

最新全面预算实训心得体会(汇总5篇)

每个人都有自己独特的心得体会，它们可以是对成功的总结，也可以是对失败的反思，更可以是对人生的思考和感悟。心得体会是我们对于所经历的事件、经验和教训的总结和反思。下面我帮大家找寻并整理了一些优秀的心得体会范文，我们一起来了解一下吧。

全面预算实训心得体会篇一

中华会计的网校于20xx年10月15日-16日在济南举办实操型企业财务管理之全面预算管理实战进阶，由我带领德州及县公司xx名财务人员参加了为期两天培训，本次预算培训由中国人民大学会计学专业硕士、著名的财务管理实战专家周丰老师主讲。参加培训人员有200余人，其中本系统有临沂分公司xx人、莱芜分公司1人，还有其他行业，许多学员是上市公司财务总监、经理及管理工作者，她培养很多负责海外企业高层领导。由于周丰老师是著名的财务管理实战专家，具备多年海内外上市企业和集团企业财务高管工作经历，此次培训内容非常适用，授课深入浅出，循循善诱，气氛活跃，视角独特，内容饱满缜密，透彻讲解理论和生动分析真实案例，了解国内外企业及互联网新媒体现代管理成熟经验，受益很大，是我增加对财务工作思路，真正提升了财务人员高效解决各项财务问题的悟性和能力，倡导纲举目张，抓好重点、抓大放小、掌握核心，多次赢得参会人员的热烈掌声。

通过这次培训使我深深了解到做全面预算是战略落地的第一步，战略是默默的，是软着陆，一是计划管理，预算要调整必须先调计划；二是要经过博弈、预算、战略三步曲；三是做预算不懂战略管理，就无法经营管理，战略是企业发展方向。有的企业负责人简单地把全面预算定位为财务预算，甚至定位为财务部门的预算甚至认为预算管理就是财务部门控制资金支出的计划和措施，事实上，尽管各种预算最终表现

为财务预算，但预算管理决不只是财务部门的事情。预算是公司大家的事，财务部门的作用主要是从财务角度提供关于预算编制的原则和方法是把预算工作承上期下融合、整合，把数字量化并对各种预算进行汇总和分析，从而使预算管理的全面控制约束力得到很好的发挥，公司总经理决对重视支持预算工作，各个部门工程部、技术部、运维部、市场部、人力资源部、财务部、督查部、综合部等必须运筹、谋划、调研好及时跟进配合；要有计划管理、绩效考核从上至下，从下至上现行建立；内部管理报表与预算报表体系现行建立一一对应；标准成本与定额成本现行建立；内部制度流程、控制、授权一定要现行，必须成立预算编制委员会，财务体系、业务体系必须到位，预算编制要有重要性原则、意外性原则，先保障预算内，再保障预算外，项目预算一定大于项目实际预算成本，预算调整性质要遵循刚性而不僵化，灵活而不失控，如果资金有剩余，多了要理财，少了要融资，所有资金调度都必须有序的，预算最终看到是量化的结果。

撰写预算分析报告时要有侧重点，要看结构，会解读数据，应讲经营后的原因，一定要深挖下去，要明白领导层要的是思维及建议，财务人员要与管理层互动，知道他要什么，主动了解他要什么，通过学习使我对预算真正的全面认识，全面预算管理是个管理工作。

培训开阔了我的视野，提高了对全面预算的认识，让我理解了全面预算的重要性以及在推进预算过程中对关键问题的管控。我深知预算是一个体系，具有挑战性。做好全面预算需要全员参与，需要总经理的高度重视，需要健全的考评体系及内控制度。我将以此为契机全面提升预算实战水平，把20xx年预算工作做细、做实、做好，做全面，为公司全面发展贡献自己所有力量。

全面预算实训心得体会篇二

全面预算管理是一种企业整体规划和动态控制的管理方法，

是对企业整体经营活动的一系列量化的计划安排，全面预算不仅仅局限于财务预算，而是对企业的销售、生产、成本费用、资本、财务等全方位的预算。

全面预算可以解决企业的六大难题，根据pwc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称预算为“一个痛苦的年度仪式”。对于大多数企业而言，手工条件下的预算管理常常是困难的、复杂的、无效的。根据一项调查结果显示，下面六个问题在企业实现预算管理中比较突出：

1) 预算缺乏企业战略的明确指导

在没有企业战略的环境下谈预算管理，会重视短期活动，忽视长期目标，使短期的预算指标与长期的企业发展战略不相适应，各期预算衔接性差。

2) 缺乏完整的预算指标体系

没有包括业务预算、财务预算在内的总预算，无法将组织经营的各个阶段有机地联系在一起，从而使得预算缺乏对全局的预测和控制。

3) 预算数据缺乏准确性

为了编制预算而预算，成为数字游戏，没有考虑具体的业务，这样编制出来的预算是没有指导意义的，形同虚设。

4) 预算编制周期长

一线的业务经理要花数周的时间准备预算数据，而预算管理者则需要花费更多的时间来汇总、调整，这个过程往往循环往复，消耗大量时间。

5) 预算编制过程不好控制

管理的多层次性，会延长编制周期，在预算编制过程中，各自为政，没有对预算的假设前提进行沟通 and 确认。

6) 执行预算管理过程中缺乏有效的控制与分析的机制和手段

无法对实际的业务起指导和控制作用，无法保证预算分析的及时性、全面性、深入性。集团对各个公司预算执行情况、各个公司对各个部门的预算执行情况，由于数据量大、数据来源广泛，无法及时有效获取，导致预算流于形式，起不到真正的指导和控制作用。

