



第七章 企业预算管理



第七章 企业预算管理

7.1 企业全面预算概述

7.2 企业全面预算管理模式

7.3 案例研究与分析

对美国400家大型公司的调查结果

行 业	运用预算的企业所占百分比
商业银行	98
服务机构	100
人寿保险公司	96
大型生产制造公司	100
批发商与零售商	97
交通运输企业	94
公共事业公司	96
其他	83

企业为什么要做预算？

明确目标

计划功能—战略目标的分解和具体化，数字化；

评价业绩

评价业绩和激励功能—通过实际与预算的比较，衡量业绩，贯彻激励机制；

控制经营

控制经营行为功能—通过对收入和支出的合理性和与目标的差异分析，纠正偏差，调整方向；

协调部门

沟通与协调功能—明确自身和相关部门的目标，有利于增强部门间合作，统一认识；

配置资源

分配资源功能—合理安排资金，做到收支平衡

7.1 企业预算管理

7.1.1 全面预算概述

7.1.1.1 预算的概念与内容

预算是在预测的基础上，为了实现特定目标，以一定方式，对企

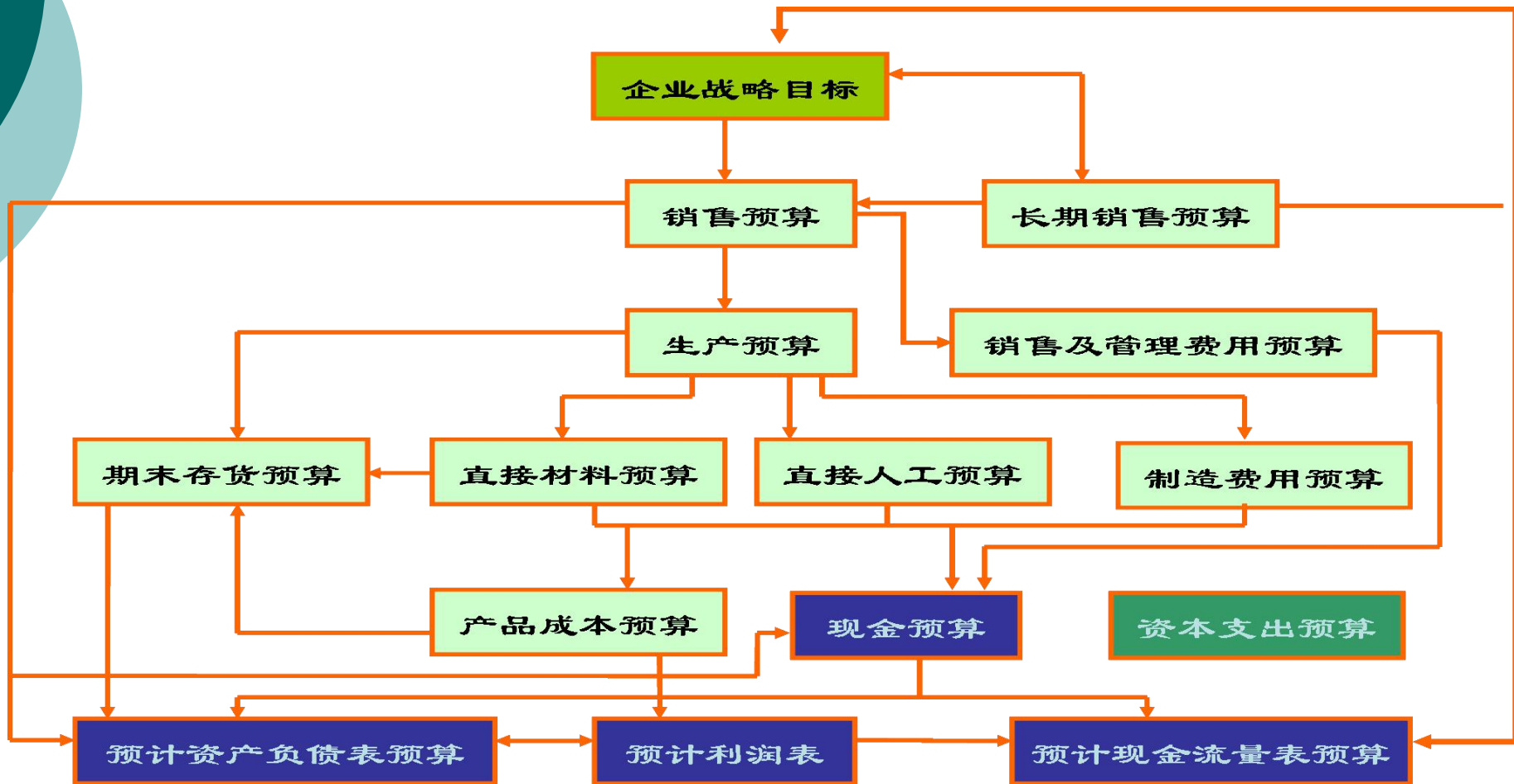
业未来的生产经营活动所作的数量说明。

预算的显著特点：

- (1) 预算是全面预算；
- (2) 预算可以用价值形式或其他数量形式反映；
- (3) 预算应该有明确的目标；
