A top-down view of a white desk with various office items. In the top left, a newspaper is rolled up with the word 'BUSINESS' and 'Oil, asset sale' visible. To its right is a silver calculator. Further right is a white keyboard. Below the calculator is a white pen. In the bottom right corner is a white coffee cup filled with dark coffee on a matching saucer.

全面预算管理

主讲人：高翠莲

报告提纲

1



全面预算管理的概念及内容

2



全面预算管理的原则与要求

3



全面预算编制的程序与方法

4



全面预算管理的实施与要求



预算是实现企业
战略的工具

全面预算管理的产生与发展

- 预算制度产生于英国，发展于美国，首先应用于政府机构，后来逐渐应用于企业管理。
- 美国是最早将预算管理作为管理手段应用于企业管理，20世纪20年代，预算管理在美国通用电气、杜邦、通用汽车等企业应用后，很快就成了大型工商企业的作业程序。全面预算管理发展至今，已经形成了一套较完整的控制体系，理论更加成熟，实践应用更加完善，在企业管理中发挥着重要作用。

全面预算管理在我国企业的应用

- 大约在20世纪70-80年代引进我国，在实践应用中不断创新和完善
- 部分企业积极探索适合我国国情的企业管理模式，如：
 - 以销售为核心的预算管理模式
 - 以利润为核心的预算管理模式
 - 以成本为核心的预算管理模式
 - 以现金流量为核心的预算管理模式
 - 山东华乐集团、上海宝钢、邯郸钢铁……

全面预算管理在我国企业的应用

- 仍存在诸多问题：如认识不够全面、预算编制程序不合理、预算目标欠科学合理、预算控制软化、预算管理组织机构不健全等。

相关法律法规助推预算管理的应用

- 《关于企业实施财务预算管理的指导意见》
(2002年4月10日) (财政部财企[2002]102号)
- 《企业财务通则》(2006年12月4日, 2007年1月1日起执行, 财政部修订颁发)
- 《中央企业财务预算管理暂行办法》(2007年5月25日, 国务院国有资产监督管理委员会令第18号, 2007年6月25日起执行)
- 《中华人民共和国预算法》(2014年修订, 2015年1月1日起执行)

相关法律法规助推预算管理的应用

《关于企业实施财务预算管理的指导意见》（2002年4月10日）（财政部财企[2002]102号）

为促进企业建立、健全内部约束机制，进一步规范企业财务管理行为，提出此指导意见。

编制全面预算的基本原则和要求：

1. 坚持效益优先原则，实行总量平衡，进行全面预算管理；
2. 坚持积极稳健原则，确保以收定支，加强财务风险控制；
3. 坚持权责对等，确保切实可行，围绕经营战略实施。

相关法律法规助推预算管理的应用

《企业财务通则》（2006年12月4日，财政部修订颁发）

第十一条规定：企业应当**建立财务预算管理制度**，**以现金流为核心**，按照实现企业价值最大化等财务目标的要求，对资金筹集、资产营运、成本控制、收益分配、重组清算等财务活动，实施全面预算管理。

相关法律法规助推预算管理的应用

- 《中央企业财务预算管理暂行办法》（2007年5月25日，国务院国有资产监督管理委员会令 第18号，2007年6月25日起执行）
- 第四条 企业应当建立财务预算管理制度，组织开展内部财务预算编制、执行、监督和考核工作，完善财务预算工作体系，推进实施全面预算管理。

相关法律法规助推预算管理的应用

- 第五条 企业应当在规定的时间内按照国家财务会计制度规定和国资委财务监督工作有关要求，以统一的编制口径、报表格式和编报规范，向国资委报送年度财务预算报告
- 第二十一条 企业应当按照“上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序，依据财务管理关系，层层组织做好各级子企业财务预算编制工作。

