

企业全面预算管理教程

ENTERPRISE
COMPREHENSIVE
BUDGET
MANAGEMENT

张长胜 ◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

企业全面预算管理教程

ENTERPRISE
COMPREHENSIVE
BUDGET
MANAGEMENT

张长胜 ◎著

图书在版编目(CIP)数据

企业全面预算管理教程/张长胜著. —北京:北京大学出版社,2012.9

ISBN 978-7-301-21162-5

I. ①企… II. ①张… III. ①企业管理-预算管理-高等学校-教材 IV. ①F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 208130 号

书 名: 企业全面预算管理教程

著作责任者: 张长胜 著

责任编辑: 贾米娜 朱启兵

标准书号: ISBN 978-7-301-21162-5/F·3316

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

出版部 62754962

电子信箱: em@pup.cn

印刷者: 北京宏伟双华印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 21.75 印张 513 千字

2012 年 9 月第 1 版 2012 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 39.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

前言

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。20 世纪 80 年代,随着西方管理会计理论引入我国,全面预算管理的理论和方法开始在我国理论界和企业界广泛传播和应用。

2000 年 9 月,由国家经贸委会同有关部门起草,经国务院批准颁布的《国有大中型企业建立现代企业制度和加强管理的基本规范(试行)》第三十九条提出:企业应“建立全面预算管理制度,以现金流量为重点,对生产经营各个环节实施预算编制、执行、分析、考核”;2010 年 4 月,财政部、证监会、审计署、银监会、保监会联合制定的 18 项《企业内部控制应用指引》将全面预算管理定位为企业内部控制四大手段(全面预算、合同管理、内部信息传递和信息系统)之首,并专门制定了第 15 项内部控制应用指引——《全面预算》。

国家经济主管部门、管理理论家、众多的企业家已经达成共识:全面预算管理是实现公司治理和企业整合的最基本、最有效的方法,是管理和运营现代企业的必备制度和有效手段。

基于对全面预算管理重要性的深刻认识,也基于企业管理的现实需要,本人于 20 世纪 80 年代后期开始研究全面预算管理,并将其成功应用于多个企业,创立了风靡一时的“三统一分”财务管理经验。尔后,自己时断时续地进行了二十余年的全面预算管理理论研究和实践探索。2007 年 3 月,本人的著作《企业全面预算管理》在北京大学出版社出版后,受到了社会各界的广泛好评。四年时间里,该书已重印了六次,取得了良好的社会效益。

为了培养和造就精通企业全面预算管理理论和实务的科研、管理人才,我国的高等院校已经陆续在财经和管理类专业开设了全面预算管理课程。因此,急需出版一部系统性强、理论与实务密切结合、适合于不同层次教学和研究需要的《企业全面预算管理》教科书。为担当此任,我以先前编著的《企业全面预算管理》为基础,结合最新理论研究成果和预算实务经验,精心撰写了这部教学用《企业全面预算管理》著作。本书具有以下两个显著特点:

一是系统性强。企业全面预算管理是一项系统性的管理活动,从过程看,涉及预算编

制、预算执行、预算考评三大基本阶段;从内容看,涉及经营预算、投资预算、财务预算三大预算模块。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都进行了阐述和讲解,有利于教学人员系统学习、理解和掌握全面预算管理的理论及方法。

二是理论与实务密切结合。企业全面预算管理是一门理论性、综合性、实践性都很强的管理科学,具有理论与实务密切结合的特征,涉及企业管理活动的方方面面。本人集三十多年企业管理之经验,努力将本书写得通俗易懂、贴近实务。特别是在预算编制、执行、控制、分析、考评的举例上不仅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全过程,非常有助于全面预算管理的实务操作。

本书可以作为高等院校财经和管理类各专业本科教材,也可用于研究生和教师的学习、研究,同时也可作为企业进行全面预算管理培训与实施的教材和工具书。

本书的写作得到了潍坊市财政局领导的大力支持和帮助,在此深表感谢。本书也是本人作为“潍坊市第一期会计领军人物”向潍坊市人民政府及财政局领导、山东经贸职业学院领导及广大会计同行的一个汇报。

