

第十一章 定方案 and 编预算

本章介绍计划程序的两种主要正式形式。一种名为定方案为决定要从事的主要方案的程序。另一为编预算，为为下年企业至五活动作计划程序。作为介绍的背景，先讨论责任会计中使用的三种成本：设计成本、处理权成本和受托成本。

一、设计成本 *engineered cost*

设计成本是应发生的正确的或适当的成本金额能估计到的成本的项目。直接人工成本是个例子。已知产品的规格，工程师能确定必要的生产程序，他们能在合理的精确的范围内预计用在每个工序的时间。用一标准工资率，把这些时间变为钱数，就能求出应发生的总人工成本，就能求出每单位的标准人工成本。以标准单位成本乘产品的单位数就能求出直接人工成本的合计。因为生产工程不是一门精密的科学，这个金额未必是应花的精确数字，但这个估计能作得比较接近，使得没有什么理由不同意。特别是没有什么理由否认，做男（多云）与成本有直接关系；两个单位所须的直接人工约为一个单位的一倍。与此相似，直接材料成本为设计成本。

二、处理权成本 *Discretionary Costs*

处理权成本是可以由责任中心经理任意改变其金额的成本的项目。这些成本有时被名为方案的或管理的成本。一个处理权成本的金额能在很广泛的限度内；由管理者确定任何数。与设计成本不同，没有科学的办法来确定“正确的”金额是什么，至少对特定的企业来说管理者没有愿意依赖的科学基础。应该用多少钱研究和改变费？用于公共关系？为职工娱乐性聚会或郊游？可捐款？为会计科？没有人知道。在很多企业，处理权成本

范畴包括所有劳务和行政活动，所有争取定单活动，和很多工厂间接成本项目。在缺乏工程标准的情况下，为一个项目将用的金额，必须经过判断。

虽然处理权成本的总额没有什么“正确的”水平，但为了控制其某些细数可能有有用的标准。

例：虽然没有人知道为某个会计职能应用的最适当金额，但可以用过了多少笔帐，每小时用打字机打了多少传票来衡量会计科职员的成绩。虽然不知道“正确的”总差帐费，但能判定每天或每英里应耗费的标准金额。

并且，管理会计的新发展，使得在处理权成本范畴中的一些项目逐渐转移到设计成本范畴之中。有些企业最近开始用他们认为有效的技巧确定为了获得销售目标“正确的”应用于广告的金额或正确推销员人数。

假关系对应该用多少处理权成本的决定可能有几种形式，如“按上年所用的同样金额”，“用百分之几的销售收入”，或用“用 n 加百分之几的销售收入”。这些决定的规则，结果是形成历史的消费的模式，当与散费联系起来画在图时，与设计成本的模式有同样的表示形式。第一种决定给一固定成本线，第二种变动成本线，第三种半可变成本线。

但这种关系，与设计成本的关系基本不同。对设计成本来说这个模式是不可避免的，散费增加，成本的金额必须增加。对处理权成本关系存在只因为管理费决定，只要做另一管理的决定，关系立即改变。

例：企业可能决定它的研究和改进成本应为销售收入的百分之三。这样一个决定可能没有科学理由，因为谁也不知道最

适当的研究和改进费是多少。很可能，存在着这一规定，基本上因为管理者认为这是企业所能负担得起的数目。在这个企业中销售费和研究和改进成本形成线性关系。但这不是因果关系，没有什么内在的理由未来的研究和改进费、应遵照这个历史模式。

获得定单成本 在制造设备以外发生的费用总称为销售费用。这种费用又可以分为两大类，后勤成本和获得定单成本。后勤成本是贮藏产品成本，运到顾客处的成本和作有关记录的成本。它们基本上与制造成本同样性质；即很多后勤成本是设计成本。

获得定单成本是寻找定单成本，包括销售组织的成本，广告、销售推进等。这些成本与后勤成本的性质基本不同。它们可能随销售费变动，但关系与工厂成本的相反：获得定单成本是自变费，而销售费是变变费（dependent variable）。获得定单成本不随实际销售费变动而是按照管理者的决定^{注1}，随预期的销售费变动。它们因此是处理权成本。

