

普
华
经
管

COMPREHENSIVE
BUDGET
MANAGEMENT

全面预算 管理全流程 实战指南

主 编◎杨 英
副主编◎周建龙 毛腊梅

一本旨在解决预算编制、预算执行
与预算控制问题的指导性全书

- 专业** 与国际管理会计相通，把全面预算管理内容演绎得淋漓尽致
- 易学** 图文并茂，直观易懂，重点难点一目了然
- 实用** 案例丰富，便于实战体会

 中国工信出版集团

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



全面预算管理全流程实战指南

主 编 杨 英

副主编 周建龙 毛腊梅

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

全面预算管理全流程实战指南 / 杨英主编. — 北京:
人民邮电出版社, 2016.7
ISBN 978-7-115-42781-6

I. ①全… II. ①杨… III. ①企业管理—预算管理—
指南 IV. ①F275-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第132388号

内 容 提 要

什么是预算? 预算管理包括哪些内容? 如何进行?

本书以图文并茂的形式, 将预算管理基础知识和具体管理过程进行了全面介绍, 不仅梳理了预算的概念、预算管理包含的内容和管理过程, 而且专门介绍了预算管理中的新思路与新方法, 对全面预算管理做了系统介绍, 为读者全面掌握预算管理的有关方法, 提升企业管理水平提供了很好的内容帮助。本书无论是编写形式还是内容介绍, 均突出体现了预算管理实践性和操作性强的特点。

本书内容全面、讲解充分、图文并茂, 融入了作者的实际操作心得, 适合财会从业人员、希望从事财会工作的人员、各级管理者阅读, 同时也可作为大中专院校财会专业、会计培训班的授课教材。

◆ 主 编 杨 英

副 主 编 周建龙 毛腊梅

责任编辑 李宝琳

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京圣夫亚美印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 14

2016年7月第1版

字数: 200千字

2016年7月北京第1次印刷

定 价: 45.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京东工商广字第8052号

前 言

预算管理是以企业战略规划为依据，集计划、控制、协调、激励、评价等作用为一体的，贯穿于企业供产销各环节、人财物各方面的现代企业管理系统，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。

在企业管理理论界，许多专家、学者对我国预算管理的运行模式、系统架构进行了研究和论述，有关预算管理的研究成果、理论专著也已陆续面世；在企业管理实务界，广大企业纷纷推行预算管理，并结合管理实际情况进行了大胆的探索和创新。但是在预算编制与执行过程中，同行业、不同业务模式、不同管理风格的企业在预算管理的过程中均遇到了许多问题和困惑，为此我们努力探索编写一本对企业的管理层、各预算单位开展预算管理工作都具有指导意义的书，使他们对预算管理本质和预算编制与评价有一个更清晰的认识，对预算管理实践的具体流程和方法有一个更加完整、更加直观的认识。正是基于以上的思考与探索，才有了这本《全面预算管理全流程实战指南》。

本书在编写过程中特别注重突出以下几方面。

(1) 实践性。书中以大量的实例和图表来引导读者，力求将抽象的理论简单、直观、生动形象地表达出来，因此既适合企业的财务人员、高级管理者阅读，也适合于企业的业务人员和一般管理人员阅读。

(2) 实用性。本书在有关预算章节，均以企业案例作示范，引导读者理解执行预算管理流程。案例几乎涵盖所有预算类型，非常有助于企业实际工作者理解和模拟应用。

(3) 系统性。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、执行、控制、核算、分析、考评等环节；从内容看，涉及经营预算、资本预算、筹资预算、财务预算等多种预算。本书对预算管理的所有重要环节和所有预算类型都进行了阐述和讲解，可以帮助读者系统学习、掌握预算管理的理论和方法。

本书具体内容共分为 8 章。第 1 章从理论上讲解了预算管理的概念、发展阶段、

内容和模式；第2章、第3章介绍了预算管理的保障体系，分别从组织保障和方法保障两个方面进行了介绍；第4章、第5章、第6章介绍了预算的具体编制，分别从经营预算、投资预算和财务预算等内容进行了介绍；第7章介绍了预算执行与控制；第8章介绍了预算考评与激励。