全面预算管理的内涵有以下几方面内容：

全面预算管理是进行事前、事中、事后控制的有效工具，它便于管理层在过程中控制和监督业务执行情况，及时发现执行中的偏差，以及偏差的大小，同时预算是在执行中进行管理监督的基准和参照。

北京机械工业自动化研究所(简称北自所)的rs10/mbm全面预算管理系统为企业集团开展全面预算管理提供了一个完整的平台和工具，解决了目前企业集团预算管理的难题，可以实现企业“用20%的时间编制，用80%的时间分析”的高效的目标。与其他产品和解决方案不同rs10/mbm具有如下特点：

(1) 在框架结构方面，充分体现了流程管理的特点，在实际应用中，更加贴近企业集团的管理需求。

(2) 在技术方面rs10/mbm是一个b/s结构的系统，可以在internet网络环境下运行。特别适用于跨地区企业和企业集团的应用，能轻松实现预算的合并、分解。

(3) 在流程设计方面，非常灵活，不局限于固定的预算起始点，

由用户根据需求自由定义预算模式及流程。

(4) 在组织结构方面，灵活的组织树结构可以适应大型或特大型企业集团的管理需要。

(5) 在功能设计方面，实现了企业预算的全过程管理，轻松实现预算管理的事前、事中和事后管理。

(6) 在经济性方面，既可以独立使用，又可以与rs10/erp系统进行高度集成性，无论是短期的购置成本，还是长远的应用成本都非常经济和高效。

(7) 在集成性方面，高集成性的公共接口，可以与其他系统进行快速集成，在满足企业进行全面预算管理要求的同时，还可以轻松地解决数据来源可靠性的问题，成为适应于制造业企业开展全面预算管理的一套解决方案。

(8) 在权限设置方面，按角色和人员分配信息处理或者获取的权限，既能够让不同部门的人员参与预算管理，又能对其权限进行灵活控制，以保证集团公司预算信息的安全。

(9) 在数据分析方面，多维度的数据设置、预算和分析方法，可以支持各种因素驱动的预算比较、分析查询。

(10) 在运算方法方面，系统内置了多种类型的预算模型，可以满足集团内各部门、各子公司的预算核算需求。而且，系统还内置了许多公式，无须客户设置，即可全面实现预算管理自动化。

rs10/mbm全面预算管理解决方案可以带给企业五个方面的价值：(1) 预算编制速度加快；(2) 预算编制过程更加透明化；(3) 预算准确程度大大提高；(4) 预算编制、监督控制、分析调整与考核一体化；(5) 促进企业战略目标与绩效管理的有效结合。

全面预算实训心得体会篇三

我之前做了的财务，之后转行又做了7年的销售，之后我又出来下海了，现在已经做了两年的培训。今天我想把我自己关于预算的经验跟大家分享一下，我主要讨论的是财务预算跟绩效的关系。我说的这个绩效比较广泛，不是仅仅把绩效指标如何做成考核指标这么狭义。

什么是全面预算

在这之前，我想先说说我对全面预算的理解。什么是全面预算？在过去工作过程之中，我自己也在一直不断地思考。我有个问题问一下大家，“各位有没有人做过不全面预算？”不全面预算是什么样的？前，我在国营企业财务处工作，我们那时候做预算非常简单，领导说了做预算，我们财务部把去年的数字打出来之后，每个数乘以1.2就行了。上面领导一批准，再发到下面去，管你各部门经理同意不同意，你按照这个执行吧。我认为那个时候做预算就是不全面预算。

虽然那时候我们预算做得比较全，包括生产、销售、产量，包括产供销，研发各个环节，但是它其实不是我们现今说的全面预算。我们现在说的全面预算简单理解是这样的——当一个企业里面，各个部门经理，各个业务单元的领导者，使用预算工具管理自己的业绩的时候，这时候我们就可以说一个企业已经将全面预算管理的工具为自己所用了，这时候才叫全面预算。不是简简单单“全”的问题，而是谁在使用预算的问题。如果只是财务部使用预算，那么可以狭义定义成财务预算。

全面预算管理的作用

预算让人踏实

我用我自己过去的工作经验简单跟大家介绍一下。我刚去诺

基亚做财务经理时候，看着什么都新鲜。那年代我连e-mail都不会发，到哪里都不敢吱声，因为下面的人不是cpa就是曾经在原来公司做财务经理。

在三个月熟悉环境之后，某个月我拿着我的报表去找我们总经理，他是芬兰人。我就跟他介绍上个月的收入是多少，销量是多少，费用是多少等等。当我把这件事情介绍完之后，我发现他面无表情。我心想，“这怎么回事儿？是我英语不好，还是怎么了？”。一会，他问我一句话，“下个月怎么样？”。当时，即便像诺基亚这样大的跨国公司，也没有做全面预算，所以我不知道怎么样回答，只能下个月再准备。

下个月的报表做出来之后，这时候我就带着下个月的数据和本月的数据又去找他做报告。同样，当我给他汇报完本月的数据之后，他还是没什么表情，接着还是问了一句，“下个月会怎么样？”。这时我就很高兴的拿出下个月的数据来，跟他说下个月的数据会怎样怎样。这时候他的脸上就有表情了，我自己心里也很高兴。就在这时，他又问了我一句话，“全年会怎么样？”我就又接着说对不起，我不知道。

