

国有企业全面预算管理 理论与应用研究

范晓阳 著

黑龙江教育出版社

前 言

著名管理学教授戴维·奥利认为,全面预算管理是为数不多的几个能把组织的所有关键问题融合于一个体系之中的管理控制方法之一。最早的西方预算观念,源于公元 1225 年英王约翰在民众反抗“王权神授”大起义的迫使下签订的六十三条《大宪章》中对征税权的控制,它逐步演变成了政府费用预算制度。到了 19 世纪末,预算管理开始应用于美国公司,之后发展到其它欧洲国家。在理论和实践上,西方全面预算管理先后经历了成本控制、管理控制和资源整合等阶段,并引入了战略管理的思想,在预算方法上也创造了弹性预算、零基预算等先进预算方法,可以说,预算管理是西方国家企业快速发展和国际化运作的制度保障。而在我国,对预算管理的理论研究和实践运用都还不足 20 年的历史。改革开放后我国企业逐步使用了成本控制、利润管理等预算管理的部分功能,但国有企业依然延续了计划管理的主要内容,直至 21 世纪初国内企业预算管理才上升到一个较高的层面。2002 年财政部发布的《关于企业实行财务预算管理的指导意见》,明确要求国有企业应实行包括财务预算在内的全面预算管理,这对国有企业提出了很高的要求,标志着全面预算管理这一科学的管理理念已在我国得到广泛认同,并进入到规范和实施阶段。但是,由于全面预算管理是一个系统的管理工程以及我国国有企业自身存在的固有缺陷,全面预算管理在实施时存在很多理论和实践的问题。在学术界,国内预算管理研究大多都是规范性的局部研究,如企业预算

管理职能的探讨、战略管理会计的角度认识企业预算管理的作用、预算目标的探讨、预算管理与公司治理的关系以及预算管理资源配置作用等,虽然国内对预算管理的研究日益全面和深刻,但仍然缺乏系统性和实践指导意义。为此,本书针对当前我国企业尤其是国有企业全面预算管理存在的问题和现状,从预算管理理论基础、预算目标的确立、预算体系的构建和预算管理实践运用等方面建立了一个集理论与实务于一体的管理模式和体系,以期为企业决策层和执行层开展全面预算管理工作提供全面有效的管理指南。

美国著名管理学家迈克尔·波特认为,公司预算管理是“由目标的设定,事先激发管理者达成预算的意愿,而与实际比较作为评价的方法。”财政部《关于企业实行财务预算管理的指导意见》中指出:“预算管理是利用预算对企业内部各部门、各单位的各种财务及非财务资源进行分配、考核、控制,以便有效地组织和协调企业的生产经营活动,完成既定的经营目标。”对于全面预算管理的职能,不同的学者有不同的观点,但主要以规划、整合、控制、考评四种职能为主。预算编制的行为模式包括自上而下、自下而上、上下结合三种形式,它们分别适用不同的企业环境和管理风格,并各具优缺点。全面预算的内容主要包括经营预算、财务预算、专项预算三大部分。

虽然,我国对国有企业的管理日益严格,管理制度和控制手段都日益完善,但是由于存在全体人民、政府、企业经营者之间双重代理关系,企业的经营管理并未达到应有的水平,国有企业经营效率总体偏低。在预算管理方面集中存在着认识上的局限性、缺乏战略管理思想指导、组织机构不健全、编制方法单一、考核机制不完善、控制软约束和信息严重滞后等问题,对此本文一一提出了相应的解决对策。