如果管理者的政策是当销售费高时多花钱，那样一张获得定单成本与销售费的散布图，应与生产散费和生产成本的散布图同一外观。但两个图应用不同解释。生产成本图表示当散费增加时生产成本必须上升，而销售成本图表示当散费增加时销售成本被允许增加，或由于较高散费造成较高成本。並且，除有些例外外，可以说工厂间接成本越低越好；而低获得定单成本可能表示推销用力不足。正确的获得定单成本是管理者作的一个判断。

三、委托成本 Committed Costs

委托成本是由于以前作的事（约定）不可避免要发生的成本。
注1：推销人员佣金和其他与销售收入有关的付款是例外。这些项目当然随销售收入变化。

折旧是例子；一旦企业购入了——建筑物或——设备，只要继续拥有这个建筑，不可避免就有折旧费。当一棒球队的经理有一五年合同，他的工资是委托成本。

短期来看，委托成本是不可控制的，它们只能通过改变约定来加以改变，例如，通过出售记录折旧的建筑物或设备或买进棒球队经理的合同。

定方案

定方案是决定企业要从事的方案，和决定对主要方案分配的金额的程序。生产线、工厂，新研究和改进是程序的例子。每个企业都必须作方案决定，但各企业作决定的程序大不相同。有些企业，可能是大多做，当需要产生时，作方案决定。当增加一个新产品的机会产生了，在这时间考虑新方案。这些企业在下一节将讨论的预算程序中，也作些方案决定作为预算编制程序的一个部分。其他企业把定方案作为一个单独的，正式程序。有规则地，它们编一长期计划，在以下列出来未来几年中——常为五年，但可少至三年或（如某些公用事业）多至20年的企业计划来呈现的方案。没有长期计划的企业，依赖对方案，特别重要方案的方案信息报告或理解，特别是要投入固定设备的金额和提供资金的计划。

在编制正式长期计划的企业，定方案常与编预算分开，假如企业的财政年度由1月1日开始，定方案的程序应在前一年春天开始。在之时，最高管理者讨论和决定基本目标和战略的改变，并下达这些到部门经理或业务行政人员。各个部门的经理，按照最高管理者的准则，编制他们的方案。这些方案，提出未来若干年的方案。在夏季或早秋这些建议方案与最高管理者详细讨论，通过这些讨论产生一个至企业的方案。这个批准的方案

成为秋季开始的预算编制程序的基础。

一、零基础回顾 Zero-Base Revi

除对造议的新方案作决定外，企业应有时重新考虑正在进行的方案是否恰当。这种研究的重点常在责任中心，特别是处理权成本金额较大那些责任中心。一种对责任中心活动至评估的方法名为零基础回顾。

正如这个术语所表示的一样，零基础回顾“由开始”检查某一方案，职能或责任中心。检查员判断应该作些什么活动，并且估计这些活动的应有水平^{注2}。这种由零基础开始的方案与编制预算时所用的方法，常是由现在耗费水平为起点形成鲜明对照。

在零基础回顾中，提出对活动的基本问题，

如：

1. 这个活动根本应该不应该作？
2. 质量水平应该是什么？
3. 他们应该这样作吗？
4. 它的成本应该是多少？

检查一个职能的成本的一个方法是与它司其他部门或其他公司完成类似职能的成本进行比较。有时，可以由贸易协会或其他类似系统得到其他公司完成同样职能的平均成本。虽然比较有问题；虽然，就定义说，没有方法找到在处理权成本中成本与产出间的“正确的”关系，虽然以其他企业的平均数作为标准有些危险；虽然对比较可以提出很多批评，但那可能是有申的。例如常会遇到下列有兴趣的问题：如果其他企业能以 $\$x$ 完成这项工作，我们为什么不能？

注2：这个事实有时，但错误的名为零基础预算编制。这不是年度编制预算程序的一个分，因为零基础回顾需要较之正常预算的程序所能提供的时间为多。

好的零基础回顾是费时间的，并且很可能是责任中心经理的牺牲性的经验。这种回顾因此不能每年作；而是预先列表使每个责任中心每四年或五年轮到一次。变换的方法是，由于紧急情况，降低成本的需要迫切，对全公司进行一种零点回顾式降低成本方案。一零基础回顾为预算点立，新基础，新则年度预算检查以此为成本的基础直到下一次零点基础回顾。

预算的使用

预算是以数量，平常是以货币数量表示的，包括一特定期间，平常为一年的计划。实际上，所有的大企业，和大多数其他企业，除了最小的都编制预算^{注5}。预算是计划的工具。它也对传递计划，促进经理，作为与以后成就比较的标准有用。下面对这些用途逐个进行讨论。

