

高等院校会计专业（**新准则**）通用教材

管理会计

陈振婷 主 编

杨忠莲 副主编

上海财经大学出版社

高等院校会计专业(新准则)通用教材

管 理 会 计

陈振婷 主 编

杨忠莲 副主编

 上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理会计/陈振婷主编,杨忠莲副主编. —上海:上海财经大学出版社,2008.10

高等院校会计专业(新准则)通用教材

ISBN 978-7-5642-0008-4/F·0008

I. 管… II. ①陈… ②杨… III. 管理会计-高等学校-教材
IV. F234.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 085992 号

☐ 责任编辑 王 芳

☐ 封面设计 钱宇辰

GUANLIKUANJI

管理会计

陈振婷 主 编

杨忠莲 副主编

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海叶大印务有限公司印刷装订

2008 年 10 月第 1 版 2008 年 10 月第 1 次印刷

700mm×960mm 1/16 24.5 印张 439 千字

印数: 0 001—4 000 定价: 33.00 元

前 言

管理会计是现代管理科学与会计的结合,作为企业管理信息系统的一个子系统,注重于如何将管理理论、方法与会计有机地融为一体,为企业管理人员提供有用的信息。

管理会计形成的标志是泰罗的科学管理学说,其核心思想就是强调提高生产和工作效率,与之相适应的会计方法是制定科学的标准成本,实施预算控制和差异分析。这一套理论是管理会计最初的内容,它与当时的生产制造环境相适应。但是,随着经济环境的变化,管理会计不断地发展并完善,形成了管理会计的学科体系,基本内容包括了本量利分析、经营决策和投资决策、预算管理和责任会计,注重于事前预测、决策,事中控制和事后的业绩考评。在经济全球化的今天,高新技术迅速发展,以计算机技术、通讯技术和网络技术为代表的信息时代,对现代管理理论、管理方法和管理技术产生了重大影响。管理会计也发生了相应的变化,它把一些新的管理理论和方法,如作业基础管理(ABM)、全面质量管理(TQM)、适时制(JIT)、平衡计分卡(BSC)等充实到原有的框架内,使管理会计的体系更加完善。

管理会计的研究与我们所处的经济大环境息息相关,可以预见,新的理论、新的研究成果将会不断地涌现,而本书主要适用于高等财经院校的本科生,因此,编者认为,应该把管理会计的基本原理、方法和内容介绍给学生,在扎实地掌握了基础管理会计理论的前提下,在实践中综合、灵活地应用管理会计的原理。基于这一出发点,本书的基本框架如下:

第一章,总论。本章介绍了管理会计产生的历史背景、管理会计发展的三个阶段,以及管理会计的基本职能、管理会计人员在企业经营中的作用、国内外常见的管理会计组织方式,以及国内外对管理会计人员职业道德的规定。

第二章,成本性态分析。本章介绍了管理会计中的多种成本概念,它们按不同的标准可以分成不同的成本,服务于预测、决策、控制及业绩考核等方面。这些成本有变动成本、固定成本、可控成本、不可控成本、相关成本、非相关成

本等。

第三章,本量利分析。它是在成本性态分析的基础上,研究成本、业务量与利润三者之间的关系。在企业经营活动的价值链的各个环节,都可应用本量利分析方法来分析固定成本、变动成本变化对利润的影响,并进行预测和短期决策。本章对本量利分析中的一些特殊问题,如敏感分析和概率分析、多品种产品的损益平衡分析等内容做了介绍。

第四章,变动成本计算法。本章阐述了变动成本计算法的基本原理,并且比较了变动成本计算法与完全成本计算法的主要区别,从而得出了变动成本计算法更适用于企业内部管理的结论。

第五章,作业基础管理。本章从作业基础管理的发展、应用的战略意义、应用步骤、特征属性、与作业基础管理相关的理论及在国内外的应用实践和发展展望,对作业基础管理做了详细的论述。

第六章,预算管理。本章主要介绍了总预算的框架、经营预算和财务预算的编制方法,如弹性预算、零基预算、概率预算、滚动预算等,并阐述了预算的行为问题。

第七章,成本控制。本章主要说明弹性预算和差异分析在企业经营中的规划和控制作用。通过将实际成本与预算成本的比较,计算产品成本的差异。同时,对各相关差异产生的原因从数量和价格两个方面进行分析。

第八章,部门业绩考核与评价。本章论述了分权管理的特点,以及与分权管理相配套的责任会计制度的建立、责任中心的业绩评价,并重点介绍了平衡计分卡的内容和转让价格的确定。