全面预算管理的理论基础,国内理论界主要成果集中于公司

治理和战略管理两个方面。笔者在对这两方面进行详细论述基础上,开创性的探讨了系统思考、深度会谈等方法在预算管理中的重要作用,提出了要运用五项修炼来分析和指导预算管理工作。首先传统预算管理是公司治理的集中表现形式,预算管理体系是集委托—代理思想、控制思想、激励理论等影响的公司治理框架体系。其次随着战略管理理论不断在企业中实践,预算管理逐步成为企业战略的集中载体,成为实现企业战略的资源配置工具,现代企业全面预算管理都是以战略管理为基础。再次系统思考不是那种充满学究气、象牙塔中的活动,它是极其实用而且务实的一种思考工具,可以应用到各种商业和组织管理活动中。笔者认为我们要用系统思考指导预算管理组织机构的构建,需要系统思考指导下的组织构建,要用系统思考指导组织战略的制定和预算目标的设定,特别是应变计划的制定,要用系统思考指导预算的编制、执行、控制、考评。

预算管理能否有效实施,关键在于预算管理体系是否有效,笔者认为构建全面预算管理体系的关键在于有效公司治理结构、有效预算控制体系和组织流程的合理规划三个方面。全面预算管理体系是企业预算机制运行的基础环境,企业预算目标的实现必须有完善的预算管理体系作为基础保障,预算管理体系主要包括企业预算管理组织体系、财务管理体系、预算管理工作流程三部分。当然,针对不同的企业形式,预算管理体系及其决策、执行、监督的组织、职责和内容也有各自的特点和不同。针对国有企业的特点和现代企业管理的要求,笔者建立了预算管理委员会下设一室三会的组织机构,指出预算编制过程的至少需要三次重要预算会议,从组织体系和工作流程角度建立了一个适用于国有企业的全面预算管理体系。

从哪个环节确定预算编制起点在学术界和实务界都存在不同观点,确定预算编制起点实质上就是确定预算目标,预算起点确定

主要有生产观、销售观、利润观和生命周期变化观四种,大多企业都是采取销售或利润目标为预算编制的起点。对于国有企业而言,由于企业在公司治理、战略目标、社会贡献等方面有着与其它企业不同的要求和负担,预算管理目标的确定更为复杂。对此,笔者提出战略预算目标的系统构建是预算成功的起点。战略预算目标的系统构建主要强调预算目标的长期性、预见性、战略指导性和系统分析基础上的最佳战略分解预算指标体系,并按照系统思考的原则,确定多因素应变调整预案,准备随时按照变量、市场和战略的变化调整系列指标。本书举例分析了企业战略预算目标的确定和分解,提出了国有企业预算目标体系要在社会贡献率、权益收益率、经营现金流量三个指标最大化的基础上构建而成,而具体的分解又应以权益收益率为核心,按照杜邦分析体系进行分解,同时关注社会贡献指标和现金流指标。

决策成本核算和控制是预算管理的核心之一。确定科学的单位成本不仅有利于企业会计信息的准确报送,而且是企业预算控制的重点,在当前税制体系下,许多企业为增强成本控制水平,建立两套成本核算管理系统,一套用于外部报表的成本归集和分配,另一套用于管理决策,预算管理中所运用的一般都是后一套成本系统。产品成本是由直接材料、直接人工和制造费用构成,鉴于各种方法对制造费用归集分配方法等成本核算方式的不同,成本核算方法可分为实际成本法和标准成本法、变动成本法和完全成本法、作业成本法等,对此笔者认为企业可以根据自身管理现状选择相适合的成本核算控制方法。

资本投资决策是预算管理的另一核心,企业资本投资决策必须明确其意义、原则和程序,利用各类现金流量指标对企业投资决策进行对比分析,并进行了投资风险比较分析,并尽可能使用风险分析控制方法。

预算编制方法和流程是企业预算管理实践的主要内容。各类

预算编制方法如固定预算法和弹性预算法、增量预算法和零基预算法、定期预算法和滚动预算法、概率预算法之间各有其适用范围,对各种预算方法,本书重点指出了具体使用时应注意的事项。就预算申报和汇总时应注意的事项和内容,笔者根据自身经验提出了相应的格式供读者参考。就国有企业预算编制实务,笔者以J企业2006年度预算编制为例,演示了一个完整的预算编制过程,该预算编制涵盖了特殊税率的处理、费用控制、国有企业工效挂勾、特定行业在原材料储备政策的独特性等具有现实意义的事项,一定程度体现了国有企业预算编制的复杂性,相对一般教科书上大同小异的简单而理论化的案例更有指导和实际意义,然而这相应加大了读者理解和掌握该案例的难度,但笔者认为,只要读者认真领会该案例的全部假定,利用案例提供的基础数据在excel表中演算一遍,得出相一致的预算结果,就可以说基本掌握了企业预算编制的基本技术,可以成为一名合格的企业预算编制人员。

