



山西省会计人员
网络培训平台

企业全面预算控制的实务操作 与风险管理



主讲人：侯老师



三晋会计网
www.sxacc.cn

三晋会计网
www.sxacc.cn

目录

Contents

1

企业全面预算控制的实务操作

1.1

全面预算控制概述

1.2

怎样组织实施全面预算控制

1.3

主要预算表格介绍



三晋会计网
www.sxacc.cn

三晋会计网
www.sxacc.cn

三晋会计网
www.sxacc.cn

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

目录

Contents

2 企业全面预算控制的风险管理

2.1 预算控制中的主要风险

2.2 预算编制环节的关键控制点及控制措施

2.3 预算执行环节的关键控制点及控制措施

2.4 预算考核环节的关键控制点及控制措施



1

企业全面预算控制的实务操作

山西省会计人员继续教育
网络培训平台
www.sxacc.cn

山西省会计人员继续教育
网络培训平台
www.sxacc.cn

山西省会计人员继续教育
网络培训平台
www.sxacc.cn





1.1

全面预算控制概述

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



三晋会计网
www.sxacc.cn

三晋会计网
www.sxacc.cn

三晋会计网
www.sxacc.cn

全面预算控制（全面预算管理）

预算

预算是管理层在计划中设定的对未来一个时期经营活动的数量表述。它包括这些计划的财务方面，也包括非财务方面。

财务预算量化了管理层对未来收入、现金流量及财务状况的预期，如预计资产负债表、预计利润表、预计现金流量表。



山西省会计人员继续教育
网络培训平台

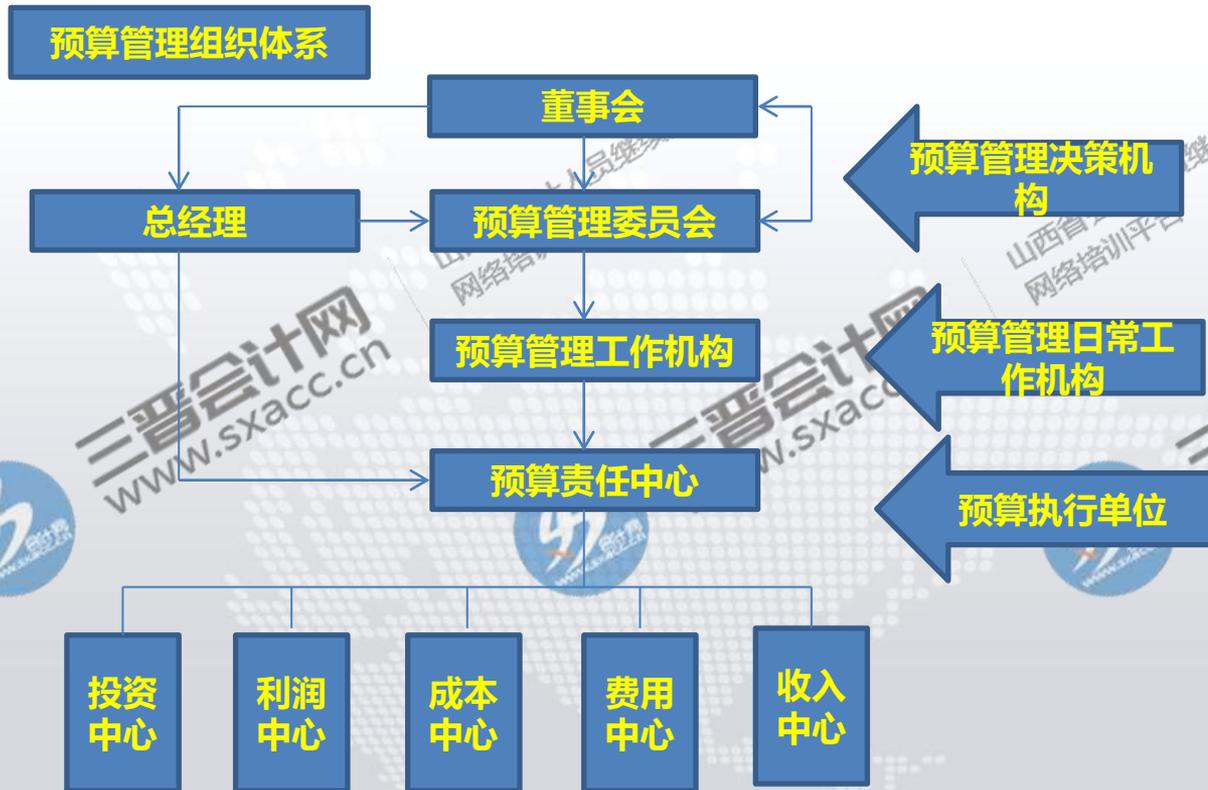
山西省会计人员继续教育
网络培训平台

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

三晋会计网
WWW.SXACC.CN



全面预算控制（全面预算管理）





全面预算控制（全面预算管理）

预算管理业务流程

战略规划

预算编制

预算编制

预算审批

预算下达

预算指标分解及
责任落实

预算执行控制

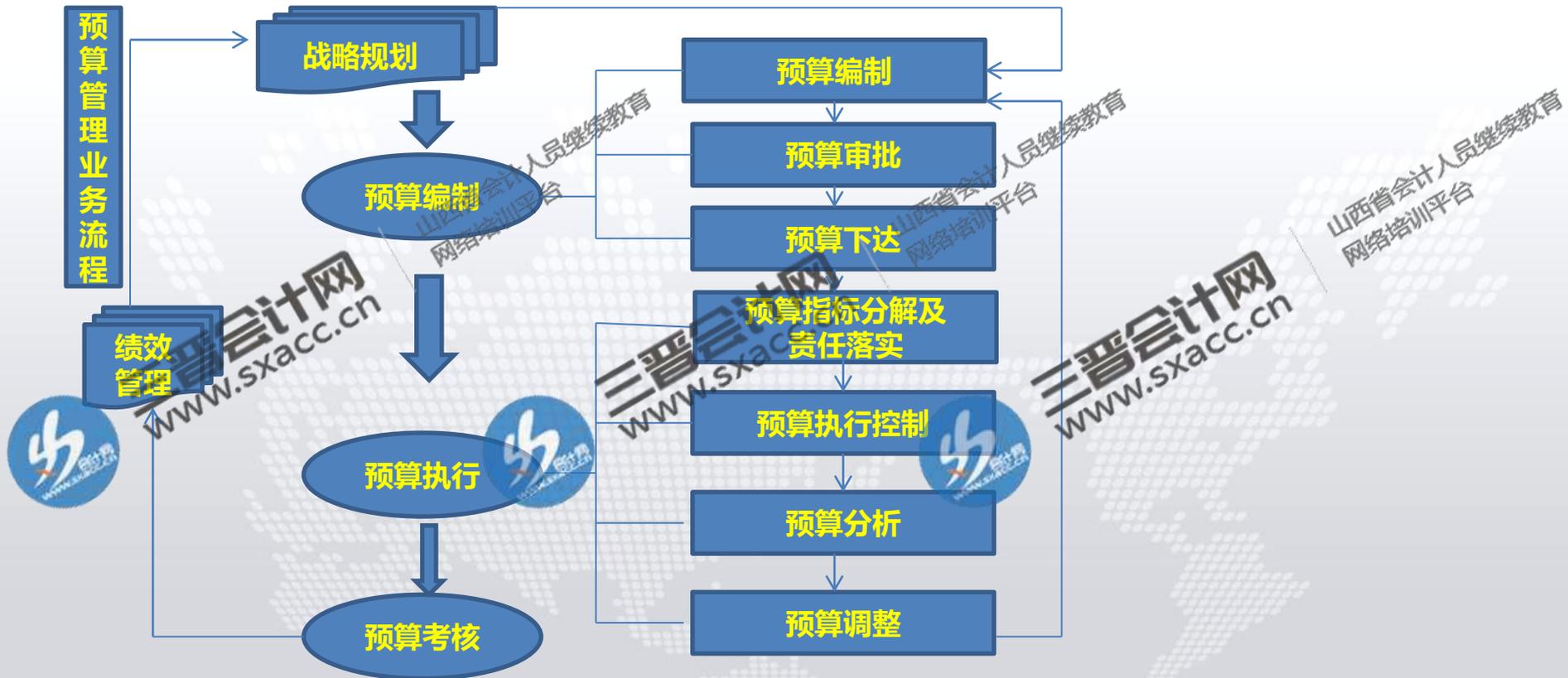
预算分析

预算调整

绩效管理

预算执行

预算考核



全面预算控制（全面预算管理）

全面预算管理