这次我回去之后，就又开始做全面的预算。全年的预算没那么简单，所以我回去之后就动手。先画了简单表格，包括收入，利润，成本，费用等等，然后拿着这东西到各个部门拜访，像销售部、采购部、生产部等等。这次在我亲自操办的情况下，把全年的主要数据要来了，这就是全面预算最原始的雏形。然后我就全部给他汇报了，这回他就心花怒放了。

这件事给我留下了很深的印象，我自己也琢磨为什么他很关心未来的数据呢？时间长了我就慢慢明白了。在芬兰人设计诺基亚的手机里头，你会发现一键就能按出日历来，就我个人的理解来说，这体现了这个北欧国家人的直线思维，他们对未来很关心。如果你问一个中国人，说“5月4日下午4点半开个会，你有什么时间吗？”中国人会说你疯了。但是芬兰人会

拿出来手机仔细查，说不一定有时间，改成5点半吧，而且他跟你约好了这个时间，他就算在欧洲他都坐飞机过来。

有一次一个南非的人给我们培训如何跟芬兰人交流，他首先问，你认为芬兰人最重要的是什么？我们有的答规则，信用什么的。但是那个南非人说了这个词“schedule”也就是日程表。

后来我就知道了，作为企业家，作为老板，作为总经理，如果不知道明天会发生什么，不知道明年发生什么，那么他们今天就会活的不舒服。我们是为明天，为下个月，为未来一年而着想的。在这种情况下，你仅仅告诉我，昨天是什么，这事儿一点不重要，你必须得告诉我，明天可能会怎么样？我心里才踏实。你告诉我明天好，我高兴，如果不好，我提前做准备，提前做准备照样让我心里踏实。这是预算的第一个作用，对未来的预见性能让人过得舒服，过得踏实。

费用控制——ibm和诺基亚的启示

预算的第二个作用是费用控制。有的老板对预算的第一反应就是控制。这实际上包括两方面的，一方面是收入，一方面是费用。这两方面我分别说一下。

先说收入。其实做预算，是给我们画了一条基准线，收入是绕着它波动的，但是因为你有了基准线了，你就知道了一件事情应该做到什么程度。当你知道一件事情应该做到什么程度，结果你事实上没有做到那儿的时候，或者做得跟它有偏差的时候，你就会校准它。这个校准的过程，也就是朝着基准线不断去靠拢的过程，实际上是一种控制，就是我们在控制收入，朝着我们希望的态势和走势去发展。所以有好多企业说，“你看我们收入预算经常都不准，这收入预算一不准，其他所有东西跟着不准了这预算就没有用了”，其实并不是这样的，预算做不准是在所难免的，是常事儿，谁都做不准，最关键的是你要理解一点——预算起多大的作用，不是与它做的准不准直接挂钩，而是与你怎么做这个预算相关的。

艾森豪威尔说过，预算本身什么都不是，制定预算的过程就是一切，为什么呢？因为我们做预算并不是说通过预算把收入和利润控制在某一个点上，我们希望的是通过预算不断地校准我们的基准线，把收入利润等等指标控制在我们的趋势当中，这就够了。谁把预算做那么准肯定是蒙的。不管准和不准，你都得做，只有有了比较，你才能去分析，做改善管理。

第二个是费用。我们得这么理解，预算仅仅是众多费用控制的手段之一，你还有那么多的手段呢，你有授权，你有报销制度，审批制度，都写的一清二楚，而预算只是其中的一个参考点而已。其他的东西没有配套，公司的组织架构，授权，制度都是不完善的，不合理的，光有预算有什么用。

大家可以想象一下，在ibm这种公司会出现什么现象？会出现是每一个业务单元或者部门经理手里的预算都会有节余。每一个到ibm公司的人都非常理解这种文化，所以手里的钱不敢轻易花出去。在这种情况下，公司费用照样能控制住，像这种百年老店管理稳健，做这个也相对靠谱。

那么在诺基亚是什么情况呢？诺基亚和ibm完全相反，诺基亚是科技以人为本，所有东西都是人性化的。那你可能会问诺基亚的费用怎么控制？其实很简单，在诺基亚公司不看预算，我们是现场判断，我认为这钱该花我该花，我认为不该花我就不花，所以在诺基亚公司签字的时候，碰到说no的概率非常高。

有一个非常重要的现象，诺基亚有无数的sop也就是标准操作流程，制度、规定、规范都很健全。当一个单子摆在我面前时已经过了无数道关了，离出事儿很远了，通常来讲没有太多的道理说这事儿不行。

有一件事让我印象很深，有一年我们全公司裁员，这时候我找总经理，我说报告总经理，我认识一个非常厉害的销售，现在刚从国外回来，能不能招到咱公司来？本来正常应聘是ok

的，但是因为是全裁员，这时候怎么能招聘呢？我们总经理跟我说了一句话，“总不能让这样的竞争高手去对手那儿吧。”这就明白他的意思了。他不把政策放到第一位置，他照样招来，他很理解裁员的目的一一公司是为了发展。

