

# 以全面预算管理为导向的国有企业提质增效创新实践

王宇

国药控股辽源有限公司

DOI:10.12238/ej.v6i5.1162

**[摘要]** 医疗行业作为国家经济体系的一个重要组成部分,伴随社会经济的发展,医疗行业正在进行着全方位的改革,并逐渐朝着高质量、低成本、提质增效的方向发展。在现实背景下,我国医疗行业正处在转型发展的关键阶段,必须提升自身的竞争能力,加强各分支机构管理,实行全面预算管理。基于此,本文运用全面预算管理,深入分析了医疗行业中药品分销(购销)企业的提质增效创新实践,以期为提高企业各部门的协调合作、增加经济效益、实现战略目标提供理论支持。

**[关键词]** 全面预算管理; 国有企业; 绩效考核; 提质增效

中图分类号: F812.3 文献标识码: A

## Innovative Practice of Improving Quality and Efficiency in State Owned Enterprises Guided by Comprehensive Budget Management

Yu Wang

Guoyao Holding Liaoyuan Co., Ltd

**[Abstract]** As an important component of the national economic system, the medical industry is undergoing comprehensive reforms with the development of the social economy, and is gradually moving towards high-quality, low-cost, and improved quality and efficiency. Against the backdrop of reality, China's medical industry is in a critical stage of transformation and development, and it is necessary to strengthen its competitiveness, strengthen the management of various branches and implement a comprehensive budget management model. This article applies comprehensive budget management to analyze the innovative practices of improving quality and efficiency in pharmaceutical distribution (purchase and sales) enterprises in the medical industry, in order to provide theoretical support for improving coordination and cooperation among various departments, increasing economic benefits, and achieving strategic goals.

**[Key words]** comprehensive budget management; state-owned enterprises; performance evaluation; improve quality and efficiency

在国有企业的发展进程中,以经营工作为核心,在保持资产稳定增加的基础上,实现企业利润最大化,增加企业利润的方法通常包括提高市场份额和减少生产成本<sup>[1]</sup>。然而,由于市场日趋饱和,企业间的竞争愈加激烈,大部分企业想要在较短时间内获得较大的市场占有率比较困难,并且可以控制生产消耗的设备日益减少。所以,对市场与生产领域之外的采购、运输、仓储以及配送等相关费用的管理研究,成为企业未来生存与发展的重要方法之一。

### 1 国有企业提质增效中实施全面预算管理的意义

#### 1.1 全面预算管理是提质增效的有效途径

企业在经营的过程中,只有抓住市场,顺应市场要求,结合市场信息,整合内部资源,制定出的运营方案才会科学、合理,以此取得更好的经济效益。全面预算管理导向下,企业首先要对

整个市场做出预测,分析医疗行业药品分销(购销)市场的有关信息与发展趋势,要将企业内部的资源优化整合,调整企业财务,以适应市场的需要<sup>[2]</sup>。此外,在企业资金的运作过程中,会持续扩大经营规模,把生产、销售等成本支出视作必要的控制因素,会给企业未来的发展和提高经济效益奠定基础。

#### 1.2 全面预算管理强化各部门运行的有序性

在医疗行业药品分销(购销)企业的发展过程中,无论是提高质量,还是增强效益,都取决于各个部门的运作效率,运用全面预算管理方式,可以为部门间的交流提供平台,调整企业部门间的有效运作<sup>[3]</sup>。一方面,企业的每个部门都会参与到预算编制中,可以让他们更好地了解各部门之间、企业整体的关系,关注工作质量的控制,达到提质增效目的的同时,处理好自己的工作内容;另一方面,为各个部门间的沟通交流提供标准。在预算编

制的过程中,企业不同部门间要实现信息的互通,然而,预算编制并不是一种简单的信息传递,是对企业内部信息进行整合,以获得最优解决方案的过程,可以促进部门与部门、部门与管理层之间的有效互动,协同一致给医疗行业药品分销(购销)企业实现提质增效的目的提供保障<sup>[4]</sup>。

### 1.3 全面预算管理促使资源得到优化配置

医疗行业药品分销(购销)企业在生产经营活动中,要充分利用各种资源,使其发挥最大的经济效益,防止资源浪费,在当今市场经济的发展过程中,侧重于对企业实行独立自主的管理方式<sup>[5]</sup>。企业要想实现长远发展,并获取长远利润,必须进行综合考虑,进行全面预算管理,提高企业内部管理的协调性、系统性,只有这样,才能从总体上对企业资金进行控制,将企业资源有层次、有重点地分配到运营中的各个环节<sup>[6]</sup>。

