

企业推行全面预算管理之我见

作者：陕西煤业集团有限责任公司 李永周

[摘要] 该文从实行全面预算管理的意义入手，分析了全面预算管理的作用及推行全面预算管理应注意的问题。论述了在企业推行全面预算管理，建立与现代企业制度相适应的预算管理体系，是企业管理创新的伟大举措。

[关键词] 全面预算管理；产权制度改革；

一、实行全面预算管理的意义

1、现代企业管理的迫切需要

为了求得企业的生存、盈利和发展，必须将企业视为一个整体，在战略目标及战略计划的指导下，注重企业内部综合协调管理，强化企业管理的计划、组织、协调和控制职能，只有这样，才能让所有职能部门和所属单位的子目标与企业整体目标相一致，从而使得所有者的战略决策与经营者的管理行为相一致。

2、产权制度改革的必然选择

随着我国经济体制改革的不断深入，企业也出现了所有权与经营权的分离。分散投资者不仅关注企业当前的经营成果，而且关注企业未来的发展前景；不仅关注企业当前实现的利润，而且关注企业未来的盈利能力和发展能力；不仅关注利润的总额，而且关注经营的质量。在这种情况下，为了适应投资者（所有者）的需要，经营者对企业的控制和规划，当然也要从经营结果（利润预算）扩大到对经营过程（业务预算和投资预算），并进而延伸到经营质量（资产负债预算和现金流量预算）。

3、企业资本经营机制运行的必然需要

资本经营机制就是对资本的有效管理、控制和运行的机制。预算管理是在科学预测与决策的基础上，围绕企业战略目标，对一定时期内企业资金的筹集、使用、分配等理财活动所进行的计划与规划，使生产经营活动按照预定的计划与规划进行流转和运动，实现企业理财目标的有效管理机制，与资本经营机制的内在要求是一致的。

4、促进企业提高经济效益的有效途径

（1）企业的生存和发展离不开市场，企业经营目标的实现依赖于市场，以目标客户为导向，以市场营销为龙头，以销定产的预算管理，是连接企业与客户之间的纽带和桥梁。

（2）企业预算管理体制以目标客户为导向，以市场营销为龙头，在产品销售一定、销售价格一定的情况下，降低成本费用是提高经济效益的关键。

（3）预算管理实行政程序化管理，通过自上而下、自下而上的讨价还价过程，将预算目标层层分解，落实到各责任单位，将经济效益目标落到实处，为提高企业经济效益提供了可靠的组织保证。

（4）企业预算管理的重心从经营结果（目标利润）延伸到经营过程（业务预算和资金预算），并进而扩展到经营质量（资产负债预算和现金流量预算），为提高经济效益提供了广



阔的空间和时间。

二、全面预算管理的管理作用

全面预算管理的管理作用主要体现在战略管理、绩效考评和经营风险防范等三个方面：

从战略管理上来讲，全面预算管理促进了企业内部各部门间的沟通、交流与合作，减少了相互间的冲突与矛盾。全面预算使企业的经营者站在企业整体运行的高度来考虑各部门、各环节之间的相互关系，明确责任，整体协调，避免责任不清而导致相互推诿；同时，能积极调动企业各部门的积极性，促成企业整体与长期目标的最终实现。

从绩效考评上来说，全面预算是企业计量化和货币化的体现。因此，预算为绩效考核评价提供了标准，便于对各部门实施量化的绩效考评和奖惩制度，也便于对员工实行有效的激励与行为控制。全面预算管理对企业各部门及其员工的工作进行了规范，使企业的经营活动有目标可循，有制度可依，消除了指令朝令夕改、企业经营活动随意性强的现象。

从风险控制上来说，全面预算管理可以促进企业计划工作的开展与完善，减少企业的经营风险与财务风险。事实上，制定和执行全面预算的过程，就是企业使自身经营环境、企业资源和企业发展目标在量化的前提下保持动态平衡的自我适应、自我控制过程。

