

企业集团如何进行全面预算管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/70/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BC\\_81\\_E4\\_B8\\_9A\\_E9\\_9B\\_86\\_E5\\_c44\\_70548.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/70/2021_2022__E4_BC_81_E4_B8_9A_E9_9B_86_E5_c44_70548.htm)

面对入世之后激烈的国际竞争，如何加强企业集团的管理、实现与国外跨国公司相抗衡，成为一个急待解决的问题。企业集团管理的核心问题是将下属各二级经营单位及其内部各个层级和各位员工联合起来，围绕着企业集团的总体目标而运行，即所谓整合。而实施全面预算管理则是实现集团整合的有效途径。全面预算管理不同于单纯的预算编制，它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”促进企业资源有效配置、实现企业目标、提高生产效率。全面预算管理模式是一套由预算的编制、执行、内审、评估与激励组成的可运行、可操作的管理控制系统。具有如下的特点：

- (1) 总部作为战略筹划者，根据市场环境与企业集团提出企业集团的战略目标；
- (2) 采用上下结合式预算编制模式，强化预算审批权；
- (3) 重点审核各子公司及二级单位的业务预算，对获准通过的业务预算进行全方位监控；
- (4) 加强对各子公司及二级单位预算执行情况的评估与考核；
- (5) 注重信息的及时反馈和严格控制预算调整。

以下就全面预算管理模式下的组织设置、预算编制、执行与监督、评估与考核、反馈与调整分别进行分析。

(一) 全面预算管理的组织设置

由于全面预算管理模式是对企业的决策目标及资源配置加以量化，并使企业的整个经营活动进行协调运转的控制系统

，因而必须设立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。其主要部门及其职能设置如下：（1）预算管理委员会的主任一般由集团总经理担任，负责预算管理的重要事项，以保证预算管理的权威性。（2）预算管理委员会下设置办公室，由集团财务部负责人当主任，以财务部为主导，负责预算管理的日常工作。（3）预算管理委员会分别吸收营销、生产、采购、技术、信息、质检、内审、人事部门的最高负责人担任委员。在预赛委员会之下，设立价格委员会、业绩考评委员会和内部审计委员会负责制定供销价格和转移价格的政策；业绩考核委员会负责业绩考核。制定和实施奖惩制度；内部审计委员会除负责预算执行结果的审计外，还应在预算执行过程中对各子公司、二级单位进行审计。

（二）预算的编制 全面预算体系包括资本预算、经营预算和财务预算三大部分，这三部分相辅相成，缺一不可。不少企业注意资本预算和财务预算，却不注重经营预算，造成经营利润指标的生成游离于系统之外而特别易于操纵，使得经营利润指标在执行过程中缺少一个规范、系统和连续的会计系统来反馈利润指标的执行情况。全面预算管理中，预算的编制应采取上下结合、横向协调的程序，体现出分权与集权的统一。其顺序如下：（1）首先由集团总部提出预算思想与目标；（2）下发预算目标并由各子公司、二级单位结合自身情况编制预算草案；（3）由预算管理委员会进行初步协调和汇总；（4）预算管理委员会召集各子公司、二级单位负责人等进行协调各级预算，并形成最终预算审批通过。这一阶段如果一次协调不够，还可以将协调后形成的预算方案下发到各子公司和二级单位进行再平衡，并上报再

协调，直到各方的目标达到一致为止；（5）对通过的预算方案以内部法案的形式下达到子公司、二级单位执行。（三）预算的执行与监督 预算经预算管理委员会审批后，下达到各子公司、二级单位执行。在预算执行过程中，作为各责任中心的子公司、二级单位必须向预算管理委员会办公室报送预算执行计划进度，这是预算管理委员会对预算进行过程监控的依 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](http://www.100test.com)