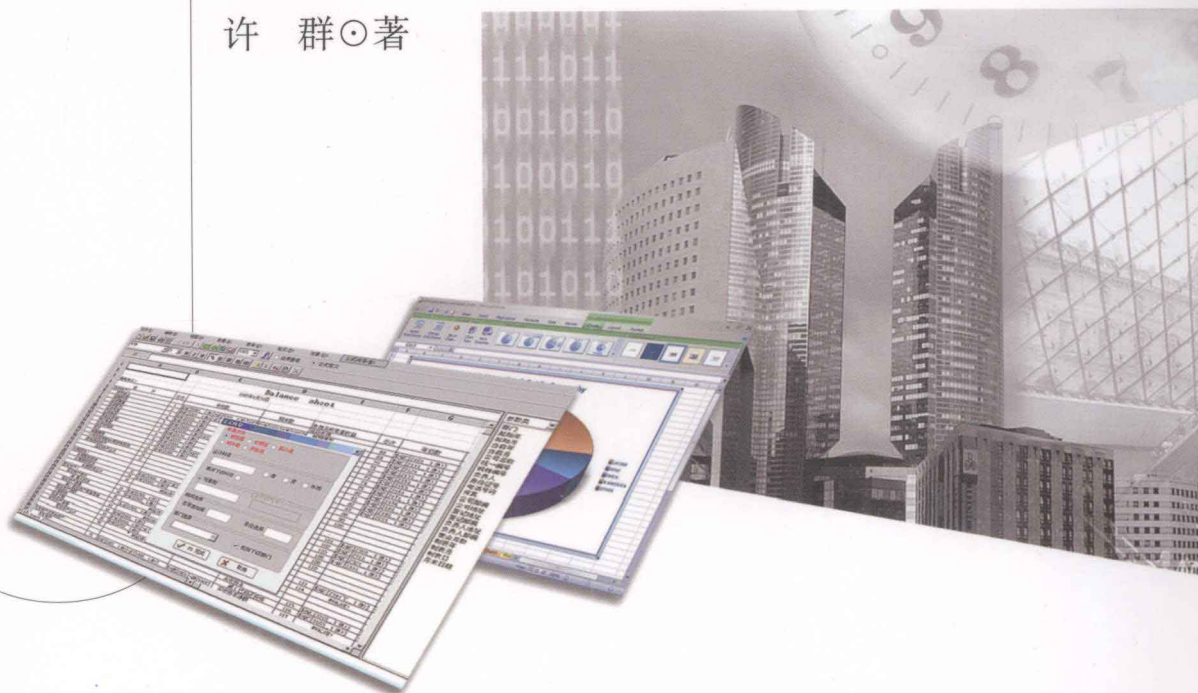


企业预算编制

实务与经典案例

许 群◎著



全面预算管理下的预算编制范本

- | | |
|-------------|--------------|
| ● 全面预算管理的特征 | ● 专门决策预算的编制 |
| ● 预算编制的保证体系 | ● 财务预算的编制 |
| ● 预算编制流程与方法 | ● 企业预算编制经典案例 |
| ● 业务预算的编制 | |



中国市场出版社
China Market Press



企业预算编制 实务与经典案例

全面预算管理下的预算编制范本

许 群◎编著

图书在版编目 (CIP) 数据

企业预算编制实务与经典案例/许群著. —北京: 中国市场出版社, 2012. 1
ISBN 978-7-5092-0803-8

I. ①企… II. ①许… III. ①企业管理: 财务管理—预算编制 IV. ①F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 188939 号

书 名: 企业预算编制实务与经典案例

主 编: 许群著

责任编辑: 胡超平

出版发行: 中国市场出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68037344 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销: 新华书店

