

浅议企业经营实践中的预算管理

2011-08-10 15:15:55

陈燕

(陕西奥通科技有限公司, 陕西 西安 710043)

【摘要】随着经济的高速发展,人们已逐步认识到预算管理在企业生产经营中的重要作用。本文通过对预算管理基本内容的论述,从预算管理的作用及其意义等方面进行分析,针对我国企业目前预算管理存在的现状提出应对措施及建议。

【关键词】预算管理概述 关注的问题 作用 措施

预算管理在企业管理中处于战略管理的地位,是企业加强内部控制的重要环节,不断建立与健全预算管理体制,全面发挥其在企业生产经营中的作用,是优化企业资源配置,确保企业快速、持续、健康、发展的保障。

一、企业预算管理概述

预算管理是管理会计的一个重要领域,它包括企业在各个方面的预算如经营预算、生产预算、筹资预算、投资预算等。预算管理就是对这些预算进行科学分析,促使企业将现有资源及未来可获得资源进行合理配置,使资源的使用与经营活动有效结合,确保企业各项目目标的实现。其基本程序一般包括预算的编制、执行、控制及考核评价等。

二、实施预算管理过程中应注意的问题

1. 成本与效益。

预算管理的成本是指为推行预算管理而支出的各项费用。成本高低主要取决于企业的各项基础工作是否完善及预算推进的深度和广度,预算管理的成本大致包括:预算管理编制与执行成本;预算管理的风险成本;预算管理的全面设计与咨询成本。而预算管理的效益是指预算管理在推进过程中给企业带来的管理方面的效益。预算效益包括潜在的和实际的两个方面。成本效益是根据企业实际情况确定预算管理的度,目的在于为企业量体裁衣,使预算管理承担恰如其分的管理职能,构建简繁适度的组织机构,保证预算管理能够高效得进行。

2. 预算管理的基础工作。

预算管理的基础工作如果薄弱,组织机构庞大而臃肿,那就会严重影响预算管理的效果。还有业务流程混乱也是推进预算管理的绊脚石。种种这些都要求企业必须建立规范、有效的核算体系与完善的财务分析系统;健全的业务工作流程,完善的业务管理工作程序与基础;顺畅地沟通渠道和信息传输系统。这样才能使企业中的业务流、信息流、人力资源流与资金流有效整合并进行优化配置。

3. 人的作用和权限的划分与制衡。

人是参与一切社会活动的主体,企业的预算管理当然也离不开人的因素,在企业的预算管理中可将人分为两层,一是作为预算管理的主体——预算管理委员会。它主要由单位高层担任,具体成员包括各部门的主要负责人如副总经理、审计部、人事部、生产经营部、总会计师、财务部、发展部、物资部等各部门负责人。只有这样才能确保预算管理的权威性、效率性与全面性。另一个是预算的执行者,企业价值的创造者——全体员工。如果我们想使企业预算达到预期的效果,这就要求我们必须把职工的利益同企业的利益结合起来,合理的设计有效的激励机制与绩效考核机制,最大限度地调动起经营者和职工的积极性和创造性,使经营者和企业员工主动而积极的参与,确保预算的各项主要指标顺利完成。

4. 预算管理的全局性。

预算管理作为企业一项战略措施,是在掌握市场信息,调整产品结构及改变市场营销策略的情况下,以企业的目前及未来的实际生产经营活动为依据,充分做好市场各方面调研与预测,融入总体预算的理念下形成的。预算指标要经得起市场的考验,并具有一定的弹性,以灵活应对未来将要发生的偶发性事件。

5. 预算管理的战略性。

实践中，一些企业的管理层虽然认识到了全面预算管理的重要作用，认为预算管理仅是形式的需要，因而为预算而预算，并以财务预算替代全面预算。由于没有把全面预算管理作为日常工作的一种工具，更没有将全面预算管理作为实施企业发展战略的具体手段，致使预算目标短期化而**忽视了长期目标，使短期的预算指标与长期的企业发展战略不相适应，使预算管理与企业发展战略脱节**，难以实现通过预算管理提升企业的核心竞争力和整体价值的目标。**所以我们应认真进行市场调研和企业资源分析，明确自己长期发展目标，以此为基础编制各期预算，这样可以使企业各期的预算前后衔接起来，避免预算工作的盲目性。**

6. 预算管理的局限性。

预算管理是对未来情况的一种预测，它不可能涉及企业所有经营的范围，再加上预算编制方法的单一性，现在企业财务预算编制多局限于增(减)基数法，零基预算、滚动预算、绩效预算、作业预算等其他现代科学方法综合运用较少，**因此，预算管理并不是企业管理方面的多面手，它也有它的局限性。**

三、预算管理的作用

预算作为一种预测，是对企业未来经营活动的预计。它根据以往的经验及市场信息及其他事件等对企业今年及以后的生产、销售各方面进行预测，防止资金链条出现中断，使各项经营活动有条不紊的进行，提高公司战略管理水平。它有以下主要作用：