是一项基础管理、

是一项目标管理、

是一项战略管理、

是一项资源管理、

是一项系统管理。



山西省会计人员继续教育
网络培训平台

三晋会计网
www.sxacc.cn

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

三晋会计网
www.sxacc.cn

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

全面预算控制（全面预算管理）

预算是计划工作的成果，

它既是决策的具体化，

又是控制生产经营活动的依据。



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

全面预算控制（全面预算管理）

传统观念：控制支出的工具

新的观念：使企业的资源获得最佳生产率和获利率的一种方法。



三晋会计网
www.sxacc.cn



三晋会计网
www.sxacc.cn



三晋会计网
www.sxacc.cn

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

全面预算控制（全面预算管理）

长期预算

短期预算

总预算

专门预算

业务预算

财务预算



三晋会计网
www.sxacc.cn

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



三晋会计网
www.sxacc.cn

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



三晋会计网
www.sxacc.cn

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



全面预算控制（全面预算管理）

全面预算管理是将企业的决策目标及其资源配置方式以预算的方式加以量化，并使之得以实现的企业内部管理活动过程的总称。



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



全面预算管理的环节

预算目标

预算编制

预算实施

预算监控

预算考评



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



1.2 怎样组织实施全面预算控制

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



www.sxacc.cn

www.sxacc.cn

