



《企业全面预算管理基本方法》



主讲人：张利云

目录

Contents

1 一、全面预算的涵义

2 二、全面预算的作用

3 三、全面预算管理的组织保证

4 四、全面预算作业流程与管理

5 五、预算的编制方法

6 六、预算编制方法举例

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



山西省
网络

人员继续教育

人员继续教育



1

全面预算的涵义





全面预算的涵义

一、定义：全面预算是总预算，它反映的是企业未来某一特定期间的全部生产经营活动的财务计划。

二、流程实现企业的目标利润为目的

1.以业务收入预测为起点

2.对财务指标进行预测，并编制预计损益表和预计资产负债表，反映企业在未来期间的财务状况和经营成果。

三、内容

官方文件：

关于企业实行财务预算管理的指导意见

财企[2002]102号

内容：财务预算与业务预算、资本预算、筹资预算构成企业的全面预算

人员继续教育

人员继续教育



2

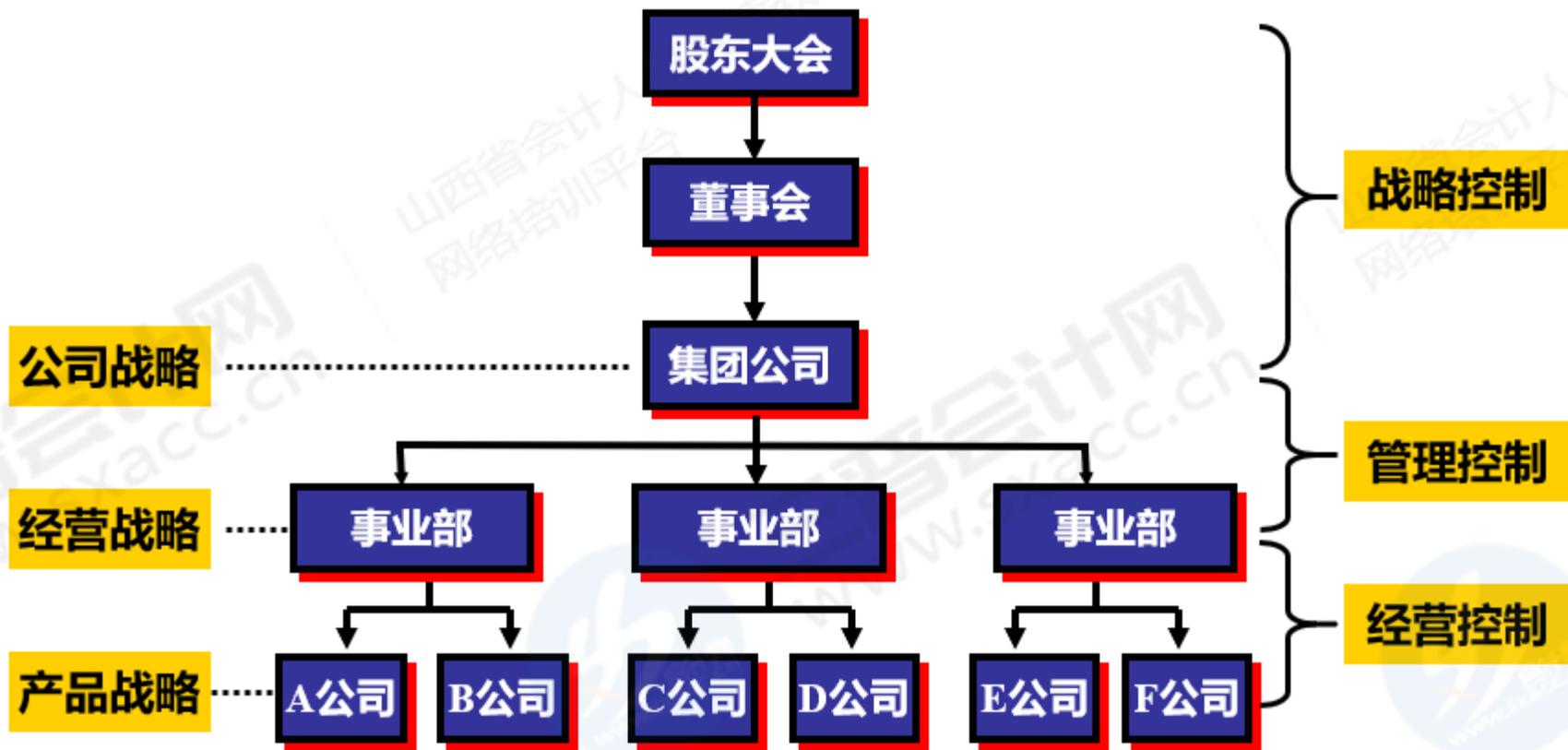
全面预算的作用





全面预算的作用

战略控制、管理控制与经营控制





全面预算的作用

- 一、战略执行的工具
- 二、资源配置的手段
- 三、业务流程的规范
- 四、绩效管理的依据



全面预算的作用

1. 公司战略有效执行的工具



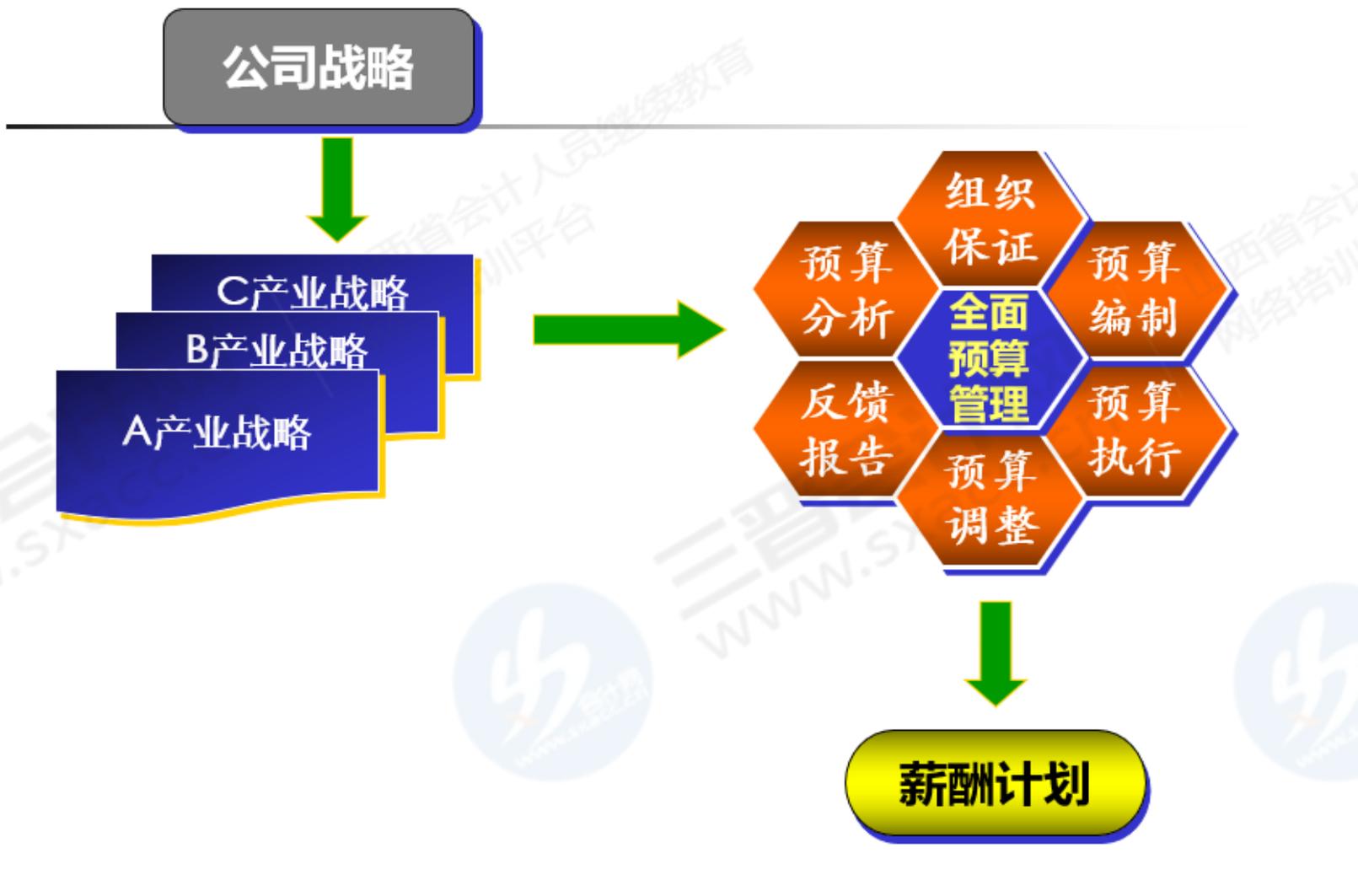
战略制定

预算制定

预算实施与评价



全面预算的作用





全面预算的作用

2. 资源合理配置的手段





全面预算的作用

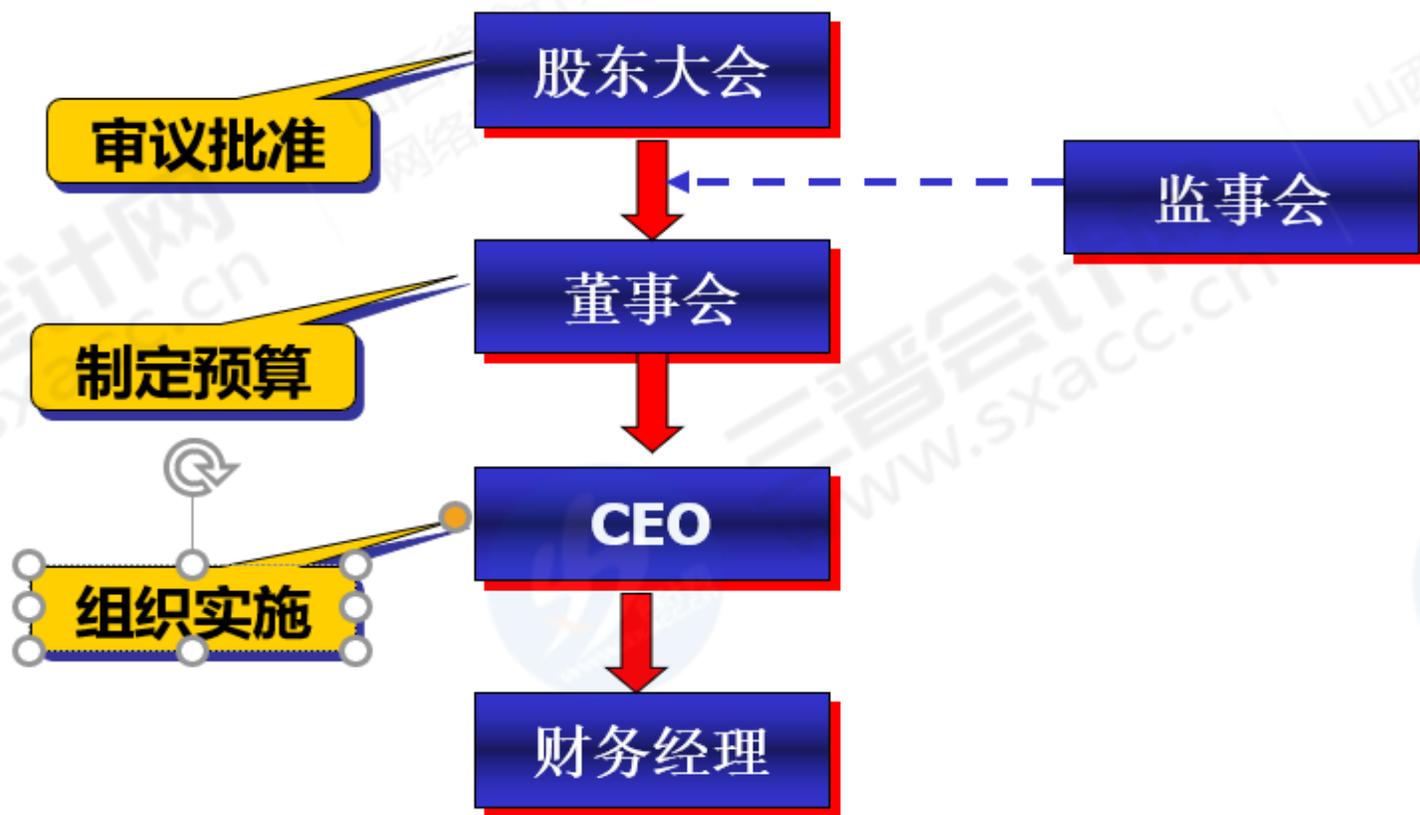
3、业务流程的的行为规范

- 全面预算管理是在公司治理结构下委托 - 代理双方之间的“游戏规则”
- 通过预算明确双方各自的责任和义务，规范各自的权益与行为。



全面预算的作用

法人治理结构中的权力分层与预算管理





全面预算的作用

4、绩效管理的依据



感谢您的观看



3

全面预算管理的组织保证



全面预算管理的组织保证

1. 企业法定代表人

- 对企业预算的管理工作负总责。
- 企业董事会或者经理办公会可以根据情况设立预算委员会或指定财务管理部门负责预算管理事宜，并对企业法定代表人负责



全面预算管理的组织保证

2. 预算委员会—预算决策机构

预算管理委员会应由企业最高领导亲自挂帅。

预算管理委员会成员可由各部门主要领导成员组成。至少，负责财务、供、产、销、技术、劳动人事等部门的主要领导必须是预算管理委员会的成员，其中常务委员之职可由财务经理担任，其他成员可依据工作需要适时增减调整。