1. 细化企业战略目标。预算管理为企业战略规划作了进一步的安排，为企业的经营者、投资者和股东描述了企业未来经营发展蓝图，预算就是将战略目标和经营计划细化为清晰的具体数据，通过一系列量化的计划安排使企业各层领导者对企业未来的发展做到心中有数，更为高效去组织生产经营活动。

2. **促进企业内部各单位、部门之间协同作战**，减少各单位操作中的隔阂，明确责任分工。随着企业规模的扩大，企业的组织机构也会变得庞大复杂，这些组织机构的业务内容都具有相对的独立性，他们必须协调一致，才能保证目标利润的实现。实施以目标利润为导向的企业预算管理，企业把实现目标利润所涉及的各种资源的取得与运用都编制出详细的预算，并把预算作为控制各项业务和考核绩效的依据，以此协调各部门、各单位和各环节的业务活动，减少以至消除它们之间可能出现的各种矛盾和冲突，使企业的产、供、销和人、财、物始终保持最大限度的平衡关系，用较少的劳动力消耗和资金占用，取得尽可能大的经济效益。

3. 优化企业考核体系，**调动各部门领导及全体员工的积极主动性。通过编制预算，明确在计划期初企业各责任中心权、责，并在预算执行过程及期满后，对预算执行结果进行考核分析，并以此作为对该预算单位的奖惩的依据**，使考核结果更加符合实际，真正发挥评价与激励的作用。

4. 推行预算管理，还有利于激发职工上进心，培养协作精神，提高工作效率和工作水准；有利于培养管理人员的利润意识、成本意识以及充分利用资产的意识，培养预先研究问题、在决策前先进行审慎调查分析的良好习惯，从而有利于培养和选拔高级管理人员。

四、预算管理的现状及措施

目前很多企业对于预算的管理职能认识不足，单纯为了编制预算而编制预算，没有将预算与其企业管理很好的结合起来。往往把预算的重点放在具体的数字计划上，使得预算编成以后，只是一些单纯的数字和表格，起不到管理的作用，使预算的编制流于形式。主要存在以下问题：

1. 预算管理机构不健全，预算管理人员不到位，职责权限不明确，内部协调不顺畅。
2. 预算管理制度不完善，或者制定了相关管理制度但缺乏有效激励约束，制度流于形式，未得到有效执行。
3. 预算工作组织效率不高，企业全员预算参与意识不强，财务预算编制仅仅依靠财务部门的力量，没有做好计划、生产、销售、投资等各有关部门的协调配合，导致财务预算不能切实发挥作用。
4. 预算管理工作仍停留在财务预算或财务收支计划管理阶段，财务预算与经营业务不匹配，全面预算管理工作进展缓慢。

5. 没有建立有效的预算执行分析质询机制，预算执行的刚性约束不够。针对我国现阶段在预算方面存在的问题，我们应采取怎样的措施才能积极有效的推动企业预算管理工作呢？首先，要明确具体的预算管理和执行部门。这些部门一般包括董事会、预算委员会、财务部门及其他各预算管理部门（如供应部门、生产部门、销售部门等）。其次，要划分实行预算管理的责任中心。企业预算管理必须与责任中心制度有机融合，即把综合平衡后的企业全面预算分解到各级责任中心，使责任中心在明确的权责范围内有效地控制预算的执行。第三，要设计切实可行的预算管理制度体系。预算制度体系是企业预算管理的核心内容，它应包括企业实行预算管理的指导思想、预算单位（责任中心）的划分、预算管理部门的设置、预算管理（预算的编报、执行控制和评价考核）程序、预算报表系统及其编制说明等。预算制度体系应结合企业自身的实际情况，并遵循系统性、灵活性以及决策集权与经营分权相结合的原则进行设计。预算管理部门和责任中心与预算制度及报表体系是相互联系、不可分割的。最后，有法可依，有法必依。这是最重要的，前三个条件一般企业都是可以做到的，但真正能够切实贯彻落实的企业并不多。不管是预算管理的组织体系，还是制度体系，不能仅仅只停留在纸面上，有令不行、有禁不止，再科学合理的管理方法也不可能发挥其应有的功能。

通过以上分析及阐述，可见预算管理作为一种在公司战略与经营绩效之间联系的工具，有着极其重要的地位，是提高企业管理效率与竞争力的有效手段，是现代企业在多变的市场环境下发展的有效保障！

参考文献：

- [1]王秀志. 浅析企业实行全面预算管理过程中存在的问题及对策. 会计之友. 2006（6）.

[2]王斌. 公司预算管理研究. 中国财政经济出版社. 2006. 12.

[3]张琼. 浅析全国预算管理在我国企业实施中存在问题. 财务与会计, 2007 (2)。

作者简介：陈燕（1976-），女，汉族，陕西奥通科技有限公司财务经理，研究方向：财务。

（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：ynsj_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