在他们这种文化中，第一，政策配套的相关制度必须健全，第二，这些人在执行制度的时候，很认真。我们有的时候说北欧人士直线思维，缺少灵活性，好处是保证费用控制住了。这个企业里面对那些在位的职业经理人挑战很高，因为你对这事儿得懂。当一个月月底结完账了，开经营分析会的时候，实际花40万，结果花了43万，你得给人家解释为什么超3万。

其实绝大多数公司是在ibm和诺基亚这两点之间找一个平衡，所以做预算最重要的是你一定要找到一个合适的平衡点，既适合你企业人员的水平和素质，又要适合企业的文化。

预算与考核的关系

第三个是与考核相关的。预算通常会被用来做考核，如果做得不准，你考核就会有问题，一定会造成不公或者激励效果会不好，这就涉及到博弈的问题。

博弈不只是简简单单的费用往下砍，收入往上提。在外企里面，谁的地位最高？影响力最大？肯定不是业绩最好的，而是占有最多资源的。但是在国营企业了是能推就推了，中国乒乓球为什么打得好，推挡技术号。在外企是相反的，如果这事儿不是你的，那么好，这事是我的。如果这事儿那事儿都让我干，我就能当常务副总了。

不管怎么着，这种博弈一定会存在，这种情况下，预算只用于考核的时候，得慎用，因为这个事儿要用不好，那两个更重要的作用发挥不了。所以我们说预算对于考核来讲，切忌一个事儿一一直接拿那个数对应到考核指标。这样不是特别

好的方法。考核一定是系统化的、全面的，跟公司的薪酬体系等各方面相联系的。

绩效考核是企业最重要的指挥棒，如果考核跟预算没联系，预算一定边缘化；如果预算跟考核产生联系，这时候预算变得非常重要了，预算有时候会成为博弈的把柄，让预算成为问题所在，这是不行的。

在企业里面，做预算这个事儿麻烦吗？财务的人会觉得不麻烦，麻烦的地方在于填数据，好多销售经理做得不合格。做预算的时候最大的困难是这个销售经理第一次，第二次，第三次接触全面预算的时候，他什么都不明白。所以当我们使用预算这个工具的时候，第一年会不准的，第二年也不准的，但是只要他用了，当他对预算的工具了解了，对未来有预见性的时候，这数就是不填，你企业其实也是可以的。这些人对自己的业务没有很强的掌控能力是不行的，你怎么敢把企业交给他？他就是小销售员而已。作为销售经理，作为部门经理，必须对未来有预见力和掌控力，这时候他心里有盘算的，他脑子里不断地盘算，他会有一个轮廓，会有画面感，对预算工具不断地使用，虽然他在使用的时候不太明白，但是慢慢他就会理解了。

企业的三个档次

我们过去把企业分成三个档次。

第一个档次叫“手中无剑心中也无剑”。企业要做全面预算了，那些领导就整天做动员，讲预算很重要，今年培训，明年培训，但是大家又都不愿意，嚷嚷来嚷去，不明白为什么替财务部填那么多表，这就是心中无剑手中也无剑。

第二个档次叫“心中有剑，手中也有剑”。当企业人员对于预算有初步的了解了，脑子里有点印象了，开始使用财务工具了，一般干到两到三年，这时候到第二个状态了，手中有

剑，心中有剑。

第三个档次叫“手中无剑，心中有剑”。在这样的公司中，你会发现预算这个词很少出现。但是一到10月份，有人就会说什么时候做预算？怎么还不做？他自己该着急了，主动使用预算了。这是后期也就达到了第三个档次。

很多企业处于初级，预算会遇到很多的阻力，但是一定要要坚持。我从1999进入诺基亚，到，四年的时间，在由好的管理基础情况下，才接受了预算这件事。正常的企业没有三五年，想把预算做得井井有条是不可能的。

三个作用间的矛盾

刚才前面说预算有预见性，控制、考核三个作用，其实这几个目标相互之间有时候是矛盾的。你在一开始贯彻全面预算的时候，想同时实现所有这些目标，是做不到的，众多目标里只能挑一个，你要用来考核就考核，你要用来控制就控制，你要用控制来考核指标就成了问题了。

举个例子，杰克韦尔奇是反对预算的代表人物，他说“预算就让人们追求最差的目标，连我的司机都知道，让他控制油费的时候，只要不超过预算就行了”。所以大家都在追求最高点，而不能引导尽可能节省。预算的控制作用是让人们达到合格的水平，而不是追求卓越的。你要理解这件事儿，这跟你绩效的追求不是一样的。

全面预算实训心得体会篇四

全面预算管理是一种系统的管理思想和方法，是一种有效的管理控制手段和优化企业管理的方法。推行全面预算管理，对企业建立现代企业制度、提高管理水平、增强竞争力有着重要的意义，从而提高企业经济效益。

一、全面预算的意义

全面预算是关于企业在一定时期内经营、资本、财务等各方面的总体计划，它将企业全部经济活动用货币形式表示出来。全面预算的最终反映是一整套预计的财务报表和其他附表，主要是用来规划计划期内企业的全部经济活动及其相关财务结果。按其涉及的业务活动领域，全面预算可以分为财务预算和非财务预算。其中，财务预算是关于资金筹措和使用的预算；非财务预算主要是指业务预算，用于预测和规划企业的基本经济行为。

全面预算管理是指企业在战略目标的指导下，对未来的经营活动和相应财务结果进行充分、全面的预测和筹划，并通过对执行过程的监控，将实际完成情况与预算目标不断对照和分析，从而及时指导经营活动的改善和调整，以帮助管理者更加有效地管理企业和最大程度地实现战略目标。