本书的出版得到了北京大学出版社及其总编辑助理林君秀老师的大力支持,特别是责任编辑朱启兵先生为本书高质量的出版付出了艰辛努力,在此一并表示衷心感谢。

全面预算管理是一门与时俱进的学科,其理论探索与实务操作具有很大的发展空间,需要大批热心全面预算管理研究与应用的人士投入其中,使之日臻成熟与完善。

由于本人水平有限,书中不妥之处在所难免,敬请有关专家、同人和使用本教材的师生提出批评和改进意见,以备来日修改使用。

张长胜

2012年5月

目 录

◆ 第一章 概论 / 1

- 第一节 预算管理的产生与发展 / 1
- 第二节 全面预算的概念、内容与分类 / 5
- 第三节 全面预算管理的概念、原理和内容 / 11
- 第四节 全面预算管理的特征与功能 / 16
- 第五节 全面预算管理的运行环境 / 20

◆ 第二章 预算编制方法 / 26

- 第一节 预算编制方法概述 / 26
- 第二节 固定预算法与弹性预算法 / 28
- 第三节 增量预算法与零基预算法 / 32
- 第四节 定期预算法与滚动预算法 / 37
- 第五节 概率预算法 / 42

◆ 第三章 全面预算管理组织体系 / 47

- 第一节 全面预算管理组织体系概述 / 47
- 第二节 全面预算管理组织体系的设置原则 / 49
- 第三节 预算决策机构 / 50
- 第四节 预算工作机构 / 53
- 第五节 预算执行机构 / 57

◆ 第四章 预算编制准备 / 65

- 第一节 预算编制准备概述 / 65
- 第二节 预算定额管理 / 67
- 第三节 全面预算编制的程序和起点 / 69
- 第四节 预算编制的期间、时间与表格设计 / 74
- 第五节 预算目标的确定与分解 / 80
- 第六节 预算编制大纲 / 100

◆ 第五章 经营预算的编制(上) / 115

- 第一节 经营预算概述 / 115
- 第二节 销售预算的编制 / 117
- 第三节 生产预算的编制 / 132

◆ 第六章 经营预算的编制(下) / 156

- 第一节 供应预算的编制 / 156
- 第二节 期间费用预算的编制 / 172
- 第三节 其他经营预算的编制 / 184

◆ 第七章 投资预算的编制 / 200

- 第一节 投资预算概述 / 200
- 第二节 投资预算管理 / 203
- 第三节 固定资产投资预算的编制 / 208
- 第四节 其他投资预算的编制 / 223

◆ 第八章 财务预算的编制 / 229

- 第一节 财务预算概述 / 229
- 第二节 利润预算的编制 / 231
- 第三节 现金预算的编制 / 240
- 第四节 财务状况预算的编制 / 255

◆ 第九章 预算执行与控制 / 263

- 第一节 预算执行 / 263
- 第二节 预算控制概述 / 273

第三节	预算审批控制 / 276
第四节	预算调整控制 / 281
第五节	预算核算控制 / 284
第六节	预算报告控制 / 295
第七节	预算审计控制 / 298

◆ 第十章 预算分析与考评 / 301

第一节	预算分析概述 / 301
第二节	预算差异分析的实施 / 307
第三节	预算考评 / 326

第一章 概 论

本章学习要点

1. 预算管理的产生与发展
2. 全面预算的概念、内容与分类
3. 全面预算管理的概念、原理和内容
4. 全面预算管理的特征与功能
5. 全面预算管理的运行环境

第一节 预算管理的产生与发展

一、预算管理的产生和发展

预算(budget)一词,源于英国。最初的含义是指英国财政大臣携带到议会,用来陈述政府财政需求及其来源的皮包,以后演变为该皮包所装的文件,即政府提交立法机构审批的财政收支计划。

现代预算制度产生于英国,是从政府预算开始萌芽发展的,是伴随着资本主义生产方式的不断发展而逐步完善的。19世纪末,预算制度开始应用于企业管理,至今已有一百多年的历史,其发展历程大致经历了引入期、发展期和成熟期三个阶段。

(一) 引入期(19世纪末至20世纪20年代)

最早将预算应用于企业管理的是美国企业。第一次世界大战结束后,美国的工商企业得到了迅速发展,公司规模不断扩大,母子公司、集团公司不断涌现,企业管理的幅度和层次日趋复杂,管理的分权化成为必然。如何做到既分权管理又有效控制,成为企业发展的一个

