

主 编◎李玉周
副主编◎杨成钢 张 岚 裴姝月

公司理财之三

轻松 预算编制

Qingsong Yusuan Bianzhi



QINGSONG

做好预算十分重要，
怎样才能轻轻松松编制预算？
本书助你掌握有关的诀窍。



西南财经大学出版社
Southwest University of Finance & Economics Press

Yusuan

轻松 预算编制

Qingsong Yusuan Bianzhi

主 编◎李玉周

副主编◎杨成钢 张 岚 裴姝月

西南财经大学出版社

轻松预算编制

主编:李玉周 副主编:杨成钢等

责任编辑:罗月婷

封面设计:何东琳设计工作室

出版发行:	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址:	http://www.xcpress.com/
电子邮件:	xcpress@mail.sc.cninfo.net
邮 编:	610074
电 话:	028-87353785 87352368
印 刷:	西南财经大学印刷厂
开 本:	880mm×1230mm 1/32
印 张:	5.25
字 数:	119 千字
版 次:	2003 年 5 月第 1 版
印 次:	2003 年 5 月第 1 次印刷
书 号:	ISBN 7-81088-089-6/F·074
定 价:	(全套)95.00 元 (本册)19.00 元

1. 如有印刷,装订等差错,可向本社发行部调换。
2. 版权所有,翻印必究。
3. 本书封底无防伪标志不得销售。



前 言

国内外成功的管理实践证明,要做好管理必须遵守两条基本的原则:一是按目标管理;二是按例外管理。什么是“目标”,如何发现“例外”,这就要求企业必须编制和执行预算。只有做好预算管理工作,才能使管理者心中有“目标”,“例外”有标准。

本书以通俗的语言和实用的案例向读者介绍企业预算编制常用的方法和技巧,并示范了几个行业的预算编制过程,做到使读者一看就懂、轻松掌握预算编制的方法和技巧。本书还介绍了国外最先进的预算编制方法供读者参考。

本书大量采用了作者在实践中亲身参与过的生动案例,既注重理论的介绍,又讲解了预算编制过程中实用的技巧,并兼顾工业、政府、医院、商业、金融业等行业预算编制的特点,实用性强、通俗易懂。

侧重于行业预算编制实务是本书的一大特点,相信读者在读完本书后必会有满意的收获。

本书由程民选总策划,李玉周担任主编,杨成钢、张岚和裴姝月担任副主编。本书的编写分工如下:李玉

周（西南财经大学）负责第一章，裴姝月（西南财经大学）负责第二章，杨成钢（西南财经大学）负责第三章，张岚（四川省人民医院财务处）负责第四章。

由于编者水平有限，书中缺点和错误恐难以避免，恳请广大读者批评指正。

编 者

2003 年 2 月于光华园



目 录

前言	(1)
第一章 预算的概念与作用	(1)
第一节 为什么要进行预算管理	(1)
第二节 预算管理的内容	(9)
第三节 全面预算体系	(22)
第四节 企业预算编制的一般程序	(27)
第二章 各种常见的预算编制方法	(53)
第一节 固定预算与弹性预算	(53)
第二节 增(减)量预算与零基预算	(66)
第三节 定期预算与滚动预算	(73)
第四节 确定性预算与概率预算	(80)
第三章 行业预算编制举例	(86)
第一节 政府预算	(86)
第二节 银行预算	(110)
第三节 医院预算	(139)

第四节 集团公司预算	(149)
第四章 预算的控制与考核	(156)
第一节 预算的控制与调整	(156)
第二节 预算的考核与分析	(162)



第一章 预算的概念与作用

第一节 为什么要进行预算管理

无论是个人还是公司，做任何事情都应该有目标。成功的关键之一就在于是否拥有一个正确的目标，只要目标正确，终有一天会成功。国内外成功的管理经验证明，要做好企业管理工作，就必须遵循两条最基本的原则：一是按目标管理；二是按“例外”管理。

一、推行目标管理的必要性

任何企业或组织都是为了达到特定的目标而建立的社会系统。企业是由人、财、物、信息和其他资本资源所构成的经济实体，企业的各项生产经营活动，都是围绕企业目标的实现而进行的，企业各部门、各成员的目标必须在整体上形成一个系统。例如生产部门要按照规定的操作方式生产，生产出合乎产品设计的产品；营业部门销售生产出来的产品；财务部则要按照会计处理准则去经营钱财；材料、发送、总务等各部门也要依据一定的处理准则来进行各自的工作。