定计划 虽然平常，在预算循环未开始前，在定方案的程序中已作了基本计划决定，但预算形成的程序中，使计划更细致，当出现不平衡或不满足的全局结果时，编预算的程序可能导至计划的改变。

传递 (Communication) 除非组织了解计划是什么，管理者的计划将不被实现（巧合除外）。足够的了解不仅包括具体计划的知识（例如，要制造多少单位，用什么方法和机日，购入多少材料，什么售价），也包括对组织将遵守的政策和限制的知识。这些知识的例子如：对广告，维修，行政成本的最大限额；工资率和工作小时；要求的质量水平。传递这些计划和限制^{注5}：在一项对财务行政机构中的332个负责企业进行调查，百分之88的回答者说他们编制预算。美国财务行政调查基金编的“企业预算的公共表达”，（1972 纽约）第68页。

制故另仅思的最有用方法是批准的预算。并且，在编制预算的程序中传递了很多重要信息。

促进 (Motivation) 如果兼容很好，预算程序能成为促进经理向在一个组织的目标努力工作的有力助力。当每个责任中心经理知道最高管理者认为这个程序重要，当他自己，按照本章后面介绍同样不参加编制自己的预算时，这种气氛就建立了。

成就衡量的标准 仔细编制的预算是以实际成就与之对比的最好可能标准，因为在编制预算时所能预见到的所有变量的估计影响都已被结合在预算之中。直到最近，一般实务是以本期结果与上月结果或上年同期结果比较；这是许多企业目前的比较。这种历史标准没有考虑到有影响的潜在力量的改变和本年计划方案改变，这是基本缺点。在本期间，以估计的实际成就与预算成就比较提供了一个“红旗”，即，它指出了需要纠正行动的所在地。

预算的种类

虽然前面用了“这个”预算，好象只有一个预算，但实际在一个企业的“预算包裹”包括几个项目，每个项目也名为预算。我们把整个包裹名为总预算 (master budget)。表 21-1 反映在一典型企业中这个包裹的组成。总预算的三个主要组成是：

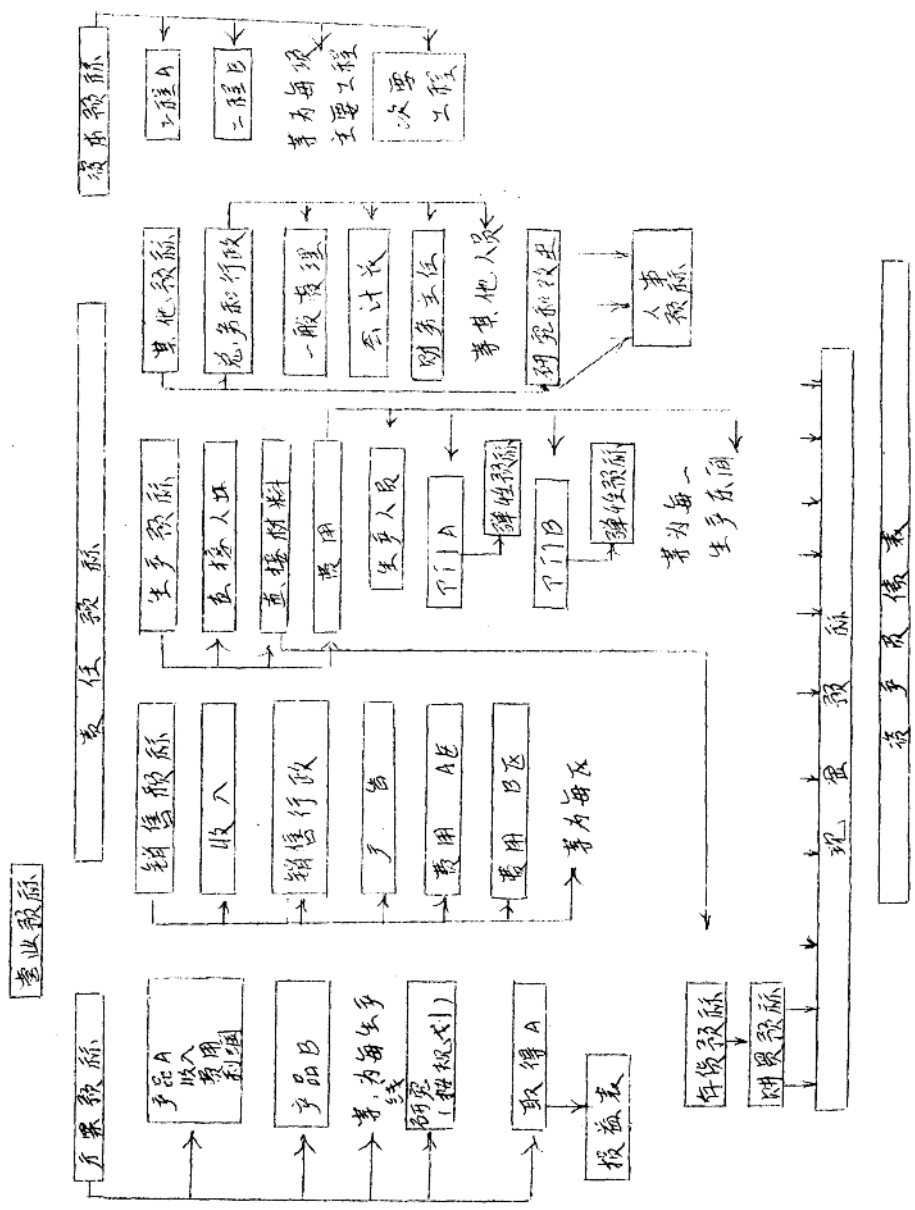
1. 营业预算 (operating budget) 反映来年的计划营业，包括收入、费用和有货的改变。
2. 现金预算，反映来年的预期的现金流和使用。
3. 资本支出预算 (capital expenditure budget) 反映固定资产的计划改变。

