

# 2011

## 上海易磐信息科技有限公司 2010 年度 全面预算管理研究报告



上海易磐信息

上海易磐信息科技有限公司

[www.eplanningsoft.com](http://www.eplanningsoft.com)

2011 年 3 月

## 目 录

第一章 全面预算管理研究.....	3
第一节 传统预算管理的相关研究.....	3
一、预算制度的演进.....	3
二、企业预算管理理论与实践现状.....	8
三、预算的概念.....	11
四、企业预算的功能.....	12
五、预算的限制.....	15
第二节 全面预算管理研究.....	16
一、课题背景.....	16
二、课题的意义与研究目标.....	18
三、研究框架.....	18
四、研究过程.....	19
五、研究方法.....	20
六、主要内容.....	21
第二章 企业实施预算需具备的保障机制.....	30
第一节 建立全员参与制度.....	30
一、预算管理机制有效运行的前提.....	30
二、预算管理机制良好运行的重要条件.....	30
第二节 完善生产管理制度.....	31
一、生产管理制度和生产过程的含义.....	31
二、建立生产管理制度的必要性.....	31
第三节 建立质量管理制度.....	32
一、建立质量管理制度的必要性.....	32
二、如何建立质量管理制度.....	32
第四节 优化企业管理制度.....	32
一、优化企业管理制度的必要性.....	32
二、如何制订激励制度.....	33
第五节 健全的会计财务制度.....	33
第三章 预算管理组织机构构建.....	34
第一节 设置预算管理委员会的必要性.....	34
第二节 预算管理委员会的构成及主要职责.....	35
第三节 预算管理责任网络的建立.....	36
第四章 预算模式与预算方法的选择.....	45
第一节 企业不同发展阶段的预算模式.....	45
一、处于初创期的企业预算管理——以资本预算为起点的预算管理模式.....	45
二、企业增长期的预算管理——以销售为起点的预算管理模式.....	46
三、市场成熟期的预算管理——以成本控制为起点的预算管理模式.....	47
四、衰退期的预算管理——以现金流量为起点的预算管理模式.....	49
五、A 公司预算管理模式和预算方法的选择.....	51

第二节 在预算制定过程中选择不同的预算方法.....	51
一、弹性预算.....	51
二、零基预算.....	57
三、滚动预算.....	61
四、A 公司预算方法的选择.....	62
第五章 预算规划与编制.....	64
第一节 预算目标下达.....	64
第二节 预算编制的内容说明.....	66
第三节 销售规划与预算编制.....	70
第四节 生产规划与预算编制.....	74
第五节 制造成本规划与预算编制.....	77
第六节 销、管费用规划与预算编制.....	91
第七节 资本支出规划与预算编制.....	95
第八节 现金规划与预算编制.....	99
第九节 预算编成.....	109
第六章 预算执行.....	121
第一节 预算执行的配合条件.....	121
第二节 预算编成的发布与传达.....	124
第三节 预算执行的事中控制.....	124
第七章 预算控制.....	125
第一节 控制的基本目的.....	125
第二节 控制的基本要素.....	125
第三节 年度预算的控制.....	126
第四节 差异分析.....	135
第五节 业绩报告.....	139
第八章 预算管理的考评激励机制.....	140
第一节 预算考评.....	140
一、预算考评的作用.....	140
二、预算考评的原则.....	141
三、预算考评的层次及内容.....	142
第二节 预算考评的激励措施.....	143
一、预算考评的激励措施.....	143
二、A 公司预算的考核.....	144
第九章 预算管理体系的建立与实施.....	145
第一节 预算管理体系建立.....	146
第二节 将方法体系细化为制度及实施办法.....	146

## 第一章 全面预算管理研究

使组织有效的营运，是管理者面临的主要任务。随着环境的日趋复杂、多变，规模的不断膨胀，组织越来越难于控制。为了解决这个问题，管理者利用各种有效的方法与技术，加于规划、控制、以达到组织既定的目标。今天的组织，多使用预算来进行规划与控制，可见，预算制度是组织营运中的一种有效的管理工具与技术。预算管理自身也在不断的发展，本章先对传统的预算管理进行了教全面的研究，在此基础上展开对全面预算管理的研究。

### 第一节 传统预算管理的相关研究

#### 一、预算制度的演进

预算（Budget）一字导源于法文 Bougette，意思是指皮革制成的袋子（Leather Bag）或公文包。在十九世纪中，英国财政大臣（Chancellor of Exchequer）有一种习惯，即在提出下年度税收需求时，常在英国与议员们面前，打开其公文包，展示其需求数字，因此，财政大臣的公文包意指下年度的岁入岁出预算数；约在一八七〇年时，Budget一字即正式出现在财政大臣公文包中的文件上，这就是预算制度的最初来源。

近代预算制度，创始于英国，发扬于美国；就西欧国家的财政史或政治制度而论，预算制度的形成，与代议政体的兴起有密切关联，而预算制度的演进过程中，除受代议政治发展的影响外，还受国民经济发展及近代科学管理方法的影响。

就预算制度的导入而论，首先在政府机构，再推广到企业组织。

##### （一）早期预算制度在英国的发展

一二一五年约翰王批准大宪章，大宪章内有规定：“在国土内非由众议会同意，不得征收任何兵役免除税或辅助金……”。因为这一规定，约翰王在征收某些封建税时，就不得不听从贵族们的意见。大宪章签字后不久，众议会变成议会，到一二九七年时，明确规定国王为维持政府所必须的收入应得到议会的认可，但这种规定未将问题解决，造成国王与议会间的长期门争，在英国宪法史（Constitutinal History of England）里对此叙述得很透澈。直到十七世纪，国王仍不经议会而任意增加收入，尤以詹姆士一世和查理一世为最，查理一世在一六四九年被杀，主要原因乃是其反抗议会的结果。

早在公元一三四四年，议会就要求国王用钱须依照议会所决定的用途支用。这是议会分配经费的起点，但事实上，议会并没有真正办理查帐工作，到了十七世纪末，议会分配政府经费的权限才完全确定，至于分配经费以控制支出，直到十八世纪开始以后，议会才真正行使。

议会对于政府经费，有充分的权利来允许或拒绝，同时议会开始决定经费的用途，明白地加以分配。这种处理的结果，使政府的财政，免于国王的擅作主张，使他遵循一种计划，这种计划每年需向议会提出，经过很长的时期后，议会与行政机构就发展出了一种类似现代预算的财政计划。

## （二）一九二一年以前的预算制度

当美国政府创立时，国会就有一种观念，认为给予总统太多的权力是非常危险的，由于这一观念的影响，总统对概算的汇编或协调，完全置身事外，实际编制概算者为各行政部门，同时仅国会有权修改该项概算，而财政部被指定为报送概算给国会的代表而已，他的职责只将各部门所送的概算，按次序汇编成册，名为概算书，然后报送国会，财政部长无权修改此项概算，同时，对它的适当性或正确性也不能作任何建议。

在此期间，美国预算制度的特点是：

- 1、联邦各机构分别向国会提出预算案，无统一机构协调各个行政部门的概算，以编制整个政府的预算案，并且总统无权限加以修改任何概算；

2、拨款法案过分细密，致使行政首长无法动用拨款数额。

3、拨款法案通过后，无机构控制各行政部门所管理的款项，致使各机构普遍造成亏空情形。

4、国会旨在限制超额支出，而不愿有效支出对达成目标的影响。

### （三）一九二一年至一九三五年的预算制度（传统预算制度时期）

此为阶段的目标在于使中央控制一切开支，而以支出用途的种类，编制预算，依据 Taft 总统命令成立的经济效益委员会的报告，促成了一九三一年联邦政府制订（预算会计法案）（The Budget and Accounting Act），作为编制预算的基础。此法案主要内容如下：

- 1、将编制预算的全部职责赋予总统。
- 2、在财政部内设立预算局，授权办理各部门或各机构概算的汇集、协调、修正、以及增减事项等，并要求各单位提供资料，同时审查其文件或记录。该局也要负责研究工作如何达成经济有效的目的，必要时，得协助国会办理各项事务。
- 3、除国会特别要求外，各联邦政府机构不得直接与国会接触。
- 4、规定各部门及各机构指定一位官员作为预算官，担任与各机构的连络事宜。
- 5、要求总统递送增加收入的计划。
- 6、设置会计总处及审计长。

预算局要求各部门及各机构，向预算局提出的预算文件，必须列明每个行政单位所需支出的项目，如以人事经费、旅费、印刷费……等详细用途的分类而编成。其预算的功能系在控制支出，主要的目的在防止不正当支出，这也就是传统预算制度。

### （四）一九三六年至一九五四年的预算制度（绩效预算制度时期）

此阶段的预算制度是以管理为中心的绩效预算（Performance Budget）时期，



这种预算功能从控制（Control）为中心，发展到以管理（Management）为中心的主要原因如下：

1、国会承认总统的领导地位：总统的预算权随情况演变而增强，一九三一年 Taft 总统时，预算会计法案规定总统于每年一月十五日向国会提出预算书，而由预算局协助有关预算的编制，此法案使得国会承认预算书的重要。一九三九年预算局改隶属总统府，以秉承总统命令行使预算职权。这样，预算权才开始归于行政部门，国会不得完全违背总统的财政政策，否则，须对财务失调担负责任。

2、科学管理发展的影响：科学管理强调有计划、有效率，这种科学管理精神应用到预算管理方面，即为绩效预算制度。一九三九年九月八日总统颁布行政命令，规定预算局的职责为协助总统编制预算，并拟编政府的预算计划、监督与管制预算的行政事项、从事研讨行政管理的改进计划，并对各行政部门及各机构作有关改良行政组织与实施的建议，协助总统以更经济及更有效的方法推行政府业务、使总统了解各单位业务计划的进展情况等，这相当于要求政府组织管理，力求改进与发展，希望使政府工作的开展更经济、更有效率。

3、想使预算管理成为公共行政管理的有效工具。自二十世纪以来，政府行政权扩大，因而公共支出增加，为不使支出浪费，又可显示政府施政的内容及其成效，有赖进步的预算管理制度，使政府预算机构的作业范围，扩展到整个预算有关的事项。也就是在预算内显示计划的业务成本，从而达成绩效与预算成本的关系。公元一九三〇年代后半期，罗斯福总统实施新政，使联邦政府支出幅度大为扩张，对经济社会产生极大的影响，因此，特别需要有效的预算制度作为管理工具。一九四七年胡佛委员会（Hoover Commission）的建议，主张以职能、业务及计划为基础，以达到效率管理的目的。

#### （五）一九五五年至一九七六年的预算制度（设计计划预算制度时期）

这个阶段是以设计为中心的设计计划预算制度（Planning Programming Budgeting System, PPBS）时期。绩效预算是用来显示政府业务水准，经过计划完成预测其成本与效益，以产出（Output）为目标指向，但这种制度有两个主要缺点：一是各业务单位狭隘的本位主义，因为计划的设计是以机关单位为主体，如果业

务涉及两个以上的机关，就会缺乏整体性的考虑；二是预算只限于一个年度，对部份建设工程而言，只是片断而已，对于组织未来目标的政策设计，无法作连贯性的考虑。

一九一五年杜邦公司（Dupont Corporation）曾倡议计划预算（Programming Budgeting）观念，但这项观念，发展很慢。到一九四二年美国联邦战时生产局（War Production Bureau）建立控制制度，制定生产需求方案与控制材料方案，是政府实施计划预算的开始。一九四九年至一九六〇年间，兰特公司（Rand Co.）为联邦空军从事武器的系统分析，才从计划预算发展出设计计划预算的观念。一九六一年一月麦拉玛拉（Robert S. McNamara）就任美国国防部长时，席奇（Charles J. Hitch）为其会计长，席奇建议麦拉玛拉采用效率观念，以改进国防部的财务管理与预算编程序，结果得到麦拉玛拉的充分信任及陆海空各部的充分支持，经过半年的研究及不断地加以补充修正，使得设计计划预算制度成为切实可行，确能发挥预期功效的制度。一九六五年十月十二日，美国联邦政府预算局奉总统的指示，发布第 66—3 号通告，要求 11 个部级机关及 11 个独立机关，共计 22 个单位推行设计计划预算制度，预算局于同一通告中，另外指定 17 个小单位一并实施，一九六七年七月十八日，预算局发布第 68—2 号通告，指定新设立的交通部采纳此制度。一九六八年一月一日又有 8 个机构相继实施这一新的制度，于是该制度被积极地推行。

根据美国总统于一九六五年八月通令联邦政府各机关实施这一制度时的文告，说明设计计划预算制度是要求各机关：

- 1、建立以国家目标与目的为基础的长期计划设计。
- 2、应用系统化的分析与表达技术，使机关首长及总统的检讨与决策，有可代替的计划为根据，以符合国家目标。
- 3、通盘考虑及比较各项计划的效益与成本。
- 4、在多个年度的基础上，充分表达各项计划的预算成本及预算效果。

同时美国总统在其文告中说到：这个制度将增进我们的能力，用来控制计划与预算，而不是我们被计划与预算控制。研究、目标、计划的拟定与检讨工作，须每年不断循环进行，不要只在预算编制期间才加以注意。



由此可知，设计计划预算着重计划目标的设计，以及资源的统筹分配。因而这个阶段的预算制度特别强调设计，而且以国家目标为前提，用来打破机关间或一个机关内的各单位的本位主义，对资源作最经济有效的分配与利用。

#### （六）一九七七年以后的预算制度（零基预算制度时期）

一九六二年美国农业部长命令部属编制一九六四年会计年度预算时，强调所有计划必须从头审核，而不能只就预算年度拟定的变动部份予以审核。但并没有引进零基预算（Zero-Base Budgeting）的特殊技术，而该部对当时的预算局与国会提出的预算书仍是绩效预算。零基预算只是供内部使用的额外作业，所以计划与预算人员遵循上面的指示，编制零基预算的许多文件，在预算编制上耗费较平常更多的时间与精力。

至一九六七年德州仪器公司的皮尔（Peter A. Pyhrr）先生，首先在其部属与研究部门试行零基预算，并逐年扩展到整个公司，此时该公司正值不景气，推行这一制度，成绩斐然。在一九七〇年，皮尔将他在德州仪器公司服务而推行这项预算制度的经验，编著出《零基预算法》（Zero-Base Budgeting）一书，发表在哈佛商业评论双月刊的十一月及十二月号。当时卡特总统才当选为美国乔治亚州州长，卡特读过该文后，对皮尔大为赏识，并邀请皮尔参加州政府工作，建立零基预算制度。

一九七四年十月，邓氏评论（Dun's Review）发表一篇莫瑞（Thomas Murray）的论文《零基预算的困难工作》（The Tough Job of Zero-Base Budgeting），文章介绍了若干机构推行这一制度的经验，文章发表后，各方反应纷至沓来。当时正值经济不景气的中期，企业管理当局正为其衰退的利润寻找一项适当的工具，因此引起各管理者的重视。到一九七六年已有 12 个州政府及四百余个企业机构采用。一九七七年二月十四日，美国总统卡特下令各级行政官员，运用零基预算的方法编制一九七九会计年度预算。

## 二、企业预算管理理论与实践现状

### （一）国外企业预算管理理论与实践现状

## 1、预算管理在西方国家的企业应用极为普遍

尤其是在美国、日本及西欧，大多数企业都利用预算进行管理，预算管理被视为企业实现管理控制与“评价分部经理计划分部经营，而后按计划运行的能力”的有效方法。美国的 Pasy 公司财务长 Yardley 在描述公司预算控制系统时指出：我们把预算作为指导分部朝着我们公司总目标前的主要工具，我们预算的作用远远超过了简单的财务报告职能；Choi 和 Czechowicz 在对跨国公司的一项调查中发现，几乎所有的回复者在评价子公司业绩时都使用实际和预算相比较的业绩评价系统；英国 CKN 集团认为：预算不是会计师为会计目的准备的会计工具，而是为确保集团战略目标实现的组织手段；日本企业则把预算管理看做是将计划与控制有机结合的综合性利益管理手段，是“为了满足因近代分权管理组织的普及所引起的统合化的必要性，由最高管理经营阶层把管理者的活动加以统合，使其迈向企业的目标，因而为了实行集权管理所采取的综合性利益管理的手段”。

## 2、预算管理在西方企业中的应用，不同的国家其运行模式也有所不同

美国企业的预算一般是由高层管理者作出，预算过程是自上而下地进行，编制预算时主张销售预算的编制优先于部门预算的编制，并采取在销售预测到部门预算编制过程中加以说明的方法。这种模式对外界环境的变化反应较快，责任比较明确，但不利于调动中、基层管理人员的积极性；而日本的企业预算一般是由集体作出，也就是先确定公司整体的纲领性利益计划，以此为依据设定预算编制方针，再根据预算编制方针来编制预算，预算过程是自上而下和自下而上的多次协商和研究，是一种典型的参与型预算。一些西方学者认为，日本企业的预算方式能集中管理者的智慧，考虑问题也比较周到，因而推行起来比较容易，产生的实际效果也比较好。从运行模式上看，西方企业预算管理是与企业发展战略紧密结合的，多数企业都设有专门的机构对市场进行预测和制订预算，并特别注意编制体现企业今后发展的中、长期预算，包括组织目标、人事管理目标也都有相应的正式预算加以保证，特别是日本和德国的企业，尤其重视人事目标及其预算。

## 3、西方国家的跨国公司将预算作为实现管理控制和对子公司经营业绩进行评价的主要依据

在企业集团，“由于主要决策者没有其他可行的非正式控制工具，因此更加强调整满足预算的要求”；管理理论界和实务界也在不断地对预算管理进行更深入的研究，以推行作业成本法（ABC）而闻名西方企业经营学界的国际研究机构（CAM—I）正在研究一项名为“超越预算”（Beyond Budgeting）的计划，以使企业预算管理能够更加适应复杂多变的市场环境。

## （二）企业预算管理在我国的应用与发展

### 1、计划经济时期的预算

计划经济时期，基于我国财政预算制度，企业的生产、销售等全部被纳入财政预算，在国家的计划经济体制下运行。虽然使企业的预算管理得到了一定的发展，但这种预算机制完全是与财政预算融为一体的，企业的预算只是附属于国家财政预算而成为国家财政预算的一个组成部分，没有形成自己完整、独立的预算管理体系。

20 世纪 50 年代后，我国的部分企业开始实行定额管理，60 年代又推广了班组核算管理，及至 80 年代又推行了内部银行、责任会计制度以及经济责任制、全面质量管理、市场预测、目标管理等 18 种企业管理方法，这些管理方法对强化企业管理都起了一定的积极作用。

### 2、引进先进的管理制度

但是，随着市场经济的发展，企业的管理模式需要不断地创新与完善。改革开放以来，西方国家的企业现代化管理理论被引入国门，20 世纪 80 年代初期西方的管理会计理论被洋为中用，因此，在我国企业中，预算管理以全面预算或总体预算（Comprehensive Budget）的形式作为管理会计的一个分支在部分企业被采用，这就使预算管理在我国企业中的应用得到了一定的发展，在企业管理中发挥了一些独特的作用。

### 3、预算管理实践

在这种背景下，为了在激烈的市场竞争中进一步强化企业管理工作，使企业

创造出更好的经济效益，企业预算管理模式的理论与方法因其在西方国家企业中的应用成功被引入我国的企业管理理论与实务，我国的部分企业开始积极探索适合我国国情的企业预算管理新模式。如山东华乐集团自 1988 年开始探索以目标利润为导向的企业预算管理新模式，中国新兴铸管联合公司从 1994 年在企业内部推行企业预算管理新模式，上海华谊（集团）公司、浙江交联电缆有限公司、杭州风铁集团公司等企业也对企业预算管理进行了一些有益的探索，都积累了一定经验。从这些企业对预算管理进行的探索来看，虽然一些企业应用的立足点是管理会计的角度，但企业的运行质量明显提高，都步入了良性循环轨道，创造出了较好的经济效益。同时，一些诸如以成本为导向的预算管理新模式、以销售为导向的预算管理新模式、以利润为导向的预算管理新模式、以现金流量为导向的预算管理新模式也相继出现。

### 三、预算的概念

预算的一般解释是：

- 1、是将来组织营运的准绳，并用以控制将来营运进行的一种财务计划；
- 2、任何未来成本的估计；
- 3、任何有关人力、物力及其他资源运用的有系统的计划。

此外诸多学者对预算作了如下的定义：

Chris Argyris 把预算定义为一种由人来控制成本的会计技术。

Harold Bierman Jr 则认为有两类预算：一种是预测（Forecast），告诉管理人员他在未来将可能处于何种地位；另一是标准（Standard），告诉管理人员预定的效率水准是否已维持或达成。

Fremgen 认为预算是一广泛而协调的计划，以财务条件表达。

Charles T.Horngren 认为预算是行动计划的数量表达。

Glenm A. Welsh 则认为企业预算乃是一种涵盖未来一定期间内所有营运活动

过程的计划，它是企业最高管理者为整个企业及其各部门，所预先设定的目标、策略及方案的正式表达。

总而言之，预算具有下列特点：

- 1、预算是一种整体的经营计划；
- 2、预算是以财务数字表达对未来的预测；
- 3、未来的预期是一特定的计划（包含长期、中期及短期）；
- 4、预算的主体为一组织；
- 5、预算包括一切财务收入及支出；
- 6、预算的表达相当有系统，以便于分析比较；
- 7、预算须经相关机构审议通过；
- 8、预算是执行的准则；
- 9、预算是一书面文件。

#### 四、企业预算的功能

企业预算是企业追求稳定及成长，在经营管理上所不可缺少的利器。是否编制预算，就好比航海时任意漂流与航程排定的不同；任意漂流，可能无法达到希望的目的；而排定航程，就能朝着预定的目标前进，虽然不能保证达成目标，但确实能使目标容易达成；因此，预算的功能，包括：

##### （一）规划功能

##### 1、制定企业目标及政策

预算经过规划、分析，并加以数量化系统的编制，可使企业的目标及政策具体的显现。例如：企业目标是追求利润极大化？降低成本？或者是提高品质？全能生产？目标一旦拟定，就可以制定策略及政策，并定期检讨执行成果。

##### 2、有助于预测未来的机会与威胁

企业的问题错综复杂，如果不预先规划，一旦问题发生，恐怕就难以补救。



预算就是促使组织成员，对各项环境变数，事先加以预测，并采取相应的措施。规划虽然不能完全消除风险，但可以使组织成员了解组织本身的优缺点，了解未来潜在的机会与威胁，将风险降到最低。

### 3、促使资源有效的运用

企业的目标无限，但资源有限。因此，规划是一种选择过程，在各种替代方案中，选择最有利的加以实施，达到企业最大的满足程度。

#### (二) 控制功能

规划与控制是相对应的两方面，如果只有规划而没有控制，则规划易流于形式；如果只有控制而没有规划，则控制将没有依据。因此，规划与控制必须前后相对应，密不可分。预算在控制方面的功能如下：

##### 1、依既定目标执行

控制依据在于目标的制定。因此，预算执行过程中，管理人员应随时注意一切经营活动，是否背离目标？背离的行动是否可以容许？如可采取必要措施以导正行动，继续朝原定目标进行等等。

##### 2、通过信息的反馈，了解执行的困难点

通过绩效评估及信息的有效反馈，可了解差异发生的原因，根据问题所在，对症下药，采取纠正行动，以利于目标的达成。

##### 3、可避免浪费与无效率的产生

由于绩效考核的实施，每一部门与员工对所分配的资源，将会充分的使用。因此，可以使资源浪费或经营不力，降到最低程度。

##### 4、作为将来规划的依据

过去的偏差是将来改正的依据。管理者应定期检讨过去，策划未来。

### （三）沟通功能

#### 1、减少预算执行的障碍

经过员工参与预算编制，可使管理者和员工双方相互沟通以达成共识，减少未来执行的障碍。

#### 2、便于目标的达成

预算编制，可以使管理者了解员工的需求与意见，员工也可体会管理者对他的期望与态度，因此，经过沟通，相互了解，可促使员工努力达成目标。

### （四）协调功能

#### 1、协调企业的资源利用

企业如果想达到目标，各部门必须同心协力，团结合作，抛开门户之见及本位主义，以企业总体利益为根本。如果各部门各自为政，各持己见，难免会造成计划与目标脱节或各部门步调不一致，此时只有借助预算，加强各部门间的联系工作，并统筹运用企业有限的资源，以发挥最大的经济效益。

#### 2、调整经营活动使其与预算环境相配合

在竞争激烈的环境里，企业为求生存并谋求最大利益，必须不断观察并适应外界变动的环境，预算可迫使各阶层主管不断对外界环境加以审视及分析，从而拟定最佳决策，以适应瞬息多变的环境。

### （五）激励功能

#### 1、参与预算，激励员工

预算是全体员工精心规划的产物，而不是主管当局的命令。因此，企业编制预算，应扩大参与层面，积极鼓励员工提供意见，促使员工目标与公司目标相结合，并顺利达成组织目标。

## 2、目标明确，奖惩分明

预算目标应合理且具备可达成性，才能有效激励员工的潜力，预算的执行应配合奖惩制度的实施，如加薪、升职、满足员工的自我实现等，促使员工全力以赴，在满足员工个人的抱负时，达成企业目标。

由上述预算之功能，可见企业如果能审慎实施预算制度，并付诸实施，可以取得如下的效益：

- 1、企业的一切行动，都依据彻底的分析及研究，妥善规划出应采取的基本政策或解决方案；
- 2、促进员工养成成本意识并充分有效地运用资源，以避免浪费或无效率发生；
- 3、各部门间能相互协调或支持，促使决策得以符合公司整体计划与目标；
- 4、通过整体规划，引导人力、财力、物力等资源做最有利的运用；
- 5、洞察商情变动趋势，并引导企业活动与商情信息相配合，以便掌握先机；
- 6、通过协调与联系，及早了解组织的弱点，采取补救措施；
- 7、提供客观、有系统地评估结果，并定期审核与检验其基本政策与指导原则；
- 8、提供绩效衡量标准，以及评估各管理阶层的判断能力；
- 9、提供目标意识，让员工有良性竞争的机会；
- 10、使企业经营更具体化、科学化。

## 五、预算的限制

实施预算制度虽可替企业解决不少问题，但必须了解预算并非万能，它有几项限制条件，管理阶层应该注意。

### （一）预算并非精确的科学

预算是对未来各种未知条件，加以估计、汇总的数字计划，因此，不可能完全精确。遇到情况变更，修改是不可避免的。管理阶层不可完全拘泥于预算，墨守不合时宜的目标和方法，这是指“适应性”。

## （二）预算的实施需要员工的积极参与

预算不是一项口号，本身也不具有自动执行或成功的机能，所以预算编成后，还需经营者的悉心指导，员工的全面投入，才能达到预算的既定目标，这是指整体性。

## （三）预算并非代替管理

预算金额控制，并非用以代替日常经营管理的决策地位，它只是提供一项较详细的数字资料，以辅助决策。经费是否支出，支出的金额多少，都应视决策时的实际需要而定，而不要因为僵化的预算数字，而危害公司整体目标。

## （四）预算的设立须花费时间

预算的设立及实施，并非一朝一夕可得。尤其对一初次执行预算的企业，资料的收集、整理，人员的训练、指导，会议的召开、研讨，都需花费甚至多时日。

## 第二节 全面预算管理研究

### 一、课题背景

#### 1. 我国企业预算存在的不足

虽然随着西方管理会计理论的引进，预算管理在我国得到了一定的应用与发展，但这种预算只是局限于管理会计范畴，只为管理者提供辅助的信息支持，预算管理没有发挥出应有的作用，就连预算管理最基本的控制职能也没有得到充分的发挥。匈牙利经济学家亚诺什·科尔内（Janos Kornail）在其代表作《短缺经济学》中论述传统的社会主义经济管理体制时指出：在传统的社会主义经济中，企

业的预算约束是软的。目前我国虽然有少数企业在实施预算管理，但多是从管理会计的角度来进行运作，企业预算管理还没有引起企业管理理论界与实务界的重视，运作上仍缺乏一个坚实的理论基础作为基石。与西方国家相比，无论是在预算管理的理论研究上还是在企业的具体运作模式上，都存在一定的差距，一些杂志和教科书中的企业预算管理理论似乎是一堆松散的材料，较全面系统地对企业预算管理进行专题研究的寥寥无几，预算作为管理学的一个分支在理论上还没有形成完整的体系，也缺乏一个坚实的理论基础。

全面预算管理是发达国家成功企业多年积累的经验之一，但在国内企业的实际应用中出现诸多问题，其中的原因，一方面与企业的管理基础、对预算的全员宣传和重视程度等有关，另一方面则是因对预算管理的概念了解还很不清晰，在预算过程中未能遵循科学合理的方法所引起的。

## 2、企业管理现代化的有效实现，需要有相应的预算制度的保障

企业管理的现代化，需要具体的管理手段和工具加以体现并有效的发挥作用。预算作为企业管理的圣经，在现代企业管理中发挥着重要的作用。一个缺乏预算管理的企业，它的控制与绩效是不容易体现的，企业管理的现代化也就只能是一句空话。

## 3、国内外研究为我们提供了重要参考

国内外的学者和参与企业实际运作的专家，在预算的理论研究和实务运作面都积累了丰富的经验，预算也形成了不同的模式与方法，在不同的国家和不同的阶段，预算都有各自的侧重点。这些研究为我们探讨在我国的既定条件下，如何有效的实施预算管理提供了有益的借鉴。

## 4、丰富的实践成果

课题组集聚了一批较高知识层次、理论及实践经验丰富的专业技术人员，在对西方预算管理理论透彻研究的基础上，在实践中已为航空、医药、制造及电讯等行业不同类型的知名公司，进行了预算管理理念的全面导入和个性化方案的设计，对全面预算管理在国内企业中的推行有着理论和实证相结合的丰富经验，为



项目研究工作的顺利开展奠定了良好的基础和条件。

## 二、课题的意义与研究目标

### 1、课题意义

在市场经济的磨练中，国内企业的管理素质不断地得到提升。中国加入WTO后，给中国的企业带来了希望、带来了机遇。管理者迫切需要有科学有效的管理方法和工具，对企业的经营活动进行统筹规划和合理的指导，从而达到对企业的有效经营和控制，否则企业将难以协调发展，最终的影响不仅是企业的效率和效益，甚至关乎到企业的生死存亡。全面预算管理由此从西方引入国内并已进行了一定的理论研究和实践应用，它是将企业的理念、发展目标、战略与企业的具体运作连结在一起的管理方法。本课题的研究将把全面预算管理的先进理念同我国企业的具体情况结合在一起，构建我国企业实施全面预算管理的模式。