预算委员会的职责

- (1) 根据董事会确定的年度经营总目标确定预算目标；
- (2) 审议、确定预算目标、预算政策与程序；
- (3) 审定、下达正式预算；
- (4) 根据需要，调整甚至修订预算；
- (5) 收集、研究、分析有关预算与执行的业绩报告，制定相关控制政策与奖惩制度；
- (6) 仲裁有关预算冲突



全面预算管理的组织保证

3.企业财务管理部门—预算组织机构

- (1) 在预算委员会的领导下，负责综合、平衡、控制、调整各部门预算草案，并汇总各部门预算，对所有的调整事项作出书面说明，并报预算管理委员会，以确定公司的整体预算。
- (2) 编制财务预算，即利润预算、资产负债表预算、资金预算；
- (3) 编制本部门的费用预算；
- (4) 汇总预算执行数据，进行差异分析，形成预算执行情况的相关数据和报告，向预算管理委员会和董事会反馈报告；
- (5) 对超出预算的支出项目进行初步审核。
- (6) 提出改进管理的措施和建议。



全面预算管理的组织保证

4.企业内部职能部门—预算编制与执行机构

(1) 根据预算管理委员会下达的预算目标，将公司整体预算编制要求与本单位的实际情况相结合，具体制定本部门该年度的预算计划，并具体分解年度预算至季度预算和月度预算；

(2) 对预算依据、测算基础和计划控制措施进行详细说明

(3) 在日常经营活动中执行综合平衡后的预算，促进生产经营完成预算任务，加强预算自律，严格控制预算外行为；

(4) 定期提供预算实际执行数据；

(5) 预算冲突上报。

(6) 其主要负责人参与企业预算委员会的工作，并对本部门预算执行结果承担责任。



全面预算管理的组织保证

5.企业所属基层单位

- (1) 是企业主要的预算执行单位,
- (2) 在企业财务管理部门的指导下, 负责本单位现金流量、经营成果和各项成本费用预算的编制、控制、分析工作, 接受企业的检查、考核。
- (3) 其主要负责人对本单位预算的执行结果承担责任。

