

# 企业全面预算管理

## 实务与案例解析

从预算编制、流程控制到结果考评

杨志慧 侯立新 石倩倩 编著

按照企业实际工作流程，  
从实务操作的角度介绍

全面预算

为何做、如何编、如何管、结果如何用

**预算编制**

系统介绍从经营预算、资本预算、筹资预算到财务预算的编制程序与方法

**流程控制**

全面示范预算的执行、控制及调整流程

**结果考评**

详细说明结果评价与差异分析的关键点



中国工信出版集团



人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

# 企业全面预算管理实务与案例解析

——从预算编制、流程控制到结果考评

杨志慧 侯立新 石倩倩 编著

人民邮电出版社

北 京

## 图书在版编目(CIP)数据

企业全面预算管理实务与案例解析：从预算编制、  
流程控制到结果考评 / 杨志慧, 侯立新, 石倩倩编著

— 北京：人民邮电出版社，2019.7

ISBN 978-7-115-51412-7

I. ①企… II. ①杨… ②侯… ③石… III. ①企业管  
理—预算管理—研究 IV. ①F275

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第100878号

## 内 容 提 要

本书按照企业实际工作流程，从实务操作的角度介绍了全面预算为何做、如何编、如何管以及结果如何用等内容。

全书共分10章，第1~2章对全面预算管理的意义、管理模式、管理体系及制度进行了解读；第3~6章详细介绍了从经营预算、资本预算、筹资预算到账务预算的编制程序与实务操作方法；第7章通过具体实例展示了从销售预算到财务报表预算的完整编制过程；第8~9章对全面预算的执行、控制、调整以及后期的结果评价与差异分析进行了说明；第10章简述了ERP系统下的全面预算管理。书中使用了大量图表，使得理论、流程更为清晰；丰富的案例、相关资料的配备使得内容更容易理解，既可以帮助预算编制人员更好地完成实务工作，也有助于企业管理者提升全面预算管理水平。

本书适合企业管理人员、财务人员以及财经院校相关专业师生参考阅读，也可作为企业实施全面预算管理的实用工具书和培训教材。

---

◆ 编 著 杨志慧 侯立新 石倩倩

责任编辑 贾淑艳

责任印制 彭志环

◆ 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>

涿州市京南印刷厂印刷

◆ 开本：787×1092 1/16

印张：15

2019年7月第1版

字数：288千字

2019年7月河北第1次印刷

---

定 价：59.00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：京东工商广登字20170147号

# 前 言

全面预算是一种全方位、全过程、全员参与编制和实施的预算管理模式的，凭借其计划、协调、控制、激励、评价等综合管理功能，可以整合和优化企业资源配置，提升企业运行效率，帮助企业实现发展战略目标。

全面预算管理对现代企业管理的意义，正如美国著名管理学家戴维·奥利所说：“全面预算管理是为数不多的能把组织的所有关键问题融于一个体系的管理控制方法之一。”今天，在大多数企业中，全面预算管理已得到较为充分的重视，但在体系建立和具体执行环节还存在一些问题，例如：

- \* 全面预算管理体系不健全，在组织结构层面未能做出科学规划；
- \* 企业全员（管理层、员工层）对全面预算真正意义的认识不够深刻；
- \* 预算目标不明确，预算方法不科学，预算编制不准确；
- \* 预算执行过程监督不到位，执行评价指标体系不完整，结果使用不合理；
- \* 预算参与人员素质不高、预算管理人员水平不达标等。

这些问题阻碍了企业管理水平的进一步提升。有些企业寄希望于用 ERP 系统提升管理水平，但实际上，ERP 系统的基础正是全面预算管理系统。因此，真正理解和使用全面预算管理已成为企业在如今的宏观背景下实施微观管理的重要一环。

