

# 最新经营预算总结 财务预算管理心得体会 (大全6篇)

总结是把一定阶段内的有关情况分析研究，做出有指导性的经验方法以及结论的书面材料，它可以使我们更有效率，不妨坐下来好好写写总结吧。那么，我们该怎么写总结呢？下面是小编带来的优秀总结范文，希望大家能够喜欢！

## 经营预算总结篇一

我之前做了20xx年的财务，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？20xx年前，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。1997年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“20xx年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。”这我就明白他的意思了。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——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，心中有剑，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1997年进入诺基亚，到20xx年，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。

## 经营预算总结篇二

### (一)加强管理制度建设

把制度建设作为开展绩效管理的关键环节，制定了《深化预算绩效管理，加快建立‘花钱必问效、无效必问责’机制实施方案》，印发《潍坊市市级预算绩效目标管理暂行办法》和《潍坊市市级预算绩效评价信息公开办法(试行)》，转发了省财政厅《山东省县级财政支出管理绩效综合评价方案》和《山东省财政厅山东省省级财政项目支出绩效目标管理办法(试行)》，牢固树立“讲绩效、重绩效、用绩效”、“花钱必问效、无效必问责”的绩效管理理念，进一步增强支出责任和效率意识，全面加强预算管理，优化资源配置，提高财政资金使用绩效和科学精细化管理水平，提升政府执行力和公信力。

### (二)全面实施预算项目绩效目标管理

一是加强预算编制绩效管理。一方面，强化项目绩效目标。每年对单位申报的预算项目进行全面梳理、加强审核、合理保障，所有项目必须有明细的资金测算，对无具体内容、无明细支出测算的，或支出测算不够细化的项目，一律不予安排。其中，对50万元以上的预算项目，全部制定绩效目标，由预算单位在申请项目时提报详细绩效信息，包括立项依据、项目内容和目标、实施周期、投入总额、已投入金额、本年度预算目标和金额等，作为项目审核的依据。另一方面，推进项目支出标准体系建设。对可量化支出的项目，核定统一支出标准，推进预算编制的精细化，突出其基础支撑作用，扩大“因素法”编审范围，对发展性项目实行一年一梳理、一年一论证审批。财政部门批复下达预算时，通过规范格式同步下达绩效目标，明确部门单位是预算执行主体，负责实现项

目绩效目标。

二是完善项目绩效管理责任。财政部门批复下达年度预算时，通过规范格式同步下达绩效目标，明确部门单位是预算执行主体，负责实现项目绩效目标。对未能如期实现绩效目标或绩效评价结果较差的，在每年底通过清理结转结余资金收回部分项目资金，或在编制下年度预算时适当调减项目资金额度。

### (三) 积极推进项目绩效评价

在加强预算编制环节的基础上，加强预算执行监管和执行结果评价，将财政监督渗透到预算管理的事前、事中、事后各个环节。一方面，对预算执行结果开展监督审查。每个预算年度结束后，由财政监督局牵头，各支出管理科室参加，结合部门单位决算工作，集中时间开展一次预算执行情况监督审查活动。主要内容是对照年初预算确定的项目绩效信息，重点审查资金是否符合规定支出范围；预算执行进度是否及时、合理；部门单位是否完成年初确定的预算绩效目标等。另一方面，加强财政支出绩效评价。在普遍开展单位自我评价基础上，选择一些社会关注度高、涉及面广、金额较大的项目开展再评价，并逐步扩大再评价范围和数量。财政支出绩效评价、再评价结果反馈预算科和相关支出管理科室，促进加强支出管理和下年度预算编审工作。

预算绩效管理工作具有政策性强、专业性强、涉及面广、操作难度大等特点，去年，按照财政部、省财政厅“先易后难、由点及面、稳步推进”的原则，选取20项社会关注度较高、涉及民生和产业发展的项目或专项资金进行绩效自评价，并对单位自评情况进行复评；选取2012年新农合、400所学校标准化建设、社会养老服务信息化建设、儿童福利院建设、市政道路养护等项目资金，采取先自评后绩效再评价的办法进行绩效考核，资金额度达20.48亿元。联合市卫生局，对全市部分基本公共卫生服务机构财政补助资金使用情况及服务情

