

全面预算管理是一个完整的管控机制

对外经济贸易大学国际财务与会计研究中心 吴 革

著名管理学家戴维·奥利曾指出：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。全面预算管理具有机制性、战略性、全员性等一系列其他管理手段无法替代的作用特征，作为管控机制在企业使用的范围最广、使用的时间最久。它分布在企业管理各个方面，散落在MBA教学的各个课程中，预算编制只是其中一环，但财会人员通常更多地是从预算编制角度来理解认识全面预算管理，这是远远不够的，会影响到预算管理的使用效果。全面预算管理是一个完整的管控机制，它主要包含以下四个环节内容：

1. 将预算与战略相结合。从预算管理的角度，无论公司总部战略（在产业选择上的一元化、无关多元化或相关多元化）还是下属经营单位战略（在经营战略上的差异化战略、成本领先战略等），都只是给我们的经营提出了一个明确的方向和行动指针，最终都需要落实在财务业绩目标确定及资源规划上。因此全面预算管理的首要任务是如何根据战略安排来确定预算指标，理清战略与预算的关系，其根本点在于将战略管理与预算管理整合为一体化的管理控制体系。在预算与战略的连接上，有的公司采用平衡计分卡，而有的公司则是先编战略规划，再按战略规划编经营计划，再按经营计划编预算，也把战略和预算结合了起来。这部分内容在MBA教学中主要在战略管理课程中完成。

2. 全面预算编制。全面预算编制是完善预算管理的重要内容。全面预算编制的过程既是一个上下沟通、战略认同与互动的过程，同时也是一个强化责任单位预算自我责任意识、明晰未来行动计划的过程。全面预算编制是一个循环过程，它始于预算编制，通过预算执行、预算监控与调整、预算分析和考核，又回到了全面预算编制。在这个过程中，为了提高企业各期预算编制的准确度，任何一个环节都非常重要，因为它们都会从不同方面对下一期的预算编制提供改进完善的意见和调整方略。这部分内容在MBA教学中主要在公司理财和管理会计课程中完成。

3. 全面预算管理监控。预算监控体系主要由预算执行控制、预算调整控制和预算反馈控制三方面组成，其中预算执行审批权限、预算调整和预算报告是所有制度体系中最为重要的内容。企业应定期对预算执行情况进行差异分析，并对经营活动进行及时的调整；通过将预算执行情况与绩效考核相联系，推进预算更好地执行；对于一切导致支出的行为，都首先需要经过预算审核。为此要建立完善的内部控制制度，确保各项业务安全高效运行，预算运行要与企业内控制度相匹配。这部分内容在MBA教学中主要在内部控制与风险管理课程中完成。

4. 全面预算管理考评。全面预算考评的逻辑很简单：心动才能行动。它在全面预算管理循环中，处于承上启下的关键环节。全面预算管理既是一种过程管理，同时也是一种结果管理。因此，全面预算考核应当包括两个方面：一是预算执行过程的监控与财务预警——过程监控与预警；二是预算期末整体预算完成情况的评价——结果评价。全面预算考核在这两方面的作用并不相同。过程中预算考核，以校正偏差、预警分析、总结过程管理经验、改善管理为目的；而期末结果的预算考核，以整体预算完成情况分析以及是否实现了公司战略规划目标为目的。这部分内容在MBA教学中主要在管理会计与人力资源管理课程中完成。

全面预算管理的能力反映了一个企业整体的管理水平。全面预算管理作为企业运行的“指南针”与“路线图”，是一个完整的管控机制，财会人员应从整个管控机制来认识预算管理，而不能仅仅站在预算编制的角度。