# 全面预算管理的心得体会(15篇)

来源：网络 作者：无殇蝶舞 更新时间：2025-06-04

*全面预算管理的心得体会一“凡事预则立，不预则废”。对这句话的理解在这次学习中我体会颇深。预算是为实现公司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预期安排，是单位明确经营目标、控制经营活动、考核经营业绩、提高经营绩效的重...*

**全面预算管理的心得体会一**

“凡事预则立，不预则废”。对这句话的理解在这次学习中我体会颇深。预算是为实现公司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预期安排，是单位明确经营目标、控制经营活动、考核经营业绩、提高经营绩效的重要手段。

第一、我们要改变思维，全面预算是全过程、全方位和全员参与的系统管理，而不是那个部门的事情，重在全面。领导小组作为决策机构，工作小组作为管理机构，单位各职能部门作为执行机构。下设子公司作为独立法人单独编制全面预算，制定管理部门对个子公司进行管理和监督考核。

第二、全面预算管理是一个系统的管理方法，通过合理分配人力、物力和财力资源协助单位实现战略目标、监控整体战略目标的实施进度，控制费用支出，并预测现金流量和利润。来规划公司在未来一年的经营中可能遇到的问题，采取应对措施，并制定应对措施方案。

第三、全面预算管理总体框架是首先要制定战略方向，然后根据战略方向制定战略目标;根据战略目标计划公司新一年的指标，开始编制预算;最后根据预算情况，定制公司考核及绩效指标的制定。

第四、年度计划和预算编制注意以下事项：

1、业务部门是计划预算编制的责任主体;

2、围绕目标开展计划和预算编制;

3、计划和预算一定要融合一起，不要搞成两张皮;

4、预算不是“数据+表格”;

5、可以开展预算对话会;

6、自下而上开展计划和预算编制，然后汇总整合形成公司年度经营计划和预算;

7、做好预算的审核、汇总、平衡工作。

通过下午的实地演练，让我们更加切实体会到全面预算管理是全员参与的管理，预算对企业未来的计划和发展的重要性。新疆路桥在这样系统、科学的管理模式下，一定会发展更快更强大。

**全面预算管理的心得体会二**

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

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。

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：(1)增量或减量预算的编制简便，只是对上一年实际数据进行增减调整形成本期预算，不需要花费太多的工作量也能使预算指标接近实际;(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索，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

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。

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，应充分体现出企业战略目标。预算目标的制订过程也是资源配置以及投人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。

**全面预算管理的心得体会三**

7月27日上午，集团公司组织召开全面预算管理体系视频培训会议。 通过参加全面预算管理体系视频培训会议，受益良多。要做好全面预算管理这件工作，首先我们应该了解什么是预算、预算管理、全面预算管理。预算是为实现预算单位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，是预算单位明确经营目标、控制经营活动、考核经营业绩、提高经营绩效的重要手段。预算管理是一种系统的管理方法，通过合理分配人力、物力和财力等资源协助单位实现战略目标、监控整体战略目标的实施进度，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。

我感觉全面预算管理是一种系统化的长期工作，我们应该早做准备，按集团总部的要求认真做好全面预算的每一项工作。在此就推行全面预算管理提出自己的一些想法与大家探讨。

1、遵循“统一领导、分级管理”预算管理思想前提。设计建立一套统一、规范、有序和有效运行的全面预算管理体系。

2、全面预算管理不是哪个部门的事情，而是全员参与，重在全面。单位应该成立全面预算领导小组和全面预算工作小组。领导小组作为决策机构，工作小组为管理机构，单位各职能部门则为执行机构。单位下属的各子公司作为独立法人单独编制全面预算，指定管理部门对各子公司进行管理和监督考核。

3、全面预算制定后要指定专门部门负责对预算的执行情况分月或按季进行考核，使预算在事中得到有效控制。只有预算没有考核则预算流于形式，与集团实行全面预算管理的目的不符。

4、预算工作小组要定期召开预算分析会，对执行过程中出现的偏差及时提出修正意见及改进措施，及时纠正工作中出现的问题，确保年度经营目标的完成。

5、制定预算管理流程，预算审批权限。对各项经济活动进行有效控制，确保在预算内进行。预算外支出项目能在交易事项发生前进行审批和控制。

**全面预算管理的心得体会四**

通过参加培训，我觉得全面预算是一种系统化的长期工作，是一种集预算体系建立、编制、控制、调整、分析的周期循环。预算管理是一种系统的管理手段，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，监控整体战略目标的实施进度，控制费用支出，并预测现金流量和利润。要做好企业全面预算管理，就要早做准备，按要求认真做好全面预算的每一项工作。在此先谈谈我经过学习后对预算管理的一些认识。

1.全面预算的起点是战略。预算管理就是要克服战略实施障碍。很多企业的员工不知道企业的远景是什么，也不理解企业的战略目标，企业的管理人员很少享有与战略相关的激励，组织没有将战略与预算联系，往往都是为了预算而预算。企业应根据战略规划和年度经营目标拟定预算目标，编制年度预算;再通过实施全面预算，不仅能将企业发展战略按年度经营目标分解落实，还能将企业的长期发展战略规划和年度具体行动方案紧密结合，从而实现“化战略为行动”，确保企业发展目标的实现。

2.全面预算的核心在于“三全”，即全过程、全方位、全员参与。全过程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企业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成本预算，销售预算、费用预算、资金预算等各方面预算。全员参与是指全面预算管理涉及的各个部门，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。