### 2、研究目标

借鉴西方全面预算管理的理论和实践，结合中国企业及经营环境的实际情况，对全面预算管理进行更深入、系统的研究，探索出一套既吸收西方先进的理论，又能适合中国企业实际情况的预算管理的方法。

## 三、研究框架

课题的研究注重从理论与实务两方面入手，并使两者有机的结合。在对预算的相关背景和内容作出初步的研究后，着重研究如何在企业实施预算管理制度，并按照企业实施预算管理的逻辑顺序及重要的观注点，逐步的介绍预算编制的每个环节，其中的每一步骤，先对其相关理论作详细的说明，再辅于具体的案例。这样的框架，有利于预算管理有较强的可操作性，突出课题的应用价值。

主要的框架包括：

- (1) 组织营运中预算的研究；
- (2) 企业实施预算需具备的保障机制；
- (3) 预算管理组织机构构建；
- (4) 预算模式与预算方法的选择；
- (5) 预算规划与编制；
- (6) 预算执行；
- (7) 预算控制；
- (8) 预算管理的考评；
- (9) 预算管理体系的建立与实施

#### 四、研究过程

课题从酝酿到正式立项，在进行具体研究，最后形成研究成果，完成汇总报告，历时两年，分 5 个阶段，过程如下：

##### 1、课题立项前的基础情况

预算管理是一项实践性很强的管理活动，我们在帮助企业实施预算管理的过  
程中，对企业进行了深入的调查和诊断，掌握了第一手的资料，并关注国际预算  
管理的最新的进展。为课题的立项做了一些基础性的工作。

##### 2、申请立项

对已进行的一些研究进行总结，酝酿进行深入的、系统的研究，确立研究目  
标，组织人员，撰写课题立项申请报告。2001 年省科委批准本课题申请为软科学  
研究课题。

##### 3、制订课题实施计划，组织实施

制订具体课题实施计划、初步收集有关资料，调整课题研究力量和人员安排。

##### 4、课题研究全面进行

结合两家企业预算管理的实际实施过程，进行课题的全面研究。并进行课题的阶段性的总结。

## 5、课题的总体报告

对课题的研究工作做全面的总结，撰写研究总体报告。

## 五、研究方法

在研究全面预算管理的过程中，使用的方法有：

- 1、作业成本法 (Activity Based Costing, ABC)
- 2、作业管理法 (Activity Based Management, ABM)
- 3、预算优先法 (Priority Based Budgeting, PBB)
- 4、参与式预算 (Participational Budgeting)
- 5、以目标为导向的预算 (Task-oriented Budget)
- 6、业务流程重组 (Business process re-engineering, BPR)

此外，我们还采用一些相关的辅助方法：

- 1、Process mapping
- 2、Process analysis
- 3、Activity analysis
- 4、Cost driver analysis
- 5、Best practice benchmarking
- 6、Master budget
- 7、Flexible budget
- 8、Pro forma statements
- 9、Static Budget Variance
- 10、Variances Analysis
- 11、Sensitivity Analysis

## 六、主要内容

课题研究的内容是全面预算管理制度及在我国企业的推行。全面预算管理的思想如下：

### (一)全面预算管理体系的内涵

全面预算管理体系有两个方面的含义：所谓“全面”一方面是指预算管理贯穿公司业务活动的全部过程，是以公司的发展战略、中长期规划及年度经营计划为基础的预算管理；另一方面是指全面预算管理需要公司上下所有员工的共同参与，而不仅仅是财务人员的事，只有这样预算的编制才能符合企业的业务活动要求，预算也只有通过全体员工的参与才能实现其指导经营活动的意义。

### (二)全面预算管理体系是控制的利器

建立全面预算管理体系，能够准确测算对应业务量下的收入、成本、费用指标，使经营者心中有数，更能通过预算调整以及弹性预算等方法使预算值与实际值在统一的作业量水平下进行对比，预算不再形同虚设，而可以作为考核的依据激励员工实现公司目标。

### (三)全面预算管理体系可促进公司内部的协调

以经营计划为基础编制预算，使预算的制定有据可依，财务部与各成本中心不必再讨价还价，制定好的游戏规则可以作为评价标准，大量减少内耗并节省许多时间。

### (四)全面预算管理体系可以从根本上解决控制的问题

预算可以使成本控制变事后控制为事前控制，这样可以避免各部门用推迟付款完成现有计划的短视行为。

课题通过预算的具体步骤来体现全面预算管理的思想，帮助企业建立一套适合公司特点的预算管理体系。具体的内容是：

- 1、企业实施预算需具备保障机制；
- 2、预算管理组织机构构建；
- 3、预算模式与预算方法的选择；
- 4、预算规划与编制；
- 5、预算执行；
- 6、预算控制；
- 7、预算管理的考评；
- 8、预算管理体系的建立与实施

## 附：A 公司背景及预算管理的需求

这是个 10 倍速变化的时代，许多企业的成功和失败都是以 10 倍速的节奏进行的。A 公司经过 7 年的发展历程，伴随着所在行业的发展以超常规的速度不断膨胀，近年来公司成功地实施了外部扩张型战略，成为资产总额超过 60 亿元的上市公司。公司现有的发展规模迫切需提升企业内部管理水平，行业的激烈竞争与有限的利润空间给公司进一步发展带来了机会与压力，规范经营管理、合理控制成本成为企业亟待解决的问题。因此，如何利用先进的预算管理理论，建立符合公司特点的全面预算管理体系，以实现合理的资源配置、更好地规划经营活动、控制公司的成本，让公司在竞争的市场环境中获得持续的高速发展，是摆在公司经理人面前的首要课题。

### 一、高速发展的历史与遇到的管理问题

公司创建之初注册资金仅为 1000 万元人民币，从 1993 年正式运营至今，其高速发展分为以下三个阶段：

- 1、增资扩股，股份制改造成功；
- 2、引进外资股，进入国际资本市场；
- 3、成为社会公众公司。

公司的外部高速扩张对公司内部管理提出了要求与挑战，为适应公司自身的发展及公司的外部环境，公司对其自身内部的管理在如下几个方面均提出要求：



- 1、市场拓展方面；
- 2、安全生产方面；
- 3、人力资源管理方面；
- 4、信息管理方面；
- 5、财务管理方面；

由于宏观环境和政策的改变，市场开始向买方市场转变，运力过剩和需求不振的矛盾开始凸现，为了拓展生存空间，各公司的竞争日趋激化，为实现竞争上的优势，公司在产品包装、促销的投入明显会增大，由此带来营运成本的增加，竞争升温的另一个后果是市场进入的难度增大。为了与同行众多实力雄厚的公司竞争，公司只有采取扩张的发展战略，这也是公司迅速发展并立于不败的根源。但是由于扩张的发展战略，必然导致冒险的财务管理策略，如激进的资产负债结构（负债率偏高，信用度下降）、激进的资产内部结构（流动资产相对固定资产比例偏低，资产变现能力降低）、激进的负债内部结构（短期负债相对于长期负债比例偏高，短期偿债能力不足）。上述问题将导致公司长期面临着资金紧张、头寸不足的境况，如遇到偿债高峰时，可能出现信用能力下降、变现部分固定资产等困境，影响公司高速发展的良好势头，成功上市，很大程度上解决了公司资金紧张的问题。但是欲与其他公司抗衡，公司在规模上、政策上、财务管理方面仍面临着极大的挑战。

至一九九九年，公司的长期投资及在建工程比例较大，集团的多元化经营受到挑战，这使上市公司面临着短期盈利的压力，投资收益不容乐观，长线投资一时难以看到经济效益，对现金流量构成一定压力，对正常生产运营资金的支付造成一定影响。A股的上市融资，使公司的战略性投资成为可能，公司在资本市场上几次成功运营，使资金状况暂时得到好转，财务会计的核算与报表也随着公司的上市逐步规范化，财务结算工作随着统一系统软件的信息化得到简化。但是二〇〇〇年成本上涨与激烈的市场竞争，使同行业公司几乎全部陷入亏损的困境，公司也为此受到极大的影响，如何降低成本，获取高于行业平均水平的利润，吸引并保证投资者的利益，使上市公司能够在资金方面获得较为持久的支持，均是摆在管理者由其是财务管理者面前的难题，因此公司自然将成本控制排到财务管理的首位。

## 二、公司目前的成本控制和资金使用计划现状

### （一）公司的财务部分为核算中心、结算中心、资金中心、成本控制中心四个部分

核算中心主要负责公司会计核算、报表、报税，结算中心是据公司结算特点成立的，各营业部的票据结算工作以及公司财务部票据结算中心的汇总工作均需耗用大量人力，这一点虽然随着信息管理的自动化程度提高有极大的改善，但结算工作仍是财务部人员最多的部门，约占公司整体财务人员（一百七十余人的四分之三），资金中心的工作随着公司上市逐渐井然有序，并且随企业的迅速发展越发受到公司管理层的重视，近两年日趋正规化和专业化。成本控制中心成立于一九九八年，其主要职责是控制成本，建立公司的管理会计体系。

#### （二）管理层深深感到随着公司的发展壮大，有必要建立一套体系来实现成本管理

近几年来，行业有限的利润空间与激烈的市场竞争对公司降低成本提出迫切要求，公司在财务部下成立成本控制中心，招聘十二名财务专业大学毕业生设专岗负责研究公司成本控制课题，检查成本浪费现象。经过近一年的工作，成本控制中心发现了公司内部一些浪费现象，并采取了相应的解决措施。例如：由于信息不对称，库存管理不健全，发现公司一方面存在存货积压，另一方面又大量采购的现象，公司加强了库存管理，改善了管理流程，杜绝该现象的发生。这些举措无疑都为公司节约了成本，但是通过在规模庞大的公司中盲目找问题的方式降低成本效果甚微。

#### （三）资金使用计划的推行不能从根本上作为资金使用及控制的主要手段

公司财务部自一九九九年开始在全公司推行资金使用计划，作为资金使用及控制的主要手段。公司在四个最大的成本中心设立二级财务，二级财务人员的编制设在公司财务部，由公司财务部统一管理。二级财务并不负责本部门的财务核算，其主要职责是编制各部门年度资金使用计划即现金付款计划，上报到公司财务部成本控制中心汇总，并负责本部门成本。费用的制单及合同、预算审批，并按月统计资金使用计划的完成进度上报至公司财务部，准备将各部门资金使用计划完成情况作为年终考核的重要依据。公司成本控制中心负责编制其它部门包括职能部门的资金用款计划，并汇总协调各部门计划，符合公司年度经营目标，并在计划年度以资金用款计划为依据按月控制各部门费用支出，以实现控制成本的目的。该计划实施一年多，结果由于公司业务规模的不断扩大，至使业务量增加成为超计划使用资金的正常理由，年度资金使用计划不能随着市场的迅速变化而适应公司经营，无法真正成为付款审批的依据，也不可能作为绩效考核的指标。

#### （四）公司财务管理上存在的问题

二000年九月，一年一度的资金使用计划编制工作即将开始，财务总监陷入沉思，他深感新世纪任重而道远。二00一年公司仍将扩大规模，面对竞争日趋激烈的市场，Z总能够理解总裁对成本控制的要求，但是他深刻地体会到现有的资金使用计划及控制方法存在的缺陷，说实话，作为公司的财务总监，他并不能准确说出面对明年的市场规模合理的成本应该控制在什么水平，过去的资金计划只是各部门据历史数据简单估算来年现金支出的过程，为了满足公司的经营目标，往往由财务部强行将各部门上报的用款计划砍掉10%，于是一年一度的计划协调会就成了成本控制中心与各业务部门讨价还价的市场，最终的结果往往是各让一步，暂且保住计划编制的结果与公司目标相一致，显然这为按照该计划执行与控制提出了难题，没有充分依据而靠讨价还价制定的用款计划何以能得到真正的贯彻呢？财务部所建立并推广的现有资金用款计划不仅不能成为指导公司生产经营、保障公司迅速发展的推动力，反而被许多业务经理说成是公司高速发展的制约，这显然有背于成本控制中心和资金使用计划的初衷。为寻求解决办法，Z总召开了成本控制中心骨干工作会议，总结二000年公司资金使用计划的完成情况，为明年的计划工作奠定基础。

会议取得了初步成果，大家经过深刻思考总结出如下问题：

- 1、公司业务人员对用款计划不理解，认为其对业务发展只有限制，没有帮助，是财务人员的事，而财务人员又不熟悉公司业务，故只有在不了解业务的情况下编制计划，自然会背离经营需要；
- 2、为了完成执行层下达的公司目标，现有的计划编制工作由财务部门在业务部门上报的用款计划基础上强行压缩完成，但无论是财务人员还是业务人员均不能准确说出各自编制计划的合理性，也就是说计划编制缺乏科学依据；
- 3、各项费用、成本的归口按发生支付行为的部门归口，不考虑可控性，且一项费用有时受多部门控制，用这种归口方式去考核各责任单位及责任人，最后难以执行下去；
- 4、各项资金计划的编制方法主要是在历史数据的基础上结合今年市场变化对用款的影响进行粗略估算，一般是将各项费用均在去年的基础上按业务规模扩大增加相应的百分比；
- 5、公司各业务部存在着明显的年初突击付款，年底押款的现象，这是由于年底为保证不超过计划而推迟付款。但由于该项成本按协议已经发生，或是该笔采购行为已经发生，付款行为不可避免，只是拖时间而已，故这笔款项可理所当然列入来年用款计划，于是次年年初便需将上年欠款付清。此外各业务部还普遍存在各费用科目之间调剂，以

免超出单项费用指标以增加付款审批环节和审批难度；

- 6、与生产紧密相关的一些费用，资金使用计划形同虚设，因为计划不能随着市场的变化或是企业自身资源的变化而变化，故业务量的扩大便成为该类项目超支的正常理由。该类费用、成本占总成本比重大，计划对这类费用的无效性导致计划本身失去意义；
- 7、每年年底的资金计划编制工作十分庞大，一方面是由于技术手段的落后，但更关键的原因是由于不考虑重要性原则，对任何费用均详细分解计算，如公司的长途电话费，只占整体费用的很小比例，但却被分解为电话次数及每次话费金额，没有可能也没有必要计算到这么细。当然成本控制中心人员有限，对业务不了解，也成为提高计划编制效率的障碍；
- 8、特批泛滥现象多，成本控制主要集中于事后控制，而又缺乏相应的考核机制，故事后控制也成为虚设。
- 9、对于计划与实际值之间的差异，没有相应的分析手段与分析方法，不追究责任人，也没有人总结计划的不合理性，计划成了一纸空文。

经理面对这些存在的问题，对于如何改变现有的资金用款计划，达到其初始目的陷入深刻的思考。如何在明年的计划中解决这些问题，让资金计划发挥其指导经营的作用，如何完成控制成本的任务，如何测算出公司现有规模的合理收入、成本、费用，这些都是摆在他面前亟待解决的问题。经理希望在公司发展极为关键的二00一年，配合公司的发展战略，公司在财务管理方面有所飞跃，整个公司的管理体制有所飞跃，只有这样公司才能在日趋成熟的市场竞争中立于不败之地。

## 二、问题描述

在行业有限的利润空间和激烈的价格战面前，管理层急需随时掌握公司在高速发展的情况下各项收入成本信息，但公司目前的管理使管理层对现有业务规模下的合理成本心中无数。因此公司急需建立一套管理体系以预期并指导企业的经营管理，合理控制成本，为考核与激励机制奠定基础，让经营者通过管理机制。科学预算对公司未来规模相应的收入、成本有明确的预期，而不是凭感觉和历史经验管理一家年收入二十几亿的公司。

因此，建立全面预算管理体系在公司目前的发展阶段是当务之急。

## 三、经营与管理分析

公司作为一家成长了七年的民营企业，其创业者及管理层对其经营管理的认识经历了一个过程。（见图 5\_1 企业发展阶段图）

（一）公司发展第一阶段的主要任务是市场与客户

一九九一年公司成立时，仅凭一千万注册资金起家，公司的生存与发展是企业的关键问题，因此当时凭借企业家的战略眼光与魄力通过股份制建立、资本运作、拓展市场，给企业带来了生机，以当时公司的规模和结构，公司管理层把全部的精力均投入到市场拓展与融资上，生存与发展是企业的第一要素，而内部管理一方面由于无暇顾及而被束之高阁，另一方面管理上的不足与漏洞也被公司市场的迅速成长与销售收入的不断增加所掩盖和弥补，这是公司成长的第一阶段，公司的管理人把目光完全集中于企业的价值增长点：市场与客户。对于公司来说，即是获得相关主管部门的支持，开辟市场，创品牌，融资扩股，寻找市场机会。

公司成长的5个阶段

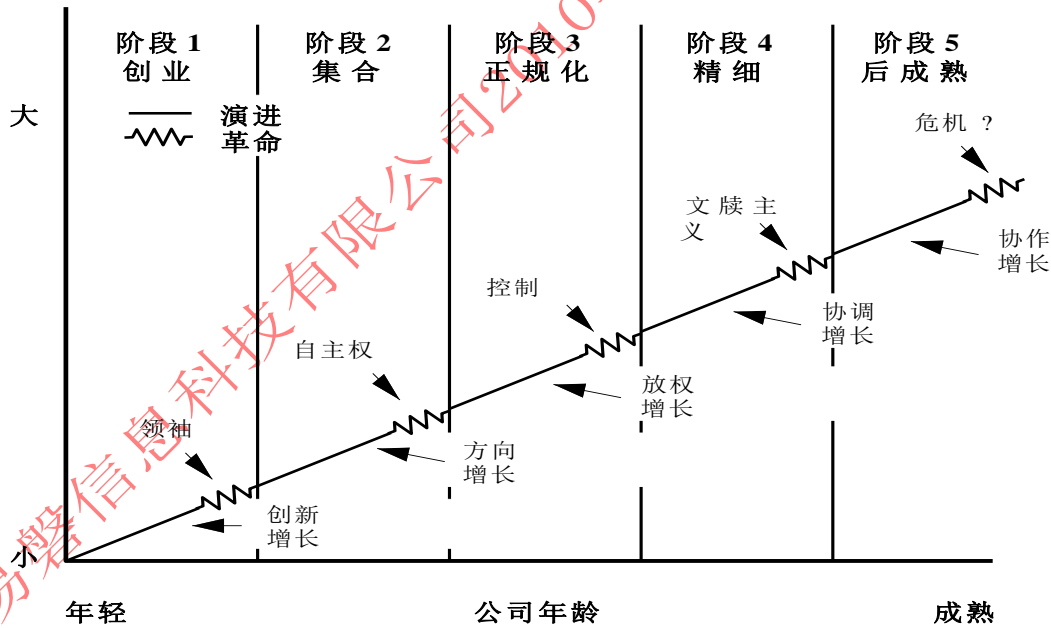


图 5—1 公司发展不同阶段的管理

（二）公司发展第二阶段，管理重点、控制体系、领导风格均要发生转变



而公司经历了七年的发展，已经初建规模，成为同行业的佼佼者。公司从外部战略已完成了从创业期向正规化的转变，因此管理重点也应从注重销售向追求经济效益、市场扩张转变，控制体系从控制市场、经营结果转变为建立标准化的成本控制中心，领导风格从企业家精神过渡为指导加领导，对员工的激励也从股权激励转变为薪资、奖金，于是加强企业内部管理势在必行。因此公司只有选择外部交易型战略与内部管理型战略相结合的发展方式，即可培育公司的核心能力，又能保证公司持续旺盛的高速发展周期。

企业的经营目标是实现价值最大化，其经营目标依靠经营流程实现，而管理流程是经营流程顺畅进行的保障。而预算管理是公司目前急需建立的管理流程之一，它有助于企业合理地预期未来，指导企业经营流程，更好地适应外部环境，是实现公司经营目标的有效保障。（见图 5\_2）

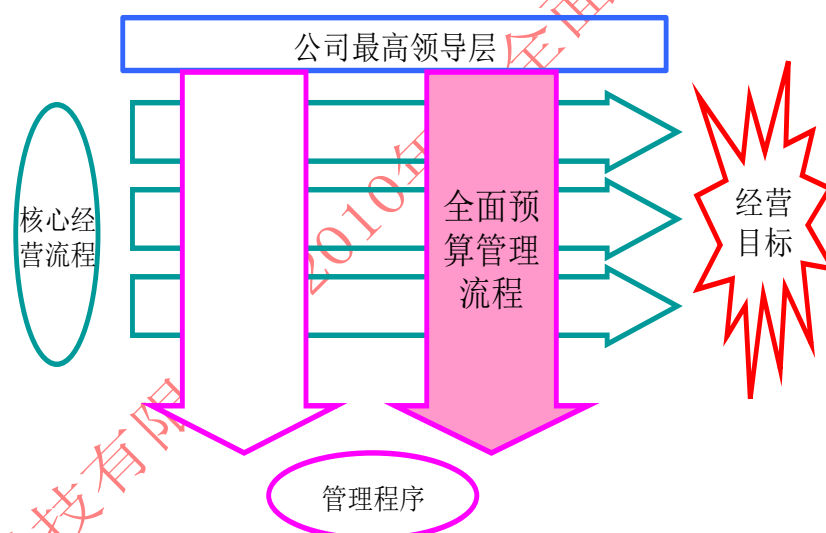


图 5—2 经营流程与管理流程

### (三) 成本分析与预算管理

从公司成本控制与资金使用计划的现状来看，之所以未达到期望的效果，是由于其目前成本控制的方法集中于个量控制，而没有全局控制的方法体系。以公司现有的规模，如果试图从每个控制点找问题，然后寻找解决办法，这种管理成本是高昂的，因此建立管理机制是关键。

### 四、解决问题之道



成本控制中心归纳的其现有资金使用计划所遇到的十点问题，均可通过建立符合公司企业特点的全面预算管理体系来解决。具体论述如下：

#### (一) 全面预算管理体系的内涵

全面预算管理体系有两个方面的含义：所谓“全面”一方面是指预算管理贯穿公司业务活动的全部过程，是以公司的发展战略、中长期规划及年度经营计划为基础的预算管理；另一方面是指全面预算管理需要公司上下所有员工的共同参与，而不仅仅是财务人员的事，只有这样预算的编制才能符合企业的业务活动要求，预算也只有通过全体员工的参与才能实现其指导经营活动的意义。

#### (二) 全面预算管理体系是控制的利器

建立全面预算管理体系，能够准确测算对应业务量下的收入、成本、费用指标，使经营者心中有数，更能通过预算调整以及弹性预算等方法使预算值与实际值在统一的作业量水平下进行对比，预算不再形同虚设，而可以作为考核的依据激励员工实现公司目标。

#### (三) 全面预算管理体系可促进公司内部的协调

以经营计划为基础编制预算，使预算的制定有据可依，财务部与各成本中心不必再讨价还价，制定好的游戏规则可以作为评价标准，大量减少内耗并节省许多时间。

#### (四) 全面预算管理体系可以从根本上解决控制的问题

预算可以使成本控制变事后控制为事前控制，预算管理体系所编制的预算既包括权责发生制的收入、成本预算，又包括收付实现制的现金预算，改变公司目前只有现金支出预算的状况，变只控制付款点而不控制成本发生点为从控制成本发生点的源头开始控制成本，这样可以避免各部门用推迟付款完成现有计划的短视行为。

总之，建立行之有效的全面预算管理体系是公司加强内部管理重要的一步，其是否能达到理想的效果关键在于是否能够建立一套适合公司特点的预算管理体系。

## 第二章 企业实施预算需具备的保障机制

同其他企业管理模式需要有一系列的管理制度一样，预算管理机制的运行也必须要有与之相应的管理制度，以使企业自上而下都能按统一的行为规则开展预算活动。完善的制度系统既是企业预算管理的一种标志，又是企业利润预算管理实施的重要前提和有效保障。预算管理系统运行所需要的保障制度主要包括健全的会计财务制度、科学的全员参与制度、完善的生产管理制度、严格的质量管理制度、优化的企业激励制度等。

### 第一节 建立全员参与制度

#### 一、预算管理机制有效运行的前提

要实施预算管理，首先企业高层管理者要对预算管理有较深刻的认识，这是预算管理机制有效运行的重要前提，因为预算管理机制的运行必须要有企业最高管理者来具体组织和推动，预算总目标的决策权也属于最高管理者。

#### 二、预算管理机制良好运行的重要条件

建立全员参与制度。但这并不是说只要有了高层管理者的组织和推动，编制好预算，预算管理就卓见成效，预算只不过是一个管理的载体，预算机制的良好运行需要企业全员参与和支持，特别是中基层管理者对预算的参与、支持尤为重要。这就要求企业管理者在实施预算管理之前首先要进行预算教育，使企业自上而下都了解预算管理，认识到实施预算管理的重要性，主动地参与、支持预算机制的运行，并接受预算机制的限制和约束，为预算机制创造了一个良好的运行环境，否则，预算管理就不能良好运行。

## 第二节 完善生产管理制度

### 一、生产管理制度的含义

#### (一) 生产管理制度的含义

生产管理制度是一种对生产过程进行全面管理的制度，在预算管理机制的运行中，生产管理制度的健全和完善具有重要意义。

#### (二) 生产过程的含义

生产过程是指有劳动技能的人使用劳动资料，对劳动对象进行直接或间接的加工，使之成为合格的在制品和成品的过程。

### 二、建立生产管理制度的必要性

#### (一) 现代化企业大生产需要建立生产管理制度

工业企业制造任何一种产品，都需要经过一定的生产过程。在现代化企业大生产中，工业企业的生产过程必须根据其生产规模、产品特性和工艺方法进行科学的劳动分工，使生产中的三要素（即劳动者、劳动对象和劳动资料）紧密地结合起来，形成一个有机的整体。优化生产过程、规范生产程序、推动生产发展，必须建立严格的管理制度。否则，生产过程就失去控制，成本开支就没有节制，很容易造成生产资源的浪费。

#### (二) 预算管理机制的运行需要建立生产管理制度

预算管理机制的运行需要进一步完善生产管理制度，企业应根据目标利润、生产需求、资源能力等，制订生产计划，确定生产方式，进行生产调度和生产检查。对于产品生产的操作规程要科学地加以规范，并辅之以相应的奖惩机制，对于科学规范操作的工人予以奖励，对违反操作规程及效率低下的工人进行处罚。严格的生产管理制度使企业生产安全、有序、高效，为预算管理机制的运行提供了可靠的保障。

### 第三节 建立质量管理体系

#### 一、建立质量管理体系的必要性

预算管理是一种全面管理，而不局限于财务管理方面，如果为了降低产品成本而导致质量下降，就会给企业带来负面影响。只有在严格的质量标准控制下，才能进行正常的预算管理。

#### 二、如何建立质量管理体系

要生产出优质产品，首先，必须对大量的生产经营活动和技术管理业务加以标准化，形成工作质量标准，也就是说对生产过程中的每一道工序、每一项作业都建立生产程序标准、作业标准、质量标准、检查考核标准，把大量的、重复的、错综复杂的管理业务形成管理标准。其次，还要对产品的可靠性、耐用性、效率性、经济性、适应性及安全性等方面的特性加以规定，形成产品质量标准。工作质量标准的严格执行，是产品质量达到标准的保证。预算管理机制只有建立在严格的质量控制制度的基础上，才能健康而有效地运行。

### 第四节 优化企业管理制度

#### 一、优化企业管理制度的必要性：

##### (一)制订激励制度的必要性

制订激励制度是确保预算系统长期有效运行的一个重要因素，因为人的工作努力程度往往受到业绩评价和奖励办法的影响，预算的考评应遵循激励的原则。制订明确的激励机制，让预算执行者在预算执行前就明确业绩与奖励之间的关系，知道什么样的业绩将会得到什么样的奖励，使个人目标与企业的总目标和经营成果紧密地连接在一起，以此引导员工自觉约束自己的行为，激励他们努力工作，增强组织归属感，完成或超额完成预算目标。

## (二)优化激励制度的必要性

“如果将预算的执行和对绩效的考核与一定的激励制度结合起来，这种激励作用就会更大”。因此，优化激励制度也是实现企业预算总目标的一种有力手段。

## 二、如何制订激励制度

### (一) 激励的分类

激励主要包括物质激励和精神激励两个方面，物质激励是指工资、奖金、津贴及福利等；精神激励是指信任、尊重、关怀、表扬，职位和职称的晋升、培训、进修等。另外，激励还包括正激励和负激励。在各种激励制度中，工资酬劳制度在处理预算管理的权责利关系中发挥着巨大作用。

### (二)在预算管理中如何建立工资酬劳制度

与预算管理系统相适应的具有激励作用的工资酬劳制度，应遵循权责利对等和和风险收益对等的原则，不同的责任层次具有不同的工薪标准和弹性。同时，薪金要采用多形式的有机组合，工资是最基本的组成，应该相对有所保证，但其所占比例要较小；奖金必须与绩效挂钩，高效多得，无效不得，甚至惩罚等。在激励过程中应注意精神激励与物质激励手段共同运用。

## 第五节 健全的会计财务制度

### 一、财务管理是预算管理的核心

预算管理机制的运行，需要企业具有良好的会计基础与健全的会计财务制度，特别是高层管理者必须精通企业财务管理和会计知识。这是预算管理机制良好运行的基础。这里所说的会计主要是指企业财务会计与管理会计，管理会计信息在整个预算管理过程中至关重要。这是因为，预算管理的首要环节是预测，通过预测来确定企业的目标利润，而这种预测要以大量的准确信息为依据，这些信息主要包括企业内部信息和企业外部信息，其中很多信息属于管理会计范畴或与管理

会计有联系，管理会计为企业管理者的预测提供了大量的信息支持，使管理者通过预测所确定的预算目标更为合理；在预算执行控制过程中，管理会计对预算执行信息的分析和解释以及所提供的解决问题的建议，又大大提高了预算机制的运行效率。所以，预算管理“与管理会计始终左右相伴，管理会计信息在预算管理中起着不可替代的作用”。

## 二、财务会计对于预算管理是必需的

预算执行过程中需要对实际的发生有详细准确的原始记录及核算，分析实际与预算的差异，形成准确的预算报告，同时，也要根据预算严格审查、控制费用的支出，而这些工作又是由财务会计来完成的。虽然企业会计的职能不只是以上所述内容，但由此可见，良好的会计基础是使预算管理机制能够有效运行的一个内在环境。

# 第三章 预算管理组织机构构建

## 第一节 设置预算管理委员会的必要性

### （一）预算管理委员会协调、平衡各部门的工作计划，使各部门相互配合

企业本身是一个整体，在这个整体中，各职能部门是相对独立的，它们各自担负着不同的工作任务。各职能部门从本部门角度出发提出的设想和需求，有时与其他部门的工作相冲突，有些则可能根本行不通。例如，生产部门提出为充分利用现有生产能力而增加某种产品产量的方案，这在本部门来看是可行的。但是，销售部门可能会提出市场对这种产品的需求量已经饱和，增产后恐怕没有销路。反过来，销售部门根据市场需求情况提出生产、销售某种产品的设想，这种设想可能会因生产部门的生产能力已经充分利用而不能实现。又如，产、销部门提出购买设备、增加某种产品的生产，财务部门可能会因为资金融通上的困难而不能满足他们的要求，也可能提出另外一个财务部门认为是较好的方案，等等。在预算管理模式下，通过设置专门的预算管理机构——预算管理委员会来协调这些关



