

# 企业预算编制与执行的影响因素及优化策略研究

刘明磊

威高集团有限公司, 山东 威海 264200

**摘要:** 在企业的运营管理体系中, 预算管理是资源配置的关键举措, 占据着核心地位。它围绕战略方向开展财务规划工作, 核心目标是促使资源得到高效运用, 同时对各类风险进行有效把控。当前, 企业预算管理在实际推进过程中遭遇了一系列矛盾问题。一方面, 预算具备刚性特征, 而经营环境却充满了不确定性; 另一方面, 各部门有着不同的目标, 这与企业整体战略的协同存在冲突。本文针对影响企业预算编制与执行的各种因素展开深入探究分析, 并且提出具有针对性的优化方案。其根本目的在于提高企业预算管理的整体水平, 从而增强企业在复杂多变市场环境中的竞争实力。

**关键词:** 企业预算; 编制与执行; 影响因素; 优化方案

DOI: 10.63887/fem.2025.1.3.13

## 1 引言

在当今复杂多变的市场环境下, 企业面临着前所未有的挑战与机遇。预算管理作为企业管理的重要组成部分, 对于企业实现战略目标、合理配置资源以及有效控制风险具有不可替代的作用。依据系统管理理论, 一个健全的预算管理体系应当具备动态适应性, 以便能够及时应对外部环境的变化以及内部管理的需求 (Anthony & Govindarajan, 2007)。

目前, 企业预算管理普遍遭遇两大突出矛盾。一方面, 预算的刚性要求与经营环境的不确定性之间存在冲突。预算通常是基于一定的假设和预测制定的, 具有相对的稳定性和刚性。然而, 现实中的经营环境却充满了变数, 如市场需求的波动、竞争对手的策略调整、宏观经济形势的变化等, 这些不确定性因素使得原本制定的预算难以完全适应实际情况, 从而导致预算与实际执行之间出现偏差。另一方面, 部门间目标差异与整体战略协同的矛盾也较为显著。不同部门往往从自身利益出发, 制定各自的目标和计划, 这些目标可能与企业的整体战略存在不一致之处。在预算编制与执行过程中, 若不能有效协调部门间的目标差异, 就会影响企业整体战略的顺利实施。例如, 麦肯锡 2023 年的调研结果显示, 高达 67% 的企业由于预算灵活性不足, 致使战略执行滞后。这充分表明,

深入探究企业预算编制与执行的影响因素, 并提出系统性的优化策略, 对于提升企业治理效能具有极为重要的理论与实践意义<sup>[1]</sup>。

## 2 企业预算编制与执行的影响因素分析

### 2.1 内部管理机制的局限性

#### 2.1.1 组织结构与权责分配失衡

在科层制组织结构下, 企业内部层级较多, 信息传递需要经过多个层次。这种结构容易导致信息在传递过程中失真, 进而引发“预算博弈”现象 (Jensen & Meckling, 1976)。例如, 业务部门为了降低自身的考核压力, 往往倾向于虚报资源需求。他们可能会夸大业务开展所需的人力、物力和财力, 以确保在实际执行过程中有足够的资源可用, 同时也希望通过这种方式降低未能完成考核指标的风险。这种虚报行为会造成预算松弛, 使得企业的资源配置出现不合理的情况, 大量资源被闲置或浪费, 影响企业的整体运营效率。

#### 2.1.2 技术工具的应用滞后

部分企业在预算管理中仍然过度依赖传统的电子表格工具, 如 Excel。与采用先进的 ERP 系统的企业相比, 这些企业在预算数据整合方面的效率要低 40% (Gartner, 2023)。电子表格工具在处理大量复杂

数据时存在明显的局限性，需要人工手动进行数据录入、整理和计算，这不仅耗费大量的时间和精力，而且人工错误率高达 15%-20%。数据的不准确和不及时会严重影响预算编制的质量和预算执行的监控效果，使得企业无法根据实际情况及时调整预算，降低了企业对市场变化的响应速度<sup>[2]</sup>。

### 2.1.3 绩效考核体系脱节

许多企业采用的绩效考核体系以单一财务指标为导向，过于关注短期的财务业绩，如销售额、利润等。这种考核模式忽视了非财务维度的战略价值，例如客户满意度、产品质量、员工创新能力等。在这种考核体系下，员工和部门为了追求短期的财务目标，可能会采取一些不利于企业长期发展的短期行为，如过度压缩成本、忽视产品研发和市场拓展等，从而导致短期行为与企业长期目标的背离，影响企业的可持续发展。

