

# 对推进我国企业全面预算管理的思考

厦门大学管理学院 仇 健

**【摘要】**全面预算管理是一种行之有效的管理手段,但是,从我国的实际情况来看,全面预算管理尚存在不全面、过于僵化等问题,为了加强企业管理,提高效率,有必要进一步推行全面预算管理。本文探讨了我国企业全面预算管理中存在的问题,并就完善我国企业的全面预算管理提出了若干建议。

**【关键词】** 预算 管理 全面

作为一种系统性的企业管理手段,全面预算在西方国家的企业中得到广泛应用,但在我国真正实施全面预算管理的企业并不普遍,对一些重要概念的理解也存在着分歧甚至是误区,由此导致企业管理难以在更高、更精细的平台上保障企业的生存和发展。本文将对我国企业在推行全面预算管理中存在的问题以及我国企业推行全面预算管理的现实意义加以分析,并对如何完善我国企业的全面预算管理提出建议。

## 一、我国企业全面预算管理实行的情况及存在的问题

### (一)我国企业实行预算管理的大体状况

我国自20世纪80年代开始进行经济体制改革,全面预算管理等管理会计理论和实务也随之被引入我国。

此前我国一直实行计划经济,应该说预算管理早已存在,只是计划经济体制下的预算内涵与市场经济体制下的预算内涵有着本质的区别。在高度集中的计划经济体制下,企业只需考虑如何完成生产任务,不需要考虑市场需求的变化,也不需要过多担心企业的经济效益。随着改革深化,市场经济体制的建立和完善,企业面临日益激烈的竞争,市场需求也日新月异,我国一些大中型企业也逐步引入全面预算管理。

一项对58家国有大中型企业的调查表明,被调查的企业中有三分之一左右开始实行全面预算管理。同时,调查也表明,各企业预算管理的范围有较大的差异(见下表)。

我国企业预算管理的内容和比例

预算管理内容	采掘业	制造业	建筑业	流通业	其他行业	总体比例
利润预算	100%	100%	100%	100%	71%	93%
生产成本预算	100%	89%	67%	-	57%	59%
管理费用预算	100%	100%	100%	89%	85%	96%
财务费用预算	82%	89%	100%	74%	29%	79%
销售量预算	55%	89%	67%	74%	14%	67%
资本性支出预算	64%	78%	33%	47%	43%	59%
存货预算	73%	67%	-	47%	-	50%
应收账款预算	55%	67%	67%	47%	0%	48%
现金预算	55%	39%	33%	21%	29%	36%
应付账款预算	45%	28%	0%	32%	0%	28%

资料来源:黄之骏(2001)

从表中可以看出,大部分企业的预算管理并非全面预算管理。例如,有41%的企业未将资本性支出列入预算管理的范围,33%的企业竟然不做销售预算,还有过半数的企业没有把应收账款预算、现金预算和应付账款预算等内容纳入自己的预算范围。在调查对象中,真正实行全面预算管理的企业,采掘业不超过45%、制造业不超过28%、流通业不超过21%、建筑业和其他行业为0。

因此,可以说全面预算管理在我国实务界的推广与普及尚处于起步阶段。

### (二)我国企业全面预算中存在的问题

1.全面预算不全面,其可靠性值得怀疑,有用性差。不做销售预算的企业,其所谓的全面预算必然是建立在凭空臆造的基础之上的,在此之上衍生的生产、原材料和制造费用的预算也必然与市场需求脱节。

2.全面预算在管理中的控制、调整过于僵化,控制功能被过分强调,而资源的预先协调功能被忽视。少有滚动预算管理,未能做到根据经营条件变化而及时调整,尤其当经营条件变化较大时,原预算过时,无法支持管理决策,最终也丧失了作为控制依据的权威性。

3.全面预算未实现全员参与,常常只是财务部门越俎代庖,尤其未延伸至基层,使预算管理的效果大打折扣。

4.全面预算在企业管理中的作用未充分发挥。年度预算编制出来后,只是作为年终考核的对照表,而平时被束之高阁,在日常管理中不要求适时分析预算与实际的差异,并且未能及时指导各级管理者调整管理决策,使预算起不到过程管理的作用。

## 二、我国企业必须推行、强化全面预算管理

从我国企业的发展来看,必须要大力推行全面预算管理,提高企业管理水平。

首先,在科学发展观的指导下,我国经济发展由粗放型向集约型转变,要求企业采用精细化管理,将管理的重心从经营结果转移到经营过程。而涉及企业全面、全员、全过程的全面预算,正是这种追求过程管理、细节管理的科学管理手段。因此,企业推行、强化全面预算管理具有深远的战略意义。

其次,我国市场经济逐步成熟并融入全球经济一体化的

大环境中,将企业之间的竞争从以营销为主导的外向型竞争转向为以内部管理与技术为主导的内向型竞争。而全面预算管理可以动员企业全体员工,系统性地预先协调资源、控制成本,并提供可靠的决策支持信息,为企业在市场上的竞争建立成本优势、信息优势和应变优势。

最后,推行现代企业制度,全面预算管理为法人治理结构真正发挥其作用提供了一个很好的技术平台。所有权与经营权相分离的现代企业,由于代理问题的存在,即使在设置完善的法人治理结构下,也存在着信息不对称、内部人控制等问题,并且在企业管理机构内部,高层管理者也面临着类似分权、集权的两难抉择。而全面预算管理构建了企业运营全方位、全过程的动态信息系统,上至董事会下至基层都可以共享,企业在全面预算管理的基础上逐级设置各层次分权治理规则,并建立相应的责任激励机制,这将大大提高内部控制效率和效益。