突出问题。原有的管理手段和方法,在如何有效管理、控制母子公司和集团公司上已显得相形见绌。于是,一些企业管理者开始将政府预算的方法引入企业管理,以此来计划、协调、控制企业的生产经营活动。其中,美国的杜邦化学公司和通用汽车公司就是将政府预算制度成功引入企业管理的典型案例。

20 世纪初,杜邦化学公司采用系统管理方式,建立起按职能划分的组织结构,利用经营预算、现金预算和资本预算卓有成效地将财权和监督权集中起来,成为采用预算管理整合纵向型集团公司的典范;1923 年,A. P. 斯隆(A. P. Sloan)担任通用汽车公司总经理后,针对公司产品多样化的特点,建立了多分部的组织结构,并通过预算管理实行“分散权责、集中控制”,使通用汽车公司成为采用预算管理整合横向型集团公司的典范。杜邦化学公司和通用汽车公司在预算管理应用上的成功,为 20 世纪的美国乃至世界其他国家的企业提供了可供借鉴的预算管理模式。

1911 年,被称为科学管理之父的美国人弗雷德里克·温斯洛·泰罗(Frederick Winslow Taylor)创立了“科学管理”学说,第一次系统地把科学方法引入管理实践,其科学管理理论中的标准成本(Standard Cost)、预算控制(Budget Control)、差异分析(Variance Analysis)等专门方法都成为预算管理中常用的方法。

1921 年 6 月,美国国会颁布了《预算与会计法案》(*The Budget and Accounting Act*),使预算管理的职能为人们所普遍了解,工商企业纷纷将预算管理引入企业,使预算管理成为企业管理的重要工具。随后,英国、德国、日本的一些企业也开始效仿、采用预算管理制度。

与此同时,一些学者也纷纷对预算管理理论进行了研究。被誉为美国管理会计创始人的著名学者 J. O. 麦金西(J. O. Mckinsey)于 1922 年出版了美国第一部系统论述预算控制的著作《预算控制论》(*Budgetary Control*),将预算管理理论及方法从控制论的角度进行了详细介绍。该书的出版发行,标志着企业预算管理理论开始形成。1924 年《预算控制论》被翻译成日文出版,促进了日本企业对预算管理的应用。1925 年,德国人李汉恩(M. R. Lehmann)出版了《工业成本计算》一书;1930 年,他又出版了《企业经济计划——商业预算》一书,这两部著作都详细阐述了企业的经营计划,不仅丰富了预算管理理论,而且推动了预算管理在德国企业界的应用。

在引入期,预算管理作为协调、控制企业各职能部门经济活动的管理方法受到了人们的普遍重视,预算管理在市场经济发达国家的企业得到了迅速普及。

(二) 发展期(20 世纪 30—70 年代)

进入 20 世纪 30 年代,特别是第二次世界大战结束后,一方面,现代科学技术突飞猛进并大规模应用于生产,使生产力获得了十分迅速的发展;另一方面,资本主义企业进一步集中,跨国公司大量涌现,企业的规模不断膨胀,生产经营日趋复杂,企业外部的市场情况瞬息万变,竞争更加激烈,致使企业利润率普遍下降。这些条件和环境的变化,不仅要求企业的内部管理更加合理化、科学化,而且要求企业具有灵活反应的适应能力。否则,企业就会在激烈的竞争中被淘汰。为此,企业管理当局开始更加重视经营预测和决策工作,并在广泛推行职能管理的基础上,吸收、采用了大量先进的管理理论和方法,如盈亏平衡点分析、弹性预算法、变动成本法、差额分析法、现金流量分析法等,以辅助管理当局按照最优化的要求,对

企业极为复杂的生产经营活动进行科学的预测、决策、组织、安排和控制,促使企业的生产经营活动实现最优化运转,从而大大提高了企业管理的科学化、现代化水平,有效提高了企业的适应能力和竞争能力,也促进了企业预算管理的发展与完善。

伴随着现代科学技术的发展和生产社会化程度的提高,西方出现了许多新兴的管理思想和门类众多的管理学派。这些管理思想和管理学派对预算管理的理论和实践都产生了一定的积极影响。

20 世纪 40 年代,预算管理在发展过程中吸收了行为科学的理论,提倡和推行自上而下、自下而上的预算编制程序,使企业所有层次的管理者和关键岗位的员工都参与预算的编制,形成了参与型的预算管理,从而使编制的预算更加接近实际,更加具备科学性和可行性。