## 2.2 外部环境的动态冲击

### 2.2.1 宏观经济波动的影响

宏观经济环境的波动对企业预算编制与执行具有直接且显著的影响。利率的变动会影响企业的融资成本，当利率上升时，企业的贷款利息支出增加，融资难度加大，这会对企业的投资预算和资金预算产生重要影响。汇率的波动则会影响企业的进出口业务，对于有国际业务的企业来说，汇率的不稳定可能导致成本上升或收入减少，进而影响企业的成本预算和收入预算。此外，大宗商品价格的波动也会对企业产生重大影响。例如，对于制造业企业而言，原材料价格的大幅上涨会直接导致生产成本上升，如果在预算编制时未能准确预测这种价格波动，就会使成本预算出现较大偏差。国际货币基金组织（IMF）的研究表明，GDP 增速波动每增加 1%，企业预算偏差率上升 2.3%。这充分说明宏观经济波动是影响企业预算准确性的重要外部因素<sup>[3]</sup>。

### 2.2.2 政策法规的约束强化

随着社会的发展和进步，政策法规对企业的约束日益强化。例如，欧盟推出的《碳边境调节机制》（CBAM）要求出口企业增加碳排放成本核算。这一政策的实施迫使企业在预算编制过程中必须将环境成本

纳入考虑范围。企业需要投入额外的资源来核算和管理碳排放成本，包括购买环保设备、改进生产工艺、进行碳排放监测等，这无疑增加了企业的预算编制难度和成本。如果企业不能及时适应政策法规的变化，调整预算编制和执行策略，就可能面临合规风险和成本上升的压力，影响企业的市场竞争力<sup>[4]</sup>。

### 2.2.3 行业竞争格局演变

在技术密集型行业，市场竞争激烈，产品迭代周期不断缩短，目前已缩短至 6-12 个月。这种快速的行业竞争格局演变使得传统的年度预算模式难以满足企业的创新投入需求。年度预算通常是基于上一年度的经营情况和对未来一年的预测制定的，具有一定的滞后性。在产品迭代迅速的行业中，企业需要及时调整战略和预算，以应对市场变化和竞争对手的挑战。然而，年度预算模式无法及时反映市场的动态变化，导致企业在面对新的市场机会或竞争威胁时，无法迅速做出反应，影响企业的创新能力和市场竞争力。

## 3 企业预算编制与执行的优化策略分析

### 3.1 构建动态协同的预算治理框架

#### 3.1.1 战略 - 预算耦合机制

基于资源基础观（RBV），企业应建立战略主题与预算科目的映射关系（Barney, 1991）。例如，当企业确定了“数字化转型”战略时，应将这一战略主题分解为具体的预算科目，如 IT 基础设施建设预算、数据治理预算、数字化人才培养预算等专项预算包。通过这种方式，能够确保企业的资源精准投放到与战略相关的业务领域，使预算成为实现企业战略目标的有力工具。在实施过程中，企业需要定期对战略主题与预算执行情况进行评估和调整，以保证战略与预算的紧密耦合，确保企业战略的顺利实施<sup>[5]</sup>。

#### 3.1.2 跨部门协同平台建设

为了降低信息不对称导致的决策偏差，企业应设立预算管理委员会，并通过矩阵式管理架构实现财务、业务、技术等部门的常态化协作。预算管理委员会作为企业预算管理的核心机构，负责制定预算政策、协调部门间的预算冲突、监督预算执行情况等。矩阵式管理架构打破了传统的部门壁垒，使得不同部门的人员能够围绕预算管理目标进行密切合作。在预算编制

过程中，各部门可以充分沟通和交流，共享信息，共同制定合理的预算方案。在预算执行过程中，各部门也能够及时协调解决出现的问题，确保预算的顺利执行。通过跨部门协同平台的建设，企业能够提高预算管理的效率和效果，增强企业的整体竞争力。

### 3.2 推进预算管理数字化转型

#### 3.2.1 智能化工具集成应用

企业应积极引入 AI 驱动的预算管理系统，如 Anaplan、Adaptive Insights 等。这些智能预算管理系统能够实现多维度数据的实时整合与情景模拟。通过实时收集和分析企业内外部各种数据，包括市场数据、财务数据、运营数据等，系统可以为企业提供更加准确的预算预测和决策支持。同时，利用情景模拟功能，企业可以预设不同的市场情景和业务发展情况，提前制定应对策略，提高企业的风险应对能力。IDC 数据显示，采用智能预算工具的企业预测准确率能够提升至 85% 以上。这表明智能化工具的应用对于提高企业预算管理具有重要作用。

#### 3.2.2 数据中台构建

为了实现预算编制、执行监控与差异分析的闭环管理，企业需要打通 ERP、CRM、SCM 等系统的数据壁垒，建立统一的数据仓库，即数据中台。数据中台能够整合企业各个业务系统的数据，实现数据的集中管理和共享。在预算编制阶段，数据中台可以提供全面、准确的数据支持，帮助企业制定更加科学合理的预算方案。在预算执行监控过程中，数据中台能够实时采集和分析预算执行数据，及时发现预算执行过程中的偏差和问题。在差异分析阶段，数据中台可以提供丰富的数据维度，帮助企业深入分析预算差异产生的原因，为企业调整预算策略和优化业务流程提供有力依据。通过构建数据中台，企业能够提高预算管理的数字化水平，提升企业的运营效率和决策质量。

