

FANDIAN QUANMIAN
YUSUAN
GUANLI SHIWU

饭店全面预算 管理实务

方法林 姚儒国 李 钊/编著

◎ 饭店管理宝典
◎ 行业培训指南



旅游教育出版社

中国高等院校
酒店管理专业
规划教材

饭店全面预算 管理实务

王 颖 王 颖 王 颖

中国高等院校
酒店管理专业
规划教材



中国旅游出版社

饭店全面预算管理实务

方法林 姚儒国 李 钊/编著

旅游教育出版社
· 北 京 ·

责任编辑:景晓莉

图书在版编目(CIP)数据

饭店全面预算管理实务/方法林,姚儒国,李钊编著.北京:旅游教育出版社,
2007.4

ISBN 978-7-5637-1493-3

I. 饭… II. ①方… ②姚… ③李… III. 饭店—财务管理 IV. F719.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 040140 号

饭店全面预算管理实务

方法林 姚儒国 李 钊 编著

出版单位	旅游教育出版社
地 址	北京市朝阳区定福庄南里 1 号
邮 编	100024
发行电话	(010)65778403 65728372 65767462(传真)
本社网址	www. tepcb. com
E-mail	tepx@163. com
排版单位	首都经济贸易大学出版社激光照排部
印刷单位	北京科普瑞印刷有限责任公司
经销单位	新华书店
开 本	787×960 1/16
印 张	25.625
字 数	372 千字
版 次	2007 年 5 月第 1 版
印 次	2007 年 5 月第 1 次印刷
印 数	1—4000 册
定 价	45.00 元

(图书如有装订差错请与发行部联系)



前言

全面预算是饭店加强集权管理、实现饭店内部控制的重要手段,并被越来越多的饭店作为开展内部管理行之有效的突破口。但在实际工作中,预算管理特别是全面预算管理的推进却是困难重重,这项工作往往成为饭店管理者眼中的鸡肋——食之无味、弃之可惜。饭店管理者很想有一本指导自己预算管理工作的书,《饭店全面预算管理实务》正是反映了饭店管理者的心声。

《饭店全面预算管理实务》全面总结了饭店管理者在实践过程中遇到的困惑和解决的办法,使饭店管理者通过实施全面预算管理,落实饭店各级管理人员的责任和目标,简化各项支出的审批程序,完善饭店的内部管理系统。

为加强本书的实用性,书中列举了内容和形式广泛的预算表格范例、预算范例和预算案例。所有这些材料将帮助读者对有关的预算知识、预算过程以及具体的预算步骤进行理解和消化。

本书由南京金陵旅馆管理干部学院方法林负责总体设计并总纂定稿,欧纳酒店管理有限公司执行董事姚儒国、城市酒店(上海)财务总监李钊共同编著。具体编写分工如下:第1章、第4章、第8章由方法林编写,第3章、第7章、第9章、第10章由姚儒国编写,第5章、第6章由李钊编写,第2章由方法林和姚儒国共同编写。

本书在编写过程中参考了大量的书籍、论文,在此对相关作者表示诚挚的感谢!



Contents

目 录

第1章 饭店全面预算概述 1

第1节 饭店预算与全面预算含义 1

第2节 对全面预算的认识 2

第3节 全面预算的内容 6

第4节 全面预算的作用 8

第5节 饭店实施预算管理应注意的问题 10

第2章 饭店基本建设预算 14

第1节 饭店基本建设的可行性研究报告 14

第2节 饭店基本建设预算 27

第3节 饭店筹开预算 80

第3章 饭店全面预算的编制 96

第1节 饭店全面预算的准备工作 96

第2节 饭店全面预算的编制程序 108

第3节 饭店预算的编制 112

第4节 财务预算的编制 138

第4章 饭店预算编制的具体方法 148

第1节 固定预算与弹性预算 148

第2节 增量预算与零基预算 155

第3节 定期预算与滚动预算 159

第5章 饭店营销公关预算 165

- 第1节 饭店营销与公关的预算管理 165
- 第2节 饭店的客源市场及市场战略分析 169
- 第3节 饭店销售策略和预算实施 176
- 第4节 饭店市场调研报告的撰写 183
- 第5节 饭店营业销售预算的编制 189
- 第6节 饭店主要营销项目预算的编制 203