印 刷: 河北省高碑店市鑫宏源印刷包装有限责任公司

规 格: 787×1092 毫米 1/16 15.5 印张 250 千字

版 本: 2012 年 1 月第 1 版

印 次: 2012 年 1 月第 1 次印刷

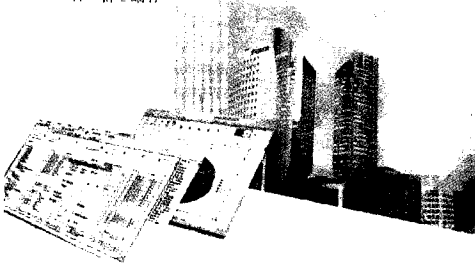
书 号: ISBN 978-7-5092-0803-8

定 价: 48.00 元

企业预算编制

实务与经典案例

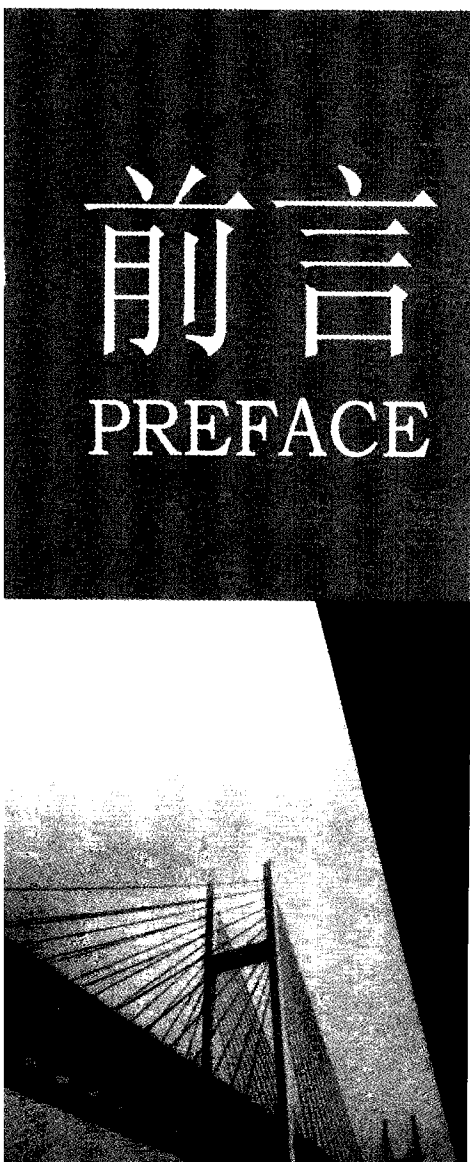
许世明 编著



全面预算管理下的预算编制范本

- 全面预算管理的特征
- 专门决策预算的编制
- 预算编制的保证体系
- 财务预算的编制
- 预算编制流程与方法
- 企业预算编制经典案例
- 业务预算的编制

中国财政经济出版社



用案例讲解企业预算的编制

前言

一、预算编制是企业实施全面预算管理的起点

全面预算是企业对一定期间的经营活动、投资活动、财务活动等作出的预算安排。全面预算作为一种全方位、全过程、全员参与编制与实施的预算管理模式，凭借其计划、协调、控制、激励、评价等综合管理功能，整合和优化配置企业资源，提升企业运行效率，成为促进实现企业发展战略的重要抓手。

预算编制是企业实施全面预算管理的起点。2010年4月26日，财政部、证监会、审计署、银监会、保监会联合发布的《企业内部控制应用指引第15号——全面预算》明确指出，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。

二、企业预算编制中存在的问题

由于我国企业开展全面预算管理起步较晚，企业编制预算缺少现成的案例或经

验可以借鉴，在“摸着石头过河”的实施过程中存在诸多问题：有的企业预算编制范围和项目不全面，各个预算之间缺乏整合，全面预算难以形成；有的企业预算编制程序不规范，横向、纵向信息沟通不畅，可能导致预算目标缺乏准确性、合理性和可行性；有的企业预算编制方法选择不当，或强调采用单一的方法，可能导致预算目标缺乏科学性和可行性；有的企业预算目标及指标体系设计不完整、不合理、不科学；有的企业编制预算的时间太早或太晚，可能导致预算准确性不高，或影响预算的执行。

三、本书旨在为读者提供一种预算编制的实用手册和范本

本书紧密结合《企业内部控制应用指引第15号——全面预算》等规范的要求，在系统阐述全面预算管理的特征、预算编制的保证体系、预算编制流程与方法的基础上，详细介绍了业务预算、专门决策预算、财务预算等编制的程序、编制的依据以及编制的方法。

对大多数企业来说，在《企业内部控制应用指引第15号——全面预算》的框架内，借鉴成功的企业预算编制经验，不失为一种好的方法。正是基于这样的考虑，本书列举了大量的案例，旨在通过实例生动直观地告诉读者如何编制一份科学的切实可行的预算。这些案例来源于国内外比较成功实施全面预算管理的大中型企业，按照《企业内部控制应用指引第15号——全面预算》的要求修改而成，具有较强的指导作用和参考价值。

