

企业经营决策下战略预算管理分析

屠奇民

桐乡市佑泰新材料有限公司 浙江桐乡 314500

【摘要】在全球经济一体化进程不断加速的当下，企业所处的市场环境愈发复杂且充满变数。行业竞争持续加剧，技术迭代日新月异，消费者需求也日益多样化与个性化。在这样的大背景下，企业若想在激烈的市场竞争中脱颖而出，实现长期稳定的可持续发展，科学、精准且高效的经营决策成为关键所在。战略预算管理作为现代企业管理体系的核心构成部分，紧密地将企业的战略目标与日常经营活动衔接起来。因此，本文深入探讨企业经营决策下的战略预算管理，详细阐述相关理论，构建战略预算管理基本框架，剖析其在企业经营决策中面临的问题，并提出针对性优化策略，旨在为企业提升战略预算管理水平，促进经营决策科学性提供理论支持与实践指导。

【关键词】企业经营决策；战略预算管理；预算目标

Strategic budget management analysis under enterprise business decision

Tu Qimin

Tongxiang Youtai New Material Co., LTD. Zhejiang Tongxiang 314500

【Abstract】In the current era of accelerating global economic integration, the market environment for businesses is becoming increasingly complex and unpredictable. Industry competition is intensifying, technology is evolving rapidly, and consumer demands are growing more diverse and personalized. Against this backdrop, if companies wish to stand out in fierce market competition and achieve long-term stable sustainable development, scientific, precise, and efficient business decisions are crucial. Strategic budget management, as a core component of modern enterprise management systems, closely links the company's strategic goals with daily operations. Therefore, this paper delves into strategic budget management under business decision-making, elaborates on relevant theories, constructs the basic framework of strategic budget management, analyzes the issues it faces in business decision-making, and proposes targeted optimization strategies. The aim is to provide theoretical support and practical guidance for enhancing strategic budget management levels and promoting the scientific nature of business decisions.

【Key words】business decision; strategic budget management; budget target

引言

在当今竞争激烈且复杂多变的市场环境中，企业若要实现可持续发展，做出科学合理的经营决策至关重要。战略预算管理作为企业管理的核心工具之一，将企业战略目标与日常经营活动紧密相连，为企业经营决策提供有力支撑。它有助于企业合理配置资源，有效控制成本，增强风险应对能力，进而提升企业整体竞争力。然而，许多企业在战略预算管理实践中仍面临诸多问题，严重影响其作用的充分发挥。因此，深入研究企业经营决策下的战略预算管理具有重要的现实意义。

1 相关理论概述

1.1 企业经营决策理论

企业经营决策理论是指企业在生产运营中为实现预定的决策目标，从备选方案中择优决定一系列理论和方法。企业经营决策的基本前提是决策目标，必须明确目标，即从企业的战略目标出发结合当时的市场情况以及企业内部的资源现状做出一个切实可行又可以测量的结果。二是决策过程是在获取信息、进行数据加工分析和评估等过程中使用科学的决策模型和决策工具使决策过程和结果科学、精准。三是

企业的决策面临方方面面的影响，其中外部环境因素包括宏观经济、经济背景、经济发展的主要矛盾、经济体制等、内部环境因素包括生产要素、产业政策、市场需求等；当然外部影响内部的主要情况还有产品的技术条件、顾客类型、供应方类型、组织结构、企业文化等因素。企业经营决策就是贯穿企业生产、营销、财务、计划、组织、采购、战略、广告等各个环节，正确决策能促使企业生产经营活动科学地运行，促进企业发挥生产整体实力，为企业达到战略目的服务；反过来说，不正确的经营决策就会导致企业的资金、人力等资源的消耗，导致企业陷入经营困境^[1]。

1.2 战略预算管理理论

战略预算管理理论是以企业战略为指导，使预算管理与企业战略相融合，一方面战略预算管理强调的是长期目标与短期目标的相互配合，将企业的战略目标拆分到各个时间段预算目标，使企业在经营工作中都能朝着企业的战略目标开展工作。另一方面，战略预算管理强调的是全方位的资源配置，在预算管理中不仅仅是对财务资源的考虑，更是对人力资源、物力资源等全方位资源的考虑。第三是战略预算管理具有动态性，可以根据外界情况变化，对企业制定的预算进行调整与优化，保证企业具有足够的战略适应度。战略预算管理主要是由预算编制、执行、监督及考核等各个环节组成，将企业的战略目标具体细化为行动方案，以及具有可操作性财务量化标准，有效保障企业战略有效实施。

