



石家莊鐵道大學
SHIJIAZHUANG TIEDAO UNIVERSITY

在线开放课程

全面预算管理

全面预算管理概述

主讲：李素英

全面预算管理概述目录



在线开放课程

- 一、引导案例
- 二、全面预算管理的内容
- 三、全面预算管理的作用

凡事预则立
不预则废

在现代管理实践中，市场瞬息万变，企业管理者如果不能充分认识到预算的意义，不懂得如何科学的编制预算，或者空有预算而不善加利用，则关乎企业的“兴衰存亡”。



一、引导案例--亚信成功的启示



亚信CFO韩颖

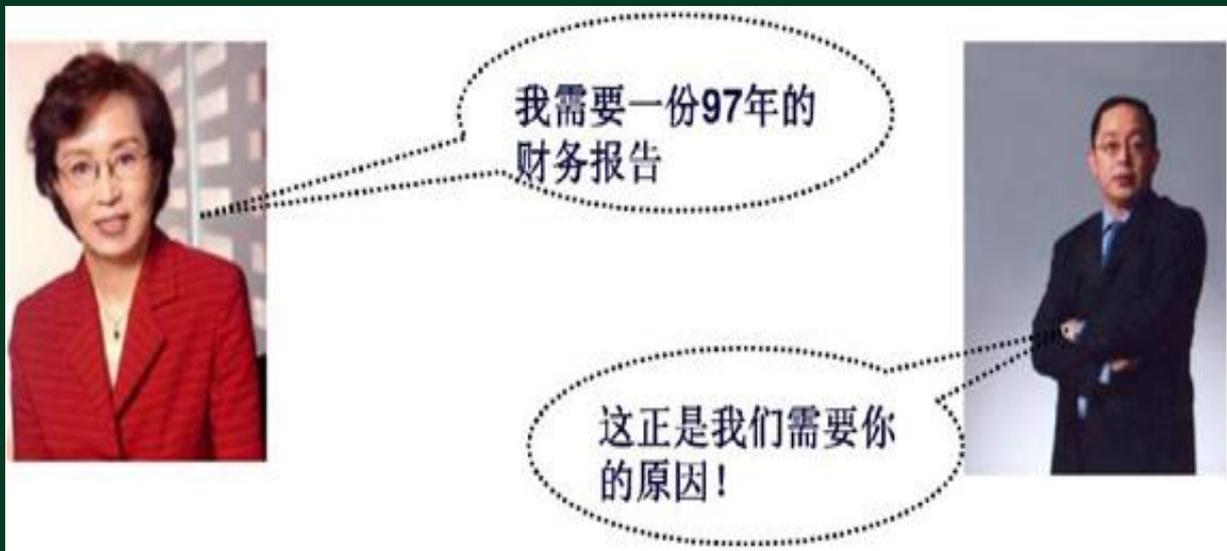


亚信科技（中国）有限公司执行副总裁
兼首席财务官（CFO）。

2001年，47岁的韩颖被著名的《ASIA CFO》杂志评选为2000年度“中小企业财务管理特别优秀奖、亚洲CFO融资最佳成就奖，亚洲最佳CFO”，“亚洲最佳CFO”是此奖设立以来获奖的中国第一人，且在获奖的6位亚洲CFO中排名第一。

亚信，1993年创立。2000年，在美国NASDAQ成功上市，成功融资1.2亿美元，成为第一家在NASDAQ上市的中国高科技公司。

1998年6月1日走马上任。



在当时，亚信只有到一个财务年度结束之后才能拿出上一财年的年度报表，而且公司每年还为此支付20多万美元请审计师重新做账。

根本原因在于亚信以前根本 **没有预算**



- 做事情花了多少钱？
 - 花这些钱能给企业带来什么？
 - 花这些钱能给投资人带来什么回报？
 - 融来的1.2亿美元什么时候花完？
 - 花完了怎么办？
 - 以后能否引进更好的投资？
- 预算**