况进行绩效评价;联合市民政局,对社会养老服务体系省级专项资金进行绩效评价。

今年,我们选取29个项目进行评价,其中22项由单位进行自评,7项组织中介机构进行评价。从近几年情况看,通过组织专家组进行评价的方式效果还是比较好的,由财政委托、授权具备一定资质的专业机构作为第三方,由其牵头组织对资金项目开展绩效考核,打出评价分数,形成评价报告,成为编制下年度预算的重要依据,并在行业系统内部进行公告,有力的促进部门单位加强预算绩效管理。

## 二、存在的问题

总的来看,我市预算绩效管理工作虽然取得了一些成绩,但也存在一些问题需要解决,还有一些不足之处需要完善,其中既有面上普遍存在的,也有实际工作中遇到的个性问题。

二是评价指标体系需要进一步完善。财政支出评价对象涉及行业多,项目之间差异性大,目前虽然中央已经发布共性指标,但真正能体现项目效果的个性指标,由于设置难度较大,还不能满足目前工作开展需要。

三是人员素质有待进一步提高。由于预算绩效管理工作的开展时间较短,加上缺乏系统的培训,无论是财政部门内部人员还是聘请的社会中介机构人员,对预算绩效管理认识不到位、理解不充分,对预算绩效管理业务不了解、不熟悉,对工作重点把握不到位,由此造成绩效评价工作还未摆脱财务考评或竣工验收的影响。

## 三、计划和建议

(一)逐步扩大绩效管理范围。在绩效目标管理方面,对于运转保障类项目较多的单位,探索实施单位整体支出绩效管理,施行整体支出评价。在项目绩效评价方面,逐步增加

评价项目数量和项目支出数额占比。

(二)加强评价指标体系建设。一是汇总梳理以前年度制定的指标，将符合当前预算绩效管理要求和行业管理特点的个性指标汇编成库；二是组织人员搜集整理先进省市制定出台的指标，进一步充实完善个性指标库；三是建立指标更新机制，将以后年度新制定的指标及时纳入指标库，做到随时更新、完善。

(三)积极运用绩效评价结果。建立绩效评价结果的反馈与整改、激励与问责制度，进一步完善绩效评价结果的反馈和运用机制，将绩效结果向社会逐步公布，进一步增强单位的责任感和紧迫感。将评价结果作为安排以后年度预算的重要依据，将一些绩效评价结果不好的项目取消，对执行不力的单位的预算要进行相应削减，切实发挥绩效评价工作的应有作用。

(四)加强培训和指导。采取集中学习、讲座、专题会议等方式，加大对财政部门和中介机构参与绩效评价的人员培训力度，进一步统一认识，充实业务知识。

## 建议

借此机会，提3点建议如下，供参考

一是实施全省联动评价，建议省里每年选择部分重点项目，通过市县自评、省级复评的方式，带动市县一级绩效评价工作的开展。

二是省里组织专业力量，加强个性指标建设。建议省里梳理以往年度各处室制定的指标体系，供各市参照。

三是加强绩效评价结果应用。目前，上级对绩效评价结果应用的要求比较笼统，市县落实难度有困难。建议省里对绩效

评价结果应用进一步明确，提高操作性，如明确提出若绩效结果不合格的，可以按多少比例扣减公用经费。同时，结合专项转移支付改革，将预算绩效管理作为今后资金分配一个因素，对于工作开展较好的市县，予以适当倾斜。

## 经营预算总结篇三

常听到有老板说，公司也在做预算，但是执行起来很困难。因为感觉这都是财务的事情，基本上都是让财务帮着找数据，然后按着往年的往上增、没得减；但是做着做着，预算经常变成了虎头蛇尾，三天打鱼两天晒网的。

即使有时强制执行起来，下面的为了完成预算，如果超了，就是有费用也不报销，或是有的一看没有超，就赶紧的找对应的发票报销一部分，这样下个月就能减轻一些。

出现这种现象，老板会被蒙在鼓里，而下面的员工对于有些完不成的指标，不会去查找完不成的真正原因，而是会认为是财务部门定的过高，不合实际，甚至认为是财务人员与自己过不去，这就影响企业盈利。

