

预算管理实务

姜利强◎主编



中国书籍出版社
China Book Press

预算管理实务

姜利强 主编



图书在版编目 (CIP) 数据

预算管理实务 / 姜利强主编. —北京 : 中国书籍出版社, 2015.4

ISBN 978-7-5068-4845-9

I. ①预… II. ①姜… III. ①预算管理 - 高等职业教育 - 教材 IV. ①F810.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第061757号

预算管理实务

姜利强 主编

责任编辑 毕晓玲

责任印制 孙马飞 马 芝

封面设计 管佩霖

出版发行 中国书籍出版社

地 址 北京市丰台区三路居路 97 号 (邮编: 100073)

电 话 (010) 52257143 (总编室) (010) 52257153 (发行部)

电子邮箱 chinabp@vip.sina.com

经 销 全国新华书店

印 刷 青岛华星爱商彩印包装有限公司

开 本 787 mm × 1092 mm 1 / 16

字 数 272 千字

印 张 12.75

版 次 2015 年 4 月第 1 版 2015 年 4 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5068-4845-9

定 价 36.00 元

本书编委会

主 编 姜利强

副主编 蒋美娜 张清亮 张长胜 徐奇齐

全面预算管理是被国内外众多企业实践证明的行之有效的科学管理方法。2002年,财政部颁布了《关于企业实行财务预算管理的指导意见》,提出企业应实行包括财务预算在内的全面预算管理;2008年,财政部等五部门联合制定的《企业内部控制基本规范》第三十三条“要求企业实施全面预算管理制度,明确各责任单位在预算管理中的职责权限,规范预算的编制、审定、下达和执行程序,强化预算约束”;2010年财政部等部门联合发布了《企业内部控制应用指引》,第十五个应用指引就是“全面预算”。基于企业全面预算管理的现实需要,我院于2009年在财务管理专业中开设了《预算管理》课程,聘请潍坊现代预算研究所所长张长胜先生担任主讲教师并参与课程建设。

本书根据高等院校财经类、管理类专业人才培养目标要求,立足于财务会计岗位对企业财务分析基本理论和技能的实际需要,以企业预算管理实务为导向,详尽阐述了企业财务预算管理的内容、程序、方法和具体应用。与同类书籍相比,本书具有以下两个显著特点:

(1) 系统性强。本书对企业全面预算管理所涉及的所有重要环节和预算类型进行了阐述和讲解,有利于教师、学生系统学习、理解和掌握全面预算管理的理论与方法。

(2) 理论与实务密切结合。本书通俗易懂、贴近实务,不仅在预算编制、执行、控制、分析、考评上完全模拟企业全面预算管理实务,而且列举的案例几乎能够涵盖企业全面预算管理的全过程,有助于培养学生的实务操作能力。

本书由山东经贸职业学院姜利强老师担任主编,蒋美娜、张清亮、张长胜、徐奇齐任副主编。各项目执笔人如下:项目一、二、三、四由姜利强执笔;项目五、六由蒋美娜、张长胜共同执笔。潍坊市人民医院的徐奇齐负责整理案例。姜利强和张长胜共同负责大纲编写、各章修改和全书总纂,张清亮负责全书的完善与审定。

本书既可以作为高等院校财经类、管理类专业学生学习预算管理的教科书和在会计人员继续教育的培训教材,也可以作为企业财务人员进行预算管理的工具书。

由于作者水平有限,书中不妥之处在所难免,敬请有关专家、同仁和使用本教材的师生、读者批评指正。

编者

2014年7月

目 录

CONTENTS

项目一 预算管理入门.....	1
任务一 全面预算的产生和发展	2
任务二 全面预算的组织和程序	8
任务三 全面预算的编制方法	12
任务四 预算编制准备	18
项目二 编制经营预算.....	41
任务一 销售预算的编制	42
任务二 生产预算的编制	50
任务三 期间费用预算的编制	61
项目三 编制投资预算.....	84
任务一 固定资产投资预算的编制	85
任务二 其他投资预算的编制	100
项目四 编制财务预算.....	114
任务一 利润预算的编制	115
任务二 现金预算的编制	121
任务三 资产负债表预算的编制	130
项目五 预算执行与控制.....	143
任务一 预算执行	144
任务二 预算控制	152
项目六 预算分析与考评.....	164
任务一 预算分析概述	165
任务二 预算差异分析	171
任务三 预算考评	185
主要参考文献.....	196