第九章,预测分析。本章介绍了销售预测、成本预测、利润预测和资金需要量预测的基本方法。

第十章,经营决策分析。本章论述了经营决策的分析方法、决策分析所需的相关信息,以及相关收入、相关成本与无关成本的特征。

第十一章,定价决策。本章介绍了定价决策的理论方法、实务方法和特殊定单的定价方法。

第十二章,生产与成本决策。本章阐述了新产品生产的决策、亏损产品应否停产或转产的决策、零部件自制或外购的决策、生产合理安排的决策等内容。

第十三章,质量成本与全面质量管理。本章论述了质量成本的概念、最优质量成本的决策、全面质量管理的含义以及方法。

第十四章,存货管理与适时制。本章主要介绍如何确定存货的最优订货

数量、最优订货时间,对此应用相关成本分析的方法进行计算。同时,本章还阐述了适时制存货管理系统的实际应用。

第十五章,投资决策分析。本章阐述了投资决策中需考虑的货币时间价值和现金流量等相关因素,以及投资决策方案分析的静态与动态指标。

第十六章,投资决策的若干专题。本章对投资决策中所涉及到的所得税、不确定因素、固定资产最佳更新期等特殊问题做了进一步的论述。

本书由陈振婷主编,杨忠莲担任副主编。陈振婷负责全书的框架设计,对初稿进行修改、补充和总纂。各章初稿及思考题和练习题的执笔人分别为:第一章,陈振婷、仓勇涛;第二章、第三章、第四章,陈振婷;第五章,仓勇涛;第六章,陈振婷;第七章,陈振婷、杨忠莲;第八章,陈振婷、杨忠莲;第九章、第十章、第十一章、第十二章、第十三章、第十四章、第十五章、第十六章,陈振婷。另外,仓勇涛还为其中的若干章节配置了习题和案例。

本书适用于高等院校会计专业的学生,同时也适用于其他层次的管理会计教学。

由于编写时间仓促,水平有限,本书难免存在表述不当甚至错误的地方,恳请各位读者提出宝贵意见,以便日后改进。

编 者

2008年10月

目 录

前言/1

第一章 总 论/1

- 第一节 管理会计产生的历史背景/1
- 第二节 管理会计、财务会计、成本会计的关系/5
- 第三节 管理会计的职能/6
- 第四节 管理会计人员的作用和组织结构/9
- 第五节 会计人员的职业道德/11

第二章 成本性态分析/16

- 第一节 成本概念及其分类/16
- 第二节 成本性态的概念及分析/19
- 第三节 混合成本的分解/25

第三章 本量利分析/35

- 第一节 本量利分析的意义/36
- 第二节 损益平衡分析/39
- 第三节 损益平衡分析图示法/42
- 第四节 损益平衡分析的基本假设/47
- 第五节 实现目标利润各因素变动的分析/48
- 第六节 多品种产品的损益平衡分析/51
- 第七节 敏感分析和概率分析/55

