

# 基于风险导向下全面预算管理的实施

李雪

西安培华学院

DOI:10.12238/ej.v7i1.1282

**[摘要]** 随着我国市场经济体制的不断创设和完善,企业之间的竞争越来越激烈,尤其是在风险下的应对。本文主要从四个方面进行基于风险导向下全面预算管理的实施,首先阐述了研究本课题的意义;然后阐述了基本理论,包括企业风险的概念,全面预算管理的概念以及两者之间的关系;再次提出了风险导向预算管理的实施建议;最后对本文的结论进行了阐述。

**[关键词]** 企业风险; 预算; 全面预算管理

**中图分类号:** F812.3 **文献标识码:** A

## Implementation of comprehensive budget management based on risk orientation

Xue Li

xi'an peihua university

**[Abstract]** With the continuous establishment and improvement of China's market economy system, competition among enterprises is becoming increasingly fierce, especially in response to risks. This article mainly discusses the implementation of comprehensive budget management based on risk orientation from four aspects. Firstly, it elaborates on the significance of researching this topic; Then the basic theories were elaborated, including the concept of enterprise risk, the concept of comprehensive budget management, and the relationship between the two; Proposed implementation suggestions for risk oriented budget management once again; Finally, the conclusion of this article was elaborated.

**[Key words]** enterprise risk; Budget; Comprehensive budget management

### 引言

在经济新常态的背景下,市场竞争越来越激烈,企业要想实现高质量的发展,就要正确认识在经营过程中所面临的风险,正确应对企业风险,是企业目标实现的基本保障。在企业风险管理的指南和标准中表明,所有的企业,即使规模、结构、性质或产业不同,它们组织不同层级都会遭遇风险,企业必须要特别注意各层级的风险,并采取必要的管理措施。在对风险正确的识别下,构建全面预算管理体系是应对企业风险的有效措施之一。全面预算管理是一种综合性管理工具,在企业日常管理中发挥着巨大的作用。企业就是在经营风险,预算管理是以风险为指导方向,可以加强企业的抵抗风险的能力,应对新经济社会的不断变化。

### 1 基本理论概述

#### 1.1 企业风险的概念

“风险”一词最早是由美国学者海恩斯提出来,他表示风险就是指“不确定性”,风险是相同条件下,某种损失发生的概率性。也可以理解为,在特定的条件下,期望的目标和实际发生的结果,他们两者之间产生的距离,被定义为为风险。风险,其中企

业风险,是指在企业的生产经营中的各种活动中的每个环节都可能面临损失的大小。

#### 1.2 全面预算管理的内涵

全面预算管理,是经过企业的资源进行合理化的分配,设计以市场价格为指引的传递体系,把企业以往传统的管理的事后反馈,调整成为事前的预算、事中的控制以及事后的考核,是全员、全过程、全方位的管理,实现了物流、资金流和信息流的“三流合一”,从而使企业的生产经营活动始终处于受控状态,全面识别及控制风险,实现提高经济效益的目标。

#### 1.3 企业风险与全面预算管理的关系

##### 1.3.1 全面预算管理是控制风险的手段

企业在日常经营过程中,进行风险控制之前,需要准确识别风险,在正确认识风险的基础上,要明确风险控制的方法,在应对不可控风险,要明确最大的风险程度是什么,企业是否能够承受。

在对企业面对的风险中,企业更关注的是市场风险,市场风险又是由经营风险和财务风险构成的,计划并进行完整的预算规避风险的一种非常重要的方式,一般情况下,市场的经济越

发达,市场风险就会越高,也就越缺少不了预算以及预算管理。换言之,市场中到处都会有风险,也就意味着预算及其管理也应该积极实施,应对充满风险的环境,因此,现在越来越多的企业更加关注全面预算管理。

### 1.3.2 全面预算管理可降低委托代理风险

对于一个企业而言,会存在不同层次的委托代理关系,委托代理关系下,委托人的利益是通过代理人的行为来实现的,也就是说,代理人的行为决定了总经理的利息,但是由于信息不对成,就会导致委托人和代理人之间存在利益冲突。为了解决这一问题,就需要契约关系来约束委托人和代理人行为,使两者的利益一致。

契约关系的约束就可以通过预算管理来明确,即通过预算这一手段来明确公司或者总经理,也就是委托人对代理人的义务是什么,可提供的支持是什么,也明确的说明其需要获得的投资回报是多少,利润的实现以及成本费用的控制。作为企业的代理人,需表明有什么的预算,可通过什么样的权力获得公司资源的保障,以及当目标达成后可获得的奖励是什么。