www.sxacc.cn



预算编制

编制预算是预算管理的关键环节

上下多次沟通，达到愿景共筑、观念强化的目的

上下意见统一是意味着预算管理已成功了一半

减少不同利益团体间的摩擦



山西省会计人员继续教育
网络培训平台

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

三晋会计网
www.sxacc.cn

三晋会计网
www.sxacc.cn

三晋会计网
www.sxacc.cn



预算执行

预算执行是预算管理重点。以预算的刚性约束为基本特点，执行过程中不存在讨价还价。

以预算责任的分解为前提，具体落实到各责任中心和责任人，保证各项预算内容都有明确地执行主体。



三晋会计网
WWW.SXACC.CN



三晋会计网
WWW.SXACC.CN



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



预算监控

预算执行控制

预算调整控制 (发生下列事项,方可进行调整:公司领导交办追加任务;外贸形势发生重大变化; 国家相关政策调整; 预算单位主要人员变动; 突发事件; 预算委员会认为应该调整的其他事项)

预算反馈控制 (反馈控制制度、预算反馈报告)



山西省会计人员继续教育
网络培训平台

三晋会计网
WWW.SXACC.CN



预算考评

评价在前，考核在后。评价是客观的，而考核是相对主观的。重点在于确认预算执行结果到底是什么原因形成的、管理主体的责任如何落实、如何对其进行奖惩等。预算考评既是终点也是起点，直接影响下一轮预算的进行。



三晋会计网
WWW.SXACC.CN



三晋会计网
WWW.SXACC.CN



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



全面预算管理的保障

确立预算实施的组织体系

成立预算委员会和预算仲裁委员会



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



全面预算管理的保障

建立全面预算管理制度

首先是一种管理制度与规则，

其次才是制度与规则的实施与绩效评价。



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



全面预算制度的主要内容

- 1、总则
- 2、预算管理组织体系
- 3、预算管理原则
- 4、预算的编制程序
- 5、预算的编制方法和依据
- 6、预算的执行和监控
- 7、预算执行情况的考评体系
- 8、责任
- 9、附则