需要说明的是，由于企业种类繁多，生产经营方式千差万别，本书列举的案例不可能适合所有企业，但这些案例具有很强的示范作用，企业可以结合自己的具体情况以及生产经营的特点、人员素质、管理水平等，有针对性地进行修改。

参加本书编写的还有陈中叶、高惠、张庆。在本书的编写过程中，得到了一些企业财务管理人员的帮助与支持，在此我们表示衷心感谢！本书参阅了大量文献资料，我们也向有关作者表示诚挚的谢意！

尽管我们在编写过程中做出了积极的努力，力求科学、严谨，但疏漏、错误在所难免，敬请读者批评指正。

编者

2011年10月

企业预算编制 实务与经典案例

许群◎编著



全面预算管理下的预算编制范本

●全面预算管理的特征 ●专门决策预算的编制
 ●预算编制的保证体系 ●财务预算的编制
 ●预算编制流程与方法 ●企业预算编制经典案例
 ●业务预算的编制

中国市场经济出版社

目录 CONTENTS

第1章 绪论——理论定位 / 001

1.1 预算——含义及其职能 / 001

1.1.1 预算的含义 / 001

1.1.2 预算的基本职能 / 002

1.2 预算管理——发展及模式 / 003

1.2.1 预算管理的发展 / 003

1.2.2 预算管理的模式 / 004

1.3 全面预算管理的特征及 意义 / 007

1.3.1 全面预算管理的特征 / 007

1.3.2 全面预算管理的意义 / 009

第2章 预算编制的基础——保障 体系 / 014

2.1 全面预算管理组织体系—— 预算编制的组织保证 / 014

2.1.1 全面预算管理组织体系—— 框架 / 015

2.1.2 全面预算管理组织体系—— 机构设置 / 015

2.1.3 全面预算管理组织体系—— 组织机构的职责 / 017

2.2 预算指标体系——预算 内容的表达 / 021

目录

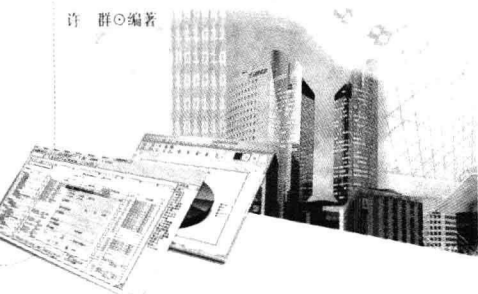
CONTENTS

- 2.2.1 预算指标体系的基础——
企业战略目标 / 021
- 2.2.2 预算指标体系设计——
原则和内容 / 022
- 2.2.3 预算指标体系构建——
基本框架 / 024
- 2.2.4 确定预算指标水平 / 026
- 2.2.5 预算指标分解——责任
中心指标 / 028
- 2.3 预测分析体系——预算
编制依据 / 029
 - 2.3.1 预测分析体系的意义 / 029
 - 2.3.2 预测分析体系的基本
程序 / 030
 - 2.3.3 预测分析方法 / 030
 - 2.3.4 预测分析体系的内容 / 031
- 2.4 预算控制体系——预算
风险防范 / 032
 - 2.4.1 预算控制的目的 / 032
 - 2.4.2 预算控制的基本要求 / 032
 - 2.4.3 预算控制的内容 / 033
- 2.5 信息技术支持——预算
编制手段 / 046
 - 2.5.1 信息化预算的必然
趋势 / 046

