

财务其实很简单——中小企业经理人必读

轻轻松松做预算——

企业预算管理手册

■ 主编 / 李娣 陈刚



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

财务其实很简单——中小企业经理人必读

轻轻松松做预算——

企业预算管理手册

■ 主 编 / 李 娣 陈
■ 副主编 / 马晓红



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

轻轻松松做预算:企业预算管理手册/李娣,陈刚主编

—上海:立信会计出版社,2009.8

(财务其实很简单:中小企业经理人必读)

ISBN 978-7-5429-2347-9

I. 轻… II. ①李…②陈… III. 中小企业—企业管理:财务管理—
预算编制

IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 131333 号

策划编辑 蔡伟莉

责任编辑 方士华

轻轻松松做预算——企业预算管理手册

出版发行 立信会计出版社

地 址 上海市中山西路 2230 号

邮 编 200235

电 话 (021)64411389

传 真 (021)64411325

网 址 www.lixinaph.com

E-mail lxaph@sh163.net

网上书店 www.lixinbook.com

Tel (021)64411071

经 销 各地新华书店

印 刷 北京佳顺印务有限公司

开 本 787 毫米×1 092 毫米 1/16

印 张 16.25

字 数 245 千字

版 次 2009 年 8 月第 1 版

印 次 2009 年 8 月第 1 次

印 数 1—10 000

书 号 ISBN 978-7-5429-2347-9/F·2048

定 价 35.00 元

如有印订差错,请与本社联系调换

前 言

随着我国企业改革的深入和我国经济逐渐融入国际竞争,企业的性质和经营管理方法都发生了很大的变化,预算管理越来越受到我国企业和学者的重视。“凡事预则立,不预则废”。这是古人对预算重要性的最好的描述。管理者们面对千头万绪的管理实务,只有从企业的整体出发,通过科学预测,利用货币或数量的预算形式明确企业预期的生产经营成果及财务状况,并对企业及各业务部门的经济活动进行调整和控制,才能实现对企业的全面管理。因此,预算管理理论上是融经济学、组织管理学、会计学、数学及社会学等多学科的精髓为一身管理学科,同时它又是一门重要的实用科学。

正如著名管理学家戴维·奥利所说的,全面预算管理是为数不多的几个能把企业的所有关键问题融合于一个体系之中的管理控制方法之一。它是以企业战略规划为依据,集计划、控制、协调、激励和评价于一体,贯穿企业产、供、销各环节,涉及人、财、物各个方面的现代化企业管理系统。本书以预算管理的流程为主线,分九章系统地介绍了企业全面预算管理的基本知识、预算编制、预算执行与控制、预算差异分析及预算的考评等环节,涉及经营预算、资本预算、筹资预算、财务预算等多种预算,是企业经营管理者管理和运营现代企业必备的指导手册,也是广大企业实现公司治理和企业整合的实用指南。本书适宜广大企业经营管理者阅读,同时,也适宜作为高等院校和科研机构从事预算管理研究的研究人员的参考资料。

本书的编写过程中,吸取了国内外最新预算管理的研究成果和已有预算管理书籍的精华,在此表示感谢!

由于编者的水平有限，书中纰漏、错误在所难免，恳请读者能够谅解，并请批评指正。

编者

2009年7月29日

目录

第一章 预算管理概论

第一节	预算管理的产生与发展	2
	一、预算管理的产生期（19 世纪末至 20 世纪 20 年代末）	2
	二、预算管理的发展期（20 世纪 30 年代初至 80 年代中期）	3
	三、企业预算管理的成熟期（20 世纪 80 年代 中期至今）	6
	四、我国企业预算管理的实践	7
	五、我国企业预算管理存在的主要问题	8
第二节	企业预算管理的概念及其职能	10
	一、预算的概念	10
	二、预算的作用	11
	三、预算管理的概念	12
	四、预算管理的职能	14
第三节	预算的种类及其编制方法	16
	一、预算的种类	16
	二、预算的编制方法	18

第二章 全面预算管理体系

第一节	全面预算管理概述	25
-----	----------------	----

	一、全面预算管理的含义	25
	二、全面预算管理的原则	26
	三、全面预算管理的内容和作用	28
	四、全面预算管理的预算体系	30
第二节	全面预算管理组织体系	35
	一、预算管理委员会及其核心作用	35
	二、预算管理系统的建立	37
	三、适应全面预算管理的企业组织结构	40
第三节	预算管理的目标	42
	一、确定预算管理的原则	42
	二、不同的责任中心与预算目标	44
	三、预算管理目标的作用	45
第四节	企业全面预算管理的模式及其选择	46
	一、以资本为核心的预算管理模式	47
	二、以销售为核心的预算管理模式	47
	三、以利润为核心的预算管理模式	48
	四、以成本为核心的预算管理模式	55
	五、以现金流量为核心的预算管理模式	57