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

三晋会计网
www.sxacc.cn

三晋会计网
www.sxacc.cn





建立全面预算制度的步骤

- 1、设计准备阶段
- 2、调查研究阶段
- 3、制度设计阶段
- 4、制度讨论阶段
- 5、培训试运行阶段
- 6、完善与实施阶段



山西省会计人员继续教育
网络培训平台

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

三晋会计网
WWW.SXACC.CN

三晋会计网
WWW.SXACC.CN



全面预算管理目标

确定预算目标的必要性

预算目标的确定及分解



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



全面预算管理的范围

全过程、全方位、全员工管理

注意全面性和系统性



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

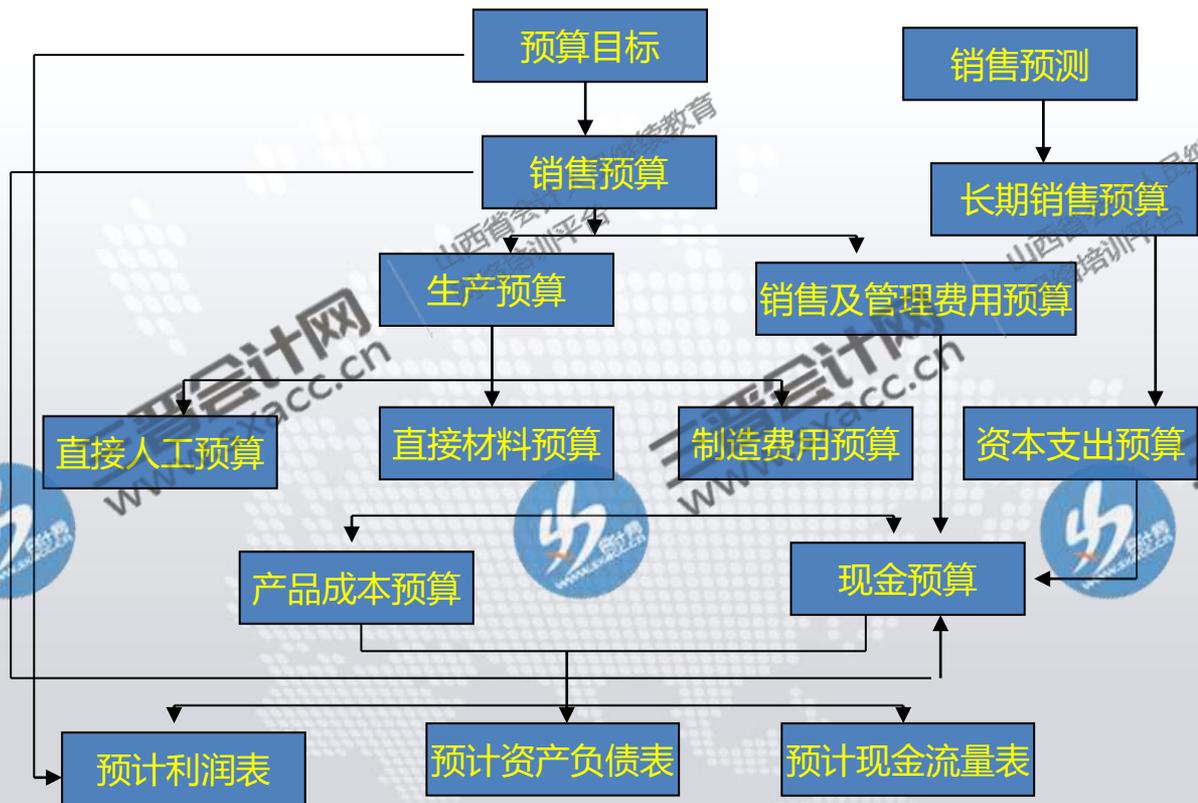


三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



全面预算连接关系图





全面预算编制的项目

销售预算

生产预算

直接材料预算

直接人工预算

制造费用预算

产品成本预算

销售费用与管理费用预算

研究开发费预算

资本支出预算

现金预算

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

三晋会计网
www.sxacc.cn

三晋会计网
www.sxacc.cn





全面预算编制的项目

期初现金余额

+ 现金收入

预算期可得现金合计

- 现金支出

现金盈余（不足）

+ 现金的筹措

- 资金运用

期末现金余额



山西省会计人员继续教育
网络培训平台

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

三晋会计网
www.sxacc.cn

三晋会计网
www.sxacc.cn



预计财务报表的编制

预计资产负债表

预计利润表

预计现金流量表



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



全面预算编制的依据

基本依据

预算所需资料的取得与可信度

(可容忍的区间: +/-10%之间)



