

浅谈企业全面预算管理问题及体会

第一篇：浅谈企业全面预算管理问题及体会

浅谈企业全面预算管理问题及体会

摘要：全面预算是以企业战略目标为出发点。以市场需求为导向，全面参与涉及企业生产经营各个方面的预算体系。本文主要阐述了全面预算管理需要注意的几个问题及其体会。关键词：企业；全面预算；管理；问题；体会

1全面预算管理需要注意的问题

(1)必须建立预算管理体系。全面预算管理是一种管理模式，服从于公司的战略规划，涉及公司各部门的责、权、利安排，虽然财务预算是其核心部分，但绝不能由财务部门一手包办，代行预算管理委员会的职责。全面预算管理需要企业高层的重视和参与，集团公司应根据公司架构建立相互关系的多层级“金字塔”形预算组织管理体系。领导全面预算管理的机构是预算管理委员会，预算管理委员会由公司主要领导和各部门主要负责人组成，负责全面预算编制、执行过程中重要问题的决策。预算管理委员会下设预算工作小组，负责全面预算编制、执行中的具体事务性工作。预算工作小组由财务部或计划部的负责人担任组长，由财务部、计划部、人力资源部的相关人员组成。在推行全面预算管理过程中应上下级统一思想和认识，一级对一级负责，逐层分解落实指标，层层考核，确保预算的编制和执行。预算一经管理委员会通过，各责任单位必须严格执行，并明确预算外事项的审批程序。

(2)借助先进的计算机网络系统，促进预算的适时控制。当今计算机信息技术不断发展，为解决加强控制和节省时间这一固有矛盾提供了可能。目前许多公司已经实施 ERP 系统，一些先进的财务管理系统均将预算系统作为一个单独的功能模块，并与公司 ERP 系统中的财务系统核算数据、联机审批系统相连。这样在经济事项发生时可不受地域限制，利用网络资源联机申请和预留预算资金，避免由于财务数据统计滞后造成的超预算支出。并可以按管理的要求设定相应的报表格

式，简便、快捷、准确地将预算执行情况适时提供给不同的管理者，以满足其管理需要。

(3)强化预算编制的基础性工作。全面预算的各个构成部分是一个有机的整体，起着相辅相成的作用，财务预算应当围绕公司的战略要求和发展规划，以业务预算、资本预算为基础，以经营利润为目标，以现金流为核心进行编制，并主要以预算报表形式予以充分反映。例如，业务预算需要公司将预算期内可能形成现金收付的成产经营活动细分为销售或营业预算、生产预算、制造费用预算、产品成本预算、营业成本预算、采购预算、期间费用预算等子项目，通过对预算目标层层分解，将公司的目标具体化，将责、权、利明确到每一个部门和每一个员工。通过预算目标的分解、编制、汇总与审核、执行与调整、评价与考核，明确任务、发现问题、协调改进，实行精细化管理，实现公司的战略目标。

(4)组织、建立良好的报告和监督机制。在全面预算的实施过程中，预算执行者定期和不定期的报告和对预算执行情况的监督是预算完成不可缺少的制度保证。公司应制定出各预算责任的承担者以及责任承担者的报告范围、报告时间、报告内容、向谁报告及例外报告等制度。同时还应指定相应机构或部门如预算管理委员会、审计部门、财务部门等对预算执行情况进行监控，及时发现和纠正与公司目标不一致的行为，保证公司目标的顺利实现。

(5)推行全面预算管理关键在控制和考核。全面预算管理是一个全程化管理，即预算管理不能仅停留在预算指标的下达、预算的编制和汇总上，更重要的是通过预算的执行和监控、预算的分析和调整、预算的考核与评价，真正发挥预算管理的权威性和对经营活动的指导作用。首先预算指标的下达，能起到预防控制的目的，将考核基准预先告知各责任主体；其次预算执行过程的监控，能起到检查监控的目的，将执行中出现的不利事项进行控制，并进行信息反馈；再次预算阶段性的分析、调整，能够肯定成绩，找出问题，分析原因，及时纠正预算执行中的偏差，适时依据生产经营环境调整预算，实现有效控制；最后预算结果的考核

