

经济新常态下化工企业全面预算管理的困境及突围策略探讨

陈金堂（联泓新材料科技股份有限公司，山东 滕州 277500）

摘要：本文围绕经济新常态下化工企业全面预算管理展开探讨。首先阐述了全面预算管理在化工企业中的重要作用。接着指出经济新常态下化工企业全面预算管理面临的困境，包括预算编制形式化、预算执行不严格、决算管理待优化等问题。针对这些困境，提出了优化预算编制工作、加强预算执行控制、优化预算决算管理等策略。通过这些策略的实施，旨在提升化工企业全面预算管理的水平和效果，应对经济新常态下的挑战，促进企业稳健发展。

关键词：经济；新常态；化工企业；全面预算；困境

中图分类号：F426.7 文献标识码：A 文章编号：1674-5167(2025)018-0031-03

Exploration into the Challenges and Breakthrough Strategies of Comprehensive Budget Management in Chemical Enterprises under the New Economic Normal

Chen Jintang (Lianhong New Material Technology Co., Ltd., Tengzhou Shandong 277500, China)

Abstract: This article explores the comprehensive budget management of chemical enterprises under the new economic normal. Firstly, the important role of comprehensive budget management in chemical enterprises was elaborated. Continuing to point out the challenges faced by chemical enterprises in comprehensive budget management under the new economic normal, including formalized budget preparation, lax budget execution, and the need for optimization of final accounting management. In response to these difficulties, strategies have been proposed to optimize budget preparation, strengthen budget execution control, and optimize budget final management. Through the implementation of these strategies, the aim is to enhance the level and effectiveness of comprehensive budget management in chemical enterprises, respond to the challenges of the new economic normal, and promote the steady development of enterprises.

Keywords: economy; new normal goals; Chemical enterprises; Comprehensive budget; difficulty

产业结构深度调整期，化工企业预算管理系统的战略协同功能面临效能考验。传统预算体系与智能制造转型、绿色工艺改造等战略举措的衔接不畅，导致资源配置偏离技术创新主航道。固定周期编制与动态战略需求的矛盾、成本中心模式与价值创造单元的冲突、合规性导向与创新容错机制的失衡，共同构成预算管理现代化的改革焦点。探索预算机制与战略管理的深度耦合路径，成为提升企业核心竞争力的关键突破口。

1 化工企业全面预算管理的作用

1.1 进一步提高了费用支出的可控性

全面预算管理借助对企业各项费用展开全面规划以及实施严格控制，提高了费用支出的可控性，在预算编制阶段，化工企业要对各部门、各项目的费用需求做详尽分析与预测，以此保证预算有合理性与科学性，此过程要求企业充分了解自身经营状况以及市场环境，而且还需要各部门之间紧密协作并实现信息共享，制定出契合企业战略目标且贴近实际运营情况的预算方案。在预算执行过程中，全面预算管理要求企业依据预算计划严格进行费用支出，任何超出预算的

费用都得经过严格审批程序，这种严格的预算控制机制，避免了费用支出的随意性与浪费现象，提升了费用支出的透明度与可控性。

1.2 提高预算未来费用开支的准确性

全面预算管理并非只着眼于当下的费用支出状况，而是借助科学的方式和工具，针对未来费用开支展开精确的预估与规划，全面预算管理促使企业全面收集并剖析历史数据以及市场信息，运用先进的统计手段与预测模型，对未来费用开支的走向和变化给予科学的预测，这种依据数据和事实的预测办法，较大提升了预算的精确程度与可靠程度。全面预算管理还着重与企业战略目标紧密相连，借助深入剖析企业战略规划以及业务需求，制定出契合企业长期发展目标又贴近实际运营情形的预算方案，这种以战略为导向的预算制定方式，保证了预算与企业实际状况紧密贴合，提升了预算的精确程度与可行程度。

1.3 优化资源配置

全面预算管理借助全面规划以及严格把控企业的各项费用支出，达成了对企业资源的优化配置，在预

算编制阶段的时候，化工企业要针对各部门、各项目的资源需求展开详尽的分析与评估，以此保证资源可合理配置且有效利用，借助全面预算管理，企业可清楚知晓各部门的资源需求以及优先级，制定出契合企业战略目标又贴近实际运营状况的资源分配方案。在预算执行进程中，全面预算管理促使企业严格依照预算计划来进行资源分配与使用，任何超出预算的资源需求都得经过严格的审批程序，这种严格的资源控制机制，切实避免了资源的浪费以及滥用现象，提升了资源的利用效率，依靠定期对预算执行情况给予分析和评估，企业可及时发觉资源配置里的问题与不足，并采取相应举措进行调整与优化。比如说，对于资源利用效率比较低的项目或者部门，企业可以采取削减预算、优化流程等办法来提高资源利用效率，对于资源需求较为紧迫的项目或者部门，企业则可采取增加预算、调配资源等办法来契合其需求。