基于以上情况，我们组织专家策划并编写了《企业全面预算管理实务与案例解析——从预算编制、流程控制到结果考评》一书。本书按照企业实际工作流程，从实务操作的角度介绍了全面预算为何做、如何编、如何管以及结果如何用等内容。全书共分 10 章，第 1~2 章对全面预算管理的意义、管理模式、管理体系及制度进行了解读；第 3~6 章详细介绍了从经营预算、资本预算、筹资预算到财务预算的编制程序与实务操作方法；第 7 章通过具体实例展示了从销售预算到财务报表预算的完整编制过程；第 8~9 章对全面预算的执行、控制、调整以及后期的结果评价与差异分析进行了说明；第 10 章简述了 ERP 系统下的全面预算管理。

具体来说，本书具有以下特点。

- 内容翔实——对企业全面预算管理进行详细介绍，尽量将相关知识包含进来，以满足读者完整学习全面预算管理的需要。
- 结构清晰——按照全面预算管理的实际工作流程，分别对全面预算的编制、审批、执行、控制、调整、监督、考评与差异分析进行讲解。
- 图表丰富——使用大量图表，使得理论、流程更为清晰。
- 案例真实——在预算编制的关键流程部分加入案例，相关数据资料有助于读者进行模拟练习。

本书讲解充分，为读者提供了在全面预算管理与执行中发现问题的方法、分析问题的思路、解决问题的路径以及进行实务操作的工具，既可以帮助预算编制人员更好地完成实务工作，也有助于企业管理者提升全面预算管理水平。

需要说明的是，受篇幅所限，有些内容尚未充分展开，部分案例未能配置完整，在编写过程中，我们努力做到科学严谨，但疏漏、错误难以完全避免，在此敬请读者批评指正！同时向所参考资料的作者、企业数据资料的提供者、相关企业的财务管理者表示衷心感谢！

# 目 录

<b>第 1 章 全面预算管理概述——计划与目标</b> .....	1
1.1 全面预算管理解读 .....	4
1.1.1 全面预算管理的含义 .....	4
1.1.2 全面预算管理的意义与定位 .....	4
1.1.3 全面预算管理的特征与功能 .....	5
1.2 全面预算管理体系 .....	7
1.2.1 全面预算管理体系的构成 .....	7
1.2.2 全面预算管理工作流程 .....	8
1.3 全面预算管理的基本模式 .....	10
1.3.1 资本导向预算管理模式 .....	10
1.3.2 营销导向预算管理模式 .....	11
1.3.3 利润导向预算管理模式 .....	12
1.3.4 成本导向预算管理模式 .....	12
1.3.5 现金导向预算管理模式 .....	13
1.3.6 全面预算管理基本模式的比较 .....	13
1.4 全面预算编制的基本方法 .....	14
1.4.1 固定预算与弹性预算 .....	14
1.4.2 定期预算与滚动预算 .....	18
1.4.3 增量预算与零基预算 .....	22
1.4.4 全面预算编制方法的比较 .....	24

<b>第2章 全面预算的准备工作——基础与保障</b>	27
2.1 全面预算管理组织体系	29
2.1.1 全面预算管理组织体系的建立	29
2.1.2 全面预算管理下的企业组织架构与流程梳理	33
2.2 全面预算管理制度的构建与完善	36
2.2.1 全面预算管理制度	36
2.2.2 财务管理制度及其他部门制度	37
2.3 全面预算目标的确定与分解	40
2.3.1 全面预算目标的确定	40
2.3.2 全面预算目标的分解	41
2.4 全面预算编制程序的设定	43
2.4.1 启动环节	43
2.4.2 编制环节	44
2.4.3 审批环节	44
2.5 全面预算编制的基本模式	44
2.5.1 高度集权的预算编制模式	45
2.5.2 集权为主、适当分权的预算编制模式	47
2.5.3 分权为主、适当集权的预算编制模式	49
2.5.4 高度分权的预算编制模式	50
2.5.5 全面预算编制模式的比较	51
<b>第3章 经营预算——开启全面预算的编制</b>	53
3.1 经营预算概述	56
3.1.1 经营预算的目的	56
3.1.2 经营预算体系的构成	57
3.2 销售预算	57
3.2.1 销售预算的编制步骤与预测方法	58
3.2.2 销售预算的编制示例	61
3.3 生产预算	62
3.3.1 产量预算	63