- (4) 预算以预测为前提。

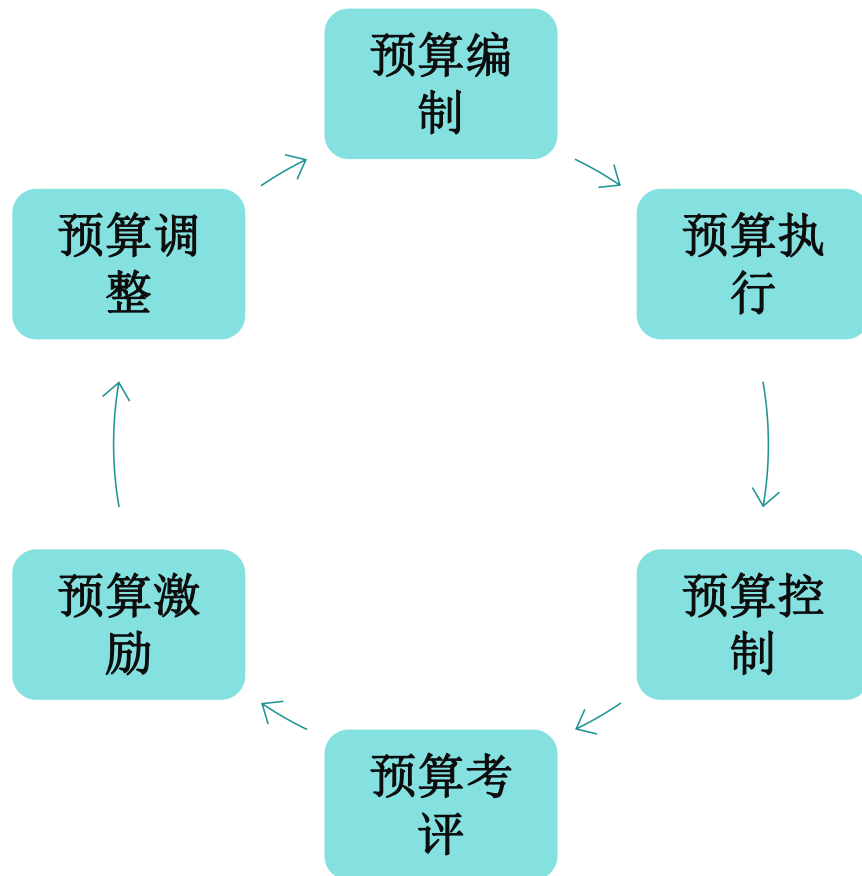
企业全面预算包括：

- **经营预算**：与企业日常业务直接相关的基本生产经营活动的预算。
经营预算包括销售预算、生产预算、直接材料预算、直接人工预算、制造费用预算、期末产成品存货预算和销售与管理费用预算。
- **财务预算**：与企业现金收支、经营成果和财务状况有关的各项预算。
财务预算由现金预算、预计利润表和预计资产负债表等构成。
- **资本支出预算**：主要涉及长期投资预算，企业不经常发生的、一次性业务的预算。
如固定资产的购置、扩建、改建、更新等需编制预算。



7.1.1.2 企业全面预算管理程序

预算管理程序包括预算编制、执行、分析、调控和考评等多方面。



7.1.1.2 企业全面预算管理程序

(1) **预算编制**。它是整个预算管理体系的基础和起点，预算编制可以采用自上而下、自下而上或上下结合主动参与式编制方法。

1) **预算编制过程为：**

①先由**高层管理者**提出企业总目标和部门分目标；

②**各级责任单位和个人**根据一级管理一级的原则据以制定本单位的预算方案，呈报分部门；

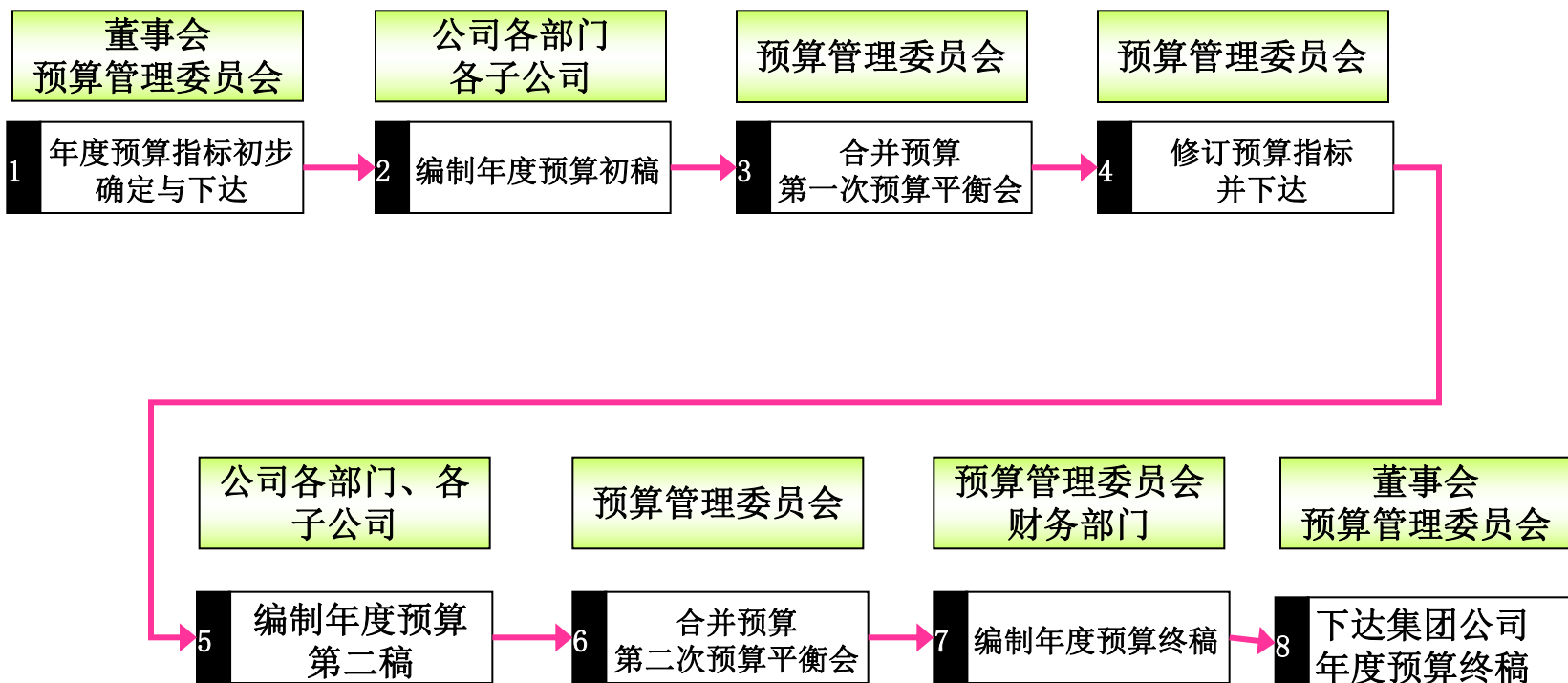
③分部门再根据各下属单位的预算方案，制定本部门的预算草案，**呈报预算委员会**；

