

预算管理打造企业管理新模式会计硕士考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/538/2021_2022__E9_A2_84_E7_AE_97_E7_AE_A1_E7_c74_538984.htm

摘要：全面预算管理是对企业综合的、全面的管理，应从经营机制角度和企业战略角度来理解它的内涵，一个健全的企业预算制度实际上是完善的法人治理结构的体现。对于电信运营企业而言，建立在责、权、利相结合基础上的内部各责任单位的预算体系，通过其兼具的监督、激励及分配功能，能够解决企业的内部管理问题。全面预算管理通过交互式的有效沟通和预算管理的预测、协调及控制作用，使企业的预算目标更明确，并能以更高的管理效率，更优的发展质量，更有效的资源配置来实现企业的战略发展目标。实施全面预算管理不仅是形式上的创新，更是一项管理上的创新。全面预算管理完善内部管理对于电信运营企业来说，实施全面预算管理的作用主要体现在战略管理、风险控制和绩效考核等三个方面：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合作与交流，减少了相互间的冲突与矛盾。全面预算使企业的高层管理者考虑企业整体运行环节之间的相互关系，明确了各部门的责任，便于各部门间的协调，避免由于责任不清造成相互推诿事件的发生，能调动企业各部门的积极性，促成企业整体长期目标的最终实现。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，减小了企业的经营风险与财务风险。预算的基础是计划，因此案例预算能促使企业的各级经理提前制定计划，避免企业因盲目发展而遭受不必要的经营风险和财务风险。事实上，制定和执行全面

预算的过程，就是企业不断用量化的工具使自身的经营环境、自己拥有的经济资源和企业的发展目标保持动态平衡的过程。从绩效考核上来说，全面预算是对企业多方面计划的数量化和货币化的表现，因此，预算为业绩评价提供了标准，便于对各部门实施量化的业绩考核和奖惩制度，也方便了对员工的激励与控制。全面预算管理对企业各部门及其员工的日常活动进行了规范，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、活动随意变化的现象。从实际的案例来看，电信运营企业实施全面预算管理，确实有助于完善企业的内部管理系统。案例福建电信在全国同行业内较早实施了全面预算管理制度，并与财务集中管理和深化目标成本管理相结合，针对影响企业经济效益的关键问题，制定了降低成本、扭亏增效的目标和措施，促使企业形成讲市场、讲效益、增收节支的好风气。2002年，福建电信在总结经验的基础上，尝试实行预算目标质询管理办法，以此进一步完善预算流程，使之更加符合实际需求，使企业内部计划和外部市场更有机地结合起来，实现资源的有效配置。

当前我国电信企业的预算管理 当前我国电信运营企业在预算管理方面的问题具有一定的普遍性：（1）没有很好支持公司战略的预算体系；现有的某些预算甚至与公司战略产生冲突；（2）已有的部分预算管理只是强调上下级的垂直命令与控制；（3）更多地注重控制和减少成本，而不够注重优化和增加价值；（4）现有的某些预算管理缺乏弹性，对市场变化反应迟钝。 在一些电信运营企业，还存在这样一些典型问题：（1）将预算与计划相混淆，只有年度综合计划，没有根据计划量化到月份或季度的预算，不足以作为管理与

考核的依据；（2）没有预算作为依据，支出审批时不能区分正常的和例外的支出，审批程序复杂、周期长，无法适应复杂多变的经营环境要求。财务部门在对支出审批上不能起到有效的监督作用；（3）预算的编制缺乏依据，成本预算没有按照成本动因进行分解，依靠历史数据和主观判断的色彩较重；（4）缺乏相应的预算考核制度，造成企业预算的编制与执行相脱离，重编制、轻执行。预算不能成为企业的“硬约束”，使预算失去其应有的权威性和严肃性；（5）在分析预算执行情况时，仅将预算值与执行情况进行简单的比例计算，而没有对预算差异进行深入的、定量的分析，难以确定预算差异产生的原因，无法把预算执行情况与企业经营状况有机的联系在一起；（6）企业不能根据自身的基础条件选择适合的预算方法，盲目实施复杂的预算解决方案，造成员工工作量加大、工作混乱，而效果甚微。以上问题使企业需要对原有的管理体制进行调整，突破企业发展的瓶颈，便于企业在一个更高的管理水平上发展。

电信企业全面预算管理实施方案（1）关于目标制定。目标的制定要符合实际，协调一致。预算目标的制定必须符合实际，这里有两层含义：一是目标制定要经得起市场的考验，与企业的外部环境相适应。为应对市场变化，企业制定的预算目标应具有一定的弹性，增强应变能力；二是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。从长远角度看，预算目标要与企业集团的发展战略相协调，使企业各期预算能相互衔接；从当前角度看，预算目标要成体系，集团公司与各省级公司、甚至各地市公司的目标要相互协调，形成有机整体，以便预算

的执行与考核。（2）关于预算的可操作性。加强预算的可操作性和硬约束预算的可操作性是指预算的编制要细化明确。为了使全面预算管理有效执行，首先要细化预算，将预算的制度、责任、指标、定额和费用等各方面进一步细化，分解到管理的各个角落与个人，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。另外，有了明确的预算还不够，还必须硬化预算约束，在预算执行过程中严格按制度与程序办事，杜绝违规操作。（3）关于预算编制。预算编制宜采用自上而下、自下而上、上下结合的互动性编制方法；预算内容要以营业收入、成本费用、现金流量为重点；预算管理工作要建立单位、部门行政主要领导人责任制。（4）关于考核。预算管理最后一步是进行考核，实施奖惩，激励员工为实现企业战略目标而共同努力。因此考核的指标和奖惩制度要客观公正、科学合理、全面考虑到差异出现的原因，搞清楚究竟是人为造成的，还是客观环境使然。如若不然，被考核方过多的强调客观因素对业绩的不利影响，而考核方则掺杂个人情感，戴“有色眼镜”考核，则会使考核流于形式，无法达到激励员工共同奋斗的目的。（5）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。在预算执行过程中落实经营策略，强化企业管理，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。企业的执行机构按照预算的具体要求，编制季、月滚动预算，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。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。全面预算管理全面预算管理是将企业的决策目标及其资源配置以预算的方式加以量化，并使之得以实现的企业内部管理活动或过程的总称。全面预算管理诞生于20世纪20年代的美国，是从最初的计划、协调生产发展而成的现在兼具控制、激励、评价等功能的一种综合贯彻企业战略方针的经营机制。全面预算反

映的是企业未来某一特定期间（一般不超过一年或一个经营周期）的全部生产、经营活动的财务计划，它以实现企业的目标利润为目的，以销售预测为起点，进而对生产、成本及现金收支等进行预测，并编制预计损益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。实施企业全面预算管理，是把企业的经济运行看成一个整体，以企业的目标利润为主线，使整个预算管理活动围绕目标利润展开。全面预算管理的主要内容包括经营预算、投资预算和财务预算三大类。全面预算管理体现了“权力共享前提下的分权”的哲学思想，通过“分散权责，集中监督”来有效配置企业资源，提高生产效率，实现企业目标。著名管理学教授戴维·奥利认为，全面预算管理是为数不多的几个能把组织的所有关键问题融合于一个体系之中的管理控制方法之一。中

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com