评价，能起到指导控制的目的，同时为管理制定下一期预算提供预防控制的有效信息。

(6)制定关键考核指标。全面预算在编制时应遵循量入为出、综合平衡，全面、全额、全员预算，相互衔接的原则。因全面预算涉及公司业务的方方面面，在编制时应注意关键考核指标的选择，使考核指标既能反映管理者的目标导向，又能在实际工作中被简明扼要的推广运用。例如，利润中心3年利润、月利润目标是多少，收入中心产品销售量，应收账款的回收率，发生坏账的比率，成本中心单位产品的成本耗用、次品的比率等，将考核指标细分到

各个岗位，使员工有明确的目标，从而提高预算执行效率。另外考核指标的制定要符合公司实际，与公司的发展相适应，不能过高或过低，过高不利于调动积极性，过低不利于公司的发展。

2 实行全面预算管理的体会

2.1 应树立以战略目标为导向的管理理念

作为一种全面管理行为，没有战略引导为基础的预算是没有目标的预算，也就难以提升企业的核心竞争力和价值，而没有预算支撑的战略是不具操作性的空洞的战略。企业必须建立战略研究机制，制定明确的长期和短期战略目标。全面预算要以战略目标为导向，由企业的最高管理层进行组织和指挥，由各级业务及其他专业管理部门来编制和执行。全面预算管理的过程必须取得从企业高层到员工的支持与参与，注重各部门的沟通与协调，促进合作与交流，保证预算管理与企业战略目标的一致性及各部門、环节、人员行为观念的基本统一。

2.2 应建立有效的全面预算控制机制

一是完善企业治理机构，优化预算控制环境。全面预算管理是在企业结构下界定出资者与经理层权、责、利关系的游戏规则之一，是完善的法人治理结构的体现。良好、有效的预算管理必须以产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度为条件，以规范的法人治理结构为前提。因此，企业要营造、优化有利于预算管理与控制的环境，否则，预算管理可能成为一纸空谈；二是贯彻预算的刚性原则。预算是企业各项生产经营活动的法则，一经确定，在企业内

部既具有法律效力，必须严格执行。在预算的执行过程中，要考虑环境变化、或有事项、企业流程的结构性变化对预算执行的影响。预算调整要按照严格的程序进行，杜绝违规操作，保证预算的准确性和预算控制的有效性；三是确定预算控制的重点内容。预算控制以成本控制为基础，以现金流量控制为核心，通过实施重点业务控制和现金流量控制，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；四是建立信息反馈系

统。预算执行信息的及时反馈，有利于及时反映预算执行的差异并作出相应的决策，从而保证对企业经营活动进行实时的调节和控制，保证预算目标的完成；五是建立预算管理的预警机制。全面预算管理目的之一是建立有效的预算预警系统，通过该系统作用的发挥，将非正常业务活动和风险控制在萌芽之中，减少企业不必要的损失；六是强化预算的监督。预算的执行与监督是紧密相连的，有力的监督是预算有效执行的重要保证。要加强内审机构的权威，健全内部审计监督控制制度，内部审计与监督不应仅仅是对财务会计信息和经营业绩真实性与合法性结果的审计与监督，更重要的是对预算制度和预算贯彻执行情况的过程性审计和监督。应强化事前预防和事中控制，实现经营管理处处有章可循，事事受程序制度制约。

2.3 完善预算的考核与奖惩机制

全面预算管理的生命线是考核与奖惩，只有通过科学合理的考核、赏罚分明的奖惩，才能确保预算管理落到实处。而完善全面预算管理的考核和奖惩机制，必须建立关键业绩考核

体系。关键业绩考核体系就是根据企业全面预算目标，结合各部门各岗位的责、权、利，运用价值分解的原理和目标管理方法。自上而下，把全面预算目标层层分解，设置关键业绩的具体指标，形成制度安排岗位，按岗位确定人员的机制，每一个岗位必须做到责任明确，岗位之间界限清楚，任何一个部分出现问题，都可以找到相应的责任人。同时，将各级岗位的薪酬与关键业绩指标完成情况挂钩，使各层次的职工共同为实现预算目标而努力。