④**预算委员会审查各分部预算草案**，进行沟通 and 综合平衡，拟定整个组织的预算草案；

⑤**预算方案再反馈回各部门**征求意见。经过自上而下、自下而上的多次反复，形成最终预算，经企业最高决策层审批后，成为正式预算，逐级下达各部门执行。

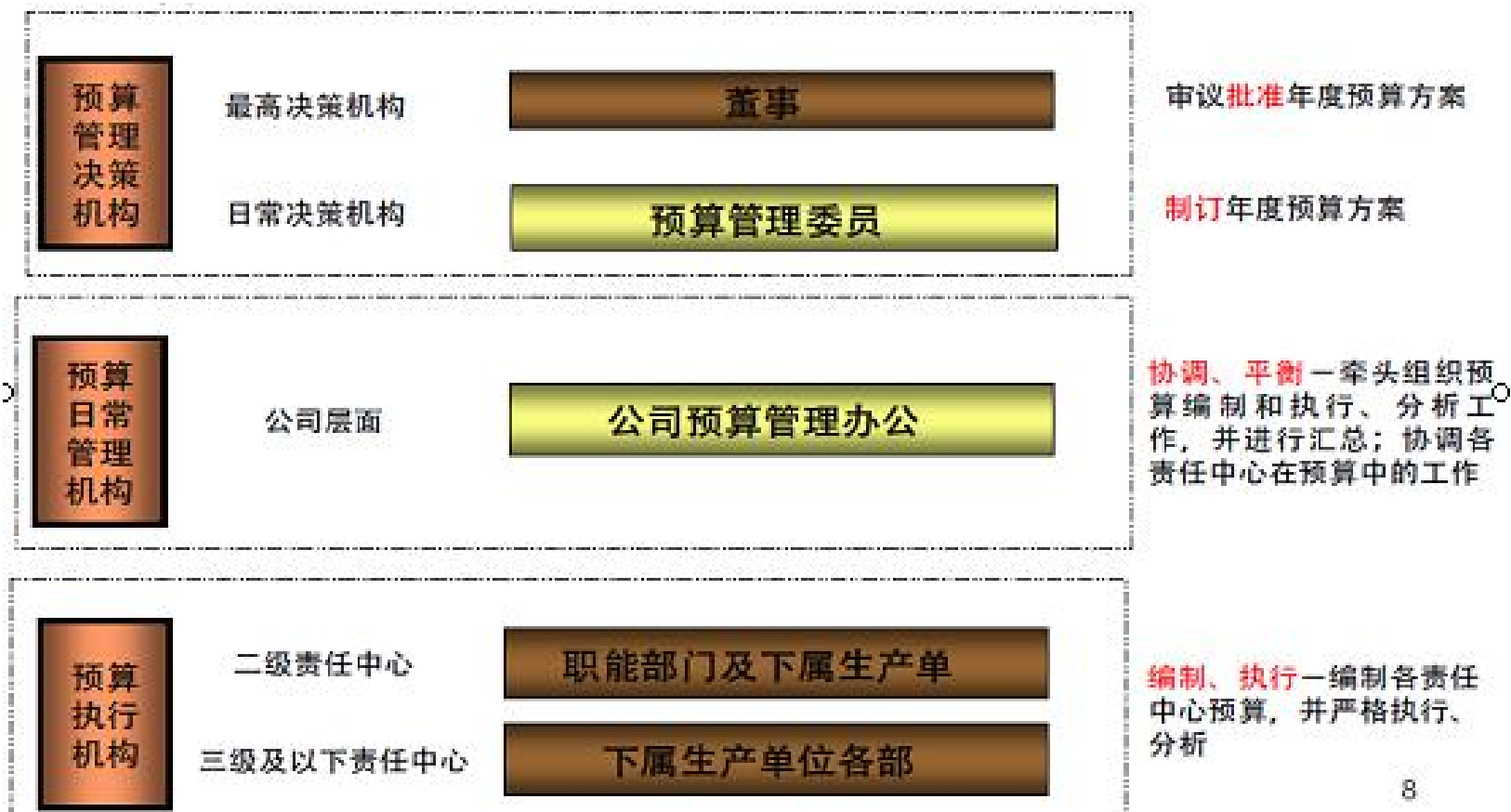
1) 预算编制过程

采用两上两下模式

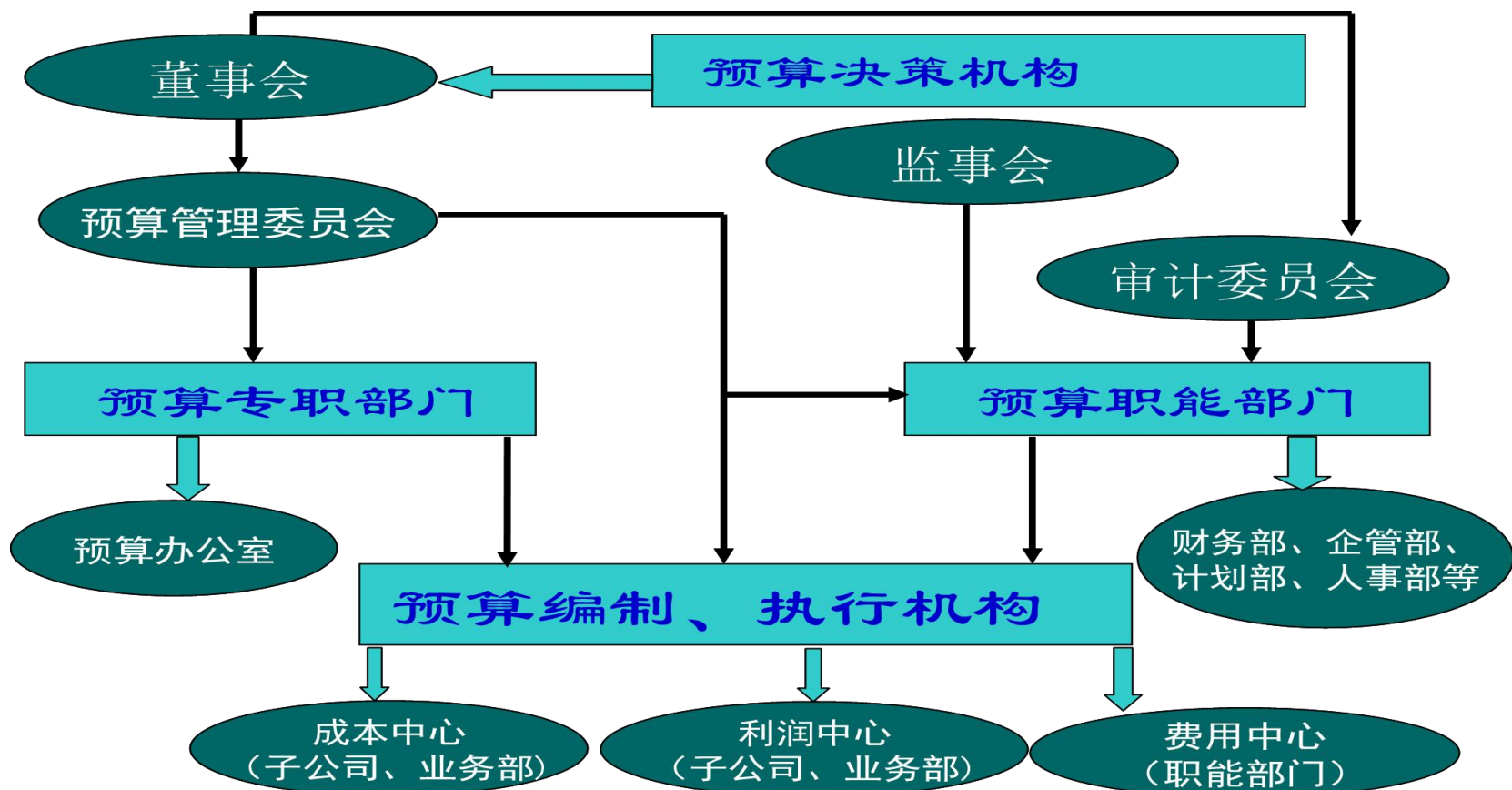


预算管理委员会与子公司
201 领导都要参加平衡会

2) 预算组织结构



2) 预算组织结构





3) 预算编制方法

- ① 零基预算法
- ② 增量预算法
- ③ 固定预算法
- ④ 弹性预算法
- ⑤ 滚动预算法

3) 预算编制方法

① 零基预算法

■ 概念：

对所有的预算支出均以零为基数，从实际需要和可能出发，对各项预算方案进行成本——效益分析，逐项审议各项费用开支的必要性、合理性以及开支数额的大小，从而确定预算成本费用开支的一种方法。

■ 基本做法：

- a、基层预算单位对业务活动提出计划，说明各项业务活动及费用开支的性质、目的和金额；
- b、对每项业务活动的所费与所得进行比较，判断各项费用开支的合理性和优先顺序；
- c、根据生产经营的客观需要与一定期间资金供应的实际可能，对各项目进行安排，分配资金，编制预算。

3) 预算编制方法

- 适用范围：

历史资料不全的项目或部门、变动较大的部门、新部门、新项目；

- 优点：

- a、有助于激励基层单位参与预算的积极性；
- b、目标明确，有助于区别轻重缓急；
- c、有助于提高投入产出意识，克服浪费。

- 缺点：

- a、业绩差的经理拒绝接受；
- b、工作量大；
- c、容易忽视长期利益

3) 预算编制方法

②增量预算法

■ 概念:

