理的重要手段, 能够在提升企业经营效率、优化资源配置等方面发挥积极的作用, 在国企管理创新中占据着十分重要的地位。但是目前国企在全面预算管理实践中面临着预算编制不合理、执行力度不够、监督考核机制不完善等困境, 必须要结合国企发展的内外部实际进行应对和改进, 充分发挥全面预算管理的优势, 提升国企在新时期的综合发展力。

2 全面预算管理的定义与特点

全面预算管理是一种集成化的管理工具, 其核心理念在于以企业战略为目标, 通过预算编制、预算执行、预算控

制等一系列措施, 对企业的经营管理活动进行全方位、全周期的管理。全面预算管理模式不仅强化了企业管理的战略导向性, 还提升了企业各项管理活动的系统性和协同性。首先, 全面预算管理并非简单的仅关注企业的短期财务目标, 而是将企业战略作为预算编制的基础, 要求企业管理者在规划预算时, 深入剖析企业战略目标和战略规划, 确保每一笔预算都紧密贴合企业的长远发展目标, 保障企业战略的有效实施。其次, 全面预算管理的“全面”不仅体现在覆盖企业生产经营的各个环节, 而且还深入到每一项具体业务活动中。另外, 全面预算管理还强调预算的灵活性和适应性, 因此在预算执行的过程中, 企业要根据内外部变化, 适时的调整预算方案, 确保预算与企业实际情况的高度契合, 有效应对不确定性的挑战。

3 国企实施全面预算管理的意义

国企开展全面预算管理的意义主要体现在以下几个方面: 一是有效提升企业管理的效率。通过全面预算管理构建

【作者简介】田绮玲(1993-9月), 女, 汉族, 籍贯: 甘肃天水, 现就职于: 国家电投集团宁夏能源铝业有限公司, 中级会计师, 本科, 研究方向: 管理会计。

精细化的预算编制与执行流程，企业能够更有效地监控和评估各项经营活动的进展，及时发现并解决潜在问题，确保管理决策的科学性和时效性，同时全面预算管理还为国企内部各部门、各岗位设定了清晰明确的职责与目标，这不仅促进了部门间的沟通与协作，还强化了员工的责任意识和目标导向，能够显著提升企业的管理效率。二是实现资源的优化配置。在全面预算管理措施下，建立严格的预算分配和监控机制，在预算编制阶段就充分考虑资源的稀缺性和优先级，避免企业盲目的扩张或者是过度的投资，能够保障企业的资金、人力、物资等资源得到合理、有效的配置和利用，并且全面预算管理要求企业在执行过程中要开展预算执行的跟踪与反馈，以此为依据及时调整资源分配的方案，持续优化资源使用效率，减少资源浪费，从而有利于企业整体经济效益的提升。三是增强企业的市场竞争力，面对日益激烈的市场竞争环境，全面预算管理为国企提供了灵活应对市场变化的措施。同时全面预算管理以企业战略为导向，通过预算的编制、执行和评估等环节，将企业战略转化为具体的经营目标和行动计划，确保了企业战略目标的实现，推动国企持续健康的发展。

4 当前国企在实施全面预算管理面临的困境

4.1 预算编制面临的困境

预算编制是国企实施全面预算管理的首要环节，在这一环节中，国企面临的问题主要有以下几个：一是缺乏战略导向缺失，在国企预算编制的实践中，经常会出现忽视企业战略目标的问题，预算制定缺乏长远视角和战略导向，缺乏对企业外部环境变化和市场趋势的调研，以及对内部资源能力和竞争优势的深入分析，导致企业容易陷入盲目扩张或保守退缩的管理陷阱，预算管理无法有效支撑企业战略目标的实现。二是预算编制方法比较落后，国企在预算编制方法上仍过于依赖传统的增量预算编制法，这种方法虽然简单易行，但未能充分考虑到市场变化、技术进步、成本节约等因素的影响，导致预算编制缺乏科学性和准确性。三是预算编制过程中，部门间的沟通与协调比较欠缺，各部门往往各自为政，缺乏有效的横向沟通和信息共享，导致预算编制缺乏统一性和协调性，这不仅影响了预算的准确性和可行性，还可能引发资源分配的不合理^[1]。