一、全面预算的概念及内容

预算：是以金额及其他数量指标表示的计划，即计划的数量化。

全面预算：是企业全部活动包括各项经营、投资、财务等活动的预算。

全面预算按照时间跨度分为：短期预算和长期预算；

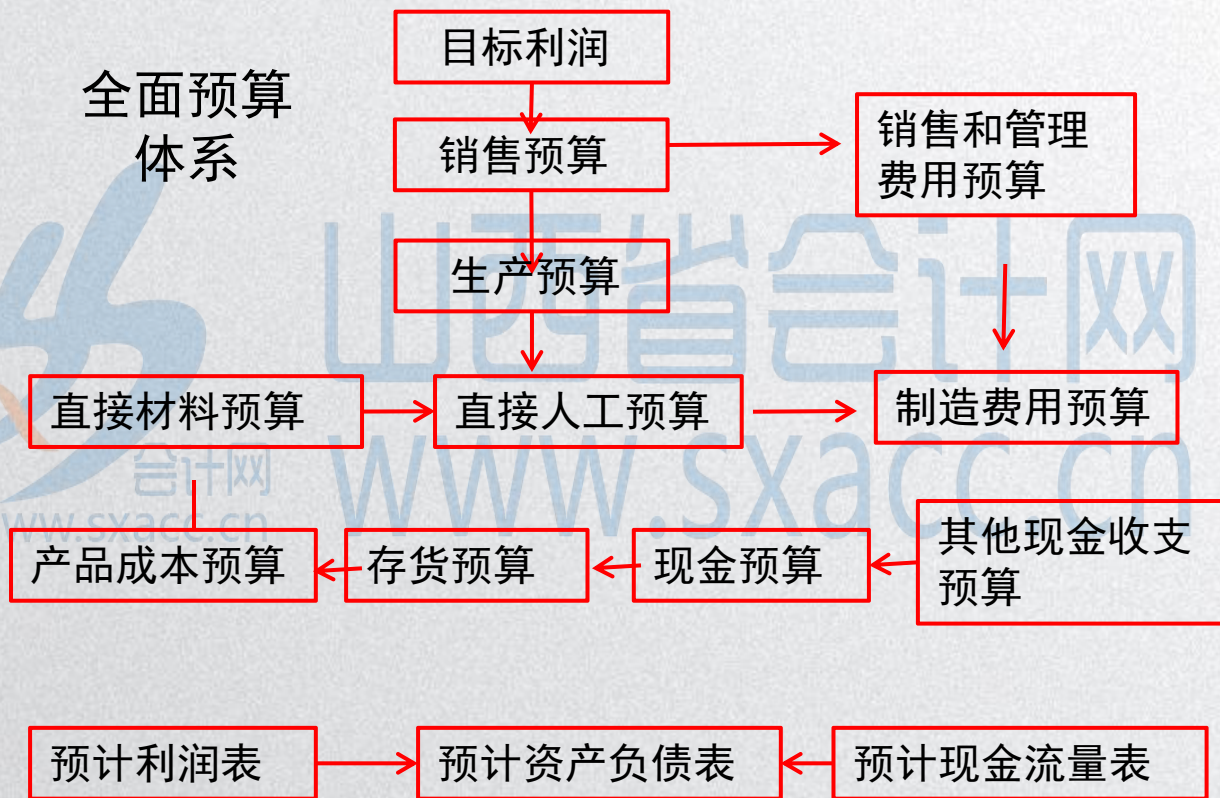
按业务活动领域分为业务预算和财务预算；

按涉及的内容分为：总预算和专门预算。**综合分**

类为：财务预算、业务预算和专门预算。

一、全面预算管理的概念及内容

全面预算
体系



一、全面预算管理的概念及内容

业务预算—日常活动

销售预算—起点
生产预算、直接材料预算
采购预算、直接人工预算
制造费用预算、产品成本预算
销售费用预算、管理费用预算

专门预算

1. 资本支出预算：即
长期投资预算
2. 一次性专门业务预算
如：资金筹措、资金投放、
其他财务决策预算等

财务预算—主题

在业务预算和专门预算
基础上编制的，包括：
现金流量预算
预计利润表
预计资产负债表

各责任单位的年度预算目标

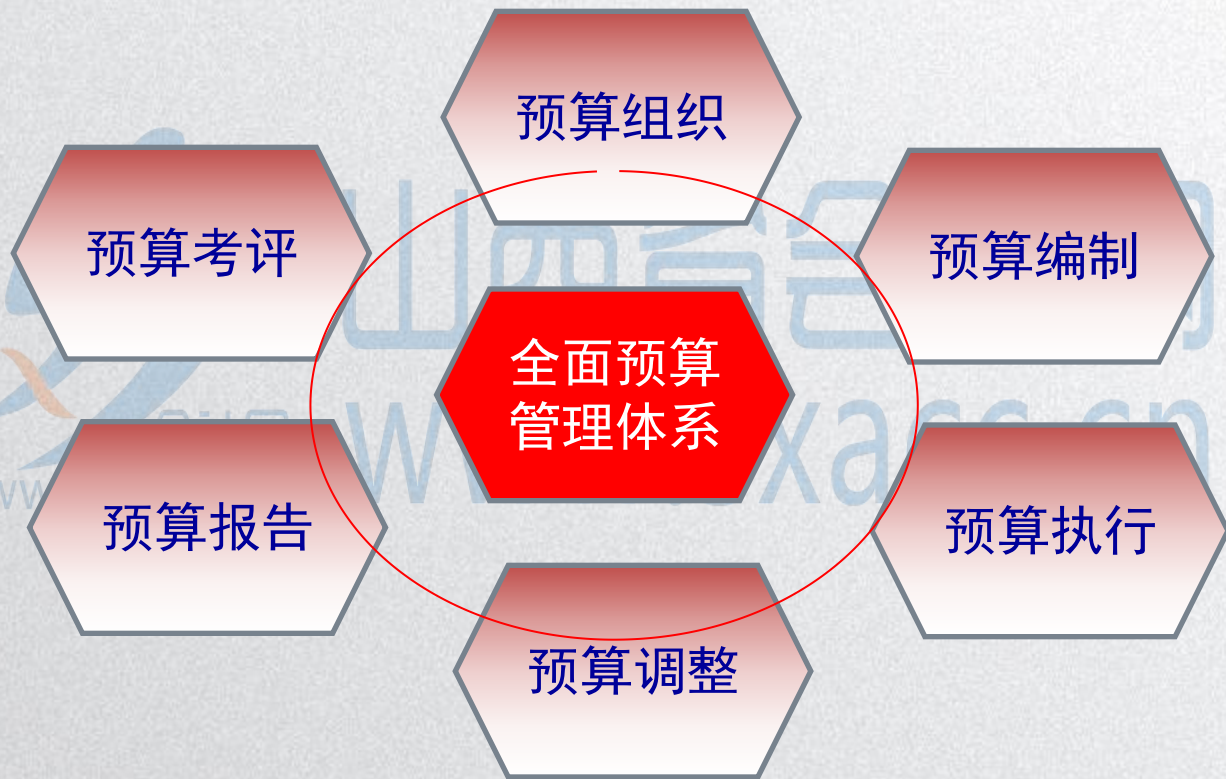
预计利润表、收入预算明细表、成本预算明细表、费用预算明细表、
现金流量平衡表、长期资产投资预算表、其他预算表

一、全面预算管理的概念及内容

全面预算管理：是企业围绕预算而展开的一系列管理活动。其内容主要包括：预算的编制、预算的执行与控制、预算的考评与激励等多个方面。

突出特征：全面性（全方位、全过程、全员性）、严肃性、系统性、科学性。

一、全面预算管理的概念及内容



二、全面预算管理的原则与要求

内外结合原则、全员参与原则、健全组织原则、完善制度原则

- 预算管理以战略管理为导向—思考企业的战略规划
- 预算管理以计划管理为前提—预算数量与计划匹配
- 预算管理以内部控制为支撑—确定各个环节的规矩
- 预算管理以会计核算为基础—便于预算编制和考核

二、全面预算管理的原则与要求

- **预算管理与战略管理的关系**——预算管理是实现企业战略的工具，年度预算要以战略管理为导向。企业预算目标来源于上级单位的目标、企业战略规划和决策层的要求。预算目标的确定是自上而下的，是由上级单位确定，股东大会表决通过的。
- **预算管理与计划管理的关系**——预算是计划的财务化，是为工作计划匹配财务资源和业绩目标，财务预算要与业务计划相匹配。

二、全面预算管理的原则与要求

- **预算管理与内部控制的关系**——预算是基于目标管结果，内部控制是基于规则管过程。规范的内部控制是预算编制和执行的基础。
- **预算管理与会计核算的关系**——规范的会计核算是预算管理的前提条件。
- 会计核算三层次：主体层面核算利益、部门层面核算责任、科目层面核算金额。