3.预算也是需要进行调整的。定期将实际发生的核算与预算进行差异分析，对执行过程中出现的偏差及时提出修正意见和改进措施，及时纠正工作中出现的问题，确保年度经营目标的完成。

4.预算管理也不是一成不变的。企业处在不同的发展时期，目标也就不同，管理模式及面对的风险也不同，预算所倾向的侧重点也就不同。

5.全面预算的终点是考核。预算考核是对各责任中心执行预算情况的评价，针对不同的责任中心确定不同的考核指标，考核各责任中心的工作绩效、成本控制及成本预算的准确性，如销售部门不仅考核销售业绩，也要考核销售量预测的准确性，避免预算松弛的现象发生。加强考核力度，提高考核的科学性，从而可以保障预算目标的落实。

**全面预算管理的心得体会五**

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。

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

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。

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：(1)增量或减量预算的编制简便，只是对上一年实际数据进行增减调整形成本期预算，不需要花费太多的工作量也能使预算指标接近实际;(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索，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

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。

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，应充分体现出企业战略目标。预算目标的制订过程也是资源配置以及投人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，全面预算的执行者，也是全面预算制度的被考核者。因此，全面预算管理工作应贯彻“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)构建企业集团多层级预算管理组织体系

多层级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。多层级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。

**全面预算管理的心得体会六**

目前全面预算软件很多，基于excel的，投入产出模型的，pert模型的，递阶控制优化模型的等等。但是那种整合进erp或scm系统的预算模块非常不好用，预算需要调整时很麻烦，涉及一大堆数据更改，和已经执行的任务的数据更改，还要修正许多系统设置。我个人喜欢用单独的预算软件。各人可以根据具体企业情况选用，这里不讨论软件问题。

1、全面预算简单实用

有一段时间，管理学界有一种观点，认为全面预算管理不利于企业潜力的最大挖掘，因为在讨价还价的过程中，各级都会为了比较容易完成自己的目标或为了下一年度便于完成目标，在预算指标上打埋伏，导致企业资源配置不能实现最优。而且漫长而反复的讨价还价过程让人筋疲力尽。建议使用过程管理，也即公司目标不进行分解，而由总部控制整个运营过程，不断优化(实际就是动态规划思想，每一步都是最优)，不断监督和调整下级任务，这样可以有效挖掘出企业最大潜力。

我认为很有道理，就在某企业试行。结果发现理论上美好的东西在现实中不可行。因为他导致管理变得过于复杂，结果反而比全面预算更糟糕。因为要进行过程控制，所以必然要加大总部的控制成本和监控复杂程度，同时事先并未明确各单位的具体指标，在协同作战时，大家根本无法配合，例如销售与物流会打翻天，互相指责对方没有完成任务，出问题也是互相指责。这时总部的协调任务实在过于沉重，比讨价还价要困难得多，因为所有责任都是你的，大家都站在旁边看你怎么指挥和协调。

所以试行一年后，大家一致同意放弃过程管理，恢复全面预算管理。

看来简单的就是美好的，是个真理。

2、全面预算是企业运营的基本地图

从总经理的角度看，全面预算就是把董事会的年度目标，例如销售收入、利润、成本、劳动效率等等目标分解到各个下级单位。(不同的管理运营模式分解流程不同，例如有的分解到战略部门----投资中心，利润中心，成本中心等等;有的分解到运营部门，例如生产部、销售部、财务部等等;有的分解到执行部门，例如工厂、车间等;还有的会分解到岗位)。然后再把各种指标分解到月度、周，甚至有的企业把有的指标分解到天，例如零售业就是把销售额预算分解到天。

全面预算主要包括策略计划(判断市场趋势，制定经营策略，是经营预算的依据和基础)、目标设定(一般采用bsc设定，包括企业整体目标以及从财务、客户、内部营运流程、员工学习与成长四个方面的目标)、经营预算(主要包括销售数量预算表、销售金额预算表、销售成本预算表、期末存货预算表、营业费用预算表、管理费用预算表、财务费用预算表、制造费用预算表、人力资源预算表等)、资本支出预算(包括固定资产的购置、扩建、改建、更新等预算)、财务预算(包括现金预算、预计损益表、预计资产负债表、预计现金流量表、关键营运指标预算表等)、预算说明书(主要说明编制预算采用的会计政策以及与预算有关的重要事项，例如业务前提条件或基础、主要业务交易量、产品毛利率水平、信用政策、折旧政策、税收政策、重要费用支出项目说明、预计已产生但帐面未处理之呆坏帐情况说明、资金借贷及利息费用情况说明等)等等。

制定预算一般使用固定预算，弹性预算，滚动预算等几种方法。

全面预算是企业运营的基本地图，所以非常重要。

3、全面预算管理为什么会失败

制订年度预算是一件劳命伤财的苦差事，部分高级管理人员在制订预算上花费的时间高达其全年全部工作时间的30%。

国内使用全面预算管理的企业很多，但我们都知道，绝大多数只是走走过场，玩玩数字游戏，根本没有起到控制企业运营过程的作用。为什么会这样?