有了目标，就应该按照一定的做事方法和要领实行目标管理。目标管理，即以一定时期内预定的目标为前提进行的管理，它运用系统论、控制论、信息论的科学思想，使各项工作都围绕目标的实现而努力，保证目标的顺利完成。具体地讲，它在科学地设置企业的总目标和层层分解总目标的前提下，实施目标的过程管理及对其实施的过程进行督促、考核、评价与奖惩，充分发挥目标管理的作用，从而强有力地激励人的工作积极性、主动性，促进组织的生产经营目标、成本利润目标及企业的总目标的实现。

目标管理能充分发挥企业的各种功能来增强企业管理的效能。目标管理之所以能够迅速成为一种影响深远、颇受欢迎的先进的经营管理方法，就是因为它十分注重在经营管理工作中发挥目标功能，把目标作为一切经营管理工作的出发点和归宿，强调充分利用目标的性质来指导企业的经营管理活动，从而大幅度地降低成本，提高资本增值的效率和效益。所以很多管理科学论著中也往往把它作为一种管理理论来阐述。

目标管理能协调企业各部门，提高员工的向心力。一个企业的效率的高低，与其人员向组织的总目标努力的程度有密切的关系。实施目标管理后，各部门就有了很好的沟通，互相关心、促进和监督，因此能够改善公司内的人际关系，使员工的向心力大为提高。首先，目标管理的推行，使员工做有利于公司整体的工作，减少劳力的浪费，提高组织的效率。其次，实施了目标管理后，不再是下级遵从上级的指示，而是员工自主设定目标以及行动计划，自己来控制进度，这样就可启发员工自动自发、主动负责地达成本身的目标。最后，由于目标管理强调通过上下协商来制定未来的目标，因此也可以促使高层主管注意到公司未来的成长情形，及早采取相应措施，使经营秩序化，促使公司成长，



并使公司适应环境的迅速变化。

国内外成功的管理经验证明,要做好企业的管理工作,就必须推行目标管理。目标管理不是现在才开始的,在大约 30 年前,就被日本的企业运用起来了。众多的成功企业都把目标管理作为其经营管理的重要手段,从而给企业带来很多好处。美国的行政机构中目前正盛行目标管理;在日本的地方自治体中,也已经引入目标管理,且在日本做引入目标管理准备工作的城市正在日益增多。随着我国加入 WTO,各企业面临的市场环境日趋严峻,竞争迫使每个企业必须加强内部管理,引进和推行国外的先进管理经验,实行目标管理。

二、推行“例外”管理的必要性

例外管理是西方国家在经营管理中进行日常控制的一种专门方法,为提高运营成本控制的工作效率,要求把控制重点集中于例外的、非正常开支的成本费用上,对这些“例外”成本费用进行有效控制。

在实行“例外”管理过程中,应该按照以下四条原则确定“例外”的标准:

(一) 重要性原则

重要性主要根据成本费用金额的大小来决定,只有金额较大的非正常开支,才需重视。

(二) 一贯性原则

尽管有些成本费用金额不甚大,但一旦例外出现,就应予以重视。

(三) 可控制原则

凡属不能控制的成本费用项目,即使是金额大、非正常的,

也不要视为“例外”。

（四）特殊性原则

对于企业的业务发展有重要影响的特殊成本项目（主要是业务酬金），即使其金额不够大，也应受到重视。

在目标管理的基础上，通过发现“例外”从而贯彻按“例外”管理的原则，能使企业及时发现差异，找出原因，纠正错误，提高企业的业绩。

实施目标管理的最有效的工具就是编制企业的全面预算。通过预算能指导和控制企业的业务过程，并在预算执行过程中和预算执行完成后，对预算的执行情况和执行结果进行计量、对比，发现“例外”从而贯彻“例外”管理的原则。对实际脱离预算的差异及其原因进行分析，可以找出企业经营管理活动中存在的问题，采取有效的措施消除偏差，尽最大努力使实际执行结果与预算所确定的目标协调一致。所以，企业必须重视和搞好预算管理。

预算管理，简单地说，就是企业对于未来一定时期内的收入和支出做出的计划，实际上是企业进行内部控制的一项管理活动。如果没有预算管理做出的长期计划，企业就可能只重视短期活动，而忽视长期目标，造成短期的经营活动与长期发展的战略不相适应，如各年度、季度和月份的经济活动无助于企业长期发展目标的实现，这样，企业就难以取得预期的效果。由于预算管理是现代企业实现短期经营目标和长期企业目标的重要手段，所以也叫全面预算管理。它以充分的市场信息为前提，以销售预算为起点，进而延伸到诸如生产、成本和资金收支等经济活动的各个方面，最终形成预计财务报表。另外，预算管理也是企业进行内部控制的一项管理活动。现代企业管理要求实现内部各职能部门的子目标及企业整体目标，使在多层管理框架下的内部各管理部门与企