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



全面预算编制的途径

自上而下式

自下而上式

上下协调结合式



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



预算方式的选择

上下结合式的预算方式是较好的选择

预算原则

预算草案

预算协调

复议与审批



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



全面预算的执行

全面预算的实施

建立预算目标责任制（赋予预算执行主体具体责任）

执行责任会计制度（建立与预算相一致的信息反馈系统）

全面预算有效执行的保证因素

制度治企

全员参与，一致认同

注重数据，促进量化

奖惩严明，刚性约束



全面预算的控制

全面预算的监控方法

全面预算的校验调整



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



全面预算的考核

基于预算的考核

预算与考核有机结合



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



全面预算的奖惩

两个原则：

- 1、注重激励标准的公正、公开和明确
- 2、注重激励制度落实的严肃性和严格性



三晋会计网
WWW.SXACC.CN



三晋会计网
WWW.SXACC.CN



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



全面预算的奖惩

激励制度与组织文化

激励指标与工作引导

激励方法与个体考核

激励途径与全局整合

操纵预算激励制度的可能性



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



全面预算的改进

预算过繁过细

预算目标取代企业目标

虚报预算

因循守旧

全面预算管理的严肃性



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



全面预算的编制

一、XX年经济工作的指导思想、任务、目标及要求

二、预算编制的对象及范围

三、全面预算编制的内容

如：销售预算：

具体包括：

(1) 目标 (主营业务收入、市场占有率等)

(2) 编制依据 (宏观形势、公司战略规划、市场调研、预测和分析等)

(3) 要求



针对问题的解决方案

在预算管理体系建立过程中，为了解决预算管理现存的问题，我们提出相关的解决方案如下：

预算管理现存的问题	解决方案
<ul style="list-style-type: none">现有的市场研究手段还需完善，市场研究的成果与结论尚不能完全指导公司年度预算的制定	<ul style="list-style-type: none">✓ 帮助公司明确未来的战略方向及经营目标✓ 完善信息沟通的渠道
<ul style="list-style-type: none">在制定预算的过程中，公司内部缺乏纵向和横向的沟通，造成各部门对制定的预算存在理解上的偏差	<ul style="list-style-type: none">✓ 通过规范设计预算流程，从制度上保障预算制定过程中得到充分的沟通✓ 加强预算管理及预算编制的培训
<ul style="list-style-type: none">缺乏清晰的预算编制流程及规范标准的预算编制方法，造成各部门在其预算编制的过程中操作口径不甚统一	<ul style="list-style-type: none">✓ 编制预算管理的相关流程及操作手册✓ 设计预算编制的相关表格✓ 对预算管理的相关人员进行培训指导
<ul style="list-style-type: none">预算缺乏弹性，缺少必要的反馈与调整机制，使预算不能随市场等因素的重大变化而变化	<ul style="list-style-type: none">✓ 定期审核预算执行情况，分析差距原因，及时采取相应的对策✓ 建议年中进行调整
<ul style="list-style-type: none">预算制定与实施缺乏相应配套的绩效管理机制，削弱预算应有的强制性与严肃性，从而使公司的战略目标也难以得到很好地实现	<ul style="list-style-type: none">✓ 编制预算同时，设计制定相应的绩效考核指标，以此推进预算更好地执行





1.3 主要预算表格介绍

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



三晋会计网
www.sxacc.cn

三晋会计网
www.sxacc.cn

三晋会计网
www.sxacc.cn



主要预算表格（房地产企业）介绍

- 1、职工薪酬预算
- 2、职工培训预算
- 3、职工福利预算
- 4、行政事务预算
- 5、费用预算（管理费用、销售费用、开发间接费）
- 6、存货（库存商品）明细表
- 7、专项预算（投资、固定资产、营业外支出、对外捐赠）
- 8、直接费用支出预算
- 9、销售预算



主要预算表格（房地产企业）介绍

10、财务费用预算（信贷预算）

11、税金预算

12、**现金收支预算**

13、预计资产负债表

14、预计利润表

15、预计现金流量表

16、物业费收入预算

17、租金收入预算

18、预算指标汇总表

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

三晋会计网
www.sxacc.cn

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

三晋会计网
www.sxacc.cn

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

感谢您的观看



三晋会计网
www.sxacc.cn

三晋会计网
www.sxacc.cn

三晋会计网
www.sxacc.cn

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



2

企业全面预算控制的风险管理



2.1 预算控制中的主要风险

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



www.sxacc.cn

www.sxacc.cn

www.sxacc.cn

预算控制中可能存在的主要风险

- 1、不编制预算或者预算不健全，可能导致企业经营缺乏约束或盲目经营；
- 2、预算目标不合理、编制不科学，可能导致企业资源浪费或发展战略难以实现；
- 3、预算缺乏刚性，执行不力，考核不严，可能导致预算管理流于形式。