下面我们先看一个真实的例子：

(1)、某零售商业集团公司在8月中旬开了例常的年度第二次董事会，主要讨论企划部根据公司战略规划制定的下一年度滚动计划，确定下一年度主要的工作目标，例如销售收入增长50%，税前利润增长50%，税前销售利润率达到5%等等。

(2)、9月份企划部根据上述指标，开始制定预算大纲：包括预算的总目标及实现目标的主要步骤、次序、要点和pert图，为预算的制定确定大的方向，并开始准备次年的销售预测和销售计划的相关资料。

(3)、10月份各战略部门(例如各种投资中心、成本中心、利润中心)、各职能部门、各子公司根据下发的预算大纲，结合各单位的kpi编制、提交各自的初步草案，及制定草案的基础资料，由总部计财部开始进行预算平衡，提出预算需使用的一些关键性假设，并使各部门或各单位在这些假设上达成一致，为预算的编制提供坚实的基础。

(4)、制定销售预算。销售预算左右整个企业的所有业务，并且是其他分预算编制的基础。在对关键性假定达成一致后，首先编制销售预算。

(5)、编制其他分预算。

(6)、然后拿到会议上请相关部门和公司领导评审。

由于总部对运营细节了解不够，市场信息掌握不全，加上评审流程和方法有严重问题，对计划本身的合理性和可行性不可能提出太多真正有价值的见解，所以评审的重点不再集中在预算本身，而是转到如何进行市场渗透、产品和服务组合清单、现场管理如何改进等业务问题和职能部门的工作重点方面。

(7)、总裁与各单位领导讨价还价，以确定各分预算的最后定案。(这是一个马拉松战争，持续通宵达旦是常事，身体不好的人千万不要试图实施全面预算管理)

(8)、通过两轮评审和修改后，各单位将自己的计划提交公司经营会议评审通过，由总裁办汇总后，经营计划宣告下达。同时，计财部组织各部门准备经营预算，通常会在经营计划下发一个月后把经营预算定下来。而人力资源部则根据经营计划和预算编制考核指标，制定中高层的目标责任书(即绩效合同)，然后由总裁代表公司与中高层分别签订，作为绩效考核的依据。

(9)、12月份根据讨价还价结果，计财部对预算进行再次平衡、审核，正式下发实施。

(10)、总裁开始指导各单位倒排时间表

根据年度全面预算，在年度计划中，把每月计划排出，在月度计划中，把每周计划排出。

例如12月31日要实现上述目标，那么全年12个月每月的销售额度、利润、应收帐款、商品配置清单、促销计划等等必须进行分解，然后细化到上述岗位任务上，确定每个岗位每月的工作指标，然后把每月指标再细化到每周，并把指标分解到每个员工头上，形成千斤重担大家挑，人人头上有指标，完成好了有奖励，不能完有惩罚。

(11)、总裁开始指导各单位倒排工作流程

由于许多工作是并行的，所以流程是网状交叉的，这时就由总裁负责协调各个单位的协同和配合。总裁必须理出协同计划，也即倒排工作流程。例如制造业一般12月以催收应收帐款为主要任务，那么对应收帐款的控制就必须在以前进行，而应收控制又不能影响销售，如果影响销售又影响生产计划执行，等等如此下去，一直排到原始计划流程。

(12)、总裁开始指导各单位制定任务完成指南和要点

全面预算必须列出主要任务完成的方法。例如应收帐款如何预警，如何催收;产品质量如何检测，包括检测流程、检测指标、检测工具等等，又例如包括对供应商的生产过程如何进行监督，包括监督流程、监督清单、监督控制点的选择等等;又例如物流配送系统如何组织，包括外包管理清单、调度协调工作清单、工作质量控制清单等等，这些就构成了预算的作业指导书，告诉员工怎么完成任务，保证预算可以有序完成。否则对员工来讲，预算只是告诉他们干什么，但怎么干还是不清楚。

接下来，各单位按照下发的全面预算开展各项工作。于是，这时办公楼内，一些来实习的大学生，就拿着各种销售报表、运营周报、服务动态等报告等串来串去，到处散发。各职能部门也经常把自己完成的工作总结总结，然后上报分发。(但实际上没有人会认真去看这些东西。)

为了落实全面预算，总裁办每周组织一次pdca经营例会，检查计划的执行情况，并安排下周的计划。会议上，各单位自然是对自己工作做得好的地方着力渲染，对未完成的目标和计划则分析原因----基本上的模式是：客观环境和上游环节配合、衔接等原因，谈到自己的问题往往就剩下一条----人手不够!

于是，人力资源部门经理焦头烂额地诉苦：现在招人确实很不容易，况且上个月已经进了不少了。

这时，财务总监开始强调：今年的销售情况比去年可比下降了，人事费用在持续上升，如果不控制人力成本，赢利指标将很难达成。

大家又争吵一阵，总裁一看再讨论下去也不会有什么实质性的结果，赶紧部署一下下周的任务，最后强调大家的目标是一致的，各单位一定要相互配合，力争完成下周的目标。

人力资源部当然不想让绩效考核流于形式。根据年初制定的目标责任书中的指标，他们想方设法搜集考核数据和评价表格，但苦于公司的数据基础比较薄弱，而且必须依靠各单位报数据，各单位主管似乎很不重视，所以部门的统计人员也就应付着完成人力资源部安排的任务。对于报上来的数据，人力资源部由于对业务不熟悉，也无法知道其准确性。有些指标须由相关单位打分评价，评价表格发放下去后，迟迟收不上来，收上来的表格很多一看就知道未认真填写，有些评价表各项的得分基本上是满分，而且各单位间掌握的标准尺度差别很大。到季度绩效考核的时候，只好将就着给各单位评分，大家虽然知道评分不准，但也找不出反驳的充分理由，也就认了，但心理颇为不服，也把怨气发到人力资源部门，认为他们只会做找茬的工作。人力资源部也觉得很委屈，称自己是在做吃力不讨好的工作。