第6章 饭店人力资源成本预算 212

- 第1节 饭店薪酬预算与全员劳动生产率的关系 212
- 第2节 饭店薪酬预算怎样体现全员劳动生产率的提高 225
- 第3节 饭店薪酬预算编制实务 238

第7章 饭店固定资产及更新改造预算的编制 256

- 第1节 固定资产预算的编制 256
- 第2节 更新改造计划的编制 259
- 第3节 资本支出预算编制案例 264

第8章 全面预算管理方案在饭店的运用 280

- 第1节 饭店预算与目标管理 280
- 第2节 KPI及平衡记分卡在饭店的运用 301
- 第3节 预算的管理与控制 310

第9章 饭店集团预算的编制 329

- 第1节 饭店集团预算编制综述 329
- 第2节 饭店集团战略的制定 333
- 第3节 饭店集团3年规划的制定 341
- 第4节 案例分析 345

第10章 电子技术在饭店预算编制过程中的运用 355

- 第1节 计算机使复杂的饭店预算变得简单和规范 355
- 第2节 复杂的预算数据在电子技术的支持下变得快捷 357
- 第3节 电子技术的警示作用 363

第 4 节 计算机在经营计划及营业收入预算编制过程中的运用 370

第 5 节 电子技术在全预算编制过程中的具体运用 379

附录 1: 市场调查分析表 385

附录 2: 饭店预算表格 387

附录 3: 福鑫食府(坊)项目建设可行性研究报告 392

参考文献 400



饭店全面预算概述

一个饭店必须及时地计划和控制未来的经营活动,确定自己的经营目标。未来的经营计划应由两大部分组成:饭店的业务计划和预算。业务计划是物质方面的计划,是计划什么人,为何种目的,在何时,怎样进行这种计划,即饭店行动计划。为保证饭店行动计划的完成,需要提供资源,这就是预算。没有业务计划的预算是一种“拍脑门”的预算,这也正是目前我国很多饭店存在的一个典型问题;相反,没有预算的业务计划则是“纸上谈兵”。

第1节 饭店预算与全面预算含义

一、预算的含义

根据安达信饭店“全球最佳实务数据库”(Global Best Practice)中的定义:

预算是一种系统的方法,用来分配饭店的财务、实物及人力等资源,以实现饭店既定的战略目标。饭店可以通过预算来监控战略目标的实施进度,有助于控制开支,并预测饭店的现金流量与利润。

这个定义阐述的重点在于:预算本身并不是最终目的,更多的是充当一种在饭店战略与经营绩效之间联系的工具。预算体系在分配资源的基础上,主要用于衡量与监控饭店及各部门的经营绩效,以确保最终实现饭店的战略目标。

对饭店而言,预算就是用数字编制将来某一特定期间的计划,即用财务数字或非财务数字来计量预期的结果。预算管理即指预算控制,它是预算编制与汇总、调整、执行、分析与考核的过程。

二、全面预算的含义

全面预算就是以货币等形式展示未来某一特定期间内饭店全部经营活动的

各项目标及其资源配置的定量说明。即在预测和决策的基础上,按照规定的目标和内容对饭店未来的销售、生产、成本、现金流入和流出等有关方面以计划的形式具体地、系统地反映出来,以便有效地组织与协调饭店的全部经营活动,完成饭店的既定目标。