下面将介绍营业预算的性质和编制的步骤。以后介绍现金

~ 21 ~ 3 ~

预算和资本支出预算。另一文件预算资产负债表，由其他预算，直接得出所以不单独介绍。

表 21-1 预算的科目



营业预算

营业预算平常由两个部分组成，一方案预算一责任预算。这代表两种描述至为企业营业计划的方法，两种分总饼的方法；所以两者所得到的预算净收益的最终数字相同。

方案预算由企业本年计划承担的主要方案的预计收入和成本组成。例如这种预算，可按生产线安排，反映与每个生产线有关的预期收入和成本。这种预算对经理分析企业各方案至平衡时有帮助。它帮助回答这样的问题：每个生产线的净利润率满意吗？生产数量与销售组织的大小与数量平衡吗？我们能负担得起这样多的研究费吗？资金够用吗？等等。任何这些问题的否定都表示需要修订计划。责任预算按照负责实现这个计划的人员编制。它是极好的控制方法，因为那是对每个责任中心经理预期成就的报告。可以以后以他们实际成就与之对比。每个经理负责编制与他的责任相对应的营业预算部分。

例如：在工厂中应为每生产车间编一责任预算，反映车间工长所能控制的成本。也可以有一方案预算反映包括直接成本和分配成本的每种产品的成本。每一组预算加总成为总工厂成本；但是如果一个工厂制造几种产品，工厂中有几个责任中心，方案预算对控制没有什么用，因为通常所反映的成本不能与特定经理的责任联系。

有些情况下，个别责任能与具体方案相联系，在这种情况下，方案预算确实能作为控制的一个手段。例如电影或电视片的制片人，有一方案预算，就按这个预算进行控制。对建造一个主要固定资产：建筑物，水坝，道路，桥樑、船支，武器系统等通常也是如此。

一、变动预算 Variable Budgets.

如果一个责任中心的成本有计预期随产量的变化而变化，如在大多数生产和后勤责任中心那样，责任预算可能以变动预算或弹性预算 (flexible budget) 的形式出现。这样的预算反映在不同产量水平下计划成本的变化。变动预算常以第 17 章所介绍的公式——成本公式来表示，即，为一定时期内的一个固定金额加每单位产量的变动金额。（回忆第 17 章在 $[x]$ 产量下确定 $[y]$ 成本的基本公式；它是 $y = a + bx$ ，在这里 a 是固定金额，而 b 是每单位的产量 x 的变动金额）变动预算也可以以各分离的产量的成本预算来表示；即可以以标准产量的百分之 60 的计划成本列入一栏，为为标准产量的百分之 70、80、90、100、120、130 和百分之 140 各列入一栏。当以分离的产量水平反映时，如实际的产量在两个指定产量水平之间，需要用插值法才能以实际成本与预算成本比较。