全面预算管理的基本要求

分析判断、切实可行、留有余地

适应
现实

谁干事、谁花钱、
谁编预算

企业战略、
目标、
途径和手段

结合
战略

全员
参与

基本
要求

严格
执行

重点
突出

重点领域，
重要性原则

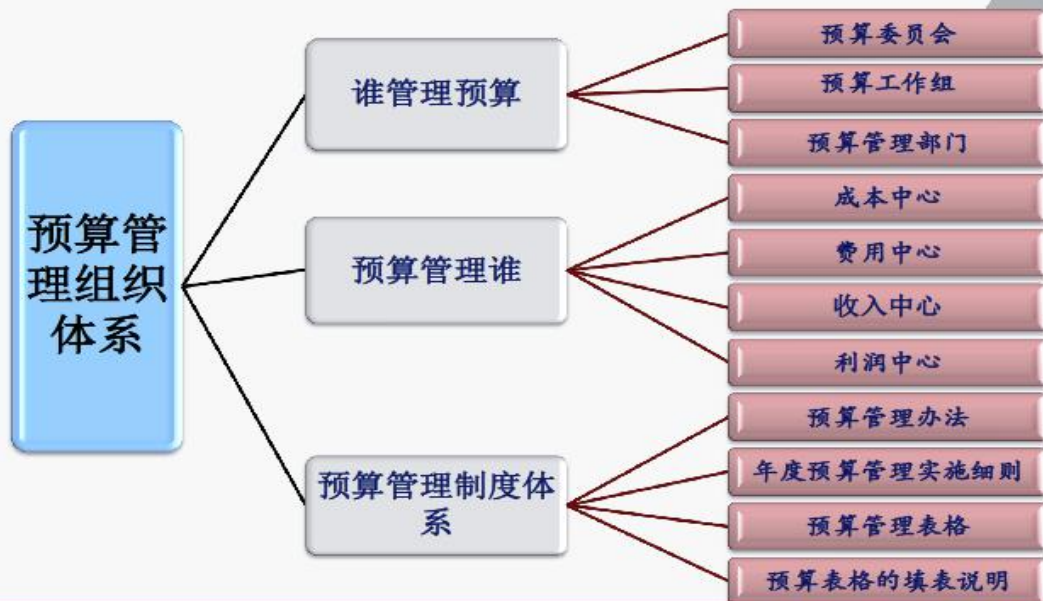
构建制度体系，
严格按制度办事

奖惩
挂钩

“胡萝卜”加大棒

二、全面预算管理的原则与要求—健全组织体系

2. 预算管理组织体系 **谁管我？我管谁？怎么管？**



二、全面预算管理的原则与要求—健全组织体系

谁管我？我管谁？怎么管？

预算管理决策层—预算管理委员会

预算管理职能部门—公司财务部

预算管理责任部门—预算执行部门

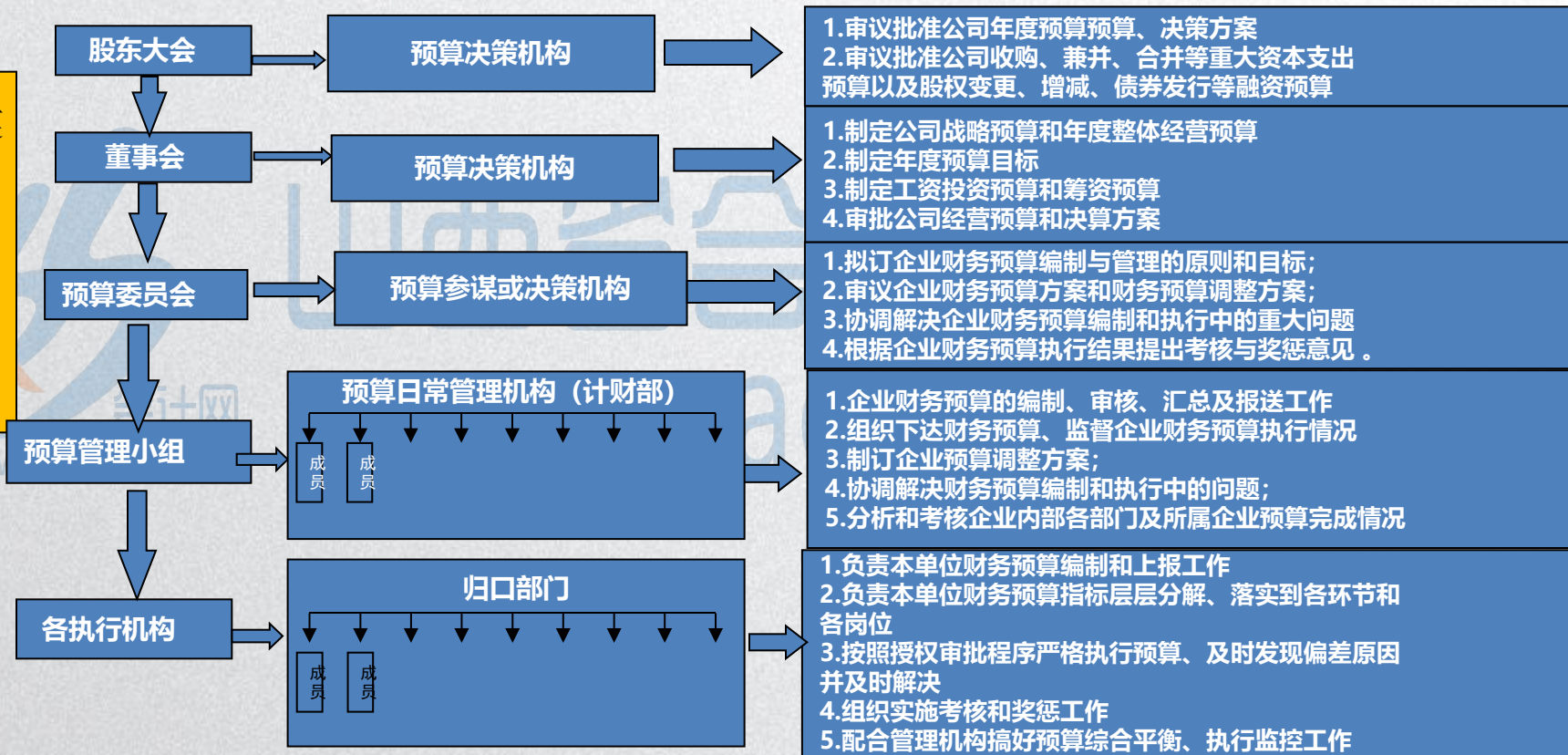
二、全面预算管理的原则与要求—建立职能机构

- 企业法定代表人对全面预算管理工作负总责
- 预算管理决策机构—股东大会、董事会
- 预算编制领导机构—全面预算管理委员会
- 预算编制管理机构—全面预算工作小组（通常是企业财务管理部门）
- 预算编制执行机构—成员企业各职能部门及三级成员企业（**预算管理部门**）
- 预算监控机构—成员企业各职能管理处室
- 预算考评机构—成员企业考评办公室（或预算管理委员会）

二、全面预算管理的原则与要求—划分职责权限

健全组织机构

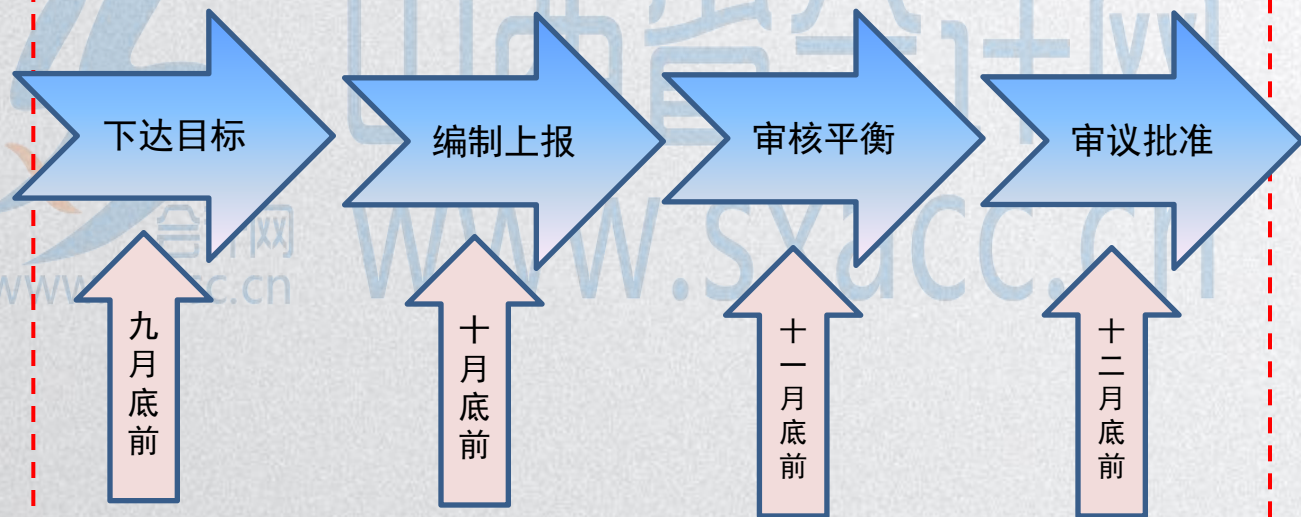
划分职责权限



三、全面预算编制的程序与方法—程序

编制预算的一般流程：

企业编制预算，一般应按照“上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序进行



三、全面预算编制的程序与方法—程序

1. 下达目标

一般在每年9月底以前提出下一年度企业财务预算目标（销售或营业目标、成本费用目标、利润目标、现金流量目标，）并确定财务预算编制的政策，由财务预算委员会下达预算执行单位。

