

浅析企业全面预算管理

陈旦华

广昌县审计局

摘要：新时期，企业要想在市场中赢得一席之地就必须做好全面预算管理工作。全面预算管理涉及的方面较多，在管理与运营中的存在很多不可控、不可知的因素，对企业健康运营造成一定影响。为此，企业要深入分析全面预算管理中存在的问题，并针对问题采取应对措施，尤其是企业的资产管理。

关键词：全面预算；预算管理；战略管理

一、全面预算管理的概念

全面预算管理是企业下一年度经营预算的总称，是指由一系列预算构成的体系，它是以企业战略目标为出发点，以市场需求为导向，公司全体员工参与，涉及企业生产经营全部内容的预算体系。相比与单纯的财务管理，全面预算管理关注的重点从经营结果（利润预算）延伸到经营过程（业务预算）并扩展到经营质量（资产负债预算和现金流量预算），由此可以看出，全面预算管理是控制公司运行，真正实现经营目标的管理机制。

二、全面预算管理的含义与内容

（一）全面预算管理的含义

预算管理，是指企业以战略目标为导向，通过对未来一定期间内的经营活动和相应的财务结果进行全面预测和筹划，科学、合理配置企业各项财务和非财务资源，并对执行过程进行监督和分析，对执行结果进行评价和反馈，指导经营活动的改善和调整，进而推动实现企业战略目标的管理活动。在预算管理前冠以“全面”二字，主要有以下三层含义：

1. 预算理念全员参与

全面预算管理应全员参与，预算管理不能仅是财务部门的事情，企业所有部门均应积极参与，企业所有员工均应树立预算理念，建立成本效益意识。全面预算的“全员”参与，要求企业内部各部门、各单位、各岗位，上至最高负责人，下至各部门负责人，各岗位员工都必须参与预算编制与实施。

2. 业务范围全面覆盖

全面预算管理应涵盖企业的所有经济活动，预算管理不能仅关注日常经营活动，还应关注投融资活动。全面预算管理的“全方位”，体现在企业的一切经济活动中，包括经营、投资、财务等各项活动，以及企业的人、财、物各个方面，供、产、销各个环节，都应纳入预算管理。

3. 管理流程全程跟踪

全面预算管理涵盖预算编制、审批、执行、控制、调整、监督、考评等一系列活动而不能仅停留在预算目标编制、汇总与审批环节，还需要对预算执行情况进行控制，并通过预算考核等手段完成预算目标，最终实现企业的发展战略。全面预算管理的“全过程”，体现在企业组织各项经济活动的事前、事中和事后都应纳入预算管理。

（二）全面预算管理的内容

全面预算管理的内容主要包括经营预算、专门决策预算和财务预算。

1. 经营预算

经营预算也称业务预算，是指与企业日常业务直接相关的一系列预算，包括销售预算、生产预算、采购预算、费用预算、人力资源预算等。

2. 专门决策预算

专门决策预算，是指企业重大的或不经常发生的、需要根据特定决策编制的预算，包括投融资决策预算等。

3. 财务预算

财务预算，是指与企业资金收支、财务状况或经营成果等有关的预算，包括资金预算、预计资产负债表、预计利润表等。

三、全面预算管理的原则

企业进行预算管理，一般应遵循以下原则：

（一）战略导向原则

预算管理应围绕企业的战略目标和业务计划有序开展，引导各预算责任主体聚焦战略、专注执行、达成绩效。

（二）过程控制原则

预算管理应通过及时监控、分析等把握预算目标的实现进度并实施有效评价，对企业经营决策提供有效支撑。

（三）融合性原则

预算管理应以业务为先导、以财务为协同，将预算管理嵌入企业经营管理活动的各个领域、层次、环节。

（四）平衡管理原则

预算管理应平衡长期目标与短期目标、整体利益与局部利益、收入与支出、结果与动因等关系，促进企业可持续发展。

（五）权变性原则

预算管理应刚性与柔性相结合，强调预算对经营管理的刚性约束，又可根据内外部环境发生重大变化调整预算，并针对例外事项进行特殊处理。

四、全面预算管理的功能

（一）规划与计划功能

通过编制全面预算，企业可以将战略规划和经营目标细化分解为各预算执行单位的具体工作目标和行动计划。企业需要确立收益预期、费用预期、人员需求预期，以及未来的增长或收缩预期，以发现经营中的“瓶颈”，提高资源的配置效率。通过规划，企业管理层可以从不同角度对企业的发展提出看法，为更好地实现企业目标提出建议。没有预算所提供的总的行动计划，单位管理者的决策制定将失去方向、缺乏标准、疏于协调。

（二）沟通与协调功能

通过编制全面预算，能够改善组织内部的沟通，如企业总目标与子目标的协调，部门之间目标的协调。在预算的编制过程中，企业各个部门可以相互沟通各自的计划和需求，并能及时地、正确地评估其他部门的计划和需求对本部门的计划和需求的影响。通过编制全面预算，也能更好地协调企业各部门的行动。预算能促进企业各部门目标明确，相互理解，行动一致。

（三）控制与监督功能

企业通过预算设立了绩效目标或标准，管理者根据预算可以监控企业的目标实现程变和经营状况。通过将企业的总预算分解至各部门层次，定期或不定期地比较某一期各预算执行单位的实际结果与预算目标或标准，企业可以发现新的增长机会或明确经营中存在的问题和风险，从而相应地调整经营战略或修正预算，更好地促进企业价值的增长。

（四）考核与评价功能

全面预算为员工的绩效评估提供了一个标准、工具或指南。预算确立后，管理者就需要承担与预算绩效相关的责任，通过特定期间的实际结果与预算目标或标准的比较，可以评估管理者的绩效。绩效评估使得企业能通过多种方式奖励、激励员工，从而提高员工工作的自觉性、主动性和积极性。

结束语

总之，企业全面预算管理贯穿了激励、评价、协调、控制、实施和计划等全过程，影响着企业成本合理控制、资源优化配置、盈利能力增强和企业长远发展，是全方位的管理体系。企业要重视全面预算管理工作，推动企业健康可持续发展。

参考文献

[1] 吴彩云. 关于全面预算管理与企业战略管理的探析[J]. 现代商业, 2018(29).