企业预算涉及企业生产经营活动的全过程，而这些过程的工作都是由各部门及责任人承担的。就预算的执行来说，这些人是最具有发言权的。因此我们应该要求企业的全体干部主动参与预算的编制和执行。同时，只有干部积极的参与了预算的制定，预算才容易被员工接受。这样才可能很好的完成预算，进而完成企业的预算目标。

也就是说，预算不只是财务的事，更是是企业老总的事，而且企业所有的干部都要学预算，懂预算，会用预算——只有这样，在领导者的全局指挥下，各部门间相互配合、齐心协力、劲儿往一个方向使，预算做起来才能事半功倍、发挥它的真正价值；否则运行起来会倍感吃力，甚至无功而返，把企业搞得一团糟。

否则，只有船长了解目的地与前行方法，靠临时指挥和配合，行船中出现的问题会不停增加，且小问题也会被数倍放大。船何时能到达目的地？能顺利到达吗？何时能够到达？这都成为了摆在船长面前的问题。因此，只有船长了解行船目的地与方式，是远远不够的。

这就好比企业做预算一样。很多的企业老总在认识上有误区，认为预算只是财务预算而已。而实际上，财务部门在企业的整个预算体系也只不过是一个全面预算的服务性部门。企业的全面预算工作需要由专门的机构来做，一般由董事长、总经理、一个或多个副总经理、战略经营单位负责人、财务总监等人组成预算管理委员会。预算管理委员会的人数取决于企业规模、预算所涉及的部门、预算过程中内部单位的参与程度等。

预算管理委员会根据企业的总体战略目标，考虑企业内外的多种因素，结合企业拥有的资源，通过适度的分权、放权，将战略目标层层分解落实到每一个部门和每一责任人。其中会涉及许多量化指标和非量化指标，这些指标的来源和下达涉及企业的各个部门，需要各个部门的配合。指标下达以后，需要各部门通力合作，才能完成企业的总体预算目标。

“预算”要做到“全面”，不能只是财务的事，老总必须先要会，各级干部也要懂预算，这样预算才能发挥它最大的作用与价值。因为全面的预算，它包括了企业全方位、全员、全过程的控制与执行。任何一个过程出现问题都会影响企业总体目标的实现；所以，不仅仅是企业老总，不仅仅是财务部负责人，每一位管理干部都要懂预算，系统地学习预算；这样在预算实施过程中，企业老总才不会感觉到十分吃力；各级干部之间配合融洽，战略的执行力才会大大提升，预算才能落地执行。

企业犹如航行中的大船，老总是船长，其他船员也要知道前行的目的地，也要了解行船的方式，因为往往这些船员才是

大船航行中的实际操作者，船长往往负责指挥全局。而且各船员之间也要相互沟通、理解，配合，船才能航行得稳、快、好。

其实，这是大家走进了一个误区，把预算和财务预算之间画上了等号。实则不然。企业预算往往包括三个方面：经营预算、投资预算和财务预算。预算要做到全面，才能盈利发展，杜绝上述现象的出现。企业导入预算不考核，预算等于纸上逃兵；在导入预算管理时，不但要重视预算的编制，更要重视预算的执行和考核——成果才是王道。

## 经营预算总结篇四

20xx年8月31日，十二届全国人大第十次会议通过了《全国人民代表大会常务委员会关于修改〈中华人民共和国预算法〉的决定》（以下简称《决定》），并重新颁布修订后的预算法，《决定》自20xx年1月1日起施行。

与原预算法相比，新预算法在立法宗旨、全口径预决算、地方政府债务、转移支付、预算公开方面取得重大突破并进行了诸多创新，在预决算编制、审查和批准、执行和调整、监督 and 法律责任方面也有许多完善。主要可以概括为以下五个亮点：

### （一）匡正立法宗旨，极大提高新预算法的地位和作用

原法规定，为了强化预算的分配和监督职能，健全国家对预算的管理，加强国家宏观调控，保障经济和社会的健康发展，根据宪法，制定本法。

新预算法第一条规定，为了规范政府收支行为，强化预算约束，加强对预算的管理和监督，建立健全全面规范、公开透明的预算制度，保障经济社会的健康发展，根据宪法，制定本法。

1、新预算法将原法“强化预算的分配和监督职能”修改为“规

范政府收支行为，强化预算约束”，将原法“健全国家对预算的管理”修改为“加强对预算的管理和监督”，预算法从过去的政府管理法转变为规范政府法、管理政府法，从过去的“帮助政府管钱袋子”转变为“规范政府钱袋子”，政府以前仅仅是管理监督的主体，而现在同时也是被管理、被监督的对象。