二、全面预算的必要性

迄今为止，在经济发达的国家和地区几乎所有的大中型企业都要进行预算管理，它已成为国际上通行的企业管理方法。近年来，这种现代管理模式的理论方法和成功经验日益被我国企业所重视和接受，特别是大中型工商企业纷纷把全面预算管理当作企业加强集权管理，实现集团公司对分公司内部控制的重要手段和作为开展集团化管理的突破口。但在实际工作中，由于我国正处于现代企业制度的建立阶段，在全面预算管理的推进中存在一些认识和实务上的误区和盲区，其科学性和合理性有待改进，比如预算与企业战略脱节、缺乏预算管理组织体系保障、在预算控制和考评等方面都未给予应有的重视等。

三、对全面预算管理认识不到位

部门控制资金支出的计划和措施。事实上，尽管各种预算最

终表现为财务预算，但预算管理决不只是财务部门的事情。财务部门的作用主要是从财务角度提供关于预算编制的原则和方法，并对各种预算进行汇总和分析。从而使预算管理的全面控制约束力得不到很好的发挥，最终导致全面预算管理陷入困境。

目前，很多企业还不能准确的把握全面预算管理的定义，以至于单纯的认为预算是财务行为，应由财务部门负责预算的制定和控制，甚至把预算理解为是财务部门控制资金支出的计划和措施。全面预算管理是集团业务预算、投资预算、资金预算、利润预算、工资性支出预算以及管理费用预算等于一体的综合性预算体系，预算内容涉及业务、资金、财务、信息、人力资源、管理等众多方面。尽管各种预算最终可以表现为财务预算，但预算的基础是各种业务、投资、资金、人力资源、科研开发以及管理，这些内容并非财务部门所能确定和左右。财务部门在预算编制中的作用主要是从财务角度为各部门、各业务预算提供关于预算编制的原则和方法，并对各种预算进行汇总和分析，而非代替具体的部门去编制预算。

四、预算编制方法过于模式化

预算编制是集团企业实施预算管理的起点，也是预算管理的关键环节。集团企业采用什么方法编制预算，对预算目标的实现有着至关重要的影响，从而直接影响到预算管理的效果。

不同的预算编制方法适应不同的情况。西方国家尤其是美国编制预算时分别采用固定预算、弹性预算、滚动预算、零基预算和概率预算等方法。我国多数集团企业在实际工作中多采用增量或减量预算编制方法。原因主要有三个方面：

- (2) 可以为预算指标确定中的讨价还价行为留下空间；
- (3) 承认历史水平的合理性。

尽管增量或减量已经考虑了某些非正常因素，但确立增量或减量的幅度在很大程度上具有主观性，致使预算的编制未能真正起到提高效率的'作用。

事实上，预算管理的最直接目的有三个：一是充分利用价值链分析，剔除经济行为中的非增值因素；二是通过预算的确定协调部门和单位关系，分清各种经济行为的轻重缓急；三是确保各种经济行为有助于企业目标战略的实现。因此，按照实施预算管理的目的，在编制预算时必须结合具体部门、单位的实际情况，对不同的经济内容应该采用不同的预算编制方法，而不能将预算编制方法模式化，更不应该希望通过标准化预算管理软件的应用代替预算编制方法的选择。

五、全面预算松弛

目标不一致和利益冲突往往产生预算松弛现象。目标不一致，会导致各利益集团之间的利益冲突。在传统预算中，目标不一致主要体现在预算的执行过程，表现为一种消极的对抗或抵触。在现代预算中，目标不一致主要体现在预算的编制过程，表现为预算指标的松弛。另外，信息不对称也会出现预算松弛现象。在预算管理中，信息不对称是指下级拥有与预算有关的信息而上级不拥有，这种不对称表现在预算编制过程中，下级参与预算使得上级有机会了解各部门的真实情况，接触到各部门的一些私有信息，但这种接触不是直接的。下级可以修饰提供给上级的信息，或限制信息的供应量，上级得到的可能是不完整的及非原始的信息。在这种情况下，下级凭借自己的信息优势，自然会利用参与预算的机会，建立较为松弛的预算。

六、缺乏全面预算管理的组织体系保障

全面预算管理工作能否做好，主要依赖组织的保障。各级企业领导都要融入预算管理，要选择专业人才来组织和控制预算管理。但我国企业在全面预算管理过程中，普遍存在缺乏

全面预算管理组织体系保障的问。一方面中国尚有部分企业未设置专门的全面预算管理机构，从总体上看，在我国由专门的预算机构做出预算决策的企业不到20%。另一方面，由于全面预算是在财务收支预算基础上的延伸和发展，以至于很多人都认为预算是财务行为，应由财务部门负责预算的制定和控制，许多企业的生产、销售等基层业务部门并不参加预算的编制过程，这就进一步削弱了预算的科学性和权威性，造成企业预算的软约束，是预算缺乏可操作性；而且即使预算不脱离实际，没有基层人员的参与。在预算执行过程中也会遇到很大的阻力。

七、全面预算管理的控制和考评机制不健全

而没有对预算差异进行深入的、定量的分析，难以确定预算差异产生的原因，无法把预算执行情况与企业经营状况有机地联系在一起。事实上，预算作为一个系统的过程，对它的编制、执行、监控和调整都应给予重视，忽略其中任何一个环节都将影响预算作用的发挥。