预算松弛及其控制问题是国有企业预算管理的难点。预算控制是通过企业预算执行信息反馈系统,在预算编制基础上,检查预算执行进度及结果,通过分析及时发现执行偏差以及产生偏差的原因,并采取措施纠正偏差或及时调整预算的一系列活动。笔者认为预算松弛是当前国有企业预算管理效率低下的主要原因,只有构建严格的编制、执行、审批和控制程序才能避免过度的预算松弛问题发生。预算分析报告是提高预算管理水平、预算调整和预算考核的主要依据。企业必须慎重对待预算的调整工作。对此,笔者系统的阐述了预算执行控制、预算分析、预算调整,并提出了一套管理程序和格式。

预算考核在整个预算管理循环过程中是一个承上启下的环节,它是对预算管理工作的自我检查和评价,预算考核机制是对企业内各级责任部门或责任中心预算执行结果进行考核和评价的机制,是管理者对执行者实行的一种有效的激励和约束形式。预算

考核具有两个层次的含义,一是对整个预算管理系统的考核;二是对预算执行者的考核及其业绩的评价。在本书最后一章中,笔者简单分析了国有企业预算考核的现状,系统阐述了预算业绩考核的原则、特点、要求和步骤,并构建了预算考核体系和重点考核指标。笔者认为,我们应该注重在预算考核中纳入非财务业绩指标,利用我们构建预算目标的指标体系构建预算考核指标体系,我们还要充分借鉴平衡积分卡和国有资本金绩效评价体系。对于克服信息不对称下企业存在预算松弛的现象,本书最后演示了联合确定基数法的使用,这一方法的积极作用已得到国内多家企业的证实。

总体而言,本书集理论和实践于一体。全书共九章,前四章从理论层面分析了国有企业预算管理现状、全面预算管理的主要理论、预算组织体系的构建以及预算编制起点和目标体系的构建。力图运用先进的管理理论指导企业预算管理工作,系统思考在预算工作中的全面运用,要求国有企业构建学习型组织,预算目标确定的战略管理理论对国有企业管理提出了更高的要求。后五章从操作层面,对全面预算管理的两大重点即成本核算和预算控制、投资分析决策进行详细阐述,并演示了预算编制、预算控制分析调整和预算考核一个完整的预算管理工作循环。该部分针对性强,不仅分析了国有企业全面预算管理的现状、难点和关键,而且针对国有企业在公司治理、社会责任等方面的不同,在企业预算组织体系构建、流程设置、编制案例方面都全面以国有企业为案例进行分析,尽可能与国有企业的实际相适宜。当然,对于非国有企业的读者也可以从中获得自身需要的信息,因为预算管理实质上是现代企业的管理体系,具有通用性的特点,通过与本企业的现状进行对比分析可能获得不可意的结果。

当然,本书并非完美,错漏和不宜之处还请读者不吝赐教和指正。

范晓阳

2007年3月

目 录

第一章 国有企业与预算管理	(1)
第一节 国内外预算管理发展简介	(1)
第二节 全面预算管理概述	(6)
第三节 我国国有企业预算管理现状	(13)
第二章 全面预算管理的理论基础	(27)
第一节 全面预算管理与公司治理	(27)
第二节 全面预算管理与战略管理	(31)
第三节 全面预算管理与系统思考	(36)
第三章 全面预算管理体系的构建	(43)
第一节 全面预算管理体系构建的原则	(43)
第二节 全面预算管理体系构建的关键	(45)
第三节 构建国有企业预算管理体系	(65)
第四章 预算目标的确定与分解	(81)
第一节 预算编制起点主要观点及分析	(81)
第二节 战略预算目标的确定	(87)
第三节 国有企业预算目标体系构建	(107)
第五章 决策成本核算与预算控制	(111)
第一节 实际成本法和标准成本法	(112)
第二节 变动成本法和吸收成本法	(124)
第三节 作业成本法	(144)