三、推行全面预算管理应注意的问题

1、预算编制宜采用自上而下、自下而上、上下结合的参与性编制方法

整个过程为：先由高层管理者提出企业总目标和部门分目标；各基层单位根据一级管理一级的原则据以制定本单位的预算方案，呈报分部门；分部门再根据各下属单位的预算方案，制定本部门的预算草案，呈报预算委员会；最后，预算委员会审查各分部预算草案，进行沟通和综合平衡，拟订整个组织的预算方案；预算方案再反馈回各部门征求意见。经过自下而上、自上而下的多次反复，形成最终预算，经企业最高决策层审批后，成为正式预算，逐级下达各部门执行。

2、预算内容要以营业收入、成本费用、现金流量为重点

营业收入预算是全面预算管理的中枢环节，它上承市场调查与预测，下启企业在整个预算期的经营活动计划。营业收入预算是否得当，关系到整个预算的合理性和可行性。成本费用预算是预算支出的重点，在收入一定的情况下，成本费用是决定企业经济效益高低的关键因素；制造成本和期间费用的控制也是企业管理的基本功，可以反映出企业管理的水平。现金流量预算则是企业在预算期内全部经营活动和谐运行的保证，否则整个预算管理将是无米之炊。在企业预算管理中，特别是对资本性支出项目的预算管理，要坚决贯彻“量入为出，量力而行”的原则。这里的“入”一方面要从过去自有资金的狭义范围拓宽到举债经营，同时又要考虑企业的偿债能力，杜绝没有资金来源或负债风险过大的资本预算。

3、预算管理工作要建立单位、部门行政主要负责人责任制

开展全面预算管理，是企业强化经营管理，增强竞争力，提高经济效益的一项长期任务。因此，要把全面预算管理作为加强内部基础管理的首要工作内容，成立预算管理组织机构，并确定预算管理的第一责任人为各单位、部门的行政主要负责人，切实加强领导，明确责任，落实措施。

4、推行全面预算管理必须切实抓好“四个结合”

第一，要与实行现金收支两条线管理相结合。预算控制以成本控制为基础，现金流量控制为核心。只有通过控制现金流量才能确保收入项目资金的及时回笼及各项费用的合理支出；只有严格实行现金收支两条线管理，充分发挥企业内部财务结算中心的功能，才能确保资金运用权力的高度集中，形成资金合力，降低财务风险，保证企业生产、建设、投资等资金的合理需求，提高资金使用效率。

第二，要同深化目标成本管理相结合。全面预算管理直接涉及到企业的中心目标——利润，因此，必须进一步深化目标成本管理，从实际情况出发，找准影响企业经济效益的关键



问题，瞄准国内外先进水平，制定降低成本、扭亏增效的规划、目标和措施，积极依靠全员降成本和科技降成本，加强成本、费用指标的控制，以确保企业利润目标的完成。

第三，要同落实管理制度、提高预算的控制和约束力相结合。预算管理的本质要求是一切经济活动都围绕企业目标的实现而开展，在预算执行过程中落实经营策略，强化企业管理。因此，必须围绕实现企业预算，落实管理制度，提高预算的控制力和约束力。预算一经确定，在企业内部即具有“法律效力”，企业各部门在生产营销及相关的各项活动中，要严格执行，切实围绕预算开展经济活动。企业的执行机构按照预算的具体要求，按“以月保季，以季保年”的原则，编制季、月滚动预算，并建立每周资金调度会、每月预算执行情况分析会等例会制度。按照预算方案跟踪实施预算控制管理，重点围绕资金管理和成本管理两大主题，严格执行预算政策，及时反映和监督预算执行情况，适时实施必要的制约手段，把企业管理的方法策略全部融会贯通于执行预算的过程中，最终形成全员和全方位的预算管理局面。

第四，要同企业经营者和职工的经济利益相结合。全面预算管理是一项全员参与、全面覆盖和全程跟踪、控制的系统工程，为了确保预算各项主要指标的全面完成，必须制定严格的预算考核办法，依据各责任部门对预算的执行结果，实施绩效考核。可实行月度预考核、季度兑现、年度清算的办法，并做到清算结果奖惩坚决到位。把预算执行情况与经营者、职工的经济利益挂钩，奖惩分明，从而使经营者、职工与企业形成责、权、利相统一的责任共同体，最大限度地调动经营者、职工的积极性和创造性。

【参考文献】

【1】现代全面预算管理.北京：经济管理出版社，2005。