20 世纪 50 年代,预算管理吸收了数量管理理论,运用运筹学和数理统计的原理和方法,首先将复杂的经济现象建立数学模型,然后通过电子计算机进行演算,促进了预算管理从预测、编制到执行、控制更加科学化。

20 世纪 60 年代,人们把系统管理的思想引入预算管理的全过程,强调从全局的、经营管理各个组成要素的总体出发,来实现对企业经营活动的最优化规划和控制,使预算管理得到进一步完善。

20 世纪 70 年代,零基预算在西方工业发达国家兴起,零基预算的应用使预算管理在理论和方法上都有了新的进展。1970 年,美国德州仪器公司(TI)的彼得·派尔(Peter Pyhrr)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,该公司的所有部门都成功采用了零基预算法编制预算。同年,担任佐治亚州州长的小詹姆斯·厄尔·卡特(James Earl Carter, Jr.)饶有兴趣地读了彼得·派尔关于零基预算法文章,并聘请其为佐治亚州建立了零基预算制度,将零基预算法成功应用于政府预算的编制。1979 年,时任美国总统的卡特又指示联邦政府全面实行零基预算,从而使零基预算法在美国颇为盛行。随后,零基预算法在许多国家先后推行,“零基预算”一度成为政府及企业管理界的一个流行词。

在发展期,预算管理从理论方法到应用实践,都在西方工业发达国家得到了迅速而全面的发展,特别是参与型预算管理和零基预算在企业的普及推广,不仅丰富了预算管理的理论和方法,而且有效促进了企业经营管理水平的不断提高。

(三) 成熟期(20 世纪 80 年代以后)

进入 20 世纪 80 年代以后,伴随着信息时代的到来,企业预算管理步入了成熟期。通信技术、计算机技术的突飞猛进和网络信息的发展,使企业预算管理的信息基础发生了根本性的变化,人们对数据的获取、信息的提炼更加方便、迅速、准确,极大地提高了企业收集、存储、分析和处理各种信息的能力。从而为企业预算管理提供了速度更快、质量更高的预测、决策信息资料,使企业对未来的经营预测、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,有效地增强了企业在市场竞争中的预见性和应变能力,降低了企业的经营风险。

信息技术的发展加快了信息传递的速度和实时性,扩大了业务的覆盖面和信息的交换量,为企业进行信息的实时处理、作出相应的决策提供了极为有利的条件。1993 年,美国加

特纳公司(Gartner Group Inc.)首先提出了企业资源计划(Enterprise Resources Planning, ERP)的概念报告。ERP的基本思想是将企业的业务流程看做一条供应商、企业本身、分销网络以及客户等各个环节紧密连接的供应链,企业内部又划分成几个相互协同作业的支持子系统。由于ERP体现的是一种面向企业供应链的管理思想,因此可对供应链上的所有环节进行有效的管理,如订单、采购、库存、计划、生产制造、质量控制、运输、分销、服务与维护、财务管理、投资管理、经营风险管理、决策管理、获利分析、人事管理、实验室管理、项目管理、配方管理等。它从管理的广度和深度上为企业提供了丰富的功能和手段,可以有效实现全球范围内多工厂、多地点的跨国经营运作。ERP的产生为企业预算管理体系提供了一个先进的信息平台,为企业预算的编制、执行、调控和业绩考核提供了方便、快捷、准确、可靠的管理手段,也使企业预算管理的全过程更加科学和贴近实际。

总之,经过一百多年的运用、发展,预算管理不断完善,日臻成熟。时至今日,全面预算管理已经成为市场经济发达国家企业必备的、基础性的企业管理制度,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。

二、预算管理在我国的应用和发展

在中国,人们很早就有了预算管理的思想。儒家经典著作《礼记·中庸》中就有“凡事预则立,不预则废”的至理名言。历史和现代社会中的许多伟人、名人也都引用此语说明无论做什么事,都要事先进行周密的计划,才能成功;否则,就很可能荒废、失败的道理。然而,由于处于漫长的封建社会,我国现代政府预算制度直到清朝末年才开始建立。

20世纪初至1949年,在半殖民地半封建社会的中国,部分企业经营者也尝试运用预算的办法来管理运营企业,但没有形成系统的企业预算管理制度,更没有形成系统的企业预算管理理论。

