

企业集团财务控制问题探讨:第四章，目标管理 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\\_70592.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/70/2021_2022__E4_BC_81_E4_B8_9A_E9_9B_86_E5_c44_70592.htm) 企业集团财务控制中重要

的一项内容就是根据集团的发展战略及计划，确定经营管理中反映经济责任与绩效的具体财务指标，并通过科学的方法对其完成情况进行监督考核。为了使集团的经营活动合理化、规范化，为了保证管理决策的贯彻，并提供及时可靠的内部财务管理信息，就必须对财务指标及评价标准进行管理和控制。企业集团财务控制中目标管理的主要方法有预算控制和责任会计管理等方式。

#### 4.1 预算控制 1，预算控制的概念

预算控制是财务控制中的一种有效方法，它是关于企业发展的整体性规划，一般要事先确定目标，然后收集、归纳、总结能够反映实际运行情况的信息，并将此二者进行比较，再根据差异分析来决定控制的方向和强度。预算涉及了企业发展中价值目标的所有方面，企业的经营活动和财务活动都应受预算的控制，所以，预算是由各种活动、各种业务所反映的指标组成，且各种指标之间是有机结合的，它们共同组成了预算的总体。预算具有全面规划、动态控制等特征。预算以价值形式反映了企业生产经营、财务管理的全部活动，它一般包括生产经营方面的销售、生产预算、采购预算等，财务方面的现金流量预算、往来结算预算、财务报表预算等。同时，预算是通过动态、实时的监控来实现目标管理功能的。预算是财务控制中目标管理的有效手段。财务控制的目标就是保证财务管理活动的有效性、效率性、规范性，实现财务管理的目标，而预算的主要功能之一就是控制，而且是财

务指标方面的控制，因此，预算是目标管理的有效工具。预算制定要以财务管理的目标为前提，根据企业的发展计划规划生产经营活动，并通过计划的形式，具体系统地反映出企业为达到经营目标所拥有的经济资源的配置情况。预算的编制就是将企业的经济目标分解，落实到每一个责任单位，作为责任方经营管理以及考核评价的依据；预算的实施就是将每一指标落实到实际经营活动中；预算的控制就是对预算所反映的财务控制目标进行动态的监督反映、修正、改进，使实际与预算相一致。企业集团尤其需要加强预算控制。一方面，企业集团需要预算来进行控制。企业集团一般是多层次的组织结构，随着管理幅度的增加及管理活动的复杂化，使得管理者很难进行直接的管理控制，这就需要一种有效的管理方法来保证集团经营目标的落实；同时，由于构成集团的成员单位之间的目标存在一定的差异，使得各方之间的利益会发生冲突，因此也需要一个权威有效的方式来明确各方的责任与利益，规范其经营管理的行为，进而使得各成员企业的目标与集团的目标保持一致。另一方面，预算更适合于企业集团。（1）预算的编制是采用从下到上的方法，考虑了下级的意见，照顾了下级的利益，下级单位及管理人员易于接受，这有利于调动成员企业的积极性，有利于各成员企业从企业集团的角度来审视其经营活动。（2）预算的整体性及全面性，使得成员企业在实施的过程中需要相互配合和协调，提高管理效率，减少磨擦，增强凝聚力，易于形成合力，从而增强或提高整个企业集团的竞争优势。同时也可以使得企业集团内的资源配置达到最优，如避免重复建设投资等。（3）从目标上看，预算以企业的发展规划为依据，保证企业目

标计划的实现。预算可以给每个成员企业以明确的经营管理目标，明确各方的责权关系，便于各成员企业进行自我控制、评价、调整。预算的不足之处是其目标的确定是预期的，有很大的主观成分，所以准确性难以有效保证。另外，预算虽然具有一定的弹性，并具有一定的反馈功能，但相对于外部环境与内部经营活动的变化来说，仍有其滞后、不灵活的一面。这一方面影响经营管理的效率，另一方面也使预算的评价功能降低。在实际实施过程中，预算不能订得过高，否则使人们感到没有可能完成，因而产生放弃实现目标的努力，但预算又不能订得过低，不然会导致不负责任和低效率。

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)