系，能够有效地平衡各部门的工作计划，使各部门相互配合，使目标利润的实现成为可能。

## （二）在预算的编制与执行过程中起枢纽中心的作用

预算的编制与执行以及组织工作，都和企业的全体成员有着密切的关系，都离不开集体智慧的结合和集体行动的配合。因此，各种预算编制与执行过程中的责任归属、权力划分、利益分配，必须有一个枢纽中心来进行组织管理，以便发挥预算协调、控制与考评的作用，充分调动各个部门、每个成员的积极主动性。这个枢纽中心就是预算管理组织体系中的预算管理委员会。

## 第二节 预算管理委员会的构成及主要职责

### （一）预算管理委员会的构成

预算管理委员会（Budget Management Committee），在日本也叫预算会议，一般由企业的董事长或总经理任主任委员，吸纳企业内各相关部门的主管，如主管销售的副总经理、主管生产的副总经理、主管财务的副总经理、以及预算管理委员会秘书长等人员参加。对预算管理来说，预算管理委员会是最高管理机构。

### （二）预算管理委员会的主要职责

预算管理委员会的主要职责是组织有关人员的目标进行预测，审查、研究、协调各种预算事项。预算管理委员会主持召开的预算会议，是各部门主管参加预算目标的确定、对预算进行调整的主要形式。预算管理委员会的主要职责包括以下几项：

- 1、制订有关预算管理的政策、规定、制度等相关文件；
- 2、组织企业有关部门或聘请有关专家对目标的确定进行预测；
- 3、审议、确定目标，提出预算编制的方针和程序；
- 4、审查各部门编制的预算草案及整体预算方案，并就必要的改善对策提出建议；
- 5、在预算编制、执行过程中发现部门间有彼此抵触现象时，予以必要的

协调；

- 6、将经过审查的预算提交董事会，通过后下达正式预算；
- 7、接受预算与实际比较的定期预算报告，在予以认真分析、研究的基础上提出改善的建议；
- 8、根据需要，就预算的修正加以审议并做出相关决定。

### （三）设置一个预算管理职能部门作为专门办事机构

预算管理组织，除了预算管理委员会之外，还应当设置一个预算管理职能部门作为专门办事机构，以处理与预算相关的日常事务。因预算管理委员会的成员大部分是由企业内部各责任单位的主管兼任，预算草案由各相关部门分别提供，获准付诸执行的预算方案是企业的一个全面性生产经营计划，预算管理委员会在预算会议上所确定的预算案也绝不是各相关部门预算草案的简单汇总，这就需要在确定、提交通过之前对各部门提供草案进行必要的初步审查、协调与综合平衡，因此必须设立一个专门机构来具体负责预算的汇总编制，并处理日常事务。同时，在预算执行过程中，可能还有一些潜在的提高经济效益的改善方法或者发生责任单位为了完成预算目标有时采取一些短期行为的现象，而管理者可能不能及时得到这些信息，这就决定了预算的执行控制、差异分析、业绩考评等环节不能由责任单位或预算管理委员会单独完成，以避免出现部门满意但对企业整体来说不是最优的预算执行结果。因此，必须实行预算责任单位与预算专职部门相互监控的方式，使它们之间具有内在的互相牵制作用。预算专门办事机构应直接隶属于预算管理委员会，以确保预算机制的有效运作。

## 第三节 预算管理责任网络的建立

预算机制的运行既需要最高管理者的组织与推动，又需要企业所有员工都接受预算的约束，认真执行预算，形成人人关心预算管理、人人接受预算约束的管理环境。虽然预算管理具有明确责任、协调关系的重要作用，但是这种作用的发挥是建立在企业组织结构比较合理的基础上的，如果企业的内部组织本来就权责不明、结构松散、没有约束，那么任何管理机制都不会发挥其应有的作用。所以，

在预算管理的组织体系中，除了必要的核心领导机构之外，还要有合理、高效的内部组织机构基础，在此基础上建立科学的预算责任网络体系。

## （一）预算管理责任网络建立的基础和原则

### 1、预算管理责任网络建立的基础

企业预算管理责任网络的建立必须以合理、高效的内部组织结构为基础。关于企业的组织结构形式，1987年中国人民大学工业经济系企业管理教研室编写的《中国工业企业管理学简明教程》一书根据西方发达国家的实践，阐述了四种主要的现代企业组织结构形式，即直线职能制结构、事业部制结构、模拟分权制结构和矩阵制结构。对于实施预算管理的企业来说，一定要根据预算管理的需要来设置组织机构。一般中小型企业宜采用直线职能制组织结构，即纵向组织结构，简称U型结构，这样可以减少管理成本；而一些大型企业宜采用事业部制组织结构，即横向组织结构，简称M型结构。20世纪90年代，企业组织结构研究已“从研究传统的组织结构到对事业部组织的深入研究”，事业部制的组织结构是以利润为中心的分权管理，这与预算管理思想在一定程度上也相吻合。采用事业部制组织结构，一方面，事业部的划分及事业部所属的职能部门是对企业的横向切割，使得管理具有较明显的层次，易于形成组织上的垂直差异；另一方面，企业将利润目标分解到各事业部，作为各事业部的目标，是对企业进行的纵向切割，可以形成组织水平的差异。这种纵向和横向的分割构建出企业组织结构的基本框架，预算管理委员会则从中担当起从企业整体利益的角度来协调各事业部之间关系的重任。我们认为，这种组织结构形式比较有利于目标的分解和责任网络的构建，事业部可以是半自主的投资中心，也可以是一个利润中心，只是对其业绩的考评标准不同而已。

在预算管理模式下，企业的目标需要各职能部门的共同努力才能实现。无论是直线职能制组织机构还是事业部制组织机构，各职能部门在实现企业目标利润过程中所担负的工作，是通过预算来体现的，也就是说，通过编制预算，企业的目标利润得以分解、落实，明确了各职能部门在实现企业目标利润过程中的具体任务。所以，梳理清楚各职能部门的责任归属，明确界定各职能部门的权力、义务关系，是预算管理模式运行的一个基本前提，也是预算机制顺畅运行的必要条

件。通常企业将预算总目标划分为几个分目标或者称为分预算，并指定相应的下级部门去完成，每个分目标或分预算再根据具体情况划分为更小的子目标或子预算，并指定更下一级的部门去完成。这样，每个部门都被赋予了一定的责任，成为预算管理不同责任中心，整个企业就形成了一个预算管理的责任网络。

## 2、预算管理责任网络建立的原则

预算管理责任网络是以企业的组织结构为基础，本着高效、经济、权责分明的原则来建立的，臃肿的机构不便会增加管理成本，降低管理效率，而且影响预算管理应有作用的发挥。预算管理责任网络的建设应遵循以下原则：

(1) 责任中心要拥有与企业管理整体目标相协调，与其职能责任相适应的经营决策权。分权管理的主要表现形式是决策权部门化，即在企业中建立一种具有半自主权的内部组织机构。企业通过向下层层授权，使每一部门都拥有一定的权力和责任。应该说分权管理的主要目的是提高管理效率，而分权与效率的结合点就是企业整体经营管理目标，即在企业整体目标的制约下，高层管理机构把一些日常的经营决策权直接授予负责该经营活动的责任中心。使其能针对具体情况及时做出处理，以避免逐级汇报延误决策时机而造成损失，并充分调动各单位经营管理的积极性和创造性。

(2) 责任中心要承担与其经营决策权相适应的经营责任。在管理理论中，责任与权力可以说是一对孪生兄弟，有什么样的决策权力，就有什么样的经济责任。所以，当一个管理部门被授其经营决策权时，就必须对其决策承担相应的经济责任，这也是对其有效使用权力的一种制约。企业设置每一责任中心，都必须根据授予的经营决策权的范围确定其应承担的经济责任。

(3) 责任中心的生产经营业绩能够明确划分和辨认。也就是说，责任中心的责任必须具体明确、界定清晰、指标量化。

(4) 责任中心要具有明显的层次划分。企业为了有效地规划和控制自身业务活动，应当将整个企业逐级划分为许多责任中心，以体现责任中心的层次性。每个责任中心能规划和控制一部分业务活动，并对它的工作业绩负责。

## （二）预算管理下责任中心的构建

确定责任中心（Responsibility Center）是预算管理的一项基础工作。责任中心是企业内部成本、利润、投资的发生单位，这些内部单位被要求完成特定的职责，其责任人被赋予一定的权力，以便对该责任区域进行有效的控制。在一个企业内，一个责任中心可大可小，它可以是一个销售部门、一条专门的生产线、一座仓库、一台机床、一个车间、一个班组、一个人，也可以是分公司、事业部，甚至是整个企业。根据不同责任中心的控制范围和责任对象的特点，可将其分为三种：成本中心、利润中心和投资中心。

### 1、成本中心及其职责

成本中心（Cost Center）是责任人只对其责任区域内发生的成本负责的一种责任中心。成本中心是成本发生单位，一般没有收入，或仅有无规律的少量收入，其责任人可以对成本的发生进行控制，但不能控制收入与投资，因此成本中心只需对成本负责，无需对利润情况和投资效果承担责任。成本中心又可以分成两种：标准成本中心和费用中心。标准成本中心必须是产品稳定而明确，并且熟悉单位产品所需投入的责任中心。通常，标准成本中心的典型代表是制造业工厂、车间、工段、班组等。费用中心，适用于那些产出物不能用财务指标来衡量或者投入和产出之间没有密切关系的单位。这些单位包括一般行政管理部门，如会计、人事、劳资、计划等；研究开发部门，如设备改造、新产品研制等；以及某些销售部门，如广告、宣传、仓储等。

“通常，在成本中心的确定过程中，要考虑其对发生的成本费用的可控性来确定其责任：

- （1） 假如某责任中心通过自己的行动能有效地影响一项成本的数额，那么，该中心要对这些成本负责；
- （2） 假如某责任中心有权使用某种劳务或资产，它就对这些劳务或资产的成本负责；
- （3） 某管理人员即使不能通过自己的行动直接有效地影响一项成本的数额，而上级要他参与有关事项，从而对该项成本的负责人



施加了影响，则他对该项成本要承担责任。可控制成本与不可控制成本，是根据特定责任中心对成本的可控性划分的，一项成本对某个责任中心来说是可控的，对另一责任中心来说则可能是不可控的。”

从一个成本中心来看，变动成本大多是可控成本，固定成本大多是不可控成本，然而，这种划分并不是绝对的，还要结合有关情况按成本的习性作具体分析。再从成本的发生同各个成本中心的关系看，由各个成本中心直接发生的成本，大多属于直接成本，其可控因素居多；由其他部门分配来的成本，大多属于间接成本，其可控因素居少。

对于每项需要加以控制的费用，各责任中心都必须确定主要责任人。尽管每一个责任人都有其明确的责任范围，但并不是对责任范围内所发生的费用都要负责，有的应负主要责任，有的只负次要责任，各级责任人只能控制各自责任范围内的可控费用。而在企业中，总会有些费用项目（如固定资产折旧费）难以确定责任归属，对这些费用项目不宜硬性归属到某个部门，可由企业财务部门直接控制。

## 2、利润中心及其职责

利润中心（Profit Center）是既能控制成本，又能控制收入的责任单位。因此它不但要对成本和收入负责，也要对收入与成本的差额即利润负责。利润中心属于企业中的较高层次，同时具有生产和销售的职能，有独立的、经常性的收入来源，可以决定生产什么产品、生产多少、生产资源在不同产品之间如何分配，也可以决定产品销售价格、制定销售政策，它与成本中心相比具有更大的自主经营权。

利润中心有两种类型：一种是自然的利润中心，它直接向企业外部出售产品，在市场上进行购销业务。例如，某些公司采用事业部制，每个事业部均有销售、生产、采购的职能，有很大的独立性，这些事业部就是自然的利润中心。另一种是人为的利润中心，它主要在企业内部按照内部转移价格出售产品。例如，纺织厂的纺纱车间将纺出的纱以内部转移价格出售给织布车间，纺纱车间就可以被视



为利润中心并称为人为的利润中心。再如，企业内部的辅助部门，包括修理、供电、供水、供气等单位，可以按固定价格向生产部门收费，他们也可以被确定为人为的利润中心。

### 3、投资中心及其职责

投资中心（Investment Center）是指不仅能控制成本和收入，而且能控制占用资产的单位或部门。也就是说，在预算管理中，该责任中心不仅要对本成本、收入、预算负责，而且还必须对其与目标投资利润率或资产利润率相关的资本预算负责。正因为如此，只有具备经营决策权和投资决策权的独立经营单位才能成为投资中心。一般来讲，常将一个独立经营的常规企业视为一个投资中心。投资中心应具有比其他责任中心更大的独立性和自主权，它作为企业内部最高管理层，拥有一定的资金支配权，在调动资金余缺时，应研究这些资金投放到哪个方面才是最有利的。投资中心的具体责任人应该是以厂长、经理为代表的企业最高决策层，投资中心的预算目标就是企业的总预算目标。

投资中心必然是一个成本中心，又是利润中心，它不仅要从成本、收益来考核其经营成果，还要从投入的资金效果来考核工作成绩。投资中心是可以控制投资效率的责任中心，通常用增长的盈利对投资的比率来衡量其业绩。

#### （三）责任中心之间的联系

##### 1、转移定价：责任中心之间联系的纽带

分散经营的组织单位（各个责任中心）之间相互提供产品或劳务时，需要制定一个内部转移价格。制定转移价格的目的有两个：一是防止成本转移带来的部门间责任转嫁，使每个利润中心都能作为单独的组织单位进行部门业绩评价；二是运用价格引导各责任中心在经营中采取与企业整体目标一致的决策。

转移价格对于提供产品劳务的生产部门来说表示收入，对于使用这些产品或劳务的购买部门来说则表示成本。因此，转移价格影响这两个部门的获利水平，部门经理非常关心转移价格的制定。转移价格的确定一般有以下三种方法：

(1) 以成本为依据制定转移价格。以成本为依据制定转移价格即根据转移产品的变动成本或全部成本来确定转移价格。这种方法简单明了、方便易行，但掩盖了除产品最终对外销售部门以外的其他内部转移单位付出的劳动，不能分清责任，甚至导致各部门在生产经营决策中做出有损企业整体利益的不明智决定。为了克服转移价格的上述缺陷，可采用标准成本或标准成本加成后作为转移价格。这样，可使转入部门不必承担转出部门的不正常成本，有利于分清责任，正确评价各部门的业绩，还能促使转出部门提高效率，控制成本。

(2) 以市场价格作为转移价格。企业的利润中心、投资中心如果具有较大的经营自主权，可以用市场价格或一定时期的市场平均价格作为转移价格。这样，企业内部各单位犹如市场上的独立企业，相互之间公平买卖。如果某部门以转移价格向其他部门销售产品不能获利，那么应直接对外销售或停产，改由转入部门从外界购买；如果某部门以转移价格从其他部门购入产品不能获利，那么应停止该产品的转移，改由转出部门直接对外销售产品，转入部门从外界购买。

以市场价格或一定时期的市场平均价格作为转移价格，使企业内部单位像市场上真正相互独立的企业一样，转移价格在其产品转移过程中起到了杠杆调节作用，有利于各内部单位在经营中做出对整个企业更为有利的决策。企业内部相互提供产品，不但产品质量有可靠的保障，交货迅速及时，可根据买方需要随时进行改进，而且能节省外购、外销的包装、运输、广告宣传等成本。因此，在内部转移与外购效益相差不大甚至内部转移略微不利时，均应优先选择内产转移，以充分利用企业自身的生产能力，避免过多依赖外部，受不可控的外部因素影响。

以市场价格或一定时期的市场平均价格作为转移价格时，应遵循以下原则：

- 如果卖方产品价格与外部市场的正常价格一致且愿意将其产品内销时，则买方应优先从内部购买。

- 如果卖方产品价格高于外部市场正常价格时，买方有权决定从外部购买。

- 如果卖方认为其产品外销比内部转移有利时，有权将其产品外销。

(3) 协商定价。协商定价主要用于产品没有现成的市场价格，或者市场上有

多种价格的情况。在有确定的市场价格可供参考时，由于产品内销可节省一定的费用，买卖双方可以通过协商采用略低于市场价格的转移价格，节约下来的费用按协商比例在双方之间分配。

## 2、预算管理责任网络

不同的预算管理责任中心在企业中处于不同的地位。投资中心处于最高层次，就利润和投资向企业最高层领导负责，下辖若干利润中心或成本中心；利润中心就利润向投资中心负责，下辖若干成本中心；成本中心就其责任向上级利润中心或投资中心负责，下辖若干下级成本中心，成本中心属于企业中最基础的层次。高层次责任预算统驭着低层次的责任预算，低层次责任预算又支撑着高层次的责任预算，不同层次的责任预算以责任网络的方式系统地规范了企业各个部门、各个环节和全体人员的目标责任。这样整个企业就形成了一个预算管理责任网络。

附：A 公司预算管理组织机构

为配合全面预算管理的贯彻与实施，与 A 公司的组织结构相适应，设置预算管理委员会与预算执行与控制室行使预算管理职能，组织预算管理工作。

### （一）设置预算管理委员会

首先在公司董事会之下设置预算管理委员会，其成员由公司董事长、执行总裁、财务总监及各部门经理组成。预算管理委员会是一个常设机构，但并非专职机构，主要承担公司预算工作的组织与协调。预算管理委员会的主要职责包括：建立公司预算管理体系，批准并通过预算管理制度及实施办法，确定预算管理原则、程序，按照公司预算管理制度及有关规定审查公司预算和财务计划，组织预算工作会议，协调各部门的预算目标及预算方案，保障预算管理工作的顺畅进行。

### （二）预算执行与控制室是公司预算管理委员会的执行机构

预算执行与控制室是公司预算管理委员会的执行机构，按照公司财务管理的模式，分别在公司财务部及四大成本中心：飞行部、工程部、市场部、生产支援部下设预算执行与控制室。公司预算执行与控制室对各二级预算执行与控制室肩负

管理与指导监督的职能。

各级预算执行与控制室的主要职责包括：

- 1、管理层及预算管理委员会提供与预算有关的财务资料、业务、资金管理和预算管理技术方面的技术协助；
- 2、提供各部门编制预算所需的表单参考样本及预算进度表；
- 3、在汇总经营预算的基础上编制公司及各部门财务预算；
- 4、协调各部门间的资料传递工作；
- 5、初步审核分析本部门或是公司的预算，提出意见和建议并交部门经理或是公司管理层讨论；
- 6、督导各部门切实执行预算；
- 7、比较分析预算执行差异，协助各预算单位追踪差异，查明原因，找出解决问题的方法；
- 8、为预算的考核提供依据；
- 9、协助预算管理委员会的其它工作。

公司各部门作为预算管理的责任中心独立编制本部门的预算，并作为独立的考核主体。其中四大事业部作为独立的成本中心，其它部门作为费用中心独立考核，费用中心的预算执行与控制室职能由公司预算执行与控制室代行。各部门除编制本身的预算外，市场部还须向其它部门提供准确的市场信息及销售情况，作为公司编制和调整预算的依据；人力资源部须将人员引进计划及人员分配考核政策信息提供给各部门，作为编制人工预算的主要依据；财务部需要编制公司的现金预算等财务预算并汇总公司经营预算形成完整的公司预算。

## 第四章 预算模式与预算方法的选择

### 第一节 企业不同发展阶段的预算模式

预算管理一头连着市场，一头连着企业内部，而不同的市场环境和不同的企业规模与组织，其预算管理的模式又是不同的。为便于分析，假定预算管理模式中的企业是单一产品生产企业，因此，企业生命周期即为其产品生命周期。根据产品生命周期理论，可将预算管理分为四大模式。

#### 一、处于初创期的企业预算管理——以资本预算为起点的预算管理模式

##### （一）企业初期面临的风险

企业初创期面临着极大的经营风险，它来自两方面：

- 9、大量资本支出与现金支出，使得企业净现金流量为绝对负数；
- 10、新产品开发的成败及未来现金流量的大小具有较大的不确定性，投资风险大。

##### （二）以资本预算为起点的预算管理模式的概念

投资的高风险性，使得新产品开发及其相关资本投入需要慎重决策，这时的预算管理以资本预算为重点。这里的资本预算概念不同于传统的项目决策与选择过程，它具有更为广泛的含义，包括：

- 1、投资项目的总预算，即从资本需要量方面对拟投资项目的总支出进行规划；
- 2、项目的可行性分析与决策过程，即从决策理性角度对项目的优劣进行取舍，从而确定哪些项目上、哪些项目不上，它需要借助于未来预期现金流量及规划，属于项目预算；
- 3、在时间序列上考虑多项目资本支出的时间序列后，即从时间维度上进行资本支出的现金流量规划；
- 4、在考虑总预算、项目预算及时间序列后，结合企业的筹资方式进行筹资预

算，以保证已上项目的资本支出需，此为项目筹资预算；

5、从机制与制度设计上确定资本预算的程序与预算方式，包括：

- (1) 由谁来对项目可行性进行最终决策；
- (2) 由谁来编制项目预算、总预算、各时间序列下支出预算及最终的筹资预算；
- (3) 由谁来评审预算本身的合理性与可操作性；
- (4) 由谁负责资本预算的执行并由谁对其资本进行全面评价、对全部结果负最终责任。

所有这些问题，都最终以预算制度和预算表格的方式在资本支出过程中表现出来，由预算制度和预算表格指挥着人们的行动，替代日常管理，人人参与，人人有责，而且人人明确自己在做什么。这就是资本预算管理模式。

## 二、企业增长期的预算管理——以销售为起点的预算管理模式的

### (一) 企业增长期面临的风险

步入增长期的企业，尽管产品逐渐为市场所接受，尽管对产品生产技术的把握程度已大大提高，但企业仍然面临较高的风险：

来自于产品能否为市场所完全接受、能在多大的价格上接受，从而表现为经营风险；

来自于现金流的负值及由此而产生的财务风险。即由于大量的市场营销费用投放、各种有利于客户的信用条件和信用政策的制定而需要补充大量的流动资产。因此，现金净流量仍然维持在入不敷出的状态。

这些特征，是由于企业的战略定位而固有的，增长期的战略重点不在财务而在营销，即通过市场营销来开发市场潜力和提高市场占有率，同样，预算管理的重点是借助预算机制与管理形式来促进营销战略的全面落实，以取得企业可持续的竞争优势。



## （二）企业增长期，以销售为起点的预算管理模式的含义

在这一阶段，企业战略管理重点是扩大市场占有率，并在此基础上理顺内部组织的管理关系。以销售为起点的预算管理模式的含义，应该而且能够为企业营销战略实施、并持续提高其竞争力提供全方位的管理支持。该模式下预算编制思想是：

- 1、以市场为依托，基于销售预测而编制销售预算；
- 2、以“以销定产”为原则，编制生产、费用等各职能预算；
- 3、以各职能预算为基础，编制财务预算。

## （三）从预算机制角度看在企业增长期该模式的运行过程

从预算机制角度，该预算模式下的管理以营销管理为中心。具体地说，销售预测需由营销等职能部门全面参与，在市场预测的基础上确定各营销网络的销售预算，上报企业预算管理中心（简称预算中心，下同），由预算中心结合企业发展战略及区域定位来调整各网络的销售预算，防止偷懒行为，在预算中心与各网络就销售预算进行讨价还价并最终达成一致后，预算中心下达各网络的销售指令，从而形成各网络的硬预算约束；同时，对于非销售的其他辅助部门。预算中心要通过测定调整各职能预算，确定并下达各职能部门的预算责任，预算责任成为各部门工作的标准和管理依据，成为自我控制与自我管理行为的指挥棒。它表明，预算已使得各职能部门变被动接受上级管理为主动进行自我管理，预算管理是过程管理、机制管理。

## 三、市场成熟期的预算管理——以成本控制为起点的预算管理模式的含义

### （一）企业在市场成熟期的特点

这一阶段的生产环境与企业应变能力都有不同的程度的改善，其特点是：

- 1、一方面生产增长减慢但企业却占有较高、较稳定的份额，市场价格也趋于稳定；
- 2、另一方面，从企业角度，由于大量销售和较低的资本支出，现金净流量为正数，且保持较高的稳定性。企业经营风险相对较低，但潜在的

压力则非常大，这种压力体现在两个方面：

- (1) 成熟期长短变化所导致的持续经营压力与风险；
- (2) 成本下降压力与风险。

前者是不可控风险，后者是可控风险。也就是说，在既定产品价格的前提下，企业收益能力大小完全取决于成本这一相对可控因素。成本下降风险是指由其他企业的竞争优势如果全部来自于总成本领先战略时对该企业的收益威胁，因此，成本控制成为这一阶段财务管理以至企业管理的核心。

## (二) 以成本为预算起点的成本管理模式的含义

### 1、成本管理模式的内在逻辑

以成本为控制点，以成本为预算起点的成本管理模式也就理所当然地成为这一阶段企业预算管理的主导模式。这一模式的内在逻辑在于：既然市场价格基本稳定，企业欲达期望收益必在成本上进行挖潜，用公式即： $\text{成本预期} = \text{现实售价} - \text{期望利润}$ 。

因此，对于成熟期产品而言，利润实现高低完全不取决于定价策略，而是取决于成本管理策略，邯钢经验正是基于这一逻辑而展开的，可见，以市场为导向、以企业成本预算为起点的预算管理模式，对于大多数处于成熟状态产品的企业，具有重要的指导意义。

### 2、成本管理模式的核​​心与主线

以成本为起点的预算管理模式，强调成本管理是企业管理的核心与主线，它以企业期望收益为依据、以市场价格为已知变量来规划企业总预算成本，它以预算总成本为基础，分解到涉及成本发生的所有管理部门或单位，形成约束各预算单位管理行为的分预算成本。不论是总预算成本还是分预算成本，都不是传统意义上的标准成本（标准成本的最大缺陷就在于，它是与标准产量而不是与市场可接受的需要量相联系的，完全标准成本并不等于企业实现利润目标，而预算成本就意味着实现目标利润）。在成本预算管理逻辑、机制形成及其管理体系方面，邯钢经验给了我们足够的启示。

## 四、衰退期的预算管理——以现金流量为起点的预算管理模式的必然性

### （一）在企业衰退期选用以现金流量为起点的预算管理模式的必然性

这一时期的预算管理只能是过渡式的，衰退期经营特征和财务特征昭示我们，采用现金流量为起点的预算管理可能是最合适的。这是因为：

- 1、在经营上，该时期企业所拥有的市场份额稳定但市场总量下降，销售出现负增长；
- 2、在财务上，大量应收财款在本期收回，而潜在投资项目并未确定，因此，自由现金流量大量闲置，并可能为个人效用最大化日益膨胀的经营者所滥用。

如何针对上述特点，做到监控现金有效收回并保证其有效利用等，均应成为其管理的重点，以现金流量为起点的预算管理，以现金流入出控制为核心，也就具有必然性。

### （二）以现金流量为起点的预算管理模式与现金预算的关系

#### 1、两者之间的联系

以现金流量为起点的预算管理模式，必须借助于现金预算，它旨在解释企业及其各部门的现金是从哪里得来的？又用到何处去了？在某一时点上能被用以周转使用的余额是多少？企业将在未来何时需要现金？如何筹资以用于到期的现金支付？现金支出的合理程度有多大？如何通过预算方式避免不合理的现金支出？如何通过现金预算来抑制自由现金流量被滥用？与预算管理相对应的，企业应采用何种现金管理模式，是现金收支两条线、还是采用备用金制度？等等。所有这些问题都与现金预算管理模式相关，离开了预算管理，企业财务管理就失去了管理的依据和管理重心。

当然，并不是只有当企业步入衰退期时，企业才采用现金预算这一妙招的。事实上，现金流量及其流转与财务管理的重要性，使得以现金预算为起点的预算管理模式应当而且必须成为企业日常财务管理关键。我国企业利用现金预算加强

财务管理的例子也很多，其中宝山钢铁（集团）公司的案例就具有代表性。

## 2、两者之间的区别

从上述分析也可得知，以现金流量为起点的预算管理并不完全等同于现金预算。现金预算仅仅是财务预算的部分，它旨在降低支付风险，协调现金流动性于收益性的矛盾。与此不同，以现金流量为起点的预算管理，要求企业管理必须围绕现金的收回与合理支出为核心，它以防止自由现金流量被滥用为目的（由于分权管理体制，能够滥用自由现金流量的不再是传统意义上的经营者，很可能还包括各下级管理人员，这一点在我国内部管理制度不健全的国有企业，表现得尤其突出），同时也为下一轮新产品的开发和新的经济增长点积蓄资本潜力。

### （三）对按产品生命周期及企业生命周期理论来解释预算管理模式的理解

按产品生命周期及企业生命周期理论来解释预算管理，只是一种理论上的抽象，它适用于单一产品的生产企业，但是，这种抽象并不意味着对于多产品生产企业乃至多企业的集团公司不具有指导意义，因为，不论是多产品企业还是多企业的集团公司，其管理对象都最终要落实在某一产品中，企业内部的分工与管理对象的细划，往往使得某一、二级管理主体（如某产品分部）只针对一种或少数类别的产品实施管理。这样，上述预算模式即可用于二级管理主体，总部的任务并不损害预算管理主线及其管理的权威性本身。尤其对于集团公司，总部完全可以按照分部或下属子公司的产品本身，根据上述思想所设定的不同的预算起点，制定不同的预算战略与管理体系。

## 五、A 公司预算管理模式和预算方法的选择

企业处于不同的发展时期，适合于不同的预算管理模式。通常，产品开发期的预算管理模式是以资本预算为主；市场增长期的企业预算管理以销售收入为起点；市场成熟期的企业采取以成本控制为主的预算管理模式；困难期的企业采取以现金流量为起点的预算管理；大型集团公司的预算管理以目标利润为起点；企业日常财务的预算管理以现金流转为主。

目前，A 公司正处于市场增长期，其预算管理模式自然是以销售收入为起点，销售收入的增长反应企业规模的增长，为覆盖更多的航线，战略性投资居多，故销售收入指标往往比利润指标及现金流量指标更至关重要，因此公司的预算管理模式是以销售收入为起点的模式。所谓以收入为起点，即在下达预算目标及编制预算时，均以销售收入为核心目标，以收入预算为编制起点，其它指标应符合收入指标的要求。