2、我国财政改革秉承公共财政的理念，在财政功能上，处理好政府与市场的关系，财政的作用“不越位”、“不缺位”。新预算法删除“加强国家宏观调控”的规定，正是体现了财政的“二不”功能，充分发挥市场对资源配置的决定性作用，真正让预算为我国经济社会的健康发展保驾护航。

3、法定预算改革的目标为“建立健全全面规范、公开透明的预算制度”。同时，新预算法第2条增加“预算、决算的编制、审查、批准、监督，以及预算的执行和调整，依照本法规定执行”，极大地拓展了预算法的调整范围。

（二）实行全口径预决算，政府全部收支入预算接受人民监督

1、确立政府全口径预算的基本原则。新预算法第4条规定，政府的全部收入和支出都应当纳入预算；第13条规定，各级政府、各部门、各单位的支出必须以经批准的预算为依据，未列入预算的不得支出。

政府性基金预算、国有资本经营预算、社会保险基金预算应当保持完整、独立。政府性基金预算、国有资本经营预算、社会保险基金预算应当与一般公共预算相衔接。

新预算法首次确立全口径预算体系法律框架，明确一般公共

预算、政府性基金预算、国有资本经营预算、社会保险基金预算的概念、编制原则、如何衔接，为日后中国特色全口径预算体系的进一步完善奠定法制基础。

### （三）规范地方政府债务管理，严控债务风险

原法第28条规定，地方各级预算按照量入为出、收支平衡的原则编制，不列赤字。除法律和国务院另有规定外，地方政府不得发行地方政府债券。但实际上，地方政府出于发展需要，还是采取多种方式融资，已经形成较大规模的地方政府债务。这些债务多数未纳入预算管理，脱离中央和同级人大的监督，存在一定的风险隐患。为规范地方政府债务管理，按照疏堵结合、“开前门、堵后门、筑围墙”的改革思路，新预算法增加了允许地方政府举借债务的规定，同时从六方面作出限制性规定。

1、限制举债主体。新预算法第35条规定，地方政府举借债务的主体只能是经国务院批准的省、自治区、直辖市政府。

2、控制举债规模。新预算法第35条规定，举借债务的规模由国务院报全国人大或者全国人大批准。省、自治区、直辖市政府依照国务院下达的限额内举借的债务。

3、明确举债方式。新预算法第35条规定，举借债务只能采取发行地方政府债券的方式，不得采取其他方式筹措，除法律另有规定外，地方政府不得在法律规定之外以其他任何方式举借债务，不得为任何单位和个人的债务以任何方式提供担保。

4、限定债务资金用途。新预算法第35条规定，地方政府举借债务只能用于公共预算中必需的部分建设投资，公益性资本支出，不得用于经常性支出。

5、列入预算并向社会公开。新预算法第14条和34条规定，地

方政府举借的债务列入本级预算调整方案，报本级人大会批准。政府举借债务的情况要向社会公开并作出说明。

6、严格控制债务风险。新预算法第35条规定，地方政府举借债务应当有偿还计划和稳定的偿还资金来源，国务院建立地方政府债务风险评估和预警机制、应急处置机制以及责任追究制度。国务院财政部门对地方政府债务实施监督。

地方政府债务管理制度不仅解决了地方政府多年来举债合理不合法的问题，也满足了地方经济社会发展的需要，有利于规范地方政府举债行为，有利于防范和化解地方政府债务风险。

#### （四）完善转移支付制度，推进基本公共服务均等化

原法对财政转移支付制度没有规定，针对近年来转移支付存在的问题，如地方可自由支配的一般性转移支付规模偏小、限定用途的专项转移支付项目繁杂、交叉重复、资金分散、配套要求多等，新预算法第16条、第38条、第52条等对转移支付的种类、设立原则和目标、预算编制方法、下达时限等做出规定。