预算监控就更无从谈起了。由于预算本身的准确性和权威性不强，大家根本就没有把预算控制当回事。计财部独立地进行着预算统计和分析工作，按照总裁的指示，每月组织一次预算分析会。在预算分析会上，计财部除了提供一大堆枯燥的统计数据外，就是作一些不痛不痒的财务分析，提供一些诸如控制销售费用、降低运营成本之类的建议。会后，一切又恢复原样。

报表、报告、例会、数据、考核、核算、分析，如此循环往复，一年忙下来，经营状况离计划目标差了一大截，(销售增长只实现了35%，利润增长实现36%，税前利润率4.6%)全面预算宣告失败。

当然，可以简单说预算管理失败，数据不真实是最大的一个问题。主要中层领导应付了事，因为真实数据太多，工作量太大。于是大家都觉得反正都是弄虚作假，又何必做得那么累。

但是从根本原因分析，有两方面原因，一是企业管理基础不好，二是总裁专业能力不足。

管理基础不好，首先体现在企业运营状态不稳定，企业异常比率经常超过10%，且相同或类似异常经常发生。说明企业管理人员对运营流程的控制是低效甚至失控的。相同或类似异常重复发生，显示异常未能根本解决，资源重置成本高。

其次是各种工作改善措施并未在财务报表上反应出来，只可能是各流程未串联成体系，对改善措施产生抵消作用。

三是不断重蹈覆辙，说明组织并未有一个统一有效的指挥中枢。

四是一线人员工作合格率多次依工作标准抽检，达不到80%，说明组织的培训和考核都严重不合格。

上述问题导致整个预算体系不断出现问题，不是指标完成参差不齐，就是不断出现瓶颈阻塞，不得不中途调整预算，疲于奔命。

总裁能力不足，首先是指在预算制定过程中，总裁整体平衡感不好，把握不住最佳的平衡点，且与下属讨价还价能力不够。

其次是在预算执行过程中，总裁的指挥协同作战能力不足，没有把握企业实时状态，并对下一阶段主要问题进行预判的能力，且无法组织大兵团在时间、空间上协同，为统一目标努力。形成各自为政，内部竞争，甚至自相残杀。

4、我理解全面预算的特点

(1)、全面预算是一个多目标问题，追求的是非劣解或满意解，而非单目标的最优解。

例如利润与成本就是冲突的目标。过于追求利润最大化，可能会降低企业需要储备的增长潜力，减少研发费用，市场营销费用，售后服务费用;也可能会减少员工福利、薪酬，结果是员工不满，消极怠工、罢工，故意破坏，反而导致利润无法实现。

所以实际上考验的是总经理的平衡能力。

(2)、全面预算的约束条件包括时间、空间、人力、物力、资金和信息，相互之间不是独立的，有关联性、替代性和补偿性。

这种约束条件的特点，使目标实现就有多种不确定因素，讨价还价就成为一个必然过程。

(3)、全面预算的目标实现过程是不均衡的，有的会比较快，有的比较慢，有的前快后慢。所以不断需要协同各单位动作，避免出现窝工、阻塞、瓶颈情况。

所以协同指挥就成为实施全面预算管理的核心手段。

5、利益平衡

(1)、内外利益平衡

某种程度上，总经理是股东和员工之间的利益中介。股东都是比较贪婪的，恨不得员工都不吃不喝，把所有产生的剩余价值变成分红;员工则希望获得最大的收益。

显然，总经理如果过度偏向股东，帮助其榨取员工血汗，员工将不会卖总经理的帐，这样企业的运营指标将很难完成，最终总经理也得被股东炒鱿鱼。所以员工握着总经理的小命。总经理必须照顾好员工。

但是，如果总经理过度偏向员工，帮助他们向股东争取利益，股东将感到聘请了一个叛徒，也会请你走人。

所以如何在股东和员工利益之间保持平衡，就成为总经理的第一个考题：如何找到平衡感，踩好跷跷板。

而这种平衡感在全面预算上表达出来，就是销售额、利润、成本、人事费用等等指标。

(2)、长短利益平衡

一般情况下，除非你只想干一年，否则必须为企业预留部分发展潜力，例如在研发、市场营销、人才储备等等方面必须有足够投入，否则就是竭泽而渔，第二年将没有任何可以增长的机会。同时，你也不能刻薄员工太狠，削减他们的福利甚至薪酬，否则将导致消极怠工或罢工，甚至故意破坏。反而影响你的理论目标实现。

当然，你也不能不重视当期财务指标，如果太不像样子，董事会立即会让你走人。

所以如何平衡当期财务指标与企业长期增长潜力就成为总经理的一个大问题。反映到预算上，就是利润与费用，与成本的关系。

**全面预算管理的心得体会七**

7s现场管理模式是经实践证明为一种先进、实用性强的现场管理系统方法，包括整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全、节约七个部分，主要功能是为企业解决用好的空间、用足空间、保持环境清洁、形成良好习惯、重视安全、节约等问题。成功的导入7s，可以改善和提高企业形象，促进工作效率提高，降低生产成本，切实保障安全，是一件可以提高社会效益和经济效益的大好事。