以基期成本费用水平为出发点，结合预算期业务水平和有关降低成本的措施，调整有关费用项目而编制预算的方法。

■ 适用范围:

历史资料较全的项目、部门

可参考计算公式：预算值 = 基期值 × (1 + 变动率)

■ 优点:

方法简单，工作量小

■ 缺点:

承认现实的基本合理性，使基期不合理的费用开支得以继续存在，不利于控制

3) 预算编制方法

③固定预算

- 概念:

以某一特定业务水准为前提所编制之预算。

- 优点:

编制较为简便;

- 缺点:

实际业务水平与预算业务水平相差较大时, 难以进行控制、考核、评价等。

- 适用范围:

固定性的费用, 例如固定资产预算、折旧预算、职员工资预算等

3) 预算编制方法

④ 弹性预算法

■ 概念：

根据可以预见的一系列业务量水平确定不同的预算额的一种预算编制方法。

■ 适用范围：

业务量变化大的部门或事业部、生产部

■ 优点：

使预算更加接近实际情况，考核评价的结果更加真实可靠。

■ 缺点：

工作量大

④ 弹性预算法

项目	单价	数量		
		1,800	2,000	2,200
销售收入	400	720,000	800,000	880,000
销售成本				
变动成本				
直接材料	180	324,000	360,000	396,000
直接人工	30	54,000	60,000	66,000
变动制造费用	20	36,000	40,000	44,000
固定成本		140,000	140,000	140,000
销售毛利		166,000	200,000	234,000