3.3.2	直接材料预算	64
3.3.3	直接人工预算	66
3.3.4	制造费用预算	67
3.4	产品成本预算	69
3.4.1	产品成本预算的编制方法	69
3.4.2	产品成本预算的编制示例	71
3.5	期间费用预算	71
3.5.1	销售费用预算	72
3.5.2	管理费用预算	73
3.5.3	财务费用预算	74
<b>第 4 章</b>	<b>资本预算——重要资金支出的预决策</b>	<b>75</b>
4.1	资本预算概述	77
4.1.1	资本预算的概念	77
4.1.2	资本预算的特点	77
4.1.3	资本预算的作用	78
4.1.4	资本预算的步骤	78
4.2	现金流量的估算	79
4.2.1	现金流量的概念	79
4.2.2	现金流量的构成	79
4.2.3	采用现金流量作为项目评价基础的原因	81
4.2.4	现金流量计算示例	82
4.2.5	现金流量估算应注意的问题	84
4.3	资本支出决策指标——非贴现现金流量	85
4.3.1	投资回收期	85
4.3.2	平均报酬率	86
4.4	资本支出决策指标——贴现现金流量	87
4.4.1	净现值	87
4.4.2	现值指数	89
4.4.3	内含报酬率	90

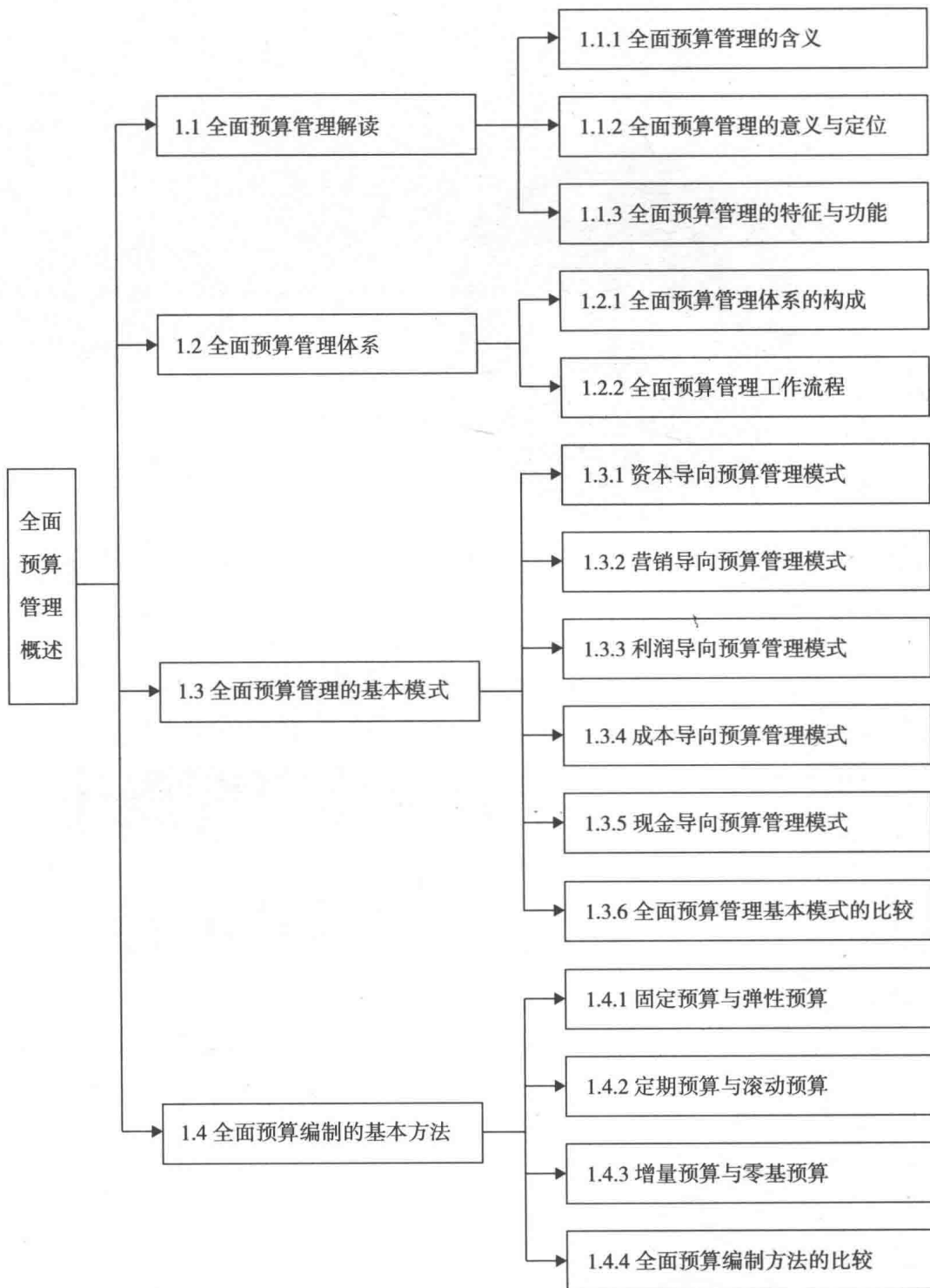
<b>第 5 章 筹资预算——资金来源的筹划</b>	93
5.1 筹资预算概述	95
5.1.1 筹资预算的含义	95
5.1.2 筹资预测的意义和目的	95
5.1.3 筹资预测的步骤	96
5.2 资金需要量的预测方法	96
5.2.1 销售百分比法	97
5.2.2 线性回归分析法	100
<b>第 6 章 财务预算——综合预算结果的展现</b>	103
6.1 财务预算概述	105
6.1.1 财务预算的作用	105
6.1.2 财务预算的编制原则与依据	106
6.2 现金预算	106
6.2.1 现金预算的概念	106
6.2.2 现金预算的作用	107
6.2.3 现金预算的编制原则	108
6.2.4 编制现金预算需要注意的问题	108
6.3 预计利润表与资产负债表	110
6.3.1 简述预计利润表	110
6.3.2 简述预计资产负债表	110
<b>第 7 章 全面预算编制过程实例——从销售预算到财务报表预算</b>	111
7.1 销售预算	114
7.2 生产预算	114
7.3 直接材料预算	117
7.4 直接人工预算	118
7.5 制造费用预算	119