本书的编写大纲和主要内容由安徽省铜陵学院周建龙教授设计和完善，同时负责第1章的具体编写；第8章由铜陵学院毛腊梅副教授负责编写；第1章至第7章由铜陵学院杨英副教授负责编写。

由于作者的水平有限，本书难免存在一定的不足，欢迎读者批评指正。

目 录

第1章 预算管理概述	1
1.1 预算管理的含义、内容与分类	2
1.1.1 预算的含义	2
1.1.2 预算的内容	2
1.1.3 预算的分类	5
1.2 预算管理的产生和发展	5
1.2.1 预算管理的引入期	6
1.2.2 预算管理的发展期	7
1.2.3 预算管理的成熟期	8
1.2.4 预算管理在我国的应用与发展	9
1.3 预算管理的特征与功能	10
1.3.1 预算管理的特征	10
1.3.2 预算管理的功能	10
1.4 预算管理模式	12
1.4.1 资本支出预算管理模式	13
1.4.2 营销费用预算管理模式	13
1.4.3 成本控制预算管理模式	14
1.4.4 现金流量预算管理模式	14
1.4.5 目标利润预算管理模式	15
第2章 预算编制基础	17
2.1 预算管理的组织体系——预算管理的组织保障	18
2.1.1 预算管理组织体系框架	18
2.1.2 组织体系的机构设置	18
2.1.3 组织机构的职责	19
2.2 预算指标体系——预算内容的表达	21
2.2.1 预算指标体系的建立要求	21

2.2.2 预算指标体系设计的原则和内容	22
2.3 预算控制体系——预算风险防范	26
第3章 预算编制流程与方法	29
3.1 预算编制的流程	30
3.1.1 基本方式	30
3.1.2 企业实际操作流程	33
3.2 预算编制的方法	37
3.2.1 固定预算法与弹性预算法	37
3.2.2 增量预算法和零基预算法	41
3.2.3 定期预算法与滚动预算法	46
3.2.4 概率预算法与作业预算法	50
第4章 经营预算	57
4.1 经营预算基本知识	58
4.1.1 经营预算编制的基本任务	58
4.1.2 经营预算编制的基本方法	58
4.2 销售预算的编制	60
4.2.1 销售预算的基本知识	60
4.2.2 发货数量预算的编制	61
4.2.3 销售收入预算的编制	64
4.2.4 应收账款预算的编制	69
4.2.5 销售成本预算的编制	75
4.2.6 销售毛利预算的编制	77
4.3 生产预算的编制	78
4.3.1 生产预算基础知识	78
4.3.2 产品产量的预算	79
4.3.3 直接材料预算的编制	81
4.3.4 间接材料预算的编制	83
4.3.5 直接人工预算的编制	85
4.3.6 制造费用预算的编制	89
4.3.7 产品成本预算的编制	94
4.3.8 在产品存货预算的编制	97
4.4 供应预算的编制	99
4.4.1 供应预算的基础知识	99

4.4.2 产品存货预算的编制	100
4.4.3 材料存货预算的编制	103
4.4.4 采购预算的编制	107
4.4.5 应付账款预算的编制	110
4.5 期间费用预算的编制	113
4.5.1 期间费用预算的基础知识	113
4.5.2 销售费用预算的编制	114
4.5.3 管理费用预算的编制	116
4.5.4 财务费用预算的编制	118
4.6 其他经营费用预算的编制	120
4.6.1 其他经营费用预算基础知识	120
4.6.2 应交税费预算的编制	120
4.6.3 固定资产变动预算的编制	122
4.6.4 计提折旧预算的编制	124
4.6.5 职工薪酬预算的编制	128
第5章 投资预算	133
5.1 投资预算基础知识	134
5.1.1 投资预算的含义	134
5.1.2 投资预算的内容	134
5.2 投资预算管理	134
5.2.1 投资预算管理的含义	134
5.2.2 投资预算管理的目标	135
5.2.3 投资预算管理程序和内容	135
5.3 投资项目的财务评价	136
5.3.1 投资项目的财务评价方法	136
5.3.2 投资项目的现金流量	137
5.3.3 非贴现现金流量法	138
5.3.4 贴现现金流量法	140
5.4 投资项目的不确定性分析	144
5.4.1 不确定性分析基础知识	144
5.4.2 盈亏平衡分析	145
5.4.3 敏感性分析	146
5.4.4 概率分析	151