八、完善集团全面预算管理

针对集团在预算管理中存在的问题，为加强集团全面预算管理，提高企业管理水平，促进企业的健康稳定发展，提出了以下改进措施：

（一）建立编制预算的科学理念

促进预算管理的理念的提高关键在于培养和提高企业管理者的职业素质，要求管理者深入理解“以企业战略为基础”的管理观念，真正形成面向市场，以营业收入、成本费用、现金流量为预算重点的整体性预算管理理念。其次，要“以人为本，关注预算道德”，以全面提高预算工作的效率和效果。集团及饭店各级负责人必须亲自实行预算的执行，集团高层要全程参与和支持，把实施全面预算管理看成“使企业的资

源获得最佳生产率和获利率的一种科学有效的方法”。只有提高了认识，统一了思想，才能在行动上自觉地完善预算管理的措施和方法，才能实现企业的战略目标。

（二）确定科学可行的预算目标

全面预算管理的过程，是战略目标分解、实施、控制和实现的过程，全面预算编制的起点应是企业的发展目标和战略规划，企业应根据自己要达到的目标来决定需要的资源种类和数量。预算的目标、内容及模式能够反映出企业在不同时期的战略重点。为使企业能够持续稳定发展，在制订预算目标时，应充分体现企业战略目标。预算目标的制订过程也是资源配置以及投入产出指标的确定过程。一般情况下，为了尽快实现企业战略目标，集团高层通常倾向于较为紧缩的预算，然而紧缩的预算却容易挫伤员工的积极性而为了完成业绩目标，基层部门又倾向于较宽松的预算，但是宽松的预算与企业战略目标又不相符。因此，企业在制订目标时必须有一个标准。预算目标的标准一般分为外部市场标准和企业内部标准两种，外部市场标准偏向于市场的竞争要求，而企业内部标准侧重于客观实际。通常，外部标准优于内部标准，但是，当内部标准优于外部标准时，企业就应该继续优化内部标准，使企业目标的科学性和先进性得到保障。

体目标而非是预算目标。从整体来看，实现预算目标本身不是目的，预算仅是企业达到总体目标的手段，预算目标要服从于企业目标。（5）考核预算指标要分清部门和业务的性质。对标准成本中心，实际成本低于预算通常是有利差异，但对无限制费用中心，实际成本低于预算未必有利。鉴于此，一旦确定了预算标准，就没有必要再向下级施加压力，要求有利的预算差异，更不应在评价业绩时赋予有利差异过多的权重。

此外，当前预算管理指标考核比较呆板，没有充分考虑可变因素，财务指标比较多，非财务指标几乎没有涉及，不能科

学的考核各责任中心，加上激励机制的落后，平均主义的思想严重，影响预算的评价和奖惩。因此，建立全面预算管理考核指标的体系和科学激励的方法，已经显得十分紧要。由于在执行全面预算管理时，已经建立各个责任中心。因此，全面预算管理考核时对各个责任中心在实施全面预算结果进行检测和评价。通过考核，一方面可以及时地收到相关执行信息的反馈并实施相应的防范措施，可以发现和分析问题，对下一期预算工作和经营活动的改进提出建议。另一方面，也是对员工在实施全面预算管理情况的一种评价，对其以往的执行情况进行奖惩。

综上所述，全面预算不仅必要而且可行。随着企业战略管理的日益深入，平衡记分卡的广泛应用以及作业基础观念的不断强化，我们相信战略导向全面预算必将成为企业全面预算发展的大趋势。

全面预算实训心得体会篇五

推行全面预算管理，对企业建立现代企业制度、提高管理水平、增强竞争力有着重要的意义，从而提高企业经济效益。

全面预算是关于企业在一定时期内经营、资本、财务等各方面的总体计划，它将企业全部经济活动用货币形式表示出来。全面预算的最终反映是一整套预计的财务报表和其他附表，主要是用来规划计划期内企业的全部经济活动及其相关财务结果。按其涉及的业务活动领域，全面预算可以分为财务预算和非财务预算。其中，财务预算是关于资金筹措和使用的预算；非财务预算主要是指业务预算，用于预测和规划企业的基本经济行为。

全面预算管理是指企业在战略目标的指导下，对未来的经营活动和相应财务结果进行充分、全面的预测和筹划，并通过对执行过程的监控，将实际完成情况与预算目标不断对照和分析，从而及时指导经营活动的改善和调整，以帮助管理者

更加有效地管理企业和最大程度地实现战略目标。

迄今为止，在经济发达的国家和地区几乎所有的大中型企业都要进行预算管理，它已成为国际上通行的企业管理方法。近年来，这种现代管理模式的理论方法和成功经验日益被我国企业所重视和接受，特别是大中型工商企业纷纷把全面预算管理当作企业加强集权管理，实现集团公司对分公司内部控制的重要手段和作为开展集团化管理的突破口。但在实际工作中，由于我国正处于现代企业制度的建立阶段，在全面预算管理的推进中存在一些认识和实务上的误区和盲区，其科学性和合理性有待改进，比如预算与企业战略脱节、缺乏预算管理组织体系保障、在预算控制和考评等方面都未给予应有的重视等。

