

全面预算管理

全面预算管理

一个傻媳妇和蠢婆婆的笑话

- 傻媳妇在和面，不停地喊道：“妈，水多了！”婆婆正在缝被子，回头喊：“加面！”傻媳妇又喊道：“妈，面多了！”婆婆又喊：“加水！”最后，傻媳妇喊：“妈，面盆装不下了！”婆婆喊：“蠢货，要不是我把自己缝进被子里，我非揍你不可！”
- 和面只是水和面两种资源的配置，企业经营却是多种资源的复杂整合。没有预算，我们会成为傻媳妇（员工）和蠢婆婆（领导）。

中国市长与美国市长的预算观念比较

- 2005年央视节目“让世界了解中国”，山东威海的崔曰臣市长与美国雷德蒙德市的艾文市长越洋视频电话，对话讨论城市发展问题。两市市长互邀访问，艾文市长说费用没有预算，中国市长说：“你来中国，我们给你报销费用。”
- 威海市长为招商引资的迫切心情和山东人的慷慨固然好，但另一方面说明中国财政支出预算太粗。

主要内容

- 全面预算管理的由来
- 全面预算管理的本质与作用
- 战略、计划与预算的关系
- 全面预算管理的几个认识误区
- 预算编制的程序和方法

一、全面预算管理的由来-1

(一) 预算的起源

- 预算(budget)一词，英文原来的意思是皮包或皮包里的东西；目前的含义有：预算；谨慎花钱；规划、安排等。19世纪中叶，英国的财政大臣有一个习惯，在提出下年度税收需求时，常在议员们面前打开皮包拿出文件展示下年度收支数据。
- 大约1870年前后，“budget”正式出现在财政大臣公文包中的文件上。

一、全面预算管理的由来-2

- **预算制度建立的背景，是代议制政体。**
- **1832年，英国国会通过一项法律，规定财政大臣每年必须向国会提出全部“财政收支计划书”，并由国会审核批准。国家预算正式建立。**
- **到20世纪，几乎所有国家都建立了国家预算制度。**

一、全面预算管理的由来-3

- 清光绪34年(1908年)，清政府颁布《清理财政章程》。宣统二年(1910年)起，由清理财政局主持编制预算工作，这是我国历史上第一次编制国家预算。
- 预算由政府预算起源，后广泛用于企业管理。

一、全面预算管理的由来-4

(二) 全面预算管理的起源与发展

- 最初起源于1920年, 是由美国通用汽车公司最先将其作为企业管理的一个重要组成部分。
- 其发展大致经历了三个阶段:
 - 第一阶段: 面向内部, 注重提高企业内部效率, 着眼于减少消耗和损失;
 - 第二阶段: 面向市场, 根据市场需求安排企业生产;
 - 第三阶段: 面向顾客, 以战略为导向, 以满足客户需要为出发点。

一、全面预算管理的由来-5

- 其功能从最初的计划、协调生产发展，到现在的兼具控制、激励、评价等功能的一种综合贯彻企业战略方针的经营机制，从而处于企业内部控制系统的核心位置。
- 目前，在美、日、英、荷实施全面预算管理的企业占比分别达到91%、93%、100%、100%。
- 我国实施的企业全面预算管理 按行业统计：建筑业 62%；房地产业 60%；制造业和流通业50%；运输业 43%；服务业 25%。

二、全面预算管理的本质与作用-1

(一) 全面预算的概念

- **解释一：是关于企业在一定的时期内各项业务活动、财务表现等方面的总体预先测算。**
- **解释二：是一种管理工具，也是一套系统的方法。它通过合理分配人力、物力和财力等资源协助企业实现战略目标，监控战略目标实施进度，控制费用支出，并预测现金流量和利润。**

二、全面预算管理的本质与作用-2

■ 国信公司概念：

全面预算是企业按照发展战略目标，在对未来环境预测和科学规划的基础上，上下协同，统筹安排，确定集团和集团内部各经济单位预算期内的经营目标，并以价值形式反映企业生产经营和财务活动的计划安排。