做事情



做生意

做事情 **≠** 做生意

亚信成功的启示

◆韩颖的价值在于帮助了亚信这家高速增长但是财务混乱的新兴高科技企业重建了以预算为基础的财务系统，从而在很大程度上重新塑造了这家公司。

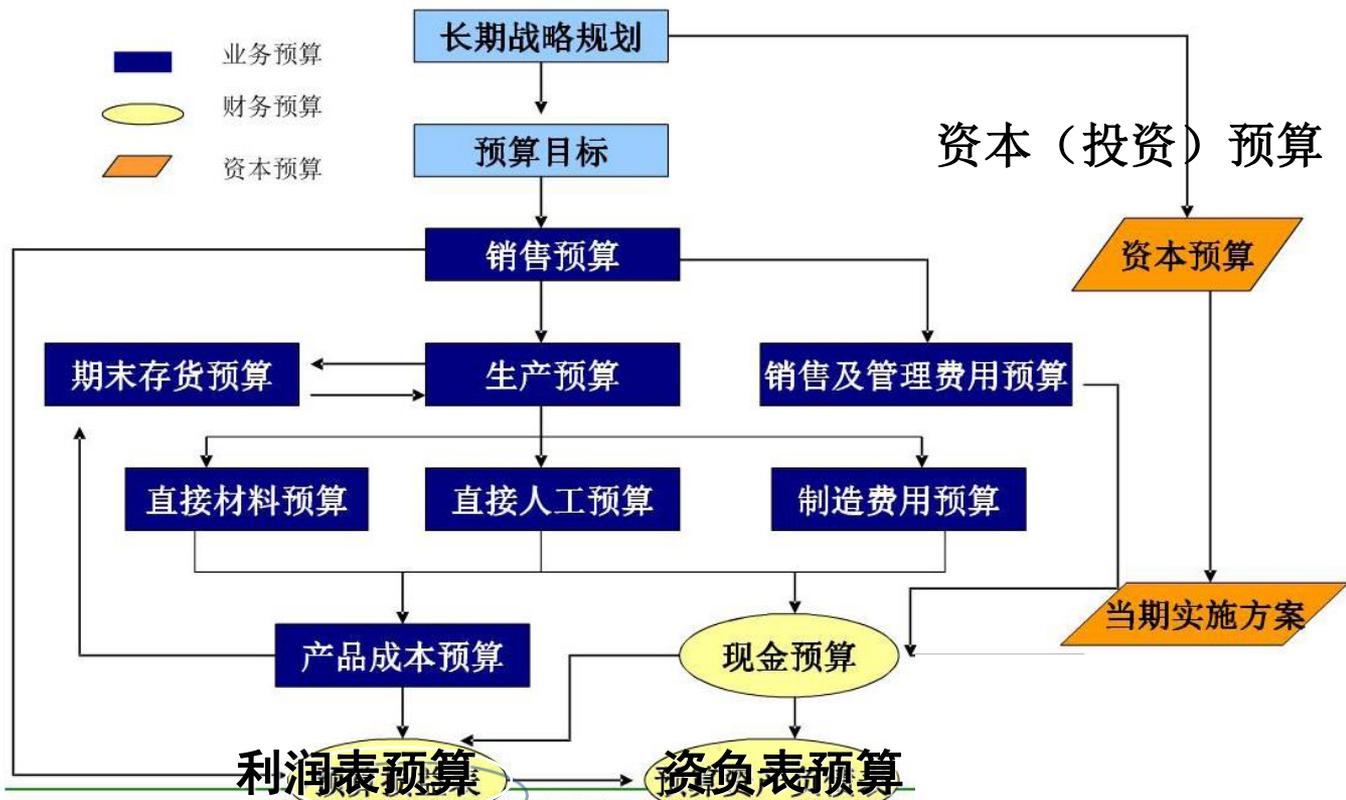
◆有人说：如果不是她来到亚信出任CFO，很可能亚信就已经成为最早的网络经济泡沫，夭折在中国互联网高潮的前奏中了。

二、全面预算管理的内容

- 预算是计划工作的成果，它既是决策的具体化，又是控制生产经营活动的依据。
- 预算在传统上被看成是控制支出的工具，但新的观念是将其看成“使企业的资源获得最佳生产率和获利率的一种方法”。
- 公司财务中的全面预算反映的是公司全部生产、经营活动的财务计划，它既适用于事业单位，也适用于企业单位，既包括现金收支、资金需求与融通，也包括经营成果和财务状况。