1.3 两者的关系及对企业的重要性

企业经营决策是企业战略预算管理的一个重要的前导环节,同时,企业战略预算管理又是企业经营决策的指向,是企业经营决策的重要体现,企业经营决策所确定的企业战略目标需要企业战略预算管理的制定与执行来确保企业战略目标的落地。同时,企业战略预算管理为企业决策提供数据和决策依据,通过对预算执行信息的掌握和反馈,保障企业决策效果的实现。因此,企业经营决策和企业战略预算管理对于企业发展的重要性是不言而喻的,首先,有利于企业战略目标的实现^[2]。战略预算管理是企业战略目标的具体化与落实,经营决策执行过程即根据经营决策中所确定的具体战略目标展开预算管理的过程,在经营决策与战略预算管理共同作用下,有助于企业战略目标的实现。其次,有利于企业进行资源利用和优化。对企业的战略性资源利用与调度,基于经营决策的战略预算管理是有效和科学的,企业资源配置的效率更加高效,降低甚至杜绝因资源的不科学调度及浪费而产生的负面效应。最后,有利于提升企业抗风险能力。基于经营决策的企业战略预算管理能够实施对预算的执行,并加以掌握和监测,随时保障企业战略目标的有效实现,并在对企业战略目标有效执行的基础上分析企业经营决策可能导致的决策风险,再以此进行相应决策制定,协助企业规避经营决策风险,降低乃至避免风险对企业产生的不良影响,保证企业在规范和科学的方式条件下实现稳定发展。

2 战略预算管理的基本框架

2.1 战略预算管理的内涵及特点

战略预算管理的内涵是以企业战略目标为出发点,通过对未来一定期间内的经营活动和财务收支进行全面预测和规划,实现资源的合理配置与有效利用,以保障企业战略目标的顺利实现。其具有显著特点:首先,具有战略性,紧密围绕企业战略制定预算,使预算成为实现战略的工具。其次,具备全面性,涵盖企业各个部门和业务环节,从销售、生产到财务、人力资源等均纳入预算管理范畴。再者,拥有动态性,能够根据市场环境和企业内部情况的变化适时调整预算,确保预算的适应性。最后,体现全员性,战略预算管理涉及企业全体员工,需要各部门协同合作,共同参与预算的编制、执行与监控^[3]。

2.2 战略预算管理的构成要素

战略预算管理的要素主要包括战略目标,战略预算管理的目标和核心就是指企业的战略目标;二是预算编制,运用科学的方法,依据企业的实际情况以及战略目标,编制出包括业务预算、资本预算以及财务预算的总预算;三是预算执行,各部门依据预算执行制定的经营计划,为了预算目标的顺利完成,各部门按照预算计划开展经营活动;四是预算监控,各部门在制定相应的预算执行之后,构建具有针对性的控制手段,对于预算的实施情况进行跟踪、监督,及时发现预算的执行偏差,并予以纠正;五是预算考核,预算目标达成的各项衡量标准,确定各部门以及员工针对预算执行情况所制定的考核结果,与激励机制相结合,调动员工执行预算的积极性。

2.3 战略预算管理的实施步骤

战略预算管理是指企业以战略为导向,在全面分析影响企业发展的内外部因素基础上制定企业战略目标,按照自上而下、自下而上相结合原则,将企业战略层层分解后转化为可衡量的预算指标,并逐级分解到具体部门和岗位,然后组织预算执行,各部门严格按照预算计划组织生产经营活动,将各项业务活动都纳入预算管理中加以控制,然后实施预算监控,即建立预算执行的定期报告和监控分析机制,对预算执行全过程进行跟踪并及时发现执行偏差,落实好预算执行责任。最后进行预算考核与评价,对表现突出的部门及员工进行奖励,对未完成预算目标的部门及员工及时分析,进行责任追究,并总结经验教训,形成典型,为下一轮预算编制提供依据。