3) 预算编制方法

⑤ 滚动预算法

■ 概念：

预算执行一个月后，即根据执行中发生的新情况，对剩余11个月进行调整和修订，并自动后续一个月，重新使预算的时间跨度为一年的预算方法。

■ 优点：

a、不断根据实际情况调整预算，使预算更接近实际，有利于在预算中把握企业未来的发展趋势

b、使管理层对未来一年的经营活动进行持续不断的计划，保持一个稳定的决策视野

■ 缺点：

工作量大，预算期与会计期脱节，难于考核评价



(2) 预算的执行与控制

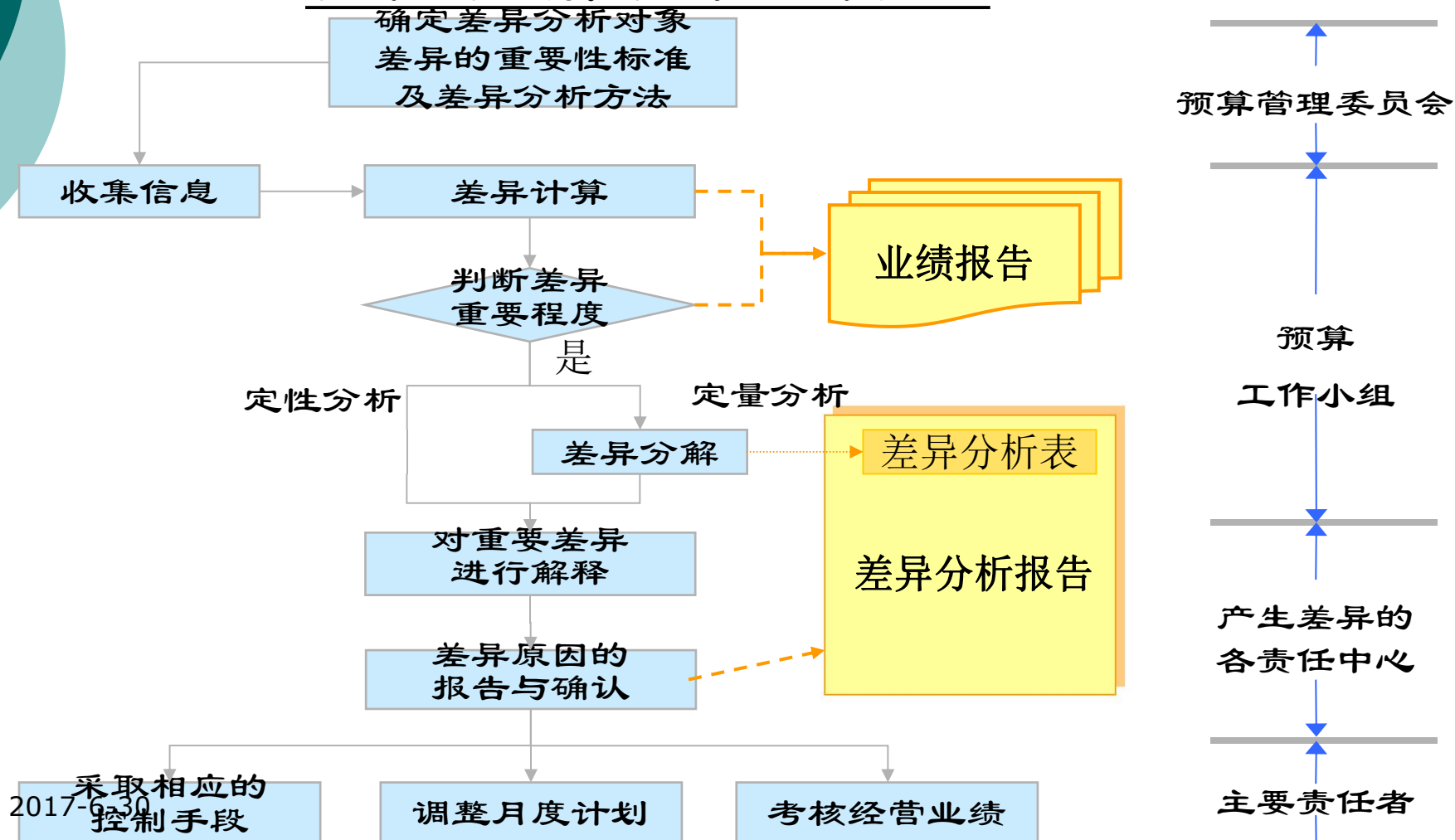
- 以预算为标准进行严格控制

 - 事前设定授权事项、权限和金额

 - 所有人员，未经授权，不能行权
 - 所有业务，未经授权，不能执行
 - 所有业务，一经授权，必须执行

- 预算完成后，进行预算的差异分析，找出差异、分析原因、提出处理的措施。

标准的预算差异分析程序

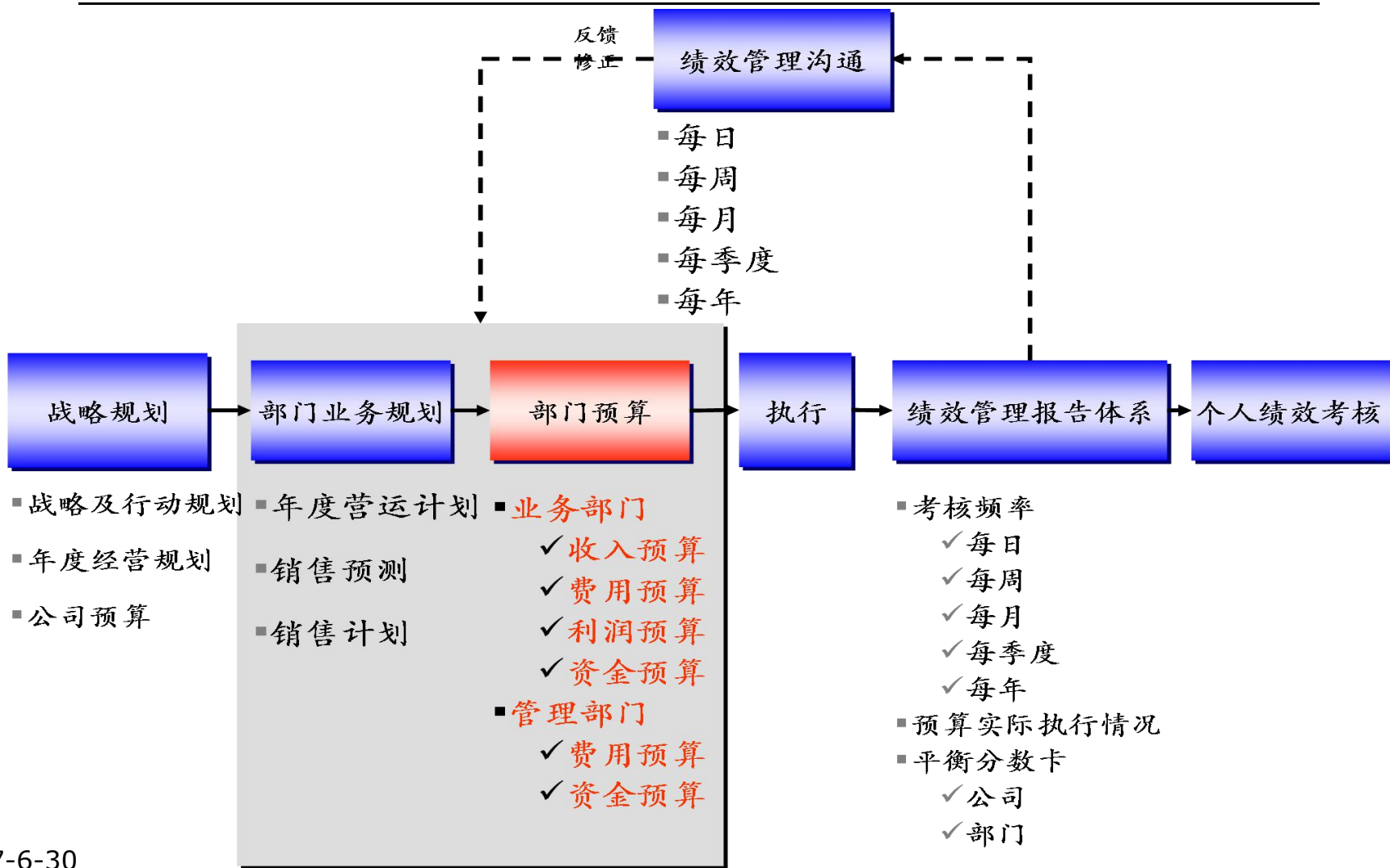


○ (3) 预算的考评与激励

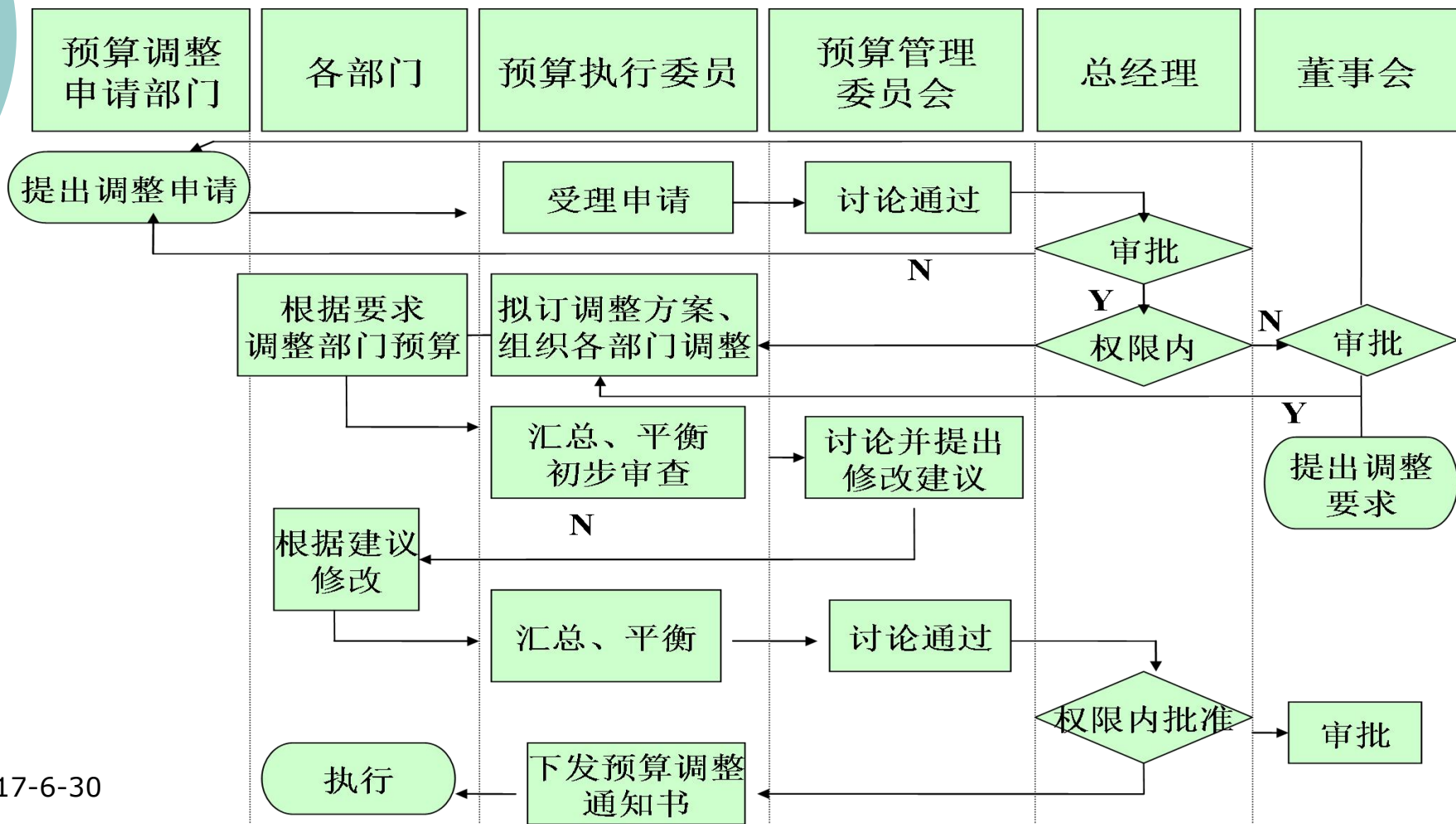
预算考评是对企业内部各级责任单位和个人预算执行情况的考核与评价。

在管理活动中，如果没有监督与考核，再美丽的天使都会变成可怕的魔鬼。

预算考评是预算管理循环的总结，为以后科学、准确的编制预算积累了丰富的资料 and 实践经验。



预算调整流程



第七章 企业预算管理

7.1 企业全面预算概述

7.2 企业全面预算管理模式

7.3 案例研究与分析

- 7.1.2 企业全面预算管理模式