- （一）全面预算的含义及内容
- 全面预算是指企业对一定期间经营活动、投资活动、财务活动等作出的预算安排。
- 全面预算是对企业一定期间各项生产经营活动安排，一般包括：经营预算、资本（投资）预算和财务预算。
- 全面预算是由一系列预算构成的体系，各项预算之间相互联系，用图示反映如下：

预算不再是财务部门闭门造车的事情



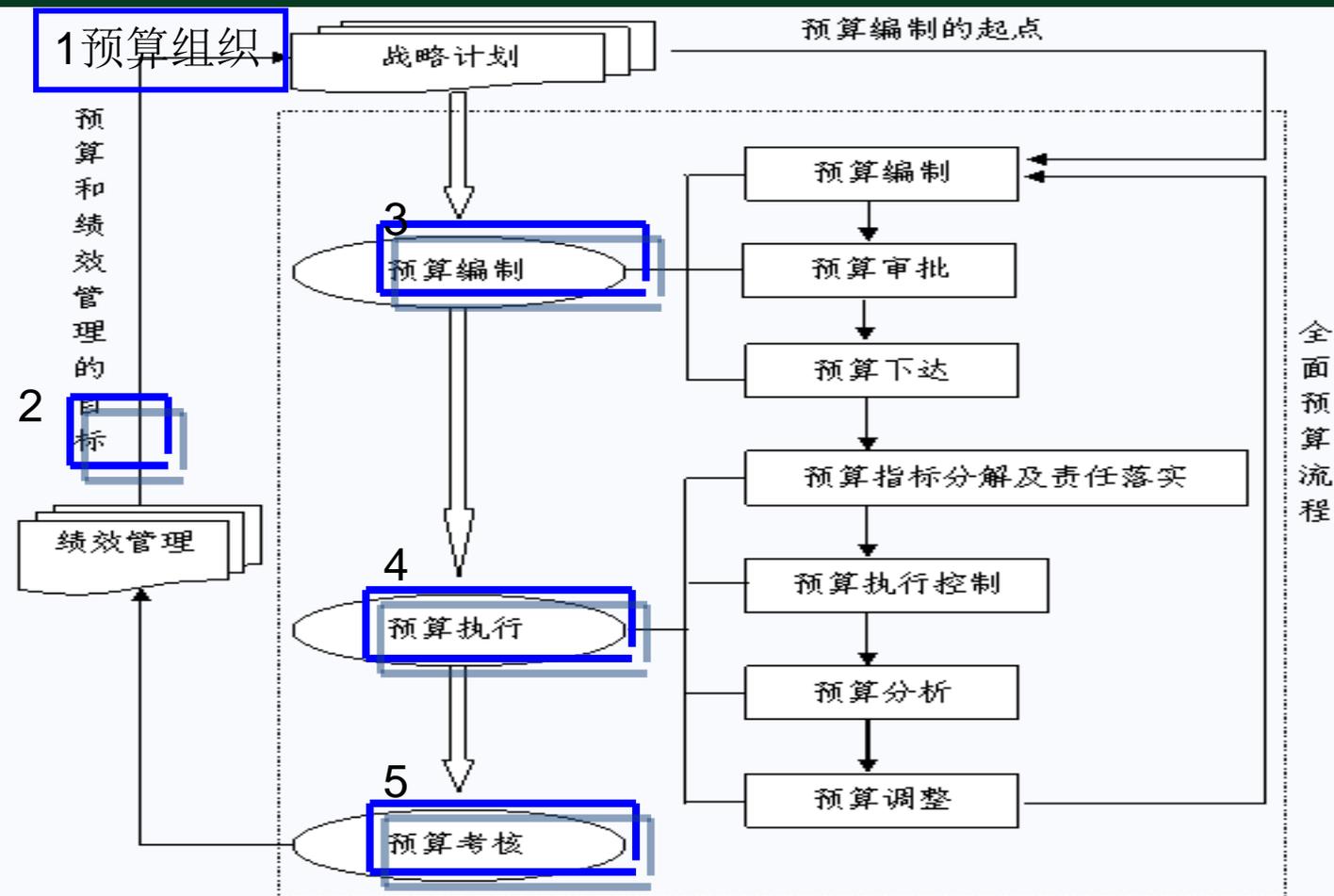
全面预算内容

• **选择：** 下列各项中，属于全面预算体系的有（ ）。

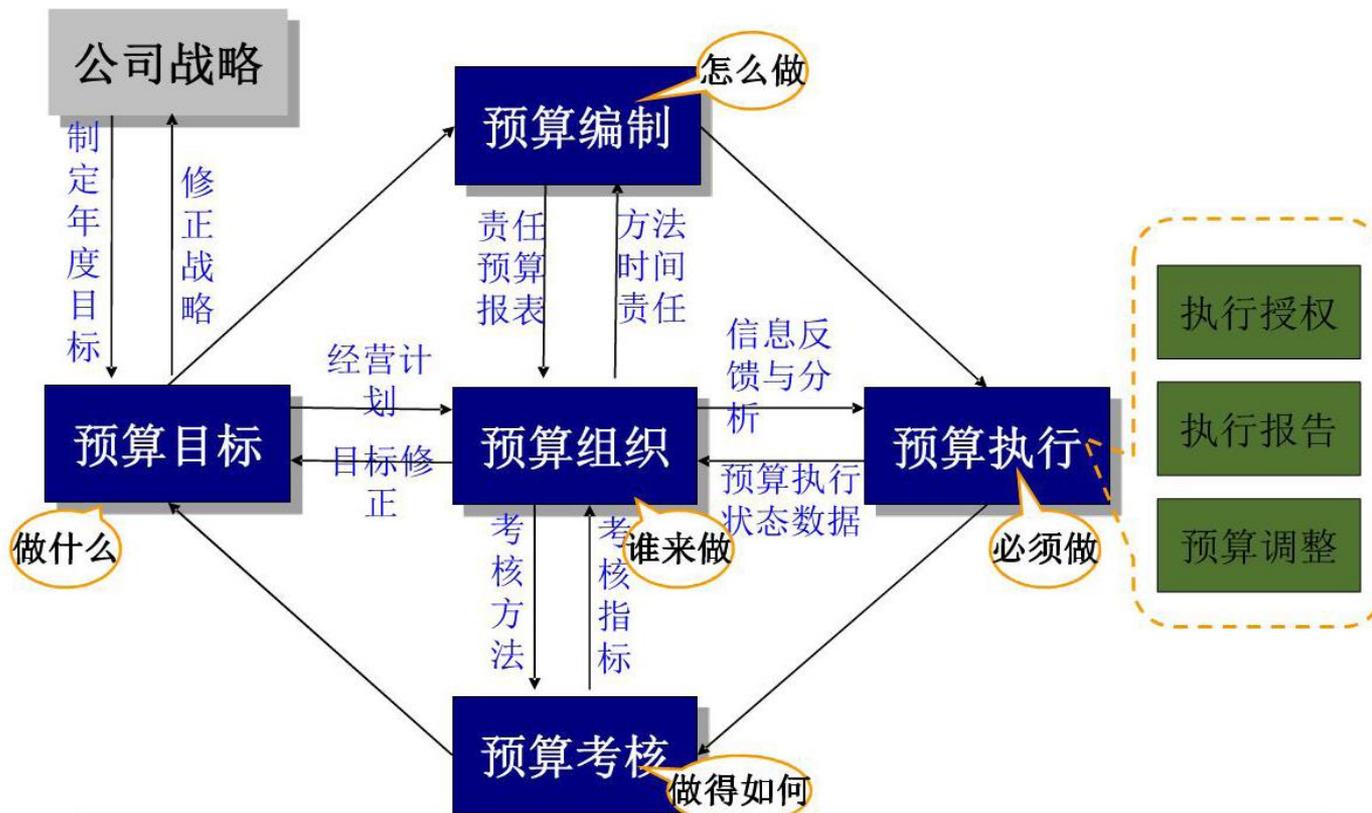
- A. 现金预算 B. 生产预算
C. 利润表预算 D. 制造费用预算

• **ABCD**