### 第二节 在预算制定过程中选择不同的预算方法

#### 一、弹性预算

公司既可以用刚性预算（fixed budget 又译为固定预算），也可以用弹性预算。刚性预算是这样一种预算，它不论实际达到的活动水平如何而保持不变；而弹性预算则是通过认识到固定、半固定和变动成本之间的差别，随着所达活动水平的变化而变化。

刚性预算一般不能真正适用于业绩比较，因为你可能是在拿两个完全不同的活动水平进行比较。弹性预算的思想是为了克服这样的问题，以便实际达到的活动水平能与属于同一活动水平的预算相比较。

##### （一）弹性预算的特性

##### 1、弹性预算与其他预算的不同

(1) 销售预算、生产预算及现金预算，均有两个共同点：这些预算均以一个单一的业务水准为编制基础；这些预算均是“静态”的，须以原定的单独业务水准为基础方可与实际结果相比较；

(2) 弹性预算与其的差别。弹性预算在上述两点与其他预算有所不同。

例如，弹性预算的编制并非“静态”的性质。即使在事后，只要在适用范围内，即可编制一份实际业务量的比较。因此，才被称为“弹性”预算。如果报告偏差要做各种运用，那么，以相同方式计算预算和实际数字以及与相同的活动水平相联系是很重要的。这就是为何只要有可能运用弹性预算，即：旨在随着活动水平变化而变化的预算。

## 2、弹性预算的特性

- (1) 弹性预算仅以某个“相关范围”为编制基础，而不是以某个单一业务水准为基础；
- (2) 弹性预算的性质是“动能的”。

弹性预算的编制可配合任何业务水准。甚至在期间结束的。换言之，经理人可视该期间所达到的业务水准，再编制弹性预算，以确定在该业务水准下，“应有”的成本为多少。

### (二) 静态预算的缺陷

在此举例说明静态预算（或译为固定预算）与弹性预算的区别。设 Snoopy 公司装配部，三月份预算生产式样 BMB10.000 件。其发动制造费用预算如表 5—1

表 5—1 SNOOPY 公司（静态预算）

预算生产	10, 00
预算变动制造费用：	
间接材料	4, 000
润滑剂	1, 000



动力	3, 000
合计	8, 000

假定该公司并未达成生产 BMB10.000 件的目标。该公司仅生产 BMB9, 400 件，倘若该公司采用静态预算，则当有份的绩效报告如表 5—2 所示。

表 5—2 SNOOPY 公司——（静态绩效报告）

	实际	预算	差异
生产件数	9, 400	10, 00600 U	
变动制造费用			
间接材料	RMB3, 000	RMB4, 000	RMB200 F*
润滑剂	950	1, 000	50 F*
动力	2, 900	3, 000	100 F*
合计	RMB7, 650	RMB8, 000	RMB350 F*

[注]: U 代表不利差异, F 代表有利差异

该绩效报告有何错误? 静态预算的缺失如下所述。大凡一位生产经理均负有  
两项职责: 生产控制及成本控制。生产控制是指产量达到生产目标; 成本控制则  
指以最少的成本来达成所需的产量, 且产品仍须符合所定的品质标准。这是两项  
不同的职责。因此要衡量经理人的绩效, 必须将此两项职责分开。静态预算的主  
要缺点, 是无法将经理人的生产控制及成本控制的职责划分清楚。

附表 5—2 中成本差异无什么用途, 因为这项比较并不是以同一业务水准为基  
础而作比较。静态预算的唯一优点仅是衡量生产控制是否能达成, 从附表 5—2 的  
报告, 该表的第一行资料, 即是有关生产主管是否达成生产控制的职责。由该报  
告中显示 SNOOPY 公司当月并未达到生产控制的要求, 该公司的生产与生产目标  
尚差 600 件。

报告的其余部门, 则是有关成本控制的资料, 但是这些资料并无作用。因为  
这些比较就像以冰淇淋和热狗相比较, 没有任何意义。或许生产经理很满意最终

能有 350 的有利差异的产生，但这并没有告诉他本月成本控制成果如何？问题的根本在于预算成本是以 10,000 件的业务量为编制基础，而实际成本则以较低的业务量（仅 9,400）为基础。从成本控制的观点而言，比较两个不同业务水准成本，是毫无意义的。此种比较，只要实际生产量未达到预算生产量，就会使生产经理的绩效显得十分卓越。

### （三）弹性预算如何发挥效果

弹性预算的基本观念是：经过成本性态的研究，编出一份以某一业务范围为基础的预算。编制弹性预算的基本步骤如下：

- （1）定一个相关范围（上限和下限），则下期的生产产量将在此范围内变动；
- （2）分析在此范围内将发生的各种成本，并决定各种成本的习性（变动成本、固定成本、或混合成本）；
- （3）按成本形态将成本区分，设立变动成本及混合成本的公式；
- （4）选用制造费用变动成本的公式，编制预算，以说明在相关范围内不同业务水准下应有的之本。

### （四）弹性预算的应用

弹性预算编制后，经理人即可比较某期的实际结果（成本）与该业务水准下的预算。那么，经理人即不再受静态预算所规定的某一预算水平的限制。例如：Snoopy 公司三月份无法完成生产 10,000 件的目标，而仅能生产 9,400 件，依据弹性预算所编制的绩效编制如表 5—3。

表 5—3 SNOOPY 公司绩效报告装配部

预算生产件数				10,000 件
实际生产件数	9,400 件	9,400 件		
变动制造费用	成本公式	实际成本	预算成本	差异
间接材料	RMB0.40	RMB3,800	RMB3,760*	RMB40(U)+
润滑剂	RMB0.10	950	940	40(U)+
动力	0.30	2,900	2,820	80(U)+

合计	RMB0.80	RMB7, 650	RMB7, 520	RMB130(U)+
----	---------	-----------	-----------	------------

注 \*9, 400 件 RMB0.40=RMB3, 760, 其余预算限额也以相同方式计算。因为这种差异是在同一业务水准下实际与预算之比较, 故可用以评估成本控制。

以此表和附表 5—2 相较, 可看出弹性预算的绩效报告可区分出生产控制及成本控制。这些报告的前两行指出是否完成生产目标。以下的资料则是实际完成 9, 400 件的绩效报告 (即是否达到成本控制的要求)。

请注意在这道例题中, 当我们实行弹性预算时, 所有的差异为不利差异; 而在静态预算则表现为有利差异。究其原因, 是因为在采用弹性预算时, 预算成本及实际成本均采用同一生产产量 (9, 400 件), 而采用静态预算, 则实际上成本及预算成本按不同的生产量。(总而言之, 采用弹性预算, 就是冰淇淋和冰淇淋的比较, 而静态预算则是冰淇淋和热狗的比较, 因此弹性预算的差异分析更有助于业绩评价)

从上述的分析中, 我们看出: 即使实际生产产量不是弹性预算上所列的数字, 例如上述的 9, 400 件, 其预算成本仍可和实际成本作比较。其方法仍是按照弹性预算中的变动成本公式, 算出产量 9, 400 件的预算成本。这是弹性预算的优点。事实上, 只在要相关范围内, 均可使用变动成本公式, 编出任何业务水准的预算表。

#### (五) 预算编制基础的选定

在 Snoopy 的例子中, 我们是以生产产量为编制弹性预算的基础, 但事实上, 我们还可使用其他为基础编制。哪一个最好, 往往随公司不同而不同。在决定选择的业务基础, 至少应考虑下列三个因素: 所选择的业务基础与制造费用间, 是否有因果关系存在; 所选择的业务基础, 应避免用金额来表示; 所选择的业务基础, 应尽量简单并且易于了解。

##### 1、因果关系

所选择的业务基础必须与公司变动的制造费用有因果关系。换言之, 变动制

造费用应随业务基础变而变动。例如，一家机械厂，其动力耗用与其他变动制造费用应随机器操作的时间而变动。因此，机器小时即可作为弹性预算的采用基础。

其他比较适用的业务基础尚有，直接人工小时，推销员行车里数、推销员推销合约份数、处理的发票份数、医院病床数、X 光透射次数等。这些在适当的情况下，均可作为编制弹性预算的基础。

## 2、不用金额表示

选定的业务基础就尽量以单位数表示，而不以金额表示。若不得以金额表示，则应使用标准金额，而不用实际金额。

使用金额的缺点，是容易受物价变动的影响。而导致所选定的业务基础发生“歪曲”现象。如果弹性预算以直接人工成本为编制基础，工资率如果发生变动，也会产生同样结果。工资率变动，纵使不影响制造费用，也会使业务基础发生变更。这类的变动，就显示出采用金额为基础的缺点，并显示了采用数量单位的优点。可是标准成本仍需要随时随实际成本变动而调整。反之，若以单位数（如病床、小时数、公里数、等等）来衡量业务量则其受“歪曲”的机会将会减少，也较能接近弹性预算的编制。

## 3、所采用的基础力求简单

所采用的业务基础，应力求简明易懂。若所采用的基础不易为经理人所了解，则不但不能作为成本控制的工具，反而会造成许多混乱及误解。

主要预算因素（也称为关键因素和限定因素）是在预算中首当其冲需要考虑的因素。因为它制约着公司（组织）的活动。例如，如果某段时期内生产能力被限定在 45000 个单位数量上，那么，一个 75000 个单位数量的销售预算将是愚蠢的。你不能销售你没法生产的东西！但是，主要预算因素（关键因素或限制因素）不是一成不变的，经理们可以通过他们的行动来消除它或减少其影响。

## 4、弹性预算万能

虽然弹性预算能够解决制定标准不一致的问题。但也不是所有的公司的部门都需要适用弹性预算。

### (1) 固定预算的优势

在固定预算中，预算是根据计划编制的，但实际生产数量可能并非如此。但最终评价业绩时并没有根据调整以后的数量对业绩进行衡量。也就是说没有考虑数量波动的影响，而只是比较了总的预算数额与实际数之间的差异（包括了数量波动的影响）。因此，对于数量上的波动，管理人员是需要负责的。前面我们指出了在生产部门使用固定预算造成了不可比，但如果这种数量的波动能由管理人员来控制的话，固定预算是一种比较好的方法。

### (2) 弹性预算的优势

在编制调整弹性预算时，考虑了数量的影响，因此实际数与预算数之间的差异就没有包含数量的波动。因此，如果管理人员对数量是不可控的，那么弹性预算就是一种合适的方法，由此可见，运用弹性预算可以减少管理人员因数量变动而承担的风险。

### (3) 二者差异比较

这两种不同的预算方法差别在于管理人员对数量的控制能力不一样。如果管理人员对数量具有某种程度的控制能力时，他才需对数量变动的的影响负责。

对 219 家美国上市公司进行调查后发现，也 48% 的公司在对生产成本进行预算时使用的是弹性预算，但只有 27% 的公司在对销售部门、研究与开发、管理费用进行预算时用的是弹性预算的方法。这些数据表明了弹性预算在生产部门得到了广泛的应用。在生产部门中，数量指标是已知的，而成本将随着数量的就化而就化。

## 二、零基预算

预算的另一种方法是零基预算（Zero-base budget 亦称 ZBB）法。基预算是一

种 70 年代由美国德州仪器公司所创建的，目前已被西方国家作为费用预算的编制方法之一。编制费用预算的传统方法，是以现有的费用水平为基础，根据计算期内有关业务进行，这被成增量预算。这是由于公司详细的专门知识和信息自下而上的。企业的低层管理人员一般通过对当年预算的各个项目进行产量调整后，编制出下一年的预算。

### （一）零基预算的基本假定

- 1、企业现有的每项活动都是企业不断发展所必须的；
- 2、在未来会计年度内企业至少必须以现有费用水平继续存；
- 3、现有费用已得到有效的利用；
- 4、增加费用预算是值得的。

因此，这种方法的问题并不在于现有费用是否应继续存在下去，而在于应增加多少；同样高层管理人员往往只会对增量部分进行分析，而对其所依据的（如上一年度的预算基础）不会给予过多的关注。由此可见，这种方法在指导思想上，以承认现实的基本合理性为出发点，从而使原来不合理的费用开支也会继续存在下去，甚至有增无减，造成资金的巨大浪费。

### （二）零基预算的编制程序

#### 1、零基预算与传统预算的差异

零基预算不以现有的费用水平为基础，而是如同新创办一个机构时一样，一切以“零”为起点，对每项费用开到的大小及必要性进行认真反复分析和权衡，并进行评定分级，据以判定其开支的合理性和优先次序，并根据生产经营的客观需要与一定期间内资金供应的实际可能，在预算中对各个项目进行择优安排，从而提高资金供应的使用效益，节约费用开支。

#### 2、编制程序

- （1）划分基层预算单位；
- （2）对基层预算单位的业务活动提出计划，说明每项活动计划的目的性以



及需要开支的费用；

- (3) 由基层预算单位对本身的业务活动作具体分析，并提出“一揽子业务方案”；
- (4) 对每项业务活动计划进行“费用——效益分析”权衡得失，排出优先顺序，并把它们分成等级。根据生产经营的客观需要与一定期间内资金供应的实际可能，判定纳入预算中费用项目可达到几级，并对已确定可纳入预算中的费用项目进行加工、汇总，形成综合性的费用预算。

### 3、零基预算的优点

零基预算由于冲破了传统预算方法的框框限制，以“零”为起点来观察分析一切费用开支项目，确定预算金额，因而具有以下优点：

- (1) 合理，有效地进行资源分配；
- (2) 有助于企业内部的沟通、协调、激励各基层单位参与预算的积极性和主动性；
- (3) 目标明确，可区分方案的轻重缓急；
- (4) 有助于提高管理人员的投入产出意识；
- (5) 特别适用于产出较难辨认的服务性部门，克服资金浪费用缺点。

这种方法在服务或支持领域中尤其有用，例如：餐厅、福利、研究与开发。它迫使负责预算的经理们为他们的预算找出充分理由，并根据它们的必要性把它们排级，还要作高成本或低成本的备选方案评价。高层管理者可以筛选和讨论这些提案，确定哪一种方案可以施行。这种方法据称可以大大促进有效的资源配置。这是因为，经理人员必须说明以下方面：

- (1) 他们需要多少；
- (2) 他们为何需要它；
- (3) 怎样可以实现同一个结果；
- (4) 他们所关心的方面的重要性程度。

这种方法根据预算各方面的重要性程度将其系统分等，它适用于服务或非盈

利活动。

#### 4、零基预算的不足

- (1) 业绩差的经理人员会认为零基预算是对他的一种威胁，因此拒绝接受；
- (2) 工作量较大，费用较昂贵；
- (3) 评级和资源分配具有主观性，易于引起部门间的矛盾；

易于引起人产注重短期利益而忽视长期利益。

#### 5、零基预算在实践中的应用

(1) 实践中，零基预算没有得到充分应用。虽然人们普遍认为零基预算比传统的增量预算要好，但运用时，它又经常不得不回到增量预算。其原因有：

编制零基预算时，其理由仍与上一年相同，因此在此基础上对增量进行调整。零基预算法下，编制预算的工作量和报告量在零基预算法下大得多。因此，企业高层管理人员只会关注其中与上一年不同的地方——这等于又回到了增量预算上了。

从企业内部选拔管理人员而言，一般是垂直进行的。这些提拔上来的管理人员仍掌握着以前其从事的工作的详细的知识和信息。他们对基础预算已经非常了解，所以现在只需对基础预算的变动进行了解即可。因此在实际执行中，零基预算很可能犹如画圆，费了半天劲，终点又加到了起点。

(2) 零基预算仍是很有效的。在企业的中高层管理人员经常变动或者项目发生变动的情况下，零基预算是非常有效的。管理工作的替换会消除掌握专门知识的影响。同样，在存在大量战略变动和高度不确定性的条件下，零基预算也是十分有效的。比如，一个钢铁厂想投资于一个食品厂，运用零基预算就很合适。但零基预算的编制成本大于增量预算也是明显的事实。

零基预算通常是在政府预算中加以运用的。卡特总统在担任佐治亚州的州长

时，就运用了零基预算，随后他担任总统后，也用的这种方法。在政府部门中，决策管理人员掌握着专业知识，在相关的部门工作。而行政性或立法性的机构拥有决策控制权。这类推选出的对专业机构进行监督的组织，其成员任期一般较短，因此对于部门的职业的专门知识掌握较少。运用零基预算可以帮助他们将各项目间的数据进行调整，而不是仅仅对各项目增量数据进行替换调整，

### 三、滚动预算

#### （一）滚动预算的基本特点

滚动预算（Rolling Budget）又称“永续预算”或“连续预算”，是一种经常稳定保持一定期限（如 1 年）的预算，其基本特点是，凡预算执行过个月后，即根据前 1 个月的经营成果结合执行过程中发生的变化等新信息，对剩余 11 个月加以修订，并自动后续 1 个月，重新编制一年的预算，从而使总预算经常保持 12 个月的预算期。

#### （二）传统预算的不足

为便于将实际执行结果同预算数进行对比分析，通常按会计年度进行编制，并往往于会计年度的最后一个季度就开始着手编制下年度的预算。传统预算的不足之处在于：

- 1、由于预算期较长，因而编制预算时，难于预测未来预算期一个比较笼统的预算，从而给预算的执行带来种种困难往往会有所变动，而原有预算却未能及时调整，从而使原有预算显得不相适应；
- 2、事先预见到的预算期内的某些活动，在预算执行过程中往往会有所变动，而原有预算却未能及时调整，从而使原有预算显的不相适应；
- 3、预算执行过程中，由于受预算期的限制使管理人员的决策视野局限于剩余的预算期间的活动，缺乏长远的打算，不利用企业的长期稳定有序发展。

#### （三）滚动预算与之相比的优缺点

## 1、滚动预算的优点

它的优点正在于能克服传统预算的上述缺点，能使企业管理当局对未来一年的经营活动进行持续不断的计划，并在预算中经常保持一个稳定的视野，而不至于等到原有预算执行快结束时，匆促编制新预算，有利于保证企业的经营管理工作能稳定有序地进行。

## 2、滚动预算的缺点

它缺点也源自其优点：预算的自动延伸工作比较耗时，代价较大；要说明经理人员确信不断调整过程是值得的。

## 四、A 公司预算方法的选择

### （一）A 公司选择作业法作为核心预算方法

A 公司业务具备极强的规范性，因此适合以作业法为核心进行全面预算管理。所谓作业法，即是以公司的作业活动为基础，按业务活动单元编制收入、成本、费用预算，这种方法的益处是与经营计划紧密结合，能够反应并量化公司的生产运营；其弊端即是预算编制过程中的工作量较大，以作业法为基础设定各预算项目，计算量大，需要借助相应的技术手段。

### （二）选择弹性预算及滚动调整的方法为辅助方法

为解决公司现有计划体系不能应对市场变化，在实际经营中缺乏指导意义的问题，这里引入弹性预算及滚动调整的方法以使预算管理体系更加实用。

所谓弹性预算是指对应于不同作业量水平，编制相应的收入、成本、费用项目的预算，弹性预算的优点在于为实际结果提供了一个动态的基础，可以找到与实际生产运营水平相匹配的预算值，以此作为差异分析的基础及考核的依据。基于航线航班计划或其它成本动因的弹性预算有利于事中事前控制及事后差异分析。

公司的弹性预算损益表是针对每一不同生产运营安排，做出相应的预算损益表。

各成本中心可以针对本部门主要成本项目的成本动因做弹性预算。该部门弹性预算的成本动因可不同于公司弹性预算的成本动因。

弹性预算是相对于静态预算而言的，其关键是要按照作业活动将成本、费用项目据不同性态划分为固定项目与变动项目。公司的弹性预算操作步骤是：首先做出相关范围内相对于每一运营水平的收入预算，然后根据单位变动成本及运营规模，预算该作业水平下的变动成本、费用，再预算固定成本、费用，最后加总计算总成本、费用。

弹性预算可以作为任一实际作业水平下的收入、成本费用的比较基础，业务部门不会再因运营规模的扩大而抱怨预算不准确、无依据，而财务部门也不必因为运营规模增加陷入无休无止地与业务经理“谈计划”的过程。但是，弹性预算本身工作量大，尤其是对于象 A 公司这样首次实施全面预算管理的公司，由于管理会计不健全和技术手段有待提高，弹性预算本身的成本是较高的。在实际操作中，可以只选择占成本比重最大的几个项目做出弹性预算，其它项目可以仍用静态预算，这样即可以解决静态预算的不足，又可以适当减少工作量。

此外，滚动调整的方法也可以使预算更能适应多变与竞争激烈的市场，适应于公司这类高成长高速发展的公司。所谓“滚动调整”是借用滚动预算的概念同时考虑到公司的实际情况并规避滚动预算的弊端，形成的在预算管理中行之有效的一种方法。

滚动预算是总预算的常用形式，将年度预算分解为月度预算，本月即将结束时，编制预算并增加第 12 个月的预算，并对前 11 个月的预算做出相应的调整，逐月滚动。滚动预算的焦点注重目前预算及以后的十二个月，从而保持稳定的计划时间跨度。滚动预算始终保持 12 个月的预算时间跨度，迫使管理层具体考虑即将到来的时间跨度，并将年度预算与长期计划相结合。在滚动预算执行过程中，应将每月实际结果与最初计划和最新调整后的计划相比较，滚动预算可以对市场环境的变化及时反应，使月度预算更趋准确。滚动预算虽然有它的优越性，但在实际操作中存在很多弊端。众所周知，预算编制的工作量极大，即使是成熟的国际先进企业如摩托罗拉、微软等，其预算编制也会耗费相当的管理和时间成本，因此每月均对预算作全盘调整，会使预算本身的成本超过其收益，对于公司更是如此，

因此据成本效益原则，公司的全面预算管理不能照搬滚动预算。滚动预算另一个不能适用的原因是公司的年度经营目标是不能轻易调整的，即使发生了一些市场变化，也要求其经理人去解决和消化其不良影响，完成年度目标，因此每月或是每季调整一次预算值，改变相应的预算目标在实际经营中不可取。

尽管滚动预算有上述问题，但公司还是可以借鉴其思路，进行滚动调整，即按月度或是季度根据年度预算的累计完成情况，以年度目标为依据，调整本年度以后几期的预算，一方面与实际情况相接近，另一方面可确保年度经营目标的实现。也就是说，每期初公司将总结上月 / 季度预算累计进度，对差异做出分析，并提出改进建议，调整以后各期预算，保持年度目标不变。

## 第五章 预算规划与编制

### 第一节 预算目标下达

预算目标是预算管理的核心，预算的编制必须与预算目标相符，在执行与控制中要以预算目标为最根本的出发点，差异分析最终应解释预算目标的完成情况，并对影响目标完成的差异提出改进建议以保证年度预算目标的完成，预算的考核指标即是下达的预算目标，配合公司考核政策，对各责任中心责任人的预算完成情况进行业绩评价与奖惩。

#### （一）制定预算目标的依据与应考虑的因素

公司制定的年度预算目标是将公司中长期发展计划分解细化的过程，在制定目标的过程中应以几个方面为依据：

- 1、 首先是公司历史水平，包括历史最好水平、历史平均水平、行业最好水平、行业平均水平及国际同行业先进水平；
- 2、 其次应考虑公司外部环境的影响，包括市场预测、经济政策预测及新技术预测；
- 3、 此外，还应考虑公司内部环境的变化，包括内部资源的利用能力，公



司自身的管理能力，公司预算年度的资金融通能力。这种将历史水平与外部内部资源共同考虑制定预算目标的方式，才能使预算目标制定得更贴近实际；

- 4、 制定预算目标应考虑公司的财务能力，即利润、现金流量、投资回报率及资产净增值率；
- 5、 考虑公司的市场开拓能力，即市场增长率、市场份额；
- 6、 考虑公司的经营能力，即成本控制水平、费用节支率、工作完成率等因素。

总之，制定预算目标不仅应考虑财务指标，还应考虑公司的非财务指标，这样制定的目标才更加完善。

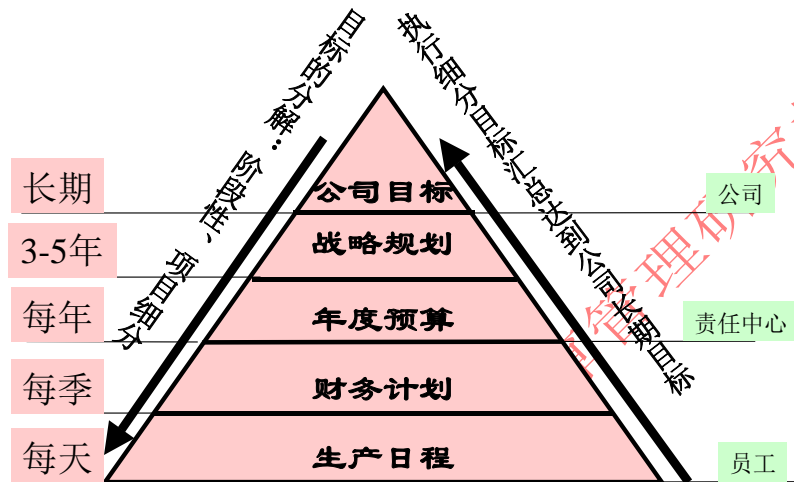
## （二）预算目标的标准

公司向各责任中心下达的预算目标对公司的预算管理具有指导作用，因此制定合理的预算目标十分重要。以前公司的预算目标只是经营目标，或是一些统计指标，这些统计指标不能代替预算目标。作为预算管理的目标应具备五项标准，即 SMART 标准：

- 1、 具体化：年度预算是战略计划的具体化，它要求全面、细致；囊括业绩考核的各个方面；
- 2、 可度量：预算本身是数字化的计划，即每个目标都应有明确的可以客观计量的标准；
- 3、 协商一致：预算目标是经由预算部门、预算执行部门、公司管理层经过反复分析、研究、协商的结果，经过他们的共同认可和承诺；
- 4、 现实性：预算目标至少应有 60%的实现可能性，才能保证对执行者的激励和约束作用；
- 5、 时间要求：具体化的预算目标往往包括许多阶段性的目标，必须有明确的时间要求；

## （三）公司的预算目标

依据上述目标制定的标准及要求，公司的预算目标为利润、销售收入、成本分项指标、费用分项指标、现金净流量，值得注意的是，预算目标不同于经营目标，它是经营目标的具体表述形式，公司当前的主要任务之一是控制成本，故其成本、费用目标为分项指标，即依据预算分项控制，而不是总额控制。



#### (四) 预算目标的分解与下达程序

如右图所示，预算目标自上而下分解并下达，从公司长期目标分解到中期目标，再分解为年度、季度目标，最后分解到每天，同时也是目标从公司下达至责任中心，再下达至员工的过程。公司目标的实现也是通过每个人每一天的努力，实现责任中心、乃至公司的目标。也就是说，通过执行细分目标，最终汇总即达到公司长期目标。

## 第二节 预算编制的内容说明

### (一) 营业计划说明书

本表是销售部在预算年度中营业计划的书面报告；内容包括：市场的展望、新产品的开发、旧产品的淘汰、新客户的开发与旧客户的淘汰、广告或其他销售推广政策、售价政策、授信及帐款回收政策、业务人员的增减异动、销售费用的限制、本年度营业方面所可能遭遇的困难及其克服对策等的说明。

### (二) 依客户分类的销售计划表

由销售部根据市场情况，客户往来情形预计各客户的销售量，以拟订的售价予以编制。

### （三）依产品分类销售计划表

本表以产品分类为主编制。

### （四）生产计划说明

由生产工厂就：产量及产能运用度是、品质计划、新产品或新技术（包括新配合）的研究开发计划、机械修改计划、机械淘汰更新及扩建计划、人员合理化计划、成本控制计划、本年度生产上所可能遭遇的困难及其克服对策等加以说明。

### （五）标准产能设定表

系按各生产部门正常编制下，主要生产设备的设计产能及生产效率所设定的标准产能，作为生管中心编制产销配合计划表的参考，并做为考核实际生产效率的依据。

### （六）标准用料设定表

系各生产部门产制品每单位主要原料的标准耗用量，作为生管中心编制生产计划及供应部编制采购计划的参考，并作为考核原料耗用的依据。

### （七）标准人工费用设定表

系各部门在标准产能下，配置人员编制及用人费用标准。根据性质分为直接人工及间接人工两项，只有在生产计划确定后，做为编制人工费用预算及考核人工效率的依据。

### （八）标准制造费用设定表

系各部门在标准产能下，耗用的电力、物料、维修费用……等费用的标准。做为生产计划确定后编制制造费用预算表及考核费用支出的依据。

(九) 服务部门费用分摊设定表

系按费用性质，依服务部门提供服务的比重，分配服务部门费用给生产部门的设定标准。

(十) 产销配合计划表

本表是本公司预算年度产销活动的基本报表，由总经理室及生管中心根据营业部门及生产部门提供的资料，综合市场环境、生产状况、制成品存货水准、及成本利润等因素，加以协调而编制，提经公司预算委员会讨论的年度产销计划。

(十一) 生产计划表

系生管中心依据经核定实施的产销配合计划表内所列各项产品生产数量，而排定的各中间及最后生产部门产制品的计划产数量表，做为预算年度追踪考核各生产部门生产进度达成率的依据。

(十二) 主要材料耗用量预算表

本表由生产部门依据生产计划及标准用料设定表加以汇编而成。

(十三) 材料计划说明书

由供应部就库存政策、采购政策、付款计划等加以说明。

(十四) 主要材料采购预算表

本表由供应部依据主要材料用量预算表的斟酌材料的合理库存、经济采购量及材料价格趋势等予以汇编，做为编罅是主要材料耗用成本的依据。

(十五) 固定资产扩建改良及专家费用预算表

系供应部根据营业计划说明书，生产计划说明书，产销配合计划表及公司预算委员会决议事项所编制的年度资本支出及项目支出预算与完工进度表。

(十六) 人工及制造费汇总表

系生产工厂依据生产计划表，标准人工费用设定表，标准制造费用设定表，固定资产扩建改良及项目费用预算表所编制的人工及制造费用年度预算金额。

(十七) 生产成本预算表

本表是财务部编制的各产品直接材料、直接人工及制造费用的总成本及单位成本预算表。

(十八) 销货成本预算表

是财务部根据产销配合计划表及生产成本预算表，加以汇编而成。

(十九) 营业收入预算表

是财务部根据产销配合计划表及预估的其他收入，加以汇编而成。

(二十) 推销管理财务费用预算表

是财务部参考前年度实际开支，并依据年度营业管理计划所编制的推销管理财务费用年度预算。

(二十一) 损益预算表

是财务部编制的年度损益预算表。

(二十二) 资金来源运用表

是财务部根据年度产销库存计划、资本支出计划、及债务偿还计划等资料，编制而成。

(二十三) 管理计划说明书

由公司总务部及人事室就组织编制合理化计划、人员增减异动计划、人力发

展训练计划、管理规章办法的推行计划等加以说明，以供总经理室编写经营计划及会计部编制管理费用预算参考。

#### （二十四）经营计划说明书

由总经理室就前述有关资料，就营业生产、材料管理等计划加以综合及摘要的说明。

### 第三节 销售规划与预算编制

#### （一）销售规划

企业整体的年度预算，以销售规划为基础；若销售规划不确实，则其他相关规划自然不切实际。

整体的销售规划，关键要素有：

- 1、企业目标
- 2、企业策略

这二者应与企业整体规划衔接，即由长期规划、中期计划而来，彼此相互配合。

3、销售预测：销售预测是在一定时间范围及一定基本假设下，对潜在顾客需求的一种技术性预测。销售预测与销售计划不同，销售计划是管理当局对销售预测加以判断，拟定策略，并作资源投入及管理承诺，采取积极行动，以求达到销售目标。因此销售预测与销售计划可能包含相同的销售量，也可能不同。销售预测是被动性，在现有环境下作预测，而销售计划是主动的，必须去克服环境，达成目标。销售预测在销售规划的循环中，除企业目标及策略的发展外，应在最早期进行。