感谢您的观看

人员继续教育

人员继续教育



4

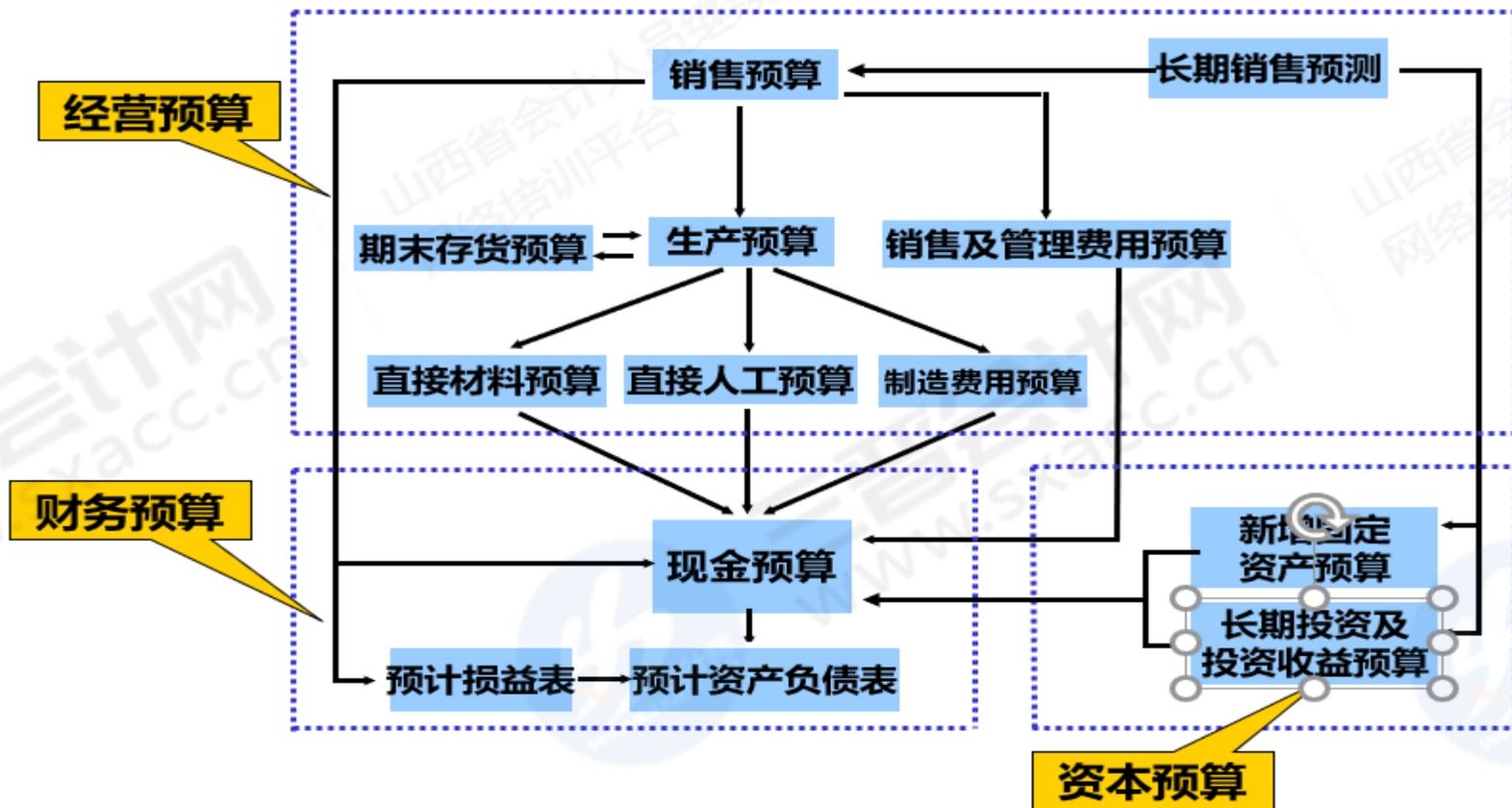
全面预算作业流程与管理





全面预算作业流程与管理

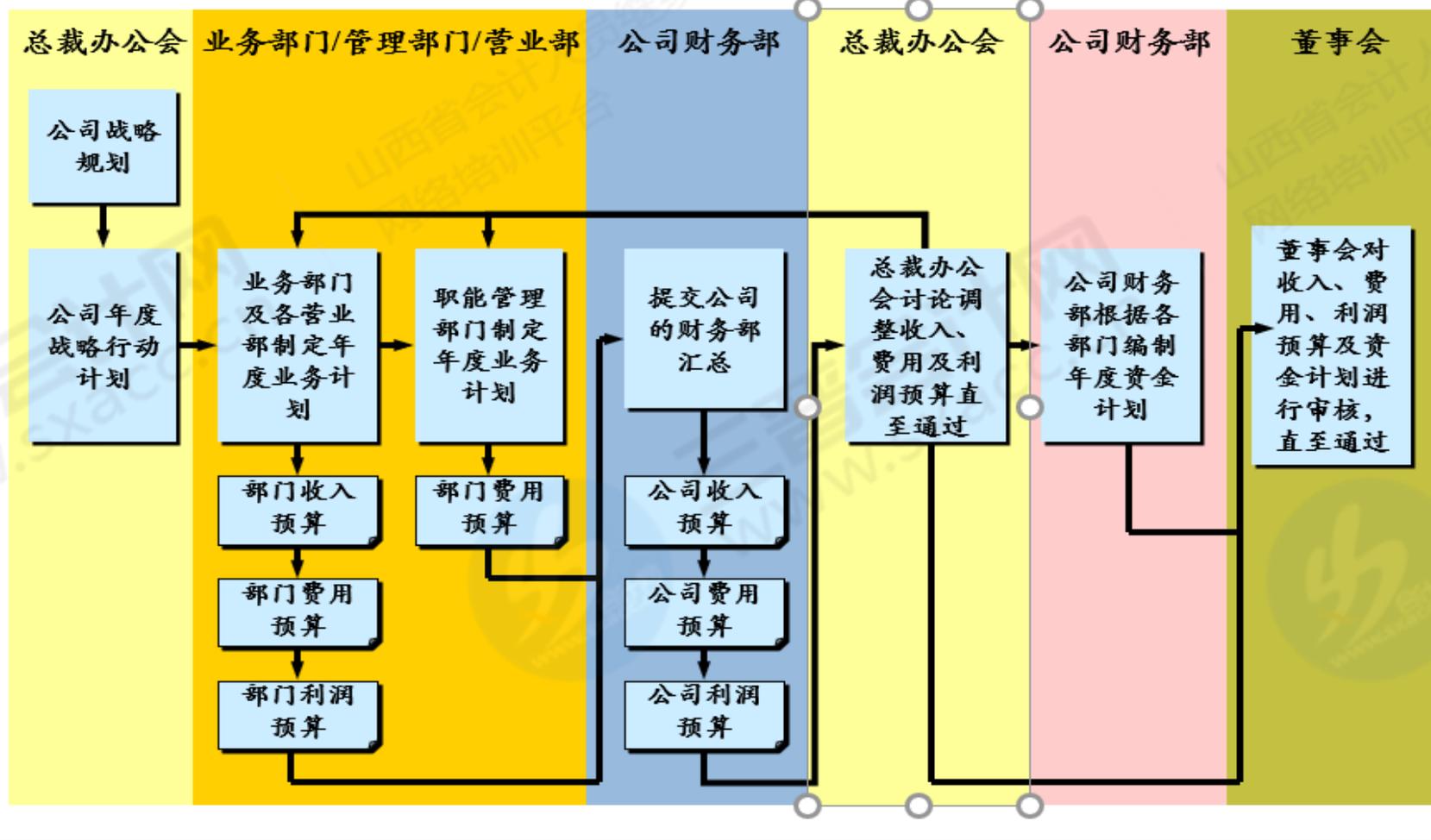
1. 全面预算管理体系





全面预算作业流程与管理

2.年度预算编制的基本流程





全面预算作业流程与管理

3.预算编制的程序

- 自上而下模式
- 自下而上模式
- 上下结合模式



全面预算作业流程与管理

4. 预算管理制度

■ 年末

- 编制公司及各部门预算
- 审查公司及各部门预算

■ 年中

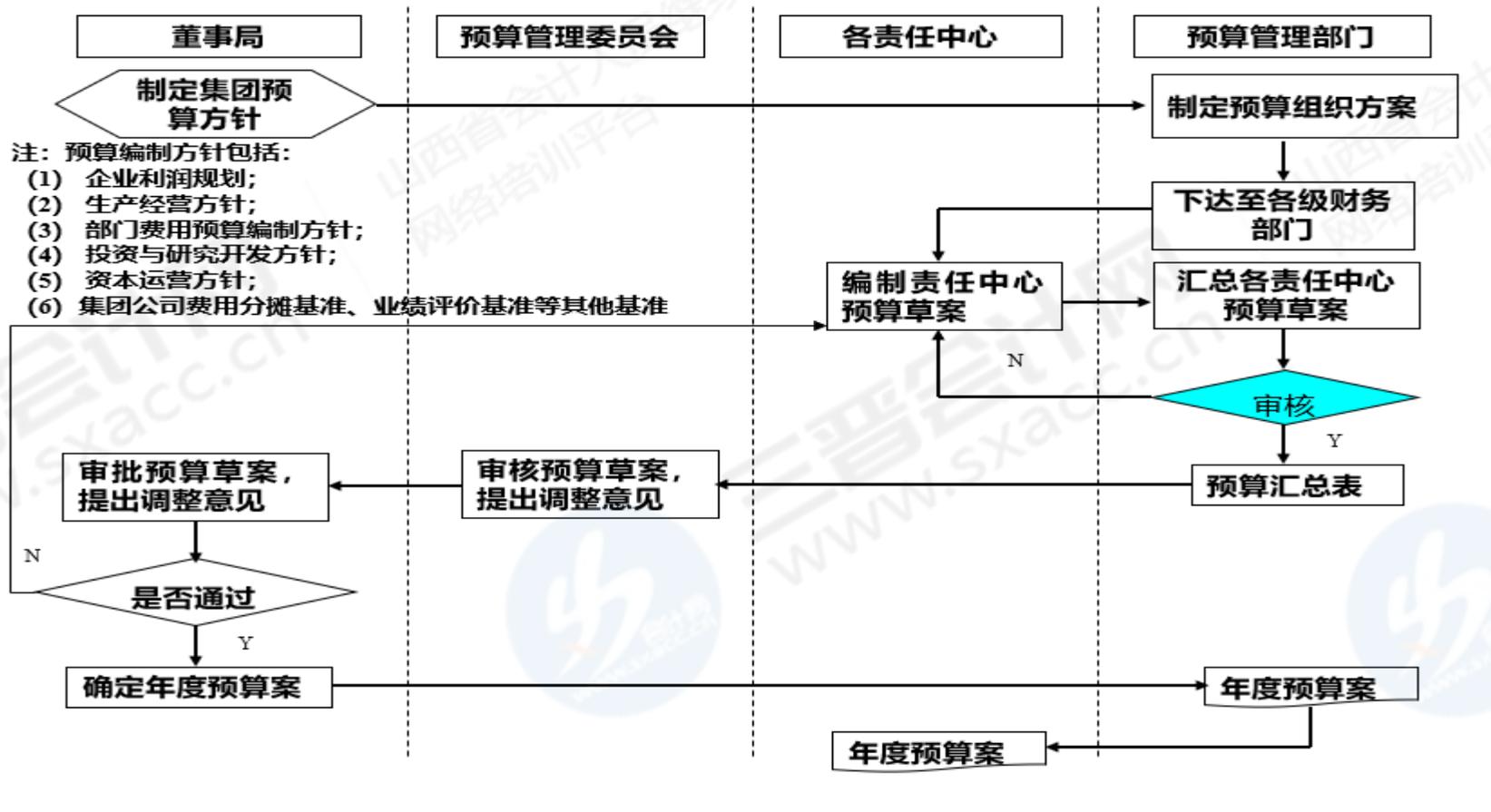
- 月份实际与预算差异分析及对策
- 上半年检讨，修正下半年预算