2. 编制上报

各执行单位按照下达的目标和政策，结合自身特点预计预测的执行条件，编制本单位详细的财务预算草案，于10月底以前报企业财务管理部门。

三、全面预算编制的程序与方法—程序

3. 审查平衡

企业财务管理部门对各执行单位上报的财务预算方案进行审查、汇总，提出综合平衡的建议。预算委员会应进行充分协调，提出调整意见并反馈给有关预算执行单位予以修正。

4. 审议批准

各执行单位修正调整后报预算委员会讨论。对不符合企业发展战略或预算目标的事项，由预算委员会责成有关预算单位进一步修正、调整。在此基础上，由财务部门正式编制企业年度财务预算草案，提交董事会或经理办公会审议批准。

三、全面预算编制的程序与方法—程序

5. 下达执行

企业财务管理部门对董事会或经理办公会审议批准的年度总预算，分解成一系列的指标体系，由财务预算管理层逐级下达各预算执行单位执行。

三、全面预算编制的程序与方法—程序

费用进行归口管理
根据不同的费用内
容进行考核，但有的
费用不能考核

由上到下
定原则或
目标

业绩目标的分解

费用分解
先工作计划
后预算

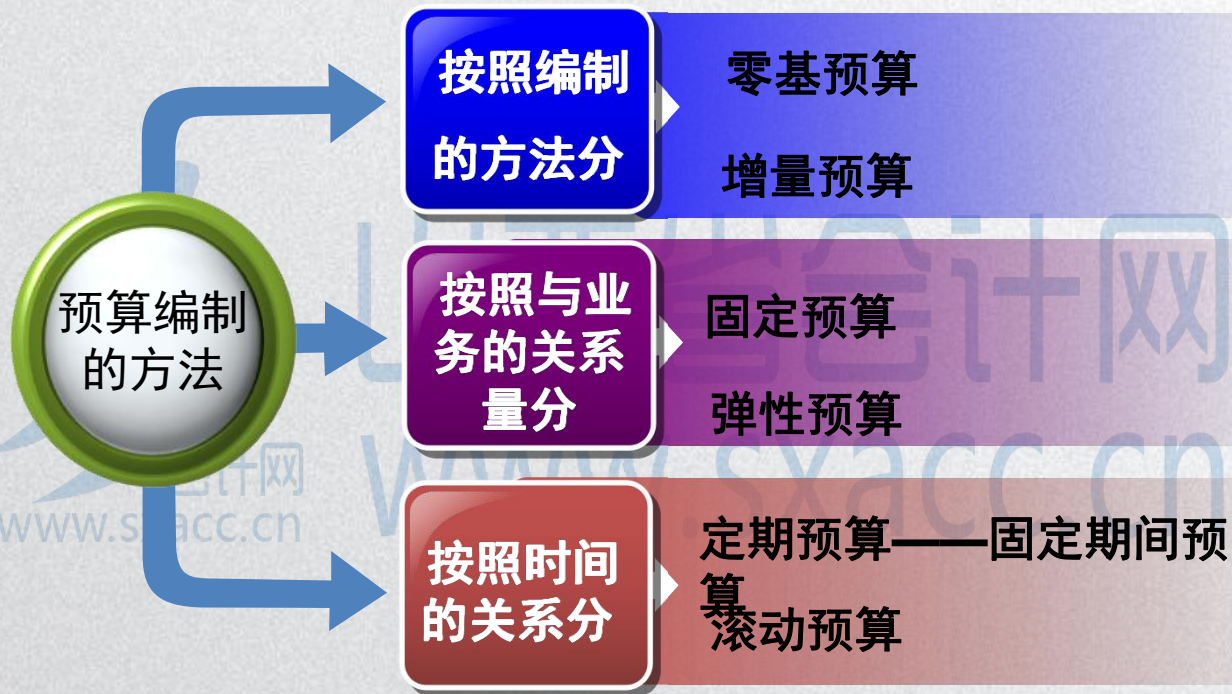
从下
到上
定数
据和
方案

年度预算
编制程序

从上
到下
定文
件和
合同

用规矩引导追
求利益
规矩一定要合
理

三、全面预算编制的程序与方法—方法



预算管理应采用由高层管理者确定企业努力的目标，即由上到下定目标；由基层管理者思考完成目标的方法，即由下向上想办法的思路。

三、全面预算编制的程序与方法—固定预算法

固定预算，就是根据正常情况，以可实现的某一业务量水平作为基准进行预算。这样很显然实际情况与预算出现较大偏差时，无法执行，过于机械呆板，可比性差。但显然这种方法很简单，所以对于业务量水平较为稳定的企业或非营利组织，这种方法还是相当有价值的，成本效益比较高。但是对于一般企业来说，市场环境变化很大，企业业务量受众多因素的影响，因此固定预算很容易出现偏差，这时即需要按照各种业务量水平编制不同预算，即称为弹性预算。

三、全面预算编制的程序与方法—弹性预算法

弹性预算法亦称变动预算，是指能适应企业预算期内多种业务量水平的预算。编制步骤如下：

- (1) 确定业务量范围；
- (2) 确定业务量的计量标准；
- (3) 确定固定成本和变动成本，确定成本与业务量的关系及其表达式； $y=a+bx$ ；
- (4) 按表达式和业务量编制预算

优点：预算范围宽；可比性强。

三、全面预算编制的程序与方法—弹性预算法

表1 A公司预算期制造费用弹性预算（公式法）（预算标准）

直接人工工时变动范围：x:70 000~120 000小时 单位：
元

项目	a（固定成本）	b（变动成本）
管理人员工资	15 000	-
保险费	5 000	-
设备租金	8 000	-
维修费	6 000	0.25
水电费	500	0.15
辅助材料	4 000	0.30
辅助工工资	-	0.45
检验员工资	-	0.35
合 计	38 500	1.50

$$y=a+bx$$

$$y=38500+1.5x$$

三、全面预算编制的程序与方法—弹性预算法

表1 A公司预算期制造费用弹性预算（公式法）（预算标准）

直接人工工时变动范围：x:70 000~120 000小时 单位
：元

项目	a（固定成本）	b（变动成本）
管理人员工资	15 000	-
保险费	5 000	-
设备租金	8 000	-
维修费	6 000	0.25
水电费	500	0.15
辅助材料	4 000	0.30
辅助工工资	-	0.45
检验员工资	-	0.35
合 计	38 500	1.50

$$y=a+bx$$

$$y=38500+1.5x$$

三、全面预算编制的程序与方法—弹性预算法

表2 A公司预算期制造费用弹性预算（列表法） 单位：元

直接人工小时	70 000	80 000	90 000	100 000	110 000	120 000
生产能力利用	70%	80%	90%	100%	110%	120%
1.变动成本项目	56 000	64 000	72 000	80 000	88 000	96 000
辅助工人工资	31 500	36 000	40 500	45 000	49 500	54 000
检验员工资	24 500	28 000	31 500	35 000	38 500	42 000
2.混合成本项目	59 500	66 500	73 500	80 500	87 500	94 500
维修费	23 500	26 000	28 500	31 000	33 500	36 000
水电费	11 000	12 500	14 000	15 500	17 000	18 500
辅助材料	25 000	28 000	31 000	34 000	37 000	40 000
3.固定成本项目	28 000	28 000	28 000	28 000	28 000	28 000
管理人员工资	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
保险费	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
设备租金	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000
制造费用预算	143 500	158 500	173 500	188 500	203 500	218 500