### 三、对我国企业推行全面预算管理的建议

笔者认为,在我国推行全面预算管理,需要企业、学术界和政府三方面共同的努力。

#### (一)企业应不断探索、完善预算管理程序

企业应积极借鉴西方发达国家企业和我国企业预算管理的先进经验,并结合自身特点,探索推行全面预算管理。笔者认为,完善的预算管理应当遵循以下程序:

1.全员培训。全面预算是全员参与的预算管理,其推行是一个技术性的系统管理工具的导入,也是一个管理观念的变革,在这两方面都需要对全员进行系统培训。培训应针对不同员工而有所侧重。

对于在推行过程中起着系统设计、推广实行等主导作用的中高层员工,应聘请外部经验丰富的讲师来对其进行培训,有条件的可以让他们到其他已实行预算管理的企业去学习,之后进行内部研讨交流,以共同确定企业全面预算管理的总体思路。

基层员工在预算管理推行过程中的任务主要是在各自岗位上接纳和执行全面预算管理。因而由中高层员工担任内部讲师有针对性地分别进行培训、宣传,并辅以小组讨论等方式,可使沟通更为顺畅,员工接受度更高。

2.组织架构的搭建。培训工作进行至后期,应着手全面预算管理下企业组织体系的重新搭建,即在公司原有正常的行政管理组织体系的基础上增加预算管理委员会和预算职能部门,并明确各自的职责。

3.预算表格体系的设计。组织架构的搭建工作完成以后,由预算管理的职能部门牵头成立临时小组,组织财务、生产、供应、销售和仓库等相关人员设计预算表格体系。在设计表格体系时,总体上应紧扣企业自身特点,必要时适当调整业务流程。具体应做到以下几点:①为全部预算表格设计一套科学的编码系统。②根据管理层次使表格具有相应的层次。③从基层表格到汇总表格都应系统地反映现金流项目,最后获得现金流项目的汇总表,即现金预算,同时满足了资产负债表所需要的现金余额。笔者认为,现金预算是企业预算管理中最有意义的方面,因为企业运营发展最直接、最大的制约因素是现金,滚动编制精确的现金预算可使企业最大限度

地发挥资金使用效率,有效预测和管理财务风险,大大提高决策的科学性。④在设计成本费用预算表格时,要区分成本费用的变动部分和固定部分才能科学地进行成本费用的预算。⑤要专门设计重要指标执行情况分析表,如固定资产投资计划执行情况分析表、管理费用执行情况分析表、生产成本变动分析表等,以便在预算执行过程中可以重点跟踪、控制和调整。

4.试编预算,并据此调整表格,编写预算编制说明。在整套表格体系首次设计完成后,要将历史数据代入试算,以检测表格体系完整与否、逻辑上是否严密、有无重复、内部勾稽关系有无问题、是否与实际管理活动相适应等。表格体系检测调整完成后,则按照表格体系的设计思路编写预算编制说明。

5.拟定预算管理制度。企业应在预算表格体系及其编制说明的基础上,根据本企业管理活动的特点和规律,拟定企业预算管理制度,以正式确定本企业预算管理的整体思路,分配预算编制及管理责任,明确所编制预算的提交规则、日常预算管理控制的规则和信息反馈、决策调整等方面的规则等。

6.临时小组辅导实行预算管理。在完成预算管理制度的拟定之后,可以说就形成了企业全面预算管理的完整而系统的执行方案。企业将整个方案顺利地贯彻执行,一般需要临时小组全程辅导一个完整的年度,其间临时小组一方面将管理思路、管理操作方式向各个预算责任单位讲解、示范,另一方面了解、收集该方案执行时出现的问题,在小组内及时讨论解决。

7.进入正常的全面预算管理状态。临时小组辅导实行一年后,一般企业即可撤销临时小组,而由各责任单位按照要求进入正常的全面预算管理状态。

#### (二)学术界应加强全面预算管理研究,尤其是案例研究

全面预算在我国实务界的推广与普及可以说尚处于起步阶段。在学术界,对全面预算管理的深入研究也存在一定程度的不足,对全面预算一些重要概念的理解也存在着分歧甚至是误区,在执行上指导思想不清晰。

鉴于此,笔者认为我国管理学等领域的学者也应对全面预算予以更多的关注与研究,以澄清观念、明确思路,更重要的是加强学术界对案例的分析研究以便对实务工作更具有实际指导意义。

#### (三)政府应积极推动、鼓励全面预算管理的应用

虽然全面预算管理的主体是企业,但作为社会管理者的政府应充分意识到,当前企业广泛推行全面预算管理对市场经济的健康发展有着重要的意义。同时,政府也应有所作为,如:设立有关全面预算管理的研究课题,引导学术界的研究方向;提供相关知识培训;国有资产管理部门制定相关政策,要求所属企业推行全面预算管理,并上报年度预算及执行情况等。目前,我国政府对企业行为的引导作用仍然是效果显著的,而且是有必要的,因此,从这种意义上说,在推行全面预算管理方面,政府能够且应该承担起部分责任。

#### 主要参考文献

- ①葛燕,卓毅,张朝宓.管理会计研究十年回顾.财会通讯,2002;7
- ②黄之骏.全面预算不是计划和预算的简单转换——全面预算管理问题研究之二.中国财经报,2001-01-18
- ③李天民.现代管理会计学.上海:立信会计出版社,1996