1、种类。从纵向划分，转移支付包括中央对地方转移支付和地方上级政府对下级政府转移支付。从横向划分，转移支付包括一般转移支付和专项转移支付。

2、原则和目标。财政转移支付应当规范、公平、公开，以推进地区间基本公共服务均等化为主要目标。

3、预算编制方法。一般性转移支付应当按照国务院规定的基本标准和计算方法编制。专项转移支付应当分地区、分项目编制。市场竞争机制能够有效调节的事项，不得设立专项转移支付。上级政府在安排专项转移支付时，不得要求下级政府承担配套资金；但是，上下级政府共同承担的事项除外。

同时还增加关于建立健全专项转移支付定期评估和退出机制的规定。

4、下达时限。县级以上各级政府应当将对下级政府转移支付预计数提前下达下级政府。地方政府应当将上级政府提前下达的转移支付预计数编入本级预算。对自然灾害等突发事件处理的转移支付，应当及时下达预算；对据实结算等特殊项目的转移支付，可以分期下达预算，或者先预付后结算。

新修改的预算法首次规定财政转移支付制度，为进一步完善分税制、建立事权与支出责任相适应制度奠定了法制基础，有利于优化转移支付结构，提高转移支付资金分配的科学性、公平性和公开性，减少“跑部钱进”现象和中央部门对地方事权的不适当干预，也有利于缩小地区间财力差距、推进基本公共服务均等化、促进区域协调发展。

#### （五）改进预算控制方式，建立跨年度预算平衡机制

原预算法规定预算审查的重点是收支平衡，同时要求预算收入征收部门完成上缴任务。于是在客观上带来预算执行“顺周期”问题，容易导致收入征收部门在经济增长放缓时，为完成任务收“过头税”，造成经济“雪上加霜”；而在经济过热时，为不抬高基数搞“藏富于民”，该收不收，造成经济“热上加热”，影响政府“逆周期”调控政策效果。

根据xx届三中全会关于“审核预算的重点由平衡状态、赤字规模向支出预算和政策拓展”的要求，新预算法增加规定，各级人大预算审查的重点是：预算安排是否符合国民经济和社会发展的方针政策，收支政策是否可行；重点支出和重大投资项目的预算安排是否适当；对下级政府的转移性支出预算是否规范、适当等内容。为确保收入预算从约束性转向预期性，新预算法要求各级预算收入的编制，应当与经济和社会发展水平相适应，与财政政策相衔接；各级政府不得向预算收入征收部门和单位下达收入指标。

同时，为适应经济形势发展变化和财政宏观调控的需要，新预算法强调，各级政府应当建立跨年度预算平衡机制。各级政府一般公共预算按照国务院的规定可以设置预算稳定调节基金，用于弥补以后年度预算资金的不足。各级政府一般公共预算年度执行中有超收收入的，只能用于冲减赤字或者补充预算稳定调节基金。省级一般公共预算年度执行中，如果出现短收，通过调入预算稳定调节基金、减少支出等方式仍不能实现收支平衡的，经本级人大或者其会批准，可以增列赤字，报财政部备案，并应当在下一年度预算中予以弥补。这就为今后实行中期财政规划管理，研究编制三年滚动财政规划，并强化其对年度预算的约束留出了空间。

## 经营预算总结篇五

20\_\_年即将过去，新的一年就要到来，在这玉兔回宫攀月桂，金龙浴日上云霄的辞旧迎新之际，我把预算合同部一年的工作做一个小结，目的是总结已有经验，以便为以后的工作提供借鉴。

回顾即将过去的一年，在工作中我们本着公平、公正的原则，严谨、耐心的态度，为实现公司利益最大化，算好每一个基础数据，做好每一份预算，认真对待每一次工程审核，力求做到数据科学、准确，为公司决策保驾护航。

一、今年我部的工作成绩与不足：

### 1、为在建工程提供数据

2011年新春伊始，我公司开发的南馨苑二期工程开工，需要编制钢筋采购采购计划。我部用了5天的时间，计算了全部7栋楼方米的钢筋用量，为材料采购及时提供了数据。

### 2、为领导决策提供参考依据

今年11月，我公司在古冶的唐山市古冶区森林公园南大门商业房开发工程 工程即将启动，临时电有两个方案，架空和埋地，我们根据实际情况作出两份预算，为方案选择提供的依据。