第三章 经营预算管理

第一节	经营预算管理概述	59
	一、经营预算的概念	59
	二、经营预算与战略、战术预算	60
第二节	销售预算管理	61
	一、销售量预测	62
	二、销售价格确定的基本策略	68
	三、销售预算的编制	71
	四、具体的销售预算编制案例	71
	五、销售收入预算的修订	72

第三节	生产预算管理	73
	一、生产预算概述	73
	二、生产量的预算	75
	三、直接材料预算	76
	四、直接工资预算	81
	五、制造费用预算	82
	六、产品标准成本预算	85
	七、存货预算	90
第四节	其他费用预算管理	94
	一、包装费用预算	94
	二、运杂费用预算	94
	三、仓储费用预算的编制	95
	四、销售费用预算	95
	五、财务费用预算	98
	六、管理费用预算	98

第四章 资本预算管理

第一节	资本预算概述	104
	一、资本预算的概念与作用	104
	二、资本预算的过程	105
	三、资本预算的特点	106
	四、资本预算与企业战略	106
第二节	资本支出预算	107
	一、货币时间价值	107
	二、现金流量	110
	三、资本预算的基本方法	113
	四、投资项目的不确定性分析	121
	五、资本预算中的风险调整	125

第三节	研究与开发费预算	126
	一、研究与开发费预算管理的内容及特点	126
	二、研究开发预算的编制方法	128
	三、研究开发预算管理过程中应注意的问题	129
	四、研究开发费用预算的实施要注意的几个问题	130

第五章 筹资预算管理

第一节	筹资预算概述	133
	一、企业筹资的渠道	133
	二、企业筹资的方式	134
第二节	资金需要量测定的方法	135
	一、定性预测法	136
	二、趋势预测法	136
	三、销售百分比法	137
	四、资金习性预测法——线性回归分析法	141
第三节	经营筹资预算的编制方法	143

第六章 财务预算管理

第一节	财务预算管理的概述	146
	一、财务预算管理的概念与作用	146
	二、财务预算的意义	147
	三、财务预算编制的原则及依据	148
第二节	预计利润表	148
	一、预计利润表的概念	148
	二、预计利润表的编制	149
第三节	现金预算管理	150
	一、现金预算管理的概念	150

	二、现金预算的作用	150
	三、现金预算的编制	151
第四节	预计资产负债表	157
	一、预计资产负债表的概念	157
	二、预计资产负债表的编制	158

第七章

全面预算的执行、控制和调整

第一节	预算执行与控制概述	161
	一、预算执行与预算控制的概念	161
	二、预算执行与控制的程序和内容	162
第二节	预算执行	164
	一、预算执行前的准备工作	164
	二、预算执行的方法	166
	三、预算执行的保障条件	172
第三节	预算控制	175
	一、预算控制在预算管理中的作用	176
	二、预算控制主体的构建	178
	三、预算控制的原则	179
	四、企业预算控制方法及其选择	180
第四节	预算调整	186
	一、预算执行中可能出现的问题	187
	二、预算调整应当遵循的原则	190
	三、预算调整的程序	190
	四、预算调整的时间	192

第八章

预算差异分析

第一节	预算差异分析概述	194
-----	-----------------------	-----

	一、预算差异分析的概念	194
	二、预算差异分析的定位与作用	196
	三、预算差异分析的主体	198
	四、预算差异分析的方法	198
	五、预算差异分析的程序	202
第二节	销售差异的分析	204
	一、销售差异分析概述	204
	二、销售利润预算分析	206
	三、销售费用预算分析	210
	四、应对措施	211
第三节	成本费用差异分析	212
	一、总成本预算分析	212
	二、制造成本构成分析	214
	三、制造费用分析	217
	四、管理费用预算分析	218
	五、财务费用预算差异分析	219
第四节	利润预算的差异分析	220
	一、利润预算的差异分析概述	220
	二、利润预算差异的确定	220