### 3.3 完善考核激励机制设计

#### 3.3.1 平衡计分卡（BSC）的深度应用

企业应在财务维度之外，增设客户满意度、内部流程优化、学习成长等考核指标（Kaplan & Norton, 1992），通过平衡计分卡的深度应用，引导部门兼顾

短期业绩与长期能力建设。客户满意度指标能够促使企业关注客户需求，提高产品和服务质量，增强客户忠诚度，从而为企业的长期发展奠定基础。内部流程优化指标可以推动企业不断改进业务流程，提高运营效率，降低成本。学习成长指标则鼓励企业员工不断学习和创新，提升员工的专业素质和综合能力，为企业的持续发展提供人才支持。通过综合考核这些指标，企业能够引导部门和员工在追求短期财务目标的同时，注重企业的长期战略目标和核心竞争力的提升。

#### 3.3.2 弹性激励机制创新

为了激发组织的创新活力，企业可以对超额完成战略性目标的团队实施“利润共享 + 期权激励”组合方案。利润共享机制能够让团队成员直接分享企业因实现战略目标而带来的经济效益，增强团队成员的归属感和成就感。期权激励则赋予团队成员在未来一定期限内以特定价格购买企业股票的权利，将团队成员的利益与企业的长期发展紧密结合起来。这种弹性激励机制创新能够充分调动团队成员的积极性和创造性，鼓励他们为实现企业的战略性目标而努力拼搏，同时也有助于吸引和留住优秀人才，为企业的发展注入新的动力。

### 3.4 强化风险应对能力

#### 3.4.1 情景规划与压力测试

企业可以运用蒙特卡洛模拟技术，预设宏观经济衰退、供应链中断等极端情景下的预算调整预案。蒙特卡洛模拟技术通过对大量随机变量进行模拟和分析，能够帮助企业预测在不同情景下的预算执行结果，评估企业面临的风险程度。在预设极端情景时，企业需要充分考虑各种可能影响企业经营的因素，如市场需求的急剧下降、原材料供应的中断、政策法规的重大变化等。针对不同的情景，企业制定相应的预算调整策略，包括削减成本、优化资源配置、调整业务结构等。通过情景规划与压力测试，企业能够提前做好应对风险的准备，提高企业的抗风险能力。

#### 3.4.2 战略储备金制度

企业可以提取年度预算总额的 3%-5% 作为风险缓冲资金，建立战略储备金制度。战略储备金主要用于捕捉突发性市场机会或化解危机。当企业面临突发

的市场机遇时，如出现新的市场需求或竞争对手出现重大失误，企业可以利用战略储备金迅速做出反应，加大投资力度，抢占市场份额。当企业遭遇危机时，如自然灾害、经济危机等，战略储备金可以帮助企业缓解资金压力，维持企业的正常运营。战略储备金制度的建立能够增强企业的财务弹性，提高企业应对不确定性的能力，为企业的稳定发展提供保障。

#### 4 结语

企业预算管理的有效性在很大程度上取决于其对复杂多变的内外部环境的动态适应能力。本文从组织结构、技术应用、考核机制等多个维度深入剖析了预算偏差的生成机理，并提出了“战略协同 - 数字赋能 - 激励重构 - 风险预判”的整合优化路径。通过构建动态协同的预算治理框架，推进预算管理数字化转型，完善考核激励机制设计以及强化风险应对能

力，企业能够提升预算编制与执行的科学性和有效性，增强企业的战略执行力和市场竞争力。

展望未来，随着科技的不断进步和市场环境的持续变化，企业预算管理领域仍有许多值得深入研究的方向。例如，可以进一步探索区块链技术在预算透明度提升中的应用，区块链技术具有去中心化、不可篡改、可追溯等特点，有望为企业预算管理带来更高的透明度和安全性。此外，人工智能驱动的自主预算决策模型的构建也是一个具有广阔前景的研究方向，通过利用人工智能技术对大量数据的学习和分析能力，实现预算决策的自动化和智能化，提高预算决策的效率和准确性。对于企业而言，必须深刻认识到预算管理不仅仅是一种财务控制工具，更是企业战略落地的核心载体。只有通过系统性的变革，不断优化预算编制与执行过程，企业才能在充满不确定性的 VUCA 时代实现可持续发展。

#### 参考文献

- [1]刘力街. 管理控制系统理论下企业管理会计报告编制研究[J]. 商业会计, 2024(13): 124-128
- [2]熊敏宏. 企业内部控制体系构建与财务风险管理研究[J]. 商场现代化, 2025, (08): 165-168.
- [3]胡宁璐. 新时期企业财务管理信息化建设的风险及防控措施探析[J]. 中国市场, 2025, (09): 117-120.
- [4]周子涵. 数字化转型背景下企业财务风险管理体系建设[J]. 财务与会计, 2024, (02): 70-71.
- [5]蔡红娜. 企业全面预算管理策略分析[J]. 现代营销, 2025, (16): 70-72.