一是：7s也体现了“规范化”或“文件化”的因素，我认为7s带来的不仅仅是创新，更多的是变化，一个企业形象的好坏关系着企业的声誉，一流的人才和设备也要有一流的环境才能真正成为一流企业才能真正生产出一流的产品。企业形象的提高有利于减少“公关成本”，同时有利于树立长期稳定的“品牌效应”，有利于企业的长远发展。推行7s管理模式，使分公司各部门、中心、厂对各种物品都要摆放整齐，地面干净，标识清楚明朗，现场一目了然，卫生不留死角，从而激发员工高昂的士气和责任感，对员工来说无疑又会增强他们的自豪感，荣誉感以及随之而来的对企业的忠诚度，塑造企业良好形象，形成一种优良的企业文化。

二是：7s带来的更是员工内在素养的升华，企业的发展关健在人，员工的素质决定着的层次，决定着企业可持续性发展的能力。比如语言有礼貌，举止讲文明，着装要整洁，工作主动，热情是全员内在素质的深化和升华。个人良好的习惯会使我们终身受益，员工们良好素养也会促进我们企业的健康发展。

此次公司推行7s管理活动标志着修理分公司开始了“建设、管理、效益”的新征程。相信经过7s精益管理继续推进，我们携起手来，一路前行，一路阳光!

通过参加培训学习，我认为7s的素养是整个7s活动的核心和精髓。和我们平时要求的管理规定、行为规范密不可分。努力提高人员的素养，养成严格遵守规章制度的习惯和作风，培养主动积极的精神。素养是7s活动的核心，没有人员素质的提高，各项活动就不能开展，就是开展了也坚持不了，通过7s管理培训学习，我深刻地认识到，必须努力提高自身素养，规范自身行为，在平时的工作中，提高文明标准，增强团队意识，养成按规定行事的良好工作习惯，达到7s管理要求。

“历览前贤国与家成由勤俭败由奢”。节约是对整个7s管理过程的补充和指导。在我国由于资源相对不足，更应该在企业中秉持勤俭节约的原则，以主人的心态对待企业的资源。实施7s管理，不是短期行为，更不能沾沾自喜，要不断总结，不断查找不足，循序渐进，这样，才能达到预期目标。

通过对7s管理的学习培训，同时也使我对7s管理有了一个清晰系统的认识，增加了开展工作的信心，我相信通过我们全体员工的努力，定会看到一个整洁有序、高效崭新的公司。

**全面预算管理的心得体会八**

企业文化是企业核心竞争力的重要组成部分，企业文化对于企业的生存、发展的影响是持久的、长远的。企业的宣传工作作为企业文化的有机构成，在促进企业文化的建设中发挥着重要的作用，企业的宣传工作对内能增强凝聚力、向心力，对外能树立企业形象，提升企业品质，增强竞争能力。搞好企业文化建设既离不开企业宣传工作的支持与配合，更离不开

企业领导者组织和各级管理者及全体职工的共同参与。 实施“7s”管理，能很好地展现企业文化理念，创建舒适、安全的工作环境，提升企业的整体形象，在规范化管理、员工素养、文明办公和安全节约等方面达到现代企业管理的要求。今年以来，公司深入开展“7s”管理活动，组织举行一系列培训、学习、宣贯，让我们

对“7s”管理的基本内涵有了更深刻的理解。 “7s”(整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全、节约)管理方式，保证公司优雅的办公环境，良好的工作秩序和严明的工作纪律，同时也提高工作效率，减少浪费节约物料成本和时间成本。“7s”管理方式，正是企业文化的充分体现，是公司企业文化取得优秀成果和实现企业生产经营目标的重要手段，是弘扬新疆硝石钾肥公司企业文化“走在行业前面、争创一流企业”，使硝石钾肥公司又好又快发展的有力保障。 实施“7s”管理，必须要有全体员工的激情参与，对照标准找差距，分析原因定措施，

落实整改见成效，合理配置和使用资源，使生产、 办公区域达到整洁、实用、规范的要求，减少浪费，减少物品取放查找时间，提高工作

效率。

我认为“7s”管理中的“素养”是整个“7s”活动的核心和精髓，这与公司的管理规定、行为规范密不可分，与人员的素养和严格遵守规章制度的习惯和作风、主动积极的精神密不可分。没有人员素质的提高，“7s”各项活动就不能开展，就是开展了也坚持不了。因此，我们应努力提高自身素养，规范自身行为，在平时的工作中，提高文明标准，增强团队意识，养成按规定行事的良好工作习惯，做到“四懂、四会”，达到“7s”管理要求。 节约是对整个“7s”管理过程的补充和指导，我们应积极响应国家建设资源节约型社会的要求，在企业中秉持勤俭节约的原则，以主人翁的心态对待企业的资源，厉行节约，降本增效。

通过对“7s”管理的学习培训，我对“7s”管理有了一个清晰、系统的认识，增强了开展工作的信心，相信通过我们全体员工的努力，一定会达到现场整洁有序、工作高效顺畅的

活动目标，促进企业管理水平上台阶、上水平。 四懂：懂物资名称性能、懂保管保养知识、懂业务流程、懂消耗流程; 四会：会使用、会保养、会检查、会排除小故障。

**全面预算管理的心得体会九**

3月10号周六，今天我带领我的高层团队，共同参加了聚成股份丹阳分公司组织的一次大型公开课，说实在的话，这么多年经营企业以来，会议效率不高，一直是我们的心病，很多时候为会议的决议不能有效执行，而大为恼火，通过今天的学习，我和我的团队都大有启发，特别是我的行政经理，很高兴的和我说，这是她培训到现在最重要的一节课，这次回到公司，知道怎样去管理会议了。我是个爱学习的人，我每次学习，不要求全记笔记，也不要求全部都听，但一定要带走一点，并在企业中运用，以下几点心得和大家分享：

