热门文章
用多元线性
何加强会计
国外汇储备
国衍生金融
间借贷利率
章
章
品市场竞争
业银行走混
国存款保险
国创业板市
华夏并购案
120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell
Meet face-to-face with top investment experts
Acquire a global market perspective
Discover profitable investment insights...
The WORLD MONEY SHOW Uniting the Global Investment Community

[2008年9月]全面预算管理在财务实践中的运用

作者：[马凡凌] 来源：[本站] 浏览：

一、全面预算管理的概念

预算是指用货币来计量，将决策的目标具体、系统地反映出来。简言之，预算就是决策的具面预算是在预测和决策的基础上，围绕企业战略目标，对一定时期内企业资金的取得和投放入和支出、经营成果及其分配等资金运作的具体安排，是一种集系统化、战略化、人本化理的现代企业管理模式。

（一）全面预算管理的特征

全面预算的总体特征主要体现为它的“全员、全额、全程”，其是一种把所有部门、所有人环节都纳入预算管理体系的全过程、全方位的管理，也是一种整合企业实物流、资金流、信力资源流要求的经营指标体系。在企业管理系统中，全面预算管理的实施过程就是对企业资过程。其既是由销售、采购、生产、现金流量等单项预算组成的责任指标体系，又是公司整和实施过程中的监督依据。

（二）全面预算管理的内容

由于全面预算管理是利用预算对公司内部各部门、各单位的各种财务及非财务资源进行分配控制，以便有效地组织和协调公司的生产经营活动，完成既定的经营目标。因此其内容包括算、投资预算、筹资预算和财务预算。

1.业务预算是反映预算期内公司可能形成现金收付的生产经营活动的预算，一般包括销售或算、生产预算、采购预算、成本费用预算等。

2.投资预算是公司在预算期内进行资本性投资活动的预算，主要包括固定资产投资预算、项算、权益性资本投资预算和债券投资预算。投资预算反映公司关于固定资产的购置、扩建、新、资本运作的可行性研究情况，具体表明公司投资的时点、额度、收益确认、回收期和现

3.筹资预算是公司在预算期内需要新借入的长短期借款、经批准发行的债券以及对原有借款本付息的预算，反映了预计的债务性资金的来源和偿还情况。

4.财务预算是公司在预算期内反映有关预计现金收支、经营成果和财务状况的预算，是公司的重点和归宿。它反映了各项经营业务和投资计划，是公司全面预算的总预算。其包括：（算，反映公司预计的现金收支的详细情况；（2）利润表预算，反映公司预计的经营活动的（3）预计资产负债表，反映预计实现的资产质量状态；（4）现金流量预算，反映公司预计流。

（三）全面预算管理的流程

1.构建预算指标。企业进行全面预算管理，首先要建立一个全面预算指标体系。根据全面预内容可制定其相应的预算评价指标体系：

（1）业务预算指标：销售收入、成本费用率、销售利润率、销售增长率和各种资产周转率等

（2）投资预算指标：投资回收期、投资收益率、净现值等。

（3）筹资预算指标：资金成本率等。

（4）财务预算指标：资产负债率、净资产收益率、利息保障倍数、净资产增长率等。

2.预算的编制。预算编制是实现全面预算管理的起点，预算编制水平的好坏将直接影响管理同时企业也应结合自己的实际在全面预算管理中，预算的编制上可采取自上而下、自下而上合、横向协调等几种程序单一或是结合的方式，编制适合自身的预算。

3.预算的执行和控制调整。预算一经确定，公司各部门和所属公司在生产营销及相关的各项要严格执行，切实围绕预算开展经济活动，及时反映预算执行情况。同时由于预算环境、公程结构和外部市场变化，可能会导致预算执行结果产生重大偏差，应当调整预算，以保证全准确性和预算控制的有效性。

4.预算的考核和评价。在预算执行过程中，各预算责任部门和单位应定期对预算目标和预算进行跟踪分析，形成预算差异分析报告；对差异进行认真分析，找出主观因素和客观因素，预算偏差的对策和拟采取的改进措施，保证各项预算目标的执行。同时实施奖惩，激励员工业战略目标而共同努力。考核的指标和奖惩制度要客观公正、科学合理、全面考虑到差异出因。