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

三晋会计网
WWW.SXACC.CN

三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



2.2

预算编制环节的关键控制点及控制措施

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



www.sxa.cc

www.sxa.cc

www.sxa.cc



预算编制环节

1、企业应当建立和完善预算编制工作制度，明确编制依据、编制程序、编制方法等内容，确保预算编制依据合理、程序适当、方法科学，避免预算指标过高或过低。

预算编制是企业实施全面预算管理的起点，也是全面预算管理的关键环节。

在编制预算的实际操作之前确定全面预算的编制起点，
点，
是任何预算编制机构首先应当解决的问题。



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



预算编制环节

2、企业应当根据发展战略和年度生产经营计划，综合考虑预算期内经济政策、市场环境等因素，按照上下结合、分级编制、逐级汇总的程序，编制年度全面预算。



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



预算编制环节

3、企业预算管理委员会应当对预算管理工作机构在综合平衡基础上提交的预算方案进行研究论证，从企业发展全局角度提出建议，形成全面预算草案，并提交董事会。



三晋会计网
WWW.SXACC.CN



三晋会计网
WWW.SXACC.CN



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



预算编制环节

4、企业董事会审核全面预算草案，应当重点关注预算的科学性和可行性，确保全面预算与企业发展战略、年度生产经营计划相协调。企业全面预算应当报经股东（大）会审议批准。批准后，应当以文件形式下达执行。



三晋会计网
WWW.SXACC.CN



三晋会计网
WWW.SXACC.CN



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



2.3

预算执行环节的关键控制点及控制措施

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

山西省会计人员继续教育
网络培训平台





预算执行环节

1、企业应当加强对预算执行的管理，明确预算指标分解方式、预算执行审批权限和要求、预算执行情况报告等，落实预算执行责任制，确保预算刚性，严格预算执行。



三晋会计网
WWW.SXACC.CN



三晋会计网
WWW.SXACC.CN



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



预算执行环节

2、企业全面预算，一经批准下达，各执行单位应当认真组织实施，将预算指标层层分解，从横向和纵向落实到内部各部门、各环节和各岗位，形成全方位的预算执行责任体系。



三晋会计网
WWW.SXACC.CN



三晋会计网
WWW.SXACC.CN



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



预算执行环节

3、企业应当根据全面预算管理要求，组织各项生产经营活动和投融资活动，严格预算执行和控制。



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



预算执行环节

4、企业预算管理工作机构应当加强与各预算执行单位的沟通，运用财务信息和其他相关资料监控预算执行情况，采用恰当方式及时向决策机构和各预算执行单位报告和反馈预算执行进度、执行差异及其对预算目标的影响，促进企业全面预算目标的实现。



三晋会计网
www.sxacc.cn



三晋会计网
www.sxacc.cn



三晋会计网
www.sxacc.cn

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



预算执行环节

5、企业全面预算管理工作机构和各预算执行单位应当建立预算执行情况分析制度，定期召开预算执行分析会议，通报预算执行情况，研究、解决预算执行中存在的问题，提出改进措施。



三晋会计网
WWW.SXACC.CN



三晋会计网
WWW.SXACC.CN



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



预算执行环节

6、企业批准下达的预算应当保持稳定，不得随意调整。由于市场环境、国家政策和不可抗力等客观因素，导致预算执行发生重大差异确需调整预算的，应当履行严格的审批程序。调整预算由预算执行单位逐级向原预算审批机构提出书面报告，阐述预算执行的具体情况、客观因素变化情况及其对预算执行造成的影响程度，提出预算的调整幅度。



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



2.4

预算考核环节的关键控制点及控制措施

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

山西省会计人员继续教育
网络培训平台





预算考核环节

1、企业应当监理严格的预算执行考核制度，对各预算执行单位和个人进行考核，切实做到有奖有罚、奖惩分明

。



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



预算考核环节

2、企业预算管理委员会应当定期组织预算执行情况考核，将各预算执行单位负责人签字上报的预算执行报告和已掌握的动态监控信息进行核对，确认各执行单位预算完成情况。必要时，实行预算执行情况内部审计制度。



三晋会计网
WWW.SXACC.CN



三晋会计网
WWW.SXACC.CN



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



预算考核环节

3、企业预算执行情况考核工作，应当坚持公开、公平、公正的原则，考核过程及结果应有完整的记录。



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台



三晋会计网
WWW.SXACC.CN

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

感谢您的观看



三晋会计网
www.sxacc.cn

三晋会计网
www.sxacc.cn

三晋会计网
www.sxacc.cn

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

山西省会计人员继续教育
网络培训平台

山西省会计人员继续教育
网络培训平台