三、全面预算编制的程序与方法—弹性预算法

表3 A公司弹性利润预算 单位：元

销售量（件）	7 000	8 000	9 000	10 000	11 000	12 000
单价	100	100	100	100	100	100
单位变动成本	86	86	86	86	86	86
销售收入	700 000	800 000	900 000	1 000 000	1 100 000	1 200 000
减：变动成本	602 000	688 000	774 000	860 000	946 000	1 032 000
边际贡献	98 000	112 000	126 000	140 000	154 000	168 000
减：固定成本	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000
营业利润	18 000	32 000	46 000	60 000	74 000	88 000

边际贡献=销售收入-变动成本

三、全面预算编制的程序与方法—弹性预算法

表4

A公司弹性利润预算

金额单位：元

销售收入百分比 (1)	80%	90%	100%	110%	120%
销售收入 (2) = 1 000 000 × (1)	800 000	900 000	1 000 000	1 100 000	1 200 000
变动成本 (3) = 860 000 × (1)	688 000	774 000	860 000	946 000	1 032 000
边际贡献 (4) = (2) - (3)	112 000	126 000	140 000	154 000	168 000
固定成本 (5)	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000
利润总额 (6) = (4) - (5)	32 000	46 000	60 000	74 000	88 000

与表3一样

三、全面预算编制的程序与方法—零基预算法

- **零基预算**是以零为基础编制预算的方法。此法是为克服增量预算的缺陷而设计的。
- 优点：不受现有费用项目和开支水平的限制，可促使企业合理有效地进行资源分配，将有限的资金用在刀刃上。
- 使用范围：特别适用于产出难以辨认的服务性部门。

三、全面预算编制的程序与方法—增量预算法

增量预算即增减量预算，是企业在编制预算时，以基期的实际支出金额和预算额为基础，结合预算期可能影响该项目的有关因素，对其予以一定比例的增减，从而确定预算金额的一种预算编制方法。增量预算的运用实际上有三个基本假设：第一个即是现有的业务活动是企业必需的；第二个是原有的各项开支都是合理的；增加费用预算是值得的。所以使用这种方法时一定要保证满足这三个条件，否则预算就失去了其意义。

三、全面预算编制的程序与方法—零基预算法

表1 ABC公司预计费用项目及开支金额 单位：元

费用项目	开支金额
1.业务招待费	180 000
2.劳动保护费	150 000
3.办公费	100 000
4.广告费	300 000
5.保险费	120 000
合计	850 000

表2 ABC公司成本——效益分析表

成本项目	成本金额	收益金额
业务招待费	1	4
广告费	1	6

三、全面预算编制的程序与方法—零基预算法

- 假设，该公司预算年度对上述费用可动用的财力资源只有700000元。

权衡上述各种费用开支的轻重缓急排出层次和顺序：

- 第一层次：不可避免的约束性固定成本，如劳动保护费、办公费和保险费
- 第二层次：成本—效益相对较大，如广告费
- 第三层次：成本—效益相对较小，如业务招待费
- 据以上排列的层次和顺序分配资源，最终落实的预算金额如下：

三、全面预算编制的程序与方法—零基预算法

- 不可避免项目的预算金额

$$150000+100000+120000=370000 \text{ (元)}$$

- 按成本—效益比重将可分配的资金额在业务招待费和广告费之间进行分配

$$\text{业务招待费可分配资金} = 330000 [4 / (4+6)] = 132000 \text{ (元)}$$

$$\text{广告费可分配资金} = 330000 [6 / (4+6)] = 198000 \text{ (元)}$$

$$\text{合计: } 370000+132000+198000=700000 \text{ (元)}$$

三、全面预算编制的程序与方法—定期预算法

- **定期预算法**是指在编制预算时以不变的会计期间作为预算期的一种预算编制方法。
- 优点：预算期与会计期间相匹配，便于考核和评价预算的执行结果。如年度预算。
- 缺点：具有盲目性，缺乏远期指导性；灵活性差，信息滞后，不可调整；连续性差，预算出现间断。

三、全面预算编制的程序与方法—滚动预算法

- **滚动预算法**又称连续预算法，是指在编制预算时，将预算期与会计年度脱离，随着预算的执行不断延伸补充预算，逐期向后滚动，使预算期永远保持为一个固定期间的一种预算方法。
- **优点：**透明度高、及时性强、连续性好、完整性与稳定性突出。
- **缺点：**工作量大。