项目一 预算管理入门



学习目标

【知识目标】

1. 理解全面预算的概念。
2. 掌握全面预算管理的内容。
3. 掌握全面预算管理的方法及优缺点。

【能力目标】

1. 具备预算编制思路。
2. 能够根据企业实际情况选择合适的预算编制方法。



项目介绍

预算应用于企业管理已经有百余年的历史,由此诞生的全面预算管理早已成为市场经济发达国家企业必备的、基础性的管理制度,是投资者和企业家管理运营企业的一种必备的管理方法和工具。随着我国市场经济的日益完善和不断发展,全面预算管理也正在成为中国企业必备的、基础性的管理制度。全面预算管理是企业中高层管理人员,特别是会计人员的必备技能。



案例导入

小王花了一个上午的时间准备如何向科长汇报。他认为他预算中的每一项要求都是合理的,他要尽力为这个预算争辩。但是,与科长的会谈和他预计的完全不一样。他的上司康科长是这样开始与他会谈的。

“小王,你坐下。我看了你起草的预算报告,有几个问题想问你一下。例如,你估计行



政费用是 7716 元?”

“是的,康科长。如果你不信,可以看我的计算根据。”

“噢,没必要。我之所以问这个问题是因为我觉得这个数字太不显眼。让我们把它改成 8000 元吧。”

“好。”

“其他几个地方也有这样的问题,我帮你都改过来。”

“这样总金额是多少?”

“正好 74000 元。”

“这比我申请的要高一些。这样合适吗?”

“当然。不用担心,你不知道将来什么东西会比你预算的要贵一些。”

“行,康科长,你说行我就行。”

“好。顺便问一声,你是怎么得来这些数据的?”

“我首先考虑今年我们科要做什么事,然后再看各项活动大约需要多少钱。我手上有一本厂里编制预算的手册,我的计算公式都是从哪里得来的。”

“这是一种做预算的方法,但是我建议你在每一项经费里加一个保险系数。”

“保险系数?”

“是的。你知道,万一什么事不妙也好对付。而且,你不知道厂长们会把什么经费砍掉,比你真正需要的多一点总没错。你懂我的意思吗?”

“我懂。”

“好。这里是你的预算报告。除了把各个数字变成整数之外,另加 20%,然后交给我,由我送到厂里去。”



案例思考

1. 康科长第一次让小王改预算对不对? 为什么?
2. 你认为这类事情是否常发生?
3. 怎样杜绝这类事情的发生?

任务一 全面预算的产生和发展

“预算”(budget)一词起源于法文 bougette,意思是用皮革制成的袋子或公文包。在 19 世纪中期,英国财政大臣有一种习惯,即在提出下年度税收需求时,常在英国议员们面前打开公文包,展示他所需要的数字,因此,财政大臣的“公文包”就指下年度的岁入岁出预算数。大约在 1870 年时,bugget 一词正式出现在财政大臣公文包中的文件上,这就是预算制度最初的来源。

近代预算制度产生于英国,发展于美国,首先应用于政府机构,后来逐渐被应用到企业管理当中。预算管理在国外企业中的应用及发展始于 19 世纪末,其发展大致经历了产生期、发展期和成熟期三个阶段。

