

Qing
Song
Xue

CaiWuCongShu
财务轻松学丛书



企业 全面预算

从入门到精通

管理

魏明/主编

超级简单、超级实用、超级易学

企业经营者案头必备

创业之初不可不知的财务知识

企业全面预算管理不可多得的实用工具



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

企业 全面预算^{管理} 从入门到精通

魏明/主编

超级简单、超级实用、超级易学



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

企业预算是管理的重要内容和手段。预算对企业发展具有重要的战略意义。《企业全面预算管理从入门到精通》主要阐述了企业预算的作用、预算的编制方法与实务操作过程、预算的局限性及其处理。具体内容包括编制企业预算、企业预算编制的流程与方法、营业预算的编制、资本预算的编制、财务预算的编制、作业基础预算的编制、财务预算的实施。本书可作为企业负责人、会计人员、审计和税务等部门工作人员、企业管理人员等的参考用书。

图书在版编目 (CIP) 数据

企业全面预算管理从入门到精通 / 魏明主编. —北京: 机械工业出版社, 2012. 8
(财务轻松学丛书)
ISBN 978-7-111-39453-2

I. ①企… II. ①魏… 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 (2012) 第 190558 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 任淑杰 责任印制: 乔 宇

三河市宏达印刷有限公司印刷

2012 年 9 月第 1 版 · 第 1 次印刷

170mm × 242mm · 17 印张 · 1 插页 · 240 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-39453-2

定价: 39.80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社 服 务 中 心: (010) 88361066

教 材 网: <http://www.cmpedu.com>

销 售 一 部: (010) 68326294

机工官网: <http://www.cmpbook.com>

销 售 二 部: (010) 88379649

机工官博: <http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线: (010) 88379203

封面无防伪标均为盗版



前言

会计作为一个信息系统，对企业在生产、经营与管理过程中的信息进行搜集、加工、分类与整理，然后提供给企业经营决策者作为决策的重要依据。从狭义的层面上讲，会计是提供信息的平台；从广义的层面上讲，会计本身就是一种经营管理形式，或者说参与了企业生产与经营决策过程。可见，企业的生产与经营活动与会计活动有着密不可分的关系。企业为了更好地组织生产活动与做好经营决策，必须重视会计信息的生成与运用，会计信息也必须通过企业在经营决策中的运用才能体现其价值。为了帮助与指导企业经营管理者与会计信息生成与运用者更好地做好相关工作，编者特组织本领域的专家和学者编写了“财务轻松学丛书”。

本丛书的价值在于以下几个方面。

1. 为企业经营管理决策者提供管理与决策的重要依据

从企业经营管理与决策者的角度分析，其关注和关心的是：在企业经营管理与决策过程中，怎样顺畅地得到用以管理和决策的会计信息，怎样运用会计信息进行有针对性的管理和决策活动，比如企业成本控制、企业预算操作、企业的经营业绩评价等。本丛书介绍了会计信息系统的构成及其信息提供过程，以及怎样具体运用这些会计信息。正是从这一层面上，本丛书对于企业经营管理与决策者具有极其重要的阅读价值和指导意义。

2. 为会计工作者提供参与企业经营的渠道

前已述及，会计本身是提供会计信息的平台，但又可以通过自身工作参与企业的经营管理与决策。会计工作者通过对本丛书的学习，可以更准确地理解自己的工作性质，协调好与企业其他职能部门的关系，既注重做好提供会计信息的工作，更在参与企业经营管理决策的层面上发挥重要的作用。





3. 为企业新入职的会计和经营管理者提供学习指导

企业在发展，员工在成长。企业中既有老员工不断地退休或离职，也不断地有新员工加入，新入职的员工急切地需要了解和自身工作的性质与内容。本丛书从综合的角度分析并介绍企业会计与管理的内容和实务操作过程，便于新入职的员工有选择地学习与掌握自身的工作内容，同时，指导其了解本职工作与其他工作岗位之间的协调关系。

本丛书以下列几方面的内容作为编写依据。

1. 现行《企业会计准则》

我国《企业会计准则》与相关会计规范已形成了完整的体系，并不断地进行修订，处于逐步完善的过程中。《企业会计准则》共包括 39 项会计基本准则和具体会计准则。近几年，我国财政部又针对这些准则颁发了若干解释，构成了现行《企业会计准则》体系。