第六章 资本投资预算决策	(163)
第一节 资本投资的意义、原则和程序	(163)
第二节 资本投资决策评价	(167)
第三节 资本投资决策	(179)
第四节 投资风险与决策	(183)
第七章 预算编制方法与流程	(190)
第一节 预算编制方法概述	(190)
第二节 预算申报与核定	(197)
第三节 预算编制	(202)
第八章 预算松弛与预算控制	(228)
第一节 预算松弛及对策	(228)
第二节 预算执行控制	(234)
第三节 预算分析	(240)
第四节 预算调整	(249)
第九章 预算业绩考核	(253)
第一节 预算业绩考核概述	(253)
第二节 预算业绩考核的原则、特点、要求和步骤	(258)
第三节 预算业绩考核指标体系构建	(265)
第四节 联合确定基数法	(270)
附录 1: 财政部《关于企业实行财务预算管理的指导意见》	
.....	(275)
附录 2: 财政部《企业国有资本与财务管理暂行办法》	
.....	(286)
参考文献	(298)

第一章 国有企业与预算管理

预算管理作为一种控制手段在西方国家已经有了很长的历史,在理论与实践上均取得了丰硕的成果。在我国,对预算管理的理论研究和实践运用还不足 20 年,预算管理还没有成为我国企业的内部控制和资源分配模式,其中国有企业预算管理尤其滞后于经济的发展,制约了企业的竞争能力。

第一节 国内外预算管理发展简介

一、西方国家预算管理的发展

最早的西方预算观念,源于公元 1225 年英王约翰在民众反抗“王权神授”大起义的迫使下签订的六十三条《大宪章》。此后,英国议会牢牢掌握了征税权,即掌握了政府的钱袋。13 世纪后,预算被法国等国家应用于政府部门的财政费用控制,并逐渐演变成传统的费用预算制度。到了 19 世纪末,它开始应用于公司。美国是最早将预算作为管理手段的国家。美国的工业生产得到了急速的发展。伴随着工厂规模的扩大,管理人员急剧增加,这迫使公司管理者开始寻求有效的集权分权控制模式。同时,由于一些公司规模过大,产生了供过于求、生产过剩从而销路不畅的现象。这就促使公司经营者认真分析市场、以销定产,规划自己的生产能力,协调各部门之间的关系。这就为预算管理进入公司起到了一

定的促进作用。同时,成本控制思想及其相关理论的产生以及早期成本控制行为的发生也为预算管理的发展奠定了基础。

1921年美国《预算与会计法案》的颁布,是预算控制思想产生过程中的又一个里程碑。著名学者麦金西依据该法案的精神编写的《预算控制》一书于1922年问世。这标志着预算管理制度的初步形成。麦金西较为系统的阐述了实行科学的预算控制方面的问题。1922年美国全国成本会计师协会第三次会议还以《预算的编制和使用》为专题,对公司预算问题展开研究,而且掀起了1923年至1929年全美会计师与工程师协同研究预算控制问题的高潮。在此期间,预算作为协调、控制公司内各职能部门的经济活动,从而控制成本、改善管理的方法,开始引起人们的重视。杜邦化学公司和通用汽车公司率先将政府预算引进到公司,实行以分部或事业部为基础的预算管理,成功地解决了集团公司的整合问题,为20世纪的美国乃至世界其他国家集团公司管理提供了可供参照的蓝本。