一、预算管理的产生期

最早将预算作为管理手段应用于企业的是美国,首先是应用在广告费分配上。第一次世界大战后,美国工业生产得到了急速的发展,企业规模的扩大使管理人员增加,同时也产生了分权化管理,如何使管理分权而又不失控成为一个突出问题。同时,企业生产规模的盲目扩大也导致一些企业出现了生产过剩、产品销路不畅等现象。这些问题和现象迫使企业管理者开始寻求对市场进行预测、计划其生产能力与销售、协调部门间经济活动的办法,于是一些企业管理者将预算引入企业管理,以此来计划、协调、控制企业的经济活动。1911 年,泰罗创建了“科学管理”学说,促进了美国企业管理水平的提高,对科学管理原理的探讨研究也促使企业预算管理理论进一步发展,如标准成本、差异分析等方法都成为预算管理中常用的方法。1921 年美国政府公布了《预算与会计法案》,该法案通过后,实施效果良好,它使预算管理的职能被人们所了解,一些私营企业均采用预算以强化企业管理,预算管理被提升到了一种社会性的必然地位。随后,预算管理成为一种重要的企业管理工具,其他国家如英国、日本、德国的一些企业开始效仿与采用,先后将预算制度应用于企业管理,同时一些学者也开始对预算管理理论进行研究。1922 年美国著名学者麦金西出版了《预算控制》一书,对预算管理理论及方法从控制的角度进行了详细介绍,该书的出版标志着企业预算管理理论开始形成。1924 年该书被翻译成日文出版。1925 年德国的李汉恩在其所著的《工业成本计算》一书中论述了企业经营计划的内容,1930 年他又出版了《企业经济计划——商业预算》一书,这两部著作对德国企业预算管理的运用与发展产生了一定的影响。

在预算管理的产生期,预算管理作为协调、控制企业内各职能部门经济活动的管理方法受到人们的重视,企业对预算制度的关心度也开始提高。

二、预算管理的发展期

在产生期,预算管理以其协调、控制职能在企业管理中起到了重要的作用。此后,采用预算制度的企业开始增多,一些经济管理学者及会计学者也开始对预算制度进行了进一步的探讨和研究。20 世纪 30 至 70 年代,企业预算管理先后受到会计理论及其他管理思想发展的影响,在管理方法、管理理论上都得到了一定的发展。

第二次世界大战以后科学技术的迅速发展和大规模的应用于生产,使社会生产力水平得到了大幅度提高,社会化大生产促使资本进一步集中,出现了跨国公司,同时由于国际、国内竞争的日益激烈,出现了生产经营日趋复杂、市场竞争日趋激烈、企业利润率下降等现象,这些变化使企业迫切要求实现管理现代化。为了使企业在激烈的竞争中处于有利地位,西方会计学中吸收了自 20 世纪 20 年代发展起来的一些专门用于提高企业内部



经营管理水平和经济效益的方法,建立起了许多量化的财务管理模式,以帮助管理当局进行预测、决策、组织和控制生产,提高企业的竞争能力,如盈亏平衡点分析、弹性预算法、变动成本计算法,用于决策的差额分析法、现金流量分析法等。这些方法的产生也促进了预算制度的发展与完善,特别是盈亏平衡点分析理论的形成,使企业对成本、营业额、利润指标的分析被逐渐运用在各因素的变化对企业利润影响的事前预测上,管理者开始对影响企业利润各因素的变化及其对利润的影响程度进行分析,根据分析结果制订出计划,并针对计划检查各项改进方案,通过检查达到调整的目的,使会计对经济活动的事后反应和分析逐渐转化为事前的预测和决策。此时期企业管理者根据其计划编制的预算比产生期更加合理、科学,以此达到对企业经济活动进行协调、控制的目的。

20 世纪 40 年代末期,企业的经营管理者逐渐认识到强化管理对企业的重要性,西方各种新的管理思想应运而生,各种新的管理学派及新的学科不断出现。这些新的管理思想和学科对预算管理理论产生了一定的积极影响,其中影响较大的是组织行为学。预算管理在其发展过程中吸收了组织行为理论,一些实行预算管理的企业开始提倡和实行分权式的民主参与管理,也就是使预算的编制自上而下、自下而上地反复循环,使企业所有层次的管理者和关键岗位的人员都参与预算的编制,形成了参与型的预算管理。参与型预算管理在预算编制过程中,预算执行者直接参与了编制,从而使编制的预算更加接近实际,也提高了预算执行者对预算的认识,增强了其行动和决策与企业目标的和谐性,促进了企业资源的合理配置和有效利用。日本事业部的预算管理是这种参与型预算管理模式的典型代表。这种参与型的预算管理具有以下特征:①重视整体观念;②注重人性观念;③讲求人际关系;④重视长期规划;⑤运用动态管理。需要注意的是,参与型预算管理的预算参与程度因国家和企业的不同而不同,日本式预算管理的参与程度比美国高一些,大企业的预算参与程度比小企业高一些,因为预算管理运行模式受不同国家和企业文化背景、传统习惯及个人行为的影响而有所不同。