三、全面预算编制的程序与方法—滚动预算法



图 2-1

2015年度预算						
第一季度			第二季度	第三季度	第四季度	
1月	2月	3月	预算总数	预算总数	预算总数	

预算执行

预算调整与修正

差异对比分析

第一季度
实际数

2015年度预算					2016年
第二季度			第三季度	第四季度	第一季度
4月	5月	6月	预算总数	预算总数	预算总数

预算执行

预算调整与修正

差异对比分析

第二季度
实际数

2015年度预算				2016年	
第三季度		第四季度		第一季度	第二季度
7月	8月	9月	预算总数	预算总数	预算总数

预算执行

第一次滚动

第二次滚动

按季滚动

图2-2

四、全面预算管理的实施与要求—预算执行与控制

- 建立预算执行的保障体系

恰当的企业愿景描述、 良好的企业文化氛围

健全的财务管理制度、 健全的销售管理制度

健全的生产管理制度、 健全的质量管理制度

健全的评价考核制度、 科学的激励奖惩制度

四、全面预算管理的实施与要求—预算执行与控制

预算执行的范围与主体：各个责任中心、责任部门和责任人。

通常在一个企业里按照责任对象的特点和责任范围的大小，责任中心可划分为：**投资中心、利润中心、成本（费用）中心**。

投资中心—企业最高层次的预算责任单位，一般具有独立法人资格、通常是大型集团的子公司、分公司和事业部，直接销售公司的总经理或董事长负责。

拥有的权利：投资决策权和较充分的经营决策权。

责任：即对成本、收入、利润预算负责，也要对投资效果预算即投资利润率预算负责。

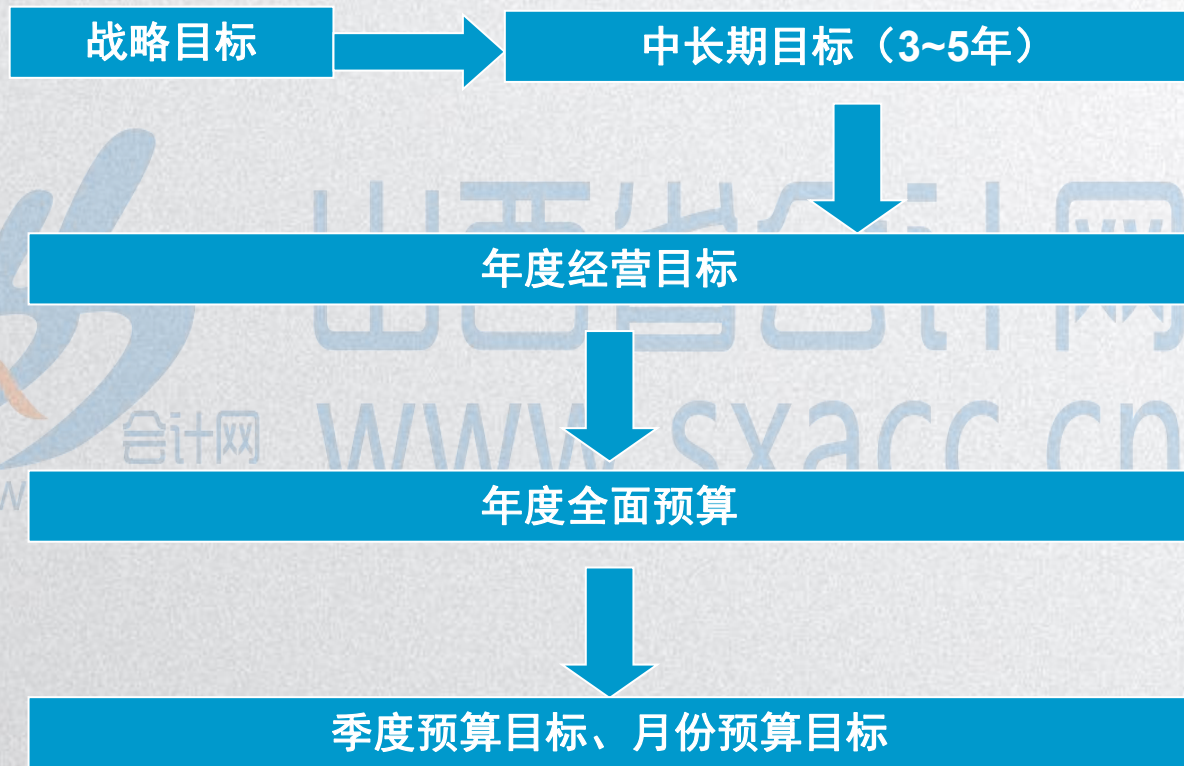
四、全面预算管理的实施与要求—预算执行与控制

- 利润中心—企业较高层次的预算责任单位，一般有独立的收入来源或能视为一个有独立收入的部门，通常是企业的分店、分厂、分公司。
- 拥有的权利：具有独立的经营权
- 责任：对成本费用、收入及利润预算负责

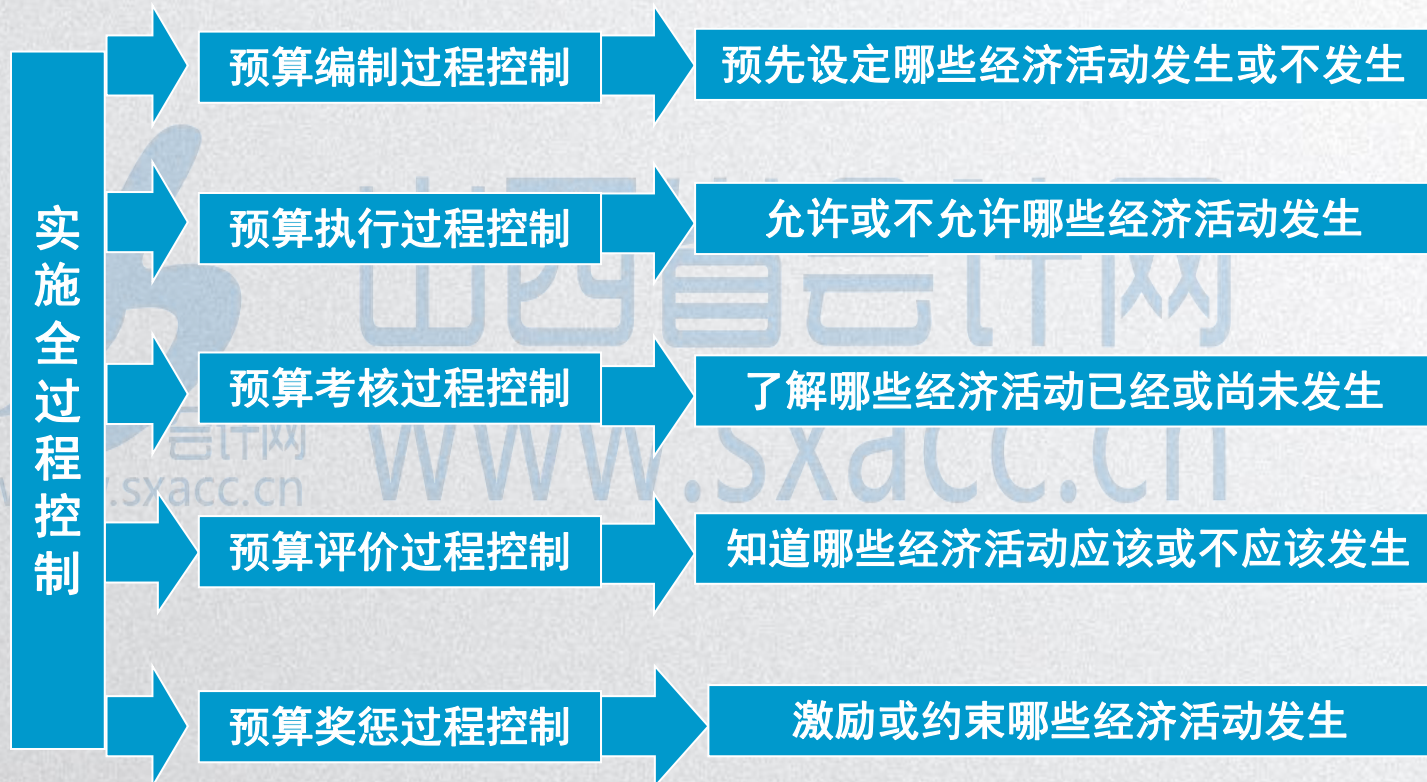
四、全面预算管理的实施与要求—预算执行与控制

- 成本（费用）中心—企业最低层次的预算责任单位，是最低层次的预算执行组织、最基本的预算责任单位，通常是企业的生产部门、劳务提供部门、管理部门等。
- 拥有的权利：本中心成本（费用）控制权
- 责任：只能对成本（费用）预算负责