4.2 预算执行面临的困境

在国企预算执行的实践中，执行力度不够是一个普遍存在的问题，导致这一问题的原因主要是缺乏严格、有效的预算执行和监督管理机制，有些国企虽然制定了预算计划，但在执行过程中却未能建立起与之相匹配的监督和控制系统，预算执行随意、低效。其次，预算调整是预算执行过程中的一个重要环节，要基于市场环境的变化、企业战略调整或内部管理的需要，并经过严格的审批程序才能进行预算调整，但是在实践中，有些国企在预算执行过程中存在随意调

整预算的现象，这种无序的调整不仅破坏了预算的严肃性和权威性，还极有可能会引发企业管理的混乱和决策失误。另外，在预算执行过程中，信息不对称是一个不容忽视的问题，各部门之间由于沟通不畅、信息共享机制缺失等原因，预算执行信息难以及时、准确地传递和整合，信息不对称不仅影响了预算执行的监控和评估效果，还可能引发部门间的矛盾和冲突。

4.3 预算监督考核的困境

考核机制不完善是国企全面预算管理实施的主要问题。一方面，有些国企在实施预算考核时，没有建立健全科学、系统的考核机制，忽视了预算目标的合理设定、考核指标的全面性和权重分配的合理性等，从而影响了考核结果的公正性和有效性，预算监督考核过程流于形式，无法真实反映预算执行情况。另一方面，全面预算管理的成功实施离不开员工的积极参与和配合，但是国企在预算考核在实践中，未能充分发挥激励措施的作用，激励方式单一、激励力度不足，并且没有激励机制与考核结果有效关联起来，导致员工对预算管理的参与度不高，影响了全面预算管理目标的实现。另外，有效的监督机制是确保全面预算管理顺利执行的重要保障，但是在监督机制方面，国企采取的相关措施是比较薄弱的，监督手段的单一、监督频率的不足，导致全面预算管理存在诸多漏洞和风险，监督结果反馈不及时、不准确，难以及时发现并纠正全面预算管理中的问题。

5 国企应对全面预算管理困境的策略和措施

5.1 优化预算编制

针对国企在全面预算管理编制阶段面临的困境，建议从以下几个方面采取措施进行应对。

一是强化预算编制的战略导向，预算编制团队要着眼于企业的长远发展战略和市场环境的动态变化，深入解读企业的战略目标，明确企业战略目标在市场份额增长、产品创新等不同维度上的具体表现，并且在预算编制过程中要密切关注宏观经济趋势、行业动态及竞争对手策略等，确保编制的预算方案既贴合企业的实际，又具有战略目标前瞻性，为国企的可持续发展奠定坚实的基础。另外，为持续保障预算的战略导向性，国企还应建立预算与战略目标的联动机制，定期评估预算的执行情况对企业战略目标实现的贡献度，及时调整预算方案，以应对外部环境的变化，确保预算始终服务于企业战略发展布局^[2]。

二是融合与创新多元化的预算编制方法，面对复杂多变的环境，国企要摒弃传统的单一预算编制模式，积极探索和实践多元化方法，引入零基预算和滚动预算等预算编制方法，其中，零基预算作为一种从零开始的预算编制方式，能促使企业管理层重新审视每一项开支的必要性，有效避免资源浪费，而滚动预算则能够通过持续滚动更新，提高预算的灵活性和适应性，有利于企业迅速响应市场变化。在预算编

制过程中,企业应当灵活运用这些方法提升了预算编制的科学性和合理性,增强了预算的可操作性。当然,不论采取哪一种预算编制方法,都要充分利用历史数据,通过数据挖掘和分析,揭示成本构成、费用趋势等关键信息,为预算编制提供数据支撑。实际上,随着信息技术的不断发展,先进的预算管理系统已经成为提升预算编制效率和准确性的重要工具,国企可以引入这些系统,实现预算编制的自动化、智能化和可视化,通过系统辅助,可以更加便捷地收集、整理和分析数据,生成更为准确和精细的预算方案。