20 世纪 70 年代,零基预算在西方国家兴起,它的产生使预算管理在理论和方法上都有了新的进展。零基预算最早起源于美国。1952 年美国人维恩·刘易斯发表了一篇题为《预算编制理论新解》的文章,主张预算的编制应采取一种新型的方法,维恩·刘易斯虽然没有明确提出零基预算的概念,但他提出的新方法的内涵与后来的零基预算是完全一致的。1970 年,美国德克萨斯仪器公司德彼得·派尔首先成功地将零基预算法应用于公司费用预算的编制;1971 年该公司所有部门的预算都采用了零基预算编制法,并取得了成功。一些研究零基预算的学者认为,在美国,私营部门先于政府部门使用了零基预算。零基预算是指不考虑过去的预算项目和收支水平,以零为基点编制的预算。零基预算的基本特征是不受以往预算安排和预算执行情况的影响,一切预算收支都建立在成本效益分析的基础上,根据需求和可能来编制预算。零基预算的基本做法:一是要掌握准确的信息资料,对单位的人员编制、人员结构、工资水平,以及工作性质、设备配备所需资金规模等都要了解清楚,在平时就要建立单位情况数据库,非经法定程序,不得随意变动;二是要确定各项开支定额,这是编制零基预算的基本要求;三是要根据事业需要和客观实际情况,

对各个预算项目逐个分析,按照效益原则,分清轻重缓急,确定预算支出项目和数额。零基预算能克服政府或企业长期沿用的“基数加增长”的预算编制方式中的不足,不受既成事实的影响,一切都从合理性和可能性出发。实行零基预算是细化预算、提前编制预算的前提。在政府“零基预算”也叫“夕阳预算”或“落日预算”,就是每年预算编排不以前一年预算为基础,而是首先对相关政府机构职能进行重新审核,看看哪些职能已经履行了,哪些职能还需要存在下去,已经履行完的职能相关预算就要砍掉,这样对政府职能就会产生一种约束,防止机构日益臃肿。美国前总统卡特是一个零基预算的积极推行者,他在担任佐治亚州州长时,曾在该州极力推广零基预算,他当选总统后的1979年,又指示联邦政府要全面实行零基预算,使零基预算在美国颇为盛行。随后,零基预算编制法传到了紧邻美国的加拿大,加拿大的一些企业纷纷采用零基预算,以至于现在零基预算被西方工业发达国家公认为管理间接费用的一种新的有效方法。

参与型预算管理与零基预算的形成是预算管理在企业得到普及推广应用的结果,预算管理的发展使企业在市场竞争中取得优势而得到迅速发展,由此也推动了西方国家经济的发展。

三、预算管理的成熟期

进入20世纪80年代后,企业预算管理趋于成熟,成为西方现代企业的一种重要管理方法。伴随科技的进步,西方工业发达的国家步入了信息社会时代,通信的发达和计算机技术、网络信息的发展,使人们对信息的获取、分析处理更加准确可靠,从而为预算管理的实施者提供了速度更快、质量更高的预测和决策信息资料,使其对企业未来的经营预测、预算目标的制定,特别是中长期预算目标的制定,有了更为可靠、科学的资料依据,增强了企业管理者在市场竞争中的预见和应变能力,降低了企业经营风险。由于会计电算化的发展,管理者在编制预算时把各种需要的数据输入计算机,可以很快地得出各种不同的预算方案,对其进行比较,使制定的预算更为贴近实际。同时,实现了会计信息上的迅速、准确传递,大大降低了信息传递成本,对费用、成本预算的控制形成了更强有力的硬性约束,对预算差异的分析也更为快捷、准确、科学,对业绩的考评也更为合理。在20世纪80年代后期,西方国家的企业中又出现了企业资源计划系统(ERP),把企业内部划分成几个相互协作、相互支持的子系统,使企业将生产制造、质量控制、售后服务等环节全部纳入资源预算系统进行管理,形成了一种面向企业供应链的预算管理。总之,此时预算管理在西方国家已经成为企业不可或缺的主要管理手段,很多跨国公司在评价经营管理人员业绩时,偏重于以预算为标准进行评价。