2.4 实现业务与财务有机结合财务工作实际上就是财务资源的有

效配置，一是明确财务部门与企业部门都是企业不可或缺的组成部分。即改变那种一说企业管理是财务管理为中心，就把财务高看一等的做法，也要改变那种一说企业是以业务为中心来展开工作，就把财务看成配角的做法。应从思想上明确各自的地位和职责；二是根据业务流程与需求来科学配置财务资源。业务部门需要财务资源时，首先必须画出业务流程图，根据业务流程提出财务自己需求，财务部门根据业务部门

提出的需求按工作节点一项一项地配置，最后得出财务资源配置总量；三是对配置的效果进行分析，作出决策，如果此项业务工作只能生产收入 100 万元，需要投入财务资源 120 万元，这项业务按目前的配置是投入多产出少，是否做，是否还有优化的方案，需要分析决策，让数据说话。一旦决策了，就严格按照业务流程和配置来执行，实现业务与财务的有机结合。

3 总结

通过预算划分责任区间、权力空间、利益分配，也就是明确责任有多大，权力有多大，能获得多少的效益，在全面预算管理中，往往容易出现预算表报一大堆、层层汇总，而责任难以通过数据具体落实。例如，企业管理中过去有七乱：乱要人，总强调人手不够；乱占房，总觉得办公场所太小；乱购置，计算机手提、台式都要配；乱出差；乱开会；乱通讯；乱请客，全面预算就是要让每个人责任主体学会算账。通过预算，把这些费用按照科学的分配方法配置到责任主体，让每个部门、每个人都知道我消耗企业多少资源，我为企业创造多少财富，如果收入不够支出的，差额部分就是剥削其他人的劳动成果，长此以往就要考虑这个部门存在的必要性。只要通过预算让每个责任主体都成为可计量的价值创造者，企业价值才能达到最大化，企业才能生存和发展。

第二篇：浅析煤矿企业全面预算管理问题及措施

浅析煤矿企业全面预算管理问题及措施

摘要：全面预算以企业经济特点为依据，通过对战略目标细化和分解，能强化企业资源配置和利用，尤其是对资金和费用的管控，可

以提升企业内部控制和协调能力，是企业经营管理过程中实现经济利益最大化的重要途径。近年来，财务共享服务模式在众多企业中广泛应用，信息化处理全面预算数据已经成为一种常态，煤矿企业也不例外。本文以煤矿企业作为研究对象，阐述了财务共享服务模式下煤矿企业实施全面预算的必要性，并结合煤矿企业市场现状，详细分析了财务共享服务模式下煤矿企业全面预算管理工作存在的问题，针对这些问题，提出了优化措施及建议，以期提升煤矿企业全面预算管理水平提供参考借鉴。

关键词：煤矿企业；财务共享服务模式；全面预算管理

近年来，随着矿产资源趋于紧张，煤矿企业竞争逐渐进入白热化阶段，为了适应市场环境的变化，很多企业管理者越来越重视全面预算管理。全面预算覆盖了企业经营发展中的各个方面，通过完善的全面预算管理体系能够真正实现对经营目标细化和分解，强化各部门之间的信息交流和沟通，规范日常工作流程，降低运营成本，提升工作效率，保证工作质量的目标。尤其是随着财务共享服务模式的应用，企业在实施全面预算管理过程中，要想彻底打破传统的固有思维，拓展数据信息的采集范围，制定科学、准确的全面预算编制目标，将预算有效落到实处是预算管理的难点也是重点。企业只有以实际经济业务为基本依据，因地制宜，实事求是，才能最终通过全面预算达到企业提质增效的目标。

