

## 第三章 预算管理

## 一、预算管理概述

## (一) 预算的特征及作用

含义	预算是企业 <b>在预测、决策</b> 的基础上,用 <b>数量</b> 和 <b>金额</b> 以表格的形式反映企业未来一定时期内经营、投资、筹资等活动的具体计划,是为实现企业目标而对各种资源和企业活动做的详细安排。
特征	(1) 与企业的 <b>战略目标</b> 保持一致; (2) 具有 <b>数量化</b> 和 <b>可执行性</b> 。
作用	(1) 规划、控制和引导经济活动,使企业经营达到预期目标; (2) 实现企业内部各个部门之间的协调; (3) 作为业绩考核的重要依据。

## (二) 预算的分类与预算体系

## 1. 按预算内容的分类——全面预算体系

内容	经营预算	与企业 <b>日常业务</b> (供、产、销)直接相关的一系列预算,包括销售预算、生产预算、采购预算、费用预算、人力资源预算等	分预算 (辅助预算)	<b>总预算≠全面预算</b> 总预算只是全面预算体系中最后起到总结作用的环节——以 <b>价值形式</b> 将各项经营预算和专门决策预算的结果进行总括反映,形成“财务预算”。
	专门决策预算	企业 <b>重大的或不经常发生的</b> 、需要根据特定决策编制的预算,包括投融资决策预算(如资本支出预算)等		
	财务预算	与企业 <b>资金收支、财务状况或经营成果</b> 等有关的预算,包括资金预算(现金预算)、预计利润表、预计资产负债表等	总预算	

## 2. 按预算指标覆盖的时间长短的分类

短期预算	预算期≤1年	经营预算、财务预算
长期预算	预算期>1年	投融资决策预算(专门决策预算)

## (三) 预算管理的原则

1. 战略导向原则 2. 过程控制原则 3. 融合性原则 4. 平衡管理原则 5. 权变性原则

## 二、预算的编制方法与程序

## (一) 增量预算法与零基预算法

增量 预算法	含义	以 <b>历史期</b> 实际经济活动及其预算为基础,结合预算期经济活动及相关影响因素的变动情况,通过调整历史期经济活动项目及金额形成预算的预算编制方法。
	假设	①企业现有业务活动是合理的,不需要进行调整; ②企业现有各项业务的开支水平是合理的,在预算期予以保持; ③以现有业务活动和各项活动的开支水平,确定预算期各项活动的预算数。
	缺陷	可能导致无效费用开支无法得到有效控制。

零基 预算法	含义	企业 <b>不以历史期</b> 经济活动及其预算为基础,以零为起点,从实际需要出发分析预算期经济活动的合理性,经综合平衡,形成预算的预算编制方法——合理才存在。
	实用性	适用于企业 <b>各项</b> 预算的编制,特别是 <b>不经常发生</b> 或预算 <b>编制基础变化较大</b> 的预算项目。
	应用程序	①明确预算编制 <b>标准</b> ; ②制订业务 <b>计划</b> ; ③编制预算 <b>草案</b> ; ④审定预算 <b>方案</b> 。
	优点	①不受历史期经济活动中的不合理因素影响,能够灵活应对内外环境的变化,预算编制更贴近预算期企业经济活动需要; ②有助于增加预算编制透明度,有利于进行预算控制
	缺点	①预算编制 <b>工作量较大、成本较高</b> ; ②预算编制的准确性受企业管理水平和相关数据标准准确性影响较大

### (二) 固定预算法与弹性预算法

#### 1. 固定预算法(静态预算法)

以预算期内正常的、最可实现的**某一业务量**(产量、销售量、作业量等与预算项目相关的弹性变量)水平为固定基础,不考虑可能发生的变动的预算编制方法,**适应性和可比性差**。编制简单,易于理解。

#### 2. 弹性预算法(动态预算法)

含义	企业在分析业务量与预算项目之间 <b>数量依存关系</b> 的基础上,分别确定 <b>不同业务量</b> 及其相应预算项目所消耗资源的预算编制方法。
优点	考虑了预算期可能的不同业务量水平,更贴近企业经营管理实际情况
缺点	①编制工作量大; ②市场及其变动趋势预测的准确性、预算项目与业务量之间依存关系的判断水平等会对弹性预算的合理性造成较大影响

### (三) 定期预算法与滚动预算法

#### 1. 定期预算法

含义	以固定 <b>会计期间</b> (如日历年度)作为预算期的一种编制预算的方法。
优点	使 <b>预算期间与会计期间相对应</b> ,便于将 <b>实际数与预算数进行对比</b> ,也有利于对预算执行情况进行分析和评价
缺点	使管理人员只考虑剩下时间的业务量,缺乏长远打算,导致 <b>短期行为</b> 的出现

#### 2. 滚动预算法

含义	企业根据上一期预算执行情况和新的预测结果,按既定的预算编制周期和滚动频率,对原有的预算方案进行 <b>调整和补充</b> 、逐期滚动、持续推进的预算编制方法。
优点	通过持续滚动预算编制、逐期滚动管理,实现动态反映市场、建立跨期综合平衡,从而有效指导企业营运;强化预算的决策与控制职能
缺点	①预算 <b>滚动的频率</b> 越高,对预算沟通的要求越高,预算编制的工作量越大; ②过高的滚动频率容易增加管理层的不稳定感,导致预算执行者无所适从

