

The issue of lacking strategic orientation in comprehensive budget preparation for small and medium-sized enterprises and its countermeasures

Yuan Liu

Guangzhou Canton Fair Exhibition Engineering Co., Ltd., Guangzhou, Guangdong, 510000, China

Abstract

This article focuses on the issue of the lack of strategic orientation in comprehensive budget management for small and medium-sized enterprises (SMEs). There is a significant disconnect in the practice of comprehensive budget management in SMEs, manifested as: the disconnection between budget objectives and strategic objectives, the deviation of resource strategic allocation from strategic priorities, and the lack of strategic communication and collaboration in the budget preparation process. The underlying reasons for this are analyzed as follows: deviations in the concept and positioning of budget management; management viewing budgets as a financial control tool and neglecting strategic alignment. In response, countermeasures for building a strategically oriented budget are proposed: reshaping the concept and positioning of budget management as a strategic execution tool; optimizing the budget preparation process and mechanism, establishing a "strategic inquiry" mechanism and setting up a strategic reserve fund; enhancing organizational capabilities and information support through committee coordination, information platform integration, and training; cultivating a supportive culture centered on strategic contribution, and promoting the focus of resources on key areas.

Keywords

small and medium-sized enterprises; comprehensive budget management; budget preparation; strategic deficiency; countermeasures

中小企业全面预算编制中战略导向缺失问题及对策

刘媛

广州广交会展览工程有限公司, 中国·广东广州 510000

摘要

本文聚焦中小企业全面预算管理中战略导向缺失问题。全面预算管理在中小企业实践中存在显著脱节, 表现为: 预算目标与战略目标脱节, 资源战略配置偏离战略重点, 预算编制过程缺乏战略沟通与协同。分析其深层原因为: 预算管理理念与定位偏差; 管理层将预算视为财务控制工具, 忽视战略衔接。对此, 提出构建战略导向型预算的对策: 重塑预算管理理念与定位为战略执行工具; 优化预算编制流程与机制, 建立“战略质询”机制并设立战略预备金; 提升组织能力与信息支持, 通过委员会统筹、信息平台整合及培训提升能力; 培育以战略贡献为核心的支持性文化, 推动资源向关键领域聚焦。

关键词

中小企业; 全面预算管理; 预算编制; 战略缺失; 对策

1 引言

中小企业作为国民经济的重要支柱, 其管理水平直接影响发展韧性与竞争力。全面预算管理作为优化资源配置、提升经营效益的核心工具, 在中小企业实践中却未能有效支撑战略目标的达成。究其根源, 战略导向的普遍缺失成为制约预算效能的关键瓶颈。许多中小企业在预算编制过程中, 未能清晰界定战略目标, 或战略目标与预算指标脱节, 或预算执行缺乏战略牵引, 无法根据内外部环境变化进行动

态调整。这种现象导致预算难以发挥规划、控制与考核的核心功能, 削弱了企业战略执行力与长期发展潜力。因此, 深入剖析中小企业全面预算编制中战略导向缺失的具体表现、深层成因, 并探索切实可行的优化路径, 对提升中小企业预算管理水平、增强战略落地能力具有重要的价值。

2 理论基础

2.1 全面预算管理理论

全面预算管理是以企业整体为对象, 通过系统化、定量化的方法, 对未来一年内经营、投资、筹资等活动的资源分配、执行控制与业绩评价进行规划的管理控制系统。其核心在于“全员、全过程、全方位”的协同: 全员参与确保责任分解至具体岗位; 全过程覆盖连接战略规划、日常运营与

【作者简介】刘媛(1987-), 女, 土家族, 中国湖北宜昌人, 本科, 从事全面预算编制研究。

绩效反馈；全方位整合则要求预算体系融合业务、财务、资本等多维度信息。本质上，全面预算管理是企业实现资源优化配置、协调内部行动、强化内部控制及落实经营责任的关键机制，其有效性依赖于与组织目标的高度一致性。

2.2 战略管理理论

战略管理理论聚焦于企业如何通过系统性的分析、选择与实施行动方案，构建并维持竞争优势以实现长期目标。其核心范式包括战略分析、战略选择与战略实施。该理论强调战略的动态性、系统性及竞争导向性，认为竞争优势来源于独特的价值创造活动组合。战略的成功执行不仅需要清晰的愿景与目标，更依赖组织结构、管理流程与企业文化的有力支撑，其中资源配置机制是战略落地的关键桥梁。

2.3 战略导向型预算管理

战略导向型预算管理是全面预算管理理论与战略管理理论的深度耦合。其核心要义在于以战略为逻辑起点，将预算视为战略解码与落地的核心工具。区别于传统预算对短期财务指标的偏重，战略导向型预算强调：目标同源，动态衔接，多维协同，行为引导。该模式超越了预算作为单纯控制工具的传统定位，使其升华为战略沟通、资源配置与绩效驱动的综合系统，是解决中小企业预算与战略脱节问题的理论基石。其有效实施依赖于高层战略共识、清晰的战略地图以及贯穿预算全流程的战略思维。