2 经济新常态下化工企业全面预算管理的困境

2.1 预算编制形式化

在经济新常态的形势之下，化工企业面临着快速变化的市场需求以及日益激烈的竞争环境，这对预算编制的准确性以及前瞻性提出了更高标准的要求，然而当下众多化工企业在进行预算编制的过程当中，却存在着较为十分突出的形式化倾向，具体体现为预算编制大多时候过度依赖历史数据以及经验判断，缺少对市场环境、行业趋势以及企业内部资源状况的全面深入分析。这种依据过去经验的预算编制方法，很难精准反映企业未来的经营状况以及市场需求，致使预算缺乏前瞻性与科学性，预算编制过程一般缺少全员参与以及跨部门协作，许多化工企业在编制预算时，主要是由财务部门独自完成，缺少其他部门的参与和反馈，这种单一部门的预算编制方式，难以保证预算的全面性与准确性，也容易造成预算与企业实际运营情况相脱节。部分化工企业还存在预算编制周期过短、流程不规范等问题，导致预算编制工作流于形式，难以发挥应有的管理作用。

2.2 预算执行不严格

预算编制不过是全面预算管理起始的一步，而预算执行有的严格程度以及有效性才是判定预算管理成功与否的关键所在，可是当下不少化工企业于预算执行进程当中，有着较为较大的不严格状况，预算执行进程欠缺有效的监督以及控制机制，诸多化工企业于预算执行进程里，缺少对预算执行状况的实时监控以及反馈，致使预算执行偏离预算计划的情形时常出现。部分化工企业还有预算执行进程中的随意调整现象，令预算丧失了原本应有的约束力以及严肃性，预

算执行进程缺乏全员参与以及跨部门协作，许多化工企业于预算执行进程中，大多时候仅关注财务部门的执行情况，忽略了其他部门的参与以及协作，这种单一部门的预算执行方式，很难保证预算的全面性以及有效性，并且也易于造成预算与企业实际运营情况相脱节^[1]。

2.3 决算管理待优化

决算管理是全面预算管理的最后一步，也是检验预算管理成效的重要环节。然而，当前许多化工企业在决算管理过程中，却存在着明显的不足和待优化之处。决算管理往往过于注重结果的汇总和报告，忽视了对预算执行过程的深入分析和总结。许多化工企业在决算管理过程中，只关注预算执行的最终结果是否达到了预算目标，而忽视了预算执行过程中的问题和不足。这种只注重结果的决算管理方式，难以发现预算执行过程中存在的问题和漏洞，也难以为未来的预算管理提供有益的借鉴和参考。决算管理往往缺乏全员参与和跨部门协作^[2]。

3 经济新常态下化工企业全面预算管理策略

3.1 优化预算编制工作

在经济新常态这一背景状况下，对化工企业来讲，优化预算编制工作已然成为提升精细化管理水平以及财务控制能力的关键要点，作为全面预算管理最先要开展的步骤，科学合理进行预算编制，这和资源能否有效配置相关联，是企业战略得以落地实施的关键保障举措，现代化工企业应当积极去构建一种预算编制的新模式，该模式有着信息化支撑、全员参与其中、责任清晰明确以及可动态调整的特点^[3]。展开来说，企业要充分运用ERP、MIS等信息化管理工具，搭建起多层级的预算数据采集与整合平台，达成从战略目标到部门预算，再到岗位预算的系统化分解以及自动统计，以此提升预算编制的时效性、准确性与协同性，为了打破传统“自上而下”预算模式存在的局限，企业要建立起多元化的员工参与机制，像定期举办预算专项培训、组织跨部门预算研讨会、开设预算建议征集渠道等，充分调动基层员工的积极性与创造性，让他们从预算执行者转变成预算共建者。在预算责任体系构建方面，要明确预算全流程各个环节的职责边界以及权限划分，建立“谁编制、谁负责，谁审批、谁监督”的闭环管理机制，同时设计科学的预算调整流程，要保持预算的刚性约束，又要有应对市场变化的柔性调整能力，化工企业要依据生产特性，建立以关键绩效指标(KPI)为导向的预算控制体系，把产能利用率、能耗水平、安全环保指标等行业特有的因素纳入预算考量范围，实现预算与企业战略、业务特点的

深度融合。另外企业还需建立常态化的预算执行监测与分析机制，借助月度、季度、年度多层次的预算执行情况评估，及时发现预算执行偏差并追根溯源，形成预算编制-执行-分析-优化的正向反馈循环^[4]。