一、会议形式、会议气氛、会议流程的改进

今天在聚成股份丹阳分公司的学习，让我特别惊讶，丹阳聚成成立不到半个月，尽然能够拼出这么一个强大的团队，主持人、礼仪、还有会跳舞的一帮人，整个学习气氛非常好，所以我要求我们企业从4月1号起每月总结大会、业务员培训会、中层干部会议、须完善主持人、会议用音乐、会前舞蹈，该工作由徐总来完成。

二、夕会管理

我们是销售为主的公司，一直没有开夕会的习惯 ，但听老师讲夕会是个补短板的会，提高弱者的会议，我感觉我们的客户中心非常值得学习，所以我规定，从下周一起，客户中心开始执行夕会制度，具体由张主任负责。

三、业务启动大会

今天的听课还有一件事让我大有启发，那就是我们销售型公司，业务员的士气比什么都重要，而我们每个月都有一次聚餐活动，我们为什么就不能把活动做成业务启动大会呢?该项任务由市场企划部孟老师负责。

四、关于会议决议的执行

以前公司也经常开会，但是会议开得的很激动，但就是会后不行动，主要是因为对会议决要的管理不力，老师讲的很好，二天内必须将签字后的会议决议分发到人，必须定期检查会议决要的执行情况。

五、对学习效果检查

今天的学习还有一点，对我启发颇深，那就是，每次检查学习效果，说实在的凯越集团是个重视培训、学习的企业，经常组织培训。

**全面预算管理的心得体会篇十**

学习了店面经营管理，其中有一点是制订店面的考勤制度，给我的感触很大。

第一、制订考勤制度是对事不对人，是以法制店，而不是以人制度。制订店面管理制度，考勤制度是其中非常重要的一项内容。制度是每个人都必须遵守的，包括管理者，只有完善的制度，管理者有事不在的时候，也能够有法可依而不是乱成一锅粥。完善的考勤制度也能够激励员工的工作积极性，约束员工的行为。只有这样，店员工才能够整齐划一，劲往一处使，确保店面经营的正常有序。

第二、好的制度需要有好的执行力，好的执行力来源于有效的监督和明确的奖惩措施。再好的制度最终也需要人去执行，没人执行的制度只是一纸空文。而人的本身是有惰性的，需要有人督促，并且还要辅以合理的奖惩措施，执行的好，奖励;违反规定的重罚，这样才能服人心，调动员工的工作积极性。

第三、制度的执行要有张有弛，一张一弛，文武之首也。对于一些有特殊情况而违反规定的员工，该按制度来执行的，惩罚没得说，但管理者切不可以为就些完结了，应该私底下跟该员工的积极沟通后，让他更好的为公司服务。

第四、管理的最高境界是让制度成为一种习惯。当制度成为一种生活习惯时，所有的员工都自觉的遵守它，再不需要有人在旁边监督了，老板在与不在都一个样。只有做到这样，管理才真正轻松了，公司也一定走上了正轨，这个公司的战斗力和凝聚力是空前的。

搞店面管理，考勤制度是优先要给员工灌输的，也是店面维持正常经营的基础，想搞好店面管理，就要从考勤做起!

**全面预算管理的心得体会篇十一**

1、管理就是要建立一个让更多的人懂得如何去为客户创造价值的战略与环境，当管理者把大量时间消耗到“鱼钩行为”上时，员工就会失去自主与独立工作的能力。管理者真正的实质劳动，应当是为团队提供战略方向与执行规则，营造团队激励文化，提供作业流程与标准化的知识管理系统。

2、中国管理模式的出路在于针对不同的文化建立起相应的管理模式，做一件事情就是改变一个人，要把良心越变越好，我们就需要在组织体系里面建立良知系统。

3、员工与企业之间是信任与合作关系，减少浪费或者改善不是对人的实施，而是由人来实施，人力价值永远是最重要的价值源泉!应当将错误视为学习的机会，采取纠正措施，并从每次经历中获得的经验。

4、丰田生产方式的核心是改善。管理者就是家长与导师，他对员工的成长负有责任，他的使命就是把经验与解决问题的方法传授给员工。营造对人尊重与持续改善的环境，会对团队有极大的价值，因为暴露问题远比解决问题重要。

5、丰田的的基本工资中，工龄工资是重要的一部分，这样可以鼓励员工长期留下，福利是一种保障员工稳定性的方式，可以进一步丰富员工的生活，提高公司形象。

6、永远把现状当成最差，永远尊重员工，永远追求无浪费的一流制造。做客户最喜欢的一流产品。

7、不要担心员工不够素质，要担心的是管理者习惯对智慧的浪费。不要把管理粗放归于员工素质低，如何让你在员工培育上所花出去的时间和精力获得回报，如果你把制造产品的过程，作为把员工智慧转化为创造价值的过程，那么，员工就成了“人财”。

8、员工是流程的主人，流程应当由员工做，面对经济危机紧缩产量，减少成本，培训员工，提高竞争力!