2. 现行企业财务通则

财政部曾于 20 世纪 90 年代我国会计制度改革的初期颁布了《企业财务通则》。2007 年，根据新的形势和变化，财政部对其进行了修订，其内容在 2007 年后又有多次变化。

3. 现行的税法税制

应该说，企业会计核算和企业管理活动与我国的税收制度有着密切的联系，会计核算质量和企业管理水平在很大程度上受国家税制的影响和制约。我国的税制发生着高频率的变革，并在不断地完善。新的税法、税制是编写本丛书的重要参考。

4. 企业经营管理决策的新思路

随着企业市场化、国际化改革的不断深入，经营管理决策的新思路与新理念不断涌现，这些都是本丛书编写的重要依据。

本书主要阐述了企业预算管理过程。企业预算是管理的重要内容和手段。预算具有筹划功能，具有预测性，对企业发展具有战略意义。本书的主要内容包括企业预算的作用、预算的编制方法与实务操作过程、预算的



局限性及其处理。

本书由华润置地有限公司财务部魏明主编，许好锋、张永苹、张斯莹、腾雪、叶剑虹、贺文兴、李英韬、赵英、姚长存、张启顺、张兴如、张香朵、王燕生、张中林、韩菊芳、张金荣、赵根立、刘文越、杨毅明、郝鸿英、谭树英参与了编写工作。

欢迎广大读者朋友对本书提出宝贵意见。

编 者





目 录

前 言

第一章 | 编制企业预算 /1

第一节 全面预算管理 /2

第二节 全面预算管理的模式 /6

第三节 推行全面预算管理的目标 /8

第四节 推行全面预算管理的必然性和迫切性 /9

第二章 | 企业预算编制的流程与方法 /11

第一节 预算管理的组织和领导 /11

第二节 全面预算管理的开始 /16

第三节 全面预算编制方法 /21

第三章 | 营业预算的编制 /38

第一节 营业预算知识点 /38

第二节 销售预算的编制 /40

第三节 生产预算的编制 /60

第四节 成本预算的编制 /62

第五节 费用预算的编制 /73

第四章 | 资本预算的编制 /81

第一节 资本预算知识点 /81

第二节 投资项目的可行性研究 /82





- 第三节 资本预算方法 /87
- 第四节 投资项目的不确定因素分析 /99
- 第五节 长期投资预算的编制 /103
- 第六节 筹资预算的编制 /117

第五章 | 财务预算的编制 /123

- 第一节 财务预算的编制 /123
- 第二节 现金流量预算的编制 /129
- 第三节 利润预算的编制 /144
- 第四节 资产负债预算的编制 /152

第六章 | 作业基础预算的编制 /162

- 第一节 作业基础预算知识点 /162
- 第二节 作业基础预算的具体编制 /178
- 第三节 基于价值链的作业基础预算 /183
- 第四节 作业基础预算中的成本管理 /187
- 第五节 基于平衡计分卡的作业预算管理 /195

第七章 | 财务预算的实施 /198

- 第一节 财务预算的执行 /198
- 第二节 财务预算的控制 /209
- 第三节 财务预算考评 /218
- 第四节 财务预算激励 /229

参考文献 /260



第一章 编制企业预算

“凡事预则立，不预则废。”这是古人对预算重要性最好的描述，强调凡事要预先想好怎么做，事前都要有一个计划、谋略的过程，要对可能出现的各种情况及不同的结果状态有充分的预计，进而作出不同计划和执行各种计划的决策，降低风险以取得最大的收益。企业预算管理就是帮助管理者面对纷繁复杂和充满不确定性的实际情况，从企业的整体出发，通过科学预测，利用货币或数量的预算形式，明确企业预期的生产经营成果及财务状况，从而确定企业及各业务部门的生产经营活动努力实现、调整、控制的标准，实现企业的全面管理。推行全面预算管理是发达国家成功企业多年积累的经验之一，对企业建立现代企业制度、提高管理水平、增强竞争力有着十分重要的意义。西方企业预算管理早在 20 世纪 80 年代就已经进入成熟期，欧美几乎所有的大公司在企业管理中都运用了全面预算管理。这对企业的发展，不论战略规划、营运效益还是员工激励，都是一种重要保证。而我国大多数企业在实践中应用企业全面预算管理的例子还很少，大多数企业没有对预算管理引起足够重视，而是简单地认为预算就是对销售量和成本费用的预计与估计。因此，预算管理在我国并没有规范地执行，大多数企业没有充分发挥预算管理的重要职能。