- 7.1.2.1 以**利润为核心**的全面预算管理模式

- 7.1.2.2 以**成本为核心**的全面预算管理模式

- 7.1.2.3 以**现金流为核心**的全面预算管理模式

- 7.1.2.4 以**销售为核心**的全面预算管理模式

- 7.1.2.1 以利润为核心的全面预算管理模式

范围：适用于利润中心管理

预算管理体系构成：预算编制的起点和考核的主导指标都是**利润**。

编制利润预算的关键点及难点——**利润的确定**

○ 7.1.2.1 以利润为核心的全面预算管理模式

○ (1) 预算管理体系构成。

- 具体有：利润预算、生产预算、销售预算、供应预算以及成本费用预算等
- 确定预算利润时必须遵循的原则：
 - ①战略性——未来发展预测；
 - ②可行性——扎根现实，不宜过高过低；
 - ③科学性——资料收集+科学方法；
 - ④统一性——与财务管理目标一致。

-
- 7.1.2.1 以利润为核心的全面预算管理模式
 - (2) 编制预算的程序
 - 第一步，母公司确定各子公司利润预算数并下达给各子公司。
 - 利润预算数=对子公司投入资本总额×投资者要求的必要报酬率
 - 利润预算数=子公司上年利润实际数×(1+利润调整系数)
 - 母公司汇总收益=各子公司目标利润总额合计—母公司管理费用
 - 第二步，子公司与母公司就母公司初拟的利润目标进行协调。

母公司目标利润过高，子公司抵制；过低，不能激励
 - 第三步，子公司根据母公司正式下达各子公司的年度利润指标编制预算。以此为起点，层层分解，层层落实。
 - 第四步，母公司汇总各子公司的预算编制集团公司预算。