5.5 固定资产投资预算的编制	152
5.5.1 固定资产投资预算基础知识	152
5.5.2 固定资产总造价预算的编制	152
5.5.3 流动资金预算的编制	155
5.5.4 项目筹资预算的编制	157
5.5.5 更新改造投资预算的编制	160
5.6 其他投资预算的编制	161
5.6.1 权益性资本投资预算的编制	161
5.6.2 投资总预算的编制	163
5.6.3 投资现金预算的编制	164
第6章 财务预算	167
6.1 财务预算的基础知识	168
6.1.1 财务预算概念	168
6.1.2 财务预算内容	168
6.2 利润预算的编制	168
6.2.1 利润预算的基础知识	168
6.2.2 营业外收支预算的编制	169
6.2.3 利润表预算的编制	170
6.2.4 利润分配预算的编制	171
6.3 现金预算的编制	173
6.3.1 现金预算基础知识	173
6.3.2 现金收支预算与现金流量表预算的关系	173
6.3.3 现金预算的编制程序和方法	174
6.3.4 最佳现金持有量的确定	175
6.3.5 现金收支预算的编制	176
6.3.6 现金流量表预算的编制	178
6.3.7 融资预算的编制	180
6.4 财务状况预算的编制	182
6.4.1 财务状况预算的基础知识	182
6.4.2 所有者权益预算的编制	183
6.4.3 资产负债表预算的编制	184

第7章 预算执行与控制	187
7.1 预算执行与控制的基础知识	188
7.1.1 预算执行与控制的含义	188
7.1.2 预算执行与控制的程序	188
7.2 预算执行	189
7.2.1 预算执行的前提条件	189
7.2.2 预算执行前的准备工作	190
7.2.3 预算执行的方法	191
7.3 预算控制	192
7.3.1 预算控制的基础知识	192
7.3.2 预算的授权控制	194
7.3.3 预算的调整控制	195
7.3.4 预算的反馈控制	197
7.4 预算的审计监控	198
7.4.1 预算审计监控	198
7.4.2 预算制度审计	198
7.4.3 预算编制审计	198
7.4.4 预算执行审计	199
7.4.5 预算控制审计	200
7.4.6 预算调整审计	200
第8章 预算考评与激励	201
8.1 预算考评	202
8.1.1 预算考评的基础知识	202
8.1.2 预算考评的重要意义	202
8.1.3 预算考评的原则	203
8.1.4 预算考评体系的设计	205
8.2 预算考评指标分类及考评分值计算	207
8.3 预算奖惩方案的制定与执行	209
附录	211

第 1 章

预算管理概述

1.1 预算管理的含义、内容与分类

1.1.1 预算的含义

预算（Budget）是一种以量化形式表现的计划，用以规划、安排预算期内资源的获得、配置和使用。在不同的应用领域，预算的内涵有所不同。

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，经过国家权力机关审查、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，是根据工程项目设计文件的具体内容和相关定额、指标以及收费标准，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。本书的预算是指企业领域的预算，企业领域的预算又称为全面预算。全面预算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。

1.1.2 预算的内容

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。各项预算共同构成一个完整的、科学的、系统的、牵一发而动全身的预算体系。从其内容上看，预算主要包括经营预算、投资预算、财务预算三大部分。

1. 经营预算

经营预算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）销售预算是预算期内预算执行单位销售各种产品或者提供各种劳务可能实现的销售量或者业务量及其收入的预算，主要依据年度目标利润、预测的市场销量或劳务需求以及市场价格来编制。销售预算的主要内容是销售量、单价和销售收入。销售量是根据市场预测、国内外经济形势、行业的经济状况等因素，综合企业生产能力来确定的。单价是基于物价指数的变动由市场供求关系决定的。