企业预算编制

实务与经典案例

许群◎编著



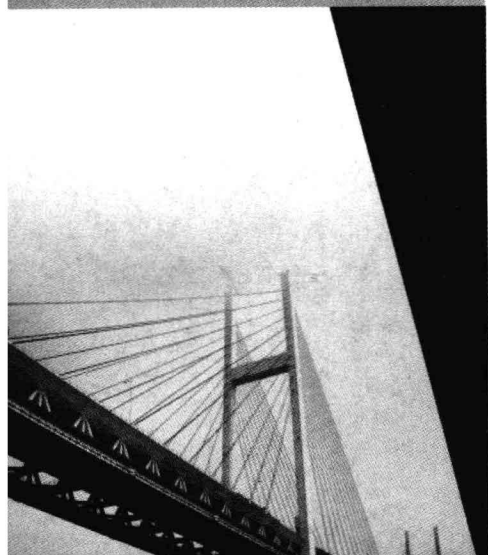
全面预算管理下的预算编制范本

- 全面预算管理的特征
- 专门决策预算的编制
- 预算编制的保证体系
- 财务预算的编制
- 预算编制流程与方法
- 企业预算编制经典案例
- 业务预算的编制

中国财政出版社

目录

CONTENTS



2.5.2 信息技术对全面预算
管理的支持 / 046

2.5.3 基于 ERP 架构的全面
预算管理信息系统 / 047

第3章 预算编制流程与编制方法 / 057

3.1 预算编制流程 / 058

3.1.1 基本方式 / 058

3.1.2 操作流程 / 062

3.2 预算编制方法 / 065

3.2.1 固定预算 / 065

3.2.2 弹性预算 / 067

3.2.3 定期预算 / 070

3.2.4 滚动预算 / 072

3.2.5 增量预算 / 076

3.2.6 零基预算 / 077

第4章 预算的编制 / 081

4.1 业务预算 / 081

4.1.1 销售预算 / 082

4.1.2 生产预算 / 085

4.1.3 直接材料预算 / 087

4.1.4 直接人工预算 / 091

4.1.5 制造费用预算 / 093

4.1.6 生产成本预算 / 099

目录

CONTENTS

- 4.1.7 销售费用预算 / 103
- 4.1.8 管理费用预算 / 106
- 4.2 专门决策预算 / 110
- 4.3 财务预算 / 114
 - 4.3.1 现金预算 / 114
 - 4.3.2 预计利润表 / 117
 - 4.3.3 预计资产负债表 / 120
 - 4.3.4 预计现金流量表 / 126
 - 4.3.5 财务预算应用举例 / 128

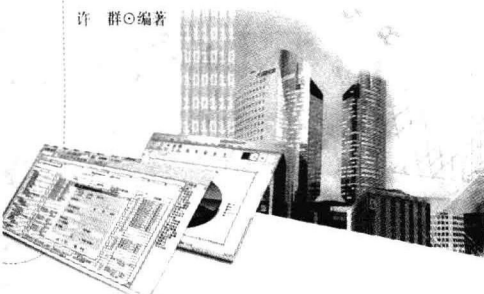
第5章 企业预算编制经典案例 / 145

- 5.1 销售预算 / 146
 - 5.1.1 销售收入预算 / 146
 - 5.1.2 产品价格变动分析 / 146
- 5.2 生产预算 / 146
 - 5.2.1 产品单位成本预算 / 147
 - 5.2.2 产品成本项目汇总
预算 / 147
 - 5.2.3 生产量预算 / 147
 - 5.2.4 用水量预算 / 147
 - 5.2.5 主要产品能源单耗年度
预算 / 147
 - 5.2.6 能源消耗量年度预算 / 147
 - 5.2.7 原材料消耗预算 / 147
 - 5.2.8 制造费用预算 / 148