7.6	产品成本预算	120
7.7	销售费用及管理费用预算	122
7.8	资本预算	124
7.9	现金预算表	125
7.10	预计利润表	126
7.11	预计资产负债表	128
<b>第 8 章</b>	<b>全面预算执行中的控制与调整——需要修正的预算</b>	<b>133</b>
8.1	全面预算的执行	135
8.1.1	全面预算执行的准备	135
8.1.2	全面预算执行的组织设置	136
8.1.3	全面预算执行的保障体系	146
8.1.4	全面预算执行的事中监督	147
8.1.5	全面预算执行报告的形式与要求	149
8.1.6	全面预算仲裁制度	151
8.2	全面预算的控制	151
8.2.1	全面预算控制的目的和基本要素	151
8.2.2	全面预算监控的范围和主体	152
8.2.3	全面预算监控的程序和原则	153
8.2.4	全面预算监控的模式	155
8.2.5	经营预算控制	157
8.2.6	资本预算控制	159
8.2.7	现金预算控制	160
8.2.8	全面预算环节的监控	161
8.3	全面预算的调整	164
8.3.1	全面预算调整的原则	164
8.3.2	全面预算调整的程序	164
8.3.3	全面预算调整的形式	165
8.3.4	财务预警系统	170

<b>第 9 章 全面预算考评与差异分析——预算管理的重要一环</b> .....	173
9.1 全面预算考评 .....	175
9.1.1 全面预算考评概述 .....	175
9.1.2 全面预算考评体系设计 .....	179
9.1.3 基于平衡计分卡的绩效评价 .....	182
9.1.4 预算执行情况反馈 .....	184
9.2 全面预算差异分析 .....	186
9.2.1 全面预算差异分析的步骤 .....	186
9.2.2 全面预算差异分析的方法 .....	187
9.2.3 销售收入预算差异分析 .....	189
9.2.4 成本费用预算差异分析 .....	190
9.2.5 利润预算差异分析 .....	193
<b>第 10 章 ERP 系统下的全面预算管理</b> .....	195
10.1 ERP 系统概述 .....	197
10.1.1 手工全面预算管理环境中的问题 .....	197
10.1.2 建立 ERP 系统的意义 .....	198
10.2 全面预算管理与 ERP 系统的集成关系 .....	198
10.2.1 来源于 ERP 系统的预算数据 .....	198
10.2.2 ERP 系统在全面预算管理中的应用 .....	199
附录 1 企业内部控制应用指引第 15 号——全面预算 .....	203
附录 2 财政部会计司解读《企业内部控制应用指引第 15 号——全面预算》 .....	206
附录 3 企业财务预算管理制度范本 .....	217
附录 4 年度预算执行报告示例 .....	222

# 第1章

## 全面预算管理概述 ——计划与目标



企业从创立之初，生存、发展、获利这三部曲就都不可回避。在每一部曲中，任何一家企业都不能信马由缰、漫无目的地发展。企业应在不同阶段建立起阶段目标，包括长期与短期目标，并且要保障这些目标能够有效执行与实现。全面预算管理可以担当这一重要职能。

### 预算管理创造的价值

2012年，像其他企业的发展历程一样，华为公司也经历了一段波折。受全球经济不景气、通信领域客户投资意愿下降的影响，华为公司遭遇了连续五个月的亏损，陷入了年度收入和净利润目标可能均难以实现的困境。面对此种状况，公司上下齐心协力、共克难关。其中，集团财经费用管理部在公司的支持下，通过预算管理的两记重拳，以及其他管理手段的共同出击，“拧出”了十亿美元费用，为公司创造了价值，在公司扭亏中立下了赫赫战功。

公司费用的“拧出”过程结合并运用了以下预算管理手段。

第一，在费用预算制定上划出高压线。

在以往公司高速增长过程中，成本费用管控相对较松。2012年费用预算增长近30%，而当年的收入预算仅增长了21%。花钱的速度已经超过了赚钱的速度。基于此，公司为机关职能平台制定了费用预算基线和模型，针对不同部门的业务特点制定了差异化的基线。在实现基线约束的基础上，公司给出了另外一条高压线：费用额零增长。为实现这一目标，集团轮值CEO和CFO亲自挂帅，专门组织费用评审，对每个职能平台的部门费用一项项展开分析，随后正式签发了《职能平台费用预算指引》《内部结算管理规定》等一系列文件。最终费用管理实效突出，一下砍掉了6000多万美元的平台费用预算。

第二，在费用预算实施中实现弹性预算。

弹性预算的方法和理论虽早就存在，但此前公司一直都是“向上弹”，未出现过“向下弹”的情况，并没有真正实现弹性预算。面对此次压力，公司决定将预算授予机制收紧，根据收入、销售毛利完成率孰低来弹性授予费用预算，即经营计划完不成，费用预算就要减少。如果全年收入预测完成95%，销售毛利预测能完成90%，则按照90%弹性授予其费用，砍掉其10%的费用预算。通过这种方式，公司将资源配置和产出指标更紧密地挂钩，迫使利润中心不仅追求收入的达成，还要关注销售毛利。截至2012年底，集团收入/销售毛利预算完成90%，费用预算也控制在了90%的水平。

通过以上预算管理手段的运用，华为公司总共“拧出”了近十亿美元的费用预算节余，最终使得利润结果基本达到了集团预期要求，过去一段时间费用率不断走高的势头也得到了遏制。