分解公司经营目标、制定预算指标

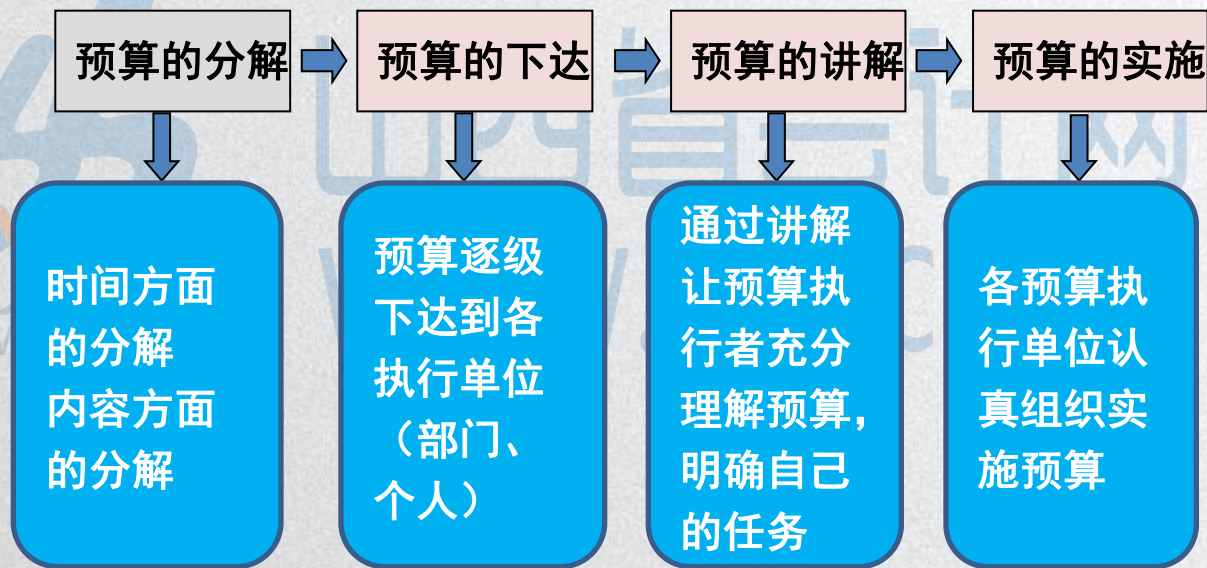


建立健全预算控制制度，实施全过程控制



四、全面预算管理的实施与要求—预算执行与控制

预算的执行程序



四、全面预算管理的实施与要求—预算执行与控制

按期分解

分解周期的长短、不是平均分解、依据有关历史数据、预算目标值中所包含的重大事项的预计情况、企业整体资金平衡状况

动态控制

预算执行与核算系统的对接、预算预警、预算进度考核

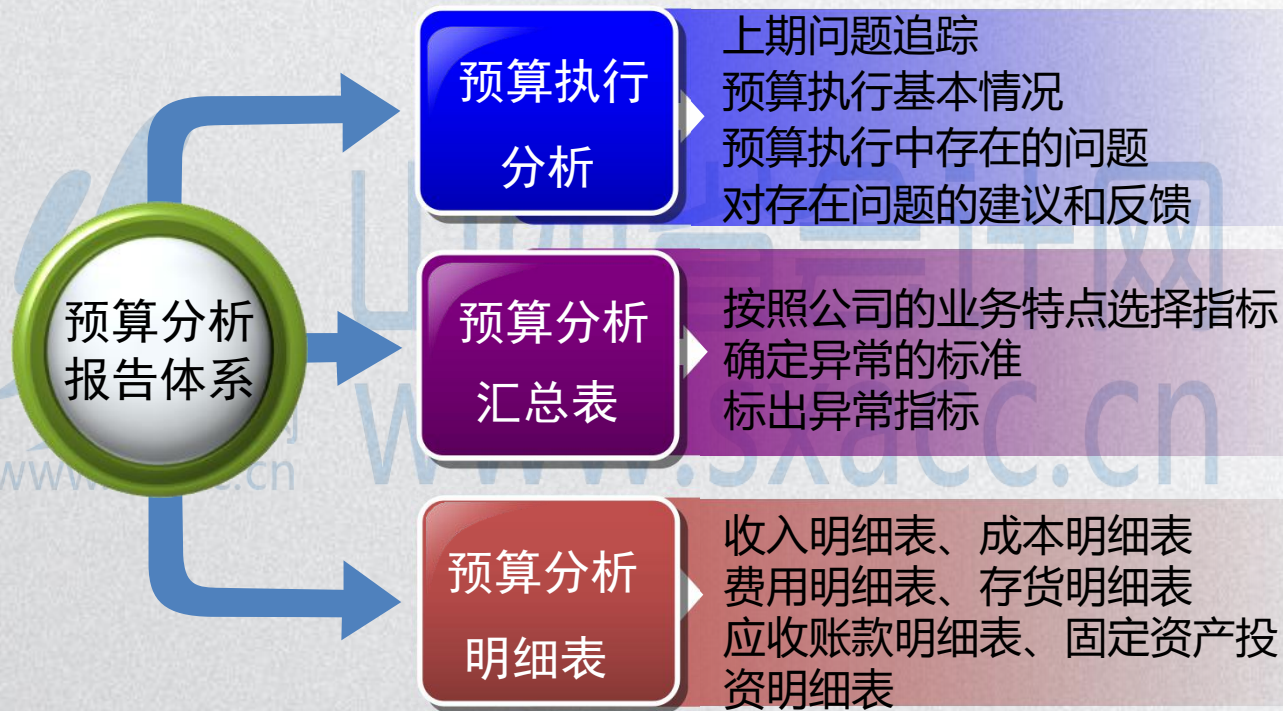
严格内控

将预算职责与部门权力区别对待、严格按照内部控制流程办事、强化部门参与、严格审核标准、明确审核依据

逐期分析

预算执行情况分析、非预期差异的解释、对业务层面的关注

四、全面预算管理的实施与要求—预算执行与分析



四、全面预算管理的实施与要求—预算执行与分析

就事论事

深入业务

建设性

预算分析应
注意的问题

关注异常

正确使用图表

重在对比

把财务分析变成控制的手段



四、全面预算管理的实施与要求—预算执行与分析

指标	进度要求
合同毛利	1、2、3季度累计分别不得低于全年预算的10%、30%、50%
合同毛利现金回收率	各季度不得小于1
工资	1、2、3季度累计分别不得高于全年预算的25%、50%、75%
三项经营费用	1、2、3季度累计分别不得高于全年预算的25%、50%、75%，或不高于合同额预算完成进度
间接变动成本	1、2、3季度累计分别不得高于全年预算的25%、50%、75%
应收账款余额	各季度末，不得高于全年收入预算的三分之一或近四个月累计已经确认的收入
利润	1、2、3季度累计分别不得低于全年预算的10%、30%、50%

四、全面预算管理的实施与要求—预算授权控制

****公司预算执行审批权限		单位：元					
种类	项目	金额审批权限分级					
		部门经理	副总经理	总经理	董事长	董事会	股东大会
对外投资							
大型固定资产							
小型固定资产							
融通资金							
管理费用							

红绿灯预警控制制度

主要预算项目红绿灯信号分类表

信号分类	偏离与否	偏离程度	信号含义	问题警示与管理对策
绿灯	未偏离	0	正常	提出成绩，发出保持运营状态讯号，同时检讨预算标准的合理性
红灯	偏离	A>5%	异常预警	提出问题，发出危机防范讯号，适时监控风险变动趋势，谨防风险恶化，责成责任人作出解释与限期整改措施。
		B>10%	异常预警	提出问题，发出危机防范讯号，适时监控风险变动趋势，谨防风险恶化，责成责任人作出解释与限期整改措施。

说明：.....