一、煤矿企业实施全面预算的必要性

（一）细化企业战略，降低经营风险

好的开始是成功的一半。全面预算需要综合考虑，既要配合公司总体战略方向，做好市场调研，又要与各部门、各单位进行配合，预算目标要长远，就要按照预算编制原则，科学设计全面预算，严格执行销售预算、生产预算、费用预算和其他预算。由于煤炭企业的特殊性，需要编制专项资金预算。专项资金是煤炭企业特有的，包括维简费与安全费用，它是每月按照固定的基数乘以产量提取的。预算可以分为和月度预算，通过分期控制，达到目标，降低经营风险。

（二）提升资金的使用效率

企业实施全面预算后，对企业的经营管理就有了一个刚性的约束，有预算的可以列支，无预算的可执行另外的程序。全面预算需要刚性与柔性相结合，对于内外部环境发生重大变化作出的预算调整要进行特殊处理。企业拥有了完整的预算实施方案，就会为企业的经营管理提供方向，最大限度地提高资金使用率。

（三）评估部门绩效，实现经济效益最大化

基于前期预算，年底各单位需要进行预算执行情况的分析与考核，做到奖罚分明，激发员工的工作积极性。绩效评价的目的是更好地实现企业的长期战略和预算目标，要做到客观、公正，避免各部门只顾自己利益而不顾全局利益的行为，从而实现企业经济效益的最大化。

二、财务共享服务模式下煤炭企业全面预算管理存在的问题

（一）缺乏共享意识，预算目标与企业发展脱节

在煤炭企业过去的实践中，预算是用来压制企业成本的。企业一般在每年年底编制第二年的成本预算，编制预算的目的就是起到对企业各部门成本支出的约束作用。但是，在实际执行中，由于客观上出现各种各样的特殊情况、主观上因人为的各种因素和需要列支预算外的各种费用，使预算难以发挥作用。部分煤炭企业长期以产量为企业生存发展的命脉，忽略管理、产效、执行等层面的提升，这种管理意识不是短时间内能够扭转的。传统以产量的高低作为企业经济效益好坏的评判标不符合企业的长远战略目标，即使煤炭企业构建了集团财务共享系统，但是传统思想若不进行转变的话，在编制全面预算时就容易发生短视行为，这与企业的长远发展背道而驰。

（二）财务共享模式利用不足，预算控制存在局限性

煤炭企业在财务共享的模式下，综合考虑各方面因素，编制全面预算，完成后录入财务共享系统，各部门按照预算去办理结算、挂账、付款等手续，以实现财务共享模式的优势。但是，在实际工作中，很多企业财务共享模式利用不足，存在局限性，主要体现在以下几个方面：一是煤炭企业在编制全面预算的时候倾向于使用增量或减量的方法，这种方法虽然简单易行，但无法保证预算的整体性。二是缺乏相应的预算控制制度，具体表现为：预算工作编制完成后，将后续工作

交给财务部门来执行，由于预算是由各个部门汇总编制完成的，财务部门并不能全面掌握本企业各个部门的工作重点，使工作衔接性不足，在预算的事前控制、事中控制及事后控制过程中非常被动，导致财务共享不能发挥作用。

（三）沟通不畅，预算执行和考核效果不佳

部分煤炭企业各部门之间各自为政。例如，生产部门重视产量轻管理，产量就是生产部门的考核标准；安全部门重安全轻管理，安全部门保证每月安全生产，不出现生产事故就完成了指标；销售部门重销量轻回款，只关注销量，对于发生销售业务而形成的应收账款回款不关心，导致应收账款周转率低；经营管理办公室等部门重视纸面文章，而对于材料周转，废旧物资利用方面不够关心；财务部门不关心生产、不关心经营，只保证自己的入账合理性，部门间互相推诿的现象严重，导致出现问题，不能及时沟通协商解决问题。部门间沟通不够，缺乏执行力、凝聚力，导致预算执行不佳，对于全面预算的分析及考核也失去了意义。