4、销售费用计划：此计划只为达到销售计划中所示营业量的必须资源投入或



费用支出。

5、市场营销计划：市场营销计划普通称为销售预算，代表从公司资源预计投入所产生的销售量及金额。

前三项是建立销售计划的基础，后二项是根据前三项所建立的计划。

有关销售预测通常考虑的因素有：

- (1) 过去销售量
- (2) 一般经济及产业状况
- (3) 销售与经济指标。如国民生产总值、个人所得、就业等
- (4) 相对产品获利能力
- (5) 市场发展研究
- (6) 订价政策
- (7) 广告及其他促销方法
- (8) 销售人员的品质
- (9) 竞争情况
- (10) 季节变动
- (11) 生产能力
- (12) 各种产品长期销售趋势等。

而销售预测的方法，大体分为总体法（Macro Approach）与个体法（Micro Approach），说明如下：

(1) 总体法

- 趋势分析法：利用过去销售趋势，参考经济环境加以制订，如散点图法。
- 相关分析法：寻找相关变量与销售间的关系，建立数学模型，并计算出销售总额，如回归分析法等。
- 市场占有率法：从估计市场总需求与企业预期的市场占有率，两者相乘即求

得企业的预期销售总额。

## (2) 个体法

• 销售辅助法：从由个别销售人员或地区销售经理，凭借各自的知识、经验和对过去资料、未来展望所决定的数额，再呈报营销副总经理加以调整。销售辅助法趋向开放性组织气氛，接纳各方的意见，可使销售人员在编制预算时扮演较积极的角色。

• 主管集体判断法：是由所有高级主管包括营销、生产、采购、财务……等，利用其经验与知识，以集体意见代替销售预测，此法虽省略了收集资料的繁杂工作，但忽略了销售人员的责任与重要性。

如有可能，销售预测可从多方面着手，例如先用回归分析或市场占有率法预测，再与销售人员或主管判断数字相互比较，如有重大差异，再进一步探讨的。

销售规划，其应采取的步骤根据该公司性质及经营环境而定。一般而言，其重要的步骤可概括如下：

### 1、建立基准

- (1) 评估影响企业的有系数；
- (2) 建立广泛的企业目标；
- (3) 发展长期企业策略。

### 2、销售预测活动

- (1) 作全国性甚至国际性的经济分析，并评估将来的经济情况；
- (2) 行业的预测与分析，以决定将来的发展潜力；
- (3) 对企业的过去销售绩效作详细的分析；
- (4) 根据上述各种分析，作销售预测。

### 3、管理判断

- (1) 公司本身所受限制的管理评估；
- (2) 建立与影响销售展望有关的企业策略；
- (3) 将管理判断与决策应用于销售预测，得出销售计划的草案；
- (4) 编制销售计划对利润影响的财务测试，根据此项测试作必要的调整；
- (5) 编制由经理级人员核准的最后销售计划；
- (6) 将已核准的销售计划分送给其他有关人员，作为细节规划的基础。

销售计划是其他规划的基础，涉及到许多主管人员及专家，同时也涉及到技术信息的判断，因此，对销售规划的管理非常重要。

## (二) 销售预算编制

现以 A 公司为例，销售部门经理经过销售规划及预测，拟定××年度的销售预算，见表 6-6 所示

表 6—6 A 公司销售预算（按产品，时间及地区表示）

××年 1 月 1 日至 12 月 31 日

	<u>总 计</u>		<u>北 区</u>		<u>中 区</u>		<u>南 区</u>	
	单 位	金 额	单 位	金 额	单 位	金 额	单 位	金 额
产品 X			<u>单 价</u>	<u>5.00</u>	<u>单 价</u>	<u>5.00</u>	<u>单 价</u>	<u>5.00</u>
一月份	85,000	426,500	30,000	150,000	40,000	200,000	15,000	76,500
二月份	90,000	451,000	35,000	175,000	45,000	225,000	10,000	51,000
三月份	<u>95,000</u>	<u>476,500</u>	<u>30,000</u>	<u>150,000</u>	<u>50,000</u>	<u>250,000</u>	<u>15,000</u>	<u>76,500</u>
第一季合计	270,000	1,354,000	95,000	475,000	135,000	675,000	40,000	204,000
第二季	260,000	1,303,500	90,000	450,000	135,000	675,000	35,000	178,500
第三季	190,000	953,500	65,000	325,000	90,000	450,000	35,000	178,500
第四季	<u>280,000</u>	<u>1,405,000</u>	<u>90,000</u>	<u>450,000</u>	<u>140,000</u>	<u>700,000</u>	<u>50,000</u>	<u>255,000</u>
产品 X 总计	1,000,000	5,016,000	340,000	1,700,000	500,000	2,500,000	160,000	816,000
产品 Y			<u>单 价</u>	<u>2.00</u>	<u>单 价</u>	<u>2.00</u>	<u>单 价</u>	<u>2.10</u>
一月份	34,000	68,800	15,000	30,000	11,000	2,200	8,000	16,800
二月份	41,000	83,100	16,000	32,000	14,000	28,000	11,000	23,100
三月份	<u>45,000</u>	<u>91,000</u>	<u>19,000</u>	<u>38,000</u>	<u>15,000</u>	<u>30,000</u>	<u>11,000</u>	<u>23,100</u>
第一季合计	<u>120,000</u>	<u>243,000</u>	<u>50,000</u>	<u>100,000</u>	<u>40,000</u>	<u>80,000</u>	<u>30,000</u>	<u>63,000</u>
第二季	135,000	273,500	55,000	110,000	45,000	90,000	35,000	73,500
第三季	95,000	192,000	40,000	80,000	35,000	70,000	20,000	42,000
第四季	<u>150,000</u>	<u>303,500</u>	<u>65,000</u>	<u>130,000</u>	<u>50,000</u>	<u>100,000</u>	<u>35,000</u>	<u>73,500</u>
产品 Y 总计	500,000	1,012,000	210,000	420,000	170,000	340,000	120,000	252,000
产品 X、Y 总计		6,028,000		2,120,000		2,840,000		1,038,000

## 第四节 生产规划与预算编制

### (一) 生产规划

生产规划即生产预算，表示规划期间对生产量的估计，即将销售计划的预计

销售数量转换为预计生产量。

通常生产计划的规划是由生产部门主管负责进行，但必须考虑高层管理者对存货水准、生产稳定及资本支出方面所作的政策指标；作生产规划时，应该设法维持销售、存货及生产间的平衡。

生产规划的构成要素有：

### 1、决定规划期间（年度）的总生产量（依产品类别编制）

生产部门主管应将销售计划中的预计销售转换为产品类别的年度生产量，但需要考虑管理当局的存货政策。

### 2、决定材料、在产品及产成品的存货政策

存货对企业而言，通常是一相当大金额的投资，因此存货政策相当重要。

在决定存货政策时，管理当局应考虑下列重要因素：

- (1) 符合销售所需的数量。
- (2) 存货项目的易腐性。
- (3) 生产期间的长短。
- (4) 仓储设备。
- (5) 在销售前一段期间，是否有充裕的资金以支付存货生产。
- (6) 存货的储存成本，诸如人工、保险费、租金、运输费及额外的搬运费等。
- (7) 原料短缺的防止。
- (8) 价格上涨的防止。
- (9) 存货风险，包括：价格下跌、库存的陈旧、意外损失及失窃等。

上述的因素，有些具有相互影响作用，重点在于：“良好的存货政策须反映因素间的最佳成本均衡。”

### 3、决定生产设备的产能政策

一般企业均希望能保持稳定的生产，但为求稳定的生产或满足年度的生产量，对生产设备的产能必须加以评估。因此，生产规划必须要有足够的生产产能以生产预定的货品数量。至于个别部门、程序及机器的生产，必须在生产计划中审慎规划及协调，以避免瓶颈或生产产能闲置等情况发生。

#### 4、决定材料、零件及人工的取得情况

生产计划中所预计生产的产品，其所需的材料、零件或人工，必须保证供应，否则将影响生产目标的达成。

#### 5、决定生产排程

依据生产计划，将年度所需生产的产品排定时间进度表及相关事项，以便及早计划准确。

### (二) 生产预算编制

现假设 A 公司有关产成品货计划如下：

	产品 X	产品 Y
1 月 1 日	240,000 单位	100,000 单位
1 月 31 日	225,000 单位	100,000 单位
2 月 28 日	215,000 单位	95,000 单位
3 月 31 日	200,000 单位	88,000 单位
第二季末	180,000 单位	93,000 单位
第三季末	220,000 单位	125,000 单位
第四季末	200,000 单位	120,000 单位

至于在产品存货，假定在预算年度中保持不变——即产品 X 全年均无在产品存货，而产品 Y 期初在产品存货与期末在产品存货相同（10,000 单位，成本 13,800）。

依据资料，生产预算详见表 6-7



表 6—7 A 公司生产预算表（按产品及时间表示）

\*\*年元月 1 日至 12 月 31 日

	销货需求量	期末存货量	需求总量	期初存货量	预计生产量
产品 X（参考表 6—6）					
元 月 份	85,000	225,000	310,000	240,000	70,000
二 月 份	90,000	215,000	305,000	225,000	80,000
三 月 份	<u>95,000</u>	<u>200,000</u>	<u>295,000</u>	<u>215,000</u>	<u>80,000</u>
第一季计	270,000	200,000	470,000	240,000	230,000
第二季计	260,000	180,000	440,000	200,000	240,000
第三季计	190,000	220,000	410,000	180,000	230,000
第四季计	<u>280,000</u>	<u>200,000</u>	<u>450,000</u>	<u>220,000</u>	<u>260,000</u>
全 年 计	1,000,000	200,000	1,200,000	240,000	960,000
产品 X（参考表 6—6）					
元 月 份	34,000	100,000	134,000	100,000	34,000
二 月 份	41,000	95,000	136,000	100,000	36,000
三 月 份	<u>45,000</u>	<u>88,000</u>	<u>133,000</u>	<u>95,000</u>	<u>38,000</u>
第一季计	120,000	88,000	208,000	100,000	108,000
第二季计	135,000	93,000	228,000	88,000	140,000
第三季计	95,000	125,000	220,000	93,000	127,000
第四季计	<u>150,000</u>	<u>120,000</u>	<u>270,000</u>	<u>125,000</u>	<u>145,000</u>
全 年 计	500,000	120,000	270,000	100,000	520,000

## 第五节 制造成本规划与预算编制

### （一）制造成本规划

生产计划完成后，即可着手进行制造成本的规划，制造成本有三：直接材料成本；直接人工成本；制造费用。现分述如下：

## 1、直接材料成本的规划

直接材料成本规划即直接材料成本预算，其构成要素有：

- (1) 材料数量需求计划：此计划只规划每种材料所需的数量，应按材料种类、需要时间等详细编制。
- (2) 材料采购计划：此计划中应规划每项材料的采购数量、采购成本及需要日期。
- (3) 材料成本耗用计划：此计划只预估材料耗用所发生的成本，必须对材料采购成本预估后，才能加以编制累计。

至于材料存货的决定，也会影响材料采购计划，但材料的存货政策已于生产计划中订定。

## 2、直接人工成本的规划

人工成本的规划包含范围有：人力需求；招聘员工；教育训练；工作评价与规范；人力评估等。在特殊情况下，这些问题中的每一项都可能成为主要问题，企业规划虽不能满足有关这些特殊人事问题的个别需要，但它可以促使管理当局对这些问题给予审慎的考虑。

直接人工成本规划，其构成要素有：

- (1) 时数需求计划：此计划是估计为完成生产目标所需的直接人工时数，最好能固定出每一单位产品的标准直接人工时数。
- (2) 人工成本耗用计划：此计划从预估人工耗用所发生的成本，必须就各部门、各成本中心或各项作业固定标准工资率，再与标准直接人工时数相乘，即可决定人工成本。

有关直接人工时数的设计，其方法通常有四：

- 时间与动作研究（Time and Motion Study）；
- 标准成本；

- 由主管人员直接估计；
- 由辅助小组作统计性的估计。

一个公司估计直接人工工时数最好同时采用数种方法。适用于某一个生产部门或成本中心的特殊方法，不一定同样适用于另一个部门或成本中心，必须不断地努力，以改进或修正现有的方法。

工资率的设计，原则上多采用平均工资率。

### 3、制造费用的规划

为编制年度企业预算，有必要建立整体制造费用计划，此一部份占制造成本的比例有逐渐增加的趋势，不可不注意。

费用必须加以分类编制。计划的费用，应在计划期间内标明其所属时间、使用方式；至于费用估计的可靠性，有赖于会计纪录的质量及管理人员对于费用规划的认真态度，尽量依参与原则，由负责制造费用发生的部或个人来编制，以完成制造费用耗用计划。

## （二）制造成本预算编制

### 1、材料预算

现假设产品 X 及 Y 均需使用材料 A、B、C，其使用率如下：

	产品 X 每单位产品使用量	产品 Y 每单位产品使用量
材料 A	1 件	1 件
材料 B	2 件	1 件
材料 C	2 件	1 件

材料用量预算编制如表 6-8。

表 6—8 A 公司材料费用预算（××年 1 月 1 日至 12 月 31 日）

	产 品 X			产 品 Y			材料需求量
	计 划	材 料 使 用	材 料 需 求 量	计 划	材 料 使 用	材 料 需 求 量	
	生 产 量	用 件 数	需 求 量	生 产 量	用 件 数	需 求 量	总 计
<b>材料 A</b>							
元月份	70,000	1	70,000	34,000	1	34,000	104,000
二月份	80,000	1	80,000	36,000	1	36,000	116,000
三月份	80,000	1	80,000	38,000	1	38,000	118,000
第一季度	230,000	1	230,000	108,000	1	108,000	338,000
第二季度	240,000	1	240,000	140,000	1	140,000	380,000
第三季度	230,000	1	230,000	127,000	1	127,000	357,000
第四季计	260,000	1	260,000	145,000	1	145,000	405,000
合 计	960,000	1	960,000	520,000	1	520,000	1,480,000
<b>材料 B</b>							
元月份	70,000	2	140,000	34,000	1	34,000	174,000
二月份	80,000	2	160,000	36,000	1	36,000	196,000
三月份	80,000	2	160,000	38,000	1	38,000	198,000
第一季计	230,000	2	460,000	108,000	1	108,000	568,000
第二季计	240,000	2	480,000	140,000	1	140,000	620,000
第三季计	230,000	2	460,000	127,000	1	127,000	587,000
第四季计	260,000	2	520,000	145,000	1	145,000	665,000
合 计	960,000	2	1,920,000	520,000	1	520,000	2,440,000
<b>材料 C</b>							
元月份	70,000	2	140,000	34,000	1	34,000	174,000
二月份	80,000	2	160,000	36,000	1	36,000	196,000
三月份	80,000	2	160,000	38,000	1	38,000	198,000
第一季计	230,000	2	460,000	108,000	1	108,000	568,000
第二季计	240,000	2	480,000	140,000	1	140,000	620,000
第三季计	230,000	2	460,000	127,000	1	127,000	587,000
第四季计	260,000	2	520,000	145,000	1	145,000	665,000

合 计	960,000	2	1,920,000	520,000	1	520,000	2,440,000
-----	---------	---	-----------	---------	---	---------	-----------

A 公司有关材料其他相关资料如下：

本期材料的采购价格资料：

材料类别	单价
材料 A	0.30
材料 B	0.20
材料 C	0.25

材料期初存货资料：

材料类别	期初存货量	单价
材料 A	220,000	0.30
材料 B	360,000	0.20
材料 C	460,000	0.26

材料期末存货资料（单位数）：

	材料 A	材料 B	材料 C
1 月	208,000	350,000	470,000
2 月	232,000	380,000	480,000
3 月	240,000	400,000	470,000
第二季	260,000	420,000	490,000
第三季	227,000	400,000	475,000
第四季	245,000	370,000	450,000

材料采购预算编制如表 6-9：

表 6—9 A 公司材料采购预算（××年 1 月 1 日至 12 月 31 日）

材 料	期末存	需求总计	期初存	采 购
-----	-----	------	-----	-----

	需 求 量	货	货	单 位	单 位 成 本	总 成 本
材料 A						
元月份	104,000	208,000	312,000	220,000	92,000	0.30 27,600
二月份	116,000	232,000	348,000	208,000	140,000	42,800
三月份	118,000	240,000	358,000	232,000	126,000	37,800
第一季计	338,000	240,000	578,000	220,000	358,000	107,400
第二季计	380,000	260,000	640,000	240,000	400,000	120,000
第三季计	357,000	227,000	584,000	260,000	324,000	97,200
第四季计	405,000	245,000	650,000	227,000	43,000	126,900
合 计	1,480,000	245,000	1,725,000	220,000	1,505,000	451,500
材料 B						
元月份	174,000	350,000	524,000	360,000	164,000	0.20 32,800
二月份	196,000	380,000	576,000	350,000	226,000	45,200
三月份	198,000	400,000	598,000	380,000	218,000	43,600
第一季计	568,000	400,000	968,000	360,000	608,000	121,600
第二季计	620,000	420,000	1,040,000	400,000	640,000	128,000
第三季计	587,000	400,000	987,000	420,000	567,000	113,400
第四季计	665,000	370,000	1,035,000	400,000	635,000	127,000
合 计	2,440,000	370,000	2,810,000	360,000	2,450,000	490,000
材料 C						
元月份	174,000	470,000	644,000	460,000	184,000	0.25 46,000
二月份	196,000	480,000	676,000	470,000	206,000	51,500
三月份	198,000	470,000	668,000	480,000	188,000	47,000
第一季计	568,000	470,000	1,038,000	460,000	578,000	144,500
第二季计	620,000	490,000	1,110,000	470,000	640,000	160,000
第三季计	587,000	475,000	1,062,000	490,000	572,000	143,000
第四季计	665,000	450,000	1,115,000	475,000	640,000	160,000
合 计	2,440,000	450,000	2,890,000	460,000	40,0001	607,500



设材料的耗用，采用先进先出法设计，材料 C 在三月份使用情形为：

产品 X		产品 Y	
单位数	单价	单位数	单价
90,000	0.26	38,000	0.25
70,000	0.25		

直接材料成本预算编制如表 6-10。

表 6—10 A 公司直接材料成本预算（××年 1 月 1 日至 12 月 31 日）

期间及 材料别 元月份	产 品 X		产 品 Y		总 计			
	需用量	单 价	金 额	需用量	单 价	金 额	需用量	金 额
A	70,000	.30	21,000	34,000	.30	10,200	104,000	31,200
B	140,000	.20	28,000	34,000	.20	6,800	174,000	34,800
C	140,000	.26	36,400	3,000	.26	8,840	174,000	45,240
合 计			85,400			25,840		111,240
二月份								
A	80,000	.30	24,000	36,000	.30	10,800	116,000	34,800
B	160,000	.20	32,000	36,000	.20	7,200	196,000	39,200
C	160,000	.26	41,600	36,000	.26	9,360	196,000	50,960
合 计			97,600			27,360		124,960
三月份								
A	80,000	.30	24,000	38,000	.30	11,400	118,000	35,400
B	160,000	.20	32,000	38,000	.20	7,600	198,000	39,600
C	90,000	.26						
			40,900	38,000	.26	9,500	198,000	50,400
	70,000	.25						
合 计			96,900			28,500		125,400
第一季								

A	230,000	.30	69,000	108,000	.30	32,400	338,000	101,400
B	460,000	.20	92,000	108,000	.20	21,600	563,000	113,600
	390,000	.26			.26			
C			118,9000	70,000		27,700	563,000	146,600
	70,000	.25			.25			
合 计			279,900	38,000		81,700		361,600
第二季								
A	240,000	.30	72,000	140,000	.30	42,000	380,000	114,000
B	480,000	.20	96,000	140,000	.20	28,000	620,000	124,000
C	480,000	.25	120,000	140,000	.25	35,000	620,000	155,000
合 计			288,000			105,000		393,000
第三季								
A	230,000	.30	69,000	127,000	.30	38,100	357,000	107,100
B	460,000	.20	92,000	127,000	.20	25,400	587,000	117,400
C	460,000	.25	115,000	127,000	.25	31,750	587,000	146,750
合 计			276,000			95,250		371,250
第四季								
A	260,000	.30	78,000	145,000	.30	43,500	405,000	121,500
B	520,000	.20	104,000	145,000	.20	29,000	665,000	133,000
C	520,000	.25	130,000	145,000	.25	36,250	665,000	166,250
合 计			312,000			108,750		420,750
年度总								
计			1,155,900			390,700		1,546,600

## 2. 人工预算

假设清华制造公司有关直接人工时数及工资率估计如下：

产品的单位直接人工时数资料：

	产品 X	产品 Y
部门 1	0.4	0.2

部门 2	0.2	0.1
部门 3	0.4	0.2

各部门每小时工资率资料:

部门	平均每小时工资率
1	2.00
2	1.50
3	1.00

依据资料, 直接人工成本预算编制如表 6-11。

表 6—11 A 公司直接人工成本预算 (××年 1 月 1 日至 12 月 31 日)

	产品 X				产品 Y				直接人工 成本总计		
	产量	标准 时数	标准 生 产 时 数 总 计	每小 时 工 资 金 额	产量	标准 时数	标准 生 产 时 数 部 计	每小 时 工 资 金 额			
元月份											
部门 1	70,000	.4	28,000	2.00	56,000	34,000	.2	6,800	2.00	13,600	69,600
部门 2	70,000	.2	14,000	1.50	21,000	34,000	.1	3,400	1.50	5,100	26,100
部门 3	70,000	.4	28,000	1.00	28,000	34,000	.2	6,800	1.00	6,800	34,800
合 计			70,000		105,000			17,000		25,500	130,500
二月份											
部门 1	80,000	.4	32,000	2.00	64,000	36,000	.2	7,200	2.00	14,400	78,400
部门 2	80,000	.2	16,000	1.50	24,000	36,000	.1	3,600	1.50	5,400	29,400
部门 3	80,000	.4	32,000	1.00	32,000	36,000	.2	7,200	1.00	7,200	39,200
合 计			80,000		12,000			18,000		27,000	147,000
三月份											
部门 1	80,000	.4	32,000	2.00	64,000	38,000	.2	7,600	2.00	15,200	79,200

上海易磐科技有限公司

部门 2	80,000	.2	16,000	1.50	24,000	38,000	.1	3,800	1.50	5,700	29,700
部门 3	80,000	.4	32,000	1.00	32,000	38,000	.2	7,600	1.00	7,600	39,600
合 计			80,000		120,000			19,000		28,500	148,500
第一季											
部门 1	230,000	.4	92,000	2.00	184,000	108,000	.2	21,600	2.00	43,200	227,200
部门 2	230,000	.2	46,000	1.50	69,000	108,000	.1	10,800	1.50	16,200	85,200
部门 3	230,000	.4	92,000	1.00	92,000	108,000	.2	21,600	1.00	21,600	113,600
合 计			230,000		345,000			54,000		81,000	426,000
第二季											
部门 1	240,000	.4	96,000	2.00	192,000	140,000	.2	28,000	2.00	56,000	248,000
部门 2	240,000	.2	48,000	1.50	72,000	140,000	.1	14,000	1.50	21,000	93,000
部门 3	240,000	.4	96,000	1.00	96,000	140,000	.2	28,000	1.00	28,000	124,000
合 计			240,000		360,000			70,000		105,000	465,000
第三季											
部门 1	230,000	.4	92,000	2.00	184,000	127,000	.2	25,400	2.00	50,800	234,800
部门 2	230,000	.2	46,000	1.50	69,000	127,000	.1	12,700	1.50	19,050	88,050
部门 3	230,000	.4	92,000	1.00	92,000	127,000	.2	25,400	1.00	25,400	117,400
合 计			230,000		345,000			63,500		95,250	440,250
第四季											
部门 1	260,000	.4	104,000	2.00	208,000	145,000	.2	29,000	2.00	58,000	266,000
部门 2	260,000	.2	52,000	1.50	78,000	145,000	.1	14,500	1.50	21,750	99,750
部门 3	260,000	.4	104,000	1.00	104,000	145,000	.2	29,000	1.00	29,000	133,000
合 计			260,000		390,000			72,500		108,750	498,750
年度总			960,000		1,440,000			260,000		390,000	1,830,000
计											

### 3、制造费用预算

设清华制造公司除三个生产部门外，另有三个厂务部门协助生产，有关厂务部门费用预算编制如表 6-12:

表 6—12 A 公司厂务部门费用预算 (××年 1 月 1 日至 12 月 31 日)

	第一季			各季			年 度 总 计
	元月份	二月份	三月份	第二季	第三季	第四季	
厂务部门 A							
数量——直接人工总时数	87,000	98,000	99,000	310,000	293,500	332,500	1,220,000
主管人员薪津	8,000	8,000	8,000	24,000	24,000	24,000	96,000
旅费及交际费	535	590	595	1,850	1,767.5	1,962.5	7,300
电话及电报费	639.75	653.5	654.75	1,980.5	1,959.875	2,008.625	7,897
折 旧	130	130	130	390	390	390	1,560
保险费	20	20	20	60	60	60	240
税 捐	30	30	30	90	90	90	360
工具及办公用品	435	490	495	1,550	1,467.5	1,662.5	6,100
合 计	9,789.75	9,913.5	9,924.75	29,90.5	29,734.875	30,173.625	119,457
厂务部门 B:							
数量——千瓦小时	1,450	1,600	1,600	5,100	4,800	5,450	20,000
主管薪津	3,000	3,000	3,000	9,000	9,00	9,000	36,000
维护费	506	548	548	1,728	1,644	1,826	6,800
燃 料	1,740	1,920	1,920	6,120	5,760	6,540	24,000
折 旧	450	450	450	1,350	1,350	1,350	5,400
保 险	70	70	70	210	210	210	840
税 捐	80	80	80	240	240	240	960
工 资	3,000	3,000	3,000	9,000	9,000	9,000	36,000
合 计	8,846	9,068	9,068	27,648	27,204	28,166	110,000
厂务部门 C							
数量——修理时数	290	30	320	1,000	970	1,090	4,000
主管薪津	300	300	300	900	900	900	3,600
耗用物料	99	112	109	340	330	370	1,60
折 旧	10	10	10	30	30	30	120
保 险	3	3	3	9	9	9	36

## 上海易磐科技有限公司

税 捐	7	7	7	21	21	21	84
工 资	400	400	400	1,200	1,200	1,200	4,800
合 计	819	832	829	2,500	2,490	2,530	10,000

生产部门费用预算编制度如表 6-13。

表 6—13 A 公司生产部门费用预算 (××年 1 月 1 日至 12 月 31 日)

	第一季			各季			年 度 总 计
	元月份	二月份	三月份	第二季	第三季	第四季	
生产部门 1							
数量—直接 人工小时	34,800	39,200	39,600	124,000	117,400	133,000	488,000
主管人员薪 津	10,000	10,000	10,000	30,000	30,000	30,000	120,000
间接人工	10,830	11,820	11,910	36,900	36,15	38,925	145,800
修护配件	822	888	894	2,760	2,661	2,895	10,920
耗用品	2,364	2,606	2,628	8,170	7,807	8,665	32,240
折 旧	522	588	594	1,860	1,761	1,995	7,320
保 险	100	100	300	300	300	300	1,200
税 捐	150	150	150	450	450	450	1,800
合 计	24,788	26,152	26,276	80,440	78,394	83,230	319,280
生产部门 2							
数量—直接 人工小时	17,400	19,600	19,800	62,000	117,400	66,500	244,000
主管人员薪	1,870	1,870	1,870	5,610	8,760	5,610	22,440
间接人工	348	392	396	1,240	10,735	1,330	4,880
修护配件	54.8	59.2	59.6	184	1,037	13	728
耗用品	130.5	147	148.5	465	3.55	498.75	1,830
折 旧	87	98	99	310	1,057	332.5	1,220



## 上海易磐科技有限公司

保 险	10	10	10	30	150	30	120
税 捐	20	20	20	60	180	60	240
合 计	2,520.3	2,596.2	2,603.1	7,899	25,454	8,054.25	31,450
生产部门3							
数量—直接 人工小时	34,800	39,200	39,600	124,000		133,000	488,000
主管人员薪 津	2,920	2,920	2,920	2,920		8,760	35,00
间接人工	3,271	3,583	3,612	11,204		11,843	4,248
修护配件	324	346	348	1,070		1,115	4,240
耗用品	1,070	1,180	1,190	3,700		3,925	14,600
折 旧	313	353	356	1,116		1,197	4,392
保 险	50	50	50	150		150	600
税 捐	60	60	60	180		180	720
合 计	8,008	8,492	8,536	26,180		27,170	103,840

依据表 6-12 与表 6-13，编制制造费用分离底稿如表 6-14 所示：

表 6—14 A 公司制造费用分配底稿（××年度）

	厂务部门			生产部门		
	A	B	C	1	2	3
制造费用总数	119,457	110,000	10,000	319,280	31,458	103,840
分摊：						
厂务部门 A	(119,457)	11,945.7	11,945.6	59,728.5	11,945.7	23,891.4
		121,945.7				
厂务部门 B		(121,945.7)	3,048.6	60,972.9	30,486.4	27,437.8

上海易磐科技有限公司

	24,994.3			
厂务部门 C	(24,994.3)	9,997.7	4,998.9	9,997.7
		449,979.1	78,889	165,166.9
直接人工时数		488,000	244,000	488,000
每小时分摊率		0.922	0.323	0.338
分摊基础:				