(二) 全面预算基本业务流程图



(三) 全面预算管理框架



三、全面预算管理的作用

1.全面预算的作用

1.各级各部门
工作的奋斗目标

企业的目标是获利。要实现该目标，就应把总目标分解到各级各部门，各级各部门都完成了各自的具体目标，企业的总目标就得以实现。

2.各级各部门
工作的协调工具

- 企业内部各级各部门必须协调一致，才能最大限度地实现企业的总目标。
- 各级各部门因其职责不同，往往会出现互相冲突的现象。如，企业的销售、生产、财务等各部门可以分别编制对自己来说是最好的计划，而该计划在其他部门不一定能行得通。
- 通过编制代表企业整体的最优方案，可以使各级各部门的工作在此基础上协调起来。

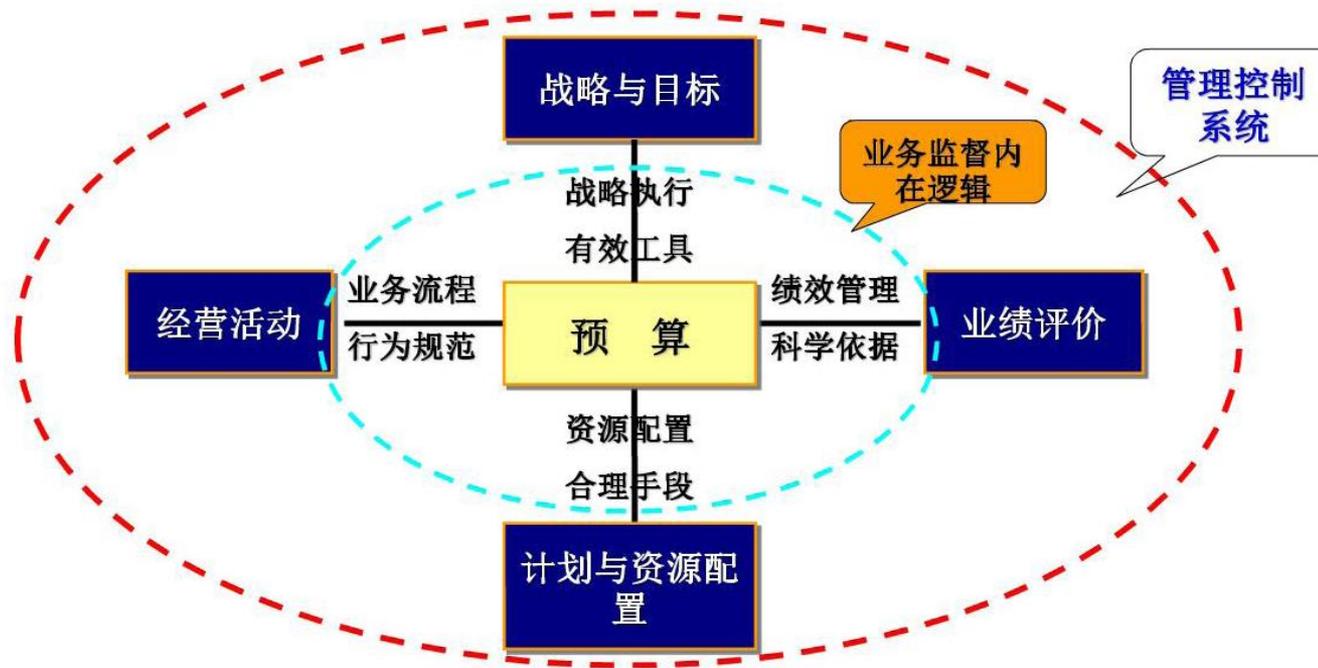
3.各级各部门
工作的控制标准

•计划确定后进入实施阶段，管理工作重心转入控制，实际状况和计划两者会出现差异，应分析原因差异，查明原因，及时采取有效的措施。

4.各级各部门
工作的考核依据

•考核能够使工作更有效率，全面预算可以作为考核各部门工作业绩的依据。

2.全面预算管理是企业全方位管理的平台



资料显示企业实施全面预算管理成效显著

企业获益	获益比例
预知未来的准确度增加	98.7%
成本降低	98.3%
管理层职责更加清晰	95.0%
市场竞争能力提高	91.2%
资金状况改善	89.6%
员工节约成本积极性	83.0%
资产及库存周转率提高	76.3%
价值管理能力加强	69.8%