3.2 加强预算执行控制

在经济新常态这一背景之下，强化预算执行控制已然成为企业财务管理体系里极为关键且不可缺少的关键部分，预算执行控制机制身为企业全面预算管理的核心构成内容，其目的在于达成对企业资金流向的整个过程的监控、对支出结构的精确掌握以及对运营状况的即时评估，要构建科学且有效的预算执行控制体系，需要形成一种“多维监控、分级负责、动态预警、精准分析”的闭环管理模式。企业要创建基于信息化技术的预算执行实时监控平台，设定关键监控指标以及预警阈值，一旦出现超支、低效或者异常状况，系统就能自动触发预警机制，达成对资金使用的动态管理控制，明确预算执行责任体系十分关键，借助构建“预算责任人-预算执行员-预算监控员”这样的三级责任架构，形成各自履行职责、相互制约平衡的运行机制，让预算控制贯穿于经营管理的各个层面以及各个环节。企业要建立多层次、系统化的预算分析评估体系，月度分析主要侧重于对具体项目支出的及时监控以及微调，借助对比计划和实际执行情况，找出偏差形成的原因，采取针对性的纠偏措施，季度分析则着重于宏观趋势的判断以及中期调整，对重点领域、关键指标进行综合评估，识别潜在风险点以及优化空间，年度分析着眼于战略层面的总结以及展望，借助对预算目标完成情况的全面审查，为战略调整以及下一年度预算编制提供数据支持以及经验参考。在不确定性不断提高的经济环境当中，预算执行控制不应该仅仅局限于被动监督，更要强化其前瞻性预警功能，凭借建立敏感性指标监测体系，尽早识别外部环境变化对预算执行的潜在影响，实现从“事后控制”转变为“事中管理”再到“事前预防”，提升企业对市场波动的应对能力^[5]。

3.3 优化预算决算管理

对于化工企业而言，优化预算决算管理是达成财务精细化管控以及让战略目标得以落地的关键举措，一套科学合理的预算决算体系，应当以“前瞻规划、平衡发展、过程监控、动态调整”这样的管理理念作为基础来构建，企业要秉持“先有预算、后有支出”这个基本的原则，借助构建多维度、全方位的项目计划体系，去科学地预测各类资源需求并且合理分配，以此保证在预算编制过程中各个科目设置准确清晰，并且契合实际业务需求^[6]。基于此，建立起包含时间

节点、资源需求以及执行标准的完整监督反馈机制，实现对预算执行过程的全程跟踪以及实时评估，这样能让决策层及时了解资金流向以及使用效率，有效地防范潜在的财务风险，化工企业要格外重视资金预算与投资预算的协同优化，依靠对历史数据分析、研判市场环境以及预测未来趋势，科学地制定现金流量规划与投资收益目标，保证企业在保持充足流动性的同时达成资产价值最大化^[7]。在资金预算方面，企业需要建立多情景应急资金预案，兼顾正常运营、战略投资以及风险缓冲等需求，而在投资预算方面，则应当构建系统化的投资评估体系，借助净现值、内部收益率、回收期等多个维度的指标，对投资项目展开全面的风险收益评估，防止出现资源错配以及资金浪费的情况。随着市场环境变得日益复杂多变，化工企业的预算决算管理要从传统的静态控制转变为动态管理模式，定期开展预算执行偏差分析，依据行业政策变化、市场需求波动以及内部运营状况，适时调整优化预算结构，切实实现预算管理与企业战略的紧密衔接，为企业的可持续发展提供有力的支撑^[8]。

4 结语

经济新常态下，化工企业全面预算管理面临着诸多挑战，但通过持续创新与实践，我们有望找到突围之道。全面预算管理不仅是企业稳健发展的基石，更是提升竞争力的关键。面对困境，化工企业应积极应对，通过优化管理流程、提升信息化水平、强化人才建设等措施，不断提升全面预算管理的效能，为企业的可持续发展注入强劲动力。

参考文献：

- [1] 王伟. 战略管理视角下煤化工企业全面预算管理实施路径 [J]. 上海企业, 2025(03):102-104.
- [2] 万萌萌. 基于“业财融合”的全面预算管理实施策略——以炼油化工企业为例 [J]. 纳税, 2024,18(32):85-87.
- [3] 李丹. 化工制造企业实施全面预算管理的难点及对策 [J]. 现代营销(上旬刊), 2024(11):52-54.
- [4] 王磊. 国有生产性企业全面预算管理的困境及对策探讨——以A磷化工企业为例 [J]. 理财, 2024(06):55-57.
- [5] 陈闽. 论经济新常态下化工企业全面预算管理的困境与应对策略 [J]. 市场周刊, 2024,37(05):33-36.
- [6] 李亚楠. 战略导向的全面预算管理体系在煤化工企业中的应用 [J]. 化工管理, 2021(15):1-2.
- [7] 李智峰. 化工生产企业实施全面预算管理的难点与对策研究 [J]. 纳税, 2021,15(13):145-146.
- [8] 孔令梅. 全面预算管理在工业企业内的应用实践研究——以A大型化工生产企业为例 [J]. 纳税, 2021,15(05):173-174.