自1949年新中国成立至20世纪80代初期的三十多年间,我国实行高度集中的计划经济体制。企业的供应、生产、销售、分配全部纳入国家的财政预算,在国家集中统一的计划经济体制下运行。企业的生产经营活动完全服从于政府部门下达的生产技术财务计划,没有也不可能形成企业完整、独立的预算管理体系。但是,加强企业管理的各种方法也在当时起到了很重要的作用。

20世纪70年代末80年代初,伴随着我国的经济体制改革和对外开放,我国高等财经院校和部分综合性大学从国外引入了管理会计学科,国内部分财务、会计方面的专家先后编辑出版了管理会计的相应教材,预算管理以“全面预算”(Comprehensive Budget)或“预算控制”(Budget Control)为题作为《管理会计》中的一章,被正式应用于教学。但是,在20世纪70年代末和整个80年代,国家经济主管部门主要在全国企业推行经济责任制、全面计划管理、全面质量管理等18种现代管理方法,后来又重点推广“经营承包制”、“满负荷工作法”和“内部银行核算”等企业管理方法,所以真正将预算管理应用于企业管理的并不多,只是个别企业进行了有益的尝试。

进入20世纪90年代,随着我国社会主义市场经济的培育发展和现代企业制度的推行,企业被逐渐推向市场,企业管理目标也从主要完成工业总产值、产品品种、产品产量计划,逐

渐转移到追求经济效益、实现企业价值最大化上来。为了不在激烈的市场竞争中被淘汰,企业就必须内抓管理、外抓市场,并学会根据市场需求,自主安排企业的生产经营活动。预算管理这一为世界工业发达国家企业所普遍采用的、行之有效的管理模式,就自然而然地被越来越多的国内企业借鉴和采用,并取得了显著成效。同时,伴随着改革开放大潮,大量外资企业纷纷涌入中国,全面预算管理作为一种成熟的管理方法,也被顺理成章地带入了国内。

2000年9月,由国家经贸委会同有关部门起草,经国务院批准颁布的《国有大中型企业建立现代企业制度和加强管理的基本规范(试行)》第三十九条提出:企业应“建立全面预算管理制度,以现金流量为重点,对生产经营各个环节实施预算编制、执行、分析、考核”;2001年4月,财政部颁布的《企业国有资本与财务管理暂行办法》中规定“企业对年度内的资本营运与各项财务活动,应当实行财务预算管理制度”;2002年4月,财政部又颁布了《关于企业实行财务预算管理的指导意见》,进一步提出企业应实行包括财务预算在内的全面预算管理;2008年6月,财政部、证监会、审计署、银监会、保监会联合制定的《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4月,财政部又会同证监会、审计署、银监会、保监会等五部委联合发布了《企业内部控制配套指引》,其中,《企业内部控制应用指引》的第15个应用指引就是《全面预算》。这些行政规章的颁布,标志着预算管理这一科学管理理念已经在我国政府界、理论界和企业界得到了广泛认同,并进入到了规范和实施阶段。

在理论界,学者们对我国企业全面预算管理的运行模式、系统构架进行了开拓性论述,并对我国企业预算管理的运行现状进行了较大规模的问卷调查和总结、评价,社会上的各种全面预算管理培训辅导不断涌现;同时,专门论述全面预算管理理论与实务方面的专著也陆续出版发行。

在实务界,越来越多的企业开始推行全面预算管理,并取得显著成效。

中国经济主管部门、理论界的专家学者以及众多的企业家已经深刻认识到:全面预算管理是实现公司治理和企业整合的有效方法,是管理、运营现代企业必备的基本制度和管理工具。

可以预言:21世纪,必将是全面预算管理在中国企业的快速发展和成熟的时期,全面预算管理也必将成为中国企业必备的、基础性的管理制度。

第二节 全面预算的概念、内容与分类

一、全面预算的概念

预算是一种以量化^①形式表现的计划,用以规划、安排预算期内资源的获得、配置和使

^① 所谓“量化”是指目标或任务具体明确,可以清晰度量。根据不同情况表现为金额、数量的多少,以及具体的统计数据、范围衡量、时间、长度,等等。例如,60万元、5吨、9公里、8个小时、7月15日完成任务等。