在当今现代企业管理实践中，各种经济关系日趋复杂，企业管理者只有广泛采用现代管理理念，充分认识全面预算管理的重要意义，既懂得如何科学地编制全面预算，又善于运用全面预算管理，才能使企业不断提高经济效益。





第一节 全面预算管理

预算管理，简单地说是指通过事先确定的一系列以财务指标为主的目标，实现对过程的控制，并以预算目标为依据对结果进行评价。它是一种具有会计数字管理特性的组织内部控制机制。

（一）全面预算管理的含义和内容

所谓预算，是指用货币进行计量，将决策的目标具体、系统地反映出来。简言之，预算就是决策的具体化。全面预算是由一系列预算按其经济内容及其相互关系有序排列组成的有机整体，主要包括业务预算、资本预算和财务预算等内容，各部分预算前后衔接，互相勾稽。全面预算管理是协调的工具、控制的标准、考核的依据，是推行企业内部管理规范化和科学化的基础，也是促进企业各级经营管理人员自我约束、自我发展能力培养的有效途径。全面预算管理是一个将业务流、信息流、人力资源流与资金流整合于一体并进行优化配置的管理系统，是一个以标准化管理为基础的战略目标管理。

关于预算的概念及其本质和内涵，在不同的领域有不同的解释。在人们的日常生活中，预算这个概念主要是指政府和事业单位的财务收支计划，或者某项工程的资金需求计划。《辞海》中将预算解释为经法定程序批准的政府、机关、团体和事业单位在一定期间的收支预计。但在企业经营活动中，预算其实是在预测的基础上，为了实现特定目标，以一定的方式对企业的生产经营活动所做的数量说明。

全面预算则是在企业预算管理应用中更加规范、全面的表述，是对预算管理进一步的细化、全面化和专业化。正如著名管理学家戴维·奥利所说的，全面预算管理是为数不多的几个能把企业的所有关键问题融合于一个体系之中的管理控制方法之一。全面预算反映的是企业未来某一特定期间的全部生产、经营活动的财务计划。它以实现企业的目标利润为目的，以销售预测为起点，进而对生产、成本及现金收支等进行预测，并编制预



计损益表和预计资产负债表等一系列预算表格，以反映企业在未来期间的财务状况和经营成果。

全面预算管理是企业对未来整体经营规划的总体安排。科学的全面预算管理体系不仅是主要用货币形式表示的用于控制组织未来经济活动的一种计划、一种机制，即内部控制机制，而且通过全面预算管理工作的开展，能够帮助管理者进行有效的计划、协调、控制和业绩评价，对企业建立现代企业制度、提升管理水平、增强竞争力有着十分重要的意义。

（二）全面预算管理的特征和功能

全面预算管理的特征如下。

① 以经济效益为出发点

预算管理将企业管理的职能整合为企业管理的整体化，预期管理的定位使预算目标更加明确、合理、有效。因此，效益永远是预算管理的出发点，一切有悖于效益原则的管理模式都是无效或不可取的。

② 以价值形式为定量描述

企业全面预算管理的主线索是预算，以价值为主的定量描述全面加强生产经营活动的控制，使之按序运行。换言之，预算就是以用货币为单位表示的量化指标，用价值形态来反映企业未来某一特定时期的有关生产经营活动、现金收支、资金需求、成本控制、财务状况等各方面的详细计划。

③ 以市场为导向

企业是为市场提供产品或服务的，一切经营活动必须以市场为导向，注重市场的反映与评价。市场导向功能确定了预算管理方法，预算的本质在于减少企业经营风险，利用市场规律与市场特点为企业创利增收，使企业市场经营活动有序化。

