第三章　预算管理

蒋雪韵

第一节 预算管理概述

一、预算的特征与作用

特征	预算是企业在预测、决策的基础上，用数量和金额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所做的详细安排。 首先，预算与企业的战略或目标保持一致。其次，预算是数量化的并且具有可执行性。 【提示】数量化和可执行性是预算最主要的特征。
作用	1.预算通过规划、控制和引导经济活动，使企业经营达到预期目标； 2.预算可以实现企业内部各个部门之间的协调； 3.预算是业绩考核的重要依据。

二、预算的分类

1.根据预算内容不同分类：

经营预算 （业务预算）	指与企业日常业务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。
专门决策预算	是指企业重大的或不经常发生的、需要根据特定决策编制的预算，包括投融资决策预算等。 如资本支出预算、购置固定资产预算。
财务预算	指与企业资金收支、财务状况或经营成果等有关的预算，主要包括：资金预算和预计财务报表。

2.按预算指标覆盖的时间长短分类

短期预算	通常将预算期在一年以内（含一年）的预算称为短期预算
长期预算	预算期在一年以上的称为长期预算

三、预算管理的概念和原则

1.战略导向原则

2.过程控制原则

3.融合性原则

4.平衡管理预算

5.权变性原则

四、预算工作的组织

我国公司法规定，公司的年度财务预算方案、决算方案由公司董事会制订，经股东会审议批准后方可执行。预算工作的组织包括决策层、管理层、执行层和考核层。

第二节 预算的编制方法与程序

一、预算的编制方法

1.增量预算法

含义	增量预算法是指以历史期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。 主张：增量预算法以过去的费用发生水平为基础，不需在预算内容上作较大的调整

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
优点	编制工作量小
缺点	可能导致无效费用开支无法得到有效控制，使得不必要开支合理化，造成预算上的浪费

2.零基预算法

含义	零基预算法，是指企业不以历史期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
优点	（1）以零为起点编制预算，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，有利于进行预算编制
缺点	（1）预算编制工作量较大，成本较高； （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

3.固定预算法（静态预算法）

含义	又称静态预算法，是指以预算期内正常的最可实现的某一业务量（是指企业产量、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。
缺点	（1）适应性差 编制预算的业务量基础是事先假定的某个业务量。仅适用于业务量比较稳定的情况。 （2）可比性差 当实际的业务量与编制预算所依据的业务量发生较大差异时，有关预算指标的实际数与预算数就会因为业务量基础不同而失去可比性。

4.弹性预算法（动态预算法）

含义	又称动态预算法，是指企业在分析业务量与预算项目之间数量依存关系的基础上，分别确定不同业务量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、预算期项目与业务量之间依存关系的判断水平等会对预算的合理性造成较大影响。
分类	弹性预算法又分为公式法和列表法。
提示	1.编制弹性预算，要选用一个最能代表生产经营活动水平的业务量计量单位。例如，以手工操作为主的车间，就应选用人工工时；制造单一产品或零件的部门，可以选用实物数量；修理部门可以选择用直接修理工时等。 2.弹性预算法所采用的业务量范围，视企业或部门的业务量变化情况而定，务必使实际业务量不至于超出相关的业务量范围。一般来说，可定在正常生产能力的 70%至 110%之间，或以历史上最高业务量和最低业务量为其上下限。弹性预算法编制预算的准确性，在很大程度上取决于成本性态分析的可靠性。

弹性预算法——公式法

公式法是运用总成本性态模型（y＝a＋bx），测算预算期的成本费用数额，并编制成本费用预算的方法。

根据成本性态，成本与业务量之间的数量关系可用公式表示为：

y＝a＋bx

其中，y 表示某项预算成本总额，a 表示该项成本中的固定基数，b 表示与业务量相关的弹性定额，x 表示预计业务量。

公式法的优缺点：

优点	便于在一定范围内计算任何业务量的预算成本，可比性和适应性强，编制预算的工作量相对较小。
缺点	（1）按公式进行成本分解比较麻烦，对每个费用子项目甚至细目逐一进行成本分解，工作量很大。 （2）对于阶梯成本和曲线成本只能先用数学方法修正为直线，才能应用公式法。 （3）必要时，还需在“备注”中说明适用不同业务量范围的固定费用和单位变动费用。
提示	应用公式法编制预算时，相关弹性定额可能仅适用于一定业务量范围内。 当业务量变动超出该适用范围时，应及时修正、更新弹性定额，或改为列表法编制。