业经营者战略决策及管理行为相一致，所以通过预算管理来实现企业内部的综合协调尤其重要。

纵观国有企业的发展历史，不难看出，国有企业大都是依靠经营目标、短期目标来笼统地进行企业规划，而十分忽略预算管理。由此也造成了很多的弊端和失误，如收益和成本不能有效地预测和控制，从而导致许多国有资产的流失和资源的浪费。而目前很好地实行了预算管理的现代企业，其综合经济实力已经大为提高。因为他们在预算的编制程序和管理上要做到更为严格和合理，避免搞成数字游戏，从而为企业的有效治理打下了良好的基础。许多的跨国大企业和企业集团都采用预算管理，并且把预算视为企业的商业机密进行严格的保密管理，也有不少竞争对手通过搞到对方的预算而在竞争中处于有利地位。可见，预算管理有着不可忽视的作用。

三、预算管理的特征

(一) 计划性

量入为出是老百姓过日子的一种家政理财手段，它也反映了一种朴素的预算思想。企业预算和家政理财虽各有特点，但它们也有一个共同点，就是合理节约支出、平衡收支。企业的预算除了考虑降低耗费外，更多地还要考虑收入，将控制成本与增加收益有机结合起来，从而使企业最大限度地追求利润。因此，处理好收支关系是企业预算管理的一项重要内容。另一方面，预算促进了企业计划工作的开展与完善，减小了企业的经营风险与财务风险。预算的基础是计划，因此，预算能促使企业的各级经理提前制定计划，避免企业盲目发展，遭受不必要的经营风险和财务风险。事实上，制定和执行预算的过程，就是企业不断用量化的

工具使自身的经营环境、自己拥有的经济资源和企业的发展目标保持动态平衡的过程。

（二）综合性

预算管理是通过动态地分析企业生产经营过程中各种资源和环境的变化，及时调整行为，控制偏差，保证企业预算目标实现的一种有效管理机制。要使预算做到科学合理，就必须进行详细的调查和研究，深入实践，细分预算对象，考虑各种内在和外在的影响因素，掌握足够大的信息量。只有这样才能使预算科学、严谨、可行性强，不致流于形式。所以，实施预算管理不仅要考虑企业内部环境，还要考虑外部宏观环境。如预算必须考虑到企业的规模、资金状况、生命周期等因素。此外，还须对市场进行调查，使其与企业有机地联系在一起。同时也要重视国际国内的环境，如政治、经济、金融、法律、自然环境等，特别是目前的国内企业资产重组、企业兼并、拍卖等改革。在做预算时必须将这些因素充分考虑进去，否则预算就缺乏可行性。

（三）战略性

预算是企业发展的保障体系，而要使预算管理真正具有战略意义的前提则是企业的战略导向、战略目标必须正确而且明确。决策者把事情“做对”，执行者方知做“对的事情”。没有战略导向性的预算管理是缺乏高度和分量的预算管理。

（四）机制性

预算本身是个机制化的过程，具有鲜明的程序性，需要立项、编制、审批、执行、监督、考评等。从管理角度看，它是自我约束、自我管理的一种机制。

（五）市场性

预算本身是要将市场因素考虑进去的，它是以效益为出发点，



以市场为导向,以企业财务管理体系做保障,进而全面控制企业生产经营活动的市场化的计划管理模式。首先,从企业内部管理角度看,预算管理与市场是有机地联系在一起的。市场是有竞争性、风险性的,预算有利于提高企业的市场应战能力和控制市场风险的能力,从而真正提高企业内部资源或资产的配置效率,最终达成企业的总目标。所以,在企业面临的市场瞬息万变的状态下,作为企业管理者必须要在市场预测、决策的基础上,进行计划和预算管理,只有这样,才能以变制变,主动去适应变化的环境,从而避免风险。所以离开了预算,企业的管理就是被动的,对经营风险无能为力。其次,离开了市场的计划管理将是一种武断的管理,它缺乏管理依据及借以发挥计划管理作用的前提。所以离开了市场,预算必然失真。

四、预算管理的作用

(一) 使经营目标系统化

编制全面预算有助于企业管理者做到“心中有数”,明确各部门的经营活动与整个企业经营目标之间的关系,从而明确今后自己的工作重点及各方面应达到的水平和努力方向。

(二) 协调各部门工作

企业本身是一个整体,但其各职能部门是相对独立的,它们各自有着特殊的工作。各职能部门从本部门的角度出发提出的设想和需求,往往与其他部门的工作相冲突,有些则可能根本行不通。例如,销售部门根据市场调查,不断扩大销售和提出销售新产品的设想,而生产部门的生产能力却不能达到要求;生产部门为了充分利用生产能力,可能会忽视某些产品过剩积压或某些产品短缺脱销;采购部门根据要求,大量采购原材料造成库存积压,