（2）生产预算是在销售预算的基础上编制的，它是指从事工业生产的预算执行单位在预算期内所要达到的生产规模及其产品结构的预算。在考虑销售预算的同时，生产预算的编制还需依据各种产品的生产能力、各项材料及人工的消耗定额及其物价水平和期末存货状况。由于企业的生产和销售不能做到“同期同量”，因此，在编制预算时必须考虑存货的储备，以保证销售的连续性。同时编制生产预算时还应注意保持生产量、销售量、存货量之间合理的比例关系，避免由于储备不足造成产销脱节或过度储备而造成积压从而影响资金周转。

(3) 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。

(4) 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销售费用、管理费用、财务费用的预算, 主要包括销售费用预算、管理费用预算和财务费用预算等。

(5) 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、应交税费、职工薪酬等的预算, 主要包括应交税费预算、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。

各项经营预算之间的关系如图 1.1 所示。

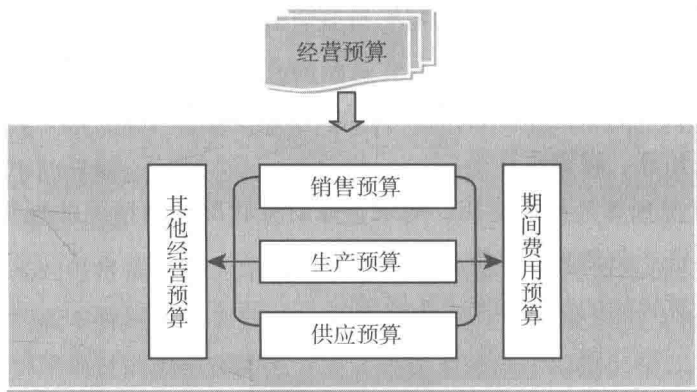


图 1.1 经营预算示意图

2. 投资预算

投资预算也称资本预算, 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、其他投资预算和项目筹资预算等。