全面预算作业流程与管理



5、预算审查、检讨与评估





全面预算作业流程与管理

6..预算执行与检讨

■ 预算执行

组织实施

协调经营活动

强化现金流量的预算管理

按照授权审批程序执行预算

■ 协调经营活动

将年度预算细分为月份和季度预算，
以分期预算控制确保年度预算目标的实现

■ 严格执行各项预算

预算被正式批准以后，各责任中心就可以使用批准的预算了。

预算的实际使用应经过一定的程序：

立项-签订合同-支付-决算-考核



全面预算作业流程与管理

7..预算控制

■ 每月进行预算检讨

按月检讨执行的情况，收入、成本不论实际数与预算数差异多少，而各项费用实际数比较预算数差异10%以上者，均应作差异说明及改善对策。

■ 定期完成差异报告

管理人员定期对预算执行情况进行监督，确保预算各项目标的顺利实现。根据实际需要确定不同预算内容的监督频率。

现金预算 — 每周一次

销售预算 — 每月一次

行政管理预算 — 每季一次

一般把差异超过10%的情况定为“重大差异”现象，预算执行者必须对发生的问题作出具体分析和说明。



全面预算作业流程与管理

8..预算调整

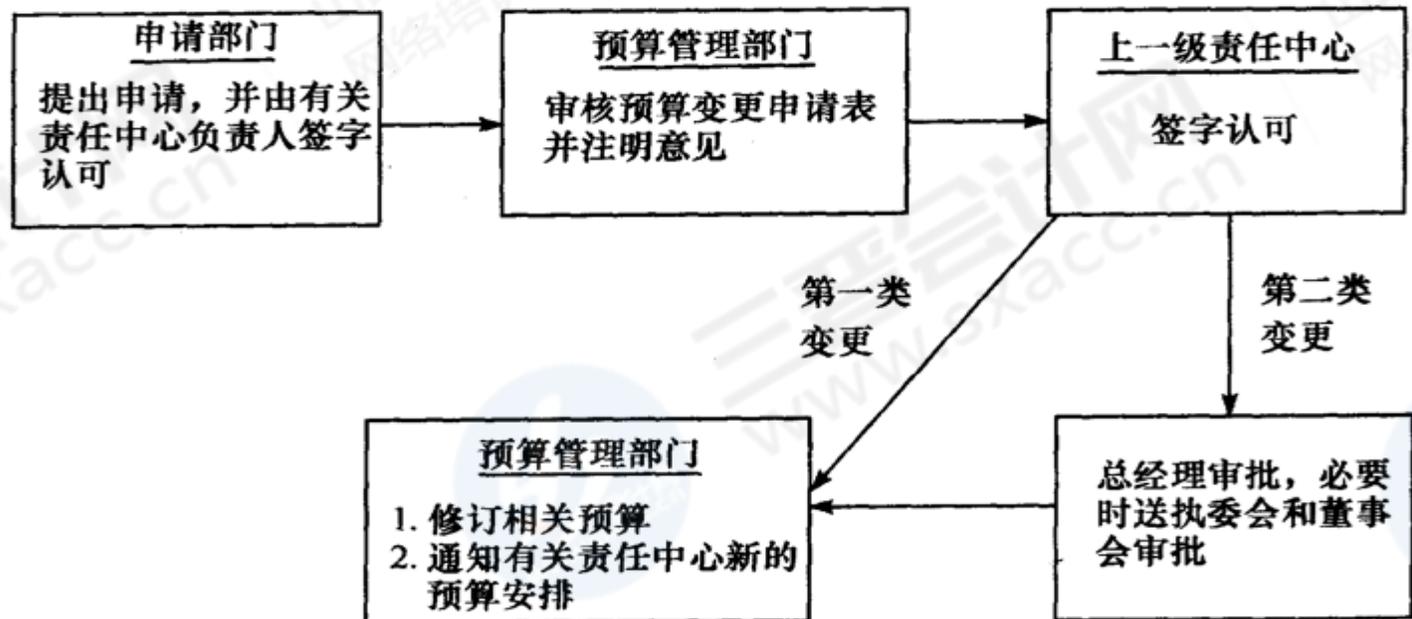
- 预算调整的性质：
 - 刚性但不僵化；灵活而不失控
- 预算调整的内容
 - Ⓞ 调整申请文件化
 - Ⓞ 调整审批流程化
 - Ⓞ 调整责任明确化
- 预算调整原则
 - 下达的预算，一般不予调整。
 - 预算调整的基本条件：
 - 市场环境、经营条件、政策法规等发生重大变化：
 - 致使财务预算的编制基础不成立，
 - 或者将导致财务预算执行结果产生重大偏差的