3 企业经营决策中战略预算管理面临的问题

3.1 预算目标设定偏离战略核心

在企业经营决策下,一些企业往往会存在确立预算目标时,缺少对其关键环节的正确判断,而将企业战略的重点忽略。从企业外部分析来看,部分企业不能全面地认清当前的企业所在市场的外在环境和行业的发展状况,从而使其不能正确认识到当前的市场形势和市场趋势。使得所制定的预算目标与企业本身的战略目标严重脱离,如传统汽车行业在当前市场消费升级的大环境下,其在汽车相关企业的预算目标还是以传统低配汽车的研发为核心内容,并没有对汽车技术上的高配汽车的相关技术投入与研发,这也就使传统汽车行业所制定的相关战略目标脱离了企业战略发展的宗旨,无法积极应对当前的市场环境。从企业内部相关资源使用方面来看,企业的内部分散成一个个与外界隔绝的部门,其间缺乏真正意义上的联系。如企业在进行内部相关利益的分工上,对于在进行预算目标设定的时候,其部门一般是从本部门自身的目标收益上为前提,并不能与企业的整体利益目标进行紧密相关,如在预算方面销售部门追求企业利润增长的目标,势必会使得其在相关市场动态价格上产生相关的负面影响,因为作为企业的销售部门其主要目标就是为了保证企业的相关利润收益,这种表现会在一定程度上造成产品价格有所降低,而无法体现出企业相关的高利润部分。但事实上,企业在制定相关预算目标时,其销售部门所体现出来的相关部分有可能作为企业的一部分无形资产,完全将其价值转化到企业的发展进步上,但是由于销售部分部门行为的表现,可能导致出现浪费的相关现状,使销售部门未能以与企业发展息息相关的相关利益为出发点,在这种情况下,这些部门会呈现出与企业战略发展相关的不团结状态,使企业并不一定能将预算目标纳入企业整体战略管理中,也不能为整个企业战略目标的有效推进实现战略决策的有效价值^[4]。

3.2 预算编制方法不合理

多数企业没有采用合适的预算编制方法。一方面,部分企业依然沿用了传统的增量预算编制方法,直接以去年为基数进行增量或者减量,缺乏对企业内外部环境以及企业战略目标调整等方面的全面把握,导致编制的预算缺乏科学性和合理性,与企业实际情况基本脱离,难以充分符合企业的经营需求。另一方面,预算编制没有对企业的各项业务流程及成本结构进行细致分析,对企业的各项业务活动按照企业的

战略目标进行了有效地梳理和分析,导致预算编制没有针对性,为企业经营决策起到了片面或者无益的误导作用。

3.3 预算执行及监控不到位

预算执行与监控环节存在较大的问题,首先,企业的预算执行中存在执行组织与协调力度不强,各部门相互扯皮、推诿,导致预算执行效率不高,企业预算执行刚性差,一旦有特殊情况发生,就随意突破预算,影响预算的严肃性,对企业预算刚性失去约束力;其次,企业对预算没有做好监督工作,在预算执行过程中出现问题,没有相应的监控体系进行实时监控,发现问题后不能及时干预,造成预算执行过程中出现的问题不断累积,影响企业预算的可行性与企业发展战略目标的实现。

3.4 预算考核及激励机制不健全

企业预算考核及激励机制存在缺陷。一方面,考核指标设置不够科学,往往过于注重财务指标,忽视非财务指标,如客户满意度、员工创新能力等,无法全面客观地评价各部门和员工的工作绩效。另一方面,激励机制与预算考核结果挂钩不紧密,奖励力度不足,无法充分调动员工执行预算的积极性和主动性。此外,对于未完成预算目标的部门和员工,缺乏有效的惩罚措施,导致预算考核流于形式,难以发挥应有的激励和约束作用。