当有变动预算时，有一个产量的成本被列入总预算。这个产量是预算期企业营业的计划产量。

二、非财务目标

除了计划收入和成本外，在编制预算过程中可以产生各种非财务目标，这对于费用中心特别有用，而且是利润中心的计划产出，即计划收入的一个代替。例如，在市场调研部门，可以有本期具体研究活动的计划规定。

在费用中心和利润中心，都可以有一个具体活动的计划表，如送去训练的入数，控制系统某些部分的修订，编制一新的营业手册等。

在控制程序中，实际成就将与所定的目标比较，这种实务名为目标管理 (management by objective) 但这个术语并不特别恰当，因为在个控制工具，包括财务预算，可能都与组织

目标有联系。

编制营业预算

编制预算可以作为会计程序来研究也可以作为管理程序来研究。由会计的角度来研究，是研究制度的结构，聚集数据的程序和预算的形成。程序与本书第一个分所介绍记录实际交易的程序相似，计划和汇总的最终结果是一套财务报表——资产负债表、损益表和财务状况改变表。与记录历史事件，由会计程序所得到的格式完全相同。主要不同是预算金额反映的是计划的未来活动而不是过去的实际发生。我们在这里重点放在作为管理程序经营预算的编制。

一 编制预算的组织

预算委员会，由最高管理委员会的几个成员组成，平常指导编制预算的工作。这个委员会向最高行政长官推荐这个组织要遵循的一般准则；经他同意后传播这些准则；对不同组织单位编的不同预算加以协调，解决它们之间的不同并且把最后预算送给总经理和董事会去批准。在一个小企业，总经理自己作这项工作，或由他的直接业务下作。指示通过正常的命令渠道下达，而预算通过同一渠道回来，以便以后复查和批准。由业务组织作有关预算的决定，由最高行政长官最后同意，董事会批准。

业务组织在编制预算过程中平常得到一个由预算主任为首的参谋组织的协助。作为一个参谋人员预算主任所职能是传播有关预算编制的技巧（格式和如何填写），提供过去成就的数据，（这对于编制预算有用），以业务组织的决定作为基础，进行计划，聚集预算数字，并且注意使每个人按时递交他那个分预算。预算人员（译注：即以预算主任为首的参谋组织）可作预算工

作的很大一部分。但那不是决定性的部分，因为最重要的决定总是由业务组织作。一旦业务组织的成员对如劳动生产率 and 工资率等事达成协议，预算人员能计算出按产品别按责任中心的详细人工成本总额。这是不少预算工作，但是是完全按照业务管理人员的决定作的。

预算人员平常是会计长办公室的一个组织。预算人员很象一个电话公司。它经营一个重要传递系统；它对通过该系统中的消息的速度，精确和明晰负责，但它并不决定消息本身的内容。

二. 预算时间表

很多企业每年编预算一次，预算也为期一年。平常另为每月或每季编预算数字。在有些企业，最初只为前三个月作月估计或为六个月估计，本年其余按季反映。当这样作时，在每一新季度开始后很快编一按日详细预算。

有些企业每季度编一新预算，但总是编未来一套年的。每三个月把刚过去三个月的预算数字排除，如有必要修订将来临的三个季度的数字，第四个将来临季度的预算数字则予以增填。这叫做滚动预算。

营业预算的大部分组成（参阅表 21-1）受编制其他组成时所作的决定或估计的影响。差不多所有的组成都受计划销售量和存货水平决定的影响，采购预算受计划生产量和原材料存货水平决定的影响等之。因此必须有一仔细安排的时间表规定营业预算几个部分的编制顺序和每个部分的必须完成时间。一般这个时间表所包括的步骤如下：

1. 制定预算准则。
2. 做销售预算。
3. 其他预算组成的最初编制。

4. 谈判以产生每个组成的最终计划。
5. 协调并复查每个组成。
6. 最后批准。
7. 下达批准的预算。

在一个平均复杂的企业，整个预算编制程序大约需要三个月时间，最激动的部分（上述4、5、6步骤）约需要一个月。在很复杂的组织中，可能经过的时间要长一些。在另一极端，一个小企业可能在一个下午办完整个程序。