全面预算管理诞生于 20 世纪 20 年代的美国,是从最初的计划、协调生产发展而成的现在兼具控制、激励、评价等功能的一种综合贯彻饭店战略方针的经营机制。

全面预算管理作为一个时髦的管理词语曾经在中国风靡一时,无论是否叫全面预算,很多饭店每年年底都要进行下一年度预算的编制工作。我们在给饭店提供全面预算管理咨询服务时,常常发现很多饭店预算编制的基础五花八门,有的饭店甚至以上年会计报表为预算的编制基础。虽然预算年年编,效果如何却要另当别论,这就不能不叫人怀疑预算对饭店究竟有多大意义。

第 2 节 对全面预算的认识

早期的饭店主要处于计划经济体制管理下,饭店对预算的认识还是比较差的,或者说有些饭店根本就没有预算的概念,更谈不上加强预算管理。20 世纪 80 年代初期国外饭店管理集团打入中国市场后才慢慢将饭店预算的管理模式引入到饭店管理理论中,但这仅限于一些大的饭店。这些年来,尽管我国饭店在内部管理和成本控制方面也积累了许多宝贵的经验,如对部门核算、营业点核算、费用归口管理等,但这些与我们所说的全面预算管理还存在着很大差距。

一、全面预算管理是一种管理机制和科学的控制行为而不仅仅是一种方法

全面预算管理作为一种管理机制,是通过将饭店预算目标的三个过程即预算的编制、汇总、下达,执行与调整,评价与考核的管理,对饭店起到规划发展、协调行动、沟通认识、控制经营与激励业绩等方面的作用。预算的编制和管理表明了在一定期间内饭店管理层对所有部门、所有员工的期望和要求。

全面预算管理的过程,就是明确饭店总的任务和部门任务、发现问题、协调努力、不断改进的过程。因此,预算管理既非财务部的特权也非财务部的专利,而是饭店整个运营系统的总协调和配合,任何一个部门或环节上的瑕疵都将影响饭店全面预算的执行,进而可能影响饭店的发展。

一方面,它通过预算目标的确定反映市场对饭店的要求,使饭店管理与当前的市场机制相对接;另一方面,它将饭店内部管理、内部组织及其运行机制相衔

接,通过责任中心的(各部门及利润中心和成本中心)确定、全年预算指标的分解与落实、预算调整与执行考核,反映饭店对市场要求的应变和措施,反映饭店在市场竞争中的位置。

全面预算是一种科学的控制行为。全面预算涵盖饭店的投资、经营和财务等饭店所能涉及的所有方面,具有“全面、全额、全员”的特征。它作为一种控制手段,已成为现代饭店管理的国际惯例。在大型饭店,有强大的现金流、物资流和复杂的法人治理结构,全面预算可以起到统合所有这些庞杂枝节的干流作用和科学的导向作用,促进饭店从粗放型向集约型的转变,并使预算管理关注的重点从经营结果延伸到经营过程和资本资产运作过程。

全面预算是以饭店的战略目标管理为导向,而不仅仅是财务编制几张表格,满足一种“我们有预算管理”的虚荣心;更重要的是,饭店全方位的管理可以通过全面预算反映出来,它打破了传统管理模式的约束和局限,构建了一整套全新的管理运行机制。

二、全面预算是饭店运营的导航标

飞机在天上飞需要导航标,轮船在大海里航行也需要导航标,饭店在商海运营也离不了导航标,这个导航标在饭店管理过程中就是全面预算。很多饭店在编制预算时,或是先提出一个营收或利润指标(即饭店现有资源)作为编制基础,由此决定饭店的活动和应达到的目标;或是以上年会计报表为基础并对相关数字进行修改,提出今年的预算指标和从事的活动。以这种出发点作为预算编制的起点,很难真正起到全面预算管理应起的作用。全面预算编制的起点应是饭店的发展目标和战略计划,并据此决定饭店应该采取的行动和措施,从而明确为达到这些目标、从事这些活动需要什么资源和多少资源。可以这样说,全面预算管理的过程,就是战略目标分解、实施、控制和实现的过程。