3. 企业实施全面预算管理应关注的风险

企业实行全面预算管理，至少应关注下列风险

:

- ①不编制预算或预算不健全，可能导致企业经营缺乏约束或盲目经营；
- ◆ ②预算目标不合理、编制不科学，可能导致企业资源浪费或发展战略难以实现；
- ◆ ③预算缺乏刚性、执行不力、考核不严，可能导致预算管理流于形式。

• 4. 预算风险应对措施

- 企业应当建立预算管理制度，强化预算约束，明确预算编制、执行、调整、考核等环节可能产生的风险，分别制定应对措施，实行有效控制。企业至少应当强化对下列关键环节和关键点的控制：
 - 第一，预算管理组织设置应科学、健全；
 - 第二，必须有强有力的领导人管理预算工作；
 - 第三，职责分工明确，不相容岗位须分离；
 - 第四，预算编制、执行、考核、评价控制流程应清晰严密，防止工作扯皮；
 - 第五，预算编制方法、审批程序有明确规定。

5.预算管理中应注意的问题

(1) 不能被预算框住，特殊事项应该特殊办理；

在很多实施预算管理的企业，我们发现企业被预算约束不知怎么工作。

因为有些事情不是常规现象，这些特殊事件不可能存在预算的视界内，但这些事情又必须得办，它会影响生产经营活动的正常进行。业务执行单位要求办理，财务就是用预算卡着，结果企业自己被预算框死了。

一定要认识到：预算不是算卦，不能把特殊情况 and 偶然现象考虑在内。一旦**特殊情况**和**偶然现象**发生，就需要特事特办，由执行单位提出特殊报告，交总经理或者授权的副总经理特殊批准，以特种准备基金列支，保证企业生产经营正常进行。因为预算的目的也是保证生产经营顺利进行。

(2) 预算指标要留有余地，并不是越高越好；

编制预算最难的就是各项预算指标如何确定落实到责任单位。这个事一吵就要一两个月，因为涉及到经济利益会争吵得面红耳赤，相持不下，所说的预算编制效率不高就是在此。

那么是不是指标越高越好呢？不是。因为企业编制预算的最终目的是为了实现企业目标，这不是一个人两个人就能完成的，它要调动方方面面的积极性，没有广大群众的参与，不能调动群众的积极性、创造性，企业目标是实现不了的。这就意味着要有企业文化，要有企业精神，他们存在的关键就在于调动起了群众的积极性，有了凝聚力，企业才有战斗力。预算指标不能太高，太高了都感觉无法完成，就会失去信心，没有信心哪有战斗力。一定要明白预算管理、预算控制，目的都是实现企业目标，都要充分调动全体员工的积极性、创造性。指标留有余地，超额有奖，员工就会士气高昂，创出奇迹。

(3) 执行中强调时间过半，任务完成过半；

预算执行过程一定强调时间观念，开头就紧张起来，所以要抓上半年，力争一月开门红，目的就是鼓舞士气，然后强调时间过半任务完成过半。目的是上半年就要打好基础，下半年再一鼓作气。

如果上半年没有完成任务，往往会影响士气。

(4) 领导要通过预算从日常审批中解脱出来。

有了预算，数额较小的费用开支，本来就在预算指标控制之内，领导就可以下放权力，授权下级在预算指标内控制。

这样就把领导从日常琐碎的工作中解放出来，领导就可以利用机会考虑一些决策性的大问题。

小结

- 1. 全面预算是指企业对一定期间经营活动、投资活动、财务活动等作出的预算安排。
- 2. 全面预算包括经营预算、投资预算和财务预算。
- 3. 全面预算管理框架包括预算组织、预算目标、预算编制、预算执行和预算考核五部分；
- 4. 全面预算管理在企业管理中起着举足轻重的作用，能提高企业经济效益；企业在实施全面预算时应关注预算不健全、预算目标不合理等风险，并注意对风险进行控制。