企业预算编制

实务与经典案例

许群◎编著



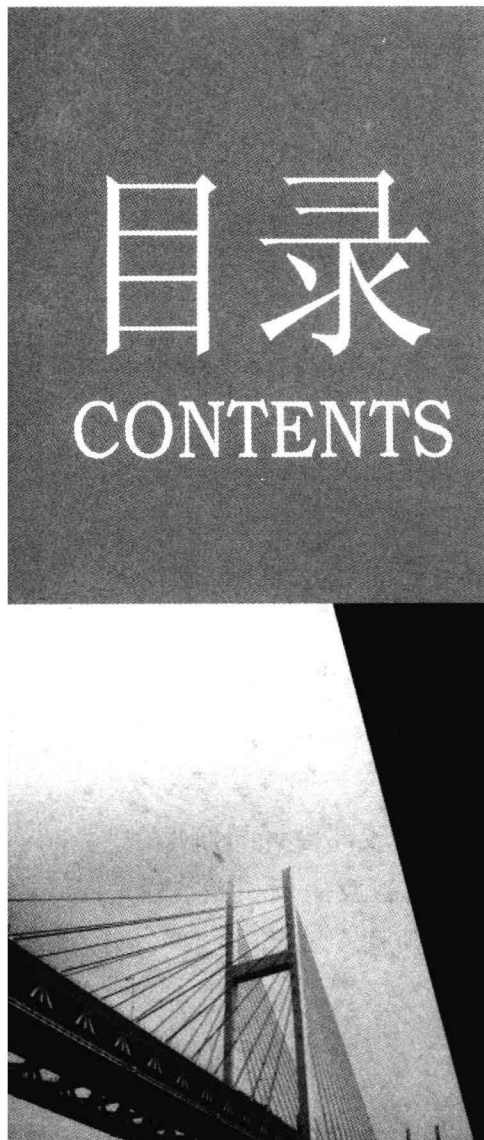
全面预算管理下的预算编制范本

- 全面预算管理的特征
- 专门决策预算的编制
- 预算编制的保证体系
- 财务预算的编制
- 预算编制流程与方法
- 企业预算编制经典案例
- 业务预算的编制

中国市场经济出版社

目录

CONTENTS



- 5.2.9 生产装置检修计划 / 148
- 5.3 其他业务预算 / 148
 - 5.3.1 管理费用预算 / 148
 - 5.3.2 销售费用预算 / 148
 - 5.3.3 财务费用预算 / 148
 - 5.3.4 职工薪酬预算 / 148
 - 5.3.5 人工成本预算 / 148
 - 5.3.6 其他业务收支预算 / 149
 - 5.3.7 固定资产折旧预算 / 149
 - 5.3.8 营业外收支预算 / 149
 - 5.3.9 资产减值损失预算 / 149
- 5.4 资本预算 / 149
 - 5.4.1 筹资预算 / 149
 - 5.4.2 资本支出预算 / 149
- 5.5 主要财务指标分析 / 149
- 5.6 财务预算 / 150

附录1 国有企业预算表格体系——企业 预算表格设计参考 / 191

- 国资企预 01 表：资产负债
预算表 / 191
- 国资企预 02 表：利润
预算表 / 193
- 国资企预 03 表：现金流量
预算表 / 195

目录

CONTENTS

国资企预 04 表：成本费用 预算表 / 197
国资企预 05 表：主要业务 预算表 / 199
国资企预 06 表：对外筹资 预算表 / 200
国资企预 07 表：金融工具投资 预算表 / 201
国资企预 08 表：长期股权投资 预算表 / 202
国资企预 09 表：固定资产投资 预算表 / 203
国资企预补 10 表：××年度主要 财务指标预报表 / 204
附录 2 部分预算管理指标 / 206
附录 3 财政部关于印发《关于企业实行 财务预算管理的指导意见》的 通知 / 212
附录 4 企业内部控制应用指引第 15 号 ——全面预算 / 221
附录 5 强化全面预算管理 促进实现发 展战略——财政部会计司解读 《企业内部控制应用指引第 15 号——全面预算》 / 225

第 1 章

绪论——理论定位

全面预算管理是企业实施其战略的重要工具，对现代企业的成长与壮大起到了至关重要的作用。

本章核心内容及框架如图 1.1 所示。

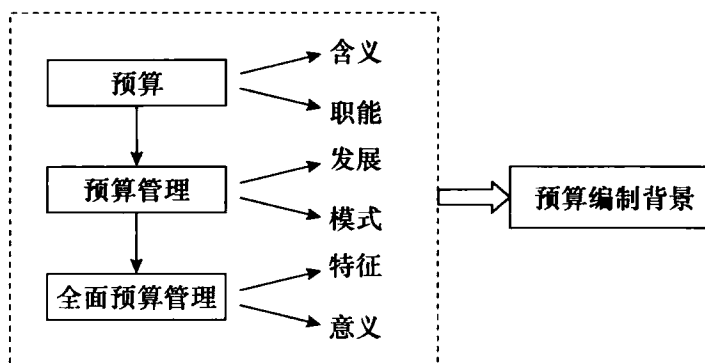


图 1.1 本章核心内容及框架图

1.1 预算——含义及其职能

1.1.1 预算的含义

预算是“预测”与“计算”两词的结合，简单理解就是对预测的计算。应用于管理，预算是先作出的收支安排，是对特定组织在某一特定期间如何获取和使用资源的一种数据描述。西方经典管理学理论认为，预算是以货币化语言表述计划，并把这些计划分解成与组织相一致的各个部分，