依据饭店所处发展阶段和饭店业务的性质不同,饭店实施全面预算管理的战略目标会有所不同,但战略目标一经确定,它将决定饭店的发展方向、发展能力和发展速度。目前,国内许多饭店以目标利润为导向进行预算的编制。以目标利润为导向的全面预算管理是饭店预算管理与目标管理的有机结合,它通过固定目标利润来描述饭店的预算平衡点,直观地反映出饭店以目标利润为基点、实现目标利润以及扩大销售与降低成本费用获取超目标利润的过程,对饭店寻求实现或超额实现目标利润的途径具有较强的指导作用。

我们应该看到,以目标利润为导向的预算管理,因其主要涉及销售收入和成本费用,基本上不涉及饭店实质性会计信息和战略规划,总体而言,它还是一种比较粗放的预算管理,尚不能称为全面预算管理。如果一个饭店内部管理机制

不健全、会计核算系统不透明,以目标利润为导向的预算管理有可能促使饭店管理者为完成预算而人为调节利润,做数字游戏,该提的费用不提或少提、该摊销的递延资产没有如数摊销、费用或成本不实、已经发生的属于当期费用不列入或少列入,从而忽视资金使用效率和资产质量,形成虚盈实亏,以满足当前的利益,影响饭店的长远发展。

在全面预算管理体系下,饭店必须对完成战略目标所可能采取的行动和发展潜力作出科学的、符合实际的行动计划,与所需要的资产负债状况以及资产负债相联系的费用情况作出合理的预计和分配,减少不合理的人为“待摊”或“预提”项目对预算执行的影响,使预算和实际的差异分析为饭店管理控制提供更多有用的信息。

三、全面预算要将饭店的经营预测与行动计划有机结合起来

预测、计划和预算是人们常常谈论而又表述不清的概念。

预算和预测既有联系又有区别,要编制一个好的预算,就必须作出正确的预测。从管理部门的职能来看,计划是一项主要职能,而计划职能的一项内容就是预测,预测一般用来预告在既定的环境里会发生什么。如果管理部门不改变它完成任务的方法,预测就告诉你对预期结果的想法。在编制计划时,预测被用来帮助你决定采用哪种方法对饭店来说是重要的,这样,如果预测表明一个月餐饮需求将会增加,管理部门就应当编制行动计划去阻止餐饮销售价格下跌。完成该行动计划后,必须进行新的预测,以反映该行动计划的影响。

有些饭店经理不相信预测,或者从来没有过预测,但是他们的行动却几乎总是证明并非如此,因为这些经理在作“仓促的决定”以调换一件冷藏柜时,他们是在作隐性的预测:更换旧冷藏柜,购置新的冷藏柜会使收入增加。显然,这些隐含的预测是不系统的、不精确的,并且难于合理地进行评估。建立一个系统的、相当可靠和精确的明确预测是相当重要的,但是预测存在着以下局限性:

(1) 预测处理的是未来的事,如为下一个月预测客房收入和餐饮销售额等。预测的期间和作出预测的日期相隔越远,进行预测的困难就越大;相反,困难就越小,越准确。

(2) 预测具有不确定性。如果管理部门能够确认在预测期间会存在什么情况,编制预算就会很简单、很准确。实际上,每一位经理面临的所有情况都有不确定性,因此,要作出一个正确的预测,必须进行正确无误的判断和广泛收集预测信息。任何一个预测者都可能因为受到环境、自身素质等因素的影响而无法对客人需求、房价等作出准确的预测。

(3) 预测依赖所掌握的各种信息,包括历史资料和未来的资料。历史上的业务活动不一定是未来业务活动的强有力的指示物,但它仍然是一种预测起点和基础,当历史资料似乎与未来时间期间无关系时,就要适当地修改预测。