### (四) 经营预算的编制

#### 1. 销售预算——全面预算的起点

编制基础	销售预测
内容	①预计销售收入； ②预计现金收入=销售当期收现+收回前期应收账款，作为 <b>资金预算</b> 的数据来源。

## 2. 生产预算

编制基础	在销售预算基础上编制——“以销定产”，是编制直接材料预算、直接人工预算、（变动）制造费用预算以及产品成本预算的依据	
内容	预计销售量	来自销售预算
	预计期末产成品存货	①预算年末产成品存货根据长期销售趋势确定 ②预算年度内各期 <b>期末</b> 产成品存货=下期预计销售量×一定百分比
	预计期初产成品存货	①预算年初产成品存货在编制预算时预计 ②预算年度内各期 <b>期初</b> 产成品存货=上期期末产成品存货+本期销售量×一定百分比

## 3. 直接材料预算

编制基础	以生产预算为基础编制，同时考虑原材料存货水平
内容	①预计材料采购量=生产需用量+期末材料存量-期初材料存量 ②预计采购金额=预计采购量×预计采购单价 ③预计现金支出=采购当期付现+支付前期应付账款，作为 <b>资金预算</b> 的数据来源。

## 4. 直接人工预算

编制基础	以生产预算作为编制依据
内容	①人工总工时=预计产量×单位产品工时 ②人工总成本=人工总工时×每小时人工成本 （其中，“预计产量”来自生产预算，“单位产品工时”、“每小时人工成本”来自标准成本资料。）

## 5. 制造费用预算

编制基础	变动制造费用预算	以生产预算为基础编制
	固定制造费用预算	需要逐项进行预计，通常与本期产量无关，固定制造费用预算不以生产预算为编制依据。
内容	制造费用预计现金支出=制造费用预算总额-折旧等非付现费用，纳入资金预算	

## 6. 产品成本预算

编制基础	是销售预算、生产预算、直接材料预算、直接人工预算、制造费用预算的 <b>汇总</b>
内容	①产品的单位成本和总成本，涉及生产成本、产成品存货成本和销货成本等数据 ②产品成本预算是编制 <b>预计利润表</b> （销货成本）和 <b>预计资产负债表</b> （产成品存货成本）的依据 ③产品成本预算 <b>不涉及现金收支</b> ，不属于资金预算的编制依据。

### 7. 销售及管理费用预算

①销售费用预算：以销售预算为基础。

②管理费用预算：固定成本预算，以**过去实际开支**为基础，按预算期的可预见变化来调整。

③销售及管理费用预计现金支出=销售及管理费用预算总额-折旧及摊销费用，作为资金预算的数据来源。

#### （五）专门决策预算的编制

①专门决策预算：**长期投资**预算（**资本支出**预算），与项目投资决策相关，经常跨越多个年度。

②编制依据：项目财务可行性分析资料、企业筹资决策资料。

③要点：反映项目资金投资支出与筹资计划，也是编制**资金预算**和**预计资产负债表**的依据。

#### （六）财务预算的编制

##### 1. 资金预算

编制依据	①涉及现金收支的经营预算， <b>不包括：生产预算、产品成本预算</b> ； ②专门决策预算
内容	（1）可供使用现金=期初现金余额+现金收入 其中：现金收入是指 <b>经营现金收入</b> ，主要来源为销货取得的现金收入——来自于销售预算。 （2）现金支出 ①直接材料、直接人工、制造费用、销售及管理费用——来自于经营预算 ②购买设备——来自于长期投资预算 ③所得税费用、股利分配——来自于专门预算 （3）现金余缺=可供使用现金-现金支出 （4）现金筹措与运用：现金余缺+现金筹措-现金运用 $\geq$ 目标现金余额 其中：现金筹措包括借款、出售短期有价证券等，现金运用包括偿还借款本息、购入短期有价证券等。 （5）期末现金余额=现金余缺+现金筹措-现金运用

##### 2. 预计利润表

编制依据	经营预算、专门决策预算、资金预算。
注意事项	所得税费用通常不是根据“利润总额 $\times$ 所得税税率”计算，而是在 <b>利润规划时估计的</b> ，并 <b>已列入资金预算</b> ，以避免数据循环修改。

##### 3. 预计资产负债表——全面预算的终点

预计资产负债表的编制依据包括：

①计划期开始日的资产负债表

②经营预算、专门决策预算、资金预算及预计利润表

### （七）预算的执行

1. 预算执行一般按照预算控制、预算调整等程序进行。
2. **财务管理部门**应利用财务报表**监控**预算执行情况，及时向预算执行单位、预算管理委员会、董事会或经理办公会提供财务预算执行进度、执行差异及其对预算目标的影响等**财务信息**，促进企业完成预算目标。
3. 年度预算经批准后，原则上不作调整。当**内外战略环境发生重大变化或突发重大事件**等，导致**预算编制的基本假设发生重大变化**时，可进行预算调整。

### （八）预算的分析与考核

预算分析	企业应当建立预算分析制度，由 <b>预算管理委员会</b> 定期召开预算执行分析会议，全面掌握预算的执行情况，研究、解决预算执行中存在的问题，纠正预算的执行偏差。
	企业 <b>预算管理委员会</b> 应当定期组织预算审计，纠正预算执行中存在的问题，充分发挥内部审计的监督作用。
预算考核	预算年度终了， <b>预算管理委员会</b> 应当向董事会或经理办公会报告预算执行情况，并依据预算完成情况和预算审计情况对预算执行单位进行考核。
	预算考核主要针对 <b>定量指标</b> 进行考核，是企业绩效考核的重要组成部分。