三是促进部门间协同,国企应建立跨部门沟通机制,定期召开预算编制会议,确保各部门能够充分理解企业战略,明确各自在预算编制中的角色和责任,跨部门协同做好预算编制,这不仅能够增强预算的全局性和整体性,还能有效解决预算目标与实际操作脱节的问题。在预算编制过程中,构建预算编制的反馈机制也十分关键,通过定期收集各部门对预算方案的意见和建议,以及预算执行过程中的实际情况反馈,企业可以及时调整预算方案,确保其更加贴近实际,提升预算执行的针对性和实效性。

5.2 加强预算执行控制

预算执行是全面预算管理的重要环节,国企在预算执行过程中,要注重以下几个管理要点:

一是建立严格的预算执行管理机制。明确各部门在全面预算执行中的具体职责,确保责任到人,避免责任不清导致的预算执行不力问题,在明确责任基础上建立严格的预算执行流程,对预算的编制、审批、执行、监控和评估等各个环节的流程进行管理,确保全面预算管理全流程的高效。二是要对预算调整的程序进行规范,上文分析中提到,预算调整是预算执行过程中的重要环节,可以确保预算的灵活性和稳定性之间的平衡,但也可能成为预算失控的潜在风险点。因此国企必须建立严格的预算调整程序,明确预算调整的条件和审批流程。对预算调整的条件,如市场环境变化、企业战略调整等进行明确,确保调整的合理性和必要性。并且要严格预算调整审批的流程,对预算调整的申请、审核、批准等都要进行详细、客观的审批,确保预算调整的合法性和合规性。另外还要注重加强对预算调整的监督和管理,防止预算调整的随意性和滥用性。三是要加强预算执行的信息沟通与共享。构建预算执行管理的信息交流平台,通过内部邮件、定期会议等方式,为各部门提供便捷的信息交流渠道。同时加强对预算执行情况的跟踪和分析,通过定期的报告和

会议,及时了解各部门的预算执行情况,为预算调整和优化提供有力支持。

5.3 完善监督考核机制

监督考核机制是否完善会直接影响全面预算管理的规范性和有效性,因此,国企必须要建立完善的预算管理监督考核机制。首先,为了确保预算管理的公正性和客观性,国企必须结合企业实际情况,建立科学、合理的考核机制。明确考核指标,考核指标应与企业战略目标紧密相连,能够全面反映预算管理的执行情况。同时,根据指标的重要性和影响力,合理分配权重,确保考核结果的准确性和公正性。在考核过程中,应坚持公开、公平、公正的原则,确保考核过程的透明度和公信力。其次,要完善激励措施,这是激发员工参与全面预算管理积极性的重要手段。根据考核结果制定奖金、晋升等相应的激励措施,同时,加强对激励措施的宣传,通过内部宣传、表彰大会等形式,让员工充分了解激励措施的内容和目的,提高员工对全面预算管理的认同感。另外,还要加强监督管理,从内部监督、外部审计等多个层面对全面预算管理进行监督管理。其中在内部监督方面,应设立专门的全面预算管理监督小组,对预算的编制、执行、调整等环节进行全程跟踪和监督,外部审计方面,邀请第三方审计机构对全面预算管理进行定期审计,确保预算管理的合规性和合法性。最后,国企要注重加强对预算管理人员的培训,通过定期的培训课程、研讨会等形式,提升全面预算管理人员的专业素养和职业道德水平,确保其在预算管理过程中能够秉持公正、客观的态度,为企业的预算管理提供有力支持^[1]。

6 结语

全面预算管理作为现代企业管理的重要手段,对新时期国企的发展具有十分重要的意义,面对当前国企在全面预算管理实践中的困境,应当从优化预算编制、加强预算执行控制、完善监督考核机制等方面进行应对,提升国企全面预算管理水平,为国企的稳健发展奠定坚实的基础。

参考文献

- [1] 周亚利.国企全面预算管理困境分析与应对策略[J].品牌研究, 2023:40-42.
- [2] 艾盈希.国企全面预算管理困境分析与应对策略[J].经济管理文摘, 2021(6):84-85.
- [3] 包威.国有控股企业全面预算管理的困境及策略分析[J].财务管理研究, 2023(10):156-161.