第三次科技革命以后,为适应社会化大生产的要求,跨国公司纷纷出现,国际竞争日益激烈。为此,公司管理者在其理论体系中吸收了自20世纪30年代发展起来的成本会计和随后的管理会计中的一些有效的方法,如盈亏平衡点分析、弹性预算方法、变动成本计算法及现金流量分析法等,建立了许多量化的财务管理模式,用以作为公司进行预测、决策、组织和控制生产的指导。

当世界进入20世纪70年代以后,零基预算在西方国家兴起,这种新型的预算方法最初是由美国德州仪器公司于20世纪70年代创建的。由于零基预算不受传统预算的约束,一切支出均以零为起点来对预算金额进行观察、分析和衡量,具有很多优点,所以很快就被很多大公司所采用。随后,零基预算法逐渐传到加拿大、英国等国家,被企业界公认为是管理公司间接费用最有效的方法。

在20世纪80年代,西方国家的公司管理界提出并广泛采用

了“制造资源计划”(MRPII)的管理理念,这是以物料需求计划为核心,将生产、财务、销售、工程技术、采购等各个子系统集成为一体,能够有效利用制造资源的生产管理思想和方法。它主要是针对生产制造方面的管理,同时辅以公司运营所需的财务管理系统。MRPII可在周密的计划下有效地利用各种制造资源,控制资金占用、缩短生产周期、降低成本。

进入20世纪90年代以后,在MRPII理念的基础上,美国GartnerGroup公司提出并推广了企业资源计划(EnterpriseResources-Planning,ERP)。它将公司包括人、财、物、产、供、销等资源在内的各种资源纳入资源预算系统进行充分调配和平衡,保证公司在激烈的竞争中能够合理的配置公司内部资源和外部资源,全方位的发挥各方面的能量,从而使公司取得更好的经济效益。著名管理学教授戴维认为全面预算管理是为数不多的几个能把组织的所有关键问题融合于一个体系之中的管理控制方法之一。

最近,欧洲一些学者提出了“超越预算”(BeyondBudgeting)的概念,它否定了现行预算理论和方法,主张放弃预算作为业绩指标的做法,在学术界和实务界都引起了不小的轰动。

二、我国预算管理的发展

改革开放以前的计划经济时代,我国就存在预算管理的基于我国财政预算制度,企业的生产、销售等全部被纳入财政预算,在国家的计划经济体制下运行,虽然企业的预算管理得到了一定的发展,但这种预算机制完全是与财政预算融为一体的,企业的预算只是附属于国家财政预算的一个组成部分,没有形成自己独立的预算管理体系。在这种模式下,于是形成了传统的生产技术财务计划模式,产品、设备、材料和人力的价格和供求数量都是国家计划既定的,只要财务人员做简单的计算,就可得出成本和利润。这样就造成公司各级人员的成本效益观念淡薄,生产经营过程中存

在严重的浪费现象,从而导致公司的经济效益和经验效率低下。计划经济后期,我国企业又推行了内部银行责任会计制度、经济责任制、全面质量管理、市场预测、目标管理等企业管理方法,这些管理方法对强化企业管理都起到了一定的积极作用。

到改革开放初期,随着改革开放的推进和市场经济的发展,企业的管理模式需要不断地创新与完善。西方国家的现代化企业管理理论被引入国门,在我国企业中,预算管理以全面预算或总体预算的形式作为管理会计的一个分支在部分企业被采用,我国企业开始了预算管理的实践并得到了一定的发展,预算管理在企业管理中发挥了一些独特的作用。

随着改革的逐步深化,20 世纪 90 年代以后,国有企业逐渐成为市场经济中自负盈亏的经济实体。公司要发展,必须具备对复杂多变外部环境的应变能力,必须选择灵活的经营战略,以适应环境的各种变化。于是,不少公司开始推行目标利润—目标成本管理。由于目标利润与公司的利益挂钩,收入与成本等财务指标开始受到公司的重视。但是在具体的实践中,各公司注重的主要是总体利润指标,而相对忽视了资金的使用效率、资产质量和经营质量等指标,因而在更深入的利用预算管理以改进决策与控制、提高公司管理水平和内部控制能力方面,还有一定的缺陷。