企业推行预算管理的真正主旨是利用预算在计划、协调、控制、考核方面的工具特性以实现企业价值的最大化。有的企业负责人简单地把“全面预算”定位为“财务预算”，甚至定位为“财务部门的预算”，甚至认为预算管理就是财务部门控制资金支出的计划和措施。事实上，尽管各种预算最终表现为财务预算，但预算管理决不只是财务部门的事情。财务部门的作用主要是从财务角度提供关于预算编制的原则和方法，并对各种预算进行汇总和分析。从而使预算管理的全面控制约束力得不到很好的发挥，最终导致全面预算管理陷入困境。

目前，很多企业还不能准确的把握全面预算管理的定义，以至于单纯的认为预算是财务行为，应由财务部门负责预算的制定和控制，甚至把预算理解为是财务部门控制资金支出的计划和措施。全面预算管理是集团业务预算、投资预算、资金预算、利润预算、工资性支出预算以及管理费用预算等于一体的综合性预算体系，预算内容涉及业务、资金、财务、信息、人力资源、管理等众多方面。尽管各种预算最终可以表现为财务预算，但预算的基础是各种业务、投资、资金、人力资源、科研开发以及管理，这些内容并非财务部门所能

确定和左右。财务部门在预算编制中的作用主要是从财务角度为各部门、各业务预算提供关于预算编制的原则和方法，并对各种预算进行汇总和分析，而非代替具体的部门去编制预算。

预算编制是集团企业实施预算管理的起点，也是预算管理的关键环节。集团企业采用什么方法编制预算，对预算目标的实现有着至关重要的影响，从而直接影响到预算管理的效果。

不同的预算编制方法适应不同的情况。西方国家尤其是美国编制预算时分别采用固定预算、弹性预算、滚动预算、零基预算和概率预算等方法。我国多数集团企业在实际工作中多采用增量或减量预算编制方法。原因主要有三个方面：

(2) 可以为预算指标确定中的讨价还价行为留下空间；

(3) 承认历史水平的合理性。

尽管增量或减量已经考虑了某些非正常因素，但确立增量或减量的幅度在很大程度上具有主观性，致使预算的编制未能真正起到提高效率的作用。

事实上，预算管理的最直接目的有三个：

一是充分利用价值链分析，剔除经济行为中的非增值因素；

二是通过预算的确定协调部门和单位关系，分清各种经济行为的轻重缓急；

三是确保各种经济行为有助于企业目标战略的实现。

因此，按照实施预算管理的目的，在编制预算时必须结合具体部门、单位的实际情况，对不同的经济内容应该采用不同的预算编制方法，而不能将预算编制方法模式化，更不应该

希望通过标准化预算管理软件的应用代替预算编制方法的选择。

目标不一致和利益冲突往往产生预算松弛现象。目标不一致，会导致各利益集团之间的利益冲突。在传统预算中，目标不一致主要体现在预算的执行过程，表现为一种消极的对抗或抵触。在现代预算中，目标不一致主要体现在预算的编制过程，表现为预算指标的松弛。另外，信息不对称也会出现预算松弛现象。在预算管理中，信息不对称是指下级拥有与预算有关的信息而上级不拥有，这种不对称表现在预算编制过程中，下级参与预算使得上级有机会了解各部门的真实情况，接触到各部门的一些私有信息，但这种接触不是直接的。下级可以修饰提供给上级的信息，或限制信息的供应量，上级得到的可能是不完整的及非原始的信息。在这种情况下，下级凭借自己的信息优势，自然会利用参与预算的机会，建立较为松弛的预算。

全面预算管理工作能否做好，主要依赖组织的保障。各级企业领导都要融入预算管理，要选择专业人才来组织和控制预算管理。但我国企业在全面预算管理过程中，普遍存在缺乏全面预算管理组织体系保障的问题。一方面中国尚有部分企业未设置专门的全面预算管理机构，从总体上看，在我国由专门的预算机构做出预算决策的企业不到20%。另一方面，由于全面预算是在财务收支预算基础上的延伸和发展，以至于很多人都认为预算是财务行为，应由财务部门负责预算的制定和控制，许多企业的生产、销售等基层业务部门并不参加预算的编制过程，这就进一步削弱了预算的科学性和权威性，造成企业预算的软约束，是预算缺乏可操作性；而且即使预算不脱离实际，没有基层人员的参与。在预算执行过程中也会遇到很大的阻力。

目前，我国企业在全面预算管理中普遍存在重编制、轻执行的现象。由于很多企业集团尚未建立完善的预算管理制度，缺乏严格有效的监督机制，执行的随意性很大，在分析预算

执行情况时，仅将预算值与执行情况进行简单的比例计算，而没有对预算差异进行深入的、定量的分析，难以确定预算差异产生的原因，无法把预算执行情况与企业经营状况有机地联系在一起。事实上，预算作为一个系统的过程，对它的编制、执行、监控和调整都应给予重视，忽略其中任何一个环节都将影响预算作用的发挥。

针对集团在预算管理中的问题，为加强集团全面预算管理，提高企业管理水平，促进企业的健康稳定发展，提出了以下改进措施：

（一）建立编制预算的科学理念

促进预算管理的理念的提高关键在于培养和提高企业管理者的职业素质，要求管理者深入理解“以企业战略为基础”的管理观念，真正形成面向市场，以营业收入、成本费用、现金流量为预算重点的整体性预算管理理念。其次，要“以人为本，关注预算道德”，以全面提高预算工作的效率和效果。集团及饭店各级负责人必须亲自实行预算的执行，集团高层要全程参与和支持，把实施全面预算管理看成“使企业的资源获得最佳生产率和获利率的一种科学有效的方法”。只有提高了认识，统一了思想，才能在行动上自觉地完善预算管理的措施和方法，才能实现企业的战略目标。