### 3、 积极做好预结算和工程审计工作

(1)、 研山新村新建工程1#—9#楼的工程审计工作，工程总造  
万元；

新村办公楼工程审计，工程造价约为： 153 万元

新村转角楼工程审计，总造价约为： 285 万元；

(2)、 响啜镇工商、地税、派出所办公楼工程审计，造价约为  
653 万元；

(5)、 滦河整治工程预算的审核，工程造价约为： 4500 万  
元；

(6)、 三冷装修工程，总造价约为2\_\_万元，从开工到现在，  
从方案的确定，到材料的选择，一直是孙总在跟进，到 12  
月 25 日基本竣工。

### 4、 配合公司工作安排，做好投标工作

在日常工作中，为配合公司的工作，在时间紧、任务重的情  
况下，完成了南馨苑二期、滦县中医院、老城经济适用房、  
公安局外网、安各庄学校以及山西4s店等工程的投标商务标  
的编制工作。

在看到工作成绩的同时，也看到我们工作中存在的不足，首  
先是缺少安装专业预算员，使得我们在预算工作中不能得心

应手，再有就是人员稍感短缺。

## 二、展望未来及改进举措

2002年注定是不平凡的一年，国际金融危机进一步恶化，国内

## 经营预算总结篇六

全面预算管理已逐渐演化成为企业治理的一项重要制度安排和途径，对建立现代企业制度、提高管理水平、增强市场竞争力有着十分重要的意义。晋西机器工业集团按照兵器集团公司“总体规划、统一模式、分步实施”的总体要求，自上而下地组织推进全面预算管理，通过强化预算考核评价，推动了公司精细化管理，取得了较好的效果。下面笔者结合工作实践谈几点体会。

### 一、领导重视是发挥预算作用的前提

董事会、总经理不仅要挂帅“全面预算管理”的授权、预算的审批等具体环节，而且要将全面预算管理作为企业的一项全面系统工程来加以重视。

预算管理工作要建立单位、部门行政主要负责人责任制。开展全面预算管理是企业强化经营管理、增强竞争力、提高经济效益的一项长期任务，因此要将其作为加强内部基础管理的首要工作内容，要成立预算管理组织机构，确定预算管理的第一责任人为各单位、部门的行政主要负责人，切实加强领导，明确责任，落实措施。

总会计师应主管全面预算和经济运行责任制考核工作，这样便于从公司层面随时组织、协调预算及考核工作，同时也便于将全面预算和经济运行责任制考核工作结合在一起，使“预算是考核的基础，考核是预算的工具”的理念成为现

实。同时，公司财务部也应设立综合管理科从事全面预算、经济运行责任制财务指标考核工作，这样便于预算与考核工作的同步开展，也保证了预算这项系统工程的人员配备。

## 二、必须推进资金预算管理

资金预算管理是做好企业内部资源管理的重要环节。20xx年公司对各子公司、本部账户进行了清理，对各子公司基本账户、结算账户、收入账户、支出账户进行了确定。通过账户清理与资金预算的编制上报，使有限的资金合理有序地流动，控制了资金风险。公司每月定期组织各预算单位填报、审核、汇总和执行资金预算表，并纳入经济责任制考核，实现了资金流带动物流和业务流有效运转的目的。具体措施有：一是通过资金预算的编制，将公司销售部门、采购部门、生产部门等相关部门围绕资金流实现了有效联动。每月的资金平衡例会都会涉及到收入的单位和花钱的单位，通过资金预算这根线把这些单位牵动起来，什么时候收回钱，什么时候该花钱、花多少钱，通过预算管理得到整合。二是通过资金预算降低财务费用。通过资金预算整合和财务公司委贷的手段，降低财务费用，实现经济效益，同时保障了资金流。20xx年1~11月份共委贷2.3亿元，节约财务费用920万元。三是合理使用票据结算。通过预算的控制，合理地开具，合理地支付，化解了资金需求紧张问题。四是强化资金分析评价机制。通过下发经济责任制考核通报、资金平衡例会考核和评价管控资金，加速资金周转。五是调整资金结构，提前归还贷款，降低财务费用。20xx年，提前归还开发银行2 556万元的技改贷款，节约利息支出145万元；提前归还财务公司流动资金借款6 000万元，节约利息支出39万元。20xx年，用兵器集团公司短期融资券贷款置换民生银行贷款8 000万元，节约利息支出158万元；提前归还民生银行贷款3 000万元，节约利息支出39万元。