弹性预算法——列表法

列表法是指企业通过列表的方式，在业务量范围内依据已划分出的若干个不同等级，分别计算并列示该预算项目与业务量相关的不同可能预算方案的方法。

应用列表法编制预算，首先要在确定的业务量范围内，划分出若干个不同水平，然后分别计算各项预算值，汇总列入一个预算表格。

列表法的优缺点

优点	（1）不管实际业务量多少，不必经过计算即可找到与业务量相近的预算成本； （2）混合成本中的阶梯成本和曲线成本，可按总成本性态模型计算填列，不必用数学方法修正为近似的直线成本。
缺点	在评价和考核实际成本时，往往需要使用插值法来计算“实际业务量的预算成本”，比较麻烦。

5.定期预算法

含义	定期预算法是指在编制预算时，以不变的会计期间作为预算期的一种编制预算的方法。
优点	能够使预算期间与会计期间相对应，便于将实际数与预算数进行对比，也有利于对预算执行情况进行分析和评价
缺点	这种方法固定以 1 年为预算期，在执行一段时期之后，往往使管理人员只考虑剩下来的几个月的业务量，缺乏长远打算，导致一些短期行为的出现。

6.滚动预算法

含义	又称连续预算法或永续预算法，是指在编制预算时，将预算期与会计期间脱离开，随着预算的执行不断地补充预算，逐期向后滚动，使预算期始终保持为一个固定长度（一般为 12 个月）的一种预算编制方法。
优点	（1）能够保持预算的持续性，有利于结合企业近期目标和长期目标，考虑未来业务活动。 （2）使预算随时间的推进不断加以调整和修订，能使预算与实际情况更相适应，有利于充分发挥预算的指导和控制作用。

滚动预算法的类型

逐月滚动	以月份为预算的编制和滚动单位，每个月调整一次预算的方法。

	特点：编制的预算比较精确，但工作量较大
逐季滚动	以季度为预算的编制和滚动单位，每个季度调整一次预算的方法。 特点：比逐月滚动的工作量小，但精确度较差
混合滚动	同时以月份和季度作为预算的编制和滚动单位的方法。这种预算方法的理论依据是：人们对未来的了解程度具有对近期的预计把握较大，对远期的预计把握较小的特征