全面预算作业流程与管理

8..预算调整

预算调整的申请和审批



感谢您的观看

人员继续教育

人员继续教育



5

预算的编制方法





预算的编制方法

可以根据不同的预算项目，分别采用相应方法进行编制。主要方法有：

- 固定预算
- 弹性预算
- 滚动预算
- 零基预算



预算的编制方法

■ 固定预算

是根据预算内正常的、可实现的某一业务量水平编制的预算，一般适用于固定费用或者数额比较稳定的预算项目。 办公费 水电费

■ 弹性预算

是在按照成本(费用)习性分类的基础上，根据量、本、利之间的依存关系编制的预算，一般适用于与预算执行单位业务量有关的成本(费用)、利润等预算项目。根据可预见的不同业务活动水平，分别规定相应目标和任务的预算。 营销费用

■ 零基预算

不以现有费用水平为基础，而是如同新创办一个机构时一样，一切以“零”为起点，对每项费用开支的大小及必要性进行认真反复分析、权衡，并进行评定分级，据以判定其开支的合理性和优先顺序 诉讼费

■ 滚动预算

按照发展趋势判断

人员继续教育

人员继续教育



6

预算编制方法举例





预算编制方法举例

一、基本思路

1. 预计资产负债表：然后分解

资金预算明细表

所有者权益项目预算明细表

2. 预计利润表

成本项目预算明细表

期间费用预算表项目预算明细表

营业外收支项目预算明细表



预算编制方法举例

二、资本预算

1. 固定资产：原值还是账面价值 固定资产目录梳理

资金预算明细表

1) 设备购置：业务发展所需的必要设备及改善办公条件的合理需要编制；

2) 电子设备购置费计划根据金融电子化发展的合理需要编制；

3) 基建支出计划根据解决营业办公用房、以及零星基建的合理需要编制

4) 在建工程转入

5) 增加的折旧 处置

2. 在建工程：

期初-本期完工+本期开工期末未完工+购置房屋期末未装修完

3. 固定资产清理

4. 无形资产：土地 软件



预算编制方法举例

二、资本预算

5. 长期待摊费用：

经营租入固定资产改良支出

长期待摊租赁费

长期待摊广告费

大修理费

其他长期待摊费用

主要考虑：

1. 本期预计装修支出

2. 本期摊销减少的

3. 期初余额



预算编制方法举例

三、期间费用预算

- 1.业务宣传费：收入的一定比例 按上年指标测算
- 2.广告费：收入的一定比例
- 3.业务招待费以上年支出为基数，按照中央八项规定要求，考虑业务发展实际需要，确保金额较上年下降。
- 4.办公费：上年基础上微调 固定预算 物价变动因素
- 5.邮电费：固定预算 线路租用费 关于报销电话费问题？
- 6.诉讼费：零基预算 根据各行情况预测
- 7.公证费：零基预算 保持不变
- 8.咨询费：固定预算+零基预算
固定：如法律顾问、评估等 零基：各部门需求
- 9.审计费：固定预算+零基预算 协议费用
固定：税收、报表审计（考虑收费标准） 零基：专项审计计划？

感谢您的观看