四、全面预算管理的实施与要求—预算调整

预算调整是事实导向而不是完成导向
用预算调整的管理反推预算的编制

1

固定性的
成本预算、
投资预算
可以调整，
但不应该
超越

2

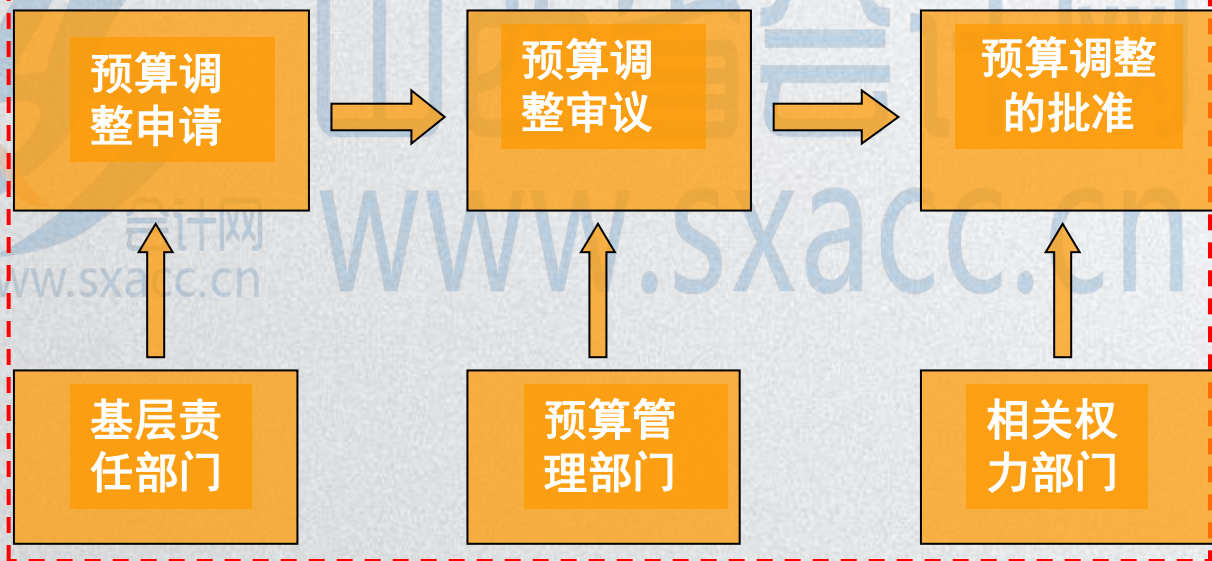
变动性成本
费用预算及
其他相关预
算，超支幅
度与收入增
长幅度之间
的关系，应
该强化管理

3

通过调整预算事项调
整预算指标，而不是
为了调整预算指标而
调整预算事项。预算
的调整，要坚持和预
算的编制相同的流程。
所有的预算调整必须
在业务层面解释原因

四、全面预算管理的实施与要求—预算调整

- 预算的调整（使预算更加体现预见性、科学性、合理性、操作性、可控性和效率性）



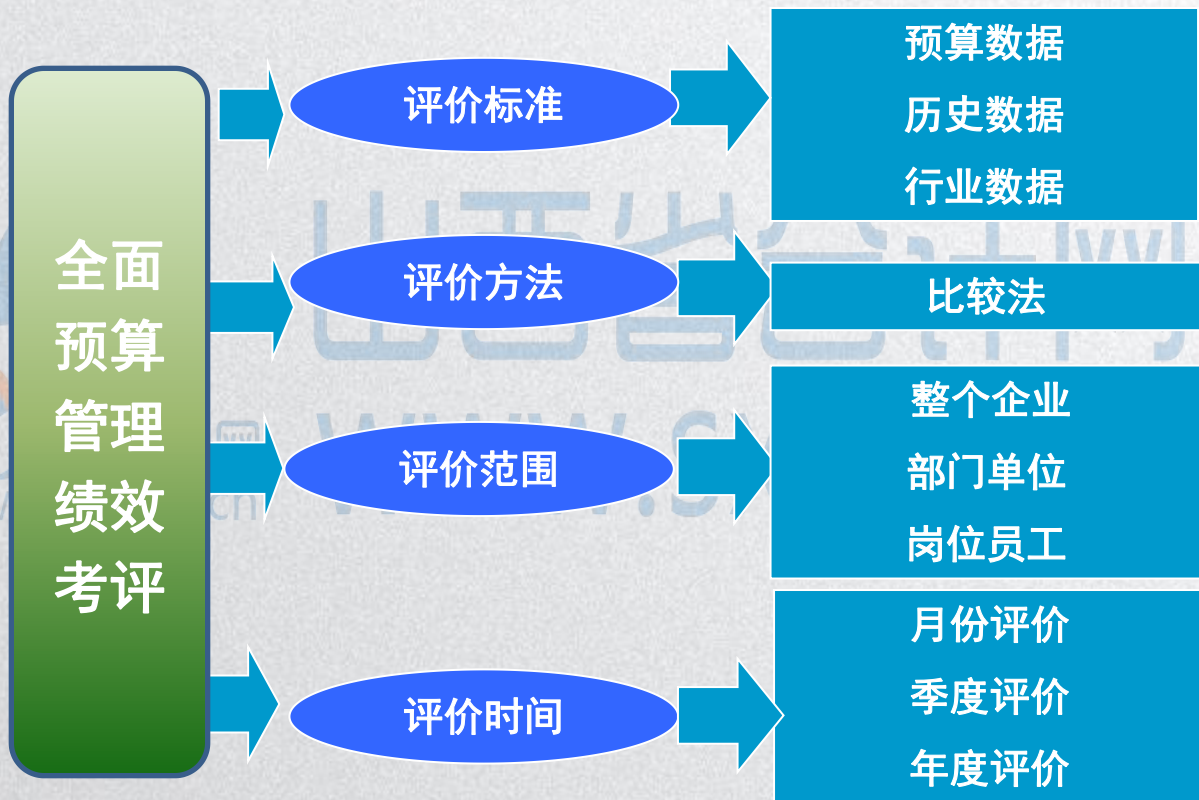
四、全面预算管理的实施与要求—预算考核

预算
考核
分责
任中
心层
次和
员工
层次
两个
层次

为什么要考核？预算考核所占比重？

1. 预算考核是整体业绩考核中的一部分；关注直接产生财务后果的事项；员工的考核是预算考核的基础，但本身不是预算管理的内容
2. 预算考核在业绩考核中的比重，取决于被考核责任中心的性质；一个责任中心的工作业绩越是通过财务指标衡量，预算考核的重要性就越高
3. 一般的**业务单位**业绩都可通过财务指标衡量，预算考核所占比重一般在70%
4. 一般**职能部门**的业绩，都不能通过财务指标衡量，预算考核所占比重一般在10%以下

预算考评的标准和依据



四、全面预算管理的实施与要求—预算考核

工作步骤	设计指标	计算分值	兑现奖惩
工作内容	设计单个考核指标，明确指标解释，给定指标权重	核对有关数据 计算每个指标得分，计算综合预算考核得分	事先给定奖惩计算方法，责任单位的二次分配，员工考核的支撑
注意事项	考核与控制相对应，指标的重复性问题，指标与预算编制指标之间的协调，指标权重反映年度预算工作重点	数据准确 计分方法的事先细化	薪酬挂钩的范围 考核与挂钩周期 薪酬挂钩的方式

感谢聆听！