(1) 固定资产投资预算是预算期内企业为构建、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。

(2) 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。

(3) 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、购买企业债券预算、购买金融债券预算等。

(4) 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。

(5) 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。各项投资预算之间的关系如图 1.2 所示。

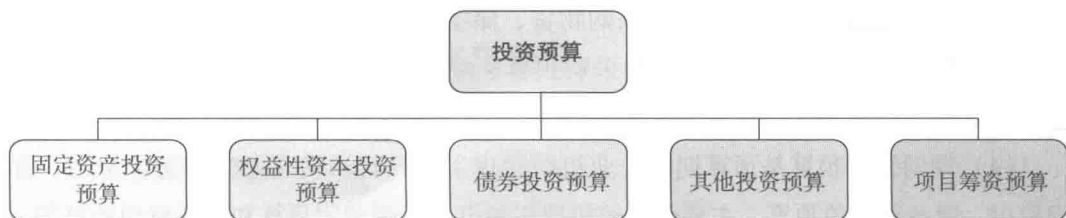


图 1.2 投资预算示意图

3. 财务预算

财务预算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。

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

(2) 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。

(3) 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。

各项财务预算之间的关系如图 1.3 所示。



图 1.3 财务预算示意图

企业各项预算之间前后衔接、相辅相成、环环相扣，存在着严格的勾稽关系。各项预算构成一个完整的、科学的、系统的预算体系，如图 1.4 所示。

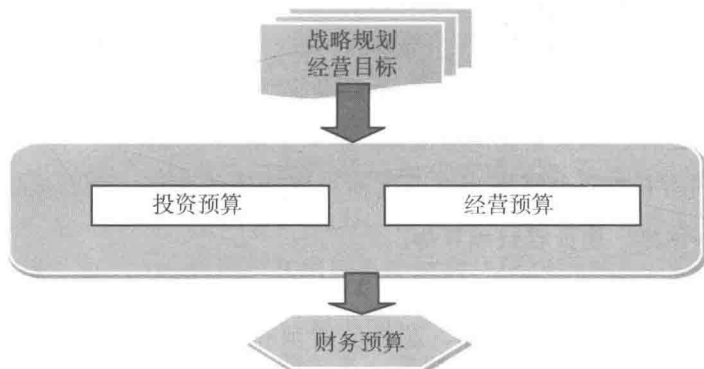


图 1.4 各项预算之间的关系示意图

1.1.3 预算的分类

预算的种类很多,从不同的角度、按照不同的标准可以将预算分成不同的类别。

1. 按预算的内容分类

按照预算的内容为标准可将预算分为经营预算、投资预算和财务预算。这是最常用的一种预算分类方法。

2. 按预算的性质分类

按照预算的性质可将预算分为固定预算和弹性预算。固定预算又称为静态预算,是指在编制预算时,根据预算期内正常的、可实现的某一业务量水平编制的预算,并以此为基础来编制其他项目的预算。弹性预算法又称为变动预算法,是在成本(费用)习性分类的基础上,根据量、本、利之间的依存关系,以预算期内的各种可能实现的销售量为基础,按成本性态,扣除相应的成本,以分别确定不同销售收入水平下可能实现的利润或发生的亏损。

3. 按预算的基础分类

按照预算的基础可将预算分为增量预算和零基预算。增量预算法,又称调整预算法,一般是以基期成本费用水平为基础,结合预算期内业务量水平及相关降低成本的措施,调整有关费用项目而编制预算的方法。用增量预算法编制的预算称为增量预算。零基预算法是指在编制成本费用预算时,不考虑以往会计期间所发生的费用项目或费用数额,而是对所有预算支出均以零为基础,从实际需要与可能出发,逐项审议各项费用发生的必要性与数额,最后汇总确定预算成本的一种方法。用零基预算法编制的预算称为零基预算。

4. 按预算的期间分类

按照预算的期间不同可将预算分为短期预算、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的预算。

5. 按预算的主体分类

按照预算的主体可将预算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。

1.2 预算管理的产生和发展

预算管理是从国家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。

人类从奴隶社会开始就出现了国家财政收支活动,国家财政及其他一切财政分配关系,都具有一定的制度加以保证。这种具有法律形式和制度保证的国家分配关系,

就是国家预算，其具体表现形式就是国家财政收支计划。

预算管理自 19 世纪末开始应用于企业管理，至今已经有百年历史，大致经历了引入期、发展期和成熟期三个阶段。

1.2.1 预算管理的引入期

最早将预算作为管理手段应用于企业的是美国。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，分权化管理由此产生，如何使管理分权而又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，泰勒创建了“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。

“科学管理”学说

知识链接

科学管理理论，是由科学管理之父——弗雷德里克·温斯洛·泰勒在他的主要著作《科学管理原理》中提出的。科学管理理论不仅仅是将科学化、标准化引入管理，更重要的是提出了实施科学管理的核心问题——精神革命，对管理学理论和管理实践的影响是深远的，科学管理的许多思想和做法至今仍被许多国家参照采用。

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，一些私营企业开始采用预算，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仿效与采用，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，将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济计划的内容。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人们的重视，企业对预算制度的关心度也开始提高。

1.2.2 预算管理的发展期

在引入期，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进一步的探讨和研究。20世纪30—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在生产领域的规模化应用，使社会生产力水平得到大幅度提高。社会化大生产促使资本进一步集中，跨国公司开始出现，同时国际、国内竞争的日益激烈导致生产经营日趋复杂、市场竞争日趋激烈、企业利润率下降，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。这些方法包括盈亏平衡点分析、弹性预算法、变动成本计算法以及用于决策的差额分析法、现金流量分析法等。它们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的各因素及其影响程度进行分析，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映和分析逐渐转化为事前的预测和决策。此时期中企业管理者根据其计划编制的预算比引入期更加合理、科学，更容易实现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，也就是通过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。在参与型预算管理的编制过程中，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。日本事业部制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。这是因为预算管理的运行模式受不同国家和企业文化背景、传统习惯及