

盈利

从预算开始

——企业全面预算管理

梁开卷 著

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

盈利从预算开始

——企业全面预算管理

梁开卷 著

经济管理出版社

责任编辑：贾晓建
技术编辑：蒋 方
责任校对：平 实

图书在版编目 (CIP) 数据

盈利从预算开始：企业全面预算管理/梁开卷著. 北京：经济管理出版社，2003

ISBN 7-80162-756-3

I. 盈… II. 梁… III. 企业管理：财务管理-预算 IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 092170 号

盈利从预算开始

——企业全面预算管理

梁开卷 著

出版：经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编：100035)

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：北京忠信诚胶印厂

850mm×1168mm/32

7.5 印张

180 千字

2003 年 11 月第 1 版

2003 年 11 月北京第 1 次印刷

印数：1—5000 册

ISBN 7-80162-756-3/F·675

定价：16.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

通讯地址：北京阜外月坛北小街 2 号 邮编：100836

联系电话：(010) 68022974

前 言

自从改革开放以来，国内学术界对于管理会计的研究已经有了很大的进展，虽然目前主要还停留在对西方管理会计的理解和诠释，在管理会计的应用方面还处于相当低的水平上，但是至少我们已经开始了探索的脚步。在这个领域的有益探索将伴随着中国经济的发展和企业的进步而更加深入，并将对推动企业管理的进步发挥十分积极的作用。

中国开始从计划经济转向市场经济已经有十多年的时间了，可以说大部分企业已经认识到“以效益为中心”是企业存在和发展的基础。而在“以效益为中心”的年代，管理会计可以发挥重要作用，将有越来越广阔的发展空间。全面预算管理是管理会计的重要组成部分。

中国有句古话：“凡事预则立，不预则废”。企业资源的优化使用和成本的控制，都应该从计划开始，预算是最重要的一种计划。在失败的企业中，90%没有计划。企业的资源是有限的，而企业的资金更是稀缺资源，所以，如何让企业的资金用在最需要的地方，如何让企业的资金发挥最大的效用，如何以尽可能小的投入得到尽可能大的产出，是每个企业都必须认真对待的问题，甚至是作为企业最重要的使命。

企业采用全面预算管理模式，通过计划、执行和反馈，对企业的资源进行规划、分配和监督使用，去实现企业的经营目标。责任中心的建立、责任预算的编制、责任预算的执行、预算执行结果的分析和反馈，以及在预算执行过程中所必须遵循的原则和

所使用的各种分析方法，构成一个完整的全面预算管理体系，为企业有效利用资源和控制支出发挥重要作用。

全面预算管理不仅可以推动企业各级管理者制定计划，还可以鼓励各部门交流与合作，并通过业绩考核，激励员工努力节约资源和控制成本。

在国外，全面预算管理是许多企业最基本的管理体系之一，很多企业，包括很多中小企业都采用这个管理模式。在本书中，我们对全面预算管理模式进行了比较深入的研究和讨论，这样可以让各企业了解到最丰富的信息，并选用对自己适用的部分内容。

目前，管理会计已经有了一些新的发展，ABC（以活动为基础的成本管理法或作业成本法）、EVA（经济增加值）等管理模式在欧美发达国家得到了广泛的应用，而且取得了显著的成效。而这些模式的建立需要一定的基础，全面预算管理就是建立这种基础的重要方式之一。大部分的企业都是在全面预算管理体系的基础上应用ABC和EVA的。

本书着重介绍的是全面预算管理在企业组织（也可以应用在事业单位，尤其是公用事业机构）中的运作模式，采用了理论与实际操作相结合的方式进行阐述，而更多地介绍了在实践中的应用。全书共分8章，顺序为：绪论、预算编制、预算执行的全过程管理、与预算管理相关的其他问题的讨论、资本性支出预算项目事前经济分析、资本性支出预算项目事后经济评价、全面预算管理在中小企业的应用和预算管理新模式的发展。