3 中小企业全面预算编制中战略导向缺失的具体表现

3.1 预算目标与战略目标脱节

中小企业的预算编制往往陷入短视的财务泥沼。预算目标常被简化为“收入增长10%”、“成本降低5%”等孤立数字指标，与企业整体战略方向（如市场渗透、产品创新）严重脱节。例如，一家立志在高端细分市场建立品牌的企业，其预算目标却仅聚焦于销量总量扩张，忽视品牌溢价与客户忠诚度培育的关键投入。这种脱节导致预算沦为机械的数字游戏，无法有效承载战略落地的使命。当预算目标未能转化为对战略目标的清晰解读与支撑，企业资源便如散沙般投向缺乏协同的方向。

3.2 资源战略配置偏离战略重点

资源分配偏离战略重点的情况屡见不鲜。有限的资金常常依据历史惯性或部门博弈进行分配，而非围绕战略核心领域。如一家以技术研发为核心竞争力的中小企业，其预算却向销售渠道建设过度倾斜，导致研发投入捉襟见肘，核心技术迭代迟滞。更值得警惕的是，当预算编制缺乏对战略优先级项目的倾斜性支持，企业宝贵的资源极易被效率低下的“维持性”活动消耗殆尽，战略项目因资源“饥饿”而夭折。

3.3 预算编制过程缺乏战略沟通与协同

预算编制过程常被视作财务部门的“独角戏”，战略部门、业务部门参与不足。高管层未能充分传达战略意图，各部门在编制预算时各自为政，仅关注局部利益最大化。这

种割裂导致预算成为“拼盘”，难以形成战略合力。同时，预算指标未能有效分解为各部门可执行的行动指南，战略意图在层层传递中消解。部门间缺乏围绕战略目标的责任共担机制，预算执行时互相推诿、协同困难，战略落地最终沦为空中楼阁。战略与预算的割裂，是企业资源错配、发展受阻的内在根源。唯有将预算根植于战略土壤，中小企业才能将有限的资源转化为驱动未来的澎湃动力。战略导向的预算，应成为企业战略落地的导航仪而非财务核算的记事本。

4 战略导向缺失的深层次原因分析

4.1 预算管理理念与定位偏差

中小企业管理层普遍对全面预算存在认知偏差，将其简单等同于“财务控制工具”或“费用压缩手段”。这种工具化思维导致预算编制沦为机械的数字游戏，与企业长远发展的战略蓝图严重脱节。许多企业主认为战略“虚而不实”，远不如眼前订单或成本削减来得直接，因此在预算资源配置上习惯性地向短期经营压力倾斜，忽视对新产品研发、市场拓展或人才梯队建设等战略项目的持续投入。预算流程往往由财务部门闭门主导，业务部门被动填表应付，战略部门被边缘化，造成预算数据与战略目标“两张皮”，战略意图无法有效转化为可执行的预算语言和资源承诺。

4.2 组织与机制保障缺失

战略导向的预算管理需要强有力的组织架构与运行机制支撑，而这恰是中小企业的短板。普遍缺乏专职的战略管理部门或预算委员会，战略制定与预算编制常由不同管理层级分散操作，缺乏有效衔接机制。预算流程设计存在显著缺陷：战略目标分解不清晰，部门预算指标与公司战略关联性弱；预算编制周期与战略规划周期错位，如战略规划三年一调，预算年年重编，导致资源分配缺乏连续性；预算考核机制过度聚焦短期财务指标，对客户满意度、流程优化、员工能力提升等支撑长期战略的非财务指标权重不足甚至缺失。这种“重编制轻衔接、重考核轻引导”的机制，使预算沦为静态控制表而非动态战略执行工具。

4.3 能力与资源限制

中小企业在推进战略导向型预算时面临显著的能力与资源瓶颈。一是战略管理能力不足。管理层可能缺乏系统的战略思维训练，难以清晰定义和有效传达战略目标；部门负责人也普遍欠缺将抽象战略转化为部门具体行动计划和预算需求的能力。二是数据分析能力薄弱。缺乏有效的数据收集、清洗和分析体系，难以基于历史数据和市场预测进行科学的资源需求测算，预算编制常依赖经验估计或简单增量法，与战略需求的匹配度低。三是信息系统支撑缺位。许多企业仍依赖 Excel 等基础工具进行预算管理，缺乏整合业务、财务与战略数据的 ERP 或专业预算系统，导致信息割裂、编制效率低下，难以实现预算的动态监控和战略执行偏差的及时预警。