而财务部门却因资金流转不顺而不能及时提供营运资金。因此各部门的计划不经综合平衡是不可想象的。所以只有通过编制全面预算,才能使各职能部门向着共同的总战略目标前进。各职能部门有了本部门明确的奋斗目标才可以有效地避免只顾本部门利益而影响其他部门的工作或忽视企业总体利益的现象。因此,只有通过预算管理,才能统筹兼顾,力争用较少的投入取得尽可能大的经济效益,将各部门的利益协调起来。

(三) 控制日常经济活动

全面预算一经制定,随即进入实施阶段,即各部门应设法使经济活动按计划进行,若有大的差异,则应对差异进行确定和分析,并采取相应措施,调整经济活动,促使目标完成。因此全面预算是控制经济活动的依据和衡量其合理性的标准。

(四) 评定实际工作成绩,强化内部控制

预算提供了企业绩效的评价标准,便于考核和强化企业的内部控制。首先,预算是对企业计划的数量化和货币化的表现,它通过对企业各部门及其员工的日常活动进行规范,使企业的经营活动有目标可循,有制度可依,因此,它为企业业绩评价提供了标准,便于对各部门实施量化的业绩考核。其次,通过对预算与实际工作的差异分析,可以找出原因,将责任落实到每个人的工作中,对其工作进行评价,实行奖惩制度以激励员工更好地工作,使员工想方设法完成企业的战略目标。另外,通过编制全面预算,可使财务部门编制的财务收支计划切实可行。这一方面有利于合理调度资金、使用资金;另一方面在预算的具体实施过程中可以制止产生不利影响的行为,从而充分发挥会计的监督作用,来强化企业的内部控制。由此可见,开展预算管理是加强和完善内部控制的重要工作。



（五）深化国企改革

建立现代企业制度是国企改革的方向和目标，而管理是实现企业价值的重要前提。一个企业是否属于现代管理型企业，重点是看其管理是否科学，离开了管理科学这一条，任何企业制度都无从谈起。而现在的国有企业亏损的主要原因是生产经营与管理效率方面存在问题，因此如果要寻求对策并努力减亏的话，就必须加强内部管理。在社会主义市场经济条件下建立的现代企业，要在激烈的市场竞争中求生存、求发展，就必须加强以预算管理为代表的现代企业内部管理，并以此作为现代企业长期追求并不断完善的方向和目标。

（六）激励员工

建立一个与之相应的考核与奖励机制能确保预算管理真正落实到位，充分发挥预算管理的激励作用。就实施企业预算管理而言，我们需要引导企业员工积极地参与预算编制，自主地控制预算的执行情况。当预算执行出现不利偏差时，应该及时地、积极主动地采取有效措施予以纠正。在每个预算周期结束后，企业的专门预算管理机构须将实际情况与所制定的预算进行比较和分析，及时分析原因，并将分析结果及时反馈到相关部门，查清责任，将责任落实到每一个员工的头上，对其进行相应的奖励或惩罚。这样做，一方面可以刺激和满足员工的受人尊敬和自我实现等高层次的需要，容易使员工产生成就感；另一方面，又有效地激发了员工参与预算管理的积极性和主动性，有利于完成企业预算。

第二节 预算管理的内容

企业经营活动纷纭复杂，预算的内容也必然是多种多样的。

预算的内容是指企业应编制哪些预算。规模较大、企业经营活动比较复杂的企业应尽量编制全面的预算；而小规模企业，或者业务比较单一的企业，可以仅就管理和控制的重点编制预算。为了更好地理解和掌握预算的基本知识，需要从不同的角度，按照不同的标准对其进行分类比较。

一、预算的分类

(一) 按预算的性质，企业预算可以分为业务预算、专项支出预算和财务预算

业务预算是围绕企业日常的生产经营活动而编制的预算。例如：销售预算、直接材料、直接人工预算等。专项支出预算是围绕企业扩大规模、购置固定资产等不经常发生的，需投入大量资金的活动所编制的预算。例如：设备更新预算、固定资产购置预算等。财务预算涉及现金收支、经营成果和财务状况的预算。它主要包括现金预算、预计资产负债表、预计损益表和预计现金流量表。这三类预算将在本章第三节做详细地阐述。

(二) 按预算的使用时期，企业预算可以分为短期预算和长期预算

短期预算是指编制期在一年内的预算。它主要包括业务和财务方面的预算。业务方面如销售预算、生产预算、采购预算和费用、成本预算等；财务方面的预算如现金收支预算、结算存款预算、预计财务报表等。短期预算由于涉及的时间较短，不确定因素较少，因此准确性相对较高，也便于及时检查和考评执行情况。

长期预算，又称为专项支出预算，是指编制期在一年以上的预算。如购置大型设备或改建扩建、新建厂房等的长期投资预算，按年度划分的长期资金收支预算等。长期预算是一种规划性质的