(4) 从预测的性质来看,预测一般比预期的还要不精确。若某种预测是经过讨论,分析可行性很大时,管理部门就不要因为是预测不精确而予以废弃。

一个好的预算,不是依据实际报表进行简单的数字调整,也不是凭空想象的数字安排,而是以科学的预测和切合实际的业务计划为基础,经过多次讨论而决定的,只有这样编制出的预算,才能指导业务。如果没有科学的业务预测和计划,花费很多精力所编制出的预算与简单的工作计划在本质上没有什么区别,但花费的成本却大相径庭。

四、全面预算是饭店管理信息网络化的切入点,因此要使饭店的预算、核算与考核同步

预算的编制仅仅是预算管理的开始,为发挥预算的作用、体现预算管理的权威性,必须对预算执行结果进行跟踪、分析和考核。而这些预算的编制、调整、执行和分析考核的技术性、复杂度都很强,特别是大中型饭店,由于其所面临的市场选择广泛性和内部治理结构的层次梯级复杂性,预算体系的建立、预算内容的确定和预算运作都十分繁杂。借助计算机技术,依赖网络信息系统,实行全面预算信息化,是推行全面预算的高效选择。因而,全面预算管理导入还意味着饭店管理控制的信息化、网络化,它是饭店管理信息网络化的切入点。

如果没有以预算为基础的考核,预算就会流于形式,失去控制力;反之,如果考核没有预算做基础,考核也是无的放矢,既无说服力也无效果。

考核是对已完成工作的分析和总结,但怎样考核? 国际流行的做法是以关键业绩指标作为考核的主要内容。所谓关键业绩指标,是指为影响饭店持续性发展的关键成功因素而制定的指标。抓住关键业绩指标,就抓住了饭店发展的核心部分,它也是全面预算管理的主要部分。

预算、会计核算和业绩考核三位一体是全面预算管理发挥作用的有力保障。预算的编制,特别是财务预算的编制,应该与会计核算的体系相一致,采取相同的分配基础和方法。考核指标的设计除了遵循可控原则来考虑责任单位的控制力外,还应该注意整体利益与个别利益的兼顾、财务指标与业务指标的兼顾。饭店总体指标和部门经营方针都表明,在总目标与具体目标之间稍有考虑不周,就可能影响饭店总体目标的实现。通常较好的做法是预算考核与部门业绩和总体业绩分别挂钩,这一办法是解决这种矛盾的一种较好的尝试。

第3节 全面预算的内容

全面预算与传统意义上的预算是不可混为一谈的两个概念。全面预算不仅包含传统意义上预算的各个方面,而且还包含饭店与部门的年度运作计划,是饭店战略规划细化及量化的具体表现,也从真正意义上实现与战略规划的紧密联系。

全面预算也是形成饭店及部门关键绩效指标的主要来源,是整个绩效管理的基础和依据。通过预算与绩效管理相结合,使部门和员工的绩效考核真正拥有明确、可行的目标,促进饭店的各项经营活动更好地符合战略规划的要求。

饭店的战略、预算和绩效三者真正形成闭环,是一个密不可分的有机整体。只有通过三者的高效互动,饭店才可能实现其既定的战略目标。在此过程中,预算正是起到了承前启后的作用。

预算,在很多饭店管理者看来,不过是财务编制数字报表的事,这种传统认识的最大问题在于:饭店的经营管理是一个复杂系统,期望仅仅通过数据钩稽做一番“表面文章”来得出全面预算,只能是徒劳无功的尝试。预算要真正发挥其辅助战略目标实现的作用,不但要考虑所有直接影响饭店经营绩效的因素(这才是“全面”二字的正确含义,而并非是指涵盖所有的会计科目或财务报表),而且更为重要的是要与饭店绩效管理体系相结合,形成一个完整的、广义上的饭店业绩控制系统,预算才能够名副其实地扮演起战略监控的角色。