进入 21 世纪以来,经济一体化的发展趋势使公司面对的市场环境越来越复杂多变,面临的市场竞争也越来越激烈。在这种背景下,为了在激烈的市场竞争中进一步强化企业管理工作,使企业创造出更好的经济效益,企业预算管理模式的理论与方法因其在西方国家企业中的成功应用被引入我国的企业管理理论与实务,我国的部分企业开始积极探索适合我国国情的企业预算管理模式。有关企业预算编制与管理的理论方法和成功经验日益被我国企业所重视。它作为我国企业制度建设、强化管理的基本方略已经受到政府、学术界、各类企业的广泛关注。许多公司逐渐认识到

必须把预算管理关注的重点从经营结果延伸到经营过程并扩展到经营质量,才能真正控制住公司运行,真正实现利润目标,从战略全局上对资源进行重新整合和优化配置,并发挥公司人力资源在资源优化配置中的积极和主导作用。正是在此基础之上,国内有些思想先进的公司如山东华乐集团、中国新兴铸管公司、上海华谊集团公司、浙江交联电缆有限公司、杭州钢铁集团、邯郸钢铁公司等对预算管理进行了一些有益的探索,成功推行了全面预算管理并取得了显著效果。同时,一些诸如以成本为导向的预算管理模式、以销售为导向的预算管理模式、以现金流为导向的预算管理模式、以利润为导向的预算管理模式也相继出现。然而,尽管西方管理会计理论的引进预算管理在我国得到了一定的应用和发展,但这种预算仅为管理者提供辅助的信息支持预算管理,没有发挥出应有的作用,就连预算管理最基本的控制职能也没有得到充分的发挥。

2000年9月,原国家经贸委发布的《国有大中型企业建立现代企业制度和加强管理的基本规范(试行)》明确提出企业应建立全面预算管理制度;2001年4月28日,财政部发布的《企业国有资本与财务管理暂行办法》要求企业应当实行财务预算管理制度;2002年4月10日,财政部发布的《关于企业实行财务预算管理的指导意见》,进一步提出了企业应实行包括财务预算在内的全面预算管理,这标志着全面预算管理这一科学的管理理念已在我国得到广泛认同,并进入到规范和实施阶段。

在学术界,国内预算管理研究具有代表性的学术思想:苏寿堂等人提出企业预算管理主要具有四种职能,即规划职能、协调职能、控制职能和业绩考评职能。苗振亚认为应从战略管理会计的角度来重新认识企业预算管理的作用,预算目标应更好的和企业战略目标结合起来。潘爱香等人认为全面预算管理是公司治理结构的重要组成部分,全面预算管理制度是继《公司法》、《公司章

程》之后第三层次的法律文书,以《公司法》、《公司章程》为依据具体落实股东大会、董事会、经营者,尤其是企业内部各部门乃至每个员工的责权利关系,明晰其权责空间和责任区域,并通过制度化使企业的决策、行为和结果得到高度的协调与统一。高晨认为全面预算管理是与企业发展战略相配合的战略保障体系是全面整合企业业务流、资金流信息流和人力资源流的经营管理制度,处于企业内部控制系统的核心位置。于增彪等人认为预算是整合企业资源的有效方法,而不仅仅作为一种控制费用的手段,通过预算能够实现。

总之,我国预算管理尚处于起步发展阶段,在理论和实践上均有待进一步突破。

第二节 全面预算管理概述

预算管理在西方企业中的应用极为普遍,被视为企业实现管理控制与“评价分部经理计划分部经营、而后按计划运行的能力”的有效方法。美国著名管理学家迈克尔·波特认为,公司预算管理是“由目标的设定,事先激发管理者达成预算的意愿,而与实际比较作为评价的方法”;安达信公司认为,“预算是一种系统方法,用来分配公司的财务、实物及人力等资源,以实现公司既定的战略目标。公司可以通过预算来监控战略目标的实施进度,有助于控制开支,并预测公司的现金流量与利润”。对于我国企业而言,实行预算管理不仅是管理方法的变换,更是管理思想、原则及基本理念的根本转变。我国著名学者汤谷良认为:“预算是公司治理结构下的游戏规则,它是一种与企业发展战略相配合的战略保障体系,是与整个公司业务流、资金流、信息流以及人力资源流的要求相一致的经营指标体系;预算是与日常经营管理过程相渗透的行为规范与标准体系;预算是与期终总结相关的业绩评价与奖惩体