我的家人和我从事预算管理工作时的同事对本书的撰写给予了很多帮助，在此我表示诚挚的谢意。

梁开卷

2003年10月

目 录

第一章 绪论	(1)
第二章 预算编制	(7)
第一节 预算编制的准备和组织.....	(7)
第二节 预算申报	(15)
第三节 预算分析和评审	(27)
第四节 预算报告的编制及案例	(46)
第三章 预算执行的全过程管理	(70)
第一节 预算执行	(70)
第二节 预算执行报告、分析及案例	(89)
第三节 特殊预算的管理及案例.....	(119)
第四章 与预算管理相关的其他问题的讨论	(135)
第一节 预算管理业绩评价.....	(135)
第二节 授权管理及案例.....	(139)
第三节 固定资产的经济管理.....	(151)
第四节 归口管理及案例.....	(158)
第五章 资本性支出预算项目事前经济分析	(167)
第一节 资本性支出与经济分析.....	(167)
第二节 经济分析的步骤.....	(170)
第三节 经济分析的过程、相关问题及案例.....	(173)
第六章 资本性支出预算项目事后经济评价	(202)
第一节 项目事后经济评价的步骤.....	(203)

第二节	项目事后经济技术评价体系及案例·····	(206)
第七章	全面预算管理在中小企业的应用·····	(214)
第八章	预算管理新模式的发展·····	(222)

第一章 绪 论

管理会计在西方国家得到了很好的发展和应用。而在我国，管理会计的应用还处在初级阶段，在企事业单位里还远没有发挥它应有的作用。记得 1995 年，有一位博士在给我们讲《管理会计》课的时候曾经说过，他认为，国内企业在管理会计方面的应用很落后，他只听说大亚湾在这方面有一些应用，但也不是很多。的确，国内企业曾对管理会计不够重视，但现在管理会计已经得到了越来越多的关注。

一般来说，管理会计有以下几方面的作用：

- (1) 预算计划和控制。
- (2) 对部门或员工的业绩进行考核和评价。
- (3) 对产品、顾客、责任中心的盈利能力进行分析和评价。
- (4) 为管理者的经济决策提供支持。
- (5) 建立内部在线控制体系。

预算管理是管理会计中的重要内容。在一般人的眼里，预算是一个财经专门术语，是比较深奥的东西，似乎不具备一定的专业知识是难以理解的。其实，预算本身是一个比较简单的概念，而且我们每一个人都有可能曾经做过预算，只是形式和复杂程度不同而已。

从小时候开始，我们就已经在接触预算了。几乎每一个人在小时候都有存压岁钱和零用钱的经历。当我们的钱存储到一定数量的时候，我们会把所有的钱从储钱罐里拿出来，数一数自己已经有了多少财富，然后开始计划如何使用这些钱。我们会坐在桌子上开始

遐想，想着买一个漂亮的书包，买一个变形金刚，买一个画架，买一盒围棋，去游乐园玩一次，还要买……有的人就会拿出笔来，算计一下自己要买的和想玩的东西到底要花多少钱，自己的钱够不够。如果钱够了的话，应该就没有什么问题，可以按照自己的想法（计划）去做。而如果钱不够的话，那就伤脑筋了，要不想办法再从父母或其他长辈那里再要些钱来，要不就只能想办法减少自己的采购项目了，这显然是比较痛苦的事情。其实，这个时候，我们就是在做预算：在资源受到限制的情况下，计划着如何使用这些资源，而且希望达到自己所理想的最大的效用。

很多家庭也经常要做预算。我们可以说，有一些家庭主妇就是比较优秀的预算管理。尤其是那些家境并不宽裕的家庭主妇，要以比较微薄的收入来维持好一个家是不容易的，所以她必须要成为一个好的预算管理。当然，这里所说的预算管理，在很大的程度上只是预算（资源）的控制者，并不涉及以适当的预算资源去获取更多的收入。在《红楼梦》里面，王熙凤就是一个典型的好的预算管理。这说明预算管理在中国已经有了悠久的历史。有一位教授曾宣称：王熙凤是最早的、最完善的内部控制制度的制定者。

很多人都有过装修自己的房子的经历。其实，装修的过程就是一次预算编制和执行的过程。一般来说，在装修以前，基于资金或其他情况的限制，我们会预先计划一下要花多少钱来装修。装修可以说是无底洞，如果不计划好的话，最终的实际支出远远超出我们可承受的能力是完全有可能的，所以必须认真计划和控制各项支出。