## 2 全面预算管理的创新设计

### 2.1 全面预算管理的内容

#### 2.1.1 经营预算

经营预算是为管理与控制生产销售、收入与成本费用展开的预算编制。以企业的经营活动为核心,编制利润和业务相关预算是全面预算管理计划的重要组成部分,其中有所得税、损失和利得、成本、收入、生产以及销售预算等。

#### 2.1.2 筹资预算

筹资预算是指国有企业在预算阶段进行的一些资金筹集预算,可以反映国有企业在预算期间进行的投资、经营以及财务活动等情况,其中包含了融资租赁、长期借款、短期借款、应付债券以及其他种类的筹资形式。

#### 2.1.3 财务预算

财务预算是企业在规定时间内,对资金的获取与分配、收入与支出的分配进行的安排。这是一个综合预算,是反映预算年度中企业的总体财务情况、现金流量、经营成果,是一个综合预算的中心。主要内容有:资产负债、利润、现金流量预算表等。各国企业对全面预算管理的要求不一样,因此,在实施过程中,应按照具体情况进行合理的调整。

#### 2.1.4 投资预算

投资预算是指在预算期间,与企业的资本投资活动相关的一项预算。其中,固定资产、长期股权、金融工具、委托贷款以及无形资产投资等方面的预算作为主要内容。

#### 2.1.5 专项预算

专项预算主要有:薪酬、外事活动、党建支出预算等。薪酬预算通过企业的人力资源管理部门进行制定,需要与实际管理需要相结合,体现出专业性、相关性、重要性等特征,薪酬预算作为专项预算中的一个重要部分,给企业的人力资源分析、考核、聘任等相关工作,提供科学性的控制措施。

### 2.2 全面预算管理的环节

#### 2.2.1 预算审批和编制

企业需要构建一个各部门数据关联、操作便利的全面预算管理方案,通过自动化、规范化的方式进行审批与编制。在每年

的年底,全面预算管理组织其他部门,根据各部门的发展和管理的需要和特点,适时修订下年度的管理与控制预算,财务管理部门也要修订企业下一年度的全面预算管理方案。

#### 2.2.2 预算控制和执行

全面预算的控制和执行是最具难度的管理部分。如果企业正进行全面预算管理完善阶段,需要采取分步实施的管理方式,引进费用报销系统,预算控制日常销售和管理费用,对费用预算和数据进行实时分析与监控。如果企业经营处于平稳状态,应该利用财务服务共享程序,进行预算分析、报销管理以及申报等对企业预算管理的全过程展开控制。

#### 2.2.3 预算调整

在全面预算管理方案通过之后,就具备和企业一样的法律效力,不能进行随意的调整和改变。假如实际条件和预算目标相差甚远,并且会影响到实施全面预算管理的各项方案,则可以按照相关的管理要求进行预算调整。

#### 2.2.4 预算目标确定和分解

以企业的战略规划、经营计划以及相关的预算管理要求为依据,企业经营与财务管理部门应该在每年的第四季度,共同下发管理经营和全面预算管理的编制事项通知,通过财务管理部门的组织规划,编制审批企业的全面预算管理方案,使企业的年度经营指标和预算指标实现统一。

#### 2.2.5 预算审计

国有企业能够自主地对全面预算审计的实施流程、管理方式、报告格式等进行设计,并定期由企业的全面预算管理办公室对预算执行情况进行审计,并编制相应的预算审计报告。伴随社会对预算审计业务需求的不断增长,企业的预算审计一定会从内部向外部扩展,由平面向立体发展,从而更好地发挥审计的事后监督作用,使预算的执行力与权威性得到提升。

#### 2.2.6 预算考评和分析

企业的预算分析和预算考核是综合评估实施全面预算管理的成效。在半年、季度、月度的相对时间段,通过企业的全面预算管理办公室和执行部门,仔细、及时地分析预算执行中产生的差异,加大管控力度。对于每个下属子公司的预算考核指标进行科学、合理的分类与设计,对其进行全面预算执行的考核,要与相关的激励约束机制联系起来,从而提高下一年度全面预算的编制工作、执行工作以及监控工作提供可靠依据。

## 3 以全面预算管理为导向的国有企业提质增效创新策略

在我国,实行预算绩效管理是一项重大的改革任务,进一步加强预算管理与业财融合。在具体执行时,应着重关注“全面”与“绩效”两个关键点,“全面”是指在实施中,预算管理涵盖的内容和范围上要“全”;“绩效”是指在执行结束后,要有相应的绩效评价机制。为了更好地实施全面预算绩效管理,推动企业提质增效,需要明确三个方面的问题。