四、预算的特征与作用

1. 预算的特征

“凡事预则立,不预则废”。预算是企业,在预测、决策的基础上,以数量和金额的形式反映企业未来一定时期内经营、投资、财务等活动的具体计划,是为实现企业目标而对各



种资源和企业活动的详细安排。

预算具有两个特征：①编制预算的目的是促成企业以最经济有效的方式实现预定目标，因此，预算必须与企业的战略或目标保持一致；②预算作为一种数量化的详细计划，它是对未来活动的细致、周密安排，是未来经营活动的依据，数量化和可执行性是预算最主要的特征。因此，预算是一种可据以执行和控制经济活动的、最为具体的计划，是对目标的具体化，是将企业活动导向预定目标的有效工具。

2. 预算的作用

预算的作用主要表现在以下几个方面：

(1) 预算通过引导和控制经济活动，使企业经营达到预期目标。

通过预算指标可以控制实际活动过程，随时发现问题，采取必要的措施，纠正不良偏差，避免经营活动的漫无目的、随心所欲，通过有效的方式实现预期目标。因此，预算具有规划、控制、引导企业经济活动有序进行、以最经济有效的方式实现预定目标的功能。

(2) 预算可以实现企业内部各个部门之间的协调。

从系统论的观点来看，局部计划的最优化，对全局来说不一定是最合理的。为了使各个职能部门向着共同的战略目标前进，它们的经济活动必须密切配合、相互协调、统筹兼顾、全面安排，搞好综合平衡。通过各部门预算的综合平衡，能促使各部门管理人员清楚地了解本部门在全局中的地位和作用，尽可能地做好部门之间的协调工作。各级各部门因其职责不同，往往会出现相互冲突的现象，各部门之间必须协调一致，才能最大限度地实现企业整体目标。例如，企业的销售、生产、财务等各部门可以分别编制出对自己来说是最好的计划，但该计划在其他部门却不一定能行得通；销售部门根据市场预测提出了一个庞大的销售计划，生产部门可能没有那么大的生产能力；生产部门可能编制一个充分利用现有生产能力的计划，但销售部门可能无力将这些产品销售出去；销售部门和生产部门都认为应该扩大生产能力，财务部门却认为无法筹到必要的资金。全面预算经过综合平衡后可以提供解决各级各部门冲突的最佳办法、代表企业的最优方案，可以使各级各部门的工作在此基础上协调地进行。

(3) 预算可以作为业绩考核的标准。

预算作为企业财务活动的行为标准，使各项活动的实际执行有章可循。预算标准可以作为各部门责任考核的依据。经过分解落实的预算规划目标能与部门、责任人的业绩考评结合起来，成为奖勤罚懒、评估优劣的准绳。

五、预算的分类与预算体系

1. 预算的分类

企业预算可以按不同标准进行多种分类：

(1) 根据预算内容不同，可以分为业务预算（即经营预算）、专门决策预算和财务预算。

业务预算是指与企业日常经营活动直接相关的经营业务的各种预算。它主要包括销售预算、生产预算、材料采购预算、直接材料消耗预算、直接人工预算、制造费用预算、产品

生产成本预算、经营费用和管理费用预算等。

专门决策预算是指企业不经常发生的、一次性的重要决策预算。专门决策预算直接反映相关决策的结果,是实际中选方案的进一步规划。如资本支出预算,其编制依据可以追溯到决策之前搜集到的有关资料,只不过预算比决策估算更细致、更准确一些。例如,企业对一切固定资产购置都必须在事先做好可行性分析的基础上来编制预算,具体反映投资额需要多少、何时进行投资、资金从何筹得、投资期限多长、何时可以投产、未来每年的现金流量多少。

财务预算是指企业在计划期内反映有关预计现金收支、财务状况和经营成果的预算。财务预算作为全面预算体系的最后环节,是从价值方面总括地反映企业业务预算与专门决策预算的结果,也就是说,业务预算和专门决策预算中的资料都可以用货币金额反映在财务预算内,这样一来,财务预算就成为了各项业务预算和专门决策预算的整体计划,故亦称为总预算,其他预算则相应称为辅助预算或分预算。显然,财务预算在全面预算中占有举足轻重的地位。