用。在不同的应用领域,预算的内涵也有所不同。

在法律领域,预算是指政府预算,是政府为了筹集、使用和分配财政资金,按照法定程序编制,经过国家权力机构审查、批准的,具有法律地位的年度财政收支计划。

在工程领域,预算是指工程预算,是根据工程项目不同设计阶段设计文件的具体内容和有关定额、指标及取费标准,预先计算和确定建设项目全部工程费用的技术经济文件。

在企业管理领域,预算是指企业预算,是企业对预算期内各项经济活动数量化和货币化的计划安排。

全面预算一般是指企业管理领域的预算,冠以“全面”二字是说明预算的范围涵盖了企业的所有经济活动,或者说是涵盖企业经营活动、投资活动、财务活动的预算。^①

综上所述,全面预算(Comprehensive Budget)是企业为了实现战略规划和经营目标,按照一定程序编制、审查、批准的,以量化形式表现的企业预算期内经营活动、投资活动、财务活动的统筹计划。

从形式上看,全面预算是以数量或货币为计量单位,涵盖企业经营活动、投资活动和财务活动的一张张具体而详尽的计划表。

从内容上看,全面预算是企业对预算期内所有经济活动,包括供、产、销各个环节,人、财、物各个方面所作的统筹安排。

从本质上看,全面预算是企业实现战略规划和经营目标,对预算期内经营活动、投资活动、财务活动进行管理控制的方法和工具。

全面预算的概念需要从以下五个方面进行理解:

(1) 全面预算是企业为了实现战略规划和经营目标而编制的详细、具体的行动计划。全面预算属于计划的范畴,是指导企业预算期内所有经济活动的行动纲领。

(2) 全面预算是企业实现战略规划和经营目标,对预算期内经营活动、投资活动、财务活动进行管理控制的方法和工具。企业编制全面预算不是目的,通过编制、实施全面预算,强化企业各项经济活动的管理,有效控制企业风险,确保战略规划和经营目标的如期实现才是企业实施全面预算的目的。

(3) 全面预算是按照法定程序编制、审查、批准的,涵盖企业预算期内所有经济活动的综合计划。按照《中华人民共和国公司法》的规定:董事会制订公司的年度财务预算方案,股东(大)会审议批准公司的年度财务预算方案。因为财务预算是全面预算的核心内容,是企业各项预算的总预算,所以全面预算必须经过法定的程序编制、审查和批准后才能付诸实施。

(4) 全面预算是由经营预算、投资预算、财务预算等一系列预算组成的相互衔接、相互关联的综合预算体系。全面预算以企业战略规划和市场为导向,将预算期内的经营目标具体化、细化,它涵盖了企业的一切经济活动,包括经营、投资、财务等各项活动,以及企业的人、财、物各个方面,供、产、销各个环节,是企业预算期内所有经济活动的统筹安排和行动纲领。

