

# 最新全面预算管理的经验总结 全面预算管理学习心得体会(通用5篇)

总结是写给人看的，条理不清，人们就看不下去，即使看了也不知其所以然，这样就达不到总结的目的。写总结的时候需要注意什么呢？有哪些格式需要注意呢？以下我给大家整理了一些优质的总结范文，希望对大家能够有所帮助。

## 全面预算管理的经验总结篇一

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一个词“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——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。

## 全面预算管理的经验总结篇二

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

管理的多层级性，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。

## 全面预算管理的经验总结篇三

中华会计网校于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17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17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20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。

## 全面预算管理的经验总结篇四

通过参加公司10月12日、15日晚上全面预算管理体系视频培训会议，受益挺多。通过培训，更深入的了解企业全面预算管理的一些术语及编制内容、编制方法，明白了企业全面预算的重要性。预算货币的经营计划，是具体化的战略计划，

以数字形式反映企业未来一年所有的行动计划及其目标值。全面预算管理是一种管理工具，是为实现企业中长期业务发展计划，对下一经营年度的生产经营目标及相应措施做出的预期安排，是企业明确经营目标、控制经营活动、考核经营业绩、提高经营绩效的重要手段。它也是一套系统的方法，它通过合理分配人力、物力、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。全面预算管理是一种全过程、全方位和全员参与的预算管理。全面预算按预算期的长短分为年度预算和月度预算。公司预算编制的基本原则，围绕集团企业的年度经营目标展开，为实现集团企业的经营目标服务。自上而下，自下而上，全员编制，与工作计划紧密相关。以责任中心为单位，以销售为起点，确保集团企业年度经营目标的实现。总费用的增长速度低于总收入的增长速度。

全面预算管理具有全员、全额、全程、全面的特点。

**全员：**是指“预算目标”的层层分解，使人人肩上有指标，建立“先算后干”的成本效益意识；通过各部门对预算制定过程的参与，分清“轻重缓急”，达到资源的有效配置和利用。

**全程：**预算管理不能仅停留在预算指标的设定、编制与传达，更重的是要通过预算的执行和监控、分析、调整、考核和评价，发挥预算管理的权威和对经营活动指导作用。

**全额：**指预算的整体性，不仅包括财务预算，还包括业务预算、资本预算、现金预算等。

全面预算管理促进了企业计划工作的开展与完善，减小了企业的经营风险与财务风险，促进了企业内部各部门间的合作与交流，减少了相互间的冲突与矛盾，同时提供了企业绩效的评价标准，便于考核，强化了内部控制。

本人认为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来抓，应按公司的要求认真做好每一项工作，切实加强企业及部门的预算工作。

## 全面预算管理的经验总结篇五

全面预算管理心得体会\_\_ 心得体会 导读：我根据大家的需要整理了一份关于《全面预算管理心得体会\_心得体会》的内容，具体内容：全面预算管理是利用预算对企业内部各部门、各单位的各种财务及非财务资源进行分配、考核、控制，以便有效地组织和协调企业的生产经营活动，完成既定的经营目标。接下来就跟着我的脚步一起去看一下关...全面预算管理是利用预算对企业内部各部门、各单位的各种财务及非财务资源进行分配、考核、控制，以便有效地组织和协调企业的生产经营活动，完成既定的经营目标。接下来就跟着我的脚步一起去看一下关于全面预算管理心得体会吧。

全面预算管理心得体会篇 1 全面预算管理，成为了眼下最热的话题，一个制度的执行要靠基层人员执行力和主观能动性。什么是全面预算管理呢?我认为就是：有计划，有目的花钱，避免损失，避免浪费，需要的地方和关键的地方多花，没有必要的少花或不花。这就是我理解的预算化管理。这就要我们每一个人发挥自己的平时工作经验和对企业的忠诚度了，比如环节干部，对一些能够预测到的支出和花销做出规划和计算，允许有一些余量和不符，是可以理解的，因为我们才刚刚开始做，失误和错误是再所难免，这就要求把关的人和部门发挥积极的作用，运用奖惩制度，先奖后罚，把握尺度，做好开始的引领和指导作用，不能不温不火，也不能一棒子打死，要把做的好的给机会总结经验，也要给做的不好的承认错误和认识错误的平台，要给喘息，吸取经验教训时机，改过自新的机会，要掌握好尺度和力度。那么一线生产人员就是要根据平时的工作经验和多年的工作阅历。给各个部门

