

关于集团企业全面预算管理的探讨 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\\_\\_E5\\_85\\_B3\\_E4\\_BA\\_8E\\_E9\\_9B\\_86\\_E5\\_c44\\_70569.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/70/2021_2022__E5_85_B3_E4_BA_8E_E9_9B_86_E5_c44_70569.htm)

在众多影响集团企业生存与发展的因素中，集团法人治理结构和财务治理结构是最关键的因素，它们构成了集团企业管理控制的核心。在经济发达国家，在中型企业实行预算管理的比例达90%以上。我国许多集团企业因为受长期计划经济管理惯性的影响，在推行预算管理上仍普遍带有计划的特色，尚未形成全面预算的理念，对集团企业全面预算的内涵、地位和内容缺乏理论建设和实践运作。

1全面预算管理的含义 对企业而言，预算就是用数字编制未来某一时期的计划，即用财务数字或非财务数字来计量预期的结果。预算管理即指预算控制，它是预算编制、调整、执行、分析与考核的过程。全面预算管理则指在企业管理中，对与企业的存续相关的投资活动、经营活动和财务活动的未来情况进行预期并控制的管理行为及其制度安排。与传统的计划安排相比，全面预算有其特定的含义。

（1）全面预算不是生产技术财务计划。在计划经济下，企业以安全生产为关注焦点，编制生产技术财务计划。由于产品、设备、材料和人力的价格和供求数量由宏观主体确定，企业的成本与利润是确定的，因而不注重成本效益。生产与技术的计划，在市场经济下仅仅反映了企业管理活动的部分，价格由市场确定，并且企业的经营行为依赖于对市场信息的拥有度，因而，生产与技术的计划并不能成为企业预算的全部。

（2）全面预算不是目标利润目标成本管理。在转轨期，我国企业作为市场经济中自负盈亏的经济主体在不断转换

经营机制，许多企业开始实行目标利润目标成本管理，企业对未来经济的预测由计划转变为预算。虽然目标利润目标成本管理推动了企业经营思想和管理方法的转变，但他们是一种比较粗放的预算定时方法，在具体实行过程中，企业只注重利润指标，而对资金的使用效率、资产质量等方面没有给予足够的重视。（3）全面预算是一项科学的控制行为。全面预算涵盖企业的投资、经营和财务等企业所能涉及的所有方面，具有“全面、全额、全员”的特征，作为一种控制手段，已成为现代企业管理的国际惯例。在大型企业，有强大的现金流、物资流和复杂的法人治理结构，全面预算可以起到统合所有这些庞杂支节的干流作用和科学的导向作用，促进企业从粗放型向集约型的转变，并使预算管理关注的重点从经营结果延伸到经营过程和资本资产运作过程。（4）全国预算管理为管理信息网络化提供了节点。预算编制、调整、执行和分析考核的技术性、复杂度都很强，特别是大中型企业，由于其所面临的市场选择广泛性和内部治理结构的层次梯级复杂性，预算体系的建立、预算内容的确定和预算运作都十分繁杂。借助计算机技术，依赖网络信息系统，实行全面预算信息化，是推行全面预算的高效选择。因而，全面预算管理导入还意味着企业管理控制的信息化、网络化，它是企业管理信息网络化的契入点。

2实行全面预算管理是集团企业的必然选择 集团企业具有规模优势，有跨区域、跨行业、不同产权组合的特点，在经营上，集制造、流通、科研、贸易和资本运作为一体，因而面在管理控制上具有复杂性。全面预算管理作为一种事前控制手段，是集团企业的必然选择。

2.1全面预算管理的集团企业法人治理结构的必然选择 在市

市场经济发达国家，全面预算管理是一种最广泛使用的企业管理方法。入世后，在与世界经济协调过程中，我国企业面临管理方法的国际选择。集团企业以其规模优势处于协调的前沿。由于集团企业法人治理结构和财务治理结构的潜在问题，导入全面预算管理更有其必要性，同时也是集团企业以现代企业制度为标准加强科学管理的需要。就集团企业而言，全面预算管理包含了预算组织、预算体系、预算内容和预算流程等方面的理论建设问题。在集团企业内部，核心层、紧密层和松散层企业之间体现了母公司、全资子公司、控股公司和参股公司的产权裙带关系，维系这一产权关系的有效运作必须建设真正意义上的法人治理结构，体现所有权与经营权的分离和所有权对经营权的约束。在两权之间，必须夏收在可控的“技术路径”。全面预算作为所有权结经营权的控制手段，有助于解决集团企业夏收续中不可避免的下列弊端。

（1）股权过度集中引起的所有权对经营权的过度干预。在绝对控股集团内部会不可避免地产生股权过度集中现象，进而导致非率的治理结构，绝对控股权代表的所有者不自觉的以其控股身分扼制其他股东；在决策上，集团企业依仗其健全的层次控股关系，理论上强调股东大会的最高权力地位和集团董事会的最高决策地们，但作为控股股东代表，自然在日常管理中滋生“管理人”权欲，超越股东大会和董事会的事前约定，对经营权进行期中干预。以全面预算形式，确定集团的经营业员目标，并以此作为企业运作的法律规范，规避和淡化集团企业天然的股权集中而对经营权的过度干预。

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)