## 2 风险导向预算管理的实施建议

企业在日常经营过程中,无论设置哪些预算目标,都要兼顾企业增长、投资回报和风险控制三者的平衡,使其相辅相成、互相促进,从而保障企业的稳定且持续的发展,管理并减少经营的风险和管理风险发生的可能性。企业在设立全面预算管理的目标时,要格外关注市场的竞争和风险。预算管理在确定多指标评价体系时,既要考虑到相关的收益指标,又要有反映企业的风险指标,这样,在预算进行开展之中,可以促进经营者特别注意有关影响因子的变动对企业风险的影响,同时对应相关风险的指标也要进行合适的反馈、监督以及发出预警,从而加强企业对风险的识别和控制。

### 2.1 关注预算编制环节对应的风险重点

企业在运用预算时应充分发挥其功能,根据业务情况合理利用资金,在风险和收益之间做出选择,并根据实际情况灵活调整财务结构。以具体情况为例,如果企业近期没有即将到期的债务,且盈利和现金流状况良好,可以适度提高资产负债率,从而降低融资成本,提高净资产收益率。反之,如果即将到期的债务较多,则需要特别关注现金流状况,可以编制现金流量预算,减少延迟支付的支出,加强应收账款回收,推迟大额固定资产投资,必要时考虑出售其他资产。企业的预算内容主要包括经营预算、投资预算、筹资预算和财务预算,而不同类型预算编制时风险的重点也不尽相同。

第一,经营预算:企业应该以上一年度的实际情况为参考,全面考虑经济政策的变化、市场的竞争和产品的竞争力等因素,控制经营风险。

第二,投资预算:编制投资预算的时候,应该遵守成本效益的原则和风险控制的要求,进行可行性的研究和集体的决策,合理安排投资的结构和资金的投放,控制投资风险。

第三,筹资预算:编制筹资预算时,应以筹资的计划和资金

的需求为基础,合理安排筹资的规模和结构,选择适当的筹资的方式,控制财务风险,保持最佳资金成本。

第四,财务预算。除了整体上把握企业的财务状况、偿债能力、营运能力、发展能力之外,还可在风险的预警方面确定相关指标。

### 2.2 关注企业生命周期的风险重点

企业在生产经营过程中,会经历不同的生命周期阶段,不同的生命周期阶段企业的工作重心不同,面临的风险也不相同。一般而言,企业经历的生命周期阶段分为四个阶段(见图3-1),包括初创期、成长期、成熟期和衰退期等四个阶段。

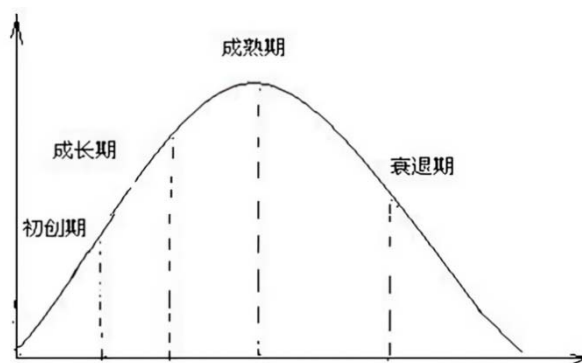


图3-1 企业生命周期一般模型

(1)企业的初创期,企业面临着极大的经营风险尤其是投资风险。重点关注资本预算,谨慎选择项目投资,并合理安排筹资方式,避免失败和风险。比较大的经营风险来源于两方面:第一,较多的现金支出,净现金流量是负数,需要大量现金支持的有很多方面,比如:固定资产、产品研发、市场研究等。第二,开发新的产品和未来的现金流量都有着很大的不稳定性,这就让企业既要有比较多的投资,还要承担着很大的投资的不确定性。在这一阶段,企业就要特别关注资本的预算,也就是投资的预算和筹资的预算,尽可能的规避投资的风险和经营的风险。一方面,谨慎进行项目投资,充分考虑项目风险。对项目要进行选择,可以从是否可行和优劣对比方面进行选择,合理计划对项目投资的总的支出额,全方位的考虑一切不确定性的因素,也就是项目风险。不要盲目上项目,否则很可能导致项目投资失败,造成更大的风险。另一方面,筹资预算中,重点考虑项目支出的时间安排。此时企业资金需求巨大,一般会考虑借助外部资本,如债务资本。