④ 以全员参与为保障

预算管理涉及企业的方方面面，只有全体员工积极参与预算编制工作，人人当家理财，人人肩上有责任，让每一名参与者学会算账，建立“成本”、“效益”意识，关心成本控制结果，预算管理理念才能被接受，才能有可靠的基础，才能有利于预算目标的实现。





5 以财务管理为中心

预算的编制、执行、控制、考核等一系列环节，以及众多信息的采集、传递都离不开财务管理工作，财务管理部门有着不可替代的作用。财务管理工作既注重预算事先的预测，又注重预算执行的过程控制，还关注预算执行结果的考核。

（三）全面预算管理的分类

全面预算管理可以按多种标准进行不同分类：

（1）按预算涉及的内容，企业预算包括营业预算、财务预算、专项预算三类。营业预算也称为利润计划，描述了企业创造利润的各项活动，如销售、生产以及产成品入库等。营业预算的最终结果是预计损益表。财务预算描述了现金的流入、流出以及总体的财务状况。现金预算反映预计的现金流入和流出情况。预计资产负债表则反映预算期间终了时企业的预期财务状况。专项预算主要包括资本支出预算、科技开发、研究支出预算、技术改造支出预算等。

（2）从全面预算管理的功能来看，企业预算可以分为经营预算和管理预算两个层次。

（3）从预算期间的限制来看，企业预算可以分为期间预算和项目预算。

（4）从全面预算管理的中心内容来看，企业预算体系可选择以销量为中心、以目标成本为中心、以现金流量为中心和以目标利润为中心构建的侧重不同方面的全面预算管理体系。

（四）全面预算管理的作用

1 有利于战略管理目标的实施

预算作为一种在企业战略与经营绩效之间联系的工具，可以将既定战略通过预算的形式加以固化与量化，以确保最终实现企业的战略目标。战略管理是为了实现企业的预定目标而采用的一系列手段，全面预算管理是现代战略管理的重要形式。企业通过预算管理，可以统一经营理念，明确奋斗目标，激发管理的动力，增强管理的适应能力，确保企业核心竞争能力的提升，从而有利于战略管理的实施。



2 有利于工作指标的细化

预算管理是企业组织结构中的一个部分，它能够对决策权进行划分，并进行相关行为的控制。企业的各项指标都能通过分项的预算指标进行细化，并将预算指标、预算项目、预算执行权利作为一个整体下发给各预算执行主体。其具体过程如下：①将预算目标分层次、分部门地分解到企业的各个职能部门，进而细化到每个员工，形成全面预算管理网络；②每个部门、每个员工将本部门、本人的预算指标作为自己在预算期间的奋斗目标；③企业全面预算目标分解和细化后的各级、各个部门的预算指标，是对部门和员工进行奖罚、职务升降的主要依据之一；④预算是评价生产、经营多个方面工作成果的基本尺度，将预算目标与部门和员工的经济利益挂钩，经济利益在预算管理体系中体现出来，使每个部门、每个员工都知道本部门的经济活动与企业整个预算目标之间的关系，激励部门、员工为实现预算目标努力工作，实现部门、员工价值最大化。

3 有利于内部控制的强化

在企业预算管理的全过程中，控制始终贯穿其中。预算目标一经确定，就是预算执行主体的控制目标。它表现在预算下达主体对预算执行主体的控制，预算执行主体对其内部预算细化指标责任执行主体的控制。在企业实施分权管理的条件下，内部控制作为现代企业内部管理的一个重要组成部分，是在长期的经营实践过程中，随着企业对内加强管理和对外满足社会需要而逐渐产生并发展起来的自我检查、自我调整和自我制约的系统。全面预算管理既保证了企业内部目标的一致性，又有助于完善权力制约管理。全面预算也已成为内部控制的重要手段和依据。

4 有利于现代财务管理方式的实现

所谓现代财务管理方式，是指能够有效保证管理活动正常进行，促进管理职能和管理目标顺利实现的各种专门方法和技术。它是管理的主体作用于客体的桥梁。实施预算管理，是企业实现财务管理科学化、规范化的重要途径。全面预算把现金流量、利润、投资收益率等指标作为管理的出发点与归宿，强调价值管理和动态控制，为财务管理目标的实现奠定了坚实的基础。