二、预算的编制程序

企业编制预算，一般应按照“上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序进行。

第三节 预算编制

一、经营预算的编制

（一）销售预算

销售预算是整个预算的编制起点，其他预算的编制都以销售预算作为基础。

销售预算中通常还包括预计现金收入的计算，其目的是为编制现金预算提供必要的资料。

销售预算中通常考察预计销售收入的计算、预计现金收入的计算以及应收账款的计算。

（二）生产预算

生产预算是业务预算中唯一只使用实物量指标的预算，不涉及价值量指标。

预计生产量＝预计销售量＋预计期末产成品存货－预计期初产成品存货

（三）直接材料预算

直接材料预算以生产预算为基础编制，同时要考虑原材料存货水平。

预计采购量＝生产需用量＋期末存量－期初存量

材料耗用量＝预计产品生产量×单位产品材料用量

（四）直接人工预算

直接人工预算也是以生产预算为基础编制的。由于人工工资都需要使用现金支付，所以，不需要另外预计现金支出，可直接参加现金预算的汇总。

（五）制造费用预算

制造费用预算通常分为变动制造费用预算和固定制造费用预算两部分。

（1）变动制造费用预算以生产预算为基础来编制。

（2）固定制造费用，需要逐项进行预计，通常与本期产量无关。

（六）产品成本预算

产品成本预算，是销售预算、生产预算、直接材料预算、直接人工预算、制造费用预算的汇总。

其主要内容是产品的单位成本和总成本。

（七）销售及管理费用预算

销售费用预算以销售预算为基础；

管理费用是搞好一般管理业务所必需的费用，多属于固定成本。所以，一般是以过去的实际开支为基础，按预算期的可预见变化来调整。重要的是，必须充分考察每种费用是否必要，以便提高费用使用效率。

二、专门决策预算的编制

专门决策预算主要是长期投资预算（又称资本支出预算），通常是指与项目投资决策相关的专门预算，它往往涉及长期建设项目的资金投放与筹集，并经常跨越多个年度。

编制专门决策预算的依据是项目财务可行性分析资料以及企业筹资决策资料。

专门决策预算也是编制现金预算和预计资产负债表的依据。

三、财务预算的编制

（一）资金预算

资金预算是以经营预算和专门决策预算为依据编制的，专门反映预算期内预计现金收入与现金支出，以及为满足理想现金余额而进行筹资或归还借款等的预算。

资金预算由可供使用现金、现金支出、现金余缺、现金筹措与运用四部分构成。

期初现金余额＋现金收入＝可供使用现金

可供使用现金－现金支出＝现金余缺

现金余缺＋现金筹措－现金运用＝期末现金余额

（二）利润表预算的编制

预计利润表用来综合反映企业在计划期的预计经营成果，是企业最主要的财务预算表之一。编制预计利润表的依据是各经营预算、专门决策预算和资金预算。

【提示】“所得税费用”项目是在利润规划时估计的，并列入现金预算。它通常不是根据“利润总额”和所得税税率计算出来的。

（三）资产负债表预算的编制

预计资产负债表用来反映企业在计划期末预计的财务状况。它的编制需以计划期开始日的资产负债表为基础，结合计划期间各项经营预算、专门决策预算、资金预算和预计利润表进行编制。

资产负债表预算是编制全面预算的终点。

在财务预算的编制过程中，编制预计财务报表的正确程序是：先编制预计利润表，然后再编制预计资产负债表。

第四节 预算的执行与考核

一、预算的执行

企业预算一经批复下达，各预算执行单位就必须认真组织实施，将预算指标层层分解，从横向到纵向落实到内部各部门、各单位、各环节和各岗位，形成全方位的预算执行责任体系。企业财务管理部门应当利用财务报表监控预算的执行情况，及时向预算执行单位、企业预算委员会以至董事会或经理办公会提供财务预算的执行进度、执行差异及其对企业预算目标的影响等财务信息，促进企业完成预算目标。

二、预算的调整

1.预算调整程序

企业正式下达的预算，一般不予调整。

预算执行单位在执行中由于市场环境、经营条件、政策法规等发生重大变化，致使预算的编制基础不成立，或者将导致预算执行结果产生重大偏差的，可以调整预算。

企业调整预算，应当由预算执行单位逐级向企业预算管理委员会提出书面报告。

企业财务管理部门，应当对预算执行单位的预算调整报告进行审核分析，集中编制企业年度预算调整方案，提交预算委员会以至企业董事会或经理办公会审议批准，然后下达执行。

2.预算调整决策要求

（1）预算调整事项不能偏离企业发展战略；

（2）预算调整方案应当在经济上能够实现最优化；

（3）预算调整重点应当放在预算执行中出现的重要的、非正常的、不符合常规的关键性差异方面。

三、预算的分析与考核

企业应当建立预算分析制度，由预算管理委员会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。
企业预算执行考核是企业绩效评价的主要内容，应当结合年度内部经济责任制进行考核，与预算执行单位负责人的奖惩挂钩，并作为企业内部人力资源管理的参考。

中华会计网校 www.chinaacc.com