系”。2002年4月财政部印发的《关于企业实行财务预算管理的指导意见》中指出:“预算管理是利用预算对企业内部各部门、各单位的各种财务及非财务资源进行分配、考核、控制,以便有效地组织和协调企业的生产经营活动,完成既定的经营目标。”还指出:“财务预算与业务预算、资本预算、筹资预算共同构成企业的全面预算。”

一、全面预算管理的作用

在现代的企业管理中,不同类型的企业管理的方式也不同,包括全面成本管理模式、全面质量管理模式以及整合营销战略计划管理模式,而这些管理模式都是单一层次的,是以解决某一个问题而提出的管理模式。但是,更多的企业是需要兼顾生产、营销、人力资源等多方面多层次的系统管理,这种管理模式就是全面预算管理。企业实行全面预算管理具有如下的作用:

(一)有利于明确企业发展目标,实现长期战略规划和短期策略的结合

全面预算管理通过编制全面预算、有计划、有步骤的将企业的长期战略规划、短期经营策略和发展方向予以具体化和有机的结合,明确各部门的责任及其努力方向,激励每个职工参与实现企业经营目标的积极性,齐心协力的从各自的角度去完成企业发展的最终目标。

(二)有利于企业加强各项管理的基础工作,控制日常经济活动,提高企业管理水平

编制全面预算是企业经营管理的基础工作,也是控制日常经济活动的依据。进行全面预算管理,按责任归属设定责任中心,在企业内部各个部门、各个单位、各个环节全面落实经营目标和经营责任,起到全面预算管理对生产经营活动的事前控制作用。以预算数为各个责任单位实际执行的标准,通过收集各种预算和实际

资料进行分析对比,及时发现实际脱离预算的差异并分析其原因,反馈给各个责任单位,以便采取必要的措施,消除薄弱环节,确保预算目标的顺利实现,达到全面预算管理的事中控制作用。预算期末,通过各个责任单位的业绩报告,对比各个责任单位的实际支出数与预算数,揭示超支和节约,确定偏离预算责任的原因,管理层可据以了解整个企业预算期的预算目标实现情况,是全面预算管理对经营活动的事后控制。

(三)有利于企业开展现代化管理,增强市场竞争能力和抵御风险能力

企业现代化管理工作是企业提高管理水平,提高经济效率的重要途径。推行全面预算管理,完善经济责任制度,管理人员和广大员工参与预算编制,了解企业的发展目标和明确责任,可以调动管理人员和广大员工开动脑筋想办法,走科技与经济相结合的道路,挖掘企业内部潜力,改善经营管理,降低和控制产品成本,增强企业的凝聚力、市场竞争能力和抵御风险能力,提高企业长期的、稳定的持续经营能力。

(四)有利于企业确定合理的运行机制、协调平衡各方关系,实现资源的综合配置

全面预算管理通过编制全面预算,把企业各方面工作纳入统一计划之中,理顺上下级之间、各部门之间、各经营单位之间的权责划分和机构内部职能关系,完善业务流程的合理性。可以促使企业内部各个经营单位之间相互协调、环环相扣,减少内部矛盾,达到供、产、销各环节都能在确保企业总体战略目标实现的前提下紧密衔接,实现企业资源的综合配置和最优利用。

(五)有利于评价各个经营单位的工作绩效

在全面预算管理实施的过程中,以预算目标及由此分解的各个子目标作为考核各级各部门工作业绩的主要依据及准绳。通过实际与预算的比较,便于对各部门及每位员工的工作进行考核评