## 三、全面预算的核心在于“全面”

全面预算的全面性体现为全员性、全程性和全方位。全员性是指全面预算管理涉及公司各部门，需要全员参与、共同完成，任何环节出现问题都会影响整体效益；全程性是指预算管理活动从编制、执行控制、考核分析、绩效评价及奖惩均渗透到公司经营活动中的每个环节，表现为全过程的预算管理；全方位是指预算管理包括经营性预算、资本性预算、资金预算等各方面预算。

按照“制度表格化，表格责任化”的预算管理方式，公司20xx年全面预算中包含129张表格，内容涉及生产、销售、材料、职工薪酬、燃料动力、工具工装、试验、废品损失以及折旧、大修理费用、维修费、办公费、招待费、车辆费用等，覆盖了产、供、销各环节及料、工、费各领域。这些表格围绕着兵器集团公司下达的年度财务指标以及本公司的年度经营目标，综合考虑了各项因素，系统地反映了公司的整体预算面貌，便于做出准确的预算决策。

#### 四、预算是考核的基础，考核是预算的工具

为发挥预算的管控作用、体现预算管理的权威性，必须对预算执行结果进行跟踪、分析和考核。如果没有以预算为基础的考核，预算就会流于形式，失去控制力；反之，如果考核没有预算做基础，考核也是无的放矢，既无说服力也无效果。因此，预算考核评价体系与企业原有的经济运行责任制财务考核相互融合的模式会更加有效。

公司原先的经济运行责任制考核是在固定范畴内，在上年度预算执行情况的基础上，相应地增加或减少有关资源项目的预算额，以确定未来一定期间的预算。这样做的弊端有：一是考虑不到公司的整体运营情况，造成“以点带面”的不足；二是基础资料的匮乏，只能使用有限的资料，无法考虑综合因素；三是指标的制定方法单一，且一般一次就确定指标，被考核单位没有申述的机会。这些弊端使考核存在指标不准确，难以评价考核的结果，无法准确地实施奖罚，造成考核乏力。

因此，公司20xx年经济运行责任制各项财务考核指标全部以全面预算为基础来制定。这样做有以下优点：一是全面预算是综合性预算，从各基层单位的成本、费用确定，到财务报表的编制完成，始终围绕着兵器集团公司下达的年度财务指标以及公司的年度经营目标，采用与先进企业的对标管理，考虑了各方面的综合因素，是真正全面的预算；二是全面预算涉及到生产各领域、各单位，从材料消耗定额、动力能源消耗定额、工具工装消耗定额、产品工时定额到所有各项费用，资料齐全，内容详尽，使用这样的基础资料确定考核指标，能有效提高指标的准确性和可操作性；三是全面预算是按照预算程序几下几上后形成的，各基层单位均有阐述的机会，便于确定合理的考核指标。

## 五、全面预算应“刚”“柔”并济

随着经济活动的日益多样化和复杂化，现代企业管理对全面预算提出了越来越高的要求。企业一方面需要预算与其战略目标相协调，为企业的可持续发展服务；另一方面也需要科学而又切合实际的预算来为其生产经营的高效运行提供必要的保证，这些都要求全面预算管理必须把预算的刚性与柔性有机地结合起来。

对于全面预算管理而言，过度强调预算管理的刚性容易造成“预算死角”，致使预算脱离实际，失去应有的效力；过度强调预算管理的柔性容易造成“预算松弛”，会降低预算的权威性和执行力。企业在全面预算管理的过程中，应在年度预算目标、年度预算、全面预算管理组织、预算执行以及预算考评等方面保持一定的刚性，增强预算管理的执行力和约束力，确保全面预算方案的有效实施；同时在预算的整体制订、预算编制、预算指标的分解以及预算适时调整等方面保持一定程度的柔性，季度预算、月份预算在预算年度总量不变的前提下应随市场订单而变化，在编制预算时要将资源要素划分为变动费用、半变动费用和固定费用，并以此为基础建立预算数字模型，按照市场变化实现预算的快速反应，提高对

预算执行过程中发生不确定因素的弹性适应能力和处理能力。如此一来，在硬约束的框架下根据实际情况或突发事件进行必要的弹性调整，刚柔并济，才能推动全面预算制度在企业的顺利实施，保证生产经营目标的顺利实现。