(2)企业成长期,企业对产品生产技术的把握程度较为确定,产品逐渐被市场接受,市场需求量上升,企业急于扩大市场占有率和开发市场潜力,营销费用投入的边际效益较高。在这个阶段就需要有比较多金额的市场营销费用的支出,但是现金的流入多少仍然无法估计,净现金流量也是一个较低或为负的数额。此时企业的核心是通过市场营销这一方法来挖掘市场潜力、提升市场占有率。在这一阶段,预算方面,企业应核心关注销售的预算和现金的预算,重要的是现金预算的估计在多大程度上

可以支撑营销的策略。借助预算手段来加强营销策略的落实,取得企业稳定持续的竞争优势。预算的资源在分配时,必须先保证营销策略的落地,这一做法对扩大市场、提升销售量很重要,但是也要考虑到由此产生的呆坏账的风险。

(3)在企业成熟期,尽管市场增长放缓,但由于企业已经建立起相对高且稳定的市场份额,现金流量通常是正值且稳定。因此,经营风险相对较低。然而,在这个阶段,企业仍然面临一些潜在风险。首先是成熟期长度的变化,可能给持续经营带来压力和风险。其次,成本控制方面也存在压力和风险。为了降低这些风险,预算管理要十分关注成本的预算,并将成本的控制作为中心。企业以市场为导向时,将核心放在成本的预算上,并且以成本的控制为核心,才能降低企业收益下降的可能性。这对于大多数的成熟期阶段的企业来说有着重要的实际意义。

(4)企业衰退期,原有产品已被市场抛弃,或被其他产品替代,市场不断减少,销售也是负的。收回大量的应收账款,但是不确定的投资项目也没有确定,产生了大量的现金流量的正值。在这一阶段中,企业管理的中心是掌握现金的收回有效性、并且把收回的现金得到有效合理的利用,这一阶段的核心重点是现金流入流出的控制。现金流量的预算是衰退期的预算管理重点,即加快预算资金周转,增加预算现金流量。公司需加紧催收应收账款,采取灵活有效的收款方式,及时收回账款。企业要健全应收账款管理制度及控制体系,把原则性与灵活性相结合,在维持销售的同时,最大限度地降低坏账风险。

### 2.3 将预算管理植入企业ERP

在企业的ERP系统中,预算管理模块的预警功能可以帮助管理者及时获得警示信息,预警机制由预警内容、预警条件、通知对象和通知形式构成。相比手工模式下需要主动寻找异常现象的方式,自动预警可以使管理者不必担心错失业务发展的同时也降低经营风险。同时,自动预警还提高了信息的及时性,一定程度上降低了信息不对称,有效防止道德风险类的预算松弛问题,充分发挥了预算管理的作用。

预算管理应秉持着公平和透明的原则,实施严格的预算控制来遏制预算松弛的倾向,避免负面行为。在企业的ERP系统中,

预算管理模块通过预先设定预算项目的控制方式,严格按照预算项目的流程控制执行预算,在预算执行过程中保持前后一致的严格控制,实现从人工控制到机制控制的转变。通过系统集成,预算管理模块在预算执行和业务单据录入时自动检测预算的额度,并根据预算的控制策略持续控制业务,避免人为的干预,从而抑制预算松弛的倾向,避免负面的行为,确保业务运营在集团管理层的预期范围内,将管理制度落实执行,降低企业的经营风险。同时,通过预算管理模块提供的预警平台功能,可以设定关键指标的预警条件。

### 3 结论

预算管理作为一种管理机制,一方面与市场机制和风险机制相联系,另一方面与企业内部管理组织和运行机制相对应。竞争和风险是市场经济的本质特征。企业的价值只有通过参与市场才能实现,因此企业必须主动面对竞争和风险。控制是预算管理的重要职能之一,其中也包括对风险的控制。管理者需要借助市场预测来进行预算管理。预算管理的市场导向性表明,在面对不断变化的市场时,企业应采取预算管理方式来应对风险,积极调整策略、灵活应变,而不是被动地接受风险的影响。从这个角度来看,预算管理本身就是一种内在机制,它可以减少风险、降低交易成本。

#### [课题名称]

陕西省“十四五”教育科学规划2022年度课题:业财融合视角下企业预算管理课程体系研究”(项目编号:SGH22Q219)。

#### [参考文献]

- [1]付若涵.精细化预算管理在企业财务预算管理中的应用[J].中国商界,2023,(12):179-181.
- [2]靳鹏飞.商贸企业全面预算管理存在的问题及改进措施[J].商场现代化,2023,(23):186-188.
- [3]孙宇开.建筑施工企业在业财融合背景下实施全面预算管理的探讨[J].财会学习,2023,(36):71-73.
- [4]朱蕾.试析企业财务风险管理问题及对策[J].中国乡镇企业会计,2023,(12):81-83.