## 1.1 全面预算管理解读

### 1.1.1 全面预算管理的含义

“凡事预则立，不预则废。”只有经过事先充分的准备和计划，才能在商战中取得一次又一次的胜利。纵观许多优秀企业，无不在一个健全的管理思想和系统下运行，它们懂得居安思危、未雨绸缪，针对企业的未来做好了周密的筹划，并能科学、有效地执行这些计划，最终使企业保持长久的生命力。在这个过程中，预算管理的思想及其有效实施成了企业成功的重要保障。

预算在企业管理领域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。企业领域的预算又称全面预算。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）做出的，以量化形式表现的企业预算期内的经营活动、投资活动、财务活动的统筹计划。

全面预算管理是通过业务、资金、信息、人才的整合，实现企业资源的合理配置，进而对协同作业、战略实施、经营状况、价值增长等目标绩效提供支持的系统管理过程和体系。它主要包括战略目标制定、预算编制、预算执行与绩效考评等工作内容。

### 1.1.2 全面预算管理的意义与定位

全面预算细化了企业经营的具体任务与目标，进一步明确了工作主体（人与各级组织）的任务与目标，因此预算管理不仅仅是编制和执行计划，更是全面协调企业各项工作和各位成员的一个重要工作体系。

企业的发展历程一般会经历四个阶段：第一，产品阶段（靠质量抢占市场）；第二，营销阶段（注重市场营销）；第三，人力资源建设阶段（注重人才培养与队伍建设）；第四，系统管理阶段（核心正是全面预算管理）。

企业要想长久发展，必然要走到第四阶段，全面预算管理就成了不可避免的重要工作。

全面预算管理从诞生之初，其作用就被各大企业所重视。20世纪20年代，随着其在美国通用电气、杜邦、通用汽车公司的应用与发展，全面预算管理很快就成为许多大型企业的标准工作程序。从最初的计划、协调发展到控制、评价、激励等诸多功能，作为贯穿企业管理始终的综合性管理工具，全面预算管理在企业内部控制中发挥着核心作用。在我国，从20世纪90年代开始一些大中型企业不同程度地实施了全面预算管理，但相对而言管理效果并未真正显现。一些中小企业的管理者甚至还认识不到全面预算管理的必要性，

他们认为自身企业规模小，不需要这么高深的管理技术，成败的关键仅在于市场经营。实际上，从企业的长远发展来看，经营过程只是预算管理体系的一个工作节点，即“管理重心在经营、经营重心在决策、决策重心在执行、执行重心在预算”。到了21世纪，全面预算已经成为企业管理工作的必备构成内容，企业管理者随时关注、控制、监督预算执行情况。实际上，企业不管大小，树立预算思想与实施预算管理都是其发展的必经之路。

为了促进全面预算管理的推广，政府部门先后出台了一系列规章制度。2002年，财政部颁布了《关于企业实行全面预算管理的指导意见》，提出企业要实行包括财务预算在内的全面预算管理；2008年，财政部、证监会等五部门联合发布了《企业内部控制规范》，再次明确要求企业在全面实施预算管理中明确各责任单位职责，规范预算的编制、审定、下达和执行程序；2010年，在再次发布的《企业内部控制应用指引》中，全面预算作为独立的15号指引（见附录1）被进一步强化。这些制度的实施标志着我国企业已广泛进入全面预算规范与实施阶段。2014年，随着《财政部关于全面推进管理会计体系建设的指导意见》的发布，正式且全面推进了管理会计建设。全面预算管理作为管理会计的重要支撑，已逐渐被提升到举足轻重的地位。

### 1.1.3 全面预算管理的特征与功能

#### 1. 全面预算管理的特征

全面预算管理是一项综合性的管理工作。它的综合性也决定了其地位和重要程度，即预算不是某个部门的工作，而是企业、集团整体的工作内容。

全面预算管理通常具备以下四个基本特征。

第一，战略性。全面预算管理的构建以公司战略为导向，是公司战略目标的具体实施计划。

第二，全面性。全面性主要表现为全员性、全程性、全方位。全员性，指全面预算管理涉及企业各个部门，需要从领导到员工各个层级的所有人员参与，人人有责；全程性，指管理过程从编制、执行控制、考核、评价渗透到公司各项经营活动；全方位，指全面预算管理包括了经营预算、资本预算、财务预算等各个方面的预算管理内容。