5 有利于收入的提升与成本的节约

全面预算体系中包括有关企业收入与成本、费用等部分。企业通过对这些因素进行预测，并配合管理报告与绩效奖惩措施，可以对下一年度的实际经营水平进行日常监控与决策。当企业的收入、成本费用水平偏离预算时，企业决策者就可以根据管理报告中所反映的问题采取必要的管理措施，加以改进。而且考虑到收入与成本、费用间的配比关系，全面预算体系可以为在收入水平增长情况下的成本节约提供较为精确的估计。

6 有利于风险的控制

全面预算体系可以初步揭示企业下一年度的预计经营情况，根据所反映出的预算结果，预测其中的风险点所在，并预先采取某些风险控制的防范措施，从而达到规避与化解风险的目的。

第二节 全面预算管理的模式

预算模式是指在预算编制中单个预算之间的逻辑关系。其核心问题是预算编制逻辑起点的确定，可以说不同的逻辑起点形成了不同的预算模式。在现代公司制企业中最为常见的两种预算模式是以销售预算为起点和以目标利润（收益）为起点。

（一）以销售预算为起点的预算模式

以销售预算为起点构建预算体系是一种较为传统的预算模式。它以一个竞争性的市场为前提，其逻辑是销售决定生产，生产决定设备、物料采购和人力聘用，进而决定筹资和投资。其规划程序是以按销售预测为基础计算的销售预算为起点，根据销售预算计算的期初、期末的存货变动制定生产预算，最后综合各项经营预算形成汇总的年度财务预算。在以销售为起点的预算模式中，销售预算是一切计划的基础，销售预算的准确性、合理性成为整个预算体系成功的关键和决定性因素，而销售预算又是以销售预测为前提的，因此在该模式中，预算编制的重点就是科学、准确地确定销售水平，从而保证既不错失市场良机，又不会因生产过剩而浪费资源。一般来说，企业



进行销售预测时必须同时考虑外部和内部两种因素。外部因素是指不能被个别公司所控制的,但仍然能够大致说明销售潜力的影响因素,如一般经济状况、行业发展趋势、总的市场潜力和竞销活动与反应等;而内部因素则与企业的内在条件有关,由生产能力、产品质量、销售经历和历史、特殊的广告和促销计划、定价政策、销售方法的变化等因素构成。

以销售预算为起点的预算模式在编制过程中主要通过销售预算将年度计划或战术性计划与长期计划或战略计划连接起来,其具体方式是估计销售水平时,一般从三个方面分别考虑:

- (1) 向现有客户销售的现有产品和(或)提供的现有服务。
- (2) 向新客户销售的现有产品和(或)提供的现有服务。
- (3) 向现有客户和新客户销售的新产品或提供的新服务。

其中第(2)第(3)方面是战略意图在年度内的体现,是为了避免现有市场的自然萎缩,是保持销售持续增长的战略措施。

(二) 以目标利润(收益)为起点的预算模式

以目标利润(收益)为起点的预算模式是指以出资者的目标收益为起点,根据市场预测,倒推出内部责任预算目标并形成详细预算的过程。该模式的重点是通过内部管理改善,充分挖掘潜力以保证出资者收益目标的实现。在以目标利润(收益)为起点的预算模式中,目标利润(收益)的确定作为整个预算系统的起点,一旦被确定就成为管理的导向,在执行预算的全过程产生制约作用,因此其合理性、可行性决定了预算运行的实施效果。目标利润(收益)既要反映出资者的必要报酬,同时还应兼顾企业的现实条件以及预算执行者的自身利益,也就是要平衡出资人和经营者之间的利益关系。如果目标利润制定得过低,则难以激发企业潜力,容易给企业带来大量无效成本;但过高的目标非但没有激励效果,反而会使经营者失去实现目标的动力。因此,确定合理的目标利润(收益)是实施以目标利润(收益)为导向的企业预算管理的一个关键环节。

实际上虽然名义目标利润是出资者的目标利润,但要使目标利润转化为真正可实现的结果,它的确定应该是股东、董事会、经营者等利益相互协调的过程,或者说是一个个不同利益集团讨价还价的过程。①由股东根