（四）全面预算管理的组织机构

由于全面预算管理作为企业的一种管理控制系统，其需要有相应的组织机构才能在企业内部得以顺利实施。

因此从企业整个的全面预算管理活动看，有两条行为主线即组织结构在发挥规划、控制作用：

1.全面预算管理的管理机构。企业为衡量与监控自身及其部门的经营绩效，以确保最终实现企业战略目标的企业管理机制，因而必须设置一个由企业的董事会直接领导，并对企业董事会负责的一个权威性和独立性较强的预算管理委员会作为预算管理的最高权威机构。负责企业预算目标、预算政策、预算程序的制定，企业预算提交董事会审核报批。在预算委员会下设立预算管理办公室为日常管理机构，是各分、子公司的预算管理组织，它直接对预算管理委员会负责并报告工作。负责预算方案的下达、实施、考核、修订及考评等。

2.全面预算管理的执行机构。企业全面预算管理的执行机构，就是预算目标执行的责任主体或责任中心。对于全面预算管理的执行组织具体如何设置，一般是根据企业的类型、组织结构和作业特点等因素加以综合考虑而设置。预算的执行过程本质上也是预算的控制过程。预算的执行如果离开了监督与控制，执行的过程就是一个失控的过程，那么预算也就失去了意义和作用。

二、案例分析

甲公司是一家规模中等的食品生产企业，该公司目前年销售额在7亿元左右，由于公司在经营运作过程中实行的是“公司+基地+中介+农户”的运行模式，同时该公司在食品加工方面具有国内一流和国际先进的技术和水平，且其在公益事业、环境保护以及解决农村劳动力问题上有着积极的贡献，这样即保证了公司所需求的优质的农产品原材料的供给，又形成了自身特色的营销网络，有一定的知名度和品牌效应，故公司产品在国内外具有相当的竞争力。现公司希望通过全面预算管理来加强过程监控，控制成本费用等，为实行精细化管理建立平台。