### 3.1 以绩效目标为主导

企业在进行预算绩效管理前,要明确实施绩效管理的最终

目标,这既是预算管理的出发点也是最终目的。目标是绩效管理的先导,是绩效管理的重要一环。绩效管理的目标应是在行为结果的作用下,从而将预算绩效管理由简单的“资金”管理转变为“目标”管理。企业各个部门在设定绩效管理目标的时候,应该将对未来风险的预测及控制作为主要着力点,在预算编制和确定目标时,要始终坚持问题导向,重点关注目前和今后面临的主要问题,从而更好地满足人们对公共产品与服务的需要。

根据企业不同部门的实际情况,要有重点地进行绩效管理。各部门的绩效目标必须在保证重要项目可以顺利落实的前提下,精细化、科学化编制预算。在贯彻实施预算绩效管理的背景下,企业的绩效管理还应该把提高政府的治理能力作为目标之一,反映在绩效目标的设定中,把目标的设置和评估结果联系起来,促进业财融合。此外,绩效目标的审核也是绩效管理中必不可少的部分,同时,也是事前监督的一项内容。

### 3.2 加强全过程监控

全过程预算管理是实现预算管理的关键环节,也是保证预算管理有效执行的重要手段。全过程预算管理指的是在预算编制、预算执行、预算监督中融入绩效管理理念和方法,建立事前、事中以及事后的管理闭环体系。具体内容包括:构建绩效评价、绩效目标强化、绩效实施监控、强化绩效等,这些都是保证预算资金能够被合理有效地使用的重要因素。

全面预算管理需要对新发布的重要规定、项目进行事前绩效评价,并与预算和项目审批等已有工作相结合,从科学性、经济性以及可行性等方面对其进行分析和论证,这是保证科学决策的先决条件。为了保证企业预算审核的客观性、科学性,在需要的时候,可以适当地引入第三方机构,把第三方机构的审核、评估结果作为预算编制的参考依据,从根本上防止资源配置效率低下的问题,提升资源配置的合理性、科学性。要保证管理目标的顺利实现,应对预算执行度和目标完成度实施“双监控”,有效保障了预算执行和管理目标的统一程度。以管理目标为导向,监督控制项目完成情况是目标实现的必要保障,有助于及时发现并纠正管理中出现的问题。与此同时,要实时监管预算执行情况,保证预算资金的分配和目标管理保持一致,防止预算资金的分配、拨付不及时,项目资金被闲置、浪费等现象的发生。

事后预算管理是对各部门的总体工作和项目执行成效进行绩效评估。根据绩效管理制定具体工作流程,绩效管理的最终目标是项目目标能否实现、怎样进行绩效评价等。通过构建一个将自评和外部评价有机结合的评价体系,找出在预算管理过程

中出现的问题,并总结和推广优秀的经验方法,最终实现对预算绩效评价的顺利开展。

### 3.3 重视绩效评价结果应用

预算绩效评价属于对全面预算结果的评价机制与事后考核,是对项目完成之后的监督,同时也是全面预算管理的终点。要使绩效评价真正体现出其应有的价值,要强化绩效评价结果的利用,要使其在预算管理中起到改善和优化作用,促进提质增效的推动及利润的提升。对于绩效评价,不能只是“一评了之”,而是要将其与政策变更、预算安排、晋升制度等联系起来,对预算进行规范化,建立“用钱必问效,无效必问责”的管理机制,从而加强对预算绩效的认识,从“要我有效”转为“我要有效”的目的。

## 4 结语

全面预算管理是贯彻落实国有企业经营战略的一种管理方式,可以推动现代国有企业的顺利发展,是社会对国有企业财务管理与经营水平的本质要求,可以在国有企业内部控制过程中发挥实际作用。企业的全面预算管理对提高企业战略管理能力有很大帮助。通过全面预算管理,能够量化企业的战略目标,并有效监管预算情况,可以提高企业运营管理的市场应变能力。与此同时,在编制企业预算的过程中,能够得到许多具有精准性、科学性的经营业绩指标,从而有效评估企业预算的进展,给企业管理中的业绩评价给予可靠的参考依据。此外,通过比较预算的执行情况,推进业财融合,将会成为一种有效绩效考核方式,促进企业提质增效。

### [参考文献]

- [1]尹情.提质增效全面预算绩效管理步入新阶段[J].财政监督,2019(4):5-9.
- [2]徐琳.国有企业全面预算管理存在的问题及应对措施[J].行政事业资产与财务,2023(04):26-28.
- [3]王建欣.关于国有企业如何优化全面预算管理的思考[J].质量与市场,2023(05):121-123.
- [4]孙潇鹏.对全面预算管理在国企经济管理中的作用分析[J].财经界,2020(6):27-28.
- [5]伍玲.推进全面预算绩效管理提质增效的探讨[J].大众商务,2022(1):14-16.
- [6]温立洲,张天琳.推进全面预算绩效管理提质增效的探讨——基于国家治理现代化的视角[J].财政监督,2020(21):52-57.