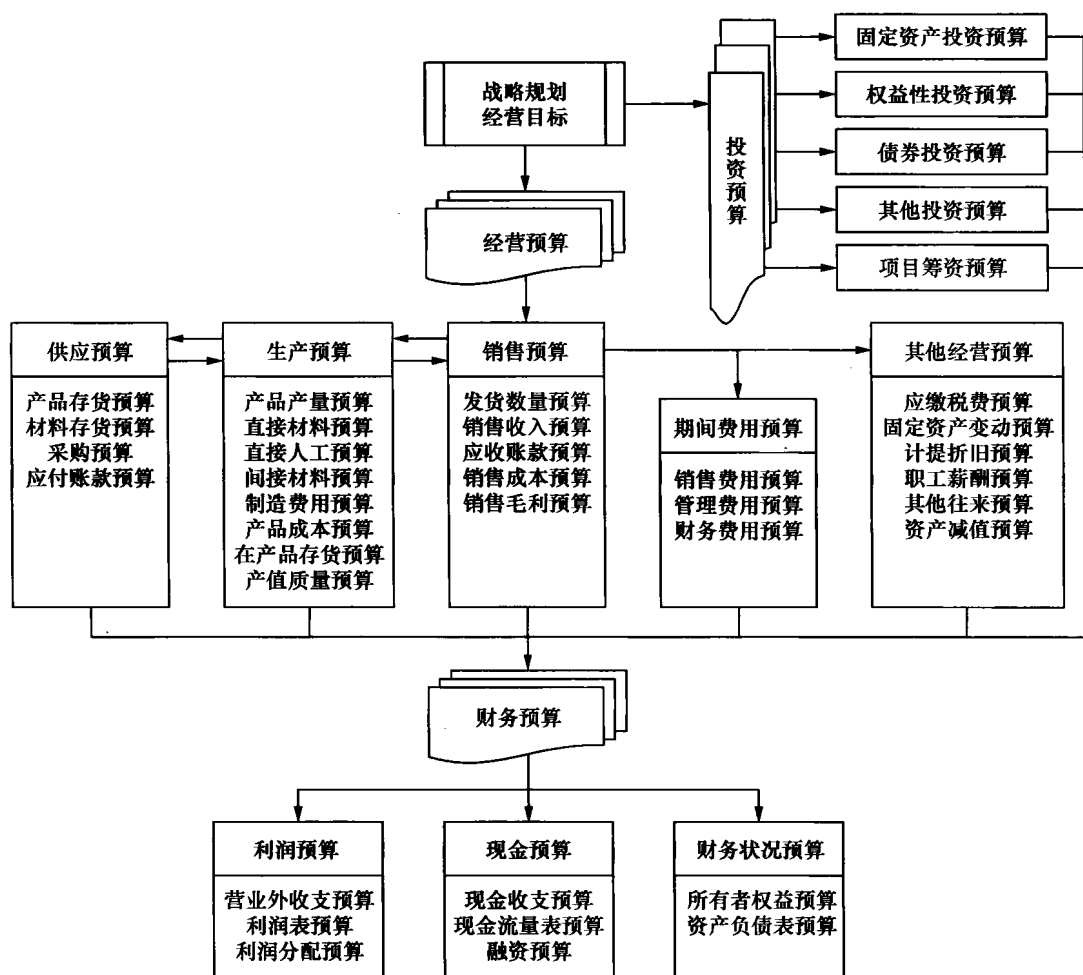
(5) 全面预算是对企业预算期内所有经济活动和运作过程的数量化、货币化表述。将企

^① 企业是依法设立、自主从事经济活动的经济组织;企业从事的经济活动涵盖企业的经营活动、投资活动和财务活动。

业的经营、投资、财务活动用货币化或数量化表述是预算区别于一般计划的重要标志。

二、全面预算的内容

全面预算是由一系列预算按照其经济内容及相互关系有序排列组成的有机整体。各项预算之间前后衔接、相互关联、相互制约、相辅相成、环环相扣,存在着严格的勾稽关系,形成一个完整的、科学的、系统的,牵一发而动全身的全面预算体系。从其内容上看,主要包括经营预算、投资预算、财务预算三大部分,如图 1-1 所示。



（一）经营预算

经营预算 (Operational Budget) 是预算期内企业日常生产经营活动的预算, 主要包括销售预算、生产预算、供应预算、期间费用预算和其他经营预算。

^① 示意图中的销售预算、生产预算、供应预算标注为双向箭头的原因是, 它们之间互为条件、相互影响。

销售预算是预算期内企业销售产品或提供劳务等销售活动的预算,主要包括发货数量预算、销售收入预算、应收账款预算、销售成本预算、销售毛利预算等。

生产预算是预算期内企业产品生产活动或劳务活动的预算,主要包括产品产量预算、直接材料预算、直接人工预算、间接材料预算、制造费用预算、产品成本预算、在产品存货预算、产值质量预算等。

供应预算是预算期内企业采购物资、储备物资、供应物资、储备和供应产品等一系列供应活动的预算,主要包括采购预算、应付账款预算、材料存货预算、产品存货预算等。

期间费用预算是预算期内企业组织管理生产经营活动而发生的管理费用、财务费用和销售费用的预算,主要包括销售费用预算、管理费用预算和财务费用预算等。

其他经营预算是预算期内企业日常生产经营活动中有关计提折旧、应缴税费、职工薪酬等方面的预算,主要包括应缴税费预算、计提折旧预算、职工薪酬预算、其他往来预算、固定资产变动预算、资产减值预算等。

(二) 投资预算

投资预算(Investment Budget)是预算期内企业有关资本性投资活动的预算,主要包括固定资产投资预算、权益性资本投资预算、债券投资预算和项目筹资预算等。