(2) 按照预算指标覆盖的时间长短不同划分,企业预算可分为长期预算和短期预算。

通常将预算期在1年以内(含1年)的预算称为短期预算,预算期在1年以上的预算则称为长期预算。预算的编制时间可以视预算的内容和实际需要而定,可以是1周、1月、1季、1年或若干年等。在预算编制过程中,往往应结合各项预算的特点,将长期预算和短期预算结合使用。一般情况下,企业的业务预算和财务预算多为1年期的短期预算,年内再按季或月细分,而且预算期间往往与会计期间保持一致。

2. 预算体系

各种预算是一个有机联系的整体。一般将由业务预算、专门决策预算和财务预算组成的预算体系,称为全面预算体系,其结构如图1-1所示。

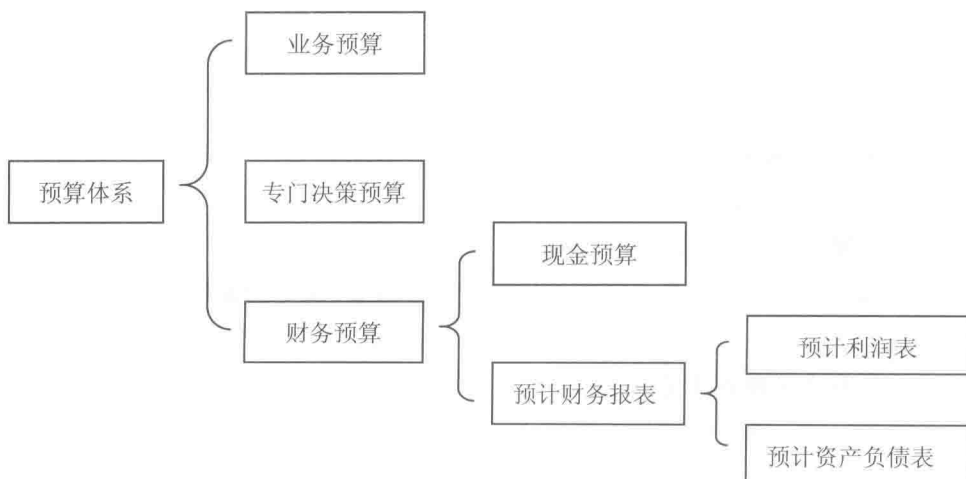


图 1-1 全面预算体系



任务二 全面预算的组织 and 程序

一、预算工作的组织

预算工作的组织包括决策层、管理层、执行层和考核层,具体如下:

(1) 企业董事会或类似机构应当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,并对企业法人代表负责。



知识链接

预算决策机构——预算管理委员会

性质:

预算管理委员会处理全面预算管理中的相关事宜,确保公司预算管理实施的权威性、科学性和规范性,预算管理委员会为非常设机构。

构成:

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。

主要职责:

- (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。

(2) 预算委员会或财务管理部门主要拟订预算的目标、政策,制定预算管理的具体措施和办法,审议、平衡预算方案,组织下达预算,协调解决预算编制和执行中的问题,组织审计、考核预算的执行情况,督促企业完成预算目标。



知识链接

预算组织机构——财务部门

性质:

预算管理的组织机构。

构成:

财务部的预算管理岗,财务部门负责人。

主要职责:

(1) 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、资产负债表预算和资金预算。

(3) 编制本部门的费用预算。

(4) 汇总预算执行数据,进行预算执行差异分析,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。

(3) 企业财务管理部门具体负责企业预算的跟踪管理,监督预算的执行情况,分析预算与实际执行的差异及原因,提出改进管理的意见与建议。

(4) 企业内部生产、投资、物资、人力资源、市场营销等职能部门具体负责本部门业务涉及的预算编制、执行、分析等工作,并配合预算委员会或财务管理部门做好企业总预算的综合平衡、协调、分析、控制与考核等工作。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。



知识链接

预算编制与执行机构

性质:

预算编制与执行机构。

构成:



各责任中心。

主要职责：

(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。

(5) 企业所属基层单位是企业预算的基本单位,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。其主要负责人对本单位财务预算的执行结果承担责任。