的相关窗口汇报，与钱有联系的，不必要的开支、项目分别说明。说白了也就是为集团省钱，那么怎么省，不是一刀切，也不是大包干儿，是要把钱用在刀刃上，比如不必要的运行成本，不必要的维修成本，不必要的额外开支，不必要的物资，不必要的人员。从根本上把能够看见的能够省下来的钱更多的汇聚到能看见的数字上，而不是范围。

管好，我觉得花钱的是人而不是设备或物资，我们只有让每个人知道：如果你是一个检修工，本来能一个小时干完的事情三个小时完工这就是浪费，就要考核或清退；如果本来能够修旧利废的配件非要更换造成损失的一样要追责；如果你是个重要岗位的人，却是一杯清茶一根烟，一张报纸看一天，我想这个部门可以合并或取消掉；如果我们本来两个人能干的事情，最后十个人干，造成人多不出活的结果，那么组织的人就要处罚；需要花一块钱买的花了十块钱的，要看必要性，有必要的多花可以奖励，没有必要的少花了都要惩罚；需要的一个备件却买回了一百个最后当垃圾扔掉。这样的人和事在我的身边每天都在发生，就像平常的工作一样但没人去管，没人收到惩罚，反而那些干活的是累得够呛，反倒工资是一样的，我想这些也能算作全面预算管理的一部分，纳入管理体系。

好的制度的执行时要说真话办实事才能见到效果的，如果我们每个人只是为了工作在工作，那么他一定不知道还有一些人是要为了“温暖全世界”在奋斗着，这个问题的处理很棘手，也很难受，需要做出牺牲和表率，但还是要看我们企业的魄力，是否做好了壮士断腕的准备。我们缺乏人才，但我们不缺钱，我们缺少会花钱的人和会花钱的制度，我谨此发出我的呼声，我真心的拥护我们的全面预算管理。

全面预算管理心得体会篇 2 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“预算考核是考核的基础，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。

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。2008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。2008年，提前归还开发银行2556万元的技改贷款，节约利息支出145万元；提前归还财务公司流动资金借款6000万元，节约利息支出39万元。2009年，用兵器集团公司短期融资券贷款置换民生银行贷款8000万元，节约利息支出158万元；提前归还民生银行贷款3000万元，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”的预算管理模式，公司2009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。

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。

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。

六、将民品合同作为项目管理 从去年开始，以原材料为代表的商品价格持续上涨造成民品生产成本急剧加大，而各生产厂家为保市场占有率，销售价格并未相应提高，能否解决成本与价格之间的矛盾就成为产品能否赢得市场的关键。为此，公司要求“既要保市场，又不做亏本买卖”，提出了“民品合同当作项目管理”的新思路，采用“变动成本毛利法”，在全面预算提供的定额、费用、物流资料平台基础上，快速启动预算体系，以市场为导向，采用倒推成本，逐项核实预算。公司成立了六个部门组成的快速反应小组，提高决策层次，以民品项目预算管理为载体，合理平衡“市场、价格、利润”的关系，牵动成本核心要素，推动精细化管理。这项工作的基本

流程为：经营单位从市场上取得合同意向或订单财务部填表立项 确定项目负责人了解订单基本情况六部门专项小组成员按照变动成本毛利法，在全面预算提供的定额、费用、物流资料平台基础上，分别进行成本预算财务部汇总报价意见向经营单位出具报价意见签订合同确定预算目标成本跟踪合同发生的实际成本实际发生成本与预算目标成本对比分析得出合同与预算盈亏结论及客户信用评价提出激励建议纳入经济责任制考核并兑现。

度好的合同；公司从价格效益、回款、合同生产数量等方面对客户进行梳理，为后续签订合同、价格优惠及选择合作伙伴提供了依据；预算管理系统则有效地整合了资源，推动了各部门的基础管理，提升了公司的民品管控能力。

全面预算管理岗位职责

预算会计心得体会

全面预算实施方案

全面预算工作计划

最新全面小康心得体会范文