第四章 变动成本计算法/67

- 第一节 变动成本计算法的含义/67
- 第二节 变动成本计算法与完全成本计算法的关系/68

第三节 变动成本计算法与完全成本计算法利润差异的变化规律/72

第四节 对变动成本计算法和完全成本计算法的评价/76

第五章 作业基础管理/85

第一节 作业基础管理发展简史/85

第二节 作业基础管理的战略意义/89

第三节 作业基础管理的实施/96

第六章 预算管理/118

第一节 预算概述/118

第二节 总预算的内容和编制/120

第三节 预算编制的方法/130

第七章 成本控制/147

第一节 成本控制的意义/147

第二节 标准成本的种类/149

第三节 标准成本的制定/150

第四节 标准成本差异的计算和分析/153

第五节 标准成本制度下的会计核算及账务处理/158

第八章 部门业绩考核与评价/167

第一节 集权管理与分权管理/167

第二节 责任会计制度/169

第三节 责任中心及其业绩评价/172

第四节 平衡计分卡/187

第五节 内部转移价格/192

第九章 预测分析/203

第一节 预测分析的意义和内容/203

第二节 预测分析的方法/204

第三节 销售预测/205

第四节 成本预测/210

第五节 利润预测/213

第六节 资金预测/218

第十章 经营决策分析/228

第一节 经营决策概述/228

第二节 经营决策中的信息要求/234

第十一章 定价决策/242

第一节 定价决策应考虑的相关因素/242

第二节 市场基础定价法/246

第三节 成本基础定价法/250

第四节 特殊定单定价法/256

第五节 新产品定价策略/258

第六节 产品调价决策/259

第十二章 生产与成本决策/267

第一节 新产品生产的决策/267

第二节 有限资源条件下产品生产的决策/268

第三节 选择产品生产方式的决策/270

第四节 亏损产品应否停产或转产的决策/272

第五节 零部件自制或外购的决策/273

第六节 半成品是否深加工的决策/276

第七节 联产品的生产决策/277

第八节 线性规划在产品生产安排中的应用/278

第十三章 质量成本与全面质量管理/289

第一节 质量成本计量及其决策/289

第二节 全面质量管理/295

第十四章 存货管理与适时制/303

第一节 存货管理的意义/303

第二节 ABC 分类法/304

第三节 经济订货量的确定/306

第四节 经济订货量模型的扩展/311

第五节 存货管理的适时制/315

第十五章 投资决策分析/321

第一节 投资决策分析需考虑的相关因素/321

第二节 投资决策的静态分析法/327

第三节 投资决策的动态分析法/329

第四节 投资决策分析方法的实际应用/336

第十六章 影响投资决策的若干问题/345

第一节 资金成本/345

第二节 税后成本及税后利润/348

第三节 不确定情况下的投资决策分析/352

第四节 固定资产最佳更新期/358

第五节 长期投资项目的业绩评价/361

练习题参考答案/366

附录 1 复利终值系数表/371

附录 2 复利现值系数表/373

附录 3 年金终值系数表/375

附录 4 年金现值系数表/377

参考文献/379

第一章 总 论

[学习目标]

- ①了解管理会计产生的历史背景及其发展的三个阶段
- ②掌握管理会计的基本职能
- ③了解管理会计人员在企业经营中的作用
- ④了解国内外常见的管理会计组织结构方式
- ⑤了解国内外对管理会计人员职业道德的规定

[学习重点]

- ①管理会计发展的三个阶段
- ②管理会计的两个基本职能
- ③管理会计人员的作用

第一节 管理会计产生的历史背景

管理会计,顾名思义,是“管理”与“会计”的直接结合,管理会计的产生与会计的发展以及管理科学的发展密不可分。

管理会计作为现代企业会计信息系统中的一个子系统,其产生是会计学科不断发展的必然结果,也是社会生产力发展到一定阶段的必然产物。

从西方资本主义产生到产业革命之前,市场规模较小,企业的组织形式比较单一,主要是独资与合伙的形式,会计的主要任务是事后的记账、算账,谈不上参与管理职能的发挥。18世纪末和19世纪初产业革命的爆发,给当时的资本主义国家特别是英国的生产力带来了空前的发展,生产规模随着市场的开拓迅速扩大,竞争越来越激烈,企业的组织形式发生了重大变革,出现了股份有限公司。资本的所有权与经营权相分离,对会计的要求也相应地提高,不

不仅要发挥反映的职能,更要发挥监督的职能,促进了注册会计师职业的产生和发展。到 19 世纪末 20 世纪初,随着生产规模的发展,企业对内部经营管理越来越重视,强调计划与控制。这对会计提出了新的要求,会计不仅要进行事后记账、算账,更重要的是做到事中控制,由此产生了标准成本法。标准成本法强调预算的控制作用,即通过差异分析寻找企业降低成本的途径,并对管理人员的业绩作出客观的评论。标准成本法、预算控制、差异分析可以说是管理会计的雏形,但当时还从属于财务会计的范畴。管理会计真正形成应该是在第二次世界大战以后,资本主义经济迅速发展,大量的军用产品生产企业向民用产品生产企业转换,市场竞争接近炽热化,一些企业由于经营不善而破产、倒闭。由此对会计提出了不仅要事后算账、事中控制,更要做到事前预测和决策。于是,管理会计从财务会计中分离出来,成为会计的一个独立分支,形成了预测决策会计、控制会计和责任会计较完整的体系,被当时的会计界所认可,管理会计的方法在大、中型制造企业也得到了普遍的运用。可见,管理会计的产生与社会生产力的发展息息相关。

然而,西方管理科学的发展对管理会计的产生与发展起到了不可替代的作用,是促使管理与会计结合的重要条件。依据西方管理科学的发展,可以将管理会计的发展概括为以下三个阶段:

一、传统管理会计阶段

这一阶段的时间跨度为 20 世纪初至 20 世纪 50 年代。管理理论的代表人物是被西方誉为“科学管理之父”的泰罗(F. W. Taylor),他在 1911 年出版了《科学管理原理》一书,阐述了科学管理理论的内涵。科学管理的主要内容有四个部分:其一是差别计价工资制,即对同一种工作设有两种不同的工资率计付工薪,对用时少、质量好的工人按高工资率支付工资,而对用时长、质量差的工人按低工资率计算支付工资,以此激励工人努力工作。其二是工时研究与标准化。工时研究是将一项工作分解为多种基本的组成部分,作出测试,然后根据其合理性重新进行安排,以确定最佳的标准工作方法;同时,对工具、机器、原料和作业环境等进行改进,并使与任务有关的所有要素都最终实行标准化。其三是职能工长制,将责任分为执行职责和计划职责,在不同岗位配备不同的责任人,以解决综合管理人才短缺的矛盾。其四是例外管理,即提供给企业经理人员的应是简洁明了、具有对比性的报告,其内容应该只包括以往正常情况下未出现过的或标准的各种例外情况,节约了经理人员的宝贵时间,使其有更多的时间对重大问题进行决策分析。

泰罗的科学管理理论使得当时注重于事后记账、算账的传统会计模式面临严峻挑战,于是,与泰罗同时代的埃墨森(Emerson)在成本管理上实行了标准人工成本法,亨·甘特(Gunter)又将标准人工成本法推广到材料和制造费用的成本管理中。预算控制也是科学管理原理引入会计的产物。19世纪末至20世纪初,美国小城镇率先实施了公共预算制度,以后逐渐推广到美国各州,并从单项预算发展为企业的全面预算。1912年6月,美国国会公布了《预算和会计法》,对民间企业推行预算控制起了决定性的作用。

在科学管理理论的影响下,1912年,美国会计学者奎因坦斯(Quintance)出版的《管理会计——财务管理入门》首次提出了“管理会计”术语,但书中只是把管理会计局限于企业内部财务管理范畴内。1924年,麦金西出版了《管理会计》,同时,布利斯也出版了《通过会计进行管理》,这些著作被西方誉为早期管理会计学的代表作。

标准成本制度与预算控制制度在美国的推广,标志着管理会计的理论体系已初具雏形。

二、现代管理会计阶段

这一阶段的时间跨度为20世纪的50年代至80年代。20世纪50年代,世界经济进入了第二次世界大战后发展的新时期,日益高涨的第三次技术革命浪潮推动社会生产力迅猛向前发展,生产高度自动化和社会化,产品更新周期大大缩短,一系列新兴产业部门层出不穷,资本的国际化加剧,企业的组织规模不断扩大,出现了大量的集团公司、跨国公司,企业产销规模庞大,管理层次繁多,企业间的竞争越来越激烈,单纯依靠大规模的技术革新,已经无法应对外部市场的急剧变化。面对瞬息万变的外部环境,企业的管理人员意识到,要使本企业在市场竞争中处于不败的地位,并且提高自身的价值,必须对市场变化进行正确预测,在科学预测的基础上作出决策。由此,管理会计的工作重心从规划控制、差异分析向事前的预测、决策转移。同时,为了适应企业的庞大规模,绝大多数集团公司实行了分权管理模式,业绩考核变得越来越重要。在业绩考核过程中,如何恰当、合理地评价被考核者的业绩,充分调动企业各部门及其每一位员工的工作积极性,提高工作效率,也就是如何评价人的行为活动,成为管理会计研究的重点。20世纪60年代以来,行为科学被应用于管理会计,使管理会计理论得到了不断丰富和充实,成为管理会计的理论支柱之一。

三、战略管理会计阶段

20 世纪 80 年代以来,随着科学技术领域中新技术的不断涌现,经济结构、产业结构和产品结构都出现了巨大的变化,使管理理论和实践受到极大的冲击与挑战,国外学者率先提出了战略管理的理念。该理念的核心是企业的管理不仅要协调内部的各种关系,还应该协调企业内部与外部环境的关系,使企业在变幻莫测的市场中生存下去并取得不断的发展。与战略管理相适应的战略管理会计(strategic management accounting)自然成为各国学者研究和探索的新课题。战略管理会计是在现代管理基础上的进一步发展,与战略管理相互依存、相互渗透,其总体的框架结构还不很完善,但一般观点认为,战略管理会计以取得整体竞争优势为主要目标,以战略观念审视企业外部和内部信息,强调财务与非财务信息、数量与非数量信息并重,为企业战略及企业战术的制定、执行和考评,揭示企业在整个行业中的地位及其发展前景,建立预警分析系统,提供全面、相关和多元化信息而形成的战略管理与管理会计融为一体的新型的管理会计体系和方法。目前,西方战略管理会计主要关注以下四个领域:战略成本分析(strategic cost analysis)、目标成本法(target cost)、产品生命周期成本法(life cycle costing)以及平衡计分卡(the balanced score-card)。