9、看板能把人与人之间的工作做到无缝连接，让你没有自由发挥的空间，人发挥的唯一空间，就是如何把节点做得更加无缝。

10、定单生产，零库存管理。核心竞争力就是企业为客户创造独特价值的团队执行力!

11、有了订单，才有看板，有了看板，才有从制造商到部件厂，到协作厂之间的无缝看板联结。中国文化最大的问题是没有数量化管理，大多人都在凭拍脑袋决策与办事。

12、把管理直接建立在“以人为本”之上，!战略成本在团队层面使员工获得了“剑”的精神，同时在工作层面使员工获得了“菊花”般的归宿感。

13、向制造要效率或效益，所谓实质劳动是指通过劳动不断去思考，追求并创造高价值。

**全面预算管理的心得体会篇十二**

目前，越来越多的企业都实施了7s管理，这是为什么呢?7s培训公司指出那是因为企业文化是企业核心竞争力的重要组成部分，企业文化对于企业的生存、发展的影响是持久的、长远的。企业的宣传工作作为企业文化的有机构成，在促进企业文化的建设中发挥着重要的作用，企业的宣传工作对内能增强凝聚力、向心力，对外能树立企业形象，提升企业品质，增强竞争能力。搞好企业文化建设既离不开企业宣传工作的支持与配合，更离不开企业领导者组织和各级管理者及全体职工的共同参与。

实施7s管理，能很好地展现企业文化理念，创建舒适、安全的工作环境，提升企业的整体形象，在规范化管理、员工素养、文明办公和安全节约等方面达到现代企业管理的要求。今年以来，公司深入开展7s管理活动，组织举行一系列培训、学习、宣贯，让我们对7s管理的基本内涵有了更深刻的理解。

7s(整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全、节约)管理方式，保证公司优雅的办公环境，良好的工作秩序和严明的工作纪律，同时也提高工作效率，减少浪费节约物料成本和时间成本。7s管理方式，正是企业文化的充分体现，是公司企业文化取得优秀成果和实现企业生产经营目标的重要手段，是弘扬新疆硝石钾肥公司企业文化“走在行业前面、争创一流企业”，使硝石钾肥公司又好又快发展的有力保障。

实施7s管理，必须要有全体员工的激情参与，对照标准找差距，分析原因定措施，落实整改见成效，合理配置和使用资源，使生产、办公区域达到整洁、实用、规范的要求，减少浪费，减少物品取放查找时间，提高工作效率。

我认为7s管理中的“素养”是整个7s活动的核心和精髓，这与公司的管理规定、行为规范密不可分，与人员的素养和严格遵守规章制度的习惯和作风、主动积极的精神密不可分。没有人员素质的提高，7s各项活动就不能开展，就是开展了也坚持不了。因此，我们应努力提高自身素养，规范自身行为，在平时的工作中，提高文明标准，增强团队意识，养成按规定行事的良好工作习惯，做到“四懂、四会”，达到7s管理要求。

节约是对整个7s管理过程的补充和指导，我们应积极响应国家建设资源节约型社会的要求，在企业中秉持勤俭节约的原则，以主人翁的心态对待企业的资源，厉行节约，降本增效。

通过对7s管理的学习培训，我对7s管理有了一个清晰、系统的认识，增强了开展工作的信心，相信通过我们全体员工的努力，一定会达到现场整洁有序、工作高效顺畅的活动目标，促进企业管理水平上台阶、上水平。

四懂：懂物资名称性能、懂保管保养知识、懂业务流程、懂消耗流程;

四会：会使用、会保养、会检查、会排除小故障。

**全面预算管理的心得体会篇十三**

关于什么是7s以及在学校中开展7s的讲课.以下是我在培训后的深刻体会. 校园文化是校园核心竞争力的重要组成部分,校园文化对校园生存、发展的意义是长久的,深远的.

7s即整理、整顿、清扫、清洁、素养、节约、安全。 整理：要与不要，一留一弃;

整顿：科学布局，取用快捷; 清扫：清除垃圾，美化环境;清洁：形成制度，贯彻到底;

素养：形成制度，养成习惯;节约： 形成制度，养成习惯 : 安全：安全操作，生命第一; 简单的7句话，要做起来很不容易，按照以往传统的做法，我们不厌其烦的做好工作，将学校办公室物品摆好，桌椅擦干净等等，这些对我们来说只是鳞毛凤角，最主要的目的是要通过细琐单调的动作，潜移默化改变自身的思想，是自己养成良好的工作习惯，进而能够依照特定的规律来行动，使自己变成情操高尚的真正优秀教师。正所谓通过改善环境、享受环境、用环境育人。7s管理不是空洞的条例式管理，也不是各自独立，互不相关的，它们之间是相辅相成的、缺一不可的关系。整理是整顿的基础，整顿是整理的巩固，清扫显现整理、整顿的效果，而通过清洁、节约和素养，而会形成整体的改善氛围，然而没有了安全，之前

的都随之成为徒劳。实施7s管理，不 是短期行为，更不能沾沾自喜，要不断总结，不断查找不足，循序渐进，这样，才能达到预期目标。 推行7s学校管理必定会经历形式化、行事化、习惯化三个过程, “7s”活动的对象是现场的“环境”，它对校园环境全局进行综合考虑，并制订切实可行的计划与措施，从而达到规范化管理。“7s”活动的核心和精髓是素养，如果没有教师队伍素养的相应提高，“7s”活动就难以开展和坚持下去。在以后的生活与学习过程中，我们学校要严格按照7s进行校园管理，