一、从全面预算的流程来看,全面预算包含的内容

(1) 饭店首先应具备明确的战略规划(这应该由饭店决策层和投资者制定)即饭店发展战略与年度战略行动计划。

(2) 根据战略规划,饭店和部门编制各自的年度、月度运作计划,运作计划中至少应该涵盖饭店应该做什么?怎么做?在什么时间做?有谁来做?以及与收入、成本费用、资源投入、业务活动安排等的关系,这一切都有助于生成饭店关键绩效指标和部门非财务类的关键绩效指标。

(3) 根据年度运作计划,各业务部门编制收入预算和成本费用预算,管理部门编制费用预算,同时生成各部门财务类关键绩效指标。财务部门在汇总各部门运作计划和预算后,形成饭店资金预算和利润预算。

(4) 饭店各级管理层利用管理报告定期对预算执行情况进行分析、监控及决策。其中,管理报告的主要内容包括定期的财务分析与非财务指标的实施现状。

(5)在经营目标执行的过程中,管理者可以借助于各种层次、不同频度的管理报告来监控经营进度,并通过高效的管理评估机制迅速采取相应的行动方案,及时解决出现的问题。若有必要,甚至可以对原有的全面预算体系和关键绩效指标体系作出必要的调整,使之更好地适应饭店实际经营情况和市场环境不断变化的需要,实现饭店既定的战略目标。

二、从经济内容来看,全面预算包含的内容

饭店全面预算是一个系统工程,可以有以下几个部分组成:经营预算,财务预算、专门决策预算。

1. 经营预算

经营预算又被称做投入和费用预算,是指与饭店日常业务直接相关、具有实质性的基本活动的预算,通常与饭店损益的计算有关。它包含着管理部门在某一特定时期里获取的收入和费用预算。它不仅包括营业部门预算,前厅、餐饮、商场、客房及其他盈利中心的预算,也包括诸如营销、财务、人力资源、工程等服务部门的预算。此外,经营预算还包括折旧、利息费用与其他固定费用等计划的费用。经营预算以年度为基础,以月度为时期,甚至还将某些信息按日编制。经营预算以实物量指标和价值量指标分别反映饭店收入和费用的构成情况,也能使管理部门完成它的两项主要职能——计划与控制。

2. 财务预算

饭店财务预算是指与饭店现金收支、经营成果和财务状况有关的各项预算,主要包括:

- 现金预算
- 预计损益表
- 预计资产负债表
- 预计现金流量表

这些预算以价值量指标总括反映经营预算和资本性支出预算的结果。

3. 专门决策预算(资本性预算)

主要涉及长期投资,故又称专门决策预算,是指饭店不经常发生的一次性业务。资本预算不仅为当年而编制,也常常为将来几年的预计而编制,如某些饭店进行的改造工程可能需15个月的时间才能完成。即使编制几年期的资本预算,每年也必须对它们进行检查,以考虑经济形势变化所产生的影响。当得到关于饭店的商品和服务的需求变化、技术的变化以及提供的商品和服务的成本上的变化等信息时,就要调整资本预算。资本性预算主要包括饭店的固定资产的购置、扩建、改建更新等,编制资本性预算必须要对投资项目进行可行性研究,具体