这样,预算与计划工作相联系,并授权各部门而不至于失去控制。因此,传统意义上的预算是控制支出的工具。

预算起源于政府部门费用控制的需要,其目的是服务于国家,提高效率、节约开支。随着政府部门预算的发展及其应用的扩展和深入,政府部门的预算逐渐演变为费用预算制度。而预算在企业中的运用,则是源于企业管理的需要以及会计的发展。企业模拟了政府预算的模式并为适应企业这种运行组织的特征以及经济活动形式的复杂多样性,不断吸收先进的企业管理思想和方法,逐渐衍生出了预算的更多功能,使其成为企业内部管理控制的一项重要手段和方法,形成了与政府预算相区别的预算体系。

“预算”一词有许多定义,不同的定义从不同的角度提出或反映预算性质的某个侧面。会计词典对预算的解释为:将来经营的准绳,并用于控制将来营运进行的一种财务计划;任何未来成本的估计;任何有关人力、物力及其他资源运用的有系统的计划。企业预算的含义随着预算管理理论与实践的发展不断丰富。更多观点强调预算是为实现企业目标而制定的,并通过计划、组织企业的各种资源及协调人们行为的一项控制系统或方案。因此,预算是在管理方法上的延伸,是用数字编制未来某一时期的计划,是一种资源分配,并用财务数字或非财务数字来计量计划投入产出的内容、数量以及预期的结果,使企业的资源获得最大的效益。美国杜邦化学公司和通用汽车公司率先将政府预算引入公司,通过预算管理实现了卓有成效的内部控制。企业预算的作用已经从最初的实现计划、协调生产,迅速发展贯彻到贯彻企业战略发展目标的最重要的管理机制,并兼具控制、激励、评价等功能,处于企业内部控制系统的核心地位。

1.1.2 预算的基本职能

预算的职能是其本身所具有的功能。预算产生并不断发展就是因为其所具有的其他管理活动无法代替的职能。随着企业的管理需要,预算职能不断发展并衍生出新的职能。因此,学界对预算的职能存有不同的观点,但预算的基本职能应包括计划、协调、控制、考核四个方面。

1. 计划职能

计划就是对未来趋势的预测。预算的计划职能，是指根据预测的结果建立目标，然后制定各种方案、政策以及达到目标的具体步骤，以保证企业目标的实现。

2. 协调职能

协调就是和谐一致、配合得当。预算的协调职能，是指通过预算能够正确处理企业内部各种部门之间的经济关系，使各个部门、各个单位直至每个人的活动和谐，企业人力、物力和财力等有限的资源配置同步，为获取最大的效益、实现既定目标创造良好的条件。

3. 控制职能

控制是对事物起因、发展及结果的全过程的一种把握，能预测和了解并决定事物的结果。控制职能通过制定各种控制标准，检查各项活动是否按计划进行，是否符合既定的标准。预算以数量化的方式来表明企业经营及管理活动的计划和标准，并以此对企业的经营活动、管理活动予以度量和纠正偏差。可见，预算的核心就是控制。

4. 考核职能

考核就是考查与核实。预算的考核职能，就是通过对实现目标的各项活动预期标准的制定，并通过与执行预算的实际情况进行比较、分析，考核各项活动的成果，发现经营和管理中的成绩与问题，为作出评价以及提出进一步改进措施提供可靠的依据。

1.2 预算管理——发展及模式

1.2.1 预算管理的发展

管理是通过计划、组织、控制、激励等环节来协调人力、物力和财力资源，以期更好地达成组织目标的过程。而正是预算所特有的功能使其成

为管理中的一种重要工具。因此，预算管理是预算应用于企业的经营活动，对其进行组织、计划、控制、激励和调节等一系列职能的总称。

预算管理自 20 世纪 20 年代开始应用于企业，已经历近百年的历程。在委托代理理论、系统论理论、控制理论、激励理论、行为理论、战略管理理论等的推动下，在适应社会经济及企业管理要求的实践中，不断融入先进的管理思想、先进的管理工具与方法，在单一的成本费用控制的基础上，扩展到财务系统的控制，最终扩展到包括人、财、物的企业整体资源控制。现代意义的预算管理不再只是具有单一计划功能的管理方法，而是兼具计划、控制、沟通、协调、激励、评价等多种功能的预算管理体系。因此，预算管理作为现代企业内部管理和控制的重要方法之一，不仅被越来越多的企业所采用，而且在应用中不断地深入和创新。预算管理的发展简况归纳如表 1.1 所示。