第三，协调性。全面预算管理需要协调每一个部门和每一个人，把任务与资源进行合理配比与有效利用。

第四，反馈性。全面预算管理计划的编制、执行需要进行切实有效的控制与监督，能依据实际情况进行调整，并通过考核评估不断提高预算管理的效果。

#### 2. 全面预算管理的功能

在企业整个管理系统中，战略与预算和经营绩效之间有着首尾相连的密切的逻辑关

系，在多个方面体现出重要性，这也成为预算在企业管理中不可或缺的原因之一。全面预算管理的功能如图 1-1 所示。



图 1-1 全面预算管理的功能

第一，架设桥梁。全面预算管理在战略目标及规划与执行之间架起一道桥梁。全面预算管理将战略目标及规划层层细化与量化，使战略目标能落实到具体工作任务中。全面预算管理与战略目标及规划的关系如图 1-2 所示。

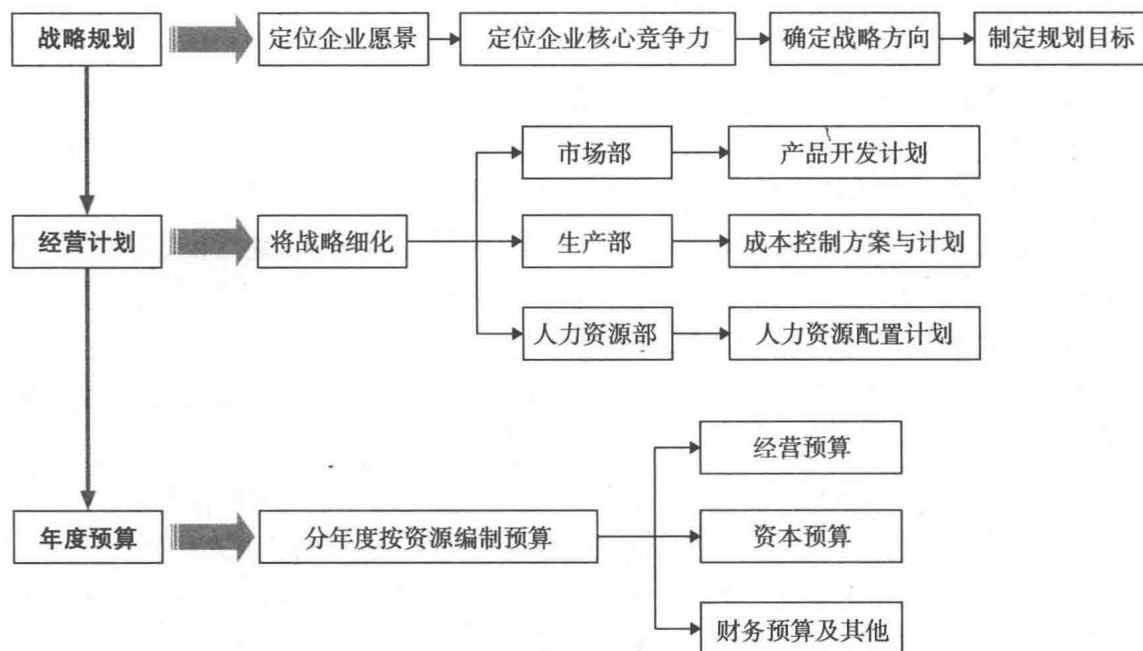


图 1-2 全面预算管理与战略目标及规划的关系

第二，沟通与协调。通过全面预算的编制，企业可以充分了解各级部门及员工的需求与意见，在执行过程中不断沟通、相互协调、取得共识，减少工作中的障碍。

第三，强化控制。全面预算可以强化管理工作的系统性。全面预算管理将各个部门的控制功能与各项制度融入其中，使得任何一个部门或个人的工作成为系统工作的一个有机组成部分，彼此之间紧密联系、相互协作，最终保障各层级目标和总目标的共同实现。