1. 厂务部门 A: 选定百分比 (厂务部门 B: 10%, 厂务部门 C: 10%, 生产部门 1: 50%, 生产部门 2: 10%, 生产部门 3: 20%)
2. 厂务部门 B: 使用千瓦时数 (厂务部门 C: 500,000 千瓦小时, 生产部门 1: 10,000,000 千瓦小时, 生产部门 2: 5,000,000 千瓦小时, 生产部门 3: 4,500,000 千瓦小时)
3. 厂务部门 C: 直接修理时数 (生产部门 1: 1,600 小时, 生产部门 2: 800 小时, 生产部门 3: 1,600 小时)

根据表 6-14 制造费用的分配率, 依产品及时间别编制制造费用明细表如表 6-15 所示:

表 6—15 A 公司制造费用分配 (按产品分) ××年 1 月 1 日至 12 月 31 日

	第一季			各季				全年度
	元月份	二月份	三月份	第一季	第二季	第三季	第四季	统计
产品 X								
部门 1								
直接人工小时	28,000	32,000	32,000	92,000	96,000	92,000	104,000	384,000
分摊率	0.922	0.922	0.922	0.922	0.922	0.922	0.922	0.922
金额	25,816	29,504	29,504	84,824	88,512	84,824	95,888	354,08
部门 2								
直接人工小时	14,000	16,000	16,000	46,000	48,000	46,000	52,000	192,000

分摊率	0.323	0.323	0.323	0.323	0.323	0.323	0.323	0.33
金额	4,522	5,168	5,168	14,858	15,504	14,858	16,796	62,016
部门3								
直接人工小时	28,000	32,000	32,000	92,000	96,000	92,000	104,000	384,000
分摊率	0.338	0.338	0.338	0.338	0.338	0.338	0.338	0.338
金额	9,464	10,816	10,816	31,096	32,448	31,096	35,152	129,792
合计(产品 X)	39,802	45,488	45,488	130,778	136,464	130,778	147,836	545,856
产品 Y								
部门1								
直接人工小时	6,800	7,200	7,600	21,600	28,000	25,400	29,000	104,000
分摊率	0.922	0.922	0.922	0.922	0.922	0.922	0.922	0.922
金额	6,270	6,638	7,007	19,915	25,816	23,419	26,738	95,888
部门2								
直接人工小时	3,400	3,600	3,800	10,800	14,000	12,700	14,500	52,000
分摊率	0.323	0.323	0.323	0.323	0.323	0.323	0.323	0.323
金额	1,098	1,163	1,227	3,448	4,522	4,102	4,684	16,796
部门3								
直接人工小时	6,800	7,200	7,600	21,600	28,000	25,400	29,000	104,000
分摊率	0.338	0.338	0.338	0.338	0.338	0.338	0.338	0.338
金额	2,298	2,434	2,569	7,301	9,464	8,585	9,802	35,152
合计(产品 Y)	9,666	10,235	10,803	30,704	39,802	36,106	41,224	147,836
总计(产品 X、Y)	49,468	55,723	56,291	161,482	176,266	166,884	189,060	693,692

## 第六节 销、管费用规划与预算编制

### (一) 销、管费用规划

销、管费用占总营业成本的比例往往相当可观，如何加以审慎规划，对企业利润有重大的影响。销、管费用的规划，其构成要素有二：

1、销费用耗用计划：此计划的编制，通常由销售人员负责编制。筹编时，应

注意销售费用与销售结果（收入）之间的均衡性；亦即预定的销售费用必须与预期的销售量相一致。

2、管理费用耗用计划：一般而言，规划管理费用计划的最好方法，是根据个别的计划与方案。依据过去的经验，以及管理政策、一般经济情况的预计变化加以调节管理费用的支用，因为大部份管理费用均是固定的，对历史纪录做分析，通常会提供一个预算编制的健全基础。

## （二）销、管费用预算编制

假设 A 公司除北、中、南销售地区外，都设立总销售部，各负责主管编制的销售费用预算，如表 6-16 所示。

表 6—16 A 公司销售费用预算

××年 1 月 1 日至 12 月 31 日（活动基准—销售金额）

	第一 季 节			各 季				年 度 总 计
	元月份	二月份	三月份	第一季	第二季	第三季	第四季	
总销货部								
主管薪津	12,000	12,000	12,000	36,000	36,000	36,000	36,000	144,000
旅费及交际费	3,208	3,389	3,545	10,142	10,053	8,052	10,660	38,907
电话及电报	1,314	1,353	1,387	4,054	4,035	3,607	4,165	15,861
折旧—办公设备	50	50	50	150	150	150	150	600
文具及办公用品	909	963	1,019	2,896	2,868	2,221	3,064	11,049
运 费	2,132	2,275	2,397	6,804	6,734	5,165	7,210	25,913
广告费	5,000	5,000	5,000	15,000	15,000	15,000	15,000	60,000
合 计	24,613	25,035	25,398	75,046	74,840	70,195	76,249	296,330
北 区：								
主管薪津	6,000	6,000	6,000	18,000	18,000	18,000	18,000	72,000

## 上海易磐科技有限公司

旅费及交际费	2,129	2,314	2,184	6,627	6,526	5,466	6,661	25,279
电话及电报	789	847	806	2,442	2,410	2,075	2,452	9,379
佣金	7,200	8,280	7,520	23,000	22,400	16,200	23,200	84,800
运费及快迅	1,628	1,857	1,696	5,181	5,504	3,733	5,225	19,198
广告费	2,000	2,000	2,000	6,000	6,000	6,000	6,000	24,000
合计	19,746	21,298	20,206	61,250	60,389	51,479	61,538	23,656
中区:								
主管人员薪津	8,000	8,000	8,000	4,000	24,000	24,000	24,000	96,000
旅费及交际费	2,470	2,675	2,852	7,997	8,065	6,454	8,296	30,812
电话及电报	1,198	1,277	1,346	3,821	3,848	3,221	3,938	14,826
佣金	9,084	10,356	11,460	30,900	31,320	21,300	32,760	116,280
运费	1,530	1,724	1,893	5,147	5,213	3,679	5,432	19,471
广告费	3,000	3,000	3,000	9,000	9,000	9,000	9,000	36,000
合计	25,282	27,32	28,551	80,865	81,446	67,654	83,426	313,391
南区:								
主管人员薪津	3,000	3,000	3,000	9,000	9,000	9,000	9,000	36,000
旅费及交际费	1,001	865	1,054	2,911	2,804	2,580	3,346	11,641
电话及电报	421	371	437	1,229	1,190	1,109	1,387	4,915
佣金	3,732	2,964	3,984	10,680	10,080	8,820	13,140	42,720
运费	674	683	704	1,961	1,890	1,70	2,253	7,844
广告费	1,000	1,000	1,000	3,000	3,000	3,000	3,000	12,000
合计	9,828	8,783	10,170	28,781	27,964	26,249	32,126	115,120
总计	79,469	82,148	84,325	245,942	244,639	215,577	253,339	959,497

有关管理费用的支出，管理部、会计部及财务部主管也编制预算如表 6-17 所示：

表 6—17 A 公司管理费用预算

××年 1 月 1 日至 12 月 31 日 (活动基准—销售金额)

	第 一 季 节			各 季				年 度
	元月份	二月份	三月份	第一季	第二季	第三季	第四季	总 计
总销货部								
主管人员薪津	5,000	5,000	5,000	15,000	15,000	15,000	15,000	60,000
旅费及交际费	750	750	750	2,250	2,250	2,250	2,250	9,000
电话及电报	750	698	839	2,387	2,364	1,800	2,523	9,114
折 旧	50	50	50	150	150	150	150	600
保 险	20	20	20	60	60	60	60	240
税 捐	20	20	20	60	60	60	60	240
文具及办公用品	10	11	12	33	32	23	34	122
律师费用	150	150	150	450	450	450	450	1,800
查帐费用	200	200	200	600	600	600	600	2,400
合 计	6,950	6,999	7,041	20,990	20,966	20,433	21,127	83,516
会计部:								
主管人员薪津	4,000	4,000	4,000	12,000	2,000	12,000	12,000	48,000
旅费及交际费	100	100	100	300	300	300	300	1,200
电话及电报	100	104	107	311	30	266	323	1,210
折 旧	200	200	200	600	600	600	600	2,400
保 险	20	20	20	60	60	60	60	240
税 捐	30	30	30	90	90	90	90	360
文具及办公用品	50	54	57	161	160	116	173	610
合 计	4,500	4,508	4,514	13,522	13,520	13,432	13,546	54,020
财务部:								
主管人员薪津	3,000	3,000	3,000	9,000	9,000	9,000	9,000	36,000



旅费及交际费	100	100	100	300	300	300	300	1,200
电话及电报	260	276	290	826	818	643	871	3,158
折 旧	100	100	100	300	300	300	300	1,200
保 险	40	40	40	120	120	120	120	400
税 捐	10	10	10	30	30	30	30	120
文具及办公用品	151	162	172	485	479	347	518	1,829
其他费用(含壤帐)	1,001	1,080	1,148	3,229	3,190	2,316	3,455	12,190
合 计	4,662	4,768	4,860	14,290	14,237	13,056	14,594	56,17
总计	16,112	16,275	16,415	48,802	48,723	46,921	49,267	193,713

## 第七节 资本支出规划与预算编制

### (一) 资本支出规划

资本支出的规划程序，大致可归纳如下：

1、达成目标相关资本支出计划的拟定：依参与原则，各阶层管理人员为完成企业年度目标，提出各有关的资本支出建议案。

2、拟定各资本支出可行方案，依据各项建议案，收集相关资料，并考虑公司本身的条件与限制，筛选出可行的投资计划。

3、建立各资本支出计划的优先顺序：企业必须采用有系统而可靠的评估方法，对各资本支出可行方案进行分析，以决定其优先顺序。

4、拟定资本支出预算：视企业本身的资金额度，选择一项或数项投资方案，并编制资本支出预算，请求核准。

5、支出的核准：资本支出预算一经核准，即应按计划付诸实施，并加以控制其支出，追踪其结果，作为此后资本支出规划的参考。

另资本支出规划时，应注意事项包括：

1、资本支出规划不以固定资产为限，即资本支出规划的各种方法与技术，不仅适用于固定资产，凡在某一时间花费一笔巨额资金，而其现金收益预期在一年以上的未来期间才能收到者，均可应用此项方法与技术。

2、资本支出规划应包含管理与技术。资本支出规划如缺少规划分析本身的技术，同时又无管理组织及相关纸上作业的配合，资本支出规划将无法成功。

3、尽可能将资本支出计划按其性质加以分类，将类似的项目分组整理，以便评估。

4、资本支出规划应考虑未来成本，而非沉没成本（Sunk Cost）。在资本支出分析中，只考虑未来成本，沉没成本不会影响未来的决算。

5、资本支出规划应仅考虑未来的效益而非过去效益。在资本支出分析中，应考虑拟议中的资本支出计划，经过未来的应用，预期可能获得的未来效益如何，而过去已生产的效益与此项规划分析无关。

6、计算应按税后基础进行。所得税会影响企业现金流量，因此，所有分析计算应按课税后数字进行。

7、考虑货币的时间价值，应利用现金流量的贴现观念，进行分析计算。

8、资本支出规划应尽可能将各项资料数量化，但也不宜过分拘泥。资本支出分析应尽可能衡量一项资本支出的数量化经济成本。

9、避免作过多“不得已”的资本支出。管理不尽理想的公司，平时不作资本支出的长远考虑，到决策已没有时间再拖延，只好不经慎重考虑，而采取一些迫不及待的资本支出计划。

10、不要过度沉迷于获利的妄想，获利能力虽重要，但不是有效资本支出管理的唯一目的。

11、从资本支出规划分析所获得的效益，应超过所花费的成本；即应考虑“成本效益”原则。

12、不要讳言获得最高的利润，因为利润是任何企业生存的基本前提。

13、从事资本支出规划分析，要考虑各种可能的不同选择方案，当评估某一资本支出建议案时，应同时考虑其他各种不同的可能行动途径。

14、从事资本支出规划分析，应尽可能采取整体规划的观念。

15、从事资本支出规划分析，应尽可能采取“多面技能的研究法”，一项规模巨大的资本支出计划，如果属于必要的且符合经济价值，应由各方面专家，就计划案的各个不同层面分别进行研究调查。

16、资本支出规划分析是一种技术，也是一种科学方法。

17、没有任何技术和方法可以取代良好的判断，在资本支出规划分析中，决策者必须在最后分析阶段，运用自己的判断，以衡量所收集到的数量及质量方面的资料，并作最佳的选择。

18、从事资本支出规划分析，不要忽略企业的人性；资本支出分析，和其他任何计划一样，如果缺乏组织内部各级人员的充分了解、合作与支持，将难以获得成功。

## （二）资本支出预算编制

A 公司假设年度的资本支出预算，只有购置动力设备一项，金额 8,500，其预算编制如下表：

表 6-18 A 公司资本支出预算 ××年 1 月 1 日至 12 月 31 日

项目	预计	预计	××年预算——现金支付日期
----	----	----	---------------

上海易磐科技有限公司

	完成日期	成本	第一季			各季				年度总计
			1月	2月	3月	1	2	3	4	
动力	1月	8,500	-	-	-	-	-	-	8,500	8,500
预备	1日									
当期所需现金			-	-	-	-	-	-	8,500	8,500

动力设备预估折年限 10 年，无残值。此项设备属厂务部门 B 所有。

规划资本支出的另一重要层面，即年度计划中有关折旧的计算表，参考前述资料，可汇编于表 6-19 所示：

表 6—19 A 公司折旧预算表（××年 1 月 1 日至 12 月 31 日）

项目	折旧率	本资产结 余	本期购入 资产	期末资产 结余	期末累计 折旧	××年折旧费预算							
						第一季			各季				
						元月	二月	三月	第二	第三	第四		
						份	份	份	季	季	季		
厂务部门 A	5 年	7,800		7,800	4,680	1,560	6,240	130	30	130	390	290	390
厂务部门 B	10 年	54,000	8,500	62,500	21,600	5,400	27,000	450	450	450	1,350	1,350	1,350
厂务部门 C	5 年	400		400	200	120	320	10	10	10	30	0	30
机器一部门 1	0.015	100,000		100,000	20,000	7,320	27,320	522	588	94	1,860	1,761	1,995
机器一部门 2	0.005	20,000		20,000	12,000	1,220	13,220	87	98	99	310	293.5	332.50
机器一部门 3	0.009	72,000		72,000	13m500	4,390	17,892	313	353	356	1,116	1,057	1,197
总销货总办公设备	8 年	4,800		4,800	2,400	600	3,000	50	50	50	10	150	150
会计部办公设备	5 年	12,000		12,000	6,000	2,400	8,400	200	00	200	600	600	600
财务部办公设备	5 年	6,000		6,000	2,000	1,200	3,200	100	100	100	300	300	300
管理部办公设备	5 年	3,000		3,000	1,000	600	1,600	50	50	50	150	150	150

合 计	280,000	8,500	288,500	83,380	24,812	108,192	1,912	2,029	2,039	6,256	6,081.5 0	6,494.50
折旧费用(按职能分)					20,012		1,512	1,629	1,639	5,056	4,881.5 0	5,294.50
制 造					600		50	50	50	150	150	150
销 售					4,200		350	350	350	1,050	1,050	1,050
管 理					24,812		1,912	,029	2,039	6,256	6,081.5 0	6,494.50
合 计												

## 第八节 现金规划与预算编制

### （一）现金规划

所谓现金规划是在一定期间内对现金状况的一种预测，现金规划包括两大部分：（1）现金收入（流入）预测；（2）现金支付（流出）预测，由于对可能的现金流入及流出加以计算，就能对规划期间可能的现金状况做一评估，产生现金计划，如果现金短缺，应预先计划合适的资金筹集方式；如果现金多余，可将其做最有效的运用。现金计划要与销售计划、制造计划、费用计划及资本支出计划等建立密切的联系。

一般说来，现金规划的目的如下：

- 1、显示业务按预定计划经营可能的现金状况；
- 2、显示现金剩余或现金短缺；
- 3、显示举债的需要，或闲置现金在投资方面的运用；
- 4、为现金与下列各项目间的协调预先做准备：整体营运资金（Working Capital）；销售；投资；债务举借及偿还；
- 5、建立借款（Credit）的信用基础；
- 6、为现金状况的控制建立健全基础。

## (二) 现金预算编制

编制现金预算应是公司财务主管或其他指定负责现金管理的主管人员的责任。现金预算，是根据许多计划及公司所有各部门的预算编制而成，财务主管必须与其他部门主管人员密切合作。

## 1、现金收入部份

假定清华制造公司的现金来源有二：即销售与杂项收益。在销售方面，依过去经验，预期每 10,000 的销售净额，会发生坏账损失 20；至于收账情况与销售关系如下：

出售货品当月收到账款 82%；售货后第一个月收到款 10%；售货后第二个月收到账款 5%；售货后第三个月收到账款 3%；按季为基础一售货收到账款 92%；售货后下一季收到账款 8%。年初应收账款资料为：

应收账款期初余额明细 ××年 1 月 1 日

销货月份	期初未收回的应收账款	期初备抵坏账余额
上年 10 月前	10,000*	6,000
10 月	20,000	400
11 月	40,000	800
12 月	90,000	1,800
合计	160,000	9,000

\*根据目前收账经验，预计此 10,000 中的 4,000 将于本年内收回，3,000 作坏账冲销，余额暂挂账上，能否收回，还很难确定。

根据上述资料（参考销售预算），编制来自销售及应收账款现金流入预计表如表 6-20。

表 6—20 A 公司销假货及应收帐款现金流入预计表

××年元月 1 日至 12 月 31 日

	××年预估收回帐款									期 末 未收款项 余额	
	应收总额	备抵坏帐	应收余额	元月份	第 一 季			各 季			
					二月份	三月份	第二季	第三季	第四季		
应收帐款及备抵坏帐期初余额:											
上年 10 月前	10,000	6,000	4,000							4,000	
10 月	20,000	400	19,600	19,600							
11 月	0,000	800	39,200	24,500	14,700						
12 月	90,000	1,800	88,200	49,000	24,500	14,700					
	160,000	9,000									
本年度预计销货:											
元月	495,300	991	494,309	405,333	49,431	24,715	14,830				
二月	534,100	1,068	533,032		437,086	53,303	42,643				
三月	567,600	1,135	566,465			464,501	101,964				
首季	1,597,000	3,194									
次季	1,577,000	3,154	1,573,846				1,447,938	125,908			
三季	1,145,500	2,291	1,143,209					1,051,72	1,457		
四季	1,708,500	3,471	1,705,083						1,568,676	136,407	
合 计	6,028,000	12,056									
共 计	6,188,000	21,056	6,166,944	498,433	525,717	557,219	1,607,375	1,177,660	1,664,133	136,407	
减: 本年备抵坏帐冲销	3,000	3,000									
本年度备抵坏帐预计余额		18,056									
减: 未收帐净额(12/31)			136,407								



本年预计现金收入	6,030,537	6,030,537	498,433	525,17	557,219	1,607,375	1,177,660	1,664,133
本年应收帐款(12/31)	154,463							

其他收益的现金流入预计表如表 6-21；将表 6-20 及表 6-21 表示于表 6-22。

表 6—21 A 公司其他收益现金流入预计表（××年 1 月 1 日至 12 月 31 日）

	预计金额
1 月	3,390
2 月	2,950
3 月	3,620
第 1 季	9,960
第 2 季	9,150
第 3 季	8,220
第 4 季	9,430
合计	37,120

表 6—22 A 公司现金流入预算汇总表（××年 1 月 1 日至 12 月 31 日）

	现 金 来 源		
	应收账款	其他收益	合计
1 月	498,433	3,390	501,823
2 月	525,717	2,950	528,667
3 月	557,219	3,620	560,839
第一季	1,518,369	9,960	1,591,329
第二季	1,607,375	9,510	1,616,885
第三季	1,177,660	8,220	1,185,880
第四季	1,664,133	9,430	1,673,563
合计	6,030,537	37,120	6,067,657

## 2、现金支出部份

A 公司所有采购原料款项的都贷记应付账款。该公司采取不放弃现金折扣政策，因此，采购及应付账款只按采购价款扣除应享折扣后净额列账。付款的一般政策只在折扣期间的最后一天支付，其结果约为每月份的采购平均三分之一转入次月份付款。在每季的估计中，估计九分之一的当季采购款项将于下一季支付。

期初应付账款余额为 52, 100，编制原料采购现金支出预计表如下：

表 6-23 A 公司采购原材料现金支出预计表

	应付帐款(期 初余额)	原料 采购	应付 帐款 合计	下月份应 付采购款 估计余额	所需现金 支付额
元 月	52, 100	106, 400	158, 500	35, 467	123, 033
二 月	35, 467	138, 700	174, 167	46, 233	127, 934
三 月	46, 233	128, 400	174, 633	42, 800	131, 833
第一季		337, 500	507, 300		382, 800
第二季	42, 800	408, 000	450, 800	45, 333	405, 467
第三季	45, 333	353, 600	398, 933	39, 289	359, 644
第四季	39, 289	413, 900	453, 189	45, 989	407, 200
合 计		1549, 000,			1, 555, 111
	应付帐款(期末余额)			45, 989	

另外根据前述各部门的费用预算加以调整，将非现金项目或不在当年度支付的项目予以排除，包含项目如折旧（一项非现金费用）、保险及查账费（每年支付一次或更长期间支付一次）等，其他相关资料如下：

使用物料：采购物料列为存货，费用只表示实际消耗。所以此项目视为非现金项目。

文具及办公用品：采购时直接列为费用，无存货。所以此项目视为现金流出，

以便与费用表配合。

编制各项费用现金支付预计表如表 6-24 所示：

表 6—24 A 公司各项费用现金支出预算表（××年 1 月 1 日至 12 月 31 日）

用合计 减：	所需现	所 需 现 金								
		非 现	第 一 季			各 季				
或 不 支 付 现 金 项 目	金 额 计	元 月	二 月	三 月	第 一 季	第 二 季	第 三 季	第 四 季		
制造部门										
厂务部门 A	119,457	2,160	17,297	609.75	9,733.5	9,744.75	29,088	29,380.5	29,194.875	29,633.625
厂务部门 B	110,000	7,200	102,800	8,245	8,468	8,468	25,181	25,848	25,404	26,365
厂务部门 C	10,000	1,600	8,400	700	700	700	2,100	2,100	2,100	2,100
生产部门 1	319,280	42,560	276,720	21,652	22,708	22,804	67,164	69,660	68,076	71,820
生产部门 2	31,458	3,410	28,048	2,272.8	2,321.2	2,325.6	6,919.6	7,034	6,961.4	7,133
生产部门 3	103,840	20,312	83,528	6,515	6,849	6,880	20,244	21,034	20,532	21,718
合 计	694,035	77,242	616,793	48,994.55	50,779.7	50,922.35	150,696.6	155,056.5	152,268.275	18,769.625
销售部门										
北 区	234,656		234,656	19,746	21,298	20,206	61,250	60,389	51,479	61,538
中 区	313,391		313,391	25,282	27,032	28,551	80,865	81,446	67,65	83,426
南 区	115,120		115,120	9,828	8,783	10,170	28,781	27,964	26,249	32,126
总销货部	296,330	600	295,730	24,563	24,985	25,348	74,896	74,690	70,045	76,099
合 计	959,497	600	958,897	79,419	82,098	84,275	45,792	244,489	215,427	253,189
管理部门：										
会计部	54,020	3,000	5,020	4,250	4,258	4,264	12,772	12,770	12,682	12,796
财务部	56,177	13,990	42,187	3,511	3,538	3,562	10,587	10,587	10,290	10,689
管理部	83,516	3,480	80,036	6,650	6,709	6,751	20,096	20,096	19,563	20,257

合 计	193,713	20,470	173,243	14,421	14,505	14,577	43,463	43,463	42,535	43,742
总 计	1,847,245	98,312	1,748,93	142,834.55	147,382.7	149,771.35	439,991.6	443,008.5	410,230.75	455,700.625

3

另其他有关递延费用、应计费用、股息等补充资料包括：

- (1) 未到期保险费：上一年 12 月 31 日结余 2,532(尚余四个月的保费)，合同更新日期为本年 5 月 1 日，支付三年保费计现金 22,788。
- (2) 应计财产税：上一年 12 月 31 日未付税款 4,982，应与本年 2 月份支付。本年的财产税估计表示于过去从各种预算中编制的费用预算表。
- (3) 营业所得税：上一年的所得税 279,400，应于本年 3 月 15 日支付(为简化起见，假设本年所得税为 258,318)。
- (4) 应计利息费用：上一年 12 月 31 日结余 7,000(代表长期票据 200,00 利率百分的四，十个半月的应计利息，利息于每月 2 月 15 日支付)。
- (5) 股息：预计于本年 6 月宣布年息 12,000，于 8 月付款。
- (6) 直接人工及其他工资，无应计费用。
- (7) 文具及办公用品无存货。
- (8) 使用物料：上一年 12 月 31 日存货 13,700，本年预算采购：

1 月	3,400
2 月	3,300
3 月	3,500
第二季	10,400
第三季	10,400
第四季	10,140

使用物料表示于过去编制的费用预算表中，物料费用于采购时支出。

以上资料编制如表 6-25 所示。

表 6—25A 公司现金支出预计表 (应计项目, 递延项目, 股金及所得税)

××年 1 月 1 日至 12 月 31 日

	期初	更新及		已耗及	期末	所需现金								总计
	余额	付款	合计	应计	余额	第一 季 元月	第二 季 二月	第三 季 三月	第一季	第二季	第三季	第四季		
预付														
保险费	2,532	22,788	25,320	7,596	17,724									2,788
应计														
财产税	4,982	4,982		4,884	4,884	4,982			4,982					4,982
营业														
事业	279,400	279,400		258,318	258,318			279,400	279,400					279,400
所得														
税														
应计														
利息	7,000	80,000	1,000	8,000	7,000		8,000		8,000					8,000
费用														
物料	13,700	41,140	54,80	49,640	5,200	3,400	3,300	3,500	10,200	10,400	10,400	10,140		41,140
盘存														
查帐	2,400	2,400		2,400	2,400				2,400					2,400
费														
股息											12,000			12,000
所需														
现金						3,400	16,282	285,300	304,982	33,188	22,400	10,140		370,710
共计														
贷方														

金额

现将表 6-23、表 6-24、表 6-25 及参考前述人工、资本支出资料汇编现金支出预  
 计量总表如表 6-26 所示：

表 6—26 A 公司现金支出预算汇总表（××年 1 月 1 日至 12 月 31 日）

	第 一 季			各 季				年度合计
	元月	二月	三月	第一季	第二季	第三季	第四季	
原 料	123,033	127,934	131,833	382,800	405,467	359,644	407,200	1,555,111
人 工	130,500	147,000	148,500	426,000	465,000	440,250	498,750	1,830,000
费 用	142,834.5	147,382.7	149,774.35	439,991.6	443,008.5	410,202.75	455,700.625	1,748,933
资本 支出 应计 及延 迟项 目 合 计	3,400	16,282	285,300	304,982	33,188	22,400	10,140	370,710
	399,767.55	438,598.7	715,407.35	1,553,773.6	1,346,663.5	1,22,54.25	1,400,290.625	5,533,254

### 3、现金结存部份

现金收入预算、现金支出预算完成后，须将二者加以比较，以编制现金结存  
 预算。如果期初现金结存为 54,000，其现金结存预算编制如下：

表 6—27 A 公司现金结存预算

××年元月 1 日至 12 月 31 日

	期初现 金余额	现 金 收 入	合 计	现金支出	期末现 金余额
元 月	54,000	501,823	555,823	399,767.55	156,055.45
二 月	156,055.45	528,667	684,722.45	438,598.7	246,13.75
三 月	246,123.75	560,839	806,962.75	715,407.35	91,555.4
第二季	91,555.4	1,616,885	1,708,440.4	1,346,663.5	361,776.9
第三季	361,776.9	1,185,880	1,547,656.9	1,232,524.275	315,12.625
第四季	315,132.625	1,673,563	1,988,695.625	1,400,290.625	588,403
总 计		6,067,657		5,533,254	

企业依据上表可知各月或各季的现金余额，最好能加以预估其他可能的支出，如短期应付票据的利息费用、短期应付票据到期等，若现金短缺，亦可及早预作资金筹措。

现将前述各节的规划部分，汇整编表如表 6-28 所示：

表 6—28 年度预算规划汇总表

项目	规划项目
销货规划	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、 企业目标</li> <li>2、 企业策略</li> <li>3、 销货预测</li> <li>4、 推销费用计划</li> <li>5、 市场营销计划（年度销货预算）</li> </ol>
生产规划	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、 规划年度总生产量（依产品别）</li> <li>2、 材料在产品产成品的存货政策</li> <li>3、 决定生产设备能力的政策</li> <li>4、 决定材料、零件及人工的取得情况</li> <li>5、 决定生产排程</li> </ol>



制造成本规划（包含材料、人工、制造费用）	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、 材料数量需求计划</li> <li>2、 材料采购计划</li> <li>3、 材料成本耗用计划</li> <li>4、 人工时数需求计划</li> <li>5、 人工成本耗用计划</li> <li>6、 制造费用耗用计划</li> </ol>
销管费用规划	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、 推销费用耗用规划</li> <li>2、 管理费用耗用规划</li> </ol>
资本支出规划	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、 资本支出可行方案</li> <li>2、 可行方案的评估</li> <li>3、 资本支出计划的决定</li> </ol>
现金规划	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、 现金流入计划</li> <li>2、 现金流出计划</li> <li>3、 现金结余计划</li> </ol>

## 第九节 预算编制

前述各项预算完成后。将相关资料编制各项财务报表，即可完成年度预算编制工作。

### 1、 成品成本估计明细表（见表 6-29）

表 6—29 A 公司产成品成本估计明细表（××年 1 月 1 日至 12 月 31 日）

产品 X	第 一 季			各 季		
	元月	二月	三月	第一季	第二季	第三季

上海易磐科技有限公司

耗用原料	85,400	97,600	96,900	279,900	288,000	276,000	312
直接人工	105,000	120,000	120,000	345,000	360,000	345,000	390
主要成本	190,400	217,600	26,900	624,900	648,000	621,000	720
分摊制造费用	39,802	45,488	45,488	130,778	136,464	130,778	147
制成品成本	230,202	263,088	262,388	755,678	784,464	751,778	849
生产单位	70,000	80,000	80,000	230,000	240,000	230,000	260
单位成本	3.29	3.29	3.28	3.29	3.27	3.27	3
产品 Y:							
耗用原料	25,840	27,360	28,500	81,700	105,000	95,250	108
直接人工	25,500	27,000	28,500	81,000	105,000	95,250	108
主要成本	51,340	54,360	57,000	162,700	210,000	190,500	217
已分摊制造费用	9,666	0,235	10,803	30,704	39,802	36,106	41
制成品成本	61,006	64,595	67,803	193,404	249,802	226,606	258
生产单位	34,000	36,000	38,000	108,000	140,000	127,000	143
单位成本	1.79	1.79	1.78	1.79	1.78	1.78	1
全部产品							
耗用原料	111,240	124,950	125,400	361,600	393,000	371,250	200
直接人工	130,500	147,000	148,500	426,000	465,000	440,250	490
主要成本	241,740	271,960	273,900	787,600	858,000	811,500	919
已分摊制造费用	49,468	55,723	56,291	161,482	176,266	166,884	189
制成品总计	291,208	327,683	330,191	949,082	1,034,266	978,384	1,108
加: 期初在制品存货	13,800	13,800	13,800	13,800	13,800	13,800	13
减: 期末在制品存货	(13,800)	(13,800)	(13,800)	(13,800)	(13,800)	(13,800)	(13)
制成品本	291,208	237,683	330,191	949,082	1,034,266	978,684	1,108