-
- 7.1.2.1 以利润为核心的全面预算管理模式
 - (3) 简要评价

优点：

有助于企业管理方式由直接管理转向间接管理；
有助于明确工作目标，激励员工工作积极性；
有助于增强企业的综合管理能力。

缺点：

可能引发短期行为而忽略企业长远发展；
可能引发冒险行为；
可能引发虚降成本，虚增利润。

- 7.1.2.2 以成本为核心的全面预算管理模式

- 范围：适用于成本中心管理

- (1) 含义

以成本为核心的全面预算管理模式就是要以**成本目标的控制**为预算编制和管理的核心内容，预算编制以**成本预算**为起点，预算控制以**成本控制**为主轴，预算考评以成本为主要考评指标的预算管理模式的。

○ 7.1.2.2 以成本为核心的全面预算管理模式

○ (2) 预算编制的一般程序

○ ① 设定目标成本。设定方式有：

○ **第一、修正方式：**在企业过去达到的成本管理水平上，结合未来成本挖掘的潜力及相关环境变化，对历史成本指标进行适当修正以得到当期成本目标的方式。

○ **第二、倒挤方式：**即企业在充分进行市场调查，初步明确产品售价以及市场占有份额的基础上，确定企业的预期收益，结合企业利润预期，倒挤企业目标成本的一种做法。

用公式表达为：

目标成本 = 预期收益 - 预期利润 或

2017-6-30 目标单位产品成本 = 预期单位产品售价 - 预期单位产品利润

○ 7.1.2.2 以成本为核心的全面预算管理模式

○ ②分解落实目标成本

○ 分解原则：因地制宜原则、彻底分解原则、一致性原则。

○ 分解方法：

第一，将目标成本按成本控制的对象，即物的要素进行分解。

按产品结构、产品功能、产品加工过程、产品经济内容(变动、固定成本)、产品成本项目(料、工、费)

第二，将目标成本按成本控制的主体，即人的要素进行分解。

如子公司、车间、班组、个人

第三，将目标成本按成本控制的时间序列，即预算期间进行分解。

如年、季、月、周、日

○ 7.1.2.2 以成本为核心的全面预算管理模式

○ ③实现目标成本。

主要有以下几方面的工作要做：

第一，建立责任会计制度。

第二，建立信息反馈系统，及时反映成本目标控制的偏差。

第三，健全岗位责任制度。

第四，建立与目标成本实现业绩挂钩的奖惩制度。

第五，严格企业内部控制制度，明确企业内部质量控制标准、各项财务规章制度以及经营管理制度等，约束并协调企业内部各层次、各环节和各方面在预算执行过程中的行为秩序，确保目标成本的顺利实现。

(10分钟的悲剧)

○ 7.1.2.2 以成本为核心的全面预算管理模式

○ (3) 简要评价

○ 优点：

有利于促使企业采取先进成本管理方法，降低成本，提高盈利水平；

有利于企业采取低成本扩张战略，扩大市场占有率，提高企业成长速度。

○ 缺陷：

可能导致企业只顾降低成本，忽略新产品开发；

可能导致企业只顾降低成本，忽略产品质量。

第七章 企业预算管理

7.1 企业全面预算概述

7.2 企业全面预算管理模式

7.3 案例研究与分析

邯钢的“模拟市场核算，实行成本否决”

河北省邯郸钢铁总厂是1958年建设的老厂。1991年邯钢开始推行以“模拟市场核算，实行成本否决”为核心的企业内部管理体制的改革，从1991—1995年，邯钢共实现利润21.5亿元，是“七五”期间的5.9倍，钢产量在五年内翻了一倍以上，使邯钢由过去一个一般的地方中型钢铁企业跃居全国11家特大型钢铁企业的行列。

邯钢的“模拟市场核算，实行成本否决”经营机制就是典型的以成本预算为核心的预算管理模式的。

具体措施

模拟
市场核
算

确定
目标成本

以国内先进水平
和本单位历史最
好水平为依据

针对产品的不
同情况确定相
应的目标利润

实行成
本否决

将产品目标
成本中的各
项指标层层
分解

通过层层签
订承包协议、
联利计酬

将个人的全部奖
金与目标成本指
标完成情况直接
挂钩



东风汽车的“榨油计划”



- 2003年7月，东风和日产合资成立东风汽车有限公司后，“新东风”便开始推行新的预算指标。
- 零部件事业部下属某子公司的“一版预算”利润指标仅为3300万元，净资产利润率需保持在9.5%，实行新标准后，“二版预算”提高了近82%，达6000万元，净资产利润率也改为17.29%。东风湖北襄樊的一家零部件企业，2002年盈利在1.65亿元（公司历年最高水平），2003年的盈利任务则定在3亿元。
- 新版预算使下属企业面临不同程度的困难。一家零部件企业，2003年1-9月，仅完成利润2113万元，要完成6000万元，需要在余下的4个月中每月销量必须达到最高产量，这基本不可能实现。

东风汽车的“榨油计划”



- 榨油计划的成因：
 - 上级考虑到下级很可能利用信息优势，压低预算指标，瞒报真实能力，造成预算松弛。因此，在原有指标的基础上大幅度提高预算目标。
- 弊端
 - 上级盲目将任务指标定得过高，会挫伤下级积极性。
 - 下级单位面对苛刻的预算指标，容易产生操纵利润的行为。