随着网络信息技术的飞速发展和各种先进管理思想的诞生和应用,管理会计的对象也正开始着变革,由传统管理会计下的现金流向战略管理会计下的价值流(value flow)转变。传统的管理会计对象是现金流,它强调现金流入流出预算是否完成并向上一级负责;战略管理会计对象是价值流,它强调顾客是否满意同时关注其价值贡献和价值流的横向联系。企业的价值流是一个战略实施的基本责任单位,强调顾客服务第一和为企业创造价值的原则。每一个价值流都有自身的起点和终点、输入和输出,我们可以用效用值(如顾客的满意度、货币或非货币等计量方法)来描述价值流的输入和输出。在工业企业中,顾客管理、营销管理、经营管理、财务管理、采购、人事管理、信息管理等都是企业的基本价值流,价值流强调的是为顾客提供满意的服务或产品,但就为实现企业的目标——企业价值最大化来看,最终价值流的效用值控制还是要考虑以货币计量的成本和贡献来评价,因此,企业战略规划目标可分解为价值流的子目标来实施。

第二节 管理会计、财务会计、成本会计的关系

财务会计的产生历史比较久远,自帕乔利复式记账法产生以来,已有 500 多年的发展历史。而现代意义上的管理会计、成本会计均产生于 20 世纪 20 年代,在这一时期,资本主义处于迅速发展的时代,工业化浪潮纷至沓来,各种形式的企业不断出现,规模迅速膨胀,促使管理理论走向成熟并被广泛地应用于企业之中。其中最为著名的就是泰罗制,为配合泰罗科学管理的需要,成本会计引进了“先算后干”的标准成本法和预算控制,而这也被公认为管理会计雏形的形成。1952 年,国际会计师联合会(IFAC)年会上正式采用“管理会计”这一专业词汇,标志着管理会计作为一门相对独立的学科正式形成并得到人们公认,从而也就导致现代会计被划分为财务会计和管理会计两大分支。在以后 50 多年的发展历程中,随着系统管理学派、权变管理学派、信息经济学、代理人理论、行为科学等新兴管理学说被引入管理会计,使得会计与管理之间的关系更为密切,内容更加丰富,技术方法更加先进。

财务会计和管理会计作为现代会计学的两个分支,两者的区别主要有以下几点:

1. 报告使用者。财务会计主要是为投资者、债权人、政府机构以及其他企业外部使用者提供财务状况、经营成果和现金流量等信息,以供决策之用,因此,财务会计的主要作用是对外发挥提供会计信息的社会职能;管理会计则主要为企业内部各级管理人员提供各种相关的管理信息,以供决策之用,其提供的信息要能满足企业内部经营管理的需要,协助实现企业的目标。

2. 报告内容。财务会计着重反映过去的经济业务事项,提供企业历史报告;管理会计的内容包括规划未来、控制现在和评价过去,着重于规划未来。

3. 报告对象。财务会计以整个企业经营活动的全过程为报告对象;而管理会计既可以整个企业的经营活动的全过程为对象,也可以车间、部门、小组甚至责任人为对象,也就是说,管理会计的报告对象可以是全过程,也可以是某一个具体方面,即以责任单位为报告对象。