第九章 全面预算的考评

第一节	全面预算的考评概述	223
	一、全面预算考评的概念	223
	二、预算考评的作用	224
	三、全面预算管理的考评的前提条件	225
	四、预算考评的原则	226
第二节	构建全面预算考评体系	229
	一、预算考评体系的内容	229
	二、预算考评指标的设计要求	230

第三节

三、奖惩制度体系的构建	232
平衡计分卡绩效评价在全面预算管理中的应用	234
一、我国企业预算考评指标体系设计的新旧对比 ...	234
二、平衡计分卡的主要内容	236
三、平衡计分卡的设计流程	237
四、平衡计分卡指标体系设计	240
五、指标权重的确定	244
六、设计奖惩制度	244
七、监控指导与总结改进	244

第一章 预算管理概论

- 第一节 预算管理的产生与发展
- 第二节 企业预算管理的概念及其职能
- 第三节 预算的种类及其编制方法

“凡事预则立，不预则废”。这是古人对预算重要性的最好的描述，强调凡事要想做好，事前都需要有一个谋划、概算的过程，要对可能出现的各种情况及不同的结果状态有一个充分的预计，进而作出不同计划和执行各种计划的决策，降低风险并取得最大的效益。企业预算管理是管理者面对千头万绪的管理实务，从企业的整体出发，通过科学预测、利用货币或数量的预算形式明确企业预期的生产经营成果及财务状况，从而对企业及各业务部门的经济活动进行调整和控制，实现企业的全面管理。

企业预算管理体系通过预算的制定和执行，合理地安排企业的人力、物力、财力信息等资源，综合地平衡产、供、销的环节，将企业管理中的规划和控制两个重要环节连接为一个系统化的整体，并以预算为标准对经营管理者们的业绩进行评价，使企业的管理实务能够有序地进行，从而保证预期经济效益的实现或提高。它是管理者围绕市场而展开的企业内部计划管理，是经过一个多世纪的不断发展和完善，集理论研究和实务研究者的智慧结晶而形成的一种综合性的企业科学管理系统。

第一节 预算管理的产生与发展



一、预算管理的产生期

(19 世纪末至 20 世纪 20 年代末)

预算首先在政府部门中运用，现代意义上的政府预算是在英国和美国发展形成的。19 世纪末美国企业首先将预算应用在广告费分配上，目的是为了限制支出。第一次世界大战是一个鲜明的分界点，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，产生了分权化管理，如何使管理分权而又不失控制成为一个突出问题。与此同时，企业生产规模的盲目扩大也导致了一些企业出现了生产能力过剩、产品销路不畅等问题。这些问题迫使企业管理者开始寻求对市场进行预测、计划其内在生产能力与外部市场需求相协调的方法，于是，包括杜邦化学公司和通用汽车公司在内的企业率先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。由于在集权条件下必须避免扼杀下级积极性，不能将下级“管死”，在分权条件下又要避免高层失控和下级混乱，必须做到无论上级还是下级，无论哪种情景下都是既分散权力又共享权力，既有标准制约又留有活动空间，从而实现整合，预算正是这样一种管理的手段。

20 世纪初伴随着泰勒“科学管理”学说的创立，促进了美国企业管理水平的进一步发展，如标准成本、差异分析等都成了预算管理中常用的方法。20 世纪 20 年代美国政府公布了《预算与会计法案》，该法案通过后实施效果良好。于是一些私营企业开始采用预算，杜邦就是在这一时期将预算引入企业，以强化企业管理的。

这一时期，古典管理理论中泰勒的科学管理理论、法约尔的组织管理理论及韦伯的行政组织理论对于预算体系的构建、资源配置和行动协调等职能的发挥都有着重要的影响，而建立在“科学管理理论”基础上的标准成本制度、差异分析等方法则成为预算管理中常用的方法。1922 年麦金西（McKinsey）出版了《预算控制》（Budgetary Control）一书，从控制角度详细介绍了预算管理理论与方法，将预算管理理论及方法从控制的角度进行了详细的介绍，该书的出版标志着企业预算管理理论开始形成。在预算管理的产生期，预算管理作为协调、控制企业内部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。20 世纪 20 年代的美国经济快速发展时期，预算制度在企业得到了急速的普及。其他国家如英国、日本、德国一些企业开始仿效，纷纷采用预算制度管理企业。



二、预算管理的发展期

（20 世纪 30 年代初至 80 年代中期）

20 世纪 20 年代，在美国通用电器公司、杜邦公司等企业，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，此后很快就在大型现代工商企业普遍使用。随后的几十年中，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，科学技术突飞猛进并大规模应用于生产，使