三、制定预算准则

预算编制程序並不是大多数主要方案决定的决定过程，而是实现这些决定前的一个手段。当预算编制开始时，影响预算年度的许多决定早已作出。制造业务的最高限度早已由可用的生产设备的数量和质量加以规定，（如果在本预算年度要对设备进行扩充，这个决定通常在一年或一年多以前应早已作出，因为建造建筑物和购置安装机口需要时间。）如果一个新产品要大举生产，一定对产品改进试验，设计和最初推动工作，在预算年度之前已经用了不少时间。因此预算不是一个新创造；它是在一继续营业的企业的前后连续中建立起来的。

如果企业有一正式方案或长期计划，这个计划为编制预算提供了一个出发点。变换的，或在这之上，最高管理者可以为预算编制规定政策或准则。这些准则在不同企业内容极不同。在一个极端，可能只是一个简单的普通叙述如“假定下一年度工业界较前年增长百分之五”。但更普通一些是对下列各项给了详细反思和准则：预计经济情况、价格上涨和工资增加的幅度，改变生产线，改变业务规模，预计人事晋级数字，预计劳动生产率的提高数字。除此以外对每个责任中心要求得到的反思，和

它们在预算文件应如何填写有详细指示。如果没有特殊申明，一般假定影响本年业务的各因素，同样影响预算年度。

例：下页是一个大银行的预算委员会编制的预算编制准则；它比较一般和简单。

本行的习惯作法是由本委员会概述关于存款、贷款、贷款利率的当前看法，供你们参考。下页的预期是为各个银行编的。因此，为了规划他有理由预期可能获得的具体目标，每个部门的经理有必要分析预期的一般经济趋势对他活动领域的特殊条件的影响。

有种种迹象表明，货币市场的情况是，即期存款，在我们地区将扩大。按照我们的判断，预期所有银行的即期存款将至少增加百分之五。我们的至低目标应该比这个定的稍高以反映我们相对状况的改善。储蓄存款将继续适度上升。当前的定期和储蓄存款率，将用以预计利息成本。

很可能，在下一年最初几个月贷款需要有季节性的松弛；很多经济学家相信这个下降可能在本年第二季度持续下来，但我们坚定地相信至四月到七月的某些时候贷款需要将变强。

最近主要利率的下降，大部分在这段时间的贷款利率结构中有反映。因此，除了在有些地方预期有利率调低外，当仍将用前的利率。

在未编制预算之前，每个管理人员必需仔细地考虑他的地区的处理权费用，并且考虑以各种方法节约和降低成本，特别是在为个人既有职员，加班加点，娱乐，文具等开支。在预算指示中所说的工资行政政策，应严格遵守。

为了在本年年底以前完成全行的预算编制工作，在所附的

预算指示中所定的最后期限，希望得到你的全力合作加以执行。

预算委员会。

四 编制销售预算

销售的难易和销售产品品种结构 (Sales Mix) (即：每种产品或生产线所占的比例) 控制着企业业务的水平和一般性质。销售计划必须在预算程序的早期作，因为它影响着大多数的其他计划。销售预算与销售预测不同。预测只是被动的，而预算应反映管理者为影响未来，将采取的积极性行动的结果。例如销售预测可能是：“用现在的销售努力，我们预期销售在当前的水平上继续。”与此对照，销售预算可能反映有相当大的计划销售增加，反映着管理者增加销售人员的配备，增加广告和销售推广或增加或重新设计产品。

因此，在编制销售预算的同时，也应该编一个销售费用预算，因为在销售费用预算中列有正在影响销售收入的各种获得定单的努力的大小和性质。但，在这早期，只须列出销售费的主要因素，各细节如各产品销售费费用数字，可以等待下一步骤再进行。

差不多在所有企业中，销售预算是最难编的计划，这是因为一企业的销售收入依赖顾客的行动，而不受管理者的直接控制。与此对照，发生的费用数字基本上是由企业自己的行动决定的（除了一些成本要素的例外），因此可以比较有把握地加以计划。

基本上对销售预算所需要的基础数字，有两种预计的方法：

1. 在分析一般商业状况，市场状况，产品增长状况的基础上作统计预测。

2. 收集行政和销售人员的意见做内个估计。在有些企业中要求推销员对每个顾客对每种产品进行估计；在有些企业，地区经理估计他的地区的总销售；在有的企业地区组织不参加估计的程序。