2、产成品成本计量总表（见表 6-30）

表 6—30 A 公司产成品成本估价汇总表（年 1 月 1 日至 12 月 31 日）

	第一季	各季
--	-----	----

上海易磐科技有限公司

	元月	二月	三月	第一季	第二季	第三季	第四季
产品 X							
制成品成本	230,202	263,088	262,388	755,678	784,464	751,778	849,836
生产单位	70,000	80,000	80,000	230,000	240,000	230,000	260,000
单位成本	3.9	3.29	3.28	3.29	3.27	3.27	3.27
产品 Y							
制成品成本	61,006	64,595	67,803	193,404	249,802	226,606	258,724
生产单位	34,000	36,000	138,000	108,000	140,000	127,000	145,000
单位成本	1.79	1.79	1.78	1.79	1.78	1.78	1.78
全部产品							
制成品成本	291,208	327,683	330,191	949,082	1,034,266	978,884	1,108,560

3、工作底稿（销售成本及产成品存货）（见表 6-31）

表 6—31 工作底稿（销售成本及产成品存货）（先进先出法）（××年 1 月 1 日至 12 月 31 日）

	总 计		销 货 地 区						
	单位	成本	北 区	中 区	南 区	单位	成本	单位	成本
	单位	成本	单位	成本	单位	成本	单位	成本	
产品 X									
元月									
期初	240,000	3.36	806,400						
存货									
生									
产	70,000	3.29	230,000						
合									
计	310,000		1,036,602						
按成									
本销	85,000	3.36	285,600	30,000	100,800	40,000	134,400	15,000	50,400
售									

期末	155,000	3.36							
存货	70,000	3.29	751,002						
二月	80,000	3.29	263,088						
生产	155,000	3.36							
合计	150,000	3.29	1,04,090						
按成									
本销	90,000	3.36	302,400	35,000	117,600	45,000	151,200	10,000	33,600
售									
期末	65,000	3.36							
存货	150,000	3.29	711,690						
三月	80,000	3.28	62,388						
生产	65,000	3.36							
合计	150,000	3.29							
	80,000	3.28	974,078						
按成									
本销	65,000	3.36	28,400	20,526	68,967	34,211	114,949	10,263	34,484
售	30,000	3.29	98,700	9,474	31,169	15,789	51,946	4,737	15,585
期末	120,000	3.29							
存货	80,000	3.28	656,978						
第二	240,000	3.27	784,464						
季生	120,000	3.29							
产									
合									

计	80,000	3.28							
	240,000	3.27	1,441,442						
按成									
本销	120,000	3.29	394,800	41,538	136,660	62,308	204,993	16,154	53,147
售									
	80,000	3.28	262,400	27,693	90,833	41,538	136,245	10,769	35,322
	60,000	3.27	196,200	20,769	67,914	31,154	101,874	8,077	26,412
期末									
存货	180,000	3.27	588,042						
第三									
季生	230,000	3.27	751,778						
产									
合									
计	410,000	3.27	1,339,820						
按成									
本销	190,000	3.27	621,300	65,000	212,550	90,00	294,300	35,000	114,450
售									
期末									
存货	220,000	3.27	718,520						
第四									
季生	260,000	3.27	849,836						
产									
合									
计	480,000	3.27	1,568,356						
按成									
本销	280,000	3.27	915,600	90,000	294,300	10,000	457,800	50,000	163,500
售									
期末									
存货	200,000	3.27	652,756						
按产	1,000,000		3,295,400	340,000	1,120,793	500,000	1,647,707	160,000	526,900

品销									
售总									
计									
产品									
Y:									
元月									
期初	100,000	1.38	138,000						
存货									
生									
产	34,000	1.79	61,006						
合									
计	134,000		199,006						
按成									
本销	34,000	1.38	46,90	15,000	20,700	11,000	15,180	8,000	11,040
售									
期末									
存货	66,000	1.38							
	34,000	1.79	152,086						
二月									
生产	36,000	1.79	64,595						
合									
计	66,000	1.38							
	70,000	1.79	216,681						
按成									
本销	41,000	1.38	56,580	16,000	22,080	14,000	19,320	11,000	15,180
售									
期末									
存货	25,000	1.38							
	70,000	1.79	160,101						
三月									
生产	38,000	1.78	67,803						

合	25,000	1.38							
计	70,000	1.79							
	38,000	1.78	227,904						
按成									
本销	25,000	1.38	34,500	10,556	14,567	8,333	11,500	6,111	8,433
售	20,000	1.79	35,800	8,444	5,115	6,667	11,934	4,889	8,751
期末	50,000	1.79							
存货	38,000	1.78	157,604						
第二									
季生	140,000	1.78	249,802						
产									
合	50,000	1.79							
计	178,000	1.78	407,406						
按成									
本销	50,000	1.79	89,500	20,370	36,462	16,667	29,834	12,963	23,204
售	85,000	1.78	151,300	34,630	61,641	28,333	50,433	22,037	39,26
期末	93,000	1.78	166,606						
存货									
第三									
季生	127,000	1.78	226,606						
产									
合	220,000	1.78	393,212						
计									
按成									
本销	95,000	1.78	169,100	40,000	71,200	35,000	62,300	20,000	35,600
售									



期末 存货	125,000	1.78	224,112						
第四 季生 产 合 计	145,000	1.78	258,74						
按成 本销 售	10,000	1.78	267,000	65,000	115,700	50,000	89,000	35,000	62,300
期末 存货	120,000	1.78	215,836						
按产 品销 保总 计	500,000		850,700	210,000	357,465	170,000	289,501	120,000	203,734

假设资料为：

A 公司采先进先出法（永续盘存制）作为产成品发货的计价基础。为计算各销售地区的销售成本，只按有关期间各地区销售单位比例处理。产成品期初存货资料为：X 产品 240,000 单位，成本 806,400；Y 产品，100,000 单位，成本 138,000。

1、销售成本预算表（见表 6-32）

表 6-32 A 公司销售成本预算表（××年 1 月 1 日至 12 月 31 日）

北 区		中 区		南 区		各 区 总 计	
单位	成本	单位	成本	单位	成本	单位	成本

上海易磐科技有限公司

产品 X								
元 月	30,000	100,800	40,000	134,400	15,000	50,400	85,000	285,600
二 月	35,000	117,600	45,000	151,200	10,000	33,600	90,000	302,400
三 月	30,000	100,136	50,000	166,895	15,000	50,069	95,000	317,100
第一季合计	95,000	318,536	135,000	452,495	40,000	135,069	270,000	905,100
第 二 季	90,000	295,407	135,000	43,112	35,000	114,881	260,000	83,400
第 三 季	65,000	212,550	90,000	294,300	35,000	114,450	190,000	621,300
第 四 季	90,000	294,300	140,000	457,800	50,000	163,500	280,000	915,600
产品 X 合计	340,000	1,120,793	500,000	1,647,707	160,000	526,900	1,000,000	3,295,400
产品 Y								
元 月	15,000	20,700	11,000	15,180	8,000	11,040	34,000	46,920
二 月	16,000	22,080	14,000	19,320	11,000	15,180	1,000	56,580
三 月	19,000	29,682	15,000	23,434	11,000	17,184	45,000	70,300
第一季合计	50,000	72,462	40,000	57,934	30,000	43,404	120,000	173,800
第 二 季	55,000	98,103	45,000	80,267	35,000	62,430	135,000	240,800
第 三 季	40,000	71,200	35,000	62,300	20,000	35,600	95,000	169,100
第 四 季	65,000	115,700	50,000	89,000	35,000	62,300	150,000	267,000
产品 Y 合计	210,000	357,465	170,000	289,501	120,000	203,734	500,000	850,700
全部产品:								
元 月		121,500		149,580		61,440		332,520
二 月		139,680		170,520		48,780		358,980
三 月		129,818		190,329		67,253		387,400
第一季合计		390,996		510,429		177,473		1,078,900
第 二 季		393,510		523,379		177,311		1,094,200
第 三 季		283,750		356,600		150,050		790,400
第 四 季		410,000		546,800		225,800		1,182,600
年度总计		1,478,258		1,937,208		730,634		4,146,100

2、销售成本预算汇总表（见表 6-33）

表 6-33 A 公司销售成本预算汇总表（××年 1 月 1 日至 12 月 31 日）

产品	销 售 地 区		北 区		中 区		南 区		各 区	总 计
	单 位	成 本	单 位	成 本	单 位	成 本	单 位	成 本	单 位	成 本
	X	340,000	1,120,793	500,000	1,647,707	160,000	526,900	1,000,000	3,295,400	
Y	210,000	357,465	170,000	289,501	120,000	203,734	500,000	850,700		
成本共计		1,478,258		1,937,208		730,634		4,146,100		

## 3、产成品存货预算表（见表 6-34）

表 6-34 A 公司产成品存货预算表（××年 1 月 1 日至 12 月 31 日）

	产品 X			产品 Y			总成线
	单位	单位成本	成本合计	单位	单位成本	成本合计	
元月一日(期初)	240,000	3.36	806,400	100,000	1.38	138,000	944,400
元月二十一日	225,000	*	751,002	100,000	×	152,086	903,088
二月二八日	215,000	△	711,690	95,000	□	160,101	871,791
三月三十一日	200,000	○	656,978	88,000	—	157,604	814,582
第二季末	180,000	3.27	588,042	93,000	1.78	166,606	754,648
第三季末	220,000	3.27	718,500	125,000	1.78	224,112	942,632
第四季	200,000	3.27	652,756	120,000	1.78	215,836	868,591

\*其中 70,000 单位之单位成本 3.29, 155,000 单位之单位成本 3.36,

△其中 150,000 单位之单位成本 3.29, 65,000 单位之单位成本 3.36,

○其中 80,000 单位之单位成本 3.28, 120,000 单位之单位成本 3.29,

×其中 34,000 单位之单位成本 1.79, 66,000 单位之单位成本 1.38,

□其中 70,000 单位之单位成本 1.79, 25,000 单位之单位成本 1.38,

—其中 38,000 单位之单位成本 1.78, 50,000 单位之单位成本 1.79,

## 4、预计损益表（按期间）（见表 6-35）

表 6-35 A 公司预计损益表（按期间）（××年 1 月 1 日至 12 月 31 日）

	第 一 季			各 季		
	元月	二月	三月	第一季	第二季	第三季
销 货	495,300	534,100	567,600	1,597,000	1,577,000	1,145,500
减：销货成本	331,520	358,980	387,400	1,078,900	1,094,200	790,400
毛 利	162,780	175,120	180,200	518,100	482,800	355,100
减：						
推销费用	79,469	82,148	84,325	245,942	244,639	215,577
管理费用	16,112	16,275	16,415	48,802	48,723	46,921
合 计	95,581	98,423	100,740	294,744	293,362	262,498
营业纯益	67,199	76,697	79,460	223,356	189,438	92,602
加：						
其他收益	3,390	3,950	3,620	9,960	9,510	8,220
减：利息费用	667	667	666	2,000	2,000	2,000
税前纯益	69,922	78,980	82,414	231,316	196,948	98,822
营利所得税						
纯益						

## 5、预计损益表（按销售地区）（见表 6-36）

表 6-36 A 公司预计损益表（按销售地区）（××年 1 月 1 日至 12 月 31 日）

	销售地区			
	北 区	中 区	南 区	全年合计
销 货	2,120,000	2,840,000	1,068,000	6,028,000
销货成本	1,478,258	1,937,208	730,634	4,146,100
毛 利	641,742	902,792	337,366	1,881,900

上海易磐科技有限公司

地区推销费用	234,656	313,391	115,120	663,167
地区直接营业利润	407,086	589,401	222,246	1,218,733
分 摊:				
一般推销费用				26,330
管理费用				193,713
应分摊数	172,348	30,859	86,836	490,043
分摊基础	(35,17%)	(47,11%)	(17,72%)	
地区营业利润	234,738	358,542	135,410	728,690
加: 其他收支净额				29,120
所得税前净利				757,810
营利所得税				258,318
净 利				499,492

\*依销货净额比例分摊。

6、预计损益表（按产品类别）（见表 6-37）

表 6-37 A 公司预计损益表（按产品类别）（××年 1 月 1 日至 12 月 31 日）

	产品		合 计
	X	Y	
销 货	5,016,000	1,012,000	6,028,000
销货成本	3,25,400	850,700	4,146,100
毛 利	1,720,600	161,300	1,881,900
分 摊			
地区推销费用			663,167
一般推销费用			296,30
管理费用			193,713
应分摊合计	959,586	193,624	1,13,210
分摊基础*	(83.21%)	(16.79%)	

营业利润	761,014	(32,324)	728,690
加：其他收支净额			29,120
税前净利			757,810
营利所得税			258,318
净 利			499,492

\*按销货净额比例分摊

一般企业在预算编制时，多以“预计损益表”为终点，因预算规划主要目标，即着重于“利润”的规划，故预算制度又称为“利润规划（Profit Planning）”。为求完整，预计资产负债表及现金流量表最好一并编制。预计资产负债表的编制，可利用各科日期初余额及本期相关资料即可编成；而预计现金流量表的编制，请参考一般会计学书籍，此处不予赘述。

## 第六章 预算执行

企业年度计划及预算已经编成，应如何加以运用？怎样使企业计划中各项计划及政策发生效果？此一阶段的重点，在于[执行]或[运用]。

预算规划与编制，必定投入相当庞大的人力与时间，但毕竟属于书面作业，如不能付于实施，仍属徒劳无功，前功尽弃。

### 第一节 预算执行的配合条件

此处所指“配合条件”，是指企业高层管理者对预算制度的认知与承诺，提供一个良好的环境条件，以利企业预算的执行，并获得成效。

一般而言，配合条件包括：

（一）高级管理者的全力支持

为有效执行企业预算，各级管理人员均须：

- 1、了解企业计划与预算的性质与特点；
- 2、信任预算制度对其有利；
- 3、为求实施有效，愿意全力配合与支持。

希望整体企业计划与预算获得成功，必须得到各级管理人员的充分支持，高级管理者更须经常给予各级管理人员适当的激励和指导。

整体企业计划与预算制度的建立。如果只由公司高级决策者政策指示，推动自然容易；但财务或预算主管所面临的一项最困难的中心问题，即在于怎样说服各级业务管理人员真诚合作，建立这项管理制度。

## （二）适当的会计制度

为便于行企业计划和预算控制，必须建立责任会计制度。责任会计制度可依企业需要、组织结构加以设计与建立；当会计制度建立在责任基础上时，所产生的实际资料对设计与控制特别有用，这便于与预算资料相比较，并进行差异分析。

## （三）健全的组织构架

企业计划与预算必须建立在企业健全的组织构架上，同时权责必须分明确，绩效便于衡量。目标与计划必须与整个企业内部各组织的责任相配合，以便和谐一致。企业预算的基本结构或分类，必须以企业的组织单位加以划分；企业预算目标的达成，只是透过[人]而非[事]，所以这个管理功能的发挥，也需要健全的组织结构及明确的权限划分。

## （四）切合实际的期望

为了企业计划及预算控制的目的，企业的目标和预算应代表切合实际的期望。为了使目标切合现实环境，期望必须与：（1）目标所包含的时间起止范围；（2）在一定时间范围内假定存在的（或预测的）外界及内在环境密切相关。在这两个限制条件下，切合实际期望的意义，就是假定在高效率的情况下，应能达成的目标与目的。目标设定过高，实际不可能达成，则易引起作业人员灰心失望，不愿为预定目标而充分发挥其工作潜力，反之，如目标设定过低，易于达到，则无法



激发动机；因此，切合实际期望的企业目标订定，对管理者个人及企业组织两方面而言，都是一项真实的挑战。

#### （五）充分的意见沟通

为期望达到企业内部意见的沟通，各级主管人员及下属对于目标 and 责任应具有共同的了解。企业计划与预算的发展，如果通过各级主管人员的充分参与，并与其所负的职责相一致，就可保证达到意见的充分沟通，增进企业管理的有效性。

#### （六）注重时效

管理规划应是一项连贯性的管理步骤。在日常或长期性的决策中，所有各级管理人员都要包括在制定决策的步骤中，继续不断的重估未来，重新规划，并不断的修正计划。但是，规划最好仍有一定的时间进度，如上计划发生延误的情况通常可以消除。

绩效报告应在年度进行中按时发布，为使报告有用，应在报告期间结束后迅速送到负责主管手中，以便立即采取相应的改进对策。

#### （七）弹性原则的适当运用

企业经营不必受企业计划的过度约束，一切有利的机会都要及时把握，即使这些机会事先并未纳入企业计划与预算之内。

很多人士认为企业计划与预算制定，对于企业的决策与行动会产生约束与限制，若高级管理者能本着开明、进步、弹性的方式来运用预算制度，容许各级管理人员有更大的决策自由，将使企业采取最有利的决策。

在成本控制方面，弹性原则特别重要。费用及成本预算不宜作硬性的应用与解释。预算不应仅仅因为一项支出当初未预计，而阻碍有关费用的合理决策。变动费用预算（弹性预算）常用来应付环境变动所产生的成本控制问题。

## 第二节 预算编成的发布与传达

企业年度预算编成，经审核后，为了让预算执行的顺利，必须将核定的计划或预算分送给企业各个部门。通常完整的预算计划分送对象，仅限于副总经理及辅助单位主管。至于经特别指定的高级管理人员或董事，应分发计划的副本。但应该特别注意的是：计划的分送必须安全保密，大多数企业都将计划事先逐一编号，并保留分送对象的编号记录，年度结束时予以收回销毁。

分送政策应将企业年度计划与预算分成若干部分，分送给相关的各级管理人员，例如一位销货地区的主管，不必分送完整的企业计划与预算，但应给予职责有关的部份，如销货预算、费用预算、及销货地区的广告预算等。

年度企业计划分送后，应举行一连串的企业计划说明会议。总经理应召集高级主管人员专门讨论计划的预期目标和推行的步骤。在此会议中应特别强调行动的弹性和连续性控制的重要性，尤其要使所有主管都能认识到，企业计划与预算仅是一种管理工具。企业预算无论规划的如何良好，进行的如何审慎，本身并不能管理，其功能的发挥，有赖于[人]的[执行]。

类似的说明会议应连续举行，直至各管理阶层的主管都能完全清楚的了解其被赋予的特殊职责，会议应诱发各级管理人员必要的利润意识。

## 第三节 预算执行的事中控制

预算执行的成果必须衡量，并向高级决策者提出报告。计划的执行，必须通过各种控制程序，才能了解到具体情况，并采取有效的行动。

一般的控制都强调事后控制，或者成果控制，而对于执行过程的事中控制往往会被忽视；事实上，短期的绩效报告绝对不可缺少，例如在销货控制方面，应该按责任地区将实际销货与预算销货作一比较，此项比较如到年度结束时才能实施，则其价值很低甚至毫无价值，因为此时为时已晚，无法采取有效补救行动；反之，按日、按周、或甚至按月的销货报告，都可以作为管理行动的基础。假使某一月份的实际销货低于销货预算中的配额，就应进行调查分析，以确定其原因；另一方面，可能采取相应措施，改正现况，以使两个月份增加销货，达到预算目

标。

有关详细“预算控制”，请见下节的说明。

## 第七章 预算控制

### 第一节 控制的基本目的

预算作业程序包括“预算规划”、“预算编制”、“预算执行”、“预算控制”。而预算控制最主要目的，在于：

- 1、作业最终的结果与既定的预算目标相符合（事后控制）；
- 2、随时提供信息，便于及时修正错误（事中控制）。控制行为必须详加规划，否则实际发挥时，缺乏方向，徒劳无功。

一般将控制区分为二，即：管理控制（Management Control）与作业控制（Operational Control）。管理控制是指“管理者确保资源的取得及有效运用，以达企业目标的过程”；也就是研究一正式的工作执行、控制计划，以期相互沟通、协调，共达企业目标。而作业控制是“有效地完成既定任务的过程”；作业控制与管理控制的主要区别，在于前者不需要太多的管理判断，只要按照既定规则进行即可。

### 第二节 控制的基本要素

一般控制的基本要素：

- 1、订立的标准或比较基础；
- 2、实际与标准或比较基础的比较，即衡量绩效；
- 3、采取纠正行动，即差异分析的进行。

这三项基本要素看似简单，但在实际运用中问题很多，比如：何时绩效衡量？绩效评估的指标为何？由谁来担任绩效评估？评估结果向谁汇报？如何使评估工

作快速、正确、合理？……，最重要的是，标准如何制订？标准是否合理等，这些都是控制程序必须解决的。

### 第三节 年度预算的控制

#### （一）销货预算的控制

销货预算的管理控制，包括：

- 1、销货预算区分为若干部分，每一部分应派专人负责；
- 2、建立工作时间进度表，使工作项目井然有序；
- 3、建立有系统的预算评估程序

一般销货预算分为直线责任与辅助责任。关于促销与广告方案、取得与完成订单的成本估计，以及计划的销货数量与金额等，均为直线责任。而协助销货预测、市场分析及经济预测、辅助建议等，均为辅助责任。直线责任与辅助责任二者，必须相互配合，共同完成销货预算。

销货预算的控制，强调规划的事中控制与实际销货收入的成果控制。

#### （二）存货预算的控制

销量波动频繁，为了稳定生产，存货的波动控制，必须在最低安全存量与最高安全存量之间，必须满足下列三项要求：

- 1、存货经常保持在最低安全存量以上；
- 2、存货经常保持在最高安全存量以下，此最高存量是由销货预测及标准存货周转率决定的；
- 3、既定生产并符合管理控制上的要求。

下年度销货预测值应与预期的存货量比较；如果其比率与标准存货周转率相差很大，就需要加以调整。此处的存货控制，主要强调“制成品”。

#### （三）生产预算的控制

生产预算的控制好坏，受销货预算及存货预算控制的影响。一般指导原则综合如下：

- 1、决定每项或每类产品的标准存货周转率；
- 2、由每项或每类产品的标准存货周转率及其销售预测值来决定存货应有的增减量；
- 3、年度生产预算即等于销货预算加（减）存货增（减）量；
- 4、生产预算控制，必须：（1）符合管理控制政策而使生产稳定；（2）存货量保持在最低安全存量以上；（3）常将存量保持在可能的最低水准，或符合管理决策所决定的最高存货量以下；
- 5、依据生产预算，与有关部门协商后，就可发出制造指令，进行实际的生产活动，并加以控制生产进度与数量。

#### （四）制造预算控制

制造预算控制，可分为：

##### 1、直接材料预算控制

材料控制的最基本目的是：能在最适当的时机发出订单，向最佳的供应厂商订购，以便按适当的价格与品质取得适当的数量。有效的材料存货控制必须：

- （1）应生产所需的材料，以达到有效而无间断的作业。
- （2）供应短缺（季节性、循环性）时，提供充分的材料存货，并能预期价格的波动。
- （3）以最小的处理时间与成本储存材料，并避免火灾、窃盗，以及处理时毁损等损失。
- （4）对材料应确保适当的存量，以满足顾客的需要。
- （5）系统的汇报材料状况，以使呆滞、过剩、陈旧的材料项目达到最低程度。
- （6）材料存货投资，应与营业需求及管理计划保持一致。

为达材料控制的基本目标，常采用经济订购量（Economic Order Quantity，简称 E.O.Q）和订购点（Order Point）两种计量方法规划它。

所谓订购点，是根据请购、订购至收料期间（前置时间）的耗用量，加上为预防缺料而准备的存量而定，其计算公式为：

订购点=前置时间之使用量+安全存量

通常材料存货控制方法有：

- (1) 周期检查法 (Cycle Review Method)：对每项或每类材料，分别制订检查周期。价值高或缺货时足以影响正常作业的项目，检查周期较短，成本低或较不重要的项目，通常可用较长的检查周期。
- (2) 最低最高法 (Min-Max Method)：对每项或每类材料，均制订最低存量与最高存量，其控制幅度应介于二者之间。
- (3) 双仓法 (Two-Bin Method)：是将每种材料分别储存于两箱中，第一箱的存量足供从收料起到发出下一订单间的用量，第一箱用尽，才使用第二箱，但同时发出订购单，如此周而复始的控制材料存货量。
- (4) ABC 计划 (ABC plan)：只将每项材料依其重要性分为 A、B、C 三类，A 表高价材料，应由有经验人员实施严密控制；C 表低价材料，实施简单的盘点控制，而 B 介于 A、C 之间者。一般为达到有效的控制，其类别百分比约为：

A 类：10% 的项目，占材料用量总额的 70%

B 类：30% 的项目，占材料用量总额的 25%

C 类：60% 的项目，占材料用量总额的 5%

综上所述，材料预算除重视“数量控制”与“金额控制”外。对于生产过程的残废料的发生，亦要加强控制。

## 2、直接人工预算控制

有效的直接人工预算控制，需要根据领班及主管们持续干练的监督、直接的观察，和个人的接触来定。通常，有必要设置[标准]，这样才能进行绩效衡量。工



作流程的规划，以及物料、设备等的布置与安排，对直接人工成本都会产生影响，必须以注意。

### 3、制造费用预算控制

制造费用控制的重点，原则上应优先考虑“可控制”者，至于不可控制的费用，如果能找到相关联的费用，也应该审慎处理。因此，要控制费用，只限于直接费用，对于分离的制造费用，可不作为考虑的重点。

#### （五）销、管费用预算控制

要实施有效的费用管理，必须在[控制过多]与[控制不足]二者间保持平衡。过多的控制将会危害企业体中各成员的合作精神与工作效率；控制不足则又使管理当局无法及时采取纠正的行动，而使情况恶化。因此，有效的控制应有充分的频率（Frequency）与对差异的接受度（Acceptance of Variance）。

费用预算控制的充分频率，随作业状况及管理层次而有所不同。在预算决策中，不应期望能有百分之百的精确度，否则有关人员在拟订预算时会预留一些缓冲数量，而在期末时花费较实际所需更多的费用，以掩饰其预留缓冲余地的行为。因此，最好的方法是指出何种差异是可被接受的，当然差异也会随企业活动与管理层次而变化。例如：一领班加班预算的可接受差异应约为百分之二，而一销售员出差费预算的可接受差异则应是百分之五或百分之十。

明确指出可接受的差异范围后，还应告诉有关员工，只要费用未超出可接受的差异范围，不会产生问题；而在费用超出可接受差异范围时，也并不一定会受到责罚。例如：一位工头，因为修理一个损坏的机器而超出加班预算，但若机器修好后，工人在很长的一段期间内都不需要再加班工作，则该工头不但不应被责备，反而由于使许多员工避免闲置时间的浪费，替公司节省许多加班费用，而应被嘉奖。因此，承认某些不可避免的差异也是很重要的。

#### （六）资本支预算控制

资本支出控制的重要性不能过于强调。控制并不仅仅是对支出向下压制，控



制必须依赖确实的经营规划，使将支出限制在合适的基础上，以防止资本资产（Capital Assets）的维护、重置及取得的停滞。

主要资本支出控制，其第一阶段在于正式授权进行这一项目（包含资金的指挥），即使该项目包含在年度计划内也相同。对于主要的资本支出项目，最高经营当局应留有最后授权进行的权利，该项授权可能是正式或非正式的通知，根据内部的具体情况而定。通常是在资本支出请求单上给予最后的核准。

主要资本支出的第二阶段控制，关系到工作进行成本资料的累积。一旦主要的资本支出经核准并实施，应立即设立项目号码，记录成本。此项记录应提供根据责任及形式分类的成本累积，及有关工作进度的补充资料。每个项目的资本支出情况报告，应每隔一段期间汇报给最高经营管理当局，上面应指明的项目有：

### 1、成本

- (1) 预算金额；
- (2) 累计支出；
- (3) 待付款项；
- (4) 预算未使用的金额；
- (5) 估计项目完成还须投入的成本；
- (6) 表示超支或少支数额；

### 2、进度报告

- (1) 开始日期；
- (2) 最初进度表；
- (3) 估计项目完成所需天数；
- (4) 估计完成日期；
- (5) 完工百分比（时间）；
- (6) 完工百分比（成本）；

### 3、给最高经营管理当局的说明

- (1) 工作质量;
- (2) 意外情况;
- (3) 其他;

主要资本支出控制的最后阶段，即为追踪。该项目完成后，其成本记录也应完成，总成本应记录在资产帐上。某一项目结余部份，未经最高经营当局正式的核准，不能够转给预算超支的其他项目，否则将失去控制。完成项目的最终报告应呈给最高经营当局。追踪包括最终验收及有关报告。

追踪的另一重要阶段应延伸至主要项目完成后几年。有些公司在项目完成后几期，对某些项目作定期研究，以决定该专项目是否产生当初分析所预期的结果，此种形式的研究相当重要，其一，对原分析的适当性提供一个良好的测验，其二，提供有价值的资料，对将来的经营决策可能有建设性的影响。

至于较小的资本支出控制，只须通过授权程序和实际支出的累积数来加以管理。实际支出定期与资本支出报告的规划数额相比较，该报告应表示出差异及未支用的余额。

#### (七) 现金预算控制

企业财务人员应直接负起现金状况控制的责任。实际的现金收支与预期的年度利润计划（预算）必有差异。这些差异产生的原因可能有：（1）现金影响因素的变化；（2）突然及意想不到的情况影响经营；或（3）现金控制的缺乏。

一个优良的现金控制制度是非常重要的，因其潜在的影响性太大。为增强现金控制，管理当局可能不达决策或改变现行政策，例如：一个意想不到的经营上的改变，也许产生严重的现金短缺，因此管理当局可以通过下列方法将此情形严重的避免，或降低到最低程度：（1）努力地收取帐款；（2）减少付现费用；（3）延迟资本支出；（4）拖延待偿付的负债；（5）降低存货；及（6）改变会影响现金的营业时间。

