

企业全面预算管理的推行措施浅议

2011-08-11 16:20:37

万倩 陈亚楠

(中央财经大学会计学院, 北京 100081)

【摘要】推行全面预算管理是建立和完善企业内部控制制度的有效手段, 本文系统阐述了全面预算管理的含义及推行中存在的问题, 从宏观和微观层面探讨现代企业应该如何有效地推行全面预算管理, 以提高管理水平、增强企业核心竞争力。

【关键词】全面预算管理 存在的问题 有效推行

一、全面预算管理的含义

全面预算管理是指企业在未来某一特定期间内, 以企业的经营目标为出发点, 通过对市场需求的研究和预测, 以销售为起点, 进而延伸到生产、成本和资金收支等方面, 编制预计损益表、预计现金流量表和预计资产负债表, 反映企业在未来期间的财务状况和经营成果, 最终形成预计财务报表的全面预算体系。全面预算管理的理念是充分利用其机制, 发挥其在资源配置, 业绩导向和绩效评价中的作用。

二、全面预算管理推行中存在的问题

1. 全面预算管理缺乏系统性

全面预算管理的系统性体现在“全面”二字, 要求企业必须从“全员、全额、全程”三方面进行管理。当前, 许多企业对全面预算管理的理解存在一定的偏差, 简单地将其认为是财务预算, 应由财务部门负责制定和控制, 与企业中的其他部门没有关系。在这种情况下, 全面预算管理得不到其他相关部门的支持, 全面预算管理的编制和落实存在很大问题, 最终导致预算难以全面化、系统化。

2. 全面预算编制方法缺乏科学性

全面预算编制的方法包括固定预算、弹性预算、滚动预算、零基预算和概率预算等, 各种方法都有其一定的适用条件, 综合地运用多种方法可以扬长避短, 使预算更加符合实际。目前, 我国多数企业出于简化预算的目的, 只是选择了某一种简单的编制方法, 致使预算结果的科学性和实用性大打折扣。

3. 全面预算松弛现象

全面预算松弛是指企业故意夸大业务活动预计耗用的资源量及作业难度, 或故意压缩业务活动预计产出水平, 导致没有编制出合理的预算用以业绩考核。管理者这样做的目的, 是希望使实际业绩增大以谋取较高的奖励性报酬, 争取升迁机会。造成预算松弛的主要原因是绩效评价体系不完善, 未真正建立起基于全面预算管理的业绩考核指标, 以及未明确企业经营中的责、权、利相统一的制度。

三、提高全面预算管理水平的措施

1. 宏观层面的提高措施

(1) 企业高层管理者重视并推进这项管理制度。一个成功的企业全面预算管理方案, 最重要的是要得到企业高层管理者的认同与支持, 这样才能有助于协调并推进销售部门、生产部门、研发部门等部门的工作。为此, 全面预算管理作为现代化的管理模式, 全面预算管理委员会应由董事长、总经理亲自挂帅, 承担起项目责任人的角色, 并将其提升到企业的战略高度。企业高层管理者根据预算目标进行资源配置, 充分协调解决预算编制、执行过程中可能出现的各种问题, 提高全面预算模型与发展战略、经营模型的吻合度, 彻底改变企业的战略、运作计划和预算目标长期处于割裂的现状, 从根本上做到“全员、全额、全程”参与。

(2) 选择三种预算相结合的方法。企业全面预算的构成内容繁多、结构复杂, 针对不同的预算内容有不同的预算编制方法的特点, 并力争避免单一预算编制方法的缺点, 提高预算的可控性和准确性,

企业全面预算可采取零基预算、滚动预算、弹性预算相结合的编制方法。零基预算法，要求一切以零为起点进行分析、研究，避免受企业经营中历史因素的影响；滚动预算则能使各级管理人员保持对未来12个月的生产经营活动统筹考虑和规划，保持预算的完整性、持续性，通过不断修正预算，使之与实际情况相适应，更有利于充分发挥预算的指导和控制作用；弹性预算使预算与实际具有可比的基础，使预算控制和差异分析具有意义和说服力，这类预算编制后，只要各项消耗标准和价格等依据不变，便可连续使用，从而大大减少相关人员的工作量。

(3) 完善全面预算管理绩效评价体系。企业划分责任中心，建立责任会计制度，即将企业业务单位划分为成本中心、利润中心和投资中心，不同责任中心其评价指标有所不同；为避免财务指标的缺陷，可合理选取非财务指标作为财务指标的有效补充，从而形成一个主辅结合、详略得当的全面预算管理绩效评价体系。

(4) 加强预算考核和激励工作。企业只有通过考评与奖惩体系的建立，企业的价值目标、战略和个人的经济利益结合起来，形成科学有效的激励相容机制，才能达到促进企业全面预算管理的目的。考核是为了更好的执行预算对已完成工作进行的评价和控制。企业应选择具有代表性的指标，如收入增长率、销售利润率等，以有利于调动企业的积极性，增强预算考核的实效。

2. 微观层面的可行措施

(1) 运用作业成本法，提高预算管理的科学性。现代企业实质上是作业链，作业是企业的活动，作业链的形成过程也是价值链的形成过程。作业作为资源和产品的桥梁，将作业成本法用好能更好地控制成本。

(2) 应根据企业生命周期选择预算管理模式。企业的生命周期要经历初创、成长、成熟和衰退四个时期，与之相对应的预算模式则分为资本预算、销售预算、成本预算和现金预算。企业在选择预算管理之前必须先明确目前自身所处的时期，才能制定出有针对性的预算模式。

(3) 应用信息网络技术，构建现代化预算管理平台。在计算机技术普及的今天，充分利用信息网络，不仅能节约大量的人力和物力，更能保证将预算的差错控制在最小范围内。

参考文献：

- [1] 韩伦. 浅议全面预算管理[J]. 会计实务, 2010, (8): 65~66.
- [2] 陆琳. 浅析推行全面预算管理[J]. 经营管理, 2010, (17): 129.
- [3] 牛素静. 关于完善集团公司全面预算管理的分析[J]. 金融经济, 2010, (16): 154~156.
- [4] 刘俊勇. 从战略到预算[J]. 首席财务官, 2007, (8): 95.
- [5] 罗元涛. 浅析企业如何推行全面预算管理[J]. 公用事业会计, 2006, (10): 49~52.
- [6] 刘俊勇. 全面预算管理：战略的观点[M]. 中国税务出版社, 2005.

作者简介：万倩（1988-），女，中央财经大学会计学院，研究方向：管理会计；陈亚楠（1987-）女，中央财经大学会计学院，研究方向：会计理论与方法。

（备注：以出刊内容为准）

[设为首页](#) | [加入收藏](#) | [关于本站](#) | [版权声明](#) | [诚聘英才](#) | [联系方式](#) | [友情链接](#) | [我要统计](#)

主管：中国人民银行昆明中心支行 版权所有：《时代金融》杂志社
网络实名：时代金融、时代金融杂志、时代金融杂志社、《时代金融》编辑部
社址：昆明市正义路69号
电子邮箱：ynsdj r@126.com 电话：010-57107535 0871-3212464

版权所有 未经许可不得复制或建立镜像

电信与信息服务业务经营许可证：京ICP备案中 组织机构代码：79718261-3