下面是一个真实的装修案例：

周天（化名）购买了一套旧房，计划花5万元装修，他是比较谨慎的人，所以做了一个预算，他的预算如表1-1所示。

表 1-1

刷墙	5000
铺木地板	10000
做门和门套	3000
做衣柜、书柜、鞋柜	6000
厨房装修（含拆除原装修、装天花板、 装整体橱柜、贴墙砖和地砖等）	15000
卫生间装修（含拆除原装修、装天花板、 贴墙砖和地砖、换马桶、洗手盆、镜子等）	10000
其他小项目	1000
合计	50000

在拆除掉一些原装修以后，周天发现有3个窗户已经很破旧了，而且还有部分损坏，必须更换。他想了半天：是另外花钱来更换窗户呢，还是减少别的装修？最后，他觉得还是不能轻易超出这50000元装修预算，所以他决定先不铺木地板，因为木地板以后随时都可以铺，而如果现在不换窗户，以后再换的话，会损坏部分新装修，所以他将预备铺木地板的钱用来更换窗户。

由于已经做好了预算，所以在采购各种装修用材料的时候，周天很注意控制采购的价格和质量，在每一项目的预算许可范围内选择材料，以尽量将支出控制在50000元的总预算范围内。

在打掉卫生间的旧瓷砖以后，周天发现卫生间的水管已经生锈了，必须更换，需要增加开支1500元。由于部分地方额外增加了电源插座，加上部分未预计到的修整，又另外支出近1000元。

当全部装修工程完工后，周天进行了结算，实际花费了52300元，比原预算超出了2300元。由于出现了较多未预计到的情况，虽然超支了一点，但周天对最终的开支还是比较满意的，而且工程质量也不错，应当说这次装修达到了预期的目标。

实际上，企业的预算管理和周天的装修预算管理比较相似，只是更加规范，也更复杂一些而已。

对于企业来说，预算是企业计划的数量说明，是以货币或其他数量形式表述的一个企业未来一段时期内全部经营活动和各项目标的行动计划和措施。预算确定了企业未来的经营目标和实现这些目标的途径和方法。所以，预算是企业经营决策的具体化和进一步体现。

预算是一种重要的计划，有人认为，在失败的企业中，90%没有计划。预算作为计划的数量化表述，能够对企业的收入、成本、利润、现金流量（特别是资金需求）、固定资产购置、库存等进行全面预测，从而可以对企业的未来经营状况有较为全面的把握。

“凡事预则立，不预则废”。企业为了在复杂多变、竞争日趋激烈的国际市场环境中能够生存和发展，必须从战略的高度来看待应用和深化预算管理和控制体系。现代企业经营管理的重要内容包包括“规划”和“控制”两大部分。从管理学和系统论的角度来观察和分析，企业管理的循环就是由“规划”和“控制”两大类系统以及“计划、组织、指挥、协调、控制”五大子系统构成的。若无规划，则无控制的依据，而规划的重要内容之一就是编制预算。

预算是一项重要的管理工具。预算的编制和使用，作为评价业绩的标准，在管理上有时比实际结果更受重视。

所有的公司，无论大小，都能从预算中得到好处。预算有如下优点：

(1) 促使制定计划。预算有助于管理者通过计划具体的行为来确定可行的目标，同时能使管理者考虑各种可能的情形。

(2) 促进合作与交流。总预算能协调组织的活动，它使得管理者能全盘考虑整个价值之间的相互关系。

(3) 有助于业绩评价。一个部门或一项活动业绩的好坏，既可以通过实际与预算的对比来评价，也可以通过实际与过去的业绩对比来评价。一般来讲，预算是比较好的基准，因为同过去的业绩相比时，公司的经营及所处的环境可能发生了变化。此时，以今年的业绩和去年的业绩相比就如同刻舟求剑一样荒唐。而预算是以公司的现状为基础，考虑了所有已发生变化情形。

(4) 激励雇员。预算可以影响行为。预算的过程会促使管理者面向未来，这有助于预见并避免问题。预算也能激励雇员完成公司的目标。当雇员认为预算目标很公平时，激励性最强。因此，公司常常邀请雇员参加一些预算编制工作，这些预算是将要用来评价雇员的业绩的。