4. 报告遵守的原则。财务会计报告的编制必须遵守企业会计准则的规定;管理会计的报告只服从管理人员的内部管理需要,不受会计准则的限制。

5. 报告要求。财务会计的报告力求准确、数据(或信息)可靠、相关,能够被验证;管理会计的报告由于是对未来的预测和决策,所以,不要求绝对准确,只要求能为决策所用。

6. 报告责任。财务会计报告是正式报告,具有法律责任;管理会计提供的报告是内部报告,不具有法律责任。

7. 报告编制时间。财务会计报告必须定期编制;管理会计报告根据管理人员的需要决定,不要求定期编制。

成本会计是会计信息系统的一个子系统,它交叉于财务会计与管理会计之间。成本会计主要处理企业获取和消耗资源的成本及其相关信息,它需要向财务会计和管理会计提供必要的信息。财务会计要依据成本会计所提供的有关资料进行资产计价和收益确定,而成本的形成、归集和结转程序也要纳入以复式记账为基础的财务会计框架中,因此,成本核算部分被公认为财务会计的七种专业方法之一。而根据成本数据所进行的成本预测、成本决策、成本控制、成本考核等内容,是为企业管理当局内部决策提供依据以及对内部人员进行业绩评价,显然属于管理会计的范畴。因此,整个成本会计就分属于财务会计和管理会计两大系统。它们的关系也可以用图 1-1 来表示。

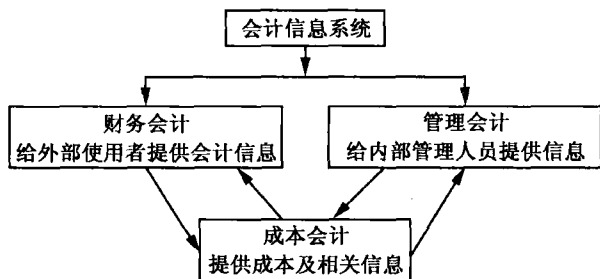


图 1-1 管理会计、财务会计、成本会计的关系

从学科发展角度看,随着经济的发展和科学的进步,不同学科之间的横向交融与沟通日趋增多,新兴的边缘学科、复合学科不断涌现。知识综合化的这种趋势将会使会计学向更纵深的方向发展。也正如我国会计学家杨纪琬先生所言:“会计学作为管理学的分支,其内容将不断地扩大、延伸,其独立性相对地缩小,而更体现出它与其他经济管理学科相互依赖、相互渗透、相互支持、相互影响、相互制约的关系。”

第三节 管理会计的职能

管理会计不同于为投资者、债权人、供应商、税务和政府机关等企业外部利益集团提供信息服务的财务会计,而是以企业内部决策为信息服务主体,它

的范围超越了传统的源于过去交易的成本收入计量,而将计量建立在财务和非财务计量基础上,从而,管理会计系统就是为协助管理人员规划和控制企业的各种经济活动提供信息。因此,从这个层面上讲,管理会计的主要职能就是规划和控制。

一、规划

规划就是指将预测和决策所确定的各项目标和任务,用数量的形式加以汇总与衡量,编制全面预算,以便对企业未来经营活动的各个方面进行全面的规划,使企业各项生产要素和经济资源得到最优的配置和合理有效的使用,从而取得最佳的经济效益和社会效益。其主要内容就是预算及其管理。

预算按不同的划分标准可以划分为不同的形式。按适用期的长短,可分为长期预算和短期预算;按采用的编制方法的不同,可分为固定预算、弹性预算、零基预算、滚动预算和概率预算。由于企业编制的预算是一个完整的、有机的预算体系,它既是决策的具体化,又是控制生产经营活动的依据,因此,它被视为使企业资源获得最佳生产率和获利率的一种方法。而这种有机的预算体系就是我们通常所称的全面预算。管理会计的规划职能就是通过预算把企业各级部门的工作奋斗目标、协调工具、控制标准及考核依据等因素贯通起来,使企业的总目标能够得到最大限度的实现。

在企业经营管理组织活动中,企业的目标是多重的,不仅仅是营利。因此,需要通过预算层次性地表达企业的各种目标。企业总目标通过预算分解成各部门的具体目标,这样,各部门就可以按照自己的目标实施部门内的管理活动,若各部门都完成了各自的目标,那总目标就可以顺利地实现了。但由于各部门的职责不同,往往会产生部门间的冲突状况,这就需要在初始规划中予以考虑,并给出解决方案。比如销售部门根据市场预测,提出了一个超出企业生产能力的销售方案,此时生产部门就会极力抵制这个方案,销售方案再理想,也无济于事。如果生产部门提出了一个充分发挥生产潜力的生产方案,而销售部门推销力度有限,则会造成大量存货积压。即使根据生产部门的生产方案,销售部门认为产品能够销售出去,但如果财务部门认为无法筹集到所需的资金,则还是会造成企业管理规划无果。规划的重心就是通过预算用货币度量来综合平衡企业各部门的资源,协调各部门的工作。全面预算编制的步骤如下:

1. 最高管理层根据企业的长期规划,利用本量利分析等工具,提出和明确预算期内的总目标,并下达规划指标。