固定资产投资预算是预算期内企业为购建、改建、扩建、更新固定资产而进行资本投资的预算,主要包括基本建设投资预算、更新改造投资预算等。

权益性资本投资预算是预算期内企业为了获得其他企业的股权及收益分配权而进行资本投资的预算,主要包括资本市场投资预算、联营投资预算、创办子公司预算等。

债券投资预算是预算期内企业购买国债、企业债券、金融债券等的预算,主要包括认购国债预算、购买企业债券、购买金融债券预算等。

其他投资预算是预算期内企业其他投资活动的预算。主要包括无形资产投资预算、收购兼并预算、投资收益预算等。

项目筹资预算是预算期内企业有关投资活动所需资金筹措及到期项目借款偿还的预算,主要包括长期借款预算、发行债券预算、发行股票预算、增发股票预算、债券还本付息预算等。

(三) 财务预算

财务预算(Financial Budget)是预算期内企业财务活动、经营成果和财务状况方面的预算,主要包括利润预算、现金预算和财务状况预算。

利润预算是预算期内企业经营成果及利润分配的预算,主要包括营业外收支预算、利润表预算、利润分配预算等。

现金预算是预算期内企业现金收支及筹措活动的预算,主要包括现金收支预算、现金流量表预算、融资预算等。

财务状况预算是预算期初、期末企业财务状况变动情况的预算,主要包括所有者权益预算、资产负债表预算等。

三、全面预算的分类

全面预算的种类很多,可以从不同角度、按照不同标准将其划分为若干类型。

（一）按预算的内容分类

可分为经营预算、投资预算和财务预算。这是最常用的一种预算分类方法。

（二）按预算的性质分类

可分为固定预算和弹性预算。固定预算也称为静态预算,是以预算期内的某一业务量水平为既定基础编制的预算;弹性预算也称为动态预算,是以预算期内一系列业务量水平为基础编制具有伸缩性的预算。由于这种预算是随业务量的变化作机动调整,本身具有弹性,故称为“弹性预算”。

（三）按预算的基础分类

可分为延续预算和零基预算。延续预算是在过去预算的基础上,根据预算期内经营目标的要求,结合目前实际,考虑未来变化,经过综合调整而形成的预算;零基预算是不考虑过去的预算项目和收支水平,以零为基础编制的预算。

（四）按预算的期间分类

可分为短期预算、长期预算和滚动预算。短期预算是预算期为一年或不到一年的预算;长期预算是预算期在一年以上的预算;滚动预算是预算期间始终保持为一个固定期间(如一年、一季等)的预算。

（五）按预算的主体分类

可分为部门预算和总预算。部门预算是以企业各职能部门为主体编制的预算;总预算是反映企业总体情况的预算。

（六）按预算的精细度分类

可分为年度预算、季度预算、月度预算、旬预算和周预算。其中,旬预算和周预算是企业为适应市场经济的特点和精细化管理而编制的预算。在市场经济条件下,大部分企业都是以销定产安排生产经营活动的,只有拿到客户的产品订单后,才能组织产品生产。而很多企业拿到的产品订单往往只有10天或者一周的生产量,在这种情况下,企业就有必要将月度预算细化为旬预算或周预算。同时,企业为了管理的精细化,提高预算的执行力,也有必要将月度预算细化为旬预算或周预算。

四、战略规划、经营目标、经营计划与全面预算的关系

战略规划、经营目标、经营计划与全面预算之间既有联系,又有区别。理清四者之间的逻辑关系,有助于理解全面预算的概念,提高全面预算管理的应用水平。

（一）战略规划

战略规划(Strategic Planning)是企业为了实现战略目标而制定的总体构思和全面谋划,是企业战略目标的实施步骤和方略。

企业要谋求长期生存和发展,就必须未雨绸缪,科学制定企业现在及未来发展的总体谋略,即发展战略。企业制定发展战略,首先要制定战略目标,它描绘了企业未来的“愿景”,是企业长期的奋斗目标。由于战略目标是一个长远的目标、是一个“愿景”,在愿景与现实之间,还必须有一个艰苦奋斗的历程。而将这个艰苦奋斗的历程予以规划,以期充分调动企业资源,按计划、分步骤地沿着既定的方向前进,最终确保战略目标的实现,这就是企业的战略规划。