（二）确定科学可行的预算目标

全面预算管理的过程，是战略目标分解、实施、控制和实现的过程，全面预算编制的起点应是企业的发展目标和战略计划，企业应根据自己要达到的目标来决定需要的资源种类和数量。预算的目标、内容及模式能够反映出企业在不同时期的战略重点。为使企业能够持续稳定发展，在制订预算目标时，应充分体现企业战略目标。预算目标的制订过程也是资源配置以及投入产出指标的确定过程。一般情况下，为了尽快实现企业战略目标，集团高层通常倾向于较为紧缩的预

算，然而紧缩的预算却容易挫伤员工的积极性而为了完成业绩目标，基层部门又倾向于较宽松的预算，但是宽松的预算与企业战略目标又不相符。因此，企业在制订目标时必须有一个标准。预算目标的标准一般分为外部市场标准和企业内部标准两种，外部市场标准偏向于市场的竞争要求，而企业内部标准侧重于客观实际。通常，外部标准优于内部标准，但是，当内部标准优于外部标准时，企业就应该继续优化内部标准，使企业目标的科学性和先进性得到保障。

（三）采用联合确定基数法解决预算松弛问题

人是全面预算的制定者，全面预算信息的使用者，全面预算的执行人，也是全面预算制度的被考核者。因此，全面预算管理应贯彻“以人为本，关注预算道德”的理念，从员工的价值观念上减少预算松弛的做法。当然，解决预算松弛的根本途径还必须针对全面预算制定过程中出现的信息不对称和过分强调本单位或部门利益等根源性问题。最近国内提出“联合确定基数法”，即将编制全面预算的基数纳入一个委托人与代理人之间的博弈程序，使得代理人自动把自己的实际生产能力或资源耗用量和盘托出，使自报数刚好等于实际数，才能获得最高业绩奖励。从实践上看，联合确定基数法在一些公司应用后取得明显成效，在解决预算松弛、提高全面预算指标有效性方面具有一定得先进性和实用性。

（四）构建企业集团多层次预算管理组织体系

多层次的法人架构必然要求建立相互关联的多层级预算管理组织体系。多层次的预算管理组织体系具体包括：董事会、下属预算管理层和预算直接人，三者各司其职，共同完成全面预算管理工作。其中，董事会是预算的审批机构；下属预算管理层是全面预算管理的决策机构，负责根据集团发展战略的要求，审查批准整个集团的预算方案，协调预算的编制、调整、执行、分析和考核；预算直接人是日常管理和决策执行组织；各责任中心则是具体预算的执行机构。子公司和饭

店分别设立的预算管理委员会负责组织编制和审查批准本企业预算管理方案，并协调预算的调整、执行、分析和考核。各公司或饭店设立预算管理部门，负责组织编制和审查批准本企业预算方案，并协调预算的调整、执行、分析和考核。以此类推，直至公司内所有层级的单位都设立相应的全面预算机构。

（五）改进业绩评价制度，建立全面考核指标体系

企业根据预算标准进行业绩评价时，必须做到：

（1）预算指标应具有可控性。只有可控性指标才能使预算执行者感到自己的行动能影响结果，以此类指标考核下级，才能真正反映其工作成绩。

（2）实际与预算对比进行业绩评价的目的，一方面进行信息反馈，纠正偏离目标的行为；另一方面，对预算执行者进行奖惩，引导预算执行者的行为。所以，对完不成预算的执行者不应求全责备。

（3）业绩评价指标应体现各责任单位之间的协作关系，对于涉及几个部门的预算差异，应分清原因，以协调为主，避免发生破坏性冲突。

（4）业绩评价要服从于企业的整体目标而非是预算目标。从整体来看，实现预算目标本身不是目的，预算仅是企业达到总体目标的手段，预算目标要服从于企业目标。

（5）考核预算指标要分清部门和业务的性质。对标准成本中心，实际成本低于预算通常是有利差异，但对无限制费用中心，实际成本低于预算未必有利。鉴于此，一旦确定了预算标准，就没有必要再向下级施加压力，要求有利的预算差异，更不应在评价业绩时赋予有利差异过多的权重。

此外，当前预算管理指标考核比较呆板，没有充分考虑可变因素，财务指标比较多，非财务指标几乎没有涉及，不能科学的考核各责任中心，加上激励机制的落后，平均主义的思想严重，影响预算的评价和奖惩。因此，建立全面预算管理考核指标的体系和科学激励的方法，已经显得十分紧要。由于在执行全面预算管理时，已经建立各个责任中心。因此，全面预算管理考核时对各个责任中心在实施全面预算结果进行检测和评价。通过考核，一方面可以及时地收到相关执行信息的反馈并实施相应的防范措施，可以发现和分析问题，对下一期预算工作和经营活动的改进提出建议。另一方面，也是对员工在实施全面预算管理情况的一种评价，对其以往的执行情况进行奖惩。

综上所述，全面预算不仅必要而且可行。随着企业战略管理的日益深入，平衡记分卡的广泛应用以及作业基础观念的不断强化，我们相信战略导向全面预算必将成为企业全面预算发展的大趋势。