（四）全面预算复合型人才缺乏

复合型人才，是指在生产、经营、技术等环节都能独当一面，在知识、思维、能力等多方面都出类拔萃的专业人才。当今社会，虽然分工越来越细，但随着财务共享服务模式的推出，复合型人才是当前企业最缺乏的人力资源，而能站在企业战略发展的高度，通晓和实施全面预算的高素质人才更是凤毛麟角。良禽择木而栖，一个企业如果想留住高素质的复合型人才，就需要拿出相应的职位与待遇。煤炭企业内部老龄化严重，人才严重缺失，面向社会招聘没有能吸引人才的亮点。想让煤炭企业拥有一个科学的工资体系与晋升体系，这不仅需要企业领导人意识的转变，还需要全部员工的共同参与。

三、财务共享服务模式下加强煤矿企业全面预算管理的措施

（一）促进全面预算目标与企业战略

协同战略是企业愿景和使命的具体化，是企业根据内外部环境制定的长远规划，企业战略的落实需要全面预算的配合，而全面预算体现在企业的一切经济活动中，包括企业的人、财、物、供、产、销各

个环节，需要企业全部人员的参与。企业要从员工的思想入手，普及财务共享及全面预算的意识，组织必要的培训，让全员积极参与进来，使其尽快从煤炭企业老旧的思想中解放出来，接受新的理念。在财务共享服务模式下，要使预算执行过程中主观的人为因素影响越来越小，从而尽快地实现全面预算目标与企业战略的统一。

（二）明确预算管理的目的

首先，企业的全面预算管理工作要结合企业的战略规划开展，促使企业的治理结构更加完善，借助全面预算管理机制让企业的管理目标更加清晰。通过明确企业各层级人员的权责规范管理机制，防范在管理过程中出现越权的行为，从而保障企业的出资者有效制约企业的经营者，保障各项工作规划得到有效控制。其次，企业需要对内部的各项管理活动进行细致的优化，防范由于工作机制不明确导致企业全面预算管理实施产生问题的可能性。企业需要结合预算管理的工作要求，落实各岗位的职责分工机制，以保障企业预算管理工作中的各类问题能及时得到解决。最后，依靠预算管理加强对企业内各部门工作进行全面监督。通过优化预算管理机制，提高对各项工作的管控力度，及时发现预算管理工作的各类问题。企业的预算管理工作要顺利开展，就需要细致评价企业员工开展预算工作的情况，并通过预算管理体系对员工开展考评，鼓励员工更加积极地参与到工作中，从而提高员工的工作效率。

（三）构建完善的预算控制体系

科学设计煤炭企业的预算编制方法要采用全体员工参与的混合式预算，按照预算编制的具体方法分类，从定期预算法、滚动预算法、增量预算法、零基预算法、固定预算法、弹性预算法、项目预算法、作业预算法中选择出适合本企业的预算编制方法。优化预算编制程序企业需要认识到预算编制是对企业内部的资源进行合理配置的过程，具有复杂性、动态性的特点，企业开展预算编制要转变传统的“自上而下”方法，在预算编制时通过“上下结合”兼顾企业基层员工和管理层的要求，确保预算工作得到全体员工的认可与支持，通过“上下结合”的编制方式，提高预算编制的整体性和效率性。企业内部各

部门结合自身下一的预算目标以及部门的实际编制预算，提交预算管理办公室分析是否和企业预算目标相吻合，若吻合则提交给预算管理委员会审批，预算管理委员会提出调整意见，下达各部门进行调整，并通过反复的沟通与协调，形成最终的预算方案下达执行。通过这一模式，能促使预算工作符合企业全体员工的实际，使预算具有公平性与公正性。建立健全全面预算管理体系。企业应根据实际情况，设立相应的预算管理工作机构，即预算管理委员会办公室，成员包括企业各个部门的负责人员。预算管理办公室的职责为：指导各个部门编制全面预算，汇总企业全面预算初稿，提出修改意见，进行平衡；跟进全面预算，协调和解决预算执行过程中的问题。在财务共享模式下，将预算管理委员会的权限设置成最高，可以下达及处理调整预算申请。各部门是企业全面预算的执行部门，负责提供预算的基础资料，编制及上报预算管理委员会办公室，将本部门的预算指标层层分解到各个岗位，在财务共享中各个部门拥有编制预算及提出预算调整的权限。