4.4 企业文化与认知障碍

根深蒂固的企业文化与认知障碍是战略导向缺失的深

层土壤。一是短视文化盛行。在生存压力下，管理层及员工普遍存在“重当期、轻长远”的思维定式，对需要长期投入的战略性项目缺乏耐心和信心，预算资源自然向“立竿见影”的短期项目倾斜。二是部门壁垒与博弈心态。预算编制常被视为部门间争夺资源的“零和游戏”。三是战略认知模糊与沟通失效。战略目标未能有效宣贯和内化，员工不清楚其日常工作与公司战略的联系，参与预算编制时缺乏战略视角，仅关注本部门任务。此外，管理层若未能以身作则践行战略承诺，在预算调整时轻易为短期压力让路，将严重削弱组织对战略预算的信任和投入意愿。

5 构建战略导向型全面预算编制的对策建议

5.1 重塑预算管理理念与定位

预算管理的核心功能必须从传统的“成本控制工具”升级为“战略执行推手”。企业高层需率先垂范，深刻理解预算与战略的内在统一性，明确预算编制的根本目的在于驱动战略目标达成，而非简单的费用约束。在预算目标设定环节，需严格以经充分论证的中长期战略规划为蓝本，运用平衡计分卡（BSC）等工具，将战略愿景分解为具体的、可衡量的财务与非财务预算目标。同时，预算的定位应超越部门壁垒，成为跨职能协同的战略沟通语言，确保市场、研发、生产、人力等各环节的行动计划紧密围绕战略主轴展开，形成合力。

5.2 优化预算编制流程与机制

顶层设计（战略目标分解）与基层智慧（业务单元洞察）需深度融合。总部基于战略方向提出框架性目标与关键资源配置原则，业务单元据此编制详细预算草案，充分反映市场现实与执行路径。关键在于建立多轮次、高质量的“战略质询”机制。在预算审议会上，高层管理者应聚焦于业务计划与预算是否有效支撑战略重点，而非纠缠于细枝末节的费用削减。例如，对一项旨在提升客户体验的战略举措，质询重点应在其预期效果与资源投入的匹配度，而非单纯质疑差旅费额度。识别并分离对战略成败有决定性影响的“战略项目”。为这些项目设立独立的预算编制、审批、监控与考核通道。其资源需求应优先保障，不受常规运营预算的刚性约束限制。评估标准应侧重其战略贡献而非短期财务回报。设立专门的战略预备金池，为突发性战略机遇或挑战提供快速响应的资金支持。

5.3 提升组织能力与信息支持

一是强化战略预算组织保障。成立由 CEO 或 CFO 牵

头，战略、财务、核心业务负责人组成的“战略预算委员会”，负责统筹战略规划、预算编制、执行监控与动态调整的闭环管理。二是构建集成化信息平台。打破数据孤岛，整合 ERP、CRM、BI 等系统，构建支持战略预算管理的一体化信息平台。该平台需实现战略目标库、预算编制、实际发生数、滚动预测、关键绩效指标的实时联动与可视化呈现。通过数据看板，使管理者能即时洞察预算执行情况与战略目标的偏差，驱动快速决策与行动调整。三是赋能战略解码与预算技能。针对管理层及预算编制人员，系统开展战略管理工具、预算编制技术及数据分析能力的培训。确保各级人员掌握将战略目标分解为可执行、可预算的行动计划和资源需求的核心技能。

5.4 培育支持性的企业文化

将战略思维和预算意识深度融入企业文化。倡导“预算服务于战略”的共识，弱化预算作为“紧箍咒”的负面印象。建立以战略贡献为核心的预算考核与激励机制，对有效支撑战略目标达成的部门和个人给予明确认可和奖励，即使短期财务指标未达预期。鼓励基于战略视角的开放沟通与建设性挑战，在预算编制与审视过程中，营造聚焦“如何更好实现战略”的研讨氛围。领导层需以身作则，在预算决策中始终将战略优先级置于首位，言行一致地传递战略导向预算管理的决心。

6 结语

综上，战略导向型预算管理是中小企业破解预算与战略脱节难题、驱动可持续发展的关键路径。当前，中小企业在预算目标设定、资源配置、编制协同等方面普遍存在战略缺失，根源在于理念偏差、机制缺陷、能力短板及文化障碍。要扭转这一局面，必须重塑预算定位，将其升华为战略落地的核心工具；通过优化流程设计、强化组织保障与信息支撑，确保资源精准投向战略优先级领域；同时培育“预算服务战略”的文化共识，建立战略贡献导向的激励机制。唯有构建起理念、机制、能力与文化四位一体的战略预算体系，中小企业方能真正释放资源配置效能，护航企业行稳致远。

参考文献

- [1] 黄昆梅. 中小企业全面预算管理问题研究[J]. 活力, 2024, 42(21):67-69.
- [2] 汤维. 浅谈中小企业全面预算管理中存在的问题与对策[J]. 财经界, 2023, (34):63-65.
- [3] 黎雄燕. 中小企业全面预算管理分析——以柳州钢铁公司为例[J]. 现代工业经济和信息化, 2023, 13(01):205-207.