二、全面预算管理的本质与作用-3

■ 全面的体现：

-----全方位

对企业所有经营活动内容进行预算管理

-----全过程

对企业经营业务的全部过程进行预算管理

-----全员工

全员参与，全员纳入

二、全面预算管理的本质与作用-4

(二) 全面预算管理的概念

- 一般解释：全面预算管理是指以目标利润为导向，对整个企业的所有经营活动通过编制、执行、控制、调整预算来建立的一种管理控制体系，以使整个企业的组织经营活动能沿着预算管理的轨道科学合理地进行。
- 国信公司概念：全面预算管理是对预算的编制、审批、执行、控制、调整、考核及监督等管理方式的总称。

二、全面预算管理的本质与作用-5

- 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。
- 根据PWC（普华永道会计公司）调查，一个完整的预算流程通常需要110天时间，而且预算利润与实际利润往往相差10%左右，因此，Gartner（高德纳咨询公司）称预算为“一个痛苦的年度仪式”。

从战略到预算：战略与预算的关系



从计划到预算：全面预算与年度经营计划的关系

- 年度经营计划是为了使企业顺应未来环境的变化，在公司发展战略规划的基础上，对年度经营目标与经营活动所做的统筹安排。
- 年度经营计划是全面预算的前提和基础；全面预算是年度经营计划的量化描述或表现形式。故两者是行动方案和行动量化的关系。
- 关键是对事物内在发展规律的把握和对未来行动的周密策划。
- 避免计划、预算赶不上变化的主要路径有三：科学预测；周密策划；强执行力。

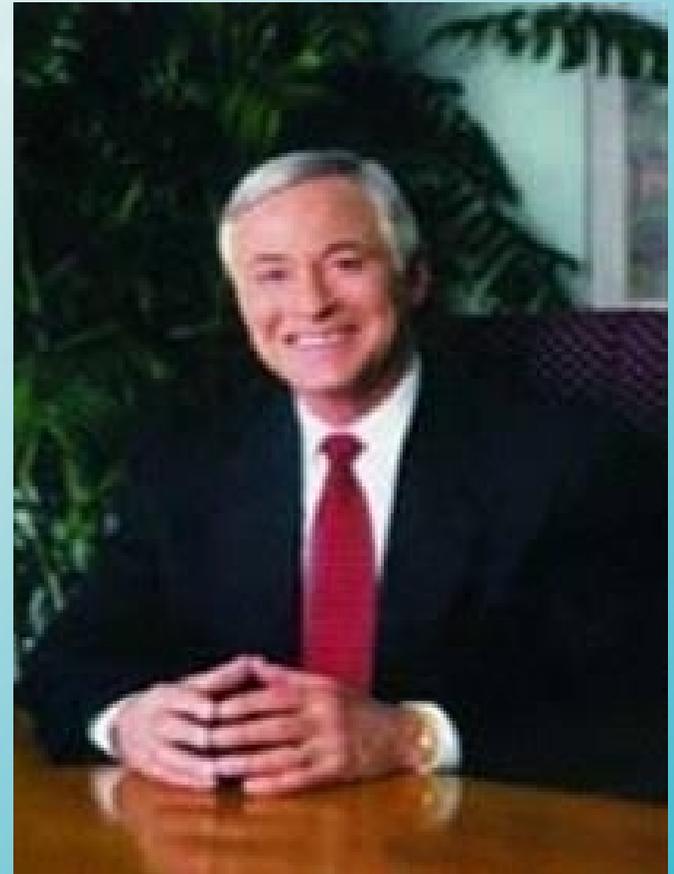
全面预算管理的作用

- 变无序为有序;
- 变盲目为有数;
- 变未知为预知;
- 变天算为人算;
- 变感性为理性;
- 变被动为主动。



美国世界顶尖企业销售培 训专家博恩·崔西：

“有3%的人为未来做详细的规划，而有97%的人不为未来做什么规划。通常来说，做规划的人有自己的事业，没有规划的人则为那些有规划的人工作。”



关于个人目标设定作用研究的启示

- **哈佛大学的研究表明：80%的学生没有专门设定目标，15%的学生只是在脑子里想过这个问题，只有5%的学生具有明确的目标，定下了目标的实现时间，并把它写成文字。从这5%的学生获得的成就来看，他们不仅超过了自己的目标，而且其成果大大超过了其他95%的学生加在一起的成果。** ——《1%的改变就改变你的全部》中国青年出版社
- **企业由人的群体组成，情况基本一样。**

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/118026114036006126>