显然，管理当局的决策会影响现金状况；因此，管理当局应尽可能提早了解未来现金状况，是相当重要的。

一般现金的控制方法为：

1、对现金及未来可能的现金状况做适当及持续的评价。这个程序涉及定期（每月）评估及报导至今所发生的实际现金状况，同时对下一期间将来可能的现金流量再进行预测。

2、保存每日（或每周）的现金状况的资料。为减少利息成本，确保充裕现金，有些财务主管对现时现金状况每日都进行评估，这种方法特别运用于现金需要差异较大，以及分支机构分散而有庞大现金流的公司。许多公司都编制“现金收支日报表”，以方便控制现金流量。

（八）A 公司预算的执行与控制

预算的编制耗时耗力，但往往编制出的预算却被束之高阁，成为一纸空文。公司现有的资金用款计划由于其编制的不合理性及执行中的层层特批，往往是形同虚设。为解决这一问题，预算管理体系需要设置合理的事前、事中、事后控制体系。（见图 9—1）

图 9—1 为公司的预算控制系统，它通过月度预算、财务审核及分析报告分别进行事前、事中和事后控制。

1、月度计划

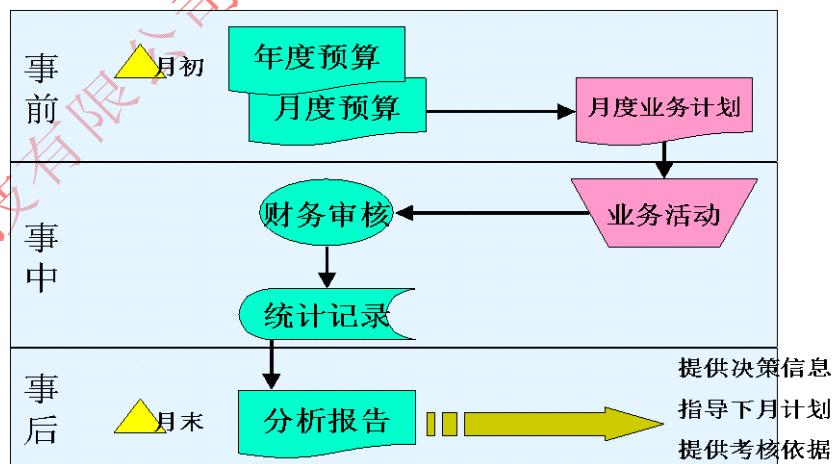


图 9—1：预算控制系统与控制流程

月度计划是指，每月月初，财务部门根据月、年度预算和预算执行进度给各部门下达财务指标，指导业务部门制定本月业务计划。月度计划不是总预算在各月份间的简单分配，而是根据月度预算的执行情况和总预算的进度，以及实际情况的变化重新做出的更符合实际的安排。财务

部门下达的财务指标是对预算指标的具体化分解，是各部门可控制的、可考核的。指标下达的过程包括指导经营的财务指标下达给各层业务负责人和财务负责人，业务负责人在职责范围内安排工作，完成相应财务指标；财务负责人监督完成财务指标。预算管理委员会将预算财务指标下达到各部门，再由各部门下达到操作层，从而实现层层控制。同时，分解下达到操作层的指标有利于进行综合的考核与监督。

## 2、财务审核

财务审核是指各级财务部门根据下达的财务指标对各级业务部门的日常业务进行监督和审核，保障预算目标的实现。财务审核的重点环节是预算支出审批，有效的审批制度包括以下要素：审批权限、审批依据、审批程序三要素。应通过预算管理改变公司目前的多重审批与无效审现状。

### (1) 审批权限

审批人应是直接责任人，审批权限应与直接责任匹配，应尽量避免交叉审批和重复审批。财务部门的审批不是削弱业务部门的审批权限，更不是取代业务部门的审批责任。相反，应通过加强业务部门的审批责任提高审批的效率和效果。

### (2) 审批依据

审批的依据是预算指标，即在预算规定的范围内履行审批权。严格控制超预算的特批，明确规定特批人、特批项目和特批情形。申请特批时也需在预算室登记备案，并提供预算执行情况的说明，以使特批人明确特批的后果和影响。

### (3) 审批程序

根据审批项目性质采用不同的审批程序。公司按照成本费用与生产经营活动的关系分为以下三类，刚性、半柔性、柔性。这种控制方法不影响正常生产运营，同时也完善了控制系统，真正实现事中与事前控制。

刚性处理程序：严格不超过预算，只允许在预算之内批准。适用于办公用品、业务活动费等支出。

半柔性处理程序：在预算之上一定百分比内可获通过，超过这一百分比不予批准。

柔性处理程序：在预算之外也可及时获得通过，事后进行追踪。

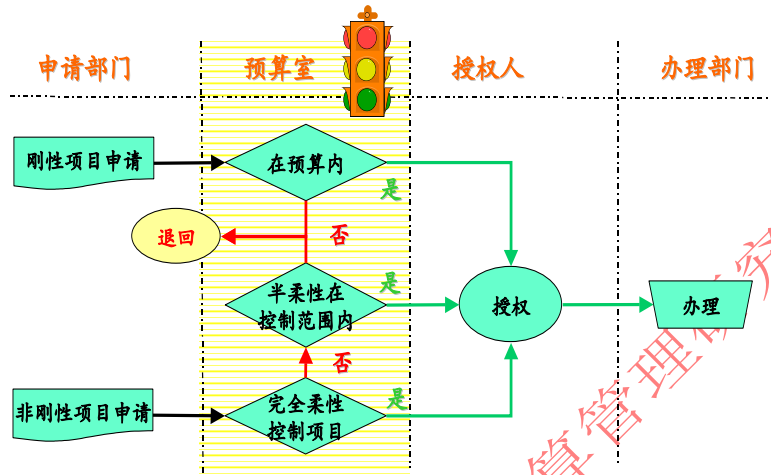


图 9—2：预算项目的审批程序

三类成本费用的审批程序如图 9—2 所示。由图可知，预算执行与控制室起到红绿灯的作用，时刻提醒审批人所审费用的性质与预算执行进度，变事后控制为事前控制，无效审批为有效审批。这对于公司控制现状的改善具有重大的意义。

### 3、分析报告

分析报告是控制流程的重要部分，通过分析报告管理层可以获得预算执行进度、指标完成情况及分析建议，能够对今后的生产经营有所预见与指导。分析报告在差异分析之后做出，将在预算管理流程的第四部分差异分析中详细讨论公司的业绩报告的形式与内容。

公司在预算执行与控制中，需要强调和关注责任会计的思想。预算执行与控制的首要任务是确定预算执行的责任中心和责任人，将预算指标分解到各个成本中心和费用中心，确定具体的工作目标和责任。在明确责任的基础上，各责任中心和责任人通过事前、事中、事后控制，及时纠正执行中的重大偏差，努力完成既定目标。通过控制系统的建立，可以有效协调公司各部门的工作，进行合理的业绩计量和评价，激励员工，从而为完成计划或预算的目标提供保障。

## 第四节 差异分析

### （一）差异分析

实际成果与预算目标的比较，是控制程序的重要环节。如实际成果与预算标准的差异重大，应导致企业管理当局审慎调查，并判定其发生原因，以便采取适当的矫正行动。在评估与调查差异发生的基本原因时，考虑到：

- 1、差异可能是微不足道的；
- 2、差异可能是由于报告上的错误所致——会计部门所提供的预算目标及实际资料，应该检查书写上是否有错误。例如：因一笔会计分录误记到某部门，便可能促使该部门发生不利差异，而造成另一部门的有利差异；
- 3、差异可能是由于特定的经营决策所致——为了改善效率，或为了应付某些紧急事故，管理当局下达决策而导致差异的发生。例如管理当局可能决定加薪，对付另一公司挖角的挑战，或者进行以往没有规划的特殊广告项目等。这类差异须认真辨认，因为一旦认清，便没有进一步调查的必要，当该项决策做成时，就已认定差异必须发生；
- 4、许多差异可能是不可控制因素造成的，而这些因素又可加以辨认，例如洪涝损失等；
- 5、不知道真正原因的差异，应予格外小心，且应予认真调查。也就是说，必须特别注意[有待解释]的差异；这些差异一般均须采取矫正行动。

调查差异便判定基本原因的途径很多，主要有：

- 1、所涉及特定主管、领班及其他人员开会磋商；
- 2、分析工作情况，包括工作流程、业务协调、监督效果，以及其他存在的环境因素；
- 3、直接观察；
- 4、由直接职员进行实地调查；
- 5、由辅助者（明确指定其责任）进行调查；
- 6、由内部稽核辅助进行稽核工作；



- 7、特殊研究；
- 8、差异分析。

## （二）A 公司差异分析的程序

图 9—3 是差异分析的程序图，现具体说明 A 公司差异分析的每一程序。

### 1、确定分析对象及分解标准

在编制年度预算的同时，由预算管理委员会确定预算差异分析的对象与差异分解原则。

首先确定差异分析的对象，适合进行差异分析的预算项目具有如下特点：

- （1）对预算目标的实现有较重要的影响；
- （2）成本动因数据应可以准确获得；
- （3）该费用与其动因之间由较为确定的对应关系，如线形关系。

其次确定分解标准。预算管理委员会结合公司实际，根据差异分解原则，制定主要成本/费用项目的差异分解标准，包括：

- （1）差异分解的程度；
- （2）各项目差异分解所参照的数据来源及收集方式；
- （3）差异的各细分部分对应的责任方。



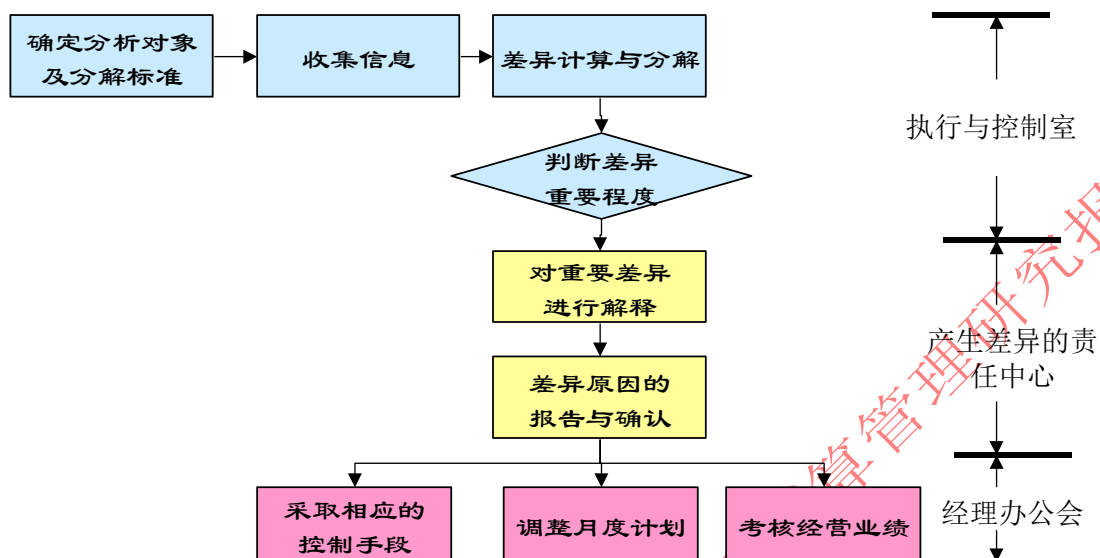


图9—3：差异分析程序与所涉及的部门

## 2、收集信息

在预算的执行过程中，由预算执行与控制室根据差异分解标准的要求，进行信息收集工作。包括：

- (1) 预算执行过程中的财务信息；
- (2) 重要的外部市场信息；
- (3) 公司内部的非财务信息等。

## 3、差异计算与分解

月度预算执行结束后，由预算执行与控制室根据收集的信息计算出各项目的预算差异，并依据差异分解标准对差异进行分解，确定差异的责任部门。根据不同的差异原因，预算执行与控制室可以要求相应的责任中心做出差异原因解释。

## 4、判断差异重要程度

预算管理委员会根据实际经验，制定差异重要性标准，由预算执行与控制室按此标准衡量实际发生的预算差异，确定其中重要的，需由相关责任部门做出解释的差异。

差异重要性标准据项目的不同性质可采取以下形式确定：

- (1) 设定差异率，即超过某一特定百分比的差异即为重要差异；
- (2) 设定差异金额，即超过某一设定金额的差异视为重要差异；
- (3) 差异变动趋势，即连续若干月差异持续增长的差异视为重要差异。

#### 5、对重要差异进行解释

确定重要差异后，由预算管理委员会要求各责任单位对差异产生的原因进行解释。预算差异产生的原因很多，通过差异分解只揭示并排除了其中一部分原因，对预算差异的全面解释，需要各责任部门在差异分解的基础上，对其经营活动进行深入的，定量的分析，并对其可控性及在后续月度可能产生的影响做出判断。

#### 6、差异原因报告与确认

各责任部门的分析结果汇总到预算管理委员会，并上报到公司执行层。公司执行层对差异原因分析进行审核，并予以确认。

#### 7、差异分析的后续工作

差异分析的后续工作包括：

- (1) 调整经营活动，采取相应的预算控制方式。也就是说，由内部可控因素引起的不利预算差异，应由对应的责任部门调整其经营活动，采取措施消除差异产生的原因，并尽可能在后续月度内消化已形成的预算差异。相应地，预算控制部门对上述责任部门/经营活动要加强预算控制力度。
- (2) 调整后续月度的经营预算。结合公司为消除不利差异所作的调整，由预算部门对初始编定的后续各期预算进行调整，以保证在完成年度预

算的目标下，月度预算能够及时反映经营活动的变化，以便于实施控制与考核。

- (3) 记录责任部门的经营业绩。已形成的差异将根据其成因的性质记入对应责任部门的业绩，同时，后续各期的考核指标也要随预算的调整进行相应的调整，以利于责任部门消除不利差异。

## 第五节 业绩报告

当期预算执行完毕，并进行差异分析之后，就应由责任中心完成业绩报告。业绩报告包括三部分：

### 1、进度报告

对于预算执行进度进行分析，包括当月进度分析及累计进度分析，累计计算并汇总各月完成预算情况，以收入预算完成进度为起点分析成本和费用进度，为调整计划和控制提供指导。

### 2、异分析与业绩评价

根据各部门预算完成情况，通过差异分析的方法，分析差异原因，评价部门业绩，通过对预算考核指标的分析，对责任中心进行考核。

### 3、调整对策与建议

根据预算完成进度，在年度预算的指导下，针对外部及内部的重大调整需要，在不影响年度预算目标的前提下，对以后各期预算进行必要的调整，为各级领导决策提供支持和建议。

差异分析的一个重要作用即是为调整预算提供信息和支持，因此预算的调整是业绩报告的一个重要方面。值得注意的是，预算调整不同于预算的修正，预算的调整是指公司以及各责任中心为完成年度预算目标，在预算执行过程中，以原来的预算为基础，结合预算执行的实际进度和外部环境的变化，在不影响年度预算

目标的前提下，对预算执行进度或个别预算项目进行调整。而当所发生的重大事项必须影响到公司预算目标时，则需要对预算进行修正。各责任中心应该根据自身条件，在每一期预算执行完毕并进行进度分析与差异分析后，分析是否对后期预算进行调整并在业绩报告中提出调整建议。

业绩报告是执行与控制及差异分析的重要成果，该报告一方面揭示了预算的执行进度，并反映预算与实际值之间的差异及其原因，同时也为预算的考核提供依据。更为重要的是业绩报告要求责任中心负责人或是公司经理人不能只是解释差异原因，同时要为完成年度预算目标通过调整经营计划对年度预算进行调整，调整的预算需经预算管理委员会审核，并于公司预算执行与控制室备案，作为今后执行与考核的依据。

## 第八章 预算管理的考评激励机制

### 第一节 预算考评

#### 一、预算考评的作用

预算考评机制是对企业内各级责任部门或责任中心预算执行结果进行考核和评价的机制，是管理者对执行者实行的一种有效的激励和约束形式。预算考评具有两个层次的含义：一是对整个预算管理系统的考评，即对企业经营业绩的评价，它是完善并优化整个预算管理系统的有效措施；二是对预算执行者的考核及其业绩的评价，它是实现预算约束与激励作用的必要措施。预算考评是预算控制过程中的一部分，因为预算执行中及完成后都要适时进行考评，所以它是一种动态考评，也是一种综合考评。预算考评在整个预算管理循环过程中是一个承上启下的环节。

预算考评的作用主要有以下几个方面：

（一）确保目标的实现。目标确定并细化分解以后，预算目标就成为企业一切工作的核心，这种目标具有较强的约束作用。在预算执行中，管理者对预算执

行情况与预算的差异适时进行确认，及时纠正企业人力、财力、物力、信息等资源管理上的浪费与执行中的偏差，为预算目标的顺利实现提供可靠的保障；

（二）预算考评可以协助企业管理者及时了解企业所处的环境及发展趋势，进而衡量企业有关的预算目标的实现程度，评估预算完成后的效益；

（三）对预算执行结果的考评，反映整个企业的经营业绩，它是编制下期预算有价值的资料，是管理者完善并优化整个预算管理系统可靠的资料依据；

（四）预算考评是对执行者业绩评价的重要依据。目标的层层分解和延伸细化，使企业全员都有相应的预算目标，这种预算目标与执行中的经济活动在时间上相一致，其经营环境和条件也基本相同，以预算目标与执行者的实际业绩水平相比较，评价执行者的业绩，确定责任归属，是比较公正、合理、客观的，尤其是对企业人才的业绩评价，具有较强的说服力；

（五）预算考评增强了管理者的成就感与组织归属感。预算考评具有较强的激励作用，通过预算考评评价出了作为预算责任主体的管理者的工作业绩，这是企业对管理者工作业绩的认可，将工作业绩与奖惩制度挂钩，势必增强管理者的成就感与组织归属感，从而更进一步激发管理者的工作能动性。

## 二、预算考评的原则

预算考评过程是对预算执行效果的认可过程，预算考评应遵循以下基本原则：

### （一）目标原则

实施预算管理，其根本目的是要实现企业目标，在目标确定之前，管理者已经进行了科学预测，因此，在预算考评时如无特殊原因，未能实现预算目标就说明执行者未能有效地执行预算，这是实施预算管理考评的第一原则。

### （二）激励原则

人的行为是由动机引起的，而动机又产生于需要，行为科学告诉我们，激励导致努力，努力导致成绩。所以，在实施预算管理的同时，企业应设计一套与预

算考评相适应的激励制度。没有科学的激励制度，预算执行者就缺乏执行预算的积极性与主动性，预算考评也就失去了它的真正意义。企业应根据自己的具体情况，制定科学、合理的奖惩制度，激励预算执行者完成或超额完成预算。

### （三）时效原则

企业对预算的考评应适时进行，并依据奖惩制度及时兑现，只有这样，才有助于管理上的改进，保证目标利润的完成。本期的预算执行结果拿到下期或更长时间去考评，就失去了考评的激励作用。

### （四）例外原则

实施预算管理，企业的高层管理者只需对影响目标实现的关键因素进行控制，并要特别关注这些因素中的例外情况。一些影响因素并不是管理者所能控制的，如产业环境的变化、市场的变化、执行政策改变、重大意外火灾害等。如果企业受到这些因素的影响，就应及时按程序修正预算，考评按修正后的预算进行。

### （五）分级考评的原则

预算考评是根据企业预算管理的组织结构层次或预算目标的分解次序进行的，预算执行者是预算考评的主体对象，每一级责任单位负责对其所属的下级责任单位进行预算考评，而本级责任单位预算的考评则由所属上级部门来进行，也就是说预算考评应遵循分级考评的原则。

## 三、预算考评的层次及内容

在预算考评过程中，各个层次的责任中心应向上一级的责任中心报送责任报告。首先，最低层次的责任中心在对其工作成果进行自我分析评价的基础上形成责任报告，报送直属的上级责任中心；然后，由上级责任中心根据所属各责任中心的责任报告，对各责任中心的工作成果进行分析、检查，明确其成绩，并指出其不足；该上级责任中心也要编制本责任中心的责任报告，对本身的工作成果进行自我分析评价，并向更上一级责任中心报送。通过这样层层汇总、分析与评价，直至企业最高领导层，全面反映企业各层次责任中心的责任预算执行结果。



预算的考评是预算事中控制和事后控制的主要手段，它是一种动态的考评过程。在预算执行过程中，各级管理者对预算执行结果的随时考评确认及考评信息的反馈，有利于最高管理者对整个预算执行进行适时控制、整体控制，也有利于最高管理者对企业的整体效益进行评价。

在预算考评的内容方面，不同的责任中心应有不同的侧重点。比如，成本中心以评价责任成本预算执行结果为主；利润中心以评价责任预算执行结果为主；投资中心则以评价资本所创的效益为主。为了全面反映各责任中心的责任预算执行结果，除了评价主要责任预算之外，也应分析、评价其他一些相关责任预算的执行。

## 第二节 预算考评的激励措施

### 一、预算考评的激励措施

在预算考评过程中，预算考核的标准，奖惩制度是评价的依据。以预算目标为标准，通过实际与预算的比较和差异分析，确认其责任归属，并根据奖惩制度的规定，使考评结果与责任人的利益挂钩，达到人人肩上有指标，项项指标连收入，以此激发、引导执行者今后完成预算的积极性，对于企业实现目标利润具有积极的激励和推动作用。激励是多层次的，一般而言，报酬是业绩函数，企业应将报酬作为激励措施的首选，此外，诸如表扬、批评、提升、降职等激励与约束机制也是行之有效的。综合运用这些措施会收到更好的效果。

对于完成责任预算的责任中心应给予奖励，完不成的则应予以处罚。奖惩的办法可视具体情况而定，如可以采用百分制综合奖惩的办法，即将责任中心的各责任预算执行结果换算成分值（其中主要责任预算的分值应相对高一些），并制定加减分的计算办法，然后综合计算责任中心的总得分，再根据奖金与分值确定责任中心的奖金总额。也可采用直接奖惩的办法，即规定各项责任预算应得的奖金额，并制定超额完成或未完成责任预算加奖或扣奖的计算办法，然后根据责任中心的各项责任预算执行结果分别计算应得或应扣奖金数额，并汇总确定责任中心的奖金总额。



## 二、A 公司预算的考核

预算考核是对各责任中心执行预算情况的评价，提供业绩指标完成情况并据以进行奖惩。预算考核从整体上看是对公司调配资源适应市场变化能力的评价和检验，从局部看，是对公司各组成部分对企业实现整体目标的贡献的评价和检验。

### （一）考核指标的确定

公司的责任中心均为成本中心及费用中心，其考核指标主要为成本指标及费用指标，这里应注意的是，不仅总量指标作为考核指标，而预算目标中的分项指标也将作为重要评价依据。其中市场销售部作为主要的销售单位，应将其销售业绩及其成长性作为考核指标，其它责任中心则应考核各责任中心的工作绩效、成本控制水平。此外预算编制的准确性也将作为各责任中心的考核指标之一，这样一方面能使预算编制的方法得以真正改善，另一方面可以有效防止责任中心为追求较高的业绩而低估收入、高估成本的现象。各责任中心应将本中心的考核指标进一步分解到小组或责任人，这些具体的指标包括相对指标与绝对指标、定性指标与定量指标。

确定预算的考核指标，要充分考虑预算的总体目标。随着公司全面预算管理的深入及预算指标的细化，公司发展的整体目标逐渐具体化，总战略意图转变为可操作、可考核的预算指标。但是值得注意的是，在这个过程中，总目标依旧是预算的最终目标，因此不能被具体目标所淹没，更不能因为局部目标的实现危害整体目标。比如若以单一的成本指标考核生产支援部，就有可能出现服务质量下降的问题，并会因此而影响公司的形象和销售收入，这显然是与公司的总体目标背离的，因此在考核生产支援部时一方面要求其节约成本，一方面又要结合其它考核指标如服务质量等来进行综合考核，才能实现公司总体目标。

### （二）考核的周期

公司根据其生产运营特点，按月度进行预算考核，年度总体评定。

### （三）考核的依据

考核的依据是预算差异分析的结果。通过差异分析，可以剔除非可控因素的影响，找出与工作绩效相关的差异因素，从而使考核趋于公平。

#### （四）预算考核的意义

为了体现预算管理的权威性，必须对预算执行的结果进行评价，如果没有以预算为基础的考核，预算就会流于形式，失去控制力。预算考核的形式往往是奖惩，但对于公司这样飞速发展且初次进行预算管理的企业而言，考核的目的更重要的是总结经验，发现问题，不断改进，以便把将来的事情做得更好。

考核对比以预算为基础，而不是以上年同期的业绩为基础，具有其优越性。以上年同期的业绩为基础进行考核评价，虽然可以了解各指标项目的历史渐进过程，积累历史资料，但其明显弊端在于“鞭打快牛”。公司的市场部每年定收入指标时均要适当留有余地，其原因就在于今年高了明年还要高，而市场竞争越来越激烈，虽然随着公司运力的增加，规模扩大，收入可能逐年呈上升趋势，但不可能以同一比例增长，故其市场部经理在制定销售指标时有所顾虑。另外市场和公司自身资源近两年变化均很快，故上年与今年的绝对数值不具备可比性，反而会出现误导。以预算为基础考核，而不是以上年实际数为基础，可以很大程度上解决上述问题，因为预算是根据今年的实际情况预测编制而成的，充分考虑了预算期企业内部可能出现的特殊情况，因而与实际情况有良好的可比性。但是以预算期作为评价基础，对预算的科学性也提出较高要求，而且差异分析是关键，如果差异分析认为预算差异是由于预算编制的不准确性造成的，则应改进编制方法，提高其准确性；如果差异分析结果说明差异是由于预算执行方面原因造成的，则应该寻找改进执行的途径。

## 第九章 预算管理体系的建立与实施

欲使上述预算管理方案在 A 公司有所成效，需要通过以下三个步骤在公司实施全面预算管理：

## 第一节 预算管理体系建立

上述公司预算管理方案体系是一个管理平台，是公司建立并实施全面预算管理的理论方法指南，此方案通过目标下达、编制方法、汇总审批、执行控制、差异分析与考核几部分的贯穿与衔接，为预算管理的推动与实施奠定了基础。方法体系的建立需要借助于公司内外预算管理专家的力量，并结合公司的具体情况，将国际公司的先进管理经验及预算管理的理论与公司的实际情况相结合，真正建立符合公司需要的全面预算管理体系。

## 第二节 将方法体系细化为制度及实施办法

在预算管理方法体系的基础上，将此方法体系具体化为公司的预算管理制度，并细化为一系列实施办法，包括预算的组织设置、编制办法、执行与控制办法、审批程序、差异分析方法等，将方案体系落实到操作层面。

在制定制度办法的同时，在全公司各层面对预算管理的实施办法进行培训，为预算管理的全面实施做准备。预算管理的实施需要公司各层面的支持、理解与配合，故在实施预算管理之前要作好充分的准备工作，作为预算管理顺利实施的保障。

### （一）预算管理的初次实施

全面实施预算管理体系，按照制度及办法设立预算组织、划分预算项目、分解并下达目标、编制次年度预算、控制预算的执行情况并对其进行差异分析、考核，通过不断地完善和调整，逐步实现预算管理的总体意义。

### （二）逐步完善预算管理

全面预算管理体系的建立是一个循序渐进的过程，公司在实行过程中需要根据实际情况不断对预算管理体系进行改进，以达到预期的效果。

### （三）管理会计系统的改善

预算管理的完善基于管理会计的完善，通过历史会计数据的采集与分析，为管

理者提供决策支持信息。与国际先进公司相比公司的管理会计建设刚刚起步，因此预算管理所需的会计信息存在不充分性，目前只能由一些统计信息替代，因此确定科学的预算方法会存在一定困难且工作量很大。虽着公司预算管理的实施，管理会计簿记的健全，管理报表系统的建立，公司的预算管理体系也会相应地得到改善。

#### （四）预算管理体系完善的方向

具体分析，与实施先进预算管理的公司相比，公司预算管理体系完善的方向主要表现于以下几个方面（见图 11—1）：

- ✓ 健全预算管理的组织结构，明确职责；
- ✓ 调整并优化预算编制、汇总、审批、分析等流程；
- ✓ 改进编制方法，使预算能够更准确的反映现实情况；
- ✓ 增强信息收集、分析能力；
- ✓ 结合信息技术手段，不断提高预算管理效率。

总之，虽然预算管理对于公司的发展有着深远的意义，但是在实施过程中会遇到一些问题。如管理人员的观念问题，至今有些管理人员认为市场变化过快，预算会失去指导意义，成本大于收益；也有人认为预算只是财务人员的事，与业务人员及其它管理人员无关，甚至认为预算由

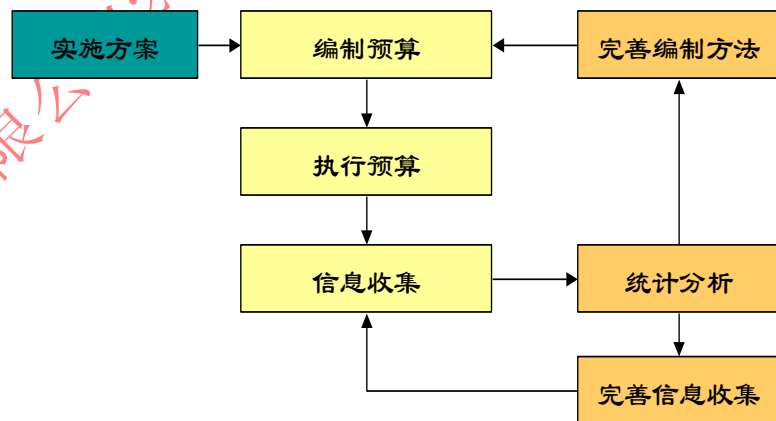


图 11—1：预算管理体系的完善

于控制成本会限制业务的发展，这种认知的阻力只有通过加大实施力度，加强管理人员对预算意义的全面理解，在实施中不断学习，才能有所改变。

此外，预算管理必须与其它的管理体系相结合，才能发挥其作用。公司由于其

它一些管理系统的不足，如前所述管理会计的欠缺与信息技术发展的滞后，也会增加预算管理的成本，降低预算编制的准确性。

最后，由于公司为配合其战略调整及发展速度，会伴随进行组织结构的调整，企业经营活动的顺畅进行取决于有效的管理流程及这些流程在组织结构上的顺利执行。因此预算管理是建立在稳定的组织结构基础上的，因此随着组织结构的调整，预算管理体系的方法不会改变，但其实施办法会相应调整。

虽然公司在推行预算管理的过程中存在一些问题与困难，但是全面实施势在必行，公司应该在实施过程中不断调整与完善其预算管理体系。

上海易磐信息科技有限公司2010年度全面预算管理研究报告