某公司的预算管理组织机构见图 1-2。

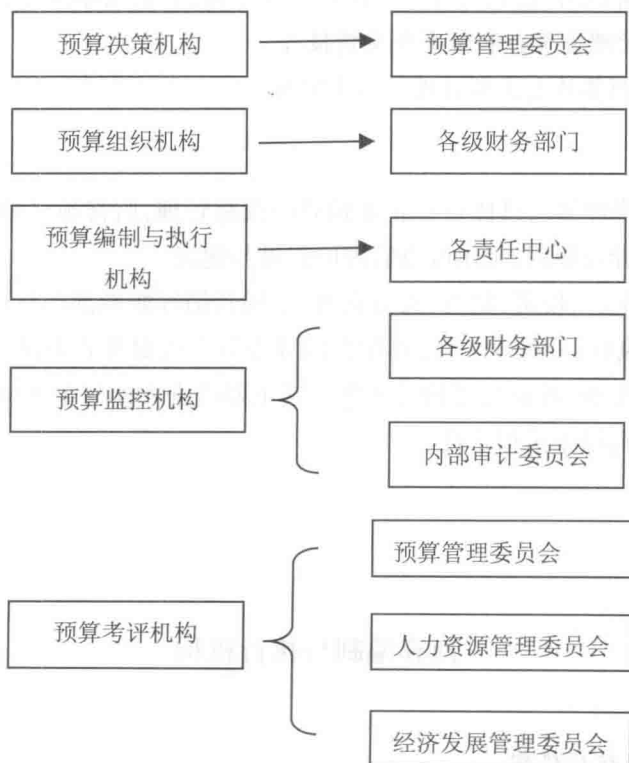


图 1-2 某公司的预算管理组织机构

二、预算的编制程序

企业编制预算,一般应按照“上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序进行。

1. 下达目标

企业董事会或经理办公会根据企业发展战略和预算期经济形势的初步预测,在决策的基础上,提出下一年度企业预算目标,包括销售或营业目标、成本费用目标、利润目标和现金流量目标,并确定预算编制的政策,由预算委员会下达各预算执行单位。

2. 编制上报

各预算执行单位按照企业预算委员会下达的预算目标和政策,结合自身特点以及预测的执行条件,提出详细的本单位预算方案,上报企业财务管理部门。

3. 审查平衡

企业财务管理部门对各预算执行单位上报的财务预算方案进行审查、汇总,提出综合平衡的建议。在审查、平衡过程中,预算委员会应当进行充分协调,对发现的问题提出初步调整意见,并反馈给有关预算执行单位予以修正。

4. 审议批准

企业财务管理部门在有关预算执行单位修正调整的基础上,编制出企业预算方案,报财务预算委员会讨论。对于不符合企业发展战略或者预算目标的事项,企业预算委员会应当责成有关预算执行单位进一步修订、调整。在讨论、调整的基础上,企业财务管理部门正式编制企业年度预算方案,提交董事会或经理办公会审议批准。

5. 下达执行

企业财务管理部门对董事会或经理办公室审议批准的年度总预算,一般在次年3月底以前,分解成一系列的指标体系,由预算委员会逐级下达各预算执行单位执行。

预算管理的流程见图 1-3。

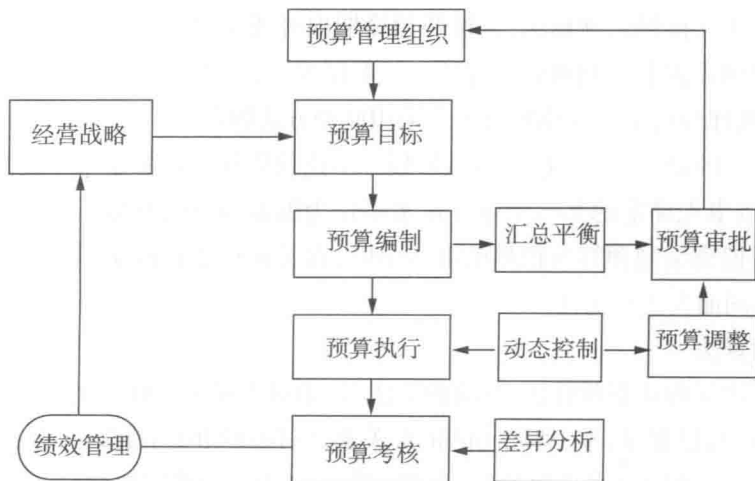


图 1-3 预算管理的流程