在实践中探索，建立一套适合新发学校的管理系统，创建我们的美好校园。 风雨同舟，新发中英文学校在全体同仁的努力下，正朝着美好新校园道路上不断发展。

**全面预算管理的心得体会篇十四**

在学习管理学知识后，我更深刻的意识到了一个企业或是团队的成功需要具备多方面的综合素质，上课看的那几期《赢在中国》，节目中的真人秀让我看到了管理学的实际应用，而且会根据不同决策方法及手段进行分析。

管理学是系统研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。学习管理学知识是适应现代社会化大生产的需要产生的，它的目的是：研究现有的条件下，如何通过合理的组织和配置人、财、物等因素，提高生产力的水平。管理学知识是一门综合性的交叉学科。

学习管理学知识是“活”的，不是“死”的，知识源于生活，在学习的过程中我们应当结合生活更好地理解知识。我们学到了对管理学知识计划功能的理解，并能够结合实际应用让我们更好地理解这一职能。

自从人们开始组成群体实现个人无法完成的目标以来，管理工作就成为协调个体努力必不可少的因素了。由于人类社会越来越依赖集体的努力，管理人员的任务也就愈发重要了。作为当代大学生，我认为管理学知识同样与我们息息相关，管理是一切组织的根本，管理工作适用于各种大小规模的组织。盈利与非盈利的企事业单位、制造业以及服务性行业，因此，学好管理学知识对于我们现在的一些学生会工作乃至今后步入纷繁的社会，适应不同的工作岗位都有其非常重要的意义。

决策是管理工作的基本要素之一。有人曾对高层管理者做过一项调查，要他们回答三个问题：“你每天花时间最多的是哪些方面？”“你认为你每天最重要的事情是什么？”“你在履行你的职责时感到最困难的工作是什么？”结果，绝大多数人的答案只有两个字：“决策”。决策是管理的核心，可以认为整个管理过程都是围绕着决策的制定和实施展开的。

诺贝尔经济学奖获得者西蒙指出，“管理就是决策”，决策贯穿于管理过程的始终。决策在管理中的重要地位在计划职能中得到了最好的体现。决策不是一次性的静态过程，而是一个循环往复的动态过程。如果发现偏差是由方案执行过程中某种人为或非人为的因素造成的没那么大管理者就应该加强对方案执行的监控并采取切实有效的措施，确保已经出现的偏差不扩大甚至有所缩小，从而使方案取得预期的效果。

目标是一个组织的各项管理活动所追求的，是组织或个人期望的成果，也是组织或个人努力的结果。目标为所有的管理决策指明了方向，并且作为标准可用来衡量实际的绩效，正是由于这些原因，目标成为计划的基础。如果一个组织长期不能实现自己的目标，就会逐渐丧失自己存在的价值。

在为群体中一起工作的人们设计环境，使每个人有效地完成任务时，管理人员最主要的任务，就是努力使每个人理解群体的使命和目标以及实现目标的方法。如果要使群体的努力有成效，其成员一定要明白期望他们完成的是什么，这就是计划工作的职能，而这项职能在所有管理职能中是最基本的。计划包括确定使命和目标以及完成使命和目标的行动。这需要制定决策，即从各种可供选择的方案中确定行动步骤。计划制定分为如下步骤：寻找机会→确定目标→拟定前提条件→确定备选方案→评估备选方案→选择方案→制定衍生计划→用预算量化计划。

**全面预算管理的心得体会篇十五**

通过这次的《高效管理者的能力提升》培训学习也促使我不停对照自身岗位工作，思考如何更有效地开展本职工作，提高工作效率，特别是关于时间管理，更是受到很大启发，感触颇深。

从自身现况出发，在工作中，也时常存在加班现象，有时会把这归咎于突发事件或任务量大。实际上，通过学习时间管理，了解到时间的特性，知道了这些现象其实只有一个共同的原因，那就是没有有效地利用时间，换句话说也就是，没有正确地选择该做什么事。

时间不能存、不能转嫁、供给毫无弹性，更无法失而复得。世界上没有绝对的公平，要说有的话那就是时间，时间对于每个人都是公平的，但也是有限的。“要事第一、抓少数的关键”。告诉我们时间管理的目的除了要决定你该做些什么事情之外，另一个很重要的目的也是决定什么事情不应该做;时间管理不是完全的掌控，而是降低变动性，透过事先的规划，做为一种提醒与指引。

以后的工作中我会做到以下几点：

第一，踏实工作，认真做事。在工作中，首先我们要在自己的岗位上踏踏实实做事，认认真真去学习，在工作中以身作则，起到一个表率作用。

第二，工作学习化，学习工作化。不管是在现在工作中，还是在以后的职业生涯中，我们都要带着一颗学习的心去追求知识，知识是永无止境的，学习是为了工作而打下夯实的基础，工作能积累更多的社会经验，把自己变得更强大，所以我们要把学习带到我们的工作和生活中去。

第三，不断总结，不断进步。我们在工作中遇到的问题或者是好的方面，我们都要把它总结出来，把它记录在自己的工作本上，把它当作为学习的老师，指导我们以后的工作。只有不断在学习和工作中总结经验，总结自己的工作方式，才能把自己的工作做得更好。

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！