表 1.1

企业预算管理发展简况

时间	发展阶段	主要特征
19 世纪初至 20 世纪 20 年代	产生期	基于政府预算的内容和方法，首先应用于企业广告费的分配，逐渐发展为运用标准成本、差异分析等方法对成本和部分费用项目实施控制。
20 世纪 30—70 年代	发展期	以通用汽车、杜邦、通用电气等为首的大公司开发了新的预算系统。预算管理的对象从单一成本控制到财务资源的规划与控制，处于企业内部控制系统的核心地位。
20 世纪 80 年代以后	成熟期	与其他管理工具融合，集计划、控制、协调、激励和业绩评价等功能于一体，全面质量管理、作业成本法、标杆法、平衡计分卡等更具战略性的管理方法逐渐盛行。

1.2.2 预算管理的模式

预算管理模式是围绕预算目标、对象、方法等形成的，具有一定特征的预算管理体系。不同企业的预算模式是有区别的，实际中从不同的角度对企业的预算管理模式的划分也是多种多样的。由于企业预算管理模式与企业战略、发展所处的阶段紧密相关，企业通常要根据自身发展阶段，选择适合自身需要的预算管理模式。

预算管理的基本模式主要包括以生命周期理论为基础划分的四种预算管理模式，以及现代企业制度下的预算管理模式。

1. 以资本为核心的预算管理模式

适用对象——处于初创期或产品开发投产期的企业。

企业目标——扩大投资，控制投资风险。

选择动因——企业资本实力弱，盈利水平很低。但不断地开发业务种类，不断地尝试需要大量资本支出与现金支出，净现金流量为绝对负数。而新产品开发的成败及未来现金流量的大小又具有较大的不确定性，存在较大投资风险。

预算特征——以资本预算为核心，对企业总支出进行全面规划，并从机制与制度设计上确定资本预算的程序与预算方式。具体思路是，对拟投资项目的总支出进行规划，确定投资项目的总预算；加强对项目进行可行性分析与决策，规划未来预期现金流量，确定项目预算；结合企业的具体情况进行筹资预算，以保证已上项目的资本支出需要。

2. 以销售为核心的预算管理模式

适用对象——处于市场开拓及成长期的企业。

企业目标——扩大市场占有率，发展壮大。

选择动因——企业销售量迅速上升，盈利增长加快，产品和市场的范围越来越宽，但仍面临较高的经营风险。与此同时，产品开始多样化、差异化，以争夺市场，企业面临现金流不足及由此产生的财务风险。

预算特征——以市场为依托，以“以销定产”为原则，在销售预测的基础上，根据销售预算并考虑期初、期末存货的变动来安排生产，编制生产、费用等各职能部门的预算，进而编制综合财务预算。

3. 以成本为核心的预算管理模式

适用对象——采取低成本战略及处于市场成熟期的企业。

企业目标——提高企业竞争力与效益，巩固市场地位。

选择动因——企业的生产环境与企业应变能力都有不同程度的改善，资金基本充足，实施多元化发展。但盈利水平达到高峰，增长速度减慢，收益能力的大小取决于成本因素。此时，企业开始注重成本控制，维持销售量，以提高利润水平。

预算特征——以成本预算为起点，通过市场调查，以市场价格等为已知变量确定企业期望收益，并规划企业预算总成本。在此基础上，将预算总成本分解落实到成本发生的所有管理部门或单位和个人，形成一套系统、完善、约束各预算单位和个人行为的成本预算指标。

4. 以现金流量为核心的预算管理模式

适用对象——处于市场衰退期或需加强现金流量管理的企业。

企业目标——加强现金回流以及寻找新的投资机会。

选择动因——企业的市场份额稳定，对市场需求反应迟钝，但市场总量下降，销售出现负增长，盈利下降甚至亏损。此外，企业资本虽多但资本负债率高，且存在大量应收账款，出现自由现金流量闲置。

预算特征——以现金流量为主要依据进行预算管理，是以现金流入流出控制为核心，借助于现金预算，明确企业及其各部门的现金来源、用途及其余额的数量以及企业何时需要现金、如何通过预算方式避免不合理的现金支出等。

5. 以利润为核心的预算管理模式

适用对象——公司制企业及大企业集团。

选择动因——现代公司制企业中两权分离，投资者进行投资的根本目的是为了追求投资报酬，实现股东财富的最大化。为维护投资者的权益，企业的盈利能力要不断提高。

企业目标——利润最大化。

预算特征——将经过科学预测确定的目标利润作为导向，统筹企业的