4 优化企业战略预算管理的策略

4.1 依战略校准预算目标方向

企业应紧密围绕战略核心校准预算目标方向。首先,加强对市场环境和行业趋势的研究分析,结合企业自身优势和劣势,明确企业的战略定位和发展方向,确保预算目标与企业战略保持高度一致。其次,建立健全战略目标分解机制,通过自上而下、自下而上的反复沟通与协调,将企业战略目标层层细化为各部门和岗位的具体预算目标,使每个员工都清楚了解自身工作对企业战略目标的贡献。最后,定期对预算目标进行评估和调整,根据市场变化和企业战略调整及时修正预算目标,确保预算目标始终具有前瞻性和可行性,为企业经营决策提供正确导向。

4.2 用科学方法优化预算编制

采用科学合理的预算编制方法是提升战略预算管理水平的关键。其一,引入零基预算法,摒弃以往基于历史数据的增量调整模式,一切从“零”开始,根据企业战略目标和实际业务需求,对各项费用支出进行重新评估和排序,确定预算金额,提高预算编制的科学性和准确性。其二,加强对业务流程和成本结构的分析,运用作业成本法等先进方法,

深入了解各项业务活动的成本动因,优化成本预算,使预算编制更贴合企业实际经营情况,为企业经营决策提供可靠的数据支持。同时,在预算编制过程中,充分利用信息化技术,提高预算编制的效率和准确性。

4.3 全方位强化预算执行监控

全方位强化预算执行监控,保障预算目标的实现。首先,建立健全预算执行组织体系,明确各部门在预算执行中的职责和权限,加强部门之间的沟通与协作,形成预算执行的合力。其次,强化预算执行的刚性约束,严格控制预算调整,确需调整时,应按照规定的程序进行审批,确保预算的严肃性和权威性。再者,构建完善的预算监控体系,运用信息化手段对预算执行过程进行实时跟踪和监控,及时收集和分析预算执行数据,发现偏差及时预警并采取纠正措施,为企业经营决策提供及时准确的信息反馈。

4.4 健全考核激励预算机制

健全预算考核及激励机制,充分调动员工积极性^[5]。一方面,优化考核指标体系,将财务指标与非财务指标相结合,全面客观地评价各部门和员工的预算执行情况。例如,增加客户满意度、产品质量、员工培训效果等非财务指标,引导员工关注企业长期发展。另一方面,强化激励机制与预算考核结果的挂钩,加大奖励力度,对完成预算目标且表现优秀的部门和员工给予物质和精神奖励,激发员工的工作热情和创造力。同时,完善惩罚机制,对未完成预算目标且无正当理由的部门和员工进行相应惩罚,确保预算考核的有效性和严肃性。

5 结论

综上所述,战略预算管理在企业经营决策中占据着举足轻重的地位。通过对相关理论的阐述,明确了企业经营决策与战略预算管理的紧密联系以及战略预算管理对企业发展的重要性。构建的战略预算管理基本框架为企业实施战略预算管理提供了清晰的路径。然而,当前企业在战略预算管理中面临着预算目标设定偏离战略核心、预算编制方法不合理、预算执行及监控不到位、预算考核及激励机制不健全等诸多问题。针对这些问题,提出了依战略校准预算目标方向、用科学方法优化预算编制、全方位强化预算执行监控、健全考核激励预算机制等一系列优化策略。企业应高度重视战略预算管理,不断完善战略预算管理体系,充分发挥其在企业经营决策中的作用,提升企业的核心竞争力,实现可持续发展。

参考文献

- [1]林巧英.战略角度下企业全面预算管理体系构建策略研究[J].中国乡镇企业会计, 2024, (16): 58-60.
- [2]任海燕.企业全面预算管理存在的问题及其解决对策[J].财会学习, 2024, (32): 81-83.
- [3]袁勇.集团企业全面预算管理实施研究[J].财会学习, 2024, (31): 89-91.
- [4]郑洁珠.战略视角下企业全面预算管理研究[J].中国集体经济, 2024, (29): 54-57.
- [5]王伟华.战略预算管理在企业经营决策中的作用与影响分析[J].现代商业, 2024, (19): 75-78.

作者简介:屠奇民,出生年:1965.11.16,男,汉族,籍贯:浙江嘉兴,职务:董事长,研究方向:企业经济决策管理。