社会生产力获得十分迅速的大幅度提高发展，社会化大生产促使资本主义企业进一步集中，跨国公司大量涌现，企业的规模越来越大，生产经营日趋复杂，企业外部的市场情况瞬息万变，国内、国际竞争更加剧烈，企业利润下降等。这些新的环境和条件，对企业管理提出了新的要求，迫切要求实施“管理的重心在经营，经营的重心在决策”的指导方针，以使企业在激烈的竞争中处于有利的地位。为此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来提高企业内部经营管理水平和经济效益的方法，建立了数量化的财务管理模式，以帮助企业管理当局进行决策、组织和控制生产，提高企业的竞争力，如盈亏平衡点分析、弹性预算法、变动成本计算法、差额分析法和现金流量分析法等。这些方法的产生也促进预算制度的进一步发展与完善，特别是盈亏平衡点分析理论的形成，使企业对成本、营业量、利润指标分析的事后反应和分析逐渐转向对企业利润的事前预测和决策，企业管理者开始对影响企业利润的各种因素的变化及其利润的影响程度进行分析并编制出计划，各项改进方案，通过检查达到调整的目的。这一时期企业管理者根据其计划编制的预算比“初始阶段”更加科学、合理。

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积极影响。其中影响较大的是组织行为科学。

行为科学学派主要是由心理学家、社会学家和人类学家发展建立起来，古典管理理论只重视组织结构和工作任务，认为管得严才能出效率，行为科学家则着重研究组织的社会心理系统，注重人的因素及人在具体组织中的行为方式，认为从人的行为本质中激发动力，才能提高效率。人们开始认识到不良的业绩不是因为管得不严，更多的是由于组织中的员工没有明确目标或者是缺乏对其实现目标的行为进行奖励。在行为科学管理思想的影响下，企业预算管理增加了行为管理的内涵。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，也就是使预算的编制自上而下、自下而上地反复循环，形成了参与性的预算管理，在预算编制过程中由于预算执行者直接参与了编制，使编制的预算更加贴近实际，同时还提高了预算执行者对预算的认识，使他们的努力与组织的预算目标相一致，从而促使企业资源的合理配置和有效利用。

于是,企业预算管理的职能在行为管理方面得到了扩展:① 沟通:通过预算的编制、监控和评价程序实现组织战略和目标及现实状况在组织各层级范围内的广泛交流。② 协调:通过预算的数字管理特点,明确界定每一个部门、经理、雇员的权责,并将组织的短期计划协调一致地落实到整个组织之中去。这也是一个协调、磋商和签订内部契约的过程。③ 激励:通过让员工参与预算编制,并设置更具挑战性的预算目标来激励员工不断提高业绩水平。④ 评价与奖惩:预算与实际的差异通常是业绩评价最常用的依据,评价与结果还会与奖惩制度相联系。评价方法和奖惩机制会进一步影响管理者和雇员以后的行为取向,从而是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,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。

日本事业部制预算管理是这种参与型管理模式的典型代表。需要注意的是,参与型预算管理的参与程度因国家和企业的不同而不同,日本事业部制预算管理参与程度比美国高一些,大企业的预算管理参与程度比小企业高一些,因为预算管理运行模式受不同国家和企业文化背景、传统习惯及个人行为的影响而有所不同。

20世纪70年代,零基预算(ZBB)在西方国家兴起,它的产生使预算在理论和方法上又有了新的发展。1952年美国维恩·刘易斯发表了一篇题为《预算编制理论心结》的文章,主张预算的编制应采用一种新型方法,维恩·刘易斯虽然没有明确提出零基预算的概念,但他所提出新方法的内涵与后来的零基预算是完全一致的。1970年,美国得克萨斯仪器公司的彼得·派尔首先成功地将原用于政府预算的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预算都采用了零基预算编制法,并取得了成功。随后,其他国家的一些企业也先后开始实行零基预算,以致零基预算被西方工业发达国家公认为是管理间接费用的一种新的有效方法。零基预算是以零为基础的编制预算的方法,它承袭了预算的计划特性,吸收60年代美国国防部创造的“规划—计划编制—预算制度”(Planning Programming and Budgeting System, PPBS)的优点,更注重长期与整体的观念,其本质在于认识到预算程序是一个包含着关键决策事项和推动决策的管理过程。

参与性预算与零基预算的形成是预算管理在企业中得到普及推广应用的结果,预算管理的发展使企业在市场竞争中取得优势而得到迅速发