（四）强化全面预算执行和考核

严格执行全面预算。全面预算一经确定，需要各部分严格贯彻落实。全面预算执行过程中，各部门要本着实事求是的原则落实全面预算的执行，要注意预算的完成进度，按照当期控制与累进控制的原则确认达成预算指标。预算管理委员会办公室要按照总额控制和单项控制的原则，确保整个企业在年底完成预算指标，并且兼顾刚性控制和柔性控制的指标，谨慎处理预算外调整计划。完善预算分析机制。首先，建立预算的反馈机制。企业在预算管理体系中，需要针对预算执行各环节问题的差异进行汇总，定期分析差异是否超出了可接受范围，若产生较大偏差的，就需要高度重视，并针对偏差制定行之有效的解决措施。企业内部需要建立完善的分析系统，在每月月初十号之前，企业的预算管理办公室应该对上一月度的预算执行情况进行细致分析，检查预算执行过程中的偏差，并梳理存在的问题，从而帮助企业优化当月的预算管理体系。其次，需要建立针对预算的经营预测机制。预算的事后分析仅能实现事后的纠偏，企业在预算执行过程中，仅建立预算的事后差异分析机制是达不到要求的，需要针对预算工作建立事

前控制机制，针对预算的各环节进行动态控制。通过建立完善的管理流程进行预测，结合企业的经营环境和各部门工作的特点，分析当前工作状态下是否存在可能导致预算产生偏差的因素。当预算可能产生偏差的，对当前的工作状态进行调整，通过预测机制将预算分析工作由事后管理转向了事前管理，动态优化企业自身的管理体系，促使预算目标顺利达成。完善企业预算调整机制。企业在预算执行的过程中，可能会遇到不可抗力等因素而导致企业的预算无法继续执行的情况，此时企业就需要通过预算调整机制，避免预算无法继续执行问题。首先，要明确预算调整条件。企业之所以建立预算调整机制，是因为预算管理指标一经确定不得随意更改。预算调整机制作为一种当企业发生不可抗力导致预算无法执行的补救方法，企业需要针对预算调整的条件进行明确，只有当国家政策产生重大改变、宏观环境发生重大变更、市场需求发生重大调整、企业经营范围或业务种类发生重大改变等情况时，才能对预算进行调整。企业需要对预算调整条件进行明确，并确保在预算调整时不会影响企业战略目标的达成。其次，企业需要明确预算调整的权限。针对预算调整，要确保调整具有权威性与效率性，就要结合预算调整的性质，明确预算调整的审批权限。企业需要针对预算调整工作的特点进行分析，对于销售、生产等方面具有较强灵活性的预算调整，且调整金额不高的，仅需要由企业的预算管理委员会进行审批并交总经理签字就可以通过。对于调整幅度较大或具有较强刚性的预算项目，应该在预算管理委员会审批通过之后，交由董事会审批通过方可执行。加强全面预算考核和评价工作。全面预算考核是预算管理中的最后一环，如果考核不到位，那么全面预算就失去了意义。预算管理委员会办公室需要制定预算考核管理制度，周期化实行考核，按照月度、季度、来分析预算执行情况，编制月度、季度、考核报告，并提出改进意见并及时，在考核结束后，预算管理委员会撰写的考核报告就是对各个部门实施奖惩的有力依据。

（五）打造高素质全面预算人才队伍

加强内部挖潜培养，要通过内部培养的方式发掘复合型预算人才。企业内部应定期对全员进行财务共享及预算管理的培训，以集中学习、

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/367046130200010005>