现为其设计全面预算方案：
公司全面预算编制的具体程序是：预算目标采取自上而下和自下而上相结合、分级编制、逐级汇总的方法。一方面通过上下结合达到沟通和预算目标的完全执行，另一方面通过上下结合横向协调的编制程序体现甲公司全面预算管理集权和分权的统一。每年8月份，由财务部牵头召开预算编制动员会，会上下达编制第二年预算通知，各部门开始着手准备资料，根据前7个月的实际情况，结合对后5个月经营情况的预计，预测下一年的销售、生产、投资和费用情况。9月份财务部收集反馈资料，与各部门充分沟通，结合管理层预算年度目标编制第二年预算，并对在编制过程中发现的问题及时与各部门协调。财务部将预算初稿提交公司管理层审查，公司管理层结合公司实际状况和未来公司发展规划对预算初稿提出修改意见。财务部与各部门再次进行协调，调整各部门的预算目标，并最终完成公司年度预算，提交管理层通过。根据预算编制情况、分析预算年度与以前年度的差异以及差异产生的原因。根据年度预算的要求编制预算分解指标，按照相关和可控的原则，将预算指标逐项分解到各成本中心。根据预算执行情况和公司经营状况，一年三次（分别在3月、6月和9月）进行预算更新。
预算编制内容，应注意其全面性和系统性，并突出不同经营内容、不同时期的管理重点。甲公司已处于高速发展时期，它的全面预算的预算体系应该包括业务预算、财务预算、投资和筹资预算四部分。以甲公司全面预算管理为例，重点控制预算项目包括：
1.原材料采购预算。原材料在产品成本中比重较大，虽然该公司在全国很多城市都建立了农产品种植基地，保证了原材料的供给及其的优质，但由于其会随着国家产业政策的变动而变动。同时由于其他产业材料的价格上升，也会导致农产品生产材料（如化肥等）采购成本会呈增长趋势，引起最后的农产品原材料价格上升，对产品成本和企业利润目标的影响较大。
2.生产预算。企业为保持在本行业的领先优势必须保持技术领先和成本领先，除应尽量消化原材料上涨带来的成本增加，还应不断提高产品卫生质量以及及时推出新产品，改变产品花样，或是改变产品包装，以增加产品品种，同时加强生产力评估和劳动力分析，提高生产效率。
3.现金流预算。原材料的采购需要支付大量的现金，销售产品涉及到资金的及时回笼与费用支出，各项资本性支出、财务费用支出都应合理规划。财务部的职责是对执行情况进行准确反映和控制分析，拟定资金分配和资金控制政策，负责对全面预算管理过程中的资料的真实性、完整性、科学性进行验证，通过对现实资料的分析提出改进的建议。
4.销售费用预算。销售费用里较为重要的是广告费用的预算。由于同类产品的市场占有率的竞争和价格竞争，品牌竞争等因素会影响和制约公司的预期经营目标，因此要不断加强宣传和顾客沟通，及时了解顾客的需求，借此提高知名度和持续竞争力，争取更多稳定的客户资源，开拓更广泛的客源群。为防止应收款项到期不能收回影响公司现金流的问题，财务部通过ERP系统中账龄分析报表，对执行不同收款政策的客户都可以及时发现逾期款项，并责成销售部门及时与客户沟通，采取措施收回账款。
全面预算管理是一个系统的过程，对它的编制、执行和控制调整、考核和评价都应给予足够的重视，忽略其中任意一个环节都将影响预算作用的发挥。应重视将预算与考核相联系，充分发挥预算管理的激励作用。责任预算的考评就是根据审核无误的预算指标及核算报告，将预算指标值与预算实际执行结果进行比较、分析，肯定成绩，找出问题，改进以后的工作。同时对员工实行公正的奖惩，以调动员工的积极性，激励他们努力工作，确保企业战略目标的最终实现。
三、执行全面预算管理时还存在的一些问题及其完善
在实施全面预算的同时，可能会存在一些情况，如由于市场的很大的不确定性，公司年度预算的准确度会受到很大影响，可能会造成季度预算不少指标要进行修正；公司利用预算手段整合和分配资源的意识不强；信息化手段不充分，预算信息传达不及时，影响了预算分析和管理改进的时效性；存在以预算代替预算的问题等等。
公司可根据实际情况来分析和完善全面预算中的种种问题。首先预算目标的制定要切合实际，要与企业的外部环境相适应。同时为应对市场变化，企业制定的预算目标还应具有一定的弹性，增加应变能力；而且目标要符合企业内部生产经营的客观实际，与企业的生产能力、技术水平和员工素质相适应，不能过高或过低。
在预算的控制上，公司有能力和条件的话可以把预算的制度、责任、指标、定额和费用等各方面进一步细化层层分解直至管理和生产的各个角落与个人，使他们具有明确的目标和过程监控，从而减少不必要的麻烦，提高预算执行效率，加强预算的可操作性。
在考核体系上，应进一步加大成本费用的考核力度，突出全员全过程控制费用的意识。在基层各种消耗计划的编制上，除本部门审核外，应由第三方即另外部门进行监督，定期不定期地进行检查；在对基层生产厂进行考核时，要进一步将指标量化，除将指标分解到班组之外，内部控制要落实到个人；对机关部门的考核，要加大节约费用的考核力度，树立以企业发展为本的思想，逐步形成一个全员全过程的控制体系。
总而言之，实行全面预算管理，对提高企业经营管理水平，提高竞争力具有积极作用。企业应该在实践中，通过实施全面预算管理，使企业的经营更加具计划性和前瞻性、强化事前控制环节，完善业绩考核体系，使公司的经营目标更加明确、责任更加清晰、信息更加流畅、管理也更加精细化。只有这样才能提高企业的竞争力，以在资本市场上取得更大的经济效益。
参考文献：
【1】王玉红 关于构建全面预算管理体系的探讨 [J] 现代会计 2006 4 1～2
【2】何桂钦 全面预算管理的框架及其实施 [J] 财会学习 2007 1 33～34
（作者单位：椰岛（集团）洋浦物流有限公司）

【 评论 】【 推荐 】

评一评

正在读取...

笔名：

评论：

发表评论 重写评论

[评论将在5分钟内被审核，请耐心等待]

【注】 发表评论必需遵守以下条例：

- 尊重网上道德，遵守中华人民共和国的各项有关法律法规
- 承担一切因您的行为而直接或间接导致的民事或刑事法律责任
- 本站管理人员有权保留或删除其管辖留言中的任意内容
- 本站有权在网站内转载或引用您的评论
- 参与本评论即表明您已经阅读并接受上述条款

Copyright ©2007-2008 时代金融 XML RSS 2.0
EliteArticle System Version 3.00 Beta2
当前风格：经典风格
云南省昆明市正义路69号金融大厦