为了做到责任明确和利于管理，实施全面预算管理的企业单位要先建立预算管理责任会计制度。

责任会计制度，是为了适应分权管理和明确责任的需要，在企业内部建立若干责任中心，利用会计资料对企业的经营活动进行规划与控制，并对经营业绩进行评价、考核的制度。责任中心有成本中心、收入中心、利润中心和投资中心四种（也有的分为三种，没有收入中心）。成本中心只负责成本的控制，不负责销售收入的实现，更不负责投资的回报。收入中心只负责收入的实现，不负责成本的控制，也不负责利润目标。利润中心对成本的控制和收入的实现负责，也就是对利润目标负责。投资中心对资产的投资回报负责，不仅要实现利润负责，还要对用多少资产来实现这些利润负责。责任中心一般按企业的组织机构来设置。各责任中心设负责人（一般由该部门行政领导担任）和兼（专）职预算员各一名，责任中心负责人对本责任中心的预算管理负领导责任，兼（专）职预算员具体负责预算的编制和执行的管理。

在责任中心建立以后，就可以按责任会计的要求和原理来运作了。

例：Charlotte 公司是一个多种经营的公司，下属几个不同的事业部，事业一部下面有多个连锁店。那么，对 Charlotte 公司事业一部下面的某一个连锁店来说，他的售后服务部只对成本负责，所以是成本中心；他的销售部只对收入负责，所以是收入中心；他的经理既对收入负责，也对成本（可能是部分成本）负责，所以是一定意义上的利润中心；而他的上一级，即事业一部，是独立核算单位，既对收入负责，也对成本负责，还对连锁店的投资收益负责，所以是投资中心。

作为预算管理的专业部门，在一个组织中应该处于什么样的位置呢？从组织机构的设置来看，预算管理部门可以是财务部门下属的一个分支机构。而如果管理会计和财务会计机构分开的话，那么预算管理部门应该隶属于管理会计机构。设置专门的预算管理机构是全面预算管理得以贯彻实施的前提。

第二章 预算编制

第一节 预算编制的准备和组织

一、预算编制的范围

一个企业的预算按期间来划分，可以分为月度、季度、半年度、年度预算，还有2~5年的中期预算，也可以有5年以上的长期预算规划。很多时候，这些不同期限的预算会同时存在。因为不同性质的预算分别对成本、利润和现金流有影响，所以必须分开。一个企业的预算从内容上来看，可以分为以下几种类别：

- 收入预算
- 收益性支出预算（包括成本和费用预算）
- 资本性支出预算
- 库存物资采购预算
- 现金预算
- 预计资产负债表
- 预计损益表和现金流量表

其中，收益性支出预算可以根据不同企业性质再细分为材料预算、人工预算等，而收入预算也可以根据不同产品的售价和预计销售量分类进行编制。详细的预算构成和流程请参见图2-1所示。