反映投资的规模、收益、时间以及资金的筹措方式等。

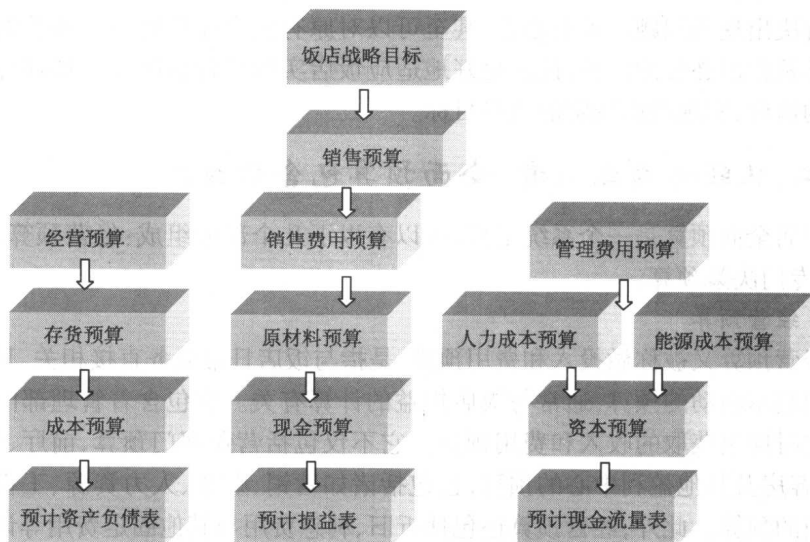


图 1-1 饭店全面预算体系图示

饭店的全面预算是以饭店的经营目标为出发点,以本饭店所面对的市场需求预测和对市场的研究为基础,以销售预算为主导,进而包括生产、成本、现金收支等各个方面,并特别重视生产经营活动对饭店财务状况和经营成果的影响。因此,饭店全面预算体系是以预计的财务报表作为终结点。全面预算的各项预算前后衔接,互相钩稽,形成了一个完整的体系。它们之间的关系如图 1-1 所示。

第 4 节 全面预算的作用

在推行全面预算管理过程中,许多饭店提出这样的疑问:实行全面预算到底能给饭店带来什么好处?饭店实行全面预算管理的目的到底是什么……从总体上讲,全面预算管理是实现饭店战略意图和资源合理配置的有效手段。饭店全面预算的作用主要从以下几个方面反映出来:

一、明确饭店工作目标,控制关键经营指标

预算作为一种计划,规定饭店一定时期的总目标以及各部门的具体目标,便于各部门了解本部门的经济活动与整个饭店经营目标之间的关系,并积极制定

各个时期和各职能部门的工作目标和关键经营指标,明确各自的职责及努力方向,从各自的角度去完成饭店总的战略目标,在执行的过程中控制业务活动,协调指导工作。

二、协调各部门的关系

为了实现饭店总的战略目标,各职能部门必须密切配合、相互协调、环环相扣,达到平衡。在编制过程中,饭店管理人员要发动全体职工出主意、想办法,展望未来,通过预算使饭店的目标能传达到最低的管理层次;此外,较低层次的管理者能对这些目标作出反应,并提出营业目标;多人参与预算编制时,预算过程涉及各个层次的管理部门。这种涉及对各部门的经理是有所激励的,使他们在执行过程有真正的、切实可行的,而不是盲目地坚持把强加给他们的数目编入预算,避免预算完不成时一味责备预算编制者(财务或较高层次的经理),而不愿承担不良经营业绩的责任。

三、控制日常活动

编制预算是饭店经营管理的起点,也是控制日常活动的依据,在预算执行过程中,各部门应通过计量、比较,及时揭露实际脱离预算的差异,分析产生差异的原因,以便采取必要措施,消除薄弱环节,对饭店的经营活动进行组织安排,加强对经营活动中各种消耗以及资源配置的控制,以最少的人力、物力、财力获得最大的利润。

四、考核业绩标准

饭店的预算就是确定各项经营指标,规定饭店内部各职能部门管理人员的职责,以作为考核各部门经营者工作业绩的基本尺度。在评定各部门的工作业绩时要根据预算的完成情况,分析偏离预算的程度和原因,划清责任,奖罚分明,促使各部门为完成预算规定的目标努力工作。同时能起到鼓励员工士气,调动各部门领导和员工的积极性。

五、预算管理的预警机制

建立有效的预算预警系统,通过该系统作用的发生,将非正常业务活动控制在萌芽之中,减少饭店不必要的损失。一般而言,全面预算管理的预算预警系统包括四类:

1. 预算内事项预警

预算内事项预警,是指预算内事项在其实际发生额接近预算时出具的预警