据市场或行业平均利润率提出目标利润率，从而构成企业目标利润的基础。②由董事会对其目标进行调整，董事会在调整时考虑的更重要因素是企业战略，没有战略规划就没有战略性预算，预算机制的效用就会大打折扣。在进行战略导向及目标调整时，董事会要重点考虑的因素包括：所处行业的特征、企业的生命周期、企业的发展速度、企业的市场规划与导向等。这些因素从不同角度对预算目标进行不同程度的调整。③由总经理对目标利润从其实现的可行性及客观限制方面对预算目标进行评价，作出接受或者要求进一步调整的决策，主要考虑因素包括市场潜力、现有各种可利用资源以及预算行为的经济后果等。

在以目标利润为起点的预算编制模式中，战略意图通过调整目标利润的权重来体现。利润属于效益指标，它常常是战略的结果而不具有直接的战略导向，因此，在确定目标时可以辅之以规模指标作为执行目标以更直接地贯彻战略意图，如收入、市场增长率或市场份额等。这两类指标的权重重视不同企业、同一企业不同发展阶段、不同的战略取向而有所侧重。

第三节 推行全面预算管理的目标

预算目标是企业目标或战略意图的体现，是战略分阶段实施的计划。战略明确了未来的具体目标，但只有通过预算定量化的指标体系才能完成。没有预算制成的战略是不具备可操作性的；而没有企业战略引导为基础的预算，是没有目标的预算，也就难以使企业的利益达到最大化。如果股东期望是以量化方式表达预算目标，那么董事会对战略导向的考虑则直接表现为对基础预算目标的调整，而预算管理目标必须通过对企业自身情况和市场经济环境，以及对未来发展趋势的预测等方面的综合考虑来制定。在实际工作中，全面预算管理目标的确定应遵循以下几项原则。

（一）发展性与可行性兼顾的原则

企业预算管理指导企业近期和远期的发展路径，因此，预算管理的目标必然要能够使企业生产能力和经营水平不断向前发展，企业的预算管理



目标应当高于企业的现有水平，从而对企业员工起到激励的作用。但是一味地强调高水平，而使得企业目标脱离了企业现有的技术条件和人员素质所能达到的最高条件，就会大大伤害整个企业员工的自信心和积极性，在工作中产生望而却步的情绪，无助于企业效益的提高。因此，预算管理目标在确定过程中，一定要兼顾目标的发展性和可行性。

（二）整体规划和具体计划相结合的原则

企业预算管理与企业战略有着密切的联系，其目标的选择自然要充分考虑企业战略管理的要求，以便于实现企业战略目标。因此，企业在确定预算管理目标的时候，首先应有一个整体的意识，凡事都要从全局出发，从企业整体的长远发展来考虑。但是企业预算管理又不能脱离企业当前的短期目标，因为短期目标更加具有可操作性，分阶段实施计划最终才能实现企业战略目标。因此，企业战略目标为便于实施、控制、考评和监督，还应注意其可分解性，企业全面预算管理目标应当是一个由企业整体规划目标和分解后具有极强操作性的具体计划共同构成的有机体系。

（三）外部市场和企业内部条件相结合的原则

预算管理目标不是主观臆断的，必须以市场预测为基础。脱离市场这一现实基础的预算管理目标，很难起到应有的指导作用。企业在确定全面预算管理目标时，应当充分考虑市场竞争与风险，包括产品市场、原材料市场、劳务市场和资本市场各种与企业利益相关的市场价格、未来走向等因素。同时，企业还应全面考虑企业的内部条件，将外部市场和内部条件紧密联系起来，紧紧围绕市场做文章。市场代表着效益，没有市场就没有效益。因此，预算管理应当将两者结合起来，作出最优决策。

◀ 第四节 推行全面预算管理的必然性和迫切性 ▶

管理控制理论认为，控制的三要素是控制标准、信息系统和纠偏措施，即要实现有效的控制：①应当建立明确的控制标准；②应当建立标准实施过程的信息系统；③应有检查纠偏措施。企业要有效地实现目标，三