上述预算对一个企业的运营都是很重要的，一个企业实际运营情况的好坏应该可以用量化的经济指标来衡量，预算就是指标

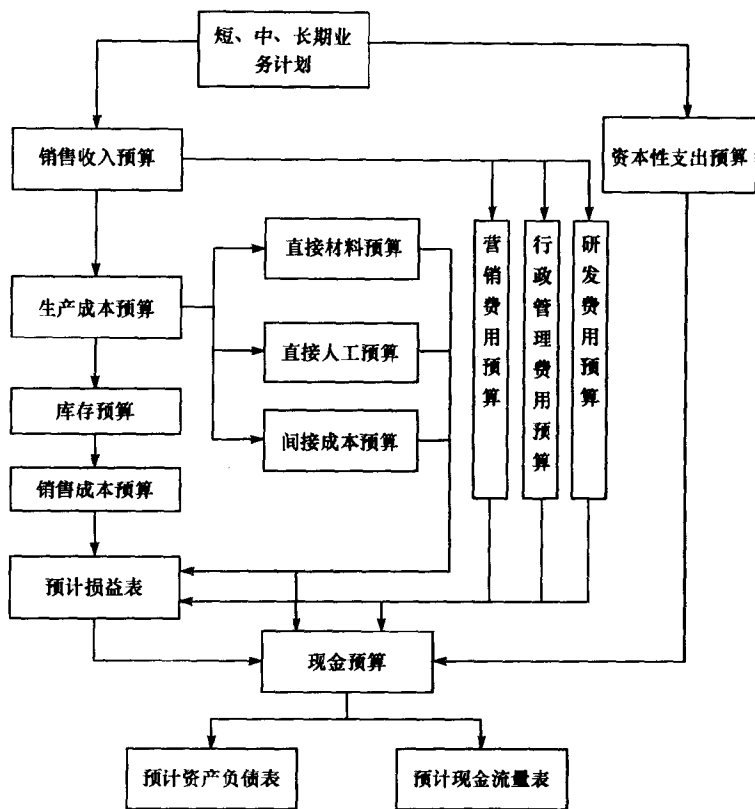


图 2-1 预算构成和流程图

之一。

每一个组织都可以根据国家的有关法律、法规和自身的情况确定预算的范围和种类。由于企业预算是管理会计的内容，可以不受国家有关会计制度和准则的约束，从而有更大的灵活性，可以从组织自身的管理需要出发来确定预算的内容。

二、预算科目设置

预算科目的设置一般是和会计科目的设置相一致的，而会计科目是按照国家相关法律、法规的规定来设置的。

其实，预算科目是可以和会计科目不同的，预算科目的设置主要是为了适应管理的需要，而会计科目的设置是要符合法律、法规的规定。但是，预算科目也应该和会计科目有一定的关联性，以避免管理会计和财务会计完全脱节，导致各自的数据资料完全孤立，增加总体工作量。

所以，预算科目的设置在满足管理需要的前提下，应尽量和会计科目一致或形成一定的关联。我们可以在大的会计科目下，如制造费用科目下面，按照管理需要设置预算科目。预算科目的设置对于管理和分析预算有重大的影响，一定要认真对待。

预算科目设置的原则是：我们要核算什么？我们要管理什么？这是我们的出发点。目前，我们普遍是以资源的来源途径来设置科目的，如材料、人力、费用等，这样比较有利于预算的编制和执行，与会计科目是基本相符的。和会计科目相对应，预算科目也可以分成不同的级别，一般可分为一级预算科目、二级预算科目和三级预算科目。如果我们采用新的预算管理新模式，如以活动为基础的预算管理，我们就要以活动来设置预算科目。

设置了预算科目以后，为了管理方便，对这些科目要进行编码，避免总是写长长的科目描述，也有利于计算机的预算系统管理。

三、相关参数预测

对于一个企业来说，在编制预算以前，负责预算管理的职能部门要对各种与本企业有关的经济参数进行预测，包括宏观和微观的经济数据预测。

1. 宏观方面

(1) 下年度国家相关经济指标。

- (2) 可能影响企业成本的相关政策、法律。
- (3) 与企业相关行业的市场的发展趋势。
- (4) 相关市场总体状况。

2. 微观方面

- (1) 垄断供应商可能的涨价幅度。
- (2) 员工工资可能的增长幅度。
- (3) 企业的产品成本、价格目标。
- (4) 根据经验反馈,可能出现的重大设备问题和技术问题。
- (5) 根据公司战略规划,可能增加开支的领域。
- (6) 根据销售量计划,预测总成本水平。
- (7) 分析成本结构,预测各部分成本水平。

对各种经济数据进行预测时,必须收集大量真实而准确的数据资料和信息,运用一定的统计分析方法进行处理,或者直接引用一些比较可靠的预测数据。

对微观数据,尽量运用趋势分析方法进行预测,对以前年度的实际执行数据进行统计分析并绘出趋势图表,从而预测未来的发展情况。

如根据图 2-2 预测某一垄断供应商的价格水平变化趋势,结论是可能有适当地增长。

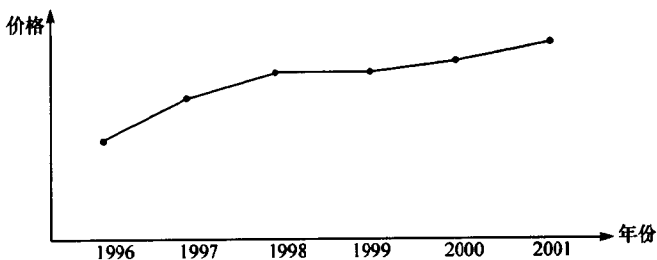


图 2-2